



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
(MBA-TQM)

Αλυσίδα Αξίας και Στρατηγική Διαφοροποίησης: Ένας άριστος συνδυασμός που δημιουργεί ανώτερη αξία για τον αγοραστή και εστιάζει στην ποιότητα.

Επιμέλεια:

ΠΟΥΤΑ Χ. ΓΕΩΡΓΙΑ

ΑΜ: ΜΔΕ-ΟΠ/0533

Επιβλέπων Καθηγητής:

ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ Β. ΝΙΚΟΛΑΟΣ

Καθηγητής του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ευχαριστίες

Η πραγματοποίηση κάθε μελέτης προϋποθέτει τη συμβολή και τη συνεργασία αξιόλογων ανθρώπων. Θεωρώ, λοιπόν, υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέβαλαν με τη συμπαράστασή τους στη διεξαγωγή της συγκεκριμένης εργασίας.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Κο Γεωργόπουλο Β. Νικόλαο, Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέποντα καθηγητή στην παρούσα εργασία, για την παροχή χρήσιμων πληροφοριών και την πολύτιμη καθοδήγηση και συμπαράστασή του. Θερμές ευχαριστίες οφείλω και στον Κο Μποχώρη Γεώργιο, Διευθυντή του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα (MBA-TQM) για τη συνολική προσφορά του στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου για την ψυχική δύναμη και το θάρρος που μου έδωσε ώστε να καταφέρω να φτάσω στην περάτωση της συγκεκριμένης εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	7
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1. Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	11
1.2. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	13
1.3.ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	15
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1. Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	20
2.1.1. Η Έννοια της Αλυσίδας Αξίας.....	20
2.1.2. Λειτουργία και δραστηριότητες της Αλυσίδας Αξίας.	22
2.1.3. Σύστημα Αξίας	29
2.1.4. Διασυνδέσεις στην Αλυσίδα Αξίας.....	30
2.2. ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	32
2.3. Η ΕΙΚΟΝΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	33
2.3.1. Τα οφέλη της Εικονικής Αλυσίδας Αξίας.....	38
2.4. ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ PORTER	43
2.5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ.....	46
2.5.1. Ευελιξία και Ευκινησία της Αλυσίδας Αξίας	48
2.6. ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΟΙ ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ ΩΣ ΤΕΛΙΚΟΙ ΑΠΟΛΕΚΤΕΣ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ

3.1. Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ.	60
--	----

3.2. Η ΑΞΙΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΚΑΙ Η ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	63
3.3. Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	65
3.4. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΑΞΙΑΣ	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

4.1. Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	73
4.1.1. Η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	76
4.1.1.1. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Αλυσίδα Αξίας.....	79
4.1.1.2. Νέες προτάσεις για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	80
4.2. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥ Μ. PORTER.....	82
4.3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	86
4.3.1. Πηγές της διαφοροποίησης.....	87
4.3.2. Το κόστος της διαφοροποίησης.....	92
4.3.3. Οδηγοί μοναδικότητας.....	92
4.3.4. Πρακτικές ενίσχυσης της διαφοροποίησης.....	96
4.3.5. Η στρατηγική διαφοροποίησης στα πλαίσια του ηλεκτρονικού επιχειρείν	99
4.5. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΠΟΚΤΩΜΕΝΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ. ΠΗΓΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ Ή ΝΕΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

5.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	111
5.1.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	117
5.2. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	120
5.3. ΣΥΝΔΕΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ. ΠΗΓΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ Ή ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	123

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	132
---	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ: Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ

6.1. ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	139
6.2. ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	141
6.2.1. Ποιότητα: Από το «χειροκίνητο» στο αυτόματο.....	142
6.2.2. Κόστος / Αξία: Παράδοση ποιοτικών προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές.....	146
6.2.3. Ευελιξία - Γρήγορη Ανταπόκριση: Εισαγωγή προϊόντων στην αγορά ταχύτερα από τους ανταγωνιστές.....	147
6.3. ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	148
6.4. ΟΙ ΒΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	150
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	155

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

7.1. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ.....	161
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	164
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	178

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1.: ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ.....	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1.: ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ	26
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2.: ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ	29
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3.: ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΣΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ.....	36
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4.: ΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	37
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5.: ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ, ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ, ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	38
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1.: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	83
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2.: ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	90
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3.: ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	104
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ	123

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΗΜΑ 6.1.: ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΧΩΡΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ.....	138
ΓΡΑΦΗΜΑ 6.2.: ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΤ' ΟΓΚΟ	138

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1.: ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΤΟΥΣ	142
---	-----

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει, λειτουργεί και αναπτύσσεται μέσα σε ένα πολυσύνθετο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος αυτού μεταβάλλονται συνεχώς (π.χ. νομοθεσία, πληθωρισμός, πολιτική αστάθεια, τεχνολογική εξέλιξη, αλλαγές στον τρόπο ζωής) και επηρεάζουν τόσο τις αποφάσεις της όσο και την επίδοσή της. Για να παραμένουν κερδοφόρες και επιτυχημένες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διερευνούν τα στοιχεία του περιβάλλοντος, προκειμένου να διαπιστώνουν και να αξιολογούν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου τους. Η προσπάθεια αυτή συμβάλλει στον εντοπισμό εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση (ευκαιρίες, απειλές), παρέχοντας της τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται άμεσα και γρήγορα στις προκλήσεις του περιβάλλοντος, να βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της και να ισχυροποιεί τη θέση της τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά.

Παράλληλα, ανεξάρτητα, από το μέγεθός της, κάθε επιχείρηση εντάσσεται σε ένα στενότερο περιβάλλον (άμεσο ή μικροπεριβάλλον) τα στοιχεία του οποίου έρχονται σε άμεση επαφή με αυτή. Θα λέγαμε ότι είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Συνήθως, ονομάζεται βιομηχανικός κλάδος. Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο έχουν παρόμοιες δραστηριότητες, προϊόντα και απευθύνονται σε παρόμοιους αγοραστές. Μέσα στο άμεσο περιβάλλον υπάρχουν διάφοροι δράστες (μέτοχοι, προμηθευτές, καταναλωτές, ανταγωνιστές, εργατικές ενώσεις κ.α.) οι οποίοι επιδιώκουν να εκπληρώσουν τις πεποιθήσεις τους και να κερδίσουν μια δυναμική θέση. Υπάρχει μια αλληλένδετη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των δραστών αυτών. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να ελέγχει και να αντιλαμβάνεται τυχόν αλλαγές στο περιβάλλον αυτό ώστε να προσαρμόζεται ανάλογα και να ισχυροποιεί ή τουλάχιστον να διατηρεί τη θέση της.

Από την άλλη, κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως μία δυναμική οντότητα με συγκεκριμένη οργάνωση, δομή, αξίες και εσωτερικές λειτουργίες, που πιστοποιούν την ταυτότητά της και συντελούν στην υλοποίηση των αντικειμενικών της στόχων. Τα στοιχεία αυτά (δομή κουλτούρα, πόροι, ικανότητες), συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι εσωτερικό περιβάλλον είναι όλα εκείνα τα στοιχεία που καθιστούν τη λειτουργία της εφικτή. Κατά τη λειτουργία της η επιχείρηση μπορεί να διαπιστώσει τυχόν αδυναμίες στο εσωτερικό της, πράγμα που σημαίνει ότι σε

κάποιες δραστηριότητες υπερτερεί και σε κάποιες άλλες μειονεκτεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Διαθεσιμότητα πόρων και μοναδικές ικανότητες σε σχέση με τους ανταγωνιστές αποτελούν δυναμικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης και θεωρούνται παράγοντες διαμόρφωσης επιτυχημένων στρατηγικών και το αντίστροφο.

Βασική επιδίωξη κάθε επιχείρησης, δραστηριοποιούμενης σε ένα ευμετάβλητο, πολυσύνθετο και ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι η αύξηση της κερδοφορίας της και η βελτίωση της θέσης της σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις που δρουν στο περιβάλλον αυτό. Απαραίτητη προϋπόθεση για την προσπάθεια αυτή είναι η ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης (στρατηγική) αποτελούμενου από καλοσχεδιασμένες κινήσεις και αποφάσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την επιτυχία της και την επιβίωσή της μακροχρόνια. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η στρατηγική αποτελεί ένα ενοποιητικό σύστημα το οποίο δίνει συνοχή και κατεύθυνση στις δράσεις και αποφάσεις ενός οργανισμού. Η στρατηγική, ως αποτέλεσμα της ευρύτερης αποστολής και της ταυτότητας κάθε επιχείρησης, αποβλέπει στον καθορισμό μακροπρόθεσμων στόχων ενός οργανισμού, στην υιοθέτηση των δράσεων και την άριστη κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων αυτών. Για να είναι πετυχημένη και υλοποιήσιμη μια στρατηγική απαιτείται η εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης με τις προσαγές και προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος με τρόπο ώστε η επιχείρηση να απολαμβάνει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην παρούσα μελέτη μας θα ασχοληθούμε με την κατανόηση και διερεύνηση της επιχειρηματικής ή ανταγωνιστικής στρατηγικής η οποία αφορά κάποια ανεξάρτητη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο ή κάθε επιχείρηση μέλος ενός Ομίλου. Κύριο μέλημα μιας επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η επίτευξη και η διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η προσπάθεια αυτή επιτυγχάνεται όταν ένας οργανισμός οργανώνει και συντονίζει αποτελεσματικά τις εσωτερικές του λειτουργίες και μαζί με τον άριστο συνδυασμό γνώσης, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, καταφέρνει να παράγει επιθυμητά προς τους αγοραστές προϊόντα/υπηρεσίες και να υπερέχει δυναμικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ο μηχανισμός διερεύνησης του τρόπου με τον οποίο είναι οργανωμένη κάθε επιχείρηση και εκτελεί τις εσωτερικές της λειτουργίες αποτελεί παράγοντας διάγνωσης των πλεονεκτημάτων της και των σημείων που χρήζουν βελτίωση και διαμόρφωσης μιας επιτυχημένης στρατηγικής.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η κατανόηση των εσωτερικών διαδικασιών ενός οργανισμού μέσω του πλαισίου της Αλυσίδας Αξίας και ο προσδιορισμός των πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί, παράλληλα, μια

προσπάθεια διερεύνησης συγκεκριμένων στρατηγικών, μεθόδων και ενεργειών και εντοπισμού νέων προσεγγίσεων οι οποίες ενισχύουν την προσπάθεια απόκτησης και βιωσιμότητας των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αναλυτικότερα:

Το 1^ο Κεφάλαιο παρέχει μια σύντομη περιγραφή του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού και των παραγόντων που το συνθέτουν.

Στο 2^ο Κεφάλαιο, αρχικά, πραγματοποιείται μια λεπτομερής ανάλυση του πλαισίου της Αλυσίδας Αξίας ως μέσο διερεύνησης των δραστηριοτήτων του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού και ανίχνευσης των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο συγκεκριμένο Κεφάλαιο περιγράφεται και η Εικονική Αλυσίδα Αξίας ως πρότυπο κατάλληλα εφαρμόσιμο για επιχειρήσεις που εκτελούν ή σκοπεύουν να διεξάγουν τις δραστηριότητές τους μέσω του Διαδικτύου. Περιγράφεται, παράλληλα, το Σύστημα Αξίας και διευκρινίζεται η σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης της Αλυσίδας Αξίας στη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά σε απόψεις και κριτικές για την ισχύ των θεωριών του Μ. Porter. Τέλος, δίνεται έμφαση στη διεύρυνση του Συστήματος Αξίας και στον προσδιορισμό νέων προσεγγίσεων που ενισχύουν την ανταγωνιστική θέση και την επίδοση ενός οργανισμού.

Στο 3^ο Κεφάλαιο παρουσιάζεται το προφίλ των αγοραστών, οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική τους συμπεριφορά και περιγράφεται η Αλυσίδα Αξίας τους και η σύνδεσή της με την Αλυσίδα Αξίας των επιχειρήσεων. Παράλληλα, αναλύονται οι αντιλήψεις των αγοραστών για την αξία που προσφέρουν οι επιχειρήσεις. Τέλος, γίνεται αναφορά σε ενέργειες των επιχειρήσεων για την ενίσχυση της ικανοποίησης των αγοραστών. Το 4^ο Κεφάλαιο περιγράφει τις μεθοδευμένες ενέργειες που απαιτούνται για την απόκτηση και διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αρχικά, γίνεται μια προσπάθεια κατανόησης της έννοιας της επιχειρηματικής στρατηγικής και της σύνδεσής της με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακολουθεί μια συστηματική ανάλυση της θεωρίας των βασικών ανταγωνιστικών στρατηγικών του Μ. Porter, ιδιαίτερα της στρατηγικής διαφοροποίησης, και των ενεργειών που απαιτούνται για την απόκτηση πλεονεκτήματος διαφοροποίησης. Τέλος προβάλλονται πρακτικές για τη βιωσιμότητα των αποκτώμενων πλεονεκτημάτων.

Το 5^ο Κεφάλαιο αποτελεί μια προσπάθεια κατανόησης του ρόλου της ποιότητας και του βαθμού συμβολής της στην επιτυχία της επιχειρηματικής στρατηγικής. Συγκεκριμένα, αφού γίνεται μια σύντομη περιγραφή στην έννοια της ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής

Ποιότητας και αναλύεται λεπτομερώς η συμβολή της στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το 6^ο Κεφάλαιο εξηγεί πως η διαφοροποίηση αποτελεί πραγματική πρόκληση για τις αυτοκινητοβιομηχανίες. Αρχικά προβάλλεται η κατάσταση και οι τάσεις που επικρατούν στον κλάδο των αυτοκινήτων. Στη συνέχεια, αναλύεται ο τρόπος που συγκεκριμένες πτυχές της διαφοροποίησης καθορίζουν την επιτυχία των αυτοκινητοβιομηχανιών. Τέλος, δίνονται προτάσεις-λύσεις για επιτυχημένη διαφοροποίηση.

Στο 7^ο και τελευταίο Κεφάλαιο διεξάγονται συμπεράσματα και γίνονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Κάθε οργανισμός αποτελείται από εσωτερικές λειτουργίες οι οποίες εξασφαλίζουν τη διεκπεραίωση της συγκεκριμένης στρατηγικής που ακολουθεί. Μέσω αυτών των λειτουργιών έχει τη δυνατότητα να αναπτύσσει, να παράγει και να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες σε αυτούς που έχουν εντοπιστεί ως αγοραστές. Συνεπώς, τα στοιχεία που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού καθορίζουν την εκπλήρωση των πραγματικών του φιλοδοξιών και στόχων και παρέχουν μια αίσθηση πληρότητας και ολοκλήρωσης (*Bamberger & Phillips, 2006*).

Η διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού αποτελεί παράγοντα διαμόρφωσης και ενίσχυσης μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής στρατηγικής, παρέχοντας, παράλληλα, τη δυνατότητα στα στελέχη να κατανοούν σε βάθος τις δυνατότητες του και να αποφεύγουν απρόβλεπτες καταστάσεις που, παροδικά τουλάχιστον, μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα του σε σχέση με τον ανταγωνισμό (*Kelliher & Henderson, 2006*). Η λεπτομερής διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εκτελούν τις δραστηριότητες τους καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) ως προς τους ανταγωνιστές τους (*Γεωργόπουλος, 2004*). Η ικανότητα ανεύρεσης και κατανομής των πόρων και ο άριστος συντονισμός των δραστηριοτήτων ώστε να επιτυγχάνονται δυνατά πλεονεκτήματα περιγράφει ένα δυναμικό εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού (*Kelliher & Henderson, 2006*).

Τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον αποτελούν ένα ιδιαίτερο σύνολο δυναμικών δυνατοτήτων και αδυναμιών που αντίστοιχα ενισχύουν ή περιορίζουν μια στρατηγική. Τα στοιχεία αυτά αφορούν τη δομή, την κουλτούρα, τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης (*Wheelen & Hunger, 2006*).

1.1. Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

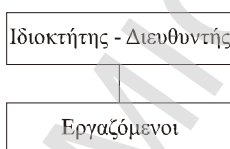
Ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές της κάθε επιχείρηση επιλέγει να οργανώνεται με μια συγκεκριμένη δομή (structure), που να είναι όσο το δυνατόν πιο λειτουργική, και να ταιριάζει με την κουλτούρα της. Η δομή αναπαριστά τον τρόπο οργάνωσης της

επιχείρησης ως προς την επικοινωνία και την κατανομή ρόλων και σχέσεων των ανθρώπων. Η δομή αντικατοπτρίζεται στο οργανόγραμμα της κάθε επιχείρησης (Jensen & Heckling, 2005). Ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων διακρίνουμε διάφορους τύπους δομών όπως π.χ. την απλή δομή (κατάλληλη για επιχειρήσεις μικρού μεγέθους) ή τη λειτουργική δομή (για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους), ή τη δομή κατά τμήματα (για μεγάλες επιχειρήσεις) (Wheelen & Hunger, 2006). Το Διάγραμμα που ακολουθεί αναπαριστά τον κάθε τύπο οργανωσιακής δομής.

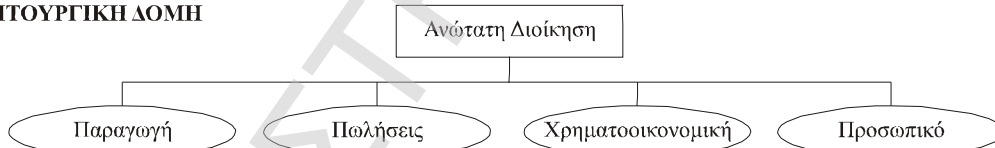
Η απλή δομή (simple structure) δεν έχει λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων και είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, έχει μία ή δύο γραμμές προϊόντων και λειτουργεί σε ένα μικρό τμήμα αγοράς. Ο ιδιοκτήτης/επιχειρηματίας είναι ο κύριος υπεύθυνος των αποφάσεων και της διεκπεραίωσης των δραστηριοτήτων. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και επεκτείνεται, η συγκεκριμένη δομή δε μπορεί να διατηρηθεί.

Διάγραμμα 1.1.: Βασικές Οργανωσιακές Δομές

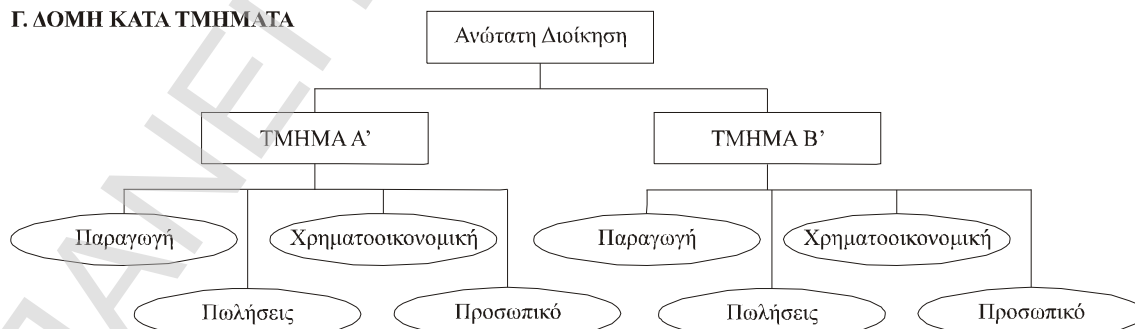
A. ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ



B. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΟΜΗ



Γ. ΔΟΜΗ ΚΑΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ



Πηγή: Wheelen T. & Hunger D. (2006), "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc.

Η λειτουργική δομή (functional structure) είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους, με ορισμένες γραμμές προϊόντων σε έναν κλάδο. Στον τύπο αυτό η επικοινωνία του κάθε τμήματος με το Γενικό Διευθυντή είναι άμεση και αντίστροφα. Οι εργαζόμενοι σε τέτοιες επιχειρήσεις είναι εξειδικευμένα άτομα στις επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες, που είναι σημαντικές για τον κλάδο, όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η χρηματοοικονομική λειτουργία και οι ανθρώπινοι πόροι.

Η δομή κατά τμήματα (divisional structure) είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους με πολλές γραμμές προϊόντων σε διάφορους σχετικούς μεταξύ τους κλάδους. Οι εργαζόμενοι σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι εξειδικευμένα άτομα στις επιμέρους λειτουργίες, αλλά ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Η διοίκηση επιδιώκει να δημιουργήσει συνεργίες μεταξύ των δραστηριοτήτων των διάφορων τμημάτων μέσω των συνεργασιών και των οριζόντιων διασυνδέσεων.

Η κατάλληλη οργανωσιακή δομή σκιαγραφεί το γενικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων και εκπλήρωσης των στρατηγικών στόχων. Ο κανόνας «η δομή πρέπει να ακολουθεί τη στρατηγική» είναι πολύ βασικός. Σε περίπτωση που αυτό δεν ισχύει τα στελέχη θα πρέπει να είναι σε θέση να την αλλάζουν ώστε να είναι συμβατή είτε με την παρούσα ή με μια ενδεχόμενη στρατηγική (Ward et al., 1996). Ο σχεδιασμός της δομής μιας επιχείρησης πρέπει, επίσης, να αποσκοπεί στον πλήρη συντονισμό των λειτουργιών των εργαζομένων. Ένας σωστός σχεδιασμός επιτρέπει την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων ενός οργανισμού και παρακινεί τους εργαζόμενους να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά και αποδοτικά. Εάν οι δραστηριότητες και αρμοδιότητες σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο είναι οργανωμένες ώστε να συνδέουν στρατηγική και δομή τότε ο συντονισμός των στρατηγικών κινήσεων είναι πολύ εύκολος και η καθημερινή δουλειά δεν παρουσιάζει προβλήματα (Jensen & Heckling, 2005).

1.2. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εσωτερική οργάνωση κάθε επιχείρησης είναι, παράλληλα, αποτέλεσμα της κουλτούρας (culture) και των βαθύτερων διαχρονικών αξιών οι οποίες εξασφαλίζουν συνοχή στο σύνολο των λειτουργιών της (Rowlinson & Procter, 1999). Η κουλτούρα μιας επιχείρησης έχει τις ρίζες της στη φιλοσοφία και στα πιστεύω της ως προς τον τρόπο που αυτή λειτουργεί. Εκδηλώνεται και μεταδίδεται μέσα από τις αρχές των στελεχών και εργαζομένων, την ηθική τους ακεραιότητα, τη συμπεριφορά τους, τις πρακτικές τους, τις προσδοκίες της επιχείρησης και την αποστολή της, τους τρόπους δράσης της (Casson,

1997). Δίνει στην επιχείρηση το αίσθημα της ταυτότητας της, «αυτοί είμαστε, αυτό κάνουμε, αυτός είναι ο σκοπός μας» (Wheelen & Hunger, 2006).

Η κουλτούρα ουσιαστικά αποτελεί ένα κοινό, για όλους τους ανθρώπους της επιχείρησης, νοητικό πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα άτομα και τις ομάδες. Θα μπορούσε να παρομοιαστεί με τον ρόλο που παίζει το λογισμικό - software – στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Οι δυνατότητες ενός υπολογιστή δεν εξαρτώνται μόνο από το hardware (το μηχάνημα), αλλά και από το software (λογισμικό). Η κουλτούρα, λοιπόν, αποτελεί έναν κοινό νοητικό προγραμματισμό (λογισμικό - software) για τους ανθρώπους της επιχείρησης (Schein, 2004). Για παράδειγμα, στην αεροπορική εταιρεία Southwest Airlines, κύρια στοιχεία της κουλτούρας είναι η έμφαση στους ανθρώπους, η ευχάριστη ατμόσφαιρα εργασίας, η επίτευξη χαμηλού κόστους και η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών (www.en.wikipedia.org).

Η επιχειρησιακή κουλτούρα ικανοποιεί σημαντικές λειτουργίες σε έναν οργανισμό όπως (Wheelen & Hunger, 2006):

- Μεταδίδει το αίσθημα της ταυτότητας στους εργαζομένους
- Συμβάλλει στην προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων στόχων των εργαζομένων
- Επιτείνει τη σταθερότητα της επιχείρησης σαν κοινωνικό σύστημα
- Χρησιμεύει ως πεδίο αναφοράς των εργαζομένων, όταν αυτοί βρίσκονται εκτός επιχείρησης και θεωρείται ως οδηγός τους για κατάλληλη συμπεριφορά.

Η κουλτούρα κάθε επιχείρησης είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία της. Η σημαντικότητά της προκύπτει από τον ίδιο τον ορισμό της. Ουσιαστικά αποτελεί το νοητικό πλαίσιο που προσδιορίζει τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Πρακτικά, προσδιορίζει τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο, τι είναι σωστό και τι είναι λάθος, τι είναι δίκαιο και τι άδικο, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο. Θα μπορούσε, μάλιστα, να ειπωθεί ότι προσδιορίζει «τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε μια επιχείρηση («The way we do things around here») (Schein, 2004). Η κουλτούρα προσδιορίζει τις αποφάσεις, τις επιλογές, τις προτεραιότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων της επιχείρησης για ζητήματα στρατηγικής σημασίας όπως είναι οι καινοτομίες, η επιχειρηματικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων, οι αλλαγές και η συνεχής μάθηση, η άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις - αλλαγές του περιβάλλοντος, η έμφαση στους ανθρώπους, τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη, η έμφαση στη μακροπρόθεσμη επιτυχία, την

ταχύτητα, την απλότητα. Κάθε κουλτούρα θετική ως προς τα παραπάνω ζητήματα μπορεί να αποτελεί πράγματι πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Schein, 2004).

Η Southwest Airlines κατάφερε να δημιουργήσει μια ισχυρή κουλτούρα με βασικά στοιχεία την ευχάριστη ατμόσφαιρα («work should be fun... it can be play... enjoy it») και την έμφαση στους ανθρώπους («People are important... each one makes a difference»), που την οδήγησε να διαμορφώσει ένα εργασιακό περιβάλλον και κλίμα όπου οι άνθρωποί της επιτυγχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις, αισθανόμενοι ταυτόχρονα οι ίδιοι υψηλή ικανοποίηση και αφοσίωση, παρά το γεγονός ότι οι αμοιβές τους είναι χαμηλότερες από τον μέσο όρο του κλάδου. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στη Southwest να είναι συναγωνιστική στο χαμηλό κόστος-τιμές και ταυτόχρονα στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Οι ανταγωνιστές της, όσο κι αν προσπάθησαν, δεν μπόρεσαν να τη μιμηθούν αφού η κουλτούρα δεν αντιγράφεται-τουλάχιστον εύκολα (www.en.wikipedia.org).

Τα τελευταία χρόνια σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο στην επιτυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης (Rowlinson & Procter, 1999). Οποιοσδήποτε ανακολουθίες μεταξύ στρατηγικής και κουλτούρας οδηγούν σε αποτυχημένη εκτέλεση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Γεωργόπουλος, 2004). Ας σημειωθεί εδώ, ότι τα στελέχη που καταστρώνουν μια στρατηγική πρέπει να την εναρμονίζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης και μάλιστα με τα ιερά και απαραβάτα στοιχεία της. Αντίστοιχα, οι υπεύθυνοι για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής πρέπει να αλλάζουν και να εναρμονίζουν τα στοιχεία της κουλτούρας που δεν υποστηρίζουν τη στρατηγική αυτή. Κάτι τέτοιο πολλές φορές είναι πολύ δύσκολο (Rowlinson & Procter, 1999).

1.3.ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Για τη λειτουργία της η επιχείρηση εκτελεί μια σειρά από δραστηριότητες οι οποίες απαιτούν συγκεκριμένους πόρους (resources) για την πραγματοποίησή τους (Wheelen & Hunger, 2006). Οι πόροι αφορούν τη διαθεσιμότητα συγκεκριμένων στοιχείων που θέτουν σε κίνηση την επιχείρηση και εξασφαλίζουν αυτόματα και τη διεκπεραίωση των στόχων της (Γεωργόπουλος, 2004). Οι διαθέσιμοι πόροι κάθε επιχείρησης ομαδοποιούνται στις εξής κατηγορίες:

1. Χρηματοοικονομικοί πόροι: Οι πόροι αυτοί προσδιορίζουν τη χρηματοοικονομική θέση ενός οργανισμού, εξασφαλίζουν τη συνέχιση της λειτουργίας του και χρηματοδοτούν τη μελλοντική του ανάπτυξη. Οι χρηματοοικονομικοί πόροι είναι δυνατόν να προέρχονται

από μετοχές στο χρηματιστήριο ή από δάνεια και τόκους ή ακόμη και από τα παρακρατηθέντα κέρδη της επιχείρησης. Κύριο μέλημα της διοίκησης είναι η εύρεση πηγών χρηματοδότησης και η σωστή κατανομή των κεφαλαίων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

2. Φυσικοί πόροι: Οι φυσικοί πόροι ενός οργανισμού περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τα ακίνητα, τα παραγωγικά συστήματα, το μηχανισμό διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Μια από τις βασικές προτεραιότητες της διοίκησης όσον αφορά τους φυσικούς πόρους είναι να εκτιμά περιοδικά τον τρόπο με τον οποίο αποκτώνται και χρησιμοποιούνται προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της.

3. Ανθρώπινοι πόροι: Οι πόροι αυτοί θέτουν σε λειτουργία τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους. Οι ικανότητες και τα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συμβαδίζουν με τη λειτουργία της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2004). Βασικό καθήκον της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι (Noe et al., 2003):

- Η πρόσληψη εργαζομένων που είναι αναγκαίοι
- Η τοποθέτηση σωστών εργαζομένων στη σωστή θέση
- Η παροχή κινήτρων για αποτελεσματική απόδοση (αύξηση παραγωγικότητας εργασίας)
- Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

4. Τεχνολογικοί πόροι: Οι τεχνολογικοί πόροι αναφέρονται στο επίπεδο τεχνολογίας που εφαρμόζεται μέσα στην επιχείρηση. Η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία εξαρτάται από τους στόχους της επιχείρησης και το επίπεδο ικανοτήτων των ανθρωπίνων πόρων (π.χ. θέματα μετεκπαίδευσης) (Γεωργόπουλος, 2004).

Στις κατηγορίες αυτές θα μπορούσαν να προστεθούν δύο ακόμη. Αναφερόμαστε στην κατοχή γνώσης και την πρόσβαση σε πληροφορίες, απαραίτητες για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και στα προϊόντα/υπηρεσίες που αυτή παράγει (Hughes et al., 2006).

Ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης μετατίθεται και το κέντρο βάρους προς διαφορετικό πόρο. Μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, για παράδειγμα, αναμένεται να έχει ως σημαντικότερο πόρο το ανθρώπινο δυναμικό της, μια συμβατική βιομηχανική επιχείρηση, πιθανότατα, τον εξοπλισμό της, ενώ μια βιομηχανία παραγωγής προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, την τεχνογνωσία της. Τα προϊόντα είναι, φυσικά, πρώτιστης σημασίας για κάθε τύπο επιχείρησης (Hughes et al., 2006).

Σύμφωνα, λοιπόν, με όλα τα παραπάνω, κάθε επιχείρηση μεταφέρει τις αξίες της

στους ανθρώπους της μέσω συγκεκριμένης οργάνωσης και δομής και συνδυάζει κατάλληλα τους διαθέσιμους πόρους της ώστε να εκτελεί τις λειτουργίες της και να διεκπεραιώνει τους στόχους και τις στρατηγικές της αποφάσεις. Η ικανότητα που διαθέτει να πραγματοποιεί τις δραστηριότητές της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, της παρέχει τη δυνατότητα να υπερτερεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ο μηχανισμός διερεύνησης του τρόπου με τον οποίο είναι οργανωμένη κάθε επιχείρηση και εκτελεί τις εσωτερικές της λειτουργίες αποτελεί παράγοντα διάγνωσης των πλεονεκτημάτων της και των σημείων που χρήζουν βελτίωσης και διαμόρφωσης μιας επιτυχημένης στρατηγικής. Ένα χρήσιμο πλαίσιο αναλυτικής διερεύνησης του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης αποτελεί η Αλυσίδα Αξίας. Η Αλυσίδα Αξίας θεωρείται ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια των στελεχών για τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και την αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της και των μοναδικών της ικανοτήτων (Walters & Lancaster, 2000).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση

Bamberger P. & Phillips B. (2006), “Organizational Environment and Business Strategy: Parallel versus Conflicting Influences on Human Resource Strategy in the Pharmaceutical Industry”, *Humana Recourse Management*, Vol. 30, No 4, pp. 153-182.

Casson M. (1997), “Entrepreneurship and Business Culture”, *International Journal of Strategic Management*, Vol. 30, No 1, pp. 144-148.

Hughes S., Caldwell C. & Paulson K. (2006), “Promoting Investments in Intangible Organizational Assets through Aligned Incentive”, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 7, No 1, pp. 10-18

Jensen M. & Heckling W. (2005), “Specific and General Knowledge and Organizational Structure”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 8, No 2, pp. 4-18

Kelleher F. & Jenderson J. (2006), “A Learning Framework for the Small Business Environment”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30, No 7, pp.512-528

Noe A. R., Hollenbeck R. J., Gerhart B. & Wright M. P. (2003), “Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage”, McGraw-Hill Companies Inc.

Rowlinson M. & Procter S. (1999), “Organizational Culture and Business History”, *Organization Studies*, Vol. 20, No 3, pp. 369-396

Schein E. (2004), “Organizational Culture and Leadership”, John Wiley and Sons Inc.

Walters D. & Lancaster G. (2000), “Implementing Value Strategy through the Value Chain”, *Management Division*, Vol. 38, No 3, pp. 160-178.

Ward D., Bickford D. & Leong K. (1996), “Configurations of Manufacturing Strategy Business Strategy and Environment and Structure”, *Journal of Management*, Vol. 22, No 4, pp.597-626

Wheelen T. & Hunger D. (2006), “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Pearson Education Inc

Ελληνική

Γεωργόπουλος Ν. (2004), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου

Διαδίκτυο

www.en.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ανάγκη για τη διερεύνηση των ενεργειών της επιχείρησης και του τρόπου που αυτή λειτουργεί οδήγησε στην ανάπτυξη επιχειρηματικών εργαλείων (*Yilmaz & Bititci, 2006*). Ένα θεμελιώδες επιχειρηματικό εργαλείο αποτελεί και η *Αλυσίδα Αξίας* (Value Chain). Η Αλυσίδα Αξίας αποτελεί μια χρήσιμη προσέγγιση για τον προσδιορισμό των δυνάμεων και αδυναμιών και των μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησης και τη διάγνωση και αξιολόγηση των επιχειρηματικών ευκαιριών (*Walters & Lancaster, 2000*).

2.1. Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

2.1.1. Η Έννοια της Αλυσίδας Αξίας

Η Αλυσίδα Αξίας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα το οποίο συντονίζει με τέτοιο τρόπο τις δραστηριότητες της επιχείρησης προς τη διεκπεραίωση των στρατηγικών της στόχων (*Walters & Jones, 2001*). Η συστηματική μελέτη και ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να εντοπίζουν τις δραστηριότητες που κάθε επιχείρηση πραγματοποιεί για το σχεδιασμό, την παραγωγή και τη διάθεση του προϊόντος (*Andersson & Ivansson, 2003*). Παράλληλα, μπορούν να ανιχνεύουν τυχόν περιοχές που χρήζουν βελτίωσης στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς επίσης και να εντοπίζουν τα δυνατά της σημεία τα οποία αποτελούν πτυχές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (*Walters & Lancaster, 2000*). Η διερεύνηση των δυνάμεων και αδυναμιών σε συνδυασμό με τις δραστηριότητες αυτές συμβάλλει στην κατανόηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης και επιφέρει νέες πρακτικές και ενέργειες για μία ανταγωνιστική στρατηγική (*Hoque, 2001*).

Το 1985 ο Καθηγητής Michael Porter του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ εισήγαγε την έννοια της Αλυσίδας Αξίας στο βιβλίο του *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. Από τότε το μοντέλο αυτό διαδόθηκε και αποτέλεσε αρωγό για την ανάπτυξη μιας σειράς από χρήσιμα επιχειρηματικά εργαλεία και τεχνικές στα χέρια των επιχειρήσεων (*Yilmaz & Bititci, 2006*). Ο Porter (1985) περιγράφει τη σημασία της Αλυσίδας Αξίας στο επιχειρηματικό «γίνεσθαι». Το πλαίσιο της Αλυσίδας

Αξίας ερμηνεύει τον τρόπο συντονισμού των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού ώστε να δημιουργείται αξία η οποία μετράται με τα συνολικά κέρδη του (*Porter, 1985*). Η αξία ερμηνεύεται ως το ποσό που οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για τα οφέλη που τους παρέχει μια επιχείρηση (ακολουθεί περεταίρω ανάλυση στο Κεφ. 3) (*Ramsway, 2005*). Το περιθώριο κέρδους ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ συνολικής αξίας και αθροιστικών εξόδων τα οποία προέρχονται από εκτέλεση των δραστηριοτήτων. Η λέξη "αλυσίδα" χαρτογραφεί την ακολουθία δραστηριοτήτων που οδηγούν στο σχεδιασμό, παραγωγή, διανομή και υποστήριξη των αγαθών και των υπηρεσιών (*Diamond, 2000*).

Κάθε επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει τις δραστηριότητες αυτές αποτελεσματικότερα (είτε καλύτερα - πλεονέκτημα διαφοροποίησης, είτε οικονομικότερα - πλεονέκτημα κόστους) σε σχέση με τους ανταγωνιστές (*Porter, 1985*). Κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες είναι δυνατό να προσθέσει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία και επομένως, να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Η βασική ιδέα, συνεπώς, του μοντέλου του Porter είναι ότι η επίτευξη του μειωμένου κόστους ή η διαφοροποίηση εξαρτώνται από αυτές τις ιδιαίτερες δραστηριότητες που κάθε επιχείρηση πραγματοποιεί (*Parnell, 2006*) (ακολουθεί λεπτομερής ανάλυση στο 4^ο Κεφ.).

Η Αλυσίδα Αξίας μεταφράζεται ως το γενικό πλαίσιο μετάδοσης αξίας ενός οργανισμού προς τους αγοραστές. Πρόκειται για ένα σύνολο δραστηριοτήτων δια μέσου των οποίων ένα προϊόν ή μία υπηρεσία δημιουργούνται και στη συνέχεια μεταφέρονται στους καταναλωτές (*Payne & Holt, 2001*). Η μετάδοση αξίας, επομένως, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να δώσουν στο προϊόν/υπηρεσία τις απαραίτητες ιδιότητες ώστε να επιτευχθεί η πλήρης ικανοποίηση πελατών και να διατηρηθεί μια τρέχουσα και μακροπρόθεσμη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες (*Yung & Chan, 2003*). Μπορεί, επιπλέον, να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο που αναλύει τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητες αυτές επηρεάζουν το κόστος μιας επιχείρησης από τη μια και την αξία των καταναλωτών από την άλλη (*Payne & Holt, 2001*). Όταν μια επιχείρηση παραδίδει αξία στον τελικό καταναλωτή είναι απαραίτητο να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο θα δημιουργήσει αυτή την αξία και, παράλληλα, τους παράγοντες που διαμορφώνουν τις απόψεις του πελάτη για την αξία του προϊόντος/υπηρεσίας (*Andersson & Ivansson, 2003*). Σύμφωνα με αυτές τις αναφορές, η έρευνα επικεντρώνεται στην αμοιβαία σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των καταναλωτών. Συνεπώς, βασική επιδίωξη και απώτερος στόχος είναι η ταυτόχρονη μετάδοση ανώτερης αξίας προς τους πελάτες και η πλήρης ικανοποίηση των απαιτήσεων τους (*Hoque, 2001*).

2.1.2. Λειτουργία και δραστηριότητες της Αλυσίδας Αξίας

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η Αλυσίδα Αξίας αποτελεί ένα διερευνητικό πλαίσιο το οποίο μας παραπέμπει σε τρία βασικά ζητήματα. Πρώτον, στην οργάνωση και τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων. Δεύτερον, στην προσπάθεια που απαιτείται ώστε οι δραστηριότητες αυτές να δημιουργήσουν αξία και να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τρίτον, στο συντονισμό των δραστηριοτήτων ώστε να πραγματοποιηθεί η επιτυχής μετάδοση της αξίας προς τους πελάτες (*Walters & Jones, 2001*). Το πλαίσιο της Αλυσίδας Αξίας του Porter (1985) ταξινομεί τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε κύριες (*primary activities*) και υποστηρικτικές (*support activities*). Αυτές οι δύο κατηγορίες δραστηριοτήτων αναφέρονται ως δραστηριότητες αξίας. Αυτές απαρτίζουν το σύνολο των δραστηριοτήτων (φυσικές και τεχνολογικές) που πραγματοποιεί κάθε επιχείρηση ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία της να τεθεί στην τελική διάθεση των πελατών της. Οι κύριες δραστηριότητες συμμετέχουν στην δημιουργία του προϊόντος, στην πώλησή του και μεταφέρουν στον καταναλωτή υπηρεσίες μετά την πώληση. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες ενισχύουν τις κύριες και εξασφαλίζουν την οργάνωση και τον άριστο συντονισμό τους. Από αυτές, οι προμήθειες, η τεχνολογική ανάπτυξη και η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συνδέονται με συγκεκριμένες κύριες δραστηριότητες, ενώ η εσωτερική υποδομή και διοίκηση ενισχύουν ολόκληρη την αλυσίδα (*Porter, 1985*).

Οι **κύριες δραστηριότητες** είναι οι δραστηριότητες οι οποίες συμμετέχουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος (φυσικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα) και τη μετατροπή της πρώτης ύλης σε οφέλη που απολαμβάνουν οι καταναλωτές. Οι δραστηριότητες αυτές ακολουθούν μια συγκεκριμένη σειρά ώστε το προϊόν/υπηρεσία να λάβει την τελική του μορφή (*Porter, 1985*). Αρχικά, πραγματοποιούνται οι διαδικασίες που αφορούν τη διαχείριση των πρώτων υλών, ακολουθούν οι ενέργειες που αφορούν τη δημιουργία των προϊόντων/υπηρεσιών, στη συνέχεια οι διαδικασίες μεταφοράς και διακίνησης των προϊόντων και καταλήγουμε σε δραστηριότητες προώθησης προϊόντος προς τους πελάτες (τελικούς και ενδιάμεσους) καθώς και στην εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση του προϊόντος. Κάθε δραστηριότητα από αυτές απαρτίζεται από μικρότερες και η κάθε μία ξεχωριστά μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (*Andersson & Ivansson, 2003*). Αναλυτικότερα οι κύριες δραστηριότητες διαιρούνται σε πέντε κατηγορίες:

1. Διαχείριση Εισροών - Υποδοχή, Αποθήκευση, Εσωτερική Διακίνηση Πρώτων Υλών (*Inbound Logistics*): Αφορά ενέργειες με τις οποίες διεξάγεται η παραλαβή, η

αποθήκευση και η διαχείριση των πρώτων υλών που απαιτεί ένα προϊόν/υπηρεσία για να παραχθεί (διαχείριση υλικών, αποθήκευση, προγραμματισμός, τυχόν επιστροφές στους προμηθευτές κλπ.) (Porter, 1985). Η συγκεκριμένη δραστηριότητα χαρακτηρίζεται ως κύρια λειτουργία επειδή από τη μια, προσθέτει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία (π.χ. ανώτερης ποιότητας υλικά) και από την άλλη, επειδή αποτελεί πηγή άμεσου κόστους για την επιχείρηση (Andersson & Ivansson, 2003).

2. Παραγωγή - Λειτουργικές διεργασίες (Operations): Δραστηριότητες και λειτουργίες οι οποίες συνδέονται με το μετασχηματισμό των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα (η μηχανική κατεργασία, ο έλεγχος ποιότητας, η συντήρηση εξοπλισμού, η συσκευασία του προϊόντος, η συναρμολόγησή του κλπ.). Πρόκειται για διαδικασίες οι οποίες αφορούν τη δημιουργία, την κατασκευή και την παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών (Porter, 1985). Όσο πιο συντονισμένα διεκπεραιώνονται οι παραγωγικές διαδικασίες τόσο περισσότερο ενισχύεται η αξία του προϊόντος/υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, η ενίσχυση της παραγωγικής αποτελεσματικότητας συντελεί στην ευελιξία των διαδικασιών στο εσωτερικό της επιχείρησης, την επίτευξη προϊόντων υψηλής ποιότητας, τη γρήγορη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς (Sawhney, 2006).

3. Διαχείριση Εκροών - Συλλογή, Αποθήκευση και Φυσική Διανομή των Προϊόντων (Outbound Logistics): Διεργασίες οι οποίες διαχειρίζονται τη διανομή των προϊόντων στους ενδιάμεσους πελάτες (χονδρέμποροι, λιανοπωλητές). Για τα προϊόντα αναφερόμαστε στην αποθήκευση, τη διακίνηση των έτοιμων προϊόντων, τον έλεγχο αποθεμάτων, τη μεταφορά τους και τη διαδικασία παραγγελιών (Porter, 1985). Στην περίπτωση των υπηρεσιών οι δραστηριότητες είναι συνυφασμένες με τη μεταφορά της υπηρεσίας στον πελάτη όταν αυτή παρέχεται σε συγκεκριμένο χώρο. Βελτιωμένες διαδικασίες κατά τη διανομή του προϊόντος συμβάλλουν στην άμεση ανταπόκριση της επιχείρησης προς τον πελάτη (Andersson & Ivansson, 2003).

4. Μάρκετινγκ και Πωλήσεις (Marketing and Sales): Είναι το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών προς τον καταναλωτή ή προς αυτόν που κάνει χρήση των αγαθών αυτών. Περιλαμβάνει διαδικασίες σχεδιασμού και εκτέλεσης της ανάπτυξης, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής προϊόντων, υπηρεσιών και ιδεών για τη δημιουργία συναλλαγών που ικανοποιούν άτομα και οργανισμούς. Η τιμολόγηση ενός προϊόντος περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικές με το επίπεδο των τιμών, τα περιθώρια των εκπτώσεων καθώς και τη

διαφοροποίηση των τιμών. Η προώθηση αφορά την επικοινωνία με τους πελάτες ή τους πιθανούς πελάτες ώστε να πληροφορηθούν για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και πραγματοποιείται μέσω της διαφήμισης, των εκθέσεων, της δημοσιότητας κ.α. Παράλληλα, η εκλογή κατάλληλων καναλιών διανομής μπορεί να κάνει ένα προϊόν επιτυχημένο στην αγορά ή να προκαλέσει την επιτυχία του. Με άλλα λόγια, το μάρκετινγκ ασχολείται με τον προγραμματισμό, τη στρατηγική και την εκτέλεση ενεργειών που αφορούν τα λεγόμενα τέσσερα Π (προϊόν, τιμή, προώθηση και διανομή ή διακίνηση) μέσα στο πλαίσιο των ευρύτερων στρατηγικών επιδιώξεων της επιχείρησης. Η αρχή του μάρκετινγκ περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία, δυνατό προσανατολισμό προς την αγορά, συντονισμό προσπαθειών, τοποθέτηση του πελάτη στην κορυφή των προτεραιοτήτων και κερδοφορία (Τσακλαγκάνος, 2000).

5. Υπηρεσίες μετά την Πώληση (After Sales Service): Μέχρι πρόσφατα, πολλές επιχειρήσεις έβλεπαν ως δευτερεύουσα τη σημασία της εξυπηρέτησης των πελατών τους. Πλέον, μαζί με την ποιότητα του προϊόντος, η άριστη εξυπηρέτηση αποτελεί ένα σημαντικό ανταγωνιστικό όπλο στα χέρια των επιχειρήσεων. Αυτό οφείλεται ίσως και στο γεγονός ότι καθώς το μέσο επίπεδο ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών αυξάνεται, οι καταναλωτές θεωρούν την άριστη εξυπηρέτηση ως βασικό κριτήριο επιλογής σε μια πληθώρα ανταγωνιστικών λύσεων (Evans & Dean, 2000). Οι παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση περιλαμβάνουν δραστηριότητες που συνδέονται με τη διατήρηση της αξίας των προϊόντων αφότου το προϊόν έχει πωληθεί και, παράλληλα, αυξάνουν την αξία του, όπως, για παράδειγμα, οι επιδιορθώσεις, η ενημέρωση και εκπαίδευση των αγοραστών, η προσαρμογή του προϊόντος σε συγκεκριμένες απαιτήσεις καταναλωτών και η άμεση ανταπόκριση της επιχείρησης στις ανησυχίες και τα παράπονα τους. Η άριστη εκτέλεση των δραστηριοτήτων αυτών συμβάλλει στην ανοικοδόμηση και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες (Hoek et al., 2001).

Οι παραπάνω δραστηριότητες έχουν διαφορετική βαρύτητα στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε επιχείρησης ανάλογα με τον κλάδο και τον τομέα στον οποίο αυτή υπάγεται. Συνεπώς, για τους διανομείς οι δραστηριότητες διαχείρισης εισροών και εκροών διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο για την επιτυχία τους. Αντίστοιχα, για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών (π.χ. ένα εστιατόριο) είναι σημαντικές οι λειτουργικές διεργασίες. Για κάθε επιχείρηση οι κύριες δραστηριότητες είναι παρούσες ως ένα βαθμό και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Andersson & Ivansson, 2003).

Κάθε μία από αυτές τις κύριες δραστηριότητες συνδέεται με βοηθητικές, με συνέπεια τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ή της αποδοτικότητας των πρώτων. Οι **δραστηριότητες υποστήριξης** παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση των κύριων και συμβάλλουν στη βελτίωση και τον άριστο συντονισμό τους. Μια δευτερεύουσα δραστηριότητα μπορεί να υποστηρίζει μία κύρια ή των συνδυασμό δύο ή και περισσότερων δραστηριοτήτων κύριων αλλά και δευτερευόντων (*Porter, 1985*).

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες διαιρούνται σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Εσωτερική Υποδομή και Διοίκηση (Firm Infrastructure): Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν μια σειρά από ενέργειες όπως μάνατζμεντ, στρατηγικό σχεδιασμό, ανάπτυξη πολιτικών και προγραμμάτων, νομικά ζητήματα, χρηματοοικονομικά, λογιστική και διοίκηση ποιότητας. Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες δραστηριότητες υποστήριξης η υποδομή ενισχύει ολόκληρη την Αλυσίδα Αξίας και όχι συγκεκριμένες μόνο δραστηριότητες (*Porter, 1985*). Συχνά, αποκαλείται ως η «οροφή» της Αλυσίδας Αξίας μιας επιχείρησης (*Andersson & Ivansson, 2003*).

2. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management - HRM): Σχετίζεται με όλες εκείνες τις δραστηριότητες που αφορούν την πρόσληψη, εκπαίδευση, διαχείριση και εξέλιξη του προσωπικού. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζεται με πολιτικές, πρακτικές και αποφάσεις που επηρεάζουν και προσδιορίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τις στάσεις τους και, παράλληλα, την αποδοτικότητά τους. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο επειδή εμπλέκεται σε κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες ξεχωριστά (π.χ. πρόσληψη μηχανικών) όσο και σε ολόκληρη την Αλυσίδα Αξίας (π.χ. εργασιακές διαπραγματεύσεις). Διερευνώντας τις ικανότητες και τα κίνητρα των υπαλλήλων και παρακολουθώντας το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού συμμετέχει ενεργά στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Οι άριστες εργασιακές συνθήκες σε συνδυασμό με τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση δημιουργεί εργαζομένους υψηλών επιδόσεων, πλήρως ικανοποιημένους από τη δουλειά τους (*Noe et al., 2003*).

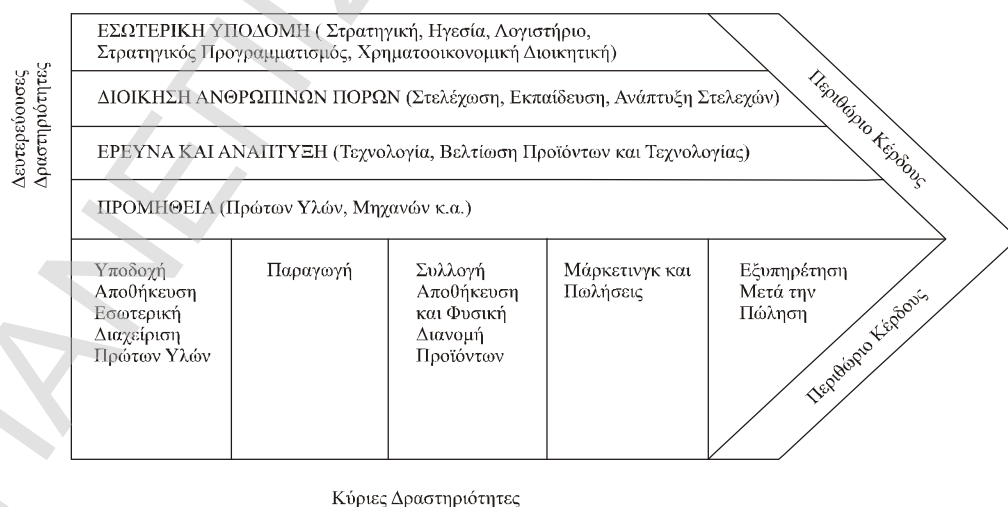
3. Τεχνολογική Ανάπτυξη (Technology Development) (συμπεριλαμβανομένης της Έρευνας και Ανάπτυξης): Απαρτίζεται από μία σειρά δραστηριοτήτων οι οποίες έχουν σκοπό τη βελτίωση των τεχνολογικών διαδικασιών. Οι ενέργειες αυτές με τη σειρά τους συμβάλλουν στη βελτίωση προϊόντος (*Porter, 1985*). Η τεχνολογία αποτελεί μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεδομένου ότι εμπεριέχεται σχεδόν σε

κάθε διαδικασία, από την ανάπτυξη του προϊόντος έως τις παραγωγικές διαδικασίες και τη διανομή του στους αγοραστές. Όπως θα δούμε παρακάτω, η τεχνολογική ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων (π.χ. Διαδίκτυο) οδήγησε στον ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων της Αλυσίδας Αξίας της επιχείρησης και στην ταχύτερη εκτέλεσή τους (Wynne *et al.*, 2000).

4. Προμήθειες - Εφοδιασμός (Procurement): Σχετίζεται με τη διεργασία του εφοδιασμού, δηλαδή με τις διαδικασίες που εφαρμόζονται για την αγορά των απαιτούμενων πόρων στην Αλυσίδα Αξίας και όχι για τα ίδια τα αγοραζόμενα υλικά. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα περιλαμβάνει διαδικασίες συναλλαγών με προμηθευτές και αγοραστές, συστήματα λογαριασμών, διαδικασίες προμήθειας μηχανολογικού εξοπλισμού, εγκαταστάσεων και κτιρίων κλπ. Ενώ κάποιες διεργασίες του εφοδιασμού εκτελούνται από συγκεκριμένο τμήμα εφοδιασμού (π.χ. πρώτες ύλες) σε κάποιες άλλες εμπλέκονται διαφορετικά τμήματα κάθε φορά, όπως οι πωλητές (ταξιδιωτικά έξοδα και έξοδα προσωρινής στέγασης), υπάλληλοι γραφείου (προσωρινή εργασία) ακόμη και ο διευθύνων σύμβουλος (συμβουλευτικές υπηρεσίες) (Porter, 1985). Βασικός στόχος της συγκεκριμένης λειτουργίας είναι να εξασφαλιστεί η χαμηλότερη πιθανή αξία των αγορών και η υψηλότερη ποιότητα (Andersson & Ivansson, 2003).

Το διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζει τη δομή της Αλυσίδας Αξίας και την ταξινόμηση των δραστηριοτήτων σε κύριες και δευτερεύουσες. (Διάγραμμα 2.1.).

Διάγραμμα 2.1.: Απεικόνιση της Αλυσίδας Αξίας



Πηγή: Porter M.E. (1985), “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, *The Free Press, New York*.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κάθε δραστηριότητα, κύρια ή υποστηρικτική, δεσμεύει πόρους της επιχείρησης (ανθρώπους, πρώτες ύλες, τεχνολογική γνώση) και παράλληλα, δημιουργεί και χρησιμοποιεί πληροφορίες για την εκτέλεση της (Porter, 1985). Η μετάδοση πληροφοριών σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της Αλυσίδας Αξίας επιτρέπει την αμφίδρομη επικοινωνία, την άριστη διασύνδεσή τους και την ταχύτερη εκτέλεσή τους (Koh & Nam, 2005).

Κάθε μία από τις δραστηριότητες του πλαισίου μπορεί να διαιρεθεί σε επιμέρους ξεχωριστές δραστηριότητες, για παράδειγμα, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις μπορούν να διαιρεθούν στις διαδικασίες της διαφήμισης, διαχείρισης μάρκετινγκ, προώθησης κλπ. Συνεπώς, αυτή η διαδικασία διαχωρισμού των δραστηριοτήτων μπορεί να συνεχιστεί ώστε να φτάσουμε στις πιο λεπτομερείς δραστηριότητες. Κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, πρέπει να λάβουμε υπόψη τρεις βασικές προϋποθέσεις. Οι δραστηριότητες μπορούν να απομονωθούν όταν έχουν διαφορετικά οικονομικά στοιχεία, έχουν ιδιαίτερη σημασία στη διαφοροποίηση ή αντιπροσωπεύουν ένα βασικό ποσοστό του κόστους (Porter, 1985).

Ο προσδιορισμός των επιμέρους δραστηριοτήτων απαιτεί κριτική ικανότητα. Συνήθως, εξαρτάται από την φύση της κάθε επιχείρησης, τον κλάδο που ανήκει και τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, η διαδικασία των παραγγελιών, για παράδειγμα, θα μπορούσε να αποτελέσει μέρος της διαχείρισης των εισροών ή, αν αποτελούσε βασική συνιστώσα του τρόπου σύνδεσης της επιχείρησης με τους καταναλωτές, μέρος του μάρκετινγκ (Porter, 1985).

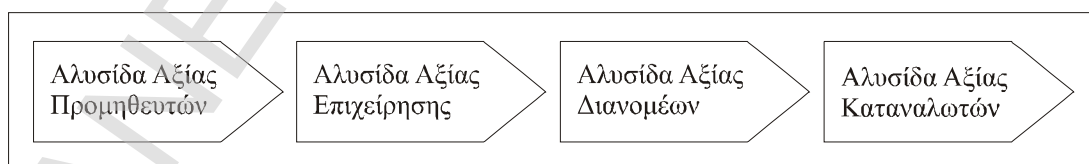
Οι δραστηριότητες είναι οι βασικές μονάδες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από ολόκληρο το σύστημα δραστηριοτήτων και την εκτέλεση διαφορετικών δραστηριοτήτων από αυτές των ανταγωνιστών ή την εκτέλεση παρόμοιων δραστηριοτήτων με διαφορετικούς τρόπους (Porter, 1996). Κάθε επιχείρηση εξετάζει και καθορίζει τον καλύτερο τρόπο εκτέλεσης των δραστηριοτήτων της με στόχο τη δημιουργία, ενίσχυση και μετάδοση ανώτερης αξίας προς τους πελάτες της. (Harmon, 2007). Οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν επειδή κατανοούν τις απαιτήσεις των πελατών τους και προχωρούν στην παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που οι πελάτες τους θέλουν μέσω της βοήθειας ενός συνόλου δραστηριοτήτων που δημιουργούν, παράγουν, πωλούν και παραδίδουν το προϊόν ή την υπηρεσία (Porter, 1996). Ωστόσο, για να επιτευχθεί αυτή η προσπάθεια απαιτείται ο άριστος συντονισμός και η οργάνωση των δραστηριοτήτων αυτών καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση τους (Walters & Jones, 2001).

2.1.3. Σύστημα Αξίας

Η επιτυχία και η επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού δεν περιορίζεται μόνο στο σωστό συντονισμό και την οργάνωση των δραστηριοτήτων της Αλυσίδας Αξίας του. Βασίζεται, ταυτόχρονα, στην ενεργοποίηση διαφορών δραστών με τους οποίους βρίσκεται σε άμεση συνεργασία (Luchi & Paladino, 2000). Η Αλυσίδα Αξίας κάθε επιχείρησης ενσωματώνεται σε μια ευρύτερη ροή δραστηριοτήτων αποκαλούμενη «Σύστημα Αξίας». Το Σύστημα Αξίας περιλαμβάνει τις Αλυσίδες Αξίας των προμηθευτών, της ίδιας της επιχείρησης, των διανομέων και των αγοραστών (βλ. Διάγραμμα 2.2.) (Porter, 1985). Το προϊόν ή η υπηρεσία διέρχεται από όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του Συστήματος Αξίας, πριν εισέλθει στην επιχείρηση έχει ήδη περάσει από κάποια Αλυσίδα Αξίας των προμηθευτών και όταν αυτό παραδοθεί στους αγοραστές εισέρχεται στην Αλυσίδα Αξίας τους (Luchi & Paladino, 2000) (παραιτέρω ανάλυση στο 3^ο Κεφ.). Οι Bloomberg et al. (2002) αναφέρουν:

...Κάθε αλυσίδα συνεχίζει να επεκτείνεται όταν οι συνδεδετικοί της κρίκοι είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους. Η δύναμή της εξαρτάται από τη δύναμη των διασυνδέσεών της. Ομοίως, προμηθευτές, καταναλωτές και διανομείς, μέρη μιας αλυσίδας, βασίζονται ο ένας στον άλλον και συγχρόνως, προσφέρουν και καταναλώνουν προϊόντα και υπηρεσίες. Ο προμηθευτής μου μπορεί να γίνει δικός σου καταναλωτής - ο καθένας μας μπορεί να επηρεάσει όλους τους άλλους. Στην περίπτωση που ο προμηθευτής μου κάνει λάθος, αυτό μπορεί να επηρεάσει τον καταναλωτή μου και αντίστροφα. Εάν διατελέσω σφάλμα, αυτό μπορεί να επηρεάσει τόσο τον προμηθευτή μου όσο τον καταναλωτή μου. Συνεπώς, όλοι είμαστε συνδεδεμένοι μέσα σε μία αδιάσπαστη αλυσίδα (Andersson & Ivansson, 2003).

Διάγραμμα 2.2.: Το Σύστημα Αξίας



Πηγή: Porter M.E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", *The Free Press, New York*

Οι προμηθευτές αναπτύσσουν τις δικές τους Αλυσίδες Αξίας οι οποίες δημιουργούν και μεταφέρουν τα απαραίτητα υλικά τα οποία χρησιμοποιεί η Αλυσίδα Αξίας της

επιχείρησης. Οι συνεργασίες μεταξύ προμηθευτών και επιχείρησης επηρεάζουν όχι μόνο την αξία του προϊόντος αλλά και την επίδοση της επιχείρησης (π.χ. η μορφή της πρώτης ύλης επηρεάζει τις παραγωγικές διαδικασίες και την ποιότητα του προϊόντος). Σύμφωνα με την άποψη του Porter (1985), οι συνεργασίες με τους προμηθευτές δεν είναι μια σχέση που ο ένας κερδίζει σε βάρος του άλλου αλλά μια σχέση **Κερδίζω - Κερδίζεις** (Eustace, 2003). Από την άλλη, τα προϊόντα μέσω των καναλιών διανομής μεταφέρονται στους καταναλωτές. Τα κανάλια διανομής διεκπεραιώνουν τις δικές τους δραστηριότητες, επηρεάζοντας την αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή και συνάμα, τις δραστηριότητες της κάθε επιχείρησης (Rainbird, 2004). Η δημιουργία διεπαφών με τους προμηθευτές, τους διανομείς, τους καταναλωτές και όλους τους συμμετέχοντες στις δραστηριότητες της Αλυσίδας Αξίας της επιχείρησης, της παρέχει τη δυνατότητα να δημιουργεί αξία και να αποκτά ανταγωνιστική δυναμικότητα στο περιβάλλον της αγοράς. Συνεπώς, η κατανόηση της Αλυσίδας Αξίας κάθε επιχείρησης και ο προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο οι δραστηριότητες συνδέονται με τις Αλυσίδες Αξίας των καναλιών διανομής, των προμηθευτών και των αγοραστών συμβάλλει στην αποδοτικότητα, την κερδοφορία της και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Walters & Jones, 2001). Παραδείγματος χάριν, ένας κατασκευαστής αυτοκινήτων μέσω της συνεργασίας που έχει συμπράξει με τους προμηθευτές του μπορεί να τους αναθέσει την οργάνωση των εγκαταστάσεων του προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν τα έξοδα μεταφοράς (Rainbird, 2004).

Μέχρι τώρα είδαμε ότι κάθε οργανισμός δημιουργεί και διατηρεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω του τρόπου που οργανώνει και διαχειρίζεται τις δραστηριότητές του. Πλέον, η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται όλο και περισσότερο μια λειτουργία τεχνογνωσίας της επιχείρησης στη διαχείριση του γενικού Συστήματος Αξίας (Walters & Jones, 2001). Αποτελεί, συνεπώς, επιτακτική ανάγκη για τα στελέχη των επιχειρήσεων να κατανοούν όχι μόνο την Αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης που διευθύνουν αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτή ανήκει στο ευρύτερο Σύστημα Αξίας (www.en.wikipedia.org).

2.1.4. Διασυνδέσεις στην Αλυσίδα Αξίας

Η Αλυσίδα Αξίας δεν είναι απλώς ένα πλαίσιο το οποίο περιλαμβάνει μια σειρά ανεξάρτητων δραστηριοτήτων, αντίθετα θεωρείται ένα σύστημα αποτελούμενο από δραστηριότητες άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους (Walters & Lancaster, 2000). Η αλληλεξάρτηση των δραστηριοτήτων θα μπορούσε να παρομοιαστεί με τους κρίκους μιας

αλυσίδας, εάν κάποιος κρίκος σπάσει τότε η αλυσίδα καταρρέει. Εάν, για παράδειγμα, οι εγκαταστάσεις επεξεργασίας πετρελαίου σταματήσουν την παραγωγή, τότε η Αλυσίδα Αξίας που συνδέει μια πετρελαιοπηγή με τη δεξαμενή καυσίμων ενός αυτοκινήτου θα «σπάσει» (Walters & Rainbird, 2004). Οι διασυνδέσεις αντικατοπτρίζουν τις σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων και το βαθμό που η κάθε μία επιδρά στο κόστος ή στη λειτουργία της άλλης. Μια επιχείρηση μπορεί να είναι σε θέση να μειώσει το κόστος σε μια δραστηριότητα και να επιτύχει, συνεπώς, μείωση του κόστους μιας άλλης, όπως, για παράδειγμα, μια αλλαγή στο σχεδιασμό επιβάλλει ταυτόχρονα μια μείωση του κόστους παραγωγής και βελτιώνει την αξιοπιστία έτσι ώστε το κόστος υπηρεσιών να μειώνεται (Porter, 1985).

Η αλληλεξάρτηση και η διασύνδεση των δραστηριοτήτων αυτών αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενισχύεται περισσότερο μέσω του άριστου συντονισμού και της βελτιστοποίησης των διασυνδέσεων αυτών. Η βελτίωση της δύναμης κάθε διασύνδεσης μπορεί να βελτιώσει ολόκληρη την Αλυσίδα Αξίας (π.χ. ο σχεδιασμός ενός προϊόντος ή οι πιο αυστηρές προδιαγραφές των υλικών μπορούν να ελαττώσουν το κόστος των κύριων δραστηριοτήτων). Παράλληλα, η δυνατότητα άριστου συντονισμού μπορεί να επιφέρει την καλύτερη ή οικονομικότερη εκτέλεση των δραστηριοτήτων (π.χ. η έγκαιρη παράδοση ενός προϊόντος συνεπάγεται συντονισμό και οργάνωση στις λειτουργίες και στις διαδικασίες εισροών) (Porter, 1985). Επιπρόσθετα, η διάχυση των πληροφοριών και η επικοινωνία, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, στις διασυνδέσεις των δραστηριοτήτων ενισχύει σε μεγάλο βαθμό την καλύτερη εκτέλεσή τους (Koh & Nam, 2005).

Διασυνδέσεις παρατηρούνται συνήθως τόσο ανάμεσα στις δραστηριότητες της Αλυσίδας Αξίας μιας επιχείρησης όσο και ανάμεσα στις Αλυσίδες Αξίας διαφορετικών επιχειρήσεων σε ένα Σύστημα Αξίας (η μορφή παραλαβής των πρώτων υλών από τους προμηθευτές επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την παραγωγική διαδικασία) (Andersson & Ivansson, 2003). Η παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στον τελικό καταναλωτή κινητοποιεί διαφορετικούς οικονομικούς δράστες, που ο κάθε ένας διαχειρίζεται και συντονίζει την Αλυσίδα Αξίας του. Οι συγχρονισμένες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιχειρήσεων δημιουργούν μια εκτεταμένη Αλυσίδα Αξίας, μερικές φορές παγκόσμια στο βαθμό (global) (Walters & Jones, 2001).

Ωστόσο, η δημιουργία διασυνδέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων αποτελεί μια επίπονη διαδικασία και συχνά πολύπλοκη. Η απόφαση για το ποιες δραστηριότητες μια επιχείρηση αναλαμβάνει, συνδέεται άμεσα με την επίτευξη του ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος. Παραδείγματος χάριν, μια επιχείρηση που επιθυμεί να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της μέσω της διαφοροποίησης με τη διάθεση προϊόντων υψηλότερης ποιότητας θα πρέπει να εκτελέσει εκείνες τις δραστηριότητες που ενισχύουν την ποιότητα με τον καλύτερο τρόπο. Αντίθετα, όταν η επιχείρηση δίνει περισσότερη έμφαση στον έλεγχο του κόστους θα απαιτήσει μείωση του κόστους εκτέλεσης των δραστηριοτήτων αξίας, ή μείωση του συνολικού ποσού χρησιμοποιούμενων πόρων. Κάθε επιχείρηση ξεχωριστά, ανάλογα με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της, χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hoque, 2001). Η διερεύνηση των διασυνδέσεων και η διαχείριση τους αποτελεί ένα δύσκολο καθήκον αλλά και μια πρόκληση που επιφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Porter, 1985). Συνεπώς, τα στελέχη θα πρέπει να αναρωτηθούν (McLarty, 2000):

- Ποιος είναι ο ρόλος των διασυνδέσεων;
- Βελτιώνεται η Αλυσίδα Αξίας μέσω των διασυνδέσεων;
- Με ποιον τρόπο πραγματοποιούνται οι διασυνδέσεις στο Σύστημα Αξίας;
- Πως μπορεί να βελτιωθεί η δύναμη των διασυνδέσεων και ποιο θα είναι το αποτέλεσμα;

2.2. ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Έως τώρα αναφέραμε ότι η ανάπτυξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μια λειτουργία του τρόπου με τον οποίο κάθε επιχείρηση οργανώνει και διαχειρίζεται τις δραστηριότητές της. Κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες δημιουργεί αξία για τους αγοραστές. Αυτές οι δραστηριότητες ταξινομούνται σε ένα πλαίσιο που ο Porter (1985) ονομάζει Αλυσίδα Αξίας. Όλες οι δραστηριότητες της Αλυσίδας Αξίας συμμετέχουν στη δημιουργία και παράδοση της αξίας προς τους πελάτες (Porter, 1985). Η στρατηγική κάθε επιχείρησης καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η Αλυσίδα Αξίας της οργανώνεται ώστε να επιτύχει στην προσπάθεια αυτή. Μάλιστα, θεωρείται ότι η στρατηγική είναι η τέχνη της δημιουργίας αξίας (Walters & Lancaster, 2000). Η στρατηγική αποτελεί ένα σύστημα στο οποίο κάθε μέλος και κάθε τμήμα της επιχείρησης εργάζεται για να δημιουργήσει και να παραδώσει αξία στους πελάτες (Feurer & Chaharbaghi, 1997). Η παράδοση ανώτερης αξίας περιλαμβάνει το συντονισμό και την άριστη εκτέλεση των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να δώσουν στο προϊόν/υπηρεσία τις κατάλληλες ιδιότητες ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση των

πελατών και η δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων. Οι ενέργειες αυτές συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Walters & Jones, 2001).

Από την άλλη, η Αλυσίδα Αξίας γίνεται ένα βασικό συστατικό στη διαμόρφωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής: μέσο για την αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός οργανισμού, την οργάνωση των διαδικασιών, τη διαχείριση των πόρων και την ανταπόκρισή του στις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος (Walters & Lancaster, 2000). Η διερεύνηση των δραστηριοτήτων της Αλυσίδας Αξίας και των διασυνδέσεων μεταξύ τους παρέχει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να εντοπίζουν τις ικανότητες τους καθώς και περιοχές που χρήσουν βελτίωσης και στη συνέχεια, να τις συνδυάζουν με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος, ώστε να διαμορφώνουν μια πετυχημένη στρατηγική άριστα ανταποκρινόμενη στις προκλήσεις αυτές (Walters & Jones, 2001).

2.3. Η ΕΙΚΟΝΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Παρά την εννοιολογική του απλότητα, πολλές φορές το πρότυπο της Αλυσίδας Αξίας δεν είναι εύκολα εφαρμόσιμο, ιδιαίτερα στις νέες συνθήκες της παγκόσμιας οικονομίας (Koh & Nam, 2006). Η υψηλή ανταγωνιστικότητα της παγκόσμιας αγοράς πιέζει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών προς αναζήτηση νέων τρόπων λειτουργίας, νέων στρατηγικών που θα τους επιτρέψουν να λειτουργούν απρόσκοπτα, και να απολαμβάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Κιουντουζής, 2002).

Για να εξεταστούν τα όλο και περισσότερο δυναμικά περιβάλλοντα, έχουν προταθεί διάφορες τροποποιήσεις στο πρότυπο Αλυσίδας Αξίας (McPhee & Wheeler, 2006). Πολλοί ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν την ανάπτυξη συνεργασιών και σχέσεων μεταξύ των προμηθευτών, των καταναλωτών, των καναλιών διανομής, των εργαζομένων και όλων των συμμετεχόντων, δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να δημιουργούν αξία και να αποκτούν ανταγωνιστική δυναμικότητα στο περιβάλλον της αγοράς (Hearn & Pace, 2006). Καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια αυτή διαδραματίζει και η πληροφορία η οποία αποτελεί βασικό παράγοντα για άριστες συνεργασίες (Walters & Lancaster, 1999). Οι Hartman et al. (2000) δηλώνουν ότι, σήμερα, με τη ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη στην παγκόσμια οικονομία, η τεχνολογία και οι πληροφορίες έχουν γίνει τόσο κρίσιμες όσο το κεφάλαιο, η έρευνα και η ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, και άλλοι προηγούμενοι οδηγοί της επιχειρηματικής επιτυχίας (Andersson & Ivansson, 2003).

Οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από κάθε επιχείρηση παρέχουν στοιχεία και δεδομένα τόσο για την ίδια όσο και για τους προμηθευτές της, τους συνεργάτες της,

τους διανομείς και τους υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες της (Walters & Lancaster, 1999). Ο μετασχηματισμός των στοιχείων αυτών από τα στελέχη των επιχειρήσεων σε πληροφορίες, στην κατανόηση και στη συνέχεια τη γνώση συνεισφέρει άμεσα στη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, και μεταβάλλει την εικόνα ενός οργανισμού, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή τόσο από τα άτομα που εργάζονται σε αυτόν, όσο και από το εξωτερικό του περιβάλλον (Mendonca, 2003).

Η πολύτιμη συνεισφορά των πληροφοριών στο επιχειρηματικό «γίγνεσθαι» ώθησε στη δημιουργία σχεδιασμού Συστημάτων Διαχείρισης Πληροφοριών. Ωστόσο, οι περισσότερες εφαρμογές Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Systems - IS) που έχουν σχεδιαστεί μέχρι τώρα θεωρήθηκαν δομικό εμπόδιο στην ελεύθερη ροή των πληροφοριών και στις επικοινωνίες (Cagliano et al., 2005). Αν και η Ηλεκτρονική Μεταφορά Κεφαλαίων (Electronic Funds Transfer - EFT) μεταξύ των Τραπεζών και η Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (Electronic Data Interchange - EDI) κατά τη δεκαετία του '70 θεωρήθηκαν σύγχρονες μέθοδοι ανταλλαγής πληροφοριών, ήταν αρκετά περιοριστικές με αποτέλεσμα να μην καλύπτουν ένα ολόκληρο σύνολο εμπορικών δραστηριοτήτων λόγω του υψηλού κόστους και της τεχνολογικής πολυπλοκότητας (Bhatt & Emami, 2004). Οι τελευταίες εξελίξεις στις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (Information Communication Technologies) και ιδιαίτερα η εμφάνιση του Διαδικτύου (Internet) ενισχύουν το ρόλο που διαδραματίζουν οι πληροφορίες στις επιχειρηματικές διαδικασίες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή κάτω από την οποία ανόμοιες δραστηριότητες μπορούν να προγραμματιστούν αποτελεσματικά και να συντονιστούν (Whitten et al., 2000).

Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business) και του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), ως αποτέλεσμα της προόδου στον τομέα των δικτύων υπολογιστών και τηλεπικοινωνιών και της παγκόσμιας υιοθέτησης του Διαδικτύου, έχει προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα νέο φάσμα δυνατοτήτων επικοινωνίας και ανάπτυξης τους (Javalgi et al., 2005). Ο όρος *ηλεκτρονικό επιχειρείν* υιοθετήθηκε προκειμένου να διακριθούν εκείνες οι επιχειρήσεις που επενδύουν στη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων τους μέσω των τηλεπικοινωνιακών δικτύων, των κατανεμημένων υπολογιστών και του Διαδικτύου, από εκείνες που επιμένουν να χρησιμοποιούν παραδοσιακά μέσα και μεθόδους. Αντίστοιχα, ο όρος *ηλεκτρονικό εμπόριο* αφορά στη μεγάλη πλειονότητα των επιχειρήσεων που διεξάγουν εμπορικές συναλλαγές (αγορά - πώληση πληροφοριών, προϊόντων, υπηρεσιών) μέσω της νέας υποδομής και τεχνοτροπίας η οποία βασίζεται στην τεχνολογία του Διαδικτύου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δίνει τη δυνατότητα σε οποιαδήποτε

επιχείρηση, οργανισμό, αλλά και σε οποιονδήποτε επαγγελματία να παρέχει τις υπηρεσίες του και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις και επιθυμίες των πελατών του γρήγορα και απλά, μέσω του Διαδικτύου, όπως και να συναλλάσσεται με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες του (Wynne et al., 2001).

Η εμφάνιση του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου άλλαξε το ρόλο και τη δυναμική της Αλυσίδας Αξίας. Μέσω της εξάπλωσης του Διαδικτύου παρέχεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επανασχεδιάζουν και να αναδομούν τις δραστηριότητες της Αλυσίδας Αξίας τους έτσι ώστε να διεκπεραιώνουν αποτελεσματικότερα τις ενέργειες τους ως προς τους προμηθευτές, τους πελάτες, και τους διαύλους διανομής και όλους τους συμμετέχοντες, επιτρέποντας τη συνεχή ροή πληροφοριών ανάμεσά τους (Whitten et al., 2000). Η τεχνολογία Διαδικτύου παρέχει μια τυποποιημένη υποδομή, για την πρόσβαση και τη μετάδοση πληροφοριών και την αμφίδρομη επικοινωνία, με το χαμηλότερο κόστος. Με τη διευκόλυνση και την επιτάχυνση της ανταλλαγής πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο, επιτρέπονται βελτιώσεις σε όλη την Αλυσίδα Αξίας, σχεδόν σε κάθε επιχείρηση και κάθε βιομηχανία (Koh & Nam, 2006). Συνεπώς, η εξέλιξη στις τεχνολογίες πληροφοριών και η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν έχει αναδείξει νέους τρόπους επανασχεδιασμού των εμπορικών δραστηριοτήτων, παρέχοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται σε αγορές πέρα από το φυσικό κόσμο (ψηφιακός κόσμος) (Wynne et al., 2001).

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών και συγκεκριμένα η ανάπτυξη του Διαδικτύου έχει αλλάξει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις λειτουργούν (Lawton & Michaels, 2001). Ο Porter (2001) στην προσπάθεια κατανόησης της επιρροής του Διαδικτύου στη στρατηγική των επιχειρήσεων αναφέρει ότι το βασικό του πλεονέκτημα είναι ότι επιτρέπει τη δημιουργία, την οργάνωση και τη διάχυση των πληροφοριών τόσο μέσα στην επιχείρηση, όσο και σε ολόκληρο το Σύστημα Αξίας, ενισχύοντας, έτσι, την άριστη διασύνδεση των δραστηριοτήτων μεταξύ τους και επιτρέποντας την ταχύτερη εκτέλεση τους (Porter, 2001). Μάλιστα, παραθέτει ένα πλαίσιο που αναπαριστά πως διεξάγονται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες μέσω της χρήσης του Διαδικτύου (Διάγραμμα 2.3.).

Διάγραμμα 2.3.: Εφαρμογές του Διαδικτύου στις Δραστηριότητες της Αλυσίδας Αξίας

Εταιρική Υποδομή - Βασισμένες στο WEB, καταμετρημένες χρηματοοικονομικές και ERP εφαρμογές. - Online διαχείριση σχέσεων με τους επενδυτές (π.χ. Διασπορά πληροφοριών, ευρείς κλήσεις συσκέψεων).				
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Ηλεκτρονικές αναφορές εξόδων και κατανόησης χρόνου. - Εκπαίδευση βασισμένη στο WEB. - Διανομή και διάδοση εταιρικών πληροφοριών μέσω Διαδικτύου.				
Τεχνολογική Ανάπτυξη - Σχεδιασμός των προϊόντων μέσω συνεργασιών και απομακρυσμένων ομάδων. - Πρόσβαση στους καταλόγους γνώσεως από όλα τα μέρη του οργανισμού. - Άμεση πρόσβαση της E&A στις online πληροφορίες των πωλήσεων και των υπηρεσιών.				
Προμήθεια - Εφικτός προγραμματισμός της ζήτησης μέσω ίντερνετ. - Ευέλικτος τρόπος σύνδεσης με τα συστήματα αγοράς και τους προμηθευτές. - Αυτοματοποίηση πληρωμών. - Άμεση και έμμεση συναλλαγή αγοραστών - πωλητών.				
Διαχείριση Εισροών • Άμεσος και ολοκληρωμένος προγραμματισμός, διεκπεραίωση, διαχείριση αποθηκών, σχεδιασμός και προγραμματισμός σε ολόκληρη την επιχείρηση και τους προμηθευτές της. • Διασπορά σε όλο το φάσμα της εγχειρήσιμων εισροών και των δεδομένων απογραφής.	Λειτουργίες • Ολοκληρωμένη ανταλλαγή πληροφοριών, σχεδιασμός και υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης. • Άμεση πληροφόρηση και ανταπόκριση προς τους πελάτες και τα κανάλια διανομής.	Διαχείριση Εκροών • Άμεση εκτέλεση των παραγγελιών είτε αυτές αρχίζουν από έναν τελικό καταναλωτή και έναν πωλητή, είτε από έναν διανομέα. • Αυτοματοποίηση των συγκεκριμένων όρων και συμφωνιών με τους πελάτες. • Πρόσβαση των πελατών και των καναλιών διανομής στην ανάπτυξη των προϊόντων και στο τρόπο παράδοσης. • Συνεργατική ενσωμάτωση με τα συστήματα πρήγωσης πελατών. • Ολοκληρωμένη διαχείριση καναλιών διανομής συμπεριλαμβανομένης της ανταλλαγής πληροφοριών, της απαίτησης εγγυήσεων και της διαχείρισης συμβάσεων (έλεγχος διαδικασιών, προσαρμοστικότητα).	Μάρκετινγκ και πωλήσεις • Online δίκτυα πωλήσεων συμπεριλαμβανομένων ιστοσελίδων και αγορών. • Άμεση πρόσβαση, στις πληροφορίες πελατών, στους καταλόγους προϊόντων, στη τιμολόγηση, στη διαθεσιμότητα καταλόγων, online υποβολή των προσφορών και καταχώριση παραγγελιών. • Online διαμόρφωση προϊόντος. • Προσαρμοσμένο στον πελάτη μάρκετινγκ μέσω της σκιαγράφησης πελατών. • Διαφήμιση. • Online προσαρμοσμένη πρόσβαση. • Ανατροφοδότηση πληροφοριών στους πελάτες, άμεσα, μέσω των ιστοσελίδων, του μάρκετινγκ και των διαφημίσεων.	Υπηρεσίες μετά την πώληση • Online υποστήριξη στην εξυπηρέτηση πελατών μέσω διαχείρισης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), της συναλλαγής πληροφοριών (co-browser), της ολικής συνομιλίας (chat) και άλλων χρήσεων του ίντερνετ. • Αυτοεξυπηρέτηση (self service) του πελάτη μέσω των ιστοσελίδων. • Άμεση πρόσβαση, στον έλεγχο του λογαριασμού του πελάτη, τη διαθεσιμότητα των παραγγελιών, την ενημέρωση των παραγγελιών.

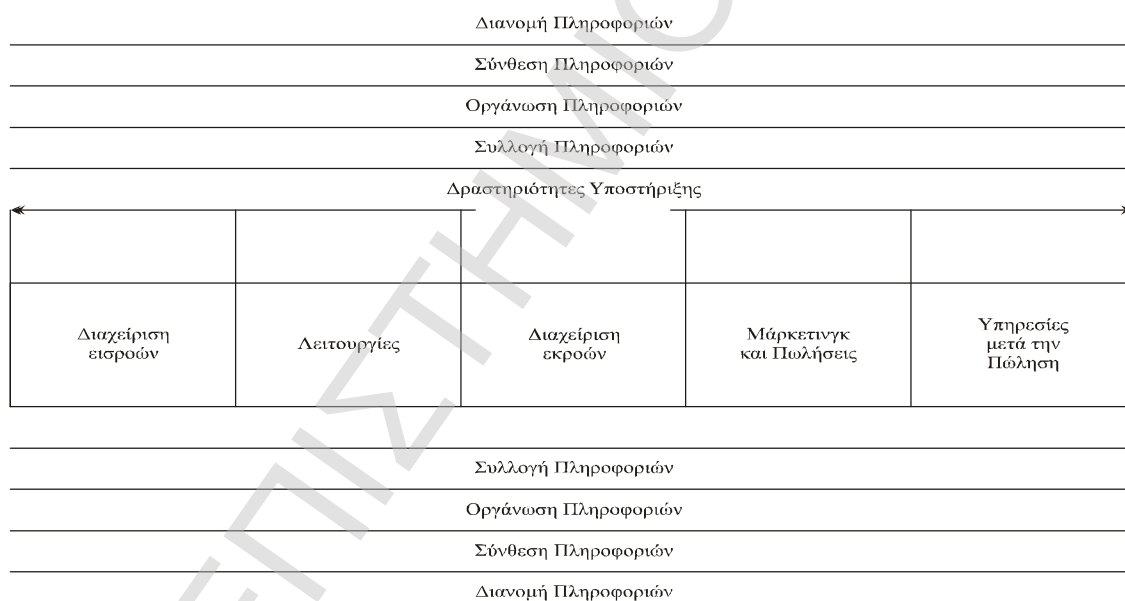
Πηγή: Porter M.E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*

Το παραδοσιακό πρότυπο της Αλυσίδας Αξίας, επεξεργάζεται τις πληροφορίες απλώς ως ενισχυτικό στοιχείο της δημιουργίας αξίας, όχι ως βασική πηγή της ίδιας της αξίας. Αντίθετα, η **Εικονική Αλυσίδα Αξίας** (Virtual Value Chain - VVC) έχει τη δύναμη να μετατρέπει τις ακατέργαστες πληροφορίες σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να δημιουργεί ανώτερη αξία για τους πελάτες (www.en.wikipedia.org). Η Εικονική Αλυσίδα Αξίας επινοήθηκε από τους Rayport και Sviokla (1995) ως ένα πλαίσιο έρευνας και ανάλυσης του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι συγγραφείς αναφέρουν ότι κάθε επιχείρηση ανταγωνίζεται σήμερα σε δύο κόσμους, σε έναν φυσικό κόσμο πόρων (marketplace) που τα στελέχη μπορούν να "δουν" και να "αγγίξουν" και σε έναν εικονικό κόσμο φτιαγμένο από πληροφορίες (marketspace). Αυτός ο τελευταίος κόσμος έχει συμβάλλει στην ώθηση του ηλεκτρονικού εμπορίου, παρέχοντας έναν νέο τρόπο δημιουργίας αξίας (Rayport & Sviokla, 1995). Η Εικονική Αλυσίδα Αξίας είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι πληροφορίες μπορούν να μεταφερθούν άμεσα στους κατασκευαστές, τους πελάτες και τους προμηθευτές σε πραγματικό χρόνο. Οι

εμπορικές συναλλαγές που δημιουργούνται σε πραγματικό χρόνο αυξάνουν πλέον την ταχύτητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης και δημιουργούν μια απαίτηση να διαχειρίζεται τις πληροφορίες πελατών για μελλοντική χρήση της. Με τη χρησιμοποίηση των πληροφοριών πελατών, μια επιχείρηση είναι ενήμερη για τις προτιμήσεις τους, δημιουργώντας προϊόντα/υπηρεσίες απόλυτα προσαρμοσμένα στις προτιμήσεις αυτές, ικανοποιώντας ακόμη και τους πιο «δύσκολους» πελάτες (Kim et al., 2004).

Οι στρατηγικές αποφάσεις στην Εικονική Αλυσίδα Αξίας λαμβάνονται με βάση τις πληροφορίες. Οι πληροφορίες δεν αντιμετωπίζονται ως υποπροϊόν των δραστηριοτήτων, που εκτελούνται από τη φυσική Αλυσίδα Αξίας, αλλά αρχίζουν να διαδραματίζουν έναν στρατηγικό ρόλο σε αυτή. Η αξία που δημιουργείται σε οποιοδήποτε στάδιο μιας Εικονικής Αλυσίδας Αξίας βασίζεται στη συλλογή, στην οργάνωση, στην επιλογή, στη σύνθεση και στη διανομή των πληροφοριών (Διάγραμμα 2.4.).

Διάγραμμα 2.4.: Οι Πληροφορίες στην Αλυσίδα Αξίας



Πηγή: Bhatt & Emdad (2001), “An Analysis of the Virtual Value Chain in Electronic Commerce”, *Logistics Information Management*.

Ακριβώς όπως μια επιχείρηση παίρνει την πρώτη ύλη και τη μετασχηματίζει σε κάτι χρήσιμο, έτσι και τα στελέχη των επιχειρήσεων συλλέγουν τις ακατέργαστες πληροφορίες και προσθέτουν αξία μέσω των βημάτων αυτών (Rayport & Sviokla, 1995). Κάθε στάδιο της Εικονικής Αλυσίδας Αξίας προσφέρει νέες ευκαιρίες στις επιχειρήσεις ώστε να

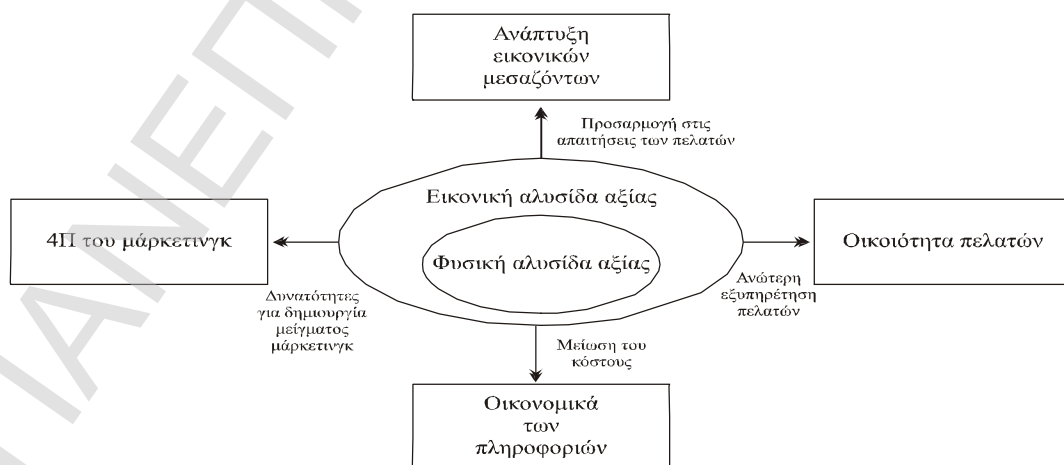
χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες αυτές προκειμένου να δημιουργηθεί ένα νέο προϊόν ή μια υπηρεσία (Andersson & Ivansson, 2003).

Για να δημιουργήσουν ανώτερη αξία, οι επιχειρήσεις πρέπει να συνεχίσουν να διατηρούν τη φυσική Αλυσίδα Αξίας τους, αλλά πρέπει, επίσης, να χτίσουν και να εκμεταλλευτούν μια Εικονική Αλυσίδα Αξίας. Για να επιτύχουν στο νέο περιβάλλον, τα υψηλόβαθμα στελέχη πρέπει να κατανοήσουν τις διαφορές μεταξύ της δημιουργίας αξίας τόσο στο φυσικό (marketplace) όσο και στον κόσμο των πληροφοριών (marketspace) και η προσπάθεια αυτή προϋποθέτει συλλογική και αποτελεσματική διαχείριση. Όσοι κατανοούν πώς να κυριαρχήσουν και στους δυο κόσμους, μπορούν να δημιουργήσουν και να παραδώσουν αξία με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Koh & Nam, 2006).

2.3.1. Τα οφέλη της Εικονικής Αλυσίδας Αξίας

Η Εικονική Αλυσίδα Αξίας έχει μια ιδιαίτερα εύκολη δομή η οποία επιτρέπει την ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων και κατά συνέπεια, τη διευκόλυνση των εμπορικών συναλλαγών (Kirchmer, 2004). Το Διάγραμμα που ακολουθεί επεξηγεί τις υπηρεσίες που η Εικονική Αλυσίδα Αξίας προσφέρει στους πελάτες και τις δυνατότητες που παρέχει τόσο στους κατασκευαστές όσο και στους προμηθευτές ώστε να την εκμεταλλεύονται αποτελεσματικά και να επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Διάγραμμα 2.5.) (Bhatt & Emdad, 2001).

Διάγραμμα 2.5.: Τα Οφέλη της Εικονικής Αλυσίδας Αξίας προς τους Καταναλωτές, τους Προμηθευτές, τις Επιχειρήσεις



Πηγή: Bhatt & Emdad (2001), "An Analysis of the Virtual Value Chain in Electronic Commerce", *Logistics Information Management*.

Η Εικονική Αλυσίδα Αξίας αποτελεί έναν σημαντικό και καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία του ηλεκτρονικού εμπορίου λόγω των «οικονομικών πληροφοριών». Τα οικονομικά των πληροφοριών αναφέρονται στην αξία των πληροφοριών, η οποία είναι διαφορετική από την αξία των φυσικών προϊόντων. Οι πληροφορίες μπορούν να διανεμηθούν μεταξύ όλων των συμμετεχόντων, όπως προμηθευτές, πελάτες, και επιχειρήσεις, χωρίς να ελαττώνεται η ποσότητά τους, δεδομένου ότι δεν ακολουθούν τους κανόνες των παραδοσιακών οικονομικών όσον αφορά την προσφορά και τη ζήτηση.

Επιπλέον, τα ηλεκτρονικά δίκτυα, που έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο, παρέχουν μεγάλη ευκολία στη συλλογή, την οργάνωση και την ανάλυση των πληροφοριών οι οποίες «χτίζονται» γύρω από την Εικονική Αλυσίδα Αξίας. Επειδή οι πληροφορίες αποθηκεύονται και μεταχειρίζονται ψηφιακά μέσω των υπολογιστών, τα ηλεκτρονικά δίκτυα μπορούν επίσης να προσφέρουν πλεονεκτήματα στο συγκερασμό, το συνταίριασμα και την ανάπτυξη του περιεχομένου των πληροφοριών, ακόμη και αν προέρχονται από διαφορετικές πηγές (*Bhatt & Emdad, 2001*).

Η Εικονική Αλυσίδα Αξίας δημιουργεί προϋποθέσεις για ένα δυναμικό μείγμα μάρκετινγκ. Αναλυτικότερα:

Προϊόν. Η Εικονική Αλυσίδα Αξίας προσφέρει πλεονεκτήματα στους καταναλωτές, παρέχοντάς τους μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις τους. Συνεπώς, οι καταναλωτές μπορούν να εντοπίζουν προϊόντα με χαμηλότερο κόστος και σε μικρότερο χρονικό διάστημα εφόσον έχουν τη δυνατότητα να «αγοράζουν» ένα προϊόν μέσω του προσωπικού τους υπολογιστή (*Javalgi et al., 2005*) (π.χ. τα εικονικά καταστήματα ηλεκτρονικών e-shop). Επιπλέον, η Εικονική Αλυσίδα Αξίας προσφέρει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παρέχουν περισσότερες πληροφορίες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, με συνέπεια τη δυνατότητα ευκολίας επιλογής των αγοραστών. Ιδιαίτερα για τα ψηφιακά προϊόντα και τις υπηρεσίες, η Εικονική Αλυσίδα παρέχει τη δυνατότητα της γρήγορης προσαρμογής των προϊόντων και των υπηρεσιών στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των καταναλωτών. Παραδείγματος χάριν, ένας φοιτητής μπορεί να επιλέξει μια ιστοσελίδα (site) από όπου μπορεί να επιλέξει ερευνητικά άρθρα, άρθρα περιοδικών, που δημοσιεύονται και που δημιουργούνται από διαφορετικούς εκδότες και επιχειρήσεις, χωρίς πολύπλοκες διαδικασίες πληρωμής. Από την πλευρά τους, οι επιχειρήσεις έχοντας πρόσβαση σε πληροφορίες και χαρακτηριστικά πελατών γίνονται ενήμερες για τις προτιμήσεις τους και αναπτύσσουν ή βελτιώνουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, ικανοποιώντας ακόμα και τους πιο απαιτητικούς καταναλωτές (*Kim et al., 2004*).

Τόπος. Το Διαδίκτυο παρέχει στις επιχειρήσεις πρόσβαση στις παγκόσμιες αγορές και τη διάθεση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου (*Walters & Lancaster, 1999*). Επιπλέον, η χρήση του Διαδικτύου επιτρέπει την παράκαμψη ορισμένων τμημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό βέβαια εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ειδικότερα, στην περίπτωση των ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων μπορούν να προσφέρονται στην αγορά χωρίς την παρέμβαση ενδιάμεσων. Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα της εταιρείας ηλεκτρονικών υπολογιστών Dell η οποία προσφέρει ηλεκτρονικούς υπολογιστές μέσω του Διαδικτύου και επιπλέον παρέχει τη δυνατότητα στους πελάτες να αποκτήσουν το προϊόν όπως ακριβώς το επιθυμούν (π.χ. συγκεκριμένη χωρητικότητα μνήμης) (*Lawton & Michaels, 2001*).

Τιμή. Η Εικονική Αλυσίδα Αξίας προσφέρει τη δυνατότητα έγκυρης ενημέρωσης στους καταναλωτές για τις υπάρχουσες τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών και τη δυνατότητα σύγκρισης τιμών προϊόντων άλλων επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, οι απαιτήσεις των πελατών για τα ψηφιακά προϊόντα (άμεση παραλαβή προϊόντων) αναπροσαρμόζουν τις τιμές αυτών. Οι μεταβολές των τιμών επηρεάζονται και από την ίδια τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Παραδείγματος χάριν, ένας πελάτης που επιθυμεί να ψάξει και να διαβάσει ένα ιδιαίτερο κομμάτι πληροφοριών είναι πιθανό να πληρώσει λιγότερο από έναν πελάτη που θα μεταφέρει απευθείας στον υπολογιστή του τις πληροφορίες και θα τις τυπώσει (*Bhatt & Emdad, 2001*).

Προώθηση. Το Διαδίκτυο αποτελεί ένα χρήσιμο μέσο για τη διάθεση αλλά και τη διαφήμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών των επιχειρήσεων. Μέσω του Διαδικτύου οι επιχειρήσεις διαθέτουν μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους και ταυτόχρονα να τις εμπλουτίζουν με ήχο, κίνηση και γραφικά για να προσελκύουν περισσότερο τους καταναλωτές (*Rahman, 2004*).

Από την άλλη πλευρά, η Εικονική Αλυσίδα Αξίας συντελεί στο χτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων πελατών και επιχειρήσεων (*Browne & Zhang, 1999*). Μέσω των ιστοσελίδων των ψηφιακών καταστημάτων συλλέγονται πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις των καταναλωτών και, κατά συνέπεια, προσφέρονται προϊόντα/υπηρεσίες άμεσα προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους. Στον κόσμο της υψηλής τεχνολογίας, τα παραδείγματα σχέσεων πελατών με ηλεκτρονικές επιχειρήσεις αφθονούν. Σήμερα, χιλιάδες επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει ιστοσελίδες (sites) στο Διαδίκτυο για να διαφημίσουν τα προϊόντα ή να αποσπάσουν σχόλια από τους πελάτες. Αρκετές, μάλιστα, έχουν προχωρήσει περισσότερο και έχουν αυτοματοποιήσει πραγματικά τη διεπαφή με τον

πελάτη, προσδιορίζοντας και, κατά συνέπεια, εκπληρώνοντας τις επιθυμίες των πελατών με χαμηλότερο κόστος (π.χ. το περιοδικό Wall Street μέσω της ιστοσελίδας που έχει δημιουργήσει, παρέχει στους χρήστες υπηρεσίες πληροφοριών σε ένα ενημερωτικό, φιλικό προς το χρήστη περιβάλλον. Η εταιρεία πώλησης βιβλίων Amazon.com παρέχει έναν χώρο συνάντησης "εικονικών καταστημάτων" για την ανταλλαγή νέων ή χρησιμοποιημένων αγαθών. Η μηχανή αναζήτησης Google ως μεσάζοντας παρέχει ένα χώρο περιήγησης για τους χρήστες Διαδικτύου) (Javalgi et al., 2005).

Στο φυσικό κόσμο οι σχετικές με τον πελάτη πληροφορίες δεν είναι εύκολο να αποκτηθούν εντούτοις, στον εικονικό κόσμο, οι πελάτες είναι πρόθυμοι να παρέχουν τις προσωπικές πληροφορίες, εάν δεν χρησιμοποιούνται κατά άσχημο τρόπο και ενισχύουν την αξία πελατών (Wynne et al., 2000). Με την εκμετάλλευση των πληροφοριών πελατών, μια επιχείρηση μπορεί να χτίσει και να διατηρήσει μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες της και μπορεί να τους ενημερώνει είτε με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή με οποιονδήποτε άλλο τρόπο εάν οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία της επιλογής τους διατίθεται στην επιχείρηση. Επιχειρήσεις όπως η Amazon.com, έχουν κερδίσει την προσοχή των πελατών δεδομένου ότι είναι σε θέση να ενισχύσουν την αξία πελατών. Παραδείγματος χάριν, η Amazon.com μπορεί αυτόματα να ενημερώσει τον πελάτη για τα νέα εμπορεύματα ή τα προϊόντα που μπορούν να εξυπηρετήσουν το σκοπό του/της (Kim et al., 2004).

Κάθε δραστηριότητα Εικονικής Αλυσίδας Αξίας, όπως προαναφέρθηκε, μπορεί να ενισχυθεί και να βελτιωθεί μέσω της ανατροφοδότησης (feedback) των απόψεων και των ανησυχιών πελατών. Η διαδικασία της ανατροφοδότησης πελατών βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προωθούνται από μια επιχείρηση, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος σε σύγκριση με το κόστος των παραδοσιακών ερευνών μάρκετινγκ. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στον τομέα της ψηφιακής διανομής των προϊόντων και των υπηρεσιών (Wynne et al., 2000).

Η Εικονική Αλυσίδα Αξίας έχει τη δύναμη να εξαλείφει την παρέμβαση πολλών ενδιάμεσων, δημιουργώντας νέους μεσαζόντες πληροφοριών. Αυτοί οι μεσαζόντες διαδραματίζουν έναν ζωτικής σημασίας ρόλο στην προσαρμογή των προϊόντων σε ιδιαίτερες ανάγκες πελατών και τη σύνδεση των επιχειρήσεων με τους πελάτες για την ικανοποίηση των μακροπρόθεσμων απαιτήσεών τους. Με άλλα λόγια, η πρώτη σύνδεση σε μια Εικονική Αλυσίδα Αξίας, για έναν πελάτη είναι η διεπαφή με την ιστοσελίδα ενός μεσαζόντα πληροφοριών. Οι πελάτες με αυτό τον τρόπο μπορούν να εντοπίσουν διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία προσφέρονται από διαφορετικές επιχειρήσεις. Παραδείγματος χάριν, στις οικονομικές υπηρεσίες, η Microsoft, και η Intuit βοηθούν τους

πελάτες στην παροχή των διαφορετικών ειδών προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται από διαφορετικές οικονομικές επιχειρήσεις (*Bhatt & Emdad, 2001*).

Σήμερα αν όχι όλες, οι περισσότερες επιχειρήσεις διεξάγουν τις δραστηριότητές τους μέσω Διαδικτύου και μάλιστα, με απόλυτη επιτυχία. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένων επιχειρήσεων στο χώρο του Διαδικτύου αποτελεί και η Εταιρεία ηλεκτρονικών Υπολογιστών Dell Computer η οποία αναγνωρίζεται ως μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις σε on-line πωλήσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η φιλοσοφία της Dell είναι ότι οι πελάτες μέσω Internet τα έχουν «όλα υπό έλεγχο». Μπορούν να το χρησιμοποιήσουν όποτε τους βολεύει και να επιλέγουν τη σύνθεση του υπολογιστή και την τιμή, να δίνουν παραγγελία & να παίρνουν πληροφορίες για την κατάσταση της παραγγελίας τους και την παραλαβή της και να λύνουν τυχόν τεχνικές απορίες. Τις παραδόσεις των υπολογιστικών συστημάτων της Dell έχουν αναλάβει εξωτερικοί συνεργάτες - εταιρείες (outsourcing) με μεγάλη τεχνογνωσία στον τομέα των logistics. Με τον τρόπο αυτό η Dell έχει καταφέρει να πετύχει απευθείας παράδοση των παραγγελιών στους πελάτες της μέσα σε ελάχιστες μόνο μέρες. Η εταιρεία, επίσης, προσφέρει στους πελάτες της μια μεγάλη γκάμα υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας όπως εγκατάσταση και διαχείριση υπολογιστικών συστημάτων, τεχνική υποστήριξη και μελέτες για τεχνολογική αναβάθμιση. Από τη νέα αυτή αρχιτεκτονική στην Αλυσίδα Αξίας προέκυψαν πλεονεκτήματα τεχνολογικής υπεροχής (δεδομένου ότι η Dell δεν είχε αποθέματα εξαρτημάτων ούτε τελικών προϊόντων, μπορούσε κάθε στιγμή να χρησιμοποιεί για την κατασκευή των υπολογιστών της τα πιο πρόσφατα τεχνολογικά εξαρτήματα και, έτσι, να προσφέρει πιο εξελιγμένα προϊόντα πριν από οποιονδήποτε ανταγωνιστή της στην αγορά), κόστους (π.χ. αποφεύγοντας τους μεταπωλητές και τους μεσάζοντες και πουλώντας απευθείας στους πελάτες μειώνει τις προσαυξήσεις στην τιμή των προϊόντων) και πλεονεκτήματα στην κατανόηση των αναγκών του πελάτη (www.en.wikipedia.org).

Είναι πλέον εμφανές ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων αντιμετωπίζει όλο και περισσότερο την πρόκληση του ηλεκτρονικού επιχειρείν, δηλαδή τη χρήση εργαλείων βασισμένων στο Διαδίκτυο για να υποστηρίξουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες τους. Η τεχνολογία του Διαδικτύου από τη μια μετέβαλε το ηλεκτρονικό επιχειρείν σε φτηνότερο τρόπο δημιουργίας επιχειρήσεων και από την άλλη επιτάχυνε τις παραδοσιακές επιχειρήσεις να αναδομηθούν προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές (*Agrawal & Hurriyet, 2004*). Ωστόσο, δεν είναι ούτε η μόνη ούτε η κυρίαρχη επιρροή στην επιτυχία των επιχειρήσεων. Και δεν είναι η «μαγική ράβδος» που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν ριζικές αλλαγές σε όλες τις διαδικασίες τους (*Karagianopoulos et al.,*

2005). Πολλές φορές ξεχνώντας τι αντιπροσωπεύουν ή τι τις καθιστά μοναδικές, οι επιχειρήσεις έχουν «ορμίσει» στις αποτελεσματικές εφαρμογές του Διαδικτύου ώστε να «χαράξουν» την εύκολη ανάπτυξη των προϊόντων ή υπηρεσιών, χωρίς όμως τη διερεύνηση των εφαρμογών αυτών ή την προσαρμογή τους στη στρατηγική τους (Kim et al., 2004). Οι δραστηριότητες της παραδοσιακής Αλυσίδας Αξίας δεν μπορούν και δεν πρέπει να εξαλειφθούν, δεδομένου ότι στηρίζουν και ενισχύουν τις δραστηριότητες που διεξάγονται ψηφιακά και διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 2001).

2.4. ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ PORTER

Η Αλυσίδα Αξίας αποτέλεσε ένα δυναμικό εργαλείο για τη διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού και τη διάγνωση των πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρόλα αυτά, πολλή συζήτηση έχει αναπτυχθεί σχετικά με την ισχύ του συγκεκριμένου πλαισίου (MacPhee & Wheeler, 2006).

Πολλοί θεώρησαν ότι πρόκειται για ένα ελλιπές εργαλείο ιδιαίτερα για τη διερεύνηση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Σύμφωνα με τις απόψεις ορισμένων μελετητών, η Αλυσίδα Αξίας εξετάζει κυρίως τις εσωτερικές βασικές δραστηριότητες από τις οποίες οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν παραδοσιακά την αξία (McLarty, 2000). Εντούτοις, τόσο η δομή όσο και οι λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης έχουν αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Πλέον, οι επιτυχημένοι οργανισμοί επιδιώκουν να προσαρμόζονται όσο το δυνατόν καλύτερα στις νέες τάσεις της αγοράς, αντικαθιστώντας τα εσωτερικά πρότυπα στρατηγικής ανάπτυξης με εναλλακτικές λύσεις που επιτρέπουν καλύτερες προοπτικές στην επιχείρηση (Walters & Rainbird, 2004). Σύμφωνα με τους MacPhee και Wheeler (2006) το μοντέλο χαρακτηρίζεται ως στατικό και θέτει περιορισμούς στις επιχειρήσεις - είναι χρήσιμο για την περιγραφή του περιβάλλοντος αλλά όχι για την πρόβλεψή του. Παράλληλα, δε δίνει έμφαση στη δυνατότητα των συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων (MacPhee & Wheeler, 2006). Οι συγκεκριμένοι συγγραφείς αναφέρουν, επίσης, ότι είναι κατάλληλη η εποχή για την αναπροσαρμογή του προτύπου του Michael Porter και θέτουν καίρια ερωτήματα όπως: «θα μπορούσαν να εισαχθούν νέα στοιχεία στην Αλυσίδα Αξίας και ποια θα ήταν αυτά; Θα μπορούσε το συγκεκριμένο πλαίσιο να προσαρμοστεί για να ενσωματώσει τις σύγχρονες εξελίξεις στη στρατηγική - διοικητική σκέψη, παραδείγματος χάριν, να συμπεριλάβει τις απαιτήσεις όλων των συμμετεχόντων στην επιχείρηση»;

Η Αλυσίδα Αξίας που ανέπτυξε ο Porter (1985) ως κύρια κατευθυντήρια δύναμη για την επιτυχία της στρατηγικής και τον ανταγωνισμό σε οποιαδήποτε βιομηχανία, δεν είναι αυτό που πλέον ταιριάζει στην πολυπλοκότητα των περισσότερων βιομηχανιών σήμερα. Ο Porter (1985) στρέφεται σε απτές και πολύ απλές εκβάσεις του κόστους, του εισοδήματος, του περιθωρίου κέρδους και της βασικής διαμόρφωσης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (www.en.wikipedia.org). Οι Αλυσίδες Αξίας πάντα είχαν περιορισμένη ισχύ στις ανταγωνιστικές αγορές, τώρα, όμως, «διαβρώνονται» πολύ γρηγορότερα σε σχέση με το παρελθόν. Ως εκ τούτου, η βασική σημασία μιας αποτελεσματικής "μηχανής καινοτομίας" είναι να προχωρήσει ένα βήμα μπροστά. Η συνεχής εξέλιξη και η ανανέωση αυτής της ικανότητας είναι η κύρια ανησυχία κάθε επιχειρηματικής στρατηγικής σήμερα (McLarty, 2000).

Άλλοι συγγραφείς αναφέρουν ότι η θεωρία της Αλυσίδας Αξίας είναι περιοριστική διότι βασίζεται στο παραδοσιακό μοντέλο της γραμμικής, διαδοχικής και προς μία μόνο κατεύθυνση, σύνδεσης των μερών του αγαθού, όπου η αξία δεν δημιουργείται παρά προστίθεται σε κάθε βήμα αυτής της σύνδεσης. Η αξία, όμως, μπορεί να αυξάνεται ανάλογα με τον τρόπο που ο πελάτης χρησιμοποιεί το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Στο σημερινό, έντονα ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η αξία δημιουργείται μέσα από τη συνεργασία όλων των τμημάτων ενός συστήματος, η δομή του οποίου αποτελείται από προμηθευτές, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, συμμαχίες και σχέσεις με πελάτες (Ashkenas et al., 1995).

Οι Hearn και Pace (2006) αναφέρουν ότι αν και η ιδέα της Αλυσίδας Αξίας έχει εφαρμοστεί ευρέως σε πολλούς κλάδους όπως του κλάδου μαζικής εστίασης, των ηλεκτρονικών υπολογιστών, των αυτοκινήτων και στις λιανικές πωλήσεις, η έννοια της δημιουργεί διάφορους περιορισμούς, ιδιαίτερα όταν εφαρμόζεται στις αναδυόμενες ψηφιακές βιομηχανίες. Κατά συνέπεια, ενώ το πλαίσιο της Αλυσίδας Αξίας είναι χρήσιμο (π.χ. επειδή διευκρινίζει τις βασικές διαδικασίες της παράδοσης προϊόντων και υπογραμμίζει τη δημιουργία αξίας) είναι, συνάμα, περιοριστικό, επειδή κρύβει το δυναμισμό της δημιουργίας αξίας (Hearn & Pace, 2006).

Ωστόσο, κανείς δεν αμφισβήτησε ότι το συγκεκριμένο πλαίσιο ήταν αρωγός στη δημιουργία μιας σειράς από χρήσιμα επιχειρηματικά εργαλεία και τεχνικές στα χέρια των στελεχών επιχειρήσεων (Harmon, 2007). Αναλυτικότερα, ο Kennedy (1994) μελετώντας το μοντέλο του Porter, αναφέρει ότι ενώ αρκετές αλλαγές είναι αποτέλεσμα της επιχειρηματικής σκέψης διαφόρων ανθρώπων, (η ποιότητα - Deming) πολλά μπορούν να αποδοθούν ακόμα στα κείμενα του Porter. Πολλές από τις αλλαγές που επήλθαν στο

επιχειρηματικό τοπίο είναι αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο το μοντέλο της Αλυσίδας Αξίας υιοθετήθηκε και διαμορφώθηκε (Kennedy, 1994).

Το 1984 το Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης (MIT) επιχείρησε μια πρωτοποριακή έρευνα με τίτλο «The Management in the 1990 Research Program». Βασικός στόχος της έρευνας αυτής ήταν η διερεύνηση της επίδρασης των νέων τεχνολογιών πληροφοριών στις επιχειρήσεις. Το πρόγραμμα αυτό προσδιόρισε πέντε επίπεδα επανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών βασισμένα στην τεχνολογία πληροφοριών, ένα από τα οποία ονομάστηκε Business Process Redesign - BPR (μέθοδος επανασχεδιασμού). Η BPR αποτελούσε ένα πεδίο στο οποίο το MIT ανακάλυψε ότι η Αλυσίδα Αξίας έχει μια ιδιαίτερη χρήση, τη δυνατότητα να αναπτύξει ένα εξελιγμένο μοντέλο αξίας (Value Process Model) που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη BPR. Αυτή η πρωτοποριακή έρευνα του MIT πάνω στις επιχειρηματικές μεθόδους όρισε την έναρξη της μανίας ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών (Reengineering) τη δεκαετία του '90 (Καπλάν και Ντόντον, 1994). Αλυσίδα Αξίας δίνει μια δυνατή ώθηση σε μία νέα στρατηγική κόστους η οποία ονομάζεται Activity Base Costing (Ανάλυση Κόστους). Αναγνωρίζοντας την ανεπάρκεια των παραδοσιακών λογιστικών μεθόδων να παρέχουν ακριβείς και χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες του κόστους, ιδιαίτερα όταν μελετάμε το πλεονέκτημα κόστους, η μέθοδος Activity Base Costing έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανακαλύπτει το πραγματικό κόστος σε ολόκληρο το Σύστημα Αξίας. Σε επίπεδο στρατηγικής η μέθοδος αυτή αποτελεί μέρος της διαχείρισης του κόστους (Strategic Cost Management ή SCM) (Hornsgren et al., 2006).

Πολλά βιβλία και άρθρα κάνουν λόγο για την Αλυσίδα Αξίας ή τη χρησιμοποιούν ως βάση για τους συλλογισμούς τους. Για παράδειγμα, ο Robert Kaplan και ο David Norton, διάσημοι για την ανάπτυξη ενός χρήσιμου εργαλείου μέτρησης της επίδοσης των επιχειρήσεων (Balance Scorecard of Performance Measures) χρησιμοποιούν την Αλυσίδα Αξίας ως βάση για τη μέτρηση των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών (Kennedy, 1994) Πολλοί αξιολογοί μελετητές αναγνωρίζουν τη συνεισφορά του Porter στο επιχειρηματικό μάνατζμεντ και ιδιαίτερα στη βελτίωση της επιχειρησιακής διαδικασίας. Μάλιστα, δίνουν στον Porter ειδική αναγνώριση επειδή ήταν σε θέση να διερευνήσει τις επιχειρηματικές διαδικασίες με έναν τρόπο που ώθησε τα ανώτερα στελέχη να αντιμετωπίσουν τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ σοβαρά (Rainbird, 2004).

Παρατηρούμε, συνεπώς, ότι οι απόψεις δίστανται σχετικά με την ωφελιμότητα του συγκεκριμένου μοντέλου. Αρκετοί μελετητές, βασισμένοι στη σύγχρονη πραγματικότητα και στις συνθήκες ενός έντονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος θεωρούν ότι νέα μοντέλα

πρέπει να δημιουργηθούν τα οποία πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις νέες τάσεις της εποχής (σωστή διαχείριση των πληροφοριών, οι οποίες είναι απαραίτητες, ιδιαίτερα για τη διερεύνηση των αντιλήψεων των καταναλωτών, συνεργασίες, δίκτυα) ώστε οι προκλήσεις της αγοράς να αποτελούν επιχειρηματικές ευκαιρίες (Hearn & Pace, 2006). Ωστόσο, κανείς δεν μπορεί να παραβλέψει ότι ο Porter θεωρήθηκε πρωτοπόρος στη μελέτη των επιχειρηματικών διαδικασιών και τη διερεύνηση ενός ευρύτερου Συστήματος Αξίας στο οποίο δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις, καταναλωτές, προμηθευτές, διανομείς (Harmon, 2007). Μάλιστα, ήταν αυτός που έδωσε το έναυσμα για τη διεύρυνση της συγκεκριμένης θεωρίας και την ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων οι οποίες εφαρμόζονται καταλλήλότερα στο νέο επιχειρηματικό τοπίο. Εξάλλου, δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι το συγκεκριμένο πρότυπο αποτέλεσε το κλειδί για τη δημιουργία μιας σειράς από χρήσιμα επιχειρηματικά εργαλεία και τεχνικές στα χέρια των στελεχών επιχειρήσεων και ένα χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση της επιχειρηματικής διαδικασίας (Rainbird, 2004).

2.5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

Κάθε οργανισμός συντονίζει και διαχειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δραστηριότητές του ώστε να «παραδίδει» ανώτερη αξία προς τους αγοραστές του. Η προσπάθεια αυτή ενδυναμώνει την ανταγωνιστική του θέση. Συνεπώς, η Διαχείριση Αλυσίδας Αξίας (Value Chain Management - VCM) αποτελεί μια συντονισμένη διοικητική διαδικασία στην οποία όλες οι δραστηριότητες ενός οργανισμού που συμμετέχουν στην παράδοση αξίας προς τους πελάτες, να εκτελούνται με τον πιο αποδοτικό τρόπο ώστε να ικανοποιούνται πλήρως οι πελάτες και να επιτυγχάνονται οι στόχοι όλων των συμμετεχόντων (προμηθευτές, διανομείς, μέτοχοι, εργαζόμενοι κ.α.) (Walters & Lancaster, 2000). Η Διαχείριση Αλυσίδας Αξίας στοχεύει στη βελτίωση ολόκληρης της Αλυσίδας Αξίας, ως τμήμα του Συστήματος Αξίας, μέσω της εξέτασης κάθε διασύνδεσης και κάθε διαδικασίας με έναν συστηματικό τρόπο για την ενίσχυση της αποδοτικότητας, της γρήγορης ανταπόκρισης προς τους αγοραστές και της οικονομικής αποτελεσματικότητας (Walters & Jones, 2001). Η Διαχείριση της Αλυσίδας Αξίας είναι να εξετάζονται όλα τα πιθανά μέσα και οι πιθανοί τρόποι ανασχεδιασμού και εκτέλεσης των δραστηριοτήτων και να εφαρμόζεται η πλέον αποδοτική και συμφέρουσα λύση για τη δημιουργία αξίας και την απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές (Walters & Jones, 2001). Η μελέτη και η διερεύνηση των διαδικασιών στο εσωτερικό της επιχείρησης καθώς και ο καθορισμός των βασικών και πιθανών συνεργατών οι οποίοι θα

συμβάλλουν στη διαμόρφωση και υποστήριξη της Αλυσίδας Αξίας αποτελούν βασικές προτεραιότητες μιας αποτελεσματικής διαχείρισης (*Luchi & Paladino, 2000*). Η διαχείριση των συνεργασιών και σχέσεων μεταξύ των συμμετεχόντων στην Αλυσίδα Αξίας θα δημιουργήσει καλύτερες πρακτικές και ενέργειες για τη δημιουργία και την ενίσχυση της αξίας. Οι μακροπρόθεσμες σχέσεις και η λειτουργική ολοκλήρωση πέρα από την επιχειρησιακή αλυσίδα δημιουργούν εμπορικά οφέλη λόγω της καλύτερης συνεργασίας και της αυξανόμενης αποτελεσματικότητας των διαδικασιών (*Walters & Lancaster, 2000*).

Οι αγοραστές, ως συμμετέχοντες στη διαδικασία δημιουργίας αξίας πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Κάθε επιχείρηση οφείλει να προσδιορίζει τις τρέχουσες και μελλοντικές προοπτικές σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών, να καθορίζει τον τρόπο επικοινωνίας μαζί τους και να διαχειρίζεται τις διαδικασίες παράδοσης της αξίας (*Barker, 1996*). Παράλληλα, οφείλει να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους προμηθευτές της. Τα στελέχη ανεφοδιασμού, μέσω των συνεργασιών, πραγματοποιούν διαπραγματεύσεις για την αξία των υλικών και τη βελτιωμένη ποιότητα τους (*Walters & Jones, 2001*). Η προσπάθεια αυτή αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Τέλος, η δημιουργία διεπαφών με τα κανάλια διανομής και η αρίστη διαχείριση τους συμβάλλουν στην ενίσχυση της φήμης της επιχείρησης, στη γρήγορη ανταπόκριση προς τους πελάτες και στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους. Η διανομή προϊόντων/υπηρεσιών μέσω επιλεγμένων καναλιών έχει αποδειχθεί μια εξαιρετικά σημαντική πηγή ενίσχυσης της αξίας (*Hingley et al., 2006*). Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης δεν περιορίζεται μόνο στις σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στο Σύστημα Αξίας, αλλά λαμβάνει υπόψη όλους τους συμμετέχοντες (συμφέροντα μετόχων, απαιτήσεις εργαζομένων) (*Luchi & Paladino, 2000*) Για την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και συμμετεχόντων πρέπει να διασφαλίζεται ότι γίνεται η μέγιστη χρήση γνώσης και πληροφοριών που παράγονται από τις σχέσεις αυτές. Τα συστήματα πληροφοριών ενισχύουν τον επαναπροσδιορισμό, την απλούστευση, την επιτάχυνση, το συντονισμό και τη βελτίωση των δραστηριοτήτων. Παράλληλα, προκειμένου να επιτευχθεί ένα βελτιωμένο πλαίσιο Αλυσίδας Αξίας απαιτείται εντατική κατάρτιση και εκπαίδευση (*Leavy & Carey, 2002*).

Θα μπορούσε, ίσως, κανείς να πει ότι η Διαχείριση Αλυσίδας Αξίας δείχνει τον τρόπο που «τοποθετούνται μαζί όλα τα κομμάτια» ώστε να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικότερο επιχειρησιακό πλαίσιο το οποίο δίνει έμφαση στη συνεργασία, την επικοινωνία και την ολοκλήρωση. Η συνεργασία, όχι ο ανταγωνισμός και, βεβαίως, όχι η σύγκρουση, δημιουργεί επιτυχημένους οργανισμούς (*Walters & Jones, 2001*).

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά σε δύο βασικές έννοιες οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται στις απρόβλεπτες περιβαλλοντικές συνθήκες, να διαχειρίζονται τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των αγοραστών και, συγχρόνως, να βρίσκουν νέους τρόπους ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αναφερόμαστε στην Ευελιξία (Flexibility) και Ευκινησία (Agility) της Αλυσίδας Αξίας, έννοιες οι οποίες θα μπορούσαν να ενσωματωθούν στη Διαχείριση της Αλυσίδας Αξίας.

2.5.1. Ευελιξία και Ευκινησία της Αλυσίδας Αξίας

Οι απρόβλεπτες αλλαγές του περιβάλλοντος, οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των αγοραστών και ο έντονος ανταγωνισμός απαιτούν ευέλικτους και εύκαμπτους οργανισμούς (Chang et al., 2003). Ο επιδιωκόμενος περιορισμός των καθυστερήσεων στην παραγωγή (bottlenecks) καθώς και η ανάγκη για έγκαιρη ανταπόκριση προς τους αγοραστές επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες ευέλικτων ενεργειών σε ολόκληρη της Αλυσίδα Αξίας (Yusuf et al., 1999). Η ευκινησία και η ευελιξία αποτελούν μηχανισμούς έγκαιρης αντίδρασης και γρήγορης προσαρμογής στις αναπάντεχες και απροσδόκητες αλλαγές, στις ευκαιρίες της αγοράς και τις απαιτήσεις των πελατών. Κάθε ευκίνητος οργανισμός είναι ένας γρήγορα κινούμενος και γερός οργανισμός, ο οποίος οργανώνεται και αναπτύσσει διαδικασίες που διευκολύνουν τη γρήγορη ανταπόκριση, την προσαρμοστικότητα και την ευρωστία και είναι ανταγωνιστικός σε ένα πολύ δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον (Sawhney, 2006).

Η ευελιξία και η ευκινησία αποτελούν πλέον απαραίτητα συστατικά ενός οργανισμού και στοιχεία ζωτικής σημασίας για την επιβίωση σε ένα ανταγωνιστικό και παραχώδες περιβάλλον (Hoek et al., 2001). Οι συγγραφείς όρισαν την ευελιξία ως τη δυνατότητα άμεσης αντίδρασης στις απαιτήσεις των αγοραστών με ελάχιστες μεταβολές στο κόστος και την επίδοση (Chang et al., 2003). Συγκεκριμένα, ο Upton (1997) όρισε την έννοια αυτή ως την ικανότητα αύξησης της σειράς των διαθέσιμων προϊόντων, βελτιώνοντας, έτσι, τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις των αγοραστών μέσω ενός ευρέος φάσματος προϊόντων (Upton, 1997). Η ευκινησία, ως ευρύτερη έννοια, είναι η δυνατότητα ανάπτυξης, συνεχούς βελτίωσης και ευημερίας σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η άμεση ανταπόκριση στις γρήγορες και ξαφνικές αλλαγές της αγοράς οι οποίες καθορίζονται από τις προσδοκίες που έχουν οι αγοραστές για τα προϊόντα. Οι ευκίνητες διαδικασίες συμβάλλουν, παράλληλα, στην

παροχή ανώτερης ποιότητας υπηρεσιών προς τους αγοραστές και στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησής τους (*Swafford et al., 2006*). Δεδομένου ότι η ευελιξία εστιάζεται εν γένει στην ικανότητα επανασχεδιασμού και ολοκληρωμένου συντονισμού των διαδικασιών της Αλυσίδας Αξίας, θεωρούμε ότι αποτελεί υποσύνολο της ευκινησίας, η οποία αντιπροσωπεύει μια ολοκληρωμένη δυνατότητα ολόκληρης της Αλυσίδας Αξίας, μέρος ενός ευρύτερου συστήματος, να προσαρμόζεται γρήγορα (*Beach et al., 2000*).

Ωστόσο, και οι δύο έννοιες έχουν μια ιδιαίτερη δυναμική και εστιάζουν στην αλλαγή και τη δυνατότητα ανάπτυξης. Δυναμική διότι ένας ευέλικτος οργανισμός στο παρόν, μπορεί να μην έχει την ίδια επίδοση μελλοντικά. Η έμφαση στην αλλαγή παρέχει τη δυνατότητα ώθησης προς την προσαρμοστικότητα και την ταχύτερη ανταπόκριση στις συνθήκες της αγοράς. Παράλληλα, οι ευκίνητες και ευέλικτες διαδικασίες παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης σε έναν οργανισμό μέσω της δυνατότητας επαναπροσδιορισμού του οράματος και των στρατηγικών του στόχων (*Swafford et al., 2006*).

Η ευκινησία και η ευελιξία ενός οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της στρατηγικής, του προγραμματισμού, των τεχνολογικών συστημάτων και των ανθρώπων. Ένας ευκίνητος οργανισμός πρέπει να διατηρεί δομές και να αναπτύσσει διαδικασίες που να του επιτρέπουν να κάνει γρήγορες και ουσιαστικές αλλαγές ώστε να παρέχει εμπλουτισμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες στον πελάτη (*Beach et al., 2000*). Οι ευκίνητες και οι ευέλικτες διαδικασίες επηρεάζουν την ταχύτητα με την οποία κάθε Αλυσίδα Αξίας μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, εστιάζοντας στον έλεγχο του κόστους, στην ποιότητα, στην έγκαιρη ανταπόκριση και στην καινοτομία (*Gunasekaran, 1998, 1999*).

Ο επανασχεδιασμός των δραστηριοτήτων με στόχο την ευελιξία τους μπορεί να επιτευχθεί τόσο μέσα στην Αλυσίδα Αξίας όσο και στο ευρύτερο Σύστημα Αξίας (*Zhang et al., 2002*). Ευέλικτες διαδικασίες στην ανάπτυξη του προϊόντος επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται ταχύτερα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών με νέα καινοτόμα προϊόντα και με τροποποιήσεις στα ήδη υπάρχοντα. Αυτές οι ενέργειες αυξάνουν την ευρηματικότητα στο σχεδιασμό των προϊόντων, συμβάλλουν στην απλοποίηση των διαδικασιών ανάπτυξής τους και μειώνουν το χρόνο κατασκευής τους. Η εταιρεία ηλεκτρονικών υπολογιστών Dell θεωρείται από τις πρώτες με λιγότερο χρόνο κατασκευής ενός προϊόντος, με άμεση συνέπεια την παροχή υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών προς τους αγοραστές της (*Sawhney, 2006*).

Η ευελιξία στη δημιουργία του προϊόντος επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παράγουν γρήγορα και αποτελεσματικά την ακριβή ποσότητα υψηλής ποιότητας προϊόντων μέσω

του επανασχεδιασμού των διαδικασιών παραγωγής, των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας και της συνεργασίας με αξιόπιστους προμηθευτές. Συντονισμένες ενέργειες στην παραγωγή ενός προϊόντος προϋποθέτουν ευελιξία στην κατεργασία, στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού και στη διαχείριση των υλικών και των πόρων (Swafford et al., 2006).

Ευέλικτες και ευκίνητες ενέργειες στη διαδικασία διαχείρισης των εισροών και εκροών ενισχύουν την έγκαιρη ανταπόκριση της επιχείρησης προς τους αγοραστές. Συγκεκριμένα, ενισχύονται οι διαδικασίες εφοδιασμού, ροής των υλικών, παράδοσης των προϊόντων προς τους πελάτες και άριστης εξυπηρέτησής τους (Zhang et al., 2002).

Ευέλικτες και ευκίνητες διαδικασίες πέρα από την Αλυσίδα Αξίας παρέχουν τη δυνατότητα, μέσω της ροής πληροφοριών, σε διαφορετικές ομάδες (μέσα και έξω από την επιχείρηση) να συντονίζουν τις διαδικασίες σχεδιασμού του προϊόντος, της παραγωγής και της διανομής και να πραγματοποιούν τις κατάλληλες κινήσεις ώστε να αυξηθεί η αξία των πελατών (Sawhney, 2006).

Όλες αυτές οι ενέργειες, αυξάνουν την ταχύτητα με την οποία κάθε οργανισμός μπορεί να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις της αγοράς, αυξάνουν το επίπεδο εξυπηρέτησης των αγοραστών και παράλληλα, αποτελούν προσπάθεια ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δύσκολα αντιγράψιμου από τους ανταγωνιστές (Backhouse & Burns, 1999). Η προσπάθεια, συνεπώς, για ευελιξία και ευκινησία παρέχει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να αντιμετωπίζει και να επιβιώνει στις απροσδόκητες προκλήσεις και απειλές του περιβάλλοντος, και να εκμεταλλεύεται τις αλλαγές ως πραγματικές ευκαιρίες (Swafford et al., 2006).

2.6. ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Ο Porter (1985) υπήρξε από τους πρώτους που εισήγαγαν την έννοια του Συστήματος Αξίας και έβαλαν στο επιχειρηματικό παιχνίδι τους διανομείς, τους αγοραστές και τους προμηθευτές (Harmon, 2007). Ωστόσο, η νέα οικονομική πραγματικότητα και οι απρόβλεπτες συνθήκες της αγοράς (καταναλωτική αστάθεια, αύξηση της ζήτησης για ποιότητα, αλλαγές, τεχνολογική εξέλιξη, μικρότερες και λιγότερο προβλέψιμες απαιτήσεις πελατών από την άποψη του όγκου και της συχνότητας των παραγγελιών, διευρυμένος αριθμός εναλλακτικών διαύλων διανομής κλπ.) έδωσαν ώθηση στην αναζήτηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων ικανών να ανταποκριθούν στα σημερινά δεδομένα (Askhenas et al., 1995). Το απλοϊκό Σύστημα Αξίας πλέον διευρύνεται και

έρχονται στο προσκήνιο νέες τάσεις, όπως συμμαχίες, δημιουργία δικτύων αξίας, σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων, συνεργασίες (Hearn & Pace, 2006).

Τα οφέλη των συνεργασιών μεταξύ των οργανισμών έχουν αναφερθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία. Οι μακροχρόνιες σχέσεις και οι συνεταιρισμοί έξω από την επιχειρηματική Αλυσίδα Αξίας μπορούν να φέρουν εμπορικά οφέλη λόγω της αυξανόμενης αποτελεσματικότητας των διαδικασιών, της έγκαιρης ανταπόκρισης και της ευέλικτης αντιμετώπισης των προκλήσεων της αγοράς. Η ωφελιμότητα των συνεργασιών αυτών συνδέεται άμεσα με την ταχύτητα, την ευελιξία, την ολοκλήρωση και την καινοτομία (Luchi & Paladino, 2000).

Σύμφωνα με τους Norman και Ramirez (2000) οι νέες επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάζουν στη δημιουργία δικτύων αξίας (value networks) και στη σύναψη στενών συνεργασιών και διεπαφών μεταξύ όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία δημιουργίας αξίας. Τα δίκτυα αποτελούν ιδανικούς μηχανισμούς επικοινωνίας και μετάδοσης πληροφοριών, ιδεών και γνώσεων μεταξύ όλων των δραστών, ενισχύοντας τη δημιουργία ανώτερης αξίας. Κάθε επιχείρηση που δημιουργεί δίκτυα έχει την ικανότητα να βελτιώνει τη λειτουργία της και την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της και να ανταποκρίνεται ταχύτερα στις απρόβλεπτες αλλαγές της αγοράς. Κάθε οργανισμός είναι επιτυχημένος όταν δημιουργεί κοινωνική και μετοχική αξία και παραδίδει ανώτερη αξία στους αγοραστές και στους συνεργάτες - εργαζομένους. Ένας οργανισμός μεταφέρει πραγματική αξία στους αγοραστές του όταν δημιουργεί ευνοϊκότερες συνθήκες διαβίωσης από άλλους. Παράλληλα, κάθε οργανισμός μεταφέρει αξία στους εργαζομένους - συνεργάτες του όταν τους επιτρέπει να λειτουργούν σαν οντότητες και να παραμένουν ικανοποιημένοι από τις δραστηριότητες του. Τέλος, ένας οργανισμός δημιουργεί κοινωνική αξία όταν οι άνθρωποι πέρα από τους καταναλωτές, τους προμηθευτές, τους μετόχους, τους εργαζομένους, αναγνωρίζουν ότι ο οργανισμός αυτός αποτελεί μία δυναμική οντότητα που «χτίζει» έναν καινούργιο τρόπο ζωής (Norman & Ramirez, 2000). Ανάλογες είναι και οι απόψεις των McPhee και Wheeler (2006) οι οποίες δίνουν έμφαση στις συνεργασίες των επιχειρήσεων με τους προμηθευτές και στην ανάπτυξη εξωτερικών δικτύων (McPhee & Wheeler, 2006).

Το επίκεντρο, πλέον, όσον αφορά μια επιτυχημένη στρατηγική, δεν είναι η ίδια η επιχείρηση, ούτε ο κλάδος αλλά ένα σύστημα δημιουργίας αξίας, στο οποίο προμηθευτές, συνεργάτες, «σύμμαχοι» και αγοραστές λειτουργούν συνεργατικά για να δημιουργήσουν αξία. Οι παραδοσιακές Αλυσίδες Αξίας οι οποίες δεν εγκρίνουν τις συνεργασίες, υιοθετούν μια αντίληψη «κάθε επιχείρηση για τον εαυτό της». Τέτοιες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν, πλέον, προβλήματα επιβίωσης. Ας αναλογιστούμε το παράδειγμα μίας

τράπεζας η οποία δεν παρέχει οικονομικές και διαχειριστικές γνώσεις και πληροφορίες προς τους δανειολήπτες της. Οι δεύτεροι δεν θα καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους προς την τράπεζα, με αποτέλεσμα να κλονιστεί η ίδια της η ισορροπία (Askhenas et al., 1995).

Αναφέρεται ότι η απουσία συνεργασίας μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών, αγοραστών, μεσαζόντων, μετόχων και όλων των συμμετεχόντων μπορεί να οδηγήσει στην έλλειψη συγχρονισμού, τη σπατάλη χρόνου, την απώλεια πόρων και σε μειωμένη δυνατότητα άριστης εξυπηρέτησης των πελατών. Είναι, πλέον, επιθυμητή η κοινή διαχείριση της Αλυσίδα Αξίας από όλους τους συμμετέχοντες καθώς και η αυξανόμενη προθυμία να γίνεται αντιληπτή η από κοινού λειτουργία των δραστηριοτήτων της Αλυσίδα Αξίας, ιδιαίτερα αυτών που έχουν άμεση σχέση με την παράδοση της αξίας προς τους αγοραστές. Όλο ένα και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ότι υπάρχει περιορισμός στην επίδοσή τους εάν δεν επιτευχθεί βελτιωμένη ολοκλήρωση με τους αγοραστές και τους προμηθευτές τους. Τέτοιες συνεργασίες δεν πνίγουν τον ανταγωνισμό, δεδομένου ότι δημιουργούν άριστες προϋποθέσεις για κερδοφορία (McGuffog, 1997). Είναι σαφές, ότι δεν είναι δυνατό να εξαλειφθεί η αβεβαιότητα που δημιουργεί ένα απρόβλεπτο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά η μεγαλύτερη διαφάνεια μεταξύ όλων των βασικών συνεργατών στη δημιουργία αξίας θα ελαχιστοποιήσει τις απειλές (Hearn & Pace, 2006) προσπάθεια κατανόησης των μεταβαλλόμενων συνθηκών του περιβάλλοντος αγοράς, πολλοί ερευνητές ανέπτυξαν διαφορές θεωρίες ενσωματώνοντας τα δίκτυα αξίας σε ένα ευρύτερο σύστημα, το λεγόμενο «οικοσύστημα» (Seuring, 2004). Η έννοια ενός οικοσυστήματος έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τις επιχειρησιακές σχέσεις που θα μπορούσαν να συμπεριλάβουν τον ανεφοδιασμό, τις Αλυσίδες Αξίας και τα δίκτυα συνεργασιών (Hearn & Pace, 2006). Ειδικότερα, ο Moore (1998) έπλασε τον όρο «επιχειρησιακό οικοσύστημα» για να περιγράψει ένα εκτεταμένο σύστημα αποτελούμενο από αμοιβαία συνδεδεμένες επιχειρήσεις. Το όρισε ως «κοινότητες πελατών, ηγετών κατασκευαστών, προμηθευτών και άλλων συμμετεχόντων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για να παράξουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες» (Hearn & Pace, 2006). Οι Gossain και Kandiah (1998) ανέπτυξαν την έννοια του επιχειρησιακού οικοσυστήματος για να τονίσουν τη σημασία «της παράδοσης ανώτερης αξίας προς τους πελάτες η οποία ενισχύεται μέσω της παροχής πληροφοριών, της ανώτερης ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών και της χρήσης του Διαδικτύου και άλλων επιτρεπόμενων τεχνολογιών» (Gossain & Kandiah, 1998) ές έχουν ιδιαίτερη σημασία επειδή προχωρούν ένα βήμα μπροστά από το παραδοσιακό Σύστημα Αξίας του Porter, συμπεριλαμβάνοντας στο

επιχειρηματικό παιχνίδι όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία δημιουργίας αξίας (Sawhney, 2006). Έχουν, παράλληλα, ιδιαίτερη σημασία για τους οργανισμούς διότι προασπίζουν τις συνεργασίες και τα δίκτυα και δίνουν έμφαση στη δημιουργία και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων. Η συνεργασία και όχι ο ανταγωνισμός δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την επιτυχία και την επιβίωση των οργανισμών ιδιαίτερα μέσα σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά (Walters & Jones, 2001).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση

Agrawal R. & Hurriyet H. (2004), “The Advent of Manufacturing Technology and its Implications for the Development of the Value Chain”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, No 3/4, pp. 319-336.

Andersson K. & Ivansson M. (2003), “From Value Chain to Value Network”, *International Management*, No 15, pp. 1-65.

Ashkenas R., Kerr S. & Ulrish D. (1995), “The Boundaryless Organization - Breaking the Chains of Organizational Structure”, Jossey Bass.

Backhouse C. & Burns D. (1999), “Agile Value Chains for Manufacturing - Implications for Performance Measures”, *International Journal of Agile Management Systems*, Vol. 2, No 1, pp. 76-82.

Beach R., Muhlemann P., Price R., Paterson A. & Sharp A. (2000), “Theory and Methodology: A Review of Manufacturing Flexibility”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 122, No 1, pp. 41-57.

Bhatt G. & Emdad A. (2001), “An Analysis of the Virtual Value Chain in Electronic Commerce”, *Logistics Information Management*, Vol. 14, No 1/2, pp. 78-84.

Browne J. & Zhang J. (1999), “Extended and Virtual Enterprises - Similarities and Differences”, *International Journal of Agile Management Systems*, Vol. 1, No 1, pp. 30-36.

Cagliano R., Caniato F. & Spina G. (2005), “E-Business Strategy: How Companies are Shaping their Supply Chain through the Internet”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No 12, pp. 1309-1327.

Chang S., Yang C., Cheng H. & Sheu C. (2003), “Manufacturing Flexibility and Business Strategy: An Empirical Study of Small and Medium Sized Firms”, *International Journal Production Economics*, Vol. 83, No 1, pp. 13-26.

- Dumond E. (2000), "Value Management: An Underlying Framework", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No 9, pp. 1062-1077.
- Evans R. J. & Dean W. J. (2005), "Total Quality Management, Organization and Strategy", West Published Corporation.
- Eustace C. (2003), "A New Perspective on the Knowledge Value Chain", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 No 4, pp. 588-596.
- Feurer R. & Chaharbaghi K. (1997), "Strategy Development: Past, Present and Future", *Training for Quality*, MCB University Press, Vol. 5, No 2, pp. 58-70.
- Gossain S. & Kandiah G. (1998), "Reinventing Value: The New Business Ecosystem", *Strategy and Leadership*, Vol. 26, No 5, pp. 28-33.
- Gunasekaran A. (1998), "Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework", *International Journal of Production Research*, Vol. 36 No 5, pp. 1223-1247.
- Gunasekaran A. (1999), "Agile Manufacturing: A Framework for Research and Development", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, No 5, pp. 87-105.
- Harmon P. (2007), "Once More: Porter on Competitive Advantage", *Business Process Trends*, Vol. 5, No 2, pp. 20-25.
- Hearn G. & Pace K. (2006), "Value-Creating Ecologies: Understanding Next Generation Business Systems", *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 8, No 1, pp. 55-65.
- Hingley M., Sodano V. & Lindgreen A. (2008), "Differentiation Strategies in Vertical Channels. A Case Study from the Market for Fresh Produce", *British Food Journal*, Vol. 110, No 1, pp. 43-64.
- Hoek R. I., Harrison A. & Christopher M. (2001), "Measuring Agile Capabilities in the Supply Chain", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No 1/2, pp. 126-147.
- Hoque Z. (2001), "Strategic Management Accounting in the Value-Chain Framework: A Case Study", *Journal of Cost Management*, Vol. 13, No 5, pp. 21-27.

Hornigren C., Datar S. & Foster G. (2006), "Cost Accounting. A Managerial Emphasis", Pearson Education Inc.

Javalgi R., Radulovich L., Pendleton G. & Scherer R. (2005), "Sustainable Competitive Advantage of Internet Firms: A Strategic Framework and Implications for Global Marketers", *International Marketing Review*, Vol. 22, No 6, pp. 658-672.

Karagiannopoulos G., Georgopoulos N. & Nikolopoulos, (2005), "Fathoming Porter's Five Forces Model in the Internet Era", Emerald Group Publishing Limited, Vol. 7, No 6, pp. 66-76.

Kennedy C. (1994), "Managing with the Gurus", Century Business Books.

Kim E., Nam D. & Stimpert J. (2004), "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions", *Journal of Management*, Vol. 30, No 5, pp. 569-589.

Kirchmer M. (2004), "E-Business Process Networks - Successful Value Chains through Standards", *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 17, No 1, pp. 20-30.

Koh C. & Nam K. (2005), "Business Use of the Internet: A Longitudinal Study from a Value Chain Perspective", *Industrial Management & Data Systems* Vol. 105, No 1, pp. 82-95.

Lawton T. & Michaels K. (2001), "Advancing to the Virtual Value Chain: Learning from the Dell Model", *Irish Journal of Management*, Vol. 22, No 1, pp. 23-35.

Leavy B. & Carey T. (2002), "From Competitive Advantage to Value Innovation", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 3, No 1, pp. 23-28.

Luchi R. & Paladino M. (2000), "Improving Competitiveness in a Manufacturing Value Chain: Issues Dealing with the Automobile Sector in Argentina and Mercosur", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100, No 8, pp. 349-358.

Mendonca J. (2003), "A Model and Sample Case for Teaching the Business Value of Information Technology", *Journal of Information Technology*, Vol. 2, No 1, pp. 61-71.

- McGuffog T. (1997), "The Obligation to Keep Value Chain Management Simple and Standard", *Supply Chain Management*, Vol. 2, No 4, pp. 124-133.
- McLarty R. (2000), "Evaluating Graduate Skills in SMEs: the Value Chain Impact", *Journal of Management Development*, Vol. 19, No 7, pp. 615-628.
- McPhee W. & Wheeler D. (2006), "Making the Case for the Added-Value Chain" *Strategy & Leadership*, Vol. 34 No 4, pp. 39-46.
- Noe A. R., Hollenbeck R. J., Gerhart B. & Wright M. P. (2003), "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage", McGraw-Hill Companies Inc.
- Normann R. & Ramirez R. (2000), "From Value Chain to Value Constellation On Designing Interactive Strategy, *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*, Harvard Business School Press, USA.
- Parnell A. J. (2006), "Generic Strategies After Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy", *Management Decision*, MCB University Press, Vol. 44, No 8, pp. 1139-1154.
- Payne A. & Holt S. (2001), "Diagnosing Customer Value Integrating the Value Process and Relationship Marketing", *British Journal of Management*, Vol. 12, No 2, pp. 159-182.
- Porter M. E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York.
- Porter M. E. (1996), "What is Strategy", *Harvard Business Review*.
- Porter M. E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*.
- Rahman Z. (2004), "Use of Internet in Supply Chain Management: A Study of Indian Companies", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 104, No 1, pp. 31-41.
- Rainbird M. (2004), "A Framework for Operations Management: The Value Chain", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 34 No 3/4, pp. 337-345.

- Ramsay J. (2005), "The Real Meaning of Value in Trading Relationships", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No 6, pp. 549-565.
- Rayport J. & Sviokla J. (1996), "Exploiting the Virtual Value Chain", *Harvard Business Review*.
- Sawhney R. (2006), "Interplay between Uncertainty and Flexibility across the Value Chain: Towards a Transformation Model of Manufacturing Flexibility", *Journal of Operations Management*, Vol. 24, No 1, pp. 476-493.
- Seuring S. (2004), "Industrial Ecology, Life Cycles, Supply Chains: Differences and Interrelations" *Business Strategy and the Environment*, Vol. 13, No 5, pp. 306-319.
- Swafford M. P., Ghosh S. & Murthy N. N. (2006), "A Framework for Assessing Value Chain Agility", *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 26, No 2, pp. 118-140.
- Upton M. (1997), "Process Range in Manufacturing: An Empirical Study of Flexibility", *Management Science*, Vol. 43, No 8, pp. 1079-1092.
- Walters D. & Lancaster G. (1999), "Using the Internet as a Channel for Commerce", *Management Division*, Vol. 37, No 10, pp. 800-816.
- Walters D. & Lancaster G. (2000), "Implementing Value Strategy through the Value Chain", *Management Division*, Vol. 38, No 3, pp. 160-178.
- Walters D. & Rainbird M. (2004), "The Demand Chain as an Integral Component of the Value Chain", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21, No 7, pp. 465-475.
- Walters D. & Jones P. (2001), "Value and Value Chains in Healthcare: A Quality Management Perspective", *the TQM Magazine*, Vol. 13, No 5, pp. 319-333.
- Whitten D., Casey M. & Ellis S. (2000), "Electronic Economies of Scope: Investigating Synergies from Procuring and Selling on the Web", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 41, No 1, pp. 61-68.

Wynne C., Berthon P., Pitt L., Ewing M. & Napoli J. (2001), “The Impact of the Internet on the Distribution Value Chain”, *International Marketing Review*, Vol. 18, No 4, pp. 420-431.

Yilmaz Y. & Bitichi U. (2006), “Performance Measurement in Tourism: A Value Chain Model”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No 4, pp. 362-371.

Yung W. & Chan D. (2003), “Application of Value Delivery System and Performance Benchmarking of Flexible Business process Reengineering”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 23, No 3, pp. 300-315.

Yusuf Y., Sarhadi M. & Gunasekaran A. (1999), “Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, No 2, pp. 33-43.

Zhang Q., Vonderembse M. & Lim J. (2002), “Value Chain Flexibility: A Dichotomy of Competence and Capability”, *International Journal of Production Research*, Vol. 40, No 3, pp. 87-105.

Ελληνική

Κιουντουζής Ε. (2002), “Μεθοδολογίες Ανάλυσης και Σχεδιασμού Πληροφοριακών Συστημάτων”, Εκδόσεις Μπένου.

Τσακλαγκάνος Α. (2000), “Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ”, Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη Α.Ε.

Διαδίκτυο

www.en.wikipedia.org/wiki/Dell

www.en.wikipedia.org/wiki/Value_System

www.en.wikipedia.org/wiki/Virtual_Value_Chain

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΟΙ ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ ΩΣ ΤΕΛΙΚΟΙ ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ

Το κλειδί για την επιτυχία στο επιχειρηματικό «γίγνεσθαι» είναι η δυνατότητα των επιχειρήσεων να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους και να τους παραδώσουν ανώτερη αξία. Πράγματι, η δημιουργία ανώτερης αξίας και η μετάδοσή της προς τους αγοραστές αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση μιας θέσης σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, για να μην αναφέρουμε μια θέση ηγεσίας στη αγορά (*Khalifa, 2004*).

Ένα εξαιρετικά σημαντικό γεγονός στις καθημερινές δραστηριότητες των αγοραστών είναι να παραλάβουν ένα προϊόν που να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και να εκπληρώνει τις ανάγκες τους. Όλες πλέον οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται προς την επίδιωξη αυτή επειδή οι αγοραστές αποτελούν την κινητήρια δύναμη για την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους και την ενισχυμένη αποδοτικότητα. Εξάλλου, τελικός αποδέκτης των προϊόντων και υπηρεσιών που αυτές προσφέρουν είναι οι αγοραστές (*Kuusela et al., 2007*).

3.1. Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι αγοραστές «καταναλώνουν» προϊόντα ή υπηρεσίες για να εκπληρώσουν τις ανάγκες τους. Στην ενέργειά τους αυτή παρεμβαίνουν διάφοροι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την τελική επιλογή τους (ιδιοσυγκρασία, προσωπικές αξίες, αντιλήψεις, συμπεριφορές) (*Kannan & Choon Tan, 2006*). Πριν αναφερθούμε στα κριτήρια με βάση τα οποία οι αγοραστές επιλέγουν ένα προϊόν/υπηρεσία θα πρέπει να διαχωρίσουμε τους διάφορους τύπους αγοραστών που πραγματοποιούν συναλλαγές.

Στο περιβάλλον της αγοράς δραστηριοποιούνται διάφοροι τύποι αγοραστών όπως επιχειρήσεις «αγοραστές» οι οποίες αγοράζουν προϊόντα από άλλες (προμηθευτές), για να τα χρησιμοποιήσουν ως υλικά στη διαδικασία παραγωγής του δικού τους προϊόντος. Οι ενδιαμέσοι αγοραστές, τα λεγόμενα κανάλια διανομής, αγοράζουν τελικά προϊόντα από επιχειρήσεις για να τα προσφέρουν στους τελικούς χρήστες. Οι καταναλωτές «αγοραστές», μέλη ενός νοικοκυριού επιλέγουν ή αγοράζουν προϊόντα σύμφωνα με τις προτιμήσεις ή τις συνήθειές τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Όπως

παρατηρούμε, κάθε τύπος αγοραστή πραγματοποιεί την «αγορά» για να εκπληρώσει τους δικούς του σκοπούς κάθε φορά. Ωστόσο τα αγοραστικά κριτήρια και κίνητρα της κάθε κατηγορίας επηρεάζουν εξίσου τον τρόπο λειτουργίας και τη στρατηγική των επιχειρήσεων (Magnusson *et al.*, 2008). Εξάλλου, οι στρατηγικές αποφάσεις δημιουργούνται πλέον ως προς τη μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης και την απόλυτη ικανοποίηση, διατήρηση και αύξηση των πελατών της (Byus & Lomerson, 2004).

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία, διαπιστώνουμε ότι έχουν πραγματοποιηθεί πολλές μελέτες και έρευνες γύρω από τα αγοραστικά κριτήρια και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά (Liu, 2006, Wang & Huff, 2007). Σύμφωνα με τους κοινωνικούς ψυχολόγους η αντίληψη ενός ατόμου για τα αντικείμενα και τα γεγονότα επηρεάζεται από τα γνωστικά γνωρίσματά του (συμπεριφορά, προσωπικότητα), τη συναισθηματική προδιάθεσή του και τους δημογραφικούς παράγοντες. Τα στοιχεία αυτά διαμορφώνουν το υπόβαθρο της αντίληψης του πελάτη (Huber *et al.*, 2001). Κάθε πελάτης είναι πρόθυμος να θυσιάσει χρήματα, χρόνο και προσπάθεια ώστε να αποκτήσει τα προσδοκώμενα οφέλη και μια αίσθηση εκπλήρωσης από την πράξη της αγοράς (Barnes *et al.*, 2004).

Οι ερευνητές καταναλωτικής συμπεριφοράς αναφέρουν ότι οι καταναλωτές αγοράζουν τα προϊόντα για τα οφέλη αυτών, τα οποία θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες ή τις προσωπικές αξίες τους. Οι προσωπικές αξίες είναι οι πεποιθήσεις που έχουν για σημαντικές ψυχολογικές πτυχές της ζωής τους (αίσθηση του «ανήκειν», αυτοσεβασμός) και οι στόχοι τους οποίους προσπαθούν να εκπληρώσουν (Anderson *et al.*, 1997, Byus & Lomerson, 2004).

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τα αγοραστικά κριτήρια πρέπει να εντοπίσουμε ποιος πραγματοποιεί την αγορά και ποιοι παράγοντες τον επηρεάζουν. Συχνά, σε μια επιχείρηση ή ένα νοικοκυριό υπάρχουν πολλά άτομα τα οποία αποφασίζουν για την επιλογή ενός προϊόντος/υπηρεσίας και η ταυτότητα του καθενός επηρεάζει σε διαφορετικό βαθμό την κίνηση αυτή. Παραδείγματος χάριν, σε μια επιχείρηση ο υπεύθυνος προμηθειών μπορεί να θεωρήσει τη γρήγορη παράδοση ως βασικό κριτήριο αγοραστικής απόφασης, ενώ ο υπεύθυνος σχεδιασμού προϊόντος την αξιοπιστία και την ποιότητα. Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις που ο υπεύθυνος λήψης της απόφασης δεν είναι το άτομο το οποίο θα πληρώσει και θα χρησιμοποιήσει το προϊόν (ο γιατρός και όχι ο ασθενής είναι αυτός που επιλέγει τα φάρμακα). Σε κάθε περίπτωση τα εμπλεκόμενα κάθε φορά άτομα στην αγοραστική κίνηση εξετάζουν και αξιολογούν διαφορετικά τα κριτήρια επιλογής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Porter, 1985, Leonidou, 2005).

Οι αγοραστές επιδιώκουν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος να ταιριάζουν με τις καταναλωτικές πεποιθήσεις τους (Cox, 2004). Η τιμή σε σχέση με την ποιότητα του προϊόντος θεωρούνται βασικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά. Υπάρχουν πελάτες οι οποίοι αγοράζουν μόνο βάση της τιμής και δεν είναι διατεθειμένοι ή πρόθυμοι να θυσιάσουν περισσότερα για υψηλότερη ποιότητα. Μπορεί να αφιερώσουν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους και της προσπάθειάς τους στην εύρεση της καλύτερης συμφωνίας. Υπάρχουν βέβαια και πελάτες οι οποίοι μπορεί να μεταβούν σε ένα ακριβότερο προϊόν αν αντιλαμβάνονται ότι η αύξηση στην ποιότητα του προϊόντος είναι μεγαλύτερη της τιμής (Kuusela et al., 2007). Ο Porter (1985) αναφέρει ότι οι αγοραστές θα μπορούσαν να πληρώσουν περισσότερα για ένα προϊόν αν αυτό μείωνε το κόστος τους (κόστος αναζήτησης, οικονομικό κόστος, κόστος διατήρησης προϊόντος) ή αύξανε την απόδοσή τους.

Πέρα από τα βασικά οφέλη που απολαμβάνουν από τη χρήση κάποιου προϊόντος, οι αγοραστές μπορούν, επίσης, να αποκομίσουν ιδιαίτερα οφέλη από την ίδια τη διαδικασία της αγοράς. Συχνά, τα προϊόντα/υπηρεσίες ικανοποιούν τον πελάτη σε βαθύτερο επίπεδο και αγγίζουν συναισθηματικές πτυχές της αγοραστικής του συμπεριφοράς (Huber et al., 2001). Αυτό εξηγεί το λόγο που μερικοί πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα για τα ευνοϊκά προς το περιβάλλον προϊόντα (Khalifa, 2004).

Ένας αγοραστής χρησιμοποιεί διάφορους δείκτες όπως διαφήμιση, επαγγελματισμό, γρήγορη ανταπόκριση, έγκυρη πληροφόρηση, άμεση εξυπηρέτηση κατά τη διαδικασία συναλλαγής ώστε να πραγματοποιήσει τη τελική επιλογή του (Barnes et al., 2004). Ωστόσο, για κάθε τύπο αγοραστή τα κριτήρια επιλογής των προϊόντων/υπηρεσιών έχουν διαφορετική βαρύτητα. Για τους επιχειρησιακούς «αγοραστές», κριτήρια όπως ο άμεσος χρόνος παράδοσης, η τεχνολογική υποστήριξη, η τεχνογνωσία αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για μια ιδανική συμφωνία με τους προμηθευτές τους. Για τα κανάλια διανομής η διαδικασία παραγγελιών και προώθησης των προϊόντων αποτελούν βασικούς παράγοντες για την επίτευξη μιας συμφωνίας. Οι καταναλωτές ως τελικοί αποδέκτες και χρήστες των προϊόντων επιθυμούν να αποκτήσουν μια αίσθηση εκπλήρωσης και ολοκληρωμένης ικανοποίησης των αναγκών τους (Leonidou, 2005).

Είναι προς όφελος των επιχειρήσεων να κατανοήσουν την ετερογένεια αυτή και να διαγνώσουν τη συμπεριφορά των αγοραστών έτσι ώστε να δημιουργούν προϊόντα ή υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους. Όπως θα δούμε και στο επόμενο κεφάλαιο (Κεφ. 4^ο) η ενέργεια αυτή παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να απολαμβάνει πλεονεκτήματα διαφοροποίησης και να ενισχύει την ανταγωνιστική της θέση

στην αγορά (*Powers & Hahn, 2004*). Η ολοκληρωμένη ικανοποίηση και αντιμετώπιση των αγοραστών συμβάλλει στην ενίσχυση της πίστης αυτών προς την επιχείρηση και στη διατήρηση της φήμης και της εικόνας της (*Khalifa, 2004, Kuusela et al., 2007*).

3.2. Η ΑΞΙΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΚΑΙ Η ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιτυχημένων επιχειρήσεων εξηγείται συχνά με μια λογική όπου η παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών συντελεί στην αξία πελατών, με συνέπεια την αυξανόμενη ικανοποίησή τους, δημιουργώντας, τελικά, πίστη, η οποία επεξηγεί την κερδοφορία (*Kuusela et al., 2007*).

Από την προοπτική του αγοραστή η αξία μπορεί να θεωρηθεί ως μία υποκειμενική αξιολόγηση των θετικών και αρνητικών συνεπειών που προκύπτουν από τη χρησιμοποίηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Από την προοπτική της επιχείρησης, η αξία θεωρείται ενδιαφέρουσα επειδή δίνει έμφαση στην ανάγκη να εκτιμηθούν και να προσδιορισθούν οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες και αντιλήψεις των αγοραστών που συμβάλλουν στην επινόηση μιας πετυχημένης στρατηγικής (*Desarbo et al., 2001*). Ως εκ τούτου, η αξία αποτελεί έναν μηχανισμό επικοινωνίας, ο οποίος συνδέει τους ανθρώπους της επιχείρησης με τους αγοραστές, με έναν τρόπο που κάνει την έννοιά της ιδιαίτερα ελκυστική στα πλαίσια της προσπάθειας των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν καλύτερες πρακτικές για ανώτερη αξία (*Magnusson et al., 2008*).

Από μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παρατηρούμε ότι η σημασία της ανώτερης αξίας προς τους αγοραστές αναγνωρίζεται στα περισσότερα πρότυπα επιχειρηματικής στρατηγικής που έχουν αναπτυχθεί. Όλα σχεδόν τα πρότυπα συγκλίνουν στην ίδια λογική ότι, δηλαδή, η ανάλυση και η κατανόηση της αξίας των αγοραστών και του τρόπου που αυτοί αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τα οφέλη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αποτελούν δομικά στοιχεία της στρατηγικής κάθε απευθυνόμενης στην αγορά επιχείρησης (*Walker et al., 2006, Wang & Huff, 2007*).

Η λέξη «αξία» αντιπροσωπεύει την «επιθυμία», τη «χρησιμότητα» ή τη «σημασία» (*Huber et al., 2001*). Αφορά την αξιολόγηση ενός αγοραστή για τη χρησιμότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η αξία καθορίζεται ως η διαφορά μεταξύ των αντιλήψεων των αγοραστών για τα οφέλη που λαμβάνουν από την απόκτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών και των σχετικών θυσιών/δαπανών όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από αυτούς. Τα οφέλη περιλαμβάνουν απτές και άυλες ιδιότητες των προϊόντων/υπηρεσιών. Οι

θυσίες αφορούν τους νομισματικούς και τους μη νομισματικούς παράγοντες όπως το χρονικό διάστημα και η προσπάθεια αναζήτησης που απαιτούνται για την επιλογή του προϊόντος/υπηρεσίας. Τα οφέλη δημιουργούν αξία μέχρι το σημείο που το προϊόν/υπηρεσία βελτιώνουν την ικανοποίηση ή την εμπειρία των αγοραστών (*Walker et al., 2006*). Οι Carbone και Haecel (1994) καθορίζουν την εμπειρία ως την εντύπωση που διαμορφώνεται από τις επαφές των ανθρώπων με τα προϊόντα και τις επιχειρήσεις. Η εμπειρία, ευχάριστη ή δυσάρεστη, αποκτιέται κάθε φορά που οι αγοραστές αλληλεπιδρούν με τις επιχειρήσεις και τις προσφορές τους. Όταν οι αγοραστές αντιλαμβάνονται μεγαλύτερα οφέλη σε σχέση με τις θυσίες ή αποκτούν μια ευχάριστη εμπειρία από τη χρησιμοποίηση ενός προϊόντος/υπηρεσίας, τότε δημιουργείται αξία (*Kuusela et al., 2007*).

Ο αγοραστής αντιλαμβάνεται την αξία όταν απολαμβάνει τη χρησιμότητα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος/υπηρεσίας. Στην περίπτωση που η επιχείρηση πετυχαίνει, πέρα από τις λογικές προσδοκίες του αγοραστή, την εκπλήρωση συναισθηματικών και ψυχικών αναγκών, τότε η αξία ενισχύεται. Ο αγοραστής, πλέον, αντιλαμβάνεται ότι αντιμετωπίζεται ως μια ιδιαίτερη οντότητα παρά ως ένας κοινός πελάτης ο οποίος αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση. Συχνά, η παρουσία καινοτόμων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων κατά την προσφορά του προϊόντος/υπηρεσίας, τα οποία δεν αναμένονται από τον αγοραστή, δημιουργούν θετικές αντιδράσεις (*Khalifa, 2004*). Η Barnes & Noble, μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις πώλησης βιβλίων, αποτελεί ένα κλασικό παράδειγμα ενίσχυσης της αξίας των αγοραστών, η οποία αγγίζει τις συναισθηματικές ανάγκες τους. Με την εισαγωγή καταστημάτων πώλησης καφέ ενθαρρύνει τους αγοραστές να χαλαρώσουν και να απολαύσουν μια ευχάριστη βόλτα στο κατάστημα κατά την επιλογή βιβλίων (*Boles et al., 1997*).

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, απώτερος στόχος μιας επιχείρησης είναι να δημιουργήσει ικανοποιημένους πελάτες και να αποδώσει ανώτερη αξία, προσφέροντας υψηλής ποιότητας προϊόντα. Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να μεταδώσουν την αξία που οι αγοραστές επιδιώκουν είτε παραλείποντας βασικές ιδιότητες στο προϊόν, είτε αποτυγχάνοντας να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών τους (*Leminen, 2001*). Φανταστείτε το παράδειγμα ενός προμηθευτή ο οποίος μπορεί να έχει παρανοήσει την ακριβή ημερομηνία παράδοσης που ένας επιχειρησιακός αγοραστής επιθυμεί. Αυτό συνεπάγεται την αποτυχία μετάδοσης της απόλυτης αξίας στον αγοραστή η οποία μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε διακοπή της συνεργασίας (*Hansen et al., 1996*).

Μπορεί μια επιχείρηση να έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα προϊόν αντάξιο των προσδοκιών του αγοραστή, αλλά να έχει αποτύχει στην εκπαίδευση και κατάρτιση του

ανθρωπίνου δυναμικού της. Η έλλειψη εκπαίδευσης και κατάρτισης για σωστή μεταχείριση του πελάτη από το προσωπικό πωλήσεων μπορεί να οδηγήσει σε ελλιπή πληροφόρηση για το προϊόν και σε φτωχή εξυπηρέτηση, με άμεση συνέπεια τη δυσαρέσκεια των αγοραστών (*Barnes et al., 2004*). Στην αγορά και ιδιαίτερα στο περιβάλλον των υπηρεσιών, το προσωπικό πωλήσεων εκτελεί έναν ζωτικής σημασίας ρόλο ο οποίος συνδέει την επιχείρηση με τους πελάτες (*Leminen, 2001*).

Όση αξία και αν παρέχει μια επιχείρηση σε έναν αγοραστή, συχνά, αυτός αδυνατεί να την προσδιορίσει. Μπορεί να αντιλαμβάνεται τη χρησιμότητα που του προσφέρει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, αλλά να αντιμετωπίζει δυσκολία στον τρόπο κατανόησης των άλλων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να επηρεάζουν επιλογή του (π.χ. σύστημα παραγγελιών προμηθευτών). Πολλές φορές, ο αγοραστής δεν αντιλαμβάνεται την απόλυτη αξία ακόμη και αν έχει χρησιμοποιήσει το προϊόν. Συχνά, οι αγοραστές αντιλαμβάνονται και κατανοούν μόνο την τιμή σε σχέση με την αξία που τους προσφέρεται αλλά δεν λαμβάνουν υπόψη και άλλα κρυμμένα οφέλη (χρόνος ανταπόκρισης, ποιοτικά χαρακτηριστικά, ευκολία μεταφοράς). Σε μερικές περιπτώσεις αυτό έχει αρνητικές συνέπειες ιδιαίτερα αν το προϊόν απευθύνεται σε νέους αγοραστές ή σε αυτούς που δεν το αγοράζουν συχνά (*Porter, 1985*).

Τέτοιου είδους καταστάσεις πρέπει όσο το δυνατόν να αποτρέπονται επειδή δημιουργούν δυσαρεστημένους αγοραστές και αλλοιώνουν την πίστη τους στην επιχείρηση ενώ αυξάνουν την ισχύ των ανταγωνιστικών λύσεων (*Barnes et al., 2004*).

3.3. Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφ. 2^ο), η Αλυσίδα Αξίας κάθε επιχείρησης αποτελεί μόνο ένα μέρος ενός ευρύτερου συστήματος στο οποίο όλοι οι δράστες του, προμηθευτές, αγοραστές, διανομείς, βασίζονται ο ένας στον άλλο και συγχρόνως, προσφέρουν και «καταναλώνουν» προϊόντα και υπηρεσίες. Μέσα σε αυτό το σύστημα, οι αγοραστές επιδιώκουν να αποκομίσουν τα περισσότερα οφέλη από την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών των επιχειρήσεων καθώς και ανώτερη αξία και ικανοποίηση των απαιτήσεών τους (*Andersson & Ivansson, 2003*).

Οι αγοραστές έχουν τις δικές τους δραστηριότητες και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που οι επιχειρήσεις προσφέρουν αποτελούν τα εισερχόμενα στην Αλυσίδα Αξίας τους. Αυτή η Αλυσίδα Αξίας αντιπροσωπεύει τους παράγοντες και τις δραστηριότητες που είναι

σημαντικοί από την άποψη των αγοραστών όταν αυτοί αρχίζουν να προσδιορίζουν την αξία και τη χρησιμότητα από την αγορά των προϊόντων ή υπηρεσιών (*Desarbo et al., 2001*). Σύμφωνα με τον Porter (1985), η Αλυσίδα Αξίας του αγοραστή ερμηνεύεται από τις έννοιες της επίδοσης και του κόστους που κάθε επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει μέσω της προσφοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Ο Porter επεκτείνει την ανάλυσή του και αναφέρει ότι η επιτυχία της στρατηγικής διαφοροποίησης εξαρτάται από το βαθμό που η Αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης επηρεάζει τους αγοραστές (ακολουθεί περεταίρω ανάλυση στο 4^ο Κεφ.).

Η Αλυσίδα Αξίας κάθε επιχείρησης έχει σημαντικό αντίκτυπο στην Αλυσίδα Αξίας του αγοραστή και αντίστροφα κάθε δραστηριότητα της Αλυσίδας Αξίας της επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των αγοραστών (*McEashern & Schoder, 2004*). Κάθε επιχείρηση επηρεάζει τους αγοραστές όχι μόνο παρέχοντας το προϊόν της στην Αλυσίδα Αξίας τους αλλά και μέσω των διαδικασιών που αυτή εκτελεί (π.χ. πολιτική πωλήσεων, διαδικασία παραγγελιών, κλπ.). Σε μερικές περιπτώσεις, ο αγοραστής έχει άμεση επαφή με τις δραστηριότητες της επιχείρησης (π.χ. πωλήσεις, τμήμα προμηθειών) και άλλοτε είναι απλός παρατηρητής του αποτελέσματος της εκτελούμενης δραστηριότητας (π.χ. γρήγορη ανταπόκριση παραλαβής παραγγελιών) (*Porter, 1985*).

Κάθε επιχείρηση επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τόσο τους επιχειρησιακούς αγοραστές όσο και τους τελικούς χρήστες. Οι επιχειρησιακοί αγοραστές, των οποίων η Αλυσίδα Αξίας τους έχει αρκετές ομοιότητες με την Αλυσίδα Αξίας κάθε επιχείρησης, αντιλαμβάνονται την επίδραση αυτή κυρίως σε λειτουργίες και συγκεκριμένες δραστηριότητες που πραγματοποιούν (*Kannan & Choon Tan, 2006*). Ο Porter (1985) έδωσε ένα εύστοχο παράδειγμα ώστε να εξηγήσει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις επηρεάζουν την Αλυσίδα Αξίας του αγοραστή. Συγκεκριμένα, έστω ότι ένας αγοραστής πραγματοποιεί την αγορά ενός φορτηγού για την διευκόλυνση της μεταφοράς των προϊόντων του. Η συγκεκριμένη αγορά μπορεί να επηρεάσει άμεσα το λογιστικό κόστος του αγοραστή σε λειτουργίες όπως η δυνατότητα μεταφοράς του φορτηγού, η διευκόλυνση του φορτώματος και ξεφορτώματος, οι δαπάνες καυσίμων και συντήρησης. Επιπλέον, η χωρητικότητα του φορτηγού επηρεάζει τη συχνότητα με την οποία ο αγοραστής πραγματοποιεί τις διανομές του. Οι επιπρόσθετες λειτουργίες του φορτηγού μπορούν να συμβάλουν στη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων μέσω της ρύθμισης των συνθηκών θερμοκρασίας και υγρασίας καθώς επίσης και στην αποφυγή ζημιών μέσω της παροχής κατάλληλων μηχανισμών συγκράτησης κατά τη μεταφορά. Η εξωτερική

εμφάνιση και η αναγραφή του λογότυπου της επιχείρησης στο φορτηγό ενισχύουν την εταιρική ταυτότητα. Η Αλυσίδα Αξίας του αγοραστή πέρα από τη χρήση του φορτηγού επηρεάζεται και από άλλες δραστηριότητες του κατασκευαστή. Για παράδειγμα, οι πολιτικές πίστωσης που ακολουθεί ο κατασκευαστής επιδρούν στο οικονομικό κόστος του, η διαθεσιμότητα των ανταλλακτικών στο χρόνο επισκευής ενώ η κατάρτιση του προσωπικού πωλήσεων του κατασκευαστή παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για νέες μεθόδους συντήρησης και νέους τρόπους χρησιμότητας του φορτηγού (*Porter, 1985*).

Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με την Αλυσίδα Αξίας των τελικών καταναλωτών. Ωστόσο, η κατανόηση του τρόπου που κάθε επιχείρηση επιδρά στις δραστηριότητες αυτής της κατηγορίας αγοραστών είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Όπως προαναφέραμε, οι καταναλωτές, πέρα από τις βασικές ανάγκες που επιδιώκουν να καλύψουν από την πράξη της αγοράς, αναμένουν από τις επιχειρήσεις να αγγίζουν ιδιαίτερες πτυχές της προσωπικότητάς τους (ευχαρίστηση, αίσθηση του «ανήκειν», αυτοσεβασμός). Για παράδειγμα, η αγορά ενός αυτοκινήτου, πέρα από το οικονομικό κόστος και το κόστος συντήρησης και καυσίμων, μπορεί να επηρεάσει τόσο την ψυχολογική του κατάσταση όσο και την κοινωνική του θέση (*Huber et al., 2001*).

Από την πλευρά τους οι αγοραστές και οι δραστηριότητες που αυτοί πραγματοποιούν, επηρεάζουν εξίσου σημαντικά κάθε επιχείρηση. Έχουμε ήδη αναφέρει ότι απότερος στόχος των επιχειρήσεων είναι να διατηρούν συνεχώς ικανοποιημένους τους πελάτες τους (*McEashern & Schoder, 2004*). Πρέπει, επομένως, να κατανοήσουν την Αλυσίδα Αξίας των αγοραστών ώστε να αντιληφθούν τις πραγματικές τους ανάγκες για να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους (*Porter, 1985*). Σε έρευνα που αφορά τις σχέσεις μεταξύ επιχειρησιακών αγοραστών και προμηθευτών, οι αγοραστές αναφέρουν ότι για να ενισχυθεί η αξία τους αναμένουν από τις επιχειρήσεις (προμηθευτές) να αναγνωρίζουν ποιες λειτουργίες είναι σημαντικές για αυτούς και να εξειδικεύονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες τους (*Liu, 2006*). Για να το επιτύχουν αυτό συχνά οι επιχειρήσεις επιτρέπουν στους αγοραστές να συμμετέχουν στη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων τους (*Cannon & Perreault, 1999*). Οι Wang και Huff (2007) αναφέρουν ότι πλέον η εστίαση έχει μετατοπιστεί στο ζήτημα για το πώς οι πελάτες μπορούν να συμβάλουν στην παραγωγή αξίας και στον τρόπο που οι επιχειρήσεις μπορούν να αποδεχθούν τις ικανότητες τους. Η συμπαραγωγή αξίας μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτών θεωρείται πλέον μία από τις πιο επιτυχημένες και επιτεύξιμες καινοτομίες (*Wang & Huff, 2007*).

Σε λειτουργικό επίπεδο, το όφελος για έναν αγοραστή ερμηνεύεται με τη μορφή μειωμένου κόστους ή βελτιωμένης ποιότητας προϊόντος ή υπηρεσίας ή τον συνδυασμό και των δύο (Kuusela et al., 2007). Για την επιχείρηση, η ανάμειξη του αγοραστή στα αρχικά στάδια σχεδιασμού ενός προϊόντος, για παράδειγμα, συνεπάγεται προσέγγιση των απαιτήσεων του και κατανόηση συγκεκριμένων αιτημάτων του και, κατά συνέπεια, την αποτροπή του από τις εναλλακτικές ανταγωνιστικές λύσεις. Μελλοντικά, αυτό μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, στην ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα και στο αυξημένο μερίδιο αγοράς (Kannan & Choon Tan, 2006).

3.4. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΑΞΙΑΣ

Τι πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις ώστε να ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών τους; Πως μπορούν οι προμηθευτές να αποτρέψουν τους αγοραστές τους να στραφούν στις εναλλακτικές ανταγωνιστικές λύσεις (Liu, 2006); Για να χειριστούν αποτελεσματικά αυτές τις προκλήσεις, οι επιχειρήσεις πρέπει να προβούν, ταυτόχρονα, στην εύρεση μεθόδων μέτρησης ικανοποίησης των αγοραστών και στην υιοθέτηση αρχών και πρακτικών που στοχεύουν στην κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς (Byus & Lomerson, 2004). Λαμβάνοντας υπόψη τη σημερινή πραγματικότητα όπου οι πελάτες είναι απαιτητικοί, ο ανταγωνισμός σκληρός και οι αγορές είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητες, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η επιχειρησιακή επιτυχία δεν επιτυγχάνεται μόνο μέσω των οικονομικών συναλλαγών, αλλά και μέσω του αποτελεσματικού χειρισμού των αντιδράσεων και αντιλήψεων των αγοραστών (Kannan & Choon Tan, 2006).

Εκτός από τη διερεύνηση των αγοραστικών κριτηρίων, πολλοί ερευνητές αναγνωρίζουν ότι για ορισμένες αγορές η συνεργασία μεταξύ αγοραστών και επιχειρήσεων είναι αμοιβαία επωφελής (Kannan & Choon Tan, 2006). Αξίες όπως συντονισμός, αμοιβαία συνεργασία, υποχρέωση, επικοινωνία, εμπιστοσύνη, εξάρτηση, θεωρούνται σημαντικές για τις σχέσεις αυτές (Hansen et al., 1996). Η διατήρηση άριστης συνεργασίας μεταξύ αγοραστή και επιχείρησης συμβάλλει στην αύξηση εμπιστοσύνης και πίστης του πρώτου προς την επιχείρηση. Μέσω της συνεργασίας δημιουργείται ένα κανάλι επικοινωνίας το οποίο επιτρέπει στην επιχείρηση να κατανοεί τις ανησυχίες και τις απαιτήσεις του αγοραστή και επομένως, να ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες του (Boles et al., 1997). Η μετάδοση πληροφοριών αμφότερα και στις δύο πλευρές είναι ιδιαίτερα σημαντική επειδή, από την πλευρά της επιχείρησης αναπτύσσονται προϊόντα/υπηρεσίες πιο κοντά στις απαιτήσεις του πελάτη, ενώ για τον αγοραστή γίνεται περισσότερο

κατανοητή η πραγματική αξία που προσφέρεται σε αυτούς (*Leminen, 2001*). Σύμφωνα με έρευνα, αν μια επιχείρηση βοηθά έναν αγοραστή να λάβει αυτό που χρειάζεται τότε και ο αγοραστής είναι πιθανό να παρέχει στην επιχείρηση αυτό που χρειάζεται και αυτή (π.χ. σύσταση και σε άλλους αγοραστές, φήμη) (*Boles et al., 1997*). Τέτοιου είδους σχέσεις συμβάλλουν όχι μόνο στη δημιουργία υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και στη βελτίωση διαδικασιών και λειτουργιών στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. ένα ποιοτικό προϊόν απαιτεί άριστο μηχανολογικό εξοπλισμό, βελτιωμένες διαδικασίες παραγωγής κλπ.) (*Kannan & Choon Tan, 2006*).

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, βασικός οδηγός προς την επιτυχία των επιχειρήσεων είναι η αυξανόμενη ικανοποίηση των αγοραστών τους (*McEashern & Schoder, 2004*). Η επίτευξη του στόχου αυτού γίνεται ιδιαίτερα δύσκολη όταν οι ανταγωνιστικές εναλλακτικές λύσεις συνεχώς αυξάνονται, κατάσταση η οποία κάνει τους αγοραστές να αναμένουν περισσότερη αξία από κάθε αγοραστική τους κίνηση. (*Huber et al., 2001*). Συνεπώς, απαιτείται οι επιχειρήσεις να ακούν τη «φωνή του πελάτη» ώστε να αντιλαμβάνονται άμεσα τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις για να καταφέρνουν να δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους (*Khalifa, 2004*).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση

Anderson E., Fornell M. & Rust R. (1997), “Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services”, *Marketing Science*, Vol. 16, No 2, pp. 129-145.

Andersson K. & Ivansson M. (2003), “From Value Chain to Value Network”, *International Management*, No 15, pp. 1-65.

Barnes R. B., King R. B. & Breen A. G. (2004), “The Almost Customer: A Missed Opportunity to Enhance Corporate Success”, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No 2/3, pp. 134-146.

Boles J., Barksdale H., Barksdale J. & Chen C. (1997), “Business Relationships: An Examination of the Effects of Buyer-Salesperson Relationships on Customer Retention and Willingness to Refer and Recommend”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 12, No 3/4, pp. 253-260.

Byus K. & Lomerson W. (2004), “Consumer Originated Value: A Framework for Performance Analysis”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No 3, pp. 444-477.

Cannon J. & Perreault W. (1999), “Buyer-Seller Relationships in Business Markets”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No 4, pp. 439-460.

Cox A. (2004), “Business Relationship Alignment: On the Commensurability of Value Capture and Mutuality in Buyer and Supplier Exchange”, *Supply Chain Management*, Vol. 9, No 5, pp. 410-420.

Desarbo W., Jedidi K. & Sinha I. (2001), “Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No 9, pp. 845-857.

Hansen S., Swan J. & Powers T. (1996), “The Perceived Effectiveness of Marketer Responses to Industrial Buyer Complaints: Suggestions for Improved Vendor Performance and Customer Loyalty”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 11, No 1, pp. 77-89.

- Huber F., Herrmann A. & Morgan R. (2001), "Gaining Competitive Advantage through Customer Value Oriented Management", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No 1, pp. 41-53.
- Kannan V. & Choon Tan K. (2006), "Buyer-Supplier Relationships: The Impact of Supplier Selection and Buyer-Supplier Engagement on Relationship and Firm Performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, No 10, pp. 755-775.
- Khalifa A. (2004), "Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative Configuration", *Management Division*, Vol. 24, No 5, pp. 645-666.
- Kuusela H., Rintamaki T. & Mitronen T. (2007), "Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing", *Managing Service Quality*, Vol. 17, No 6, pp. 621-634.
- Leminem S. (2001), "Gaps in Buyer-Seller Relationships", *Management Division*, Vol. 39, No 3, pp. 180-189.
- Leonidou L. (2005), "An Industrial Buyers' Influence Strategies: Buying Situation Differences", *School of Economics and Management*, Vol. 20, No 1, pp. 33-42.
- Liu A. (2006), "Customer Value and Switching Costs in Business Services: Developing Exit Barriers through Strategic Value Management", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No 1, pp. 30-37.
- Magnusson P., Kristensson P., Edvardsson B. & Sandstrom S. (2008), "Value in Use through Service Experience", *Managing Service Quality*, Vol. 18, No 2, pp. 112-126.
- McEachern M. & Schroder M. (2004), "Integrating the Voice of the Consumer within the Value Chain: A Focus on Value-Based Labelling Communications in the Fresh-Meat Sector", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21, No 7, pp. 497-509.
- Porter M. E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York.

Powers L. K. & Hahn W. (2004), "Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, No 1, pp. 43-64.

Walker R., Johnson L. & Leonard S. (2006), "Re-thinking the Conceptualization of Customer Value and Service Quality within the Service-Profit Chain", *Managing Service Quality*, Vol. 16, No 1, pp. 23-36.

Wang S. & Huff L. (2007), "Explaining Buyers' Responses to Sellers' Violation of Trust", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No 9, pp. 1033-1052.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος και το είδος της επιχειρηματικής της δραστηριότητας που αναπτύσσει, προβαίνει στην υιοθέτηση ενός σχεδίου δράσης (στρατηγική) το οποίο περιλαμβάνει ενέργειες που επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων της και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν στην προσπάθεια αυτή (Feurer & Chaharbaghi, 1997). Στο περιβάλλον που αυτή δραστηριοποιείται λαμβάνουν χώρα και άλλοι δράστες (ανταγωνιστές) οι οποίοι προβαίνουν και αυτοί σε αντίστοιχες ενέργειες ώστε να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς και να πετύχουν μια ισχυρή θέση (Ma, 1999).

Για να μπορέσει να υπερέχει δυναμικά, η επιχείρηση, μέσω των ενεργειών της, πρέπει να προσφέρει ανώτερη αξία στους πελάτες της. Αυτό μπορεί να το επιδιώξει είτε παρέχοντας ένα προϊόν ή υπηρεσία σε χαμηλή και κατά συνέπεια ανταγωνιστική τιμή (πλεονέκτημα κόστους), είτε παρέχοντας ένα μοναδικό, ανώτερης ποιότητας προϊόν ή υπηρεσία που ο πελάτης είναι πρόθυμος να θυσιάσει περισσότερα για την απόκτηση του (πλεονέκτημα διαφοροποίησης). Καταφέρνει συνεπώς να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Yoo et al., 2006, Parnell, 2006).

4.1. Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχειρηματική (business strategy) ή ανταγωνιστική (competitive strategy) στρατηγική* αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο κάθε οργανισμού ο οποίος δραστηριοποιείται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, ή κάθε επιχείρησης, μέλος ενός ομίλου (Yoo et al., 2006). Πρόκειται για ένα σχέδιο δράσης αποτελούμενο από αποφάσεις και καλοσχεδιασμένες κινήσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης σε έναν συγκεκριμένο κλάδο και τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Feurer & Chaharbaghi, 1997). Επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους διαμορφώνουν επιχειρηματικές στρατηγικές για κάθε μία Στρατηγική Επιχειρηματική τους Μονάδα (ΣΕΜ) (Γεωργόπουλος, 2004). Η Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα, μέλος

ενός ευρύτερου οργανισμού, θέτει ως προτεραιότητα την ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης στον βιομηχανικό κλάδο που δραστηριοποιείται μακροπρόθεσμα (Parnell, 2006).

Ο κατάλληλος τομέας ανάλυσης, συνεπώς, για τον καθορισμό της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι ο βιομηχανικός κλάδος (ομάδα επιχειρήσεων με άμεσο ανταγωνισμό). Θα λέγαμε ότι είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο έχουν παρόμοιες δραστηριότητες, προϊόντα και απευθύνονται σε παρόμοιους αγοραστές. Σε κάθε κλάδο υπάρχουν διάφοροι δράστες (μέτοχοι, προμηθευτές, καταναλωτές, ανταγωνιστές, εργατικές ενώσεις) οι οποίοι επιδιώκουν να εκπληρώσουν τις πεποιθήσεις τους και να κερδίσουν μια δυναμική θέση. Υπάρχει μια αλληλένδετη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των δραστών αυτών. Βασικός στόχος της είναι να ελέγχει και να αντιλαμβάνεται τυχόν αλλαγές που εμφανίζονται στο συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται ώστε να προσαρμόζεται ανάλογα και να ισχυροποιεί ή τουλάχιστον να διατηρεί τη θέση της. Με άλλα λόγια, ο κλάδος είναι ο τόπος όπου οι επιχειρήσεις κερδίζουν ή χάνουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση, με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της, πρέπει να καθορίσει και να διαμορφώσει μια επωφελής και επικερδής θέση στον κλάδο της (Powers & Hahn, 2004). Κάθε ανταγωνιστική στρατηγική, εστιάζεται σε δύο συστατικά. Στη δομή του κλάδου μέσα στον οποίο αναπτύσσεται και δραστηριοποιείται η επιχείρηση (από έναν κλάδο σε άλλον, η αποδοτικότητα μπορεί να αλλάξει π.χ. η διαφορά στην αποδοτικότητα μεταξύ της φαρμακευτικής βιομηχανίας έναντι της χαλυβουργίας) και στον προσδιορισμό θέσης της επιχείρησης μέσα στη βιομηχανία (Allen & Helms, 2006).

Ο προσδιορισμός θέσης μιας επιχείρησης πρέπει να ταιριάζει σημαντικά με την αγορά (π.χ. στην αγορά σοκολάτας, η M&M/MARS, μια αμερικανική επιχείρηση προτίμησε τη

* Σε μία μεγάλη διευρυμένη (diversified) επιχείρηση διακρίνουμε τρία επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό (corporate-level strategy), το επιχειρηματικό, με το οποίο θα ασχοληθούμε (business-level strategy), και το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy). Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση ενός οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών (Wheelen & Hunger, 2006). Όταν μια επιχείρηση επιλέξει να επεκτείνει τις δραστηριότητες της πέρα από έναν κλάδο και να λειτουργεί σε αρκετούς διαφορετικούς, τότε είναι απαραίτητη η επιχειρησιακή στρατηγική. Η επιχειρηματική στρατηγική, όπως θα δούμε και στο συγκεκριμένο Κεφάλαιο περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό ή για μία ΣΕΜ σε συγκεκριμένο κλάδο που αυτός ή η ΣΕΜ ανταγωνίζεται (Γεωργόπουλος, 2004). Η λειτουργική στρατηγική είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται στη λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχειρηματικής και επιχειρησιακής στρατηγικής και η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης όπως, για παράδειγμα, το τμήμα παραγωγής, το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα Ε&Α, αναπτύσσουν στρατηγικές μέσα στα όρια και τους περιορισμούς που τους έχουν δοθεί από την επιχειρηματική και κατ' επέκταση από την επιχειρησιακή στρατηγική. Τα επίπεδα στρατηγικής επιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους

και επηρεάζουν αλλά και ενισχύουν το ένα το άλλο. Οι λειτουργικές στρατηγικές ενισχύουν τις επιχειρηματικές και όλες με τη σειρά τους την επιχειρησιακή στρατηγική (*Wheelen & Hunger, 2006*).

μαζική παραγωγή μιας μέσης ποιότητας σοκολάτας ενώ οι ελβετικές επιχειρήσεις, όπως η Lindt επέλεξαν την παραγωγή υψηλής ποιότητας σοκολάτας με ένα πιο περιορισμένο δίκτυο διανομής). Το θεμελιώδες συστατικό του προσδιορισμού θέσης είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μεταφράζεται ως μια ανώτερη ιδιαιτερότητα της επιχείρησης που της επιτρέπει να επιτυγχάνει τον άριστο συνδυασμό των αδύνατων και δυνατών της σημείων σε σχέση με τους ανταγωνιστές (*Parnell, 2006*). Η ανταγωνιστική θέση και ισχύς της επιχείρησης μέσα σε ένα κλάδο, συνεπώς, προσδιορίζει πόσο δυναμική είναι, εάν επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεόνασμα ή έλλειμμα και εάν μπορεί να ανταπεξέλθει στις αλλαγές της αγοράς και στις κινήσεις των ανταγωνιστών της. Υπάρχουν πολλά στοιχεία που καθορίζουν την ανταγωνιστική θέση κάθε επιχείρησης. Παραδείγματα ανταγωνιστικής ισχύος είναι: υψηλά μερίδια αγοράς, στρατηγική ανάπτυξη, αριθμός πελατών, καλή παρουσία στην αγορά, διαφοροποιημένα προϊόντα, πλεονεκτήματα κόστους, υψηλά περιθώρια κέρδους, συντονισμένο μάρκετινγκ κ.α. Αντίστοιχα, παραδείγματα ανταγωνιστικών αδυναμιών είναι απώλεια εδάφους σε σχέση με τους ανταγωνιστές, μέτρια ανάπτυξη εσόδων, στενότητα οικονομικών πόρων, κακό όνομα στην αγορά, κακή ποιότητα προϊόντων, καθυστέρηση στην ανάπτυξη προϊόντων, αδυναμία στα πιο σημαντικά τμήματα της αγοράς, μειονεκτήματα κόστους, μικρό μέγεθος, κλπ. Οι τάσεις των στοιχείων αυτών δείχνουν εάν η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης πρόκειται να βελτιωθεί ή να επιδεινωθεί (*Powers & Hahn, 2004*).

Ένα άλλο κριτήριο για τον προσδιορισμό θέσης είναι το ανταγωνιστικό πεδίο δράσης της επιχείρησης, δηλαδή η έκταση του στόχου μέσα σε έναν κλάδο. Κάθε οργανισμός πρέπει να καθορίσει τη σειρά των προϊόντων που θα διαθέσει, τον τύπο των πελατών που θα προσελκύσει, τη γεωγραφική περιοχή στην οποία θα επενδύσει. Αυτό το κριτήριο είναι πολύ σημαντικό δεδομένου ότι όλος ο κλάδος είναι τμηματικός: τα ίδια προϊόντα παρουσιάζονται σε διαφορετικές κατηγορίες (μια μπλούζα από την Target ή από την Lacoste ανήκει στην κατηγορία των ενδυμάτων, ωστόσο εξετάζεται από τους πελάτες διαφορετικά) (*Stabell & Fjeldstad, 1998*).

Η υιοθέτηση κάθε τύπου στρατηγικής περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες που κινητοποιούν την αντίδραση της επιχείρησης σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανταγωνιστικές τάσεις ενός κλάδου, οι εξελίξεις στη αγορά, οι συνήθειες των αγοραστών, οι νόμοι και οι κανονισμοί, κ.α. είναι εξωτερικοί παράγοντες στους οποίους

πρέπει να ανταποκρίνεται κάθε στρατηγική. Οι αλλαγές στους παράγοντες αυτούς μπορεί να επιβάλουν δραστική αλλαγή πορείας (Feurer & Chaharbagh, 1997). Παράλληλα, απαιτείται η εκτέλεση των δραστηριοτήτων με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπουν στην επιχείρηση να αναπτύξει ισχυρά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της (Parnell, 2006).

Η συγκεκριμένη στρατηγική προϋποθέτει, επίσης, το συντονισμό των λειτουργικών ενεργειών (παραγωγή, μάρκετινγκ, ερευνά και ανάπτυξη, ανθρώπινοι πόροι, πώληση και διανομή, χρηματοοικονομικά) στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η διαμόρφωση των λειτουργικών στρατηγικών πρέπει να ταιριάζει με τις ενέργειες της ανταγωνιστικής στρατηγικής (Feurer & Chaharbaghi, 1997).

Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική είναι ευθύνη του επικεφαλής της επιχείρησης, είτε η επιχείρηση είναι ανεξάρτητη είτε μέρος ενός χαρτοφυλακίου. Ο επικεφαλής είναι υπεύθυνος για τη στρατηγική αυτή και τα αποτελέσματά της, ανεξάρτητα από το αν έχει άμεση συμμετοχή στην κατάσταση και εκτέλεση της. Είναι επίσης υπεύθυνος για το συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών καθώς και για τη συνεχή ενημέρωση και έγκριση είτε του διοικητικού συμβουλίου μιας ανεξάρτητης επιχείρησης είτε των στελεχών ενός ομίλου, αν η επιχείρηση αποτελεί μέλος του ομίλου (Feurer & Chaharbaghi, 1997).

Γενικά, η ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να αποβλέπει στη βελτίωση και στη διατήρηση της ανταγωνιστικής της ισχύος μακροπρόθεσμα και στη λήψη μέτρων ώστε να μην κινδυνεύει από τις αδυναμίες της. Ταυτόχρονα, επιτρέπει και τη διάγνωση των κινήσεων και τυχόν αδυναμιών των ανταγωνιστών, στοιχεία που μπορεί και πρέπει να εκμεταλλευτεί με τις κατάλληλες επιθετικές κινήσεις για να ενισχύσει τη θέση της αυτή (Helms et al., 1997).

4.1.1. Η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 ερευνητές και επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι η επίδοση δεν θα μπορούσε να εξηγηθεί μόνο μέσω των χαρακτηριστικών της επιχείρησης. Η εστίαση της έρευνας, επομένως, μετατοπίστηκε προς τον προσδιορισμό του **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** (competitive advantage) και των στοιχείων από τα οποία αυτό πηγάζει. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένας παράγοντας ή ένας συνδυασμός παραγόντων που καθιστά μια επιχείρηση επιτυχέστερη από άλλες σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Feurer & Chaharbaghi, 1997).

Μακροπρόθεσμα, ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τοποθετεί μια επιχείρηση σε ισχυρή ανταγωνιστική θέση μέσα στην αγορά, απολαμβάνοντας υψηλά μερίδια. Ένα δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά (Evans & Dean, 2000):

- Βασίζεται πάνω στις ανάγκες των καταναλωτών. Ένας οργανισμός παρέχει ανώτερη αξία στους πελάτες του σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- Συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία της επιχείρησης.
- Συνταιριάζει τους μοναδικούς πόρους του οργανισμού με τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
- Είναι διαρκές, βιώσιμο και δύσκολα αντιγράψιμο από τους ανταγωνιστές. Η άριστη στελέχωση του τμήματος E&A, για παράδειγμα, αναπτύσσει νέα προϊόντα ή διαδικασίες που οι ανταγωνιστές αδυνατούν να εφαρμόσουν.
- Αποτελεί τη βάση για συνεχόμενη βελτίωση.
- Κατευθύνει και παρακινεί ολόκληρο τον οργανισμό.

Μέχρι σήμερα, διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις και πλαίσια έχουν αναπτυχθεί τα οποία προσπαθούν να εξηγήσουν τη σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Allen & Helms, 2006). Παραδείγματος χάριν, η παραδοσιακή προσέγγιση ανάλυσης του κλάδου υπογραμμίζει τη σημασία της δομής βιομηχανίας και της θέσης ενός οργανισμού στην αγορά (Porter, 1985). Σύμφωνα με τον Porter (1985), και όπως ήδη προαναφέρθηκε, το θεμελιώδες συστατικό του προσδιορισμού θέσης στην επιχείρηση είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο μπορεί να διακριθεί σε **πλεονέκτημα χαμηλότερου κόστους** (cost advantage) ή σε **πλεονέκτημα διαφοροποίησης** (differentiation advantage). Θεωρεί ότι ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία που μια επιχείρηση δημιουργεί στον αγοραστή. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν υπερέχουσα αξία στον αγοραστή είτε προσφέροντας ένα προϊόν ή υπηρεσία που έχει παραχθεί με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (πλεονέκτημα κόστους) ή προσφέροντας του ένα ανώτερης ποιότητας προϊόν ή υπηρεσία με υψηλότερη τιμή, την οποία οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν επειδή απολαμβάνουν ανώτερης αξίας αγαθά (πλεονέκτημα διαφοροποίησης). Ο Porter (1985) δηλώνει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί την καρδιά της επίδοσης μιας επιχείρησης ιδιαίτερα στις ανταγωνιστικές αγορές (Porter, 1985, Ivansson & Andersson, 2003).

Τα πιο πρόσφατα συγγράμματα βασίζονται στους μοναδικούς πόρους (resources) και στις δυναμικές ικανότητες και δυνατότητες (core competencies) ενός οργανισμού που δραστηριοποιείται μέσα σε μια ραγδαία μεταβαλλόμενη παγκόσμια αγορά (Teece et al., 1997). Οι υπερασπιστές της βασισμένης στους πόρους θεωρίας (Recourse Based View - RBV) για τη διατύπωση της στρατηγικής θεωρούν τους πόρους και τις ικανότητες ως κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι μελέτες αυτές υποστηρίζουν ότι μια επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει πλεονέκτημα από την ιδιοκτησία ή την κατοχή πολύτιμων πόρων οι οποίοι είναι δύσκολο να αποκτηθούν από τους ανταγωνιστές. Μέσω συγκεκριμένων βασικών ικανοτήτων οι επιχειρήσεις μπορούν να είναι ευέλικτες και εύκολα προσαρμόσιμες στις απρόβλεπτες αλλαγές του περιβάλλοντος και να εκμεταλλεύονται αποτελεσματικά τις νέες ευκαιρίες (Chaharbahi & Lynch, 1999).

Άλλες θεωρίες μας παραπέμπουν στη σημασία της καινοτομίας. Καινοτόμες τεχνολογικές διαδικασίες, παραδείγματος χάριν, μπορούν να βελτιώσουν το σχεδιασμό του προϊόντος και να καταστήσουν τις επιχειρήσεις επιτυχημένες σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Parnell, 2006).

Πρόσφατα, η βασισμένη στη γνώση θεωρία υποστηρίζει ότι η δημιουργία μιας επιχείρησης διαρκούς μάθησης και η ενθάρρυνση της παραγωγής και της εκμετάλλευσης της γνώσης αποτελεί τη θεμελιώδη βάση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια όλο και περισσότερο βασισμένη στις πληροφορίες οικονομία. Πρόσφατα, η υιοθέτηση νέων εργαλείων από την επιχείρηση, όπως το Διαδίκτυο ενισχύουν την άποψη αυτή (Lee & Yang, 2000, Eustace, 2003).

Όλες σχεδόν οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν συγκλίνουν στην ίδια άποψη ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να οριστεί ως η διαφορετικότητα σε οποιαδήποτε ιδιότητα ή παράγοντα που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να εξυπηρετεί καλύτερα τους πελάτες από άλλες να δημιουργεί πίστη των πελατών προς την εικόνα της και ως εκ τούτου να υπερέχει σε σχέση με άλλες (Yoo et al., 2006). Τέτοιες ιδιότητες, παραδείγματος χάριν, θα μπορούσαν να δημιουργήσουν μια ανώτερη θέση, π.χ. η μονοπωλιακή θέση της Wal - Mart στις αγροτικές περιοχές τις ΗΠΑ, π.χ. η κυριαρχία της Coka Cola ή της Pepsi στα σουπερμάρκετ, η αποκλειστική ή ευνοϊκή πρόσβαση στον ανεφοδιασμό, π.χ. η De Beers στην αγορά διαμαντιών, ένα γνωστό εμπορικό σήμα, π.χ. η Cartier, η τεχνογνωσία υπαλλήλων, π.χ. η εμπειρία και η πείρα των καλά εκπαιδευμένων τεχνικών των ηλεκτρονικών Lincoln (Ma, 1999). Σε συνδυασμό με αυτές τις ιδιότητες, όσο υψηλότερα φτάνει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές τόσο μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται (Allen & Helms, 2006).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γεννιέται μόλις ανακαλύπτει μια επιχείρηση έναν νέο ή καλύτερο τρόπο να εισέλθει σε έναν κλάδο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Δηλαδή, μόλις πρωτοπορεί. Η προσπάθεια αυτή γίνεται επιτεύξιμη μέσω του συνόλου των δραστηριοτήτων από τις οποίες πηγάζουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μια λειτουργία του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός οργανώνει και διαχειρίζεται τις δραστηριότητες του (Parnell, 2006).

4.1.1.1. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Αλυσίδα Αξίας

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από τις δραστηριότητες που κάθε επιχείρηση εκτελεί για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διάθεση και υποστήριξη των προϊόντων και υπηρεσιών. Κάθε μια από αυτές τις δραστηριότητες δημιουργεί αξία στους πελάτες. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφ. 2^ο), οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε ένα πλαίσιο που ο M. Porter (1985) το ονομάζει «Αλυσίδα Αξίας». Η Αλυσίδα Αξίας αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για τη διάγνωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί. Ένας συστηματικός τρόπος εξέτασης όλων των δραστηριοτήτων που εκτελεί μια επιχείρηση και πώς αυτές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, είναι απαραίτητος για τη διάγνωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1985, Ivans). Η Αλυσίδα Αξίας, 2003) είναι ότι αποτελεί χρήσιμος εκτιμητής των πλεονεκτημάτων κόστους, βέβαια για την εξασφάλιση αυτού του είδους πλεονεκτήματος, η επιχείρηση πρέπει να προβεί στη βελτιστοποίηση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων της. Δίνει έμφαση επίσης στους παράγοντες της διαφοροποίησης, δεδομένου ότι η διαφοροποίηση, παρέχοντας ανώτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, επηρεάζει τις προτιμήσεις των αγοραστών (Porter, 1985).

Εντούτοις, μια επιχείρηση είναι κάτι περισσότερο από μια απλή εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων, αποτελεί ένα πραγματικό δίκτυο διασυνδεδεμένων και αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων. Η καλή διαχείριση αυτού του συστήματος αλληλεξάρτησης αποτελεί μια πραγματική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να είναι καθοριστική για τη διατήρησή του. Εκτός αυτού, η Αλυσίδα Αξίας, που είναι η βάση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, ενσωματώνεται σε μια μεγαλύτερη ροή δραστηριοτήτων αποκαλούμενη «Σύστημα Αξίας». Αυτό το σύστημα περιλαμβάνει τις Αλυσίδες Αξίας των προμηθευτών, της ίδιας

της επιχείρησης, των διανομέων και των πελατών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γίνεται όλο και περισσότερο μια λειτουργία της τεχνογνωσίας της επιχείρησης στη διαχείριση του γενικού Συστήματος Αξίας. Έτσι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται μέσω του συντονισμού των υπαρχουσών εξωτερικών σχέσεων της επιχείρησης (*Ma, 1999*).

Κάθε δραστηριότητα αξίας έχει σημαντική βαρύτητα στην απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης. Ωστόσο, ορισμένοι συγγραφείς θεωρούν ότι οι πραγματικές πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι συνηφασμένες με την ικανότητα ενός οργανισμού να εδραιώνει τις τεχνολογικές δραστηριότητες και τις δραστηριότητες παραγωγής οι οποίες ενισχύουν την επιχείρηση ώστε να ανταποκρίνεται στις απρόβλεπτες συνθήκες και τις νέες ευκαιρίες (*Abratt et al., 2003*). Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται, πλέον, και στις δραστηριότητες οι οποίες αφορούν την εξυπηρέτηση πελατών. Η εξυπηρέτηση πελατών αποτελείται από εκείνες τις δραστηριότητες οι οποίες ενισχύουν ή διευκολύνουν την πώληση και τη χρήση των προϊόντων ή κάποιων υπηρεσιών. Είναι, επίσης, μια μεταβλητή που επεκτείνει την εικόνα ενός προϊόντος και με αυτόν τον τρόπο προσφέρει τη δυνατότητα στην επιχείρηση για αποδοχή των προϊόντων της, την ανάπτυξη και τη δυνατότητα επικράτησης στην αγορά. Η δυνατότητα άριστης εξυπηρέτησης από τις επιχειρήσεις αποτελεί, πλέον, ανταγωνιστικό όπλο το οποίο μπορεί να ασκήσει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της ζήτησης και τη διατήρηση της πίστης πελατών (*Lyj & Kyj, 1994*). Ανεξάρτητα από τη συμβολή της Αλυσίδας Αξίας στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η βασική του πηγή είναι η ικανότητα της επιχείρησης να διαχειρίζεται και να οργανώνει τις δραστηριότητες της αποτελεσματικά ώστε να παρέχει ανώτερη αξία στους αγοραστές και να κερδίζει πλεονεκτική θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό (*Abratt et al., 2003*).

4.1.1.2. Νέες προτάσεις για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Προηγουμένως, έγινε κατανοητό ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης πηγάζει από τις δραστηριότητες που αυτή εκτελεί. Με την πάροδο του χρόνου, ωστόσο, διάφοροι συγγραφείς έχουν προσδιορίσει ορισμένους παράγοντες οι οποίοι συμμετέχουν στη διαδικασία δημιουργίας πλεονεκτήματος όπως πόροι και βασικές ικανότητες, τελειότητα στην εφαρμογή στρατηγικής, ποιότητα, καινοτομία, δημιουργικότητα κ.α. (*Powers & Hahn, 2004*). Μέσω αυτών των παραγόντων οι επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να:

- Βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μέσω του πλεονεκτήματος κόστους (καινοτομία στην τεχνολογική διαδικασία, πρόσβαση στις πρώτες ύλες κλπ.) ή μέσω του πλεονεκτήματος διαφοροποίησης (εμπορικά σήματα).
- Δυσκολεύουν περισσότερο τους υπολοίπους να μπουν στην αγορά (π.χ. διπλώματα ευρεσιτεχνίας, μερίδιο αγοράς κλπ.).
- Ενισχύουν τη διαπραγματευτική δύναμη τους (π.χ. μέγεθος επιχείρησης, οικονομικές δυνατότητες κλπ.).

Μια επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει πλεονέκτημα από την ιδιοκτησία ή την κατοχή ορισμένων πολύτιμων παραγόντων, π.χ. ισχυρή αγοραστική δύναμη, φήμη, δικαιώματα πρόσβασης στις εισαγωγές και τις αγορές, αποκλειστική σχέση με τον προμηθευτή ή τους διαύλους διανομής, ανώτερη γνώση και ικανότητες στη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Όλοι αυτοί οι παράγοντες διασφαλίζουν την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων με χαμηλότερο κόστος και παράδοση των σωστών προϊόντων/υπηρεσιών στους πελάτες στο σωστό τόπο, στη σωστή τιμή και χρονικό διάστημα, με τα κατάλληλα κανάλια διανομής. Για να επιτύχει οποιοδήποτε πλεονέκτημα, κάθε επιχείρηση πρέπει να κοιτάξει βαθειά και συστηματικά σε αυτά που κατέχει, που ξέρει και που μπορεί να αποκτήσει (*Abratt et al., 2003, Parnell, 2006*).

Κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να απολαμβάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από την προνομιακή δυνατότητα διαχείρισης εξωτερικών σχέσεων με τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα συμβαλλόμενα μέρη στο λειτουργικό περιβάλλον της. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν τη σχέση μιας επιχείρησης με τους προμηθευτές, τους συνεργάτες, τους διανομείς, τις εξουσιοδοτημένες αρχές, τις κυβερνητικές αντιπροσωπείες, τους υπεύθυνους για τις πωλήσεις ή τις αντιπροσωπείες που επιτηρούν τις εγκρίσεις για την εισαγωγή ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα ο FDA* (Food and Drugs Administration) (*Ma, 1999, Abratt et al., 2003*).

Ένα άλλο στοιχείο που θεμελιώνει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα της γνώσης. Έχοντας ως εφόδιο τη γνώση και ένα πλήθος διαθέσιμων πληροφοριών, μια επιχείρηση μπορεί να διαχειρίζεται τις επιχειρηματικές διαδικασίες της αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της. Αυτή η πηγή βρίσκεται πρώτιστα μέσα στην επιχείρηση και εξαρτάται από τη δυνατότητά της να κάνει τα πράγματα καλύτερα μέσω της τεχνογνωσίας, των δεξιοτήτων των εργαζομένων της, της δυνατότητας προσδιορισμού των ευκαιριών αγοράς, της γνώσης και κατανόησης της

συμπεριφοράς των αγοραστών και μιας σειράς άλλων παραγόντων (Lee & Yang, 2000, Eustace, 2003).

*Η συγκεκριμένη υπηρεσία είναι αντιπροσωπεία του τμήματος Υγείας και Ανθρώπινων Υπηρεσιών των Ηνωμένων Πολιτειών και είναι αρμόδια για τους κανονισμούς ασφαλείας των περισσότερων τύπων τροφίμων, διατητηκών συμπληρωμάτων, φάρμακων, εμβολίων, βιολογικών ιατρικών προϊόντων, ιατρικών συσκευών, κτηνιατρικών προϊόντων, και καλλυντικών.

Το συνεχώς αυξανόμενο επίπεδο ανταγωνισμού και οι ραγδαίες αλλαγές του περιβάλλοντος, θέτουν τον επαναπροσδιορισμό των πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως διαπιστώσαμε, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ταχύτητα, τις συνεργασίες, στον υψηλό βαθμό τελειότητας και δημιουργικότητας. Πολλοί ερευνητές σήμερα υποστηρίζουν ότι η μόνη πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται στη δυνατότητα μιας επιχείρησης να μαθαίνει (Feurer & Chaharbaghi, 1997, Ma, 1999). Πλέον, οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να είναι ευέλικτες ώστε να ανταποκρίνονται στις συνεχώς ευμετάβλητες συνθήκες του περιβάλλοντος και να επιτυγχάνουν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις αγορές που δραστηριοποιούνται (Swafford et al., 2006).

4.2. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥ Μ. PORTER

Αρκετοί αξιολογοί μελετητές έχουν συμβάλλει στην επεξήγηση της έννοιας της «στρατηγικής», αλλά η «ανταγωνιστική στρατηγική» είναι μια έννοια που ίσως συνδέεται περισσότερο με τον Michael E. Porter (Schlie & Goldhar, 1995).

Ο Porter (1985) υποστηρίζει ότι η διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση πρόκειται να αναπτύξει και να εφαρμόσει τις απαιτούμενες πολιτικές ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει. Με τη χρησιμοποίηση μιας αποτελεσματικής ανταγωνιστικής στρατηγικής, κάθε επιχείρηση προσδιορίζει τη θέση στον κλάδο της και αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών της (Porter, 1985). Κάθε επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ένα υψηλότερο επίπεδο επίδοσης από τους ανταγωνιστές με τον έναν από τους δύο τρόπους: είτε να παρέχει ένα ίδιο προϊόν ή υπηρεσία με χαμηλότερο κόστος, ή να παρέχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που να διαφοροποιείται κατά τέτοιο τρόπο ώστε ο πελάτης να είναι πρόθυμος να πληρώσει μία επιπλέον τιμή που υπερβαίνει το συμπληρωματικό κόστος που απαιτείται για την απόκτηση της διαφοροποίησης. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση κατέχει ένα πλεονέκτημα κόστους, ενώ στη δεύτερη, κατέχει ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Στην

πρώτη περίπτωση, ο στόχος της επιχείρησης είναι να γίνει ηγέτης κόστους στον κλάδο ή στο τμήμα του κλάδου που αυτή δραστηριοποιείται. Από την άλλη μεριά, η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται όταν παρέχει κάτι μοναδικό που είναι πολύτιμο στους αγοραστές πέρα από το να προσφέρει απλά μια χαμηλή τιμή (*Porter, 1985, Powers & Hahn, 2004*).

Ο Porter (1985) ταξινομεί τις ανταγωνιστικές στρατηγικές σε τρεις βασικούς (generic) τύπους: ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και στρατηγική εστίασης. Κάθε επιχείρηση αποδίδει καλύτερα με την επιλογή μιας στρατηγικής στην οποία θα επικεντρωθεί (Διάγραμμα 4.1.) (*Porter, 1985*). Οποιαδήποτε στρατηγική και αν επιλέγει από την επιχείρηση, πρέπει να ταιριάζει με τους σκοπούς και τους στόχους της ώστε να «παραχθεί» ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (*Yoo et al., 2006*). Αναλυτικότερα:

Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership Strategy). Είναι μια στρατηγική η οποία εφαρμόζεται από κάθε επιχείρηση η οποία επιδιώκει να γίνει ο παραγωγός προϊόντων και υπηρεσιών χαμηλότερου κόστους στον κλάδο που ανήκει. Όταν μια επιχείρηση σχεδιάζει, παράγει και προσφέρει ένα συγκρίσιμο προϊόν καλύτερα από τους ανταγωνιστές της τότε η επιχείρηση εφαρμόζει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους επιτυχώς (*Porter, 1985, Parnell, 2006*). Η δυνατότητά της αυτή της παρέχει το βασικό πλεονέκτημα να διαθέτει το προϊόν της σε μια χαμηλή και, κατά συνέπεια, ανταγωνιστική τιμή. Το χαμηλότερο κόστος και το πλεονέκτημα κόστους προκύπτουν από τον άριστο εξοπλισμό παραγωγής, τη μαζική διανομή, τις οικονομίες κλίμακας, την τεχνολογία, τον ευνοϊκό σχεδιασμό προϊόντων, τη χρησιμοποίηση της παραγωγικής ικανότητας των πόρων, την πρόσβαση σε φθηνές αλλά υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες και τις επανασχεδιαζόμενες δραστηριότητες. Όλες αυτές οι ενέργειες μειώνουν το χρόνο και το κόστος παραγωγής (*Allen & Helms, 2006*). Παράλληλα, οι επιχειρήσεις οδηγούν συχνά το κόστος τους σε χαμηλότερο επίπεδο μέσω του αυστηρού ελέγχου του κόστους και της ελαχιστοποίησης δαπανών σε περιοχές όπως υπηρεσίες, πώληση και διαφήμιση (*Porter, 1985*). Συνήθως προσφέρουν τυποποιημένα προϊόντα στους πελάτες οι οποίοι πραγματοποιούν τις αγορές τους βασισμένοι στην εύρεση της χαμηλότερης τιμής (*Yoo et al., 2006*).

Διάγραμμα 4.1.: Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

		Θέση χαμηλού κόστους	Μοναδικότητα θεωρούμενη από τον πελάτη
ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ	Κλάδος	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	Συγκεκριμένο τμήμα του κλάδου	ΕΣΤΙΑΣΗ Στο Κόστος	ΕΣΤΙΑΣΗ Στη Διαφοροποίηση

Πηγή: Porter M.E. (1985), “Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance”, *The Free Press, New York*.

Η Wal Mart αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ηγέτη κόστους. Θεωρείται μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις λιανικών πωλήσεων στο κόσμο και η επιτυχία της αυτή βασίζεται στο σύνθημα “πάντα χαμηλές τιμές”. Η αγοραστική της δύναμη της επιτρέπει ικανότερες διαπραγματεύσιμες ενέργειες και ευνοϊκότερη πρόσβαση στους προμηθευτές. Τα προηγμένα συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών, αποθηκευτικών χώρων των εμπορευμάτων και μεταφορών και η αφοσίωση και τεχνογνωσία του προσωπικού της συμβάλλουν στη δυναμική ικανότητά της να διακινεί μεγαλύτερη ποσότητα εμπορευμάτων αποτελεσματικότερα (Stahl & Grigsloy, 1999).

Η λογική της στρατηγικής ηγεσίας κόστους βασίζεται στην άποψη ότι η επιχείρηση πρέπει να είναι ηγέτης κόστους στον κλάδο που δραστηριοποιείται και όχι κάποια που παλεύει για τη θέση αυτή. Η στρατηγική αυτή εξαρτάται από τον αποκλεισμό των ανταγωνιστών που επιδιώκουν να γίνουν ηγέτες κόστους. Κατά συνέπεια, το βασικό στοιχείο για μια επιχείρηση που επιδιώκει να κινείται ανταγωνιστικά, βασισμένη στην αποτελεσματική μείωση του κόστους είναι να επικεντρωθεί στη διατήρηση της ηγετικής της θέσης μέσω όλων των δραστηριοτήτων της προκειμένου να ελεγχθεί αποτελεσματικά κάθε δαπάνη και να βρεθούν νέες πηγές πιθανής μείωσης δαπανών (Powers & Hahn, 2004).

Διαφοροποίηση (Differentiation Strategy). Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση στρέφει τις προσπάθειές της στο να είναι μοναδική στον κλάδο της μέσω της παροχής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που είναι μοναδικό για τον αγοραστή και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μία επιχείρηση να απαιτεί υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της επειδή ακριβώς οι αγοραστές απολαμβάνουν τα μοναδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Porter, 1985).

Κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να επικεντρωθεί στην επένδυση και ανάπτυξη εκείνων των ενεργειών που οι πελάτες μπορούν να αντιληφθούν. Ο ουσιαστικός παράγοντας επιτυχίας της διαφοροποίησης από την άποψη της εφαρμογής στρατηγικής είναι να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί η δυνατότητα για καινοτομίες, δημιουργικότητα, και συνεχομένη βελτίωση μέσα στον οργανισμό. (Powers & Hahn, 2004, Allen & Helms, 2006). Η Federal Express ξεχωρίζει ανάμεσα στις εταιρείες ταχυμεταφορών. Η ανώτερη εξυπηρέτηση, συμπεριλαμβανομένης της ασφαλείας του πακέτου και της γρήγορης και εγγυημένης διανομής την καθιστούν μοναδική (Evans & Dean, 2000). Επειδή στη συγκεκριμένη μελέτη εστιάζουμε την προσοχή μας στην στρατηγική διαφοροποίησης, παρακάτω ακολουθεί η λεπτομερής ανάλυσή της.

Στρατηγική Εστίασης (Focus Strategy). Η στρατηγική εστίασης εστιάζει στην κατοχή ανταγωνιστικής θέσης σε έναν συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (Yoo et al., 2006). Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εστιάσει σε μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών, με μια συγκεκριμένη σειρά προϊόντων, σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή σε μια σειρά υπηρεσιών. Παραδείγματος χάριν, μερικές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μόνο στην ευρωπαϊκή αγορά. Η στρατηγική εστίασης είναι, επίσης, βασισμένη στην υιοθέτηση ενός στενού ανταγωνιστικού πεδίου δράσης μέσα σε έναν κλάδο. Η εν λόγω στρατηγική στοχεύει σε ένα αυξανόμενο μερίδιο αγοράς μέσω της δραστηριοποίησης της σε μια συγκεκριμένη αγορά ή σε αγορές είτε μη ελκυστικές, είτε αγνοημένες από μεγαλύτερους ανταγωνιστές (Porter, 1985). Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής στηρίζεται σε διάφορους παράγοντες συμπεριλαμβανομένων, των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών αγοραστών, και των προδιαγραφών των προϊόντων. Οι στρατηγικές εστίασης είναι επιτυχημένες όταν οι καταναλωτές έχουν εξειδικευμένες προτιμήσεις και δεν υπάρχει πίεση από αντίπαλες επιχειρήσεις (Allen & Helms, 2006).

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εφαρμόσει μια στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση. Αυτό σημαίνει ότι προσφέρει ένα μοναδικό προϊόν σε αγοραστές με ιδιαίτερα ασυνήθιστες ανάγκες. Η αυτοκινητοβιομηχανία Ferrari αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης η οποία εφαρμόζει στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση. Ο συγκεκριμένος κατασκευαστής ακριβών σπορ αυτοκινήτων, δίνοντας σχολαστική προσοχή στις επιδόσεις και το ιδιαίτερο στυλ του αυτοκινήτου, θεωρείται ηγέτης σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του κλάδου (Stahl & Grigsby, 1997). Μια επιχείρηση μπορεί, παράλληλα, να επιλέξει να ακολουθήσει μια στρατηγική εστίασης στο κόστος. (Porter, 1985) Σύμφωνα με τον Porter (1985), τόσο η στρατηγική χαμηλότερου κόστους όσο και η στρατηγική διαφοροποίησης συνδέονται άμεσα με την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Μάλιστα, τονίζει ότι κάθε επιχείρηση αποδίδει καλύτερα με την επιλογή μιας στρατηγικής στην οποία θα επικεντρωθεί. Η επιχείρηση που εφαρμόζει πολλούς τύπους στρατηγικής αποτυγχάνει να διατηρήσει κάποια από αυτές με αποτέλεσμα να είναι «αποκλεισμένη στη μέση» (stuck in the middle) και αδυνατεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν είναι σε αυτή τη θέση οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να κάνουν επιλογές για το πώς θα ανταγωνιστούν. Ενώ επιδιώκουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με κάθε μέσο, δεν καταφέρνουν τίποτα επειδή οι διαφορετικοί τύποι στρατηγικής απαιτούν ασταθείς ενέργειες. Μάλιστα, κάθε επιχείρηση που ανταγωνίζεται με βάση το χαμηλότερο κόστος είναι ξεχωριστή από αυτή που ανταγωνίζεται μέσω της διαφοροποίησης από την άποψη του προσδιορισμού θέσης αγοράς, των πόρων και των ικανοτήτων, και των οργανωτικών χαρακτηριστικών, οπότε είναι ανέφικτο να εφαρμοστεί ο συνδυασμός στρατηγικών. Ο Porter (1985) τόνισε τον αμοιβαίο αποκλεισμό των στρατηγικών αυτών.

4.3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η στρατηγική **Διαφοροποίησης** αποτελεί μία από τις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές του M. Porter. Κατά την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, η επιχείρηση στρέφει τις προσπάθειές της στην παροχή ενός **μοναδικού** προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Δεδομένου ότι το προϊόν ή η υπηρεσία είναι μοναδικά, η συγκεκριμένη στρατηγική συμβάλλει στην ενίσχυση της υψηλότερης πίστης των πελατών (Porter, 1985). Ο διαφορετικός μπορεί να μην είναι απαραίτητος καλύτερος, αλλά ο καλύτερος είναι πάντα διαφορετικός (Hartman et al., 2000).

Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις τους σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών (Allen & Helms, 2006). Σκοπός της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η στρατηγική διαφοροποίησης εφαρμόζεται αποτελεσματικά όταν η επιχείρηση παρέχει τη μοναδική ή ανώτερη αξία στον πελάτη μέσω της ποιότητας των προϊόντων, των χαρακτηριστικών τους γνωρισμάτων ή της υποστήριξης μετά την πώληση και μιας ευρείας σειράς άλλων παραγόντων (Porter, 1985). Μία επιχείρηση να απαιτεί υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή

κάποιο συνδυασμό των παραπάνω (Yoo et al., 2006). Η στρατηγική διαφοροποίησης απευθύνεται σε έναν περίπλοκο ή πεπειραμένο τύπο καταναλωτή που ενδιαφέρεται για ένα μοναδικό ή ποιοτικό προϊόν και διατίθεται να καταβάλει μια υψηλότερη τιμή (Prajogo, 2007).

Το βασικό βήμα στην εφαρμογή μιας στρατηγικής διαφοροποίησης είναι να καθοριστεί τι καθιστά μια επιχείρηση διαφορετική από ένα ανταγωνιστή (Hingley et al., 2008). Οι παράγοντες συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας του προϊόντος της, της εικόνας της, της τεχνολογικής της ανωτερότητας, της αξιοπιστίας, της διαρκούς επαφής της με τους πελάτες της, του συστήματος παράδοσης και της προσέγγισης μάρκετινγκ διαφοροποιούν μια επιχείρηση (Hingley et al., 2008). Για να έχει αποτελέσματα, το μήνυμα της διαφοροποίησης πρέπει να φθάσει στους πελάτες, δεδομένου ότι οι αντιλήψεις τους για την επιχείρηση έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαμόρφωση της εικόνας της (Allen & Helka, 2006). Κατά την εφαρμογή της διαφοροποίησης, οι επιχειρήσεις πρέπει να προετοιμαστούν ότι πρόκειται να επιβαρυνθούν με επιπλέον κόστος (Hingley et al., 2008). Όπως αναφέρει ο Porter (1985), η μοναδικότητα κοστίζει. Για να καταφέρει να είναι διαφοροποιημένη η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να «ξοδέψει», δεδομένου ότι η μοναδικότητα προϋποθέτει τη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Το επιπλέον αυτό κόστος μεταφράζεται ως η εκτέλεση διαφορετικών ενεργειών σε σχέση με τους ανταγωνιστές, με τέτοιο τρόπο ώστε να παραδίδεται ανώτερη αξία στους πελάτες (Hingley et al., 2008). Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι παραδίδονται προϊόντα/υπηρεσίες με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, εφαρμόζονται διαφορετικές λογιστικές ρυθμίσεις ή σκόπιμα εκτελείται ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων ώστε να παραδίδεται ένα μοναδικό μίγμα αξίας (Yoo et al., 2006).

Η μοναδικότητα κάθε επιχείρησης, όπως προαναφέραμε, συνεπάγεται την εκτέλεση των διαδικασιών της καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Συνεπώς, η διαφοροποίηση απορρέει και πηγάζει από την επιτυχημένη διαχείριση της Αλυσίδας Αξίας κάθε επιχείρησης (Prajogo, 2007).

4.3.1. Πηγές της διαφοροποίησης

Η διαφοροποίηση δεν μπορεί να γίνει κατανοητή βλέποντας την επιχείρηση ως σύνολο, αλλά προέρχεται από τις συγκεκριμένες δραστηριότητες που αυτή πραγματοποιεί. Κάθε δραστηριότητα μπορεί να αποτελέσει πηγή μοναδικότητας (Porter, 1985). Ενώ οι επιχειρήσεις κατανοούν τη σημασία της διαφοροποίησης δεν μπορούν να αντιληφθούν τη

σημασία των πηγών από τις οποίες προέρχεται. Βλέπουν τη διαφοροποίηση από την άποψη των φυσικών χαρακτηριστικών των προϊόντων μόνο ή των πρακτικών μάρκετινγκ και αδυνατούν να αντιληφθούν ότι μπορεί να προέλθει από οποιαδήποτε δραστηριότητα ή συνδυασμό δραστηριοτήτων μέσα στην Αλυσίδα Αξίας. Η επιτυχής στρατηγική διαφοροποίησης αυξάνεται από τις συντονισμένες ενέργειες όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης και οποιαδήποτε δραστηριότητα αξίας είναι μια πιθανή πηγή μοναδικότητας (Ivansson & Andersson, 2003).

Όπως ο Porter (1985) επεξηγεί, η προμήθεια, για παράδειγμα, της πρώτης ύλης μπορεί να έχει επιπτώσεις στην τελική μορφή ενός προϊόντος και ως εκ τούτου στη διαφοροποίηση αυτού. Η μοναδικότητα δημιουργείται τόσο μέσω των κύριων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων όσο και των διασυνδέσεών τους. Οι τεχνολογικές δραστηριότητες μπορούν να συμβάλουν στο σχεδιασμό προϊόντος με αποτέλεσμα τη δημιουργία μοναδικών προϊόντων. Οι λειτουργικές δραστηριότητες μπορούν να έχουν επιπτώσεις στις μορφές της μοναδικότητας όπως στην εμφάνιση των προϊόντων, την προσαρμογή τους στις προδιαγραφές και την αξιοπιστία. Οι δραστηριότητες που αφορούν τη συλλογή, αποθήκευση και διανομή των προϊόντων στους πελάτες μπορούν να διαμορφώσουν την ταχύτητα και τη συνέπεια των παραδόσεων. Επιπρόσθετα, οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ και των πωλήσεων ασκούν ισχυρή επίδραση στη διαφοροποίηση. Το Διάγραμμα 4.2. αναπαριστά τον τρόπο που όλες, σχεδόν, οι δραστηριότητες της Αλυσίδας Αξίας μπορούν ενδεχομένως να συμβάλουν στη διαφοροποίηση. Ακόμα και δραστηριότητες που δεν έχουν άμεση επίδραση στο προϊόν όπως η συντήρηση, μπορούν συχνά να οδηγήσουν στη μοναδικότητα (Porter, 1985).

Κάθε επιχείρηση μπορεί, επίσης, να διαφοροποιηθεί μέσω του εύρους των δραστηριοτήτων της ή του ανταγωνιστικού πεδίου δράσης της (Porter, 1985). Ο Porter παραθέτει ορισμένα οφέλη που προκύπτουν από το ευρύ ανταγωνιστικό πεδίο:

- Δυνατότητα εξυπηρέτησης των αναγκών των αγοραστών οπουδήποτε.
- Απλουστευμένη συντήρηση για τον αγοραστή εάν τα ανταλλακτικά και η σχεδιαστική φιλοσοφία είναι κοινά για το ευρύ κοινό.
- Ενιαίο σημείο από το οποίο ο αγοραστής μπορεί να αγοράσει.
- Ενιαίο σημείο για την εξυπηρέτηση πελατών.
- Ανώτερη συμβατότητα μεταξύ των προϊόντων.

Τα περισσότερα από αυτά τα οφέλη απαιτούν τη συνέπεια ή το συντονισμό μεταξύ των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν (Porter, 1985).

Στις πηγές της διαφοροποίησης έχουν προστεθεί και άλλες οι οποίες συμβάλλουν στη μοναδικότητα, σύμφωνα με ορισμένους μελετητές (*Parnell, 2006*). Συγκεκριμένα, η ενίσχυση της παραγωγικής αποτελεσματικότητας συντελεί στην επίτευξη της διαφοροποίησης. Η παραγωγική αποτελεσματικότητα προϋποθέτει τον έλεγχο, τη γρήγορη ανταπόκριση και την ευκινησία στις διαδικασίες. Ο έλεγχος παρέχει τη δυνατότητα να οργανωθούν και να ρυθμιστούν σωστά οι λειτουργικές διαδικασίες. Μια απεικόνιση των ικανοτήτων ελέγχου βρίσκεται στις στατιστικές τεχνικές ελέγχου των διεργασιών. Υπό μια μεγαλύτερη έννοια, ο έλεγχος αναφέρεται στη διοικητική δυνατότητα να γίνουν κατανοητές οι πηγές και να μειωθούν οι ανεπιθύμητες παραλλαγές σε μια διαδικασία (*Swink & Hegarty, 1998*).

Διάγραμμα 4.2.: Αντιπροσωπευτικές Πηγές Διαφοροποίησης στην Αλυσίδα Αξίας

ΥΠΟΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	Υποστήριξη από τη διοίκηση στις δραστηριότητες των πωλήσεων. Διαδικασίες που ενισχύουν την εικόνα της επιχείρησης. Ανώτερο σύστημα διαχείρισης πληροφοριών.				
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Ανώτερη κατάρτιση του προσωπικού	Σταθερές εργασιακές πολιτικές. Ποιότητα του εργασιακού βίου. Προγράμματα για την προσέλκυση των καλύτερων επιστημόνων και μηχανικών.		Κίνητρα πωλήσεων. Διατήρηση των καλύτερων πωλητών. Στρατολόγηση του προσωπικού στις πωλήσεις & την παροχή υπηρεσιών.	Εκτενής εκπαίδευση των τεχνικών υπηρεσιών.
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Ανώτερη ταξινόμηση της τεχνολογίας & καλύτερος χειρισμός των υλικών. Ιδιόκτητος εξοπλισμός εγγυημένης ποιότητας.	Μοναδικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊόντων. Ευέλικτες διαδικασίες εισαγωγών. Μοναδικές παραγωγικές διαδικασίες & μηχανές. Αυτοματοποιημένη επιθεώρηση των διαδικασιών.	Μοναδικός προγραμματισμός μέσων μεταφοράς. Λογισμικό.	Εφαρμογές μηχανολογικής υποστήριξης. Ταχύτερες αναφορές για προσαρμοσμένα μοντέλα.	Προηγμένες τεχνικές συντήρησης.
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ	Αξιόπιστες μεταφορές για τις εισερχόμενες παραδόσεις.	Υψηλότερης ποιότητας πρώτες ύλες. Υψηλότερης ποιότητας συστατικά.	Οργανωμένος τρόπος αποθήκευσης. Προμηθευτές που ελαχιστοποιούν τις ζημιές.	Καλύτερη θέση και εικόνα του προϊόντος (MME).	Υψηλή ποιότητα ανταλλακτικών.
	Χειρισμός των εισερχομένων που ελαχιστοποιεί τις ζημιές και την υποβάθμιση. Έγκαιρος ανεφοδιασμός της παραγωγικής διαδικασίας.	Απόλυτη προσαρμογή στις προδιαγραφές. Ελκυστική εμφάνιση του προϊόντος. Ανταπόκριση στις αλλαγές των προδιαγραφών. Ελάττωση της συχρότητας ελαττωματικών. Επιτάχυνση της κατασκευής.	Γρήγορη και έγκαιρη παράδοση. Ακριβής και ανταποκρινόμενη διαταγή επεξεργασίας. Χειρισμός που ελαχιστοποιεί τις ζημιές.	Υψηλό επίπεδο διαφήμισης και ποιότητας. Υψηλή κάλυψη πωλήσεων και ποιότητας. Διαπροσωπικές σχέσεις με τα κανάλια διανομής και τους αγοραστές. Ενίσχυση των πωλήσεων. Εκτενέστερη προώθηση. Εκτενέστερη πίστωση στους αγοραστές και στα κανάλια διανομής.	Ταχύτερη εγκατάσταση. Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Ολοκληρωμένες διαδικασίες αποθεμάτων και ανταλλακτικών. Ευρεία κάλυψη υπηρεσιών. Εκτενής εκπαίδευση αγοραστών.
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΩΝ	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ & ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Πηγή: Porter M.E. (1985), "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", *The Free Press, New York*.

Οι ευέλικτες διαδικασίες ανταποκρίνονται άμεσα στους ποικίλους όγκους απαιτήσεων με τη μετατόπιση των φορτίων εργασίας ή με την επιτάχυνση ή την επιβράδυνση των διαδικασιών. Τέτοιες διαδικασίες παρέχουν τη δυνατότητα σε ένα σύστημα παραγωγής να προσαρμόζεται επιτυχώς στις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες και συντελούν στην άμεση ανταπόκριση προς τους πελάτες (Swofford et al., 2006) Επιπρόσθετα, η άμεση ανταπόκριση αναφέρεται στη δυνατότητα να ρυθμίζονται γρήγορα οι παραγωγικές διαδικασίες ώστε να εξετάζονται οι αλλαγές στις εισαγωγές, οι

αλλαγές στους πόρους ή τυχόν αλλαγές στις απαιτήσεις παραγωγής. Η έγκαιρη ανταπόκριση αναφέρεται και στο συνολικό χρονικό διάστημα που απαιτείται από μια επιχείρηση για να παραδώσει ένα ολοκληρωμένο προϊόν στην αγορά που να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Η ικανότητα αυτή επιτρέπει τις επιχειρήσεις να εισαγάγουν νέα προϊόντα και να δραστηριοποιούνται ταχύτερα σε νέες αγορές, μεταβάλλοντας τις σε ανταγωνιστικές. Σημαντικές βελτιώσεις στο χρόνο ανταπόκρισης απαιτούν συνήθως άριστο συντονισμό και απλοποιημένες διαδικασίες. Τέτοιες προσπάθειες προϋποθέτουν την κατανόηση τόσο των εσωτερικών σχέσεων και της ομαδικής εργασίας όσο και των σχέσεων με προμηθευτές και πελάτες (Evans & Dean, 2000).

Μέχρι, μάλλον, πρόσφατα, οι επιχειρήσεις έβλεπαν τη σημασία της υπηρεσίας ως δευτερεύουσα στην ανάπτυξη, δημιουργία και προώθηση των προϊόντων τους. Εντούτοις, η υπηρεσία αποτελεί προέκταση της αξίας ενός προϊόντος. Αυτό μπορεί να οφείλεται και στο γεγονός ότι καθώς το μέσο επίπεδο ποιότητας των προϊόντων αυξάνεται οι καταναλωτές θεωρούν την άριστη εξυπηρέτηση ως βασικό μέσο μεταξύ των ανταγωνιστικών λύσεων. Σύμφωνα με έρευνα διαπιστώθηκε ότι η κακή εξυπηρέτηση (π.χ. αγενής συμπεριφορά προσωπικού, ενδυμασία) υποβάθμιζε την συνολική εικόνα ενός προϊόντος (Hoek et al., 2001).

Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος ξεκινά από τη μοναδικότητα του σχεδιασμού του. Ανώτερος σχεδιασμός σημαίνει απεικόνιση των προσδοκιών των καταναλωτών στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τη χρησιμότητα ενός προϊόντος. Συνεπώς, η δυνατότητα να αναπτυχθούν σωστά προϊόντα εξαρτάται από τον προσδιορισμό των προσδοκιών των πελατών. Δεδομένου ότι αυτές αλλάζουν, η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται γρήγορα (Evans & Dean, 2000).

Η καινοτομία και η δημιουργικότητα θεωρούνται, πλέον, από τα βασικότερα ανταγωνιστικά όπλα της επιχείρησης. Οι καινοτόμες επιχειρήσεις βρίσκονται στην αιχμή της τεχνολογίας προϊόντων και η ικανότητά τους να καινοτομήσουν και να εισαγάγουν νέα προϊόντα είναι ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας. Τέτοιες επιχειρήσεις εστιάζουν στην έρευνα, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη, στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων και στη δυνατότητα να τροποποιηθούν οι εγκαταστάσεις παραγωγής για να παράγονται νέα προϊόντα με μεγαλύτερη συχνότητα. Οι κορυφαίες επιχειρήσεις σήμερα δεν περιμένουν τους πελάτες να αλλάξουν, χρησιμοποιούν την καινοτομία για να δημιουργήσουν νέες ανάγκες και επιθυμίες πελατών (Parnell, 2006).

4.3.2. Το κόστος της διαφοροποίησης

Η απόκτηση και διατήρηση της διαφοροποίησης συνεπάγεται την επιβάρυνση των επιχειρήσεων με επιπλέον κόστος. Όπως προαναφέραμε, η διαφοροποίηση κοστίζει (*Porter, 1985*). Τα ανώτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες και οι βελτιωμένες διαδικασίες προϋποθέτουν θυσία δαπανών ώστε να διαφέρουν από τον ανταγωνισμό και να λαμβάνουν την απαραίτητη προσοχή από τον πελάτη (*Powers & Hahn, 2004*).

Το κόστος της διαφοροποίησης απεικονίζεται στους *οδηγούς κόστους* των δραστηριοτήτων αξίας στις οποίες βασίζεται η μοναδικότητα. Η σχέση μοναδικότητας κόστους βασίζεται στις εξής δύο αρχές:

- Η μοναδικότητα μιας δραστηριότητας επηρεάζει τους οδηγούς κόστους.
- Οι οδηγοί κόστους επηρεάζουν το κόστος του να είσαι μοναδικός.

Επιδιώκοντας διαφοροποίηση, μια επιχείρηση επηρεάζει τους οδηγούς κόστους της κάθε δραστηριότητας προσθέτοντας ένα επιπλέον κόστος στη δραστηριότητα αυτή για να την καταστήσει μοναδική. Οι οδηγοί κόστους προσδιορίζουν πόσο δαπανηρή μπορεί να είναι η διαφοροποίηση και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο αφού καθορίζουν την επιτυχία της στρατηγικής διαφοροποίησης (*Porter, 1985*).

Ωστόσο, πολλές φορές η μοναδικότητα κάθε δραστηριότητας δεν συνεπάγεται απαραίτητα την αύξηση του κόστους αλλά αντίθετα την μείωσή του (*Powers & Hahn, 2004*). Πολλές επιχειρήσεις έχουν βρει τρόπους να μειώσουν το κόστος διαφοροποίησης, χρησιμοποιώντας συντονισμένες πρακτικές που είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές και χρησιμοποιούν διαφορετική τεχνολογία (*Parnell, 2006*). Επιπλέον, οι σχέσεις και οι συνεργασίες με τους προμηθευτές παρέχουν τη δυνατότητα μείωσης του κόστους των πρώτων υλών και αύξησης της αξιοπιστίας του προϊόντος. Συχνά, νέες αυτοματοποιημένες διαδικασίες, μη, ακόμη, εφαρμόσιμες από τους ανταγωνιστές, παρέχουν τη δυνατότητα μείωσης του κόστους και βελτίωσης της ποιότητας (*Parnell, 2006, Prajogo, 2007*).

4.3.3. Οδηγοί μοναδικότητας

Η μοναδικότητα κάθε δραστηριότητας αξίας μιας επιχείρησης καθορίζεται από μια σειρά βασικών οδηγών. Χωρίς τον προσδιορισμό τους, μια επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτύξει πλήρως τα μέσα για τις νέες μορφές διαφοροποίησης ή να εντοπίσει τον τρόπο

που η υπάρχουσα διαφοροποίησή της μπορεί να συνεχιστεί (Porter, 1985). Οι κύριοι οδηγοί μοναδικότητας είναι οι ακόλουθοι:

Επιλογές πολιτικής. Κάθε επιχείρηση η οποία επιλέγει να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης αποφασίζει για το ποιες δραστηριότητες θα εκτελεστούν και για τον τρόπο με τον οποίο θα τις εκτελέσει. Αυτές οι επιλογές πολιτικών είναι ίσως ο πιο σημαντικός οδηγός μοναδικότητας. Μερικές ουσιαστικές ενέργειες που οδηγούν στη μοναδικότητα αφορούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊόντων και την ικανοποίηση / λειτουργικότητα που προσφέρουν, τις παρέχουσες υπηρεσίες, την τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην εκτέλεση μιας δραστηριότητας, την ποιότητα των προμηθειών που εισέρχονται για μια δραστηριότητα, τις διαδικασίες ελέγχου των ενεργειών του προσωπικού σε μια δραστηριότητα, το επίπεδο ικανότητας και εμπειρίας του απασχολούμενου προσωπικού και την παρέχουσα κατάρτιση αυτού και τις πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για να ελεγχθεί μια δραστηριότητα (Ivansson & Andersson, 2003). Επιπλέον, η καθιέρωση των κατάλληλων πρακτικών για την διεκπεραίωση της κάθε δραστηριότητας συμβάλλει στην απόκτηση της διαφοροποίησης και κατ' επέκταση της επίδοσης της επιχείρησης (Yoo et al., 2006).

Διασυνδέσεις. Η μοναδικότητα προέρχεται συχνά από τις διασυνδέσεις τόσο μέσα στην Αλυσίδα Αξίας όσο και με τους προμηθευτές και τα κανάλια με τα οποία μια επιχείρηση συνεργάζεται. Οι διασυνδέσεις μπορούν να οδηγήσουν στη μοναδικότητα εάν ο τρόπος με τον οποίο εκτελείται μια δραστηριότητα έχει επιπτώσεις στη διεκπεραίωση της άλλης (Schilie & Goldhar, 1995). Κάθε επιχείρηση, τμήμα ενός ευρύτερου συστήματος, ενισχύει τη μοναδικότητά της μέσω των συνεργασιών με τους προμηθευτές, τους αγοραστές και τα κανάλια διανομής (Walters & Lancaster, 2000).

Ήδη, στο προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφ. 3^ο) διαπιστώσαμε ότι η Αλυσίδα Αξίας κάθε επιχείρησης έχει σημαντικό αντίκτυπο στην Αλυσίδα Αξίας του αγοραστή και αντίστροφα κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των αγοραστών. Έχουμε, ήδη, αναφέρει ότι απώτερος στόχος των επιχειρήσεων είναι να διατηρούν συνεχώς ικανοποιημένους τους πελάτες τους. Για να το επιτύχουν αυτό, επιτρέπουν συχνά στους αγοραστές να συμμετέχουν στη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων τους (Desarbo et al., 2001). Για την επιχείρηση, η ανάμειξη του αγοραστή στα αρχικά στάδια σχεδιασμού ενός προϊόντος, για παράδειγμα, συνεπάγεται προσέγγιση των απαιτήσεών του και κατανόηση συγκεκριμένων αιτημάτων του και, κατά συνέπεια, την αποτροπή του από τις εναλλακτικές ανταγωνιστικές λύσεις. Η συμπαραγωγή αξίας μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτών θεωρείται πλέον μία από τις

πετυχημένες και επιτεύξιμες καινοτομίες (Wang & Huff, 2007). Μελλοντικά, αυτό μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, στην ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα και στο αυξημένο μερίδιο αγοράς (Kannan & Choon Tan, 2006).

Οι επαφές με τα κανάλια διανομής συμβάλλουν στην απόκτηση της μοναδικότητας με ποικίλους τρόπους. Τα κανάλια διανομής μιας επιχείρησης μπορούν να αποτελέσουν μια ισχυρή πηγή μοναδικότητας και να ενισχύσουν τη φήμη της, τις υπηρεσίες της, την κατάρτιση των πελατών της και πολλές άλλες δραστηριότητες της. Η διανομή μέσω επιλεγμένων καναλιών έχει αποδειχθεί, επίσης, μια εξαιρετικά σημαντική πηγή διαφοροποίησης (Hingley et al., 2006). Η επιχείρηση ενισχύει τη διαφοροποίηση της μέσω των ενεργειών της όπως οι εξής (Porter, 1985):

- Επιλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής για την επίτευξη της συνέπειας στις ικανότητες ή στην εικόνα της.
- Καθιέρωση των προτύπων και των πολιτικών για τον τρόπο λειτουργίας των καναλιών.
- Παροχή υλικών διαφήμισης και εκπαίδευσης προς χρήση από τα κανάλια διανομής.
- Παροχή χρηματοδότησης έτσι ώστε τα κανάλια μπορούν να προσφέρουν πιστώσεις.
- Εκμάθηση ώστε να προσφέρουν και άλλες επιχειρηματικές πρακτικές.

Τέλος, στενές επαφές με τους προμηθευτές μπορούν να ελαττώσουν, για παράδειγμα, το χρονικό διάστημα ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος καθώς επίσης να βελτιώσουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά αυτού (π.χ. υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες, γρήγορη παράδοση παραγγελιών πρώτων υλών) (Swink & Hegarty, 1998).

«Την κατάλληλη στιγμή». Η μοναδικότητα μπορεί να προκύψει από τη στιγμή που μια επιχείρηση αρχίζει την εκτέλεση μιας δραστηριότητας. Καθώς θα είναι η πρώτη που θα υιοθετήσει μια νέα ιδέα ενός προϊόντος, παραδείγματος χάριν, προλαβαίνει τους ανταγωνιστές της να προβούν στην κίνηση αυτή. Η συγκεκριμένη επιχείρηση που παρέχει πρώτη το προϊόν στην αγορά, αναπτύσσει ισχυρούς δεσμούς με τους αγοραστές και ενισχύει την πίστη τους προς αυτή. Η επιχείρηση μπορεί, επίσης, να είναι η πρώτη που θα επιλέξει τους καλύτερους διανομείς ή λιανοπωλητές για την διάθεση ενός νέου προϊόντος, αναγκάζοντας τους ανταγωνιστές να προβούν σε επιλογή καναλιών διανομής δεύτερης επιλογής (Ivansson & Andersson, 2003).

Τοποθεσία. Η μοναδικότητα μπορεί να προέλθει από την τοποθεσία. Παραδείγματος χάριν, μια τράπεζα μπορεί να έχει υποκαταστήματα και αυτόματες ταμειακές μηχανές (ATM) στις καταλληλότερες θέσεις (Porter, 1985).

Αλληλεξαρτήσεις. Η μοναδικότητα μιας δραστηριότητας αξίας μπορεί να προέλθει από το «μοίρασμα» αυτής της δραστηριότητας με «αδελφές» μονάδες ενός οργανισμού. Η χρησιμοποίηση, για παράδειγμα, της ίδιας τεχνολογίας από δυο επιχειρηματικές μονάδες ενός ομίλου επιχειρήσεων μπορεί να ελαττώσει το κόστος της διαφοροποίησης και να προσφέρει μοναδικές υπηρεσίες στους αγοραστές (Porter, 1985).

Εκμάθηση και μετάδοση. Η μοναδικότητα μιας δραστηριότητας μπορεί να είναι αποτέλεσμα της εκμάθησης για του τρόπου με τον οποίο αυτή εκτελείται καλύτερα. Η επίτευξη της συνεχούς ποιότητας, παραδείγματος χάριν, σε μια διαδικασία παραγωγής μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της εκμάθησης (Shenawy et al., 2007).

Ενσωμάτωση. Η συγκρότηση νέων δραστηριοτήτων αξίας μπορεί να κάνει μια επιχείρηση μοναδική επειδή είναι πιο ικανή να ελέγξει την επίδοση των δραστηριοτήτων της ή να τις συντονίσει με τις προϋπάρχουσες. Η ενσωμάτωση αυτή μπορεί, επίσης, να δημιουργήσει περισσότερες πηγές διαφοροποίησης. Η συγκεκριμένη διαδικασία μπορεί να περικλείει τόσο δραστηριότητες προμηθευτών και καναλιών διανομής όσο και αγοραστών (Porter, 1985). Επιχειρήσεις που, παραδείγματος χάριν, δραστηριοποιούνται στο Διαδίκτυο παρέχουν τη δυνατότητα στους αγοραστές να παραγγέλνουν προϊόντα κατευθείαν από το σπίτι τους, παραλείποντας τη δραστηριότητα μεταφοράς τους στα καταστήματα πώλησης (Javalgi et al., 2005).

Κλίμακα. Το μεγάλο εύρος μιας δραστηριότητας της επιτρέπει να εκτελείται με έναν μοναδικό τρόπο ο οποίος δεν είναι δυνατόν να εκτελεστεί σε μικρότερη κλίμακα. Για παράδειγμα, η κλίμακα της εταιρείας ενοικίασεως αυτοκινήτων Hertz αποτελεί μερικώς τη βάση για τη διαφοροποίησή της. Οι πολλές εγκαταστάσεις της Hertz σε όλες σχεδόν τις περιοχές των Ηνωμένων Πολιτειών παρέχουν ευκολία στην αγορά και ενοικίαση αυτοκινήτων και ταχύτερη εξυπηρέτηση. Ο τύπος της κλίμακας μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση (Porter, 1985).

Θεσμικοί παράγοντες. Οι θεσμικοί παράγοντες διαδραματίζουν μερικές φορές σημαντικό ρόλο στη μοναδικότητα μιας επιχείρησης. Μια καλή σχέση με τα σωματεία εργαζομένων, για παράδειγμα, μπορεί να επιτρέψει σε μια επιχείρηση να καθιερώσει μοναδικούς όρους εργασίας για τους υπαλλήλους (Porter, 1985).

Οι οδηγοί μοναδικότητας ποικίλουν για κάθε δραστηριότητα και μπορεί, επίσης, να ποικίλουν τόσο από επιχείρηση σε επιχείρηση όσο και ανάμεσα σε κλάδους επιχειρήσεων. Οι οδηγοί αλληλεπιδρούν μεταξύ τους ώστε να καθορίσουν το βαθμό στον οποίο μια δραστηριότητα είναι μοναδική. Η κατανόηση των παραγόντων που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να είναι μοναδική εξασφαλίζουν την ικανότητα υποστήριξης της

διαφοροποίησης. Τέλος, οι οδηγοί της μοναδικότητας μπορούν να υποδείξουν νέες πηγές διαφοροποίησης (*Porter, 1985*).

4.3.4. Πρακτικές ενίσχυσης της διαφοροποίησης

Σύμφωνα με τον Porter (1985) μια επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει τη διαφοροποίησή της με δύο βασικούς τρόπους. Μπορεί να γίνει μοναδική στην εκτέλεση των υπαρχουσών δραστηριοτήτων αξίας της ή μπορεί να ανασχεδιάσει την Αλυσίδα Αξίας της με τέτοιο τρόπο ώστε να ενισχύει τη μοναδικότητά της. Κάθε επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει την διαφοροποίησή της μέσω της περαιτέρω διερεύνησης των δραστηριοτήτων αξίας για την εύρεση επιπρόσθετων πηγών μοναδικότητας.

Δεδομένου ότι ο τρόπος που ένας αγοραστής χρησιμοποιεί πραγματικά ένα προϊόν καθορίζει την ικανοποίησή του, η διαφοροποίηση μπορεί συχνά να πάσχει εάν μια επιχείρηση δε λαμβάνει μέτρα, είτε άμεσα είτε μέσω των καναλιών διανομής της, ώστε να εξετάζει την πραγματική και προοριζόμενη χρήση του προϊόντος/υπηρεσίας. Μερικά από αυτά τα μέτρα είναι η επένδυση στην κατανόηση του τρόπου που το προϊόν χρησιμοποιείται πραγματικά από τους αγοραστές, ή η τροποποίηση του προϊόντος ώστε να καταστήσει ευκολότερη τη χρησιμοποίησή του, ο καλύτερος σχεδιασμός των εγχειρίδιων και άλλων οδηγιών χρήσεως, η παροχή κατάρτισης και εκπαίδευσης των αγοραστών ώστε να γίνεται αντιληπτή η πραγματική χρήση του προϊόντος (*Magnusson et al., 2008*).

Οι πληροφορίες και τα συστήματα πληροφοριών γίνονται, πλέον, σημαντικά εργαλεία στις προσπάθειες των επιχειρήσεων να διαφοροποιηθούν. Η αναγραφή πληροφοριών πάνω σε ένα προϊόν μπορεί συχνά να ενισχύσει τη διαφοροποίηση. Οι αποτελεσματικές περιγραφές για τον τρόπο που ένα προϊόν λειτουργεί, πώς χρησιμοποιείται και πώς συντηρείται μπορούν να ενισχύσουν την προοριζόμενη χρήση του. Η αναφορά πληροφοριών για τον τρόπο που το προϊόν παρήχθη, πόσο μοναδικό είναι ή πώς αποδίδει σχετικά με τα εξαρτήματά του είναι συχνά ένας αποτελεσματικός τρόπος σηματοδότησης της αξίας του (*Javalgi et al., 2005*). Ο συνδυασμός του προϊόντος με τα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να αυξήσει την αξία αγοραστών και με άλλους τρόπους. Όπως είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφ. 2^ο) η χρήση του Διαδικτύου παρέχει γρήγορη πρόσβαση σε πληροφορίες προϊόντων/υπηρεσιών, με συνέπεια τη δυνατότητα ευκολίας επιλογής των αγοραστών (*Mendonca, 2003*).

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το κόστος της διαφοροποίησης αποτελεί έναν παράγοντα που επιβαρύνει τις επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν να γίνουν μοναδικές.

Ωστόσο, πολλές δραστηριότητες μπορούν να γίνουν μοναδικές με λιγότερο κόστος. Μια επιχείρηση μπορεί να είναι σε θέση να διαφοροποιηθεί απλά με τον καλύτερο συντονισμό των διαδικασιών της στο εσωτερικό της περιβάλλον ή με τις διεπαφές της με τους προμηθευτές ή τα κανάλια διανομής (*Powers & Hahn, 2004*). Ομοίως, η αλλαγή των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των προϊόντων μπορεί να είναι λιγότερο δαπανηρή σε σχέση με την προσθήκη νέων. Άλλες ενέργειες υψηλής προτεραιότητας για την ενίσχυση της διαφοροποίησης είναι οι δραστηριότητες στις οποίες το κόστος μειώνεται κατά τη διαδικασία εκτέλεσής της. Η μείωση των ατελειών των προϊόντων, παραδείγματος χάριν, μπορεί να μειώσει το κόστος συντήρησης (*Hingley et al., 2008*).

Προκειμένου να διεκπεραιωθεί κάθε δραστηριότητα αξίας απαιτεί την προσθήκη ορισμένου κόστους. Μια επιχείρηση μπορεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος της διαφοροποίησης με την αναγνώριση του αντίκτυπου των οδηγών κόστους της κάθε δραστηριότητας. Αναλυτικότερα, επειδή οι οδηγοί κόστους προσδιορίζουν πόσο δαπανηρή είναι η στρατηγική διαφοροποίησης, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να επιλέγουν εκείνες τις δραστηριότητες οι οποίες δεν επιφέρουν δυσβάσταχτο κόστος για τις επιχειρήσεις. Εκτός από την επιδίωξη ελέγχου κόστους, μια επιχείρηση πρέπει, επίσης, να δώσει προσοχή στη μείωση του κόστους σε δραστηριότητες οι οποίες είναι ανεξάρτητες από τις επιλεγμένες στην υλοποίηση της στρατηγικής διαφοροποίησης (*Porter, 1985*).

Μια επιχείρηση μπορεί να είναι σε θέση να αυξήσει τη μοναδικότητά της ή την αντιληπτή αξία αυτής της μοναδικότητας, εάν μπορεί να αλλάξει τη διαδικασία της αγοράς με τέτοιο τρόπο ώστε να ανυψώσει το ρόλο της δημιουργικής ιδέας η οποία προσθέτει μεγαλύτερη αξία. Η αλλαγή της δημιουργικής ιδέας απαιτεί την ανάπτυξη ενός νέου τύπου πωλητή με την εμπλοκή ειδικών ανθρώπων στην πώληση, την αλλαγή των μέσων διαφήμισης και των περιεχομένων, την αλλαγή των μέσων/υλικών πώλησης και την εκπαίδευση του αγοραστή ώστε να αντιληφθεί την δημιουργική ιδέα (*Porter, 1985*).

Στο προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφ. 3^ο) αναφέραμε ότι οι αγοραστές αγοράζουν τα προϊόντα για τα οφέλη αυτών, τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες ή αγγίζουν συναισθηματικές πτυχές τους. Η διερεύνηση των αγοραστικών κριτηρίων και τους παράγοντες που ωθούν τους αγοραστές προς την επιλογή συγκεκριμένων προϊόντων, αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για διαφοροποίηση. Πολλές επιτυχημένες στρατηγικές διαφοροποίησης ενεργά ανταποκρινόμενες στις απαιτήσεις των αγοραστών, δημιούργησαν τις νέες προσεγγίσεις στη διαφοροποίηση (*Walker et al., 2006*).

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, απώτερος στόχος μιας επιχείρησης είναι να δημιουργήσει ικανοποιημένους πελάτες και να αποδώσει ανώτερη αξία, προσφέροντας

υψηλής ποιότητας προϊόντα. Σε ένα ιδιαίτερα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επίτευξη του στόχου αυτού γίνεται ιδιαίτερα δύσκολη όταν οι ανταγωνιστικές εναλλακτικές λύσεις συνεχώς αυξάνονται, κατάσταση η οποία κάνει τους αγοραστές να αναμένουν περισσότερη αξία από κάθε αγοραστική τους κίνηση (Huber et al., 2001). Η κατάσταση αυτή όσο δύσκολη και αν παρουσιάζεται αποτελεί ευκαιρία για διαφοροποίηση. Επιχειρήσεις που έχουν την δυνατότητα να αντιλαμβάνονται άμεσα τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των αγοραστών, καταφέρνουν να δημιουργούν μοναδικά προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους (Khalifa, 2004). Επιχειρήσεις οι οποίες ενισχύουν τη συμμετοχή του αγοραστή στην «παραγωγή» αξίας είναι επιτυχημένες και καινοτόμες (Wang & Huff, 2007).

Η ενίσχυση της μοναδικότητας είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί με τον ανασχεδιασμό της Αλυσίδας Αξίας κάθε επιχείρησης. Η σύλληψη μιας νέας Αλυσίδας Αξίας αποτελεί μια δημιουργική διαδικασία που όμως απαιτεί προσπάθεια, έλεγχο και συντονισμένες ενέργειες. Η αναδόμησή της θα ξεδιπλώσει νέες ευκαιρίες για μοναδικότητα, θα παρέχει δυνατότητα γρήγορης προσαρμογής σε τυχόν απροσδόκητες αλλαγές στο περιβάλλον αγοράς και ανταπόκρισης σε ευκαιρίες της αγοράς και στις απαιτήσεις των αγοραστών (Parnell, 2006).

Μια εξ' ολοκλήρου νέα Αλυσίδα Αξίας «στήνεται» και επιτυγχάνεται μέσω των τεχνολογιών, των λειτουργικών συστημάτων, των ανθρώπων. Η καθορισμένη εστίαση στην Αλυσίδα Αξίας του αγοραστή και στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του, παρέχει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να ανασυγκροτήσει και να προσαρμόσει τις δραστηριότητες της ώστε να αναπτύξει, να παράξει και να διανείμει καινοτόμα προϊόντα προσαρμοσμένα στις προσδοκίες των αγοραστών (Desarbo et al., 2001). Ο ανασχεδιασμός της Αλυσίδας Αξίας, πέρα από την εστίαση στους αγοραστές αποβλέπει στον προσδιορισμό αποτελεσματικών διαδικασιών, όπως νέα προσέγγιση καναλιών διανομής ή πώλησης, εσωτερική ολοκλήρωση για τον έλεγχο των καθοριστικών παραγόντων της ποιότητας των προϊόντων, ανανεωμένες συνεργασίες με τους προμηθευτές και την υιοθέτηση μιας εξ' ολοκλήρου νέας τεχνολογικής διαδικασίας (Powers & Hahn, 2004). Ωστόσο, η προσπάθεια αυτή αποτελεί μια δύσκολη, αν και όχι ακατόρθωτη διαδικασία, η οποία προϋποθέτει άμεση προσαρμογή, άριστο συντονισμό, ευέλικτες διαδικασίες, ελεγχόμενες ενέργειες, αποτελεσματική διαχείριση και φυσικά κόστος (Parnell, 2006).

4.3.5. Η στρατηγική διαφοροποίησης στα πλαίσια του ηλεκτρονικού επιχειρείν

Όπως σημειώθηκε παραπάνω, η στρατηγική διαφοροποίησης βασίζεται σε πολλά στοιχεία ή παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού προϊόντος, της εικόνας της επιχείρησης, των εμπορικών σημάτων, της φήμης, της τεχνολογίας, των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων προϊόντων, των δικτύων διανομής, της εξυπηρέτησης πελατών. Πολλά, εάν όχι όλα, από αυτά τα στοιχεία μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ψηφιακό περιβάλλον ώστε να ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές (*Jemmeson, 1997*).

Στις παραδοσιακές επιχειρήσεις, οι καταναλωτές ανέχονται συχνά μέτριου επιπέδου προϊόντα και υπηρεσίες επειδή αν αποφασίσουν να επιλέξουν προϊόντα και υπηρεσίες από άλλες επιχειρήσεις επιβαρύνονται από ένα επιπλέον κόστος που, πέρα από το νομισματικό κόστος μπορεί να συνεπάγεται π.χ. κόστος αναζήτησης που απαιτείται για την επιλογή αυτή. Στις ηλεκτρονικές αγορές, εντούτοις, οι καταναλωτές μπορούν να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες που προηγουμένως ήταν αδύνατο να λάβουν και μπορούν (μέσω της χρήσης του «ποντικού») εύκολα, να κάνουν αλλαγή αλλά και σύγκριση επιχειρήσεων, επιλέγοντας εκείνες που προσφέρουν περισσότερα λόγω των διαφοροποιημένων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων (*Kim et al., 2004*).

Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του Διαδικτύου θα αποκομίσουν επιπλέον πλεονέκτημα εάν μπορούν να προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες (*Whitten et al., 2000*). Εκτός από τους παραδοσιακούς παράγοντες διαφοροποίησης όπως τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα προϊόντων και η εξυπηρέτηση πελατών, πολλές επιχειρήσεις διαφοροποιούν επίσης το σύστημα διανομής τους δίνοντας έμφαση στην ταχύτητα της παράδοσης, στην ευκολία και στην ασφάλεια των συναλλαγών. Οι Amit και Zott (2001) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εμπιστοσύνη και η ασφάλεια μπορούν να είναι κλειδιά για την απόλυτη πίστη των πελατών στην επιχείρηση (*Kim et al., 2004*).

Το περιβάλλον του Διαδικτύου και η δομή του έχουν βοηθήσει τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο αυτό να διαφοροποιούν τις προσφορές τους. Η ποιότητα πληροφοριών και το επίπεδο υπηρεσιών που παρέχονται από τα sites, η άμεση και αλληλοεξαρτώμενη ανατροφοδότηση μεταξύ επιχείρησης και πελατών και ο ενθουσιασμός των πελατών για τα χαρακτηριστικά σχεδιασμού συστημάτων τα οποία προσφέρουν προσαρμοσμένες λειτουργίες αναζήτησης, γρήγορη πρόσβαση, ευκολία στη χρήση, αποτελούν στοιχεία ζωτικής σημασίας στην προσπάθεια αυτή (*Cagliano et al., 2005*).

Αν και δημοφιλείς επιχειρήσεις όπως η Amazon.com ξεχωρίζουν για τις χαμηλές τιμές τους, πολλοί αγοραστές προσελκύονται λόγω της φήμης και της αξιοπιστίας των εμπορικών σημάτων τους (Jemmeson, 1997). Οι Liu και Ariely (2000) διαπίστωσαν ότι, ακόμη και στα ιδιαίτερα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα ηλεκτρονικού εμπορίου, οι αγοραστές είναι περισσότερο ευαίσθητοι στις πληροφορίες οι οποίες επεξηγούν τον τρόπο που ένα ιδιαίτερο προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες τους, παρά στην τιμή (Kim et al., 2004). Άλλες μελέτες υπογραμμίζουν τη σημασία της υπηρεσίας και την ευκολία ως στοιχεία διαφοροποίησης (Wynne et al., 2000, Cagliano et al., 2005). Οι Reichheld και Schefter (2000) τόνισαν ότι η εύκολη πρόσβαση αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα και οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα για τη μεγαλύτερη ευκολία (Kim et al., 2004).

Στο περιβάλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου κάθε επιχείρηση, παρέχοντας χρησιμότητα προσαρμοσμένη στις ανάγκες των πελατών, εύκολη πρόσβαση, πληθώρα πληροφοριών ή κάποιο συνδυασμό όλων αυτών των παραγόντων, είναι πιθανό να είναι περισσότερο βιώσιμη από μια επιχείρηση η οποία ανταγωνίζεται με βάση τη χαμηλότερη τιμή (Javalgi et al., 2005). Επιχειρήσεις όπως η Amazon.com που μειώνουν το κόστος αναζήτησης πελατών, εμπνέουν εμπιστοσύνη και προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες των τελικών χρηστών, είναι πιθανό να διατηρήσουν αλλά και να αποσπάσουν πελάτες από τον ανταγωνισμό (Jemmeson, 1997).

4.4. ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥ PORTER

Ένα μεγάλο μέρος της κατανόησης μας για την ανταγωνιστική στρατηγική βασίζεται στο πλαίσιο ανάπτυξης των βασικών ανταγωνιστικών στρατηγικών (στρατηγική διαφοροποίησης, κόστους, εστίασης) του M. Porter (Parnell, 2006). Οι απόψεις του έχουν λάβει ιδιαίτερη - αν και όχι παγκόσμια - υποστήριξη στη βιβλιογραφία και το πλαίσιο ανάπτυξής του έχει χαρακτηρίσει ως μια βασική μετάβαση στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής μέσω της ενσωμάτωσης συγκεκριμένων παραγόντων σε ένα πρότυπο το οποίο συνδέεται άμεσα με την επίδοση της επιχείρησης (Prajogo, 2007). Πρόσφατα, εντούτοις, έχουν παρουσιαστεί δύο βασικές εξελίξεις - η μία εμφανίζεται στη βιβλιογραφία περί στρατηγικής και η άλλη στο επιχειρησιακό περιβάλλον (απρόσμενες αλλαγές, έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες) - οι οποίες προκαλούν μία αναθεώρηση στην ανάπτυξη της θεωρίας του M. Porter (Parnell, 2006).

Κατ' αρχάς, ένα μεγάλο μέρος στη βιβλιογραφία επιχειρηματικής στρατηγικής έχει μετατοπιστεί από την εστίαση στο ρόλο συγκεκριμένων παραγόντων που επηρεάζουν την επίδοση της επιχείρησης στον προσανατολισμό μιας προοπτικής βασισμένης στους πόρους και τις ικανότητες. Σύμφωνα με μελέτες, η έμφαση στους πόρους και τις ικανότητες μπορεί να καθορίσει τη φύση και τις επιπλοκές που προκαλούν οι αναπάντεχες αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης (Barney, 2001). Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων ενισχύει την άποψη ότι το πλαίσιο χαμηλού κόστους - διαφοροποίησης χαρακτηρίζεται ως ελλιπές (Parnell, 2006).

Πλέον, ο ρυθμός και η ένταση της αλλαγής στο παγκόσμιο επιχειρησιακό περιβάλλον έχουν γίνει περισσότερο έντονοι. Κατά συνέπεια, ο χρόνος ανταπόκρισης προς τους πελάτες έχει γίνει ένα ιδιαίτερα σημαντικό ανταγωνιστικό όπλο. Επιπλέον, το Διαδίκτυο, ως εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων, έχει συμβάλλει στην προσπάθεια αυτή και έχει επιτρέψει τις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς ταχύτερα (Kim et al., 2004).

Αυτές οι αλλαγές έχουν δημιουργήσει επικρίσεις πάνω στα απλοϊκά πρότυπα ανταγωνιστικής στρατηγικής (Parnell, 2006). Εντούτοις, ο ισχυρισμός αυτός δεν αναιρεί την ωφελιμότητα και τη χρησιμότητά τους τόσο για την έρευνα όσο και για την επιχειρηματική δραστηριότητα (Feurer & Chaharbaghi, 1997). Εκτός από την αμφισβήτηση του πλαισίου των ανταγωνιστικών στρατηγικών του Porter, έχει αναπτυχθεί μεγάλη συζήτηση για να αποδειχθεί εάν η στρατηγική χαμηλότερου κόστους και διαφοροποίησης είναι αμοιβαία ασυμβίβαστες ή εάν μπορούν να υιοθετηθούν ταυτόχρονα από μία επιχείρηση (Allen & Helms, 2006).

Αρχικά, ο Porter (1985) ανέφερε ότι οι δύο αυτές στρατηγικές είναι πλήρως ασυμβίβαστες ή μία με την άλλη και επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να κάνουν μια επιλογή μεταξύ των δυο. Για να δικαιολογήσει, μάλιστα, την ασυμβατότητα αυτή, τόνισε ότι η εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι συνήθως δαπανηρή. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση που εφαρμόζει πολλούς τύπους στρατηγικής αποτυγχάνει να διατηρήσει κάποια από αυτή, με αποτέλεσμα να είναι «αποκλεισμένη στη μέση» (stuck in the middle) και αδυνατεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter, 1985, Prajogo, 2007). Επιπλέον, η Αλυσίδα Αξίας που δημιουργείται για τη στρατηγική χαμηλότερου κόστους είναι ποιοτικά διαφορετική από την Αλυσίδα Αξίας που απαιτείται για τη στρατηγική διαφοροποίησης. Η στρατηγική διαφοροποίησης δίνει έμφαση στην επίτευξη της ανώτερης ποιότητας σε όλο το μήκος της Αλυσίδας Αξίας, ενώ η στρατηγική χαμηλότερου κόστους στη μείωση των δαπανών οπουδήποτε είναι δυνατόν. Λόγω των διαφορετικών

στόχων των στρατηγικών, οι υψηλού επιπέδου επιχειρήσεις τείνουν να ανταγωνίζονται με μια στρατηγική μόνο. Η κάθε μία στρατηγική υποδηλώνει διαφορετικές οργανωτικές ρυθμίσεις, διαδικασίες ελέγχου και συστήματα διαδικασιών. Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητη η συνεχόμενη δέσμευση σε μια από τις δύο στρατηγικές για την επιτυχία βασικών στόχων (*Helms et al., 1997*).

Ωστόσο, ο Porter (1985) υποστήριξε ότι ο έλεγχος του κόστους οδηγεί στην επιτυχία εάν η επιχείρηση παρέχει ένα αποδεκτό επίπεδο αξίας στους αγοραστές το οποίο να ικανοποιεί τις προσδοκίες αυτών. Ομοίως, οι διαφοροποιητές μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν η επιπλέον τιμή που χρεώνεται στους πελάτες δεν αντισταθμίζεται με το επιπλέον κόστος που απαιτείται για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των διαφοροποιημένων προϊόντων (*Prajogo, 2007*). Οι ηγέτες κόστους πρέπει να «θυσιάσουν» μερικούς πόρους σε δραστηριότητες διαφοροποίησης και εκείνοι που ακολουθούν μια στρατηγική διαφοροποίησης δεν μπορούν να διαφοροποιηθούν χωρίς το βάρος του ελέγχου του κόστους τους (*Powers & Hahn, 2004*).

Υπήρξαν, βέβαια, και άλλοι μελετητές οι οποίοι στήριξαν την άποψη αυτή. Αναφέρουν, μάλιστα, ότι τα χαρακτηριστικά ενός περιβάλλοντος περιορίζουν την πλήρη εφαρμογή ενός συνδυασμού στρατηγικών και ότι η εφαρμογή μίας μόνο στρατηγικής (δηλ. μια στρατηγική που δεν αναμειγνύει στοιχεία κόστους και διαφοροποίησης) σε σύγκριση με μια στρατηγική όπου οι επιχειρήσεις δίνουν παρόμοια έμφαση και στις δυο ανταγωνιστικές μεθόδους ταυτόχρονα, είναι πραγματοποιήσιμη σε αγορές όπου οι καταναλωτές εκφράζουν ισχυρές προτιμήσεις είτε για την ποιότητα είτε την τιμή (*Powers & Hahn, 2004*) με την πάροδο του χρόνου, διαφορές μελέτες γύρω από την επιχειρηματική στρατηγική υποδηλώνουν ότι όχι μόνο είναι δυνατό για τις επιχειρήσεις να συνδυάζουν και τις δύο στρατηγικές αλλά ένας τέτοιος συνδυασμός θα φέρει επιτυχή αποτελέσματα στην επίδοσή τους (*Helms et al., 1997*). Βασισμένοι στη σκέψη αυτή, εξηγούν ότι η εφαρμογή στρατηγικής διαφοροποίησης συνεπάγεται αύξηση στο κόστος. Εντούτοις, μέσω του αυξανόμενου όγκου παραγωγής μακροπρόθεσμα το κόστος θα μειωθεί. Και υποστηρίζουν ότι ένα ποιοτικό προϊόν έλκει τους πελάτες, με συνέπεια να επιτρέπει υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Τα υψηλά περιθώρια παρέχουν τους πόρους για μια επιθετική προσπάθεια μάρκετινγκ που μπορεί, στη συνέχεια να αυξήσει το μερίδιο αγοράς. Έτσι καλύπτεται το επιπλέον κόστος παραγωγής που απαιτείται για την επίτευξη της διαφοροποίησης. Επιπλέον, αναφέρεται ότι υπάρχει μια σημαντική και θετική σχέση μεταξύ της ποιότητας των προϊόντων και του μεριδίου αγοράς. Δεδομένου ότι το αυξανόμενο μερίδιο αγοράς επιτρέπει χαμηλότερες δαπάνες παραγωγής λόγω των

οικονομιών κλίμακας, η διαφοροποίηση μπορεί να είναι ένας θεμελιώδης τρόπος για τη μείωση των δαπανών μιας επιχείρησης (Powers & Hahn, 2004). Στις μελέτες αυτές υιοθετήθηκαν κάποιες βασικές πρακτικές οι οποίες συντελούν στη συνύπαρξη διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους σε μια επιχείρηση. Καινοτομικές διαδικασίες, ενέργειες που ενισχύουν την ποιότητα σε όλες τις φάσεις του προϊόντος (σύλληψη ιδέας, παραγωγή, διανομή, υποστήριξη μετά την πώληση) καινοτόμες τεχνολογικές διαδικασίες είναι μερικές από αυτές τις πρακτικές (Chaharbaghi & Lynch, 1999, Parnell, 2006).

Έγινε, πλέον, φανερά κατανοητό ότι ο συνδυασμός στρατηγικών μπορεί να φέρει επιτυχή αποτελέσματα στην επίδοση των επιχειρήσεων. Ωστόσο, πέρα από το περιβάλλον αγοράς στο οποίο δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση οι στόχοι, οι πρακτικές, οι διαδικασίες, το μέγεθος, η κουλτούρα, ο τρόπος λειτουργίας της είναι εκείνα τα στοιχεία που επηρεάζουν και προσδιορίζουν κάθε φορά τον τύπο στρατηγικής που θα επιλεγεί (Allen & Helms, 2006).

Σχεδόν μια δεκαετία αργότερα, ο Porter (1991) αναθεώρησε την προηγούμενη θεωρία του. Η τροποποιημένη άποψή του ήταν ότι:

...Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορούν να διαιρεθούν σε δύο βασικούς τύπους: στο χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές ή στη δυνατότητα διαφοροποίησης και την απαίτηση μιας επιπλέον τιμής που να υπερβαίνει το πρόσθετο κόστος της διαφοροποίησης. Οποιαδήποτε επιχείρηση επιτυγχάνει επίδοση εφαρμόζοντας έναν από τους δυο τύπους πλεονεκτήματος ή και τους δύο (Prajojo, 2007).

Στο σημείο αυτό θα γίνει αναφορά και στη διάκριση μεταξύ ποιότητας και διαφοροποίησης. Αρκετοί συγχέουν την έννοια της ποιότητας με αυτή της διαφοροποίησης. Ο Porter υποστηρίζει ότι η διαφοροποίηση είναι μια ευρύτερη έννοια που περικλείει την ποιότητα. Η ποιότητα συνδέεται κυρίως με τα χαρακτηριστικά του φυσικού προϊόντος (Porter, 1985). Ωστόσο, λεπτομερής ανάλυση για το συγκεκριμένο ζήτημα θα πραγματοποιηθεί στο επόμενο κεφάλαιο (Κεφ. 5^ο).

4.5. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΠΟΚΤΩΜΕΝΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η στρατηγική που εφαρμόζεται από κάθε επιχείρηση δε σημαίνει ότι μπορεί να διατηρήσει μακροπρόθεσμα την επιχείρηση σε θέση ισχύος, ακριβώς επειδή υπάρχουν οι ανταγωνιστές οι οποίοι μπορούν να αντιγράψουν τις κινήσεις και τις πρακτικές της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε παρέχεται μέσω μείωσης του κόστους, είτε μέσω

διαφοροποίησης ή εστίασης πιθανόν να είναι προσωρινό και εύκολα αντιγράψιμο. Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις συνθήκες του ευμετάβλητου περιβάλλοντος προϋποθέτει την δημιουργία *εμποδίων* και *δικλείδων ασφαλείας*, δύσκολα προσπελάσιμων από τους ανταγωνιστές (Chaharbaghi & Lynch, 1999). Το Διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει τους κινδύνους που αντιμετωπίζει κάθε ανταγωνιστική στρατηγική στην προσπάθειά της να διατηρήσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Συχνά, σε πολλούς βιομηχανικούς κλάδους η δομή της αγοράς (εμπόδια εισόδου, δύναμη αγοραστών, δύναμη προμηθευτών κλπ.) δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τον αποκλεισμό ή τουλάχιστον τον περιορισμό της δύναμης των ανταγωνιστών. Επιχειρήσεις μεγάλης ισχύος, δραστηριοποιούμενες σε έναν κλάδο, μπορούν να «απολαύσουν» την πίστη των πελατών και τα ισχυρά εμπορικά σήματα, στοιχεία που είναι βασισμένα στις πραγματικές ή αντιληπτές διαφορές προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ απαιτείται από τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο να αυξήσουν το κόστος τους ώστε να υπερνικήσουν το εμπόδια εισόδου. Το κόστος αυτό είναι απαραίτητο για την παραγωγή, τη δυνατότητα κατασκευής, την έρευνα και την ανάπτυξη, τη διαφήμιση κλπ. (Parnell, 2006). Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, η ιδιόκτητη τεχνολογία και η καθιερωμένη πίστη στα εμπορικά σήματα μπορούν, επίσης, να καταστήσουν δυσκολότερη την εισαγωγή στον κλάδο ενδεχόμενων ανταγωνιστών (Allen & Helms, 2006).

Διάγραμμα 4.3.: Κίνδυνοι Ανταγωνιστικών Στρατηγικών

Κίνδυνοι στην ηγεσία κόστους	Κίνδυνοι στη διαφοροποίηση	Κίνδυνοι στην εστίαση
Η ηγεσία κόστους δεν είναι βιώσιμη μακροπρόθεσμα εάν:	Η διαφοροποίηση δεν είναι βιώσιμη μακροπρόθεσμα εάν:	Η εστίαση δεν είναι βιώσιμη μακροπρόθεσμα εάν:
Οι ανταγωνιστές την αντιγράφουν	Οι ανταγωνιστές την αντιγράφουν	Οι ανταγωνιστές την αντιγράφουν
Η τεχνολογία αλλάζει	Οι παράγοντες της διαφοροποίησης γίνονται λιγότερο σημαντικοί για τους αγοραστές	Το στοχευμένο τμήμα της αγοράς γίνεται μη ελκυστικό από τη: διάβρωση της δομής και την έλλειψη ζήτησης
Οι υπόλοιποι παράγοντες της ηγεσίας κόστους διαβρώνονται	Η αμεσότητα με το κόστος χάνεται	Οι ανταγωνιστές υπερισχύουν της στρατηγικής εστίασης λόγω: των περιορισμένων διαφορών σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και της αύξησης των πλεονεκτημάτων από μια ευρεία διαδικασία παραγωγής
Η αμεσότητα με τη διαφοροποίηση χάνεται	Υπάρξουν στρατηγικές διαφοροποίησης με καλύτερα αποτελέσματα	Νέοι ανταγωνιστές εφαρμόζουν στρατηγικές εστίασης σε μικρότερα τμήματα της αγοράς
Υπάρξουν στρατηγικές ηγεσίας κόστους με καλύτερα αποτελέσματα		

Πηγή: Porter M.E. (1985), "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", *The Free Press, New York*.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προερχόμενο από την παροχή χαμηλότερων τιμών ή την παροχή ανώτερου προϊόντος ή υπηρεσίας, είναι δυνατόν να διατηρηθεί εάν οι ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να αναπτύξουν καινοτόμα και πρωτοποριακά συστήματα διαδικασιών τα οποία προσφέρουν παρόμοια οφέλη. Η βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενισχύεται με τη συνεχή προσπάθεια του εκσυγχρονισμού και της τελειοποίησης (*Abratt et al., 2003*).

Η καινοτομία φέρνει κάθε επιχείρηση σε ανταγωνιστική υπεροχή. Για να διατηρήσει αυτή την υπεροχή πρέπει να δημιουργήσει για τους πελάτες κόστος «μετακίνησης» που δύσκολα αντιμετωπίζεται από τους ανταγωνιστές. Το κόστος «μετακίνησης» (switching cost) περιλαμβάνει οικονομικές ή μη οικονομικές δαπάνες που οι πελάτες πρέπει να υποστούν όταν αποφασίσουν να επιλέξουν προϊόντα ή υπηρεσίες από μια άλλη επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις, από την πλευρά τους, επιδιώκουν συχνά να δημιουργήσουν κόστος «μετακίνησης» στις προσπάθειες διατήρησης της πίστης των πελατών. Αυτό το κόστος εμφανίζεται όταν μια επιχείρηση δημιουργεί ένα μελλοντικό όφελος ή μια υποχρέωση προς τον πελάτη με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της (*Parnell, 2006*).

Η καθιέρωση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απορρέει και από τις ίδιες τις δραστηριότητες που η κάθε επιχείρηση εκτελεί. Η ανταγωνιστική της θέση διατηρείται αν διαχειρίζεται την παραγωγή, την παροχή υπηρεσιών, το ανθρώπινο δυναμικό, το μάρκετινγκ με ένα μοναδικό τρόπο ώστε να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της. Ωστόσο, ισχυρότερη επιρροή στην προσπάθεια διατήρησης του αποκτώμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχουν οι διασυνδέσεις και η αλληλεξάρτηση μεταξύ των δραστηριοτήτων αυτών (βαθμός πολυπλοκότητας). Είναι δυσκολότερο για έναν ανταγωνιστή να αντιγράψει μια σειρά αλληλένδετων δραστηριοτήτων, από το να μιμηθεί μόνο μια ξεχωριστή προσέγγιση στις πωλήσεις ή να αντιγράψει πιστά μια τεχνολογική διαδικασία ή ένα σύνολο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των προϊόντων (*Διατηρητικό της ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ένας δύσκολος στόχος, αλλά η διατήρησή του πολύ δυσκολότερη. Η υιοθέτηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής αποτελεί τη βάση για τη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όταν οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης πραγματοποιούνται με βάση ένα άρτια σχεδιασμένο στρατηγικό σχέδιο δράσης τότε είναι δύσκολα αντιγράψιμες. Οι ενέργειες και η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής προϋποθέτουν οργανωτική ικανότητα από την επιχείρηση, συντονισμένη διαχείριση και θέληση για συνεχή βελτίωση (Abratt et al., 2003)*).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση

Abratt R., Rijamampianina R. & February Y. (2003), “A Framework for Concentric Diversification through Sustainable Competitive Advantage”, *Management Decision*, MCB UP Limited, Vol. 41, No 4, pp. 362-371.

Allen S. R. & Helms M. M. (2006), “Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter’s Generic Strategies”, *Business Process Management*, Vol. 12, No 4, pp. 433-454.

Andersson K. & Ivansson M. (2003), “From Value Chain to Value Network”, *International Management*, No 15, pp. 1-65.

Barney J. B. (2001), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.

Cagliano R., Caniato F. & Spina G. (2005), “E-Business Strategy: How Companies are Shaping their Supply Chain through the Internet”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No 12, pp. 1309-1327.

Chaharbaghi K. & Lynch R. (1999), “Sustainable Competitive Advantage: Towards a dynamic Resource - Based Strategy”, *Management Decision*, MCB University Press Vol. 37, No 1, pp. 45-50.

Desarbo W., Jedidi K. & Sinha I. (2001), “Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No 9, pp. 845-857.

Eustace C. (2003), “A New Perspective on the Knowledge Value Chain”, *Journal of Intellectual Capital*, MCB UP Limited, Vol. 4, No 4, pp. 588-596.

Evans R. J. & Dean W. J. (2000), “Total Quality Management, Organization and Strategy”, West Published Corporation.

Feurer R. & Chaharbaghi K. (1997), “Strategy Development: Past, Present and Future”, *Training for Quality*, MCB University Press, Vol. 5, No 2, pp. 58-70.

Helms M. M., Dibrell C. & Wright P. (1997), "Competitive Strategies and Business Performance: Evidence from the Adhesives and Sealants Industry", *Management Decision*, MCB University Press, Vol. 35, No 9, pp. 689-703.

Hingley M., Sodano V. & Lindgreen A. (2008), "Differentiation Strategies in Vertical Channels. A Case Study from the Market for Fresh Produce", *British Food Journal*, Vol. 110, No 1, pp. 43-64.

Hoek R. I., Harrison A. & Christopher M. (2001), "Measuring Agile Capabilities in the Supply Chain", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No 1/2, pp. 126-147.

Huber F., Herrmann A. & Morgan R. (2001), "Gaining Competitive Advantage through Customer Value Oriented Management", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No 1, pp. 41-53.

Javalgi R., Radulovich L., Pendleton G. & Scherer R. (2005), "Sustainable Competitive Advantage of Internet Firms. A Strategic Framework and Implications for Global Marketers", *International Marketing Review*, Vol. 22, No 6, pp. 658-672.

Jemmeson P. (1997), "Using the Internet for Competitive Advantage", *International Management and Data Systems*, Vol. 97, No 4, pp.139-142.

Kannan V. & Choon Tan K. (2006), "Buyer-Supplier Relationships: The Impact of Supplier Selection and Buyer-Supplier Engagement on Relationship and Firm Performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, No 10, pp. 755-775.

Khalifa A. (2004), "Customer Value: a Review of Recent Literature and an Integrative Configuration", *Management Division*, Vol. 24, No 5, pp. 645-666.

Kim E., Nam D. & Stimpert J. (2004), "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions", *Journal of Management*, Vol. 30, No 5, pp. 569-589.

Lee C. & Yang J. (2000), "Knowledge Value Chain" *Journal of Management Development*, Vol. 19, No 9, pp. 783-793.

Lyi S. L. & Kyi J. M. (1994), "Customer Service: Product Differentiation in International Markets", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24, No 4, pp. 41-49.

Ma H. (1999), "Creation and Preemption for Competitive Advantage", *Management Decision*, MCB University Press, Vol. 37, No 3, pp. 259-266.

Magnusson P., Kristensson P., Edvardsson B. & Sandstrom S. (2008), "Value in Use through Service Experience", *Managing Service Quality*, Vol. 18, No 2, pp. 112-126.

Mendonca J. (2003), "A Model and Sample Case for Teaching the Business Value of Information Technology", *Journal of Information Technology*, Vol. 2, No 1, pp. 61-71.

Parnell A. J. (2006), "Generic Strategies After Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy", *Management Decision*, MCB University Press Vol. 44, No 8, pp. 1139-1154.

Porter M. E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York.

Powers L. T. & Hahn W. (2004), "Critical Competitive Methods, Generic Strategies and Firm Performance", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, No 1, pp. 43-64.

Prajogo I. D. (2007), "The Relationship between Competitive Strategies and Product Quality". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No 1, pp. 69-83.

Sawhney R. (2006), "Interplay between Uncertainty and Flexibility across the Value Chain: Towards a Transformation Model of Manufacturing Flexibility", *Journal of Operations Management*, Vol. 24, No 1, pp. 476-493.

Schile W. T. & Goldhar D. J. (1995), "Advanced Manufacturing and New Directions for Complete Strategy", *Journal of Business Research*, Vol. 33, pp. 103-114.

Shenawy E., Baker T. & Lemak J. D. (2007), "A Meta-Analysis of the Effect of TQM on Competitive Advantage", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No 5, pp. 442-471.

Stabell B. C. & Fjeldstad D. O. (1998), "Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops and Networks", *Strategy Management Journal*, Vol. 19, pp. 413- 437.

Stahl J. M. & Gligsby W. D. (1997), "Strategic Management, Total Quality and Global Competition", Blackwell Business Inc.

Swafford M. P., Ghosh S. & Murthy N. N. (2006), "A Framework for Assessing Value Chain Agility", *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 26, No 2, pp. 118-140.

Swink M. & Hegarty W. H. (1998), "Core Manufacturing Capabilities and Their Links to Product Differentiation", *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 18, No 4, pp. 374-396.

Teece D.J., Pisano G. & Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-33.

Walker R., Johnson L. & Leonard S. (2006), "Re-thinking the Conceptualization of Customer Value and Service Quality within the Service-Profit Chain", *Managing Service Quality*, Vol. 16, No 1, pp. 23-36.

Walters D. & Lancaster G. (2000), "Implementing Value Strategy through the Value Chain", *Management Division*, Vol. 38, No 3, pp. 160-178.

Wang S. & Huff L. (2007), "Explaining Buyers' Responses to Sellers' Violation of Trust", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No 9, pp. 1033-1052.

Wheelen T. & Hunger D. (2006), "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc

Whitten D., Casey M. & Ellis S. (2000), "Electronic Economies of Scope: Investigating Synergies from Procuring and Selling on the Web", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 41, No 1, pp. 61-68.

Wynne C., Berthon P., Pitt L., Ewing M. & Napoli J. (2001), "The Impact of the Internet on the Distribution Value Chain", *International Marketing Review*, Vol. 18, No 4, pp. 420-431.

Yoo W. J., Lemark J. D. & Choi Y. (2006), “Principles of Management and Competitive Advantage: Using Fayol to Implement Porter”, Journal of Management History, Vol. 12, No 4, pp. 352-368.

Ελληνική

Γεωργόπουλος Ν. (2004), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ. ΠΗΓΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ Ή ΝΕΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

Τα τελευταία χρόνια η **Ποιότητα** (Quality) καθιερώνεται πλέον ως βασικό κριτήριο καταναλωτικής και επιχειρησιακής συμπεριφοράς (*Reed et al., 2000*). Οι καταναλωτές ευαισθητοποιούνται όλο και περισσότερο προς την ποιότητα και τη θεωρούν ως το σημαντικότερο κριτήριο στις επιλογές τους (*Kuusela et al., 2007*). Οι επιχειρήσεις, από την πλευρά τους, συνειδητοποιούν αυτή την αλλαγή καταναλωτικής συμπεριφοράς και σπεύδουν να προσαρμοστούν ανάλογα (*Desarbo et al., 2001*). Η ποιότητα αναγνωρίζεται πλέον ως μία από τις κορυφαίες προτεραιότητες στο επιχειρηματικό «γίγνεσθαι» και αποτελεί το κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών (*Forker, 1996*). Η ανάπτυξη της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** (Total Quality Management), αυτή η νέα φιλοσοφία που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, μέσα από μια σειρά πρακτικών, ήρθε να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις απαιτήσεις της ποιότητας (*Talha, 2004*). Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αλλαγή της νοοτροπίας ενός οργανισμού με στόχο την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση αποτελεί τη βάση για την επιτυχή διεκπεραίωση των στρατηγικών στόχων του και της επιβιώσής του μακροχρόνια (*Agrawal & Mehra, 2003*).

5.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Πριν αναφερθούμε στην έννοια της ποιότητας, ας αναρωτηθούμε για ποιο λόγο τα τελευταία χρόνια ο όρος αυτός παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και αποτελεί αντικείμενο συζήτησης τόσο από την πλευρά των επιχειρήσεων όσο και των καταξιωμένων ερευνητών στην προσπάθεια προσέγγισής της.

Ζούμε σε μια εποχή που τουλάχιστον στις οργανωμένες κοινωνίες εμφανίζεται μία πληρότητα σε όλες τις κατηγορίες των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Η προσφορά είναι πραγματικά μεγάλη και υπερκαλύπτει τη ζήτηση, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να είναι ιδιαίτερα έντονος (*Agrawal & Mehra, 2003*). Από την άλλη, όπως

διαπιστώσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφ. 3^ο), οι καταναλωτικές συμπεριφορές μεταβάλλονται με συνέπεια την εμφάνιση ενός τύπου καταναλωτή δύσπιστου και ιδιαίτερα απαιτητικού με βασική εμμονή να ικανοποιήσει τις ανάγκες του σε απόλυτο βαθμό, αναζητώντας την ανώτερη ποιότητα (Khalifa, 2004).

Οι σημερινές επιχειρήσεις που νοιάζονται πραγματικά να διατηρήσουν και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, φαίνεται ότι έχουν αντιληφθεί τη συγκεκριμένη τάση και στρέφονται στην κατάρτιση προγραμμάτων που αφορούν στην ποιότητα και σε έρευνες αγοράς έτσι ώστε να βρουν τον κατάλληλο οδηγό στην προσπάθεια τους αυτή που δεν είναι άλλος από τις προσδοκίες και απαιτήσεις των αγοραστών τους (Zairi & Longbottom, 1996, Vickery et al., 2000). Στη σημερινή κατάσταση της αγοράς πολλά πράγματα μπορούν να συγχωρεθούν αλλά όχι η κακή ποιότητα και η προσπάθεια εξαπάτησης του αγοραστή, όποιος και αν είναι αυτός (άτομα ή άλλες παραγωγικές μονάδες) (Shenawy, 2007) ποιότητα; Στην πραγματικότητα σαφής καθορισμός δεν υπάρχει (Agrawal & Mehra, 2003). Κατά καιρούς, αξιόλογοι άνθρωποι ή κοινώς «γκουρού» της ποιότητας (Deming, Crosby, Feigenbaum, Juran, Taguchi και λοιποί) έχουν ασχοληθεί με τον καθορισμό της ποιότητας και έχουν αναπτύξει εντυπωσιακές έρευνες οι οποίες περιγράφουν βασικές πρακτικές και προγράμματα για τη διαχείριση και τη βελτίωσή της (Evans & Lindsay, 2005, Shenawy et al., 2007). Οι περισσότεροι από αυτούς τονίζουν τη σπουδαιότητα της ποιότητας σε κάθε είδους δραστηριότητα σε ολόκληρο τον οργανισμό και δίνουν έμφαση στη σημασία που έχει στην ανταγωνιστική θέση και υπεροχή μιας επιχείρησης και στην προσπάθεια διαρκούς βελτίωσής της (Reed et al., 2000, Talha, 2004) Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μια κοινή αντίληψη είναι ότι η ποιότητα είναι συνώνυμο του απόλυτου, του ιδεατού. Υπό την έννοια αυτή, η ποιότητα είναι αναγνωρίσιμη ως μία εντύπωση ασυμβίβαστων προδιαγραφών και υψηλών επιδόσεων. Συνεπώς, δεν είναι εφικτό να οριστεί επαρκώς, απλά την αναγνωρίζεις και την αντιλαμβάνεσαι εμπειρικά (Forker, 1996, Evans & Lindsay, 2005). Έχουν, επίσης, συνδέσει την ποιότητα με τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών. Η προσέγγιση αυτή μας παραπέμπει και στην υπόθεση ότι η ποιότητα ορίζεται από το τι πραγματικά θέλει ο πελάτης και πόσο καλά το προϊόν/υπηρεσία αποδίδει τη σκόπιμη λειτουργία του. Η ποιότητα θεωρείται συνώνυμη και με την αξία. Η προσέγγιση αυτή παριστάνει τη σχέση μεταξύ της χρησιμότητας ή της ικανοποίησης με την τιμή. Από αυτή την οπτική γωνία, ποιοτικό είναι ένα προϊόν το οποίο έχει την ίδια εξίσου χρησιμότητα με τα ανταγωνιστικά του και προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή, ή ένα προϊόν το οποίο παρέχει υψηλότερη

χρησιμότητα σε ισοδύναμη τιμή. Η προσέγγιση αυτή έχει ταυτιστεί με την έκφραση «το να πληρώνεις για αυτό που πραγματικά παίρνεις». Η ποιότητα έχει οριστεί και ως ο βαθμός με τον οποίο ένα προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδιασμού του. Ο σχεδιασμός καθορίζει τα χαρακτηριστικά της δομής ενός προϊόντος και είναι ο οδηγός που παρουσιάζει την πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί για τη μετάφραση των αναγκών των πελατών σε χαρακτηριστικά του προϊόντος (Forker, 1996, Evans & Lindsay, 2005). Άλλες προσεγγίσεις θέτουν την ποιότητα ως τη δυνατότητα του να κάνεις κάτι σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά και ως τον πιο σύγχρονο, ενδεδειγμένο, ευέλικτο και αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού (Agrawal & Mehra, 2003).

Η ποιότητα έχει επίσης διερευνηθεί από τη σκοπιά ορισμένων κρίσιμων διαστάσεων. Η προσπάθεια αυτή προήλθε από την ανάγκη διάγνωσης, μέτρησης και ποσοτικοποίησής της (Evans & Dean, 2000). Ο καθορισμός της ποιότητας υπό τη μορφή διαστάσεων αποτέλεσε ένα σημαντικό βήμα βελτίωσής της. Σύμφωνα, λοιπόν, με την άποψη αυτή η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας έχει ποσοτικές και ποιοτικές διαστάσεις η βαρύτητα των οποίων καθορίζεται από τις ίδιες τις ανάγκες των πελατών (Garvin, 2001, Evans & Lindsay, 2005). Αναλυτικότερα:

- *Επίδοση (Performance)*. Τα αρχικά λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος (π.χ. για ένα αυτοκίνητο η επιτάχυνση, ο χειρισμός, τα κρατήματα κλπ.).
- *Χαρακτηριστικά γνωρίσματα (Features)*. Ιδιότητες οι οποίες συμπληρώνουν τα αρχικά λειτουργικά χαρακτηριστικά των προϊόντων (για το αυτοκίνητο ένας δέκτης CD).
- *Αξιοπιστία (Reliability)*. Αντικατοπτρίζει την πιθανότητα εμφάνισης βλάβης ή κάποιου ελαττώματος στο προϊόν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και κάτω από κανονικές συνθήκες λειτουργίας (η ικανότητα της μηχανής ενός αυτοκινήτου να μην έχει πρόβλημα εκκίνησης σε πολύ χαμηλές θερμοκρασίες).
- *Προσαρμογή στις προδιαγραφές (Conformance to Specifications)*. Ο βαθμός στον οποίο ο σχεδιασμός των προϊόντων και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά συναντούν τα προκαθορισμένα πρότυπα (ο υπερβολικός θόρυβος που κάνει ένα αυτοκίνητο ή ένα μέρος του δείχνει μη συμμόρφωση στα λεπτομερή χαρακτηριστικά του).
- *Διάρκεια (Durability)*. Το ποσό χρήσης που απολαμβάνει κάποιος από ένα προϊόν μέχρι αυτό να «χαλάσει» και η αντικατάστασή του είναι προτιμητέα από την επισκευή του (π.χ. η μεγάλη αντοχή του υφάσματος της ταπετσαρίας ενός αυτοκινήτου).

- *Ικανότητα εξυπηρέτησης (Serviceability)*. Η ταχύτητα, η παρεχόμενη εξυπηρέτηση, η επάρκεια και ο βαθμός ικανότητας εκτέλεσης των επισκευών. Αφορά τον τρόπο εξυπηρέτησης του προσωπικού των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης πριν και μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας (για το αυτοκίνητο η ύπαρξη και η παροχή ανταλλακτικών).
- *Αισθητική (Aesthetics)*. Αντικατοπτρίζει την εμφάνιση, την αίσθηση, τη γεύση ή τη μυρωδιά ενός προϊόντος (το χρώμα ενός αυτοκινήτου, ο σχεδιασμός του ταμπλώ, ή ακόμα η αίσθηση που δίνει πάνω στο δρόμο).
- *Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα (Perceived Quality)*. Πολλές φορές οι καταναλωτές δεν έχουν πάντα πλήρη πληροφόρηση για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός προϊόντος. Ίσως οι μόνες λύσεις τους να είναι η σύγκριση μεταξύ των επιχειρήσεων (brand names). Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι διαφημίσεις και οι αναφορές για την υποτιθέμενη ποιότητα παίζουν έναν κρίσιμο ρόλο. Η φήμη αποτελεί βασικό στοιχείο για την αντιλαμβανόμενη ποιότητα.

Ανάλογες διαστάσεις έχουν καθοριστεί και για την υπηρεσία με ιδιαίτερη έμφαση στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών από το προσωπικό της επιχείρησης (αξιοπιστία - ικανότητα να παρέχεται ακριβώς αυτό που θέλουν οι πελάτες, διαβεβαίωση - ικανότητα των εργαζομένων να εμπνέουν εμπιστοσύνη, απτά χαρακτηριστικά - η εμφάνιση του προσωπικού, ο εξοπλισμός, συναισθηματική συμμετοχή - ο βαθμός προσωπικής προσοχής που παρέχεται από τους εργαζομένους στους πελάτες, γρήγορη ανταπόκριση - η παροχή άμεσης εξυπηρέτησης) (Forker, 1996, Evans & Lindsay, 2005).

Κάθε διάσταση συνδέεται με τις προσεγγίσεις ποιότητας που συζητήθηκαν παραπάνω. Η επίδοση και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα αποτελούν κριτήρια για τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα ενός προϊόντος. Η αξιοπιστία και η προσαρμογή προσδιορίζουν το ποσοστό προσαρμογής ενός προϊόντος στις προδιαγραφές. Η διάρκεια και η χρησιμότητα αξιολογούν την αναμενόμενη επίδοση ενός προϊόντος από την άποψη του χρονικού διαστήματος και του κόστους. Η αισθητική και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα αντιπροσωπεύουν τις κριτικές και απόψεις του καταναλωτή για την ανωτερότητα ενός προϊόντος (Γραφικά, 1996). Ορισμούς και το πλήθος των συζητήσεων που κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί γύρω από το θέμα, για να μπορέσει κανείς να βαδίσει στο δρόμο της ποιότητας πρέπει να κατανοήσει πρωτίστως τους στόχους του, δηλαδή να κατανοήσει τι είναι πραγματικά ποιότητα για τον ίδιο και την επιχείρησή του. Η κατανόηση του όρου της ποιότητας δε βασίζεται στη γνώση κάποιου ή κάποιων από τους ορισμούς της, αλλά από

τη συνεχή διερεύνηση και αποσαφήνιση του τι κάνει τον πελάτη ευτυχισμένο*. Η εστίαση είναι και θα παραμείνει ο πελάτης (*Calingo, 1996, Peters, 1999*).

5.1.1. Η σημασία της ποιότητας

Η ποιότητα αποτελεί πλέον ένα στρατηγικό εργαλείο το οποίο ενισχύει την ανάπτυξη του σχεδιασμού προϊόντων και διαδικασιών και συμβάλλει στην επιλογή των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ή βασικών αποφάσεων για το προϊόν (*Projogo, 2007*).

Κορυφαία στελέχη επιχειρήσεων συνδέουν την ποιότητα με την αποδοτικότητα και τη συμπεριλαμβάνουν στο στρατηγικό προγραμματισμό των διαδικασιών τους (*Shenawy et al., 2007*). Μάλιστα, πολλοί θεωρούν ότι η ποιότητα αποτελεί μια μαγική σφαίρα που γύρω της περιστρέφονται όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης (σχεδιασμός προϊόντων, μάρκετινγκ, εφαρμοσμένη μηχανική (engineering), παραγωγή κλπ.) και όταν αυτές οι δραστηριότητες λειτουργούν ομόφωνα τότε «παράγεται» υψηλή ποιότητα. Η υψηλή ποιότητα στη συνέχεια, οδηγεί σε βελτιωμένη επιχειρηματική επίδοση και ένας οργανισμός είναι υπερήφανος για τα προϊόντα που δημιουργεί (*Talha, 2004*).

Η ποιότητα βοηθά ένα οργανισμό από τη μια, να δημιουργήσει καθαρά κέρδη και από την άλλη, να αποκτήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύσκολα αντιγράφεται από τους ανταγωνιστές (*Helms, 1996*). Μια επιχείρηση ποιότητας προσφέρει αγαθά στην αγορά που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και επιδιώκει τη συνεχή τους βελτίωση ώστε να «εκπλαγεί και να ευχαριστηθεί» ο πελάτης (*Projogo, 2007*). Μέσα σε ένα περιβάλλον ποιότητας, όπου όλα γίνονται σωστά και με την πρώτη φορά τείνουν να εκλείψουν οι περιττοί έλεγχοι, οι επανακατεργασίες, οι καθυστερήσεις, οι παρεξηγήσεις και το ανθυγιεινό (τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά) εργασιακό περιβάλλον (*Agrawal & Mehra, 2003*). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό τόσο για τη Διοίκηση που επιδιώκει αύξηση του κέρδους της όσο και για τους ίδιους τους εργαζομένους οι οποίοι επιθυμούν ικανοποίηση από την εργασία τους, προοπτικές οικονομικής αναρρίχησης και εργασιακή ασφάλεια (*Evans & Lindsay, 2005*). Κάθε προσπάθεια ενίσχυσης της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και μειωμένο κόστος παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, τα οποία έχουν άμεση επίδραση στην επίδοση της επιχείρησης (*Talha, 2004*).

* Πρέπει να αναφερθεί ότι οι πρώτες προσπάθειες για την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας δεν προήλθαν από την ανάγκη ικανοποίησης απαιτητικών πελατών αλλά από την απαίτηση για υψηλή ασφάλεια και αξιοπιστία που χρειάζονται προϊόντα όπως διαστημικά σκάφη, στρατιωτικό υλικό και διάφορα συστήματα ασφαλείας (*Evans & Lindsay, 2005*).

Αξιόλογοι συγγραφείς έχουν αναφέρει ότι ο αποτελεσματικός ποιοτικός έλεγχος και η διασφάλιση ποιότητας (από την άποψη των περιττών ελέγχων, της εξάλειψης των ελαττωματικών προϊόντων, των επαναλήψεων, των παραπόνων των πελατών κ.α.) όχι μόνο ασκεί σημαντική και ευνοϊκή επίδραση σε λειτουργικές μεταβλητές (κόστος παραγωγής, έγκαιρη παράδοση, μη άσκοπη απασχόληση εργαζομένων, χρόνος υλοποίησης) αλλά ο αντίκτυπός τους είναι προφανής και στο επίπεδο επιχειρηματικής επίδοσης (όγκος πωλήσεων, μερίδιο αγοράς κλπ.) (*Projogo, 2007*).

Κάτω από το πρίσμα της ποιότητας δημιουργείται μια ιδιαίτερη σχέση και πίστη πελατών με την επιχείρηση, γεγονός που ενισχύει την εικόνα και τη φήμη της. Η επιχείρηση, συνεπώς, κερδίζει ένα είδος αυτόματης φήμης ως προς τα προϊόντα της, τους εργαζομένους της, τους προμηθευτές της και όλους τους συμμετέχοντες της. Έχει αποδειχθεί ότι καμία διαφημιστική καμπάνια, όσο καλή και αν είναι δεν μπορεί να υποκαταστήσει τη δύναμη που έχει και την επιρροή που ασκεί στην εικόνα ενός οργανισμού η καλή και σταθερή ποιότητα (*Peters, 1999*).

Για τον πελάτη, ο οποίος επενδύει ένα μέρος των χρημάτων του για την απόκτηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας, η ποιότητα αποτελεί έναν ιδιαίτερα βασικό παράγοντα και για το λόγο αυτό είναι πολλές φορές διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο για αυτήν (*Khalifa, 2004*). Οποιαδήποτε επιχείρηση προσπαθήσει να εξαπατήσει κάποιον πελάτη θα υποστεί τις συνέπειες, αφού σύμφωνα με σχετικές μελέτες ένας δυσαρεστημένος πελάτης απομακρύνει πολύ περισσότερους από την επιχείρηση ενώ ένας ευχαριστημένος φέρνει πολύ λιγότερους νέους πελάτες (*Boles et al., 1997*).

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφαλαίο (Κεφ. 3^ο), οι αγοραστές επιδιώκουν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος να ταιριάζουν με τις καταναλωτικές πεποιθήσεις τους. Όταν συμβαίνει αυτό είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ακόμη περισσότερα για την απόκτησή του. Η γρήγορη ανταπόκριση, η υψηλή χρησιμότητα, η τιμή πώλησης, η άριστη εξυπηρέτηση, αποτελούν ορισμένα από τα βασικά κριτήρια αγοραστικής συμπεριφοράς τα οποία μπορούν να επιτευχθούν σε ένα περιβάλλον ποιότητας (*Kannan & Choon Tan, 2006*).

Σύμφωνα με όσα έχουν ειπωθεί μέχρι τώρα, μπορούμε αβίαστα να αντιληφθούμε την σημασία της ποιότητας για τη σημερινή επιχείρηση. Κάτι που στο πρόσφατο παρελθόν ήταν πολυτέλεια, σήμερα αποτελεί ανάγκη επιβίωσης και απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία σε ένα ιδιαίτερα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον (*Agrawal & Mehra, 2003*). Η ανάγκη, συνεπώς, για ποιότητα οδήγησε στη δημιουργία αναπτυγμένων συστημάτων

διαχείρισης ποιότητας, εφαρμόσιμα σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας (Colingo, 1996).

5.1.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η ανάγκη διάχυσης της ποιότητας σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών διαδικασιών ενός οργανισμού συνέβαλε στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος με έμφαση στην ποιότητα και εστίαση στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη και την ενεργοποίηση όλων των μελών του οργανισμού (Colingo, 1996).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM) που αρχικά εφαρμόστηκε από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις και εξαπλώθηκε αρκετά χρόνια αργότερα στην Αμερική και μόλις από το 1980 και στην Ευρώπη, αποτελεί μια νέα φιλοσοφία που ενισχύει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων (Talha, 2004).

Πρόκειται για ένα σύστημα διαχείρισης το οποίο επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της αξίας ενός παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, με την ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους και την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Agrawal & Mehra, 2003).

Η Ολική Ποιότητα στην εφαρμογή της περιλαμβάνει μια σειρά από μεθόδους και δραστηριότητες που αποσκοπούν στη δημιουργία μιας κουλτούρας όπου όλοι οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται και αναζητούν και επιτυγχάνουν τη συνεχή αύξηση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και τη συνεχή βελτίωση (Shenawy et al., 2007).

Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης Ολικής Ποιότητας εστιάζει στην υψηλή αποδοτικότητα μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ενδυνάμωσης και του ελέγχου των δραστηριοτήτων σε όλες τις λειτουργικές περιοχές (μάρκετινγκ, σχεδιασμός, παραγωγή, διανομή, ανθρώπινο δυναμικό κλπ.) (McGaughey, 2003). Κρίνεται αναγκαία η προσέγγισή της από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο από κάποιο ειδικό τμήμα ελέγχου που περιορίζεται μόνο σε τεχνικά θέματα. Η νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης και της διασφάλισης της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ιδιαίτερης κουλτούρας που κινείται στα πλαίσια της τελειότητας (Projogo, 2007).

Οι πρακτικές διαχείρισης ποιότητας που είχαν αναπτυχθεί στο παρελθόν θεωρούνται περισσότερο ως τεχνικές ποιοτικού ελέγχου για την ανίχνευση ελαττωματικών στοιχείων

που απαιτούν επαναπροσδιορισμό και αναθεώρηση (*Projogo, 2007, Shenawy et al., 2007*). Σε αντίθεση με τις προηγούμενες πρακτικές που ήταν προσανατολισμένες στο αποτέλεσμα, αυτή η νέα φιλοσοφία είναι περισσότερο ανθρωποκεντρική με έμφαση στις συνεχώς βελτιωμένες διαδικασίες (*Talha, 2004*). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους (*Helms, 1996*). Οι δραστηριότητες, οι πρακτικές και οι μέθοδοι είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, των εργαζομένων, των προμηθευτών και όλων των εμπλεκομένων με την επιχείρηση. Τα εργαλεία αυτά εξελίσσονται συνεχώς ώστε να διευκολύνουν περισσότερο την όλη προσπάθεια (*Agrawal & Mehra, 2003*).

Η εξέλιξη και η επιτυχία ενός συστήματος Ολικής Ποιότητας εξαρτάται από την αλληλεπίδρασή του με το περιβάλλον της επιχείρησης, τη συνεργασία και το συντονισμό με τα διάφορα τμήματά της. Για το λόγο αυτό, αποτελεί ένα ανοιχτό και ολοκληρωμένο σύστημα το οποίο επιτρέπει τη διάχυση των πληροφοριών, την επικοινωνία και την εύκολη προσαρμογή στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (*McGaughey, 2003*).

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία, παρατηρούμε ότι έχει αναπτυχθεί μια σειρά μελετών ώστε να προσδιοριστούν τα στοιχεία που θεμελιώνουν ένα σύστημα προσανατολισμένο στην ποιότητα (*Projogo & Sohal, 2004, Shenawy et al., 2007*). Μάλιστα, έχει πραγματοποιηθεί εξονυχιστική διερεύνηση πάνω στη βιβλιογραφία για να συγκεντρωθούν οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από την ποιότητα και να προσδιοριστούν τα βασικά σημεία τομής των θεωριών αυτών (*Reed et al., 2000, Mehra et al., 2001*). Παράλληλα, η ανάπτυξη και υιοθέτηση βραβείων ποιότητας (π.χ. για την Αμερική το βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award, για την Ευρώπη το βραβείο European Quality Award κλπ.) επικυρώνουν ένα μεγάλο μέρος των συνιστωσών της Ολικής Ποιότητας τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά (*Shenawy et al., 2007*). Όλες αυτές οι προσπάθειες έχουν αποδείξει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα άρτια οργανωμένο σύστημα δομημένο με βάση τις αρχές «εστίαση στον πελάτη», «συμμετοχή όλων των μελών ενός οργανισμού και ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος», «ανάγκη για συνεχή βελτίωση» (*Evans & Lindsay, 2005*).

Ο πελάτης είναι ο βασικότερος κριτής της ποιότητας και αποδέκτης των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Εδώ θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι αναφερόμαστε στον τελικό χρήστη ή στον εξωτερικό πελάτη όπως αλλιώς αναφέρεται (*Evans & Lindsay, 2005*). Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη είναι μια σύνθετη έννοια και πολλές φορές υποκειμενική. Οι πελάτες έχουν διαφορετική νοοτροπία και συνεπώς, διαφορετικό επίπεδο ικανοποίησης σε διαφορετικές κοινωνίες ακόμη και μέσα στην ίδια

χώρα (*Khalifa, 2004*). Όταν οι πελάτες αποτελούν προέκταση της επιχείρησης τότε οι απαιτήσεις, οι προσδοκίες, οι ανάγκες τους γίνονται γνωστές από αυτή. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες προσαρμοσμένα στις προδιαγραφές τους. Κάθε επιχείρηση ποιότητας που ενδιαφέρεται για τους καταναλωτές της, εστιάζει στην ανάπτυξη, διατήρηση και ενδυνάμωση των σχέσεών της με αυτούς (*Wang & Huff, 2007*).

Ωστόσο, κάθε οργανισμός θα πρέπει να αντιληφθεί ότι οι εργαζόμενοι (*εσωτερικοί πελάτες*) είναι εξίσου σημαντικοί για την διασφάλιση της ποιότητας (*Evans & Lindsay, 2005*). Οι εργαζόμενοι αποτελούν υποσύνολο των πελατών της επιχείρησης ή του οργανισμού με την έννοια ότι το προϊόν στα διάφορα στάδια δημιουργίας του παραλαμβάνεται και προωθείται από κάποιο προηγούμενο στάδιο στο επόμενο. Έτσι, οι παραλήπτες εργαζόμενοι του κάθε σταδίου αποτελούν πελάτες του προηγούμενου σταδίου και προμηθευτές για το επόμενο στάδιο. Υπό αυτή την έννοια, οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες της. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τη γνώση, τη δημιουργικότητα και την παρακίνηση των εργαζομένων. Κάθε οργανισμός πρέπει να δεσμεύεται προς τους εργαζομένους του ως προς το βαθμό ικανοποίησής τους. Η σταθερότητα εργασίας σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα και απόδοση και η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση δημιουργεί εργαζομένους υψηλής αποτελεσματικότητας, ικανοποιημένους από τη δουλειά τους (*Noe et al., 2003*).

Η εφαρμογή ενός συστήματος Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων των μελών μιας επιχείρησης. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι δυνατή μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη ενός οργανισμού. Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκονται στην ιεραρχία, είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα. Η κοινή αυτή υπευθυνότητα σε συνάρτηση με το αίσθημα δημιουργίας και ευθύνης είναι που εμψυχώνουν τον κοινό άνθρωπο να γίνει ένα ενεργό μέλος αυτής της προσπάθειας (*Evans & Lindsay, 2005, Shenawy et al., 2007*).

Ο δρόμος προς την ποιότητα απαιτεί ομαδική προσπάθεια και εστιάζεται στις σχέσεις επιχείρησης, εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών και όλων των εμπλεκόμενων με την επιχείρηση. Από την πλευρά των εργαζομένων, η ομαδικότητα ενισχύει τη δημιουργικότητα και διευκολύνει την προσπάθεια να γίνει μια επιχείρηση καλύτερη (*Reed et al., 2000*). Οι πελάτες, από την άλλη πλευρά, αποτελούν προέκταση της επιχείρησης με την έννοια ότι οι παρατηρήσεις τους, οι απαιτήσεις τους και γενικότερα η γνώμη τους λαμβάνονται υπόψη από την επιχείρηση για τη δημιουργία των προϊόντων/υπηρεσιών. Έχουμε επανειλημμένα, αναφέρει ότι η διατήρηση άριστης συνεργασίας μεταξύ αγοραστή

και επιχείρησης συμβάλλει στην αύξηση εμπιστοσύνης και πίστης του πρώτου προς την επιχείρηση. Τέτοιου είδους σχέσεις συμβάλλουν όχι μόνο στη δημιουργία υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και στη βελτίωση διαδικασιών και λειτουργιών στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Kannan & Choon Tan, 2006). Παράλληλα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώνει την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών, οπότε οι σχέσεις αυτές αποκτούν πολλαπλασιαστική ισχύ λόγω της αλυσιδωτής εξάρτησης των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Μέσα από αυτή τη σχέση οι προμηθευτές γίνονται συμμέτοχοι στην «παραγωγή» της ποιότητας (Agrawal & Mehra, 2003).

Η κεντρική φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η συνεχής αναζήτηση νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων σε όλες τις λειτουργικές περιοχές (Shenawy et al., 2007). Με τη συνεχή βελτίωση γίνονται κάθε φορά μικρά αλλά σταθερά βήματα προς την τελειότητα. Σύμφωνα με τον Deming (1982) η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία και με κάθε προσπάθεια η επιχείρηση ανεβαίνει ένα ακόμη επίπεδο προς την ποιότητα (Talha, 2004, Projogo, 2007). Κλειδί για τη συνεχή βελτίωση είναι η συνεχής επικοινωνία η οποία επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισης, της ανάπτυξης ομάδων και της διάχυσης πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Helms, 1996, Reed et al., 2000).

Καμία προσπάθεια για αλλαγή και βελτίωση δεν είναι εφικτή χωρίς τη δέσμευση των κορυφαίων στελεχών της ανώτατης διοίκησης στις αρχές της ποιότητας. Η ανώτατη διοίκηση οφείλει να εγγυηθεί προσωπικά την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση και να παρέχει την αναγκαία καθοδήγηση και παρακίνηση, δίνοντας πρώτη το παράδειγμα (Agrawal & Mehra, 2003, Shenawy et al., 2007).

Σύμφωνα με ότι έχει ειπωθεί παραπάνω, παρατηρούμε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί έναν άρτια οργανωμένο, αποτελεσματικό και ευέλικτο τρόπο διαχείρισης, ο οποίος ενισχύει τη δυνατότητα για αλλαγή και συνεχή βελτίωση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Talha, 2004). Η διασφάλιση της ποιότητας και η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών είναι ένα ταξίδι χωρίς τέλος και αποτελεί, πλέον, ευθύνη όλων (Agrawal & Mehra, 2003).

5.2. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ενώ τα περισσότερα συγγράμματα που έχουν γραφτεί για την προσέγγιση και την εφαρμογή της ποιότητας αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητά της στην επιτυχία ενός

οργανισμού, αρκετή συζήτηση έχει αναπτυχθεί γύρω από το ρόλο της στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Projogo & Sohal, 2004). Ένα μεγάλο τμήμα της έρευνας γύρω από το συγκεκριμένο θέμα υποστηρίζει την άμεση σχέση της ποιότητας και της επίδοσης της επιχείρησης (Projogo, 2007). Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρητική σύνδεση που υπάρχει μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επίδοσης, έχει αναφερθεί ότι οι πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έχει, μάλιστα, αναφερθεί ότι οι συγκεκριμένες πρακτικές οδηγούν στη δυνατότητα διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kroll et al., 1999).

Όπως περιγράφεται από τον Deming (1982), έναν από τους «γκουρού» της ποιότητας, ο κύριος στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της επίτευξης της μέγιστης αποδοτικότητας. Η αποδοτικότητα είναι εμφανής στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών (Projogo & Sohal, 2004). Αυτές οι ιδέες είναι συμβατές με τη βασισμένη στην αγορά άποψη, ότι, δηλαδή, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από μια ελεγχόμενη διαχείριση του κόστους ή από τη διαφοροποίηση των προϊόντων με έναν τρόπο ώστε να προσθέτει αξία στους πελάτες π.χ. οι μειωμένοι έλεγχοι λόγω της βελτίωσης της ποιότητας μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση του κόστους μιας επιχείρησης και η παραγωγή προϊόντων που ικανοποιούν καλύτερα τις απαιτήσεις των πελατών παρέχουν τη δυνατότητα για διαφοροποίηση (Reed et al., 2000).

Άλλοι υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές της ποιότητας επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως αποδεικνύεται από την ανώτερη χρηματοοικονομική απόδοση, τη βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών, τη γρηγορότερη ανταπόκριση σε σχέση με τους ανταγωνιστές και την ανώτερη ποιότητα των προϊόντων (Shenawy et al., 2007).

Πιο πρόσφατα, οι Reed et al. (2000), στην προσπάθεια κατανόησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναφέρουν ότι αποτελεί μια επιχειρηματική στρατηγική με έμφαση στη διαδικασία που δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην κορυφαία διοικητική συμμετοχή, την εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων, την ομαδικότητα και την κουλτούρα. Η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλευρά των διαδικασιών περιστρέφεται γύρω από την πολυπλοκότητα και την αλληλεξάρτηση που αυτές συνδέονται μεταξύ τους. Η υψηλότερη πολυπλοκότητα και η αλληλεπίδραση σε μια ή περισσότερες από αυτές τις βασικές διαδικασίες σημαίνει ότι είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν τη διαδικασία, παρέχοντας, κατά συνέπεια, στην επιχείρηση ένα ασυναγώνιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Reed et al., 2000). Η άριστη εφαρμογή

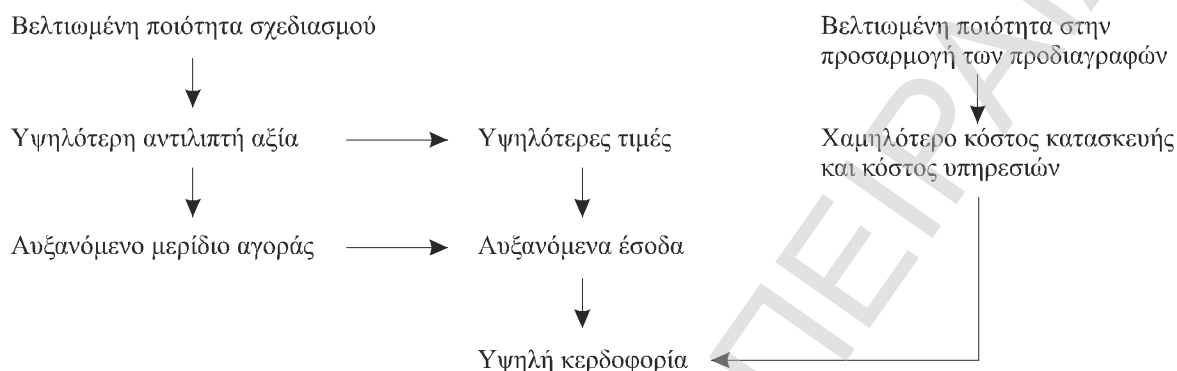
των πρακτικών της ποιότητας με έμφαση στη συνεχή βελτίωση και στην αποδοτικότητα των διαδικασιών, επιτυγχάνει την ικανοποίηση των πελατών μέσω της δημιουργίας αξιόπιστων υψηλής ποιότητας προϊόντων ή αποδοτικών προϊόντων κόστους (*Shenawy et al., 2007*).

Αναφερθήκαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφ. 4^ο) ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθιστά μια επιχείρηση επιτυχέστερη από άλλες σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και σε μακροπρόθεσμο διάστημα τοποθετεί μια επιχείρηση σε ισχυρή ανταγωνιστική θέση μέσα στην αγορά, απολαμβάνοντας υψηλά μερίδια και ανώτερη επίδοση. Ένα δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία της επιχείρησης, είναι διαρκές, βιώσιμο και δύσκολα αντιγράψιμο από τους ανταγωνιστές, αποτελεί τη βάση για συνεχόμενη βελτίωση, κατευθύνει και παρακινεί ολόκληρο τον οργανισμό. Τα στοιχεία αυτά σχετίζονται με τις αρχές και τους σκοπούς της ποιότητας, γεγονός που αποδεικνύει τη σύνδεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ποιότητας (*Evans & Dean, 2000*), οπότε, ότι ο ρόλος της ποιότητας στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποδεικνύεται και ενισχύεται από ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας γύρω από την ποιότητα. Ποιος όμως είναι ο αντίκτυπος της στην επίδοση των επιχειρήσεων; Σύμφωνα με αποτελέσματα αξιόλογων ερευνών διαπιστώνεται ότι (*Evans & Dean, 2000, Evans & Lindsay, 2005*):

- Η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών αποτελεί το σημαντικότερο καθοριστικό παράγοντα ενίσχυσης της αποδοτικότητας.
- Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν προϊόντα/υπηρεσίες ποιότητας έχουν συνήθως τα μεγαλύτερα μερίδια.
- Η στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας οδηγεί συνήθως σε αυξανόμενο μερίδιο αγοράς με το λιγότερο δυνατό κόστος.
- Οι παραγωγοί υψηλής ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών απαιτούν υψηλότερες τιμές επειδή ακριβώς οι αγοραστές απολαμβάνουν τα μοναδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Το σύστημα Ολικής Ποιότητας μειώνει το άμεσο κόστος που συνδέεται με τη φτωχή ποιότητα.
- Οι προσπάθειες βελτίωσης στην ποιότητα τείνουν να οδηγήσουν σε αύξηση της παραγωγικότητας.
- Ο συνδυασμός βελτιωμένης ποιότητας και αυξανόμενης παραγωγικότητας οδηγούν σε αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Το Διάγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 5.1.) επεξηγεί τον τρόπο που η συνεχής βελτίωση της ποιότητας οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα κερδοφορίας.

Διάγραμμα 5.1.: Ποιότητα και Κερδοφορία



Πηγή: Evans & Lindsay (2005), “The Management and Control of Quality”, *South - Western, part of Thomson Corporation*.

Η αξία ενός προϊόντος στο περιβάλλον της αγοράς επηρεάζεται από την ποιότητα σχεδιασμού του. Βελτιώσεις στην απόδοση, στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και την αξιοπιστία θα διαφοροποιήσουν το προϊόν από τα ανταγωνιστικά του, θα ενισχύσουν την φήμη της επιχείρησης και θα βελτιώσουν την αντιληπτή αξία του προϊόντος. Αυτοί οι παράγοντες επιτρέπουν στην επιχείρηση να απαιτήσει υψηλότερες τιμές και να επιτύχει ένα αυξημένο μερίδιο αγοράς. Αυτό, στη συνέχεια, οδηγεί σε αυξανόμενα εισοδήματα που αντισταθμίζουν το επιπρόσθετο κόστος του βελτιωμένου σχεδιασμού. Η βελτιωμένη προσαρμογή στην παραγωγή οδηγεί σε χαμηλότερο κόστος υπηρεσιών και παραγωγής λόγω των μειωμένων δαπανών επανελέγχου, επανάληψης παραγωγής και αποφυγής ελαττωματικών προϊόντων. Όλες αυτές οι ενέργειες συντελούν σε αυξημένη κερδοφορία και επίδοση (Evans & Lindsay, 2005). Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις πρέπει να στρέψουν τις προσπάθειές τους στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών τους για την επιτυχή διεκπεραίωση των στρατηγικών στόχων τους, την αύξηση της κερδοφορίας τους και την επιβίωσή τους μακροχρόνια (Shenawy et al., 2007).

5.3. ΣΥΝΔΕΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ. ΠΗΓΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ Ή ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Παρά την επιχειρηματολογία που έχει αναπτυχθεί σχετικά με τη σημασία της ποιότητας και του ρόλου της στον καθορισμό της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρήσεων, λίγη προσοχή έχει δοθεί για την εννοιολογική κατανόηση της σύνδεσης μεταξύ της ποιότητας και της ανταγωνιστικής στρατηγικής (*Projogo & Sohal, 2004, Projogo, 2007*). Επιπλέον, η βιβλιογραφία έχει παρουσιάσει αντικρουόμενα επιχειρήματα σχετικά με το στρατηγικό προσανατολισμό που οδηγεί στην ποιότητα, ιδιαίτερα μεταξύ της στρατηγικής διαφοροποίησης και του ελέγχου του κόστους (*Reed et al., 2000*). Μια ομάδα μελετητών προτείνει ότι η ποιότητα εναρμονίζεται με τη στρατηγική διαφοροποίησης (*Projogo & Sohal, 2004*), ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι η ποιότητα σχετίζεται θετικά με τη μείωση του κόστους και θα εναρμονιζόταν περισσότερο με το στόχο της στρατηγικής ελέγχου του κόστους (*Mandal, 2000*).

Ο Porter (1985) ταξινόμησε την ποιότητα ως βάση για τη στρατηγική διαφοροποίησης δεδομένου ότι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτή τη στρατηγική καθορίζουν τη θέση των προϊόντων τους, βασισμένες στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα αυτών τα οποία οδηγούν σε μια αυξημένη τιμή. Συγκεκριμένα, πρότεινε ότι η ποιότητα δημιουργεί ένα σημείο διαφοροποίησης που ξεχωρίζει, ακόμη και απομονώνει, έναν οργανισμό από τον ανταγωνισμό με τη δημιουργία πίστης των πελατών (*Porter, 1985*). Ομοίως, άλλοι αξιολογοί συγγραφείς τόνισαν ότι μεταξύ των πολλών πηγών διαφοροποίησης, η ποιότητα είναι η προσέγγιση που χαρακτηρίζει μια στρατηγική διαφοροποίησης. Η ποιότητα δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της πίστης πελατών καθώς επίσης και της ελαχιστοποίησης της ευαισθησίας τους προς την τιμή. Σημείωσαν, επίσης, την υπάρχουσα γνώμη που αναφέρεται στο ασυμβίβαστο μεταξύ των υψηλής ποιότητας προϊόντων και του χαμηλότερου κόστους για το λόγο ότι η ποιότητα απαιτεί συνήθως ακριβότερα υλικά, τεχνικές και διαδικασίες, τα οποία δεν υποστηρίζονται κάτω από ένα καθεστώς ελέγχου του κόστους. Εντούτοις, δεν απορρίπτουν τη σύνδεση μεταξύ υψηλής ποιότητας και χαμηλότερου κόστους. Μάλλον, προτείνουν ότι τα υψηλής ποιότητας προϊόντα θα οδηγήσουν τελικά στο χαμηλότερο κόστος μέσω του υψηλότερου μεριδίου αγοράς (*Reed et al., 2000, Projogo, 2007*).

Ένας δεύτερος τρόπος σκέψης υποστηρίζει τη σύνδεση μεταξύ της ποιότητας και του χαμηλότερου κόστους. Ο Deming (1982), υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους μέσω της βελτίωσης της ποιότητας με άμεση συνέπεια τη μείωση του κόστους, μέσω της εξάλειψης των ατελειών και των ελαττωματικών προϊόντων. Κατ' αυτό τον τρόπο, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να προσφέρουν υψηλή ποιότητα προϊόντων με χαμηλές τιμές και να ανταμειφθούν με

υψηλότερο μερίδιο αγοράς και με μια καλύτερη ανταγωνιστική θέση στην αγορά. Η έννοια του *κόστους ποιότητας* που αναπτύσσεται από τον Crosby (1979) και τους Juran και Gyron (1993) παρέχει εξηγήσεις για τη σύνδεση μεταξύ της ποιότητας και της μείωσης του κόστους (Projogo & Sohal, 2004). Η ιδέα του κόστους ποιότητας προτείνει ότι τα ελαττωματικά προϊόντα (δηλαδή κακή ποιότητα) δημιουργούν κόστος, που ονομάζεται συνήθως κόστος αποτυχίας, το οποίο περιλαμβάνει το κόστος επανάληψης της παραγωγής, το κόστος καθυστερήσεων και επανακατεργασίας. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στον έλεγχο των διαδικασιών ώστε να ελαχιστοποιήσουν τις ατέλειες στα αποτελέσματά τους, τα οποία με τη σειρά τους θα μειώσουν το κόστος αποτυχίας (Reed et al., 2000). Στη συνέχεια, αυτή η μείωση θα οδηγήσει σε χαμηλότερες δαπάνες παραγωγής και στην ελάττωση των γενικών δαπανών λειτουργίας. Αυτό συμβαίνει επειδή η βελτίωση της ποιότητας θα έχει αντίκτυπο όχι μόνο σε μια ιδιαίτερη λειτουργική διαδικασία (π.χ. παραγωγή) αλλά σε όλες τις λειτουργικές διαδικασίες μέσα στον οργανισμό (Mandal, 2000, McGaughey, 2003).

Αυτή η σύνδεση μεταξύ της ποιότητας και του κόστους φαίνεται να είναι συμβατή με μια στρατηγική ηγεσίας κόστους που επιδιώκει το χαμηλότερο δυνατό κόστος ανά μονάδα παραγωγής. Στην ουσία, αυτή η άποψη υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει καμία σύγκρουση μεταξύ της ποιότητας και του κόστους και αντιτάσσεται με την παραδοσιακή άποψη που αναφέρει ότι η υψηλότερη ποιότητα σημαίνει και υψηλότερο κόστος (Beal & Lockamy, 1999, Fawcett et al., 2000).

Εκτός από τα αντιτιθέμενα επιχειρήματα που περιγράφονται ανωτέρω, έχει προταθεί και η «ενοποίηση» της διαφοροποίησης και του ελέγχου του κόστους που προέρχεται από την ποιότητα. Ο Belohlav (1993), παραδείγματος χάριν, υποστήριξε ότι η επίτευξη υψηλής ποιότητας επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν όχι μόνο τη στρατηγική διαφοροποίησης, αλλά και τη στρατηγική ελέγχου του κόστους. Τόνισε, επίσης, ότι η ποιότητα γεφυρώνει τις δύο διαφορετικές προοπτικές των στρατηγικών σε μια διάσταση αποκαλούμενη «διάσταση αξίας» (Projogo & Sohal, 2004). Θεωρητικά, αυτό το επιχειρήματα επιτρέπει τη συμβατότητα μεταξύ των στρατηγικών ελέγχου του κόστους και της διαφοροποίησης που έχει συζητηθεί εκτενώς στη στρατηγική διοικητική βιβλιογραφία (Parnell, 2006). Ωστόσο αν αναλογιστούμε ότι βασική προϋπόθεση της διαφοροποίησης είναι να λαμβάνει υπόψη το κόστος και παράλληλα, την άποψη ότι οι στρατηγικές μπορούν να συνδυαστούν για να δημιουργήσουν ανώτερης ποιότητας προϊόντα με λιγότερο κόστος τότε οι πρακτικές ποιότητας συνδέονται άμεσα τόσο με τη στρατηγική διαφοροποίησης όσο και με την ηγεσία κόστους (Stahl & Gligsby, 1997). Επιπρόσθετα, οι

Reed et al. (2000) δηλώνουν ότι η ποιότητα καλύπτει ταυτόχρονα και τη διαφοροποίηση και τον έλεγχο του κόστους. Υποστηρίζουν ότι με την εστίαση στις ανάγκες των πελατών, η ποιότητα ενδιαφέρεται για την παροχή των καλύτερων προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτών (στρατηγική διαφοροποίησης). Συγχρόνως, με την εστίαση στις εσωτερικές διαδικασίες, η ποιότητα οδηγεί τις επιχειρήσεις στη μείωση του κόστους ως αποτέλεσμα της εξάλειψης των ατελειών και των περιττών δαπανών. Αυτό καθιστά την ποιότητα συμβατή με τη στρατηγική ελέγχου του κόστους (Reed et al., 2000).

Επειδή ακριβώς υπάρχουν διαφωνίες στον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ ποιότητας και ανταγωνιστικών στρατηγικών, κρίνεται αναγκαίο να διευκρινιστεί σε ποια στρατηγική η εφαρμογή των πρακτικών της ποιότητας είναι περισσότερο αποτελεσματική.

Σε προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφ. 4^ο) διαπιστώσαμε ότι η καινοτομία και η δημιουργικότητα αποτελούν σημαντικές πτυχές παράδοσης ανώτερης αξίας προς τους πελάτες και κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για την επιχείρηση (Parnell, 2006). Παρατηρείται, επομένως μια θετική σχέση μεταξύ καινοτομίας, και ιδιαίτερα καινοτομίας προϊόντων, και στρατηγικής διαφοροποίησης. Από την άλλη, η καινοτομία, η έμφαση στην αλλαγή και η δυνατότητα σχεδιασμού νέων προϊόντων αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοσοφίας διαχείρισης ποιότητας (Projogo & Sohal, 2004).

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν στρατηγική διαφοροποίησης επενδύουν σε νέα προϊόντα και νέες τεχνολογίες δίνοντας, παράλληλα, έμφαση στην έρευνα και την ανάπτυξη (E&A) και διεισδύουν σε νέες αγορές. Υπάρχει, συνεπώς, σημαντική σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαφοροποίησης και της ποιότητας των προϊόντων επειδή, ακριβώς, η ποιότητα αποτελεί μια πτυχή της διαφοροποίησης μαζί με το σχεδιασμό, το ύφος, ή την τεχνολογική καινοτομία (Beal & Lockamy, 1999). Το πλεονέκτημα των καινοτόμων επιχειρήσεων σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές τους είναι βασισμένο στην ανώτερη λειτουργική επίδοση παρά στο χαμηλότερο αρχικό κόστος και, έτσι, αυτές οι ριζικές καινοτομίες τείνουν να δημιουργούν τα υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Αντίθετα, επιχειρήσεις που υιοθετούν τη στρατηγική ηγεσίας κόστους δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στον έλεγχο του κόστους και στους προϋπολογισμούς, στις αποδοτικές οικονομίες κλίμακας, και την ελαχιστοποίηση των δαπανών της E&A. Επιπρόσθετα, μια στρατηγική ηγεσίας κόστους, ως ένα βαθμό, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην καινοτομία διαδικασιών εντούτοις, η έμφαση στην αποδοτικότητα συχνά μπορεί να καταστήσει τις αλλαγές ακόμη και στις διαδικασίες παραγωγής, ιδιαίτερα δαπανηρές (Agrawal & Mehra, 2003) Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Projogo & Sohal (2004) για την διερεύνηση της σχέσης ανταγωνιστικής στρατηγικής, ποιότητας και επιχειρηματικής

επίδοσης, αποδεικνύεται ότι η υιοθέτηση των πρακτικών της διαχείρισης ποιότητας πραγματοποιείται συνήθως από μία στρατηγική διαφοροποίησης. Η ποιότητα μπορεί, συνεπώς, να υιοθετηθεί ως αποτελεσματικό μέσο για την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης, επιτυγχάνοντας ικανοποιητική επιχειρηματική επίδοση. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους έδειξαν, επίσης, ότι δεν υπάρχει κάποια θετική σχέση μεταξύ ποιότητας και στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Μάλιστα, αναφέρουν κάποια βασικά ζητήματα τα οποία δημιουργούν εμπόδια κατά την εφαρμογή των μεθόδων της ποιότητας στις επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική κόστους. Στα πλαίσια μιας στρατηγικής ηγεσίας κόστους, το κόστος εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα υπερκαλύψει το πιθανό όφελος που αναμένεται να προκύψει από την ενέργεια αυτή. Τα συμπεράσματα από την ανάλυσή τους τεκμηριώνουν το ασυμβίβαστο μεταξύ ποιότητας και ηγεσίας κόστους δεδομένου ότι η συγκεκριμένη στρατηγική σχετίζεται αρνητικά (αν και όχι σημαντικά) με τις διάφορες συνιστώσες Ολικής Ποιότητας, ιδιαίτερα με τους ανθρώπινους παράγοντες (δηλ. ηγεσία και διαχείριση ανθρώπων) που ενσωματώνουν πρακτικές όπως ενδυνάμωση και κατάρτιση. Η εφαρμογή αυτών των πρακτικών απαιτεί μια υποχρέωση από τη διοίκηση για την ανεύρεση απαραίτητων πόρων, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών πόρων, για τη διαδικασία εφαρμογής π.χ. της κατάρτισης. Η έρευνα αυτή εξηγεί ότι οι πρακτικές αυτές μπορεί να μην είναι ευνοϊκές σε μια στρατηγική που είναι προσανατολισμένη προς τον αυστηρό έλεγχο κόστους (*Projogo & Sohal, 2004*).

Είναι σημαντικό, επίσης, να γίνει μια σαφής διάκριση μεταξύ της κατανόησης της ηγεσίας κόστους στα πλαίσια της ανταγωνιστικής στρατηγικής και της κατανόησης της στα πλαίσια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπου η πρώτη δείχνει τη στρατηγική πρόθεση και η τελευταία το στρατηγικό αποτέλεσμα (*Reed et al., 2000, Agrawal & Mehra, 2003*). Λαμβάνοντας υπόψη αυτή τη διάκριση, το επιχείρημα που προβάλλεται από τον Deming (1982) σχετικά με την αντίστροφη σχέση μεταξύ ποιότητας και κόστους, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η ποιότητα των προϊόντων μπορεί να συνδεθεί με την ηγεσία κόστους μόνο από την άποψη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά όχι ως ανταγωνιστική στρατηγική. Πράγματι, ο Deming (1982) είχε προειδοποιήσει τις επιχειρήσεις ότι η προσπάθεια αύξησης του κέρδους κυρίως μέσω της μείωσης του κόστους - που συχνά οδηγεί σε χαμηλότερη ποιότητα προϊόντων - έρχεται σε αντίθεση με τις βασικές έννοιες της διαχείρισης ποιότητας και τελικά, υπονομεύει την εφαρμογή Ολικής Ποιότητας να δημιουργήσει σημαντικά οφέλη (*Shenawy et al., 2007*). Επιπλέον, η σχέση κόστους και ποιότητας περιορίζεται περισσότερο στην «προσαρμογή στις προδιαγραφές» έτσι ώστε η μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εξάλειψης

των ατελειών που, όπως είδαμε, οδηγούν σε μείωση του κόστους αποτυχίας. Μάλιστα, όταν η ποιότητα καθορίζεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο από την «προσαρμογή στην προδιαγραφή», τότε θα αυξησει το κόστος, ενέργεια ασυμβίβαστη με το στόχο της στρατηγικής ηγεσίας κόστους (*Projogo & Sohal, 2004*).

Είναι, συνεπώς, προφανές ότι η ποιότητα αποτελεί μια σημαντική πτυχή της στρατηγικής διαφοροποίησης και κρίσιμος παράγοντας επιτυχημένης εφαρμογής της. Ωστόσο, δεν μπορεί κανείς να αμφισβητήσει ότι η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας θα οδηγήσει στη βελτιωμένη εκτέλεση των λειτουργικών διαδικασιών με το λιγότερο δυνατό κόστος και στην αποφυγή ατελειών και ελαττωματικών προϊόντων (*Ho et al., 2005*). Εξάλλου, έχουμε ήδη αναφέρει ότι η στρατηγική διαφοροποίησης δεν παραβλέπει το κόστος (*Ivansson & Andersson, 2003*). Για να εμβαθύνουμε περισσότερο στη σχέση μεταξύ ποιότητας και διαφοροποίησης το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκομίζεται μέσω της ικανοποίησης ή της υπέρβασης των προσδοκιών των καταναλωτών - ο θεμελιώδης καθορισμός της ποιότητας (*Evans & Dean, 2000*). Η επιχείρηση μπορεί να επικεντρωθεί σε οποιεσδήποτε από τις διάφορες σχετικές με την ποιότητα διαστάσεις προκειμένου να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό της, όπως στον ανώτερο σχεδιασμό προϊόντων, την υψηλή ευελιξία, τη συνεχή καινοτομία, και τη γρήγορη ανταπόκριση (*Evans & Dean, 2000*). Μεταξύ των σημαντικότερων στρατηγικών αποφάσεων που μια επιχείρηση πραγματοποιεί είναι να επιλέγει και να αναπτύσσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτές οι αποφάσεις καθορίζουν την αύξηση, την αποδοτικότητα, και τη μελλοντική κατεύθυνση ενός οργανισμού (*Feurer & Chaharbaghi, 1997*). Η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την κατοχή προϊόντων ανώτερου σχεδιασμού (*Reeves & Bednar, 1994*). Επιπλέον, τα προϊόντα που είναι ελκυστικά, αξιόπιστα, εύκολα στη λειτουργικότητα, δίνουν στον καταναλωτή μια αντίληψη για την ποιότητα (*Khalifa, 2004*). Η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει στις βασικές διαστάσεις των προϊόντων που απεικονίζουν τις συγκεκριμένες ανάγκες πελατών. Εάν αυτές οι προσδοκίες δεν προσδιορίζονται σωστά ή παρερμηνεύονται, το τελικό προϊόν δεν θα γίνει αντιληπτό από τους πελάτες ότι είναι υψηλής ποιότητας. Οι ιδιαίτερες προσπάθειες μάρκετινγκ απαιτούνται για να εξασφαλίσουν ότι οι ανάγκες προσδιορίζονται σωστά (*Evans & Dean, 2000*). Η εστίαση της Ολικής Ποιότητας στο σχεδιασμό προϊόντων ενισχύει τους μηχανισμούς εκείνους (π.χ. τεχνικές συντονισμού και ενσωμάτωσης των σχεδιασμών στα συστήματα παραγωγής και παράδοσης, μέθοδοι αξιολόγησης της ποιότητας στα προϊόντα/υπηρεσίες) για υψηλή ποιότητα και χαμηλότερο κόστος (*Talha, 2004*).

Είδαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφ. 4^ο) ότι οι επιχειρήσεις έχουν διαπιστώσει ότι η άριστη εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί βασική πηγή διαφοροποίησης (Ma, 1999). Οι επιχειρήσεις που παρέχουν ανώτερης ποιότητας υπηρεσίες οφείλουν να (Evans & Dean, 2000):

- Προσδιορίζουν και καθορίζουν τις προσδοκίες πελατών για την ποιότητα και την ανταπόκριση υπηρεσιών.
- Μεταφράζουν τις προσδοκίες πελατών στα σαφή, παραδοτέα χαρακτηριστικά γνωρίσματα υπηρεσιών.
- Ιδρύουν αποδοτικά και ενσωματωμένα συστήματα παροχής υπηρεσιών.
- Ελέγχουν την ποιότητα της υπηρεσίας και την επίδοση.
- Ανταποκρίνονται άμεσα και σε συνδυασμό με τις ανάγκες των πελατών.

Μέσα στα πλαίσια της ανώτερης ποιότητας συμπεριλαμβάνεται και η ανοικοδόμηση των σχέσεων με τους πελάτες. Οι αρχές της ποιότητας ενισχύουν την άποψη ότι οι υπάλληλοι οφείλουν να παρέχουν υπηρεσίες που ικανοποιούν και υπερβαίνουν τις προσδοκίες πελατών. Επειδή η υπηρεσία βρίσκεται, συνήθως, σε άμεση επαφή με τον πελάτη, η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι κρίσιμη (Desarbo et al., 2001).

Η ευελιξία παρέχει τη δυνατότητα σε ένα σύστημα να προσαρμόζεται επιτυχώς στις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες (Chang et al., 2003). Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ευελιξία ως ανταγωνιστικό όπλο. Πρέπει να είναι άριστες στο σχεδιασμό προϊόντων και την άμεση ανταπόκριση προς τους πελάτες. Η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει στοιχεία για τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν την ευελιξία, τη γρήγορη ανταπόκριση, την εκμάθηση και την προσαρμογή στις καταναλωτικές, λειτουργικές, και επιχειρησιακές απαιτήσεις, δίνοντας βαρύτητα στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (Evans & Dean, 2000).

Τόσο στο παρόν όσο και στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε ότι η έμφαση στη συνεχή καινοτομία και δημιουργικότητα καθιστά μια επιχείρηση μοναδική (Parnell, 2006, Projogo, 2007). Δραστηριοποιούμενες μέσα σε ένα κλίμα ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης, οι επιχειρήσεις, όχι μόνο θα δημιουργήσουν καινοτόμα, ανώτερης ποιότητας προϊόντα, αλλά και θα αναπτύξουν τις καλύτερες διαδικασίες που βελτιώνουν την ποιότητα (Evans & Dean, 2000).

Η επιτυχία στις ανταγωνιστικές αγορές απαιτεί όλο και περισσότερο πιο σύντομους κύκλους για νέες ή βελτιωμένες προτάσεις προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά.

Σημαντικές βελτιώσεις στο χρόνο ανταπόκρισης επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εισαγάγουν νέα προϊόντα στις αγορές ταχύτερα. Καθώς είναι η πρώτη που εμπορεύεται ένα νέο προϊόν, η επιχείρηση μπορεί να χρεώσει μια υψηλότερη τιμή, τουλάχιστον έως τη στιγμή που δεν έχουν εισαχθεί ανταγωνιστικά προϊόντα. Οι σύντομοι χρόνοι αυξάνουν την ευελιξία μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες πελατών (Swafford et al., 2006).

Σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο της ποιότητας στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και την επίδοσή της, διαπιστώνουμε ότι η ποιότητα έχει περάσει από ένα λειτουργικό επίπεδο σε ένα στρατηγικό επίπεδο. Μάλιστα, υποστηρίζεται ότι η ποιότητα πρέπει να αποτελέσει τον απώτερο στρατηγικό στόχο των επιχειρήσεων (Shenawy et al., 2007). Ωστόσο, τίθεται το εξής ερώτημα: αποτελεί η Ολική Ποιότητα μια ολοκληρωμένη ανταγωνιστική στρατηγική ή θεωρείται αποτελεσματικό μέσο και οδηγός για την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης;

Υπάρχουν διαφορούμενες απόψεις γύρω από το συγκεκριμένο ζήτημα. Σύμφωνα με τους Reed et al. (2000) η Ολική Ποιότητα αποτελεί μια στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου με περιεχόμενο και διαδικασίες. Το περιεχόμενο περιγράφει τους στόχους της στρατηγικής (π.χ. η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων και των εισοδημάτων, ή μειώνει τον κίνδυνο). Η διαδικασία ενδιαφέρεται για τον τρόπο που η στρατηγική εφαρμόζεται. Για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει στοιχεία όπως χρήση των ομάδων στις διαδικασίες κατασκευής (Reed et al., 2000). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί την έκβαση μιας στρατηγικής το οποίο παράγει την αυξανόμενη αξία για μια επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό της, και η βιωσιμότητά του είναι εφικτή όταν οι ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν το πλεονέκτημα αυτό (Projogo, 2007). Άλλες απόψεις υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα σύνολο πρακτικών μέσω των οποίων μια στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία. Επίσης, πολλοί μελετητές έχουν αναφέρει ότι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει να υιοθετηθεί ως στρατηγικό πρότυπο σε έναν οργανισμό (Agrawal & Mehra, 2003, Shenawy et al., 2007).

Ωστόσο, οι Dean και Bowen (1994) υποστηρίζουν ότι η Ολική Ποιότητα εμπλέκεται περισσότερο με την εφαρμογή στρατηγικής, ή την επέκτασή της, παρά με τη στρατηγική επιλογή, ανάπτυξη, ή το σκοπό. (Dean & Bowen, 1994). Μάλιστα, σύμφωνα με έρευνα, παρατηρείται ότι ενώ οι πρακτικές της διαχείρισης ποιότητας εφαρμόζονται για να επιτευχθεί ανώτερη επίδοση, ένα σημαντικό μέρος της διαφοροποίησης και της επίδοσης εξηγείται από άλλες πρακτικές διαφοροποίησης, όπως η διαχείριση τεχνολογίας. Αυτή η

διαπίστωση είναι πολύ σημαντική στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ της ποιότητας και των πρακτικών της και της επίδοσης. Για την επίτευξη της ποιότητας κάτω από το πλαίσιο μιας στρατηγικής διαφοροποίησης, οι οργανισμοί πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους σε ορισμένους σημαντικούς πόρους οι οποίοι δεν περιλαμβάνονται στις αρχές της διαχείρισης ποιότητας όπως είναι η διαχείριση τεχνολογίας (*Projogo & Sohal, 2004*). Οι ισχυρισμοί αυτοί συγκλίνουν περισσότερο στην άποψη ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί απαραίτητο μέσο για μια επιτυχημένη εφαρμογή στρατηγικής (*Shenawy et al., 2007*). Όπως παρατηρούμε, σαφή εξήγηση πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα δεν υπάρχει. Ωστόσο, για μια φορά ακόμη αποδεικνύεται η σπουδαιότητα και ο ρόλος που διαδραματίζει η ποιότητα στην επιτυχία κάθε επιχείρησης (*Colingo, 1996*).

Τόσο για τους ερευνητές όσο και για τα στελέχη των επιχειρήσεων η κατανόηση της φύσης της ποιότητας είναι κάτι περισσότερο από ένα φιλοσοφικό ζήτημα (*Reeves & Bednar, 1994*). Είναι μια νέα νοοτροπία που εμπλουτίζει έναν οργανισμό με αξίες, βασίζεται στους ανθρώπους και συμμετέχει στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσής του (*Talha, 2004*).

Είδαμε ότι κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί διάφοροι ορισμοί και προσεγγίσεις που θέλησαν να προσδιορίσουν τα συστατικά και τους σκοπούς αυτής της έννοιας. Παρατηρήσαμε, επίσης, ότι έχει διεξαχθεί μια σειρά αξιολογών μελετών για να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ ανταγωνιστικών στρατηγικών, ποιότητας και επίδοσης της επιχείρησης. Το κλειδί για την επιτυχία ενός οργανισμού δεν βασίζεται στην κατανόηση κάποιου ή κάποιων από αυτούς τους ορισμούς, αλλά στον τρόπο σύνδεσης της ποιότητας με τη φιλοσοφία και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού αυτού και τους στρατηγικούς στόχους του. Η Ολική Ποιότητα δεν αντιμετωπίζεται απλώς ως ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης, αλλά ως ένας μηχανισμός που στηρίζει την υλοποίηση μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής στρατηγικής και δημιουργεί άριστες επιχειρήσεις (*Shenawy et al., 2007, Projogo, 2007*).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση

Agrawal P. S. & Mehra S. (2003), "Total Quality as a New Global Competitive Strategy", *International Journal of Quality & Reliability Management*, MBC UP Limited, Vol. 20, No 9, pp. 1009-1025.

Beal M. R. & Lockamy A. (1999), "Quality Differentiation for Competitive Advantage: A Contingency Approach". *European Journal of Innovation Management*, MCB University Press, Vol. 2, No 2, pp. 71-81.

Boles J., Barksdale H., Barksdale J. & Chen C. (1997), "Business Relationships: An Examination of the Effects of Buyer-Salesperson Relationships on Customer Retention and Willingness to Refer and Recommend", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 12, No 3/4, pp. 253-260.

Calingo R. L. (1996), "The Evolution of Strategic Quality Management". *International Journal of Quality & Reliability Management*, MCB University press, Vol. 13, No 9, pp. 19-37.

Chang S., Yang C., Cheng H. & Sheu C. (2003), "Manufacturing Flexibility and Business Strategy: An Empirical Study of Small and Medium Sized Firms", *International Journal Production Economics*, Vol. 83, No 1, pp. 13-26.

Dean J. & Bowen D. (1994), "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No 3, pp. 392-418.

Desarbo W., Jedidi K. & Sinha I. (2001), "Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No 9, pp. 845-857.

Evans R. J. & Dean W. J. (2005), "Total Quality Management, Organization and Strategy", West Pub Corporation.

Evans R. J. & Lindsay M. W. (2005), "The Management and Control of Quality", South-Western, part of the Thomson Corporation.

Fawcett S. E., Calantone R. J. & Roath A. (2000), "Meeting Quality and Cost Imperatives in a Global Market", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, No 6, pp. 472-499.

Feurer R. & Chaharbaghi K. (1997), "Strategy Development: Past, Present and Future", *Training for Quality*, MCB University Press, Vol. 5, No 2, pp. 58-70.

Forker B. L. (1996), "The Contribution of Quality to Business Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, MCB University Press, Vol. 16, No 8, pp. 44-62.

Garvin A. D. (2001), "Competing on the Eight Dimensions of Quality". *Harvard Business Review*, pp. 101-108.

Helms M. M. (1996), "Perspectives on Quality and Productivity for Competitive Advantage". *The TQM Magazine*, MCB University Press, Vol. 8, No 3, pp. 5-10.

Ho G.T.S., Lau H.C.W., Lee C.K.M. & Ip A.W.H. (2005), "An Intelligent Forward Quality Enhancement System to Achieve Product Customization", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No 3, pp. 384-406.

Kannan V. & Choon Tan K. (2006), "Buyer-Supplier Relationships: The Impact of Supplier Selection and Buyer-Supplier Engagement on Relationship and Firm Performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, No 10, pp. 755-775.

Khalifa A. (2004), "Customer Value: a Review of Recent Literature and an Integrative Configuration", *Management Division*, Vol. 24, No 5, pp. 645-666.

Kuusela H., Rintamaki T. & Mitronen T. (2007), "Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing", *Managing Service Quality*, Vol. 17, No 6, pp. 621-634.

Kroll M., Wright P. & Heiens R. A. (1999), "The Contribution of Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No 1, pp. 375-384.

Longbottom D. & Zairi M. (1996), "Total Quality Management in financial Services: An Empirical Study of Best Practice". *Total Quality Management*, Vol. 7, No 6, pp. 579-594.

- Ma H. (1999), "Creation and Preemption for Competitive Advantage", *Management Decision*, MCB University Press, Vol. 37, No 3, pp. 259-266.
- Mandal P. (2000), "Inter-functional Spread of Quality in Manufacturing", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100, No 3, pp. 135-143.
- McGaughey E. R. (2003), "Viewpoint". *The TQM Magazine*, MBC UP limited, Vol. 15, No 6, pp. 361-363.
- Mehra, S., Hoffman J. & Sirias D. (2001), "TQM as Management Strategy for the Next Millennium", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No 5/6, pp. 855-876.
- Noe A. R., Hollenbeck R. J., Gerhart B. & Wright M. P. (2003), "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage", McGraw-Hill Companies Inc.
- Parnell A. J. (2006), "Generic Strategies After Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy", *Management Decision*, MCB University Press Vol. 44, No 8, pp. 1139-1154.
- Peters V. J. (1999), "Total Service Quality Management", *Managing Service Quality*, MCB University Press, Vol. 29, No 1, pp. 6-12.
- Porter M. E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York.
- Prajogo I. D. (2007), "The Relationship between Competitive Strategies and Product Quality". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No 1, pp. 69-83.
- Prajogo I. D. & Sohal S. A. (2006), "The Relationship between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM) and Organization Performance - The Mediating Role of TQM". *European Journal of Operational Research*, Vol. 168, pp. 35-50.
- Reed R., Lemak J. D. & Mero P. N. (2000), "Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Quality Management*, No 5, pp. 5-26.

Reeves A. C. & Bednar A. D. (1994), "Defining Quality: Alternatives and Implications". Academy of Management Review, University of Arkansas, Vol. 19, No 3, pp. 419-445.

Shenawy E., Baker T. & Lemak J. D. (2007), "A Meta-Analysis of the Effect of TQM on Competitive Advantage", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 24, No 5, pp. 442-471.

Stahl J. M. & Gligsby W. D. (1997), "Strategic Management, Total Quality and Global Competition", Blackwell Business Inc.

Swafford M. P., Ghosh S. & Murthy N. N. (2006), "A Framework for Assessing Value Chain Agility", International Journal of Operations & Production Management Vol. 26, No 2, pp. 118-140.

Talha M. (2004), "Total Quality Management (TQM): An Overview, The Bottom Line: Managing Library Finances, Vol. 17, No 1, pp. 15-19.

Vickery S., Curkovic S. & Droge C. (2000), "An Empirical Analysis of the Competitive Dimensions of Quality Performance in the Automotive Supply Industry", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No 3, pp. 386-403.

Wang S. & Huff L. (2007), "Explaining Buyers' Responses to Sellers' Violation of Trust", European Journal of Marketing, Vol. 41, No 9, pp. 1033-1052.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ: Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ

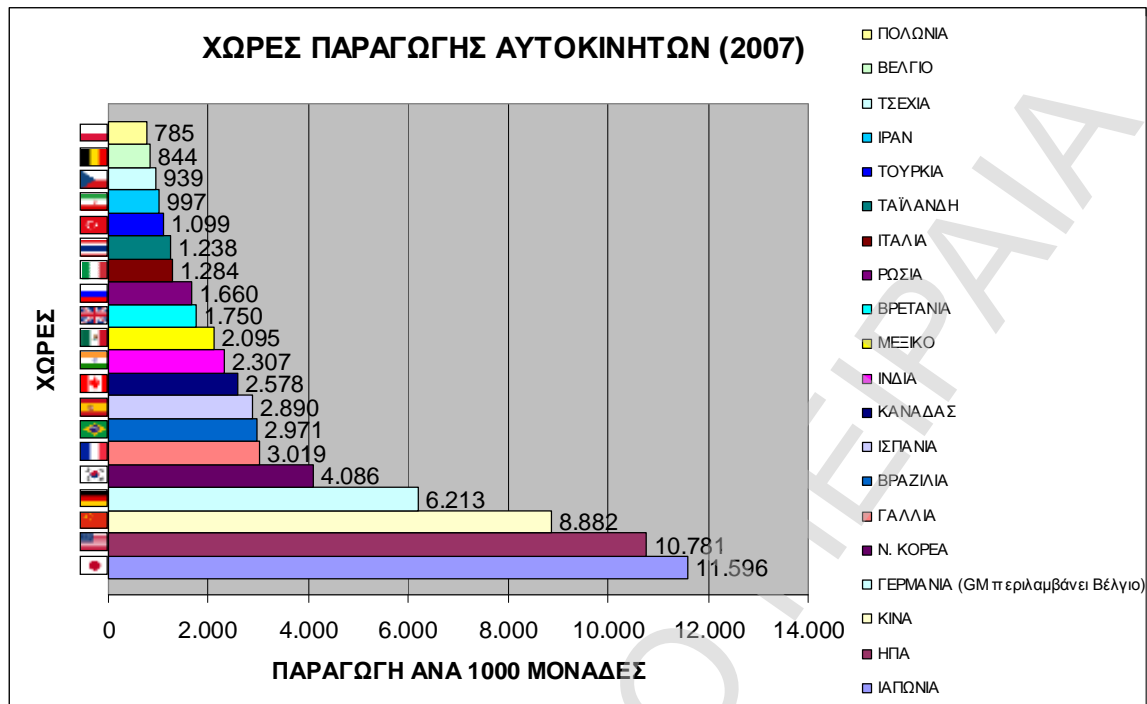
Ο κλάδος των αυτοκινήτων θεωρείται από τους μεγαλύτερους διεθνώς. Εκτός από την τεράστια συμβολή του στον τομέα των μεταφορών έχει συνεισφέρει σημαντικά στην επιτυχία και την ανάπτυξη άλλων κλάδων (*Kim & Michael, 1999, Wellener & Koudal, 2003*). Μέχρι και σήμερα, οι αυτοκινητοβιομηχανίες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά και την κινητήρια δύναμη της εμπορίας καυσίμων και θεωρούνται από τους βασικότερους καταναλωτές του κλάδου της μεταλλουργίας (www.ypan.gr). Παράλληλα, η συνεισφορά τους είναι τεράστια και στην παγκόσμια απασχόληση (*Kim & Michael, 1999*). Συγκεκριμένα, στην Ευρωπαϊκή Ένωση συνεισφέρουν κατά 6% περίπου στο σύνολο της ευρωπαϊκής απασχόλησης στη μεταποίηση (www.wikipedia.org).

Η επιτυχία της αυτοκινητοβιομηχανίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό τόσο από την εγχώρια όσο και από τη διεθνή αγορά (*Vickery et al., 2000*). Μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, της Ευρώπης και της Ιαπωνίας έχουν καταφέρει να διατηρήσουν τη διεθνή τους θέση τόσο σε επίπεδο εξαγωγών όσο και σε επίπεδο συνολικών πωλήσεων, δηλαδή παγκόσμιων πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένης της εσωτερικής αγοράς, των εξαγωγών και των πωλήσεων μέσω θυγατρικών (π.χ. η παρουσία της General Motors στην Ευρωπαϊκή αγορά μέσω της Σουηδικής Saab και της Ford μέσω της Σουηδικής Volvo) (www.phileleftheros.gr Tay, 2007). Οι έντονες ανταγωνιστικές συνθήκες και οι καταναλωτικές απαιτήσεις ώθησαν τις αυτοκινητοβιομηχανίες να αυξήσουν σημαντικά τις επενδύσεις τους σε νέα προϊόντα, νέες διαδικασίες και νέες τεχνολογίες (*Conolly, 2004*). Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε από το Υπουργείο Ανάπτυξης αναφέρεται ότι σε σύγκριση με τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία, η Ε.Ε. βελτίωσε τη θέση της όσο αναφορά σε E&A. Μάλιστα, σχεδόν το 20% της E&A που διεξάγεται στον τομέα της μεταποίησης πραγματοποιείται από τους κατασκευαστές αυτοκινήτων. Οι ενδοεπιχειρησιακές δραστηριότητες E&A και ο μηχανολογικός σχεδιασμός του προϊόντος αποτελούν κύριες πηγές τεχνολογικής προόδου (www.ypan.gr). Η προσπάθεια αυτή συνέβαλε σε μεγάλο ποσοστό στη μείωση του χρόνου παραγωγής των προϊόντων, στη δυνατότητα αυξημένης παραγωγικότητας και στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων με το χαμηλότερο κόστος (*Husan, 1997*).

Το 2007 περισσότερα από 73 εκατομμύρια οχήματα, συμπεριλαμβανομένων και των εμπορικών οχημάτων, παρήχθησαν παγκοσμίως. Το ίδιο έτος συνολικά 71,9 εκατομμύρια νέα αυτοκίνητα πουλήθηκαν σε όλο τον κόσμο, 22,9 εκατ. στην Ευρώπη, 21,4 εκατ. στην Ασία, 19,4 εκατ. σε ΗΠΑ και Καναδά, 4,4 εκατ. στη Λατινική Αμερική, 2,4 εκατ. στη Μέση Ανατολή και 1,4 εκατ. στην Αφρική (www.en.wikipedia.org). Η Ιαπωνία θεωρείται η μεγαλύτερη χώρα παραγωγής κατά όγκο οχημάτων (Γράφημα 6.1.) με κορυφαία αυτοκινητοβιομηχανία την Toyota Motor Corporation (Γράφημα 6.2.). Ακολουθούν οι General Motors Corporation (Η.Π.Α.) και η Volkswagen Group (Γερμανία) (βλ. Παράρτημα Η. επιδίωξη των αυτοκινητοβιομηχανιών να κερδίσουν μερίδιο αγοράς σε ανοιχτές, διεθνείς αγορές με βάση την τιμή ή και την ποιότητα των αγαθών που παράγουν επηρεάζεται από ένα ευρύ φάσμα παραγόντων, από το γενικότερο περιβάλλον και το κόστος παραγωγής έως τις τεχνολογικές και οργανωτικές καινοτομίες και από το ρυθμιστικό πλαίσιο έως τις μακροοικονομικές συνθήκες (Voigt et al., 2008). Τα τελευταία χρόνια, ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα. Το αυξανόμενο κόστος των καυσίμων, οι κυμαινόμενες συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι μεταβολές στη συμπεριφορά των καταναλωτών καθώς και οι οικονομικές προκλήσεις αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα του κλάδου (www.ypan.gr).

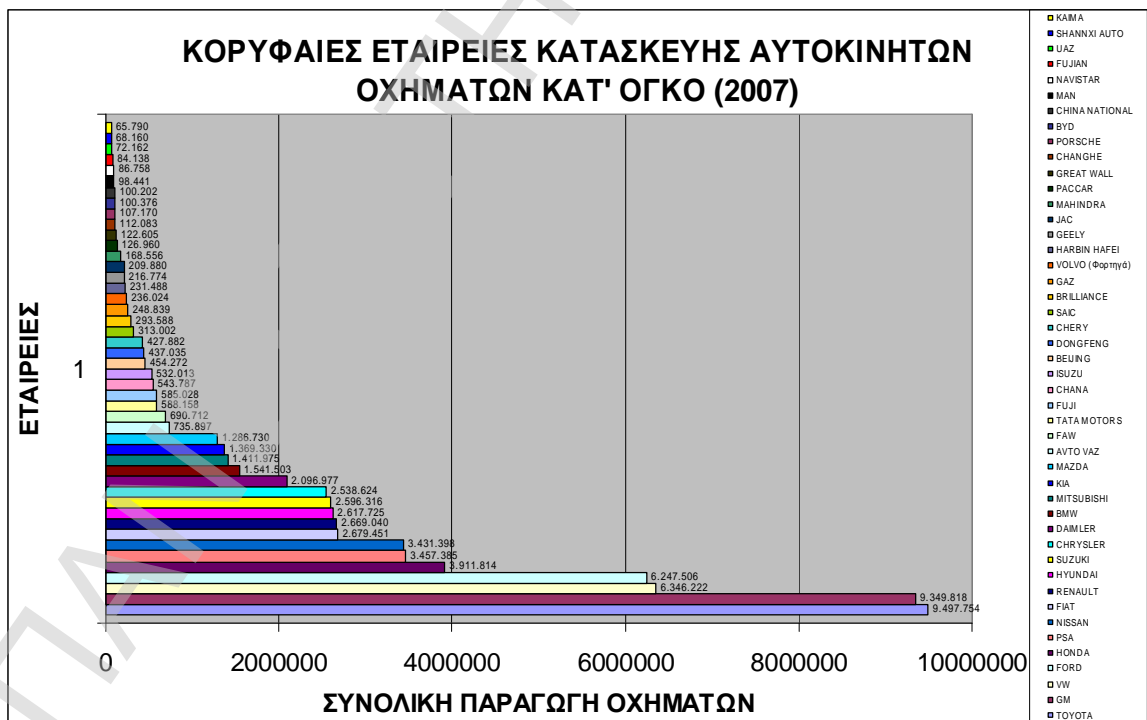
Ο κλάδος έρχεται αντιμέτωπος με τις νομοθετικές ρυθμίσεις που αφορούν τα νέα θεσμοθετημένα όρια ρύπανσης. Η μείωση των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στις επιδόσεις και τη διάρθρωση των στοιχείων κόστους των κατασκευαστών αυτοκινήτων, θέτοντας νέες προκλήσεις στον κλάδο ως προς την ανταγωνιστικότητα του (www.plantmanagment.gr). Τα προβλήματα αυτά είναι περισσότερο εμφανή στις τρεις κορυφαίες αυτοκινητοβιομηχανίες του Detroit (Ford, General Motors, Chrysler) δεδομένου ότι η αμερικανική οικονομία έχει αρχίσει να επιδεινώνεται (Tay, 2007). Ο βασικός πυρήνας των προβλημάτων έγκυται και στην αποτυχία των ανώτερων στελεχών να αναγνωρίσουν την τάση προς τα οικονομικότερα σε κατανάλωση καυσίμου αυτοκίνητα και να καινοτομήσουν. Μάλιστα, παρά την αντιμετώπιση της πρόκλησης που τέθηκε από την παραγωγή οικονομικότερων σε κατανάλωση καυσίμου αυτοκινήτων από τον ασιατικό ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις του Detroit επένδυσαν περισσότερο στη διαφήμιση ώστε να υποστηρίξουν τα μεγαλύτερα και καλύτερα βενζινοκίνητα αυτοκίνητα τους (www.en.wikipedia.org). Σύμφωνα με μελέτη της PricewaterhouseCoopers κατά την περίοδο 2008 έως 2010 ο κλάδος των οχημάτων θα αντιμετωπίσει μεγάλες αλλαγές και προκλήσεις καθώς υπόκειται σε ένα αυξανόμενο αριθμό εμπορικών και ρυθμιστικών πιέσεων (www.pwc.com).

Γράφημα 6.1.: Οι Μεγαλύτερες Χώρες Παραγωγής Οχημάτων



Πηγή: OICA (2008), (Organization Internationale des Constructeurs d'Automobiles), World Motor Vehicle Production by Country, 2006 - 2007.

Γράφημα 6.2.: Οι Κορυφαίες Εταιρείες Κατασκευής Οχημάτων κατ' Όγκο



Σύνολο Παγκόσμιας Παραγωγής: 72.178.476

Πηγή: OICA (2008), (Organization Internationale des Constructeurs d'Automobiles) 2008, World Motor Vehicle Production by Manufacturer. World Ranking of Manufacturers 2007

6.1. ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Καθώς ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας αντιμετωπίζει μεγάλες αλλαγές, νέες τάσεις εμφανίζονται και τείνουν να επηρεάσουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητά του (Tay, 2007). Αναλυτικότερα :

Το 2007 οι πωλήσεις νέων αυτοκινήτων στη Ρωσία εκτοξεύτηκαν, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξεως του 66% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ξεπερνώντας τη Γερμανία, με αποτέλεσμα η Ρωσία να γίνει μια από τις μεγαλύτερες αγορές αυτοκινήτων στην Ευρώπη (στην Ε.Ε. η Γερμανία αντιπροσώπευε το ήμισυ της συνολικής προστιθέμενης αξίας) (www.kathimerini.gr).

Στη βόρεια Αμερική παρατηρείται μια στροφή προς το νότο, καθώς οι τρεις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες στο Detroit προχωρούν σε αναδιοργάνωση και η νέα παραγωγή κατευθύνεται στις νότιες ΗΠΑ και στο Μεξικό (Tay, 2007, www.southflorida.com). υπάρχει μια στροφή προς τις νέες Χώρες Μέλη της Ε.Ε. στην κεντρική και ανατολική Ευρώπη (www.ypan.gr). Από το 2007 έως το 2015 οι αναδυόμενες οικονομίες αναμένεται να παρουσιάσουν 18 φορές την εκτιμώμενη αύξηση στο σύνολο των συναρμολογούμενων ελαφρών αυτοκινήτων σε σχέση με τις ώριμες αγορές κατά την ίδια περίοδο (www.financialmirror.com). Η διεύρυνση αποτέλεσε μια σημαντική εξέλιξη για την ευρωπαϊκή βιομηχανία αυτοκινήτων. Πρώτον, τα νέα Κράτη Μέλη αναπτύσσουν μια δυναμική συγκέντρωση υψηλού επιπέδου προϊόντων και δυναμικότητα εξαγωγών. Δεύτερον, οι επενδύσεις ενισχύουν την ευρωπαϊκή Αλυσίδα Αξίας, προσθέτοντας περιοχές χαμηλότερου κόστους εγκατάστασης και λειτουργίας και επιτρέποντας περισσότερες επιλογές ως προς το συνδυασμό τόσο έτοιμων ανταλλακτικών όσο και ενδιάμεσων στοιχείων. Τρίτον, οι ευρωπαϊκή εσωτερική αγορά επεκτείνεται σε μια πελατειακή βάση με υψηλό δυναμικό ανάπτυξης η οποία επιδεικνύει διαφορετικές προτιμήσεις σε σχέση με την Ε.Ε. των 15 Κρατών Μελών (www.ypan.gr).

Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην παραγωγή μικρού τύπου αυτοκινήτων. Μάλιστα, προβλέπεται ότι το 95% της αύξησης ελαφρών οχημάτων θα προκύψει από τις αναδυόμενες οικονομίες (www.pwc.com). Οι χώρες BRIC (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα) ξεχωρίζουν όσον αφορά στα μερίδια ανάπτυξης, καθώς πάνω από το 58% της ανάπτυξης προκύπτει ή θα προκύψει από τις χώρες αυτές από το 2007 έως το 2015. Η Κίνα και η Ινδία προβλέπεται ότι θα ηγούνται της ανάπτυξης ενώ η Ρωσία και η Βραζιλία αναμένεται να αναπτυχθούν σε βραδύτερο ρυθμό (www.en.wikipedia.org).

Η δυτική Ευρώπη είναι σχετικά σταθερή από τα τέλη της δεκαετίας του '90, με πωλήσεις άνω των 14.000.000 μονάδων. Η έλλειψη δυναμικής ανάπτυξης αποτελεί χαρακτηριστικό μιας ώριμης αγοράς, όπως η δυτική Ευρώπη, όπου ο κύκλος αντικατάστασης και η επικρατούσα οικονομική κατάσταση καθορίζουν τη ζήτηση (www.ypan.gr). Οι δέκα νέες Χώρες Μέλη που εντάχθηκαν στη Ε.Ε. το 2004, θεωρούνται πηγή σημαντικής αύξησης των πωλήσεων στο μέλλον, κάτι που τώρα έχει αρχίσει να φαίνεται. Παρόλα αυτά, η εντεινόμενη ανησυχία για τη γενική οικονομική κατάσταση - εξαιρετικά υψηλά ποσοστά ανεργίας στην Γαλλία, μεγάλο πιστωτικό κόστος στην Βρετανία και αυξανόμενο κόστος διαβίωσης σχεδόν σε όλες τις άλλες αγορές - προοιωνίζει ότι το μέλλον θα είναι δυσοίωνο (www.financialmirror.com).

Το 2007 η Ιαπωνία ήταν ο μεγαλύτερος κατασκευαστής αυτοκινήτων και φορτηγών στον κόσμο. Ο συνολικός όγκος συναρμολόγησης και το μερίδιο του παγκόσμιου όγκου συναρμολόγησης μειώθηκε σημαντικά στο 15%. Η μεγαλύτερη, όμως, πρόκληση για τους Ιάπωνες κατασκευαστές αυτοκινήτων θα είναι να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα της χώρας τους ως σημαντικό κέντρο εξαγωγών. Οι συνέπειες θα είναι δύο: η Ιαπωνία θα αντιμετωπίσει μεγαλύτερη πίεση από τους τοπικούς συναρμολογητές σε πολλές αγορές, καθώς και περαιτέρω μείωση της εγχώριας αγοράς (www.wikipedia.org).

Οι περιβαλλοντικές ανησυχίες των καταναλωτών (*Voint et al., 2007*) και οι νομοθετικές ρυθμίσεις σχετικά με τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα δημιουργούν απαιτήσεις για την παραγωγή αυτοκινήτων λιγότερο ρυπογόνων (www.ypan.gr). Οι αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν δεσμευτεί να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια σχετικά με την ανάπτυξη της επόμενης γενιάς περιβαλλοντικά φιλικών τεχνολογιών και την προώθηση της εφαρμογής των σχετικών τεχνολογιών (*ec.europa.eu*). Στον τομέα των μη πολυτελών αυτοκινήτων η Toyota (TM) φαίνεται να έχει μεγάλη επιτυχία με το υβριδικό της όχημα Toyota Prius. Η Toyota έχει πουλήσει πάνω από 400.000 μονάδες του εν λόγω μοντέλου από το 2000, με το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων να έχει πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, καθώς ο επανασχεδιασμός του το κατέστησε μεγαλύτερο και περισσότερο πρακτικό (www.auto24.gr).

Παρά τη σταθεροποίηση των τελευταίων ετών στην αυτοκινητοβιομηχανία και την προκύπτουσα αβεβαιότητα στην ιδιαίτερα αλληλοεξαρτώμενη παγκοσμιοποιημένη οικονομία, υπάρχει ακόμη αρκετή δυναμικότητα και απαίτηση από τους καταναλωτές στις ώριμες και εύπορες αγορές, ενώ οι απαιτήσεις απογειώνονται ακόμα και στις αναδυόμενες αγορές όπως η Κίνα και η Ινδία, όπου έχουν γίνει τεράστιες επενδύσεις στην κατασκευή και τη συναρμολόγηση. Η πίεση αυτών των απαιτήσεων γίνεται εντονότερα αισθητή στις

μεγάλες και καθιερωμένες αυτοκινητοβιομηχανίες και τις θυγατρικές τους (Tay, 2003). Στις σημερινές αγορές, μόνο μερικές, εστιασμένες, μικρότερες και πιο ευκίνητες αυτοκινητοβιομηχανίες, προσανατολισμένες στις ευμετάβλητες συνθήκες και αλλαγές του περιβάλλοντος θα είναι σε θέση να επιτύχουν και να στηρίξουν τις θέσεις των προϊόντων, την ποιότητα και το κόστος και να είναι σταθερά κερδοφόρες (Wei & Chen, 2008).

Η επίτευξη και η στήριξη της διαφοροποίησης αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις αυτοκινητοβιομηχανίες και το κλειδί για τη μελλοντική επιβίωση και ευημερία τους, μετατρέποντας τις δυσκολίες και τα προβλήματα σε πραγματικές ευκαιρίες (www.pwc.com).

6.2. ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Στον κλάδο των αυτοκινήτων η διαφοροποίηση μπορεί να μελετηθεί από τον τρόπο που οι αυτοκινητοβιομηχανίες καινοτομούν και παραδίδουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους έναντι του ανταγωνισμού (Tay, 2003). Στην συγκεκριμένη μελέτη μας θα ασχοληθούμε με τρεις από τις βασικές διαστάσεις της διαφοροποίησης, την ποιότητα, το κόστος και την ευελιξία - ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της αγοράς (Πίνακας 6.1.) όπου οι περιφερειακές αγορές εκτιμούν και ζυγίζουν τις πτυχές αυτών των διαστάσεων διαφορετικά. Παραδείγματος χάριν, η κατανάλωση καυσίμων και η ικανότητα πραγματοποίησης ελιγμών ενός οχήματος είναι πολύ σημαντικότερες στην Ευρώπη σε σχέση με τη Βόρεια Αμερική (με τις αυτονόητες διαφορές στο μέγεθος των οχημάτων, τον τύπο και το μηχανισμό μετάδοσης της ισχύος που προτιμώνται), ενώ η οικονομική δυνατότητα των αγοραστών είναι η πρώτη επιλογή στην πλειοψηφία των αγοραστών στις αναπτυσσόμενες αγορές (Tay, 2007). Ωστόσο, υπάρχουν γενικές αρχές της διαφοροποίησης που εφαρμόζονται σε όλες τις αυτοκινητοβιομηχανίες, οι οποίες μέσω των ταξιδιών, των μέσων ενημέρωσης και της ανταλλαγής πληροφοριών επισημαίνουν τις προτιμήσεις και τις φιλοδοξίες των καταναλωτών σε όλο τον κόσμο (Tay, 2003).

Πίνακας 6.1.: Οι Διαστάσεις της Διαφοροποίησης και οι Παράμετροί τους

ΠΟΙΟΤΗΤΑ	Αξιοπιστία, Συναρμολόγηση & Περάτωση, Αντοχή, Έλεγχος NVH (έλεγχος θορύβου, δόνησης & τραχύτητας), Απόδοση, Επίπεδο Άνεσης, Έλεγχος Οχήματος, Εξωτερική & Εσωτερική Εμφάνιση Χώρος Αποσκευών, Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα Άνεσης & Ευκολίας, Εσωτερική Εμφάνιση & Ποιότητα Κατασκευής, Ποιότητα Χειρισμού, Υποδύναμη, Ενεργητική & Παθητική Ασφάλεια, Τεχνολογικά Βοηθήματα Οδήγησης, Προηγμένη Κατασκευή Αμαξώματος, Τηλεματική (DVD, PS, Πλοηγός κτλ), Χειρισμός Πελατών
ΚΟΣΤΟΣ / ΑΞΙΑ	Αξία, Κόστος Ιδιοκτησίας, Τιμή, Εγγύηση & Συντήρηση
ΓΡΗΓΟΡΗ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	Έγκαιρη εισαγωγή προϊόντων στην αγορά πριν τους ανταγωνιστές. Απλοποίηση

6.2.1. Ποιότητα: Από το «χειροκίνητο» στο αυτόματο

Έχει περάσει πολύς καιρός από τότε που η ποιότητα στην αυτοκίνηση έχει μεταβεί από τα παραδοσιακά, αντικειμενικότερα και ποσοτικά προσδιορίσιμα μέτρα (αξιοπιστία, αντοχή, συναρμολόγηση και περάτωση, έλεγχος θορύβου, δόνησης και τραχύτητας NVH) προς τους διευρυμένους ορισμούς που περιλαμβάνουν τα υποκειμενικότερα, εμπειρικά και συναισθηματικά κριτήρια (Tay, 2003). Τα δυναμικά κριτήρια - απόδοση, ανέσεις και χειρισμός - είναι συνώνυμα με τις γερμανικές επιχειρήσεις όπως η BMW (η «απόλυτη μηχανή οδήγησης») και η Porsche, της οποίας η αλχημεία στις σπορ εκδόσεις έχει εφαρμοστεί με επιτυχία ακόμη και στα SUVs οχήματά της (www.4troxoi.gr). Τα οφέλη της ενεργητικής ασφάλειας (ικανότητα πραγματοποίησης ελιγμών, χειρισμός, φρενάρισμα και γρήγορη επιτάχυνση) έχουν αναγνωριστεί από καιρό ως σημαντικοί παράγοντες της συνολικής ασφάλειας στα νέα οχήματα (Vickery et al., 2000).

Για πολλά χρόνια, η βελτίωση της άνεσης, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και η ικανοποίηση των καταναλωτικών επιθυμιών σε διαδοχικές γενεές οχημάτων ήταν ένας αποδεδειγμένος τρόπος για μια απτή διαφοροποιημένη πρόταση (Tay, 2003). Η κλιμάκωση όμως του ανταγωνισμού έχει φτάσει στο σημείο όπου γνωρίσματα που εμφανίζονταν αποκλειστικά και μόνο σε πολυτελή αυτοκίνητα λίγο καιρό πριν, τώρα να είναι σύνθηρες και «λογικό» να τα βρίσκουμε ακόμη και στα μικρότερα μοντέλα των εταιρειών (Connolly, 2006). Παραδείγματος χάριν, ο έλεγχος του κλιματισμού είναι

διαθέσιμος στα μικρότερα αυτοκίνητα της VW Group, ενώ το άνοιγμα της πόρτας χωρίς κλειδί προσφέρεται στο μοντέλο Micra της Nissan σε χαμηλότερη τιμή από αυτή της Mercedes - Benz για το ίδιο χαρακτηριστικό γνώρισμα (www.auto24.gr).

Η μάχη για την ποιοτική διαφοροποίηση αφορά και την εφαρμογή της τεχνολογίας ηλεκτρονικών προγραμμάτων σε διαδοχικές γενεές αυτοκινήτων και της μετάβασης τους σιγά - σιγά σε μικρότερες σειρές προϊόντων. Ειδικότερα, πολλές από τις εκδόσεις με προόδους στο χειρισμό και την ασφάλεια, θα ήταν ασύλληπτες τα προηγούμενα 20 χρόνια χωρίς τις προόδους στην ηλεκτρονική και τη χρήση της στις εφαρμογές των αυτοκινήτων (Voigt et al., 2007). Πρωτοπορώντας και εφαρμόζοντας πρώτη η Mercedes - Benz στα οχήματά της τα συστήματα ABS, ESP (ηλεκτρονικό πρόγραμμα σταθερότητας) και EBD (ηλεκτρονική διανομή φρένων) φτάσαμε σήμερα στο σημείο οι καινοτομίες αυτές να εφαρμόζονται όλα αυτά σε μια ευρεία γκάμα μοντέλων καθώς υιοθετούνται και από άλλους κατασκευαστές (www.el.wikipedia.org). Η εφαρμογή των ηλεκτρονικών αυξάνεται ταχύτατα, με τη Mercedes - Benz και τη BMW να είναι στην πρώτη γραμμή της επέκτασης των εφαρμογών αυτών για τον έλεγχο των στροφών του κινητήρα, των φρένων, τη ρύθμιση της ανάρτησης, τον έλεγχο της καμπίνας και την ασφάλεια των οχημάτων (www.4troxoi.gr). Η αξιολόγηση, βέβαια, όλων αυτών έγκειται στη φιλική διάθεση των χρηστών, την αξιοπιστία και στα πραγματικά οφέλη που μπορεί να έχουν μερικές από αυτές τις τεχνολογίες. Ωστόσο τα στοιχεία αυτά αντιπροσωπεύουν μοναδικές προτάσεις πώλησης (USPs) που διαφοροποιούν τα προϊόντα πολυτέλειας των συγκεκριμένων αυτοκινητοβιομηχανιών (Koudal & Wellener, 2003).

Τα συστήματα επικοινωνιών και τηλεπληροφορικής όπως το OnStar της GM αποτέλεσαν μεγάλη εμπορική ευκαιρία για εκμετάλλευση από τις αυτοκινητοβιομηχανίες, καθώς αναμένονταν οι καταναλωτές να αγκαλιάσουν με απληστία τα συνεχώς αναπτυσσόμενα σετ προσφορών στην ασφάλεια, την αντικλεπτική προστασία, τη δραστηριότητα, την άνεση και το ψυχαγωγικό περιεχόμενο υπηρεσιών (DVD, PS κ.τ.λ.) που προσφερόταν. Ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της τηλεπληροφορικής - προειδοποίηση ατυχήματος, δορυφορική πλοήγηση, ξεκλείδωμα από απόσταση - είναι χρήσιμα σε όλους τους οδηγούς, ενώ κάποιες πιο εξεζητημένες παροχές της, γενικά, προτιμώνται περισσότερο από πιο απαιτητικούς πελάτες (Koudal & Wellener, 2003).

Οι μηχανισμοί μετάδοσης ισχύος αντιπροσωπεύουν μια ισχυρή και βιώσιμη οδό για την διαφοροποίηση (Tay, 2003). Η Honda κατασκευάζει μηχανές νέας γενιάς, βελτιωμένες και πιο αξιόπιστες σε αντίθεση με άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες που επιχειρούν τον επανασχεδιασμό μόνο της εξωτερικής εμφάνισης (www.el.wikipedia.org).

Η πρωτοπορία τόσο της Honda και της Toyota όσο και άλλων αυτοκινητοβιομηχανιών σε υβριδικά και ηλεκτροκίνητα οχήματα είναι ακριβώς το πιο πρόσφατο παράδειγμα της ηγεσίας τους στην εύρεση των πραγματικών λύσεων για τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα των καυσίμων και τις χαμηλότερες εκπομπές ρύπων (www.el.wikipedia.org). Οι αυτοκινητοβιομηχανίες ανταποκρίνονται στην πρόκληση αυτή και καταβάλλουν προσπάθειες σχετικά με την ανάπτυξη της επόμενης γενιάς περιβαλλοντικά φιλικών τεχνολογιών (ec.europa.eu). Για τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα απαιτούνται διαρκείς βελτιώσεις στην αποδοτικότητα των καυσίμων, τόσο στα βενζινοκίνητα όσο και στα πετρελαιοκίνητα αυτοκίνητα, πρόοδος στις υβριδικές τεχνολογίες και τις τεχνολογίες επόμενης γενιάς για καθαρούς κινητήρες diesel, καθώς και εξέλιξη οχημάτων που θα χρησιμοποιούν εναλλακτικά καύσιμα, όπως τα οχήματα ενεργειακών κυψελών και υδρογόνου - παραδείγματος χάριν, η BMW με το υδρογόνο και η Daimler στα «ηλιακά» καύσιμα (www.plantmanagement.gr).

Στη λίστα με τα πολυτελή αυτοκίνητα που συνδυάζουν την οικονομική διαχείριση καυσίμων συγκαταλέγονται οχήματα άψογης αισθητικής, άνεσης και υψηλής επίδοσης, όπως το υβριδικό Lexus RX 400h, ακόμα και η Porsche Cayman, όσο απίθανο και αν αυτό φαίνεται για ένα τέτοιο μοντέλο. Η Saab πούλησε πάνω από 100.000 υβριδικά αυτοκίνητα ευέλικτης καύσης. Μάλιστα, ο κάτοχος του 100.000^{ου} αυτοκινήτου δήλωσε: «Εκτός από τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, η αγορά ενός αυτοκινήτου ευέλικτης καύσης προσφέρει πολλά οικονομικά πλεονεκτήματα. Μείωση φόρων, απαλλαγή από χρεώσεις κυκλοφοριακής συμφόρησης, δωρεάν στάθμευση, όλα αυτά σίγουρα κάνουν τη διαφορά» (www.4troxoi.gr). Ωστόσο, η αποτελεσματική αντιμετώπιση των κλιματικών αλλαγών απαιτεί την υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης απ' όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνήσεων (για την υλοποίηση υποδομών και κινήτρων προς τους αγοραστές/χρήστες αυτοκινήτων), της βιομηχανίας παραγωγής ενέργειας (για την παροχή των κατάλληλων καυσίμων) και των οδηγών (για τη σωστή χρήση των οχημάτων) (www.ypan.gr).

Στο άλλο άκρο του φάσματος των μηχανισμών μετάδοσης ισχύος, η Mercedes - Benz έχει κλιμακώσει τη μάχη της ιπποδύναμης με την εισαγωγή στην αγορά - εντός ενός εξαμήνου - οκτώ νέων κορυφαίων μοντέλων που με τουρμπίνα υπερτροφοδότησης (turbo) παρέχουν την ιπποδύναμη περίπου 500 ή και περισσότερων ίπων το καθένα (www.el.wikipedia.org). Προϊόντα όπως αυτά, είναι γνωστό, ότι πωλούνται σε σχετικά μικρούς αριθμούς, ωστόσο, δίνουν αίγλη στην εικόνα του κατασκευαστή και ώθηση στις

πωλήσεις των προϊόντων των υπολοίπων σειρών και των μικρότερων μοντέλων (*Vickery et al., 2000*).

Τα πιο ορατά μέσα διαφοροποίησης για τα αυτοκίνητα ήταν και παραμένουν ακόμα ο μαγευτικός και εντυπωσιακός σχεδιασμός των οχημάτων εξωτερικά αλλά και στο εσωτερικό τους, τα οποία συνδυάζουν επιτυχώς το στυλ και τη λειτουργικότητα και εξυπηρετούν κατάλληλα το σκοπό για τον οποίο προορίζονται (*Connolly, 2006*). Μετά από δεκαετίες εστίασης στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της αντοχής σε συγκρούσεις (crash test) και στους κανονισμούς εκπομπών ρίπων, οι αυτοκινητοβιομηχανίες για άλλη μια φορά προβάλλουν τον παράγοντα "καταπληκτικής επιτυχίας" στα νέα σχέδια των οχημάτων τους (*Voigt et al., 2008*). Πολλοί κατασκευαστές ενισχύουν τις συνηθισμένες εκδόσεις μοντέλων, επενδύοντας ελάχιστα σε χρόνο και χρήμα, με μικρές βελτιώσεις που πραγματοποιούνται με τη βοήθεια υπολογιστή στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη και με τη σωστή οργάνωση των πλατφορμών συναρμολόγησης και της διανομής των εξαρτημάτων. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες ενσωματώνουν στο παραδοσιακό στυλ που κληρονόμησαν από το παρελθόν νέους ιδιοματισμούς (παραδείγματος χάριν, η BMW με τη «φλεγόμενη επιφάνεια») έτσι ώστε να ξεχωρίζουν μέσω συναισθηματικότερων σχεδιασμών (*Wei & Chen, 2008*).

Ανατρέχοντας στις περασμένες εποχές, βλέπουμε ότι και σήμερα το μικρό είναι για μια ακόμη φορά όμορφο. Μια νέα γενιά μικρών οχημάτων πόλεως - όπως η σειρά Smart της Daimler και το νέο μίνι της BMW - έχουν προσαρμοστεί στην πραγματικότητα των ευρωπαϊκών χωρών με μοναδικό ύφος και κομψότητα των οποίων η ποιότητα και η ανταγωνιστικότητα συνεχώς βελτιώνονται με το πέρασμα του χρόνου (*Tay, 2007*).

Η αναφορά μας στην ποιότητα δεν θα ήταν πλήρης χωρίς να αναφερθούμε στο τρόπο που οι αυτοκινητοβιομηχανίες βελτιώνονται και γίνονται πιο έμπειρες στην πώληση και στην «εξυπηρέτηση» γενικότερα των οχημάτων. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες επιδιώκουν τη μέγιστη παροχή υπηρεσιών προς τους αγοραστές τους ώστε να κάνουν τα προϊόντα τους ελκυστικά (*Kim & Michell, 1999*). Μαζί με τη σταθερά εξαιρετική ποιότητα, η Lexus έχει δώσει τη δυνατότητα στον πελάτη να χειρίζεται το USP στη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη με μεγάλη εστίαση στις λεπτομέρειες (www.el.wikipedia.org). Η Mercedes-Benz παρέχει δωρεάν βοήθεια στους δρόμους των ΗΠΑ για οποιοδήποτε όχημα Mercedes-Benz, ανεξάρτητα από την ηλικία του, μια συμβολική πράξη που δίνει έμφαση στη μακροζωία των οχημάτων της. Επίσης, αυξάνει την υποστήριξη και την εξυπηρέτηση των πελατών της με τον διορισμό ενός υπευθύνου διαχειριστή όλων των λεπτομερειών της

ιδιοκτησίας, της συντήρησης και της επισκευής για τους αγοραστές των εξαιρετικά πολυτελών λιμουζίνων της (Tay, 2007).

6.2.2. Κόστος / Αξία: Παράδοση ποιοτικών προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές

Η ανταγωνιστική ένταση στην αυτοκινητοβιομηχανία είναι τέτοια που κανένας κατασκευαστής - οποιασδήποτε καταγωγής ή θέσης - δε θα ήταν σε θέση να αγηγήσει τις προσταγές της αγοράς για την παράδοση ποιοτικών προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές που να παρέχουν καλή αξία στους καταναλωτές (Conolly, 2004). Στην πραγματικότητα, οι τιμές των οχημάτων έχουν μειωθεί, συνεπεία δύο παραγόντων:

Μειωμένο πραγματικό κόστος πώλησης αγαθών. Οι νομισματικές διακυμάνσεις και οι ανταγωνιστικές πιέσεις έχουν αναγκάσει τους κατασκευαστές να βρουν διέξοδο και να ελαχιστοποιήσουν τις δαπάνες (μέσω του έξυπνου σχεδιασμού των προϊόντων, των αρχών της στρατηγικής και άλλων στρατηγικών μοχλών) στις διαδοχικές γενιές των προϊόντων τους και να περάσουν αυτή την εξοικονόμηση και τη διαφορά στους καταναλωτές (Tay, 2003).

Συρρίκνωση του περιθωρίου κέρδους. Διάφοροι παράγοντες έχουν συμβάλει στη συρρίκνωση του περιθωρίου κέρδους, αλλά καμία τόσο πολύ όσο η διαφάνεια των πληροφοριών που επιτρέπεται σε μεγάλο βαθμό από το Διαδίκτυο. Οι εξακριβωμένες και ενημερωμένες πληροφορίες για τις λιανικές τιμές, τα τιμολόγια των εμπόρων, τις ειδικές εκπτώσεις και τους περιορισμούς, την αξία των ανταλλαγών και τα προγράμματα χρηματοδότησης είναι ευρέως διαθέσιμες για να βοηθήσουν τον απαιτητικό καταναλωτή στις διαπραγματεύσεις του (Husan, 1997). Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η εισαγωγή του Ευρώ έχει οδηγήσει στην εναρμόνιση της τιμολόγησης στις πιο πολλές χώρες και έχει μειώσει τη δυνατότητα των κατασκευαστών να κάνουν διακρίσεις στην τιμολόγηση ανάλογα με το καθεστώς που επικρατεί σε κάθε αγορά όσον αφορά τους χαμηλούς/υψηλούς φόρους ή το χαμηλό/υψηλό εισόδημα των αγοραστών (Conolly, 2004). Η απευθείας σύνδεση του ιδιωτικού αγοραστή και της ιδιωτικής επιχείρησης μέσω υπηρεσιών πώλησης και αγοράς αυτοκινήτων έχει εμφανιστεί, ενισχύοντας έτσι περαιτέρω την καταναλωτική δύναμη (Voigt et al., 2007).

Ιδιαίτερα στις εύπορες αγορές όπου η μίσθωση αυτοκινήτων (Leasing) αναπτύσσεται καλά, η δυνατότητα προσέγγισης έχει ενισχυθεί στο σημείο όπου πολλοί καταναλωτές βασίζονται τώρα τις επιλογές τους στην οικονομική δυνατότητα πληρωμής και προσέγγισης των μηνιαίων μισθώσεων και όχι στην τιμή αγοράς (Wei & Chen, 2008).

Υπάρχει επίσης μια τάση σχεδιασμού συστημάτων μετάδοσης ισχύος των οποίων η συντήρηση γίνεται σε μεγάλα χρονικά διαστήματα ή μετά από πολλές ώρες χρήσης (π.χ. κύρια συντήρηση / αλλαγή μπουζί στα 100.000 μίλια), μειώνοντας έτσι τις δαπάνες συντήρησης και δημιουργώντας μια πρόταση διαφοροποίησης (Tay, 2003). Ενώ φαίνεται ελκυστική για τον καταναλωτή, αυτή η τάση είναι δίκικο μαχαίρι διότι μειώνοντας σημαντικά την τακτικότητα και τη συνολική διάρκεια της συντήρησης κάθε οχήματος, μειώνονται δραστικά και τα έσοδα από τα ανταλλακτικά και τις υπηρεσίες συντήρησης (ένας βασικός παράγοντας κερδοφορίας των εμπορών) (Kim & Michell, 1999).

6.2.3. Ευελιξία - Γρήγορη Ανταπόκριση: Εισαγωγή προϊόντων στην αγορά ταχύτερα από τους ανταγωνιστές

Υπάρχει τεραστία αξία και δυνατότητα διαφοροποίησης με την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά πιο γρήγορα από τον ανταγωνισμό και στα πλαίσια του προϋπολογισμού (Tay, 2003). Για να το επιτύχει αυτό κάποιος πρέπει να είναι πιο ευκίνητος και ικανός στη μετάφραση των τάσεων και των προτιμήσεων της αγοράς σε εμπορεύσιμα προϊόντα. Κατά συνέπεια, τα προγράμματα ανάπτυξης οχημάτων κοστίζουν λιγότερο για να εκτελεστούν, επειδή οι πόροι διανέμονται και χρησιμοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο λόγω της μεγαλύτερης υπευθυνότητας και των μικρότερων χρονικών περιόδων μελέτης, με αποτέλεσμα τα προϊόντα να είναι γενικά ανανεωμένα (Voigtlander, 2008). Οι ειδες αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν αναλάβει πρωτοβουλίες, που είναι κοινά αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους, να μειώσουν τη χρονική διάρκεια των προγραμμάτων ανάπτυξης των οχημάτων τους (Connolly, 2004). Τα υποδείγματα της γρήγορης ανάπτυξης προϊόντων είναι οι ηγέτιδες Ιαπωνικές επιχειρήσεις, ειδικότερα η Toyota, η Honda και η Nissan, που έχουν την ικανότητα να εξαγάγουν νέα μοντέλα από τις γραμμές συναρμολόγησης και παραγωγής τους σε λιγότερο από 12 μήνες (www.el.wikipedia.org).

Επιπλέον, για να γίνουν περισσότερο ευέλικτες, υπάρχει η τάση στις αυτοκινητοβιομηχανίες να απλοποιούν τις διαδικασίες τους τόσο κατά την κατασκευή όσο και κατά τη συναρμολόγηση. Σύμφωνα με την τάση αυτή, επικρατεί η άποψη ότι ο καλύτερος τρόπος ώστε να μην πάθει βλάβη ένα εξάρτημα είναι απλώς να μην υπάρχει. Σε γενικές γραμμές, όσο λιγότερα τμήματα διαθέτει ένα σύστημα τόσο λιγότερες είναι οι πιθανότητες να πάει κάτι στραβά στην κατασκευή ή τη συναρμολόγηση (Wei & Chen, 2008). Οι συνεχείς απαιτήσεις για περισσότερα στοιχεία εξοπλισμού στα αυτοκίνητα

παραγωγής έχουν αυξήσει σημαντικά την πολυπλοκότητα τόσο των μηχανικών όσο - κυρίως - των ηλεκτρονικών μερών.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '80 η εξέλιξη ήταν ραγδαία και οι περισσότεροι κατασκευαστές «γέμισαν» με ηλεκτρονικά συστήματα τα μοντέλα τους. Η αύξηση των επιλογών επιπρόσθετου εξοπλισμού έκανε το πρόβλημα ακόμη πιο έντονο, αφού όχι μόνο έπρεπε να αναπτυχθούν περισσότερα συστήματα, αλλά και να διασφαλιστεί η άριστη συνεργασία τους σε όλους τους πιθανούς συνδυασμούς. Αν για τα μηχανικά μέρη αυτό αποτελεί πρόκληση, για τα ηλεκτρονικά είναι ένας πραγματικός γολγοθάς (Voigt *et al.*, 2008). Η Daimler δήλωσε πως η γκάμα του πρόσθετου εξοπλισμού της Mercedes θα πρέπει να μειωθεί, προσεγγίζοντας, έτσι, τη λογική της Lexus, κατά την οποία ο βασικός εξοπλισμός είναι πλουσιότερος, αλλά οι επιλογές λιγότερες. Με αυτόν τον τρόπο η παραγωγή θα «ανακουφιστεί», κυρίως, όμως, θα ενισχυθεί η αξιοπιστία. Απόλυτα λογική σκέψη, την οποία κανονικά και οι καταναλωτές θα πρέπει να δουν με θετικό μάτι, ειδικά αν όλοι υπολογίσουμε σε τι ποσοστό χρησιμοποιούμε τα ηλεκτρονικά gadgets του αυτοκινήτου μας (www.4troxoi.gr).

6.3. ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Υπάρχουν διάφορες συνέπειες στον τρόπο που οι αυτοκινητοβιομηχανίες προσεγγίζουν και εκτελούν τη στρατηγική διαφοροποίησής τους. Ο ιστός των ιδιοτήτων της διαφοροποίησης επεκτείνεται, καθώς τα όρια του επιτεύξιμου επαναπροσδιορίζονται συνεχώς, μέσω της δημιουργικής φαντασίας και επινοητικότητας των σχεδιαστών και των μηχανικών, τις προόδους στα νέα υλικά και την τεχνολογία, τους κανονισμούς και τις απαιτήσεις της βιομηχανίας και τις ανταγωνιστικές πιέσεις (Voigt *et al.*, 2008). Σύμφωνα με την τάση αυτή, οι αυτοκινητοβιομηχανίες πρέπει συνεχώς να είναι ευρηματικές και να βρίσκουν και να στηρίζουν νέες πηγές διαφοροποίησης, μια διαδικασία αρκετά επίπονη (Tay, 2008) όποτε και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των οχημάτων πρέπει να εκτιμώνται από τους καταναλωτές ώστε να χρησιμεύσουν σαν αποτελεσματικοί διαφοροποιητές. Όταν οι αυτοκινητοβιομηχανίες θεωρούν ότι προσθέτουν κάτι μοναδικό στα προϊόντα τους αλλά οι καταναλωτές αδυνατούν να το αντιληφθούν, τότε το στοιχείο αυτό χάνει τη μοναδικότητά του (Vickery *et al.*, 2000).

Οι ηγέτιδες αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν επιτύχει συλλογικά πολύ υψηλά επίπεδα επίδοσης σε κάποιους τομείς και οι περαιτέρω επενδύσεις για την επίτευξη επιπλέον

βελτίωσης στην πραγματικότητα μειώνουν τα κέρδη (www.ypan.gr). Οι καταναλωτές αναμένουν υψηλά επίπεδα επίδοσης σε αυτές τις ιδιότητες, οι οποίες πλέον παύουν να αποτελούν πηγή για διαφοροποίηση (Kim & Michell, 1999).

Οι εμπειρικές ιδιότητες, μέχρι τώρα, θεωρούνται οι ισχυρότεροι οδηγοί της διαφοροποίησης επειδή οι περισσότερες αυτοκινητοβιομηχανίες υπερφορτώνουν τα οχήματά τους με χαρακτηριστικά γνωρίσματα για να βελτιώσουν την αντίληψη τιμής/αξίας των καταναλωτών (Vickery et al., 2000). Αυτό, όμως, δεν είναι μια σίγουρη στρατηγική για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίθετα, παράγοντες όπως η ανώτερη συναρμολόγηση και περάτωση, η τελειοποίηση των χειριστηρίων του οχήματος, η ποιότητα των υλικών του εσωτερικού και το φινίρισμα, τα ασυνήθιστα χαρακτηριστικά σχεδιασμού, η εξαιρετική αίσθηση, ο χειρισμός και ο έλεγχος NVH του οχήματος είναι δυσκολότερο να αντιγραφούν και επομένως αντιπροσωπεύουν τις ουσιαστικές πηγές διαφοροποίησης (Voigt et al., 2008).

Ενώ η σωστή μεταχείριση των πελατών είναι ένας ισχυρός μοχλός διαφοροποίησης και πρέπει να είναι μέρος μιας ισορροπημένης στρατηγικής πρότασης για οποιοδήποτε επιχείρηση, η δύναμη αυτού του μοχλού συχνά επισκιάζεται από τις ιδιότητες των προϊόντων, ιδιαίτερα όταν τα οχήματα σχεδιάζονται για πιο μακροχρόνια διαστήματα συντήρησης, μειώνοντας κατά συνέπεια τις ευκαιρίες για την επαφή και αλληλεπίδραση με τους πελάτες (Kim & Michell, 1999, Koudal & Wellener, 2006).

Τέλος, η αξιολόγηση των ανταγωνιστικών προϊόντων είναι χρήσιμη, αλλά μόνο μέχρι ενός σημείου (Connolly, 2006). Λόγω της συνεχούς βελτίωσης των τεχνολογιών και του χρόνου υλοποίησης των προγραμμάτων που συνδέονται με τους κύκλους ανάπτυξης, οι κατασκευαστές που προσπαθούν μόνο να αποδώσουν ισότιμα και στον ίδιο βαθμό σε σχέση με τα τρέχοντα προϊόντα παραγωγής των ανταγωνιστών τους, συχνά διαπιστώνουν ότι τα νέα προϊόντα τους επισκιάζονται γρήγορα. Συνεπώς, πρέπει να εστιάζουν τις προσπάθειές τους στην αξιολόγηση της ανάπτυξης, κατασκευής, διάθεσης και προώθησης των δικών τους προϊόντων ώστε να εντοπίζουν τυχόν σφάλματα και ατέλειες (Wei & Chen, 2008).

Βασική προϋπόθεση κάθε αυτοκινητοβιομηχανίας είναι να καθοδηγείται σαφώς από τις πεποιθήσεις της και τα ένστικτά της σχετικά με το ποιοι θα είναι οι βασικοί παράγοντες και παράμετροι που θα αποτελέσουν τη βάση της διαφοροποιημένης (εκτιμημένης από τους καταναλωτές) στρατηγικής πρότασής της την οποία και θα αναπτύξει και με αυτοπεποίθηση θα προβεί στην εκτέλεσή της (Tay, 2007).

6.4. ΟΙ ΒΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Υπάρχουν αρκετές ομοιότητες στο βασικό πυρήνα των αρχών που οι ηγέτιδες αυτοκινητοβιομηχανίες υιοθετούν στις επιτυχημένες στρατηγικές τους με σκοπό να βελτιώσουν την ευελιξία και την έγκαιρη ανταπόκριση, να μειώσουν τη γενική δομή του κόστους και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα. Αυτά θεωρούνται βασικά και απαραίτητα στοιχεία με τα οποία οι επιχειρήσεις χτίζουν τις διαφοροποιημένες προτάσεις τους, οι οποίες μπορούν να τις στηρίξουν για αρκετά χρόνια. Συγκεκριμένα:

1. Επένδυση σε νέα, ελκυστικά, οικονομικά ανεκτά, καθοδηγούμενα από τον καταναλωτή προϊόντα.

Η αυτοκινητοβιομηχανία εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά σε ένα υψηλό ποσοστό, ελπίζοντας να κερδίσει εκτός από τους εύπορους όλο και περισσότερο ευμετάβλητους καταναλωτές (Kim & Michell, 1999). Τις προηγούμενες δύο δεκαετίες είδαμε τη μετακίνηση των ανθρώπων σε νέους τύπους οχημάτων και την αλλαγή του σχεδιασμού αυτών με την αναγέννηση των δίπορων διθέσιων αυτοκινήτων, των κάμπριο, των σπορ αυτοκινήτων και των GT καθώς επίσης και με την αύξηση των κλειστών αυτοκινήτων (Sedan) και των πολυμορφικών οχημάτων και φορτηγών σε κάθε μέγεθος και τιμή (Connolly, 2004). Στη σημερινή αγορά, οι αυτοκινητοβιομηχανίες συνειδητοποιούν ότι τα προγράμματα δημιουργίας νέων οχημάτων μπορούν να είναι πολύ καλύτερες στρατηγικές επενδύσεις για την επίτευξη διαφοροποίησης, έναντι συνήθως της σπατάλης δισεκατομμυρίων στο μάρκετινγκ και των κινήτρων προσέλκυσης πελατών. Το συμπέρασμα είναι σαφές: επενδύστε έξυπνα κυρίως σε νέα προσιτά προϊόντα και στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που οι καταναλωτές θέλουν (Koudal & Wellener, 2006).

2. Επιταχυνόμενη ανάπτυξη προϊόντων.

Αποτέλεσμα της έκρηξης των νέων προϊόντων στην αγορά είναι η ανάγκη της συνεχούς και ακριβής μέτρησης του καταναλωτικού σφυγμού και η μετάφραση αυτών των αποτελεσμάτων στην ανάπτυξη νέων προϊόντων (Koudal & Wellener, 2003). Τα αλληπάλλληλα προγράμματα ανάπτυξης νέων οχημάτων πρέπει να αναπτύσσονται ταχύτερα και με χαμηλότερο κόστος, να επιτυγχάνουν ισορροπία στη γραμμή παραγωγής και να γίνονται σε σύντομο χρονικό διάστημα κερδοφόρα. Δεν είναι σύμπτωση ότι οι πιο ευέλικτες και ευκίνητες αυτοκινητοβιομηχανίες όσον αφορά την ανάπτυξη των προϊόντων (Honda, Nissan και Toyota) είναι μεταξύ των πιο κερδοφόρων (Voigt et al., 2008).

3. Εξυπνη διανομή πλατφορμών και εξαρτημάτων.

Η προσταγή για γρήγορη και οικονομικώς αποδοτική ανάπτυξη νέων προϊόντων απαιτεί την ανάπτυξη, την τελειοποίηση και τη σωστή διανομή των πλατφορμών, των υποσυστημάτων και των εξαρτημάτων. Αναφέρεται ότι η ανάπτυξη ενός νέου οχήματος από μια υπάρχουσα πλατφόρμα απαιτεί 30 έως 50 τοις εκατό λιγότερο χρόνο από ότι απαιτείται για τη δημιουργία μιας νέας πλατφόρμας (Tay, 2003).

4. Ευέλικτες πρακτικές εργασίας και κατασκευής.

Οι απαιτήσεις για την όλο και μεγαλύτερου όγκου παραγωγή διαφόρων τύπων αυτοκινήτων έκανε τα εργοστάσια να «αιμοραγούν», δαπανώντας τεραστία ποσά, και, συγχρόνως, επιβράδυναν τους ρυθμούς παραγωγής. Πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες τώρα επενδύουν τα τεράστια αυτά ποσά για να βελτιώσουν την ευελιξία των εγκαταστάσεων συναρμολόγησής τους (Voigt *et al.*, 2008). Ακολουθούν τα βήματα της Honda, η οποία από τα μέσα της δεκαετίας του '80 είχε την ικανότητα συναρμολόγησης διαφορετικών οχημάτων όπως το Accord, το Legend, το Prelude και το Civic Wagon σε μια ενιαία γραμμή συναρμολόγησης στις εγκαταστάσεις της Sayama (www.el.wikipedia.org).

5. Βελτιστοποιημένο σύστημα στις διαδικασίες παράδοσης.

Οι αυτοκινητοβιομηχανίες κάνουν σημαντικές επενδύσεις για να βελτιστοποιήσουν το μανάτζμεντ, το οποίο διαχειρίζεται τις παραγγελίες, τις εντολές και τη διαρρύθμιση των διαδικασιών και των συστημάτων παράδοσης. Όταν επιλέγονται τα κατάλληλα προγράμματα και είναι καλά εκτελεσμένα, τότε παρέχεται στους καταναλωτές καλύτερη διαθεσιμότητα και πιο σύντομοι χρόνοι παράδοσης, ενώ μειώνονται οι διαδικασίες μεταφοράς και τα στάδια καταγραφής και απογραφής των έτοιμων προϊόντων στις αυτοκινητοβιομηχανίες, στους προμηθευτές και στις αλυσίδες διανομής τους (Koudal & Wellener, 2003).

6. Βαθμός συνεργασίας με τους προμηθευτές.

Με τις δαπάνες των προμηθειών να αντιπροσωπεύουν το 50 έως 60 τοις εκατό των δαπανών των αυτοκινητοβιομηχανιών, η αναζήτηση καλύτερης διαχείρισης του κόστους είναι μια προσπάθεια χωρίς τέλος, καθώς οι απαιτήσεις της αγοράς υπαγορεύουν ότι τα προϊόντα που παραδίδονται πρέπει να έχουν περισσότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και να ικανοποιούν τις επιθυμίες αλλά με λιγότερο κόστος (Kim & Michell, 1999). Υπάρχουν ισχυρές αποδείξεις ότι ο τρόπος που, μερικές τουλάχιστον ηγέτιδες ασιατικές αυτοκινητοβιομηχανίες, προσεγγίζουν τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές, καθιερώνοντας μακροπρόθεσμες συνεργασίες για πολλές γενιές οχημάτων,

χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες και εξισορροπώντας τις απαιτήσεις τιμής και ποιότητας, επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην ποιότητα, την εξέλιξη και την ανταγωνιστικότητα, ενισχύοντας τόσο τις αυτοκινητοβιομηχανίες όσο και τους προμηθευτές μακροπρόθεσμα (Koudal & Wellener, 2003).

7. Προθυμία κλιμάκωσης της παραγωγής των μεμονωμένων γραμμών παραγωγής οχημάτων για να ελεγχθεί και να ρυθμιστεί η προσφορά.

Επιτρέποντας την αγορά να καθιερώσει από μόνη της το φυσικό επίπεδο της ζήτησης για ένα ιδιαίτερο μοντέλο οχημάτων, και έχοντας βέβαια τη δυνατότητα να κλιμακώσει την παραγωγή για να επιτευχθεί μια ισορροπία ζήτησης/προσφοράς, μέχρι τώρα ερχόταν σε αντίθεση με τις αποφάσεις των κατασκευαστών. Για χρόνια οι αυτοκινητοβιομηχανίες αξιολογούσαν την επιτυχία τους με τους αριθμούς πωλήσεων, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους. Αυτό τους οδηγούσε σε αύξηση της προσφοράς των προϊόντων τους σε σχέση με τη ζήτηση και η προσπάθεια να γεφυρώσουν τη ζήτηση με την προσφορά, ακόμη και σε σχετικά μικρές καταστάσεις υπέρ προσφοράς να μην έχει αποτέλεσμα (Connolly, 2004). Η υποκίνηση και αναζωογόνηση της ζήτησης πέρα από αυτή που οι καταναλωτές θα μπορούσαν να απορροφήσουν φυσιολογικά, μπορεί να βάλει μια αυτοκινητοβιομηχανία σε ένα ολισθηρό δρόμο υψηλότερων κινήτρων, γρήγορων πωλήσεων χωρίς όμως κανένα κέρδος, ελάττωσης της οικονομικής δυνατότητας του καταναλωτή (χωρίς υποστήριξη επιδοτήσεων) και μηδενικών κερδών για επανεπένδυση στην επόμενη γενιά των οχημάτων. Από ένα ορισμένο σημείο και μετά, το οριακό περιθώριο κέρδους μειώνεται ακόμη περισσότερο από το πρόσθετο κόστος για τις αυξητικές πωλήσεις, το οποίο θα οδηγήσει στην υποβάθμιση της γενικής αποδοτικότητας των προγραμμάτων οχημάτων, εάν όχι στην πραγματική εξασθένηση (Tay, 2007).

8. Εστίαση στις βασικές αναπτυσσόμενες αγορές

Αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Κίνα, η Ινδία, το Μεξικό και άλλες εξαγωγικές οικονομίες, με μια αρκετά μεγάλη και αυξανόμενη μεσαία τάξη, εμφανίζουν μια τεράστια ζήτηση για τα ιδιωτικά μέσα μεταφοράς και είναι τα τελευταία εναπομείναντα πεδία μάχης για την πρωτοκαθεδρία των βιομηχανιών (Tay, 2007). Πράγματι, η Κίνα θεωρείται πλέον μία από τις σημαντικότερες αγορές με τον μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης μαζί με την Βραζιλία, τη Ρωσία και την Ινδία και η τρίτη παγκοσμίως χώρα παραγωγής οχημάτων μετά την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ (Γράφημα 6.1.) (www.wikipedia.org). Οι αυτοκινητοβιομηχανίες που θα προσπαθήσουν να «πασάρουν» στην αγορά αυτή τα

δεύτερης ποιότητας ή παλιά προϊόντα τους θα γίνουν όλο και περισσότερο ευπαθείς και τρωτές δεδομένου ότι το άνοιγμα των αγορών αυτών στον ανταγωνισμό εκθέτει τις προστατευμένες θέσεις τους. Αντιθέτως, οι πλέον πιθανοί κατασκευαστές που μπορεί να πετύχουν θα πρέπει να πλησιάσουν τους πελάτες τους από δύο πλευρές. Πρώτον, με προσιτή προσφορά, με ποιότητα, με ευπροσάρμοστα οχήματα για τους περισσότερους που να προσαρμόζονται στους τοπικούς όρους και τις απαιτήσεις και δεύτερον, φέρνοντας στις αγορές αυτές τις καλύτερες σειρές των προϊόντων τους για αυτούς που ανήκουν στη μικρή, αλλά αυξανόμενη, εύπορη και αριστοκρατική τάξη (Tay, 2007).

9. Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες.

Η καθιέρωση και η αποτελεσματική εκτέλεση μακροχρόνιων στρατηγικών διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες είναι επιβεβλημένη έτσι ώστε οι αυτοκινητοβιομηχανίες να καλλιεργήσουν και να κερδίσουν τις καρδιές και τα μυαλά των διαδοχικών γενεών των πελατών. Οι προτάσεις προϊόντων που υπάρχουν για διαφορετικές γενιές καταναλωτών και σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές πρέπει να αναπτυχθούν, τα μηνύματα που τους αφορούν και μπορούν να τους επηρεάσουν πρέπει να εκφραστούν και να παραδοθούν μέσω των κατάλληλων καναλιών διανομής με τέτοιο τρόπο που το προϊόν να ξεχωρίζει και να αναδεικνύεται από το συνοθύλευμα (Koudal & Wellener, 2003).

10. Συνεχής βελτίωση της νοοτροπίας και της αποστολής.

Οι πιο δυνατοί και ανταγωνιστικοί κατασκευαστές αυτοκινήτων χαρακτηρίζονται από μια σταθερή και συνεχή επαγρύπνηση στη διατήρηση και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους, σε όλες τις διαστάσεις του κόστους, της ποιότητας και της γρήγορης ανταπόκρισης. Για να ενισχύει την ανταγωνιστική της θέση κάθε αυτοκινητοβιομηχανία οφείλει να βρίσκεται σε μια συνεχή προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών της ώστε να επιτυγχάνεται η ανάπτυξη και παραγωγή προσιτών και άριστης ποιότητας οχημάτων και να εκπληρώνονται οι στρατηγικοί της στόχοι (Tay, 2003).

Κανένας κατασκευαστής δεν μπορεί να αντέξει και να επιβιώσει αν στηριχτεί μόνο στα προηγούμενα επιτεύγματά του. Το «αρκετά καλά» πλέον δεν ισχύει σήμερα (Tay, 2003). Οι αυτοκινητοβιομηχανίες πρέπει να κάνουν στοχοποιημένες επενδύσεις στα υψηλής ποιότητας διαφοροποιημένα προϊόντα που να αντανακλούν πραγματικά την αξία των καταναλωτών και πρέπει να ταιριάζουν επακριβώς την παραγωγή τους με τη ζήτηση για να επιτύχουν καλύτερα περιθώρια κέρδους και καλύτερη αποδοτικότητα (Koudal & Wellener, 2003). Αυτό, όμως, που έχει τη μεγαλύτερη σημασία είναι να αντιληφθούν τις

νέες τάσεις που εμφανίζονται στον κλάδο και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις (π.χ. απαιτήσεις για ασφαλέστερα και περιβαλλοντικά φιλικότερα αυτοκίνητα) ως πραγματικές ευκαιρίες και ως ώθηση προς την πρωτοπορία και την καινοτομία (Tay, 2007). Επιτυχημένες και ευέλικτες θεωρούνται εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν το θάρρος να αγκαλιάζουν την αλλαγή, να λαμβάνουν σκληρές αποφάσεις και να αναδιαμορφώνουν συνεχώς τις δραστηριότητες τους ώστε να ανταπεξέλθουν στις μελλοντικές ανάγκες (Voigt et al., 2008). Η επιβίωση και η ευημερία προϋποθέτει την προετοιμασία της επιχείρησης για το μέλλον και όχι την ανταγωνιστική υπεροχή στο παρόν (Wei & Chen, 2008).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση

Connolly C. (2004), “Optical Inspection Tools for the Automotive Industry”, *Sensor Review*, Vol. 24, No 4, pp. 347-352.

Curkovic S., Vickery S. & Droge C. (2000), “An Empirical Analysis of the Competitive Dimensions of Quality Performance in the Automotive Supply Industry”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No 3, pp. 386-403.

Husan R. (1997), “The Continuing Importance of Economies of Scale in the Automotive Industry”, *European Business Review*, Vol. 97, No 1, pp. 126-134.

Kim J. & Michell P. (1999), “Relationship Marketing in Japan: The Buyer-Supplier Relationships of Four Automakers”, *UK Journal of Business and Industrial Marketing*, MCB University Press, Vol. 14, No 2, pp. 118-129.

Koudal P. & Wellener P. (2003), “Digital Loyalty Networks: Continuously Connecting Automakers with their Customers and Suppliers”, *Strategy and Leadership*, MCB UP Limited, Vol. 31, No 6, pp. 4-11.

Tay K. H. (2007), “Rethinking Competition in the World Auto Market: Cultural Determinants, Strategic Implications and Game Rules”, *Strategy and Leadership*, Vol. 35, No 4, pp. 31-37.

Tay K. H. (2003), “Achieving Competitive Differentiation: The Challenge for Automakers”, *Strategy and Leadership*, MCB UP Limited, Vol. 31, No 4, pp. 23-30.

Voigt K., Saatmann M. & Schorr S. (2008), “Flexibility and Revenue Management in the Automotive Industry”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 21, No 4, pp. 424-439.

Wei C. & Chen C. (2008), “An Empirical Study of Purchasing Strategy in Automotive Industry”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No 7, pp. 973-987.

Διαδίκτυο

www.4troxoi.gr/default.php?pname=article&cat.id=34&art_id=9277

www.4troxoi.gr/default.php?pname=Results&Search_type_articles=1

www.auto24.gr/category.asp?catid=2

www.ec.europa.eu/news/environment/070208_1_el.htm

www.el.wikipedia.org/wiki/Κατηγορία:Αυτοκινητοβιομηχανία

www.en.wikipedia.org/wiki/Automotive_industry

www.financialmirror.com/news_greek/storyDetail/2296

www.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyagor_1_03/01/2006_168643

www.naftemporiki.gr/news/topic.asp?id=000164

www.philetiftheros.com/main/main.asp?gid=528&id=593832&newstate=ACTI

www.plantmanagement.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group

www.pwc.com/gr/eng/ins-sol/spec-int/pr_290908GlobalAuto.pdf

www.ypan.gr/dogs/Prooimio%20Ekthesis%20Andagwnistikotitas%20EU%20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Η προσπάθεια διερεύνησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι μια διαδικασία η οποία ξεκίνησε πολλά χρόνια πριν. Το πλαίσιο Αλυσίδας Αξίας που ανέπτυξε ο M.Porter, αποτέλεσε ένα ολοκληρωμένο σύστημα συντονισμού και διαχείρισης των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού και ένα αποτελεσματικό μέσο διάγνωσης των πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έχει θεωρηθεί, επίσης, ως ένας άριστος μηχανισμός μετάδοσης της αξίας προς τους αγοραστές. Οι αγοραστές, ως τελικοί αποδέκτες της αξίας, αποτελούν την κινητήρια δύναμη για την αύξηση του μεριδίου αγοράς των επιχειρήσεων και την εξασφάλιση μιας ισχυρής θέσης μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Βασικός οδηγός, συνεπώς, για την επιτυχία των επιχειρήσεων είναι η παράδοση ανώτερης αξίας προς τους αγοραστές και η πλήρη ικανοποίησή τους. Η επίτευξη του στόχου αυτού είναι ιδιαίτερα δύσκολη, δεδομένου ότι οι εναλλακτικές ανταγωνιστικές λύσεις συνεχώς αυξάνονται. Οι επιχειρήσεις, οφείλουν επομένως, να ακούν τη «φωνή» του πελάτη και να προβαίνουν σε κατάλληλες ενέργειες ώστε να δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους.

Ωστόσο, πολλοί θεώρησαν ότι η Αλυσίδα Αξίας πρόκειται για ένα ελλιπές εργαλείο, ιδιαίτερα για τη διερεύνηση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Πλέον, οι επιτυχημένοι οργανισμοί επιδιώκουν να προσαρμόζονται όσο το δυνατόν καλύτερα στις νέες τάσεις της αγοράς, αντικαθιστώντας τα εσωτερικά πρότυπα στρατηγικής ανάπτυξης με εναλλακτικές λύσεις που επιτρέπουν καλύτερες προοπτικές. Παρά το γεγονός ότι πολλοί θεώρησαν ότι το πλαίσιο της Αλυσίδας Αξίας έχει περιορισμένη ισχύ, αν μάλιστα αναλογιστούμε την πολυπλοκότητα των σημερινών ανταγωνιστικών αγορών, η έννοια αυτή και οι θεωρίες που ανέπτυξε ο M.Porter έχουν υιοθετηθεί από πολλές έρευνες που έχουν διεξαχθεί πρόσφατα. Εξάλλου, κανείς δεν μπορεί να παραβλέψει ότι το συγκεκριμένο πρότυπο έδωσε ώθηση για την ανάπτυξη χρήσιμων επιχειρηματικών εργαλείων στα χέρια των στελεχών επιχειρήσεων και αποτέλεσε ένα σπουδαίο μέσο για τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Πλέον, η εστίαση στην έρευνα μετατοπίζεται προς την αναζήτηση νέων προσεγγίσεων ανταποκρινόμενων στις προκλήσεις ενός δυναμικού και έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η νέα οικονομική πραγματικότητα και οι απρόβλεπτες

συνθήκες της αγοράς (καταναλωτική αστάθεια, αύξηση της ζήτησης για ποιότητα, αλλαγές, τεχνολογική εξέλιξη, μικρότερες και λιγότερο προβλέψιμες απαιτήσεις πελατών από την άποψη του όγκου και της συχνότητας των παραγγελιών, διευρυμένος αριθμός εναλλακτικών διαύλων διανομής κλπ.) δημιούργησαν την ανάγκη για μια δυναμική προσέγγιση στην λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Έτσι, νέες τάσεις όπως δίκτυα συνεργασιών, επιχειρησιακά οικοσυστήματα, ευελιξία, καινοτομία, δημιουργικότητα, ποιότητα, αποκτούν ιδιαίτερη δυναμική και αποτελούν παράγοντες ενίσχυσης της επιχειρηματικής επίδοσης.

Το επίκεντρο, πλέον, όσον αφορά μια επιτυχημένη στρατηγική δεν είναι η ίδια η επιχείρηση ούτε ο κλάδος αλλά ένα διευρυμένο σύστημα δημιουργίας αξίας στο οποίο προμηθευτές, συνεργάτες, αγοραστές, «σύμμαχοι», λειτουργούν συνεργατικά για να δημιουργήσουν αξία. Η *συνεργασία* και όχι ο ανταγωνισμός δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την επιτυχία των οργανισμών ιδιαίτερα μέσα σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά. Οι παραδοσιακές Αλυσίδες Αξίας οι οποίες δεν εγκρίνουν τα δίκτυα συνεργασιών υιοθετούν μια αντίληψη «κάθε επιχείρηση για τον εαυτό της». Τέτοιες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα επιβίωσης.

Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος και το συνεχώς αυξανόμενο επίπεδο του ανταγωνισμού απαιτεί μηχανισμούς έγκαιρης αντίδρασης και προσαρμογής στις αναπάντεχες αλλαγές και προκλήσεις. Ένας γερός οργανισμός οφείλει να παρέχει έναν υψηλό βαθμό σταθερότητας και να αναπτύσσει *ευέλικτες διαδικασίες* ώστε να προσαρμόζεται και να επιβιώνει σε ένα δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον αγοράς.

Ο βαθμός άμεσης ανταπόκρισης ενός οργανισμού εξαρτάται από τη δυνατότητα *συντονισμού και διαχείρισης* των δραστηριοτήτων του. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αλλάξουν τη στρατηγική τους κατεύθυνση για να ανταποκριθούν στις αλλαγές ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, όταν είναι σε θέση να δημιουργήσουν έναν μεγάλο αριθμό στρατηγικών επιλογών ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω ενός συνδυασμού άριστα οργανωμένων και συντονισμένων διαδικασιών. Η ολοκληρωμένη διαχείριση δεν εστιάζεται μόνο στις διαδικασίες του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων στο εσωτερικό της επιχείρησης καθώς και η διαχείριση των συνεργασιών και των σχέσεων μεταξύ όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία δημιουργίας αξίας αποτελούν βασικές προτεραιότητες μιας αποτελεσματικής διαχείρισης.

Η υψηλή επίδοση στα δυναμικά περιβάλλοντα αποτελεί βασικό στρατηγικό στόχο, ο οποίος πρέπει να επιτυγχάνεται συνεχώς μέσω μια διαδικασίας αλλαγών σε έναν οργανισμό η οποία να «συμφωνεί» με την κουλτούρα, τις αξίες και τις ικανότητες του

οργανισμού αυτού. Στο πλέον ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο περιβάλλον αγοράς ο ουσιαστικός παράγοντας επιτυχίας κάθε επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η *καινοτομία*, η *δημιουργικότητα* και η προσπάθεια *συνεχούς βελτίωσης*. Η καινοτομία και η δημιουργικότητα αποτελούν ανταγωνιστικά όπλα που καθιστούν έναν οργανισμό μοναδικό. Οι κορυφαίες επιχειρήσεις σήμερα δεν περιμένουν τους πελάτες να αλλάξουν, χρησιμοποιούν την καινοτομία για να δημιουργήσουν νέες ανάγκες και επιθυμίες πελατών.

Οι επιτυχημένες στρατηγικές οδηγούνται, επομένως, από τις δυνατότητες του μέλλοντος παρά τους περιορισμούς του παρελθόντος. Αυτό που απαιτείται είναι μια διαδικασία *οραματισμού* που προσδίδει από μόνη της δημιουργικές λύσεις, αποτελώντας, κατά συνέπεια, τη βάση της διαφοροποίησης. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει τη συνεργασία όλων των ανθρώπων σε έναν οργανισμό και έναν μηχανισμό επικοινωνίας και μετάδοσης γνώσεων, πληροφοριών, και ιδεών ιδιαίτερα εύκαμπτο και ανοιχτό.

Η *ποιότητα*, αυτή η νέα φιλοσοφία, ήρθε να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις προκλήσεις της αγοράς. Στη σημερινή πραγματικότητα, η αλλαγή της νοοτροπίας ενός οργανισμού με στόχο την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση αποτελεί τη βάση για την επιτυχή διεκπεραίωση των στρατηγικών του στόχων και την επιβίωση του μακροχρόνια. Η ανάγκη διάχυσης της ποιότητας σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών διαδικασιών συνέβαλλε στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος με έμφαση στη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης και εστίαση στην ενεργοποίηση όλων των μελών ενός οργανισμού. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα άρτια οργανωμένο και ευέλικτο σύστημα διαχείρισης, αποτελούμενο από μεθόδους και πρακτικές οι οποίες ενισχύουν την προσπάθεια αύξησης της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Το σύστημα αυτό είναι δομημένο με βάση τις αρχές «εστίαση στον πελάτη», «συμμετοχή όλων των μελών ενός οργανισμού και ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος» και «ανάγκη για συνεχή βελτίωση». Εξάλλου, πέρα από το γεγονός ότι αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα της ποιότητας στην επιτυχία ενός οργανισμού, έχει αναπτυχθεί αρκετή συζήτηση γύρω από το ρόλο της στην *επιχειρηματική επίδοση* και την απόκτηση του *ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*. Σύμφωνα με μελέτες αξιολογών ερευνητών και λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρητική σύνδεση που υπάρχει μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης, η εφαρμογή των πρακτικών της ποιότητας με έμφαση στη συνεχή βελτίωση και την αποδοτικότητα των διαδικασιών οδηγεί στη δυνατότητα απόκτησης και διατήρησης δυνατών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Παρά την επιχειρηματολογία που έχει αναπτυχθεί σχετικά με τη σημασία της ποιότητας και του ρόλου της στον καθορισμό την ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρήσεων, λίγη προσοχή έχει δοθεί για την εννοιολογική κατανόηση της σύνδεσής της

με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές. Μάλιστα η βιβλιογραφία έχει παρουσιάσει αντικρουόμενα επιχειρήματα για να προσδιορίσει με ποιο τύπο στρατηγικής οι μέθοδοι της ποιότητας είναι περισσότερο εφαρμόσιμοι. Μια ομάδα ερευνητών προτείνει ότι η ποιότητα εναρμονίζεται με τη στρατηγική διαφοροποίησης, δεδομένου ότι η ποιότητα απαιτεί ακριβότερα υλικά, τεχνικές και διαδικασίες, ενέργειες που δεν υποστηρίζονται κάτω από ένα καθεστώς ελέγχου του κόστους. Άλλοι θεωρούν ότι η ποιότητα μέσω της εξάλειψης των ατελειών και των ελαττωματικών προϊόντων σχετίζεται θετικά με τη μείωση του κόστους και τους στόχους μιας στρατηγικής ελέγχου του κόστους. Οι περισσότερες έρευνες συγκλίνουν στην άποψη ότι η ποιότητα αποτελεί μια σημαντική πτυχή διαφοροποίησης και κρίσιμος παράγοντας επιτυχημένης εφαρμογής της. Δε μπορεί, εντούτοις, να αμφισβητηθεί ότι η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας θα συντελέσει στη βελτιωμένη εκτέλεση των λειτουργικών διαδικασιών με το λιγότερο δυνατό κόστος και στην αποφυγή ατελειών και αποτυχιών.

Ωστόσο, τίθεται το εξής ερώτημα: αποτελεί η *Ολική Ποιότητα* μια ολοκληρωμένη ανταγωνιστική στρατηγική ή θεωρείται ως αποτελεσματικό μέσο για την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης; Παρουσιάστηκαν διαφορετικές απόψεις σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα. Ορισμένοι θεωρούν ότι αυτή η νέα φιλοσοφία αποτελεί μια στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου με περιεχόμενο και διαδικασίες. Άλλες απόψεις συγκλίνουν περισσότερο ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί απαραίτητο μέσο για μια επιτυχημένη εφαρμογή στρατηγικής. Μάλιστα, σύμφωνα με έρευνες, παρατηρείται ότι για την επίτευξη της ποιότητας κάτω από το πλαίσιο μιας στρατηγικής διαφοροποίησης, οι οργανισμοί πρέπει να εστιάσουν σε ορισμένους σημαντικούς πόρους οι οποίοι δεν περιλαμβάνονται στις αρχές της διαχείρισης ποιότητας, όπως είναι η διαχείριση τεχνολογίας. Όπως παρατηρούμε, σαφή εξήγηση πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα δεν υπάρχει. Ωστόσο, για μία ακόμη φορά αποδεικνύεται σπουδαιότητα της ποιότητας στην επιτυχία ενός οργανισμού.

Αυτό που, ίσως, έχει τη μεγαλύτερη σημασία τόσο για τους ερευνητές όσο και για τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι ότι η κατανόηση της φύσης της ποιότητας είναι κάτι περισσότερο από ένα φιλοσοφικό ζήτημα. Το κλειδί για την επιτυχία ενός οργανισμού δεν βασίζεται στην κατανόηση κάποιου ή κάποιων από τους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί, αλλά στη σύνδεση της ποιότητας με τη φιλοσοφία και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού αυτού και τους στρατηγικούς στόχους του. Η Ολική Ποιότητα δεν αντιμετωπίζεται απλώς ως ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης, αλλά ως ένας μηχανισμός που δημιουργεί άριστους οργανισμούς.

Είδαμε στην περίπτωση των αυτοκινητοβιομηχανιών ότι η στρατηγική διαφοροποίησης με έμφαση στην ποιότητα, το κόστος και την ευελιξία αποτελεί πραγματική πρόκληση. Παρά τη σταθεροποίηση των τελευταίων ετών στην αυτοκινητοβιομηχανία και την αυξημένη αβεβαιότητα στην ιδιαίτερα αλληλοεξαρτώμενη παγκοσμιοποιημένη οικονομία, υπάρχει ακόμη αρκετή δυναμικότητα για ανάπτυξη και επιτυχία ακόμη και στις ώριμες αγορές. Στις σημερινές αγορές, μόνο μερικές, εστιασμένες, μικρότερες και πιο ευκίνητες αυτοκινητοβιομηχανίες, προσανατολισμένες στις ευμετάβλητες συνθήκες και αλλαγές του περιβάλλοντος θα είναι σε θέση να επιβιώσουν. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες πρέπει να αντιληφθούν τις νέες τάσεις που εμφανίζονται στον κλάδο και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις (π.χ. απαιτήσεις για ασφαλέστερα και περιβαλλοντικά φιλικότερα αυτοκίνητα) ως πραγματικές ευκαιρίες και ως ώθηση προς την πρωτοπορία και την καινοτομία. Η επιβίωση και η ευημερία προϋποθέτει την προετοιμασία ενός οργανισμού για το μέλλον και όχι την ανταγωνιστική υπεροχή στο παρόν.

7.1. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Ένα μεγάλο μέρος παλαιότερων αλλά και πρόσφατων ερευνών που έχει ασχοληθεί με τη μελέτη των επιχειρηματικών διαδικασιών, έχει αναγνωρίσει τη σπουδαιότητα του πλαισίου της Αλυσίδας Αξίας και του Συστήματος Αξίας που ανέπτυξε ο Μ. Porter στο επιχειρηματικό τοπίο. Ωστόσο, η εστίαση στην έρευνα μετατοπίζεται στον προσδιορισμό νέων εργαλείων και μεθόδων ικανών να ανταποκρίνονται σε δυναμικά περιβάλλοντα. Κάνουμε λόγο για την ευελιξία, τα δίκτυα συνεργασιών την καινοτομία, την ποιότητα, τα οικοσυστήματα. Όπως είδαμε, σε θεωρητικό επίπεδο έχει αναγνωριστεί η σπουδαιότητα των προσεγγίσεων αυτών στην επιτυχία ενός οργανισμού. Πως, όμως, μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε κλάδο και κάθε οργανισμό ξεχωριστά και ποια είναι η ωφελιμότητά τους; Κατά πόσο η προσπάθεια εφαρμογής τους επηρεάζει το συνολικό κόστος ενός οργανισμού; Ποιος ο βαθμός επίδρασης των μεθόδων αυτών στην επιχειρηματική επίδοση; Όλα αυτά τα καίρια ερωτήματα θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης μελλοντικών ερευνών.

Είδαμε, επίσης, ότι οι αγοραστές, ως τελικοί αποδέκτες και κριτές των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αποτελούν την κινητήρια δύναμη για την αύξηση του μεριδίου αγοράς και την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Δεδομένου ότι οι αντιλήψεις των αγοραστών συνεχώς μεταβάλλονται, υπάρχει έντονη η ανάγκη για τη διεξαγωγή μελετών ώστε να προσδιορίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά. Κρίνεται,

επίσης, σκόπιμο οι μελλοντικές έρευνες να εστιάζουν περισσότερο στην κατανόηση της αντίληψης των αγοραστών για την αξία που προσφέρουν οι επιχειρήσεις.

Έχει επανειλημμένα, αναφερθεί ότι η διατήρηση άριστης συνεργασίας μεταξύ αγοραστή και επιχείρησης συμβάλλει στην αύξηση εμπιστοσύνης και πίστης του πρώτου προς την επιχείρηση. Δημιουργείται, έτσι, ένα κανάλι επικοινωνίας το οποίο επιτρέπει στην επιχείρηση να κατανοεί τις ανησυχίες και τις απαιτήσεις του και επομένως, να ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες του. Τέτοιου είδους σχέσεις συμβάλλουν όχι μόνο στη δημιουργία υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και στη βελτίωση διαδικασιών και λειτουργιών στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ο τρόπος που οι αγοραστές μπορούν να συμβάλουν στην «παραγωγή» αξίας και οι μέθοδοι που απαιτούνται ώστε οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες τους σε πρακτικό επίπεδο αποτελεί ζήτημα προς εξέταση.

Στο 4^ο Κεφάλαιο αναφερθήκαμε στις ενέργειες που απαιτούνται για τη διατήρηση του αποκτωμένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αξιόλογοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η βιωσιμότητα του στις συνθήκες του ευμετάβλητου περιβάλλοντος προϋποθέτει την δημιουργία *εμποδίων και δικλίδων ασφαλείας*, δύσκολα προσπελάσιμων από τους ανταγωνιστές. Ωστόσο, υπάρχουν ελάχιστες δημοσιευμένες έρευνες για τη διατήρηση και τη βιωσιμότητα σε πρακτικό επίπεδο. Ο λόγος οφείλεται, προφανώς, σε προβλήματα λειτουργικότητας. Η βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επέρχεται όταν οι ανταγωνιστές δεν καταφέρνουν να αντιγράψουν τις κινήσεις και τις πρακτικές ενός οργανισμού. Έχει, μάλιστα, τονιστεί ότι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να «μιμηθούν» ένα πλεονέκτημα εξαρτάται από το ύψος των εμποδίων προς μίμηση (δηλ. το βαθμό πολυπλοκότητας των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού) και την ανταγωνιστικότητα του κλάδου. Κάτω από αυτή τη διαπίστωση, η διατήρηση και η βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν έννοιες που δεν μπορούν να διερευνηθούν εύκολα. Επιπρόσθετα, καθώς οι ανταγωνιστές σπεύδουν να συμμετέχουν σε μια όλο και περισσότερο απελπισμένη προσπάθεια να αντιγράψουν ένα δυνατό πλεονέκτημα, φτάνουμε στο σημείο όπου η διαφορά μεταξύ των ανταγωνιστών είναι τόσο μικρή ώστε να είναι αμφισβητήσιμη. Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις δυσκολίες πρέπει να τεθεί το ερώτημα αν αξίζει τελικά η προσπάθεια διερεύνησης των εννοιών αυτών. Αν αναλογιστούμε τη σπουδαιότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρηματικές στρατηγικές και το ιδιαίτερο ενδιαφέρον από τους ερευνητές και τα στελέχη των επιχειρήσεων, θεωρούμε ότι αξίζει η προσπάθεια αυτή.

Παρά την επιχειρηματολογία που έχει αναπτυχθεί σχετικά με τη σημασία της ποιότητας και του ρόλου της στον καθορισμό της ανταγωνιστικής θέσης των

επιχειρήσεων, λίγη προσοχή έχει δοθεί για την εννοιολογική κατανόηση της σύνδεσής της με κάθε τύπο ανταγωνιστικής στρατηγικής. Παράλληλα, επικρατεί μεγάλη σύγχυση γύρω από το θέμα εάν η Ολική Ποιότητα αποτελεί ολοκληρωμένη στρατηγική ή απλώς ένα οργανωμένο σύστημα, αποτελούμενο από μεθόδους, το οποίο ενισχύει την εφαρμογή μια ανταγωνιστικής στρατηγικής. Η διευθέτηση των ζητημάτων αυτών τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο αποτελεί αντικείμενο μελέτης μελλοντικών ερευνών. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να επεκταθούν στο διαχωρισμό των διαστάσεων της ποιότητας και στην εξέταση της σχέσης των διαστάσεων αυτών με τον κάθε τύπο ανταγωνιστικής στρατηγικής. Τέτοιες μελλοντικές προσπάθειες θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην αποσαφήνιση βασικών ζητημάτων και να συμβάλουν στην καθιέρωση μεθόδων και πρακτικών που ενισχύουν την επιχειρηματική επίδοση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Abratt R., Rijamampianina R. & February Y. (2003), “A Framework for Concentric Diversification through Sustainable Competitive Advantage”, *Management Decision*, MCB UP Limited, Vol. 41, No 4, pp. 362-371.

Agrawal R. & Hurriyet H. (2004), “The Advent of Manufacturing Technology and its Implications for the Development of the Value Chain”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, No 3/4, pp. 319-336.

Agrawal P. S. & Mehra S. (2003), “Total Quality as a New Global Competitive Strategy”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, MBC UP Limited, Vol. 20, No 9, pp. 1009-1025.

Allen S.R. & Helms M. M. (2006), “Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter’s Generic Strategies”, *Business Process Management*, Vol. 12, No 4, pp. 433-454.

Anderson E., Fornell M. & Rust R. (1997), “Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services”, *Marketing Science*, Vol. 16, No 2, pp. 129-145.

Andersson K. & Ivansson M. (2003), “From Value Chain to Value Network”, *International Management*, No 15, pp. 1-65.

Ashkenas R., Kerr S. & Ulrish D. (1995), “The Boundaryless Organization - Breaking the Chains of Organizational Structure”, Jossey Bass.

Backhouse C. & Burns D. (1999), “Agile Value Chains for Manufacturing - Implications for Performance Measures”, *International Journal of Agile Management Systems*, Vol. 2, No 1, pp. 76-82.

Bamberger P. & Phillips B. (2006), “Organizational Environment and Business Strategy: Parallel versus Conflicting Influences on Human Resource Strategy in the Pharmaceutical Industry”, *Humana Recourse Management*, Vol. 30, No 4, pp. 153-182.

Barnes R. B., King R. B. & Breen A. G. (2004), "The Almost Customer: A Missed Opportunity to Enhance Corporate Success", *Managing Service Quality*, Vol. 14, No 2/3, pp. 134-146.

Barney J. B. (2001), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.

Beach R., Muhlemann P., Price R., Paterson A. & Sharp A. (2000), "Theory and Methodology: A Review of Manufacturing Flexibility", *European Journal of Operational Research*, Vol. 122, No 1, pp. 41-57.

Beal M. R. & Lockamy A. (1999), "Quality Differentiation for Competitive Advantage: A Contingency Approach". *European Journal of Innovation Management*, MCB University Press, Vol. 2, No 2, pp. 71-81.

Bhatt G. & Emdad A. (2001), "An Analysis of the Virtual Value Chain in Electronic Commerce", *Logistics Information Management*, Vol. 14, No 1/2, pp. 78-84.

Boles J., Barksdale H., Barksdale J. & Chen C. (1997), "Business Relationships: An Examination of the Effects of Buyer-Salesperson Relationships on Customer Retention and Willingness to Refer and Recommend", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 12, No 3/4, pp. 253-260.

Browne J. & Zhang J. (1999), "Extended and Virtual Enterprises - Similarities and Differences", *International Journal of Agile Management Systems*, Vol. 1, No 1, pp. 30-36.

Byus K. & Lomerson W. (2004), "Consumer Originated Value: A Framework for Performance Analysis", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No 3, pp. 444-477.

Cagliano R., Caniato F. & Spina G. (2005), "E-Business Strategy: How Companies are Shaping their Supply Chain through the Internet", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No 12, pp. 1309-1327.

Calingo R. L. (1996), "The Evolution of Strategic Quality Management". *International Journal of Quality & Reliability Management*, MCB University press, Vol. 13, No 9, pp. 19-37.

- Cannon J. & Perreault W. (1999), "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No 4, pp. 439-460.
- Casson M. (1997), "Entrepreneurship and Business Culture", *International Journal of Strategic Management*, Vol. 30, No 1, pp. 144-148.
- Chaharbaghi K. & Lynch R. (1999), "Sustainable Competitive Advantage: Towards a dynamic Resource - Based Strategy", *Management Decision*, MCB University Press Vol. 37, No 1, pp. 45-50.
- Chang S., Yang C., Cheng H. & Sheu C. (2003), "Manufacturing Flexibility and Business Strategy: An Empirical Study of Small and Medium Sized Firms", *International Journal Production Economics*, Vol. 83, No 1, pp. 13-26.
- Connolly C. (2004), "Optical Inspection Tools for the Automotive Industry", *Sensor Review*, Vol. 24, No 4, pp. 347-352.
- Cox A. (2004), "Business Relationship Alignment: On the Commensurability of Value Capture and Mutuality in Buyer and Supplier Exchange", *Supply Chain Management*, Vol. 9, No 5, pp. 410-420.
- Dean J. & Bowen D. (1994), "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No 3, pp. 392-418.
- Desarbo W., Jedidi K. & Sinha I. (2001), "Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No 9, pp. 845-857.
- Dumond E. (2000), "Value Management: An Underlying Framework", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No 9, pp. 1062-1077.
- Eustace C. (2003), "A New Perspective on the Knowledge Value Chain", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 No 4, pp. 588-596.
- Evans R. J. & Dean W. J. (2000), "Total Quality Management, Organization and Strategy", West Published Corporation.

Evans R. J. & Lindsay M. W. (2005), "The Management and Control of Quality", South-Western, part of the Thomson Corporation.

Fawcett S. E., Calantone R. J. & Roath A. (2000), "Meeting Quality and Cost Imperatives in a Global Market", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, No 6, pp. 472-499.

Feurer R. & Chaharbaghi K. (1997), "Strategy Development: Past, Present and Future", *Training for Quality*, MCB University Press, Vol. 5, No 2, pp. 58-70.

Forker B. L. (1996), "The Contribution of Quality to Business Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, MCB University Press, Vol. 16, No 8, pp. 44-62.

Garvin A. D. (2001), "Competing on the Eight Dimensions of Quality". *Harvard Business Review*, pp. 101-108.

Gossain S. & Kandiah G. (1998), "Reinventing Value: The New Business Ecosystem", *Strategy and Leadership*, Vol. 26, No 5, pp. 28-33.

Gunasekaran A. (1998), "Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework", *International Journal of Production Research*, Vol. 36 No 5, pp. 1223-1247.

Gunasekaran A. (1999), "Agile Manufacturing: A Framework for Research and Development", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, No 5, pp. 87-105.

Hansen S., Swan J. & Powers T. (1996), "The Perceived Effectiveness of Marketer Responses to Industrial Buyer Complaints: Suggestions for Improved Vendor Performance and Customer Loyalty", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 11, No 1, pp. 77-89.

Harmon P. (2007), "Once More: Porter on Competitive Advantage", *Business Process Trends*, Vol. 5, No 2, pp. 20-25.

Hearn G. & Pace K. (2006), "Value-Creating Ecologies: Understanding Next Generation Business Systems", *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 8, No 1, pp. 55-65.

Helms M. M. (1996), "Perspectives on Quality and Productivity for Competitive Advantage". The TQM Magazine, MBC University Press, Vol. 8, No 3, pp. 5-10.

Helms M. M., Dibrell C. & Wright P. (1997), "Competitive Strategies and Business Performance: Evidence from the Adhesives and Sealants Industry", Management Decision, MCB University Press, Vol. 35, No 9, pp. 689- 703.

Hingley M., Sodano V. & Lindgreen A. (2008), "Differentiation Strategies in Vertical Channels. A Case Study from the Market for Fresh Produce", British Food Journal, Vol. 110, No 1, pp. 43-64.

Ho G.T.S., Lau H.C.W., Lee C.K.M. & Ip A.W.H. (2005), "An Intelligent Forward Quality Enhancement System to Achieve Product Customization", Industrial Management & Data Systems, Vol. 105, No 3, pp. 384-406.

Hoek R. I., Harrison A. & Christopher M. (2001), "Measuring Agile Capabilities in the Supply Chain", International Journal of Operations and Production Management, Vol. 21, No 1/2, pp. 126-147.

Hoque Z. (2001), "Strategic Management Accounting in the Value-Chain Framework: A Case Study", Journal of Cost Management, Vol. 13, No 5, pp. 21-27.

Horngren C., Datar S. & Foster G. (2006), "Cost Accounting. A Managerial Emphasis", Pearson Education Inc.

Huber F., Herrmann A. & Morgan R. (2001), "Gaining Competitive Advantage through Customer Value Oriented Management", Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No 1, pp. 41-53.

Hughes S., Caldwell C. & Paulson K. (2006), "Promoting Investments in Intangible organizational assets through aligned incentive", Management Accounting Quarterly, Vol. 7, No 1, pp. 10-18

Husan R. (1997), "The Continuing Importance of Economies of Scale in the Automotive Industry", European Business Review, Vol. 97, No 1, pp. 126-134.

Javalgi R., Radulovich L., Pendleton G. & Scherer R. (2005), "Sustainable Competitive Advantage of Internet Firms: A Strategic Framework and Implications for Global Marketers", *International Marketing Review*, Vol. 22, No 6, pp. 658-672.

Jemmeson P. (1997), "Using the Internet for Competitive Advantage", *International Management and Data Systems*, Vol. 97, No 4, pp. 139-142.

Jensen M. & Heckling W. (2005), "Specific and General Knowledge and Organizational Structure", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 8, No 2, pp4-18

Kannan V. & Choon Tan K. (2006), "Buyer-Supplier Relationships: The Impact of Supplier Selection and Buyer-Supplier Engagement on Relationship and Firm Performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, No 10, pp. 755-775.

Karagiannopoulos G., Georgopoulos N. & Nikolopoulos (2005), "Fathoming Porter's Five Forces Model in the Internet Era", *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 7, No 6, pp. 66-76.

Kelleher F. & Jenderson J. (2006), "A Learning Framework for the Small Business Environment", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30, No 7, pp.512-528

Kennedy C. (1994), "Managing with the Gurus", *Century Business Books*.

Khalifa A. (2004), "Customer Value: a Review of Recent Literature and an Integrative Configuration", *Management Division*, Vol. 24, No 5, pp. 645-666.

Kim E., Nam D. & Stimpert J. (2004), "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions", *Journal of Management*, Vol. 30, No 5, pp. 569-589.

Kim J. & Michell P. (1999), "Relationship Marketing in Japan: The Buyer-Supplier Relationships of Four Automakers", *UK Journal of Business and Industrial Marketing*, MCB University Press, Vol. 14, No 2, pp. 118-129.

Kirchmer M. (2004), "E-Business Process Networks - Successful Value Chains through Standards", *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 17, No 1, pp. 20-30.

Koh C. & Nam K. (2005), "Business Use of the Internet: A Longitudinal Study from a Value Chain Perspective", *Industrial Management & Data Systems* Vol. 105, No 1, pp. 82-95.

Koudal P. & Wellener P. (2003), "Digital Loyalty Networks: Continuously Connecting Automakers with their Customers and Suppliers", *Strategy and Leadership*, MCB UP Limited, Vol. 31, No 6, pp. 4-11.

Kroll M., Wright, P. & Heiens R. A. (1999), "The Contribution of Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No 1, pp. 375-384.

Kuusela H., Rintamaki T. & Mitronen T. (2007), "Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing", *Managing Service Quality*, Vol. 17, No 6, pp. 621-634.

Lawton T. & Michaels K. (2001), "Advancing to the Virtual Value Chain: Learning from the Dell Model", *Irish Journal of Management*, Vol. 22, No 1, pp. 23-35.

Leavy B. & Carey T. (2002), "From Competitive Advantage to Value Innovation", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 3, No 1, pp. 23-28.

Lee C. & Yang J. (2000), "Knowledge Value Chain" *Journal of Management Development*, Vol. 19, No 9, pp. 783-793.

Leminem S. (2001), "Gaps in Buyer-Seller Relationships", *Management Division*, Vol. 39, No 3, pp.180-189.

Leonidou L. (2005), "A Industrial Buyers' Influence Strategies: Buying Situation Differences", *School of Economics and Management*, Vol. 20, No 1, pp. 33-42.

Liu A. (2006), "Customer Value and Switching Costs in Business Services: Developing Exit Barriers through Strategic Value Management", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No 1, pp. 30-37.

Longbottom D. & Zairi M. (1996), "Total Quality Management in financial Services: An Empirical Study of Best Practice". *Total Quality Management*, Vol. 7, No 6, pp. 579-594.

- Luchi R. & Paladino M. (2000), "Improving Competitiveness in a Manufacturing Value Chain: Issues Dealing with the Automobile Sector in Argentina and Mercosur", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100, No 8, pp. 349-358.
- Lyi S. L. & Kyi J. M. (1994), "Customer Service: Product Differentiation in International Markets", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24, No 4, pp. 41-49.
- Ma H. (1999), "Creation and Preemption for Competitive Advantage", *Management Decision*, MCB University Press, Vol. 37, No 3, pp. 259-266.
- Magnusson P., Kristensson P., Edvardsson B. & Sandstrom S. (2008), "Value in Use through Service Experience", *Managing Service Quality*, Vol. 18, No 2, pp. 112-126.
- Mandal P. (2000), "Inter-functional Spread of Quality in Manufacturing", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100, No 3, pp. 135-143.
- McEachern M. & Schroder M. (2004), "Integrating the Voice of the Consumer within the Value Chain: A Focus on Value-Based Labelling Communications in the Fresh-Meat Sector", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21, No 7, pp. 497-509.
- McGaughey E. R. (2003), "Viewpoint". *The TQM Magazine*, MBC UP limited, Vol. 15, No 6, pp. 361-363.
- McGuffog T. (1997), "The Obligation to Keep Value Chain Management Simple and Standard", *Supply Chain Management*, Vol. 2, No 4, pp. 124-133.
- McLarty R. (2000), "Evaluating Graduate skills in SMEs: the Value Chain Impact", *Journal of Management Development*, Vol. 19, No 7, pp. 615-628.
- McPhee W. & Wheeler D. (2006), "Making the Case for the Added-Value Chain" *Strategy & Leadership*, Vol. 34 No 4, pp. 39-46.
- Mehra, S., Hoffman, J. & Sirias, D. (2001), "TQM as Management Strategy for the Next Millennium", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No 5/6, pp. 855-876.

- Mendonca J. (2003), "A Model and Sample Case for Teaching the Business Value of Information Technology", *Journal of Information Technology*, Vol. 2, No 1, pp. 61-71.
- Noe A. R., Hollenbeck R. J., Gerhart B. & Wright M. P. (2003), "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage", McGraw-Hill Companies Inc.
- Normann R. & Ramirez R. (2000), "From Value Chain to Value Constellation. On Designing Interactive Strategy. Harvard Business Review on Managing the Value Chain" Harvard Business School Press, USA.
- Parnell A. J. (2006), "Generic Strategies after two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy", *Management Decision*, MCB University Press, Vol. 44, No 8, pp. 1139-1154.
- Payne A. & Holt S. (2001), "Diagnosing Customer Value Integrating the Value Process and Relationship Marketing", *British Journal of Management*, Vol. 12, No 2, pp. 159-182.
- Peters V. J. (1999), "Total Service Quality Management", *Managing Service Quality*, MCB University Press, Vol. 29, No 1, pp. 6-12.
- Porter M. E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York.
- Porter M. E. (1996), "What is Strategy", *Harvard Business Review*.
- Porter M. E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*.
- Powers L. K. & Hahn W. (2004), "Critical Competitive Methods, Generic Strategies, and Firm Performance", *the International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, No 1, pp. 43-64.
- Prajogo I. D. (2007), "The Relationship between Competitive Strategies and Product Quality". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No 1, pp. 69-83.
- Prajogo I. D. & Sohal S. A. (2006), "The Relationship between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM) and Organization Performance - The Mediating Role of TQM". *European Journal of Operational Research*, Vol. 168, pp. 35-50.

- Rahman Z. (2004), "Use of Internet in Supply Chain Management: A Study of Indian Companies", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 104, No 1, pp. 31-41.
- Rainbird M. (2004), "A Framework for Operations Management: The Value Chain", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 34 No 3/4, pp. 337-345.
- Ramsay J. (2005), "The Real Meaning of Value in Trading Relationships", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No 6, pp. 549-565.
- Rayport J. & Sviokla J. (1996), "Exploiting the Virtual Value Chain", *Harvard Business Review*.
- Reed R., Lemak J. D. & Mero P. N. (2000), "Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Quality Management*, No 5, pp. 5-26.
- Reeves A. C. & Bednar A. D. (1994), "Defining Quality: Alternatives and Implications". *Academy of Management Review*, University of Arkansas, Vol. 19, No 3, pp. 419-445.
- Rowlinson M. & Procter S. (1999), "Organizational Culture and Business History", *Organization Studies*, Vol. 20, No 3, pp. 369-396
- Sawhney R. (2006), "Interplay between Uncertainty and Flexibility across the Value Chain: Towards a Transformation Model of Manufacturing Flexibility", *Journal of Operations Management*, Vol. 24, No 1, pp. 476-493.
- Schein E. (2004), "Organizational Culture and Leadership", John Wiley and Sons Inc.
- Schile W. T. & Goldhar D. J. (1995), "Advanced Manufacturing and New Directions for Complete Strategy", *Journal of Business Research*, Vol. 33, pp. 103-114.
- Seuring S. (2004), "Industrial Ecology, Life Cycles, Supply Chains: Differences and Interrelations" *Business Strategy and the Environment*, Vol. 13, No 5, pp. 306-319.
- Shenawy E., Baker T. & Lemak J. D. (2007), "A Meta-Analysis of the Effect of TQM on Competitive Advantage", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No 5, pp. 442-471.

Stabell B. C. & Fjeldstad D. O. (1998), "Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops and Networks", *Strategy Management Journal*, Vol. 19, pp. 413- 437.

Stahl J. M. & Gligsby W. D. (1997), "Strategic Management, Total Quality and Global Competition", Blackwell Business Inc.

Swafford M. P., Ghosh S. & Murthy N. N. (2006), "A Framework for Assessing Value Chain Agility", *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 26, No 2, pp. 118-140.

Swink M. & Hegarty W. H. (1998), "Core Manufacturing Capabilities and Their Links to Product Differentiation", *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 18, No 4, pp. 374- 396.

Talha M. (2004), "Total Quality Management (TQM): An Overview, the Bottom Line: Managing Library Finances, Vol. 17, No 1, pp. 15-19.

Tay K. H. (2003), "Achieving Competitive Differentiation: The Challenge for Automakers", *Strategy and Leadership*, MCB UP Limited, Vol. 31, No 4, pp. 23-30.

Tay K. H. (2007), "Rethinking Competition in the World Auto Market: Cultural Determinants, Strategic Implications and Game Rules", *Strategy and Leadership*, Vol. 35, No 4, pp. 31-37.

Teece D. J., Pisano G. & Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-33.

Upton M. (1997), "Process Range in Manufacturing: An Empirical Study of Flexibility", *Management Science*, Vol. 43, No 8, pp. 1079-1092.

Vickery S., Curkovic S. & Droge C. (2000), "An Empirical Analysis of the Competitive Dimensions of Quality Performance in the Automotive Supply Industry", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No 3, pp. 386-403.

Voigt K., Saatmann M. & Schorr S. (2008), "Flexibility and Revenue Management in the Automotive Industry", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 21, No 4, pp. 424-439.

- Walker R., Johnson L. & Leonard S. (2006), "Re-thinking the Conceptualization of Customer Value and Service Quality within the Service-Profit Chain", *Managing Service Quality*, Vol. 16, No 1, pp. 23-36.
- Walters D. & Jones P. (2001), "Value and Value Chains in Healthcare: A Quality Management Perspective", *the TQM Magazine*, Vol. 13, No 5, pp. 319-333.
- Walters D. & Lancaster G. (2000), "Implementing Value Strategy through the Value Chain", *Management Division*, Vol. 38, No 3, pp. 160-178.
- Walters D. & Lancaster G. (1999), "Using the Internet as a Channel for Commerce", *Management Division*, Vol. 37, No 10, pp. 800-816.
- Walters D. & Rainbird M. (2004), "The Demand Chain as an Integral Component of the Value Chain", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21, No 7, pp. 465-475.
- Wang S. & Huff L. (2007), "Explaining Buyers' Responses to Sellers' Violation of Trust", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No 9, pp. 1033-1052.
- Ward D., Bickford D. & Leong K. (1996), "Configurations of Manufacturing Strategy Business Strategy and Environment and Structure", *Journal of Management*, Vol. 22, No 4, pp.597-626
- Wei C. & Chen C. (2008), "An Empirical Study of Purchasing Strategy in Automotive Industry", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No 7, pp. 973-987.
- Wheelen T. & Hunger D. (2006), "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc
- Whitten D., Casey M. & Ellis S. (2000), "Electronic Economies of Scope: Investigating Synergies from Procuring and Selling on the Web", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 41, No 1, pp. 61-68.
- Wynne C., Berthon P., Pitt L., Ewing M. & Napoli J. (2001), "The Impact of the Internet on the Distribution Value Chain", *International Marketing Review*, Vol. 18, No 4, pp. 420-431.

Yilmaz Y. & Bitichi U. (2006), “Performance Measurement in Tourism: A Value Chain Model”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, No 4, pp. 362-371.

Yoo W. J., Lemark J. D. & Choi Y. (2006), “Principles of Management and Competitive Advantage: Using Fayol to Implement Porter”, Journal of Management History, Vol. 12, No 4, pp. 352-368.

Yung W. & Chan D. (2003), “Application of Value Delivery System and Performance Benchmarking of Flexible Business process Reengineering”, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 23, No 3, pp. 300-315.

Yusuf Y., Sarhadi M. & Gunasekaran A. (1999), “Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes”, International Journal of Production Economics, Vol. 62, No 2, pp. 33-43.

Zhang Q., Vonderembse M. & Lim J. (2002), “Value Chain Flexibility: A Dichotomy of Competence and Capability”, International Journal of Production Research, Vol. 40, No 3, pp. 87-105.

Ελληνική

Γεωργόπουλος Ν. (2004), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Κιουντουζής Ε. (2002), “Μεθοδολογίες Ανάλυσης και Σχεδιασμού Πληροφοριακών Συστημάτων”, Εκδόσεις Μπένου.

Τσακλαγκάνος Α. (2000), “Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ”, Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη Α.Ε.

Διαδίκτυο

www.4troxoi.gr/default.php?pname=article&cat.id=34&art_id=9277

www.4troxoi.gr/default.php?pname=Results&Search_type_articles=1

www.auto24.gr/category.asp?catid=2

www.ec.europa.eu/news/environment/070208_1_el.htm

www.el.wikipedia.org/wiki/Κατηγορία:Αυτοκινητοβιομηχανία

www.en.wikipedia.org/wiki/Automotive_industry

www.en.wikipedia.org/wiki/Dell

www.en.wikipedia.org/wiki/Value_System

www.en.wikipedia.org/wiki/Virtual_Value_Chain

www.financialmirror.com/news_greek/storyDetail/2296

www.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyagor_1_03/01/2006_168643

www.naftemporiki.gr/news/topic.asp?id=000164

www.philetetheros.com/main/main.asp?gid=528&id=593832&newstate=ACTI

www.plantmanagement.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group

www.pwc.com/gr/eng/ins-sol/spec-int/pr_290908GlobalAuto.pdf

www.en.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines

www.ypan.gr/dogs/Prooimio%20Ekthesis%20Andagwnistikotitas%20EU%20

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ























Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τους κορυφαίους κατασκευαστικούς ομίλους οχημάτων κατά όγκο, καθώς και τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται. Ο πίνακας ταξινομείται σύμφωνα με δεδομένα του ΟΙCΑ (Organization Internationale des Constructeurs d'Automobiles) για το έτος 2007.

Πίνακας 1.: Κορυφαίοι Κατασκευαστικοί Όμιλοι Οχημάτων κατ' Όγκο

Μοντέλο	Χώρα προέλευσης	Ιδιοκτησιακό καθεστώς	Αγορές
1. Toyota Motor Corporation (Ιαπωνία)			
Daihatsu		Θυγατρική	Παγκόσμια εκτός από τη Βόρεια Αμερική και την Αυστραλία.
Hino		Θυγατρική	Ασίας - Ειρηνικού, Καναδά και Νότια Αμερική.
Lexus		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια εκτός από τη Νότιο Αμερική, με εξαίρεση τη Χιλή και την Αργεντινή.
Scion		Ιδιόκτητο τμήμα	Ηνωμένες Πολιτείες και Καναδάς.
Toyota		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
2. General Motors Corporation (Ηνωμένες Πολιτείες)			
Buick		Ιδιόκτητο τμήμα	Ηνωμένες Πολιτείες, Καναδάς, Κίνα, Ισραήλ, Ταϊβάν.
Cadillac		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
Chevrolet		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια με εξαίρεση την Αυστραλία.
Daewoo		Θυγατρική	Ασία, Ευρώπη, Νότια Αμερική, Νότια Αφρική.
GMC		Ιδιόκτητο τμήμα	Βόρεια Αμερική, Μέση Ανατολή.
Holden		Θυγατρική	Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Μέση Ανατολή.
Hummer		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
Opel		Ιδιόκτητο τμήμα	Ηπειρωτική Ευρώπη, Ιρλανδία, Νότια Αφρική, Ιαπωνία.
Pontiac		Ιδιόκτητο τμήμα	Ηνωμένες Πολιτείες και Καναδάς.
Saab		Θυγατρική	Παγκόσμια.
Saturn		Ιδιόκτητο τμήμα	Ηνωμένες Πολιτείες, Καναδάς, Ιαπωνία, Κίνα.
Vauxhall		Θυγατρική	Ηνωμένο Βασίλειο.
3. Volkswagen Group (Γερμανία)			
Audi		Θυγατρική	Παγκόσμια.
Bentley		Θυγατρική	Παγκόσμια.
Bugatti		Θυγατρική	Παγκόσμια.

Μοντέλο	Χώρα προέλευσης	Ιδιοκτησιακό καθεστώς	Αγορές
Lamborghini		Θυγατρική	Παγκόσμια.
Scania		Θυγατρική	Παγκόσμια.
Seat		Θυγατρική	Ευρώπη, Λατινική Αμερική και Νότια Αφρική.
Skoda		Θυγατρική	Παγκόσμια εκτός από τη Βόρεια Αμερική.
Volkswagen		Θυγατρική	Παγκόσμια.
4. Ford Motor Company (Ηνωμένες Πολιτείες)			
Ford		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
Lincoln		Ιδιόκτητο τμήμα	Ηνωμένες Πολιτείες, Καναδάς, Μέση Ανατολή.
Mercury		Ιδιόκτητο τμήμα	Ηνωμένες Πολιτείες, Καναδάς, Μέση Ανατολή.
Volvo		Θυγατρική	Παγκόσμια.
5. Honda Motor Company (Ιαπωνία)			
Acura		Ιδιόκτητο τμήμα	Ηνωμένες Πολιτείες, Καναδάς, Κίνα.
Honda		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
6. PSA Peugeot Citroen (Γαλλία)			
Citroën		Θυγατρική	Παγκόσμια εκτός από τη Βόρεια Αμερική.
Peugeot		Θυγατρική	Παγκόσμια εκτός από τη Βόρεια Αμερική.
7. Nissan Motors (Ιαπωνία)			
Infiniti		Ιδιόκτητο τμήμα	Ηνωμένες Πολιτείες, Καναδάς, Μέση Ανατολή, Ταϊβάν, Κορέα, Ρωσία, Ευρώπη.
Nissan		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
8. Fiat SpA (Ιταλία)			
Abarth		Θυγατρική	Παγκόσμια εκτός από τη Βόρεια Αμερική.
Alfa Romeo		Θυγατρική	Παγκόσμια εκτός τον Καναδά (η 8C πωλείται στις ΗΠΑ).
Ferrari		Θυγατρική	Παγκόσμια.
Fiat		Θυγατρική	Παγκόσμια εκτός από τη Βόρεια Αμερική.
Iveco		Θυγατρική	Παγκόσμια εκτός από τη Βόρεια Αμερική.
Lancia		Θυγατρική	Παγκόσμια εκτός από τη Βόρεια Αμερική.
Maserati		Θυγατρική	Παγκόσμια.
9. Renault SA (Γαλλία)			
Dacia		Θυγατρική	Ευρώπη, Λατινική Αμερική, Ασία, Αφρική.
Renault (αυτοκίνητα)		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια εκτός από τη Βόρεια Αμερική.
Renault Samsung		Θυγατρική	Ασία, Νότια Αμερική.
10. Hyundai Motor Company (Νότια Κορέα)			
Hyundai		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
11. Suzuki Motor Corporation (Ιαπωνία)			
Maruti Suzuki		Θυγατρική	Ινδία, Μέση Ανατολή, Νότια Αμερική.

Μοντέλο	Χώρα προέλευσης	Ιδιοκτησιακό καθεστώς	Αγορές
Suzuki		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
12. Chrysler LLC (Ηνωμένες Πολιτείες)			
Chrysler		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
Dodge		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
Jeep		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
13. Daimler AG (Γερμανία)			
Freightliner		Θυγατρική	Βόρεια Αμερική, Νότια Αφρική.
Maybach		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
Mercedes-Benz		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
Mitsubishi Fuso		Θυγατρική	Παγκόσμια.
Smart		Ιδιόκτητο τμήμα	Βόρεια Αμερική, Δυτική Ευρώπη, Νοτιοανατολική Ασία, Νότια Αφρική.
14. BMW AG (Γερμανία)			
BMW		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
MINI		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
Rolls - Royce		Θυγατρική	Παγκόσμια.
15. Mitsubishi Motors Corporation (Ιαπωνία)			
Mitsubishi		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
16. Kia Motors (Νότια Κορέα)			
Kia		Θυγατρική	Παγκόσμια.
17. Mazda Motor Corporation (Ιαπωνία)			
Mazda		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
18. AvtoVAZ (Ρωσία)			
Lada		Ιδιόκτητο τμήμα	Ρωσία, Φινλανδία, Σουηδία, Ευρώπη.
VAZ		Ιδιόκτητο τμήμα	Ρωσία, Ανατολική Ευρώπη.
19. First Automobile Works (Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας)			
Besturn		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα.
Hongqi		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα.
Huali		Θυγατρική	Κίνα.
Xiali		Θυγατρική	Κίνα.
20. Tata Motors Ltd (Ινδία)			
Hispano		Θυγατρική	Ευρώπη.
Jaguar		Θυγατρική	Παγκόσμια.
Land Rover		Θυγατρική	Παγκόσμια.
Tata		Ιδιόκτητο τμήμα	Ινδία, Νότια Αφρική.
Tata Daewoo		Θυγατρική	Νότια Κορέα.
21. Fuji Heavy Industries (Ιαπωνία)			
Subaru		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.

Μοντέλο	Χώρα προέλευσης	Ιδιοκτησιακό καθεστώς	Αγορές
22. Chang'an Motors (Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας)			
Chana		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα, Νότια Αφρική.
23. Isuzu Motors (Ιαπωνία)			
Isuzu		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια εκτός από τη Βόρεια Αμερική.
24. Beijing Automotive Industry Holding Corporation (Λαϊκή Δημ. της Κίνας)			
BAW		Θυγατρική	Κίνα.
25. Dongfeng Motor Corporation (Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας)			
Dongfeng		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα.
26. Chery Automobile (Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας)			
Chery		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα, Νότια Αφρική, Νοτιοανατολική Ασία εκτός από την Ταϊλάνδη.
27. Shanghai Automotive Industry Corporation (Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας)			
MG		Θυγατρική	Ηνωμένο Βασίλειο.
Roewe		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα.
SsangYong		Θυγατρική	Νότια Κορέα, Νότια Αφρική, Ευρώπη, Αυστραλία.
28. Brilliance China Automotive Holdings (Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας)			
Brilliance		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα.
Jinbei		Θυγατρική	Κίνα.
29. GAZ (Ρωσία)			
GAZ		Ιδιόκτητο τμήμα	Ρωσία.
LDV		Θυγατρική	Ευρώπη.
LIAZ		Θυγατρική	Ρωσία.
30. Volvo Group (Σουηδία)			
Mack		Θυγατρική	Παγκόσμια.
Renault (φορτηγά)		Θυγατρική	Παγκόσμια.
Nissan Diesel		Θυγατρική	Παγκόσμια.
Volvo (φορτηγά)		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
31. Harbin Hafei Automobile Industry Group (Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας)			
Hafei		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα.
32. Geely Automobile (Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας)			
Geely		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα.
Maple		Θυγατρική	Κίνα.
33. Anhui Jianghuai Αυτοκινήτων (Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας)			
Jac		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα.
34. MAHINDRA & MAHINDRA Limited (Ινδία)			
MAHINDRA		Ιδιόκτητο τμήμα	Ινδία, Νότια Αφρική.

Μοντέλο	Χώρα προέλευσης	Ιδιοκτησιακό καθεστώς	Αγορές
35. Paccar Inc (Ηνωμένες Πολιτείες)			
DAF		Θυγατρική	Παγκόσμια εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών και του Καναδά.
Kenworth		Ιδιόκτητο τμήμα	Βόρεια Αμερική.
Leyland		Θυγατρική	Ευρώπη.
Peterbilt		Ιδιόκτητο τμήμα	Βόρεια Αμερική.
36. Great Wall Motor (Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας)			
Great Wall		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα, Νότια Αφρική.
37. Jiangxi Changhe (Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας)			
Changhe		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα.
38. BYD Auto (Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας)			
BYD		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα.
39. China National Heavy Duty Truck Group (Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας)			
CNHTC		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα.
40. MAN AG (Γερμανία)			
MAN		Ιδιόκτητο τμήμα	Ευρώπη.
41. Navistar International Corporation (Ηνωμένες Πολιτείες)			
International		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
IC		Ιδιόκτητο τμήμα	Παγκόσμια.
42. Fujian Motor Industry Group (Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας)			
Fujian		Ιδιόκτητο τμήμα	Κίνα.
43. UAZ (Ρωσία)			
UAZ		Ιδιόκτητο τμήμα	Ρωσία.