

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
(MBA-TQM)
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ
ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.

ΖΕΛΒΕΓΙΑΝ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2007
ΠΕΙΡΑΙΑΣ

*Στους γονείς μου.
Με δίδαξαν πώς να γίνω
καλύτερος άνθρωπος.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	III
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
	Το Εξωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης	
1.1	Εισαγωγή	1
1.2	Περιβάλλον και οργανωτικές δομές	2
1.3	Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	4
1.3.1	Ανάλυση του Ευρύτερου Μάκρο-Περιβάλλοντος	6
1.3.1.1	Πολιτικό / Νομικό Περιβάλλον (Political Environment)	7
1.3.1.2	Οικονομικό Περιβάλλον (Economic Environment)	8
1.3.1.3	Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον (Social Environment)	9
1.3.1.4	Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Environment)	10
1.3.1.5	Δημογραφικό Περιβάλλον (Demographic Environment)	11
1.3.1.6	Παγκόσμιο Περιβάλλον (Global Environment)	13
1.3.2	Ανάλυση του Μίκρο Περιβάλλοντος	14
1.3.2.1	Η Απειλή Εισόδου νέων Ανταγωνιστών στον κλάδο	17
1.3.2.2	Η Διαπραγματευτική δύναμη των Προμηθευτών της επιχείρησης	20
1.3.2.3	Η Διαπραγματευτική δύναμη των Αγοραστών της επιχείρησης	22
1.3.2.4	Η Απειλή από Υποκατάστατα προϊόντα	24
1.3.2.5	Η Ένταση του Ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο	26
	<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</u>	30
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	31
	Το Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης	
2.1	Εισαγωγή	31
2.2	Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος	32
2.2.1	Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit)	35

2.3	Η Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων της επιχείρησης (The Resource – Based Theory of Competitive Advantage)	37
2.3.1	Η συμβολή της Θεωρίας των Πόρων – Ικανοτήτων στην διαμόρφωση της Στρατηγικής	43
2.4	Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας (Value Chain analysis)	47
2.4.1	Κύριες Δραστηριότητες	51
2.4.2	Υποστηρικτικές Δραστηριότητες	53
2.4.3	Διασυνδέσεις στην Αλυσίδα αξίας	58
2.4.3.1	Διασυνδέσεις με τους Προμηθευτές	59
2.4.3.2	Διασυνδέσεις με τα Κανάλια Διανομής	60
2.4.3.3	Διασυνδέσεις με τους Αγοραστές	61
	<u>BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</u>	62
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	63
	Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	
3.1	Εισαγωγή	63
3.2	Είδη Στρατηγικών επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	63
3.2.1	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership Strategy)	65
3.2.1.1	Περιγραφή της στρατηγικής	65
3.2.1.2	Κίνδυνοι που προκύπτουν από την υιοθέτηση μιας Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους	70
3.2.2	Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)	71
3.2.2.1	Περιγραφή της στρατηγικής	71
3.2.2.2	Κίνδυνοι που προκύπτουν από την υιοθέτηση μιας Στρατηγικής Διαφοροποίησης	77
3.2.3	Στρατηγική Εστίασης (Focus Strategy)	79
3.2.3.1	Στρατηγική Εστίασης με Ηγεσία Κόστους (Cost Focus)	81
3.2.3.2	Στρατηγική Εστίασης με Διαφοροποίηση (Differentiation Focus)	82
3.2.3.3	Κίνδυνοι που προκύπτουν από την υιοθέτηση μιας Στρατηγικής Εστίασης	83
3.3	Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της Ανταγωνιστικής Στρατηγικής	84
	<u>BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</u>	86

	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	87
	Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
4.1	Εισαγωγή	87
4.2	Η έννοια του Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	88
4.3	Πηγές του Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	89
4.4	Παράγοντες που επηρεάζουν την διάρκεια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	90
4.4.1	Εμπόδια Αντιγραφής από τους Ανταγωνιστές	91
4.4.2	Ικανότητες των ανταγωνιστών	92
4.4.3	Ο Δυναμισμός του Κλάδου	93
4.5	Είδη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	94
4.5.1	Ταχεία ανταπόκριση (Quick Response): Μια νέα μορφή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	94
4.5.1.1	Κίνδυνοι που προκύπτουν από την Ταχεία Ανταπόκριση	96
4.6	Παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	98
4.6.1	Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)	99
4.6.2	Ποιότητα (Quality)	105
4.6.3	Καινοτομίες (Innovations)	107
4.6.4	Ανταπόκριση στις Ανάγκες των Πελατών (Customer Responsiveness)	109
	<u>BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</u>	111
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	112
	Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	
5.1	Εισαγωγή	112
5.2	Έννοια και Περιεχόμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	113
5.3	Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	117
5.4	Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	123
5.5	Οικονομικά οφέλη από την Βελτίωση της Ποιότητας	124
5.6	Η Οργανωσιακή Αλλαγή	126
5.7	Μελέτη Περίπτωσης: ΕΛΑΙΣ Α.Ε. – Η Διασφάλιση Ποιότητας ως βήμα στην πορεία για την Ολική Ποιότητα	129
	<u>BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</u>	133

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά την Επιβλέπουσα Καθηγήτριά κα. Β. Πέκκα – Οικονόμου, Επίκουρο Καθηγήτρια του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, η οποία με καθοδήγησε στην πορεία μου προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα διπλωματική εργασία.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου τους γονείς μου για την αμέριστη συμπαράσταση και παρότρυνση τους καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

- Πίνακας 2.1: Βασικές Κατηγορίες Πόρων και παραδείγματα.....
- Πίνακας 3.1: Σχέση του προϊόντος, της αγοράς και των χαρακτηριστικών
ικανοτήτων μιας επιχείρησης με τις Ανταγωνιστικές Στρατηγικές.....
- Πίνακας 3.2: Είδη Ανταγωνιστικών Στρατηγικών.....
- Πίνακας 5.1: Οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- Διάγραμμα 2.1: Στρατηγικό Μοντέλο Διοίκησης.....
- Διάγραμμα 2.2: Διαγραμματική παρουσίαση της Θεωρίας των Πόρων - Ικανοτήτων της επιχείρησης.....
- Διάγραμμα 2.3: Το Σύστημα Αξίας ενός προϊόντος.....
- Διάγραμμα 4.1: Παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....
- Διάγραμμα 4.2: Σχέση μεταξύ Ποιότητας και Κερδοφορίας.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Το Εξωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης

1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης του Εξωτερικού Περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προβαίνουν στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος τους προκειμένου να χαράξουν μια αποτελεσματική εταιρική στρατηγική, η οποία θα τις οδηγήσει στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται στο Ευρύτερο – Μάκρο Περιβάλλον και στο Ανταγωνιστικό (Μίκρο) Περιβάλλον.

Η ανάλυση του Ευρύτερου – Μάκρο Περιβάλλοντος γίνεται με την μέθοδο PEST – DG analysis, η ονομασία της οποίας προέρχεται από τα αρχικά των διαστάσεων του Ευρύτερου – Μάκρο Περιβάλλοντος (Political, Economic, Social, Technological, Demographic, Global). Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση καθεμιάς από τις διαστάσεις του Ευρύτερου – Μάκρο Περιβάλλοντος, καθώς και παρουσίαση των παραγόντων που συμβάλλουν στη διαμόρφωση αυτών των διαστάσεων.

Η ανάλυση του Ανταγωνιστικού (Μίκρο) Περιβάλλοντος είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τον προσδιορισμό και επιλογή μιας ευέλικτης και αποτελεσματικής στρατηγικής. Στη μελέτη αυτή γίνεται παρουσίαση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Michael Porter ως τεχνική ανάλυσης του Ανταγωνιστικού (Μίκρο) Περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Οι πέντε δυνάμεις του μοντέλου του Porter περιλαμβάνουν την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο, την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης, την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η ατομική όσο και η συνολική βαρύτητα καθεμιάς από αυτές τις δυνάμεις διαφέρει από κλάδο σε κλάδο.

Συνεπώς οι επιχειρήσεις οφείλουν να πραγματοποιούν διαρκή ανάλυσή τους προκειμένου να επιτυγχάνουν την αρτιότερη δυνατή πληροφόρηση, η οποία προσφέρει ενημέρωση για την ύπαρξη απειλών και ευκαιριών στο εξωτερικό περιβάλλον τους.

Η βιωσιμότητα και μελλοντική ανάπτυξη κάθε επιχείρησης προϋποθέτει την απόκτηση επαρκούς και άρτιας πληροφόρησης τόσο από το Ευρύτερο – Μάκρο, όσο και από το Ανταγωνιστικό – Μίκρο εξωτερικό περιβάλλον της.

1.2 Περιβάλλον και οργανωτικές δομές

Η επιχείρηση αποτελεί έναν «ζωντανό» οργανισμό που δημιουργείται, επιβιώνει και αναπτύσσεται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με το οποίο αναπτύσσει σχέσεις και βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση. Κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη πόρους για την επιβίωση της, οι οποίοι προέρχονται κυρίως από το περιβάλλον της. Παράλληλα όμως, η προσφορά εκρών στο περιβάλλον είναι απόλυτα απαραίτητη προκειμένου να καταφέρει να αποκομίσει τους αναγκαίους πόρους. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσει με το περιβάλλον της. Επομένως, η σωστή και ουσιαστική προσαρμογή και ανταπόκριση στις απαιτήσεις, απειλές, ευκαιρίες και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αυξημένη αποτελεσματικότητα (effectiveness). Οι σχέσεις των οργανωτικών δομών με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος αποτελούν μείζονος σημασίας ζήτημα που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον οργανωτικό και στρατηγικό σχεδιασμό.

Η σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ περιβάλλοντος και επιχείρησης οδήγησε στην ανάπτυξη δυο προσεγγίσεων, οι οποίες αποσκοπούν στο να περιγράψουν τις σχέσεις μεταξύ περιβάλλοντος και οργάνωσης, αλλά και να εξηγήσουν μέσω αυτών τα χαρακτηριστικά των δομών, τις στρατηγικές, το σχεδιασμό, την αποτελεσματικότητα και την επιβίωση των επιχειρήσεων.

- i. Η **προσέγγιση της «εξάρτησης»** (resource dependence) περιγράφει την εξάρτηση της επιχείρησης από άλλες του περιβάλλοντός της για

την απόκτηση και εκμετάλλευση των αναγκαίων πόρων που θα οδηγήσουν στην επιβίωση και την αποτελεσματικότητά της. Η εξάρτηση της επιχείρησης Α από την επιχείρηση Β για την απόκτηση των αναγκαίων πόρων εκφράζει από την μια τη σπουδαιότητα των πόρων για την επιχείρηση Α και από την άλλη το βαθμό δυσκολίας υποκατάστασης της επιχείρησης Β. Όσο μεγαλύτερη είναι η αναγκαιότητα των πόρων για την επιχείρηση Α και όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός δυσκολίας υποκατάστασης της επιχείρησης Β, τόσο μεγαλύτερη είναι η εξάρτηση της επιχείρησης Α από την επιχείρηση Β. Η αβεβαιότητα που ελοχεύει το περιβάλλον για την απόκτηση πόρων οδηγεί κάθε επιχείρηση στην ανάπτυξη σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες μπορεί να συνεπάγονται εξαρτήσεις. Στη συνέχεια, η εξάρτηση συνεπάγεται δύναμη που μπορεί να ασκηθεί πάνω στην εξαρτημένη επιχείρηση. Η εξαρτημένη επιχείρηση συνεπώς, προκειμένου να αντιμετωπίσει και να ελαχιστοποιήσει την εξάρτηση αυτή από το περιβάλλον, θα πρέπει να αναπτύξει και να διαμορφώσει μια ευέλικτη στρατηγική και δομές κατάλληλες που θα συνεπάγονται την αποτελεσματική διαχείριση και αντιμετώπιση αυτής της εξάρτησης, καθώς και των αρνητικών ενδεχόμενων συνεπειών της.

- ii. Η **προσέγγιση της «πληθυσμιακής οικολογίας»** (population ecology) θέτει ως απαραίτητες προϋποθέσεις τις ακόλουθες παραδοχές: α) Η μονάδα ανάλυσης δεν είναι η επιχείρηση, αλλά ένας πληθυσμός επιχειρήσεων και οργανώσεων και β) στα πλαίσια ενός πληθυσμού οργανώσεων η έμφαση δίνεται στην εξήγηση της επιβίωσης των επιχειρήσεων, καθώς και στη σχέση μεταξύ γεννήσεων και θανάτων αυτών. Η βασική παραδοχή αυτής της προσέγγισης είναι ότι οι επιχειρήσεις διακρίνονται από αδράνεια και αδυναμία δυναμικής προσαρμογής στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Συνεπώς, σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή το περιβάλλον είναι αυτό που καθορίζει τους τύπους των επιχειρήσεων που θα επιβιώσουν και θα αναπτυχθούν αφ' ενός, καθώς και εκείνες που δεν διαθέτουν αυτά τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και τελικά αποσύρονται από την αγορά.

Η προσέγγιση αυτή ουσιαστικά υποστηρίζει ότι η επιχείρηση εξαρτάται, διαμορφώνεται και καθορίζεται σχεδόν ολοκληρωτικά από το

περιβάλλον της και γι αυτό το λόγο έχει δεχθεί έντονη αμφισβήτηση και κριτική από πολλούς θεωρητικούς. Στην αντίπερα όχθη αυτής της προσέγγισης, η **προσέγγιση της «στρατηγικής επιλογής»** έρχεται σε αντίθεση με την προσέγγιση της πληθυσμιακής οικολογίας, υποστηρίζοντας ότι τα διοικητικά στελέχη διαθέτουν αρκετή αυτονομία έναντι του περιβάλλοντος προκειμένου να επιλέξουν τις καταλληλότερες δομές και στρατηγικές, οι οποίες θα τους επιτρέψουν ακόμη και να επηρεάσουν το περιβάλλον της επιχείρησης (Μπουραντάς Δ. 2001, σελ. 117-123).

1.3 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης προϋποθέτει την λεπτομερή εξέταση και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται μια επιχείρηση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές, οι οποίες πρέπει να ανιχνεύονται έγκαιρα προς όφελος της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι απειλές πρέπει να ανιχνεύονται ώστε να αποφεύγονται τυχόν κίνδυνοι, οι οποίοι μπορούν να προκαλέσουν σημαντικά προβλήματα στη λειτουργία της επιχείρησης και να διαμορφώσουν μια αβέβαιη μελλοντική πορεία. Παράλληλα, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να κάνει γρήγορα αντιληπτές τις τυχόν ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον, ώστε να μπορεί να τις εκμεταλευτεί και να τις αξιοποιήσει ταχύτατα πριν από οποιονδήποτε άλλον ανταγωνιστή της.

Στη σημερινή εποχή, οι αλλαγές που επέρχονται στις επιχειρήσεις όλων των κλάδων και προέρχονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον είναι ραγδαίες και άμεσες, με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται ριζικές αλλαγές στις παραδοσιακές δομές των κλάδων. Οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, οφείλουν να αντιδρούν με το σωστό τρόπο στις αλλαγές που επέρχονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Συνεπώς, αυτές οι αλλαγές θα πρέπει να αναγνωρισθούν και να εκτιμηθούν ποσοτικά και ποιοτικά, ώστε τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης να είναι

ικανά να σχεδιάσουν μια αποτελεσματική στρατηγική. Ο σχεδιασμός των στρατηγικών προγραμμάτων μιας επιχείρησης πρέπει να συμπεριλαμβάνει τους παράγοντες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, οι οποίοι μπορούν να ελοχεύουν κάποια ευκαιρία ή κάποια απειλή.

Η σωστή και έγκαιρη αντιμετώπιση από την επιχείρηση του συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντός της αποτελεί μια σημαντική πρόκληση και ένα σημαντικό παράγοντα της πορείας της. Επομένως, μια επιχείρηση θα πρέπει να επιτυγχάνει την εξισσορόπηση των απαιτήσεων του περιβάλλοντος σε σχέση με τις δικές της εσωτερικές ικανότητες. Θα πρέπει να προβαίνει στη συσχέτιση μιας ευκαιρίας ή απειλής σε σχέση με την αιτία που την προκαλεί. Συνεπώς, η στρατηγική διοικητική οφείλει να οδηγεί στην ανίχνευση και ανεύρεση ευκαιριών και απειλών, τον προσδιορισμό της προέλευσής τους, καθώς και την πρόβλεψη αυτών που θα συμβούν. Η μελέτη του περιβάλλοντος λαμβάνεται υπόψη στις αποφάσεις της διοίκησης που γίνονται με βάση την εκτίμηση της σημαντικότητας των ευκαιριών και των απειλών. Στη συνέχεια, οι αποφάσεις αυτές οδηγούν με τη σειρά τους σε άλλες αποφάσεις σχετικά με το αν η επιχείρηση θα αντιδράσει ή θα αγνοήσει θελημένα τις προκύπτουσες ευκαιρίες ή απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Συμπερασματικά, είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός των προβλημάτων, με στόχο τη λήψη των απαραίτητων μέτρων και την εκτέλεση των απαιτούμενων ενεργειών, προκειμένου να ωφεληθεί η επιχείρηση από την ύπαρξη μιας ευκαιρίας ή από την αντιμετώπιση μιας απειλής.

Οι σπουδαιότεροι λόγοι που αναγκάζουν και εξωθούν την επιχείρηση στην ανάλυση του περιβάλλοντός της είναι οι εξής:

1. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται με γοργούς ρυθμούς και αυτό καθιστά απαραίτητη και αναγκαία την διαρκή και συστηματική παρακολούθησή του.
2. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος βοηθά τα διοικητικά στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης στον προσδιορισμό και καθορισμό των παραγόντων που αποτελούν απειλές για την υφιστάμενη στρατηγική της επιχείρησης και την επιδίωξη στόχων, καθώς και τον

προσδιορισμό των παραγόντων που αποτελούν ευκαιρίες για πραγματοποίηση υψηλότερης κερδοφορίας, μεγαλύτερη επίτευξη των στόχων, καθώς και ομαλότερη προσαρμογή και εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.

3. Η τακτική και συστηματική ανάλυση και διάγνωση του περιβάλλοντος της επιχείρησης οδηγεί σε εμφανώς βελτιωμένη αποτελεσματικότητα.

Όλες οι επιμέρους λειτουργίες και δραστηριότητες μιας επιχείρησης, όπως π.χ. η χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων, ο σχεδιασμός Marketing, ο σχεδιασμός συστημάτων διανομής, η πραγματοποίηση δαπανών, η παραγωγή κ.τ.λ., έχουν τελική κατεύθυνση την αγορά. Επομένως, σημαντική θέση στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος κατέχει και η διερεύνηση του ανταγωνισμού. Απαραίτητη προϋπόθεση για αυτόν το σκοπό αποτελεί ο προσδιορισμός της ιστορικής θέσης της επιχείρησης, αλλά και η επιλογή της αποστολής της σύμφωνα με τα σχέδια, τις προοπτικές και τις επιχειρησιακές δυνατότητες που κατέχει. Υψίστης σημασίας δεν είναι μόνο η γνώση του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται μια επιχείρηση, αλλά και η κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί ώστε να φθάσει στο επιθυμητό επίπεδο (Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 54-55 - Αθανασόπουλος Παν. Ι., Αθανασούλης Χρ. Κ. 1990 σελ. 33-34, 38-39 - Σαρσέντης Β. Ν. 1996 σελ. 111-112).

1.3.1 Ανάλυση του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος

Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον της επιχείρησης την επηρεάζει άμεσα όπως και όλες τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια π.χ. χώρα. Η επίδρασή του στις λειτουργίες των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική και γι'αυτό το λόγο τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να αναλύουν προσεκτικά τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον περιλαμβάνει τις εξής διαστάσεις: α) Πολιτικό/Νομικό περιβάλλον (**P**olitical Environment), β) Οικονομικό περιβάλλον (**E**conomic Environment), γ) Κοινωνικό/Πολιτιστικό περιβάλλον (**S**ocial Environment), δ) Τεχνολογικό Περιβάλλον (**T**echnological Environment), ε) Δημογραφικό περιβάλλον (**D**emographic Environment), στ) Παγκόσμιο περιβάλλον (**G**lobal

Environment). Η ανάλυση του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος μπορεί να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά με την μέθοδο **PEST-DG analysis**. Η ονομασία αυτής της μεθόδου προέρχεται από τα αρχικά των παραπάνω διαστάσεων του ευρύτερου-μάκρο εξωτερικού περιβάλλοντος. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η PEST-DG analysis χρησιμοποιείται προκειμένου να ανιχνευθεί η μελλοντική επίδραση των παραπάνω παραγόντων του περιβάλλοντος στην επιχείρησης. Στη συνέχεια παρατίθεται ανάλυση καθεμιάς διάστασης ξεχωριστά.

1.3.1.1 Πολιτικό / Νομικό Περιβάλλον (Political Environment)

Η πολιτική / νομική διάσταση αναφέρεται στην κυβερνητική σταθερότητα, στη φορολογική πολιτική, στους νόμους και στις νέες νομοθετικές ρυθμίσεις, στις πολιτικές κοινωνικής πρόνοιας, στους κανόνες του εγχώριου και διεθνούς εμπορίου και γενικά σε όλες τις ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Τα κυβερνητικά μέτρα είναι δυνατό να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την πορεία της εκάστοτε επιχείρησης, παρουσιάζοντας ευκαιρίες ή απειλές για τη συνολική λειτουργία της. Η προσθήκη ή ακύρωση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές ή ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Συνεπώς, είναι φανερό ότι οι κυβερνητικές αποφάσεις μπορούν να έχουν σημαντική θετική ή αρνητική επίδραση στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και της οικονομίας μιας χώρας. Οι επιχειρήσεις ανιχνεύουν και αξιοποιούν ευκαιρίες που προέρχονται από ευνοϊκές κυβερνητικές αποφάσεις, γίνονται περισσότερο ανταγωνιστικές και επομένως συμβάλλουν θετικά στην ανταγωνιστικότητα της εθνικής οικονομίας.

Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μιας εθνικής οικονομίας αποτελεί κίνητρο προσέλκυσης ξένων και εγχώριων επενδύσεων, οι οποίες με τη σειρά τους βοηθούν στην καταπολέμηση της ανεργίας και την άνοδο του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων μιας χώρας. Επομένως, η ανάλυση και διάγνωση του

πολιτικού/νομικού περιβάλλοντος μιας χώρας είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες, οι οποίες όπως είναι φυσιολογικό χαρακτηρίζονται από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Ωστόσο, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγάλη δυσκολία στον λεπτομερή προσδιορισμό των εθνικών πολιτικών και νομικών συνθηκών. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να καταφεύγουν σε λεπτομερή στρατηγικό σχεδιασμό και σε μια προσεκτική χάραξη μια ευέλικτης στρατηγικής, ώστε να μετριάζονται οι πιθανές απειλές και να πραγματοποιείται αποτελεσματική αξιοποίηση των δυνατικών ευκαιριών.

1.3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον (Economic Environment)

Η οικονομική διάσταση του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος αναφέρεται στο μακροοικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί στην επιχείρηση. Η οικονομική κατάσταση μιας χώρας επηρεάζει αποφασιστικά την πορεία τηςχείρησης. Η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση που βρίσκονται οι μακροοικονομικοί δείκτες, οι οικονομικές εξελίξεις και τα οικονομικά μεγέθη μιας χώρας, όπως είναι ο πληθωρισμός, το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, η προσφορά χρήματος, το επίπεδο ανεργίας, τα επιτόκια, το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών, η κατάσταση του ισοζυγίου πληρωμών κ.τ.λ. Οι επιχειρήσεις πρέπει να καταβάλλουν προσπάθεια να αναλύσουν τη φάση του οικονομικού κύκλου στον οποίο βρίσκεται η οικονομία μιας χώρας και να αναλάβουν τις κατάλληλες επιχειρηματικές πρακτικές.

Ωστόσο οι επιχειρήσεις, εκτός από την ανάλυση και τον προσδιορισμό των μεγεθών μιας οικονομίας, οφείλουν να μελετούν την πορεία, την εξέλιξη και τις μελλοντικές προοπτικές που εμφανίζει ο κλάδος στον οποίο επιδιώκουν και σχεδιάζουν να δραστηριοποιηθούν. Οι επενδύσεις που οδηγούν σε προβληματικούς κλάδους, χωρίς προοπτικές και με αρνητικό ιστορικό θα πρέπει να απορρίπτονται από τις επιχειρήσεις, ώστε να αποφεύγονται

απρόσμενες εκπλήξεις που θα οδηγήσουν σε σημαντικές και αναπότρεπτες ζημίες.

Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλύουν ταυτόχρονα τους οικονομικούς παράγοντες όχι μόνο της εθνικής οικονομίας της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται, αλλά και τις οικονομικές συνθήκες και προοπτικές του κλάδου στον οποίο σκοπεύουν να δραστηριοποιηθούν. Μια τέτοιου είδους προσεκτική ανάλυση μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια επένδυση με σημαντικές πιθανότητες επιτυχίας.

1.3.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον (Social Environment)

Το Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον (Social Environment), δηλαδή η κοινωνία στην οποία συμβιώνουν οι άνθρωποι διαμορφώνει τα προσωπικά τους πιστεύω, τις αξίες, τις ανάγκες και τα πρότυπά τους. Οι άνθρωποι διαμορφώνουν, σχεδόν ασυνείδητα, μια άποψη για τον κόσμο η οποία επηρεάζει και διαμορφώνει τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, καθώς και τη στάση τους απέναντι στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον. Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον επηρεάζει σημαντικά τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτό. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: οι συνήθειες των ανθρώπων, οι αξίες τους, το μορφωτικό τους επίπεδο, το βιοτικό τους επίπεδο, οι απόψεις του κόσμου για τη φύση και την κοινωνία, οι στάσεις τους απέναντι στις εργασιακές συνθήκες και τον ελεύθερο χρόνο, ο καταναλωτισμός, τα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού, το επίπεδο ανεργίας, το επίπεδο φτώχειας και η διανομή του εισοδήματος. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες και η μελλοντική τους εξέλιξη μπορεί να ελλοχεύουν την ύπαρξη απειλών ή σημαντικών ευκαιριών για τις επιχειρήσεις. Συνεπώς, κάθε επιχείρηση που επιδιώκει να λειτουργήσει σε μια κοινωνία οφείλει να εξετάσει προσεκτικά όλους κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες, ώστε να προσδιορίσει αν η αποστολή της συμβαδίζει με αυτούς και γενικότερα με την κοινωνικοπολιτιστική κουλτούρα (Philip Kotler 2000, σελ. 320-324 - Gerry Johnson, Kevan Scholes 2002, σελ.102, Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 56-59).

1.3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Environment).

Το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Environment) και ειδικότερα η επιρροή της τεχνολογίας στη ζωή των ανθρώπων είναι εμφανέστατη σε όλο το φάσμα της ανθρώπινης δραστηριότητας. Η τεχνολογία έχει αλλάξει τη ζωή των ανθρώπων διαχρονικά, εμφανίζοντας άλλοτε θετικές και άλλοτε αρνητικές συνέπειες. Η τεχνολογική πρόοδος και οι τεχνολογικές αλλαγές που πραγματοποιούνται στο κοινωνικό περιβάλλον έχουν σημαντική επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησης και στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Κάτω από αυτά τα πλαίσια, η επιχείρηση οφείλει να ανιχνεύει τις τεχνολογικές τάσεις και τις μελλοντικές τεχνολογικές αλλαγές, οι οποίες μπορεί να αποτελούν απειλές ή ευκαιρίες για την παρούσα και μελλοντική λειτουργία της. Μια επιχείρηση που δεν μπόρεσε να διακρίνει μια απειλή που προέκυψε από ένα τεχνολογικό επίτευγμα, μπορεί να οδηγηθεί σε σημαντική μείωση των κερδών της ή ακόμα και σε ζημιογόνα αποτελέσματα. Επομένως, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται αρμονικά στα νέα τεχνολογικά δεδομένα. Πράγματι, μια επιχείρηση που εκμεταλλεύεται μια ευκαιρία που προέκυψε από μια τεχνολογική αλλαγή, θα μπορούσε να οδηγηθεί ακόμη και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την σειρά του μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε σημαντικά υψηλότερη κερδοφορία και με αυτόν τον τρόπο να δημιουργήσει εμπόδια εισόδου σε πιθανούς νέους ανταγωνιστές.

Επίσης, ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται. Η σωστή και αποτελεσματική διαχείριση της μετάβασης της επιχείρησης σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να φανεί ιδιαίτερα κρίσιμη για την επιβίωση και τη μελλοντική της ανάπτυξη. Ωστόσο, πρέπει να πραγματοποιείται προσεκτική ανάλυση του τεχνολογικού περιβάλλοντος, διότι οι εξελίξεις σε αυτό μπορεί να είναι ραγδαίες και απρόβλεπτες. Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν είναι απαραίτητο η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας να οδηγήσει σε εξαφάνιση τις επιχειρήσεις που παραμένουν προσκολλημένες σε κάποια προηγούμενη τεχνολογία. Οι

πωλήσεις που προέρχονται από την παλαιά τεχνολογία εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να τη στηρίζουν, να τη βελτιώνουν και να την αναπτύσσουν συνεχώς.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τα δεδομένα του τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι οι κυβερνητικές δαπάνες στην έρευνα, οι κυβερνητικές και κλαδικές επιδιώξεις στην τεχνολογική προσπάθεια, οι νέες ανακαλύψεις και η τεχνολογική ανάπτυξη, καθώς και η ταχύτητα μεταφοράς των τεχνολογιών. Όπως προαναφέρθηκε, κάθε επιχείρηση απαιτείται να πραγματοποιεί εκτεταμένη παρατήρηση και έλεγχο των παραπάνω παραγόντων, ώστε να έχει μια άρτια και έγκαιρη ενημέρωση για τις τεχνολογικές τάσεις (Philip Kotler 2000, σελ. 310-311 - Gerry Johnson, Kevan Scholes 2002, σελ.102, Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 60-61).

1.3.1.5 Δημογραφικό Περιβάλλον (Demographic Environment)

Το Δημογραφικό Περιβάλλον (Demographic Environment) δηλαδή τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού της εκάστοτε αγοράς εντός της οποίας δραστηριοποιούνται ή σκοπεύουν να δραστηριοποιηθούν οι επιχειρήσεις παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη χάραξη και στο σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις δείχνουν υψηλό ενδιαφέρον για το μέγεθος και το ρυθμό αύξησης ή μείωσης του πληθυσμού στις διάφορες πόλεις, περιφέρειες και έθνη, για την ηλικιακή δομή και το εθνικό μίγμα (Ethnic Mix), καθώς και για τη διανομή εισοδήματος.

Παγκόσμια πληθυσμιακή ανάπτυξη. Ο παγκόσμιος πληθυσμός διαχρονικά παρουσιάζει μια ραγδαία αύξηση. Η έκρηξη του παγκόσμιου πληθυσμού αποτελεί σημαντικό πρόβλημα κυρίως για δυο λόγους. Ο πρώτος λόγος αναφέρεται στο γεγονός ότι οι φυσικοί πόροι που χρειάζονται για να υποστηριχθεί αυτή η ανθρώπινη ζωή είναι περιορισμένοι και ως φυσικό επακόλουθο κάποια στιγμή θα εξαντληθούν. Συνεπώς, η ανεξέλεγκτη πληθυσμιακή αύξηση και η υπερκατανάλωση θα οδηγήσουν με ακρίβεια σε ανεπαρκή προσφορά και διάθεση τροφίμων, σε εξάντληση των βασικών

μεταλλευμάτων, σε ραγδαία αύξηση της περιβαλλοντικής ρύπανσης, σε πτώση του μέσου βιοτικού επιπέδου των κατοίκων του πλανήτη και σε γενική επιδείνωση της ποιότητας ζωής. Ο δεύτερος λόγος προβληματισμού είναι ότι το μέγεθος του πληθυσμού αυξάνεται με υψηλότερους ρυθμούς στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες του πλανήτη, οι οποίες λόγω της χαμηλής ανάπτυξής τους παρουσιάζουν σημαντικές αδυναμίες στην επάρκεια οικονομικών μέσων για να στηρίξουν αυτήν την αύξηση.

Η εκρηκτική αύξηση του πληθυσμού παγκοσμίως παρουσιάζει σημαντικές επιπτώσεις και για τις επιχειρήσεις. Η πληθυσμιακή αύξηση συνεπάγεται αύξηση των ανθρώπινων αναγκών, και όχι απαραίτητα και αύξηση των αγορών παρά μόνο αν υπάρχει επαρκής αγοραστική δύναμη. Αν ο αυξανόμενος πληθυσμός ασκεί σημαντική πίεση στις διαθέσιμες πηγές τροφίμων και ενεργειακών πόρων, τότε θα σημειωθεί αύξηση του κόστους και μείωση των περιθωρίων κέρδους.

Ηλικιακή δομή. Η ηλικιακή δομή διαδραματίζει έναν πολύ ουσιώδη ρόλο στη σύνθεση και δομή της κοινωνίας. Οι πληθυσμοί των χωρών διαφέρουν ως προς το ηλικιακό τους μίγμα και αυτό έχει ως συνέπεια κάθε χώρα να εμφανίζει διαφορετικές καταναλωτικές ανάγκες συγκριτικά με κάποια άλλη. Ένα σημαντικό στοιχείο που έχει παρατηρηθεί και πρέπει να τονισθεί είναι ότι οι ανεπτυγμένες κοινωνίες ολοένα και γηράσκουν εξαιτίας της μακροβιότητας των ανθρώπων και του γενικού φαινομένου της υπογεννητικότητας.

Το Εθνικό Μίγμα (Ethnic Mix). Οι χώρες διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την σύσταση τους από εθνότητες και φυλές. Οι εθνικές και φυλετικές διαφορές στο περιβάλλον μιας χώρας αποτελούν ένα φαινόμενο που υπάρχει στο μεγαλύτερο ποσοστό των χωρών, ιδιαίτερα των ανεπτυγμένων. Κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπ' όψιν της την κουλτούρα, τα ήθη, τα έθιμα, τις προκαταλήψεις και τα ιστορικά βιώματα κάθε μειονότητας, διότι κάθε πληθυσμιακή ομάδα με βάση αυτά έχει συγκεκριμένες επιθυμίες και αγοραστικές συνήθειες. Οι επιθυμίες και οι αγοραστικές συνήθειες μπορεί να διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από τις αντίστοιχες της κύριας εθνότητας ή

φυλής μιας χώρας. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσέχουν να μην προβαίνουν σε υπερβολικές γενικεύσεις σχετικά με τις επιθυμίες και τις συνήθειες των ομάδων εθνοτήτων, διότι είναι πολύ πιθανό σε κάθε ομάδα εθνότητας να υπάρχουν καταναλωτές που θα διαφέρουν αναμεταξύ τους.

Η Διανομή του Εισοδήματος. Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης των κοινωνικών ομάδων, είναι η διανομή του εισοδήματος. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές από χώρα σε χώρα σε σχέση με το ύψος του εισοδήματος, οι οποίες επηρεάζουν σαφέστατα τις καταναλωτικές συνήθειες, τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις των κατοίκων της εκάστοτε χώρας. Κάθε επιχείρηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτό το χαρακτηριστικό του δημογραφικού περιβάλλοντος, ώστε να προσφέρει τα κατάλληλα προϊόντα στα επιθυμητά επίπεδα τιμής που θα μπορούν να ικανοποιήσουν με αποτελεσματικό τρόπο τις ανάγκες των υποψήφιων πελατών. Οι επιχειρήσεις συχνά κατατάσσουν τις χώρες ανάλογα με πέντε διαφορετικούς τρόπους κατανομής του εισοδήματος: α) πολύ χαμηλά εισοδήματα, β) κυρίως χαμηλά εισοδήματα, γ) πολύ χαμηλά, πολύ υψηλά εισοδήματα, δ) χαμηλά, μεσαία, υψηλά εισοδήματα και ε) κυρίως μεσαία εισοδήματα.

Η επιβίωση και ανάπτυξη κάθε επιχείρησης προϋποθέτει απαραίτητα την μελέτη των δημογραφικών τάσεων με προσεκτικό τρόπο, ούτως ώστε να ανακαλύπτονται νέες ευκαιρίες και να προβλέπονται πιθανές απειλές (Philip Kotler 2000, σελ. 298-301, 305-306 - Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 59).

1.3.1.6 Παγκόσμιο Περιβάλλον (Global Environment)

Η παγκόσμια διάσταση του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα στο παγκόσμιο περιβάλλον, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς. Οι επιχειρήσεις πλέον δραστηριοποιούνται σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον λόγω της παγκοσμιοποίησης όλων σχεδόν των κλάδων. Γι αυτό

το λόγο, οφείλουν να μελετούν τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο, εφόσον δεν υπάρχουν πλέον σύνορα και περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό μόνο επίπεδο.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει επίσης να λειτουργούν και να δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο. Ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων οραματίζονται τη διεθνοποίηση τους ως μια διέξοδο που θα τις οδηγήσει σε μεγαλύτερη ανάπτυξη, καθώς τμήμα των στρατηγικών ανάπτυξης αποτελεί η δραστηριοποίηση και επέκταση στη διεθνή αγορά. Ωστόσο, παρά τα σημαντικά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από μια στρατηγική διεθνοποίησης, θα πρέπει να κάνει προσεκτικά βήματα προς τον στόχο αυτό, ώστε να αποφευχθούν τυχόν κίνδυνοι που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε κάποια σοβαρή επενδυτική αποτυχία (Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 61-62, 334).

1.3.2 Ανάλυση του Μίκρο Περιβάλλοντος

Η άρτια και ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση μιας ευέλικτης και αποτελεσματικής στρατηγικής. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter αποτελεί μια πολύ αποτελεσματική τεχνική για την ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Οι κανόνες του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, ανεξάρτητα από το αν είναι εγχώριος, διεθνής ή έχει ως αντικείμενο την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, καθορίζονται από τις πέντε δυνάμεις του μοντέλου του Porter. Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι οι εξής:

1. Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
4. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

5. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Η αθροιστική βαρύτητα αυτών των ανταγωνιστικών δυνάμεων καθορίζει την ικανότητα των επιχειρήσεων να επιτυγχάνουν τις επιδιωκόμενες επιδόσεις. Η συνολική βαρύτητα αυτών των πέντε δυνάμεων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο. Υπάρχουν κλάδοι στους οποίους οι πέντε δυνάμεις είναι ευνοϊκές (π.χ. κλάδος των αναψυκτικών, κλάδος των φαρμάκων κ.τ.λ.), ενώ παράλληλα υπάρχουν κλάδοι η δομή των οποίων καθιστά τις πέντε αυτές δυνάμεις ιδιαίτερα πιεστικές (π.χ. κλάδος των βιομηχανιών σιδήρου, κλάδος των ελαστικών κ.τ.λ.). Επιπλέον οι δυνάμεις αυτές καθορίζουν την κερδοφορία ενός κλάδου, διότι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις τιμές, τα κόστη και το ύψος των απαιτούμενων από τις επιχειρήσεις επενδύσεων. Η βαρύτητα κάθε μιας από τις πέντε δυνάμεις του μοντέλου του Porter αποτελεί μια λειτουργία της δομής του κλάδου, η οποία αν και σχετικά σταθερή μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μελετούν τη διαχρονική εξέλιξη κάθε μιας από τις παραπάνω δυνάμεις, ώστε να κερδίζουν άρτια ενημέρωση που θα τις βοηθήσει στη διαμόρφωση και υλοποίηση μιας ευέλικτης και αποτελεσματικής στρατηγικής. Η βιωσιμότητα και μελλοντική ανάπτυξη κάθε επιχείρησης προϋποθέτει την απόκτηση επαρκούς και άρτιας πληροφόρησης τόσο από το ευρύτερο-μάκρο, όσο και από το ανταγωνιστικό-μίκρο εξωτερικό περιβάλλον.

Οι πέντε δυνάμεις του μοντέλου του Porter προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, αναδεικνύοντας τις πιθανές στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να συγκεντρώσουν στοιχεία και να οδηγηθούν σε έναν αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος μπορεί κάλλιστα να επηρεάσει αυτές τις δυνάμεις προς όφελος της επιχείρησης. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις δεν περιορίζονται στη δομή του κλάδου στον οποίο ανήκουν. Αντίθετα, μπορούν με κατάλληλες και προσεκτικές κινήσεις να προβλέψουν τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου και με αυτόν τον τρόπο να επηρεάσουν τη δομή του. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μέσα από τη δομική ανάλυση του

κλάδου, είναι δυνατόν να εκτιμήσουν τη συνολική ελκυστικότητα (attractiveness) του κλάδου για τον οποίο ενδιαφέρονται.

Είναι χαρακτηριστικό ότι κάθε μια από τις πέντε δυνάμεις έχει διαφορετική βαρύτητα σε κάθε κλάδο, καθώς κάθε κλάδος είναι μοναδικός και έχει τη δική του μοναδική δομή. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter επιτρέπει σε μια επιχείρηση να προσδιορίσει του παράγοντες εκείνους που είναι κρίσιμοι για τον ανταγωνισμό του κλάδου στον οποίο ανήκει, αλλά και να αναγνωρίσει τις στρατηγικές καινοτομίες που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τόσο τη δική της κερδοφορία όσο και του κλάδου συνολικά. Επιπλέον, το μοντέλο αυτό κατευθύνει τη δημιουργικότητα και τις καινοτομικές ιδέες των ανώτερων στελεχών κάθε επιχείρησης προς τα βασικά ζητήματα της δομής ενός κλάδου, τα οποία με την σειρά τους μπορούν να οδηγήσουν σε μακροχρόνια κερδοφορία. Ωστόσο, η χρήση του μοντέλου πρέπει να γίνει με ιδιαίτερα προσεκτικό τρόπο, διότι οι στρατηγικές που μπορούν να αλλάξουν τη δομή ενός κλάδου μπορούν να οδηγήσουν ταυτόχρονα και στην καταστροφή της, αλλά και στην μείωση της συνολικής κερδοφορίας του κλάδου.

Συχνά οι επιχειρήσεις κάνουν στρατηγικές επιλογές χωρίς να λαμβάνουν υπ' όψιν τις μακροχρόνιες επιπτώσεις στη δομή του κλάδου τους. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πραγματοποιούν επιτυχημένες κινήσεις που θα βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση και θα τους δώσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Όμως, συχνά αποτυγχάνουν στο να προβλέψουν τις συνέπειες από την αντίδραση των ανταγωνιστών. Αν η αντιγραφή ή μίμηση μιας κίνησής τους από τους κύριους ανταγωνιστές είναι σχετικά εύκολη, τότε αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την καταστροφή της δομής του κλάδου και όλοι οι εμπλεκόμενοι που τον απαρτίζουν θα έχουν χάσει. Οι επιχειρήσεις που κάνουν τέτοιου είδους κινήσεις με αρνητικές συνέπειες για όλους, είναι επιχειρήσεις που εμφανίζουν σημαντικά λειτουργικά προβλήματα και προσπαθούν να ξεπεράσουν τα μεγάλα και βασικά ανταγωνιστικά τους μειονεκτήματα (Michael E. Porter 1985, σελ. 4-8).

Στη συνέχεια παρατίθεται μια εκτενής ανάλυση καθεμιάς εκ των πέντε δυνάμεων του μοντέλου του Porter.

1.3.2.1 Η Απειλή Εισόδου νέων Ανταγωνιστών στον κλάδο

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλα περιθώρια κέρδους και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτόν παρουσιάζουν υψηλή ανάπτυξη, είναι φυσιολογικό να προσελκύει το ενδιαφέρον νέων επιχειρήσεων. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών και των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων. Η ένταση αυτής της απειλής εξαρτάται από το βαθμό κατά τον οποίο υπάρχουν εμπόδια εισόδου στους νέους ανταγωνιστές. Τα εμπόδια αυτά αποτελούν φραγμούς που καλούνται να προσπεράσουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, ώστε να σταθούν επιτυχώς απέναντι στον ανταγωνισμό.

Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου στους νέους ανταγωνιστές είναι τα εξής:

- i. Οικονομίες Κλίμακας.* Η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων σε ορισμένους κλάδους εξαρτάται άμεσα από τον όγκο παραγωγής. Όσο μεγαλύτερος είναι ο όγκος παραγωγής, τόσο μειώνονται και τα μοναδιαία κόστη παραγωγής. Οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που απαιτεί μεγάλη παραγωγή, χρόνο και σωστούς χειρισμούς από τα διοικητικά στελέχη για να επιτευχθεί, διότι αφορά την συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Συνεπώς, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι σχεδόν αδύνατο να εκμεταλλευτούν κοστολογικά πλεονεκτήματα που απορρέουν από τις οικονομίες κλίμακας, διότι έχουν μικρό όγκο παραγωγής και δεν διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα μοναδιαία κόστη και κατά συνέπεια να προσφέρουν λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα στους καταναλωτές, έναντι των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων στον κλάδο. Η παραπάνω διαπίστωση βέβαια ισχύει εφόσον όλοι οι άλλοι παράγοντες παραμένουν σταθεροί (*ceteris paribus*).
- ii. Ανάγκες σε κεφάλαια.* Η είσοδος μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο προϋποθέτει την υλοποίηση επενδύσεων. Το ύψος των απαιτούμενων επενδύσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν ο κλάδος είναι

εντάσεως κεφαλαίου ή εντάσεως εργασίας. Όταν ο κλάδος είναι εντάσεως κεφαλαίου, τότε μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα πρέπει να πραγματοποιήσει υψηλές επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και κατασκευή εγκαταστάσεων προκειμένου να καταφέρει να ξεκινήσει τη λειτουργία της. Αντιθέτως, όταν ο κλάδος είναι εντάσεως εργασίας, οι αρχικές επενδύσεις είναι σαφώς λιγότερες σε εξοπλισμό, αλλά η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει σε ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς είναι φανερό ότι ένας κλάδος μπορεί αρχικά να φαίνεται ιδιαίτερα ελκυστικός, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια να είναι ιδιαίτερα υψηλές και να λειτουργούν ως αποτρεπτικός παράγοντας για την είσοδο των επιχειρήσεων.

iii. Εμπειρία. Οι επιχειρήσεις που εισέρχονται νωρίς σε ένα κλάδο έχουν τη δυνατότητα να αποκομίσουν ουσιαστική εμπειρία, την οποία ανταγωνιστές μπορεί να την αποκτήσουν πολύ αργότερα ή ακόμη και να μην καταφέρουν να την αποκτήσουν ποτέ. Η εμπειρία προσφέρει στις επιχειρήσεις κοστολογικά πλεονεκτήματα, αλλά και υπεροχή στην απόκτηση εμπιστοσύνης από τους πελάτες και τους προμηθευτές (customer and supplier loyalty). Ένας νέος ανταγωνιστής είναι πραγματικά δύσκολο να εισέλθει σε έναν κλάδο, όταν γνωρίζει ότι υπάρχουν σε αυτόν επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές, γνωρίζουν καλά τη λειτουργία της συγκεκριμένης αγοράς και του κλάδου συνολικά, ενώ παράλληλα η γνώση του know-how της παραγωγής μπορεί να οδηγήσει στην αντιμετώπιση τυχόν λειτουργικών προβλημάτων.

iv. Διαφοροποίηση προϊόντος. Η πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση των προϊόντων των υπάρχουσών επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, καθώς και η εμπιστοσύνη των αγοραστών σε αυτά, αποτελεί συχνά ένα ανυπέρβλητο εμπόδιο που λειτουργεί ως ένας πολύ σημαντικός αποτρεπτικός παράγοντας εισόδου σε ένα κλάδο. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων ενός κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούριους ανταγωνιστές της αγοράς να προσελκύσουν πελάτες. Είναι φανερό ότι η δυσκολία αυτή μπορεί να αποτελέσει και από μόνη της ένα ανυπέρβλητο εμπόδιο εισόδου σε έναν κλάδο. Το συμπέρασμα αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι όταν

μια νέα επιχείρηση δε μπορεί να δημιουργήσει με σχετικά εύκολο τρόπο ανταγωνιστικά προϊόντα που θα έχουν την αποδοχή του καταναλωτικού κοινού, τότε είναι φυσιολογικό να οδηγηθεί σε ολέθρια επενδυτική αποτυχία.

- v. *Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.* Οι καταναλωτές τις περισσότερες φορές εμφανίζονται διστακτικοί απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα, γνωστά και καταξιωμένα προϊόντα. Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής αποτελεί ένα σημαντικό αποτρεπτικό παράγοντα, κυρίως για τις επιχειρήσεις παραγωγής καταναλωτικών προϊόντων.
- vi. *Νομικοί περιορισμοί.* Σε κάποιους συγκεκριμένους κλάδους η είσοδος νέων ανταγωνιστών περιορίζεται από εθνικούς, κοινοτικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που προστατεύονται από αυτούς τους περιορισμούς δεν πρέπει να θεωρούν μόνιμη αυτήν την προστασία, αλλά αντίθετα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το ενδεχόμενο αντιμετώπισης πίεσης από τον ανταγωνισμό, εάν η κυβέρνηση σταματήσει τη προστασία αυτής της μορφής.
- vii. *Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.* Όσο πιο πιθανή είναι η αντεκδίκηση της νεοεισερχόμενης επιχείρησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου, τόσο πιο δύσκολη είναι η λήψη της οριστικής απόφασης για τελική είσοδο σε αυτόν τον κλάδο. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορα μέσα για να αντεπιτεθούν στους νέους ανταγωνιστές, όπως δυσφήμιση της νέας επιχείρησης, μείωση των τιμών των προϊόντων τους ή αύξηση των δαπανών διαφήμισης (Michael E. Porter 1985, σελ. 6 – Gerry Johnson, Kevan Scholes 2002, σελ. 112-115).

1.3.2.2 Η Διαπραγματευτική δύναμη των Προμηθευτών της επιχείρησης

Το μέγεθος της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών της επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό που μπορούν να επηρεάσουν το συνολικό κόστος του παραγόμενου προϊόντος. Όσο πιο μεγάλη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τόσο πιο καθοριστική είναι η επιρροή τους στο κόστος των πρώτων υλών, των ημικατεργασμένων προϊόντων, του κεφαλαίου κ.τ.λ. Στη συνέχεια, παρατίθεται μια ανάλυση των προσδιοριστικών παραγόντων της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών μιας επιχείρησης:

- i. Αριθμός και μέγεθος των προμηθευτών.* Ο προσδιοριστικός αυτός παράγοντας αναδεικνύει το βαθμό εξάρτησης των επιχειρήσεων ενός κλάδου από τους προμηθευτές τους. Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών και όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος τους, τόσο υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν και τόσο μεγαλύτερη εξάρτηση έχουν οι επιχειρήσεις ενός κλάδου από αυτούς. Αντίθετα, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών, τόσο μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, διότι οι επιχειρήσεις (αγοραστές) έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Η διαπίστωση αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι έχουν την δυνατότητα να υποκαταστήσουν τους προμηθευτές που δεν ανταποκρίνονται πλήρως στις προσδοκίες τους και να στραφούν σε άλλους, οι οποίοι πιθανότατα να μπορούν να ικανοποιήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες τους.
- ii. Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών.* Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη στην περίπτωση που ο βαθμός διαφοροποίησης είναι υψηλός. Το ύψος αυτού του παράγοντα εξαρτάται από το βαθμό της πραγματικής ή αντιληπτής (perceived) διαφοροποίησης / μοναδικότητας. Όταν ο βαθμός αυτός είναι υψηλός, οι αγοραστές δεν αποφασίζουν εύκολα να υποκαταστήσουν τα προϊόντα των προμηθευτών τους, διότι τα αντιλαμβάνονται ως μοναδικά και διαφοροποιημένα. Συνεπώς, στην

περίπτωση αυτή ο βαθμός διαφοροποίησης είναι υψηλός και αυτό έχει ως αποτέλεσμα η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών να είναι μεγάλη.

- iii. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.* Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων των προϊόντων των προμηθευτών επιτρέπει στις επιχειρήσεις ενός κλάδου να έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και αυτό έχει ως αποτέλεσμα η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών να είναι μειωμένη.
- iv. Σημασία και μέγεθος του αγοραστή.* Η απόκτηση ενός μεγάλου και πολύ σημαντικού πελάτη αποτελεί ένα ουσιώδες κίνητρο ανταγωνισμού για τους προμηθευτές. Ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών οδηγεί σε προσφορά των προϊόντων τους σε ολοένα χαμηλότερες τιμές, βελτιωμένη ποιότητα και καλύτερη παροχή υπηρεσιών. Όσο μεγαλύτερος και όσο σημαντικότερος είναι ένας αγοραστής για τους προμηθευτές, τόσο η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.
- v. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα μπροστά.* Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν μια στρατηγική ανάπτυξης κάθετης ολοκλήρωσης προς τα μπροστά. Όταν οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αποτελέσουν άμεσους ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη να αυξάνεται.
- vi. Brand name.* Όταν το brand name των προϊόντων των προμηθευτών είναι ισχυρό, τότε οι επιχειρήσεις ενός κλάδου παρουσιάζουν ιδιαίτερη δυσκολία να τα αντικαταστήσουν με κάποια άλλα προϊόντα. Σε αυτήν την περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.

1.3.2.3 Η Διαπραγματευτική δύναμη των Αγοραστών της επιχείρησης

Οι αγοραστές ενός προϊόντος μιας επιχείρησης μπορεί να είναι οι τελικοί καταναλωτές, οι ενδιάμεσοι παραγωγοί ή ακόμη και οι χονδρέμποροι. Οι αγοραστές των προϊόντων μιας επιχείρησης μπορούν, ανάλογα με την διαπραγματευτική δύναμη που έχουν σε δεδομένη χρονική στιγμή, να την οδηγήσουν σε μείωση των τιμών, προσφορά των προϊόντων τους σε καλύτερη ποιότητα, καλύτερη παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση (after sales service) κ.τ.λ.

Στη συνέχεια, παρατίθεται μια ανάλυση των προσδιοριστικών παραγόντων της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών μιας επιχείρησης:

- i. *Μέγεθος και σημασία του αγοραστή.* Το μέγεθος ενός αγοραστή καθορίζει την σημασία του για μια επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος ενός αγοραστή, τόσο υψηλότερες πωλήσεις μπορεί να εγγυηθεί η «απόκτηση» του από μια επιχείρηση. Συνεπώς οι επιχειρήσεις καταβάλλουν προσπάθεια για προσφορά ολοένα και μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας (added value) σε αυτούς τους αγοραστές, ώστε να επιτύχουν την όσο το δυνατόν πληρέστερη ανταπόκριση στις προσδοκίες τους. Εν κατακλείδι, όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος των αγοραστών και περισσότερο σημαντικοί για μια επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν.
- ii. *Αριθμός των προμηθευτών.* Ο προσδιοριστικός αυτός παράγοντας διαμορφώνει τη μορφή μιας αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, όταν ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι μικρός, μπορούν να δημιουργηθούν ολιγοπωλιακές ή ακόμη και μονοπωλιακές καταστάσεις, οι οποίες να ενισχύουν την διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων και αντίστοιχα να αποδυναμώνουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Αντίθετα, όταν ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι μεγάλος, τότε οι αγοραστές έχουν πολλές εναλλακτικές επιλογές προμηθευτών και ως αποτέλεσμα υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη. Η διαπραγματευτική δύναμη

των αγοραστών ενισχύεται ακόμη περισσότερο, όταν το κόστος «αλλαγής» ενός προμηθευτή και ο κίνδυνος είναι μικροί.

- iii. *Πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης.* Η γνώση κοστολογικών δεδομένων μιας επιχείρησης δίνει τη δυνατότητα στους αγοραστές να πιέσουν για να επιτύχουν χαμηλότερα επίπεδα τιμών. Επομένως, όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες διαθέτουν οι αγοραστές, τόσο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- iv. *Πληροφορίες για τις παρεχόμενες εκπτώσεις.* Η γνώση των εκππτώσεων που παρέχει μια επιχείρηση σε αγοραστές που το μέγεθός τους είναι μεγάλο, δίνει τη δυνατότητα σε αγοραστές μικρότερου μεγέθους να πιέσουν για να αποκομίσουν και αυτοί εκπτώσεις του ίδιου επιπέδου. Συνεπώς, όσο περισσότερο άρτια και έγκυρη πληροφόρηση έχουν αυτοί οι αγοραστές, τόσο υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν.
- v. *Ευαισθησία των αγοραστών ως προς την τιμή.* Όταν το προϊόν μιας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό μέρος του κόστους των αγοραστών της, τότε οι αγοραστές πιέζουν συνεχώς την επιχείρηση για την απόκτηση των προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές, προκειμένου να επιτύχουν μείωση του κόστους και βελτίωση της κερδοφορίας τους. Οι πιέσεις αυτές μπορεί να είναι έντονες και συνεχείς, γεγονός που να ενισχύει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.
- vi. *Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης.* Όταν οι αγοραστές αντιλαμβάνονται το προϊόν μιας επιχείρησης ως μοναδικό ή διαφοροποιημένο, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρή. Η διαπίστωση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι οι αγοραστές είναι άμεσα εξαρτημένοι από την αγορά του προϊόντος της επιχείρησης και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν μεγάλη πίεση στην επιχείρηση για μείωση της τιμής του. Γενικότερα, η υψηλή εξάρτηση των αγοραστών από την επιχείρηση, τους καθιστά σε μειονεκτική θέση όσον αφορά οποιοδήποτε θέμα διαπραγμάτευσης.

- vii. *Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω.* Πολλοί αγοραστές κατά την διάρκεια της λειτουργίας τους, υιοθετούν μια στρατηγική ανάπτυξης κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Η επιλογή μιας τέτοιου είδους στρατηγικής μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχουν οι προμηθευτές τους (είτε από άποψη τιμής είτε από άποψη ποιότητας) ή θεωρούν ότι αυτού του είδους στρατηγική θα τους οδηγήσει σε μια μακροχρόνια ανάπτυξη που θα εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα τους. Όταν οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αποτελέσουν ανταγωνιστές των προμηθευτών τους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα η διαπραγματευτική τους δύναμη να αυξάνεται (Δερβιτσιώτης 1997, σελ. 38-40 - Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 70-71).

1.3.2.4 Η Απειλή από Υποκατάστατα προϊόντα

Η ύπαρξη υποκατάστατων αγαθών προκαλεί μείωση στη ζήτηση ενός συγκεκριμένου επιπέδου προϊόντων μιας επιχείρησης, διότι οι καταναλωτές έχουν μεγαλύτερο εύρος επιλογών για την κάλυψη κάποιας συγκεκριμένης ανάγκης τους. Συνεπώς η οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον κίνδυνο εισαγωγής υποκατάστατων αγαθών. Ο βαθμός που η ζήτηση για ένα προϊόν μειώνεται λόγω της ύπαρξης υποκατάστατων αγαθών εξαρτάται από το εάν τα αγαθά αυτά παρέχουν υψηλότερη για τους πελάτες συνολική αξία (perceived value). Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ώστε να δημιουργήσουν και να προσφέρουν προϊόντα με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξία για τους υποψήφιους πελάτες. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Στη συνέχεια παρατίθεται μια ανάλυση των συγκεκριμένων παραγόντων:

- i. *Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων αγαθών.* Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, καθώς και οι τεχνολογικές εξελίξεις που συνεπάγεται αυτή, οδηγούν στην δημιουργία υποκατάστατων υψηλής ποιότητας, τα οποία στοχεύουν στην όσο το δυνατόν πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των υποψήφιων πελατών. Αν η ποιότητα και οι τεχνικές προδιαγραφές των υποκατάστατων είναι ίδιες ή ακόμη και βελτιωμένες συγκριτικά με τα προϊόντα μιας επιχείρησης, τότε η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι μεγαλύτερη.
- ii. *Επίδραση της τιμής.* Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων αγαθών θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε είναι πολύ πιθανό οι πελάτες να δείξουν την προτίμησή τους στα προϊόντα με τις χαμηλότερες τιμές. Επομένως, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να πραγματοποιεί διαρκείς και συνεχείς ελέγχους στις τιμές των κοντινών υποκατάστατων αγαθών, προκειμένου να προσφέρει τα προϊόντα της σε ανταγωνιστικές τιμές και να μην βρεθεί εκτός των προτιμήσεων των καταναλωτών.
- iii. *Τάση των πελατών προς τα υποκατάστατα.* Η απειλή από τα υποκατάστατα αγαθά είναι ιδιαίτερα έντονη στην περίπτωση που οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα αγαθά. Κάθε επιχείρηση πρέπει να επιδιώκει την μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών της, ώστε να ελαχιστοποιεί οποιαδήποτε επιθυμία τους να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα αγαθά. Ωστόσο η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα αγαθά συνεπάγεται κάποιο συγκεκριμένο κόστος όπως π.χ. κόστος αλλαγής της παραγωγικής διαδικασίας, κόστος εκπαίδευσης των εργαζομένων, κόστος μεταβολής συστημάτων διοίκησης, marketing κ.τ.λ. Η κοστολογική επιβάρυνση που συνεπάγεται η ροπή προς τα υποκατάστατα αγαθά επηρεάζει την επιθυμία των πελατών να δοκιμάσουν ή ακόμη και να υιοθετήσουν τα συγκεκριμένα αγαθά.
- iv. *Υποκατάσταση ανάγκης.* Η ύπαρξη υποκατάστατων αγαθών που προσφέρουν υποκατάσταση μίας ή περισσότερων αναγκών, τις οποίες προϋποθέτει η αγορά ενός νέου προϊόντος, ενισχύει την απειλή των υποκατάστατων αγαθών. Για παράδειγμα οι αυτοκινητοβιομηχανίες με

την παροχή δωρεάν service για τα καινούρια αυτοκίνητα στρέφονται στην παροχή ολοένα και καλύτερου after sales service, προκειμένου να υποκαταστήσουν την ανάγκη των πελατών για service των οχημάτων τους για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.

- v. *Στρατηγική των ανταγωνιστών.* Όταν οι ανταγωνιστικές εταιρείες που παράγουν υποκατάστατα αγαθά ακολουθούν μια επιθετική στρατηγική με επιτυχία και κέρδη, τότε η απειλή στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης από υποκατάστατα αγαθά είναι μεγάλη.
- vi. *Κόστος αλλαγής.* Όταν η αλλαγή από το χρησιμοποιούμενο προϊόν σε ένα υποκατάστατο που καλύπτει τις ίδιες ανάγκες γίνεται χωρίς μεγάλο κόστος, τότε είναι φυσιολογικό η απειλή από αυτό το υποκατάστατο του προϊόντος της επιχείρησης να είναι μεγάλη (Δερβιτσιώτης 1997, σελ. 38-40 - Gerry Johnson, Kevan Scholes 2002, σελ. 115-117).

1.3.2.5 Η Ένταση του Ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Ο προσδιοριστικός αυτός παράγοντας της ελκυστικότητας ενός κλάδου είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Η βελτίωση αυτή μπορεί να προκύψει με διάφορους τρόπους όπως με την απόκτηση μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς, την εισαγωγή καινοτομιών, την κυριαρχία στα κανάλια διανομής κ.τ.λ. Η ένταση και ο τρόπος με τον οποίο προσπαθούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να βελτιώσουν την θέση τους ή ακόμη και να επικρατήσουν σε μια αγορά εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν σε ένα κλάδο.

Πιο συγκεκριμένα η ένταση του ανταγωνισμού ενός κλάδου εξαρτάται από τους εξής προσδιοριστικούς παράγοντες:

- i. *Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.* Όταν μια αγορά αναπτύσσεται γρήγορα, τότε ο αριθμός των καταναλωτών αυξάνεται. Η προσπάθεια των επιχειρήσεων να αναπτυχθούν μέσω της απόκτησης μεγαλύτερου

μεριδίου αγοράς συνδέεται άμεσα με την απόκτηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μέρους του καταναλωτικού κοινού. Επομένως στην περίπτωση αυτή η προσέλκυση πελατών άλλων επιχειρήσεων δεν αποτελεί το μοναδικό τρόπο μεγέθυνσης του μεριδίου αγοράς τους. Όταν η ανάπτυξη της αγοράς επιβραδύνεται ή σταματά, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται μεγαλύτερος και εντονότερος, διότι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου επιδιώκουν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους εις βάρος των ανταγωνιστών τους προσπαθώντας να αποσπάσουν πελάτες από αυτούς.

- ii. *Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων.* Η ύπαρξη επιχειρήσεων με ίση δυναμικότητα και μέγεθος σε ένα κλάδο εντείνει τον ανταγωνισμό. Επιπλέον η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων σε ένα κλάδο. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων σε ένα κλάδο με παρόμοια δυναμικότητα και μέγεθος τότε υπάρχει ακόμη εντονότερος ανταγωνισμός για την ανάδειξη της πιο αποτελεσματικής επιχείρησης με την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και κερδοφορία. Σε αυτή την περίπτωση η ανάδειξη του νικητή του ανταγωνισμού εξαρτάται στο μεγαλύτερο βαθμό από το κατά πόσο εύστοχες είναι οι στρατηγικές επιλογές του.
- iii. *Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας.* Υψηλά σταθερά κόστη συνήθως υπάρχουν στις επιχειρήσεις εντάσεως κεφαλαίου, οι οποίες ουσιαστικά αναγκάζονται να αυξήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο την παραγόμενη ποσότητα για να επιτύχουν μεγαλύτερο καταμερισμό του σταθερού κόστους και να επωφεληθούν από τις προκύπτουσες οικονομίες κλίμακας. Η ύπαρξη υψηλού σταθερού κόστους μπορεί να οδηγήσει λόγω υψηλού ανταγωνισμού σε ένα έντονο πόλεμο τιμών, ο οποίος με την σειρά του συνεπάγεται χαμηλά περιθώρια κέρδους για τις επιχειρήσεις.
- iv. *Διαφοροποίηση προϊόντων.* Ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των επιχειρήσεων ενός κλάδου καθορίζει την πιθανότητα υποκατάστασης του προϊόντος μιας επιχείρησης με κάποιο υποκατάστατο αγαθό μιας άλλης

ανταγωνίστριας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, όταν ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι μικρός, τότε το κόστος αλλαγής είναι μικρό και η πιθανότητα υποκατάστασης του προϊόντος μιας επιχείρησης με κάποιο άλλο ανταγωνιστικό προϊόν είναι μεγάλη.

- v. *Υψηλά Εμπόδια εξόδου.* Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου σε ένα κλάδο μπορεί να συνεπάγεται υψηλό κόστος για μια επιχείρηση που επιθυμεί να αποχωρήσει από ένα κλάδο. Το κόστος αυτό συνήθως είναι χρηματικό, λόγω ύπαρξης υψηλών επενδυμένων κεφαλαίων, αλλά μπορεί να είναι και μη χρηματικό-συναισθηματικό. Η ύπαρξη πάσης φύσεως υψηλών εμποδίων εξόδου μπορεί να αναγκάζουν μια επιχείρηση να συνεχίσει να δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο, μολονότι παρουσιάζει μειωμένα κέρδη ή ακόμη και ζημίες. Μια επιχείρηση, η οποία παρουσιάζει αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα και συνεχίζει να δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο, παραμένει ένας ενεργός ανταγωνιστής για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις ενός κλάδου, δεσμεύει αρκετούς από τους διαθέσιμους φυσικούς πόρους και ως αποτέλεσμα συμβάλει στη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού κλίματος.

Γενικότερα εκτός από τους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, εξίσου σημαντική για την αποδοτικότητά τους είναι οι συνθήκες που επικρατούν μέσα στον ίδιο τον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

Η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης επηρεάζεται θετικά όταν ισχύουν οι ακόλουθες περιπτώσεις:

- i. Μικρός αριθμός ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- ii. Μεγάλος ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου.
- iii. Η επιχείρηση κατέχει ηγετικό ρόλο στην εξέλιξη του κλάδου.
- iv. Τα προσφερόμενα προϊόντα παρουσιάζουν χαρακτηριστικά διαφοροποίησης.
- v. Τα σταθερά έξοδα λειτουργίας βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα.
- vi. Οι επιχειρήσεις εμφανίζουν διαφορετικό μέγεθος ή δυναμικότητα.
- vii. Υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά στον τρόπο ανάπτυξης του κλάδου.

Η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο επηρεάζεται αρνητικά όταν ισχύουν οι ακόλουθες περιπτώσεις:

- i. Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- ii. Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου.
- iii. Τα προσφερόμενα προϊόντα παρουσιάζουν χαρακτηριστικά τυποποίησης (τυποποιημένα προϊόντα).
- iv. Τα σταθερά έξοδα λειτουργίας βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα.
- v. Οι επιχειρήσεις εμφανίζουν περίπου το ίδιο μέγεθος ή δυναμικότητα.
- vi. Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη του κλάδου (Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 73-75 – Δερβιτσιώτης 1997, σελ. 41-42).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Μπουραντάς Δ., “Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, 2001
2. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Εκδόσεις Μπένου, 2002
3. Αθανασόπουλος Παν. Ι., Αθανασούλης Χρ. Κ., “Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική Διοικητική”, Εκδόσεις Σταμούλη, 1990
4. Σαρσέντης Β. Ν., “Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική”, Εκδόσεις Μπένου, 1996
5. Philip Kotler, “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ”, Ένατη Έκδοση, Διεθνής Έκδοση, EMI / INTERBOOKS, 2000
6. Gerry Johnson, Kevan Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, sixth edition, Financial Times Prentice Hall, 2002
7. Michael E. Porter, “Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance”, Free Press, 1985
8. Δερβιτσιώτης Κ. Ν., “Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων”, Αθήνα 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Το Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης

2.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο, πραγματοποιείται ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος μιας επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από την ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντός της αποτελούν την βάση για την επίτευξη αποτελεσματικού στρατηγικού προγραμματισμού. Συνεπώς, ο εντοπισμός και ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης είναι απαραίτητος στην προσπάθεια της επιχείρησης για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι σημαντικότερες θεωρήσεις ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων της επιχείρησης (The Resource – Based Theory of Competitive Advantage) και η Ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain analysis).

Σύμφωνα με την Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων της επιχείρησης, οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση μπορούν να της παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι κατηγορίες πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης, καθώς και ο τρόπος που οι πόροι και οι ικανότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου η επιχείρηση να οδηγηθεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

Η Ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τον εντοπισμό και ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης. Στο παρόν κεφάλαιο, πραγματοποιείται μια εκτενής ανάλυση της τεχνικής αυτής, καθώς και των συμπερασμάτων που μπορούν να προκύψουν από την μεθοδική Ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας. Επιπλέον, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο γεγονός ότι η ικανότητα της επιχείρησης να συνδέει αποτελεσματικά τις εκτελούμενες δραστηριότητες στην αλυσίδα αξίας της μπορεί να αποτελέσει

πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, κάθε εκτελούμενη δραστηριότητα μπορεί να προσθέτει αξία στο προϊόν ή υπηρεσία μιας επιχείρησης και να αποτελεί με τον τρόπο αυτό πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην συνέχεια πραγματοποιείται ανάλυση των κύριων και των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και παρουσιάζεται ο τρόπος που αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να συνδυαστούν προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

2.2 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Κάθε επιχείρηση εμφανίζει **δυνάμεις και αδυναμίες** σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της συνδυαζόμενες με τις απειλές και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον αποτελούν την βάση επίτευξης των στρατηγικών της στόχων. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι υψίστης σημασίας για μια επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει την ανεύρεση των δυνάμεων και των αδυναμιών που υπάρχουν σε αυτό, ώστε στη συνέχεια να προσπαθήσει να οδηγηθεί στην αξιοποίηση των δυνάμεων και την καταπολέμηση των αδυναμιών της.

Μια μεταβλητή του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελεί δύναμη όταν η κατάλληλη αξιοποίηση της μπορεί μέσω της επιχειρησιακής στρατηγικής να οδηγήσει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δύναμη για μια επιχείρηση αποτελούν οι πόροι και οι ικανότητες της συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της.

Αδυναμία αποτελεί μια κατάσταση που οδηγεί την επιχείρηση σε συγκριτικό μειονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Πιο συγκεκριμένα, αδυναμία αποτελεί η ανικανότητα απόκτησης των απαραίτητων πόρων και ικανοτήτων, οι οποίοι θα μπορούσαν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, δύναμη για μια επιχείρηση είναι οι μεταβλητές που μπορούν να την οδηγήσουν στην έγκαιρη και αποτελεσματική αξιοποίηση των ευκαιριών και αντιμετώπιση των απειλών

που υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Αντίθετα, αδυναμία αποτελούν οι μεταβλητές που εμποδίζουν την σωστή διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να υιοθετηθεί μια σωστή συμπεριφορά και στάση απέναντι σε αυτό.

Η στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εκάστοτε επιχείρησης επηρεάζει την συνολική λειτουργία της και ιδιαίτερα την ανάπτυξη της ανταγωνιστικής στρατηγικής της, διότι τα ανώτερα στελέχη βρίσκονται στην πλεονεκτική θέση να γνωρίζουν τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να πραγματοποιείται λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος παρέχει χρήσιμα συμπεράσματα όπως η ανίχνευση των ενεργειών που είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν από τους πόρους (resources), τις ικανότητες (capabilities), τη βασική ικανότητα της επιχείρησης (core competence) και τη διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητά της (distinctive competence).

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αποτελεί μια ιδιαίτερα χρήσιμη λειτουργία, διότι είναι εφικτός μέσω αυτής ο προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που μπορούν να εκτελεσθούν καλύτερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές. Επομένως, τα ανώτερα στελέχη μπορούν να προσδιορίζουν τον τρόπο που η επιχείρηση ανταγωνίζεται στην αγορά.

Η ολοκληρωμένη και αποτελεσματική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος προϋποθέτει την προσεκτική εξέταση των παραγόντων που το απαρτίζουν. Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον είναι οι εξής:

- i. **Δομή (structure).** Πρόκειται για την τυπική διάταξη των τμημάτων της επιχείρησης και των εργασιακών σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να καταβάλλεται η μέγιστη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων και την επιτυχία της επιχείρησης. Η δομή της επιχείρησης γραφικά απεικονίζεται με το οργανόγραμμα και διακρίνεται σε απλή

(simple structure), λειτουργική (functional structure) και κατά τμήματα (divisional structure).

- ii. **Κουλτούρα (culture)**. Πρόκειται για το σύνολο των ατομικών αντιλήψεων, αξιών και προσδοκιών των εργαζόμενων μιας επιχείρησης που την κάνουν να είναι μοναδική. Η κουλτούρα δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την επιθυμητή συμπεριφορά που θα πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της επιχείρησης. Επιπλέον, αποτελεί ένα καθρέπτη των αξιών και των πιστεύω του ιδρυτή της επιχείρησης που συνεχίζουν να επηρεάζουν την συνολική λειτουργία και την αποστολή της επιχείρησης. Συνεπώς, η κουλτούρα αποτελεί τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης.
- iii. **Πόροι (resources)**. Πρόκειται για τα στοιχεία που διαθέτει μια επιχείρηση, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει συνδυαζόμενα με τις ικανότητές της για την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι μιας επιχείρησης διακρίνονται σε υλικούς και άυλους. Οι υλικοί πόροι διακρίνονται σε: α) Χρηματοοικονομικούς, β) Φυσικούς, γ) Ανθρώπινους και δ) Οργανωτικούς, ενώ οι άυλοι διακρίνονται σε: α) Τεχνολογικούς, β) Πόρους Καινοτομίας και γ) Φήμη (Reputation). Περαιτέρω ανάλυση των ειδών πόρων πραγματοποιείται στην συνέχεια.

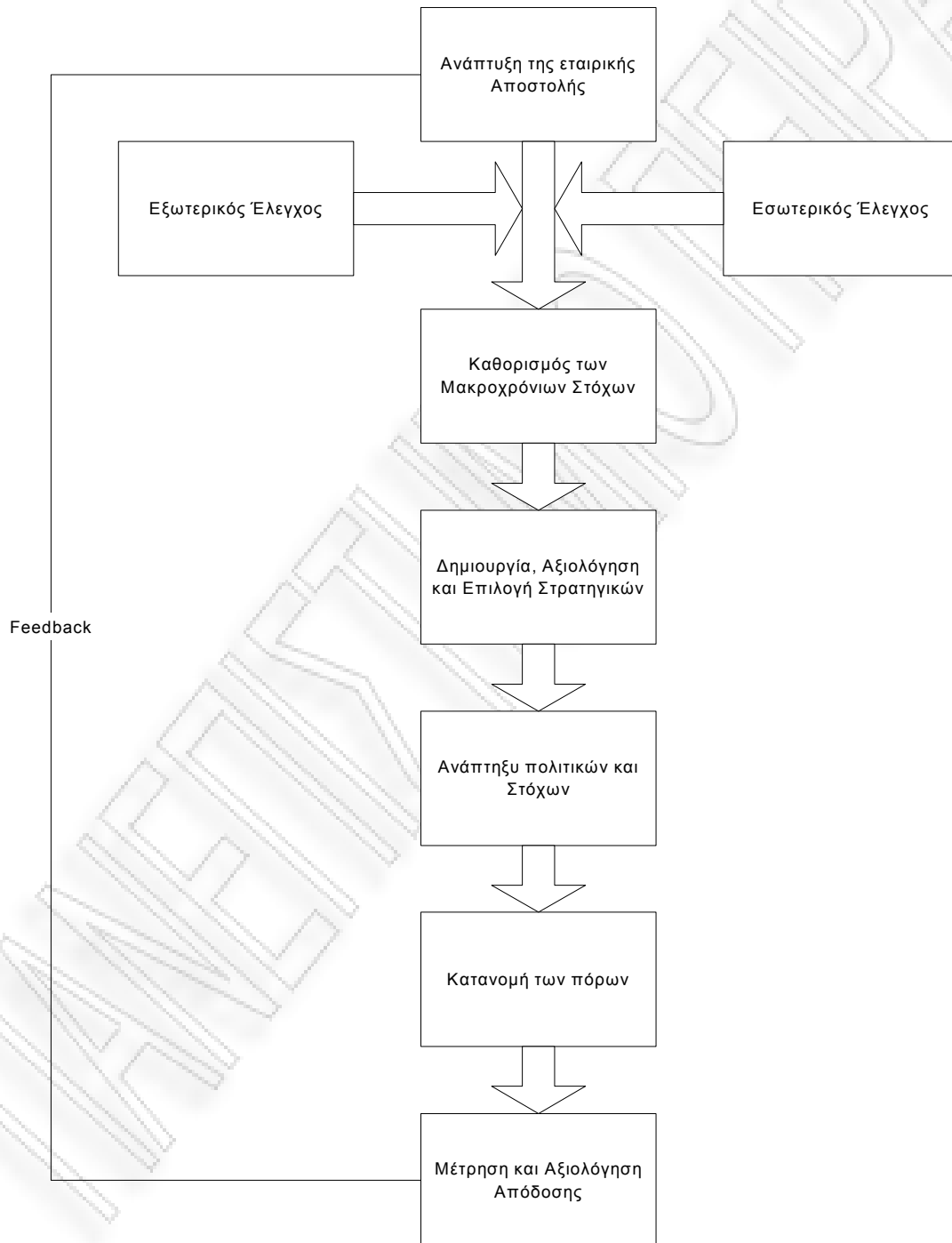
Η υπευθυνότητα σχεδιασμού και πραγματοποίησης της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η σύγχρονη τάση που υπάρχει αναφέρεται στην ύπαρξη μιας ομάδας διοικητών, οι οποίοι σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης - ιδιαίτερα με το τμήμα σχεδιασμού - αναλαμβάνουν την ευθύνη της εσωτερικής ανάλυσης και του εσωτερικού ελέγχου. Η λογική της τάσης αυτής αναφέρεται στο γεγονός ότι αν οι υπεύθυνοι διοικητές αναπτύξουν την ανάλυση, θα την κατανοήσουν, θα την συνδυάσουν με την πιθανή μελλοντική πορεία του οργανισμού και θα την χρησιμοποιήσουν ως οδηγό για τις μελλοντικές στρατηγικές αποφάσεις. Συνεπώς η ανάλυση μπορεί να γίνει με περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο και τα συμπεράσματα που θα προκύψουν θα μπορούν να αξιοποιηθούν από το καταλληλότερο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

2.2.1 Εσωτερικός Έλεγχος

Η διαδικασία πραγματοποίησης ενός εσωτερικού ελέγχου (internal audit) σχετίζεται άμεσα με την πραγματοποίηση του εξωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος πραγματοποιείται με την συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων στελεχών της επιχείρησης με τελικό στόχο την αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της. Οι απαραίτητες πληροφορίες απορρέουν και προέρχονται από όλα τα τμήματα της επιχείρησης όπως το τμήμα marketing, παραγωγής, οικονομικής ανάλυσης και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει την αναθεώρηση και ανάλυση των χρηματοοικονομικών και των λοιπών επιδόσεων που επιβεβαιώνουν την ακεραιότητα των χρηματοοικονομικών αναφορών του οργανισμού και την αφοσίωσή του στις πολιτικές και τις διαδικασίες του. Συγκριτικά με τον εξωτερικό έλεγχο, η διαδικασία πραγματοποίησης ενός εσωτερικού ελέγχου παρέχει την δυνατότητα στα εμπλεκόμενα μέρη και στους ενδιαφερόμενους να κατανοήσουν επακριβώς πώς οι εκτελούμενες δραστηριότητες μπορούν να εκτελεσθούν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ακρίβεια. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τον εσωτερικό έλεγχο βοηθούν τους εργαζομένους να κατανοήσουν πώς το τμήμα στο οποίο εργάζονται τοποθετείται στην συνολική δομή της επιχείρησης. Επιπλέον οι εργαζόμενοι μπορούν να καταλάβουν τον τρόπο με τον οποίο η εργασία τους επηρεάζει τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Συνεπώς, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί κάλλιστα να λειτουργήσει ως το καταλληλότερο μέσο βελτίωσης της επικοινωνίας στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Η σωστή επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να βελτιώσει την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα των εκτελούμενων διεργασιών και γενικότερα μπορεί να διευκολύνει την αρμονική λειτουργία του management της επιχείρησης (Γεωργόπουλος Νικ. Β. 2002, σελ. 125-133 - Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster 2003, σελ. 15-16 - Hugo E. R. Uyterhoeven, Robert W. Ackerman, John W. Rosenblum 1977, σελ. 40-41).

Στην συνέχεια παρατίθεται μια διαγραμματική παρουσίαση ενός εκτενούς στρατηγικού μοντέλου διοίκησης, το οποίο απεικονίζει την χρησιμότητα των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τον εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο.



Διάγραμμα 2.1 : Στρατηγικό Μοντέλο Διοίκησης

Πηγή: Fred R. David, "Strategic Management", sixth edition, Prentice – Hall, 1995, σελ. 141

Στην συνέχεια ακολουθεί ανάλυση δυο από των σημαντικότερων θεωρήσεων ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος. Πρόκειται για την Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων της επιχείρησης (The Resource – Based Theory of Competitive Advantage) και την Ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain Analysis).

2.3 Η Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων της επιχείρησης (The Resource – Based Theory of Competitive Advantage)

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, μια επιχείρηση ξεχωρίζει και διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της λόγω των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει, αλλά και λόγω του τρόπου με τον οποίο τους διαχειρίζεται και τους εκμεταλλεύεται. Ο πόρος είναι δύναμη όταν παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, το οποίο αναφέρεται σε κάτι που η επιχείρηση κάνει το ίδιο αποτελεσματικά ή ακόμη περισσότερο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Αντίθετα, ο πόρος αποτελεί ουσιώδη αδυναμία όταν μια επιχείρηση κάνει κάτι με μικρότερη αποτελεσματικότητα ή δεν κάνει κάτι καθόλου, επειδή δεν έχει την ικανότητα να το κάνει σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της που έχουν την δυνατότητα αυτή. Όταν μια επιχείρηση διαθέτει και εκμεταλλεύεται με τον κατάλληλο τρόπο πόρους και ικανότητες, οι οποίες δύσκολα μπορούν να αποκτηθούν ή ακόμη και να αντιγραφούν από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον, τότε αυτή η επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης μπορούν να διακριθούν μόνο με τον συσχετισμό τους με το εξωτερικό της περιβάλλον και το στρατηγικό της προφίλ. Οι διαστάσεις του περιβάλλοντος που επικρατούν στον κλάδο μιας επιχείρησης, και ιδιαίτερα οι συνθήκες ανταγωνισμού, καθορίζουν εάν οι πόροι μπορούν να αντιμετωπισθούν ως δυνάμεις ή αδυναμίες. Οι πόροι θα πρέπει να σχετίζονται δυναμικά και όχι στατικά τόσο με τις παρούσες όσο και με τις μελλοντικές εξωτερικές συνθήκες.

Η βασική διάκριση των πόρων είναι σε: α) Υλικούς και β) Άυλους. Στην συνέχεια ακολουθεί ένας πίνακας με τα διάφορα είδη πόρων και ορισμένα παραδείγματα αυτών.

Πίνακας 2.1 : Βασικές Κατηγορίες Πόρων και παραδείγματα

"Υλικοί" Πόροι	Παραδείγματα
Χρηματ/κοί Πόροι	Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης Η ικανότητα δημιουργίας εσωτερικών κεφαλαίων
Φυσικοί Πόροι	Η εύκολη πρόσβαση σε πρώτες ύλες Η εγκατάσταση της έδρας στην σωστή τοποθεσία
Ανθρώπινοι Πόροι	Η εμπειρία και οι υψηλές ικανότητες των εργαζομένων
Οργανωτικοί Πόροι	Τα συστήματα ελέγχου διασφάλισης της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών Η καλή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων των τμημάτων
"Άυλοι" Πόροι	Παραδείγματα
Τεχνολογικοί Πόροι	Κατάλληλος τεχνολογικός εξοπλισμός, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, κατοχύρωση εμπορικών σημάτων.
Πόροι Καινοτομίας	Επιτυχημένες επενδύσεις στον τομέα Έρευνας και Ανάπτυξης. Εργαζόμενοι με εξειδικευμένες ικανότητες.
Φήμη (reputation)	Φήμη μεταξύ των πελατών, η οποία συμβάλλει στην δημιουργία ενός ισχυρού brand name. Φήμη μεταξύ των προμηθευτών, η οποία εξασφαλίζει αποτελεσματική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία.

Πηγή: Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Εκδόσεις Μπένου, 2002 σελ. 98

Οι πόροι πρέπει να αξιολογούνται, ώστε να είναι δυνατός ο χαρακτηρισμός τους ως δύναμη ή ως αδυναμία για την επιχείρηση που τους κατέχει. Ωστόσο, η αξιολόγηση πρέπει να είναι τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική. Η ποσοτική εκτίμηση μπορεί να επιτευχθεί για τους υλικούς πόρους, αλλά η ποιοτική μπορεί να γίνει τόσο για τους υλικούς όσο και για τους άυλους πόρους. Η ποιοτική εκτίμηση των υλικών πόρων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, διότι μπορεί να

προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την παλαιότητα, την κατάσταση, την ευελιξία και την χρησιμότητά τους.

Οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να την οδηγήσουν στην επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, η απόκτηση ενός μοναδικού πόρου, ο οποίος προέκυψε από μια καινοτομία, πρέπει να συνδυάζεται με τις κατάλληλες ικανότητες προκειμένου να είναι δυνατή η ανάπτυξη και αξιοποίηση της καινοτομίας αυτής. Στην περίπτωση που ο μοναδικός πόρος δεν είναι δυνατό να συνδυαστεί με τις κατάλληλες ικανότητες, τότε η απόκτηση του δεν μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως οι πόροι από μόνοι τους δεν έχουν αξία, αλλά πρέπει να επιδιώκεται η οργάνωσή τους σε ομάδες που θα επιφέρουν συγκεκριμένα αποτελέσματα σε κρίσιμα για την επιχείρηση ζητήματα.

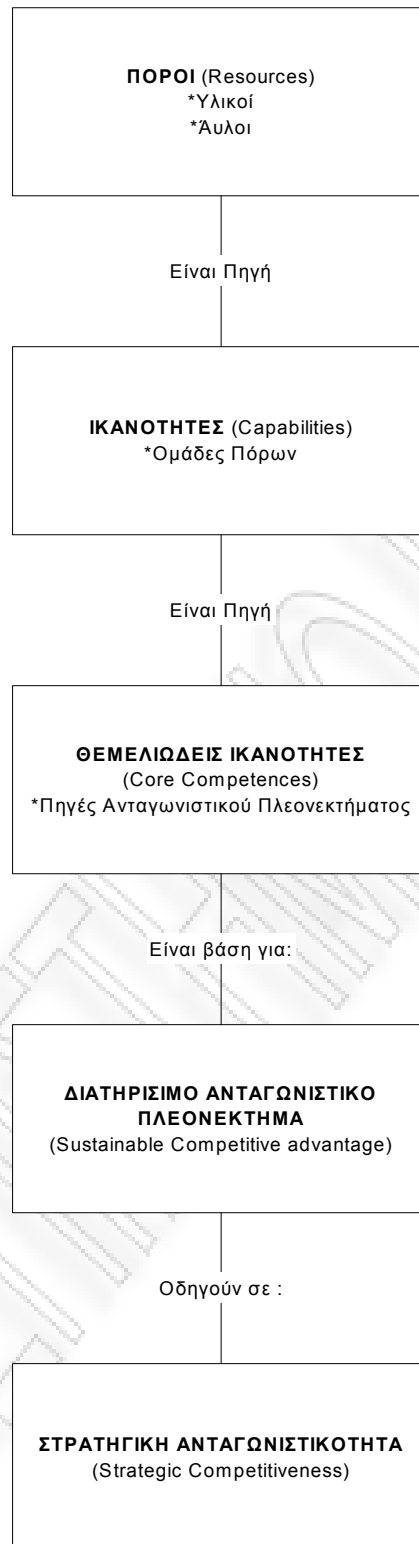
Είναι φανερό ότι μια επιχείρηση δεν πρέπει να αρκείτε απλά στην απόκτηση πόρων. Η επιτυχία μιας επιχείρησης οφείλεται στον κατάλληλο συνδυασμό των πόρων, ο οποίος θα οδηγήσει στην απόκτηση ικανοτήτων (capabilities). Συνεπώς, το προκύπτον συμπέρασμα είναι ότι οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν μόνο από τον σωστό συνδυασμό των διαθέσιμων πόρων της. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δυο κατηγορίες ικανοτήτων:

- i. **Οριακές Ικανότητες.** Πρόκειται για τις ικανότητες που μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης και αντιγραφής από τους ανταγωνιστές.
- ii. **Θεμελιώδεις / Μοναδικές Ικανότητες.** Πρόκειται για τις ικανότητες που δεν έχουν οι ανταγωνιστές, αλλά παράλληλα δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν ή να τις αντιγράψουν.

Οι οριακές ικανότητες είναι βασικές και απαραίτητες σε μια επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα οι θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες μπορούν να αποτελέσουν βάση για ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι οι θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες μπορούν να αποτελέσουν την βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η φύση και ο χαρακτήρας των

θεμελιωδών / μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησης οδηγούν στην επιλογή του είδους της στρατηγικής επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Συνεπώς, είναι προφανές ότι το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιτυγχάνεται μέσω των θεμελιωδών / μοναδικών ικανοτήτων οδηγεί και διαμορφώνει την στρατηγική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Η παραπάνω ανάλυση μπορεί να παρουσιαστεί συνοπτικά με το παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 2.2 : Διαγραμματική παρουσίαση της Θεωρίας των Πόρων – Ικανοτήτων της επιχείρησης

Πηγή: Hitt M. R. D. Ireland, R.E. Hoskisson, "Strategic Management Competitiveness and Globalization", fourth edition, West Publishing Company, 2001

Οι οριακές ικανότητες είναι εκείνες που διαθέτουν ή μπορούν εύκολα να μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Σύμφωνα με την θεωρία των πόρων – ικανοτήτων, οι οριακές ικανότητες ορίζονται ως τις απαραίτητες δεξιότητες που χρειάζεται μια εταιρεία για να εκμεταλλευτεί και να αξιοποιήσει πλήρως τους πόρους της.

Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα, μια θεμελιώδη / μοναδική ικανότητα αποτελεί την ολοκλήρωση μιας ομάδας επιμέρους ικανοτήτων όπως για παράδειγμα η άμεση και αποτελεσματική ανταπόκριση μιας επιχείρησης στις ανάγκες των πελατών της. Αυτή η συγκεκριμένη θεμελιώδη / μοναδική ικανότητα μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της ύπαρξης σύγχρονων και ταχύτατων πληροφοριακών συστημάτων, της άριστης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ των τμημάτων γενικότερα και της καλής συνεργασίας με τους προμηθευτές. Επομένως είναι φανερό ότι κάθε θεμελιώδης / μοναδική ικανότητα της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα του συντονισμού των επιμέρους ικανοτήτων της και δεν είναι απλά ένα στοιχείο του ενεργητικού.

Η διαφορά της θεμελιώδους / μοναδικής ικανότητας της επιχείρησης από τις υπόλοιπες ικανότητες βρίσκεται στην διαφοροποίηση που προσφέρει έναντι του ανταγωνισμού και στο γεγονός ότι εμφανίζει μεγάλη διάρκεια ζωής (μακροβιότητα), η οποία πολλές φορές υπερβαίνει ακόμη και την διάρκεια ζωής ενός προϊόντος. Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι μια θεμελιώδη / μοναδική ικανότητα δεν διαρκεί για πάντα κυρίως λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου, η οποία επιφέρει νέες και περισσότερο αποτελεσματικές τεχνολογίες που συνοδεύονται από πρωτοποριακές καινοτομίες. Επιπλέον η έννοια της απαξίωσης μιας θεμελιώδους / μοναδικής ικανότητας σχετίζεται μερικές φορές με την μίμηση και αντιγραφή της από τους ανταγωνιστές, παρά το γεγονός ότι η εμφάνιση αυτού του φαινομένου είναι σπάνια και εξαιρετικά δύσκολη. Συνεπώς, είναι σύνηθες το φαινόμενο αντικατάστασής τους από κάποιες νέες ή απλά η μετατροπή τους σε οριακές ικανότητες.

Οι θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης είναι περιορισμένες σε αριθμό, διότι μια επιχείρηση δεν είναι δυνατό να διαθέτει ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα σε κάθε σημείο της αλυσίδας αξίας. Ωστόσο, μια επιχείρηση που διαθέτει μια ή περισσότερες από αυτού του είδους ικανότητες πρέπει να επιδιώκει την όσο το δυνατό πληρέστερη αξιοποίησή τους, ώστε να προσπαθεί μέσω αυτών να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της. Επομένως, ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να αντιμετωπίζεται πρωτίστως ως μια διαρκή προσπάθεια δημιουργίας και εκμετάλλευσης θεμελιωδών / μοναδικών ικανοτήτων πριν από τους ανταγωνιστές. Μια επιχείρηση που διαθέτει ή επιδιώκει να αποκτήσει μια ή περισσότερες θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες οφείλει να επενδύει διαρκώς και ακατάπαυστα στην συνεχή μάθηση και βελτίωση. Η επιτυχία της επιχείρησης σε αυτόν τον τομέα επιμηκύνει τον κύκλο ζωής μιας θεμελιώδους / μοναδικής ικανότητας και καθιστά την μίμηση και αντιγραφή της εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση για τους ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος Νικ. Β. 2002, σελ. 156-159 – Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 98-102).

2.3.1 Η συμβολή της Θεωρίας των Πόρων - Ικανοτήτων στην διαμόρφωση της Στρατηγικής

Η θεωρία των πόρων - ικανοτήτων αποτελεί μια προσέγγιση που εστιάζει στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, χωρίς παράλληλα να παραμερίζει την σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο αποτελεσματικός συνδυασμός και χρήση των πόρων οδηγεί στην απόκτηση θεμελιωδών / μοναδικών ικανοτήτων, οι οποίες αποτελούν στοιχείο διαφοροποίησης των επιχειρήσεων που τις έχουν έναντι των ανταγωνιστών τους. Η διαφοροποίηση που διακρίνει αυτές τις επιχειρήσεις λειτουργεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτές, το οποίο τους επιτρέπει να αυξάνουν τα μερίδια της αγοράς τους, να χτίζουν ισχυρά brand names, να μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες των πελατών και κατά συνέπεια να επιτυγχάνουν υψηλότερη εμπιστοσύνη και αφοσίωση (customer loyalty). Επομένως είναι φανερό η άμεση σύνδεση του στρατηγικού σχεδιασμού με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, διότι οι πόροι και οι ικανότητες συμβάλλουν τα μέγιστα στον στρατηγικό σχεδιασμό και αποτελούν σημαντικές πηγές κερδοφορίας.

Μια επιχείρηση που διαθέτει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην διατήρηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πόρων και ικανοτήτων της, ώστε να επιτύχει την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διάρκεια του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Γι αυτό το λόγο, οι managers οφείλουν να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα προστασίας απέναντι στον κίνδυνο αντιγραφής των θεμελιωδών / μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησής τους από τους ανταγωνιστές τους. Επιπλέον, θα πρέπει να επιδιώκουν να μην επιτραπεί ποτέ η πρόσβαση των προμηθευτών της στις βάσεις γνώσεων και δεξιοτήτων που υποστηρίζουν τις θεμελιώδεις / μοναδικές της ικανότητες. Οποιαδήποτε πληροφορία σχετικά με τις θεμελιώδεις / μοναδικές της ικανότητες πρέπει να παραμένει απόρρητη.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός σύμφωνα με την θεωρία των πόρων - ικανοτήτων πρέπει να ακολουθήσει κάποια συγκεκριμένα βήματα. Στην συνέχεια ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση αυτών των βημάτων.

Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων. Ο σωστός και αποτελεσματικός συνδυασμός και μετασχηματισμός των πόρων σε ικανότητες προϋποθέτει την εκ των προτέρων αναγνώριση και ταξινόμησή τους. Ωστόσο πρόκειται για μια εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία, διότι υπάρχουν είδη πόρων (όπως π.χ. η φήμη και η πελατεία, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, οι εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού κ.τ.λ.) , τα οποία δεν μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά. Επομένως η ποιοτική μέτρησή τους αποτελεί μονόδρομο για μια επιχείρηση.

Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης. Η δημιουργία και ύπαρξη πόρων, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4.2, δεν μπορεί να οδηγήσει από μόνη της στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατά συνέπεια στην ενίσχυση της στρατηγικής ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Ο κατάλληλος συνδυασμός των πόρων οδηγεί στην δημιουργία ικανοτήτων. Οι ικανότητες αυτές, όπως προαναφέρθηκε μπορεί να είναι είτε οριακές είτε θεμελιώδεις / μοναδικές. Ωστόσο, παρά την μεγάλη σημασία των οριακών ικανοτήτων, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οφείλεται κυρίως στον ουσιώδη ρόλο των θεμελιωδών / μοναδικών ικανοτήτων. Οι θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση και έχουν τέσσερις διαστάσεις. Πιο συγκεκριμένα, το περιεχόμενό τους

ενσωματώνεται σε: α) Γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων και μέσα από β) Τεχνικά συστήματα. Οι διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης καθοδηγούνται από γ) Διοικητικά Συστήματα. Τέλος, η τέταρτη διάσταση είναι δ) οι αξίες και νόρμες / κανόνες που σχετίζονται με τα διάφορα είδη ενσωματωμένης γνώσης και με τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης και αποτελεί την κύρια διάσταση από την οποία πηγάζουν οι θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες.

Οι θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες πρέπει να τροποποιούνται με τον κατάλληλο τρόπο, ώστε να συνδέονται αρμονικά με την δομή της επιχείρησης. Αυτού του είδους οι ικανότητες δεν θα πρέπει να επηρεάζουν αρνητικά την ευελιξία της επιχείρησης, διότι κάτι τέτοιο θα προκαλούσε αρνητικά αποτελέσματα στην προσαρμοστικότητά της στον διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον της. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να εμφανίζουν μεγάλη ευελιξία και υψηλή προσαρμοστικότητα απέναντι στην εμφάνιση τυχόν νέων συνθηκών στον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

Αποτίμηση της δυναμικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων. Στο στάδιο αυτό, η δυναμική απόδοση των πόρων και ικανοτήτων μπορεί να μετρηθεί με βάση την προσφορά τους στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο ρυθμός απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων και η δυνατότητα μίμησής τους από τους ανταγωνιστές προσδιορίζει τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο βαθμός ευκολίας μίμησης και αντιγραφής των πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες:

A) Διάρκεια (Durability). Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με τον κύκλο ζωής των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο κύκλος ζωής τους, άρα και η διάρκειά τους, τόσο μεγαλύτερο είναι το χρονικό διάστημα στο οποίο διατηρείται το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Γενικότερα, στην σημερινή εποχή η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος έχει μειώσει δραστικά την διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που βασίζονται σε καινοτομίες ή σε μια νέα τεχνολογική ανακάλυψη. Αντίθετα, οι ικανότητες που σχετίζονται με την κουλτούρα, την φήμη και την πελατεία μιας επιχείρησης εμφανίζουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής.

Β) Διαύγεια (Transparency). Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στην ταχύτητα ανάλυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της. Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από την συγκεκριμένη ανάλυση θα αφορούν τον προσδιορισμό των πόρων, των ικανοτήτων και των σχέσεων που τα συνδέει. Το χρονικό διάστημα, το οποίο θα χρειαστούν οι ανταγωνιστές για να αναλύσουν και να αντιγράψουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, μπορεί να είναι είτε μικρό είτε μεγάλο ανάλογα με την πολυπλοκότητά του και ανάλογα με το αν απαιτείται συντονισμός πολλών ικανοτήτων και πόρων.

Γ) Μεταβιβασιμότητα (Transferability). Πρόκειται για την ικανότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώνουν τους απαραίτητους πόρους και ικανότητες για να αντιγράψουν την στρατηγική μιας επιχείρησης. Η μεταβιβασιμότητα εξαρτάται από συγκεκριμένους παράγοντες όπως είναι η ποιότητα των διαθέσιμων πληροφοριών σχετικά με τους επιδιωκόμενους πόρους και ικανότητες, τη γεωγραφική διασπορά τους και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους (τα οποία μπορεί να καταστήσουν αδύνατη την απόκτησή τους).

Δ) Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicability). Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στην δυνατότητα των ανταγωνιστών να συνδυάσουν αποτελεσματικά τους ίδιους πόρους και ικανότητες με την επιχείρηση, ώστε να επιτύχουν απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, αυτή η διαδικασία αποτελεί ανυπέρβλητο εμπόδιο για ορισμένες ικανότητες στις οποίες ο απαιτούμενος βαθμός συντονισμού είναι πολύ μεγάλος και το επιθυμητό επίπεδο συνεργασίας είναι υψηλού επιπέδου.

Σχεδιασμός και Επιλογή στρατηγικής. Η μορφή και η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση επηρεάζει τον τύπο της στρατηγική που θα υιοθετήσει μια επιχείρηση. Ο παράγοντας αυτός σε συνδυασμό με το είδος των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης θα οδηγήσουν στον επιχειρησιακό στρατηγικό σχεδιασμό.

Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες. Η στρατηγική που υιοθετεί μια επιχείρηση οφείλει να στοχεύει στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση και διεύρυνση των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση δεν πρέπει να μένει στάσιμη στους ήδη υπάρχοντες πόρους και ικανότητες, αλλά αντίθετα πρέπει να επιδιώκει την συνεχή βελτίωσή τους με τελικό στόχο την διόρθωση πιθανών ελλείψεων τους. Χωρίς αυτή την επιδίωξη, οι

θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες μοιραία θα μετατραπούν σε οριακές. Η συνεχή διερεύνηση για την απόκτηση νέων πόρων - ικανοτήτων και την πραγματοποίηση καινοτομιών μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις να βρίσκονται διαρκώς ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό (Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 102-108).

2.4 Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας (Value Chain analysis)

Η εκμετάλλευση των ευκαιριών και η ελαχιστοποίηση των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με την συστηματική ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών της. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αποτελεί ένα χρήσιμο και αποτελεσματικό εργαλείο για την διαρκή αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της εκάστοτε επιχείρησης.

Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί ένα τμήμα της αλυσίδας αξίας του συστήματος για την παραγωγή και την διάθεση στον καταναλωτή του τελικού προϊόντος. Ο Porter ονομάζει ολόκληρη την αλυσίδα αυτή ως σύστημα αξίας. Στο Διάγραμμα 2.3 απεικονίζεται το *σύστημα αξίας* ενός προϊόντος:



Διάγραμμα 2.3 Το Σύστημα Αξίας ενός προϊόντος

Στο σύστημα αξίας, η αλυσίδα αξίας των προμηθευτών παρέχει στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης τις απαραίτητες πρώτες ύλες για την παραγωγή του προϊόντος. Στην συνέχεια, η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης προωθεί το έτοιμο προϊόν στην αλυσίδα αξίας του καναλιού διανομής, μέσω της οποίας θα φθάσει στην αλυσίδα αξίας των αγοραστών. Η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση προϋποθέτει την εξέταση, ανάλυση και κατανόηση τόσο της δικιάς της αλυσίδας αξίας, όσο και

της αλυσίδας αξίας όλων των υπολοίπων στοιχείων του συστήματος αξίας. Τέλος, θα πρέπει να γίνει συσχέτιση της αλυσίδας αξίας με το ολικό σύστημα αξίας, ώστε να γίνει σαφής η θέση της μέσα σε αυτό.

Σύμφωνα με τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης προκύπτει από την αξία που η επιχείρηση αυτή μπορεί να δημιουργήσει στους καταναλωτές της και εξειδικεύεται με τη διαφορά μεταξύ της αξίας αυτής και του απαιτούμενου κόστους για τη δημιουργία της. Αξία είναι το τι επιθυμούν οι καταναλωτές να πληρώσουν για την απόκτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας της επιχείρησης. Όταν μια επιχείρηση προσφέρει το προϊόν ή την υπηρεσία της με τις χαμηλότερες δυνατές τιμές συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της για ίσες αξίες στους καταναλωτές (Ηγεσία Κόστους) ή όταν μια επιχείρηση δημιουργεί στους καταναλωτές υψηλότερες αξίες από ότι οι ανταγωνιστές της αντισταθμίζοντας την διαφορά της τιμής (Διαφοροποίηση), τότε επιτυγχάνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν μπορεί να γίνει αντιληπτή απλά εξετάζοντας την επιχείρηση στο σύνολό της, δηλαδή σαν μια εννιαία και ολοκληρωμένη οντότητα. Αντίθετα η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να ανιχνευθεί με την ανάλυση και εξέταση των επιμέρους επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, οι οποίες αφορούν το σχεδιασμό, την παραγωγή, τον έλεγχο, το marketing, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων. Κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες μπορεί είτε να δημιουργήσει ένα είδος κοστολογικού πλεονεκτήματος είτε να αποτελέσει πηγή διαφοροποίησης.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αποτελεί ένα βασικό εργαλείο που μπορεί να κάνει εφικτή την εξέταση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των τρόπων αλληλεπίδρασής τους ώστε να ανιχνευθούν και να αναλυθούν οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον Porter, μια επιχείρηση αποτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εκτελούνται για τον σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση, την διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος μιας επιχείρησης. Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε αυτές τις δραστηριότητες δίνει την δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη να αντιληφθούν

την ύπαρξη ή την πιθανότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος Ηγεσίας Κόστους ή Διαφοροποίησης.

Ο βασικός οικονομικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι η δημιουργία αξίας. Στην ανάλυση της αλυσίδας αξίας τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης διαχωρίζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε ένα σύνολο διακριτών και ξεχωριστών δραστηριοτήτων, οι οποίες προσθέτουν αξία. Συνεπώς, σύμφωνα με την ανάλυση της αλυσίδας αξίας η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, προκειμένου να εξετασθεί τόσο η πορεία του κόστους που υφίσταται η επιχείρηση όσο και οι υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης. Η εκτίμηση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτές τις δραστηριότητες οδηγεί στην πλήρη και ολοκληρωμένη κατανόηση των δυνατοτήτων της.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα σε μια επιχείρηση σχετικά με την μορφή και το είδος των συνεργειών που αναπτύσσονται στο εσωτερικό περιβάλλον της. Μέσα από την διαρκή εξέταση και ανάλυση των εσωτερικών λειτουργιών μιας επιχείρησης είναι πιθανή η ανίχνευση των παραγόντων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, η εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων με χαμηλότερο κόστος ή με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά (π.χ. διαρκής βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών) και οι διαφορές στην αλυσίδα αξίας μεταξύ των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να λειτουργήσουν ως κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αποτελεί μια μέθοδο εκτίμησης και αξιολόγησης των δυνάμεων και των αδυναμιών που εμφανίζονται σε ένα συγκεκριμένο αριθμό αλληλένδετων λειτουργιών, κάθε μια από τις οποίες δημιουργεί αξία / περιθώριο για τον πελάτη. Η αξία αυτή προκύπτει ως αποτέλεσμα από τις εκτελούμενες δραστηριότητες σε μια επιχείρηση και γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες είτε ως οικονομικό όφελος λόγω του

χαμηλότερου κόστους, είτε ως όφελος λόγω της διαφοροποίησης, είτε ως όφελος εξ' αιτίας της ταχύτατης ανταπόκρισης στις ανάγκες του. Επομένως, η αξία είναι το χρηματικό ποσό που οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν για να αποκτήσουν αυτό που τους προσφέρεται και τους ενδιαφέρει. Όταν η προσφερόμενη αξία που γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές υπερβαίνει το συνολικό κόστος παραγωγής του προϊόντος, τότε η επιχείρηση επιτυγχάνει κέρδη. Συνεπώς, πρωταρχικός στόχος πρέπει να είναι η προσφορά όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αντιλαμβανόμενης από τους πελάτες αξία. Βέβαια, για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος πρέπει να προσδιοριστούν οι επιμέρους δραστηριότητες που συνεισφέρουν στην δημιουργία αξίας. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας βοηθάει στον εντοπισμό της συνεισφοράς αυτών των επιμέρους δραστηριοτήτων.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας είναι ότι δεν αποτελεί μια στατική έννοια. Πιο συγκεκριμένα, στην ανάλυση αυτή κάθε επιχείρηση δεν θεωρείται ένα μεμονωμένο σύνολο κεφαλαίου, μηχανημάτων και ανθρώπινου δυναμικού. Συνήθως η ικανότητα της επιχείρησης να συνδέει αποτελεσματικά και προς το όφελός της δραστηριότητες μεταξύ τους αποτελεί τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακόμα και επιχειρήσεις που έχουν το ίδιο αντικείμενο και δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο έχουν συχνά διαφορετικές αλυσίδες αξίας. Οι διαφορές αυτές είναι πιθανόν να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συνεπώς, προκύπτει το συμπέρασμα ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για τον σχεδιασμό, την παραγωγή, την διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Κάθε δραστηριότητα μπορεί να προσθέτει αξία στο προϊόν της επιχείρησης και να αποτελεί με αυτόν τον τρόπο πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης εμφανίζει τη συνολική αξία του προϊόντος και αποτελείται από τις δραστηριότητες αξίας που χωρίζονται σε δυο γενικές ομάδες, τις *κύριες δραστηριότητες* και τις *υποστηρικτικές δραστηριότητες*. Στην συνέχεια ακολουθεί ανάλυση των κύριων και των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης.

2.4.1 Κύριες δραστηριότητες

Η αλληλουχία των δραστηριοτήτων μέσω των οποίων η πρώτη ύλη μετατρέπεται σε οφέλη για τους πελάτες ονομάζονται κύριες δραστηριότητες. Η αλληλουχία αυτή αποτελείται από τις εξής πέντε βασικές δραστηριότητες:

- i. **Δραστηριότητες χειρισμού Εισροών (Inbound Logistics).** Οι δραστηριότητες αυτές αφορούν το χειρισμό των υλικών που παραλαμβάνονται από τους προμηθευτές της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα οι δραστηριότητες αυτές αφορούν την παραλαβή, την αποθήκευση και διαχείριση των αγοραζόμενων υλικών από τους προμηθευτές. Αφορούν λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση, τον έλεγχο αποθεμάτων, τον προγραμματισμό και την διαχείριση των απαιτούμενων μέσων, την διακίνηση των πρώτων υλών, την απογραφή και τις τυχόν επιστροφές προς τους προμηθευτές. Η δραστηριότητα αυτή προσθέτει αξία κατά την διαδικασία εισαγωγής των εισροών και αποτελεί μια κύρια πηγή άμεσου κόστους για την επιχείρηση. Το γεγονός ότι αυτή η δραστηριότητα επιβαρύνει σε μεγάλο βαθμό το συνολικό κόστος της επιχείρησης επιτάσσει την ανάγκη εύρεσης και εφαρμογής βελτιώσεων κατά την διάρκεια της υλοποίησής της, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή αποτελεσματικότητα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.
- ii. **Λειτουργίες παραγωγής (Operations).** Οι δραστηριότητες αυτές σχετίζονται με την μετατροπή των πρώτων υλών και γενικότερα πάσης φύσεως εισροών σε έτοιμα προϊόντα. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον χρησιμοποιούμενο μηχανολογικό εξοπλισμό, τη συσκευασία των προϊόντων, την συναρμολόγησή του, το έλεγχο ποιότητας, τη απόσυρση των ελαττωματικών και την συντήρηση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων.
- iii. **Δραστηριότητες χειρισμού Εκροών (Outbound Logistics).** Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν τη συλλογή, την αποθήκευση και

την φυσική διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές. Οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες που σχετίζονται με τον χειρισμό εκροών περιλαμβάνουν την διατήρηση, αποθήκευση και διακίνηση των έτοιμων προϊόντων, τον διαρκή έλεγχο αποθεμάτων και την διατήρηση αποθεμάτων ασφαλείας, την λειτουργία μεταφορά τους και την διαδικασία παραγγελιών. Οι δραστηριότητες χειρισμού εκροών έχουν ιδιαίτερα σημαντικό κοστολογικό βάρος και η συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης είναι ουσιώδης. Επομένως, οποιαδήποτε βελτίωση είτε του κόστους εκτέλεσης είτε της αποτελεσματικότητας μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

- iv. **Marketing και πωλήσεις (Marketing and sales).** Πρόκειται για δραστηριότητες που σχετίζονται με την ενημέρωση και την πληροφόρηση του καταναλωτή με τελικό σκοπό να το αγοράσει. Τέτοιου είδους δραστηριότητες αποτελούν η διαφήμιση, η προώθηση, η διοίκηση και ο προγραμματισμός πωλήσεων, η τιμολόγηση, η επιλογή καναλιών διανομής κ.τ.λ.
- v. **Υπηρεσίες μετά την πώληση (After sales service).** Η σημασία αυτών των δραστηριοτήτων αξίας είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Πρόκειται για τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος. Τέτοιου είδους δραστηριότητες είναι η μεταφορά και εγκατάσταση του προϊόντος στο χώρο του πελάτη, βελτίωση και υποστήριξη του κατά τη διάρκεια της λειτουργικής ζωής του, εκπαίδευση των αγοραστών για την βέλτιστη και αποτελεσματικότερη χρήση του προϊόντος, η παροχή γνώσεων ανταλλακτικών, η προσαρμογή του προϊόντος στις ανάγκες των αγοραστών, η παροχή εγγυήσεων, ανταπόκριση της επιχείρησης σε συγκεκριμένες ανάγκες και παράπονα των τελικών καταναλωτών κ.τ.λ. Η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση μπορεί να λειτουργήσει ως άμεσο ανταγωνιστικό όπλο έναντι των ανταγωνιστών σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό περιβάλλον, διότι η αξία δημιουργείται πριν από τον αγοραστή. Συνεπώς, η γνώμη και οι προτιμήσεις των υποψήφιων αγοραστών μιας επιχείρησης μπορούν να επηρεαστούν σε

σημαντικό βαθμό για την πραγματοποίηση των αγορών τους στο παρόν και στο μέλλον από αυτή.

Σε ποιες από τις παραπάνω δραστηριότητες θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση εξαρτάται από το είδος και την στρατηγική της επιχείρησης. Το είδος της επιχείρησης επηρεάζει άμεσα τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης και επομένως και την μορφή της εκάστοτε κύριας δραστηριότητας. Επιπλέον, ο στρατηγικός προσανατολισμός της επιχείρησης επηρεάζει τον τρόπο εκτέλεσης και το αποτέλεσμα που αναμένεται από την εκτέλεση των κύριων δραστηριοτήτων της. Γενικότερα όμως όλες οι κύριες δραστηριότητες υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση και απαιτούν προσοχή σε μια εσωτερική ανάλυση (Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones 2001, σελ. 132-137 - Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright 2003, σελ. 55-57 – Παπαδάκης Β. 2002, 109-112 – Michael E. Porter 1996)

2.4.2 Υποστηρικτικές δραστηριότητες

Οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας που υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες ονομάζονται δραστηριότητες υποστήριξης. Οι δραστηριότητες αυτές συμβάλλουν στην βελτίωση του συντονισμού, των συνεργιών και της αποδοτικότητας όλων των κύριων δραστηριοτήτων.

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας παρέχουν εισροές που συμβάλουν στην ομαλή και αποτελεσματική εκτέλεση των κύριων δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες υποστήριξης που έχουν σχέση με τον ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου μπορούν να χωριστούν στις εξής γενικές κατηγορίες:

- i. **Προμήθειες – Αγορές.** Η προμήθεια αναφέρεται στις διαδικασίες που εφαρμόζονται και ακολουθούνται για την αγορά των χρησιμοποιούμενων στην αλυσίδα αξίας υλικών, πόρων ή εξαρτημάτων και όχι στα αγοραζόμενα υλικά, αυτά καθ' αυτά. Μια επιχείρηση μπορεί να προμηθεύεται υλικά ή να δέχεται υπηρεσίες σε

όλα τα επίπεδα της αλυσίδας αξίας της. Μερικά υλικά, όπως οι βοηθητικές ύλες και τα υλικά συσκευασίας, αγοράζονται από το παραδοσιακό Τμήμα Προμηθειών. Άλλα υλικά και παραγωγικά στοιχεία αγοράζονται από τα διευθυντικά στελέχη ενός τμήματος, όπως π.χ. η αγορά ενός μηχανήματος για ένα συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης από τον προϊστάμενο του τμήματος αυτού, ή από τους πωλητές, όπως π.χ. η αγορά τροφίμων, καυσίμων για τα μέσα μετακίνησης, υπηρεσιών ξενοδοχείων κ.τ.λ. Αντίστοιχα, η αγορά ενός εξαρτήματος που θα χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης αφορά την δραστηριότητα των λειτουργιών της παραγωγής, ενώ η προμήθεια καυσίμων για την μετακίνηση ενός πωλητή της επιχείρησης αφορά την δραστηριότητα Marketing και πωλήσεων.

- ii. **Έρευνα & Ανάπτυξη (Research and Development).** Στην αλυσίδα αξίας κάθε δραστηριότητα περιέχει τεχνογνωσία και τεχνολογία, όπως είναι ο τρόπος παραγωγής του προϊόντος (know – how) ή η τεχνολογία των χρησιμοποιούμενων μηχανημάτων (π.χ. η χρήση συστημάτων CAD/CAM στις αυτοκινητοβιομηχανίες). Η ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε όλες τις βιομηχανικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σε μερικές από αυτές είναι ο βασικότερος. Η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της δομής της επιχείρησης, διότι επηρεάζει την οργάνωση και τις μεθόδους εργασίας, την ποιότητα των υπηρεσιών και των παραγόμενων προϊόντων. Γενικά, η χρησιμοποίηση σύγχρονης τεχνολογίας βοηθά την επιχείρηση να πραγματοποιεί βήματα προόδου και βελτίωσης των εκτελούμενων κύριων δραστηριοτήτων και της δίνει την ευκαιρία να πραγματοποιεί στόχους, η επίτευξη των οποίων θα ήταν δύσκολη ή ακόμη και αδύνατη χωρίς αυτήν.

Στη σημερινή εποχή, η τεχνολογία της πληροφορίας, η οποία είναι γνωστή ως πληροφορική (Information Technology) αποτελεί βασικό παράγοντα για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις περισσότερες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Όλα τα είδη της τεχνολογίας, εκτός από την πληροφορική, έχουν σχέση με ιδιαίτερες περιοχές εφαρμογών (κυρίως φυσική δύναμη και ενέργεια) με αποτέλεσμα μόνο

ορισμένοι βιομηχανικοί κλάδοι να είναι σε θέση να επωφεληθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την εξέλιξη της τεχνολογίας. Αντίθετα, η πληροφορική είναι η τεχνολογία της διοίκησης της επιχείρησης και επομένως η πληροφορία χρειάζεται από κάθε είδους επιχείρησης. Συνεπώς το πεδίο εφαρμογής της πληροφορικής είναι μεγαλύτερο συγκριτικά με το πεδίο εφαρμογής των άλλων τεχνολογιών.

Η Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) σχετίζεται με τον σχεδιασμό των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής. Μολονότι η Έρευνα και Ανάπτυξη γίνεται αντιληπτή όταν σχετίζεται με τον σχεδιασμό των φυσικών προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών μπορούν εξ' ίσου να εκπονοούν μελέτες Έρευνας και ανάπτυξης. Για παράδειγμα, οι τράπεζες ανταγωνίζονται μεταξύ τους για το ποια θα επιτύχει να αναπτύξει νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και νέους τρόπους διανομής αυτών των προϊόντων στους πελάτες. Η εκτέλεση τραπεζικών συναλλαγών μέσω του Διαδικτύου (On-line banking) αποτελεί ένα πρόσφατο παράδειγμα ανάπτυξης νέου προϊόντος στον κλάδο των τραπεζών.

Μέσω ανώτερου σχεδιασμού των προϊόντων, η Έρευνα και Ανάπτυξη μπορεί να αυξήσει την λειτουργικότητα των προϊόντων, η οποία να κάνει να φαίνονται περισσότερο ελκυστικά στους καταναλωτές. Εναλλακτικά, η Έρευνα και Ανάπτυξη μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερο αποτελεσματικές διεργασίες παραγωγής, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο τα κόστη παραγωγής. Η λειτουργία της Έρευνας και Ανάπτυξης μιας επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει αξία. Στην Intel, για παράδειγμα, η Έρευνα και Ανάπτυξη δημιουργεί αξία είτε μέσω της ανάπτυξης περισσότερο δυνατών και γρήγορων επεξεργαστών, είτε μέσω της βελτίωσης των παραγωγικών διαδικασιών των ήδη υπαρχόντων επεξεργαστών.

- iii. **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.** Πρόκειται για το σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την προκήρυξη θέσεων, πρόσληψη, εκπαίδευση, εξέλιξη και ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού. Η σωστή και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου

δυναμικού μιας επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση νέων δυνάμεων και ικανοτήτων, οι οποίες το καθιστούν ανταγωνιστικό έναντι του ανθρώπινου δυναμικού των ανταγωνιστών της. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων κατέχει στρατηγική θέση στην συνολική λειτουργία μιας επιχείρησης, διότι έχει αντίκτυπο σε κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας. Συνεπώς, η βελτίωση του επιπέδου ικανοτήτων των εργαζομένων και του επιπέδου της επικοινωνίας και της αποτελεσματικότητας των συνεργιών μεταξύ των εργαζομένων στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης συμβάλει στην δημιουργία αξίας και στην ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επηρεάσει τη δυνατότητα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε οποιαδήποτε επιχείρηση, παρακινώντας τους εργαζομένους να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους, η οποία οδηγεί με την σειρά της σε βελτιωμένη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Εξ' άλλου, όπως θα παρουσιαστεί σε επόμενο κεφάλαιο, η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί την δημιουργία συνεργιών μεταξύ των εργαζομένων με τελικό στόχο την βελτίωση των εκτελούμενων διεργασιών, την εξάλειψη ελαττωματικών και την συνεχή και αδιάκοπη αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, η οποία επιτυγχάνεται με την προσφορά προϊόντων με την μέγιστη δυνατή αξία.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (strategic human resource management) μπορεί να γίνει αντιληπτή ως ένα μοντέλο των σχεδιασμένων δραστηριοτήτων των ανθρώπινων πόρων που στοχεύουν να επιτρέψουν σε μια επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει προηγμένα συστήματα παραγωγής όπως προχωρημένες τεχνολογίες παραγωγής, συστήματα ελέγχου των αποθεμάτων «just-in-time» και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην προσπάθειά τους να αυξήσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Ωστόσο, αυτά τα συστήματα πρέπει να εκτελούνται από ανθρώπους. Η λειτουργία τους βασίζεται στην ανθρώπινη δραστηριότητα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συνεπάγεται την ανάθεση των

απαιτούμενων ικανοτήτων των εργαζομένων που θα εκτελέσουν αυτά τα συστήματα και την προσήλωση στις τεχνικές της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, όπως η επιλογή και η εκπαίδευση, η οποία αναπτύσσει αυτές τις ικανότητες στους εργαζομένους.

- iv. **Υποδομή της Επιχείρησης.** Η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όχι απλά κάποιες συγκεκριμένες κύριες δραστηριότητες. Επομένως, αυτή η υποστηρικτική δραστηριότητα έχει διαφορετικό χαρακτήρα και μορφή από τις υπόλοιπες υποστηρικτικές δραστηριότητες. Η υποδομή της επιχείρησης αποτελεί το «περιβάλλον» στο οποίο όλες οι δραστηριότητες δημιουργίας αξίας εκτελούνται. Η υποδομή της επιχείρησης περιλαμβάνει την οργανωτική δομή, τα συστήματα ελέγχου, τα πληροφοριακά συστήματα, την γενική διοίκηση, τη χρηματοδοτική διοίκηση, το στρατηγικό προγραμματισμό και τη κουλτούρα της επιχείρησης. Εφόσον τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να ασκήσουν μια σημαντική επίδραση σε αυτά τα στοιχεία της επιχείρησης, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ένα μέρος της υποδομής της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, μέσω σκληρής ηγεσίας, τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν συνειδητά να επηρεάσουν την υποδομή μιας επιχείρησης, και μέσω αυτής, την απόδοση όλων των δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας στο εσωτερικό της.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων όσο και σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η μορφή των κύριων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων μεταβάλλεται ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση παραγωγής προϊόντων, η διαχείριση εκροών για προϊόντα μπορεί να σημαίνει την μεταφορά, αποθήκευση και διατήρηση ετοιμών προϊόντων. Αντίθετα, σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών η ίδια δραστηριότητα έχει σχέση με τις διαδικασίες που ακολουθούνται και εφαρμόζονται για να φτάσει ο αγοραστής στην τοποθεσία όπου θα έχει την δυνατότητα να κάνει χρήση μιας υπηρεσίας (Γεωργόπουλος Νικ. Β. 2002, σελ. 137-143 - Gerry Johnson and Kevan

Scholes 2002, σελ. 159-161 - David Parker 1995 - William E. Hoover Jr., Eero Eloranta, Jan Holmström, Kati Huttunen 2001, σελ. 13-14).

2.4.3 Διασυνδέσεις στην Αλυσίδα Αξίας

Οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα που οδηγεί στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο τρόπος υλοποίησής τους σε συνδυασμό με την οικονομική τους σημασία προσδιορίζουν την κοστολογική θέση της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Επιπλέον, οι δραστηριότητες αξίας μιας επιχείρησης συνεισφέρουν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Η διαρκής έμφαση που δίνει η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών αναγκάζει τα ανώτερα στελέχη να αναζητούν τρόπους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και των μεθόδων υλοποίησης των δραστηριοτήτων αξίας. Συνεπώς, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι δραστηριότητες αξίας μιας επιχείρησης μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών της. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας συμβάλλει στην κατανόηση της δομής της επιχείρησης τόσο από άποψη κόστους όσο και από άποψη διαφοροποίησης, ώστε να ανιχνεύονται τρόποι βελτίωσης των εκτελούμενων διεργασιών.

Ωστόσο, παρά την μεγάλη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια συλλογή από ανεξάρτητες δραστηριότητες, αλλά αντίθετα θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως ένα ενιαίο οργανικό σύνολο. Οι δραστηριότητες αξίας δεν είναι ανεξάρτητες, αλλά αντίθετα υπάρχουν διασυνδέσεις, οι οποίες πρέπει να διερευνούνται και να αναλύονται. Οι διασυνδέσεις που υπάρχουν πρέπει να ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους μιας άλλης. Οι διασυνδέσεις μπορούν να αναπτύσσονται μεταξύ κύριων δραστηριοτήτων, μεταξύ κύριων και υποστηρικτικών ή ακόμη και μεταξύ υποστηρικτικών.

Η αλυσίδα αξίας συμβάλει στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη δημιουργία δυνατών και αδύνατων σημείων. Κάθε δυνατό σημείο αποτελεί δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ η αναγνώριση των αδύνατων σημείων είναι το πρώτο βήμα για την δημιουργία νέου πλεονεκτήματος. Συνεπώς, η δυνατότητα εκτέλεσης μιας δραστηριότητας με διαφορετικούς τρόπους πρέπει να οδηγεί στην επιλογή του πιο αποδοτικού τρόπου εκτέλεσης, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι διασυνδέσεις δεν αναφέρονται μόνο στις δραστηριότητες αξίας μέσα σε μια επιχείρηση, αλλά ακόμη δημιουργούν αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης και στις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των ενδιάμεσων και των αγοραστών. Συνεπώς, οι διασυνδέσεις μπορούν να συνεισφέρουν στην δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με δυο τρόπους : α) με την αριστοποίηση της πραγματοποίησης των δραστηριοτήτων αξίας και β) με τη συνεργασία μεταξύ των αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων. Μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τελειοποιώντας ή συντονίζοντας τις διασυνδέσεις με τους προμηθευτές ή τους πελάτες της, δηλαδή με τα άτομα που έρχεται σε επαφή η αλυσίδα αξίας της. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση, οι προμηθευτές, οι ενδιάμεσοι και τέλος οι αγοραστές μπορούν να ωφεληθούν από την καλύτερη αναγνώριση και αξιοποίηση τέτοιων διασυνδέσεων. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα αξίας και συντονίζει τις δικές της δραστηριότητες με εκείνες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία που αναζητά και στοχεύει στην βελτίωση, μέσω στενότερων σχέσεων μεταξύ των επιμέρους αλυσίδων αξίας. Γι' αυτό πολλοί κατασκευαστές επεκτείνουν τη συνεργασία τους με τους προμηθευτές και τους ενδιάμεσους, ακόμα και στα αρχικά στάδια δημιουργίας του προϊόντος.

2.4.3.1 Διασυνδέσεις με τους Προμηθευτές

Η επιρροή των σχέσεων μιας επιχείρησης με τους προμηθευτές της στην διαμόρφωση και την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής της είναι πολύ σημαντική. Κάθε επιχείρηση πρέπει να διατηρεί όσο το δυνατόν καλύτερες σχέσεις με τους προμηθευτές της, διότι οι τελευταίοι επιφέρουν κόστη και επιτελούν ουσιώδης δραστηριότητες στην αλυσίδα αξίας της. Όταν πραγματοποιούνται ενέργειες που βελτιώνουν την απόδοση ή μειώνουν τα κόστη των προμηθευτών, τότε αυξάνεται και η ίδια η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και δημιουργούνται καλές συνθήκες για την επίτευξη μακροχρόνιας συνεργασίας. Συνεπώς, τα οφέλη που προκύπτουν από την διατήρηση άριστων σχέσεων με τους προμηθευτές είναι αμοιβαία και για τις δυο συνεργαζόμενες πλευρές. Η επίδραση πάνω στην διαμόρφωση της αλυσίδας αξίας των προμηθευτών μπορεί να βελτιώσει ή ακόμη και να αριστοποιήσει τις δραστηριότητες τους οδηγώντας σε καλύτερο δυνατό συντονισμό μεταξύ των αλυσίδων αξίας.

2.4.3.2 Διασυνδέσεις με τα Κανάλια Διανομής

Κάθε επιχείρηση πρέπει να επιδιώκει να διατηρεί όσο το δυνατόν στενότερες διασυνδέσεις με τα κανάλια διανομής. Ο σημαντικότερος λόγος που οδηγεί στο παραπάνω συμπέρασμα είναι ότι η τιμή που πληρώνει ο τελικός αγοραστής έχει ενσωματώσει τα κόστη και τα περιθώρια κέρδους που προκύπτουν από τα κανάλια διανομής. Υπάρχουν αρκετά σημεία επαφής της αλυσίδας αξίας των δικτύων και μιας επιχείρησης, όπως οι πωλήσεις, η ανάθεση παραγγελιών και η διαχείριση εκροών. Επιπλέον, οι δραστηριότητες που εκτελούνται από τα κανάλια διανομής συμπληρώνουν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες και ως αποτέλεσμα επηρεάζουν την ικανοποίηση του καταναλωτή. Κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα εκείνες που θέλουν να υιοθετήσουν την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οφείλουν να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην διατήρηση άριστων διασυνδέσεων με τα κανάλια διανομής, ώστε να επιδιώκεται η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Επομένως, η ανταγωνιστικότητα και η

διαφοροποίηση της επιχείρησης μπορεί να αυξηθεί με τον καλύτερο συντονισμό των δραστηριοτήτων μεταξύ της επιχείρησης και των καναλιών διανομής.

2.4.3.3 Διασυνδέσεις με τους Αγοραστές

Οι αγοραστές, είτε πρόκειται για επιχειρήσεις είτε πρόκειται για νοικοκυριά, έχουν την δική τους αλυσίδα αξίας. Η αγορά ενός προϊόντος αποτελεί μια εισροή στην αλυσίδα αξίας τους. Ο προσδιορισμός και ανάλυση της αλυσίδας αξίας ενός βιομηχανικού πελάτη είναι σχετικά ευκολότερη από εκείνη των νοικοκυριών, διότι αποτελεί και αυτός ένα είδος επιχείρησης. Η ανταγωνιστικότητα της τελευταίας είναι αποτέλεσμα και του τρόπου με τον οποίο το προϊόν, οι συνοδευτικές υπηρεσίες και άλλες δραστηριότητες επιδρούν σε εκείνες του αγοραστή. Συνεπώς, από την μια πλευρά, το κόστος της επιχείρησης αποτελεί άθροισμα του κόστους όλων των δραστηριοτήτων της κάθε μιας από τις οποίες μπορεί να αποτελεί πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος. Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση αυξάνει την αξία του προϊόντος για τον καταναλωτή και συνεχώς διαφοροποιείται, όταν μειώνει το κόστος ή αυξάνει την αποδοτικότητα σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου της (Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 113-115 – Γεωργόπουλος Νικ. 2002, σελ. 149-150).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Νικ. Β., “Στρατηγικό Management”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
2. Fred R. David, “Strategic Management”, sixth edition, Prentice – Hall, 1995
3. Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster, “Cost Accounting: A Managerial Emphasis”, Eleventh Edition, International Edition, Pearson Education International, 2003
4. Hugo E. R. Uytterhoeven, Robert W. Ackerman, John W. Rosenblum, “Strategy and Organization, Text and Cases in General Management”, R.D. Irwin INC., 1977
5. Hitt M. R. D. Ireland, R.E. Hoskisson, “Strategic Management Competitiveness and Globalization”, fourth edition, West Publishing Company, 2001
6. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Εκδόσεις Μπένου, 2002
7. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, “Strategic Management: An Integrated Approach”, Fifth Edition, Houghton Mifflin, 2001
8. Gerry Johnson, Kevan Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, sixth edition, Financial Times Prentice Hall, 2002
9. Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, “Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage”, fourth edition, McGraw-Hill, 2003
10. David Parker, “Privatization and the internal environment: Developing our knowledge of the adjustment process”, International Journal of Public Sector Management, Volume: 8 Issue: 2, 1995
11. Michael E. Porter, “What is Strategy?” Harvard Business Review, 1996
12. William E. Hoover Jr., Eero Eloranta, Jan Holmström, Kati Huttunen, “Managing the Demand-Supply Chain”, John Wiley and Sons, 2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

3.1 Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια πραγματοποιήθηκε εκτενής ανάλυση του Εξωτερικού και του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης. Όπως προαναφέρθηκε, οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν αυτή την ανάλυση προκειμένου να εξάγουν συμπεράσματα που θα χρησιμοποιηθούν για την χάραξη της εταιρικής στρατηγικής που θα οδηγήσει στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται μια ανάλυση των Στρατηγικών Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Πρόκειται για την Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership Strategy), την Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy) και την Στρατηγική Εστίασης (Focus Strategy). Κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές έχει τις ιδιαιτερότητές της και προκύπτει ως αποτέλεσμα των εταιρικών επιλογών σχετικά με την συνολική λειτουργία και τους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης που τις υιοθετεί. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μορφή, τα χαρακτηριστικά και οι προϋποθέσεις εφαρμογής κάθε Στρατηγικής Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, καθώς και οι κίνδυνοι που απορρέουν από την υιοθέτησή τους. Επιπλέον περιγράφεται το είδος του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που απορρέει από την αποτελεσματική και μεθοδική εφαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής.

3.2 Είδη Στρατηγικών επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να ακολουθήσουν μια επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία θα τις οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που

θα τους επιτρέψει να επιτύχουν αποδόσεις μεγαλύτερες από το μέσο επίπεδο του κλάδου τους. Μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την επιλογή μίας εκ των τριών ειδών Στρατηγικών επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος:

- i. Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership Strategy)
- ii. Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)
- iii. Στρατηγική Εστίασης (Focus Strategy)

Κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές προκύπτει ως αποτέλεσμα των επιλογών της επιχείρησης όσον αφορά τα προϊόντα τους, την αγορά που επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν και τις χαρακτηριστικές ικανότητες που τις διακρίνουν. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι χαρακτηριστικές επιλογές που οδηγούν στην εκάστοτε στρατηγική:

Πίνακας 3.1 : Σχέση του προϊόντος, της αγοράς και των χαρακτηριστικών ικανοτήτων μιας επιχείρησης με τις Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

	Ηγεσίας Κόστους	Διαφοροποίησης	Εστίασης
Διαφοροποίηση Προϊόντος	Χαμηλή	Υψηλή (Μοναδικότητα)	Υψηλή ή Χαμηλή (Τιμή ή Μοναδικότητα)
Τμηματοποίηση αγοράς	Χαμηλή (Μαζική Αγορά)	Υψηλή (Πολλά Τμήματα)	Χαμηλή (Ένα ή ελάχιστα Τμήματα)
Χαρακτηριστικές Ικανότητες	Διοίκηση παραγωγής, Διαχείριση Πρώτων υλών	R & D, Marketing, Πωλήσεις	Κάθε είδους Χαρακτηριστικές Ικανότητες

Πηγή: Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, "Strategic Management: An Integrated Approach", Fifth Edition, Houghton Mifflin, 2001, σελ. 205

3.2.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership Strategy)

3.2.1.1 Περιγραφή της στρατηγικής

Σε αυτή τη συγκεκριμένη στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η αύξηση του περιθωρίου κέρδους επιτυγχάνεται με την συμπίεση του κόστους. Η επιχείρηση προσπαθεί με αυτόν τον τρόπο να προσφέρει τα προϊόντα της στην χαμηλότερη δυνατή τιμή έναντι των ανταγωνιστών της, ώστε να πετυχαίνει αυξημένες πωλήσεις και κατά συνέπεια αυξημένα κέρδη. Στόχος της επιχείρησης που ακολουθεί μια τέτοιου είδους στρατηγική είναι να βελτιώσει την απόδοση της μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους που έχει. Η συμπίεση του κόστους θα πρέπει να επιτυγχάνεται χωρίς τη μείωση της προσφερόμενης ποιότητας των προϊόντων και των οργανωτικών λειτουργιών της επιχείρησης, διότι οι καταναλωτές είναι φυσιολογικό να επιλέξουν άλλα προϊόντα που εμφανίζουν υψηλότερη ποιότητα με πολύ μικρή διαφορά τιμής.

Μια επιχείρηση που υιοθετεί επιτυχώς μια Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους επιτυγχάνει αποδόσεις μεγαλύτερες από τις μέσες αποδόσεις του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Αυτό οφείλεται κυρίως στα εξής δυο σημαντικά πλεονεκτήματα που έχει ένας ηγέτης κόστους:

- i. Πρώτον, εξαιτίας του χαμηλού κόστους του, ο ηγέτης κόστους ενός κλάδου έχει την δυνατότητα να χρεώνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές του, επιτυγχάνοντας παράλληλα τα ίδια επίπεδα ποιότητας. Επιπλέον, όταν οι επιχειρήσεις ενός κλάδου πωλούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους στα ίδια επίπεδα τιμών, ο ηγέτης κόστους επιτυγχάνει υψηλότερα κέρδη από ότι οι ανταγωνιστές του εξαιτίας του χαμηλότερου κόστους που έχει συγκριτικά με αυτούς.
- ii. Δεύτερον, όταν η αντιπαλότητα και ο ανταγωνισμός μέσα σε ένα κλάδο οξύνεται και κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις αρχίζουν να ανταγωνίζονται με κεντρικό άξονα την τιμή, τότε ο ηγέτης κόστους μπορεί να

ανταποκριθεί καλύτερα και με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στον ανταγωνισμό εξαιτίας του χαμηλού κόστους του (Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones 2001, σελ. 205-206).

Μια επιχείρηση που επιλέγει να ακολουθήσει μια Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους μπορεί να οδηγηθεί στη συμπίεση του κόστους με τους εξής τρόπους:

- i. *Επιλογή του κατάλληλου μεγέθους εγκαταστάσεων.* Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να ελαχιστοποιήσει το ανά μονάδα κόστος παραγωγής, το οποίο προσδιορίζεται από τις οικονομίες και αντιστοιχίες κλίμακας.
- ii. *Αξιοποίηση των οικονομιών* που προκύπτουν από την συσσώρευση πείρας και γνώσης όπως είναι η εκμάθηση και εφαρμογή πιο αποδοτικών μεθόδων εργασίας που οδηγούν σε αυξημένη παραγωγικότητα, διαδικασιών ελέγχου ποιότητας, καλύτερης και αποτελεσματικότερης λειτουργίας της παραγωγής και διάθεσης, μείωσης των ελαττωματικών κ.τ.λ.
- iii. *Καλύτερη εκμετάλλευση της διαθέσιμης δυναμικότητας* στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, καλύτερο προγραμματισμό της παραγωγής, καλύτερος έλεγχος και διατήρηση του κατάλληλου ύψους αποθεμάτων (Συστήματα MRP) κ.τ.λ.
- iv. *Σωστή επιλογή του χρόνου δράσης,* ώστε να γίνεται η εισαγωγή νέας τεχνολογίας και η πραγματοποίηση καινοτομιών το σωστό χρόνο.
- v. *Καλύτερη αξιοποίηση των Εσωτερικών* (μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης) και *Εξωτερικών* (μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών) *διασυνδέσεων* που υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης.
- vi. *Επιλογή του κατάλληλου βαθμού καθετοποίησης,* ώστε να επιλεγεί ο σωστός αριθμός σταδίων από την παραγωγή ως την πώληση. Μια σωστή επιλογή μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική μείωση και συμπίεση του κόστους, αλλά και να βοηθήσει στην επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στη συνολική λειτουργία της επιχείρησης.

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προκύπτει από την στρατηγική Ηγεσίας Κόστους μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής δύο τρόπους:

- i. *Αποτελεσματικό έλεγχο των διαμορφωτών κόστους (Cost Drivers)*. Οι οδηγοί κόστους αποτελούν τα δομικά συστατικά του κόστους μιας δραστηριότητας και διαφέρουν στο βαθμό που μια επιχείρηση του ελέγχει. Οι οδηγοί κόστους καθορίζουν την πορεία του κόστους μιας δραστηριότητας, αντανακλώντας τις όποιες συνδέσεις και συσχετίσεις την επηρεάζουν. Πολλοί οδηγοί κόστους μπορούν να συνδυαστούν με τελικό σκοπό τον καθορισμό του κόστους μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας. Η σημασία και η βαρύτητα του καθενός οδηγού κόστους διαφέρει ανάλογα με την μορφή και την δομή της εκάστοτε επιχείρησης ενός κλάδου. Η απόκτηση και διατήρηση πλεονεκτήματος χαμηλού κόστους θέτει ως απαραίτητη προϋπόθεση την προσεκτική και αναλυτική έρευνα της συμμετοχής κάθε δραστηριότητας αξίας στη διαμόρφωση του κόστους. Ανεξάρτητα από τη βαρύτητα του καθενός από τους διαμορφωτές κόστους, κάθε ένας πρέπει να μελετάται ξεχωριστά και προσεκτικά. Η διάγνωση των οδηγών κόστους κάθε μιας δραστηριότητας αξίας επιτρέπει σε κάθε μία επιχείρηση να αποκτά μια επαρκή κατανόηση των πηγών της κοστολογικής της θέσης και να ανιχνεύει πως αυτή μπορεί να μεταβληθεί προς όφελος της. Οι σημαντικότεροι οδηγοί κόστους που καθορίζουν την συμπεριφορά του κόστους σε κάθε δραστηριότητα αξίας είναι οι οικονομίες ή αντιστοιχοοικονομίες κλίμακας, η εκμάθηση και η εκπαίδευση, οι διασυνδέσεις με την πορεία των άλλων δραστηριοτήτων, ο τύπος αξιοποίησης των ικανοτήτων, οι διασυνδέσεις με την αλυσίδα αξίας, οι διασυνδέσεις με τους προμηθευτές και τα κανάλια διανομής, οι συσχετίσεις με άλλες επιχειρηματικές μονάδες, το επίπεδο της κάθετης ολοκλήρωσης της επιχείρησης, η χρονική στιγμή της εκτέλεσης μιας επιχειρηματικής κίνησης (timing) και οι αποφάσεις που απορρέουν από την πολιτική της επιχείρησης.
- ii. *Αναδιάρθρωση της αλυσίδας αξίας*. Η συμπεριφορά του κόστους μιας επιχείρησης και η σχετική της κοστολογική θέση προκύπτει από τις δραστηριότητες αξίας που η επιχείρηση εκτελεί σε ένα κλάδο. Μια σωστή, ουσιώδης και αποτελεσματική ανάλυση του κόστους εξετάζει το

κόστος που προκύπτει από αυτές τις δραστηριότητες και όχι τα κόστη της επιχείρησης ως σύνολο. Κάθε δραστηριότητα έχει την δική της δομή κόστους και η συμπεριφορά αυτού του κόστους μπορεί να επηρεάζεται από τις διασυνδέσεις και τις συσχετίσεις με άλλες δραστηριότητες είτε στο εσωτερικό, είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαμηλού κόστους προκύπτει όταν η επιχείρηση επιτυγχάνει να πραγματοποιήσει τις δραστηριότητες με κόστος μικρότερο από το αντίστοιχο των ανταγωνιστών της. Μια σημαντική αναδιάρθρωση της αλυσίδας αξίας μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαμηλού κόστους και αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας που επηρεάζει την συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Η αναδιάρθρωση της αλυσίδας αξίας δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μεταβούν σε νέες πολύ πιο χαμηλές καμπύλες εκμάθησης. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους:

A) Διαφορετικούς τρόπους καθετοποίησης προς τις πηγές πρώτων υλών, τις πηγές γνώσεων και την αγορά.

B) Διαφορετικές τεχνολογίες παραγωγής όπως συστήματα CAD (Computer Assisted Design), CAM (Computer Aided Manufacturing), FMS (Flexible Manufacturing Systems) κ.τ.λ.

Γ) Διαφορετικές μεθόδους marketing με νέες μεθόδους διαφήμισης, με νέα κανάλια διανομής, με πωλήσεις κατ' ευθείαν στους αγοραστές από καταλόγους, τηλεόραση κ.τ.λ.

Οι επιτυχημένοι ηγέτες κόστους συνήθως απορρέουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα από πολλαπλές πηγές εντός της αλυσίδας αξίας. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαμηλού κόστους δεν προκύπτει μόνο από μια δραστηριότητα, αλλά αντίθετα από πολλές. Επιπλέον, η αναδιάρθρωση της αλυσίδας αξίας συνήθως παίζει σημαντικό ρόλο στην δημιουργία και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χαμηλού κόστους. Η ηγεσία κόστους προϋποθέτει την λεπτομερή εξέταση κάθε δραστηριότητας μιας επιχείρησης, ώστε να ανιχνευτούν ευκαιρίες που μπορούν να οδηγήσουν στην μείωση του κόστους. Η συμπεριφορά αυτή πρέπει να είναι διάχυτη σε

όλα τα τμήματα της επιχείρησης, ώστε να καταβάλλεται η μέγιστη δυνατή προσπάθεια για συρρίκνωση του κόστους (Δερβιτσιώτης Κ. Ν. 1997, σελ. 42-46 - Michael E. Porter 1985, σελ. 63-63, 70, 99).

Μια επιχείρηση, η οποία αποτελεί ηγέτη κόστους, προστατεύεται σε μεγάλο βαθμό από τον ανταγωνισμό λόγω των κοστολογικών πλεονεκτημάτων που κατέχει. Πιο συγκεκριμένα, μια αύξηση στο κόστος των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική της λειτουργία, λόγω της ύπαρξης προμηθευτών με ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, μπορεί να μην επηρεάσει την επιχείρηση ή στην χειρότερη περίπτωση να την επηρεάσει σε πολύ μικρότερο βαθμό από ότι τις άλλες επιχειρήσεις που δεν ακολουθούν αυτού του είδους στρατηγική. Ο ηγέτης κόστους ενός κλάδου μπορεί να επηρεαστεί λιγότερο από ένα γενικό φαινόμενο πτώσης των τιμών στην περίπτωση που υπάρξουν αγοραστές με υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Επίσης ο ηγέτης κόστους μπορεί να αντισταθμίσει επιτυχώς την απειλή από τα υποκατάστατα αγαθά με προσφορά των προϊόντων σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή, η οποία είναι εφικτή λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής. Επιπλέον ένας κλάδος, στον οποίο δραστηριοποιείται ένας ισχυρός ηγέτης κόστους, δεν αποτελεί πόλο έλξης για νέους ανταγωνιστές, διότι για να καταφέρουν να εισέλθουν στον κλάδο θα πρέπει να επιτύχουν τα χαμηλά κόστη που εκείνος έχει επιτύχει (υψηλά εμπόδια εισόδου). Γενικά, ένας ηγέτης κόστους είναι ασφαλής στην περίπτωση που μπορεί να διατηρήσει το κοστολογικό του πλεονέκτημα και οι αγοραστές συνεχίζουν να παρουσιάζουν υψηλή ευαισθησία ως προς την τιμή. Μια πιθανή εξαίρεση στην περίπτωση αυτή είναι η είσοδος νέων ανταγωνιστών που έχουν υιοθετήσει μια τεχνολογική καινοτομία, η οποία μπορεί να μειώσει σημαντικά το κόστος και ως αποτέλεσμα να παρέχουν στους αγοραστές μεγαλύτερη αξία.

Το κλειδί επιτυχίας για ένα ηγέτη κόστους είναι η διατήρηση του χαμηλού κόστους, η οποία με την σειρά της μπορεί να προσδώσει ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν να διατηρήσουν το χαμηλό τους κόστος αντιμετωπίζουν σχετικά μικρότερες πιέσεις από τους καταναλωτές για μείωση των τιμών των προϊόντων τους,

διότι οι τιμές τους είναι ήδη πολύ χαμηλές σε σχέση με τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών τους.

3.2.1.2 Κίνδυνοι που προκύπτουν από την υιοθέτηση μιας Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

Η βιωσιμότητα και μακροχρόνια επιβίωση της κάθε επιχείρησης προϋποθέτει την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, η οποία θα εφαρμοστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η επιτυχία μιας στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους προϋποθέτει την προσεκτική εφαρμογή και υλοποίηση της, διότι σε αντίθετη περίπτωση η επιχείρηση, η οποία προσανατολίζεται σε αυτή την μορφή στρατηγικής, είναι σίγουρο ότι θα αντιμετωπίσει σημαντικά λειτουργικά προβλήματα και σοβαρούς κινδύνους. Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή μιας στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους ελλοχεύει την ύπαρξη των εξής σοβαρών κινδύνων για την επιχείρηση:

- i. *Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές* μπορούν να οδηγήσουν σε εκμηδενισμό των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων και κατά συνέπεια απώλεια των κοστολογικών πλεονεκτημάτων του ηγέτη κόστους.
- ii. *Οι θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες* των νεοεισερχόμενων σε ένα κλάδο επιχειρήσεων μπορούν να τους δίνουν την δυνατότητα να παράγουν χαμηλότερου κόστους προϊόντα, είτε μέσω επενδύσεων σε καλύτερη τεχνολογία, είτε μέσω της χρησιμοποίησης φθηνότερου εργατικού δυναμικού, είτε μέσω της εκμετάλλευσης του πλεονεκτήματος του αργότερα εισερχόμενου ανταγωνιστή, όσον αφορά το χρόνο για μίμηση και αποφυγή λαθών. Συνεπώς, οι νεοεισερχόμενες σε ένα κλάδο επιχειρήσεις μπορούν να αμφισβητήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους που κατέχει ένας ηγέτης κόστους, παρουσιάζοντας χαμηλότερου κόστους και καλύτερης τεχνολογίας προϊόντα.
- iii. Η διαρκής επιδίωξη του χαμηλού κόστους μπορεί πολλές φορές να λειτουργήσει εις βάρος της ποιότητας και να οδηγήσει στην παραγωγή *προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες*. Στην συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρείται η δημιουργία ενός χάσματος

μεταξύ των προσδοκιών και των απαιτήσεων των πελατών και αυτού που τελικά λαμβάνουν. Η επιχείρηση συνεπώς αποτυγχάνει να επιτύχει τον αρχικό σκοπό της, ο οποίος είναι η διαρκώς ολοένα και πληρέστερη ικανοποίηση του πελάτη.

- iv. *Κίνδυνος αντιγραφής* της τεχνολογίας και των παραγωγικών λειτουργιών που χρησιμοποιούνται για την μείωση του συνολικού κόστους. Οι ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν του ηγέτες κόστους και ταυτόχρονα με την χρησιμοποίηση φθηνότερου εργατικού δυναμικού στην παραγωγική διαδικασία να επιτύχουν και να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε χαμηλότερες τιμές.
- v. Η προσπάθεια της επιχείρησης για την επίτευξη όσο το δυνατόν χαμηλότερου κόστους μπορεί να την παρασύρει και να την οδηγήσει σε *υπερβολική συγκέντρωση των προσπαθειών* για τη μείωση του κόστους μόνο στις δραστηριότητες παραγωγής. Η επιχείρηση δεν ενδιαφέρεται στον επιθυμητό βαθμό για την μείωση του κόστους σε όλες τις άλλες δραστηριότητες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα ελλιπή αποτελεσματικότητα στους άλλους τομείς. Ο κίνδυνος αυτός συνεπώς μπορεί να επηρεάσει την συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- vi. Η διαρκής επιδίωξη χαμηλού κόστους μπορεί να καταστήσει το ηγέτη κόστους ανίκανο να *διαπιστώσει και να πραγματοποιήσει διάφορες αλλαγές* στην φύση του προϊόντος ή ακόμη και στις τεχνικές marketing που χρησιμοποιεί για την προώθησή του (Michael E. Porter 1998, σελ. 45 – Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 297-299)

3.2.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation strategy)

3.2.2.1 Περιγραφή της Στρατηγικής

Κάθε επιχείρηση, η οποία ακολουθεί Στρατηγική Διαφοροποίησης κατά την διάρκεια της προσπάθειάς της για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προσπαθεί να διαφοροποιήσει τον εαυτό της από τους ανταγωνιστές της. Πιο συγκεκριμένα, προσπαθεί να προσφέρει στους αγοραστές κάτι μοναδικό, το οποίο θα είναι πολύτιμο για αυτούς. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μια

τέτοιας μορφής στρατηγική στοχεύουν στην απόκτηση *ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας* συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους, καθώς οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τα προϊόντα τους ή ακόμη και τις υπηρεσίες που τα συνοδεύουν ως μοναδικά και ποιοτικά. Η διαφοροποίηση μιας επιχείρησης μπορεί να απευθύνεται είτε σε ένα ευρύ σύνολο αγοραστών σε ένα κλάδο, είτε σε ένα υποσύνολο αγοραστών με συγκεκριμένες ανάγκες.

Η διαφοροποίηση επιτρέπει στις επιχειρήσεις που την υιοθετούν να απολαμβάνουν *μεγαλύτερη εμπιστοσύνη* από τους καταναλωτές (υψηλό brand loyalty), οι οποίοι καταλήγουν να είναι λιγότερο ευαίσθητοι στην τιμή. Συνεπώς είναι φανερό ότι η διαφοροποίηση προσφέρει την πολυτέλεια στις επιχειρήσεις να χρεώνουν τα προϊόντα τους σε *υψηλότερη τιμή* από ότι οι ανταγωνιστές τους, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους και να αποφεύγουν την διαρκή επιδίωξη της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους. Ωστόσο η διαφοροποίηση οδηγεί σε υψηλότερου επιπέδου απόδοση μόνο στην περίπτωση που η χρέωση υψηλότερης τιμής δικαιολογεί και υπερκαλύπτει τα επιπλέον κόστη επίτευξης της μοναδικότητας. Ιδιαίτερα σημαντικό για μια ανταγωνιστική στρατηγική με διαφοροποίηση είναι η έντονη *ανάγκη σηματοδότησης*, δηλαδή του τρόπου επικοινωνίας και προβολής για το πώς το παραγόμενο προϊόν της επιχείρησης αυξάνει την παρεχόμενη αξία προς τον αγοραστή. Η προσφορά του προϊόντος σε υψηλότερη τιμή εξαρτάται από δύο παράγοντες:

- i. Την πραγματική αξία που προσφέρει στον αγοραστή
- ii. Το βαθμό της αντιλαμβανόμενης από τον πελάτη αξίας (perceived value)

Οι αγοραστές συχνά παρουσιάζουν υψηλή δυσκολία να αντιληφθούν σωστά την πραγματική αξία που προσφέρει μια επιχείρηση για το προϊόν της. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να επιτύχει υψηλή και αποτελεσματική διαφοροποίηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αντίληψη των αγοραστών για την αξία των προϊόντων της επιχείρησης καθώς και από την πραγματική αξία που προσφέρει η επιχείρηση.

Η μοναδικότητα των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν οδηγεί απαραίτητα σε διαφοροποίηση, αν η μοναδικότητα δεν είναι πολύτιμη για τον αγοραστή. Η

μοναδικότητα μπορεί να μεταφραστεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μόνο όταν είναι χρήσιμη για τον αγοραστή. Το σημείο εκκίνησης για την κατανόηση του «τι είναι πολύτιμο» είναι η αλυσίδα αξίας του αγοραστή (buyer's value chain). Οι αγοραστές έχουν αλυσίδες αξίας, οι οποίες αποτελούνται από τις δραστηριότητες που αυτοί εκτελούν. Παράλληλα, το προϊόν ή μια υπηρεσία της επιχείρησης λειτουργεί ως μια εισροή στην αλυσίδα αξίας του αγοραστή. Ο τρόπος με τον οποίο το προϊόν μιας επιχείρησης χρησιμοποιείται και επηρεάζει τις δραστηριότητες των αγοραστών εξαρτάται στο μεγαλύτερο βαθμό από την φύση και την μορφή της αλυσίδας αξίας του αγοραστή. Συνεπώς μια επιχείρηση πρέπει να δίνει μεγάλη σημασία στις επιμέρους δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας του αγοραστή, ώστε να μπορεί να κατανοεί τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που οι αγοραστές θεωρούν περισσότερο σημαντικά και ως αποτέλεσμα να έχει την δυνατότητα να παράγει με μοναδικό τρόπο διαφοροποιημένα και ποιοτικά προϊόντα.

Εν κατακλείδι, μια Στρατηγική Διαφοροποίησης για να είναι επιτυχημένη προϋποθέτει:

- i. Την κατανόηση των χαρακτηριστικών και των προδιαγραφών στα οποία δίνουν αξία οι αγοραστές.
- ii. Την παραγωγή των κατάλληλων ποιοτικών προϊόντων με μοναδικό τρόπο.
- iii. Την δυνατότητα χρέωσης υψηλότερης τιμής λόγω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της μοναδικότητας (premium price).

Η διαφοροποίηση οδηγεί τις επιχειρήσεις σε πλεονεκτική θέση απέναντι στις 5 δυνάμεις του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος τους. Η αυξημένη εμπιστοσύνη και αφοσίωση των πελατών απέναντι στην επιχείρηση δημιουργεί την ανάγκη στους νέους ανταγωνιστές να ξεπεράσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της μοναδικότητας. Επομένως τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι αυξημένα και η απειλή υποκατάστασης είναι μικρή, διότι οι αγοραστές δεν είναι διατεθειμένοι να υποκαταστήσουν τα μοναδικά και ποιοτικά προϊόντα της επιχείρησης. Επιπλέον το υψηλό brand loyalty προσφέρει στην επιχείρηση μια μορφή απομόνωσης από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις που υπάρχουν στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Η

διαφοροποίηση αποφέρει στις επιχειρήσεις μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, τα οποία περιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, ενώ παράλληλα μετριάζει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών διότι υπάρχει έλλειψη εναλλακτικών υποκατάστατων και μικρότερη ευαισθησία ως προς την τιμή.

Ο σχεδιασμός μιας Στρατηγικής Διαφοροποίησης πρέπει να γίνει με μεγάλη προσοχή, ώστε το προϊόν που θα παραχθεί και υπηρεσίες που θα προσφερθούν να αντεπεξέρχονται με ακρίβεια στις ανάγκες των αγοραστών. Στη συνέχεια παρατίθεται μια ανάλυση των βημάτων που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση που επιθυμεί να ακολουθήσει μια Στρατηγική Διαφοροποίησης:

- i. Αρχικά τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης οφείλουν να αναγνωρίσουν τα τμήματα της αγοράς της κατηγορίας στην οποία ανήκει το προϊόν της.
- ii. Στη συνέχεια τα ανώτερα στελέχη πρέπει να επιλέξουν τα τμήματα ή κατηγορίες των αγοραστών, στα οποία θα απευθυνθεί το προϊόν της επιχείρησης. Η επιλογή των υποψήφιων αγοραστών πρέπει να πραγματοποιηθεί με τα κατάλληλα κριτήρια που αρμόζουν στο εκάστοτε προϊόν.
- iii. Η επιχείρηση οφείλει να εντοπίσει τις καταναλωτικές αξίες και συνήθειες των υποψήφιων αγοραστών, καθώς επίσης και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την τελική επιλογή των προϊόντων. Η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να βοηθήσει τα ανώτερα στελέχη να κατανοήσουν αν το προϊόν της επιχείρησης μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες, τις συνήθειες, τις αξίες και τις απαιτήσεις των αγοραστών. Εξάλλου ειδικά μια επιχείρηση που ακολουθεί Στρατηγική Διαφοροποίησης οφείλει να είναι βαθύτατα πελατοκεντρική και πρέπει να θέτει ως στόχο την ολοένα μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της.
- iv. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να εντοπίσουν τα ήδη υπάρχοντα στοιχεία μοναδικότητας της επιχείρησης, καθώς και τα στοιχεία μοναδικότητας που πρέπει να αποκτηθούν, ώστε να μπορεί να στηριχθεί η στρατηγική διαφοροποίησης.

- v. Τέλος, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να προσδιορίσουν το συνολικό κόστος που συνεπάγεται η υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης. Πρέπει να πραγματοποιηθεί σύγκριση με τον αρχικό προγραμματισμό και προϋπολογισμό της επιχείρησης, ώστε να γίνει αναζήτηση τρόπων μείωσης του αν αυτό ξεπερνά τις προσδοκίες με τελικό στόχο να παρέχεται η όσο το δυνατό μεγαλύτερη αξία στον υποψήφιο αγοραστή.

Η διαφοροποίηση δεν μπορεί να γίνει αντιληπτή όταν γίνεται ανάλυση της επιχείρησης ως σύνολο, αλλά αντίθετα απορρέει από τις συγκεκριμένες δραστηριότητες που φέρνει σε πέρας η επιχείρηση και από τον τρόπο που αυτές επηρεάζουν τους αγοραστές. Κάθε δραστηριότητα αξίας στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης αποτελεί πιθανή πηγή μοναδικότητας, η οποία κάνει την επιχείρηση να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της.

Συνεπώς, η διαφοροποίηση δεν αποτελεί μια στατική έννοια, αλλά αντίθετα μπορεί να επιτευχθεί σε οποιοδήποτε σημείο της αλυσίδας αξίας. Η διαχείριση των πρώτων υλών και όλων των άλλων εισροών στην παραγωγική διαδικασία μπορεί να επηρεάσει την απόδοση του τελικού προϊόντος και ως επακόλουθο και την διαφοροποίηση. Επιπλέον ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που μπορεί να αποτελέσει ουσιώδες στοιχείο διαφοροποίησης είναι οι υποστηρικτικές λειτουργίες της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες τεχνολογικής ανάπτυξης μπορούν να οδηγήσουν στο σχεδιασμό προϊόντων που έχουν πρωτοποριακά ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία εγγυούνται την επίτευξη μοναδικής απόδοσης. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να αναφέρονται είτε στην εμφάνιση των προϊόντων, είτε στην ανταπόκριση στις προδιαγραφές, είτε στην αξιοπιστία των τελικών προϊόντων.

Οι δραστηριότητες marketing και πωλήσεων αποτελούν σαφέστατα ένα σημείο στο οποίο μπορεί να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Ο προσεκτικός σχεδιασμός των δραστηριοτήτων marketing και πωλήσεων μπορεί να αποτελέσει ένα διακριτό στοιχείο διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές, το οποίο θα εξασφαλίζει στην επιχείρηση αυξημένες πωλήσεις. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση της Στρατηγικής

Διαφοροποίησης, οι υπεύθυνοι του τμήματος Marketing επιλέγουν την επιλεκτική και όχι την μαζική διάθεση του προϊόντος.

Οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν απλά ένα μικρό ποσοστό του συνολικού κόστους, ωστόσο η επίδραση τους στην διαφοροποίηση μπορεί να είναι αρκετά σημαντική. Για παράδειγμα, σε μια βιομηχανία παραγωγής φαρμάκων ο έλεγχος ποιότητας μπορεί να αντιπροσωπεύει απλά το 1% του συνολικού κόστους, αλλά η παραγωγή και παράδοση έστω και μιας ελαττωματικής συσκευασίας στον αγοραστή θα έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες στην αντιλαμβανόμενη από αυτόν διαφοροποίηση και ποιότητα. Επομένως, είναι φανερό η ανάγκη διαχωρισμού όλων των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας που έχουν την σημαντικότερη επίδραση στην διαφοροποίηση, ενώ παράλληλα οι δραστηριότητες με μικρή επίδραση είναι λογικό να αναλύονται ως σύνολο.

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της ονομάζονται διαμορφωτές διαφοροποίησης ή μοναδικότητας (*Differentiation Drivers*). Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένοι από τους σημαντικότερους διαμορφωτές διαφοροποίησης:

1. Τα στοιχεία, τα χαρακτηριστικά και οι επιλογές της επιχειρηματικής δραστηριότητας που ασκείται στα πλαίσια μιας επιχείρησης:
 - i. Τα χαρακτηριστικά και οι τεχνικές προδιαγραφές του παραγόμενου προϊόντος.
 - ii. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης προς τους αγοραστές, όπως π.χ. ο χρόνος παράδοσης, οι υπηρεσίες μετά την πώληση (*after sales service*), ο τρόπος πληρωμής κ.τ.λ.
 - iii. Η ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των συντελεστών παραγωγής.
 - iv. Οι στρατηγικές ανάπτυξης της επιχείρησης.
2. Η επιλογή του χρόνου εκτέλεσης επιχειρησιακών δραστηριοτήτων όπως π.χ. για την εισαγωγή καινοτομιών, νέων τεχνολογιών, διαφημιστικών προγραμμάτων κ.τ.λ.
3. Ο βαθμός αξιοποίησης διαφόρων πηγών οικονομίας όπως π.χ. οικονομίες κλίμακας, οικονομίες πείρας κ.τ.λ.
4. Ο βαθμός και η ταχύτητα προσαρμοστικότητας στο νομικό πλαίσιο της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση όπως π.χ. θέματα

σχετικά με την τήρηση των προδιαγραφών ποιότητας, την αποφυγή μόλυνσης του περιβάλλοντος, την τήρηση των κανόνων ασφάλειας και υγιεινής κ.τ.λ.

5. Η επιλογή της γεωγραφικής εγκατάστασης της έδρας της επιχείρησης, των υποκαταστημάτων της κ.τ.λ.
6. Η επιλογή των καναλιών διανομής της επιχείρησης
7. Η αξιοποίηση των ήδη υπαρχόντων διασυνδέσεων με προμηθευτές και πελάτες, αλλά και ο σχεδιασμός ενίσχυσης αυτών των διασυνδέσεων και η δημιουργία νέων.

Εν κατακλείδι, τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης που ακολουθεί μια Στρατηγική Διαφοροποίησης οφείλουν:

- i. Να κατανοούν με ακρίβεια τις ανάγκες των καταναλωτών και να προσδιορίζουν με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά στα οποία δίνουν αξία οι πελάτες.
- ii. Να παράγουν και να προωθούν τα διαφοροποιημένα προϊόντα τους με μοναδικό τρόπο (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας).
- iii. Να έχουν την δυνατότητα να χρεώνουν τα διαφοροποιημένα προϊόντα τους με τιμή υψηλότερη από το μέσο επίπεδο τιμών (premium price) λόγω της μοναδικότητας των προϊόντων τους.

3.2.2.2 Κίνδυνοι που προκύπτουν από την υιοθέτηση μιας Στρατηγικής Διαφοροποίησης

Η Στρατηγική Διαφοροποίησης προϋποθέτει την ανάληψη πολλών ρίσκων και πολλών δύσκολων αποφάσεων σχετικά με την συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Η υιοθέτηση και εφαρμογή μιας τέτοιου είδους στρατηγικής ελλοχεύει την ύπαρξη των εξής σοβαρών κινδύνων:

- i. Υπάρχει *έντονη τάση αντιγραφής* των καινοτομιών και γενικότερα ένα *κλίμα μίμησης* των ηγετών διαφοροποίησης. Το γεγονός αυτό μειώνει σε μεγάλο βαθμό την διαφοροποίηση, διότι όπως είναι φυσιολογικό χάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της μοναδικότητας. Ωστόσο, το κλίμα μίμησης που δημιουργείται από τους ανταγωνιστές δεν πρέπει

να αποθαρρύνει τους ηγέτες της διαφοροποίησης, αλλά αντίθετα πρέπει να πραγματοποιούν συνεχώς αναθεωρήσεις στις στρατηγικές τους, ώστε να βρίσκονται πάντοτε ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές τους.

- ii. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν μια Στρατηγική Διαφοροποίησης δεν απευθύνονται σε μια μαζική αγορά, αλλά αντίθετα σε κάποια περιορισμένα τμήματα της αγοράς ή ακόμη και σε ένα πολύ περιορισμένο αριθμό αγοραστών. Συνεπώς, το γεγονός ότι η διαφοροποίηση απευθύνεται σε άτομα με συγκεκριμένες και εξειδικευμένες ανάγκες οδηγεί στην *αύξηση του κόστους ικανοποίησης και προσέγγισής τους*.
- iii. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν μια Στρατηγική Διαφοροποίησης πολλές φορές παρουσιάζουν μεγάλη δυσκολία να τονίσουν τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών τους στους υποψήφιους αγοραστές. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι αγοραστές να μην εκτιμήσει σωστά την αξία των διαφοροποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης και να δίνουν μεγάλο βάρος στο μεγάλο χάσμα μεταξύ του κόστους που επιτυγχάνουν οι ηγέτες κόστους και αυτού που επιτυγχάνουν οι ηγέτες διαφοροποίησης. Συνεπώς οι αγοραστές εμφανίζουν *υψηλή ευαισθησία στην τιμή*, δημιουργώντας πρόβλημα στην εφαρμογή των βασικών αρχών της διαφοροποίησης.
- iv. Τα ανώτερα στελέχη μια επιχείρησης που ακολουθεί μια Στρατηγική Διαφοροποίησης πολλές φορές δίνουν μεγάλη έμφαση στη διαφοροποίηση μόνο των χαρακτηριστικών του προϊόντος, παραμελώντας τις σημαντικές ευκαιρίες για διαφοροποίηση που προσφέρουν οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης.
- v. Η δημιουργία μορφών μοναδικότητας και ποιότητας που οδηγούν μεν στην σημαντική αύξηση του κόστους του προϊόντος, δεν δημιουργούν δε εξίσου σημαντική πρόσθετη αξία για τους αγοραστές. Πολλές φορές η πρόσθετη αξία για τους αγοραστές είναι μηδαμινή και ανύπαρκτη.
- vi. Η εξάλειψη της ανάγκης των αγοραστών για διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο κίνδυνος αυτός είναι ορατός στην περίπτωση που οι αγοραστές γίνουν περισσότερο γνώστες του «τι ακριβώς

χρειάζονται» ή όταν αρνητικές μεταβολές στο εισόδημά τους καταστήσουν ευαίσθητους ως προς την τιμή (Michael E. Porter 1985, σελ. 119-122 και σελ. 130-132 - Michael E. Porter 1998, σελ. 37-38, 46 – Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 298-304 – Δερβιτσιώτης Κ. Ν. 1997, σελ. 48-50 και 52-53).

3.2.3 Στρατηγική Εστίασης (Focus strategy)

Η ανταγωνιστική Στρατηγική Εστίασης επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα αγοραστών της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Μολονότι η Στρατηγική Χαμηλού Κόστους και η Στρατηγική Διαφοροποίησης στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης σε ολόκληρο των κλάδο, η Στρατηγική Εστίασης στοχεύει στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου δημιουργώντας και καθοδηγώντας όλη την επιχειρησιακή πολιτική προς αυτό το στόχο. Η στρατηγική αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι η επιχείρηση μπορεί να πετύχει το στενό στρατηγικό στόχο της με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από ότι μπορεί να καταφέρουν οι ανταγωνιστές της, οι οποίοι στοχεύουν στην προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους σε ευρύτερο φάσμα αγοραστών. Η Στρατηγική Εστίασης παρά το γεγονός ότι δεν στοχεύει αποκλειστικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης για το σύνολο μιας αγοράς, έχει την δυνατότητα να οδηγήσει στην απόκτηση οποιασδήποτε μορφής του για ένα στενό και περιορισμένο τμήμα της αγοράς.

Εφόσον το τμήμα – στόχος της αγοράς έχει επιλεγθεί, η επιχείρηση ακολουθεί μια Στρατηγική Εστίασης είτε μέσω της διαφοροποίησης είτε μέσω του χαμηλού κόστους. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα διαφορετικά είδη Στρατηγικών Εστίασης και τα συγκρίνει με τη Στρατηγική Χαμηλού Κόστους και τη Στρατηγική Διαφοροποίησης:

Πίνακας 3.2 : Είδη Ανταγωνιστικών Στρατηγικών

	Προσφορά προϊόντων μόνο σε ένα τμήμα αγοραστών	Προσφορά προϊόντων σε πολλά τμήματα αγοραστών
Προσφορά Χαμηλού Κόστους προϊόντων στους αγοραστές	Στρατηγική Εστίασης με Ηγεσία Κόστους	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους
Προσφορά Μοναδικών προϊόντων στους αγοραστές	Στρατηγική Εστίασης με Διαφοροποίηση	Στρατηγική Διαφοροποίησης

Πηγή: Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, "Strategic Management: An Integrated Approach", Fifth Edition, Houghton Mifflin, 2001, σελ. 214

Η επιτυχία μιας Στρατηγικής Εστίασης εξαρτάται από κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Η βασικότερη προϋπόθεση είναι η *τμηματοποίηση της αγοράς* από την οποία προκύπτει η διάκρισή της σε επιμέρους τμήματα. Η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει με βάση τον γεωγραφικό χώρο, το τύπο και τις αξίες του καταναλωτή και την γραμμή του προϊόντος. Στην συνέχεια, η επιχείρηση οφείλει να επιλέξει το τμήμα που ταιριάζει περισσότερο στις ικανότητες της και να στοχεύσει να το ικανοποιήσει όσο το δυνατόν αρτιότερα. Επιπλέον μια άλλη βασική προϋπόθεση είναι το τμήμα της αγοράς που έχει επιλεγεί να παρουσιάζει *την κατάλληλη ελκυστικότητα*, ώστε η επιχείρηση μέσω της ικανοποίησής του να έχει την δυνατότητα να επιτύχει τις επιθυμητές αποδόσεις. Η ελκυστικότητα του κάθε τμήματος εξαρτάται από την ένταση των ανταγωνιστικών δυνάμεων που υπάρχουν σε αυτό. Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει το τμήμα που θα περιέχει τον ευνοϊκότερο συνδυασμό ανταγωνιστικών δυνάμεων, θα περιέχει σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης και εκμετάλλευσης και θα εγγυάται τις μεγαλύτερες πιθανές αποδόσεις.

Η επιχείρηση που επιδιώκει και επιτυγχάνει εστίαση μπορεί να επιτύχει αποδόσεις μεγαλύτερες από το μέσο επίπεδο αποδόσεων που επιτυγχάνουν

οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο, διότι είναι δυνατή η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είτε χαμηλού κόστους είτε διαφοροποίησης ή ακόμη και τα δύο ανάλογα με το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται. Συνεπώς, η Στρατηγική Εστίασης μπορεί να λάβει δυο μορφές και διακρίνεται σε:

- i. Στρατηγική Εστίασης με Ηγεσία Κόστους (Cost Focus)
- ii. Στρατηγική Εστίασης με Διαφοροποίηση (Differentiation Focus)

(Michael E. Porter 1998, σελ. 38-41)

3.2.3.1 Στρατηγική Εστίασης με Ηγεσία Κόστους (Cost Focus)

Η τμηματοποίηση της αγοράς στην Στρατηγική Εστίασης με Ηγεσία κόστους μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους:

- i. *Με βάση τις διαφορετικές ανάγκες της αγοράς στόχου.* Μια επιχείρηση μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους στο συγκεκριμένο τμήμα που θα εστιάσει, μόνο στην περίπτωση που θα προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του τμήματος, καταβάλλοντας προσπάθεια για εκτέλεση κάποιων συγκεκριμένων δραστηριοτήτων της με χαμηλότερο κόστος. Στην προκειμένη περίπτωση, η εστίαση αφορά τμήματα με μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή, δηλαδή τμήματα με μεγάλη ευαισθησία στις μεταβολές της τιμής.
- ii. *Με βάση τη γεωγραφική κατανομή.* Μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαμηλού κόστους εστιάζοντας σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Συνεπώς μια επιχείρηση, η οποία προτιμά να εγκαταστήσει την παραγωγική μονάδα της κοντά στην γεωγραφική περιοχή που επιλέγει, παρουσιάζει πλεονεκτήματα κόστους συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της σε εθνικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα το πλεονέκτημα κόστους μπορεί να αφορά το κόστος μεταφοράς των προϊόντων, την καλύτερη χρησιμοποίηση των καναλιών διανομής και την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

- iii. *Με βάση την παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων.* Οι μεμονωμένοι αγοραστές στους οποίους έχει εστιάσει μια επιχείρηση μπορεί να εμφανίζουν κάποιες εξειδικευμένες ανάγκες. Η επιχείρηση οφείλει να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγοραστών με την παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων που θα στοχεύουν στην ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση αποκτά κοστολογικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της που ασχολούνται με την μαζική παραγωγή για το σύνολο της αγοράς, διότι οι επιχειρήσεις αυτές δεν μπορούν εύκολα και με χαμηλό κόστος να αλλάξουν την παραγωγική τους διαδικασία και να την προσαρμόσουν σε εξειδικευμένα προϊόντα.

3.2.3.2 Στρατηγική Εστίασης με Διαφοροποίηση (Differentiation Focus)

Τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης που ακολουθεί μια Στρατηγική Εστίασης με Διαφοροποίηση οφείλουν να εντοπίσουν τις τυχόν ιδιαίτερες και εξειδικευμένες ανάγκες του τμήματος, στο οποίο έχουν στοχεύσει. Ο εντοπισμός αυτών των ιδιαίτερων αναγκών θα συμβάλει στην δημιουργία προϊόντων με την κατάλληλη διαφοροποίηση. Το πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, η οποία υιοθετεί μια Στρατηγική Εστίασης με Διαφοροποίηση έναντι των άλλων επιχειρήσεων που ακολουθούν αποκλειστικά μια Στρατηγική Διαφοροποίησης για το σύνολο της αγοράς, βρίσκεται στο γεγονός ότι μπορεί να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Αντίθετα οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο σύνολο της αγοράς εμφανίζουν αδυναμία στην πλήρη κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών του συγκεκριμένου τμήματος. Η παρατήρηση αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Συνεπώς το κενό αυτό προορίζονται για να καλύψουν οι επιχειρήσεις που ακολουθούν Στρατηγική Εστίασης με διαφοροποίηση, οι οποίες πολλές φορές βρίσκονται στην ευχάριστη θέση να αποκτούν σημαντικό μερίδιο της αγοράς του τμήματος που στοχεύουν.

Το γεγονός ότι το τμήμα – στόχος είναι περιορισμένο συνεπάγεται την παραγωγή μικρού αριθμού προϊόντων, τα οποία προορίζονται για την κάλυψη των αναγκών του. Συνεπώς, η επιχείρηση μπορεί με μεγαλύτερη ευκολία να εστιάσει τις προσπάθειές της για έρευνα και ανάπτυξη, οι οποίες μέσω της αυξημένης αποδοτικότητας θα οδηγήσουν σε καινοτομίες που θα αυξήσουν την αντιλαμβανόμενη από τους αγοραστές διαφοροποίηση των προϊόντων τους. Επιπλέον, η Στρατηγική Εστίασης με Διαφοροποίηση λόγω της καλύτερης γνώσης των ιδιοτήτων μιας γεωγραφικής περιοχής επιτρέπει την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή της (Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 306-307 - Michael E. Porter 1985, σελ. 15).

3.2.3.3 Κίνδυνοι που προκύπτουν από την υιοθέτηση μιας Στρατηγικής Εστίασης

Υπάρχουν δυο κατηγορίες κινδύνων, οι οποίοι προκύπτουν από την υιοθέτηση μιας Στρατηγικής Εστίασης. Παρακάτω παρατίθεται μια σύντομη ανάλυση αυτών των κινδύνων:

- i. *Κίνδυνος μίμησης.* Η Στρατηγική Εστίασης είτε γίνεται με Διαφοροποίηση είτε με την επιδίωξη του Χαμηλού Κόστους μπορεί εύκολα να γίνει αντικείμενο μίμησης. Στην περίπτωση της Στρατηγικής Εστίασης με Διαφοροποίηση, οι ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν τα στοιχεία που διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να αναφέρονται είτε στον τρόπο και την ταχύτητα εξυπηρέτησης, είτε σε ορισμένα χαρακτηριστικά των προϊόντων που αποκτήθηκαν λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης, είτε κάποια αποτελεσματική τεχνική του Marketing κ.τ.λ. Στην περίπτωση της Στρατηγικής Εστίασης με Χαμηλό Κόστος, οι ανταγωνιστές μπορεί να επιδιώκουν την αντιγραφή των τεχνολογικών συστημάτων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης και συμβάλλουν στην μείωση του συνολικού κόστους.
- ii. *Σμίκρυνση του τμήματος – στόχου.* Μια επιχείρηση, η οποία ακολουθεί Στρατηγική Εστίασης στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών με

αποτελεσματικό τρόπο ενός μικρού τμήματος της συνολικής αγοράς. Η αποτελεσματική ικανοποίηση αυτού του μικρού τμήματος θα επιφέρει στην επιχείρηση τις επιθυμητές αποδόσεις για την κάλυψη κάθε μορφής εξόδων και την απόκτηση κάποιων συγκεκριμένων κερδών. Συνεπώς η περίπτωση, στην οποία το τμήμα – στόχος σμικρυνθεί, είναι πιθανό να δημιουργήσει σημαντικά χρηματοοικονομικά και λειτουργικά προβλήματα στην επιχείρηση. Αντίθετα ο προσανατολισμός σε ευρύτερες αγορές καθιστά πολύ μικρή την πιθανότητα εμφάνισης αυτού του κινδύνου, διότι η μείωση της ζήτησης ενός τμήματος από το σύνολο μιας αγοράς θα έχει σαφέστατα πολύ μικρότερη επίδραση στην συνολική ζήτηση (Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 306-307)

3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της Ανταγωνιστικής Στρατηγικής

Η επιλογή της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε υψηλή κερδοφορία μακροχρόνια και στην απόκτηση ή ακόμη και βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης σε ένα κλάδο. Η ανταγωνιστική στρατηγική που επιλέγει μια επιχείρηση να εφαρμόσει στην οργανωτική δομή της εξαρτάται από δύο σημαντικούς παράγοντες:

1. *Την ανταγωνιστική θέση που κατέχει η επιχείρηση στο κλάδο που η ίδια δραστηριοποιείται (**Positioning**)*

Το positioning μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο καθορίζει αν η κερδοφορία της βρίσκεται πάνω ή κάτω από τον μέσο όρο κερδοφορίας του κλάδου. Μια επιχείρηση που διαθέτει καλή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο που δραστηριοποιείται μπορεί να οδηγηθεί στην διασφάλιση υψηλής κερδοφορίας, ακόμη και αν η κερδοφορία του κλάδου βρίσκεται σε μέτρια ή χαμηλά επίπεδα. Η επίτευξη αυτού του σκοπού μπορεί να επιτευχθεί με την επίτευξη μακροχρόνια ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (sustainable competitive advantage) (Michael E. Porter 1985, σελ. 11).

2. Την ελκυστικότητα που παρουσιάζει ο κλάδος αυτός. (**Attractiveness**)

Υπάρχουν κάποιο συγκεκριμένοι παράγοντες που καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου. Μια σωστή και κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει να οδηγεί στην κατανόηση αυτών των κανόνων. Ωστόσο, ιδανική χαρακτηρίζεται μια ανταγωνιστική στρατηγική που μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο στην κατανόηση, αλλά και στην αλλαγή αυτών των κανόνων προς όφελος της επιχείρησης. Η επίτευξη αυτού του σκοπού μπορεί να πραγματοποιηθεί λαμβάνοντας υπόψη τις 5 δυνάμεις που επηρεάζουν τους κανόνες αυτούς. Σύμφωνα με τον Porter οι 5 δυνάμεις είναι οι εξής:

- i. Η Απειλή Εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο
- ii. Η Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- iii. Η Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- iv. Η Απειλή από Υποκατάστατα προϊόντα
- v. Η Ένταση του Ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Εκτενής ανάλυση για το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter πραγματοποιείται στο Κεφάλαιο 2: Το Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης της παρούσας μελέτης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Εκδόσεις Μπένου, 2002
2. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, “Strategic Management: An Integrated Approach”, Fifth Edition, Houghton Mifflin, 2001
3. Δερβιτσιώτης Κ. Ν., “Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων”, Αθήνα 1997
4. Michael E. Porter, “Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance”, Free Press, 1985
5. Michael E. Porter, “Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors”, Free Press, 1998

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται μια ανάλυση του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αρχικά παρουσιάζεται η έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και γίνεται προσπάθεια να αποδοθεί ένας ορισμός για αυτό. Στη συνέχεια γίνεται μια αναφορά στις πηγές του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ανώτερου επιπέδου επιδεξιότητες και ανώτερου επιπέδου πόροι), καθώς και στα χαρακτηριστικά που πρέπει να διακρίνουν αυτές τις πηγές.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το ζητούμενο για τις επιχειρήσεις δεν είναι απλά η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της. Η διατήρηση τυχόν ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, η οποία επιτυγχάνεται από την μεγάλη διάρκεια τους, μπορούν να επιφέρουν μακροχρόνια οφέλη και διαρκή ανάπτυξη στην επιχείρηση. Στο κεφάλαιο αυτό της μελέτης γίνεται μια λεπτομερής ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (εμπόδια αντιγραφής από τους ανταγωνιστές, η ικανότητα των ανταγωνιστών και ο δυναμισμός του κλάδου της επιχείρησης).

Επιπλέον, στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στα είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα Χαμηλού Κόστους και Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα Διαφοροποίησης). Επιπροσθέτως, παρουσιάζεται η Ταχεία Ανταπόκριση (Quick Response) ως μια νέα μορφή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο περιβάλλον, καθώς και οι κίνδυνοι που είναι πιθανό να προκύψουν από την προσπάθεια επίτευξής της.

Στη συνέχεια, γίνεται ανάλυση των παραγόντων που οδηγούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Αποτελεσματικότητα, Ποιότητα, Ανταπόκριση στους Πελάτες και Καινοτομικότητα). Πιο συγκεκριμένα,

αναλύεται η επιρροή και η βαρύτητα καθενός από αυτούς του παράγοντες, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται τα στοιχεία που τους χαρακτηρίζουν και ο τρόπος που ο συνδυασμός τους μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την αύξηση της κερδοφορίας της εκάστοτε επιχείρησης.

4.2 Η έννοια του Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η ιδέα του *διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος* παρουσιάστηκε το 1984, όταν ο Day πρότεινε κάποια συγκεκριμένα είδη στρατηγικών που θα οδηγούσαν μια επιχείρηση στη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Ο Porter ανέλυσε τους βασικούς τύπους των ανταγωνιστικών στρατηγικών που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει μακροχρόνια διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Barney (1991), μια επιχείρηση έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει και ακολουθεί μια στρατηγική που δημιουργεί *αξία* και η οποία δεν υιοθετείται ταυτόχρονα από κανέναν υπάρχων ή ενδεχόμενο ανταγωνιστή και επίσης όταν οι άλλες επιχειρήσεις δεν έχουν την δυνατότητα να καρπωθούν τα οφέλη που απορρέουν από αυτήν την στρατηγική. Ο Coyne (1986) συνέβαλε στη διατύπωση ενός επίσημου ορισμού σχετικά με το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τονίζοντας ότι για να αποκτήσει μια επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει οι πελάτες να αντιλαμβάνονται κάποια ουσιαστική διαφορά μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών της εν λόγω επιχείρησης και των αντίστοιχων των ανταγωνιστών της. Η διαφορά αυτή πρέπει να οφείλεται στην ικανότητα ενός πόρου που μια επιχείρηση κατέχει, ενώ παράλληλα οι ανταγωνιστές δεν κατέχουν. Συνεπώς, η μοναδικότητα (*uniqueness*) των πόρων μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ των ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο. Η ανάλυση των ανταγωνιστών μπορεί να επιτρέψει σε μια επιχείρηση να αναγνωρίσει και στη συνέχεια να δημιουργήσει μοναδικούς πόρους. Η μοναδικότητα είναι το

στοιχείο που δίνει σε μια επιχείρηση το πλεονέκτημα, το οποίο μπορεί να διατηρηθεί, να επεκταθεί και να διαιωνιστεί όσο καιρό η μοναδική στρατηγική παρέχει προστιθέμενη αξία (added value) στους πελάτες και όσο οι ανταγωνιστές δε μπορούν να την αντιγράψουν και να τη μιμηθούν.

Σύμφωνα με τα παραπάνω και εφόσον αναλυθεί ξεχωριστά κάθε μια λέξη του όρου «διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», είναι δυνατό να ειπωθεί ο εξής ορισμός: *«Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα είναι το παρατεταμένο και διαιωνισμένο όφελος που προκύπτει από την εφαρμογή μιας μοναδικής στρατηγικής, η οποία δημιουργεί αξία και ταυτόχρονα δεν μπορεί να εφαρμοστεί από κανένα από τους υπάρχοντες ή πιθανούς ανταγωνιστές, οι οποίοι ταυτόχρονα δεν έχουν τη δυνατότητα να καρπωθούν τα οφέλη που απορρέουν από αυτήν (Nicole P. Hoffman, 2000)».*

4.3 Πηγές του Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η υιοθέτηση και εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής στις επιχειρήσεις οδηγεί στην απόκτηση μελλοντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι ερευνητές αναγνώρισαν τη σημασία μιας αποτελεσματικής στρατηγικής και στράφηκαν προς την αναζήτηση των πηγών του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Day και Wensley (1988) αναγνώρισαν δυο κατηγορίες πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- i. Της *ανώτερου επιπέδου επιδεξιότητες*, οι οποίες αναφέρονται στις ευκρινείς ικανότητες του προσωπικού που το κάνουν να ξεχωρίζει από το προσωπικό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- ii. Τους *ανώτερου επιπέδου πόρους* που διαθέτει μια επιχείρηση και μπορούν να την οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένοι ερευνητές που ασχολήθηκαν με την επεξεργασία των συγκεκριμένων επιδεξιοτήτων και πόρων, οι οποίοι μπορεί να συνεισφέρουν στην επίτευξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Barney (1991) συνεισέφερε στην έρευνα για τη σύνδεση

μεταξύ των πόρων μιας επιχείρησης και του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, οι πόροι μιας επιχείρησης πρέπει να χαρακτηρίζονται από σπανιότητα (rareness), αξία (value), αδυναμία υποκατάστασης (inability to be substituted) και αδυναμία αντιγραφής (inability to be imitated) από τους ανταγωνιστές, προκειμένου να συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, οι Hunt και Morgan (1995) πρότειναν τους πιθανούς πόρους μιας επιχείρησης να κατηγοριοποιηθούν σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, νομικούς, ανθρώπινους, οργανωτικούς, πληροφοριακούς και επικοινωνιακούς. Σύμφωνα με τους συγκεκριμένους ερευνητές, το συγκριτικό πλεονέκτημα των παραπάνω μπορεί να μεταφραστεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, μόνο όταν τα κριτήρια που πρότεινε ο Barney έχουν ικανοποιηθεί και εφόσον οι πελάτες έχουν αντιληφθεί κάποια διαφορά μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης και τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών της.

Εν κατακλείδι, οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τον τύπο της επιχειρηματικής τους δράσης μπορούν να επιτύχουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδυάζοντας ικανότητες και πόρους με μοναδικούς τρόπους. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να επικεντρωθούν στο πώς θα συντονίσουν τις προσπάθειες όλου του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να διευκολύνουν τη μεγέθυνση των συγκεκριμένων πόρων και ικανοτήτων τους. Εκτενής ανάλυση του παραπάνω συμπεράσματος πραγματοποιείται στο Κεφάλαιο 2 (Barney J. 1991 - Nicole P. Hoffman 2000).

4.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διάρκεια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ένα θέμα μείζονος σημασίας για την πορεία μιας επιχείρησης. Η μεγάλη διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να εξασφαλίσει μακροχρόνια οφέλη για μια επιχείρηση και γι' αυτό το λόγο πρέπει να πραγματοποιείται εις βάθος διερεύνηση των παραγόντων που την επηρεάζουν.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εξής:

- i. Εμπόδια αντιγραφής από τους ανταγωνιστές (Barriers to Imitation).
- ii. Η ικανότητα των ανταγωνιστών (Capability of Competitors).
- iii. Ο δυναμισμός του κλάδου της επιχείρησης (Industry Dynamism).

Στη συνέχεια πραγματοποιείται ανάλυση αυτών των παραπάνω παραγόντων που επηρεάζουν τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4.4.1 Εμπόδια Αντιγραφής από τους Ανταγωνιστές

Η ταχύτητα, με την οποία οι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης μπορούν να λάβουν ενημέρωση για τα συστατικά στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της και να επιτύχουν να το αντιγράψουν, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όσο μεγαλύτερη είναι η ταχύτητα αντιγραφής των χαρακτηριστικών ικανοτήτων μιας επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της, τόσο μικρότερη διάρκεια έχει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και τόσο περισσότερο επείγουσα είναι η ανάγκη βελτίωσης αυτών των ικανοτήτων προκειμένου να παραμείνει ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό.

Συνεπώς, ο χρόνος που απαιτείται από τους ανταγωνιστές ώστε να επιτύχουν να αντιγράψουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης αποτελεί το σημαντικότερο προσδιοριστικό παράγοντα διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όταν το απαιτούμενο χρονικό διάστημα είναι μεγάλο, τότε η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να αποκτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς και να επιτύχει υψηλού επιπέδου αποδόσεις με την επέκταση των χαρακτηριστικών της ικανοτήτων ή ακόμη και την απόκτηση νέων.

Τα εμπόδια αντιγραφής αποτελούν βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της ταχύτητας αντιγραφής. Τα εμπόδια αντιγραφής αποτελούν παράγοντες που καθιστούν πραγματικά δύσκολο για έναν ανταγωνιστή να αντιγράψει τις

χαρακτηριστικές ικανότητες μιας επιχείρησης. Επομένως, όταν τα εμπόδια αντιγραφής είναι ισχυρά, τότε η διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μεγάλη. Αντίστοιχα, όταν η αντιγραφή των χαρακτηριστικών ικανοτήτων μιας επιχείρησης είναι εύκολη και το απαιτούμενο χρονικό διάστημα για την πραγματοποίηση της αντιγραφής είναι μικρό κυρίως λόγω της ύπαρξης μικρού μεγέθους εμποδίων αντιγραφής, τότε είναι πιθανότερο το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα να έχει ελάχιστη διάρκεια.

4.4.2 Ικανότητες των Ανταγωνιστών

Οι ικανότητες των ανταγωνιστών μιας επιχείρησης αποτελούν σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της ταχύτητας αντιγραφής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της. Όταν οι ανταγωνιστές έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίζουν έγκαιρα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης και να επινοούν τρόπους για να το αντιγράψουν, τότε είναι αναμενόμενο η ταχύτητα αντιγραφής να είναι μεγάλη.

Ένα σημαντικό στοιχείο που προσδιορίζει τις ικανότητες των ανταγωνιστών είναι οι *στρατηγικές δεσμεύσεις* τους. Ο όρος στρατηγική δέσμευση αναφέρεται στο συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης σχετικά με την απόκτηση πόρων και ικανοτήτων. Μια επιχείρηση, η οποία έχει αναλάβει κάποιες στρατηγικές δεσμεύσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της, έχει αναπτύξει συγκεκριμένες ικανότητες για ένα δεδομένο επιχειρηματικό περιβάλλον και ως αποτέλεσμα θα αντιμετωπίσει εξαιρετικές δυσκολίες να ανταποκριθεί σε νέες ανταγωνιστικές συνθήκες, στην περίπτωση που θα αναγκαστεί να έρθει σε αντίθεση με τις συγκεκριμένες στρατηγικές δεσμεύσεις της. Συνεπώς, οι στρατηγικές δεσμεύσεις, οι οποίες έχουν καθιερώσει ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας ενός ανταγωνιστή μακροχρόνια, είναι πιθανό να μειώνουν την ικανότητά του να αντιγράψει το καινοτομικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Επομένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει μεγαλύτερη διάρκεια και χρονικά η διατήρησή του είναι περισσότερο πιθανή.

Ένας άλλος προσδιοριστικός παράγοντας της ικανότητας των ανταγωνιστών να αντιμετωπίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι η απορροφητική τους ικανότητα, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να αναγνωρίζει, να αξιολογεί, να αφομοιώνει και να χρησιμοποιεί για ένα συγκεκριμένο σκοπό μια οποιαδήποτε νέα γνώση. Η εξωστρέφεια μιας επιχείρησης καθορίζει την απορροφητική της ικανότητα. Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση που είναι εξωστρεφής παρουσιάζει υψηλή απορροφητική ικανότητα και μπορεί να ανιχνεύσει και να αντιγράψει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τις καινοτομίες που παρουσιάζονται στον κλάδο της.

4.4.3 Ο Δυναμισμός του Κλάδου

Ο ρυθμός μεταβολής ενός κλάδου καθορίζει τον δυναμισμό του κλαδικού περιβάλλοντος. Το περιβάλλον ενός κλάδου που μεταβάλλεται με γρήγορους ρυθμούς αποτελεί ένα δυναμικό περιβάλλον. Επιπλέον, οι περισσότεροι δυναμικοί κλάδοι είναι αυτοί που διακρίνονται από υψηλό βαθμό καινοτομίας των προϊόντων. Στους δυναμικούς κλάδους, ο γρήγορος ρυθμός καινοτομιών σημαίνει ότι ο κύκλος ζωής των προϊόντων μειώνεται και ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να είναι παροδικό. Μια επιχείρηση που έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μια δεδομένη χρονική στιγμή μπορεί να δει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά να παραγκωνίζεται από την καινοτομία ενός ανταγωνιστή.

Συνεπώς, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι στους κλάδους με υψηλό δυναμισμό η διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι συνήθως μικρή, λόγω των υψηλών επενδύσεων των άλλων επιχειρήσεων σε Έρευνα και Ανάπτυξη, οι οποίες οδηγούν σε σημαντικές καινοτομίες.

4.5 Είδη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Μία επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν το ύψος των κερδών της είναι υψηλότερο από το μέσο ύψος κερδών του κλάδου της. Παράλληλα όμως, μια επιχείρηση έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εμφανίζει την ικανότητα να διατηρεί ή ακόμα και να αυξάνει τα υψηλά κέρδη της για ένα σημαντικό αριθμό ετών (Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones 2001, σελ. 123).

Σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση:

- i. **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα Χαμηλού Κόστους (Low Cost).**
Πρόκειται για την ικανότητα που έχει μια επιχείρηση να παράγει και να προσφέρει τα προϊόντα της με το μικρότερο κόστος στην αγορά.
- ii. **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα Διαφοροποίησης (Differentiation).**
Πρόκειται για την ικανότητα που έχει μια επιχείρηση να προσφέρει προϊόντα που έχουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά και γνωρίσματα, για τα οποία οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να τα αποκτήσουν.

4.5.1 Ταχεία Ανταπόκριση (Quick Response) : Μια νέα μορφή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η ταχεία ανταπόκριση αποτελεί μια νέα μορφή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία αναφέρεται στη δημιουργία, βελτίωση ή ακόμη και κατάργηση προϊόντων σε μικρό χρονικό διάστημα με ταυτόχρονη διατήρηση του χαμηλού κόστους ή της διαφοροποίησης (ανάλογα με τη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης). Η ταχεία ανταπόκριση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε πελατοκεντρική επιχείρηση, η οποία επιδιώκει την όσο το δυνατόν πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών, προσδοκιών και απαιτήσεων των αγοραστών. Η διαπίστωση αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι η αργή ανταπόκριση στις ανάγκες των αγοραστών μπορεί να

τους οδηγεί στην υποκατάσταση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης από άλλα ανταγωνιστικά ή εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Πολλές φορές, η ταχύτητα ανταπόκρισης κατέχει τον ίδιο ή ακόμη και βαρύτερο ρόλο συγκριτικά με το κόστος ή τη διαφοροποίηση στην προτίμηση και τελική επιλογή των προϊόντων από τους αγοραστές.

Η ύπαρξη αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οδήγησε στη δημιουργία της *στρατηγικής γρήγορης ανταπόκρισης* (Quick Response Strategy). Μια επιχείρηση, η οποία μπορεί να προσφέρει περίπου ίδιου επιπέδου αξία προς τους αγοραστές συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της, μπορεί να προσφέρει πρόσθετη αξία, να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό και να επιτύχει υψηλότερες από το μέσο όρο του κλάδου αποδόσεις με την εφαρμογή στρατηγικής ταχείας ανταπόκρισης. Μολονότι η ταχεία ανταπόκριση αποτελεί μια αυτόνομη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ταχύτητα μπορεί να βελτιώσει την εικόνα των δυο άλλων μορφών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, η στρατηγική ταχείας ανταπόκρισης μπορεί να συνδυαστεί με την εφαρμογή οποιασδήποτε από τις άλλες μορφές ανταγωνιστικών στρατηγικών, επιτυγχάνοντας παράλληλα τιμολόγηση σε υψηλότερες τιμές.

Ωστόσο, η ταχεία ανταπόκριση μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με τη συνεργασία της επιχείρησης με όλους τους εμπλεκόμενους με αυτήν φορείς. Η ανάγκη για αποτελεσματική συνεργασία είναι αυξημένη ιδιαίτερα στην περίπτωση των προμηθευτών της επιχείρησης. Η ταχύτητα και η ικανότητα εύρεσης καινοτομιών των προμηθευτών μιας επιχείρησης αποτελεί αναπόσπαστη προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ταχείας ανταπόκρισης. Η στενή συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της σε αυτόν τον τομέα συμβάλλει στην δημιουργία μακροχρόνιας συνεργασίας, η οποία στη συνέχεια επιφέρει υψηλές αποδόσεις και κερδοφορία και στις δύο συνεργαζόμενες πλευρές.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα χαρακτηριστικά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ταχείας ανταπόκρισης:

- i. Οι επενδύσεις στον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης (Research and Development) οδηγούν στην *εύρεση καινοτομιών και στην ταχύτατη ανάπτυξη νέων προϊόντων* για πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των αγοραστών.
- ii. Η δημιουργία προϊόντων εξειδικευμένων προς τις απαιτήσεις του κοινού με τελικό στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση.
- iii. Η γρήγορη βελτίωση της ποιότητας ή ακόμη και τροποποίηση των προσφερόμενων προϊόντων της επιχείρησης.
- iv. Η κατάργηση των προϊόντων, τα οποία είτε δεν μπορούν πλέον να ικανοποιήσουν τις καταναλωτικές ανάγκες, είτε παρουσιάζουν πολύ χαμηλά επίπεδα ζήτησης.
- v. Η παράδοση των παραγγελιών, χωρίς καθυστερήσεις, στο σωστό τόπο και χρόνο.

4.5.1.1 Κίνδυνοι που προκύπτουν από την Ταχεία Ανταπόκριση

Η προσπάθεια για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ταχείας ανταπόκρισης εξαρτάται σημαντικά από ορισμένους κινδύνους, οι οποίοι μπορεί να επηρεάσουν την συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένοι από αυτούς τους πιθανούς κινδύνους:

- i. Η ταχύτητα ανταπόκρισης είναι ιδιαίτερα σημαντική σε πολλούς κλάδους, αλλά όχι σε όλους. Η ύπαρξη κλάδων στους οποίους η ταχύτητα ανάπτυξης, παραγωγής, βελτίωσης και παράδοσης προϊόντων *δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική* πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα από τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ταχείας ανταπόκρισης. Η ταχεία ανταπόκριση πρέπει να επιδιώκεται μόνο στην περίπτωση που δημιουργεί πρόσθετη αξία για τους αγοραστές, διότι σε διαφορετική περίπτωση η επιχείρηση επιβαρύνεται με επιπλέον κόστος που δεν της δίνει τη δυνατότητα τιμολόγησης σε υψηλότερες τιμές.
- ii. Η επιδίωξη της ταχύτητας στις εκτελούμενες δραστηριότητες της επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει άγχος στα μέλη του εργατικού δυναμικού προκειμένου να επιτυγχάνουν τη εκτέλεση των καθηκόντων

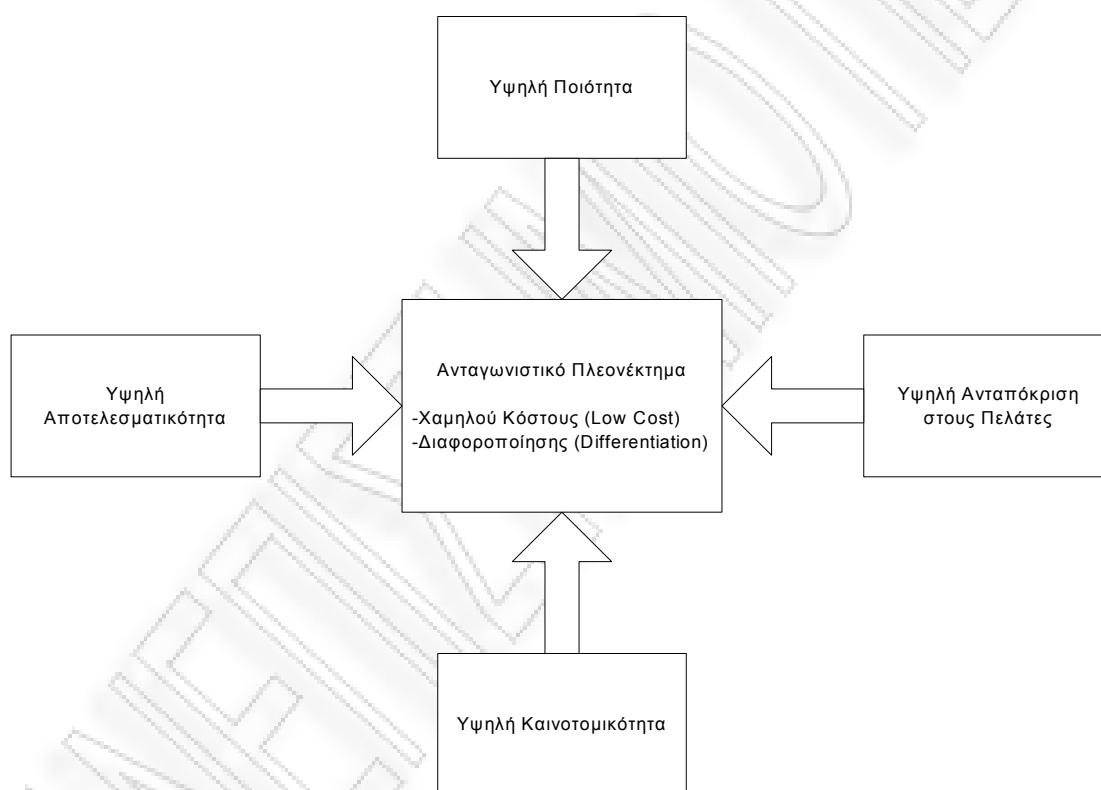
τους, με την επιθυμητή ταχύτητα και σύμφωνα με τα επιχειρησιακά σχέδια. Το άγχος και πάσης μορφής παράγοντες που δυσχεραίνουν την ομαλή λειτουργία του εργατικού δυναμικού συμβάλλει στη μείωση της παραγωγικότητας, η οποία με την σειρά της μπορεί να επηρεάσει την προσφερόμενη ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης και τελικά την αποτελεσματικότητα της συνολικής λειτουργίας της. Συνεπώς, η ταχεία ανταπόκριση, κάτω από αυτές τις συνθήκες αντί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, μπορεί να συμβάλλει στη μείωση της.

- iii. Μια επιχείρηση που ακολουθεί μια στρατηγική ταχείας ανταπόκρισης οφείλει να προβεί στην αγορά *σύγχρονων και ευέλικτων τεχνολογικών συστημάτων*, των οποίων το κόστος μπορεί να είναι απαγορευτικό για κάποιες συγκεκριμένες μορφές επιχειρήσεων. Επιπλέον, η δομή της επιχείρησης θα πρέπει να μπορεί να συμβαδίζει με αυτού του είδους τεχνολογικά συστήματα, ώστε να μπορεί να επιτευχθεί η απαραίτητη αξιοποίησή τους.
- iv. Η επιδίωξη ταχείας ανταπόκρισης προϋποθέτει την ύπαρξη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, το οποίο θα διακρίνεται από υψηλές μοναδικές ικανότητες. Η εύρεση τέτοιου είδους εργατικού δυναμικού αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία, η οποία απαιτεί προσεκτικές και χρονοβόρες κινήσεις που θα οδηγήσουν στις σωστές επιλογές. Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να επωμιστεί το επιπλέον κόστος που συνεπάγεται η απόκτηση και διατήρηση τέτοιου είδους ανθρώπινου δυναμικού.

Εν κατακλείδι, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία σε κάθε μορφής πιθανό κίνδυνο που συνεπάγεται η στρατηγική ταχείας ανταπόκρισης, ώστε να μην βρεθεί προ εκπλήξεων που μπορούν να επηρεάσουν τη μελλοντική επιβίωσή της. Τελικός στόχος της επιχείρησης θα πρέπει να είναι η προσφορά πρόσθετης αξίας στους αγοραστές, εξασφαλίζοντας παράλληλα τη διατήρηση της αρμονικής λειτουργίας (Παπαδάκης Β. 2002, σελ. 326-329).

4.6 Παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι τέσσερις αυτοί παράγοντες διαφοροποιούνται ανάλογα με τη δομή της εκάστοτε επιχείρησης και εξαρτώνται άμεσα από τις δυνάμεις (strengths) και τις αδυναμίες (weaknesses) της. Παρακάτω γίνεται μια παρουσίαση αυτών των παραγόντων, καθώς και των στοιχείων που τους προσδιορίζουν.



Διάγραμμα 4.1 : Παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πηγή: Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, "Strategic Management: An Integrated Approach", Fifth Edition, Houghton Mifflin, 2001, σελ. 127

4.6.1 Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)

Η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα που μπορεί να την οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χαμηλού κόστους (low cost competitive advantage). Η παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει συνήθως μία επιχείρηση σε υψηλή αποτελεσματικότητα, καθώς η παραγωγικότητα αποτελεί το σημαντικότερο συστατικό στοιχείο της αποτελεσματικότητας. Αυτό είναι εμφανές διότι αν *ceteris paribus* όλα τα άλλα προσδιοριστικά στοιχεία της αποτελεσματικότητας, μια επιχείρηση με υψηλή παραγωγικότητα οδηγείται σε σημαντικά μειωμένα κόστη παραγωγής. Συνεπώς, η επιχείρηση οδηγείται στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χαμηλού κόστους. Ωστόσο, η επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας αποτελεί μια δύσκολη υπόθεση διότι πρέπει να ακολουθείται η κατάλληλη εταιρική στρατηγική, να υπάρχουν τα κατάλληλα στοιχεία ελέγχου (control systems) και η επιχειρησιακή δομή να είναι οργανωμένη με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones 2001, σελ. 127-128).

Πιο συγκεκριμένα, υψηλή αποτελεσματικότητα μπορεί να επιτευχθεί με τους ακόλουθους τρόπους:

- i. *Οικονομίες κλίμακας (Economies of scale)*. Πρόκειται για τις μειώσεις του μοναδιαίου κόστους που σχετίζονται με μεγάλες ποσότητες παραγωγής. Οι οικονομίες κλίμακας συνήθως αποτελούν έναν τρόπο μείωσης του κόστους, που μπορούν να επιτύχουν μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις μέσω της μαζικής παραγωγής και καταμερισμού του σταθερού κόστους (fixed cost) σε ένα μεγάλο όγκο παραγωγής. Το ζητούμενο για τις επιχειρήσεις που επιζητούν να επιτύχουν υψηλή αποτελεσματικότητα μέσω οικονομιών κλίμακας είναι να αυξήσουν τις πωλήσεις τους με γρήγορους ρυθμούς, ώστε να κατανείμουν σε μικρό χρονικό διάστημα τα σταθερά τους κόστη σε μεγάλο όγκο παραγωγής. Επιπλέον, ένας άλλος συνήθης τρόπος επίτευξης οικονομιών κλίμακας είναι η μεγαλύτερη και καλύτερη κατανομή του εργατικού κόστους και της εξειδίκευσης. Μέσω της εξειδίκευσης, μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε μεγαλύτερη

παραγωγικότητα, διότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα όταν έχουν να αναλάβουν συγκεκριμένα καθήκοντα και την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών.

ii. *Αποτελέσματα εκμάθησης (Learning effects)*. Πρόκειται για τις σημαντικές μειώσεις κόστους που επιτυγχάνονται μέσω της εκμάθησης του εργατικού δυναμικού να εκτελεί τις απαιτούμενες εργασίες. Ωστόσο, η εκμάθηση μπορεί να επιφέρει τα μέγιστα αποτελέσματα στη μείωση του κόστους όταν η παραγωγική διαδικασία που ακολουθείται είναι αρκετά σύνθετη. Ένα σημείο στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή από τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης, είναι ότι τα οφέλη κόστους που προκύπτουν από την εκμάθηση, κάνουν αισθητή την εμφάνιση τους κατά το ξεκίνημα μιας παραγωγικής διαδικασίας και διαρκούν για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα (Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones 2001, σελ. 160-161).

iii. *Ευέλικτη παραγωγική διαδικασία και μαζική παραγωγή (Flexible Manufacturing and Mass Customization)*. Οι τεχνολογίες ευέλικτης παραγωγής επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να παράγει μια ευρύτερη ποικιλία τελικών προϊόντων, επιτυγχάνοντας παράλληλα χαμηλό μοναδιαίο κόστος παραγωγής, το οποίο μπορεί εύκολα να συγκριθεί με το αντίστοιχο κόστος που επιτυγχάνεται μέσω της μαζικής παραγωγής τυποποιημένων προϊόντων. Συνεπώς μια επιχείρηση που υιοθετεί *τεχνολογίες ευέλικτης παραγωγής (Flexible Manufacturing Technologies)* μπορεί να επιτυγχάνει χαμηλά κόστη παραγωγής και επομένως υψηλή αποτελεσματικότητα, ενώ παράλληλα μπορεί να προσδίδει διαφορετικά χαρακτηριστικά στο τελικό προϊόν της έχοντας ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα να προσφέρει μεγαλύτερη ποικιλία τελικών προϊόντων. Θα μπορούσε λοιπόν να ειπωθεί, ότι η υιοθέτηση τέτοιου είδους τεχνολογιών επιτρέπει στην επιχείρηση να καρπωθεί οφέλη που προκύπτουν ταυτόχρονα και από τις δύο κύριες στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Στρατηγική ηγεσίας κόστους και Στρατηγική διαφοροποίησης). Ο τρόπος που οι συγκεκριμένες τεχνολογίες μπορούν να οδηγήσουν σε οφέλη χαμηλού κόστους είναι: α) με μείωση των χρόνων επανατοποθέτησης των πολύπλοκων εξοπλισμών, β) αύξηση του αυτοματισμού των μηχανών μέσω

καλύτερου και περισσότερο οργανωμένου προγραμματισμού και γ) βελτίωση των ελέγχων ποιότητας (quality control) σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones 2001, σελ. 167) .

iv. *Marketing και Αποτελεσματικότητα*. Η Στρατηγική του marketing που εφαρμόζεται και ακολουθείται μπορεί να ενδυναμώσει ή αντίστοιχα να αποδυναμώσει την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Η εφαρμογή της κατάλληλης Στρατηγικής marketing οδηγεί στην εφαρμογή της κατάλληλης κοστολογικής δομής, η οποία με τη σειρά της οδηγεί αυξημένη αποτελεσματικότητα. Τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης οφείλουν να δώσουν εξίσου μεγάλη βαρύτητα στο σωστό σχεδιασμό των 4 P's του marketing (προϊόν, τιμή, τοποθεσία, προώθηση). Ωστόσο, ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται και στο ποσοστό ανικανοποίητων πελατών (customer defection rate), οι οποίοι φεύγουν κάθε χρόνο από την επιχείρηση, προτιμώντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες κάποιας ανταγωνιστικής επιχείρησης. Το ύψος του ποσοστού ανικανοποίητων πελατών καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το ύψος της εμπιστοσύνης και αφοσίωση των πελατών προς την επιχείρηση (customer loyalty). Υψηλή αφοσίωση των πελατών προς την επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση κόστους, καθώς το κόστος διατήρησης ενός πελάτη είναι σαφώς μικρότερο από το κόστος απόκτησης ενός νέου. Συνεπώς, η προσπάθεια απόκτησης ενός νέου πελάτη συνεπάγεται επιπλέον κόστος διαφήμισης, κόστος προώθησης, προσφορά των προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές κ.τ.λ. Αντίθετα, η διατήρηση ενός υπάρχοντος πελάτη συνοδεύεται από μεγαλύτερες πωλήσεις και καλύτερο καταμερισμό των ήδη υπάρχοντων σταθερών εξόδων απόκτησης του συγκεκριμένου πελάτη. Συνοψίζοντας, είναι προφανές ότι η διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών και η ύπαρξη χαμηλού ποσοστού ανικανοποίητων πελατών οδηγεί σε ουσιαστικές μειώσεις κόστους.

Επιπλέον, η επίτευξη και διατήρηση υψηλής αφοσίωσης των πελατών μακροχρόνια προσφέρει δωρεάν διαφήμιση στην επιχείρηση, καθώς οι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι πελάτες αναφέρουν συχνά στους συνανθρώπους τους το γεγονός ότι είναι ικανοποιημένοι από τη χρήση

των προϊόντων ή των υπηρεσιών της εν λόγω επιχείρησης. Συνεπώς, η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στην απόκτηση νέων πελατών με μηδενικό σχεδόν επιπλέον κόστος. Ωστόσο, η επίτευξη υψηλής αφοσίωσης των πελατών μπορεί να πραγματοποιηθεί με την δημιουργία ενός ισχυρού επώνυμου προϊόντος (brand name). Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί κατόπιν σημαντικών προσπάθειών από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, η δομή της οποίας πρέπει να είναι επικεντρωμένη στην συνεχή ικανοποίηση των πελατών (customer satisfaction)

ν. *Διαχείριση πρώτων υλών και Συστήματα JIT (Just in time systems)*. Μία σωστή και αποτελεσματική διαχείριση των πρώτων υλών, των ημικατεργασμένων και των έτοιμων προϊόντων μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε σημαντικές μειώσεις κόστους. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της διαχείρισης των αποθεμάτων μπορεί να πραγματοποιηθεί με την υιοθέτηση συστημάτων JIT (Just in time). Ένα JIT σύστημα αποτελεί το ολοκληρωμένο σύνολο των δραστηριοτήτων που σχεδιάστηκαν για να επιτυγχάνουν μεγάλους όγκους παραγωγής, χρησιμοποιώντας ελάχιστα αποθέματα πρώτων υλών, ημικατεργασμένων και έτοιμων προϊόντων. Τα μέρη μπαίνουν στον επόμενο σταθμό παραγωγής ακριβώς την κατάλληλη χρονική στιγμή (just in time), ολοκληρώνονται και προχωρούν στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας με γρήγορο ρυθμό. Τα συστήματα JIT βασίζονται στη λογική ότι τίποτα δεν είναι απαραίτητο να παραχθεί πριν αυτό γίνει απαραίτητο και χρειαστεί.

Η έννοια αυτού του είδους συστημάτων αναφέρεται στη μείωση του κόστους αποθήκευσης, διατήρησης, συντήρησης και διαχείρισης αποθεμάτων μέσω της παραλαβής των απαραίτητων υλικών για την παραγωγική διαδικασία την κατάλληλη χρονική στιγμή, δηλαδή λίγο πριν χρησιμοποιηθούν ή αναλωθούν και όχι νωρίτερα. Ωστόσο, τα συστήματα JIT, εκτός από τα σημαντικά οφέλη που συνεπάγονται, χαρακτηρίζονται και από κάποια μειονεκτήματα. Το σημαντικότερο από αυτά είναι η μη διατήρηση αποθεμάτων ασφαλείας, τα οποία μπορούν να φανούν πολύ χρήσιμα σε περιόδους έλλειψης πρώτων υλών. Επιπλέον, η απουσία αποθεμάτων ασφαλείας μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε ανικανότητα να καλύψει μια πιθανή αύξηση ζήτησης που μπορεί να

εμφανιστεί. Επομένως, η εφαρμογή των συστημάτων JIT χρειάζεται μεγάλη προσοχή και πρέπει να βασίζεται σε πολύ προσεκτικές προβλέψεις για τη μελλοντική ζήτηση των προϊόντων της επιχείρησης που θα επιδιώξει να τα υιοθετήσει.

vi. *Έρευνα και Ανάπτυξη (Research and Development)*. Η λειτουργία R&D μιας εταιρείας συντελεί στο σχεδιασμό προϊόντων, τα οποία μπορούν να παραχθούν με μια σχετικά απλή παραγωγική διαδικασία. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται εξοικονόμηση κόστους, διότι αποφεύγονται σύνθετες και περίπλοκες παραγωγικές διαδικασίες, οι οποίες φυσιολογικά θα επιβάρυναν σε μεγάλο βαθμό το τελικό κόστος. Επιπλέον, η λειτουργία R&D μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης, μέσω της εύρεσης και παρουσίασης πρωτοποριακών καινοτομιών στις εκτελούμενες διεργασίες (process innovations).

vii. *Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης και Internet*. Η εφαρμογή Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης, κυρίως λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης και διάδοσης της χρήσης του Internet, αλλά και λόγω της σημαντικής τεχνολογικής εξέλιξης στον τομέα των τηλεπικοινωνιών. Η χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης μπορεί να διευκολύνει τις εσωτερικές διασυνδέσεις, καθώς και την εσωτερική επικοινωνία στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, οδηγώντας με αυτό τον τρόπο στην αποφυγή κόστους. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με τη μείωση του εργατικού δυναμικού εσωτερικής υποστήριξης και επομένως την αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, με αυτά τα συστήματα δίνεται η δυνατότητα καλύτερης, ταχύτερης και αποτελεσματικότερης επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες και τους προμηθευτές της, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο τα κόστη συντονισμού που επιβαρύνουν την επιχείρηση.

viii. *Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Strategy)*. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης αποτελεί το τμήμα που είναι υπεύθυνο για την αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Όπως προαναφέρθηκε, η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει στην

βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Το ανώτερα στελέχη που εργάζονται στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορούν να επιδιώξουν την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με τους εξής τρόπους: α) *Εκπαίδευση των Εργαζομένων*. Είναι λογικό ότι μια επιχείρηση με προσωπικό που έχει περισσότερες ικανότητες από το προσωπικό μιας άλλης επιχείρησης παρουσιάζει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από αυτήν. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί οι εκτελούμενες διαδικασίες στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης εκτελούνται ταχύτερα και με μεγαλύτερη ακρίβεια. Επιπλέον, ένα περισσότερο ικανό προσωπικό μπορεί να αντεπεξέλθει καλύτερα σε περίπλοκες καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης. Τα παραπάνω αποδεικνύουν τη μεγάλη σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Κάθε επιχείρηση πρέπει να ενδιαφέρεται για τη συνεχή και διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων της, ώστε στο περιβάλλον της να εργάζονται άτομα που αποκτούν διαρκώς νέες ικανότητες. β) *Ομάδες Έργου*. Ο διαχωρισμός των εργαζομένων σε ομάδες που αναλαμβάνουν την εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου μπορεί να οδηγήσει σε ουσιώδη βελτίωση της παραγωγικότητας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά και κάθε ομάδα μαθαίνει καλύτερα να φέρνει εις πέρας τα καθήκοντα που έχει αναλάβει. Επιπλέον, ο διαχωρισμός των εργαζομένων σε ομάδες οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας, γεγονός που φυσικά οδηγεί στη μείωση του κόστους, λόγω της μείωσης των ελαττωματικών. Τέλος, μειώσεις στο κόστος επιτυγχάνονται από την εξάλειψη μεγάλου αριθμού εποπτών και προϊσταμένων, ενώ και η οργανωτική λειτουργία της επιχείρησης λειτουργεί σαφώς καλύτερα. γ) *Bonus απόδοσης*. Οι πρόσθετες αμοιβές απόδοσης είναι πολύ σημαντικές για έναν εργαζόμενο και μπορούν να αποτελέσουν κάλλιστα ένα σημαντικό κίνητρο για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς του. Ωστόσο, τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να μελετήσουν πολύ προσεκτικά σε ποιες περιπτώσεις θα δίνουν bonus απόδοσης. Ειδικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης αυξάνεται σε μεγαλύτερο βαθμό, όταν αυξάνεται και η παραγωγικότητα των ομάδων και όχι των ατόμων ως μονάδες. Τα bonus απόδοσης πρέπει να λειτουργούν ως κίνητρα για να υπάρξει μια καλύτερη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών

ομάδων, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι ποιότητας και παραγωγικότητας (Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano 2005, σελ. 426-427 - Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones 2001, σελ. 169-175).

4.6.2 Ποιότητα (Quality)

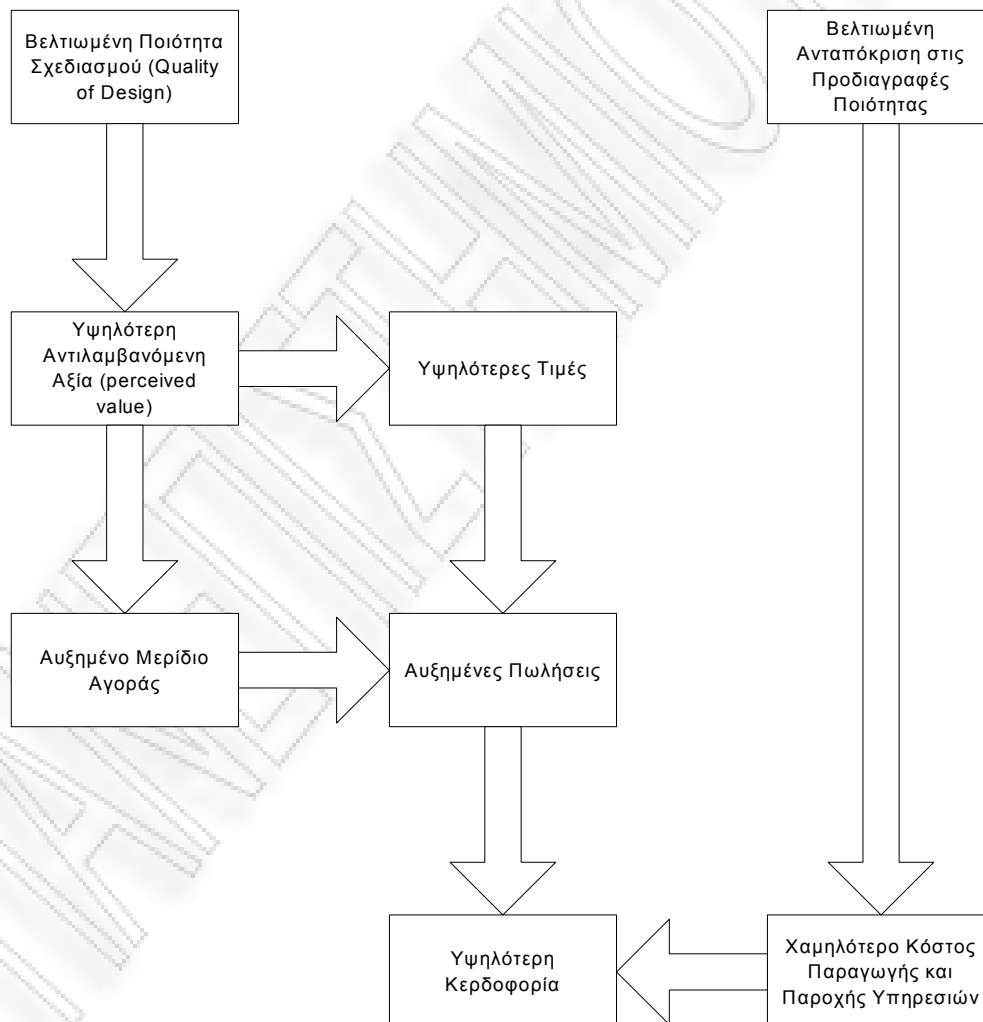
Η παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων ή η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ως συνέπεια σε υψηλότερη κερδοφορία. Αυτός ο σκοπός μπορεί να επιτευχθεί με τους ακόλουθους δύο τρόπους:

- i. Η παραγωγή και προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας (higher quality products) οδηγεί στην αύξηση της αντιλαμβανόμενης από τους καταναλωτές ποιότητας (perception), γεγονός που οδηγεί στην δημιουργία μια καλής εικόνας και φήμης για τα προϊόντα μιας επιχείρησης. Υψηλή αντιλαμβανόμενη από τους καταναλωτές ποιότητα για τα προϊόντα μιας επιχείρησης αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο με την σειρά του οδηγεί την επιχείρηση σε αυξημένο μερίδιο αγοράς (market share) και επιπλέον της δίνει τη δυνατότητα να χρεώσει τα προϊόντα της σε υψηλότερες τιμές. Συνεπώς, η αύξηση του μεριδίου της αγοράς και η επίτευξη υψηλότερων πωλήσεων οδηγεί την επιχείρηση σε αύξηση της κερδοφορίας της.
- ii. Όταν η αυξημένη ποιότητα αποτελεί χαρακτηριστικό όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης, τότε η επιχείρηση αυτή οδηγείται σαφέστατα σε μειωμένο μοναδιαίο κόστος παραγωγής. Το συμπέρασμα αυτό απορρέει από το γεγονός ότι η αυξημένη ποιότητα συνεπάγεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης, αφού μειώνεται ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων και ο χρόνος υλοποίησης όλων των απαιτούμενων επιμέρους δραστηριοτήτων. Συνεπώς, η ποιότητα μπορεί να οδηγήσει στην ταχύτερη παραγωγή προϊόντων με ταυτόχρονα σημαντικά

μειωμένο αριθμό ελαττωματικών, γεγονός που συνεπάγεται αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων και χαμηλότερα μοναδιαία κόστη.

Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν όλες οι επιμέρους δραστηριότητες και λειτουργίες τους να χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα, οδηγούνται σε βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, αυξημένη παραγωγικότητα και συμμετοχή του εργατικού δυναμικού, συνεχής βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών της και τελικά αυξημένη κερδοφορία (Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones 2001, σελ. 169-175 - James R. Evans, William M. Lindsay 2005, σελ. 26-27).

Τα παραπάνω ουσιώδη συμπεράσματα για τη χρησιμότητα της ποιότητας ως παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνοψίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 4.2 : Σχέση μεταξύ Ποιότητας και Κερδοφορίας

Πηγή: James R. Evans, William M. Lindsay, *"The Management and Control of Quality"*, Sixth Edition, International Student Edition, 2005, σελ. 26

4.6.3 Καινοτομίες (Innovations)

Με τον όρο *καινοτομίες* εννοούμε οτιδήποτε νέο αφορά τα προϊόντα ή τη λειτουργία μια επιχείρησης. Καινοτομία λοιπόν θα μπορούσε να είναι ένα νέο προϊόν ή ένα νέο χαρακτηριστικό ενός ήδη υπάρχοντος προϊόντος, ένα πρωτοποριακό σύστημα ελέγχου ποιότητας των προϊόντων της εταιρείας, ένα ξεχωριστό και διαφορετικό σύμφωνα με τα ως τώρα δεδομένα σύστημα διανομής ή σύστημα διαχείρισης των παραπόνων των πελατών μιας επιχείρησης κ.τ.λ.

Οι καινοτομίες μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, διότι βραχυχρόνια ή μακροχρόνια εξασφαλίζουν στην επιχείρηση μια μοναδικότητα. Μια καινοτομική επιχείρηση διακρίνεται από μοναδικά στοιχεία στη δομή της, στοιχεία τα οποία οι ανταγωνιστές της σαφέστατα δεν έχουν. Συνεπώς, αυτή ακριβώς η διαφοροποίηση της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της, αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πιο συγκεκριμένα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος Διαφοροποίησης (Differentiation), το οποίο τελικά δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να προσφέρει να προϊόντα της σε αυξημένες τιμές (premium price). Επιπλέον, η εφαρμογή μιας καινοτομίας στις επιμέρους λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού, την αύξηση της συνολικής αποτελεσματικότητας και συνεπώς στην μείωση του μοναδιαίου κόστους των προϊόντων της επιχείρησης, σε επίπεδα πολύ χαμηλότερα από αυτά των ανταγωνιστών της. Είναι φανερό λοιπόν ότι οι καινοτομίες μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό συστατικό στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος Χαμηλού Κόστους (Low Cost).

Ωστόσο, η μοναδικότητα που εξασφαλίζουν οι καινοτομίες μπορεί να διαρκέσει για μικρό ή μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ανταγωνιστές θα προσπαθήσουν να αντιγράψουν την καινοτομία, ώστε να αποκομίσουν και αυτοί τα προκύπτοντα οφέλη. Με το πέρασμα του χρόνου, οι ανταγωνιστές τελικά επιτυγχάνουν να αντιγράψουν τις καινοτομίες,

αλλά η καινοτόμος επιχείρηση έχει ήδη χτίσει ένα ισχυρό όνομα στην αγορά, στο οποίο οι περισσότεροι καταναλωτές δείχνουν την προτίμηση και την εμπιστοσύνη τους. Το χρονικό διάστημα που θα χρειαστούν οι ανταγωνιστές για να αντιγράψουν την καινοτόμο επιχείρηση εξαρτάται από τα υψηλά εμπόδια αντιγραφής που αυτή έχει θέσει, καθώς και από την ικανότητα αυτών των ανταγωνιστών.

Μολονότι όπως προαναφέρθηκε, οι καινοτομίες αποτελούν σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το ποσοστό αποτυχίας των καινοτομικών νέων προϊόντων παραμένει σε αρκετά υψηλά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, μεγάλο ποσοστό των σχεδίων που προτείνουν τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων για νέα προϊόντα δεν οδηγούνται στην παραγωγική διαδικασία, ενώ εξίσου υψηλά ποσοστά από τα προϊόντα που τελικά παράγονται αναδεικνύονται σε εμπορικές αποτυχίες που δεν μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στη βελτίωση της κερδοφορίας τους. Συνεπώς, η επιλογή των σχεδίων για νέα προϊόντα που προτείνουν τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης χρειάζεται μεγάλη προσοχή, ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος παραγωγής προϊόντων που δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Το τμήμα marketing μιας επιχείρησης πρέπει να έχει πραγματοποιήσει έρευνα αγοράς, ώστε να γνωρίζει η επιχείρηση επακριβώς τις ανάγκες των υποψήφιων πελατών. Στη συνέχεια, η επιχείρηση πρέπει να κάνει ανάλυση της χρησιμότητας του σχεδίου της υποψήφιας προς υλοποίηση καινοτομίας, ώστε τελικά να αποφασιστεί αν το συγκεκριμένο προϊόν μπορεί να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στην ικανοποίηση των αναγκών των υποψήφιων πελατών. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες παραγωγής ενός μη κατάλληλου προϊόντος (Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones 2001, σελ. 130, 183-184).

4.6.4 Ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών (Customer Responsiveness)

Μια επιχείρηση που μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις προσωπικές και ομαδικές ανάγκες, προσδοκίες και απαιτήσεις των πελατών της κατέχει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν η επιχείρηση επιτυγχάνει αυτόν το σκοπό, τότε οι πελάτες έχουν την αίσθηση ότι τα προϊόντα της αξίζουν τα χρήματα που δαπανούν για να τα αποκτήσουν (value for money). Η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών προϋποθέτει πρωτίστως την αναγνώριση των αναγκών τους, το σχεδιασμό συστημάτων παραγωγής και παροχής υπηρεσιών που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες και τελικά μέτρηση των αποτελεσμάτων, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για περαιτέρω βελτίωση. Θα μπορούσε λοιπόν να ειπωθεί, ότι η επίτευξη υψηλής αποτελεσματικότητας, η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και η ανεύρεση και υλοποίηση καινοτομιών συνδράμουν στον ίδιο σκοπό: την επίτευξη υψηλής ανταπόκρισης από τους πελάτες της επιχείρησης.

Η ικανοποίηση των πελατών επιτυγχάνεται όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης μπορούν και αντεπεξέρχονται στις προσδοκίες και απαιτήσεις τους. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί με την παροχή όσο το δυνατόν *υψηλότερης αξίας προϊόντα* (ως αξία ορίζεται η σχέση μεταξύ ποιότητας και τιμής). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι πελάτες επιλέγουν προϊόντα λαμβάνοντας υπόψη όλο το φάσμα της χρησιμότητας που θα αποκομίσουν αυτά (customer benefit package), το οποίο περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά και τις διαστάσεις ποιότητας του προϊόντος, καθώς και όλες τις άλλες παρεχόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης προς τον πελάτη όπως π.χ. η ταχύτητα εξυπηρέτησης, ο χρόνος παράδοσης, οι υπηρεσίες μετά την πώληση (after sales service), οι παρεχόμενες εγγυήσεις των προϊόντων κ.τ.λ.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Noriaki Kano, υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες αναγκών πελατών, των οποίων την κάλυψη επιδιώκουν οι επιχειρήσεις ανάλογα με τις δυνατότητές τους:

- i. *Βασικές Ανάγκες / Προσδοκίες (Dissatisfiers)*. Πρόκειται για τις ανάγκες που σχεδόν ασυνείδητα αναμένει ένας πελάτης να του ικανοποιηθούν από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Οι συγκεκριμένες ανάγκες αποτελούν το βασικό λόγο για τον οποίο προσφέρονται αυτά τα προϊόντα.
- ii. *Αναμενόμενες Ανάγκες / Επιθυμίες (Desires)*. Πρόκειται για τις ανάγκες εκείνες που ένας πελάτης δηλώνει ότι επιθυμεί. Η ικανοποίηση τέτοιου είδους αναγκών προκαλεί μεγάλη ικανοποίηση στον πελάτη
- iii. *Συναρπαστικές Εμπειρίες (Exciters / Delighters)*. Πρόκειται για πρωτοποριακά, καινοτομικά και μη αναμενόμενα από τον πελάτη χαρακτηριστικά και παροχές των προϊόντων, τα οποία αποτελούν έκπληξη για τον πελάτη. Χαρακτηριστικά και παροχές των προϊόντων τέτοιας μορφής δημιουργούν στους πελάτες ανάγκες, τις οποίες πολλές φορές ούτε οι ίδιοι δεν έχουν φανταστεί. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την πρόσθετη ικανοποίηση τους, η οποία μετέπειτα οδηγεί σε βελτίωση της αντίληψης για τα προϊόντα της επιχείρησης (James R. Evans, William M. Lindsay 2005, σελ. 154, 164).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Nicole P. Hoffman, “An Examination of the “Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present, and Future”, Journal: Academy of Marketing Science Review, Volume 2000 No. 4, Year: 2000
2. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, “Strategic Management: An Integrated Approach”, Fifth Edition, Houghton Mifflin, 2001
3. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Εκδόσεις Μπένου, 2002
4. Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano, “Operations Management For Competitive Advantage”, Tenth Edition McGraw-Hill, 2005
5. James R. Evans, William M. Lindsay, “The Management and Control of Quality”, Sixth Edition, International Student Edition, 2005
6. Barney J., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, 1991

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η Διοίκηση Ολικής ποιότητας

5.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αναφέρεται στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στην σύνδεση της με το σύγχρονο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αρχικά πραγματοποιείται μια παρουσίαση της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μέσα από βιβλιογραφικές αναφορές δίνονται ορισμοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προκειμένου να γίνει σαφές ο τρόπος λειτουργίας της φιλοσοφίας της.

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα προϋποθέτει την επικέντρωσή της στη συνεχή βελτίωση σε όλους τους τομείς λειτουργίας της. Συνεπώς είναι απαραίτητη η βαθιά γνώση και κατανόηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η ουσία της στρατηγικής μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι η ενσωμάτωση της κουλτούρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μέσα από την συνειδητοποίηση και κατανόηση των βασικών αρχών της. Έχει διαπιστωθεί ότι μια επιχείρηση που ενσωματώνει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εταιρικής της στρατηγική, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι αυτές οι αρχές είναι αλληλοεξαρτώμενες.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση που την εφαρμόζει πιστά στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οι λόγοι οδηγούν στην υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και τα οικονομικά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση. Ωστόσο, έχει διαπιστωθεί ότι τα οικονομικά οφέλη από την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορούν να επιτευχθούν, μόνο και εφόσον η επιχείρηση στοχεύει στην διαρκή αύξηση της ικανοποίηση του πελάτη και στην σύνδεση των υψηλής ποιότητας προϊόντων της με αυτή.

Η υιοθέτηση και εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει την πραγματοποίηση οργανωσιακών αλλαγών σε πολλά από τα τμήματα μιας επιχείρησης. Οι αλλαγές που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν συχνά οδηγούν σε ολοκληρωτικό μετασχηματισμό της επιχείρησης. Στον παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής σε μια επιχείρηση. Επιπλέον αναλύονται οκτώ λάθη που συχνά συνοδεύουν μια αλλαγή, καθώς και οι αρνητικές συνέπειες που επιβαρύνουν μια επιχείρηση και απορρέουν από αυτά τα λάθη. Τέλος, παρατίθενται τα οκτώ βήματα που σύμφωνα με τον John P. Kotter μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε μια επιτυχημένη αλλαγή με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζεται μια μελέτη περίπτωσης. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η περίπτωση της ΕΛΑΙΣ Α.Ε.. Η συγκεκριμένη εταιρία υιοθέτησε και εφάρμοσε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με μεγάλη ακρίβεια και προσοχή. Μέσα από αυτή την μελέτη, γίνεται προσπάθεια να διευκρινισθεί τι είδους ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αποκτήθηκαν από την ΕΛΑΙΣ Α.Ε., μέσα από την προσπάθεια της για συνολική βελτίωση των επιμέρους δραστηριοτήτων της και μέσα από την διαρκή προσπάθεια ικανοποίησης τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών της.

5.2 Έννοια και Περιεχόμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης και η σύνδεσή τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση της. Η φύση του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης απαιτεί τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών που αφορούν στις ικανότητες:

- i. της ακριβούς κατανόησης των προσδοκιών και των αναγκών των πελατών και της πλήρους ικανοποίησής τους με το χαμηλότερο δυνατό κόστος,
- ii. της διαρκούς παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής αντιλαμβανόμενης από τους πελάτες ποιότητας,

- iii. της συμπόρευσης με το ρυθμό των αλλαγών όταν αυτές συμβαίνουν σε τεχνολογικό, πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο,
- iv. του να βρίσκεται η επιχείρηση ένα βήμα μπροστά από τις παρούσες ανάγκες των πελατών και να έχει την ικανότητα να προβλέπει τις μελλοντικές τους ανάγκες με υψηλή αποτελεσματικότητα.

Η επιχείρηση πρέπει να εμφανίζει τις παραπάνω ικανότητες την κατάλληλη χρονική στιγμή χωρίς την παραμικρή καθυστέρηση, ώστε να μπορεί να βρίσκεται μπροστά από τους ανταγωνιστές της. Η χρονική στιγμή που θα εμφανίσει αυτές τις ικανότητες είναι ικανή να την οδηγήσει σε σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε διαφορετική περίπτωση, θα βρεθεί πίσω από τους ανταγωνιστές της και θα περιέλθει σε μια κατάσταση διαρκούς προσπάθειας για κάλυψη του ανταγωνιστικού μειονεκτημάτος της.

Η απόκτηση και διατήρηση αυτών των ικανοτήτων απαιτεί μια αποτελεσματική και οργανωμένη προσέγγιση του μάνατζμεντ, στην οποία η διοικητική λειτουργία στοχεύει στην ολική ποιότητα. Η προσέγγιση στην οποία το μάνατζμεντ στοχεύει στην αποτελεσματικότητα και στην ανταγωνιστικότητα και όπου εμπλέκονται κάθε μία ξεχωριστά και όλες μαζί οι δραστηριότητες και οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης αποτελεί την προσέγγιση της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)**.

Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει ομόφωνη γνώμη για το τι αποτελεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και σχεδόν όλοι οι οργανισμοί την ορίζουν διαφορετικά. Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής ο όρος «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» χρησιμοποιείται για τις προσεγγίσεις διοίκησης που αναπτύσσονται στην εποχή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας, ενώ παράλληλα οι Ιάπωνες συγγραφείς όταν αναφέρονται στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιούν τον όρο του Feigenbaum «Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας».

Ωστόσο, ένας από του περισσότερο ευρέως αποδεκτούς ορισμούς διατυπώθηκε από τους συμμετέχοντες στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας το 1992. Πιο συγκεκριμένα, μια ομάδα μελέτης που έλαβε μέρος στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας το 1992 όρισε την Διοίκηση Ολική Ποιότητας ως ένα

ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που αποσκοπεί στην συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη (customer satisfaction) μέσα από συνεχώς χαμηλότερο πραγματικό κόστος. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ολιστική συστημική προσέγγιση (και όχι απλά μια ξεχωριστή περιοχή ή πρόγραμμα) και αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος μιας υψηλού επιπέδου στρατηγικής. Λειτουργεί οριζόντια στις λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης, περιλαμβάνει τους εργαζομένους όλων των βαθμίδων από πάνω προς τα κάτω (top to bottom) και επεκτείνεται προς τα πίσω (backward) και προς τα μπροστά (forward) ώστε να συμπεριλαμβάνει τόσο την εφοδιαστική αλυσίδα (supply chain) της επιχείρησης όσο και την αλυσίδα αξίας (value chain) του πελάτη.

Σύμφωνα με τους James R. Evans και William M. Lindsay, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει έμφαση στην μάθηση, την εκπαίδευση και την προσαρμογή στις συνεχείς αλλαγές, θεωρώντας ότι αποτελούν σημεία κλειδιά στην επιτυχία της επιχείρησης. Η υποδομή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι φιλοσοφική, διότι απλούστατα πρόκειται για μια επιστημονική μέθοδο. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία. Τα συστήματα επιτρέπουν αλλαγές, η φιλοσοφία όμως μένει η ίδια. Στηρίζεται σε αξίες που τονίζουν την αξιοπρέπεια του κάθε ατόμου εντός και εκτός της επιχείρησης και την δύναμη της συλλογικής δράσης (James R. Evans, William M. Lindsay 2005, σελ. 16-18).

Σύμφωνα με τους Marshall Sashkin και Kenneth J. Kiser, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σημαίνει ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού ορίζεται από και υποστηρίζει τη συνεχή επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος από εργαλεία τεχνικές και εκπαίδευση. Αυτό περιλαμβάνει τη συνεχή βελτίωση των οργανωσιακών διεργασιών, έχοντας ως αποτέλεσμα την υψηλή ποιότητα σε προϊόντα και υπηρεσίες (Marshall Sashkin & Kenneth J. Kiser 1993, σελ. 37-39).

Ο βασικός προσανατολισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ολοένα πληρέστερη και καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών, των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών μέσω της παροχής ποιοτικών προϊόντων και

υπηρεσιών. Στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η έννοια του πελάτη είναι σύνθετη. «Πελάτης» της επιχείρησης δεν αποτελεί απλά ο τελικός αγοραστής των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Η έννοια του «πελάτη» κατέχει μια διευρυμένη έννοια, ώστε να καλύπτει τόσο τους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς πελάτες. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι καταναλωτές και τελικοί αγοραστές των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είτε άμεσα είτε έμμεσα, συμμετέχουν στην εκτέλεση των διεργασιών που διενεργούνται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και συμβάλλουν στην παραγωγή των προϊόντων επηρεάζοντας την προσφερόμενη ποιότητά τους.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η αναφορά του τρόπου με τον οποίο επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται και ορίζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η IBM θεωρεί ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται κατά 70% από στάσεις και συμπεριφορές και κατά 30% από τεχνικές ελέγχου ποιότητας. Η Procter and Gamble χρησιμοποιεί τον ακόλουθο ορισμό: «Ολική Ποιότητα είναι η ανένδοτη και συνεχώς βελτιούμενη προσπάθεια από όλους μέσα σε έναν οργανισμό να κατανοήσουν, να ικανοποιήσουν και να υπερβούν τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών».

Τέλος, στον ορισμό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν θα πρέπει να παραλείπεται ο στόχος της εξάλειψης των ελαττωματικών προϊόντων. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το στόχο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένας τρόπος διοίκησης με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της ευελιξίας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης στο σύνολό της. Πρόκειται για μια μέθοδο ελαχιστοποίησης των ελαττωματικών προϊόντων, εμπλέκοντας όλους στη διαδικασία βελτίωσης του τρόπου δράσης (Λογοθέτης Ν. 1992, σελ. 15-16 – Βουλγαρίδου Ε. 2003, σελ. 14-15).

5.3 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Δεν υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να μπορεί να διατηρηθεί μακροπρόθεσμα χωρίς μια διαρκή προσπάθεια των αρμόδιων οργάνων για συνεχή βελτίωση. Στην προκειμένη περίπτωση, η ουσία της στρατηγικής μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι η ενσωμάτωση της κουλτούρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μέσα από την συνειδητοποίηση και κατανόηση των βασικών αρχών της. Οι αρχές αυτές είναι αλληλοεξαρτώμενες και η κατανόησή τους συμβάλλει στο να αποσαφηνιστεί και να χαρακτηριστεί το περιβάλλον της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συνεπώς, η αποτελεσματική υιοθέτηση και εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει την τήρηση ορισμένων αρχών στη διοίκηση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Στην συνέχεια ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση των αρχών αυτών.

ΑΡΧΗ 1^η :

Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.

Σύμφωνα με τις αρχές του συμβατικού μάνατζμεντ που ακολουθείται από τις περισσότερες επιχειρήσεις μεγαλύτερη σημασία δίνεται στο κόστος (παραγωγής, προώθησης, εκτέλεσης των παραγγελιών κ.τ.λ.). Ζήτημα δευτερεύουσας σημασίας αποτελεί η ταχύτητα εκτέλεσης των παραγγελιών, ενώ ταυτόχρονα η ποιότητα έρχεται συνήθως τρίτη σε σημασία. Το παραπάνω γεγονός μπορεί να εξηγηθεί από το ότι οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για το βραχυχρόνιο κέρδος, παραμελώντας παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν «πιστούς» πελάτες που θα οδηγήσουν την επιχείρηση σε μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και μακροχρόνια σε σημαντικότερα κέρδη. Τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης, η οποία υιοθετεί την προσέγγιση του συμβατικού μάνατζμεντ, υποχωρεί σε πιέσεις για έγκαιρη παράδοση παραγγελιών εις βάρος της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η παραπάνω αντίληψη έχει αρνητικές συνέπειες για την συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, τα προϊόντα ή υπηρεσίες μιας επιχείρησης που ακολουθεί αυτή την προσέγγιση είναι χαμηλής ποιότητας, ενώ παράλληλα το μερίδιο αγοράς της συρρικνώνεται λόγω της περιορισμένης ικανοποίησης του πελάτη. Η νέα προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δίνεται πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα, η οποία οδηγεί σε μείωση του κόστους λόγω της εξάλειψης των ελαττωματικών και της συμπίεσης του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών. Επομένως, η επιχείρηση παρουσιάζεται περισσότερο ανταγωνιστική έναντι των ανταγωνιστών της, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένα μερίδια αγοράς.

ΑΡΧΗ 2^η :

Εστίαση στις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Μια επιχείρηση που υιοθετεί την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οφείλει να γνωρίζει επακριβώς τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της, ώστε να παράγονται ποιοτικά προϊόντα και να παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες. Όταν μια επιχείρηση γνωρίζει τις απαιτήσεις των πελατών της είναι σε θέση να επιδιώξει να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες με την μεγαλύτερη δυνατή αντιληπτή από αυτούς αξία, ώστε να επιτύχει την όσο το δυνατό πληρέστερη ικανοποίησή τους.

Κατά το σχεδιασμό της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης και του τρόπου προώθησής τους, τα ανώτερα στελέχη πρέπει, κατόπιν συνεργασίας με το Τμήμα Marketing, να επιδιώκουν να κατανοήσουν ποιοι είναι οι πελάτες της επιχείρησης, ποιες είναι οι ανάγκες τους και ποιες είναι οι προσδοκίες τους από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Όταν ανευρεθούν οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις, τότε τα ανώτερα στελέχη θα έχουν την ικανότητα να ανιχνεύσουν τα στοιχεία κλειδιά που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τα παραγόμενα προϊόντα ή οι παρεχόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης, ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών της.

Μια επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίζει ότι οι εσωτερικοί πελάτες είναι τόσο σημαντικοί στην διασφάλιση της ποιότητας όσο και οι εξωτερικοί πελάτες, οι οποίοι αγοράζουν το προϊόν. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αντιμετωπίζουν τους εαυτούς τους τόσο ως πελάτες όσο και ως προμηθευτές σε άλλους εργαζομένους, μπορούν να κατανοήσουν τον τρόπο που η εργασία τους συνδέεται με το τελικό προϊόν. Η ευθύνη του κάθε προμηθευτή είναι να κατανοεί και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών του με τον περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο.

Ωστόσο, η εστίαση στον πελάτη προεκτείνεται πέρα από τις σχέσεις των καταναλωτών και των εσωτερικών πελατών. Οι εργαζόμενοι και η κοινωνία στο σύνολό της αντιπροσωπεύουν σημαντικούς ενδιαφερόμενους. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την γνώση, τις ικανότητες, την δημιουργικότητα και την κινητοποίηση των εργαζομένων. Επομένως, μια επιχείρηση που υιοθετεί την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει να ανταποκρίνεται στην συνεισφορά των εργαζομένων, να παρέχει ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, να παρέχει αναγνώριση πέρα από τα συνηθισμένα συστήματα ανταμοιβών, να καταλείπει την γνώση που υπάρχει στο εσωτερικό της περιβάλλον και να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών. Η αντιμετώπιση της κοινωνίας ως έναν ενδιαφερόμενο αποτελεί ένδειξη μιας πολύ συνειδητοποιημένης επιχείρησης. Η επιχειρηματική ηθική, η δημόσια υγιεινή και ασφάλεια, το περιβάλλον και η επαγγελματική υποστήριξη αποτελούν απαραίτητες δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στην κοινωνική ευθύνη κάθε επιχείρησης.

ΑΡΧΗ 3^η :

Έμφαση στην πρόληψη χαμηλού επιπέδου ποιότητας και στις συνεχείς βελτιώσεις.

Η έμφαση στην πρόληψη χαμηλού επιπέδου ποιότητας οδηγεί τους εργαζομένους να καταβάλλουν την μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια για την καλύτερη δυνατή σχεδίαση του προϊόντος, προκειμένου κάθε είδους χαρακτηριστικό του προϊόντος να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών.

Παράλληλα, μεγάλη βαρύτητα θα πρέπει να δίνεται από την επιχείρηση στην αποτελεσματική σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας και στην συστηματική βελτίωσή της, ούτως ώστε να αποφεύγεται η παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων. Όταν επιτυγχάνεται ο κατάλληλος σχεδιασμός της παραγωγικής διαδικασίας και ο έλεγχος της ποιότητας είναι διαρκής και συστηματικός σε όλα τα στάδιά της, τότε προκύπτει ένας απειροελάχιστος αριθμός ελαττωματικών. Αντίθετα η πραγματοποίηση του ελέγχου ποιότητας μετά την παραγωγή οδηγεί στην αύξηση του κόστους από την σημαντική συσσώρευση ελαττωματικών. Ταυτόχρονα, περιορίζεται η δυνατότητα εντοπισμού των αιτιών των προβλημάτων, εξαιτίας της αδυναμίας συσχέτισης των συμπτωμάτων χαμηλού επιπέδου ποιότητας με τα αίτια που το προκάλεσαν. Συνεπώς, η προσπάθεια για την επίτευξη άριστης ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων μιας επιχείρησης πρέπει να ενσωματώνεται σε όλα τα επίπεδα παραγωγής, ξεκινώντας από τον αρχικό σχεδιασμό μέχρι το τελικό επίπεδο παραγωγής, ώστε να προλαβαίνονται και να διορθώνονται τυχόν προβλήματα με χαμηλό κόστος.

Η συνεχή βελτίωση αναφέρεται τόσο σε μικρές και βαθμιαίες αλλαγές, όσο και σε μεγάλες και γρήγορες αλλαγές. Αυτές οι βελτιώσεις μπορούν να πάρουν οποιαδήποτε από τις ακόλουθες μορφές:

- i. Αύξηση της παρεχόμενης προς τους πελάτες αξίας μέσω της παροχής νέων και βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών.
- ii. Μείωση των λαθών, των ελαττωματικών, της φύρας και των σχετικών τους κοστών.
- iii. Αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας κατά την χρήση οποιασδήποτε μορφής πόρων.
- iv. Βελτίωση της ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών και της απόδοσης του κύκλου ζωής για διεργασίες όπως ή επίλυση των παραπόνων των πελατών ή την εισαγωγή νέων προϊόντων.

Συνεπώς, ο χρόνος ανταπόκρισης, η ποιότητα και η στοχευόμενη παραγωγικότητα πρέπει να λαμβάνονται μαζί υπόψη. Η επικέντρωση στις διεργασίες υποστηρίζει τις προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης βοηθώντας την

κατανόηση αυτών των συνεργιών και την αναγνώριση των πραγματικών αιτιών των προβλημάτων.

ΑΡΧΗ 4^η :

Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων.

Η αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων προκαλεί μια μετακίνηση των ευθυνών διασφάλισης και ελέγχου της ποιότητας σε ένα αρμόδιο τμήμα ελέγχου της επιχείρησης. Η αντιμετώπιση της ποιότητας με αυτόν τον τρόπο έχει αρνητικές επιπτώσεις για δυο λόγους. Πρώτον, οι εργαζόμενοι δεν δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ποιότητα, διότι θεωρούν πως ο απαραίτητος έλεγχος είναι αρμοδιότητα του αντίστοιχου τμήματος ελέγχου. Δεύτερον, η χρονική υστέρηση από την στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων μέχρι τον εντοπισμό τους από τα αρμόδια στελέχη καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα. Συνεπώς, παρατηρείται μεγάλη συσσώρευση ελαττωματικών με υψηλό κόστος για την επιχείρηση, γεγονός που μπορεί να την οδηγήσει σε μειονεκτική θέση κατά την προσπάθεια επίτευξης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να δίνουν στους εργαζομένους τα απαραίτητα εργαλεία για να λάβουν σωστές αποφάσεις και να τους προσφέρουν την ελευθερία και την απαραίτητη ενθάρρυνση για να συνεισφέρουν στην επιχείρηση. Αυτές είναι απαραίτητες προϋποθέσεις που μπορούν να εγγυηθούν την εκτέλεση της παραγωγικής διαδικασίας με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και την παραγωγή προϊόντων βελτιωμένης ποιότητας. Οι εργαζόμενοι στους οποίους επιτρέπεται να συμμετέχουν, είτε ατομικά είτε σε ομάδες, στις αποφάσεις που επηρεάζουν τις εργασίες τους και την ικανοποίηση των πελατών μπορούν να κάνουν ουσιώδεις συνεισφορές στην ποιότητα. Οι υψηλότεροι μισθοί και οι χρηματικές αμοιβές μπορούν βραχυπρόθεσμα μόνο να δραστηριοποιήσουν τους εργαζομένους. Τα πραγματικά κίνητρα που λειτουργούν μακροπρόθεσμα είναι το να αισθάνεται ο εργαζόμενος υπερήφανος για την δουλειά του και να έχει συμμετοχή στην

επίτευξη της τελειότητας. Σε κάθε οργανισμό, ένας εργαζόμενος μπορεί να χαρακτηριστεί από υψηλή αποδοτικότητα όταν μπορεί να καταλάβει καλύτερα τις εκτελούμενες από αυτόν δραστηριότητες και τον τρόπο βελτίωσης τόσο του προϊόντος όσο και των διεργασιών. Επιπλέον, η εξουσιοδότηση και παρακίνηση των εργαζομένων να λάβουν αποφάσεις που ικανοποιούν τους πελάτες χωρίς να τους περιορίζουν γραφειοκρατικού κανόνες δείχνουν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, το οποίο λειτουργεί θετικά στην ψυχολογία των εργαζομένων ώστε να επιδιώκουν να εργάζονται με μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ομαδική εργασία, η οποία επικεντρώνει την προσοχή στις σχέσεις πελάτη – προμηθευτή και ενθαρρύνει την ανάμιξη του συνόλου του εργατικού δυναμικού στην επίλυση οποιασδήποτε μορφής προβλημάτων της επιχείρησης.

ΑΡΧΗ 5^η :

Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία και κριτήρια.

Η συλλογή, αξιολόγηση και αντικειμενική ανάλυση των στοιχείων που προκύπτουν από τις διαδικασίες του ποιοτικού ελέγχου των διαφόρων διαδικασιών αποτελεί μια βασική και αναπόσπαστη προϋπόθεση για τον προσδιορισμό του προβλήματος και την σωστή και αποτελεσματική ανάλυση των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα. Αφού η επιχείρηση αποκομίσει τις απαραίτητες πληροφορίες, οφείλει να τις αξιοποιήσει προκειμένου να λάβει αποφάσεις σχετικά με την πραγματοποίηση διορθωτικών ενεργειών και την επίλυση του προκύπτοντος προβλήματος.

Ωστόσο, η λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία και κριτήρια προϋποθέτει την συστηματική και διαρκή εκπαίδευση, η οποία πρέπει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης και να καταλήγει στα χαμηλότερα και να αντιμετωπίζει τα αρνητικά ευρήματα που προκύπτουν ως ευκαιρίες για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων (James R. Evans, William

M. Lindsay 2005, σελ. 18-22 – Δερβιτσιώτης Κ. Ν. 1993, σελ. 46-52 – Δερβιτσιώτης Κ. Ν. 2001, σελ. 53-58 – Λογοθέτης Ν. 1992, σελ. 28-29).

5.4 Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να κρίνουν σκόπιμο την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για έναν ή περισσότερους από τους εξής λόγους:

- i. Για να εξασφαλιστεί η επιβίωση και διαρκή ανάπτυξη της επιχείρησης σε μια έντονα ανταγωνιστική αγορά.
- ii. Για να αποφευχθούν οι αδυναμίες άλλων γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση της ποιότητας.
- iii. Για την παράκαμψη αναποτελεσματικών διαδικασιών όπως είναι οι χάρτες ελέγχου ποιότητας, οι οποίοι δεν έχουν την κατάλληλη διοικητική υποδομή για να οδηγήσουν στην διαρκή βελτίωσή της.
- iv. Για να επιτευχθεί μια σειρά από αφανή οφέλη όπως είναι η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, η ενθάρρυνση και παρότρυνση στους εργαζόμενους να κάνουν προτάσεις βελτίωσης και προβλέψεις, καθώς και η βελτίωση της εταιρικής φήμης στην αγορά.
- v. Για να αποφευχθούν τα κόστη που προκύπτουν από την χαμηλή ποιότητα. Το κόστος της χαμηλής ποιότητας συνδέεται με α) το *κόστος αξιολόγησης*, το οποίο υφίσταται η επιχείρηση λόγω της ανακάλυψης της χαμηλής ποιότητας, β) το *κόστος αποτυχίας*, το οποίο πραγματοποιείται λόγω της διόρθωσης της χαμηλής ποιότητας και γ) το *κόστος πρόληψης*, το οποίο σχετίζεται με την πρόληψη της χαμηλής ποιότητας. Η σωστή εκπαίδευση και χρήση των εργαλείων ποιότητας για την πρόληψη του χαμηλού επιπέδου ποιότητας, τα δύο αρνητικά στοιχεία του κόστους της χαμηλής ποιότητας, δηλαδή το κόστος αποτυχίας και της εκτίμησης, θα οδηγήσουν σε ένα σαφέστατα υψηλότερο επίπεδο ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

5.5 Οικονομικά Οφέλη από την Βελτίωση της Ποιότητας

Στην συνέχεια παρατίθενται τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από την βελτίωση της ποιότητας που συνεπάγεται η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

i. **Βελτίωση του κύκλου ολοκλήρωσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.**

Ένα από τα βασικότερα ζητήματα που απασχολεί μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας είναι η οικονομία, διότι το κόστος της χαμηλής ποιότητας είναι αρκετά μεγάλο. Αναμφισβήτητα, η αναδιοργάνωση, που απαιτείται να πραγματοποιηθεί σε μια επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει αυτό το στόχο, δημιουργεί νέες υποχρεώσεις και αύξηση κόστους. Αντίθετα, η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού και κατάλληλα οργανωμένου συστήματος διασφάλισης ποιότητας επιφέρει στην επιχείρηση σημαντική μείωση του κόστους.

Η χαμηλού επιπέδου ποιότητα έχει σημαντικό κόστος. Έχει υπολογιστεί ότι το 25% των πόρων οργανισμού που δεν εφαρμόζει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας δαπανάται σε διαδικασίες επανεπεξεργασίας των ελαττωματικών προϊόντων που προκύπτουν από την παραγωγική διαδικασία ή απόρριψη. Ωστόσο, η μεγαλύτερη απώλεια για την επιχείρηση είναι η μείωση της αξιοπιστίας της, η έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ποιότητας, η μείωση του μεριδίου της αγοράς της και ως αποτέλεσμα η μείωση της κερδοφορίας της. Επιπλέον, η επανεπεξεργασία και η απόρριψη προκαλεί όχι μόνο μεγάλο οικονομικό κόστος στην εκάστοτε επιχείρηση, αλλά και άσκοπη σπατάλη φυσικών πόρων, η οποία συμβάλλει στην υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος.

Ο στόχος μιας επιχείρησης που προκύπτει από την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η σωστή και ποιοτική παραγωγή του προϊόντος την πρώτη φορά. Η επίτευξη αυτού του στόχου απαιτεί δομή στο σχεδιασμό και στις διεργασίες παραγωγής και ελαχιστοποιεί τους

χρόνους διόρθωσης των λαθών, έχοντας ως συνέπεια τη μείωση του χρόνου παραγωγής του προϊόντος. Ο πελάτης θα αναγνωρίσει τη μείωση του κύκλου ολοκλήρωσης του προϊόντος και θα το εκτιμήσει. Συνεπώς με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς της επιχείρησης.

ii. **Μείωση του κόστους παραγωγής.**

Το προφανέστερο αποτέλεσμα της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας είναι η μείωση των άχρηστων υλικών ή ενεργειών που συνδέονται με την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας. Στο κόστος των άχρηστων θα πρέπει να περιληφθεί το κόστος των άχρηστων προϊόντων που δεν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές και δεν έχει την δυνατότητα να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών, καθώς και το κόστος των προϊόντων που πρέπει να παραδοθούν στον πελάτη. Τα παραπάνω κόστη συνήθως συνδέονται με τις παραγωγικές εταιρείες, αλλά υπάρχουν πολλές περιπτώσεις σε οποιασδήποτε φύσης και δομής οργανισμό που οι εργαζόμενοι επαναλαμβάνουν την ίδια εργασία. Το άμεσο αποτέλεσμα της μείωσης των άχρηστων είναι η μείωση του κόστους παραγωγής.

iii. **Βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη.**

Οι απόψεις για την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας εξαρτώνται από την αντίληψη των πελατών για αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία. Ωστόσο, οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα μόλις αυτή εμφανιστεί σε ένα προϊόν. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι αναμενόμενο να λειτουργούν με τον καλύτερο τρόπο για να αυξηθεί το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρηση και έχουν άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία

Μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει μέχρι και 100% αύξηση της κερδοφορίας της αν καταφέρει να διατηρήσει 5% περισσότερους πελάτες από ότι οι ανταγωνιστές της. Το κόστος απόκτησης νέων πελατών είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος συντήρησης των υπαρχόντων.

Συνοπτικά τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.1:

Πίνακας 5.1: Οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
1. Βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας
2. Μεγάλη μείωση της σπατάλης
3. Σημαντικό και ουσιώδες άλμα στην παραγωγικότητα
4. Άριστη ευκαιρία επίτευξης μεγαλύτερων κερδών
5. Αύξηση του ύψους των πωλήσεων κυρίως μακροπρόθεσμα
6. Διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
7. Καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού
8. Παροχή κινήτρων στο εργατικό δυναμικό
9. Εξάλειψη προβλημάτων και ανησυχιών στη διοίκηση για την προσφερόμενη ποιότητα

5.6 Η Οργανωσιακή Αλλαγή

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι σε εγρήγορση προκειμένου να επιτυγχάνουν του βραχυπρόθεσμους και κυρίως τους μακροπρόθεσμους στόχους τους. Η προσπάθεια κάθε επιχείρησης να μειώνει το κόστος της, να βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της, να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον της και να αυξάνει την παραγωγικότητά της, συχνά απαιτεί την πραγματοποίηση αλλαγών.

Κάθε αναγκαία αλλαγή μπορεί να αναφέρεται σε οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης και επηρεάζει σαφέστατα την χάραξη της εταιρικής στρατηγικής. Ωστόσο έχει διαπιστωθεί ότι ο μετασχηματισμός ενός οργανισμού μέσω της πραγματοποίησης αλλαγών έχει και αρνητικές πλευρές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι κάθε αλλαγή συνοδεύεται από ένα κόστος. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προβαίνουν στην μέτρηση του κόστους προκειμένου να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις για τις αλλαγές που θα πραγματοποιήσουν.

Μολονότι η ύπαρξη κόστους είναι αναπόφευκτη, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να ελαχιστοποιήσουν ή ακόμη και να εξαλείψουν ορισμένα από τα λάθη που γίνονται κατά την διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής.

Σύμφωνα με τον John P. Kotter, τα οκτώ πιο συνηθισμένα λάθη που υποπίπτουν οι επιχειρήσεις κατά την διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής είναι τα εξής:

1. Υπερβολική αυταρέσκεια.
2. Αδυναμία δημιουργίας ενός επαρκώς ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού.
3. Υποτίμηση της δύναμης που έχει το όραμα.
4. Μη σωστή μετάδοση του οράματος.
5. Τα εμπόδια σκιάζουν το νέο όραμα.
6. Η μη αναγνώριση των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων
7. Πρόωροι πανηγυρισμοί για τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα.
8. Αμέλεια για σωστή ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία της επιχείρησης. (John P. Kotter 2001, σελ. 20-31)

Τα παραπάνω λάθη στα οποία υποπίπτουν οι επιχειρήσεις στην διαδικασία μετασχηματισμού τους συνεπάγονται αρνητικές συνέπειες για την συνολική λειτουργία τους. Η βαρύτητα αυτών των συνεπειών είναι ιδιαίτερα μεγάλη, διότι το σύγχρονο περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και ρευστό. Η έλλειψη σταθερότητας αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα που αυξάνει το κόστος από λανθασμένους χειρισμούς. Σύμφωνα με τον John P. Kotter, οι πιο σοβαρές συνέπειες που συνεπάγονται οι λανθασμένες αποφάσεις είναι οι εξής:

1. Οι νέες στρατηγικές δεν εφαρμόζονται σωστά.
2. Οι εξαγορές επιχειρήσεων δεν επιτυγχάνουν την επιθυμητή συνδυασμένη δράση.
3. Η αναδιοργάνωση απορροφά πάρα πολύ χρόνο και χρήμα.
4. Ο περιορισμός των δραστηριοτήτων δεν συμβάλλει στον έλεγχο του κόστους.
5. Τα προγράμματα για την ποιότητα δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. (John P. Kotter 2001, σελ. 32)

Οι λανθασμένοι χειρισμοί είναι αναπόφευκτοι. Όπως προαναφέρθηκε, κάθε οργανωσιακή αλλαγή συνεπάγεται ένα κόστος. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις πρέπει να καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια για περιορισμό και ελαχιστοποίηση αυτού του κόστους, πραγματοποιώντας αποτελεσματικό προγραμματισμό και λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες του εσωτερικού της περιβάλλοντος που επηρεάζονται από μια οργανωσιακή αλλαγή. Μια αποτελεσματική μέθοδος, η οποία στοχεύει στην αλλαγή της εταιρικής στρατηγικής, την αναμόρφωση των διαδικασιών και την βελτίωση της ποιότητας, πρέπει να αντιμετωπίζει με σωστό τρόπο τα εμπόδια και τις προκλήσεις. Μόνο τότε η επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιήσει επιτυχημένες οργανωσιακές αλλαγές που θα την οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τον John P. Kotter, μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε επιτυχημένη αλλαγή μέσα από οκτώ φάσεις. Κάθε μία από αυτές συνδέεται με ένα από τα οκτώ θεμελιώδη λάθη που δημιουργούν κόστος για την επιχείρηση και την απομακρύνουν από τους επιδιωκόμενους στόχους της. Η διαδικασία των οκτώ φάσεων για την επίτευξη σημαντικών αλλαγών είναι η εξής:

1. Η δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας.
2. Η δημιουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού.
3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής.
4. Μετάδοση του οράματος για αλλαγή.
5. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα.
6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων
7. Παγίωση των ωφελειών και παραγωγή ακόμα περισσότερων αλλαγών.
8. Ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού. (John P. Kotter 2001, σελ. 37)

Καθεμία από τις παραπάνω φάσεις για την επίτευξη σημαντικών αλλαγών έχει ξεχωριστή βαρύτητα. Όλες οι φάσεις είναι απαραίτητες προκειμένου να

δημιουργηθούν οι απαραίτητες βάσεις για την επίτευξη και την παγίωση των αλλαγών.

5.7 Μελέτη Περιπτώσεως: ΕΛΑΙΣ Α.Ε. – Η Διασφάλιση Ποιότητας ως βήμα στην πορεία για Ολική Ποιότητα.

Η ΕΛΑΙΣ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1920 και αποτελεί την παλαιότερη ελληνική βιομηχανία στην παραγωγή φυτικών ελαιουργικών προϊόντων. Κατά την διάρκεια της μακρόχρονης ιστορίας της, η εταιρεία διακρίνεται από υψηλές επενδύσεις που στοχεύουν στην απόκτηση ολοένα και μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και ταυτόχρονη καθιέρωση καλής φήμης για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της. Το 1962 ξεκίνησε συνεργασία με την UNILEVER N.V. ενισχύοντας έτσι τα επενδυτικά της προγράμματα, βελτιώνοντας την τεχνολογία της και εκσυγχρονίζοντας τη διοικητική της οργάνωση.

Η παραγωγή τροφίμων σε βιομηχανικό επίπεδο αποτελεί μια σύνθετη και κρίσιμη διαδικασία λόγω της ποικιλίας και της ιδιομορφίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πρώτων υλών. Η κρισιμότητα της διαδικασίας παραγωγής αυξάνεται ακόμη περισσότερο, λόγω των αρνητικών επιπτώσεων που μπορούν να έχουν στην υγεία των καταναλωτών κακής ποιότητας προϊόντα. Η ΕΛΑΙΣ στοχεύει και πραγματοποιεί διαρκής ελέγχους ποιότητας σε όλα τα επίπεδα παραγωγής προκειμένου τα τελικά προϊόντα να χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα. Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων αυξάνει την φήμη μιας εταιρίας τροφίμων στους καταναλωτές. Επομένως η παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων λειτουργεί ως ξεκάθαρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της εταιρίας αποτελεί μονόδρομο για την ΕΛΑΙΣ Α.Ε.

Η εταιρία από το 1991 είχε ξεκινήσει την εφαρμογή προγράμματος Ολικής Ποιότητας με δυο κύριους άξονες δράσης:

- Την όσο το δυνατόν καλύτερη γνώση των απαιτήσεων των πελατών με στόχο την επίτευξη ολοένα και υψηλότερης ικανοποίησής τους.

- Την αποτελεσματική οργάνωση των δικών της εσωτερικών λειτουργιών. Σε αυτό τον άξονα εντάσσεται η χαρτογράφηση όλων των διαδικασιών ή λειτουργιών της εταιρίας, με σκοπό την διαρκή βελτίωσή τους.

Η συστηματική εκπαίδευση και ανάλυση των ωφελειών σε σχεδόν ατομικό επίπεδο είχε δημιουργήσει το σωστό κλίμα αποδοχής των αλλαγών σε όλους. Η οργανωσιακή αλλαγή και ο μετασχηματισμός της επιχείρησης σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν συνοδεύτηκε από αντίδραση στο νεωτερισμό. Η σημαντικότερη δυσκολία που αντιμετώπισε η ΕΛΑΙΣ Α.Ε. ήταν η συντήρηση του συστήματος, η οποία αρχικά οδήγησε σε επικριτικά σχόλια για την πληθώρα των πληροφοριών που έπρεπε να επεξεργασθούν από το Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας. Ωστόσο, η προώθηση της φιλοσοφίας ότι ο καθένας, σε όποιο τμήμα και αν εργάζεται, είναι υπεύθυνος για τον ποιοτικό έλεγχο της δουλειάς του έδωσε προοδευτικά τη λύση σε οποιαδήποτε δυσκολία που προέκυπτε.

Η ΕΛΑΙΣ Α.Ε. αποτελεί μια ανθρωποκεντρική εταιρεία. Συνεπώς η οργάνωση και ανάπτυξη της ποιότητας στην εταιρεία βασίστηκε στο προσωπικό της. Η εργασία σε ομάδες (quality cycles, project teams) βελτίωσε την επικοινωνία, αυξάνοντας το ρυθμό ανταπόκρισης και μειώνοντας τα σφάλματα, ενώ παράλληλα παραχωρήθηκαν εξουσίες λήψης απόφασης σε χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια. Η ολοένα και περισσότερο αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας βασίστηκε στον ανθρώπινο παράγοντα.

Η ΕΛΑΙΣ Α.Ε. αποτελεί μια σύγχρονη επιχείρηση με έντονο πελατοκεντρικό χαρακτήρα. Κινητήρια δύναμη στην προσπάθεια εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, είτε πρόκειται για εσωτερικούς είτε πρόκειται για εξωτερικούς πελάτες. Η προσωπική σχέση της εταιρίας με τους πελάτες δεν περιγράφεται απλά με την πώληση των δικών της προϊόντων, αλλά και με την διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών με στόχο την διαρκή αύξηση του βαθμού ικανοποίησής τους. Για την ΕΛΑΙΣ Α.Ε. είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει διαρκώς το βαθμό ανταπόκρισης

προκειμένου να εξασφαλίζεται πάντα η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίησή τους.

Η βαρύτητα που δίνει η ΕΛΑΙΣ Α.Ε. στην ικανοποίηση των πελατών της την οδήγησε στην δημιουργία ενός συστήματος μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών μέσα από σημαντικές και προγραμματισμένες χρονικά έρευνες αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία προέβηκε στις ακόλουθες ενέργειες:

- Καθόρισε τους προμηθευτές της.
- Οριστικοποίησε της προδιαγραφές των προϊόντων που προμηθεύεται η εταιρία μετά από κοινή, γραπτή συμφωνία και καθόρισε τρόπο ελέγχου, αποδοχής ή απόρριψης. Επιπλέον σαν διαδικασία διασφάλισης, η εταιρία επιθεωρεί συστηματικά τον τρόπο και τους χώρους παραγωγής των προϊόντων προκειμένου τα ανώτερα στελέχη να είναι γνώστες των δυνατοτήτων και των αδυναμιών τους.
- Σχημάτισε τις αλυσίδες εργασίας θέλοντας μετά από αυτό να προχωρήσει στην έκδοση του Εγχειριδίου Διατμηματικών Διαδικασιών (Intercompany Operations Manual) και των Οδηγιών Εργασίας κατά τμήμα (Departmental Operations Manuals)

Τα ανώτερα στελέχη της ΕΛΑΙΣ Α.Ε. στην προσπάθειά τους να εφαρμόσουν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θεώρησαν την επιχείρηση σαν μια σειρά διαδικασιών. Διαδικασία είναι η σειρά εκείνη των δραστηριοτήτων που μετατρέπει δεδομένα σε σχεδιασμένα αποτελέσματα. Διαδικασία δεν είναι μια στατική ροή γεγονότων αλλά μια δυναμική σειρά δραστηριοτήτων που εξελίσσεται και προφανώς βελτιώνεται. Προϋπόθεση για τη βελτίωση κάθε διαδικασίας είναι η καταγραφή της. Η καταγραφή της διαδικασίας στην ΕΛΑΙΣ Α.Ε. ονομάζεται χαρτογράφηση. Η εταιρία προκειμένου να επιτύχει μια ακριβής και αποτελεσματική χαρτογράφηση χρησιμοποιεί διαγράμματα ροής. Ωστόσο η κατά διαδικασία λειτουργία μιας εταιρίας δεν πρέπει να καταργεί την πυραμίδα της ιεραρχίας. Η ΕΛΑΙΣ πέτυχε αυτό το στόχο και κατάφερε να παρουσιάσει σημαντικά πλεονεκτήματα:

- Κατάργηση των φραγμών των τμημάτων.
- Εστίαση στον πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) με στόχο την ανταπόκριση στις ανάγκες και απαιτήσεις του.
- Εξασφάλιση της ομαλής ροής της εργασίας.
- Ταχύτητα και υψηλή αποτελεσματικότητα.

Η ΕΛΑΙΣ Α.Ε. με την εφαρμόζει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με μεγάλη ακρίβεια. Τα πλεονεκτήματα που κατάφερε να αντλήσει αναφέρονται παραπάνω και είναι απαραίτητα για την επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρίας στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επιπλέον, η ΕΛΑΙΣ Α.Ε. πέτυχε πιο αποτελεσματικές, αποδοτικές και ξεκάθαρες σχέσεις στη δουλειά, λιγότερο άγχος, πίεση, κούραση, σφάλματα και ζημιές, με αποτέλεσμα κέρδη στην επιχείρηση αλλά κυρίως στον εργαζόμενο που απολαμβάνει πάνω από όλα την ικανοποίηση της δικής του άψογης εργασίας. (Τσιότρας Γ. 1995, σελ 245-252)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. James R. Evans, William M. Lindsay, “The Management and Control of Quality”, Sixth Edition, International Student Edition, 2005
2. Marshall Sashkin & Kenneth J. Kiser, “Putting Total Quality Management to Work”, Berret – Koehler Publishers San Francisco, 1993
3. Λογοθέτης Ν., “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, INTERBOOKS, 1992
4. Βουλγαρίδου Ε., Διπλωματική Εργασία: “Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ο Σύγχρονος Προβληματισμός”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 2003
5. Δερβιτσιώτης Κ. Ν., “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Total Quality Management”, Αθήνα 2007
6. Δερβιτσιώτης Κ. Ν., “Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, δεύτερη έκδοση, INTERBOOKS, 2001
7. John P. Kotter, “Ηγέτης στις Αλλαγές”, Εκδόσεις Κριτική, 2001
8. Τσιότρας Γ., “Βελτίωση Ποιότητας”, Μπένου, 1995

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μπουραντάς Δ., “Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, 2001
2. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Εκδόσεις Μπένου, 2002
3. Αθανασόπουλος Παν. Ι., Αθανασούλης Χρ. Κ., “Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική Διοικητική”, Εκδόσεις Σταμούλη, 1990
4. Σαρσέντης Β. Ν., “Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική”, Εκδόσεις Μπένου, 1996
5. Philip Kotler, “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ”, Ένατη Έκδοση, Διεθνής Έκδοση, EMI / INTERBOOKS, 2000
6. Gerry Johnson, Kevan Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, sixth edition, Financial Times Prentice Hall, 2002
7. Michael E. Porter, “Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance”, Free Press, 1985
8. Δερβιτσιώτης Κ. Ν., “Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων”, Αθήνα 1997
9. Γεωργόπουλος Νικ. Β., “Στρατηγικό Management”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
10. Fred R. David, “Strategic Management”, sixth edition, Prentice – Hall, 1995
11. Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster, “Cost Accounting: A Managerial Emphasis”, Eleventh Edition, International Edition, Pearson Education International, 2003
12. Hugo E. R. Uyterhoeven, Robert W. Ackerman, John W. Rosenblum, “Strategy and Organization, Text and Cases in General Management”, R.D. Irwin INC., 1977
13. Hitt M. R. D. Ireland, R.E. Hoskisson, “Strategic Management Competitiveness and Globalization”, fourth edition, West Publishing Company, 2001
14. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, “Strategic Management: An Integrated Approach”, Fifth Edition, Houghton Mifflin, 2001
15. Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, “Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage”, fourth edition, McGraw-Hill, 2003

16. David Parker, “Privatization and the internal environment: Developing our knowledge of the adjustment process”, International Journal of Public Sector Management, Volume: 8 Issue: 2, 1995
17. Michael E. Porter, “What is Strategy?” Harvard Business Review, 1996
18. William E. Hoover Jr., Eero Eloranta, Jan Holmström, Kati Huttunen, “Managing the Demand-Supply Chain”, John Wiley and Sons, 2001
19. Michael E. Porter, “Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors”, Free Press, 1998
20. Nicole P. Hoffman, “An Examination of the “Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present, and Future”, Journal: Academy of Marketing Science Review, Volume 2000 No. 4, Year: 2000
21. Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano, “Operations Management For Competitive Advantage”, Tenth Edition McGraw-Hill, 2005
22. James R. Evans, William M. Lindsay, “The Management and Control of Quality”, Sixth Edition, International Student Edition, 2005
23. Marshall Sashkin & Kenneth J. Kiser, “Putting Total Quality Management to Work”, Berrett – Koehler Publishers San Francisco, 1993
24. Λογοθέτης Ν., “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, INTERBOOKS, 1992
25. Βουλγαρίδου Ε., Διπλωματική Εργασία: “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ο Σύγχρονος Προβληματισμός”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 2003
26. Δερβιτσιώτης Κ. Ν., “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Total Quality Management”, Αθήνα 1993
27. Δερβιτσιώτης Κ. Ν., “Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, δεύτερη έκδοση, INTERBOOKS, 2001
28. John P. Kotter, “Ηγέτης στις Αλλαγές”, Εκδόσεις Κριτική, 2001
29. Τσιότρας Γ., “Βελτίωση Ποιότητας”, Μπένου, 1995
30. Barney J., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, 1991