

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΙΣ ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ»**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΛΩΛΟΣ Γ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ

2008

Πρόλογος – Ευχαριστίες

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία, αποτελεί για εμένα έναυσμα για περαιτέρω ενασχόληση με τον τομέα της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων. Όντας απόφοιτος του τμήματος της Πληροφορικής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, η πρώτη μου επαφή με το αντικείμενο της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, αποτέλεσε το μάθημα «Στρατηγική των Επιχειρήσεων και Ποιότητα» στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος του Πανεπιστημίου Πειραιά «Διοίκηση Επιχειρήσεων - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (MBA-TQM)» που παρακολούθησα κατά τα ακαδημαϊκά έτη 2006-2008. Το ενδιαφέρον που μου προξένησε το συγκεκριμένο αντικείμενο, καθώς και η καθοριστική σημασία που κατέχει η διαμόρφωση της στρατηγικής της κάθε επιχείρησης, στην επίτευξη των τελικών στόχων της, αποτέλεσε απαρχή για την περαιτέρω ενασχόλησή μου με το συγκεκριμένο αντικείμενο, πράγμα που αντικατοπτρίζεται στην εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Θα ήθελα στο σημείο αυτό να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, καθηγητή του τμήματος της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου του Πειραιά, κύριο Γεωργόπουλο Νικόλαο, για την καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και τη συμπαράσταση που μου έδειξε, κατά τη διάρκεια συγγραφής της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας. Οι κατευθύνσεις που μου έδωσε κατά την πορεία της διερεύνησης και επεξεργασίας των θεμάτων ήταν πάντα σαφείς και ουσιαστικές, η κριτική του καίρια και ο σχολιασμός των κειμένων και των ευρημάτων ουσιαστικός και εποικοδομητικός.

Επιθυμώ, επίσης, να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στο σύνολο του διδακτικού προσωπικού του Μεταπτυχιακού Προγράμματος της Διοίκησης Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι προτροπές, οι διορθώσεις και οι παραινέσεις τους, καθ' όλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος με βοήθησαν να εμβαθύνω ακόμα περισσότερο στον τομέα της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

Περίληψη

Οι μελετητές του χώρου της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, προσπαθούν διαρκώς να περιγράψουν ένα εννοιολογικό πλαίσιο, το οποίο να μπορεί να δώσει απάντηση στην ερώτηση: «Πώς μπορεί μια επιχείρηση, να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;» Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης (The Resource-Based View (RBV) of the firm), αποτέλεσε ένα τέτοιο πλαίσιο, το οποίο επικεντρώθηκε στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, και χρησιμοποίησε τους πόρους και τις ικανότητες που κατέχει μια επιχείρηση, για να δώσει απάντηση στην παραπάνω ερώτηση. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν, σαν ένα σύνολο από πόρους και ικανότητες, οι οποίες δεν κατανέμονται κατά τον ίδιο τρόπο ανάμεσά τους (Barney, 1991). Στην πραγματικότητα, είναι μια συλλογή από κάποιους πόρους, που συγκεντρώνουν μια σειρά από χαρακτηριστικά (πολύτιμοι, σπάνιοι, μη αντιγράψιμοι και αναντικατάστατοι) και οι ικανότητες εκείνες που διαθέτει μια επιχείρηση, ώστε να μπορέσει να χρησιμοποιήσει και να αξιοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους (Day, 1994).

Παρά το γεγονός όμως, ότι η θεωρία αυτή, γνώρισε μεγάλη απήχηση στο χώρο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, δέχθηκε έντονη κριτική, για το γεγονός ότι δεν λαμβάνει υπόψη της, τον δυναμισμό της αγοράς (Market Dynamism) και θεωρεί ότι οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις εμφανίζουν τα ίδια χαρακτηριστικά με το πέρασμα του χρόνου. Επιπλέον η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης έχει θεωρηθεί ότι αποτελεί μια ταυτολογία.

Μετά από αυτό, οι μελετητές, έστρεψαν το ενδιαφέρον τους, στην μελέτη των Δυναμικών Ικανοτήτων (Dynamic Capabilities), για τον προσδιορισμό ενός εννοιολογικού πλαισίου που θα προσδιόριζε το πώς μια επιχείρηση θα μπορούσε να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Eisenhardt και Martin 2000, Teece 1997). Πιο συγκεκριμένα, οι Δυναμικές Ικανότητες, φαίνεται ότι λαμβάνουν υπόψη τους, τα έντονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα και τις συνεχείς αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε αυτά, από τη στιγμή που οι Δυναμικές Ικανότητες είναι αυτές, που ενσωματώνουν, αναπτύσσουν, ανασχεδιάζουν και αποβάλλουν τους πόρους από

μια επιχείρηση, έτσι ώστε η τελευταία να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις αλλαγές στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Οι Δυναμικές Ικανότητες, θεωρούνται μοναδικές ικανότητες για κάθε επιχείρηση, οι οποίες εξαρτώνται από την ιδιαίτερη φύση, ιδιοσυγκρασία της επιχείρησης αυτής. Ωστόσο το 2000 ο Eisenhardt υποστήριξε πως σίγουρα οι Δυναμικές Ικανότητες είναι ξεχωριστές για την κάθε επιχείρηση και βασίζονται στην ιδιαίτερη φύση της, παρόλα αυτά όμως, παρατήρησε πως εμφανίζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά σε βασικές πτυχές τους ανάμεσα σε επιτυχημένες Δυναμικές Ικανότητες επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους.

Στην εργασία αυτή θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε τη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων (Resource based View of the firm), να παρουσιάσουμε τους λόγους για τους οποίους επικρίθηκε και τέλος να παρουσιάσουμε την θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων (Dynamic Capabilities) και τη σχέση αυτής με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση.

Πίνακας Περιεχομένων

Πρόλογος – Ευχαριστίες.....	ii
Περίληψη.....	iii
Πίνακας Περιεχομένων.....	v
Σχήματα – Διαγράμματα.....	vii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Γενικές Έννοιες Στρατηγικής των Επιχειρήσεων..... - 1 -

1.1 Τι είναι Στρατηγική.....	- 2 -
1.2 Ιστορική Αναδρομή των Ορισμών της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων	- 4 -
1.3 Η Σημασία της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων.....	- 5 -
1.4 Συμβολή της Στρατηγικής και Διλήμματα	- 6 -
1.5 Στρατηγικό Μάνατζμεντ	- 7 -
1.6 Οι πέντε βασικές διαστάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	- 9 -
1.7 Η σημασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	- 11 -
1.8 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	- 12 -
Βιβλιογραφία Πρώτου Κεφαλαίου	- 15 -

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Στρατηγικό Μάνατζμεντ και η Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων - 17 - |

2.1 Στρατηγικό Μάνατζμεντ και η Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων	- 18 -
2.2 Προγενέστερες επιρροές της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων.....	- 19 -
2.2.1 Μελέτη των διακεκριμένων ικανοτήτων μιας επιχείρησης (distinctive competencies).....	- 20 -
2.2.2 Η θεωρία του Ricardo (Ricardian economics).....	- 21 -
2.2.3 Η θεωρία της Penrose (Penrosian economics).....	- 24 -
2.2.4 Οι αντί-τραστ επιπλοκές της οικονομίας (anti-trust implications).....	- 27 -
2.3 Ιστορική Εξέλιξη της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων.....	- 29 -
2.4 Ορισμοί βασικών εννοιών της Θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων	- 33 -
2.4.1 Πόροι - Ικανότητες.....	- 33 -
2.4.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	- 38 -
2.4.3 Σημεία Υπεροχής (Core Competences).....	- 38 -
2.5 Η τελική διαμόρφωση της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων	- 40 -
2.6 Βασικά σημεία της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων	- 42 -
2.7 Η θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	- 49 -
2.8 Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων	- 50 -

2.9	Η κριτική που δέχθηκε η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων	- 52 -
	Βιβλιογραφία Δευτέρου Κεφαλαίου.....	- 58 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Δυναμικές Ικανότητες (<i>Dynamic Capabilities</i>)		
3.1	Δυναμικές Ικανότητες (<i>Dynamic Capabilities</i>)	- 61 -
3.2	Οι Δυναμικές Ικανότητες ως προσδιορίσιμες συγκεκριμένες διαδικασίες.....	- 63 -
3.3	Ομοιότητες στα βασικά χαρακτηριστικά των Δυναμικών Ικανοτήτων	- 65 -
3.4	Δυναμικές Αγορές.....	- 70 -
3.5	Ανάπτυξη των Δυναμικών Ικανοτήτων.....	- 77 -
3.6	Η έννοια των Δυναμικών Ικανοτήτων και οι Προσδιοριστικοί Παράγοντες τους (Component Factors)	- 81 -
3.6.1	Προσαρμοστική Ικανότητα (<i>adaptive capability</i>)	- 84 -
3.6.2	Απορροφητική Ικανότητα (<i>absorptive capability</i>)	- 86 -
3.6.3	Καινοτόμος Ικανότητα (<i>innovative capability</i>)	- 88 -
3.8	Ανάπτυξη Ικανοτήτων και η Στρατηγική της Επιχείρησης.....	- 93 -
3.9	Επίδοση της Επιχείρησης	- 95 -
	Βιβλιογραφία Τρίτου Κεφαλαίου.....	- 97 -
	Συμπεράσματα και Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα.....	- 98 -
	Βιβλιογραφία	- 101 -
	Παράρτημα	- 104 -

Σχήματα – Διαγράμματα

Σχήμα 1 – Κύκλος Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	- 17 -
Σχήμα 2 – Πλαίσιο Απόκτησης Διαρκούς Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	- 33 -
Σχήμα 3 – Προσέγγιση Barney	- 49 -
Σχήμα 4 – Δυναμικές Ικανότητες στην Επίδοση της Επιχείρησης.....	- 98 -
Διάγραμμα 1 - Προσφορά και Ζήτηση ανά αγορά.....	- 29 -

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Γενικές Έννοιες Στρατηγικής των Επιχειρήσεων

1.1 Τι είναι Στρατηγική

Η έννοια του όρου Στρατηγική, γενικά αποδίδεται ως εξής: «Στρατηγική είναι η επιστήμη ή η τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης, όπως αυτή εφαρμόζεται στο συνολικό σχεδιασμό και τη διεύθυνση μεγάλων στρατιωτικών επιχειρήσεων». Η έννοια λοιπόν της λέξης στρατηγική, αρχικά είχε καθαρά στρατιωτική σημασία, άλλωστε προέρχεται από τη σύνθεση των λέξεων «στρατός + άγω». Επομένως, η στρατηγική σήμαινε ένα σχέδιο για την ανάπτυξη και τη χρήση στρατιωτικών δυνάμεων και υλικών, σε ένα συγκεκριμένο πεδίο, προκειμένου να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος (Γεωργόπουλος 2006). Με το πέρασμα των χρόνων, η λέξη «στρατηγική» σταμάτησε να αποτελεί λήμμα του στρατιωτικού μόνο λεξικού και άρχισε σιγά-σιγά να συναντιέται και στο χώρο των επιχειρήσεων – οργανισμών με αντίστοιχη και σε αυτή την περίπτωση σημασία.

Για το χώρο λοιπόν των επιχειρήσεων, στρατηγική είναι η γέφυρα που συνδέει το όραμα μιας επιχείρησης με τις δράσεις που αναλαμβάνει. Είναι ο οδηγός για να αξιοποιηθούν τα μέσα που διαθέτει, προς την κατεύθυνση υλοποίησης του οράματός της. Είναι η πυξίδα στη μάχη για την επιβίωση και την ανάπτυξη. Η στρατηγική είναι κατεύθυνση για το μέλλον, αρχή που οδηγεί την δράση, ιδέα που καθορίζει το επιχειρηματικό μοντέλο, το τι θα επιδιώξει η επιχείρηση και πως θα ανταγωνισθεί, πως αντιλαμβάνεται και διαμορφώνει το μέλλον της.

Κατά τον Porter, στρατηγική είναι ο προσδιορισμός της θέσης της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό πεδίο, είναι η επιλογή των δραστηριοτήτων εκείνων που θα επιλέξει η επιχείρηση να πραγματοποιήσει. Κατά άλλους επιστήμονες, είναι μια πρόταση δημιουργίας αξίας για την επιχείρηση, το επιχειρηματικό μοντέλο, η συνταγή για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακόμα πιο γενικά, στρατηγική είναι το μοντέλο που αναδύεται από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, τις αποφάσεις και τη δράση της. Το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης σκέψης και πράξης, όπως αυτή εξελίσσεται στο σύγχρονο δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον (Porter 1996).

Προφανώς οι απόψεις περί στρατηγικής διαφέρουν και αυτό προσδίδει κάποια αοριστία στην έννοια. Αν ανατρέξει κανείς στους ορισμούς που έχουν προταθεί θα αναγνωρίσει δύο κύριες απόψεις (Λιούκας 2007):

1. ορισμούς που ξεκινούν από σκοπούς ή στόχους και καταλήγουν στη διάταξη των πόρων της επιχείρησης και σε σχέδια δράσης
2. ορισμούς που ξεκινούν από επιμέρους αποφάσεις και δράσεις και αναζητούν ένα υπόδειγμα ή πρότυπο που αναδεικνύεται από την πρακτική της επιχείρησης.

Γενικά η πρώτη άποψη ξεκινά από την οπτική της ορθολογικής προσέγγισης στην επίλυση προβλημάτων. Η δεύτερη θέλει να ενσωματώσει στοιχεία από την πράξη και τον τρόπο που δρουν οι επιχειρήσεις και να εξάγει από αυτά πρότυπα. Κατευθύνεται πιο πολύ από την έκβαση και από το τι παρατηρείται στην πράξη, παρά από προθέσεις και ορθολογικές σκέψεις. Συχνά η καθημερινή δράση έχει τη δική της λογική και εξελίσσεται ανεξάρτητα από τον σχεδιασμό των επιχειρήσεων και τους στόχους που αυτές θέτουν. Το αποτέλεσμα είναι, ότι η τελική έκβαση των πραγμάτων, μπορεί να διαφέρει πολύ από τα αρχικά σχέδια και τις προθέσεις της επιχείρησης.

1.2 Ιστορική Αναδρομή των Ορισμών της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων

Παρακάτω θα αναφέρουμε με χρονολογική σειρά, κάποιους ορισμούς για τον όρο στρατηγική, που προτάθηκαν από διάφορους μελετητές του χώρου της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

«Στρατηγική είναι η κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των προϊόντων ή υπηρεσιών της, που καθορίζουν τη βασική φύση επιχειρηματικής δραστηριότητας στη διάρκεια του χρόνου»

Ansoff, 1960

«Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η επιλογή τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων που είναι αναγκαίοι για την πραγματοποίηση αυτών»

Chandler, 1962

«Στρατηγική είναι ένα υπόδειγμα ή πρότυπο σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο»

Mintzberg & Waters, 1985

«Στρατηγική είναι το υπόδειγμα αποφάσεων σε μια επιχείρηση, που καθορίζει και αποκαλύπτει τους σκοπούς και τους στόχους της, παράγει τις κύριες πολιτικές και τα σχέδια για την ανάπτυξη αυτών των στόχων και ορίζει το εύρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που η επιχείρηση θα επιδιώξει, το είδος της οικονομικής και ανθρώπινης οργάνωσης και τη φύση της συνεισφοράς στους μετόχους, στους εργαζομένους, στους πελάτες και στις κοινωνίες»

Andrews, 1987

«Στρατηγική είναι ένα υπόδειγμα ή πρότυπο κατανομής πόρων που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διατηρήσει ή να βελτίωση την επίδοσή της»

Barney, 1996

«Στρατηγική είναι το γενικό σχέδιο διάταξης πόρων για δημιουργία ευνοϊκής θέσης»

Grant, 2002

«Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δράσης μιας επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, που επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της κατάλληλης κατανομής των πόρων της, σε ένα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, για να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των μετόχων και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών»

Johnson & Scholes 2002

1.3 Η Σημασία της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων

Αφού λοιπόν, είδαμε συνοπτικά κάποιους ορισμούς, οι οποίοι έχουν αποτελέσει σημείο αναφοράς για τους υπόλοιπους μελετητές του χώρου της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε το ρόλο που παίζει η στρατηγική στη σύγχρονη επιχείρηση.

Παρόλο που δεν είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε με ακρίβεια το ρόλο της στρατηγικής στη σύγχρονη επιχείρηση, μπορούμε ωστόσο να αναγνωρίσουμε ότι η στρατηγική διαδραματίζει ένα πολύ ουσιαστικό ρόλο, στην επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές από παραδείγματα σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Με την υιοθέτηση και την εφαρμογή της

κατάλληλης στρατηγικής, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που έχουν καταφέρει να ξεπεράσουν μειονεκτήματα πόρων ή ικανοτήτων και να επιτύχουν μια ανώτερη από τους ανταγωνιστές τους επίδοση.

Η αξία της στρατηγικής, στην επίδοση που καταγράφει μια επιχείρηση, έχει παρουσιαστεί εκτενώς στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Υπάρχουν εκτεταμένες έρευνες, που συνδέουν άμεσα την ύπαρξη στρατηγικής σε μια επιχείρηση, με την κερδοφορία της, αλλά και με τους υπόλοιπους οικονομικούς δείκτες. Σχετική είναι για παράδειγμα, μια έρευνα αναφορικά με την κερδοφορία των ελληνικών επιχειρήσεων, η οποία έδειξε ότι η συμβολή της στρατηγικής της επιχείρησης στην κερδοφορία είναι διπλάσια από αυτή των συνθηκών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στον κλάδο τους. Αυτό ισχύει γενικά για τύπους στρατηγικής που συνδυάζουν ποιότητα και κόστος.

1.4 Συμβολή της Στρατηγικής και Διλήμματα

Γιατί συμβάλλει η στρατηγική στην επιτυχία; Ο κυριότερος λόγος είναι ότι ορίζει κατεύθυνση. Χωρίς κατεύθυνση κυριαρχεί αταξία, σπατάλη πόρων και προσπαθειών. Οι μακροπρόθεσμοι σκοποί και στόχοι, το πώς θα ανταγωνισθεί η επιχείρηση, οδηγούν τις επιλογές και δίνουν συνοχή στη δράση. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση έχει ως στρατηγική τη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές της (πχ. σε εξατομικευμένη εξυπηρέτηση και ταχύτητα ανταπόκρισης), όλοι γνωρίζουν μέσα στην επιχείρηση το πώς θα πρέπει να εργάζονται και σε τι να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή και προτεραιότητα. Θα ξοδέψουν κάτι παραπάνω για να ικανοποιήσουν άμεσα τα αιτήματα ενός μεμονωμένου πελάτη που ζητά κάτι ειδικό. Δε θα προβαίνουν σε άσχετες μειώσεις κόστους.

Η στρατηγική οδηγεί τις επιλογές σε πληθώρα αποφάσεων που λαμβάνονται σε διάφορα επίπεδα διοίκησης. Δημιουργεί συνοχή και συνέπεια. Ενοποιεί και οδηγεί την δράση. Αυτόνομα τα στελέχη προσαρμόζονται στην κατεύθυνση της στρατηγικής και τη μεταφράζουν στον χώρο τους, χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα λεπτομερή

σχέδια δράσης και αναφορά στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας για κάθε θέμα ή περίπτωση. Η αίσθηση σκοπού, ενδυναμώνει τα στελέχη. Αν δε, η στρατηγική είναι επιτυχής εμπνυχώνει και παρακινεί (Λιούκας 2007).

1.5 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο, οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, καθορίζουν τους στόχους και τους σκοπούς και λαμβάνουν τις στρατηγικές αποφάσεις (Γεωργόπουλος 2006). Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση αυτών των δύο. Το επίκεντρο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, είναι η διαχείριση της αλλαγής. Αλλαγή στο περιβάλλον, αλλαγή στο τρόπο διασύνδεσης του εξωτερικού με το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, είμαστε σε θέση να διαπιστώσουμε ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ εξελίχθηκε με την πάροδο των ετών και αυτό συνέβη κυρίως λόγω των έντονων αλλαγών που έλαβαν χώρα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Δεδομένου ότι η διαμόρφωση κυρίως, αλλά και η υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης επηρεάζεται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον, οι παρατηρούμενες με την πάροδο των χρόνων αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, οδήγησαν στην υιοθέτηση μεθόδων και τεχνικών για την ανίχνευση και παρακολούθησή του, με αποτέλεσμα να τροποποιηθούν και οι ανάγκες της επιχείρησης για το στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι διάφορες μορφές που πήρε το Στρατηγικό Μάνατζμεντ πριν καταλήξει στη σύγχρονη μορφή του είναι οι ακόλουθες (Thomas L. Wheelen και J. David Hunger 2006):

Δεκαετία 1940	Προϋπολογισμοί και Χρηματοοικονομικοί Έλεγχοι
Δεκαετία 1950	Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός
Δεκαετία 1970	Στρατηγικός Σχεδιασμός
Δεκαετία 1980	Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Στις μέρες μας, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία για θέσπιση και ανάπτυξη προγραμμάτων – σχεδίων δράσης, τα οποία θα επιτύχουν έναν μακροπρόθεσμο στόχο της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη του, τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ενσωματώνει έναν τρόπο διοίκησης προσανατολισμένο στο μέλλον, που στηρίζεται σε τρεις βασικούς άξονες (Kiggundu 1996):

- Ø Έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον
- Ø Προνοητικότητα
- Ø Έμφαση στην επίδοση

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιαδήποτε επιχείρηση, στο πως δηλαδή θα καταφέρει μέσα από τον έντονο ανταγωνισμό του παρόντος να θέσει τα θεμέλια για μια επιτυχημένη πορεία στο μέλλον. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη, γιατί η αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές, που φέρνουν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης αντιμέτωπα με πολύπλοκες καταστάσεις, με πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders).

Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης, οφείλουν να εντοπίσουν και να θέσουν μακροπρόθεσμους στόχους για την επιχείρηση. Αρχικά αναλύουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής τους και στη συνέχεια αξιολογούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία, σε μια προσπάθεια για την λήψη των πλέον κατάλληλων επιχειρησιακών σχεδίων, τα οποία θα αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις του μέλλοντος και τα διαφορετικά και αντικρουόμενα πολλές φορές «θέλω» όλων των ενδιαφερομένων (stakeholders).

Ο Brinkerhoff το 1991 και το 1994 περιέγραψε το Στρατηγικό Μάνατζμεντ με τρεις προτάσεις-προτροπές προς τα Διοικητικά Στελέχη των επιχειρήσεων:

Ø Να κοιτάζουν προς τα έξω (Looking out).

"Να κοιτάζουν προς τα έξω", σημαίνει πέρα από τα όρια της επιχείρησης, για να είναι σε θέση να θέσουν εφικτούς και αντικειμενικούς στόχους, να προσδιορίσουν τις βασικές ομάδες ενδιαφέροντος, και να προετοιμάσουν την επιχείρηση για την αλλαγή.

Ø Να κοιτάζουν προς τα μέσα (Looking in).

"Να κοιτάζουν προς τα μέσα", υπονοεί αυστηρή αξιολόγηση και ενδυνάμωση των συστημάτων και των δομών της επιχείρησης για τη διαχείριση του προσωπικού, των οικονομικών και των άλλων διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης.

Ø Να κοιτάζουν μπροστά (Looking ahead).

Τέλος, "να κοιτάζουν μπροστά" υποδηλώνει το ταίριασμα της στρατηγικής με τις δομές και τους πόρους της επιχείρησης για να επιτευχθούν οι στόχοι της.

1.6 Οι πέντε βασικές διαστάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ περιλαμβάνει πέντε βασικές διαστάσεις (Susan Scribner, Introduction to Strategic Management):

Ø **Στοχοθεσία**

Η στοχοθεσία βοηθά στη διαμόρφωση του οράματος της επιχείρησης, εντοπίζοντας τις ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν και θέτοντας τους μακροπρόθεσμους και τους βραχυπρόθεσμους ενδιάμεσους στόχους, που αλληλεπιδρούν για την επίτευξη του

τελικού στόχου της επιχείρησης. Η δήλωση της αποστολής συνοψίζει τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης με όρους πιο κατανοητούς στους εργαζόμενους και στις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφέροντος.

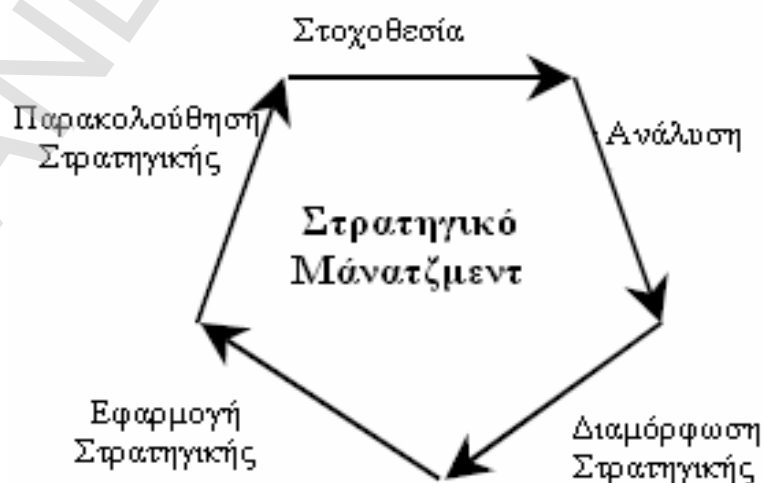
Ø Ανάλυση

Η ανάλυση οδηγεί στη συλλογή και στην αξιολόγηση πληροφοριών για την πλήρη κατανόηση της θέσης που καταλαμβάνει μια επιχείρηση στο ανταγωνιστικό «πεδίο». Η αξιολόγηση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, μας βοηθά να εντοπίσουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, καθώς και να προσδιορίσουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές που πρέπει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί ή να αποφύγει αντίστοιχα, για να καταφέρει να επιτύχει τους στόχους της.

Ø Διαμόρφωση Στρατηγικής

Για τον καθορισμό μιας στρατηγικής, απαιτείται ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η προτεραιοποίηση εναλλακτικών σχεδίων και τέλος η λήψη αποφάσεων. Κάνοντας μια ανασκόπηση στα αποτελέσματα της ανάλυσης που έχει προηγηθεί, προσδιορίζονται οι περιοχές στις οποίες πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση και γίνεται η προτεραιοποίησή τους ανάλογα με την σπουδαιότητά τους. Τέλος διαμορφώνονται αντίστοιχα εναλλακτικές στρατηγικές και σχέδια δράσης που θα ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις νέες απαιτήσεις-προκλήσεις.

Σχήμα 1 (http://www.strategymine.com/link/1_114_4.pdf, Susan Scribner)



Ø Εφαρμογή Στρατηγικής

Για τη σωστή εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης, απαιτείται η συγκέντρωση και η χρήση των κατάλληλων πόρων που θα βοηθήσουν στη σωστή εφαρμογή των επιλεγμένων σχεδίων δράσης. Επιπλέον πρέπει να εξετάζεται η συναίνεση και η πλήρης δέσμευση όλων των εμπλεκομένων, στους στόχους που έχουν τεθεί εξ αρχής από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Ø Παρακολούθηση Στρατηγικής

Η συνεχής παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα του ελέγχου της προόδου, προς την επίτευξη του τελικού στόχου, και ταυτόχρονα επιτρέπει μια διαρκή αξιολόγηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, με σκοπό τον εντοπισμό αλλαγών που θα σημαίνουν και την επιβεβλημένη αλλαγή της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση. Η αποτελεσματική παρακολούθηση δίνει τη δυνατότητα της έγκαιρης και έγκυρης αντίδρασης και προσαρμογής στα καινούργια δεδομένα που επιβάλλουν οι επικείμενες αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η συνεχής παρακολούθηση επιπλέον ανατροφοδοτεί όλα τα προηγούμενα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, στη διάρκεια του χρόνου, και βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης να θέσει πιο ρεαλιστικούς και αντικειμενικούς στόχους.

1.7 Η σημασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Ακολουθώντας τη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να ηγηθούν περισσότερο αποτελεσματικά. Έχουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης με ένα αποτελεσματικό τρόπο, προβαίνοντας στις κατάλληλες επιχειρηματικές ενέργειες, όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων-υπηρεσιών, η απόσυρση της επιχείρησης από συγκεκριμένες ζημιογόνες για αυτήν αγορές, η

ανάπτυξη νέων καινοτομικών παραγωγικών μεθόδων που θα οδηγήσει στη βελτίωση της προσφερόμενης ποιότητας και στην μείωση του κόστους παράγωγης.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ δίνει τη δυνατότητα στα διοικητικά στελέχη να αναμένουν τις αλλαγές, παρέχοντας στην επιχείρηση κατευθύνσεις και δυνατότητα ελέγχου των αλλαγών αυτών, σε μεγάλο βαθμό. Επιπλέον επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλεύεται νέες ευκαιρίες που εμφανίζονται στο περιβάλλον της και να μειώνει τον κίνδυνο συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Γενικά το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, επιτρέπει σε μια επιχείρηση να βασίζεται σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις όσον αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και όχι σε στιγμιαίες, σπασμωδικές και συνήθως εκ των υστέρων κινήσεις.

1.8 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί κεντρικό ζητούμενο στη στρατηγική. Αποτελεί το θεμέλιο για μακροπρόθεσμη επιτυχία στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ύπαρξη ενός πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, μπορεί να οδηγήσει σε συστηματικά καλύτερες από τους ανταγωνιστές οικονομικές επιδόσεις. Το πλεονέκτημα βέβαια πρέπει και να εκφραστεί σε κατάλληλη στρατηγική και να αποτελέσει οδηγό για ευθυγράμμιση όλης της επιχειρηματικής δράσης. Χρειάζεται δηλαδή σχέδιο και προσπάθεια αξιοποίησης για να δημιουργήσει υπεραξία για την επιχείρηση.

Όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα.

Σύμφωνα με τον Grant το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων. Ωστόσο ο ορισμός αυτός έχει το μειονέκτημα, ότι χρησιμοποιεί τις συνέπειες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δηλαδή τα κέρδη), για να ορίσει την αιτία, δηλαδή το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ακόμη και αν αποδεχτούμε την ύπαρξη ενός πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, το ερώτημα που προκύπτει είναι αν το πλεονέκτημα αυτό είναι διατηρήσιμο στο πέρασμα του χρόνου. Ο Aaker το 1989 υποστήριξε ότι προκειμένου ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να είναι πραγματικά διατηρήσιμο, πρέπει να βασίζεται σε περιουσιακά στοιχεία και ικανότητες που κατέχει η επιχείρηση. Χωρίς αυτή τη συνύπαρξη, είναι απίθανο να υπάρξει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Aaker 2001, Kaplan 2002).

Ως περιουσιακό στοιχείο ορίζεται κάθε τι που κατέχει η επιχείρηση και το οποίο υπερτερεί του ανταγωνισμού. Ικανότητα είναι η δεξιότητα της επιχείρησης, είναι η δυνατότητα του να κάνει κάτι καλύτερα από ότι οι ανταγωνιστές της.

Ο κύκλος ζωής ενός πλεονεκτήματος, δηλαδή η διάρκεια κατά την οποία μπορεί να είναι αξιοποιήσιμο και να αποδώσει, έχει μικρύνει πολύ. Μάλιστα, οι τελευταίες απόψεις συνηγορούν στο ότι τίποτα δεν είναι διατηρήσιμο. Όλα τα πλεονεκτήματα αντιγράφονται ή ξεπερνιούνται. Έτσι όταν μιλούμε σήμερα για διάρκεια κάποιου πλεονεκτήματος πρέπει η σκέψη να πηγαίνει σε χρόνους μικρούς όπως μερικοί μήνες ή ακόμη και ημέρες, παρά σε χρόνια.

Επομένως όπως γίνεται κατανοητό, η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται όλο και πιο δύσκολη. Αυτό εύκολα το διαπιστώνουμε και από κάποιες εξελίξεις όπως:

- Ø Η προσφορά πιο σύνθετων συνδυασμών στα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
- Ø Η τυποποίηση και η μαζική παραγωγή ακόμα και διαφοροποιημένων προϊόντων.

- Ø Η ανάπτυξη νέων μορφών ανταγωνισμού.
- Ø Η συχνότερη αλλαγή της στρατηγικής των εταιρειών.

Με βάση τα παραπάνω αρκετοί είναι αυτοί που ισχυρίζονται ότι το μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα του να μαθαίνει κανείς, να αλλάζει και να προσαρμόζεται.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Βιβλιογραφία Πρώτου Κεφαλαίου

Ελληνικά Βιβλία

Αυλωνίτης Γεώργιος, *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, 2001

Γεωργόπουλος Νίκος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, 2006

Λιούκας Σπύρος, *Επιχειρησιακή Στρατηγική-Από τη Διαμόρφωση στην Υλοποίηση*, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, 2007

Λιούκας Σπύρος, *Υλοποίηση Στρατηγικής*, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, 2008

Μπουραντάς Δημήτρης, *Μάνατζμεντ-θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου, 2002

Μπουραντάς Δημήτρης, Παπαλεξανδρή Νάνσυ, *Εισαγωγή στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, 2003

Παπαδάκης Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, 2007

Σαρσέντης Βασίλειος, *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Εκδόσεις Μπένου, 2006

Σιώμκος Γεώργιος, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, 2004

Ξενόγλωσσα Βιβλία

Andreas Enders, *Management Competence*, Physica - Verlag Heidelberg, 2004

Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Business, 1990

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, 2006

Ξενογλώσσα Άρθρα

P. Ghemawat, *Competition and business strategy in historical perspective*, Business History Review, 2002

Internet

http://www.strategymine.com/link/1_114_4.pdf

Susan Scribner, *Introduction to Strategic Management*, The Latin America and Caribbean Regional Health Sector Reform Initiative

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Στρατηγικό Μάνατζμεντ

και η

Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων

2.1 Στρατηγικό Μάνατζμεντ και η Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων

Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης (Resource-Based View of the firm theory) είναι μια έννοια που έχει απασχολήσει έντονα το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων έχει δώσει απαντήσεις σε προβλήματα που μέχρι τώρα δεν είχαν απαντηθεί από τη SWOT Analysis. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η πλήρης κατανόηση των πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης, παίζει πρωταρχικό ρόλο στον όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό προσδιορισμό της θέσης της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Την ίδια ώρα, εφαρμογές του μάρκετινγκ στη διεθνή αγορά, εστιάζουν στις διαφορές των πόρων και των ικανοτήτων μεταξύ τόσο των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου όσο και μεταξύ των επιχειρήσεων της ίδιας χώρας.

Συζητήσεις στον τομέα του Στρατηγικού Μάρκετινγκ, έχουν στρέψει την προσοχή σε ιδέες και έννοιες που προέρχονται από τον χώρο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Καθώς και οι δύο τομείς ασχολούνται με ζητήματα που άπτονται των σχέσεων της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει ένα πλαίσιο για τη διαδικασία του μάρκετινγκ. Επιπλέον προσφέρει διάφορα πλαίσια και εννοιολογικά εργαλεία που ποικίλουν από τις τεχνικές ανάλυσης ενός βιομηχανικού κλάδου που έγιναν γνωστές από τον Porter (1980), μέχρι τις δημοφιλείς μήτρες χαρτοφυλακίων που αναπτύχθηκαν από τις μεγάλες συμβουλευτικές επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.

Φυσικά, η κατεύθυνση της επιρροής δεν είναι μονόπλευρη. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία του μάρκετινγκ και έννοιες όπως η κατηγοριοποίηση της αγοράς, η τοποθέτηση της επιχείρησης και ο κύκλος ζωής του προϊόντος, έχουν επηρεάσει με τη σειρά τους το στρατηγικό μάνατζμεντ (Biggadike 1981, Day 1992, Schendel 1985).

Μια από τις έννοιες στο στρατηγικό μάνατζμεντ που χαίρει ιδιαίτερης εκτίμησης από τον κόσμο των επιχειρήσεων είναι η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων μιας

επιχείρησης. Η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων μιας επιχείρησης έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Η επιρροή της, στο σύγχρονο μάνατζμεντ μπορεί εύκολα να εντοπιστεί για παράδειγμα, στην επιστημονική εργασία των Hunt και Morgan (1996) αναφορικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων έχει υιοθετηθεί πλήρως ως πλαίσιο για τον προσδιορισμό της επίδοσης των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές (Hooley 1996), αλλά και ως πλαίσιο για τον προσδιορισμό της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό πεδίο. (Hooley, Moller και Broderick 1998).

2.2 Προγενέστερες επιρροές της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων.

Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης (Resource-Based View of the firm), όπως κάθε άλλη θεωρία, αποτελεί προέκταση και συμπλήρωση άλλων προγενέστερων θεωρητικών εργασιών. Στην περίπτωση της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων, οι σημαντικότερες προγενέστερες θεωρητικές εργασίες περιλαμβάνουν τις ακόλουθες τέσσερις πηγές:

- Ø Μελέτη των διακεκριμένων ικανοτήτων μιας επιχείρησης (distinctive competencies)
- Ø Η θεωρία του Ricardo (Ricardian economics)
- Ø Η θεωρία της Penrose (Penrosian economics)
- Ø Οι αντί-τραστ επιπλοκές της οικονομίας (anti-trust implications)

Κάθε μια από αυτές τις θεωρίες θα συζητηθεί εν συντομία στη συνέχεια.

Ø 2.2.1 Μελέτη των διακεκριμένων ικανοτήτων μιας επιχείρησης (distinctive competencies)

Τουλάχιστον από το 1911, διάφοροι μελετητές έχουν προσπαθήσει να δώσουν μια απάντηση στην ερώτηση, «γιατί μερικές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν διαρκώς καλύτερες επιδόσεις από τις υπόλοιπες». Προτού η οικονομική προσέγγιση κυριαρχήσει στις διάφορες απαντήσεις που προτάθηκαν για τη συγκεκριμένη ερώτηση, η προσοχή είχε επικεντρωθεί σε αυτό που μέχρι τότε ήταν γνωστό σαν διακεκριμένες ικανότητες (distinctive competencies) μιας επιχείρησης (Hrebiniak και Snow 1982, Hitt και Ireland 1986, Learned 1969).

Ένα από τα πρώτα που προσδιορίστηκε ως διακεκριμένη ικανότητα για μια επιχείρηση, ήταν γενικά οι ικανότητες των διοικητικών στελεχών της. Τα διοικητικά στελέχη, είναι υπεύθυνα για τις στρατηγικές αποφάσεις που παίρνει μια επιχείρηση, αλλά και για τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζει και υλοποιεί τις στρατηγικές αποφάσεις που έχει λάβει. Δεδομένου του ρόλου που διαδραματίζουν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης στην χάραξη της στρατηγικής της, είναι φυσικό επακόλουθο οι επιχειρήσεις που διαθέτουν μιας υψηλής ποιότητας διοικητικά στελέχη να έχουν πολύ καλύτερες επιδόσεις από αυτές που δεν διαθέτουν διοικητικά στελέχη αντίστοιχου επιπέδου. Από αυτή την οπτική γωνία, η επιλογή ικανών και ποιοτικών διοικητικών στελεχών είναι η πιο σημαντική στρατηγική επιλογή που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση (Pierson, 1959; Gordon and Howell, 1959).

Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχει διαφωνία ότι τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις επιδόσεις της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλές έρευνες που έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που πρέπει να διαθέτει ένα ικανό στέλεχος και τα οποία βοηθούν την επιχείρηση να έχει μια επίδοση πολύ καλύτερη από αυτή των βασικών ανταγωνιστών της. Μερικές από τις καλύτερες έρευνες πάνω σε αυτόν τον τομέα, εστιάζουν στους γενικούς διευθυντές και τους θεωρούν ως φορείς αλλαγής για τις επιχειρήσεις (change agents) δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο που διαδραμάτισαν αυτοί οι διευθυντές στις επιδόσεις της επιχείρησης και στη γενικότερη πορεία της (Tichy και Devanna, 1986). Παραδείγματα τέτοιων γενικών διευθυντών που άφησαν

ανεξίτηλο το στίγμα τους στη βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων που διεύθυναν και στην εν γένει πορεία τους, είναι ο Lee Iacocca στην Chrysler, ο Jack Welch στην General Electric, και ο Lou Gerstner στην IBM (Labich και Ballen, 1988). Τα παραδείγματα αυτά περιγράφουν πλήρως την άποψη ότι τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, είναι καθοριστικοί παράγοντες για την επίδοση μιας επιχείρησης.

Δυστυχώς όμως, δεν μπορούμε να δεχτούμε αυτή την προσέγγιση σαν εξήγηση της διαφορετικής επίδοσης που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις. Υπάρχει έντονη ασάφεια γύρω από τον όρο «καλό διοικητικό στέλεχος». Στελέχη με τελείως διαφορετική φιλοσοφία κατάφεραν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις που διεύθυναν σε πολύ υψηλές επιδόσεις. Επιπλέον τα διοικητικά στελέχη μπορεί να είναι σημαντικοί παράγοντες διαμόρφωσης της επίδοσης μιας επιχείρησης αλλά δεν είναι και οι μοναδικοί. Η έμφαση που δίνεται στα διοικητικά στελέχη μπορεί να οδηγήσει στην παράβλεψη άλλων εξίσου σημαντικών παραγόντων για τη διαμόρφωση της τελικής επίδοσης μιας επιχείρησης.

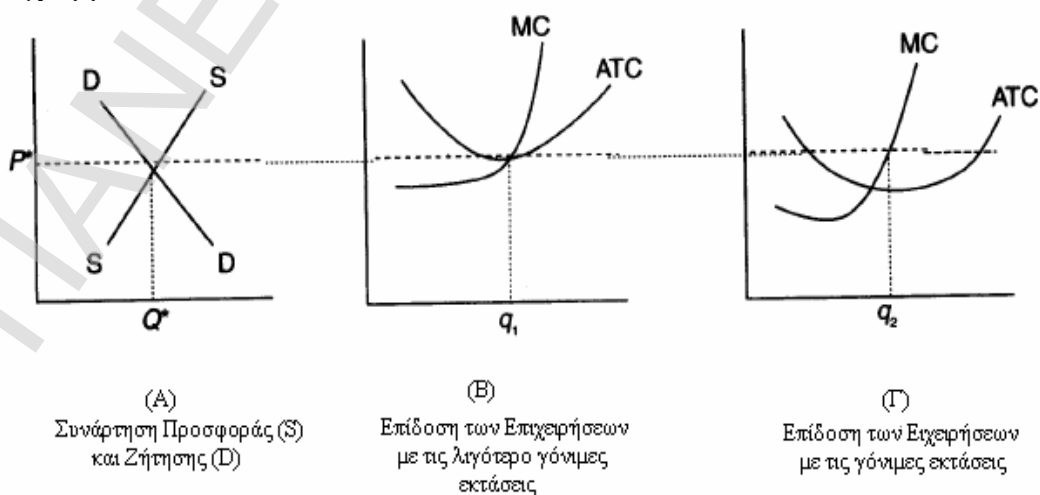
Ø 2.2.2 Η θεωρία του Ricardo (Ricardian economics)

Μέχρι τώρα είδαμε ότι οι γενικοί διευθυντές των επιχειρήσεων, προσδιορίζονται σαν καθοριστικοί παράγοντες για την επίδοση μιας επιχείρησης. Η επόμενη όμως σημαντική επιρροή στην εξέλιξη της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων, ήταν η προσέγγιση του οικονομολόγου Ricardo (Ricardian Economics), ο οποίος απέδιδε στους γενικούς διευθυντές περιορισμένο ή και κανένα ρόλο στους πιθανούς παράγοντες που οδήγησαν την επιχείρηση στην επίτευξη ανώτερων επιδόσεων από αυτές των ανταγωνιστών της. Αντί των γενικών διευθυντών ο David Ricardo έδειξε να ενδιαφέρεται ιδιαίτερα, για τα «δώρα» που έχει δώσει η φύση στην κάθε επιχείρηση (Ricardo, 1817). Ένα μεγάλο μέρος της δουλειάς του Ricardo επικεντρώθηκε στις θετικές οικονομικές συνέπειες που είχε για μια επιχείρηση η κατοχή κάποιων σημαντικών πόρων.

Αυτό φαίνεται καλύτερα με το ακόλουθο παράδειγμα. Αντίθετα από τους περισσότερους παράγοντες της παραγωγής, υπάρχουν κάποιοι συγκεκριμένοι πόροι (π.χ. γη) που η ποσότητά τους είναι σταθερή και δεν μπορεί να μεταβληθεί ανάλογα με τους παράγοντες της ζήτησης και της τιμής. Τέτοιοι παράγοντες της παραγωγής είναι τέλεια ανελαστικοί. Με αυτήν την προϋπόθεση, είναι δυνατό για τις επιχειρήσεις που έχουν στην κατοχή τους υψηλής ποιότητας τέλεια ανελαστικούς πόρους, να πετύχουν κέρδη από οικονομικά μισθώματα για τους πόρους αυτούς. Με τον όρο οικονομικό μίσθωμα, εννοούμε το ποσό που πρέπει να καταβάλει κάποιος στον ιδιοκτήτη ενός τέτοιου πόρου, για να συμπεριλάβει τον πόρο αυτό στην παραγωγική του διαδικασία (Hirshleifer, 1980).

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι υπάρχουν αρκετές εκτάσεις γης για την καλλιέργεια ενός προϊόντος, οι οποίες ωστόσο δεν είναι όλες εξίσου γόνιμες. Για τις γόνιμες περιοχές συνεπάγεται ένα χαμηλό κόστος παραγωγής, αντίθετα με τις λιγότερο γόνιμες περιοχές που προϋποθέτουν ένα πιο αυξημένο κόστος παραγωγής. Η μακροπρόθεσμη καμπύλη προσφοράς του προϊόντος αυτού μπορεί να έχει τη μορφή του Διαγράμματος 1 (Α, Β, Γ). Όταν η τιμή πώλησης του προϊόντος είναι χαμηλή, τότε το προϊόν θα καλλιεργείται μόνο στις περιοχές που είναι γόνιμες και το κόστος παραγωγής είναι χαμηλό. Καθώς η τιμή πώλησης του προϊόντος όμως θα ανεβαίνει, τότε θα αρχίσει η καλλιέργειά του και στις υπόλοιπες περιοχές που δεν είναι τόσο γόνιμες, αφού η υψηλή τιμή πώλησής του, θα αντισταθμίζει το υψηλό κόστος παραγωγής του. Λαμβάνοντας υπόψη αυτή την ανάλυση η καμπύλη προσφοράς παρουσιάζεται στο Διαγράμματος 1 (Α, Β, Γ).

Διάγραμμα 1 (J. Barney και A. Arikan, *The resource-based view: origins and implications*)



Όπως γίνεται κατανοητό, οι επιχειρήσεις που έχουν στην ιδιοκτησία τους τις πιο γόνιμες περιοχές, θα παρουσιάσουν και τα μεγαλύτερα κέρδη δεδομένου ότι το κόστος παραγωγής είναι χαμηλότερο από ότι είναι για όλες τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Αυτό θα έχει σαν συνέπεια νέες επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να μπουν στο χώρο αυτό, αποκτώντας γόνιμες εκτάσεις που θα τους οδηγήσουν στην παραγωγή του προϊόντος με χαμηλό κόστος παραγωγής και κατά συνέπεια σε κέρδη πάνω από τον μέσο όρο. Στην πραγματικότητα όμως, δεν υπάρχει διαθέσιμη περιοχή που να είναι γόνιμη για την παραγωγή αυτού του προϊόντος, δεδομένου ότι όλες οι γόνιμες περιοχές χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος και η δημιουργία νέων τέτοιων περιοχών είναι αδύνατη. Αυτό σημαίνει ότι ο πόρος αυτός έχει ανελαστική προσφορά.

Αυτό όμως δεν είναι αρκετό να δώσει εξήγηση για τις διαφορές που προκύπτουν στις αποδόσεις των επιχειρήσεων. Υπάρχουν τουλάχιστον δύο παράγοντες που μπορούν να απειλήσουν αυτό το συνεχές πλεονέκτημα απόδοσης μιας επιχείρησης. Αρχικά μπορεί η ζήτηση του συγκεκριμένου προϊόντος να αλλάξει και να μειωθεί δραματικά, πράγμα που θα έχει σαν συνέπεια την μείωση της τιμής πώλησής του. Η μείωση της ζήτησης μπορεί να είναι τέτοια ώστε να οδηγήσει σε μηδενικά κέρδη ακόμα και τις επιχειρήσεις που είχαν πολύ χαμηλό κόστος παραγωγής. Ένας άλλος παράγοντας είναι ότι οι επιχειρήσεις με αυξημένο κόστος παραγωγής μπορεί να προχωρήσουν στην υιοθέτηση νέων πρωτοποριακών μεθόδων παραγωγής που να είναι πολύ πιο οικονομικές και να αυξάνουν την παραγωγή τους, σε αντίστοιχο βαθμό με την παραγωγή των επιχειρήσεων που έχουν στην κατοχή τους τις γόνιμες περιοχές. Αυτό θα σηματοδοτούσε την αύξηση της προσφοράς σε τέτοιο βαθμό που θα οδηγούμασταν στην μείωση της τιμής πώλησης του προϊόντος και στον περιορισμό του περιθωρίου κέρδους.

Η θεωρία RBV προτείνει ότι υπάρχουν αρκετοί πόροι που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις οι οποίοι έχουν ανελαστική προσφορά και αποτελούν πιθανή πηγή απόκτησης κερδών πάνω από το μέσο όρο. Τέτοιοι είναι για παράδειγμα οι καλά εκπαιδευμένοι και με πολλές δεξιότητες εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι καλά εκπαιδευμένοι και με πολλές δεξιότητες εργαζόμενοι μια επιχείρησης, μπορεί να αποτελέσουν έναν τέτοιου είδους πόρο για την επιχείρηση

στην οποία εργάζονται. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και με τα διοικητικά στελέχη. Οι επιχειρήσεις που κατέχουν τέτοιου είδους πόρους μπορούν να επιτύχουν οικονομικά αποτελέσματα πολύ καλύτερα από αυτά των ανταγωνιστών τους, με την προϋπόθεση ότι θα τους αξιοποιήσουν κατάλληλα.

Ø 2.2.3 Η θεωρία της Penrose (Penrosian economics)

Το 1959 η Edith Penrose έγραψε ένα βιβλίο με τίτλο: «The Theory of the Growth of the Firm». Στόχος της Penrose ήταν να μπορέσει να παρουσιάσει τη διαδικασία ανάπτυξης μιας επιχείρησης και τα όρια που μπορεί να έχει αυτή η ανάπτυξη. Τα παραδοσιακά οικονομικά μοντέλα εξηγούσαν την ανάπτυξη μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας παραδοχές και εργαλεία από την νεοκλασική μικροοικονομία (Penrose, 1959). Το πιο σημαντικό από αυτό για την Penrose, ήταν η υπόθεση ότι οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να θεωρηθούν σαν να ήταν σχετικές μεταξύ τους, απλές λειτουργίες παραγωγής. Με άλλα λόγια τα παραδοσιακά οικονομικά μοντέλα θεωρούν την επιχείρηση σαν απλό παρατηρητή της προσφοράς και της ζήτησης σε μια δεδομένη αγορά και μεταφράζουν αυτές τις συνθήκες σε αντίστοιχα επίπεδα παραγωγής που μεγιστοποιούν το κέρδος της επιχείρησης.

Στην προσπάθεια να γίνουν κατανοητοί κάποιοι περιορισμοί που τίθενται στη διαδικασία ανάπτυξης μιας επιχείρησης, η Penrose κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο παραπάνω ορισμός για το τι είναι μια επιχείρηση δεν είναι ο κατάλληλος. Αντί αυτού, υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να γίνουν αντιληπτές πρώτα ως ένα διοικητικό πλαίσιο που συνδέει και συντονίζει τις δραστηριότητες των πολυάριθμων ατόμων και των ομάδων που υπάρχουν μέσα σε αυτές και έπειτα ως μια δέσμη των παραγωγικών πόρων που κατέχουν. Σύμφωνα με την Penrose, η ανάπτυξη μιας επιχείρησης περιορίζεται πρώτα από τις παραγωγικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην επιχείρηση, ως επακόλουθο της δέσμης των παραγωγικών πόρων που κατέχει η επιχείρηση, και δεύτερον από το διοικητικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται για το συντονισμό της χρήσης των πόρων αυτών.

Η συνεισφορά της Penrose σε αυτό που αργότερα ονομάστηκε θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων περιελάμβανε πολλά περισσότερα από την προτροπή της, για εξέταση του εσωτερικού μιας επιχείρησης για τον προσδιορισμό της δυνατότητας της επιχείρησης για περαιτέρω ανάπτυξη. Αρχικά, παρατήρησε ότι η δέσμη των παραγωγικών πόρων που ελέγχονται από τις επιχειρήσεις μπορούν να ποικίλουν σημαντικά ανάλογα με την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις, από αυτή την άποψη, είναι πλήρως ετερογενείς ακόμα κι αν ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Επιπλέον, η Penrose υιοθέτησε ένα πολύ ευρύ ορισμό για αυτό που μπορεί να θεωρηθεί παραγωγικός πόρος. Όταν οι παραδοσιακοί οικονομολόγοι (συμπεριλαμβανομένου του Ricardo) εστίασαν σε μερικούς πόρους που να έχουν ανελαστική προσφορά (όπως η γη), η Penrose άρχισε να μελετά τις ανταγωνιστικές επιπτώσεις επίσης ανελαστικών πόρων όπως είναι τα διευθυντικά στελέχη και οι επιχειρηματικές δεξιότητες και ικανότητες.

Ωστόσο, η δουλειά της Penrose παρέμεινε σταθερά σαν μια απομονωμένη φωνή στη σχετική βιβλιογραφία και θεωρήθηκε μαζί με άλλα επιστημονικά άρθρα σαν να μάχονται τις απόψεις των θεωρητικών οικονομικών, οι οποίες δεν αποδέχονται την σημαντικότητα της διαφοροποίησης ανάμεσα στις επιχειρήσεις (Nelson 1991).

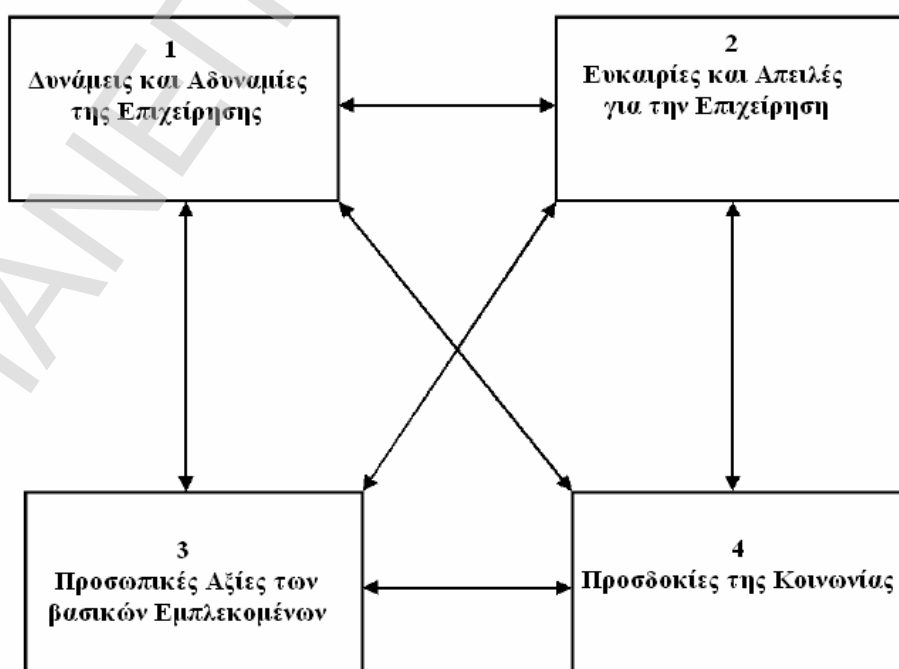
Πράγματι μια επισκόπηση της σχέσης μεταξύ της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων με ορισμένους κλάδους των οικονομικών των επιχειρήσεων, όπως τα οικονομικά του τέλειου ανταγωνισμού και Bain-Manson Industrial Organization έχουν πολύ περισσότερες διαφορές από ότι ομοιότητες. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί η προσέγγιση των Nelson και Winter που παρουσιάστηκε το 1982. Οι Nelson και Winter (1982) προτείνουν, ότι η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα ιεραρχικό σύστημα οργανωσιακών ρουτινών. Οργανωσιακές ρουτίνες που σε χαμηλό επίπεδο προσδιορίζουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες της επιχείρησης, και σε υψηλότερο επίπεδο αναφέρονται σε διαδικασίες λήξης αποφάσεων, για την επιλογή των επιχειρηματικών πρακτικών στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα. Ο Nelson (1991) υποστηρίζει ότι η στρατηγική, η δομή και οι βασικές ικανότητες (core capabilities) της επιχείρησης αντιπροσωπεύουν τις διαφορές που εντοπίζουμε ανάμεσα στις επιχειρήσεις, και οφείλουν να αναγνωριστούν από τους οικονομολόγους.

Μοντέλα αναφορικά με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων προτείνουν μια λογική διαδικασία για τη στοχοθεσία, συνοδευόμενη από μια αξιολόγηση των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση και από μια αξιολόγηση των ευκαιριών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στη διαδικασία λήψης απόφασης για ανάπτυξη της επιχείρησης ή διαφοροποίησής της, βασισμένη στη σύνδεση μεταξύ των υπάρχοντων προϊόντων - ικανοτήτων και των προοπτικών επένδυσης (Ansoff 1965).

Μια πιο πλήρη παρουσίαση της προαναφερόμενης προσέγγισης παρουσιάστηκε από το Πανεπιστήμιο του Harvard στα τέλη της δεκαετίας του 1960. Επέκτεινε την μέχρι τότε δουλειά που είχε γίνει για να ενσωματώσει όχι μόνο τις δυνάμεις - αδυναμίες και τις ευκαιρίες - απειλές της επιχείρησης στο περιβάλλον που βρίσκεται και δραστηριοποιείται, αλλά και τις «αξίες» των βασικών εκφραστών των επιχειρηματικών αποφάσεων και τις ευρύτερες κοινωνικές προσδοκίες, τα οποία αλληλεπιδρούν όπως δείχνει το σχήμα 2. Κατά τη διάρκεια των χρόνων έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε κάθε ένα ξεχωριστά από τα στοιχεία του πλαισίου «Απόκτησης Διαρκούς Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος» (Long Competitive Advantage Gained). Για παράδειγμα, στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η εργασία του Porter έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο τεταρτημόριο του παρακάτω σχήματος που αφορά τη βιομηχανία, τεταρτημόριο δύο.

Σχήμα 2 (J. Fahy και A. Smithee, *Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm*)

Πλαίσιο Απόκτησης Διαρκούς Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (LCAG) 1969



Ø 2.2.4 Οι αντί-τραστ επιπλοκές της οικονομίας (anti-trust implications)

Ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους που τα οικονομικά έχουν επηρεάσει την κοινωνική πολιτική είναι οι κανονισμοί που έχουν θέσει εναντίον των τραστ. Με βάση την άποψη ότι η κοινωνική ευημερία μεγιστοποιείται όταν οι αγορές είναι τέλεια ανταγωνιστικές, οι οικονομολόγοι έχουν αναπτύξει διάφορες τεχνικές για να περιγράψουν τις συνέπειες από μια αγορά στην οποία δεν επικρατούν συνθήκες τέλει ανταγωνισμού. Επίσης, παρουσιάζονται και οι τρόποι αντιμετώπισης αυτού του ατελούς ανταγωνισμού στην προσπάθεια ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας για την αποκατάσταση της κοινωνικής ευημερίας (Scherer, 1980).

Ένας από τους πιο προφανείς τρόπους για να μπορέσει κανείς να διαπιστώσει αν σε ένα κλάδο δεν επικρατούν συνθήκες τέλει ανταγωνισμού είναι να παρατηρήσει αν στον συγκεκριμένο κλάδο υπάρχει μια και μόνο επιχείρηση (ο όρος του μονοπωλίου) ή μια μικρή ομάδα συνεργαζόμενων επιχειρήσεων (ο όρος του ολιγοπωλίου) που κατέχουν δεσπόζουσα θέση. Και στις δύο αυτές περιπτώσεις, σύμφωνα με τις παραδοσιακές οικονομικές αναλύσεις, οι τιμές θα είναι υψηλότερες από τι θα ήταν σε μια πλήρως ανταγωνιστική αγορά.

Αυτή η προσέγγιση της ανάλυσης της κοινωνικής ευημερίας και των αντί-τραστ έχει αναπτυχθεί σε αυτό που καλείται παράδειγμα «δομή-συμπεριφορά-απόδοση» (Structure-Conduct-Performance ή SCP) (Bain, 1956). Το παράδειγμα SCP προτείνει ότι η δομή ενός κλάδου επιχειρήσεων καθορίζει το φάσμα των δραστηριοτήτων στο οποίο μια επιχείρηση μπορεί να συμμετέχει και την απόδοση των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο αυτό. Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους που δεν επικρατούν συνθήκες τέλει ανταγωνισμού μπορούν να υιοθετήσουν συμπεριφορές που δεν προάγουν την κοινωνική ευημερία.

Κατά τη διάρκεια ανάπτυξης της θεωρίας του, η οποία θα έδινε απάντηση στο γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν σταθερά καλύτερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές τους, ο Porter (1980) πρότεινε ότι οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν αποτελέσματα σταθερά καλύτερα από αυτά του μέσου όρου θα πρέπει να διαλέξουν να δραστηριοποιηθούν σε κλάδους που δεν επικρατούν συνθήκες τέλει

ανταγωνισμού. Έτσι στη θεωρία του Porter, η οποία δίνει απάντηση στην ερώτηση γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν σταθερά καλύτερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές τους, η επιλογή του κλάδου στον οποίο θα δραστηριοποιηθούν είναι η πιο σημαντική στρατηγική απόφαση που μπορεί να πάρει μια επιχείρηση.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 μια μικρή ομάδα μελετητών άρχισε να εξετάζει το SCP. Ένας από αυτούς τους πρώτους ήταν ο Harold Demsetz. Το 1973, ο Demsetz δημοσίευσε ένα άρθρο στο οποίο ισχυριζόταν ότι η δομή του κλάδου δεν είναι ο μοναδικός καθοριστικός παράγοντας της επίδοσης μιας επιχείρησης. Ακόμα ο Demsetz (1973) υποστήριξε πως το γεγονός ότι μια επιχείρηση έχει σταθερά καλύτερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές της, δεν αποτελεί αναντίρρητη απόδειξη ότι η επιχείρηση έχει πάρει μέρος σε ενέργειες που θίγουν τον ανταγωνισμό.

Στην πραγματικότητα, προλαβαίνοντας τη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων, ο Demsetz υποστήριξε ότι μερικές επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν σταθερά καλύτερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές τους, είτε λόγω τύχης, είτε επειδή αυτές είναι ικανότερες στον προσδιορισμό και στην κάλυψη των αναγκών των πελατών, από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

Ο Demsetz στο άρθρο του που δημοσιεύτηκε το 1973 υποστήριξε ότι:

Ä *«Η ανώτερη επίδοση μιας επιχείρησης, μπορεί να αποδοθεί στο συνδυασμό μεγάλης αβεβαιότητας συν την τύχη ή την άτυπη διορατικότητα της διοίκησης μιας επιχείρησης. Ακόμα κι αν τα κέρδη που προκύπτουν από τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης μπορούν να μειωθούν από την μίμηση των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων από τους ανταγωνιστές, δεδομένου ότι οι πληροφορίες είναι δαπανηρές για να ληφθούν και οι τεχνικές είναι δύσκολο να αναπαραχθούν, η επιχείρηση μπορεί να παρουσιάσει ανώτερη από τους ανταγωνιστές της απόδοση για κάποιο χρονικό διάστημα.»*

Ä «Η ανώτερη επίδοση μιας επιχείρησης, μπορεί επίσης να ερμηνευθεί από την ικανότητά της να βρίσκεται πιο κοντά σε αυτά που θέλει ο καταναλωτής. Σε έναν κόσμο στον οποίο οι πληροφορίες είναι δαπανηρή και το μέλλον είναι αβέβαιο, μια επιχείρηση που καταφέρνει να προσδιορίσει και να εξυπηρετήσει καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών, αναμένει να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα από αυτά των ανταγωνιστών της, λόγω αυτής της ικανότητάς της ή της ανικανότητας των ανταγωνιστών της να την μιμηθούν.»

Κατά συνέπεια διαπιστώνουμε ότι η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων αποτελεί την «ομπρέλα» όλων των εναλλακτικών εξηγήσεων που προηγήθηκαν. Επίσης διαπιστώνουμε ότι έχει βαθιές θεωρητικές ρίζες τόσο στον τομέα των οικονομικών όσο και στον τομέα της κοινωνιολογίας. Αυτά τα δύο θεωρητικά ρεύματα ενώθηκαν τροποποιήθηκαν κατάλληλα για να αναπτύξουν τη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων.

2.3 Ιστορική Εξέλιξη της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων

Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων αρχικά διαμορφώθηκε από τον Birger Wernerfelt το 1984. Ωστόσο, η θεωρία αυτή, παρέμεινε να «κοιμάται» για το μεγαλύτερο διάστημα της δεκαετίας του 1980. Έρευνες που έλαβαν χώρα σε διάφορους βιομηχανικούς κλάδους των επιχειρήσεων των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, αναφορικά με τις επιδόσεις των επιχειρήσεων, εντόπισαν διαφορές όχι μόνο μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου (Cubbin 1988, Hansen και Wernerfelt 1989) αλλά και μέσα στα στενότερα όρια των στρατηγικών ομάδων μέσα στον ίδιο κλάδο (Cool και Schendel 1988, Lewis και Thomas 1990). Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για συγκεκριμένες μεταβλητές των επιχειρήσεων και έτσι η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης έκανε την εμφάνισή της.

Η πρώτη δημοσίευση άρθρου στο οποίο παρουσιαζόταν η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης ήταν από τον Wernerfelt το 1984. Τα επιχειρήματα που

χρησιμοποίησε ο Wemerfelt για να διατυπώσει τη θεωρία αυτή, δεν προέρχονταν από καμία από τις τέσσερις θεωρητικές προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Ο Wemerfelt το 1984 προσπάθησε να αναπτύξει μια θεωρία αναφορικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασιζόμενος στους πόρους που κατέχει η επιχείρηση, με σκοπό να εφαρμόσει τη στρατηγική της, σαν συμπλήρωμα της θεωρίας του Porter για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (1980), η οποία βασιζόταν στη θέση που κατείχαν τα προϊόντα μιας επιχείρησης στην αγορά.

Μια από τις αρχικές συνεισφορές του Wemerfelt (1984) αποτελεί η αναγνώριση ότι ο ανταγωνισμός για την απόκτηση κάποιων συγκεκριμένων πόρων ανάμεσα στις επιχειρήσεις, μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ικανότητα των επιχειρήσεων να αποκτήσουν και να εφαρμόσουν στρατηγικές που θα τις οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα από τους βασικούς ανταγωνιστές τους. Κατά αυτό τον τρόπο, ο Wemerfelt προσδιόρισε μερικούς από τους κρίσιμους παράγοντες της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης, όπως αυτή αναπτύχθηκε τη δεκαετία το 1990.

Την ίδια χρονιά που ο Wemerfelt δημοσίευσε το άρθρο του, ο Rumelt δημοσίευσε και αυτός με τη σειρά του ένα δεύτερο άρθρο στο οποίο παρουσίαζε τη δική του προσέγγιση. Αν και τα δύο αυτά άρθρα, αναφέρονταν στο ίδιο θέμα δεν υπήρχε καμία αναφορά του ενός στο άλλο. Ο Rumelt ξεκίνησε να περιγράφει μια θεωρία που έδινε απάντηση στο πως οι επιχειρήσεις αντέχουν στο χρόνο και έδινε ιδιαίτερη έμφαση στην ικανότητα των επιχειρήσεων να δημιουργούν κέρδη. Στην προσέγγιση του Rumlet μπορούμε να εντοπίσουμε πολλά από τα χαρακτηριστικά που αργότερα θα συνδεθούν με τη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων. Για παράδειγμα ο Rumelt προσδιορίζει την επιχείρηση σαν μια δέσμη παραγωγικών πόρων και ισχυρίζεται ότι η τιμή κτήσης του κάθε πόρου ποικίλει ανάλογα με την χρηστικότητα του. Επίσης προτείνει ότι η δυνατότητα αντιγραφής και μίμησης των πόρων μιας επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της, εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο οι πόροι αυτοί προστατεύονται με τη χρήση κατάλληλων μηχανισμών. Επιπλέον προχωρά στην ανάπτυξη ενός καταλόγου, ο οποίος περιλαμβάνει τέτοιους μηχανισμούς και παράλληλα προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά εκείνα των πόρων που τους καθιστούν δύσκολα αντιγράψιμους.

Το τρίτο άρθρο αναφορικά με τη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης που δημοσιεύτηκε, ήταν του Barney το 1986. Όπως ο Wemerfelt έτσι και ο Barney προτείνει ότι η απάντηση στο ερώτημα, γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν σταθερά καλύτερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές τους, μπορεί να δοθεί από μια θεωρία η οποία βασίζεται στα χαρακτηριστικά των πόρων που οι επιχειρήσεις κατέχουν. Ωστόσο, ο Barney προχωρά ακόμα πιο πέρα, υποστηρίζοντας ότι μια τέτοια θεωρία μπορεί να έχει πολύ διαφορετικές επιπτώσεις από τις θεωρίες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που βασίζονται στη θέση που κατέχει η επιχείρηση στην αγορά.

Τα τρία αυτά άρθρα - Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), και Barney (1986) όπως επεκτάθηκε από τον Dierickx και Cool (1989) – παρουσιάζουν κάποιες από τις βασικές αρχές της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων. Τα άρθρα αυτά προτείνουν ότι οι πόροι που κατέχει μια επιχείρηση μπορεί να αποτελέσουν βάση για μια σταθερά επιτυχημένη επίδοση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ο Barney προχωρά ακόμα περισσότερο προτείνοντας ότι πρέπει να εξετάζονται και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες οι πόροι μιας επιχείρησης αποκτούνται ή αναπτύσσονται.

Αυτά τα τρία άρθρα προτείνουν μερικά από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι πόροι που κατέχει μια επιχείρηση, και διευκρινίζουν ότι είναι η ίδια η δέσμη των μοναδικών πόρων μιας επιχείρησης, αυτή που μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε απόδοση σταθερά καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών της.

Παρά το γεγονός ότι τα άρθρα στα οποία αναφερθήκαμε νωρίτερα, εμφανίζουν πολλές ομοιότητες, δεν λείπουν τα σημεία εκείνα στα οποία υπάρχουν κάποιες αρκετά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Η θεωρία του Barney εστιάζει στις διαδικασίες απόκτησης, ανάπτυξης και διαχείρισης των πόρων μιας επιχείρησης που θα την οδηγήσουν σε μια επίδοση καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών της και ως τέτοια μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μια θεωρία του οικονομικού κέρδους. Αντίθετα οι προσεγγίσεις του Wemerfelt και του Rumelt εστιάζουν περισσότερο στην ετερογένεια που εμφανίζουν οι επιχειρήσεις και στη διαφορετικότητα των πόρων που η κάθε επιχείρηση κατέχει, θεωρώντας αυτή τη διαφοροποίηση πηγή για μια καλύτερη

επίδοση της επιχείρησης από αυτή των ανταγωνιστών της. Από αυτή την άποψη οι προσεγγίσεις του Wemerfelt και του Rumelt μπορούν να θεωρηθούν ως θεωρίες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η θεωρία των πόρων και Ικανοτήτων, αποτελεί ένα επακόλουθο και τον δύο αυτών προσεγγίσεων. Και οι δύο αυτές προσεγγίσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας πλήρους θεωρίας, η οποία θα δίνει μια ικανοποιητική απάντηση στην ερώτηση γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν σταθερά καλύτερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές τους.

Τα τρία άρθρα που αναφέρθηκαν παραπάνω - Wemerfelt (1984), Rumelt (1984), και Bamey (1986) – έθεσαν τις βάσεις για την ανάπτυξη αυτού που σήμερα αποκαλούμε θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλες πολλές επιστημονικές εργασίες που συνεισέφεραν στην ανάπτυξη αυτής της θεωρίας. Για παράδειγμα:

Ø Για παράδειγμα ο **Barney** το 1991 δημοσίευσε ένα νέο άρθρο, στο οποίο περιέγραφε τα βασικά σημεία της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων, και παρουσίασε πως αυτά τα σημεία μπορούν να φωτίσουν τη σχέση μεταξύ των πόρων που κατέχει μια επιχείρηση και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ø Την ίδια χρονιά ο **Rumelt** δημοσίευσε ένα άρθρο που βασιζόταν σε εμπειρικά δεδομένα, το οποίο έδειχνε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τους διάφορους τομείς μιας επιχείρησης έχουν άμεσο αντίκτυπο στα αποτελέσματα της επιχείρησης και αυτή η σχέση είναι πολύ πιο ισχυρή από τον αντίκτυπο που έχουν στις επιδόσεις της επιχείρησης οι παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Αυτή η διαπίστωση έρχεται να ανατρέψει αυτά που πίστευε μέχρι τότε ο κόσμος των επιχειρήσεων και ταυτίζεται πλήρως με τη λογική της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων.

Ø Οι **Hansen και Wernerfelt** το 1989 δημοσίευσαν ένα άρθρο στο οποίο παρουσίασαν ότι η κουλτούρα της επιχείρησης διαδραματίζει πιο σημαντικό ρόλο στις επιδόσεις της επιχείρησης, από το ρόλο που παίζουν τα χαρακτηριστικά του

κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Προσέγγιση που είναι απολύτως σύμφωνη με τη λογική της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων.

2.4 Ορισμοί βασικών εννοιών της Θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων

Είναι σημαντικό πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων, να δώσουμε τον ορισμό κάποιων σημαντικών εννοιών που αναφέρονται στη θεωρία αυτή.

Ø 2.4.1 Πόροι - Ικανότητες

Ο Barney το 1991, αναφερόμενος στον Daft λέει ότι: «. . . οι πόροι μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν όλα τα πάγια της επιχείρησης, της ικανότητες των εργαζομένων της, τις διαδικασίες που ακολουθούνται σε αυτήν την επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά αυτής της επιχείρησης, τις πληροφορίες και την γνώση που αυτή κατέχει.» Αυτούς τους πόρους χρησιμοποιεί η επιχείρηση και τους συνδυάζει, προκειμένου να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική ώστε να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητά της και την αποτελεσματικότητά της (Daft 1983).

Μια επόμενη διάκριση που γίνεται από τους Amit και Schoemaker το 1993, είναι αυτοί που μέχρι τώρα καλούνταν πόροι, μπορούν από εδώ και πέρα να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, στους πόρους και στις ικανότητες. Από αυτή την άποψη οι πόροι έχουν υλική υπόσταση και δεν είναι πάντα συγκεκριμένοι σε μια επιχείρηση, ενώ οι ικανότητες είναι γνωστές και συγκεκριμένες και χρησιμοποιούνται για να αξιοποιήσουν τους πόρους της επιχείρησης με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως για παράδειγμα η ικανότητα μετάδοσης της γνώσης και της πληροφορίας μέσα σε μια επιχείρηση (Makadok 2001, Hoopes, Madsen και Walker,

2003). Αυτή η διάκριση έχει υιοθετηθεί πλήρως από όλη τη βιβλιογραφία που αναφέρεται στη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων. (Conner και Prahalad 1996, Makadok 2001, Barney, Wright και Ketchen 2001).

Μπορούμε λοιπόν να ισχυριστούμε ότι με τον όρο «**πόροι**» μιας επιχείρησης, εννοούμε όλα τα υλικά και τα άυλα στοιχεία που διαθέτει μια επιχείρηση στην κατοχή της και τα χρησιμοποιεί για να καθορίσει και να εφαρμόσει τη στρατηγική της.

Όπως αναφέραμε νωρίτερα, οι επιχειρήσεις αποκτούν και αναπτύσσουν τους πόρους που θα χρειαστούν για να εφαρμόσουν τη στρατηγική τους, στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Στις αγορές αυτές μπορεί να επικρατούν συνθήκες είτε πλήρους ανταγωνισμού είτε όχι.

Η οικονομική και στρατηγική αξία που έχουν οι πόροι μιας επιχείρησης, είτε υλικοί είτε άυλοι, συχνά ποικίλει. Γενικά, οι πόροι είναι πολύτιμοι και σημαντικοί για μια επιχείρηση, όταν της επιτρέπουν να εφαρμόσει στρατηγικές οι οποίες είτε μειώνουν το κόστος παραγωγής της, είτε αυξάνουν τα έσοδά της, και δεν θα μπορούσε η επιχείρηση να έχει τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, χωρίς τη χρήση των πόρων αυτών. Η αξία επίσης που έχουν οι πόροι καθορίζεται και από τη δυνατότητα που δίνουν στην επιχείρηση να εφαρμόσει στρατηγικές οι οποίες είναι οι πλέον κατάλληλες για την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

Πρέπει να επισημάνουμε βέβαια, ότι μια επιχείρηση που κατέχει έναν πολύτιμο πόρο δεν είναι απαραίτητο ότι θα έχει μια επίδοση πολύ καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών της. Για παράδειγμα αν κάποιες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις κατέχουν τους ίδιους πολύτιμους πόρους και εφαρμόζουν τις ίδιες στρατηγικές, τότε αυτές δεν θα επιτύχουν μια ανώτερη από τους ανταγωνιστές τους επίδοση, παρά το γεγονός ότι το κόστος θα είναι μικρότερο και τα κέρδη μεγαλύτερα από την περίπτωση που δεν κατείχαν τους πόρους αυτούς και δεν εφαρμόζαν τις συγκεκριμένες στρατηγικές. Από αυτή την άποψη, οι πολύτιμοι πόροι είναι απαραίτητη προϋπόθεση για μια επιχειρηματική επίδοση καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών, αλλά δεν είναι και η μόνη προϋπόθεση για να πετύχει μια επιχείρηση μια τέτοια επίδοση.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η κατηγοριοποίηση των πόρων δεν είναι συγκεκριμένη. Η πιο συνηθισμένη είναι αυτή που κατηγοριοποιεί τους πόρους σε υλικούς και άυλους. Παρόλα αυτά, στη δεκαετία του 1990, διάφοροι ερευνητές προσπάθησαν να αναπτύξουν μια κατηγοριοποίηση μεταξύ των υλικών και των άυλων πόρων που κατέχει μια επιχείρηση, στην προσπάθειά τους να δείξουν ότι διαφορετικοί τύποι πόρων, μπορούν να έχουν διαφορετική επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης.

Οι Prahalad και Hamel στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ανέπτυξαν την έννοια των «σημείων υπεροχής» (core competencies) για μια επιχείρηση, βασιζόμενοι στην προγενέστερη εργασία του Selznick (1957) και ενέταξαν τον όρο αυτό στο λεξικό της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης. Οι Stalk, Evans, και Shulman το 1992 εισήγαγαν τον όρο «ικανότητες» (capabilities) για να περιγράψουν συγκεκριμένες δεξιότητες μιας επιχείρησης, και έτσι ο όρος ικανότητες προστέθηκε και αυτός στην επίσημη ορολογία.

Οι Teece, Pisano, και Shuen το 1997 έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στη σπουδαιότητα της δυνατότητας των επιχειρήσεων να αναπτύσσουν νέες ικανότητες κάτι που τονίζεται από την επιλογή και τη χρήση του όρου «Δυναμικές Ικανότητες» (dynamic capabilities). Τελευταία, αλλά αρκετά σημαντική είναι η κατηγοριοποίηση που γίνεται ανάμεσα στους καθοριστικούς και μη-καθοριστικούς πόρους μιας επιχείρησης. Οι καθοριστικοί πόροι είναι αυτοί που ενισχύουν τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Υπάρχει ένας αμέτρητος αριθμός πιθανών κατηγοριοποιήσεων των πόρων μιας επιχείρησης, από τον οποίο θα παρουσιάσουμε ένα μικρό δείγμα. Σύμφωνα με τον Wernerfel οι πόροι που μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως:

- Ø fixed assets,
- Ø blueprints,
- Ø η κουλτούρα που διέπει την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Hofer και Schendel οι πόροι κατανέμονται σε έξι κατηγορίες:

- Ø οικονομικοί,
- Ø φυσικοί,
- Ø ανθρώπινοι,
- Ø τεχνολογικοί,
- Ø οργανωσιακοί και
- Ø η φήμη

Πιο πρόσφατα, πολλοί ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι η γνώση που κατέχει μια επιχείρηση είναι ο πιο πολύτιμος πόρος που μπορεί να διαχειριστεί και ανέπτυξαν μια νέα προσέγγιση, στην προσπάθεια να δώσουν απάντηση στο ερώτημα γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν σταθερά καλύτερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές τους, που την αποκάλεσαν «knowledge based theory» (Grant, 1996; Liebeskind, 1996; and Spender, 1996).

Σε γενικές γραμμές, μπορεί να γίνει η διάκριση μεταξύ των όρων «πόροι» (resources), «ικανότητες» (capabilities), «δυναμικές ικανότητες» (dynamic capabilities»). Πόροι είναι οι οικονομικές, φυσικές, οργανωτικές ιδιότητες μιας επιχείρησης. Ικανότητες είναι οι ιδιότητες εκείνες μιας επιχείρησης, που της επιτρέπουν να εκμεταλλευτεί τους πόρους που κατέχει για να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική. Οι Δυναμικές Ικανότητες επικεντρώνονται στην ικανότητα των επιχειρήσεων να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται.

Ετερογένεια των Πόρων και των Επιχειρήσεων

Έχοντας κάνει μια μερική αναφορά των διάφορων κατηγοριοποιήσεων των πόρων μιας επιχείρησης, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι καθοριστικοί πόροι μιας επιχείρησης, οφείλουν να είναι συγκεκριμένοι για την κάθε επιχείρηση. Από αυτή την

άποψη οι επιχειρήσεις διαφέρουν ανάλογα με τους πόρους που κατέχουν. Η επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει και να συγκεντρώσει τους πόρους εκείνους που ενισχύουν τα σημεία υπεροχής της επιχείρησης (core competences), και που διαφέρουν από τους αντίστοιχους πόρους των βασικών ανταγωνιστών της, οδηγώντας με αυτόν τον τρόπο την επιχείρηση στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενισχύουν την οικονομική πρόοδο των επιχειρήσεων. Από τη στιγμή που η έννοια της ετερογένειας των επιχειρήσεων παίζει κεντρικό ρόλο στον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε πλήρως την ιδιοσυγκρασία των πόρων που κατέχουν οι επιχειρήσεις. Από αυτό προκύπτει η εξής ερώτηση: «Γιατί οι επιχειρήσεις διαφέρουν». Διάφοροι λόγοι μπορούν να δώσουν απάντηση στην συγκεκριμένη ερώτηση.

Σύμφωνα με τον Amit και τον Schoemaker (1993) οι επιχειρήσεις διαφέρουν μεταξύ τους λόγω των διαφορετικών παραγόντων που επηρεάζουν την αγορά που δραστηριοποιούνται και των διαφορετικών διοικητικών αποφάσεων που αφορούν τη χρήση, την αξιοποίηση και την εκμετάλλευση των πόρων που κατέχουν. Η απουσία τέλειων παραγόντων αγοράς (perfect factor market) είναι σημαντική, γιατί διαφορετικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα μπορούσε εύκολα να χαθεί. Σύμφωνα με τους Noda και Collis η διαφοροποίηση των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα της διαφορετικής στρατηγικής που ακολουθούν και του διαφορετικού βαθμού δέσμευσης που επιδεικνύουν στη στρατηγική αυτή. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαφορετικές καταστάσεις στις αγορές που δραστηριοποιούνται και αυτό τις αναγκάζει να λαμβάνουν διαφορετικές στρατηγικές αποφάσεις, που έχει σαν αποτέλεσμα την τελική διαφοροποίησή τους.

Η ετερογένεια των πόρων αποτελεί μια πρωταρχική πηγή για την απόκτηση οικονομικών κερδών για την επιχείρηση. Ο Barney το 1991 παρατηρεί ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να βασίζονται στις στρατηγικές τους σε ετερογενείς πόρους που δύσκολα θα μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές τους εάν θέλουν να αποκτήσουν και να διασφαλίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ø 2.4.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν ακολουθεί μια στρατηγική που δημιουργεί αξία για την επιχείρηση και δεν εφαρμόζεται από κάποιον άλλον τωρινό ή μελλοντικό ανταγωνιστή της (Barney 1991). Αν και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να εξελιχθεί σε ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυτό δεν είναι πάντα σίγουρο. Μια ανταγωνίστρια επιχείρηση, μπορεί να μπει στην αγορά, αξιοποιώντας κάποιους πόρους οι οποίοι μπορούν να θέσουν υπό αμφισβήτηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας άλλης επιχείρησης και να οδηγήσουν και τις δύο επιχειρήσεις σε κέρδη κοντά στον μέσο όρο (Barney 1986).

Ο όρος της διάρκειας στην έννοια του διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι άσχετος με τη μεταβλητή του χρόνου. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γίνεται διαρκές όταν πάψουν όλες οι προσπάθειες των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων να το καταστήσουν περιττό (Barney 1991, Rumelt 1984). Όταν όλες οι προσπάθειες από τους ανταγωνιστές, για να αντιγράψουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τερματίσουν χωρίς το επιθυμητό για αυτούς αποτέλεσμα, τότε μόνο μπορούμε να μιλήσουμε για ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό είναι αντίθετο με άλλες απόψεις (π.χ. Porter) που υποστηρίζουν ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι διατηρήσιμο όταν η επιχείρηση πετυχαίνει κέρδη μεγαλύτερα από το μέσο όρο (1985).

Ø 2.4.3 Σημεία Υπεροχής (Core Competences)

Έχοντας καταλάβει τη σπουδαιότητα της ετερογένειας των πόρων, ας επιστρέψουμε σε αυτά που αποκαλέσαμε σημεία υπεροχής για μια επιχείρηση και τα οποία αποτελούν λόγο να επιτύχει μια επιχείρηση, υψηλότερη απόδοση από αυτή των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση θα πρέπει είτε να αξιοποιήσει τους πόρους που κατέχει για να τη δημιουργία σημείων υπεροχής, είτε να αποκτήσει τους πόρους αυτούς και να τους μετατρέψει σε σημεία υπεροχής της. Αυτά τα σημεία υπεροχής,

θα αποτελέσουν στη συνέχεια τη βάση για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα σημεία υπεροχής σύμφωνα με τους Prahalad και Hamel πηγάζουν όχι τόσο από τους φυσικούς πόρους που κατέχει μια επιχείρηση, όσο από τη γνώση που κατέχει και από την ικανότητά της να μαθαίνει από τους γύρω της. Η σπουδαιότητα του ρόλου των ικανοτήτων της επιχείρησης, στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τονίστηκε από τους Greene, Bush και Hart το 1999 οι οποίοι ισχυρίστηκαν ότι οι ικανότητες προκύπτουν από τον συνδυασμό των πόρων που κατέχει μια επιχείρηση. Αυτού του είδους οι ικανότητες που μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελούν τα σημεία υπεροχής της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Είναι καθοριστικές ικανότητες για μια επιχείρηση, που την βοηθούν σημαντικά στην επίτευξη των σκοπών και στόχων της. Η έννοια των σημείων υπεροχής, στηρίχθηκε ιδιαίτερα από τους Prahalad και Hamel, και τροποποιήθηκε από μελετητές όπως ο Hamilton (1998), ο οποίος μετατόπισε την προσοχή από τα σημεία υπεροχής στις βασικές ικανότητες μιας επιχείρησης

Η έννοια των βασικών ικανοτήτων (core capabilities) στηρίχθηκε ιδιαίτερα από τους Leonard και Barton που το 1992 εισήγαγαν τρεις διαστάσεις για τις βασικές ικανότητες:

- Ø Δεξιότητες και γνώσεις (skills and knowledge base),
- Ø Συστήματα που αξιοποιούν την τεχνολογία (technical systems),
- Ø Αξίες, αρχές και τρόπος διοίκησης (values and norms and managerial systems).

2.5 Η τελική διαμόρφωση της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων

Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας, υπήρξε μια εκτεταμένη προσπάθεια στους τομείς των οικονομικών και του στρατηγικού μάνατζμεντ που επιδίωκε να καθορίσει την έννοια της θεωρίας των Πόρων και των Ικανοτήτων μιας επιχείρησης. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, οι βασικές κατευθύνσεις της θεωρίας αυτής γρήγορα να γίνουν πλήρως κατανοητές.

Η κύρια συμβολή αυτής της θεωρίας μέχρι και σήμερα είναι ως θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η βασική της λογική είναι σχετικά απλή. Αρχίζει με την υπόθεση-θέση ότι ο αντικειμενικός στόχος και επιθυμητή έκβαση κάθε προσπάθειας της διοίκησης μέσα στην επιχείρηση, είναι η επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επιτύχει κέρδη μεγαλύτερα από το μέσο όρο της αγοράς. Στη συνέχεια, η προσοχή στρέφεται στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις κατορθώνουν να επιτύχουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων υποστηρίζει ότι η απάντηση σε αυτήν την ερώτηση, πως δηλαδή οι επιχειρήσεις κατορθώνουν να επιτύχουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βρίσκεται στην κατοχή ορισμένων βασικών πόρων. Δηλαδή πόρων που συγκεντρώνουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως είναι η αξία, η αδυναμία αντιγραφής και η καταλληλότητα.

Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί να επιτευχθεί εάν η επιχείρηση χρησιμοποιήσει κατάλληλα αυτούς τους πόρους που διαθέτει, στην σωστή κατεύθυνση. Επομένως, η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων υπογραμμίζει τη στρατηγική επιλογή, και αναθέτει στη διοίκηση της επιχείρησης το σημαντικό έργο του εντοπισμού, της ανάπτυξης και της εφαρμογής προς την σωστή κατεύθυνση των σημαντικών πόρων - κλειδιών – για τη μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης.

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980, η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων χαρακτηρίστηκε από μια διττή αντιμετώπιση κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και καθιέρωσης της. Από τη μια πλευρά υπήρχε μια πρόωγη αναγνώριση πιθανής σπουδαιότητας της θεωρίας αυτής, προερχόμενη από το χώρο των οικονομολόγων και την εργασία των Chamberlin και Robinson στη δεκαετία του '30 (Chamberlin 1933, Robinson 1933) η οποία ενισχύθηκε και αναπτύχθηκε από την εργασία της Penrose (1959). Αντί να επισημάνουν, να υπογραμμίσουν και να εστιάσουν στις δομές της αγοράς, προτίμησαν να δώσουν έμφαση στην ετερογένεια μεταξύ των επιχειρήσεων και να προβάλλουν το επιχείρημα, ότι οι ξεχωριστοί πόροι και ικανότητες των επιχειρήσεων ήταν οι σημαντικότεροι παράγοντες που προκαλούν την επίτευξη κερδών πάνω από το μέσο όρο.

Μια πρώτη εντύπωση της σπουδαιότητας της θεωρίας Πόρων και Ικανοτήτων μπορεί εύκολα κάποιος να σχηματίσει κάνοντας μια γρήγορη ανασκόπηση των σημαντικότερων άρθρων στον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στην πραγματικότητα, κανένα επιστημονικό άρθρο με θέμα το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν δημοσιεύεται χωρίς τουλάχιστον να κάνει μια αναλυτική αναφορά στο πλαίσιο της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων.

Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης (Resource-Based View) είναι ένα οικονομικό «εργαλείο» που χρησιμοποιείται για να καθορίσει εκείνους τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση και η αξιοποίηση των οποίων θα την βοηθήσει να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θεμελιώδη αρχή της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων αποτελεί η θεώρηση ότι η βάση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση είναι ο σωστός συνδυασμός και αξιοποίηση των πόρων που αυτή διαθέτει (Wernerfelt 1984, Rumelt 1984).

Για να μετασχηματιστεί ένα βραχυπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαιτεί, οι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση να έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως είναι η ετερογένειά τους και η δυσκολία αντιγραφής τους ή απόκτησής τους από τις άλλες ανταγωνίστριες

επιχειρήσεις (Barney 1991, Peteraf 1993). Από τη στιγμή που οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφθούν και να υποκατασταθούν από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, μετατρέπονται αυτόματα σε πολύτιμο προσόν για την επιχείρηση που τους κατέχει. Εάν οι συνθήκες αυτές μπορούν να διατηρηθούν στο πέρασμα του χρόνου, τότε οι πόροι αυτοί αποτελούν την πηγή για την απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.6 Βασικά σημεία της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων

Τα σημαντικά σημεία της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων είναι τα ακόλουθα:

1. Εντοπισμός των πιθανών μελλοντικών σημαντικών πόρων της επιχείρησης.
2. Αξιολόγηση για το εάν οι πόροι αυτοί πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια:

Σχήμα 3 (http://www.valuebasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm.html)

Χαρακτηριστικά των Πόρων που οδηγούν στην απόκτηση ενός Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Προσέγγιση Barney

V = Valuable

R = Rare

I = Imperfectly Imitable

N = (Non) Substitutability

Α Πολύτιμοι (Valuable): Ο πόροι θα πρέπει να βοηθούν την επιχείρηση να αναπτύξει και να εφαρμόσει μια στρατηγική που θα αυξήσει την αξία της. Αυτό μπορεί να το καταφέρει είτε πετυχαίνοντας μια επίδοση καλύτερη από αυτή των άμεσων ανταγωνιστών της, είτε με τον άμεσο περιορισμό των δικών της αδυναμιών (Barney 1991, Amit και Shoemaker 1993). Σε αυτή τη λογική κινείτε και ο

ισχυρισμός ότι το κόστος της επένδυσης και αξιοποίησης των πόρων αυτών δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερο από τα αναμενόμενα έσοδα που θα έχει η αξιοποίηση των πόρων αυτών (Mahoney και Prahalad 1992, Conner 1992).

Ä Σπάνιοι (Rare): Για να είναι πολύτιμος ένας πόρος πρέπει εξ' ορισμού να είναι σπάνιος. Σε μια αγορά που επικρατεί ο τέλειος ανταγωνισμός, το κόστος απόκτησης του συγκεκριμένου πόρου θα είναι πλήρως αντανακλαστικό των αναμενόμενων κερδών πάνω από το μέσο όρο, που θα έχει η επιχείρηση που θα τον χρησιμοποιήσει (Barney 1986, Cool 1989, Barney 1991).

Ä Μη Αντιγράψιμοι (Imperfectly Imitable): Αν ένας πολύτιμος πόρος ανήκει μόνο σε μια επιχείρηση, τότε αυτός μπορεί να αποτελέσει πηγή για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney 1991). Αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να μετατραπεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις δεν μπορούν να αντιγράψουν πλήρως και με επιτυχία αυτόν τον πολύτιμο πόρο (Peteraf 1993, Barney 1986). Τον όρο «απομονωμένος μηχανισμός» (Isolating Mechanism) εισήγαγε ο Rumelt (1984, σελ. 567) για να εξηγήσει γιατί οι επιχειρήσεις είναι πιθανό να μην καταφέρουν να αντιγράψουν έναν πολύτιμο πόρο σε τόσο ικανοποιητικό επίπεδο ώστε να καταφέρουν να ανταγωνιστούν επί ίσους όρους την επιχείρηση που κατέχει ήδη τον πόρο αυτό. (Peteraf 1993, Mahoney και Pandian, 1992). Ο πιο σημαντικός παράγοντας για τον οποίο δεν μπορεί ένας πολύτιμος πόρος να αντιγραφεί εύκολα είναι η ασάφεια που επικρατεί όταν η πηγή από την οποία πηγάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι γνωστή στο ευρύ κοινό (Peteraf 1993, Lippman και Rumelt 1982). Εάν ο πολύτιμος πόρος είναι βασισμένος στην γνώση που κατέχει η επιχείρηση ή είναι σύνθετος, η ασάφεια αυτή είναι πιο εύκολο να εμφανιστεί, δεδομένου ότι αυτοί οι τύποι των πόρων αφορούν την ιδιοσυγκρασία της κάθε επιχείρησης, η οποία τους κατέχει και αυτό δημιουργεί την δυσκολία για την αντιγραφή τους (Peteraf 1993, Mahoney και Pandian 1992, Barney 1991). Ο Conner και ο Prahalad προχωρούν ακόμα περισσότερο και υποστηρίζουν ότι οι πολύτιμοι πόροι που κατέχει μια επιχείρηση και βασίζονται στη συσσωρευμένη γνώση της επιχείρησης αυτής είναι η ουσία της θεωρίας των Πόρων και των Ικανοτήτων.

Ä Αναντικατάστατοι (Non Substitutability): Ακόμα και αν ένας πόρος είναι σπάνιος, πολύτιμος και μη αντιγράψιμος δεν αρκεί. Πρέπει να είναι και αναντικατάστατος (Cool 1989, Barney 1991). Αν οι ανταγωνιστές είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης με έναν υποκατάστατο πόρο, τότε οι τιμές έχουν πτωτική πορεία και οδηγούν σε ένα μηδενικό οικονομικό κέρδος.

Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά είναι εξίσου σημαντικά μεταξύ τους. Για την επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απαραίτητο να υπάρχουν και τα τέσσερα αυτά χαρακτηριστικά. Η έλλειψη έστω και ενός από αυτά σπάει την αλυσίδα και δεν επιτρέπει στην επιχείρηση να συνεχίσει να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Ο κατάλογος των πόρων σε μια οποιαδήποτε επιχείρηση είναι πιθανό να είναι πολύ μεγάλος. Μια από τις βασικές αρχές της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων, είναι ότι όλοι οι πόροι δεν έχουν για την επιχείρηση την ίδια σπουδαιότητα, ούτε όλοι οι πόροι έχουν την δυνατότητα να αποτελέσουν μια πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Μεγάλη προσοχή έχει επικεντρωθεί για το λόγο αυτό στα χαρακτηριστικά των πόρων οι οποίοι αποτελούν πιθανή πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Barney το 1991 πρότεινε ότι οι πόροι που μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πρέπει να ικανοποιούν τέσσερις όρους. Πρέπει να είναι Πολύτιμοι, Σπάνιοι, Μη Αντιγράψιμοι και Αναντικατάστατοι.

Ο Grant την ίδια χρονιά υποστηρίζει ότι η διάρκεια – αντοχή στο χρόνο, η διαφάνεια, η μεταφερσιμότητα και η δυνατότητα μη αντιγραφής των πόρων, είναι καθοριστικοί παράγοντες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ οι Collis και Montgomery λίγα χρόνια αργότερα προτείνουν ότι οι πόροι που δυνητικά θα αποτελέσουν πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να πληρούν πέντε προϋποθέσεις, όπως η αδυναμία αντιγραφής τους, η διάρκειά τους στο χρόνο, η καταλληλότητά τους, η αδυναμία υποκατάστασή τους από άλλους πόρους και η ανταγωνιστική τους ανωτερότητα.

Ο Amit και ο Schoemaker το 1993 προχωρούν ακόμα πιο πέρα και παρουσιάζουν μια λίστα από οχτώ κριτήρια στα οποία συμπεριλαμβάνουν τη συμπληρωματικότητα, τη σπανιότητα, τη χαμηλή εμπορικότητα, την αδυναμία αντιγραφής, την περιορισμένη δυνατότητα υποκατάστασής τους, την καταλληλότητα τους και τη διάρκεια τους στο χρόνο. Προς όφελος της φειδωλότητας, αυτοί οι διάφοροι όροι και χαρακτηριστικά, εξετάζονται υπό τους όρους της αξίας, την αδυναμία αντιγραφής και της καταλληλότητας.

Η αξία στους πελάτες είναι ένα απαραίτητο στοιχείο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως, ένας πόρος για να μπορέσει να αποτελέσει πιθανή πηγή για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να προσθέτει αξία στον πελάτη, ή να προϋποθέτει τη δημιουργία αξίας. Σύμφωνα με τον Barney (1991), θα πρέπει οι πόροι αυτοί να επιτρέπουν στην επιχείρηση να υιοθετήσει και να εφαρμόσει τις στρατηγικές εκείνες που θα της επιτρέψουν να βελτιώσει την απόδοση και την επίδοσή της, επιτυγχάνοντας παράλληλα και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Αυτό υπονοεί πως ακόμα και αν οι πόροι μιας επιχείρησης ικανοποιούν τις υπόλοιπες προϋποθέσεις για να αποτελέσουν πιθανή πηγή ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αν δεν δημιουργούν αξία για τον πελάτη τότε αυτοί δεν μπορούν να θεωρηθούν ως τέτοιοι. Δείχνει επίσης μια συμπληρωματικότητα που υπάρχει μεταξύ της θεωρίας των πόρων και των Ικανοτήτων μιας επιχείρησης και των υπόλοιπων μοντέλων-θεωριών που αναφέρονται στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney 1991; Collis and Montgomery 1995).

Η αδυναμία των ανταγωνιστών να μπορέσουν να αντιγράψουν τους πόρους μιας επιχείρησης οι οποίοι μπορεί να αποτελέσουν πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ένα κεντρικό στοιχείο στην θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης. Ωστόσο, η συζήτηση αναφορικά με τα εμπόδια της αντιγραφής των πόρων δεν έχει δώσει ξεκάθαρα συμπεράσματα, δεδομένου της μη ξεκάθαρης χρήσης του όρου στη σχετική βιβλιογραφία. Για παράδειγμα η αδυναμία αντιγραφής των πόρων έχει κατά καιρούς αποδοθεί στην αδυναμία των επιχειρήσεων (capability gaps, Coyne 1986), στις διαφορετικές ικανότητες των επιχειρήσεων (capability differentials, Hall 1993), σε περιορισμούς που θέτει ο ανταγωνισμός (ex-

post limits to competition, Peteraf 1993), σε κρυφούς μηχανισμούς των επιχειρήσεων (isolating mechanisms Rumelt 1987) και στην ασάφεια που υπάρχει αναφορικά με τις διαδικασίες που ακολουθεί μια επιχείρηση (causal ambiguity, Reed και DeFillippi 1990). Ενδεχομένως μια χρήσιμη αφετηρία για την εξήγηση της αδυναμίας αντιγραφής των πόρων να είναι ο παράγοντας της διαφάνειας που είχε θέση ο Grant το 1991.

Το βασικότερο πρόβλημα που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι ανταγωνιστές έγκειται στην πληροφόρηση που μπορούν να εξασφαλίσουν. Δύσκολα μπορούν να επιτύχουν μια πληροφόρηση που θα τους βοηθήσει να συγκεκριμενοποιήσουν τους κρίσιμους παράγοντες που κρύβονται πίσω από την επιτυχία μιας επιχείρησης. Αυτή είναι ουσιαστικά η έννοια της ασάφειας, που υπάρχει αναφορικά με τις διαδικασίες που ακολουθεί μια επιχείρηση (causal ambiguity, Reed και DeFillippi 1990) Ο Lippman και ο Rumelt ανέφεραν ότι η ασάφεια σχετικά με τους παράγοντες που οδηγούν την επιχείρηση σε μια απόδοση καλύτερη από το μέσο όρο του κλάδου της, εξηγεί τις διαφορές στην απόδοση μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Ο Reed και ο DeFillippi ανέφεραν ότι αυτή η ασάφεια μπορεί να είναι τόσο μεγάλη ώστε και τα ίδια τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης, να μην είναι σε θέση να κατανοήσουν τη σχέση μεταξύ των ενεργειών και των αποτελεσμάτων τους.

Στην προσπάθεια τους να εξηγήσουν τους λόγους αυτής της ασάφειας οι Reed και DeFillippi το 1990 προσπάθησαν να φωτίσουν τα χαρακτηριστικά εκείνα των πόρων τα οποία δεν επιτρέπουν στους ανταγωνιστές να τους αντιγράψουν. Πρότειναν τρία χαρακτηριστικά των πόρων τα οποία ταυτόχρονα μπορούν να αποτελέσουν την πηγή της ασάφειας και κατά συνέπεια να λειτουργούν σαν πλεονέκτημα για την επιχείρηση που τα κατέχει.

Τα χαρακτηριστικά αυτά των πόρων είναι η μυστικότητα, η πολυπλοκότητα και η ιδιομορφία. Η μυστικότητα αναφέρεται στην ανικανότητα του προσδιορισμού και της αποκωδικοποίησης των προτύπων των ενεργειών μιας επιχείρησης. Η πολυπλοκότητα είναι αποτέλεσμα της ενδο-συσχέτισης των πάγιων στοιχείων της επιχείρησης (Dierickx και Cool 1989), και των σχέσεων μέσα στην επιχείρηση (Barney 1991) αλλά και της σύνδεσης και της από κοινού χρήσης κάποιων πόρων

της επιχείρησης (Teese 1986). Η πολυπλοκότητα εντοπίζεται κυρίως στη χρήση της τεχνολογίας, σε οργανωσιακές ρουτίνες και σε εμπειρίες μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων που υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση (Reed and DeFillippi 1990).

Έχει αποδειχθεί ότι έστω και λίγοι από τους εργαζομένους αν κατέχουν το απαραίτητο σε εύρος και βάθος γνωστικό υπόβαθρο είναι αρκετό για να επιτύχει η επιχείρηση την επιθυμητή απόδοση (Nelson και Winter 1982). Η γνώση αυτή και το γνωστικό υπόβαθρο που αποτελεί πλέον περιουσιακό στοιχείο της συγκεκριμένης επιχείρησης, δεν χάνετε ακόμα και αν οι προηγούμενοι υπάλληλοι προσληφθούν από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Η ιδιομορφία έχει να κάνει με το ότι οι ενέργειες της κάθε επιχείρησης είτε αυτές αφορούν το εσωτερικό της, είτε έχουν να κάνουν με τις συναλλαγές της επιχείρησης με το περιβάλλον της, είναι ξεχωριστές για την κάθε επιχείρηση και αποτελούν κομμάτι της ιδιοσυγκρασίας της (Williamson 1985).

Αυτές οι ενέργειες εμπεριέχουν τη διάσταση του χρόνου (Dierickx και Cool 1989) και κατά επέκταση των διαφορετικών συνθηκών κάτω από τις οποίες λαμβάνουν χώρα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να καθιστά εξαιρετικά δύσκολη την όποια προσπάθεια προσδιορισμού και αντιγραφής των ενεργειών μιας επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της (Barney 1991, Collis και Montgomery 1995, Dierickx και Cool 1989).

Ακόμα και στην περίπτωση στην οποία οι πόροι μπορούν εύκολα να προσδιοριστούν και να γίνουν κατανοητοί, η αντιγραφή τους μπορεί να προστατεύεται από το νομικό σύστημα και τα δικαιώματα της ιδιοκτησίας (Coyne 1986, Hall 1993). Πόροι όπως είναι τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα εμπορικά σήματα και τα πνευματικά δικαιώματα μπορούν να προστατευθούν μέσω των νόμων περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Με τον τρόπο αυτό το ενισχύεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που κατέχουν τις προαναφερθείσες άδειες λειτουργίας (Coyne 1986). Επιπλέον, πόροι που μπορούν εύκολα να προσδιοριστούν, μπορούν δύσκολα να αντιγραφτούν, λόγω αποτρεπτικών οικονομικών παραγόντων (Collis και Montgomery 1995, Rumelt 1987). Για παράδειγμα, η αντιγραφή κάποιων πόρων μπορεί να αποτραπεί λόγω μιας αρχικής υψηλής επένδυσης που απαιτείται να γίνει

από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, η οποία ωστόσο δεν προδικάζει ένα ικανοποιητικό οικονομικό αποτέλεσμα για αυτές.

Με λίγα λόγια, οι πόροι που δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν πλήρως και να δώσουν στις υπόλοιπες επιχειρήσεις τη δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι αυτοί που η άμεση σχέση τους με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύσκολα μπορεί να προσδιοριστεί και να κατανοηθεί, αυτοί που διαθέτουν τα χαρακτηριστικά της μυστικότητας, της πολυπλοκότητας και της ιδιομορφίας και τέλος αυτοί που συνοδεύονται αρχικά με απαγορευτικές οικονομικές επενδύσεις. Ωστόσο, είναι πολύ δύσκολο για μια επιχείρηση να αποκτήσει για πάντα έναν πόρο που θα δημιουργεί αξία για τους πελάτες της.

Με άλλα λόγια, οι πόροι δεν θα πρέπει να μπορούν εύκολα να μεταφερθούν αυτούσιοι, από τη μια επιχείρηση στην ανταγωνίστρια της. Ένα μεγάλο μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας επικεντρώνεται στην προσπάθεια προσδιορισμού του είδους των πόρων που δεν είναι εύκολα μεταφέρσιμοι. Ο Grant το 1991 πρότεινε ότι κάποιοι πόροι μπορεί να έχουν γεωγραφικούς περιορισμούς (geographically immobile) και να μην είναι εύκολη η μεταφορά τους από μια επιχείρηση στην άλλη, λόγω του υψηλού κόστους που απαιτείται για τη μετακίνησή τους από την μια περιοχή στην άλλη. Εντούτοις, τα σημαντικότερα εμπόδια στην κινητικότητα των πόρων εντοπίζονται, όταν οι πόροι ανήκουν σαν περιουσιακό στοιχείο σε μια και μόνο συγκεκριμένη επιχείρηση, όταν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας δεν καθορίζονται πλήρως και όταν το κόστος συναλλαγής και μεταφοράς είναι απαγορευτικά υψηλό (Peteraf 1993). Αυτά είναι επίσης και χαρακτηριστικά των πόρων που έχουν να κάνουν με την αδυναμία αντιγραφής των συγκεκριμένων πόρων.

3. Προστασία και αξιοποίηση των πόρων που κατέχει η επιχείρηση και πληρούν τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά.

2.7 Η θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η επίτευξη ενός Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος αποτελεί κεντρικό σημείο στη βιβλιογραφία που αναφέρεται στο στρατηγικό μάνατζμεντ και μάρκετινγκ (Coyne 1986, Day και Wensley 1988, Ghemawat 1986, Porter 1985 και Williams 1992). Η απόκτηση ενός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος με την παροχή μεγαλύτερης αξίας στους πελάτες μπορεί να οδηγήσει σε επίδοση καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών, που μετριέται σε συμβατικούς όρους της αγοράς όπως το μερίδιο αγοράς και ο δείκτης ικανοποίησης των πελατών αλλά και σε κέρδη άνω του μέσου όρου (Bharadwaj, Varadarajan και Fahy 1993, Hunt και Morgan 1995). Έρευνες από τον Buzzell και Gale (1987), Jacobsen (1988) και Jacobsen και Aaker (1985) έχουν δείξει ότι το μερίδιο αγοράς και η κερδοφορία είναι και τα δύο αποτελέσματα της προσπάθειας της επιχείρησης να προφυλάξει τα πλεονεκτήματα κόστους και διαφοροποίησης που έχει αποκτήσει έναντι των ανταγωνιστών της. Μεγάλος όγκος της βιβλιογραφίας του μάρκετινγκ δίνει έμφαση στη σχέση μεταξύ της αξίας που παρέχει η επιχείρηση στον πελάτη και στα διάφορα επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη που οδηγούν σε μια πιθανή αύξηση του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας της επιχείρησης (Kotler 1994). Όταν το πλεονέκτημα είναι διατηρήσιμο τότε αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια επίδοση καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών και σε κέρδη που συνεχώς είναι μεγαλύτερα από αυτά του μέσου όρου του κλάδου.

Ένα άλλο ερώτημα που απασχόλησε τους ερευνητές είναι πότε μπορεί ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα να θεωρηθεί διατηρήσιμο. Οι όροι συνεχές πλεονέκτημα (Barney 1991) και διατηρήσιμο πλεονέκτημα (Grant 1991) εμφανίζονται και οι δύο στην βιβλιογραφία, μπορούν ωστόσο να αποδώσουν το ίδιο νόημα. Οι όροι αυτοί δεν αναφέρονται σε μια συγκεκριμένη ημερολογιακή περίοδο, ούτε αφορούν αποκλειστικά την επιχείρηση που κατέχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Gunther McGrath, MacMillan και Venkataraman 1995) αλλά αναφέρεται στην ικανότητα ή μη, των βασικών ανταγωνιστών να αντιγράψουν το πλεονέκτημα αυτό. Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των

οικονομικών υπηρεσιών, συχνά αναφέρονται σαν παραδείγματα επιχειρήσεων που δύσκολα μπορούν να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι κινήσεις των επιχειρήσεων, αντιγράφονται εύκολα και γρήγορα από τους βασικούς ανταγωνιστές τους (Bhide 1986).

Η σχετική βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι, λαμβάνοντας υπόψη τις ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις, η ορθολογιστική ικανότητα θα επικρατήσει και τα οικονομικά κέρδη θα σταματήσουν να υφίστανται (Schoemaker 1990). Ωστόσο, δύο εξαιρέσεις έχουν εντοπιστεί, το μονοπωλιακό κέρδος και η προσέγγιση του Ricardo (Ricardian rents) (Peteraf 1993). Τα κέρδη της επιχείρησης σε καθεστώς μονοπωλίου αυξάνουν από το σκόπιμο περιορισμό της παραγωγής καθώς στον μονοπωλιακό ανταγωνισμό υπάρχουν αυξημένα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, είτε νομικά είτε οτιδήποτε άλλα (Peteraf 1993). Όπως επισήμανε ο Kay (1993) «είναι πιθανό για τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν κέρδη πολύ υψηλά χωρίς να έχουν άλλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρά μόνο την έλλειψη ανταγωνιστών» ή με άλλα λόγια μια επιχείρηση να δραστηριοποιείται σε κλάδο που να μην υπάρχει άλλη ανταγωνίστρια επιχείρηση (Baumol, Panzer and Willig 1982). Επίσης μπορεί να επιτευχθούν κέρδη υψηλότερα από το μέσο όρο του κλάδου σε περιπτώσεις που η διάθεση των αναγκαίων πόρων είναι περιορισμένη (Ricardian rents). Στην περίπτωση που οι πόροι αυτοί δεν είναι περιορισμένοι, μπορεί εύκολα να αυξηθεί η παραγωγή από την είσοδο στον κλάδο νέων επιχειρήσεων που θα είχε σαν συνέπεια την μετατοπίσει της καμπύλης της προσφοράς και θα οδηγούσε στον περιορισμό του περιθωρίου του κέρδους των επιχειρήσεων (Peteraf 1993).

2.8 Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων

Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων, αποτελεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο αξιολόγησης των δυνατών και αδύνατων σημείων μιας επιχείρησης. Προχωρά ακόμα ένα βήμα παρακάτω και αξιολογεί τις δυνάμεις και τις αδυναμίες σαν μια δυνητική πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η υιοθέτηση της θεωρίας αυτής διατηρεί έναν προσανατολισμό στη δημιουργία της αξίας για τον πελάτη, καθώς

επίσης και στη διατήρηση του πλεονεκτήματος αυτού. Για παράδειγμα, τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης αξιολογούνται συχνά από τα στελέχη της, στην προσπάθειά τους να εξακριβώσουν αν αυτά μπορούν να αποτελέσουν σημεία διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές τους, προσφέροντας στους καταναλωτές την απαιτούμενη αξία. Η βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, είναι γεμάτη από παραδείγματα επιχειρήσεων, που ενώ κατείχαν μοναδικούς πόρους για την αγορά, δεν κατάφεραν να επιτύχουν γιατί δεν μπόρεσαν να διαπιστώσουν ότι αυτά τα δυνατά στοιχεία που κατείχαν, οι μοναδικοί πόροι, δεν ενδιέφεραν την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνταν.

Ένα πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κατάστασης αποτελεί η περίπτωση της Euro Disney στο Παρίσι. Η συγκεκριμένη επιχείρηση διέθετε μια πληθώρα από δυνατά σημεία, όπως ήταν η φήμη που κατείχε στο χώρο των κινούμενων σχεδίων, δεδομένης της πολύ γνωστής ομάδας cartoon της, και της ιδιαίτερης εμπειρίας που είχε στην οργάνωση και στη διαχείριση μεγάλων θεματικών πάρκων. Ταυτόχρονα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης ήταν πολύ αισιόδοξα για το αποτέλεσμα του συγκεκριμένου εγχειρήματος και χαρακτηριστικά αναφέρονταν σε αυτό λέγοντας πως «ο μεγαλύτερος φόβος μας είναι ότι θα γνωρίσουμε μεγάλη επιτυχία» (Hartley 1998). Στον πρώτο χρόνο λειτουργίας της, η συγκεκριμένη επιχείρηση έχασε το ποσό των 921 εκατομμυρίων δολαρίων.

Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων «αναγκάζει» τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης να σκεφτούν για το ποια από τα δυνατά στοιχεία που ανήκουν στην επιχείρηση, κατέχουν έμφυτα εμπόδια που θα βοηθήσουν στην αποφυγή της αντιγραφής τους, από τους ανταγωνιστές τους. Παραδείγματος χάριν, οι επιχειρήσεις υπηρεσιών όπως οι διαφημιστικές και οι τράπεζες επενδύσεων μπορούν να διαπιστώσουν ότι οι μόνοι μοναδικοί πόροι που κατέχουν, είναι ορισμένα άτομα από το ανθρώπινο δυναμικό τους με συγκεκριμένες ικανότητες και γνώσεις. Αυτό όμως τους φέρνει σε μια μειονεκτική θέση δεδομένου ότι τα άτομα αυτά μπορούν ανά πάσα στιγμή να αποτελέσουν παρελθόν για την επιχείρησή τους.

Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων (RBV) είναι ένα θεωρητικό πλαίσιο για να αντιληφθούμε πως μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney 1991, Nelson 1991, Penrose 1959, Peteraf 1993,

Prahalad και Hamel 1990, Schumpeter 1934, Teece, Pisano, και Shuen 1997, Wernerfelt 1984). Η προοπτική αυτή εστιάζει στην εσωτερική οργάνωση των επιχειρήσεων και αποτελεί ένα συμπλήρωμα στην παραδοσιακή έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, της στρατηγικής τοποθέτησης και των καθοριστικών παραγόντων απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Henderson και Cockburn, 1994). Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων, αντιμετωπίζει τις επιχειρήσεις σαν μια δέσμη πόρων. Πόροι που κατανέμονται ετερογενώς ανάμεσα στις επιχειρήσεις και οι οποίοι διαφέρουν μεταξύ τους και αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου (Amit και Schoemaker 1993, Mahoney και Pandian 1992, Penrose 1959, Wernerfelt 1984). Βασιζόμενη σε αυτή τη θεώρηση, έρευνες έδειξαν πως όταν μια επιχείρηση κατέχει πόρους που είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, μη αντιγράψιμοι και αναντικατάστατοι (Valuable, Rare, Inimitable, and No substitutable), τότε αυτή μπορεί να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με την υιοθέτηση και εφαρμογή νέων στρατηγικών που θα δημιουργούν αξία στον πελάτη και θα είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τις μιμηθούν (Barney 1991, Conner και Prahalad 1996, Nelson 1991, Peteraf 1993, Wernerfelt 1984, 1995).

2.9 Η κριτική που δέχθηκε η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων

Λαμβάνοντας υπόψη, την εστίασή της στη φύση της επιχείρησης και την αντιμετώπισή της, ως θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων συγκέντρωνε όλες τις πιθανότητες από την αρχή της εμφάνισής της, να γίνει μια από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες στο χώρο του στρατηγικού μανάτζμεντ.

Ωστόσο, τα πράγματα δεν κινήθηκαν προς αυτή την κατεύθυνση και γρήγορα ήρθαν οι πρώτες αμφισβητήσεις για τη θεωρία αυτή. Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 εμφανίστηκαν τα πρώτα κρούσματα κριτικής για τη θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων.

Η εγκυρότητα της θεωρίας των Πόρων και των Ικανοτήτων, δέχθηκε κριτική για αρκετά βασικά σημεία της (Barney 2001, Conner 1991, Eisenhardt και Martin 2000, Priem και Butler 2001), όπως είναι οι ορισμοί που δίνει στις βασικές έννοιες που θίγει και η σύνδεση μεταξύ των παραγόντων της αγοράς, που επηρεάζουν τις επιδόσεις μιας επιχείρησης και των μηχανισμών που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για να μετατρέψουν τα πλεονεκτήματα των πόρων που κατέχει, σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πρώτα από όλα, οι έννοιες που σχετίζονται με την θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων δεν έχουν οριστεί με σαφήνεια, με αποτέλεσμα τις διαφορετικές εκδοχές της θεωρίας αυτής (Bromiley 2005, Priem και Butler 2001). Τέτοια παραδείγματα αποτελούν οι παρακάτω έννοιες: πόροι (resources), διαδικασίες (processes), ικανότητες (capabilities) και βασικές ικανότητες (core capabilities), (Thomas και Pollock 1999). Ο Priem και ο Butler (2001) σχολίασαν ότι η έρευνα για την θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων υιοθετεί κυρίως την άποψη του Barney, ότι πόροι της επιχείρησης, είναι όλα τα στοιχεία του ενεργητικού της, οι ικανότητές της, η οργανωσιακές διαδικασίες, τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, η πληροφόρηση και η γνώση που έχει αποκτήσει, τα οποία βοηθούν την επιχείρηση να διαμορφώσει και να εφαρμόσει μια στρατηγική που θα βελτιώσει την απόδοση και την επίδοσή της. Αυτό όμως δείχνει ότι δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης. Επιπλέον ο Barney (1991) δήλωσε ότι μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν καταφέρει να εφαρμόσει μια στρατηγική που δημιουργεί αξία για τους πελάτες και ταυτόχρονα καμία από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις δεν καταφέρει να εφαρμόσει μια αντίστοιχη στρατηγική.

Ο Eisenhardt και ο Martin το 2000 υποστήριξαν ότι ο ορισμός που δόθηκε από τον Barney, ότι οι πόροι μιας επιχείρησης που πληρούν τα κριτήρια πολύτιμοι, σπάνιοι, μη-αντιγράψιμοι και αναντικατάστατοι, και οι οποίοι οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προσδιορίζονται από την παρατήρηση μιας επίδοσης της επιχείρησης που είναι καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών της και στη συνέχεια η απόδοση μιας ανώτερης από τους ανταγωνιστές επίδοσης της επιχείρησης, οφείλεται στους μοναδικούς πόρους που η επιχείρηση μπορεί να κατέχει – κάνει τον ορισμό της θεωρίας των Πόρων και των Ικανοτήτων μια ταυτολογία.

Επιπλέον, η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων έχει δεχτεί κριτική και έχει χαρακτηριστεί ότι είναι στατική (static), δηλαδή ότι δεν λαμβάνει υπόψη της, τις επιρροές ενός δυναμικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις (Eisenhardt και Martin 2000, Priem και Butler 2001) και ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα φαίνεται να μην είναι πιθανό σε αγορές που αναπτύσσονται πολύ γρήγορα και αλλάζουν διαρκώς (D'Aveni 1994, Eisenhardt και Martin 2000). Για παράδειγμα ο Hooley, ο Moller και ο Broderick (1998) άσκησαν έντονη κριτική στη θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων για την προσήλωση της, στο εσωτερικό της επιχείρησης, με κίνδυνο να αγνοήσουν τις απαιτήσεις της αγοράς, που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Οι βασικές υποθέσεις της θεωρίας των Πόρων και των Ικανοτήτων – ετερογένεια των πόρων που μια επιχείρηση κατέχει και η διατήρηση των κερδών της επιχείρησης είτε λόγω της έλλειψης του ανταγωνισμού στην αγορά που δραστηριοποιείται, είτε λόγω της ανικανότητας των ανταγωνιστών να αποκτήσουν ή να αναπτύξουν αντίστοιχους πόρους και ικανότητες (Mahoney και Pandian 1992) – άρχισαν να αμφισβητούνται σε ευμετάβλητα και απρόβλεπτα περιβάλλοντα όπως οι δυναμικές αγορές. Έτσι η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων αποτυγχάνει στο να προσδιορίσει τον βαθμό που επηρεάζει μια δυναμική αγορά τον τρόπο ανάπτυξης μιας επιχείρησης στη διάρκεια του χρόνου.

Στη συνέχεια, η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων έχει δεχτεί αρνητικά σχόλια για την αδυναμία της να καθορίσει με σαφήνεια τους μηχανισμούς εκείνους που δίνουν εξήγηση στο πως οι πόροι που κατέχει μια επιχείρηση μετασχηματίζονται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Mosakowski και McKelvey 1997, Priem και Butler 2001, Williamson 1999). Αρχικά η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων ισχυριζόταν ότι η ανώτερη επίδοση μιας επιχείρησης σχετίζεται άμεσα με την αξία που δημιουργεί για τους πελάτες της, η διαφοροποιημένη από τους ανταγωνιστές της στρατηγική που ακολουθεί και που δεν μπορούν αυτοί να την μιμηθούν (Barney 1991, Nelson 1991, Wernerfelt 1984). Το θεωρητικό πλαίσιο της διαφοροποίησης, βασίζεται στην πλεονάζουσα ικανότητα των παραγωγικών πόρων, η οποία προκύπτει από τη διαφοροποίηση της λειτουργίας των παραγωγικών μονάδων (Gorecki 1975, Penrose 1959, Teece 1982). Οι παραγωγικοί παράγοντες που δεν αξιοποιούνται,

δημιουργούν μοναδικές ευκαιρίες για διαφοροποίηση της επιχείρησης (Chandler 1990, Teece 1980). Οι επιχειρήσεις τείνουν να διαφοροποιούνται σε κλάδους παρεμφερείς με αυτόν που δραστηριοποιούνταν μέχρι εκείνη τη στιγμή (Mac-Donald 1985, Stewart 1984). Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις ανοίγουν τους ορίζοντές τους, εξαιτίας της ανάπτυξης των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτουν (Penrose 1959, Richardson 1972). Παρά την έμφαση που δίνεται στους πόρους που κατέχει μια επιχείρηση, η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων δεν διευκρινίζει πως οι πόροι αυτοί οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με άλλα λόγια δεν παρουσιάζει τον μηχανισμό εκείνο που να εξηγεί τη σύνδεση μεταξύ των πόρων μιας επιχείρησης και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται (Priem και Butler 2001).

Ο Porter (1991, 1996) άσκησε έντονη κριτική στην θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων γιατί πίστευε ότι δεν απαντούσε με ικανοποιητικό τρόπο στην ερώτηση πως δημιουργείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον ο ίδιος υποστήριζε, πως η ανάλυση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης θα έδινε μια πολύ καλύτερη απάντηση στην προηγούμενη ερώτηση, από αυτή που θα έδινε η ανάλυση των πόρων που κατέχει η επιχείρηση.

Η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων έχει επίσης επικριθεί, γιατί χρησιμοποιεί μεταβλητές που δεν μπορούν απομονωθούν και να παρατηρηθούν σε εμπειρικές έρευνες, πράγμα που καθιστά την επικύρωση της θεωρίας αυτής πολύ δύσκολο πράγμα (Godfrey & Hill, 1995).

Ο Priem και ο Butler άσκησαν κριτική για τους ακόλουθους λόγους:

Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων είναι ταυτολογική. Ο Barney έχει ορίσει σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τη στρατηγική η οποία δημιουργεί αξία για την επιχείρηση και εκτός των άλλων χαρακτηριστικών της είναι πολύτιμη για την επιχείρηση αυτή. Ο συλλογισμός αυτός είναι κυκλικός και επομένως λειτουργικά άκυρος (Priem και Butler 2001).

Ä Ο συνδυασμός διαφορετικών πόρων μιας επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει στο ίδιο τελικό αποτέλεσμα με συνέπεια να μην υπάρχει η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ä Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων έχει περιορισμένο πεδίο εφαρμογής.

Επιπλέον κριτική ασκήθηκε και για τα ακόλουθα:

Ä Είναι δύσκολο αν όχι ακατόρθωτο να βρεθούν πόροι που να ικανοποιούν όλα τα κριτήρια που έχει θέσει το Barney. (Πολύτιμος, Σπάνιος, Μη αντιγράψιμος και Αναντικατάστατος).

Ä Σύμφωνα με τη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να καταφέρει να έχει κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου της, σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά, με την προϋπόθεση ότι μπορεί να συνδυάσει και να εκμεταλλευτεί κατάλληλα τους ανταγωνιστικούς πόρους που διαθέτει. Με τον όρο «ανταγωνιστικούς πόρους» εννοούμε όλους εκείνους τους διαφορετικούς πόρους, που διαθέτουν τα χαρακτηριστικά που έχει περιγράψει ο Barney. Ωστόσο, αυτό μπορεί να μην συμβεί απαραίτητως, αν δεν λάβει εις γνώση της τους εξωτερικούς παράγοντες που επικρατούν στην αγορά.

Ä Μια επιχείρηση μπορεί να καταφέρνει να ανταγωνίζεται με επιτυχία τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου της, και να επιτυγχάνει κέρδη μεγαλύτερα από το μέσο όρο του κλάδου, χωρίς ωστόσο να μπορεί να εντοπίσει την πηγή του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Αυτό έχει σαν συνέπεια η επιχείρηση να μην γνωρίζει ουσιαστικά τους πόρους και τις ικανότητες που κατέχει και να μην είναι σε θέση να τα διαχειριστεί κατάλληλα εκεί όπου η έντονα μεταβαλλόμενη αγορά το απαιτεί (Lippman και Rumelt 1982). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα μια αλλαγή που θα συμβεί στο περιβάλλον της επιχείρησης να επιφέρει την εξάλειψη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και σε ακραίες περιπτώσεις την μετατροπή του σε αδύναμο σημείο για την ίδια την επιχείρηση (Priem και Butler 2001, Peteraf 1993, Rumelt 1984).

Ä Ο όρος «σπάνιος», σαν απαραίτητο χαρακτηριστικό για τους πόρους μιας επιχείρησης, που θα της δώσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι περιττός. Παρά το γεγονός, ότι η αρχική διατύπωση της θεωρίας των Πόρων και

Ικανοτήτων από τον Wernerfelt το 1984 αλλά και στη συνέχεια ο εμπλουτισμός της από τον Barney το 1991, έθεταν σαν ένα από τα απαραίτητα χαρακτηριστικά την έννοια της σπανιότητας των πόρων για να είναι σε θέση οι πόροι αυτοί να λειτουργήσουν ως πιθανή πηγή ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πλέον περιττή (Hoopes, Madsen και Walker 2003). Αυτό συμβαίνει γιατί οποιοσδήποτε πόρος συγκεντρώνει τα υπόλοιπα τρία χαρακτηριστικά (πολύτιμος, μη αντιγράψιμος και αναντικατάστατος) είναι αυτόματα και σπάνιος.

Ä Η έλλειψη του ακριβούς καθορισμού της έννοιας της βιωσιμότητας, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθιστά την προϋπόθεσή της, δύσκολη να εξεταστεί εμπειρικά. Η δήλωση του Barney (1991) ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι βιώσιμο από τη στιγμή που οι υπάρχοντες και οι μελλοντικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης, έχουν σταματήσει τις όποιες προσπάθειές για να μιμηθούν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, είναι ευπροσάρμοστη και έχει το μειονέκτημα πως δεν υπάρχει κανένας ρητός τελικός στόχος.

Βιβλιογραφία Δευτέρου Κεφαλαίου

Ελληνικά Βιβλία

Γεωργόπουλος Νίκος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, 2006

Λιούκας Σπύρος, *Επιχειρησιακή Στρατηγική-Από τη Διαμόρφωση στην Υλοποίηση*, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, 2007

Ξενόγλωσσα Βιβλία

Andreas Enders, *Management Competence*, Physica - Verlag Heidelberg, 2004

Nicolai J. Foss, *Resources, Firms, and Strategies*, Oxford University Press, 1997

Edith T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell Publisher, 1959

Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Business, 1990

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, 2006

Ξενόγλωσσα Άρθρα

G. Ahuja και R. Katila, *Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations*, Strategic Management Journal, 2004

J. Barney και W. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Prentice Hall, 2006

J. Barney και A. Arikan, *The resource-based view: origins and implications*, The Blackwell Handbook of Strategic Management, 2001

J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 1991

J. Fahy και A. Smithee, *Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm*, Academy of Marketing Science Review, 1999

M. Gilbert, *Generalizing about uniqueness: An essay on an apparent paradox in the resource-based-view*, Journal of Management Inquiry, 2006

R. Grant, *Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, 1991

G. Hooley, G. Greenley, J. Cadogan και J. Fahy, *The performance impact of marketing resources*, Journal of Business Research, 2005

R. Priem και J. Butler, *Is the resource-based-view a useful perspective for strategic management research?* Academy of Management Review, 2001

S. Tywoniak, *Making sense of the resource-based view?* Academy of Management Conference Philadelphia, 2007

Internet

http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_statagic_resource-based.html

http://en.wikipedia.org/wiki/Resource-Based_View

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm.html

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Δυναμικές Ικανότητες (*Dynamic Capabilities*)

3.1 Δυναμικές Ικανότητες (Dynamic Capabilities)

Η απάντηση, στην αμφισβήτηση που δέχτηκε η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης, δόθηκε με την ανάπτυξη ενός νέου εννοιολογικού πλαισίου, των Δυναμικών Ικανοτήτων (Dynamic Capabilities), που φιλοδοξεί να δώσει απάντηση στο ερώτημα, πως μερικές επιχειρήσεις καταφέρνουν να επιτύχουν διαρκώς καλύτερα αποτελέσματα από αυτά των ανταγωνιστών τους, σε δυναμικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Το νέο αυτό εννοιολογικό πλαίσιο, προσπαθεί να παρουσιάσει τις διαδικασίες εκείνες των επιχειρήσεων, που τις βοηθούν να αντιμετωπίσουν με άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο, τις συνεχόμενες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

Οι πόροι μιας επιχείρησης παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων (RBV). Οι πόροι μιας επιχείρησης μπορεί να είναι είτε φυσικοί (π.χ. εξειδικευμένος εξοπλισμός, γεωγραφική θέση), είτε ανθρώπινοι (π.χ. εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό), είτε οργανωσιακοί. Αποτελούν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, η οποία τα χρησιμοποιεί για να υιοθετήσει και να εφαρμόσει μια στρατηγική που θα δημιουργεί αξία για αυτή (Barney 1986, Wernerfelt 1984, 1995). Επίσης συμπεριλαμβάνουν συγκεκριμένες ικανότητες και δυνατότητες της επιχείρησης με θεμελιώδη σημασία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συγκεκριμένους κλάδους της βιομηχανίας.

Τέτοια παραδείγματα αποτελούν, η εξειδικευμένη γνώση μοριακής βιολογίας στον κλάδο της βιοτεχνολογίας, ή οι ικανότητες μιας επιχείρησης στη διαφήμιση για τα καταναλωτικά προϊόντα. Υπό αυτή την έννοια, οι πόροι που κατέχει οι κάθε επιχείρηση, αποτελούν τη βάση για την υιοθέτηση και την εφαρμογή των στρατηγικών εκείνων που θα έχουν σαν αποτέλεσμα την μεγαλύτερη αύξηση της αξίας της επιχείρησης και θα οδηγήσουν στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Collis και Montgomery 1998, Porter 1996, Prahalad και Hamel 1990, Womack, Jones, και Roos 1991).

Οι Δυναμικές Ικανότητες (Dynamic Capabilities), είναι οι προηγούμενες οργανωσιακές και στρατηγικές ρουτίνες με τις οποίες τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων αλλάζουν τους πόρους που αποτελούν τη βάση για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είτε αποκτώντας νέους πόρους, είτε αποβάλλοντας παλιούς, είτε συνδυάζοντας από την αρχή, τους ήδη υπάρχοντες πόρους για μια επιχείρηση, στην προσπάθεια τους να δημιουργήσουν νέες στρατηγικές για την αύξηση της αξίας της επιχείρησης (Grant 1996, Pisano 1994). Κάτω από αυτή την προοπτική, οι Δυναμικές Ικανότητες αποτελούν τον οδηγό για τη δημιουργία νέων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Henderson και Cockburn 1994, Teece 1997).

Παρακάτω θα δώσουμε ένα ορισμό για τις Dynamic capabilities, ο οποίος είναι πολύ κοντά σε αυτό που είχε δώσει ο Teece το 1997:

Είναι οι διαδικασίες μιας επιχείρησης που χρησιμοποιούν τους πόρους – και συγκεκριμένα οι διαδικασίες που ενσωματώνουν, τροποποιούν αποκτούν και αποβάλλουν πόρους – για να ανταποκριθούν στις αλλαγές της αγοράς και κάποιες φορές ακόμα και να τις δημιουργήσουν. Επομένως οι Δυναμικές Ικανότητες (Dynamic Capabilities) είναι οι οργανωσιακές και στρατηγικές ρουτίνες με τις οποίες οι επιχειρήσεις μπορεί να αποκτήσει νέους πόρους, να συνδυάσει και να τροποποιήσει τους ήδη υπάρχοντες για να ανταποκριθεί στις αλλαγές της αγοράς καθώς αυτή αλλάζει ραγδαία.

Αυτός ο ορισμός των Δυναμικών Ικανοτήτων, είναι παρόμοιος με τον ορισμό που έχουν δώσει πολλοί μελετητές. Για παράδειγμα ο Kogut και ο Zander το 1992 χρησιμοποίησαν τον όρο «συνδυαζόμενες ικανότητες» (combinative capabilities) για να περιγράψουν τις οργανωσιακές διαδικασίες με τις οποίες οι επιχειρήσεις αποκτούν νέα γνώση και δημιουργούν νέες εφαρμογές για να την αξιοποιήσουν. Ο Henderson και ο Cockburn δύο χρόνια αργότερα χρησιμοποίησαν τον όρο «architectural competence» ενώ οι Amit και Schoemaker το 1993 έκαναν χρήση του όρου «ικανότητες» (capabilities).

3.2 Οι Δυναμικές Ικανότητες ως προσδιορίσιμες συγκεκριμένες διαδικασίες

Οι Δυναμικές Ικανότητες συχνά περιγράφονται με ασαφείς όρους όπως «ρουτίνες για να μάθουμε ρουτίνες» (routines to learn routines). Οι όροι αυτοί έχουν δεχτεί κριτική για τη μη λειτουργικότητά τους, αφού για πολλούς αποτελούν μια ταυτολογία (Mosakowski και McKelvey 1997, Priem και Butler 2000, Williamson 1999). Στην πραγματικότητα οι Δυναμικές Ικανότητες αποτελούνται από συγκεκριμένες και ευπροσδιόριστες ρουτίνες οι οποίες έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολλών εμπειρικών ερευνών.

Κάποιες Δυναμικές Ικανότητες ενοποιούν πόρους που ήδη κατέχει μια επιχείρηση. Για παράδειγμα οι ρουτίνες ανάπτυξης νέων προϊόντων (product development routines) με τις οποίες τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, καταφέρνουν να συνδυάσουν τις διάφορες ικανότητες της επιχείρησης και τις διαφορετικές λειτουργικές μονάδες της, με σκοπό τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης είναι Δυναμικές Ικανότητες (Clark και Fujimoto 1991, Dougherty 1992, Helfat και Raubitschek 2000). Η αυτοκινητοβιομηχανία της TOYOTA για παράδειγμα, χρησιμοποιεί την μοναδική ικανότητά της σε σχέση με τις υπόλοιπες αυτοκινητοβιομηχανίες, να αναπτύσσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες για τους πελάτες της, με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο της (Clark και Fujimoto 1991). Παρόμοια, η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, αποτελεί μια Δυναμική Ικανότητα, με την οποία οι διευθυντές των επιχειρήσεων συγκεντρώνουν τις εμπειρίες και τις γνώσεις που έχουν σε επιχειρηματικό, λειτουργικό και προσωπικό επίπεδο για να λάβουν μια απόφαση που θα χαρακτηρίσει τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης (Eisenhardt 1989, Fredrickson 1984, Judge και Miller 1991).

Άλλες Δυναμικές Ικανότητες επικεντρώνονται στον ανασχεδιασμό των πόρων της επιχείρησης μέσα σε αυτή. Για παράδειγμα, στην IDEO, οι ιδέες για το σχεδιασμό νέων προϊόντων, προερχόταν κατά βάση από τις γνώσεις που είχαν αποκτήσει τα

στελέχη της επιχείρησης, από τη συμμετοχή τους σε παλαιότερα αντίστοιχα projects άλλων επιχειρήσεων και για άλλους πελάτες (Hargadon και Sutton 1997). Οι ρουτίνες κατανομής των πόρων χρησιμοποιούνται για να διανείμουν τους πόρους που βρίσκονται σε περιορισμό μέσα στην επιχείρηση, όπως τα κεφάλαια, από ένα κεντρικό σημείο, κάνοντας χρήση της ιεραρχίας μέσα στην επιχείρηση (Burgelman, 1994). Σε ένα πιο στρατηγικό επίπεδο θα λέγαμε ότι περιλαμβάνει τις ρουτίνες εκείνες με τις οποίες τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων προσπαθούν να δημιουργήσουν έναν «ιστό» συνεργασιών των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης με σκοπό τη δημιουργία νέων πόρων μέσα σε αυτή (Eisenhardt και Galunic 2000). Η Disney θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα επιχείρησης που επιτυγχάνει υψηλές αποδόσεις (Wetlaufer 2000).

Άλλες Δυναμικές Ικανότητες σχετίζονται με την απόκτηση και την απομάκρυνση πόρων που κατέχει μια επιχείρηση. Αυτές περιλαμβάνουν ρουτίνες που δημιουργούν γνώση για την επιχείρηση την οποία γνώση τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης, την αξιοποιούν για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτού του είδους οι Δυναμικές Ικανότητες έχουν πρωταρχική σημασία για κλάδους βιομηχανιών όπως είναι οι φαρμακοβιομηχανίες και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κλάδοι στους οποίους η άμεση αξιοποίηση της νέας γνώσης μπορεί να οδηγήσει στην υιοθέτηση και στην εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών και στην επίτευξη ανώτερων επιδόσεων (Helfat 1997, Henderson και Cockburn 1994, Rosenkopf και Nerkar 1999). Επιπλέον στις συγκεκριμένες Δυναμικές Ικανότητες περιλαμβάνονται και οι ρουτίνες στρατηγικών συμμαχιών και εξαγορών, οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα την απόκτηση νέων πόρων για την επιχείρηση από εξωτερικές πηγές (Capron, Dussauge, και Mitchell 1998, Gulati 1999, Lane και Lubatkin 1998, Powell, Koput και Smith-Doerr 1996, Ranft και Zeithaml 1998, Zollo και Singh 1998).

Για παράδειγμα η Cisco Systems έχει υιοθετήσει και ακολουθεί μια αποτελεσματική διαδικασία εξαγορών, η οποία την βοηθά στην απόκτηση της κατάλληλης τεχνογνωσίας για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Με τον ίδιο τρόπο επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της βιοτεχνολογίας και εφαρμόζουν διαδικασίες στρατηγικών συμμαχιών, αποκτούν πρόσβαση σε πολύτιμη γνώση που βρίσκεται έξω από την επιχείρηση και η αξιοποίηση της οποίας τους οδηγεί σε ανώτερες επιδόσεις

(Powell 1996). Τέλος, σε αυτή την κατηγορία ανήκουν και οι ρουτίνες τις οποίες έχουν οι επιχειρήσεις για την απαλλαγή τους από μεμονωμένους πόρους ή από το συνδυασμό πόρων που δεν προσφέρουν πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Sull 1999)

Ο προσδιορισμός συγκεκριμένων διαδικασιών σαν Δυναμικές Ικανότητες έχει διάφορες επιπτώσεις. Η έρευνα, στην οποία αναφερθήκαμε προηγουμένως, για τις ικανότητες όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων και ο σχηματισμός συμμαχιών για τις επιχειρήσεις, φωτίζει όχι μόνο τις συγκεκριμένες διαδικασίες, αλλά γενικότερα τις Δυναμικές Ικανότητες. Έτσι, σε αντίθεση με την κριτική που έχουν δεχτεί οι Δυναμικές Ικανότητες, ότι στερούνται εμπειρικής τεκμηρίωσης (Williamson 1999), οι Δυναμικές Ικανότητες σαν συγκεκριμένες διαδικασίες μιας επιχείρησης, έχουν αποτελέσει αρκετές φορές αντικείμενο επιστημονικών ερευνών και διοικητικών εφαρμογών.

3.3 Ομοιότητες στα βασικά χαρακτηριστικά των Δυναμικών Ικανοτήτων

Οι Δυναμικές Ικανότητες συχνά χαρακτηρίζονται ως διαδικασίες που είναι μοναδικές για την κάθε επιχείρηση και αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στη διαφορετικότητα της ιδιοσυγκρασίας της κάθε επιχείρησης και στα διαφορετικά «μονοπάτια» (διαφορετική πορεία) που έχει ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση στο πέρασμα του χρόνου (Teese 1997). Ενώ είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι Δυναμικές Ικανότητες, διαφέρουν στις λεπτομέρειες από επιχείρηση σε επιχείρηση και αυτό οφείλεται στη διαφορετική ιδιοσυγκρασία της κάθε επιχείρησης, ωστόσο υπάρχει έντονη η πεποίθηση ότι κάποιες συγκεκριμένες Δυναμικές Ικανότητες εμφανίζουν κοινά χαρακτηριστικά και γνωρίσματα που συνδέονται με τις αποτελεσματικές διαδικασίες της κάθε επιχείρησης. Αυτές οι ομοιότητες προκύπτουν λόγω των διαφορετικών τρόπων με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει τις διάφορες οργανωσιακές, διαπροσωπικές και τεχνικές προκλήσεις που μπορεί να εμφανιστούν. Με άλλα λόγια, για παράδειγμα όπως ο καθένας μας μπορεί να κάνει κάτι στη

δουλειά του με το σωστό ή τον λάθος τρόπο, έτσι και στις Δυναμικές Ικανότητες, η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων μπορεί να γίνει με το σωστό ή το λάθος τρόπο. Για αυτό άλλωστε έχει δημιουργηθεί και ο όρος «best practice».

Ας θεωρήσουμε για παράδειγμα τη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος. Οι αποτελεσματικές ρουτίνες ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, τυπικά συμπεριλαμβάνουν ομάδες τα μέλη των οποίων ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα μέσα στην επιχείρηση, τις λεγόμενες διατμηματικές ομάδες. Ο λόγος για τον οποίο γίνεται αυτό, είναι για να ληφθούν υπόψη όλες οι διαφορετικές προσεγγίσεις, που προέρχονται από τη διαφορετική οπτική γωνία από την οποία αντιμετωπίζουν το νέο αυτό προϊόν τα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Αυτή η διαφορετική προσέγγιση είναι απαραίτητη για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων, που θα είναι ανώτερα από αυτά των ανταγωνιστών, καθώς η κάθε διαφορετική προσέγγιση συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας και της χρηστικότητας του νέου προϊόντος. Για παράδειγμα ο Imai, ο Ikujiro και ο Takeuchi μελέτησαν εφτά διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων σε μερικές Ιαπωνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους (Fuji, Xerox, Honda, Canon). Η επίδοση της κάθε επιχείρησης αποτιμήθηκε με τη χρήση κάποιων μεταβλητών, όπως η ταχύτητα και η ευελιξία της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων. Τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής, έδειξαν ότι η ύπαρξη διατμηματικών ομάδων είναι αναγκαία για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων που θα είναι ανώτερα από αυτά των ανταγωνιστών. Η ύπαρξη τέτοιων ομάδων αυξάνει τη διαθέσιμη πληροφορία που μπορούν να αξιοποιήσουν αυτοί που είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη του νέου προϊόντος και διευκολύνει το συντονισμό των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης που εμπλέκονται στη διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος (τμήμα marketing, τμήμα παραγωγής, τμήμα έρευνας και ανάπτυξης).

Μια αποτελεσματική διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος περιλαμβάνει ρουτίνες οι οποίες εξασφαλίζουν, ότι οι διαφορετικές γνώσεις του κάθε ατόμου που συμμετέχει σε μια διατμηματική ομάδα ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, λαμβάνεται υπόψη. Τέτοιες ρουτίνες μπορεί να είναι η από κοινού συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν στη φάση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης του νέου προϊόντος, ή η συμμετοχή σε «brainstorming sessions». Αυτές οι ρουτίνες

οδηγούν στην ενίσχυση της καινοτομίας, γεφυρώνοντας το κενό που υπάρχει ανάμεσα στις διαφορετικές εμπειρίες των ατόμων που συμμετέχουν σε μια διατμηματική ομάδα ανάπτυξης νέων προϊόντων, γιατί οι άνθρωποι αυτοί, όχι μόνο ξέρουν διαφορετικά πράγματα, αλλά ξέρουν και τα πράγματα διαφορετικά. Κοινές εμπειρίες μεταξύ των μελών μιας τέτοιας ομάδας, δημιουργούν μια κοινή βάση εμπειριών και έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας, ο οποίος διευκολύνει τη μεταξύ τους επικοινωνία κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Εκτός από την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων που συμμετέχουν σε μια τέτοια ομάδα, είναι απαραίτητο και η ύπαρξη διαύλων επικοινωνίας των ομάδων αυτών, με το εξωτερικό τους περιβάλλον, για να μπορέσουν να ακούσουν και να κατανοήσουν τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Ομοιότητες ανάμεσα στις πιο αποτελεσματικές ρουτίνες συναντάμε και σε άλλες Δυναμικές Ικανότητες. Για παράδειγμα, οι επιτυχημένες εξαγορές, στις οποίες προβαίνουν κάποιες επιχειρήσεις, προϋποθέτουν μια σειρά από ρουτίνες, σε προγενέστερο χρόνο της συγκεκριμένης εξαγοράς, οι οποίες εξετάζουν και αξιολογούν κατά πόσο οι κουλτούρες και τα οράματα των δύο επιχειρήσεων συγκλίνουν (Larsson και Finkelstein 1999) και μια σειρά από ρουτίνες, σε μεταγενέστερο χρόνο της συγκεκριμένης εξαγοράς, που δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην ταχύτητα με την οποία η καινούργια επιχείρηση ενσωματώνεται με την παλιά και γίνεται η στρατηγική ανακατανομή των πόρων των δύο επιχειρήσεων (Carron 1998, Graebner 2000).

Η ύπαρξη κοινών χαρακτηριστικών ανάμεσα στις αποτελεσματικές ρουτίνες των Δυναμικών Ικανοτήτων δεν σημαίνει ότι κάθε Δυναμική Ικανότητα είναι ακριβώς ίδια και εφαρμόζεται με τον ίδιο τρόπο ανάμεσα στις ξεχωριστές επιχειρήσεις. Ας πάρουμε για παράδειγμα, τη διαδικασία δημιουργίας γνώσης, μια πολύ σημαντική Δυναμική Ικανότητα ειδικά για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της υψηλής τεχνολογίας. Ένα κοινό χαρακτηριστικό ανάμεσα στις αποτελεσματικές και επιτυχημένες διαδικασίες δημιουργίας γνώσης, είναι ο στενός σύνδεσμος που υπάρχει μεταξύ της επιχείρησης και των πηγών δημιουργίας γνώσης που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση. Σε μια σχετική μελέτη ο Allen υποστήριξε, πως ο σύνδεσμος των επιχειρήσεων με τις εξωτερικές πηγές δημιουργίας γνώσεις μπορεί να είναι

κάποια συγκεκριμένα στελέχη της επιχείρησης, τα οποία διατηρούν μια ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας της επιχείρησης, με επιστήμονες που απασχολούνται σε άλλες επιχειρήσεις, μεγάλα ερευνητικά εργαστήρια και πανεπιστήμια από όλο τον κόσμο.

Αντίστοιχα ο Henderson και ο Cockburn παρατήρησαν, σε μια σχετική έρευνα που διεξήγαγαν στον κλάδο των φαρμακοβιομηχανιών, ότι οι σύνδεσμοι επικοινωνίας των επιχειρήσεων με τις εξωτερικές πηγές δημιουργίας γνώσης, είναι ένας πολύ κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησης. Αυτοί οι διάυλοι επικοινωνίας και επαφής των επιχειρήσεων με τις εξωτερικές πηγές δημιουργίας γνώσης, μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές. Παράδειγμα τέτοιων μορφών αποτελούν τόσο οι άτυπες προσωπικές σχέσεις του καθενός, όσο και σχέσεις που στηρίζονται στο αμοιβαίο κέρδος αλλά και οι στρατηγικές συμμαχίες που συνάπτουν οι επιχειρήσεις με διάφορους επιστημονικούς φορείς.

Η ύπαρξη κοινών χαρακτηριστικών ανάμεσα στις αποτελεσματικές ρουτίνες των Δυναμικών Ικανοτήτων έχουν διάφορες επιπτώσεις. Αρχικά μπορούμε να πούμε, ότι είναι τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, αυτά τα οποία αναπτύσσουν τις ικανότητες των επιχειρήσεων, όπως απόκτησης νέας γνώσης, ή ανάπτυξης νέων προϊόντων, ξεκινώντας από διαφορετικές αφετηρίες και ακολουθώντας διαφορετικές πορείες. Όταν συγκεκριμένες ικανότητες των επιχειρήσεων, παρουσιάζουν ομοιότητες στα βασικά χαρακτηριστικά τους, τότε οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν παρόμοια αποτελέσματα ακολουθώντας μια τελείως διαφορετική στρατηγική, η οποία θα αξιοποιεί τους διαφορετικούς πόρους και τις ικανότητες της κάθε επιχείρησης (equifinality).

Μια πρόσφατη έρευνα από τους Cockburn, Henderson, και Stern παρουσιάζει αυτό το φαινόμενο. Οι μελετητές αυτοί έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στην εμφάνιση κινήτρων που έδιναν οι επιχειρήσεις στους επιστήμονες, ενός κοινού χαρακτηριστικού όλων των αποτελεσματικών διαδικασιών δημιουργίας γνώσης στον κλάδο των φαρμακοβιομηχανιών. Αυτό που διαπίστωσαν, είναι ότι όλοι οι διευθυντές των επιχειρήσεων, ξεκινώντας από διαφορετικές αφετηρίες και ακολουθώντας διαφορετικές διαδρομές στο πέρασμα του χρόνου κατέληξαν όλοι στην υιοθέτηση των κινήτρων. Από σύμπτωση, μερικές επιχειρήσεις είχαν ήδη βραβεύσει κάποιους

επιστήμονες για τις δημοσιεύσεις τους στην αρχή αυτής της έρευνας. Άλλες επιχειρήσεις υιοθέτησαν την πρακτική των κινήτρων πιο γρήγορα από τις υπόλοιπες, είτε λόγω του ότι τα επιστημονικά επιτεύγματα αφορούσαν πιο άμεσα το χώρο στον οποίο δραστηριοποιούνταν, είτε λόγω του ότι βρίσκονταν σε πιο στενή επαφή με την πανεπιστημιακή κοινότητα. Άλλες πάλι επιχειρήσεις υιοθέτησαν την πρακτική αυτή μετά από μια αλλαγή στη διοίκηση της επιχείρησης. Βλέπουμε λοιπόν πως οι επιχειρήσεις μπορεί να ξεκίνησαν από διαφορετικές αρχικές καταστάσεις και να ακολούθησαν διαφορετικούς δρόμους, αλλά στο τέλος όλες υιοθέτησαν τη συγκεκριμένη πρακτική.

Δεύτερον, οι ομοιότητες που εμφανίζουν στα κύρια χαρακτηριστικά τους οι πλέον αποτελεσματικές Δυναμικές Ικανότητες, τις καθιστούν αυτόματα εύκολα υποκαταστάσιμες και αντιγράψιμες. Γεγονός που δεν συμβαδίζει με την μέχρι τώρα γνωστή θεωρία. Στην περίπτωση αυτή της εύκολης υποκατάστασης των Δυναμικών Ικανοτήτων, όπως φαίνεται και στο παραπάνω παράδειγμα αναφορικά με τις διαδικασίες απόκτησης γνώσης, οι Δυναμικές Ικανότητες μπορούν να οδηγήσουν στο ίδιο τελικό αποτέλεσμα κάποιες επιχειρήσεις ακόμα και αν αυτές διαφέρουν σε κάποιες λεπτομέρειες τους ή σε επί μέρους πτυχές τους, αρκεί να έχουν κοινά τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της διαδικασίας.

Τρίτον, οι ομοιότητες που εμφανίζουν στα κύρια χαρακτηριστικά τους οι πλέον αποτελεσματικές Δυναμικές Ικανότητες, υποδηλώνει ότι δεν μπορούν να αποτελέσουν από μόνες τους πηγή για την απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το σκεπτικό είναι το ακόλουθο. Σύμφωνα με τη λογική της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων, ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί όταν οι δυνατότητες μιας επιχείρησης είναι όχι μόνο πολύτιμες και σπάνιες, αλλά επίσης δεν μπορούν να υποκατασταθούν από άλλες ή να αντιγραφτούν. Οι Δυναμικές Ικανότητες είναι πολύτιμες. Επίσης μπορεί είναι σπάνιες, ή τουλάχιστον να μην υπάρχουν σε όλες τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις στον ίδιο βαθμό όπως έχουν δείξει εμπειρικές έρευνες. Ωστόσο δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα διατηρήσιμο πλεονέκτημα, και αυτό γίνεται σαφές από το ότι επιχειρήσεις που ξεκινούν από τελείως διαφορετικές καταστάσεις μπορούν να επιτύχουν το ίδιο τελικό αποτέλεσμα ακολουθώντας

διαφορετικές πορείες, ανεξάρτητες μεταξύ τους. Αυτό όμως που πρέπει να προσέξουμε είναι ότι όλες οι αποτελεσματικές Δυναμικές Ικανότητες μπορούν να διαφέρουν σε κάποιες λεπτομέρειες και σε επιμέρους πτυχές τους, αλλά έχουν κοινά γνωρίσματα στα βασικά χαρακτηριστικά τους. Αυτό υποδηλώνει ότι οι Δυναμικές Ικανότητες από μόνες τους, μπορούν να αποτελέσουν πηγή για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο όμως δεν θα είναι διατηρήσιμο.

Τέλος, οι ομοιότητες που εμφανίζουν στα κύρια χαρακτηριστικά τους οι πλέον αποτελεσματικές Δυναμικές Ικανότητες, υποδηλώνουν ότι οι επιπτώσεις στις επιχειρήσεις που οφείλονται στην διαφορετικότητα της κάθε επιχείρησης, έχουν τονιστεί παραπάνω από ότι θα έπρεπε στη βιβλιογραφία (Brush, Bromiley, και Hendrickx, 1999, McGahan και Porter 1997, Roquebert, Phillips, και Westfall 1996, Schmalensee 1985, Wernerfelt και Montgomery 1988). Επομένως, η χρήση απλών μεταβλητών των επιχειρήσεων, οδηγεί σε αόριστα μοντέλα, τα οποία δεν μπορούν να παρουσιάσουν τα βασικά χαρακτηριστικά των Δυναμικών Ικανοτήτων σαν οδηγούς της επίδοσης των επιχειρήσεων.

3.4 Δυναμικές Αγορές

Η δομή και η διάρθρωση των αποτελεσματικών Δυναμικών Ικανοτήτων, εξαρτάται από τη δυναμική της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση. Οι «συγκρατημένα δυναμικές αγορές» είναι αυτές στις οποίες συμβαίνουν αρκετά συχνά αλλαγές, οι οποίες ωστόσο, είναι προβλέψιμες και ακολουθούν μια γραμμική πορεία στο χρόνο. Τέτοιες αγορές έχουν αρκετά σταθερές δομές, όπως είναι τα σαφή όρια της αγοράς και οι ξεκάθαροι ρόλοι των παικτών της αγοράς αυτής (ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές). Σε τέτοιου είδους αγορές, οι Δυναμικές Ικανότητες βασίζονται στην ήδη υπάρχουσα γνώση. Τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, σε πρώτη φάση αναλύουν τις διάφορες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν, με βάση την κερτημένη γνώση τους και την μέχρι τότε εμπειρία τους από αντίστοιχες καταστάσεις του παρελθόντος, και στη συνέχεια σχεδιάζουν, οργανώνουν και εφαρμόζουν τις διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες (Burns και Stalker 1966).

Μπορούν δηλαδή να αναπτύξουν αρκετά αποτελεσματικές διαδικασίες, οι οποίες ωστόσο μπορούν εύκολα να προβλεφτούν, αρχίζοντας από την ανάλυση και καταλήγοντας στην εφαρμογή (Helfat 1997).

Για παράδειγμα, ο Pisano μελέτησε την ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής σε ένα δείγμα από είκοσι τρεις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνταν στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας. Στη χημική βιομηχανία, μια αγορά που δεν χαρακτηρίζεται από συνεχόμενες αλλά από μια βαθιά θεωρητική και πρακτική γνώση, οι ρουτίνες ανάπτυξης νέων παραγωγικών διαδικασιών, ήταν πιο αποτελεσματικές όταν περιελάμβαναν σωστά δομημένες και αναλυτικές διαδικασίες. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση που είναι γνωστή ως «γνωρίζω κάτι πριν το κάνω» (learning before doing) τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων προσπαθούν πρώτα να αναλύσουν την κατάσταση, στη συνέχεια να βρουν την κατάλληλη διαδικασία παραγωγής και στη συνέχεια να την εφαρμόσουν μέσα στην επιχείρηση.

Ομοίως, ο Fredrickson μελέτησε τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων στη βιομηχανία χρωμάτων, ένας κλάδος που δεν εξελίσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε, ήταν ότι οι πιο αποτελεσματικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων ήταν αυτές που χαρακτηρίζονται ως «γραμμικές». Αυτές οι αποτελεσματικές διαδικασίες περιελάμβαναν μια ακολουθία από βήματα τα οποία θα οδηγούσαν στην επίλυση του προβλήματος, ξεκινώντας από την κατανόηση των δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί, στη συνέχεια αναπτύσσοντας εναλλακτικές λύσεις, προχωρώντας στην εκτενή ανάλυση των λύσεων αυτών και καταλήγοντας στην επιλογή της πλέον κατάλληλης.

Αντίθετα, στις αγορές που είναι ιδιαίτερα δυναμικές και χαρακτηρίζονται ως «αγορές υψηλής ταχύτητας» (high velocity markets), οι αλλαγές που γίνονται δεν είναι προβλέψιμες και δεν ακολουθούν ένα γραμμικό μοντέλο. Οι δυναμικές αγορές είναι αυτές τα όρια των οποίων δεν είναι ξεκάθαρα, τα επιτυχή επιχειρηματικά πρότυπα είναι ασαφή, και οι συμμετέχοντες στην αγορά αυτή (ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές) αλλάζουν γρήγορα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η όλη δομή της αγοράς δεν είναι ξεκάθαρη. Υπάρχει μια αβεβαιότητα για το μέλλον η οποία δεν μπορεί να προβλεφτεί και να ποσοτικοποιηθεί σε πιθανότητες. Σε αυτού του είδους

τις αγορές, οι Δυναμικές Ικανότητες στηρίζονται πολύ λιγότερο στην υπάρχουσα γνώση και πολύ περισσότερο στη δυνατότητα δημιουργίας νέας γνώσης από τις διαφορετικές καταστάσεις που αντιμετωπίζουν. Η υπάρχουσα γνώση μπορεί να αποδειχθεί και μειονέκτημα αν τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων στηριχθούν σε αυτή και μόνο για να αντιμετωπίσουν τις νέες καταστάσεις που δημιουργεί μια «αγορά υψηλής ταχύτητας» (Argote, 1999).

Οι αποτελεσματικές Δυναμικές Ικανότητες, σε μια αγορά που αλλάζει γρήγορα είναι απλές και όχι τόσο πολύπλοκες, όπως είναι στις συγκρατημένα δυναμικές αγορές. Απλές ρουτίνες επιτρέπουν στα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων να επικεντρωθούν στα πιο σημαντικά ζητήματα της επιχείρησης, χωρίς να επηρεαστούν από την μέχρι τώρα εμπειρία τους, η οποία μπορεί να αποδειχθεί και ακατάλληλη για την αντιμετώπιση των νέων καταστάσεων που δημιουργεί η γρήγορη αλλαγή της αγοράς. Συνήθως αυτές οι ρουτίνες περιλαμβάνουν μερικούς κανόνες που διευκρινίζουν τα όρια δράσης των διευθυντικών στελεχών και εστιάζουν στις προτεραιότητες που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση.

Οι Eisenhardt και Sull ασχολήθηκαν με τη χρήση απλών ρουτινών στις έντονα δυναμικές αγορές (high-velocity markets). Περιέγραψαν για παράδειγμα, πως η επιτυχημένη διαδικασία που ακολουθεί η YAHOO για τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών δεν έχει μια σαφή δομή, αλλά αποτελείται από δύο κανόνες-ρουτίνες οι οποίες θέτουν τα όρια μέσα στα οποία θα ληφθεί κάθε σχετική απόφαση. Οι κανόνες αυτοί είναι οι ακόλουθοι: όχι αποκλειστικές συνεργασίες, και η βασική υπηρεσία που παρέχεται από τη συμμαχία θα πρέπει να είναι ελεύθερη. Αυτοί οι δύο κανόνες θέτουν τα όρια μέσα στα οποία κάθε διευθυντικό στέλεχος της YAHOO μπορεί να διαπραγματευτεί διάφορες στρατηγικές συμμαχίες.

Ομοίως η μελέτη του Burgelman το 1996 αναφορικά με τη διαδικασία κατανομής των πόρων της INTEL φέρνει στην επιφάνεια μια απλή ρουτίνα, η οποία έχει να κάνει με τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων της επιχείρησης. Σε μια εποχή που οι μεγαλύτερες Ασιατικές επιχειρήσεις κατασκευής ηλεκτρονικών υπολογιστών, αναστάτωσαν την παγκόσμια αγορά με τη μείωση των τιμών και με την επιτάχυνση των τεχνολογικών βελτιώσεων, τα διευθυντικά στελέχη της INTEL διάλεξαν να

ακολουθήσουν έναν απλό κανόνα παραγωγής «margin-per-wafer-start» ο οποίος καθόρισε και την κατανομή των πόρων μέσα στην επιχείρηση. Έτσι σύμφωνα με αυτό τον κανόνα παραγωγής, καθώς τα περιθώρια κέρδους από τις μνήμες των ηλεκτρονικών υπολογιστών (memory chips) μειώνονταν και τα περιθώρια κέρδους από τους μικροεπεξεργαστές αυξάνονταν, η INTEL ξεκίνησε να παράγει αναλογικά περισσότερους μικροεπεξεργαστές. Ακολουθώντας αυτόν τον απλό καθορισμό προτεραιοτήτων, τα διευθυντικά στελέχη της INTEL διέθεσαν αντίστοιχα τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης και μετέτρεψαν την INTEL σε μια επιχείρηση κατασκευής μικροεπεξεργαστών πριν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μπορέσουν να αντιληφθούν αυτή τη μετάβαση.

Μπορεί οι Δυναμικές Ικανότητες να είναι απλές στις έντονα δυναμικές αγορές (high-velocity markets), αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν έχουν μια συγκεκριμένη δομή (Burns και Stalker 1966, Lawrence και Lorsch 1967). Στην πραγματικότητα, αν δεν είχαν καμία δομή, τότε θα ξέφευγαν από κάθε έλεγχο και δεν θα εμφάνιζαν καμία συνοχή. Επομένως, οι απλές ρουτίνες είναι αρκετά δομημένες, έτσι ώστε ο καθένας να μπορέσει να επικεντρώσει το ενδιαφέρον του στις πιο σημαντικές για αυτόν καταστάσεις και να είναι έτοιμος να αντιδράσει με αποτελεσματικό τρόπο στις συνεχόμενες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στις έντονα δυναμικές αγορές.

Οι Δυναμικές Ικανότητες, στις έντονα δυναμικές αγορές (high-velocity markets), περιλαμβάνουν τη δημιουργία νέας γνώσης, η οποία σχετίζεται άμεσα με την προσπάθεια αντιμετώπισης των καινούργιων και διαφορετικών καταστάσεων που δημιουργεί η διαρκής μεταβολή της αγοράς. Έτσι οι Δυναμικές Ικανότητες χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους για να κατακτήσουν τη νέα γνώση γρήγορα. Αυτές οι μέθοδοι οδηγούν στην απόκτηση της νέας γνώσης μέσω των μικρών απωλειών κέρδους και της άμεσης ανατροφοδότησης (Argote 1999, Sitkin 1992). Καθώς λοιπόν τα διευθυντικά στελέχη γίνονται κοινωνοί της νέας γνώσης και προσαρμόζονται στις καινούργιες καταστάσεις που διαμορφώνονται στις έντονα δυναμικές αγορές, είναι σε θέση να αναπτύξουν εναλλακτικές λύσεις και να προχωρήσουν στην επιλογή και εφαρμογή της πλέον συμφέρουσας λύσης για την επιχείρηση.

Οι Δυναμικές Ικανότητες, στηρίζονται επίσης στην έγκαιρη πληροφόρηση και ενημέρωση, στις διατμηματικές σχέσεις που αναπτύσσονται και στην εντατική επικοινωνία που εξασφαλίζουν οι συμμετέχοντες σε μια διαδικασία με την υπόλοιπη αγορά. Η έγκαιρη πληροφόρηση και ενημέρωση προειδοποιεί εγκαίρως τους συμμετέχοντες σε μια διαδικασία, ώστε να προβούν στην κατάλληλη προσαρμογή των ενεργειών τους, στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης να είναι σε θέση να κατανοήσουν εγκαίρως το νέο σκηνικό που διαμορφώνεται και να λάβουν τις πλέον κατάλληλες για το συμφέρον της επιχείρησης αποφάσεις. Οι Δυναμικές Ικανότητες σε τέτοιου είδους αγορές χαρακτηρίζονται από την ταυτόχρονη αξιολόγηση εναλλακτικών επιλογών και την τμηματική εφαρμογή μερικών από αυτών. Μια τέτοιου είδους επιλογή είναι και η επιλογή της «οπισθοχώρησης» (fallback position), η οποία είναι μια αρκετά σημαντική επιλογή δεδομένου ότι οι καταστάσεις αλλάζουν πολύ γρήγορα. Αυτή η δυνατότητα δίνει στα διευθυντικά στελέχη ένα αίσθημα ασφάλειας και αυτοπεποίθησης για να δράσουν γρήγορα.

Η μελέτη του Pisano αναφορικά με τη διαδικασία ανάπτυξης νέων παραγωγικών μεθόδων στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας, στην οποία αναφερθήκαμε και προηγουμένως, είναι σύμφωνη με αυτό το σκεπτικό. Ο Pisano τόνισε ότι η προσέγγιση που είναι γνωστή ως «γνωρίζω κάτι κάνοντάς το» (learning-by-doing», η οποία είναι στον αντίποδα της προσέγγισης «γνωρίζω κάτι πριν το κάνω» (learning before doing), είναι πιο χρήσιμη στον χώρο της βιοτεχνολογίας, ενός βιομηχανικού κλάδου που χαρακτηρίζεται από συνεχόμενες και μη προβλέψιμες αλλαγές. Με βάση αυτή την προσέγγιση, φαίνεται πως είναι απαραίτητοι οι έγκαιροι «πειραματισμοί» και η διαμόρφωση εναλλακτικών επιλογών όσο το δυνατόν νωρίτερα, για να μπορέσουν τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης να αντιμετωπίσουν τις συνεχόμενες αλλαγές του κλάδου με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Ομοίως, μελέτες που έγιναν πάνω στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, έδειξαν ότι ενέργειες όπως η ανάπτυξη πολλαπλών εναλλακτικών λύσεων, σε συνδυασμό με την έγκαιρη πληροφόρηση οδήγησαν σε πιο αποτελεσματικές διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων σε έντονα δυναμικές αγορές (Eisenhardt, 1989, Judge και Miller 1991, Wally και Baum 1994).

Ενώ οι Δυναμικές Ικανότητες στις έντονα δυναμικές αγορές, περιλαμβάνουν κυρίως απλούς κανόνες και διαδικασίες δημιουργίας νέας γνώσης, υπάρχουν φορές που περιλαμβάνουν και πιο αναλυτικές ρουτίνες οι οποίες αφορούν πτυχές διάφορων διαδικασιών στις οποίες η αξιοποίηση προγενέστερης γνώσης είναι χρήσιμη.

Για παράδειγμα, οι Terwiesch, Chea, και Bohn το 2000 πραγματοποίησαν μια μελέτη αναφορικά με τη διαδικασία ανάπτυξης νέων παραγωγικών διαδικασιών στον βιομηχανικό κλάδο των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αυτό που παρατήρησαν ήταν, ότι ενώ οι περισσότερες ρουτίνες περιελάμβαναν τη διαδικασία διαμόρφωσης πρωτότυπων εναλλακτικών επιλογών, μόλις έφταναν στο σημείο εφαρμογής της κατάλληλης επιλογής, αυτή γινόταν με μια ήδη γνωστή και προκαθορισμένη διαδικασία. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξε και η έρευνα του Adler το 1999 στο χώρο των αυτοκινητοβιομηχανιών.

Η δυναμικότητα της κάθε αγοράς, και η ταχύτητα που χαρακτηρίζει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε αυτήν, έχουν διάφορες επιπτώσεις στις Δυναμικές Ικανότητες. Αρχικά η διάρκεια ζωής των Δυναμικών Ικανοτήτων διαφέρει ανάλογα με το πόσο γρήγορα γίνονται οι αλλαγές σε μια αγορά. Στις λιγότερο δυναμικές αγορές, οι Δυναμικές Ικανότητες έχουν πολλά κοινά γνωρίσματα με την παραδοσιακή έννοια των ρουτινών (Cyert και March, 1963, Nelson και Winter, 1982, Zollo και Winter, 1999). Αυτό σημαίνει ότι είναι περίπλοκες, εύκολα προβλέψιμες και αναλυτικές διαδικασίες που στηρίζονται στην υπάρχουσα γνώση και στην αργή μετατόπιση του ανταγωνιστικού πεδίου με την πάροδο του χρόνου. Καθώς τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων συνεχίζουν να χρησιμοποιούν τέτοιου είδους ρουτίνες, αποκτούν μια βαθύτερη γνώση αυτών των διαδικασιών, πράγμα που ενισχύει τη διατηρησιμότητά τους (Argote, 1999).

Σε αντίθεση, στις αγορές που είναι πιο δυναμικές και χαρακτηρίζονται από συνεχείς αλλαγές, οι Δυναμικές Ικανότητες έχουν διαφορετικό χαρακτήρα. Είναι πιο απλές διαδικασίες, που στηρίζονται στην εμπειρία και ακολουθούν ένα επαναληπτικό μοντέλο εξέλιξης και όχι ένα γραμμικό. Βασίζονται στη δημιουργία νέας και συγκεκριμένης γνώσης, που χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση των νέων καταστάσεων που επιφέρουν οι συνεχόμενες αλλαγές στον κλάδο. Δεδομένου όμως,

ότι αυτές οι ρουτίνες είναι απλές, υπάρχει έλλειψη μιας πλήρους και ξεκάθαρης δομής τους, πράγμα που οδηγεί σε κάποια λάθη. Αυτή η κατάσταση ενισχύεται από άλλους δύο παράγοντες που προβληματίζουν τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων και είναι οι υψηλοί κύκλοι εργασιών και η γρήγορη ανάπτυξη που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις σε τέτοιου είδους αγορές. Αυτή η κατάσταση έλλειψης μιας σαφής και ξεκάθαρης δομής των Δυναμικών Ικανοτήτων, έχει χαρακτηριστεί ως «edge of chaos» (Kauffman, 1995).

Αυτό φανερώνει ότι οι Δυναμικές Ικανότητες από μόνες τους είναι πολύ δύσκολο να διατηρηθούν αυτούσιες σε ένα περιβάλλον που αλλάζει με μεγάλη ταχύτητα και κανείς δεν μπορεί να προβλέψει την επόμενη κατάσταση. Στις λιγότερο δυναμικές αγορές, η απειλή του να χαθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση, προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αντίθετα στις έντονα δυναμικές αγορές, ο κίνδυνος προέρχεται τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και από το εσωτερικό της λόγω μιας πιθανής κατάρρευσης των Δυναμικών Ικανοτήτων.

Παρακάτω παραθέτουμε κάποιες χαρακτηριστικές εκφράσεις διευθυντικών στελεχών μερικών επιχειρήσεων από τον κλάδο των ηλεκτρονικών υπολογιστών, που παρουσιάζουν χαρακτηριστικά αυτή την ρευστότητα των Δυναμικών Ικανοτήτων στις έντονα δυναμικές αγορές.

Ø «. . . Κάνουμε τα πάντα στον «αέρα». Έχω καταφέρει πράγματα στην IBM και σε άλλες επιχειρήσεις, που χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη μιας σαφούς οργανωτικής δομής. Δεν αισθάνομαι άνετα όταν δεν υπάρχει μια δομή στο εργασιακό μου περιβάλλον. . .»

Και στο απέναντι άκρο, ένα άλλο διευθυντικό στέλεχος ανέφερε

Ø «. . . Είναι πάρα πολύ εύκολο να αντιμετωπίζεις τις προκλήσεις. Το μόνο που έχεις να κάνεις είναι να «σκύψεις» το κεφάλι και να «τρέξεις», για να προλάβεις τις αλλαγές. . .» (Brown και Eisenhardt 1997).

Η δυναμικότητα της κάθε αγοράς, και η ταχύτητα που χαρακτηρίζει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε αυτήν, έχει άλλη μια επίπτωση στις Δυναμικές Ικανότητες. Αυτή έχει να κάνει με την διαφορετική αιτία που προκαλεί την ασάφεια που χαρακτηρίζει τις Δυναμικές Ικανότητες. Στις λιγότερο δυναμικές αγορές, η αιτία της ασάφειας είναι η περίπλοκη δομή και φύση των διαδικασιών που τις καθιστά δύσκολες προς παρατήρηση (Simonin, 1999). Σε αντίθεση, στις έντονα δυναμικές αγορές, οι Δυναμικές Ικανότητες είναι ασαφείς γιατί είναι απλές. Εκτεταμένες εμπειρικές έρευνες, στις έντονα δυναμικές αγορές σκιαγραφούν τις ομοιότητες που παρουσιάζουν οι αποτελεσματικές Δυναμικές Ικανότητες. Επομένως είναι δύσκολο να καταφέρουμε να απομονώσουμε τις μικρές και απλές λεπτομέρειες τις κάθε επιχείρησης. Μερικές φορές, ακόμα και τα ίδια τα διευθυντικά στελέχη δεν μπορούν να κατανοήσουν γιατί οι Δυναμικές Ικανότητες των επιχειρήσεων τους είναι τόσο επιτυχημένες.

3.5 Ανάπτυξη των Δυναμικών Ικανοτήτων

Για παράδειγμα, η επανάληψη συγκεκριμένων διαδικασιών είναι ένας σημαντικός μηχανισμός εκμάθησης για την ανάπτυξη των Δυναμικών Ικανοτήτων. Η επανάληψη συγκεκριμένων διαδικασιών βοηθά τους ανθρώπους να τις κατανοήσουν πλήρως και έτσι να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών ρουτινών. Η αποτελεσματικότητα της επανάληψης, έχει καταδειχθεί από ένα μεγάλο αριθμό επιστημονικών μελετών, που την έχουν συνδέσει άμεσα με την επιτυχία υψηλότερων αποδόσεων. Για παράδειγμα, η επανάληψη πρακτικών όπως η εξαγορά, συνδέθηκε θετικά με την απόκτηση όλης της απαιτούμενης γνώσης και εμπειρίας που χρειάζεται να κατέχει η κάθε επιχείρηση για να κερδίσει το μέγιστο δυνατό όφελος κατά τη διάρκεια της εφαρμογής πρακτικών εξαγοράς.

Ενώ η επανάληψη συγκεκριμένων διαδικασιών μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη των Δυναμικών Ικανοτήτων, η κωδικοποίηση αυτής της εμπειρίας, που κατέχει η επιχείρηση λόγω της επανάληψης, σε επίσημες για την επιχείρηση διαδικασίες, διευκολύνει αφάνταστα τη χρήση και την αξιοποίησή της, και βοηθά στην ανάπτυξη

και τη διαμόρφωση των ρουτινών (Argote 1999, Zander και Kogut 1995). Για παράδειγμα, οι Kale, Dyer και Singh (1999) κατά τη διάρκεια μιας μελέτης που εκπόνησαν σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους, διαπίστωσαν ότι η συγκέντρωση και η κωδικοποίηση της κεκτημένης για την επιχείρηση γνώσης και εμπειρίας σε μια συγκεκριμένη διαδικασία, ήταν ισχυρότερος προάγγελος για την επιτυχία και την επίτευξη ανώτερων επιδόσεων, από ότι ήταν απλά η ύπαρξη αντίστοιχης εμπειρίας. Κατέληξαν επίσης στο συμπέρασμα ότι η ύπαρξη μιας συγκεκριμένης διαδικασίας, βοηθά στην καλύτερη οργάνωση, αξιοποίηση και διάχυση της γνώσης και της εμπειρίας μέσα σε μια επιχείρηση.

Τα λάθη πάντα παίζουν ένα ρόλο στη διαδικασία εξέλιξης των Δυναμικών Ικανοτήτων. Οι μικρές απώλειες και τα μικρά λάθη, συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκμάθηση περισσότερο από κάθε πιθανή αποτυχία ή επιτυχία (Sitkin, 1992). Οι μεγάλες επιτυχίες συχνά αποπροσανατολίζουν το ενδιαφέρον των διευθυντικών στελεχών, με αποτέλεσμα να μην είναι συγκεντρωμένοι και να μπορέσουν να κεφαλαιοποιήσουν τη γνώση και την εμπειρία αυτή. Επίσης οι μεγάλες αποτυχίες δημιουργούν αναστατώσεις και υψώνουν αμυντικά τείχη τα οποία εμποδίζουν την εκμάθηση. Αντίθετα, τα μικρά λάθη και οι μικρές αποτυχίες παρέχουν το μεγαλύτερο κίνητρο εκμάθησης δεδομένης της μεγαλύτερης προσοχής με την οποία αντιμετωπίζουν όλοι τη διαδικασία αυτή.

Τα αποτελέσματα των λαθών μελετήθηκαν εκτενέστερα σε μια έρευνα του Hayward το 2000 σε 241 εξαγορές 120 Αμερικάνικων επιχειρήσεων από έξι διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους. Διαπίστωσε ότι ένας μέτριος αριθμός μικρών λαθών, οδήγησε στη δημιουργία των πιο αποτελεσματικών διαδικασιών εξαγοράς. Ομοίως, οι Eisenhardt και Sull (2000) περιέγραψαν πως τα διευθυντικά στελέχη της YAHOO, έφτασαν στο σημείο να υιοθετήσουν έναν από τους δύο κανόνες (αναφέρθηκε παραπάνω), που ακολουθούν κάθε φορά κατά τη διαδικασία της εξαγοράς μιας νέας επιχείρησης, λόγω ενός λάθους. Τα διευθυντικά στελέχη της YAHOO είχαν υπογράψει μια αποκλειστική συνεργασία με μια μεγάλη επιχείρηση πιστωτικών καρτών. Σύντομα όμως διαπίστωσαν ότι αυτή η αποκλειστική συνεργασία, περιόριζε την ευελιξία της επιχείρησης και κυρίως τη σχέση τους με τους λιανοπωλητές. Αυτό είχε σαν συνέπεια να προβούν στη λύση αυτής της συνεργασίας πληρώνοντας ένα

πολύ ακριβό αντίτιμο. Ο κανόνας για μη αποκλειστικές συνεργασίες προήλθε από αυτό το λάθος.

Η εξέλιξη των Δυναμικών Ικανοτήτων επηρεάζεται επίσης από το ρυθμό απόκτησης της νέας γνώσης και εμπειρίας. Ο γρήγορος ρυθμός απόκτησης νέων εμπειριών αρκετές φορές έχει σαν αποτέλεσμα την ανικανότητα των διευθυντικών στελεχών να μετατρέψουν τη νέα αυτή εμπειρία σε πολύτιμη γνώση, αφού δεν μπορούν να την αφομοιώσουν κατάλληλα και να την κάνουν κτήμα τους. Αντίστοιχα, πρόβλημα μπορεί να δημιουργηθεί και όταν δεν υπάρχει μια συνεχής διαδικασία απόκτησης νέας γνώσης και εμπειρίας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης να ξεχάσουν και να μην είναι σε θέση να αξιοποιήσουν την προγενέστερη γνώση και εμπειρία τους.

Για παράδειγμα στην έρευνα που αναφέραμε προηγουμένως, ο Hayward παρατήρησε ότι υπάρχει μια U-σχέση μεταξύ του χρόνου κατά τον οποίο μια επιχείρηση προβαίνει σε έναν αριθμό εξαγορών άλλων επιχειρήσεων, και των επιδόσεων της επιχείρησης αυτής μετά από τις εξαγορές. Όταν μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα, πραγματοποιείται ένας μεγάλος αριθμός εξαγορών, αυτό καθιστά τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης ανίκανα να κατανοήσουν και να αφομοιώσουν τη νέα γνώση, ώστε να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν την εμπειρία που απέκτησαν, προς όφελος της επιχείρησης, σε αντίστοιχες μελλοντικές ενέργειες. Χρειάζεται χρόνος μέχρι να κάνουν κτήμα τους τη νέα γνώση και την καινούργια εμπειρία. Όταν όμως πάλι, μεσολαβεί ένα πάρα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα ανάμεσα σε δύο εξαγορές, τότε τα διευθυντικά στελέχη δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να επενδύσουν πάνω στην προηγούμενη γνώση και εμπειρία τους.

Εκτός από τους προαναφερθέντες παράγοντες, η εξέλιξη των Δυναμικών Ικανοτήτων, επηρεάζεται επίσης και από το πόσο δυναμική είναι μια αγορά. Στις λιγότερο δυναμικές αγορές, η συμμετοχή της επιχείρησης σε καταστάσεις που είναι παρόμοιες μεταξύ τους και που δεν διαφοροποιούνται ιδιαίτερα, δίνει τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων να αποκτήσουν μια βαθύτερη γνώση και εμπειρία πάνω σε αυτές τις καταστάσεις και να «ακονίσουν» τις αντίστοιχες Δυναμικές Ικανότητες της επιχείρησης. Οι συχνές, και με μικρές παραλλαγές

καταστάσεις, που καλούνται να αντιμετωπίσουν καθημερινά τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, συνδυάζοντας κατάλληλα τους αντίστοιχους πόρους της επιχείρησης, τους δίνει τη δυνατότητα να εμβαθύνουν περισσότερο και να κατανοήσουν πλήρως τη λειτουργία των Δυναμικών Ικανοτήτων. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία αποτελεσματικών, και με ξεκάθαρη δομή ρουτινών, που μεγιστοποιούν τις ευκαιρίες μιας επιχείρησης για ανάπτυξη.

Για παράδειγμα, οι Haleblian και Finkelstein σε μια σχετική έρευνα που πραγματοποίησαν και η οποία περιελάμβανε τη μελέτη 449 διαφορετικών εξαγορών επιχειρήσεων, διαπίστωσαν ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ της εμπειρίας των διευθυντικών στελεχών σε τέτοιες διαδικασίες και των επιδόσεων που σημείωσαν οι επιχειρήσεις μετά από αυτές τις εξαγορές. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν, είναι πως όταν τα διευθυντικά στελέχη είχαν μια μακρά εμπειρία και μια βαθιά γνώση σε αντίστοιχες καταστάσεις, τότε ήταν σε θέση εύκολα να διακρίνουν ομοιότητες και διαφορές της τρέχουσας κατάστασης με τις προηγούμενες. Αυτό τους βοηθούσε ώστε να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις και να χρησιμοποιήσουν τους πόρους της επιχείρησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς όφελος της. Αντίθετα τα διευθυντικά στελέχη με λιγότερη εμπειρία δεν ήταν σε θέση να αντιμετωπίσουν τις νέες καταστάσεις με τον ίδιο αποτελεσματικό τρόπο.

Σε αντίθεση, στις έντονα δυναμικές αγορές, ο πιο καθοριστικός παράγοντας για τη εξέλιξη των Δυναμικών Ικανοτήτων είναι ο προσδιορισμός και η επιλογή της κατάλληλης γνώσης και εμπειρίας που αποκτάται. Σε τέτοιου είδους αγορές, το δύσκολο είναι να καθοριστεί, ποια από την καινούργια γνώση και εμπειρία που αποκτήθηκε είναι αυτή που θα μπορέσει μια επιχείρηση να τη χρησιμοποιήσει και στο μέλλον. Ποια γνώση και εμπειρία είναι αυτή που πρέπει να ενσωματωθεί στις υπάρχουσες ρουτίνες της επιχείρησης. Ποια γνώση και εμπειρία είναι αυτή που πρέπει να αξιοποιηθεί, για να βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει καλύτερες επιδόσεις.

3.6 Η έννοια των Δυναμικών Ικανοτήτων και οι Προσδιοριστικοί Παράγοντες τους (Component Factors)

Οι Δυναμικές Ικανότητες μπορούν να οριστούν ως η συμπεριφορά που εμφανίζουν οι επιχειρήσεις, με σκοπό να αποκτήσουν, να διαμορφώσουν, να ανανεώσουν και να αναπλάσουν τους πόρους και τις ικανότητες που κατέχουν. Ιδιαίτερη έμφαση δίνουν στην αναβάθμιση και στην κατάλληλη τροποποίηση των βασικών ικανοτήτων τους, με σκοπό να μπορέσουν να ανταποκριθούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ώστε να καταφέρουν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κατέχει μια επιχείρηση. Σύμφωνα με αυτή την οπτική, θεωρούμε ότι οι Δυναμικές Ικανότητες δεν είναι απλές διαδικασίες, αλλά ενσωματώνονται στις διαδικασίες. Οι διαδικασίες, συχνά ενώνουν τους πόρους μιας επιχείρησης ακολουθώντας μια σαφή και προκαθορισμένη δομή, και μπορούν επομένως να μεταφερθούν πολύ εύκολα από το ένα τμήμα της επιχείρησης στο άλλο, αλλά και ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

Ο όρος ικανότητες αναφέρεται στη δυνατότητα της επιχείρησης, να χρησιμοποιήσει και να εφαρμόσει κατάλληλα τους πόρους που κατέχει, συνήθως συνδυάζοντάς τους, και να αξιοποιήσει τόσο τις διαδικασίες που υπάρχουν όσο και άλλα στοιχεία που κατέχει όπως είναι η γνώση – know how – και η τέχνη της ηγεσίας – leadership – στοιχεία που ενυπάρχουν στις διαδικασίες μιας επιχείρησης. Έτσι, οι ικανότητες είναι συγκεκριμένες για κάθε επιχείρηση, και αναπτύσσονται στη διάρκεια του χρόνου λόγω των διάφορων αλληλεπιδράσεων μεταξύ των πόρων μιας επιχείρησης (Amit και Schoemaker 1993). Για παράδειγμα, ο έλεγχος ποιότητας είναι μια διαδικασία που μπορεί εύκολα να υιοθετηθεί από κάθε επιχείρηση. Αντίθετα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι μια απλή διαδικασία, αλλά προϋποθέτει την δυνατότητα της επιχείρησης να αναπτύξει ένα όραμα, να εμφυσήσει στους εργαζόμενους τις αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να αναπτύξει μια πελατοκεντρική κουλτούρα μέσα στην επιχείρηση. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν απαιτεί μόνο την εφαρμογή από την επιχείρηση μιας διαδικασίας ελέγχου ποιότητας, αλλά κάτι πολύ πιο σημαντικό, την αλλαγή ολόκληρης της φιλοσοφίας.

Αφού δώσαμε την παραπάνω εννοιολογική διαφοροποίηση, θα αναφερθούμε στους πόρους και στις ικανότητες της επιχείρησης, με μια ιεραρχική σειρά, με ειδική αναφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Οι πόροι μιας επιχείρησης αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη των ικανοτήτων της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό αναφερόμαστε στους πόρους σαν το πρώτο στοιχείο στην ιεραρχία (zero order). Οι πόροι της επιχείρησης, μπορεί να αποτελέσουν πηγή απόκτησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εάν πληρούν τα κριτήρια που αναφέραμε νωρίτερα (VRIN προσέγγιση). Ωστόσο, στις δυναμικές αγορές, οι πόροι που πληρούν τα χαρακτηριστικά αυτά (VRIN) δεν διαρκούν στο χρόνο, με αποτέλεσμα να μην αποτελούν πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Οι ικανότητες μια επιχείρησης, είναι το αμέσως επόμενο στοιχείο στη ιεραρχία (first order). Η κατάλληλη αξιοποίησή τους από την επιχείρηση, μπορεί να την οδηγήσει σε ανώτερες επιδόσεις από αυτές του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

Οι βασικές ικανότητες (core capabilities) είναι οι αμέσως επόμενες στην ιεραρχία (second order). Αποτελούνται ουσιαστικά από ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης που διαδραματίζουν έναν ιδιαίτερο στρατηγικό ρόλο στην προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, η επιτυχία που γνωρίζει η μεγάλη αλυσίδα ρουχισμού Zara στη γρήγορα εξελισσόμενη βιομηχανία της μόδας, βασίζεται στη βασική ικανότητα της επιχείρησης, για άμεση ανταπόκριση στα «θέλω» των πελατών, η οποία με τη σειρά της προέρχεται από ένα σύνολο ικανοτήτων της συγκεκριμένης επιχείρησης, όπως είναι τα εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα που διαθέτει, τα just-in-time συστήματα παραγωγής και τα σύγχρονα συστήματα ελέγχου των αποθεμάτων της που εφαρμόζει.

Όλα αυτά συνδυάζονται με επιτυχία και έχουν σαν αποτέλεσμα την ανώτερη επίδοση, από αυτή των ανταγωνιστών της, που επιτυγχάνει η συγκεκριμένη επιχείρηση. Επομένως βλέπουμε ότι οι βασικές ικανότητες εστιάζουν στον αποτελεσματικό συνδυασμό των πόρων και των ικανοτήτων που μια επιχείρηση ήδη κατέχει. Ωστόσο και οι βασικές ικανότητες μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη για την επιχείρηση, όταν το ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλάζει δραματικά (Leonard-Barton 1992).

Ως εκ τούτου, οι Δυναμικές Ικανότητες αποτελούν το επόμενο στοιχείο στην ιεραρχία (third zero), οι οποίες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη διαρκή προσπάθεια μιας επιχείρησης, να διαμορφώσει κατάλληλα, να ανανεώσει και να αναπλάσει τους πόρους, τις ικανότητες και τις βασικές ικανότητες που κατέχει, για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις συνεχόμενες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επομένως, μπορούμε να πούμε ότι οι Δυναμικές Ικανότητες είναι οι μοναδικές ικανότητες που μπορεί να κατέχει μια επιχείρηση και οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη μιας ανώτερης μακροπρόθεσμης επίδοσης για αυτήν.

Οι Eisenhardt and Martin το 2000 αναφέρουν ότι οι Δυναμικές Ικανότητες δεν μπορούν να αποτελέσουν από μόνες τους, πηγή για την απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αναφέρουν επίσης ότι ο μόνος τρόπος για να μπορέσουν οι Δυναμικές Ικανότητες να αποτελέσουν πηγή ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι μόνο αν εφαρμόζονται πιο γρήγορα και πιο έξυπνα από τον ανταγωνισμό, έτσι ώστε να μπορέσουν εγκαίρως να τροποποιήσουν και να διαμορφώσουν τους πόρους της επιχείρησης κατάλληλα, για να αντιμετωπιστούν με επιτυχία οι αλλαγές που συμβαίνουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Eisenhardt and Martin οι Δυναμικές Ικανότητες δεν είναι κάτι διαφορετικό, από απλά έναν ακόμα τύπο απλών ικανοτήτων που κατέχει μια επιχείρηση, οι οποίες «παρακαμάζουν» με το πέρασμα του χρόνου.

Πράγματι, η δυνατότητα να αξιοποιούνται οι ικανότητες της επιχείρησης πιο γρήγορα και πιο έξυπνα από ότι κάνουν οι υπόλοιποι ανταγωνιστές, αποτελεί το βασικό στοιχείο στη θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων. Εάν μπορούμε να θεωρήσουμε μια επιχείρηση σαν ένα σύνολο των πόρων και των ικανοτήτων που κατέχει, τότε οι Δυναμικές Ικανότητες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες μετασχηματισμού των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης, που οδηγούν σε προϊόντα και υπηρεσίες με μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στους πελάτες. Επομένως, σύμφωνα με το επιχειρήμα του Barney (2001) ότι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να επαγρυπνει και να αντιμετωπίζει άμεσα και με αποτελεσματικό τρόπο τις συνεχείς αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, δημιουργεί ένα υψηλό

κόστος για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που θα προσπαθήσουν να την μιμηθούν, μπορούμε να πούμε ότι οι Δυναμικές Ικανότητες αποτελούν έναν μετασχηματιστικό μηχανισμό, ο οποίος συντελεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπλέον, δεν θεωρούμε ότι η έννοια των Δυναμικών Ικανοτήτων, αποτελεί έναν επιπλέον διοικητικό γρίφο, αλλά ως ένας μετασχηματιστικός μηχανισμός μπορούν να αναλυθούν και να κατανοηθούν πλήρως. Λαμβάνοντας υπόψη ένα συγκεκριμένο τομέα των επιχειρήσεων, οι πόροι και οι ικανότητες μπορεί να διαφέρουν από την μια επιχείρηση στην άλλη. Οι επιχειρήσεις ενδεχομένως να ξεκινούν από διαφορετικό σημείο σε αυτή την «κούρσα» του ανταγωνισμού και οι Δυναμικές Ικανότητες μπορεί να είναι συγκεκριμένες σε κάθε μια από αυτές ή σε κάθε κλάδο. Σχετικές έρευνες έχουν καταδείξει μια πληθώρα τέτοιων μετασχηματιστικών μηχανισμών που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Eisenhardt και Martin (2000) οι Δυναμικές Ικανότητες εμφανίζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά, ανάμεσα στους διάφορους κλάδους των επιχειρήσεων, τα οποία μπορούν εύκολα να προσδιοριστούν. Τα κοινά αυτά χαρακτηριστικά μπορούμε να τα κατατάξουμε σε τρεις μεγάλους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των Δυναμικών Ικανοτήτων:

- Ø Προσαρμοστική Ικανότητα (adaptive capability)
- Ø Απορροφητική Ικανότητα (absorptive capability)
- Ø Καινοτόμος Ικανότητα (innovative capability)

Ø 3.6.1 Προσαρμοστική Ικανότητα (adaptive capability)

Η προσαρμοστική ικανότητα μιας επιχείρησης, ορίζεται ως η δυνατότητά της, να προσδιορίσει και να αξιοποιήσει τις αναδυόμενες ευκαιρίες στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται (Chakravarthy 1982, Hooley 1992, Miles και Snow 1978). Ο Chakravarthy διαχωρίζει την προσαρμοστική ικανότητα των επιχειρήσεων από την προσαρμογή τους. Η προσαρμογή περιγράφει την τελική φάση στην προσπάθεια μιας

επιχείρησης για επιβίωση, ενώ η προσαρμοστική ικανότητά της, εστιάζει περισσότερο στην αποτελεσματική αναζήτηση και στη διερεύνηση πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών για την επιχείρηση, εκμεταλλευόμενη τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο της (Staber και Sydow 2002). Η προσαρμοστική ικανότητα των επιχειρήσεων φανερώνεται από την ευελιξία των στρατηγικών που εφαρμόζουν, η οποία πηγάζει από το είδος των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση και από την ευελιξία που εμφανίζουν οι επιχειρήσεις κατά την αξιοποίηση των πόρων αυτών.

Η ανάπτυξη της προσαρμοστικής ικανότητας συνοδεύεται συχνά από την εξέλιξη των οργανωσιακών δομών. Οι Rindova και Kotha περιγράφουν χαρακτηριστικά πως η YAHOO καταφέρνει να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά που δραστηριοποιείται, διατηρώντας με αυτό τον τρόπο τα πλεονεκτήματά της, αλλάζοντας συνεχώς τα προϊόντα της, τις υπηρεσίες της, τους πόρους και τις ικανότητές της, καθώς επίσης και διάφορες οργανωσιακές της δομές. Το παράδειγμα αυτό, φανερώνει ότι οι Δυναμικές Ικανότητες, απεικονίζονται μέσω της προσαρμοστικής ικανότητας μιας επιχείρησης, όσον αφορά την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων της, την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνισμού και την ευθυγράμμιση των διαθέσιμων πόρων με τις δομές της επιχείρησης, με σκοπό την επίτευξη της καλύτερης δυνατής επίδοσης, εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που αλλάζει γρήγορα (Rindova and Kotha 2001).

Άλλες εμπειρικές μελέτες (Alvarez και Merino 2003, Camuffo και Volpato 1996, Forrant και Flynn 1999), καταλήγουν στο συμπέρασμα, ότι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού, και να ευθυγραμμίζει τους πόρους και τις δυνατότητές της, με τις εξωτερικές απαιτήσεις των καταναλωτών, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην σταθερή ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης στη διάρκεια του χρόνου. Επιχειρήσεις με ανεπτυγμένη την προσαρμοστική τους ικανότητα παρουσιάζουν Δυναμικές Ικανότητες (Teece *et al.* 1997).

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, τα κριτήρια μέτρησης της προσαρμοστικής ικανότητας μιας επιχείρησης, περιλαμβάνουν:

- την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόσει τα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες της ανταποκρινόμενη στις εξωτερικές ευκαιρίες,
- την ικανότητά της να διερευνήσει την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται,
- την ικανότητά της να παρακολουθεί τα «θέλω» των καταναλωτών και τις κινήσεις των ανταγωνιστών της,
- την ικανότητά της να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις συνεχές αλλαγές του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται

Η πιο πρόσφατη μελέτη των Gibson και Brikshaw το 2004, μετρά την προσαρμοστική ικανότητα των επιχειρήσεων, αξιολογώντας εάν τα συστήματα διοίκησης που εφαρμόζει η επιχείρηση δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους, να εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους για τις υπάρχουσες πρακτικές της επιχείρησης, και εάν τους ενθαρρύνουν για να παρουσιάσουν νέες ιδέες και πρακτικές που θα βοηθήσουν την επιχείρηση, να ανταποκριθεί πιο άμεσα και πιο αποτελεσματικά στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο της.

Ø 3.6.2 Απορροφητική Ικανότητα (absorptive capability)

Οι Cohen and Levinthal αναφέρονται στην απορροφητική ικανότητα μιας επιχείρησης, ως «τη δυνατότητα της επιχείρησης να αναγνωρίσει την αξία των νέων πληροφοριών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, να καταφέρει να τις αφομοιώσει και να τις εφαρμόσει στις επιχειρηματικές της πρακτικές». Οι επιχειρήσεις με ανεπτυγμένη την απορροφητική ικανότητα, την χρησιμοποιούν για μπορέσουν να αποκτήσουν και να μετατρέψουν τη νέα πληροφορία που μπορούν να αποκτήσουν από τους συνεργάτες τους, ή από το υπόλοιπο εξωτερικό τους περιβάλλον, σε γνώση για την επιχείρηση η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί σε διάφορες επιχειρηματικές της πρακτικές. Οι Woiceshyn και Daellenbach σε μια έρευνα που πραγματοποίησαν το 2005 σε ορισμένες επιχειρήσεις

πετρελαίου και φυσικού αερίου της Βορείου Αμερικής, παρατήρησαν ότι η απορροφητική ικανότητα είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις, και ειδικά για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των τεχνολογικών αλλαγών. Στο συμπέρασμα αυτό, κατέληξαν μετά από την ανάλυση των επιδόσεων που είχαν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, αμέσως μετά από την εφαρμογή μιας νέας μεθόδου εξόρυξης πετρελαίου και φυσικού αερίου. Σύμφωνα με τους Woiceshyn και Daellenbach οι διαφορές στην απορροφητική ικανότητα που εμφανίζουν οι επιχειρήσεις, γίνεται εύκολα αντιληπτή σε διάφορες πτυχές των επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις με ανεπτυγμένη την απορροφητική ικανότητα:

- εμπιστεύονται τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτουν για να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα του μέλλοντος στο πέρασμα του χρόνου,
- αποκτούν γνώση από την επαφή τους με διάφορους συνεργάτες, αλλά και από την δική τους εμπειρία και έρευνα, και αξιοποιούν τη γνώση αυτή για την καλύτερη αφομοίωση της νέας τεχνολογίας,
- αναλύουν σε βάθος τα αποτελέσματα της υιοθέτησης μια νέας τεχνολογικής μεθόδου και αξιοποιούν την νέα αυτή πληροφορία με τη βοήθεια ομάδων που αποτελούνται από άτομα με διαφορετικές ειδικότητες, γνώσεις και εμπειρίες,
- έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν νέες συμπληρωματικές τεχνολογικές μεθόδους,
- κατέχουν ένα υψηλό επίπεδο γνώσης και ικανοτήτων σε περιοχές σχετικές με την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας.

Αντίθετα οι επιχειρήσεις που δεν έχουν ανεπτυγμένη την απορροφητική ικανότητα:

- μετά από κάθε αποτυχία ακολουθεί η αμφισβήτηση για τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτουν,
- δεν προσπαθούν να αποκτήσουν νέα γνώση, αλλά αρκούνται στο να μιμηθούν άλλες επιχειρήσεις και να χρησιμοποιήσουν γνώση και πληροφορία που είναι πλέον ξεπερασμένη,
- αρκούνται στην επιφανειακή ανάλυση των αποτελεσμάτων των επιχειρηματικών πρακτικών που εφαρμόζουν.

Σύμφωνα και με άλλες εμπειρικές μελέτες (George 2005, Salvato 2003, Verona και Ravasi 2003), η ικανότητα της επιχείρησης να αποκτά νέα γνώση από το εξωτερικό της περιβάλλον, να την αφομοιώνει, να την αξιοποιεί στις επιχειρηματικές τις πρακτικές και να δημιουργεί άλλη νέα γνώση, είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο των Δυναμικών Ικανοτήτων σε διάφορους βιομηχανικούς κλάδους.

Όσο μια επιχείρηση καταδεικνύει την απορροφητική της ικανότητα, τόσο περισσότερο εκθέτει τις Δυναμικές Ικανότητές της. Ένας σημαντικός αριθμός προγενέστερων μελετών, χρησιμοποιούσαν στοιχεία του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης της επιχείρησης (έξοδα που έχουν πραγματοποιηθεί για έρευνα και ανάπτυξη προς τις πωλήσεις), σαν δείκτη για το πόσο ανεπτυγμένη είναι η απορροφητική ικανότητα της επιχείρησης (Tsai 2001). Άλλες μελέτες, χρησιμοποίησαν πολλαπλούς δείκτες, για να μετρήσουν τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να αφομοιώσουν και να αξιοποιήσουν τη νέα γνώση που αποκτούν οι επιχειρήσεις αυτές, από το εξωτερικό τους περιβάλλον (Chen 2004).

Ø 3.6.3 Καινοτόμος Ικανότητα (innovative capability)

Η ικανότητα της καινοτομίας, αναφέρεται στη δυνατότητα μιας επιχείρησης να αναπτύξει νέα προϊόντα ή και αγορές μέσω της υιοθέτησης και της εφαρμογής καινοτόμων στρατηγικών και διαδικασιών (Wang και Ahmed 2004). Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό και από τον παραπάνω προσδιορισμό, η καινοτόμος ικανότητα περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις. Έρευνες που έχουν προηγηθεί, έχουν τονίσει τους διαφορετικούς πιθανούς συνδυασμούς αυτών των διαστάσεων. Για παράδειγμα, ο Schumpeter προτείνει ένα σύνολο από πιθανές καινοτόμες εναλλακτικές επιλογές, όπως είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής, ο εντοπισμός και ο προσδιορισμός νέων πιθανών αγορών, η ανακάλυψη νέων πηγών ανεφοδιασμού και η ανάπτυξη και η δημιουργία νέων οργανωτικών δομών.

Οι Miller και Friesen δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις τέσσερις ακόλουθες διαστάσεις:

- Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών,
- Ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- Ανάληψη κινδύνου από ανώτερα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων,
- Επιδίωξη για την ανεύρεση νέων, ασυνήθιστων και καινοτομικών εφαρμογών-λύσεων.

Πρόσφατες μελέτες, αναφορικά με τις Δυναμικές Ικανότητες των επιχειρήσεων, θεωρούν τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, ένα εσωτερικό κίνητρο για αλλαγή και ανανέωση από την πλευρά των επιχειρήσεων (Daneels 2002). Για παράδειγμα, βάση μιας μελέτης αναφορικά με τις φαρμακοβιομηχανίες στην Ισπανία που διήρκεσε από το 1990 μέχρι το 1997, ο D'Este το 2002 προσδιόρισε τον ιδιαίτερο ρόλο που διαδραματίζουν τα τμήματα της Παραγωγής, της Έρευνας και Ανάπτυξης και του Marketing μιας επιχείρησης στην επίτευξη ανώτερων επιδόσεων από αυτών του μέσου όρου του κλάδου, στον οποίο μια επιχείρηση δραστηριοποιείται. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε, ότι τα προαναφερόμενα τμήματα μιας επιχείρησης, είναι τα τρία τμήματα που συνδέονται άρρηκτα με την διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων για μια επιχείρηση.

Άλλες μελέτες, (Deeds 1999, Delmas 1999, Lazonick και Prencipe 2005, Petroni 1998, Tripsas 1997) έχουν καταδείξει πως η καινοτόμος ικανότητα των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιβίωση, την εξέλιξη και την ανάπτυξη της επιχείρησης, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τον ανταγωνισμό και τις συνεχόμενες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο της. Γίνεται λοιπόν κατανοητό, ότι η καινοτόμος ικανότητα των επιχειρήσεων, αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο των Δυναμικών Ικανοτήτων. Πολλοί είναι αυτοί που έχουν προσπαθήσει να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης και μέτρησης της καινοτομικής ικανότητας μιας επιχείρησης (Hurley και Hult 1998, Wang και Ahmed 2004) και πολύ είναι οι δείκτες που προτάθηκαν για να αξιολογήσουν τις διάφορες διαστάσεις

της καινοτομίας (π.χ. στρατηγικός καινοτόμος προσανατολισμός, καινοτομία στην ανάπτυξη προϊόντων και στον προσδιορισμό αγορών) (Wang και Ahmed 2004).

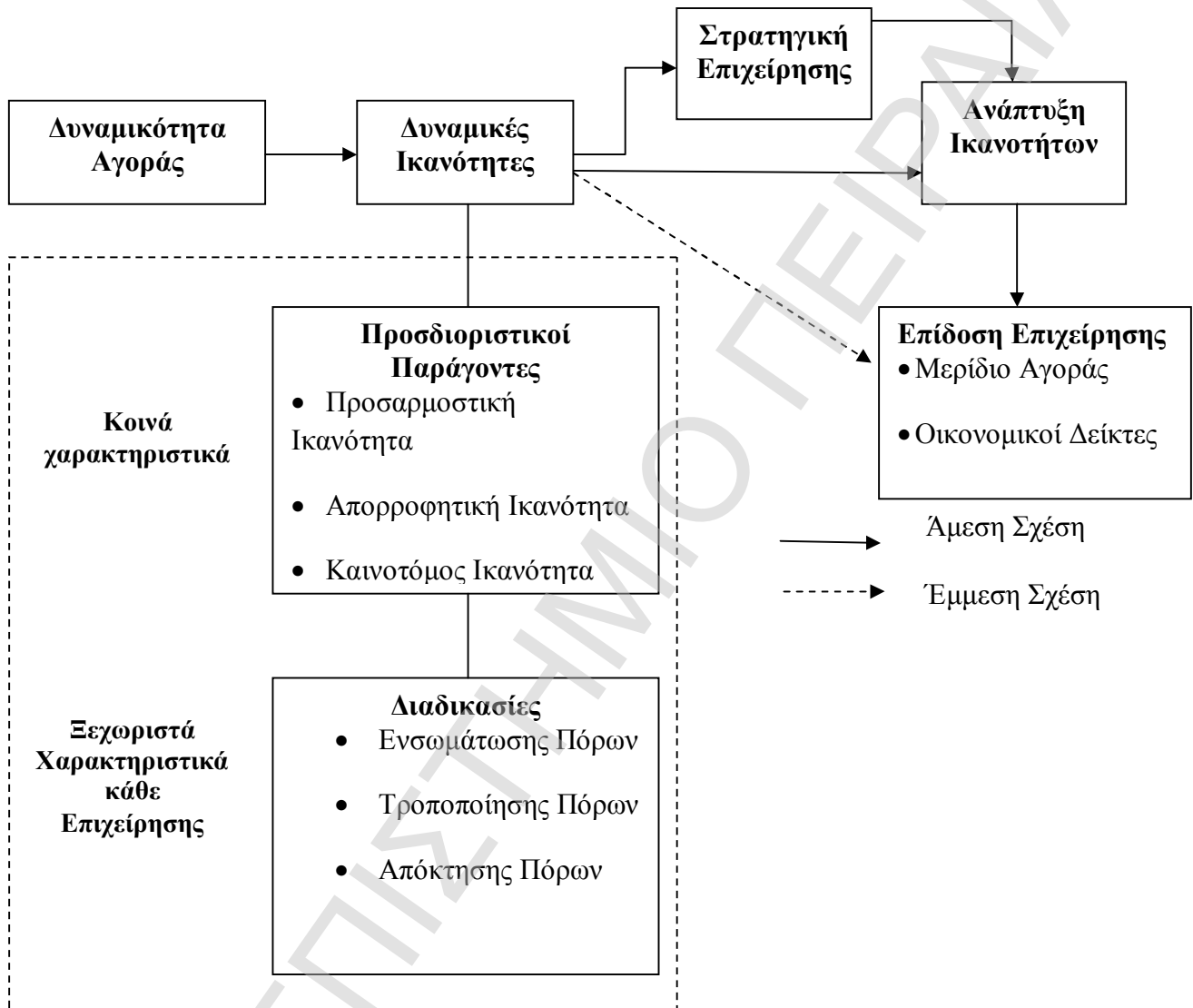
Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η προσαρμοστική ικανότητα, η απορροφητική ικανότητα και η καινοτόμος ικανότητα αποτελούν τους τρεις βασικούς παράγοντες (πυλώνες) των Δυναμικών Ικανοτήτων και βοηθούν σημαντικά τις επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να ενσωματώσουν, να τροποποιήσουν, να ανανεώσουν και να αναπλάσουν τους πόρους και τις ικανότητές τους, για να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικό τρόπο τις συνεχόμενες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι τρεις αυτοί παράγοντες μπορεί να αλληλοσχετίζονται αλλά παραμένουν εννοιολογικά διακριτοί. Κάθε ένας από αυτούς τους τρεις παράγοντες φαίνεται να δίνει έμφαση σε διαφορετικά σημεία. Η προσαρμοστική ικανότητα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην δυνατότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στα διαφορετικά, με το πέρασμα του χρόνου, «θέλω» των καταναλωτών, ευθυγραμμίζοντας τους πόρους και τις ικανότητες που κατέχει με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Επομένως, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι η προσαρμοστική ικανότητα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ευθυγράμμιση των εσωτερικών οργανωτικών παραγόντων (πόροι και ικανότητες), με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η απορροφητική ικανότητα δίνει ιδιαίτερη έμφαση και τονίζει το πόσο σημαντικό είναι για μια επιχείρηση η απόκτηση νέας γνώσης, η κατανόηση και αφομοίωσή της και η πλήρης αξιοποίησή της, σε συνδυασμό με την ήδη υπάρχουσα για την επιχείρηση γνώση. Η καινοτόμος ικανότητα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη νέων καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και στον εντοπισμό και τον προσδιορισμό νέων αγορών.

Μελέτες που έχουν γίνει σε διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους τα τελευταία χρόνια, καταλήγουν όλες στο συμπέρασμα ότι οι τρεις συστατικοί παράγοντες των Δυναμικών Ικανοτήτων που αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι κοινοί για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται και παρά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να ξεκινούν από διαφορετικές αφετηρίες και να ακολουθούν διαφορετικά μονοπάτια ανταγωνισμού. Όλα όσα έχουν αναφερθεί

μέχρι στιγμής, και ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν, φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα 4.

Σχήμα 4 (C. Wang και P. Ahmed, *Dynamic Capabilities: A review and research agenda*)



3.7 Δυναμική της Αγοράς

Το εννοιολογικό πλαίσιο των Δυναμικών Ικανοτήτων, θεωρεί τον δυναμισμό των αγορών, σαν έναν καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη και την εξέλιξη των επιχειρήσεων (Eisenhardt και Martin 2000). Ένα δυναμικό περιβάλλον αγοράς μπορεί να διαμορφωθεί είτε από ένα και μόνο παράγοντα, είτε από ένα συνδυασμό παραγόντων, όπως είναι τα τεχνολογικά επιτεύγματα του κλάδου, η ανάπτυξη

καινοτομικών παραγωγικών μεθόδων και οι συνεχόμενες αλλαγές της ανταγωνιστικής φύσης του κλάδου. Οι επιχειρήσεις με ανεπτυγμένες Δυναμικές Ικανότητες, έχουν τη δυνατότητα και την ικανότητα να προσαρμόζονται πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά στα νέα αυτά δεδομένα που επιτάσσει ένα έντονα δυναμικό περιβάλλον ανταγωνισμού.

Το 2003 οι Lampel και Shamsie, μετά από μια μελέτη που πραγματοποίησαν στην κινηματογραφική βιομηχανία της Αμερικής κατά τη δεκαετία του 1950, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αλλαγές που πραγματοποιούνται σε ένα βιομηχανικό κλάδο, αλλάζουν το δυναμικό χαρακτήρα του κλάδου αυτού, ο οποίος με τη σειρά του επηρεάζει τις Δυναμικές Ικανότητες των επιχειρήσεων. Μέχρι τότε, στο Hollywood κυριαρχούσαν οχτώ μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν καταφέρει να ελέγχουν απόλυτα όλους τους βασικούς πόρους για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα εμπόδια για την είσοδο νέων ανταγωνιστών, τη μίμηση και την αντιγραφή των βασικών πόρων και ικανοτήτων ήταν υψηλά. Τα προϊόντα των επιχειρήσεων αυτών, παράγονταν αποκλειστικά από πόρους που κατείχαν οι οχτώ αυτές επιχειρήσεις, διανέμονταν μέσω καναλιών διανομής που άνηκαν σε αυτές, και προβάλλονταν σε μέσα που είτε άνηκαν, είτε ελέγχονταν από αυτές.

Λόγω όμως, του έντονου ανταγωνισμού και της πίεσης που άσκησε η ανάπτυξη της τηλεόρασης, το σύστημα αυτών των επιχειρήσεων σαν παραγωγή-marketing-προβολή, διασπάστηκε σε δύο ξεχωριστούς τομείς, τον χρηματοοικονομικό και της διανομής (DeVany και Walls 1999, Schatz 1999). Στην εποχή που ακολούθησε, λοιπόν, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία του κινηματογράφου, θα πρέπει να αναπτύξουν την ικανότητα να συγκεντρώνουν τους πόρους εκείνους οι οποίοι εμφανίζονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον όλο και περισσότερο, και να στηρίζονται κυρίως στους μεγάλους προμηθευτές, στα πρακτορεία ηθοποιών και σε ανεξάρτητους παραγωγούς (Christopherson και Storper 1989, Fleming 1998).

Το παραπάνω παράδειγμα, δηλώνει πως οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν δραστηριότητα σε έναν κλάδο, μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, θα πρέπει να αναπτύσσουν εκείνες τις βασικές ικανότητες, που θα τις βοηθήσουν να

ανταποκριθούν στις αλλαγές της αγοράς με αποτελεσματικό τρόπο, και επιπλέον να «υποστηρίζουν» τη φιλοσοφία, σύμφωνα με την οποία, όσο πιο δυναμική είναι μια αγορά, τόσο πιο γρήγορα και πιο έξυπνα θα πρέπει η κάθε επιχείρηση, να βελτιώσει και να ανασχεδιάσει τις βασικές ικανότητες της, και συγχρόνως να αναπτύξει σε μεγαλύτερο βαθμό τις Δυναμικές Ικανότητες (Eisenhardt και Martin 2000). Λόγω των παραπάνω, η έρευνα θα πρέπει να ξεφύγει από την εστίαση σε μεμονωμένους παράγοντες που επηρεάζουν τις αγορές και να ασχοληθεί πιο συστηματικά με την εξέταση της επιρροής που ασκεί μια δυναμική αγορά στις Δυναμικές Ικανότητες μιας επιχείρησης.

3.8 Ανάπτυξη Ικανοτήτων και η Στρατηγική της Επιχείρησης

Αναφερόμαστε στην βελτίωση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης, σαν ένα αποτέλεσμα των Δυναμικών Ικανοτήτων της, με το πέρασμα του χρόνου. Κατά συνέπεια, υπάρχει μια σαφής διάκριση ανάμεσα στη βελτίωση των ικανοτήτων και στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων, που αναφέρεται σαν μια διαδικασία των Δυναμικών Ικανοτήτων (Makadok 2001). Μετρήσεις αναφορικά με τη βελτίωση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης, περιλαμβάνουν συχνά μια σύγκριση των ίδιων πτυχών των ικανοτήτων σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των επιχειρήσεων, ως ένα αποτέλεσμα των Δυναμικών Ικανοτήτων, έχει αποτελέσει αρκετές φορές αντικείμενο επιστημονικής μελέτης και παρατήρησης. Για παράδειγμα, ο Figueiredo το 2003 άφησε να εννοηθεί ότι οι Δυναμικές Ικανότητες, διαδραμάτισαν πολύ σημαντικό ρόλο στην απόκτηση της τεχνολογικής ικανότητας από τις επιχειρήσεις που άνηκαν στον κλάδο της χαλυβουργίας στην Βραζιλία. Άλλα παραδείγματα, υποστηρίζουν ότι οι Δυναμικές Ικανότητες επηρεάζουν την ικανότητα κάποιων επιχειρήσεων να αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες (Brady και Davies 2004), και την ικανότητα υιοθέτησης και αφομοίωσης της νέας τεχνολογίας (Woiceshyn και Daellenbach 2005).

Η ερώτηση είναι: «Αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις ίδιες ικανότητες με το πέρασμα του χρόνου;» Η απάντηση είναι ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων δεν είναι ίδια για όλες τις

επιχειρήσεις που υπάρχουν. Οι επιχειρήσεις τείνουν να αναπτύξουν τις ικανότητες εκείνες που επιβάλλονται από τη στρατηγική που ακολουθούν. Η κάθε επιχείρηση, πρέπει να βρει μια θέση μέσα στο «ανταγωνιστικό πεδίο», από την οποία θα μπορεί να υπερασπιστεί τα κεκτημένα της, έναντι των ανταγωνιστών της, ή και ακόμα να επηρεάσει τις συνθήκες του ανταγωνισμού, προς δικό της όφελος, με την υιοθέτηση κατάλληλων στρατηγικών ενεργειών, όπως για παράδειγμα η δημιουργία υψηλών εμποδίων εισόδου σε νέους ανταγωνιστές (Porter 1980).

Το κλειδί για την επιβίωση και την επιτυχία μιας επιχείρησης, βρίσκεται στη δυνατότητά της να δημιουργήσει ένα σύνολο διακριτών ικανοτήτων, που θα της επιτρέψουν να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της (Dierickx και Cool 1989). Οι Σπανός και Λιούκας, το 2001 σε μια μελέτη τους, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ελλάδας, υποστήριξαν ότι η πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης, φαίνεται να ασκούν μια σημαντική επίδραση στη στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση (διαφοροποίησης, ηγεσία κόστους). Αυτό δηλώνει πως όταν μια επιχείρηση κατέχει περισσότερους και πιο σημαντικούς πόρους από τους ανταγωνιστές της, και έχει τις ικανότητες να εφαρμόσει και να αξιοποιήσει τους πόρους αυτούς, μπορεί να αναπτύξει και να υιοθετήσει μια στρατηγική που θα την οδηγήσει σε ανώτερα αποτελέσματα από αυτά των ανταγωνιστών της (Amit και Schoemaker 1993, Σπανός και Λιούκας 2001)..

Επιπλέον, μια επιχείρηση που κατέχει ψηλά επίπεδα Δυναμικών Ικανοτήτων εστιάζει την προσοχή της, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων εκείνων που επιτάσσουν οι στρατηγικές επιλογές της. Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης, οι Δυναμικές Ικανότητές της, πρέπει να έχουν σαν κατεύθυνσή τους, την ανάπτυξη της καινοτόμου ικανότητας, η οποία οδηγεί στην δημιουργία και στην ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών. Αντίθετα, όταν μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους, οι Δυναμικές Ικανότητές της, θα πρέπει να έχουν σαν κύρια κατεύθυνση τα αποδοτικά συστήματα παραγωγής και τη μείωση του κόστους για την επιχείρηση. Επομένως γίνεται εύκολα κατανοητό, ότι η βελτίωση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης, είναι αποτέλεσμα των Δυναμικών Ικανοτήτων της, και επηρεάζεται από τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης.

3.9 Επίδοση της Επιχείρησης

Οι έννοιες της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων και των Δυναμικών Ικανοτήτων, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα διαφορετικά αποτελέσματα που πετυχαίνουν οι επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η δυνατότητα των επιχειρήσεων να επιτύχουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελεί το βασικό σημείο αναφοράς των δύο προαναφερόμενων εννοιών (Dietrickx και Cook 1989, Dosi 1988, Dosi και Marengo 1993, Nelson και Winter 1982, Pavitt 1991, Penrose 1959). Λαμβάνοντας υπόψη, τη φύση των Δυναμικών Ικανοτήτων, είναι σημαντικό να επικεντρωθούμε στον αντίκτυπο που έχουν οι Δυναμικές Ικανότητες στην μακροπρόθεσμη επίδοση των επιχειρήσεων, η οποία μπορεί να προσδιοριστεί από τους βασικούς δείκτες απόδοσης της επιχείρησης, σε σύγκριση με αυτούς των κύριων ανταγωνιστών τους. Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει πως κάθε ένας από τους βασικούς παράγοντες των Δυναμικών Ικανοτήτων, παίζει έναν πολύ ουσιαστικό ρόλο και συμβάλλει ιδιαίτερα στην μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, οι Rindova και Kotha υποστηρίζουν ότι η προσαρμοστική ικανότητα είναι ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για τη YAHOO. Ο Zahra το 2002, θεώρησε την απορροφητική ικανότητα σαν μια Δυναμική Ικανότητα, η οποία μπορεί να επηρεάσει τη φύση και τη διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Τέλος ο D'Este (2002), κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι η καινοτόμος ικανότητα μιας επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αλλάζει και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις αλλαγές του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Λαμβάνοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω υπόψη μας, μπορούμε να ισχυριστούμε, ότι οι Δυναμικές Ικανότητες συμβάλλουν ιδιαίτερα στην επίτευξη μιας μακροχρόνιας ανώτερης επίδοσης για την επιχείρηση, σε σύγκριση πάντα με την αντίστοιχη επίδοση των βασικών ανταγωνιστών της.

Ωστόσο, η σχέση μεταξύ των Δυναμικών Ικανοτήτων και της επίδοσης των επιχειρήσεων δεν είναι μια ευθέως ανάλογη σχέση αλλά είναι λίγο πιο περίπλοκη. Για παράδειγμα, ο Σπανός και ο Λιούκας, παρατήρησαν ότι οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης, επηρεάζουν άμεσα την επίδοση της επιχείρησης στην αγορά που

δραστηριοποιείται, και αυτό φαίνεται από το μερίδιο αγοράς, ή από τον απόλυτο αριθμό πωλήσεων που πραγματοποιούν, παρόλα αυτά όμως, η κερδοφορία της επιχείρησης δεν φαίνεται να επηρεάζεται με τον ίδιο τρόπο. Συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν άλλες ερευνητικές μελέτες (Athreya 2005, Brady και Davies 2004, Clark και Fujimoto 1991, Figueiredo 2003, Woiceshyn και Daellenbach 2005), αποκαλύπτουν ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων της επιχείρησης, αποτελεί ένα ενδιάμεσο σύνδεσμο μεταξύ των Δυναμικών Ικανοτήτων και της επίδοσης των επιχειρήσεων. Οι Δυναμικές Ικανότητες προσδιορίζουν τους πόρους και τις ικανότητες των επιχειρήσεων, οι οποίοι με τη σειρά τους προσδιορίζουν τα παραγόμενα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες και κατά συνέπεια την επίδοση της επιχείρησης (Zott 2003).

Βιβλιογραφία Τρίτου Κεφαλαίου

Ξενόγλωσσα Βιβλία

Andreas Enders, *Management Competence*, Physica - Verlag Heidelberg, 2004

Nicolai J. Foss, *Resources, Firms, and Strategies*, Oxford University Press, 1997

Ξενόγλωσσα Άρθρα

C. Akwei, *The Process of Creating Dynamic Capabilities*, British Journal of Management, 2006

J. Bitar, *A Contingency View of Dynamic Capabilities*, HEC Montreal, 2004

K. Eisenhardt και J. Martin, *Dynamic Capabilities: What are they?* Strategic Management Journal, 2000

B. Menguc και S. Auh, *Creating a Firm-level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2006

D. Teece, G. Pisano και A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, 1997

C. Wang και P. Ahmed, *Dynamic Capabilities: A review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, 2007

S. Winter, *Understanding Dynamic Capabilities*, A working paper of the Reginald H. Jones Center-University of Pennsylvania, 2002

Internet

http://en.wikipedia.org/wiki/Dynamic_capabilities

**Συμπεράσματα και Προτάσεις για
περαιτέρω Έρευνα**

Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων, αποτέλεσε ένα εννοιολογικό πλαίσιο, το οποίο προσπάθησε να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: «Γιατί κάποιες επιχειρήσεις έχουν συνεχώς καλύτερες επιδόσεις από αυτές των ανταγωνιστών τους;» και «Πως μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα;» Ωστόσο όμως, για να μπορέσει κάποιος να δώσει μια πλήρης και ολοκληρωμένη απάντηση σε τέτοιου είδους ερωτήματα, που απασχολούν το χώρο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του, το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων στο οποίο δραστηριοποιούνται, ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συνεχείς, και στις περισσότερες των περιπτώσεων απρόβλεπτες, αλλαγές και εξελίξεις.

Η θεωρία των πόρων και Ικανοτήτων μιας επιχείρησης, απέτυχε στο συγκεκριμένο, γεγονός που οδήγησε στο να δεχτεί έντονη κριτική και να θεωρηθεί ως μια προσέγγιση που δεν απαντά με σαφήνεια και πληρότητα στις προηγούμενες ερωτήσεις. Η θεωρία αυτή έδειξε να επικεντρώνει το ενδιαφέρον της, στους πόρους και στις ικανότητες που ήδη κατέχει μια επιχείρηση, και στα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι πόροι αυτοί. Θεώρησε πως οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης, αποτελούν πηγή για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με την προϋπόθεση ότι οι πόροι αυτοί διαθέτουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (πολύτιμοι, σπάνιοι, μη αντιγράψιμοι και αναντικατάστατοι), χωρίς να λαμβάνει καθόλου υπόψη της, τις αλλαγές που συμβαίνουν στον κλάδο που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση (π.χ. νέοι παίκτες ανταγωνισμού, τεχνολογικά επιτεύγματα, αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία, αλλαγές στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων της κάθε επιχείρησης για την επιβίωσή της), αλλαγές που μπορούν να αλλάξουν το σκηνικό του ανταγωνισμού και να μετατρέψουν το σημερινό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, σε αυριανή αιτία απώλειας κερδών και μειωμένης απόδοσης.

Για το λόγο αυτό, πολύ ακαδημαϊκοί και μελετητές από το χώρο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, δεν άργησαν να στρέψουν το ενδιαφέρον τους, στην ανάπτυξη ενός νέου εννοιολογικού πλαισίου, αυτό των Δυναμικών Ικανοτήτων (Dynamic Capabilities), το οποίο φαίνεται να δίνει ιδιαίτερη βάση, στα έντονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα των επιχειρήσεων, και στις ραγδαίες εξελίξεις και αλλαγές από τις οποίες χαρακτηρίζονται. Όπως έχει αναφερθεί και στις προηγούμενες σελίδες, οι

Δυναμικές Ικανότητες των Επιχειρήσεων, είναι αυτές οι ικανότητες, που δίνουν τη δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση, να μπορέσει να αντιμετωπίσει με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο τις νέες καταστάσεις που αναδύονται στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται.

Οι Δυναμικές Ικανότητες, όπως έχουμε αναφέρει αποτελούν συγκεκριμένες διαδικασίες για κάθε επιχείρηση. Διαδικασίες με τις οποίες οι επιχειρήσεις, προσπαθούν να αποκτήσουν νέους πόρους που θα τις βοηθήσουν να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, να ανασχεδιάσουν και να τροποποιήσουν τους ήδη υπάρχοντες πόρους προς την κατεύθυνση που επιθυμούν, και τέλος να απαλλαγούν από πόρους που μέχρι τότε κατείχαν και στη συνέχεια μπορούν να αποτελέσουν τροχπέδη για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Αυτή η προσέγγιση φαίνεται να είναι απαλλαγμένη από την ανάγκη για τον προσδιορισμό πόρων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως αυτά τα είχε περιγράψει ο Barney το 1991, (πολύτιμοι, σπάνιοι, μη αντιγράψιμοι και αναντικατάστατοι), από τη στιγμή που στρέφει το επίκεντρο του ενδιαφέροντός της, όχι στον εντοπισμό των πόρων αυτών, αλλά στη συνεχή ανάπτυξη, τροποποίηση και διαφοροποίηση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης, που οδηγούν τελικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στις έντονα ανταγωνιστικές αγορές.

Ωστόσο, επικρατεί μια σύγχυση γύρω από αυτό το εννοιολογικό πλαίσιο και η αιτία είναι ότι πολύ ισχυρίζονται ότι οι Δυναμικές Ικανότητες δεν έχουν οριστεί με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Για το λόγο αυτό θεωρώ, πως υπάρχει περιοχή για περαιτέρω έρευνα και ενασχόληση, σχετικά με τον σαφή προσδιορισμό των Δυναμικών Ικανοτήτων. Επιπλέον κάποιος που θέλει να ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα θα μπορούσε να εξετάσει την ανάπτυξη ενός πλαισίου το οποίο θα μπορούσε να προσδιορίσει πόσο χρησιμοποιεί μια επιχείρηση τις Δυναμικές Ικανότητες (πόσο Dynamic Capable είναι μια επιχείρηση), και πόσο η αξιοποίηση αυτών των Δυναμικών Ικανοτήτων, την έχουν βοηθήσει να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατά επέκταση, να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα από αυτά των ανταγωνιστών της.

Βιβλιογραφία

Ελληνικά Βιβλία

Αυλωνίτης Γεώργιος, *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, 2001

Γεωργόπουλος Νίκος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, 2006

Λιούκας Σπύρος, *Επιχειρησιακή Στρατηγική-Από τη Διαμόρφωση στην Υλοποίηση*, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, 2007

Λιούκας Σπύρος, *Υλοποίηση Στρατηγικής*, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, 2008

Μπουραντάς Δημήτρης, *Μάνατζμεντ-θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου, 2002

Μπουραντάς Δημήτρης, Παπαλεξανδρή Νάνσυ, *Εισαγωγή στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, 2003

Παπαδάκης Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, 2007

Σαρσέντης Βασίλειος, *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Εκδόσεις Μπένου, 2006

Σιώμοκος Γεώργιος, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, 2004

Ξενόγλωσσα Βιβλία

Andreas Enders, *Management Competence*, Physica - Verlag Heidelberg, 2004

Nicolai J. Foss, *Resources, Firms, and Strategies*, Oxford University Press, 1997

Edith T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell Publisher, 1959

Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Business, 1990

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, 2006

Ξενογλώσσα Άρθρα

- C. Akwei**, *The Process of Creating Dynamic Capabilities*, British Journal of Management, 2006
- G. Ahuja και R. Katila**, *Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations*, Strategic Management Journal, 2004
- J. Barney και W. Hesterly**, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Prentice Hall, 2006
- J. Barney και A. Arian**, *The resource-based view: origins and implications*, The Blackwell Handbook of Strategic Management, 2001
- J. Barney**, *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 1991
- J. Bitar**, *A Contingency View of Dynamic Capabilities*, HEC Montreal, 2004
- K. Eisenhardt και J. Martin**, *Dynamic Capabilities: What are they?* Strategic Management Journal, 2000
- J. Fahy και A. Smithee**, *Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm*, Academy of Marketing Science Review, 1999
- P. Ghemawat**, *Competition and business strategy in historical perspective*, Business History Review, 2002
- M. Gilbert**, *Generalizing about uniqueness: An essay on an apparent paradox in the resource-based-view*, Journal of Management Inquiry, 2006
- R. Grant**, *Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, 1991
- G. Hooley, G. Greenley, J. Cadogan και J. Fahy**, *The performance impact of marketing resources*, Journal of Business Research, 2005
- B. Menguc και S. Auh**, *Creating a Firm-level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2006
- R. Priem και J. Butler**, *Is the resource-based-view a useful perspective for strategic management research?* Academy of Management Review, 2001
- D. Teece, G. Pisano και A. Shuen**, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, 1997

S. Tywoniak, *Making sense of the resource-based view?* Academy of Management Conference Philadelphia, 2007

C. Wang και P. Ahmed, *Dynamic Capabilities: A review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, 2007

S. Winter, *Understanding Dynamic Capabilities*, A working paper of the Reginald H. Jones Center-University of Pennsylvania, 2002

Internet

http://www.strategymine.com/link/1_114_4.pdf

http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_statagic_resource-based.html

http://en.wikipedia.org/wiki/Resource-Based_View

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm.html

http://en.wikipedia.org/wiki/Dynamic_capabilities

Παράρτημα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Μελέτη Περίπτωσης Greek Camping Τουριστικής Α.Ε.

Περιγραφή της Επιχείρησης

Η Greek Camping, είναι ίσως το μεγαλύτερο camping στην Ελλάδα. Απασχολεί πάνω από 80 άτομα διαφορετικών ειδικοτήτων. Πριν από τρία χρόνια συγκαταλεγόταν στα δέκα μεγαλύτερα camping της χώρας μας, με δυνατότητα να φιλοξενήσει 300 άτομα. Σήμερα, στο χώρο της Greek Camping μπορούν να φιλοξενηθούν περισσότερα από 1400 άτομα. Οι υπηρεσίες που παρέχει στους παραθεριστές είναι πολλές και αρκετές από αυτές προσφέρονται για πρώτη φορά στην Ελλάδα στον συγκεκριμένο κλάδο. Θα αναφέρουμε ενδεικτικά μερικές από αυτές:

- Ø Ασύρματη δικτύωση όλων των θέσεων του camping
- Ø Λειτουργία τριών café, δύο club και ενός internet café
- Ø Λειτουργία δύο εστιατορίων
- Ø Λειτουργία παιδότοπου και spray park υπό την επίβλεψη παιδαγωγών
- Ø Λειτουργία mini market
- Ø Λειτουργία εμπορικού καταστήματος με είδη ένδυσης και αξεσουάρ.
- Ø Λειτουργία γυμναστηρίου (Green Gym)
- Ø Λειτουργία δύο πισινών συνολικής επιφάνειας 900 τετραγωνικών μέτρων με βότσαλο και άμμο στον πυθμένα τους, οι οποίες βαθαίνουν σταδιακά, ξεφεύγοντας από την παραδοσιακή άποψη που έχουμε για τις πισίνες.

Όπως γίνεται αντιληπτό η Greek Camping κατόρθωσε μέσα σε τρία χρόνια να γίνει το μεγαλύτερο camping στην Ελλάδα, τόσο λόγω του αριθμού των ατόμων που μπορεί να φιλοξενήσει, όσο και της ευρείας γκάμας των δυνατοτήτων που προσφέρει στους παραθεριστές της. Κατάφερε να επιτύχει καλύτερες επιδόσεις και αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές της, σε έναν κλάδο του εναλλακτικού τουρισμού, που τα τελευταία χρόνια γνωρίζει και στη χώρα μας ιδιαίτερη ανάπτυξη. Ο λόγος αυτός, της πολύ γρήγορης ανάπτυξης και ανάδειξης της Greek Camping σε βασικό πρωταγωνιστή στο χώρο των Camping στην Ελλάδα, ήταν και ο λόγος για την παρακάτω συνέντευξη.

Συνέντευξη με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο

Αρχικά θα θέλαμε να σας ρωτήσουμε ποιο είναι το όραμα και η αποστολή αυτής της επιχείρησης;

Το όραμα και η αποστολή μας, φαίνεται από την κάθε μας κίνηση και ενέργεια, από την κάθε μας φιλοδοξία και από τον τρόπο που κάνουμε τα όνειρά μας πραγματικότητα.

Η **αποστολή** μας, είναι η Greek Camping να αποτελέσει τον απόλυτο καλοκαιρινό προορισμό, για όσους αναζητάνε όλα τα απαραίτητα συστατικά για ...μοναδικές διακοπές! Έναν ονειρεμένο προορισμό διακοπών, που οι μικροί και οι μεγάλοι φίλοι μας, θα ζήσουν αξέχαστες στιγμές και μοναδικές εμπειρίες, που θα μείνουν για πάντα χαραγμένες στη μνήμη τους.

Το **όραμα** μας έχει συγκεκριμένους στόχους:

Ä Σαν μια επιχείρηση που βρίσκεται κοντά στη φύση, θέλουμε να συμπεριφερόμαστε με απόλυτο σεβασμό σε αυτήν, και με αυτή τη συμπεριφορά μας, να εμπνεύσουμε τους πελάτες και τους υπόλοιπους συνεργάτες μας, να επιδεικνύουν τον ίδιο σεβασμό στη μητέρα φύση.

Ä Με απόλυτο σεβασμό στους εργαζόμενους μας, θέλουμε να αποτελέσουμε την ιδανική επιχείρηση για κάθε νέο που θέλει να εργαστεί και να αναπτύξει τις προσωπικές και επαγγελματικές τους ικανότητες-δεξιότητες.

Ä Θέλουμε να αναπτύξουμε ένα δίκτυο συνεργατών με αμοιβαία εμπιστοσύνη και καλοπροαίρετη συνεργασία.

Τι είναι αυτό που σας κάνει να πιστεύετε ότι η λειτουργία του camping είναι προς αυτή την κατεύθυνση;

Για εμάς, είναι πολύ σημαντικό να παραμένουμε πιστοί στις δεσμεύσεις και στα λεγόμενά μας. Η εγκυρότητα είναι κάτι που θέλουμε να μας χαρακτηρίζει σε όλες τις εκφάνσεις τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού μας βίου. Για το λόγο αυτό η κάθε μας κίνηση και ενέργεια είναι προς την κατεύθυνση που ορίζει το όραμα και η

αποστολή μας. Κάθε εργαζόμενος στο χώρο μας, είναι εμποτισμένος με τις αρχές της επιχείρησης και αυτό φαίνεται από τον τρόπο που εργάζεται. Η καθημερινή επαφή μου, τόσο με τους εργαζόμενους, όσο και με τους πελάτες μας, μου δίνει τη δυνατότητα να σχηματίσω προσωπική άποψη για τη δέσμευση του κάθε εργαζόμενου σε αυτά που ορίζει το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης.

Ποια πιστεύετε ότι είναι τα σημεία για τα οποία ξεχωρίζεται από τους ανταγωνιστές σας;

Αυτή είναι μια ερώτηση που απαιτεί χρόνο για να απαντηθεί. Ο χώρος μας λειτουργεί σχεδόν είκοσι χρόνια. Όλα τα χρόνια της λειτουργίας του, προσπαθήσαμε να επιδείξουμε μια ακέραιη συμπεριφορά και κάθε μας πράξη, θέλαμε να χαρακτηρίζεται από συνέπεια και σεβασμό, τόσο προς τους πελάτες μας, όσο και προς τους ίδιους μας τους εαυτούς. Η αλήθεια είναι όμως, πως τα αποτελέσματα δεν ήταν τα επιθυμητά. Δεν μπορούμε να πούμε ότι τα αποτελέσματα δεν ήταν ικανοποιητικά, αλλά εμείς δεν μέναμε απολύτως ικανοποιημένοι, γιατί γνωρίζαμε τις θυσίες και τον κόπο που έχουμε καταβάλει. Για το λόγο αυτό, αποφασίσαμε να «αλλάξουμε» και να πάμε ακόμα πιο κοντά στο πελάτη μας, ίσως και κάποιες φορές να προηγούμαστε των απαιτήσεών του και να ξεπερνούμε τις προσδοκίες του.

Η αλλαγή αυτή, είδαμε να έχει άμεσα αποτελέσματα, και ο κόσμος μας αντάμειψε με την προτίμησή του και τα θετικότερα σχόλιά του. Αυτή τη στιγμή θεωρώ ότι υπερέχουμε από τους ανταγωνιστές μας σε πολλά σημεία, καθώς δίνουμε τη δυνατότητα στα άτομα που φιλοξενούμε στο χώρο μας, να κάνουν χρήση υπηρεσιών που πρώτη φορά προσφέρονται από ένα camping στη χώρα μας. Σε πρώτη φάση έχουμε προχωρήσει στην ασύρματη δικτύωση με το Διαδίκτυο όλων των χώρων του camping και στα άμεσα σχέδια μας είναι να προχωρήσουμε το έργο αυτό σε ολόκληρη την παραλία της Αγίας Άννας στην οποία βρισκόμαστε. Στην εποχή του Διαδικτύου, μια τέτοια κίνηση κρινόταν επιβεβλημένη, καθώς πολλοί ήταν οι πελάτες μας, που ήθελαν να το χρησιμοποιήσουν. Επιπλέον παρέχουμε τη δυνατότητα στους πελάτες μας, να κάνουν χρήση του Διαδικτύου από το Internet cafe που λειτουργεί στο χώρο μας. Ενώ επίσης πρωτοποριακή είναι και η λειτουργία καταστημάτων, όπως

εστιατόρια, καφετέριες, clubs αλλά και εμπορικών καταστημάτων με είδη ένδυσης και αξεσουάρ στο χώρο μας. Προς αυτή την κατεύθυνση είναι και η λειτουργία του «Green Gym» (πράσινο γυμναστήριο), ένα γυμναστήριο που θα δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες μας να απολαμβάνουν τη χαρά της σωματικής άσκησης μέσα σε ένα καταπράσινο περιβάλλον. Το spray park για τους μικρούς μας φίλους, αποτελεί ένα ακόμα σημείο που μας διαφοροποιεί από τους βασικούς μας ανταγωνιστές.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να αναφέρω την άφιξη των «Yurts» στο χώρο μας. Τα Yurts είναι η απόλυτη καλοκαιρινή εμπειρία για όσους θέλουν να απολαύσουν διακοπές εναρμονισμένες με τη φύση και την οικολογική αισθητική που θα ικανοποιούσε και τους πιο απαιτητικούς. Αποτελούν ένα καινούριο είδος καταλύματος για τη χώρα μας και για τον δυτικό τρόπο ζωής. Ωστόσο η πρώτη τους εμφάνιση είχε γίνει στα χρόνια των Μογγόλων και των Βεδουίνων. Είμαστε πολύ χαρούμενοι που για πρώτη φορά στην Ελλάδα, δίνουμε τη δυνατότητα σε αυτούς που επιλέγουν τα Yurts για τη διαμονή τους, να ζήσουν μια μοναδική εμπειρία. Τα Yurts αποτελούν ένα είδος σκηνής με όλες τις σύγχρονες ανέσεις και ίσως το μοναδικό μέρος που μπορεί να κοιμηθεί κανείς τόσο άνετα. Η κορυφή της σκηνής φτιαγμένη από ειδικό διάφανο υλικό, έχει την δυνατότητα να ανοίγει επιτρέποντας κυριολεκτικά ύπνο κάτω από τα αστέρια. Τα Yurts μέχρι στιγμής έχουν χρησιμοποιηθεί σε camping των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και στον Καναδά. Είμαστε στην ευχάριστη θέση να πούμε ότι αποτελούμε το πρώτο camping στην Ευρώπη που συμπεριέλαβε αυτό το είδος καταλύματος στις παρεχόμενες υπηρεσίες του.

Προσπαθήσαμε να μετατρέψουμε τη Greek Camping από ένα απλό camping, σε απόλυτο τουριστικό προορισμό, που θα περιλαμβάνει όσα θα μπορούσε να ζητήσει ένας παραθεριστής. Σε αυτό στηριχθήκαμε πολύ και στη διαφημιστική μας καμπάνια. Η εκδήλωση που διοργανώσαμε στην πλατεία Κλαθμώνος σε συνεργασία με το ραδιοφωνικό σταθμό Sfera FM, πράγμα που πρώτη φορά έγινε από μια επιχείρηση του κλάδου μας, έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη δυνατότητα που έχουν οι πελάτες μας να ζήσουν μια μοναδική εμπειρία αξιοποιώντας όλες τις δυνατότητες που τους παρέχουμε. Παράλληλα αυτή η διαφημιστική καμπάνια σε συνδυασμό με άλλες παραδοσιακές πρακτικές, μας προσέφερε αναγνωρισιμότητα κυρίως στο φοιτητικό κοινό και στις ηλικίες 25-35, που αποτελούν και το βασικό μας στόχο (target group).

Αυτό όμως που θα έλεγα ότι πραγματικά μας κάνει να πιστεύουμε ότι διαφέρουμε από τους υπόλοιπους που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, είναι το μεράκι και η όρεξη που έχουμε για να πετύχουμε όλα αυτά για τα οποία έχουμε δεσμευτεί στην αποστολή μας.

Πότε αποφασίσατε να αλλάξατε και ποιο ήταν το ερέθισμα που σας οδήγησε σε αυτή την αλλαγή;

Πριν τρία χρόνια θυμάμαι, ήταν τότε που αποφασίσαμε να κάνουμε κάτι διαφορετικό, και να δώσουμε σε αυτή την επιχείρηση αυτό που της έλλειπε. Ο λόγος ήταν, τα μηνύματα που λαμβάναμε παρατηρώντας το περιβάλλον της επιχείρησης. Τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό. Βλέπαμε, ότι ο εναλλακτικός τουρισμός στη χώρα μας, βρίσκεται σε άνοδο. Όπως επίσης είχαμε διακρίνει και την έντονη ανάγκη του σύγχρονου Έλληνα και κυρίως των κατοίκων των μεγαλουπόλεων να βρεθούν έστω και για λίγο σε επαφή με τη φύση, με το πράσινο και τον καθαρό αέρα. Ο συνδυασμός λοιπόν που είχε το camping μας, του καθαρού αέρα, του πράσινου, καθώς βρίσκεται μέσα στο δάσος, αλλά και της θάλασσας, ήταν για εμάς μια μοναδική ευκαιρία που έπρεπε να εκμεταλλευτούμε για να μπορέσουμε να δώσουμε στον Έλληνα παραθεριστή έναν προορισμό που θα τον συνδυάσει με μοναδικές και αξέχαστες εμπειρίες διακοπών. Παρατηρώντας την αγορά να μεγαλώνει έπρεπε να κινηθούμε άμεσα και προς την σωστή κατεύθυνση για να μπορέσουμε να προσελκύσουμε τους νέους πελάτες αυτής της αγοράς. Γενικά πιστεύουμε ότι οι ευκαιρίες υπάρχουν κάπου εκεί έξω, αρκεί να τις διακρίνουμε έγκαιρα και να τις εκμεταλλευτούμε κατάλληλα.

Με ποιον τρόπο καταλήξατε στις αποφάσεις σας;

Δεν θέλαμε να προβούμε σε βιαστικές και απερίσκεπτες ενέργειες. Για το λόγω αυτό προσπαθήσαμε πριν κάνουμε το οτιδήποτε να είμαστε απόλυτα σίγουροι για το θετικό αποτέλεσμα. Στην επιχείρηση γενικά επικρατεί η άποψη ότι ο κάθε ένας εργαζόμενος και ο κάθε ένας πελάτης, μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση σκέψεις και ιδέες που

θα βοηθήσουν τη Greek Camping να πετύχει τους στόχους και την αποστολή της. Για το λόγο αυτό, πριν καταλήξουμε στο οτιδήποτε, ζητήσαμε από τους εργαζόμενούς μας και δειγματοληπτικά από τους πελάτες μας, να μας συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο, απαντώντας σε μια γκάμα ερωτήσεων, ανάμεσά τους και ερωτήσεις για το πώς θα ήθελαν να μας συναντήσουν τον επόμενο χρόνο και για το πώς θα ήθελαν να μας δουν να μεγαλώνουμε και να αναπτυσσόμαστε. Δεν σου κρύβω ότι από αυτό το ερωτηματολόγιο προέκυψε και το θέμα της ασύρματης δικτύωσης του camping, καθώς είδαμε να αποτελεί αίτημα πολλών παραθεριστών. Στη συνέχεια, αφού επεξεργαστήκαμε τις προτάσεις και τις ιδέες που μας έφτασαν με την παραπάνω διαδικασία, συγκροτήθηκε μια ομάδα, ανάμεσά τους και ειδικοί του κάθε χώρου (πολιτικοί μηχανικοί, μηχανικοί ηλεκτρονικών υπολογιστών), οι οποίοι απέρριψαν όσες ιδέες ήταν ανεφάρμοστες και προέκριναν τις υπόλοιπες. Τέλος κάνοντας μια ανάλυση κόστους-οφέλους, έγινε μια πρωτεραιοποίηση των παραπάνω σχεδίων δράσης, και αποφασίστηκε σε ποιό από αυτά θα δίνουμε την περισσότερη προσοχή μας, προβαίνοντας αντίστοιχα και στην υλοποίησή τους. Σε όλο αυτό το διάστημα βέβαια, υπήρχε διαρκής παρακολούθηση του ανταγωνισμού και των κινήσεων των υπόλοιπων παικτών του κλάδου.

Αναφέρατε προηγουμένως ότι ένας από τους λόγους που σας οδήγησε στις αλλαγές, ήταν η παρατήρηση του κλάδου. Θα θέλατε να μας πείτε κάποιες διαδικασίες που ακολουθείτε για να καταφέρετε το παραπάνω;

Η παρατήρηση των ανταγωνιστών μας και του κλάδου εν γένει, αποτελεί σημαντικό στοιχείο για εμάς. Οι καλές σχέσεις που έχουμε αναπτύξει με τους προμηθευτές μας, αλλά και σχόλια πελατών μας που έχουν επισκεφτεί και άλλους χώρους camping στην Ελλάδα, αποτελεί για εμάς πηγή για άμεση πληροφόρηση. Ωστόσο, θέλουμε να παραμείνουμε όσο το δυνατόν πιο κοντά στις εξελίξεις του κλάδου και για το λόγο αυτό έχουμε προβεί στο πρόσφατο παρελθόν και σε έρευνα αγοράς για τις προτιμήσεις των παραθεριστών που προτιμούν τη λύση του εναλλακτικού τουρισμού, είδος του οποίου αποτελεί το camping.

Θα θέλαμε να μας αναφέρετε κάποιες από τις διαδικασίες που ακολουθείτε για την πρόσληψη των ατόμων που απασχολείτε.

Τα άτομα που απασχολούνται στο χώρο μας, αποτελούν τον καθρέφτη της επιχείρησης στους πελάτες. Για το λόγο αυτό φροντίζουμε να απασχολούμε άτομα με πλήρη δέσμευση στις αρχές της επιχείρησης και στο όραμα και την αποστολή της. Δεν σου κρύβω, ότι λόγω της εικοσαετής παρουσίας μας στο χώρο, έχουμε πολλά άτομα που βρίσκονται καιρό κοντά μας. Για τους νέους ανθρώπους που γίνονται μέλη της ομάδας μας, προσπαθούμε να βρούμε άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα τους και με προγενέστερη εμπειρία σε αντίστοιχη θέση. Θέλουμε να εξασφαλίσουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα για τους πελάτες μας. Κάθε νέο άτομο που έρχεται να εργαστεί κοντά μας, περνάει μια μικρή περίοδο ένταξης, κατά την οποία γίνεται κοινωνός των αρχών της επιχείρησης, του οράματος και της αποστολής. Για εμάς, πολύ σημαντικό είναι οι συστάσεις που συνοδεύουν τον κάθε εργαζόμενο. Για το λόγο αυτό προσπαθούμε να βρούμε άτομα που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας, και οι οποίοι να συνοδεύονται από συστατικές άλλων παλαιότερων εργαζομένων στην επιχείρησή μας.

Ποια η σχέση σας με τους εργαζόμενους στο χώρο;

Πιστεύουμε πολύ στα άτομα που εργάζονται κοντά μας. Έχουμε απόλυτη εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, και για το λόγο αυτό τους δίνουμε απόλυτη ελευθερία πάνω σε θέματα της δουλειάς τους. Αυτός είναι ίσως και ο λόγος που έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη πολύ ισχυρών δεσμών μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, τηρουμένων πάντα των αναλογιών. Προσπαθούμε να είμαστε πολύ κοντά στον κάθε υπάλληλό μας και να του προσφέρουμε παραπάνω από αυτά για τα οποία έχουμε δεσμευτεί. Στα πλαίσια αυτής της σχέσης που έχουμε αναπτύξει με τους εργαζομένους μας, είναι και η προσωπική μου συνάντηση που έχει πλέον θεσμοθετηθεί, κάθε εβδομάδα με τους υπαλλήλους κάθε ξεχωριστού τμήματος του camping, για πράγματα που αφορούν τόσο το αντικείμενο της δουλειάς όσο και προσωπικά ζητήματα.

Η Greek Camping είναι μια επιχείρηση, στο χώρο της οποίας λειτουργούν πολλά μικρότερα μαγαζιά. Φαντάζομαι πως οι προμηθευτές σας θα είναι πολλοί και ο ρόλος τους καθοριστικός.

Οι προμηθευτές μας, έχουν διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο στην εν γένει πορεία μας, αλλά και στην προσπάθειά μας να αλλάξουμε και να γίνουμε πιο ανταγωνιστικοί. Υπάρχουν προμηθευτές μας, που συνεργαζόμαστε μαζί τους από το πρώτο έτος λειτουργίας μας. Θεωρώ ότι έχουμε κερδίσει πολλά από αυτούς και μιλάω για πράγματα που δεν είναι τόσο προφανή. Θέματα που αφορούν τον ανταγωνισμό, απόκτηση νέας γνώσης και αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας είναι μόνο μερικά παραδείγματα των όσων έχουμε «κερδίσει» από τη συνεργασία μαζί τους. Χαρακτηριστικά θα σου αναφέρω το παράδειγμα συμμετοχής ενός βασικού προμηθευτή μας στη διαδικασία σχεδιασμού ενός νέου μαγαζιού που ετοιμάζεται να λειτουργήσει στο χώρο μας. Η εμπειρία του και η μακροχρόνια ενασχόληση του σε αυτόν τον τομέα, ήταν πολύ σημαντική για εμάς, αφού μας βοήθησε τόσο σε πρακτικά θέματα (στήσιμο καταστήματος), όσο και σε θέματα που αφορούσαν την τεχνολογία και τον εξοπλισμό που θα έπρεπε να χρησιμοποιήσουμε.

Η γνώση όπως αναφέρατε παίζει σημαντικό ρόλο για εσάς, υπάρχει κάποια διαδικασία με την οποία μετατρέπεται η νέα γνώση σε περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης;

Ήδη από πέρυσι είμαστε πιστοποιημένοι με το ISO9001. Ο όρος «διαδικασίες» έχει περίοπτη θέση για εμάς. Προσπαθούμε να καταγράφουμε κάθε λειτουργία της επιχείρησης με κατανοητό τρόπο, ώστε να μεταφέρουμε τη γνώση από γενιά σε γενιά. Τεκμηριωμένες διαδικασίες, αποτελούν περιουσιακό στοιχείο για την επιχείρηση, δεδομένου ότι περιγράφουν με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο τις λειτουργίες της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο και η νέα γνώση που αποκτούμε από την επαφή μας με τους συνεργάτες μας, μεταφέρεται, ενσωματώνεται και αξιοποιείται στις υπάρχουσες διαδικασίες της επιχείρησης, με σκοπό να αποτελέσει και αυτή περιουσιακό στοιχείο της Greek Camping. Η νέα αυτή γνώση, που μπορεί να έχει να

κάνει είτε με τη χρήση νέας τεχνολογίας, είτε με τη διαφορετική χρήση και αξιοποίηση των ήδη υπαρχόντων πόρων και ικανοτήτων μας, ήταν ένας από τους παράγοντες που μας βοήθησε να αλλάξουμε και να επιτύχουμε καλύτερα αποτελέσματα από αυτά των βασικών μας ανταγωνιστών.

Τι ρόλο θα αποδίδετε στην ποιότητα, και πόσο σημαντική είναι για εσάς;

Δραστηριοποιούμαστε στο χώρο των υπηρεσιών. Όπως γίνετε λοιπόν εύκολα κατανοητό, η ποιότητα έχει πρωταγωνιστικό ρόλο. Προσπαθούμε να συγκεκριμενοποιήσουμε τις απαιτήσεις των πελατών μας και να τους προσφέρουμε υπηρεσίες που να ξεπερνούν τις προσδοκίες τους. Μόνο με αυτή την προϋπόθεση μπορούμε να μιλήσουμε για ποιότητα στις υπηρεσίες που τους παρέχουμε. Η συστηματική παρακολούθηση των απαιτήσεων των πελατών μας (ερωτηματολόγια, φύλλα παραπόνων), μας βοηθά στο να βελτιωνόμαστε συνεχώς προς αυτή την κατεύθυνση.

Ποιες διαδικασίες ακολουθείτε για να λάβετε την ανατροφοδότηση των πελατών σας;

Όπως μόλις ανέφερα, έχουμε αναπτύξει ένα ολόκληρο σύστημα για να παρακολουθούμε τις απαιτήσεις των πελατών μας, αλλά και την αντίληψη που έχουν αυτοί για εμάς. Για το λόγο αυτό, υπάρχουν διαφορετικά ερωτηματολόγια που απευθύνονται στους παραθεριστές μας κατά την πρώτη ημέρα άφιξής τους, και αφορούν το τι περιμένουν να συναντήσουν, αλλά και την ημέρα αναχώρησής τους, και αφορούν την εμπειρία που έζησαν. Επίσης κατά τη διάρκεια του χειμώνα υπάρχει τηλεφωνική επαφή με μερικούς πελάτες μας, για να αντιληφθούμε την εικόνα που έχουν σχηματίσει αυτοί για εμάς, μετά το πέρασμα ενός εξαμήνου. Τέλος, φύλλα διαμαρτυρίας και αξιολόγησης υπάρχουν σε κάθε τμήμα και κατάσταση που λειτουργεί στο χώρο μας, για να μπορεί ο πελάτης εύκολα να εκφράσει την άποψή του.

Ποιες διαδικασίες ακολουθείτε για να λάβετε την ανατροφοδότηση των εργαζομένων σας;

Υπάρχουν ερωτηματολόγια αντίστοιχα με αυτά των πελατών μας, με τα οποία προσπαθούμε να αφουγκραστούμε τα «θέλω» των εργαζομένων μας. Επιπλέον όπως ανέφερα και νωρίτερα, έχει πλέον θεσμοθετηθεί, η εβδομαδιαία συνάντηση των υπαλλήλων του κάθε τμήματος του camping μαζί μου.

Ποια η άποψη της τοπικής κοινωνίας για τη Greek Camping και ποια η συνεισφορά της Greek Camping στην τοπική κοινωνία;

Ο αριθμός των ατόμων από την τοπική κοινωνία που εργάζεται μαζί μας, νομίζω δίνει απάντηση και προς τις δύο κατευθύνσεις της ερώτησης. Βρισκόμαστε σε μια περιοχή που δεν έχει κάποια ιδιαίτερη τουριστική ανάπτυξη, και για αυτό η επιτυχία μας, μας κάνει ακόμα πιο χαρούμενους. Αυτό έχει τονώσει ωστόσο και τους υπόλοιπους επιχειρηματίες της περιοχής. Παρατηρούμε πως τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερα καταστήματα έχουν ανοίξει στην ευρύτερη περιοχή, και αυτό είναι ίσως ένα αποτέλεσμα του κόσμου που επισκέπτεται την περιοχή κάθε χρόνο λόγω του Camping. Από εκεί και έπειτα, με συντονισμένες ενέργειες και σε συνεργασία με τους τοπικούς φορείς, έχουμε βοηθήσει στην ανάπτυξη και στην αξιοποίηση όμορφων τοποθεσιών στην ευρύτερη περιοχή (παραλία Αγίας Άννας, καταρράκτες Κερασιάς). Η τοπική κοινωνία αναγνωρίζει την προσφορά της συγκεκριμένης επιχείρησης στην τουριστική ανάπτυξη της περιοχής αλλά και στην τόνωση της τοπικής οικονομίας. Οι σχέσεις μας με τους κατοίκους της περιοχής είναι άψογες και ευχόμαστε να παραμείνουν.

Πόσο έχετε δει να αλλάζετε;

Ο κλάδος μας έχει αλλάξει, καθώς άλλαξαν πολύ και οι προτιμήσεις των Ελλήνων. Σήμερα πολύ περισσότερο από κάθε άλλη φορά στο παρελθόν, οι Έλληνες προτιμούν το camping. Ίσως ο λόγος να είναι ότι το camping είναι μια φθηνή λύση διακοπών αν

αναλογιστούμε την οικονομική στενότητα που βιώνει η μέση ελληνική οικογένεια, ίσως πάλι οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής στις τσιμεντοπόλεις να ωθούν τους ανθρώπους στο camping σαν έναν τρόπο συνδυασμού των διακοπών και της επαφής τους με τη φύση. Αυτό που είναι ξεκάθαρο πάντως, είναι ότι ο κλάδος μας έχει αλλάξει αρκετά τα τελευταία χρόνια. Αν θέλαμε να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί θα έπρεπε και εμείς να αλλάξουμε με τη σειρά μας. Τα τελευταία χρόνια έχουμε αλλάξει πολύ και είμαστε χαρούμενοι για αυτό. Έχουμε δει να μεγαλώνουμε και αυτό μας κάνει ιδιαίτερα χαρούμενος και μας αφήνει με τη γεύση της ικανοποίησης για την ανταμοιβή των κόπων και των προσπαθειών μας.

Ανάλυση Περίπτωσης

Όπως γίνεται κατανοητό, η Greek Camping εφαρμόζει διαδικασίες που εμπεριέχονται στο εννοιολογικό πλαίσιο των Δυναμικών Ικανοτήτων (Dynamic Capabilities), χωρίς να γνωρίζει την έννοια των Δυναμικών Ικανοτήτων. Σύμφωνα με τους Eisenhardt και Martin (2000) οι Δυναμικές Ικανότητες εμφανίζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά στους διάφορους κλάδους των επιχειρήσεων, τα οποία μπορούμε να κατατάξουμε σε τρεις μεγάλους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους:

Ø Προσαρμοστική Ικανότητα (Adaptive Capability)

Η Greek Camping φαίνεται να ακολουθεί διαδικασίες οι οποίες τη βοηθούν να κατανοήσει εγκαίρως τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο της, αλλά και διαδικασίες που τη βοηθούν να βρίσκεται σε διαρκή επαφή με τα «θέλω» των πελατών της, τα οποία διαφοροποιούνται έντονα στη διάρκεια του χρόνου. Η δυνατότητα που έχει να αντιλαμβάνεται εγκαίρως τις διαφορετικές καταστάσεις που διαμορφώνονται, της δίνουν την ευκαιρία να μπορέσει να αντιδράσει με αποτελεσματικό τρόπο και να βρίσκεται διαρκώς ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της.

Σε αυτή την κατεύθυνση κινούνται οι διαδικασίες που έχει υιοθετήσει η Greek Camping με τις οποίες παρακολουθεί τις εξελίξεις στην αγορά που δραστηριοποιείται, ενώ επίσης είναι σε θέση να προσδιορίσει και τις απαιτήσεις και τα «θέλω» των πελατών της. Η δημιουργία Internet café και η ασύρματη δικτύωση όλων των χώρων του camping αποτελεί παράδειγμα προσαρμοστικότητας της επιχείρησης στα νέα δεδομένα που δημιουργεί η ανάπτυξη της τεχνολογίας και επιτάσσουν οι απαιτήσεις των πελατών.

Ø **Απορροφητική Ικανότητα (Absorptive Capability)**

Όπως αναφέρθηκε και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, η Greek Camping έχει αναπτύξει πολύ καλές σχέσεις με ορισμένους προμηθευτές της. Αναφέρθηκε μάλιστα και το παράδειγμα, που ένας από τους βασικούς προμηθευτές της Greek Camping, συμμετείχε κατά τη διαδικασία σχεδιασμού ενός νέου καταστήματος που πρόκειται να λειτουργήσει στο χώρο της. Όπως παραδέχθηκε και ο ίδιος ο Διευθύνων Σύμβουλος, η απόκτηση νέας γνώσης που μπορούν να τη χρησιμοποιήσουν, να την αξιοποιήσουν και να την ενσωματώσουν στις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες της επιχείρησης αποτελεί πρώτο μέλημα για τη Greek Camping.

« . . . Θεωρώ ότι έχουμε κερδίσει πολλά από αυτούς. Θέματα που αφορούν τον ανταγωνισμό, απόκτηση νέας γνώσης και αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας είναι μόνο μερικά παραδείγματα των όσων έχουμε «κερδίσει» από τη συνεργασία μαζί τους . . . »

Από τα παραπάνω λόγια του Διευθύνοντα Συμβούλου, φαίνεται ξεκάθαρα η απορροφητική ικανότητα που έχει αναπτύξει η Greek Camping, με την οποία είναι σε θέση να αναγνωρίσει την αξία των νέων πληροφοριών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της, να τις αφομοιώσει και να τις εφαρμόσει στις επιχειρηματικές της πρακτικές.

Ø **Καινοτόμος Ικανότητα (Innovative Capability)**

Γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι η Greek Camping είχε διάθεση να καινοτομήσει στον κλάδο της και τα κατάφερε. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε και προηγουμένως, η Greek Camping προσφέρει στα άτομα που φιλοξενεί, τη δυνατότητα να κάνουν χρήση μιας ευρείας γκάμας υπηρεσιών, οι οποίες προσφέρονται για πρώτη φορά από ένα camping στη χώρα μας. Ήταν σε θέση να αντιληφθεί εγκαίρως τις αλλαγές που λάμβαναν χώρα στο εξωτερικό της περιβάλλον και οι οποίες επηρέαζαν τις απαιτήσεις των πελατών της, και κινήθηκε γρήγορα, με αποτελεσματικό και καινοτομικό τρόπο, ώστε να εκπληρώσει τις προσδοκίες τους.

Εκτός όμως από τη δυνατότητα που παρέχει στα άτομα που φιλοξενεί να κάνουν χρήση αυτών των νέων υπηρεσιών, η Greek Camping φαίνεται να καινοτόμησε και στην προωθητική της καμπάνια. Η εκδήλωση στην πλατεία Κλαθμώνος, σε συνεργασία με έναν από τους μεγαλύτερους ραδιοφωνικούς σταθμούς της πόλης, αποτέλεσε τη βασική της προωθητική ενέργεια, η οποία της έδωσε και μεγάλη αναγνωρισιμότητα ανάμεσα στις ηλικίες που αποτελούν βασικό στόχο για την επιχείρηση. Χαρακτηριστικό είναι, ότι κάτι αντίστοιχο δεν έχει ξαναγίνει από κάποιο άλλο camping στη χώρα μας.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα, ότι η Greek Camping κατάφερε να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις προκλήσεις που παρουσιάστηκαν στον κλάδο της και μπόρεσε να επιτύχει καλύτερες επιδόσεις από αυτές των ανταγωνιστών της, πράγμα που την έφερε και στην πρώτη θέση ανάμεσα στα υπόλοιπα camping που λειτουργούν στη χώρα μας. Ο λόγος αυτής της επιτυχίας, ήταν η δυνατότητα της να παρακολουθεί τις εξελίξεις που λάμβαναν χώρα στο εξωτερικό της περιβάλλον, με έγκαιρο και έγκυρο τρόπο και να προσαρμόζεται σε αυτές, απορροφώντας, αφομοιώνοντας και εκμεταλλευόμενη τις κατάλληλες πληροφορίες και γνώσεις που ήταν σε θέση να συγκεντρώσει από το εξωτερικό της περιβάλλον και καινοτομώντας προσφέροντας πρωτοποριακές υπηρεσίες στους πελάτες της. Η Greek Camping αποτελεί λοιπόν μια επιχείρηση που κινείται προς την κατεύθυνση των Δυναμικών Ικανοτήτων.