

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ-ΤΩΜ)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:
«ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ»**

**ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΦΩΤΙΟΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ
ΑΜ: ΜΔΕ-ΟΠ/0611**

**Πτυχιούχος Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας
Πανεπιστημίου Πειραιώς**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2009

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

Αφιερώνεται στους γονείς μου

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική, Ποιότητα, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Στρατηγική Διαφοροποίησης & Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους.

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια μελέτης της ανταγωνιστικής στρατηγικής με την υποστήριξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η εργασία διαμορφώνεται σε δυο ενότητες. Η πρώτη είναι η θεωρητική ενότητα όπου γίνεται η εισαγωγή και η ανασκόπηση βιβλιογραφίας και θεωρητική διερεύνηση και περιλαμβάνει τέσσερα κεφάλαια. Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από τη μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης Google S.A.

Στα πρώτα δυο κεφάλαια περιλαμβάνονται οι βασικές αρχές της στρατηγικής και συγκεκριμένα αναλύονται το περιβάλλον της επιχείρησης τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό, η διαμόρφωση, η υλοποίηση και η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οι βασικές αρχές της, οι οποίες είναι η εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, η συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό και εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων. Στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου γίνεται αναφορά σε εργαλεία ποιότητας, όπως το σπίτι ποιότητας, η μεθοδολογία 6σ, η μεθοδολογία Just in Time και τα διεθνή πρότυπα ISO.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η ανάπτυξη ανταγωνιστικής στρατηγικής με την υποστήριξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και η δυνατότητα ταυτόχρονης εφαρμογής στρατηγικής διαφοροποίησης και στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Παράλληλα, αναφέρονται οι προϋποθέσεις, οι περιορισμοί και οι

αντιρρήσεις σχετικά με την ταυτόχρονη εφαρμογή αυτών των δυο ανταγωνιστικών στρατηγικών.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αναλύεται η επιχείρηση Google. Επιπρόσθετα εξετάζεται κατά πόσο εφαρμόζει βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και την ικανότητά της να εφαρμόζει ταυτόχρονα τις ανταγωνιστικές στρατηγικές διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους.

Ευχαριστίες

Θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, του οποίου η προσοχή, η καθοδήγηση και η συνεργασία του με βοήθησαν να ολοκληρώσω την παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπρόσθετα, θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την αγάπη, υπομονή και συμπαράστασή τους στην πορεία μου για απόκτηση μόρφωσης και παιδείας. Τέλος, ευχαριστίες προς δυο δικούς μου ανθρώπους τον Ευθύμιο Κερμελή και Ελευθέριο Σασλόγλου για την αγάπη και βοήθειά τους.

Περιεχόμενα

| | |
|---|------------|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | I |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | III |
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ | IV |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ | 1 |
| 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ | 1 |
| 1.2 ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ | 3 |
| 1.3 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ | 4 |
| 1.3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον | 6 |
| 1.3.2 Εσωτερικό Περιβάλλον | 16 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΈΛΕΓΧΟΣ | 29 |
| 2.1 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ | 29 |
| 2.1.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική | 31 |
| 2.1.2 Επιχειρηματική Στρατηγική | 34 |
| 2.1.3 Λειτουργική Στρατηγική | 39 |
| 2.1.4 Ιεράρχηση Τύπων Στρατηγικής | 41 |
| 2.2 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ | 43 |
| 2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΈΛΕΓΧΟΣ | 48 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 54 |
| 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ | 54 |
| 3.1.1 Ορισμός Ποιότητας | 54 |
| 3.1.2 Η Ποιότητα ως δομή διοίκησης | 60 |
| 3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 61 |
| 3.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 63 |
| 3.3.1 Το Σπίτι της Ποιότητας (House of Quality) | 63 |
| 3.3.2 Μεθοδολογία έξι σίγμα (6σ) | 67 |
| 3.3.3 Μεθοδολογία Just in Time | 70 |
| 3.3.4 Σειρά ISO 9000:2000 | 72 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΔΟΠ | 79 |
| 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 79 |
| 4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ | 82 |
| 4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ | 90 |
| 4.4 ΣΥΝΥΠΑΡΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΔΟΠ | 99 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ | 113 |
| 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 113 |
| 5.2 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ | 115 |
| 5.2.1 Τεχνολογική επισκόπηση | 116 |
| 5.2.2 Επιχειρηματική επισκόπηση | 118 |
| 5.3 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ GOOGLE | 121 |
| 5.4 ΔΕΚΑ ΑΞΙΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΣΕ Η GOOGLE | 123 |
| 5.5 ΑΡΧΕΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ | 129 |
| 5.6 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΕΓΓΥΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ GOOGLE | 130 |
| 5.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 131 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 139 |

Κεφάλαιο 1.

Βασικές Αρχές Στρατηγικής:

Ανίχνευση Περιβάλλοντος

1.1 Εισαγωγή στη Στρατηγική

Σε διεθνές επίπεδο, η λέξη στρατηγική, ως όρος της διοίκησης των επιχειρήσεων, χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951 από τον Newman¹. Η λέξη ξεκίνησε να χρησιμοποιείται όταν έγινε σαφές στους ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα επίδοσης. Μια πιο ενδελεχή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι αυτές οι επιχειρήσεις υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους και τη διανομή τους, τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως «στρατηγικές».

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντά ποικίλους ορισμούς της στρατηγικής. Μια προσέγγιση που αποτυπώνει και ομαδοποιεί την ευρεία έννοια της στρατηγικής είναι του Chandler (1962), ο οποίος αναφέρει ότι στρατηγική είναι ο προσδιορισμός των βασικών σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς από δράσεις και η κατανομή των κατάλληλων πόρων για την επίτευξη των σκοπών αυτών. Με τον όρο στρατηγική, οι Wheelen και Hunger (2006) αναφέρονται στο σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση της επιχείρησης. Η στρατηγική είναι εκείνη που θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές και αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία διαμορφώνεται η όλη επιχειρηματική δραστηριότητα, θέτοντας τους στόχους, τα οράματα και τους

¹ Newman W. H, Administrative Action: The Techniques of Organization and Management, 1951

σκοπούς της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα καταδεικνύεις τρόπους για την επίτευξη αυτών.

Η στρατηγική αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιαδήποτε επιχείρηση, στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχημένη πορεία στο μέλλον. Το να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη στο παρόν δεν αποτελεί εχέγγυο ότι θα συνεχίσει να είναι και στο μέλλον. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη για την αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές, που φέρνουν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης αντιμέτωπα με σύνθετες συναλλαγές, με πολλές και διαφορετικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders), και που αφορούν το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων. Η διαδικασία σύνδεσης παρόντος και μέλλοντος αποτελεί μείζον ζήτημα της στρατηγικής. Αυτό συμβαίνει διότι το περιβάλλον της επιχείρησης (εσωτερικό περιβάλλον) δύναται να διαφέρει σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν και πολύ περισσότερο με το μέλλον. Συνάμα, στο εξωτερικό περιβάλλον, αναπτύσσονται διαρκώς νέα προϊόντα, εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές, αυξάνονται τα υποκατάστατα προϊόντα, αλλάζουν οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο ραγδαίες ώστε να μεταβάλλουν όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αλλά και ολόκληρες διαδικασίες παραγωγής.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες προκαλούν συνεχείς μεταβολές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον και η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με μια διαρκή διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής. Σε αυτήν τη διαδικασία η επιχείρηση διαθέτει το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) με τη βοήθεια του οποίου είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται αποτελεσματικά το παρόν και να σχεδιάζει τη μελλοντική πορεία, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συνδυάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αλλαγές στο εσωτερικό της επιχείρησης. Απαιτείται η λήψη αποφάσεων και ενεργειών που λαμβάνονται σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης, πρωτίστως, αλλά και με τη συμμετοχή όλων των επιπέδων διοίκησης, το αποτέλεσμα των οποίων καθορίζει τη μακροπρόθεσμη επίδοση της επιχείρησης. Σκοπός της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής μέσω του καθορισμού των απαιτούμενων στόχων με τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Οι στρατηγικές

αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, με την κατάλληλη χρήση και αξιοποίηση των πόρων που αυτή διαθέτει καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δυο.

Με αυτόν τον τρόπο, η στρατηγική καλείται να διαχειριστεί τη διαδικασία αλλαγής που συντελείται με τρόπο αποτελεσματικό για την ίδια επιχείρηση, εξισορροπώντας τις δυνάμεις με τις αδυναμίες της επιχείρησης με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες και πιστεύω των στελεχών της (Γεωργόπουλος, 2002). Αναλυτικότερα, η στρατηγική (Wheelen και Hunger, 2006) θέτει τις κατευθύνσεις και τον τρόπο υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης, μειώνει την αβεβαιότητα και ορίζει την επιχείρηση, τοποθετώντας την ξεκάθαρα απέναντι στον ανταγωνισμό. Παράλληλα, συνδέει τις εσωτερικές δυνατότητες της επιχείρησης με τις εξωτερικές ευκαιρίες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την προετοιμάζει με τέτοιο τρόπο ώστε να αντιδρά σωστά στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Επιπρόσθετα, συγκεντρώνει τις δυνατότητες των επιμέρους μονάδων της επιχείρησης και προωθεί τη συλλογική προσπάθεια και εξασφαλίζει την ομοιομορφία μεταξύ των λαμβανομένων αποφάσεων ώστε να μην υπάρχει αποπροσανατολισμός από την πορεία της επιχείρησης.

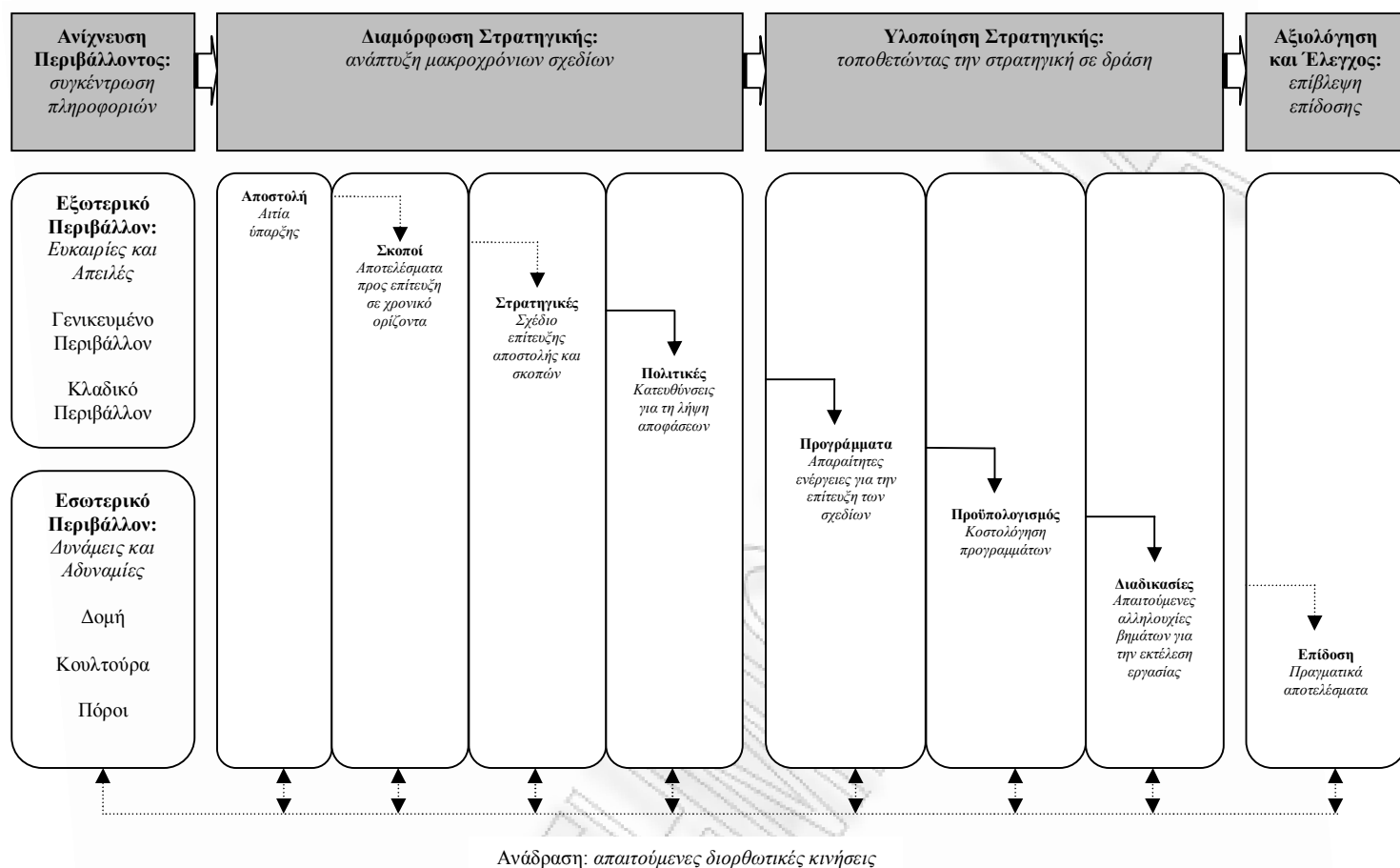
1.2 Βασικό Μοντέλο Στρατηγικής

Η στρατηγική περιλαμβάνει τέσσερις επιμέρους διακριτές διαδικασίες (Wheelen και Hunger, 2006):

- την ανίχνευση του περιβάλλοντος (environmental scanning)
- τη διαμόρφωση της στρατηγικής (strategy formulation)
- την υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation)
- την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής (evaluation and control)

Η παραπάνω διάκριση αποτελεί το βασικό μοντέλο στρατηγικής (Διάγραμμα 1.1).

Διάγραμμα 1.1

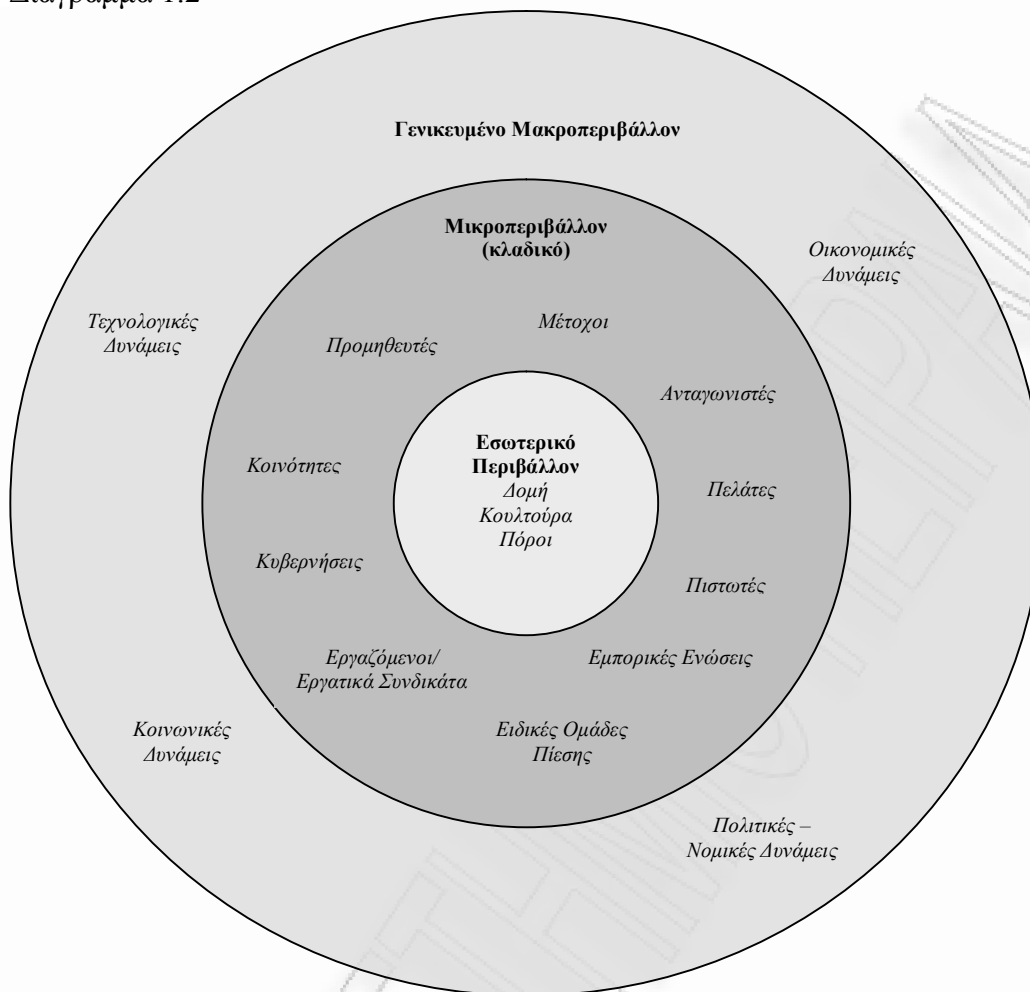


Πηγή: Wheelen και Hunger, 2006

1.3 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Πριν η επιχείρηση ξεκινήσει τη διαμόρφωση της στρατηγικής οφείλει να ανιχνεύσει το εξωτερικό περιβάλλον για να αναγνωρίσει πιθανές ευκαιρίες και απειλές και το εσωτερικό της περιβάλλον για δυνάμεις και αδυναμίες. Η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε ανθρώπους-κλειδιά της επιχείρησης αφορά την ανίχνευση του περιβάλλοντος αυτής.

Διάγραμμα 1.2



Πηγή: *Wheelen και Hunger, 2006*

Η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης απεικονίζει τη σημερινή κατάστασή της, αλλά και το πού θα βρίσκεται τα επόμενα χρόνια (Διάγραμμα 1.2). Βασικοί στόχοι είναι η αποφυγή κινδύνων και δυσκολιών και η διαμόρφωση της στρατηγικής που θα εξασφαλίσει τη βέλτιστη ανάπτυξη της επιχείρησης. Σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο συνεχώς μεταβαλλόμενο αναζητούνται η καλύτερη δυνατή κατανόηση της σημερινής κατάστασης και οι μελλοντικές εξελίξεις με σκοπό τη λήψη αποφάσεων μέσα από προσεκτική εξέταση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς η επιχείρηση είναι ένα ανοικτό σύστημα (Bowman και Asch, 1987) που βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με φορείς, οργανισμούς και ομάδες συμφερόντων. Οι Wheelen και Hunger (2006) αναφέρουν ότι οι μεταβλητές του περιβάλλοντος είναι εύκολο να προσδιοριστούν και οριοθετηθούν μέσω της S.W.O.T. Analysis, μιας μεθόδου που καταγράφει τις δυνάμεις (Strengths) και τις αδυναμίες (Weaknesses) του εσωτερικού

περιβάλλοντος της επιχείρησης και τις ευκαιρίες (Opportunities) και απειλές (Threats) του εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται.

1.3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον αναλύεται σε δυο συνιστώσες, στο γενικευμένο μακροπεριβάλλον της επιχείρησης και στο άμεσο μικροπεριβάλλον. Το μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες, που είναι ανεξάρτητοι από τη λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης, αλλά που οποιαδήποτε μεταβολή τους, συνήθως επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τη συμπεριφορά της. Η ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος επιτυγχάνεται με το υπόδειγμα της δομικής ανάλυσης του κλάδου (ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter).

Ένα από τα πλέον δημοφιλή εργαλεία ανάλυσης του μακροπεριβάλλοντος είναι η PEST. Προέρχεται από τα αρχικά Πολιτικό (Political), Οικονομικό (Economic), Κοινωνικό (Social), Τεχνολογικό (Technological) και περιλαμβάνει το Περιβάλλον και τη Νομοθεσία – είναι τομείς του εξωτερικού περιβάλλοντος που αφορούν και μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση.

Πολιτική Διάσταση

Η πολιτική διάσταση αναφέρεται στην παρακολούθηση των πολιτικών εξελίξεων στην Ελλάδα και στον κόσμο και πώς το ευρύτερο πολιτικό πλαίσιο δύναται να επηρεάσει την οικονομία ή ειδικότερα τον κλάδο που δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση. Για παράδειγμα, η απόφαση των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης να προχωρήσουν στη διαμόρφωση μιας ενιαίας αγοράς ή η πολιτική σταθερότητα στην Ελλάδα.

Οικονομικό Περιβάλλον

Η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη μελέτη του ρυθμού ανάπτυξης σε μια χώρα, σε μεγέθη όπως η κατανάλωση, οι επενδύσεις, η

εγχώρια ζήτηση, οι εξαγωγές και εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών, το ΑΕΠ και ο πληθωρισμός. Είναι εξαιρετικά σημαντικό και κρίσιμο για την επιχείρηση να γνωρίζει τόσο τις εγχώριες τάσεις της οικονομίας όσο και τις παγκόσμιες εξελίξεις και να προετοιμάζεται ανάλογα για αυτές.

Κοινωνικό Πλαίσιο

Στην κοινωνική διάσταση εξετάζονται παράγοντες κοινωνικοπολιτιστικοί, που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι, για παράδειγμα, η στάση των καταναλωτών απέναντι σε διάφορα ζητήματα, όπως η διαφήμιση, η διαχείριση του ελεύθερου χρόνου, η θέση σε αξίες, παραδόσεις και έθιμα. Ακόμα, οι νέες τάσεις στις τέχνες, στη μόδα, αλλά και σε ζητήματα όπως η δημογραφική σύνθεση του πληθυσμού και η κατανομή του εισοδήματος.

Τεχνολογία

Η μελέτη των τεχνολογικών αλλαγών πρέπει να εστιάζει στο κατά πόσο συμφέρει την επιχείρηση να εφαρμόσει νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται και αφορούν ένα μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων της, από τις παραγωγικές διαδικασίες στο χώρο της βιομηχανίας μέχρι την υλοποίηση συστημάτων αυτοματοποίησης σε λειτουργίες της επιχείρησης. Κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη για την παρακολούθηση αφενός των τεχνολογικών εξελίξεων και αφετέρου για την υιοθέτηση αυτών πρέπει να γίνονται με ιδιαίτερη προσοχή όχι μόνο για τα όρια της βελτίωσης της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται, αλλά και το ρυθμό ανάπτυξης της τεχνολογίας που θα την αντικαταστήσει (Pearce και Robinson, 1997).

Περιβάλλον

Κύρια σημεία της περιβαλλοντικής διάστασης είναι η τήρηση των απαραίτητων μέτρων που πρέπει να ληφθούν για την προστασία του περιβάλλοντος αλλά και των καταναλωτών. Η ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος έχει οδηγήσει στην ύπαρξη διεθνών νομοθετικών πλαισίων ενώ έντονη είναι και η περιβαλλοντική συνείδηση που αναπτύσσεται από τους καταναλωτές και μη κυβερνητικές

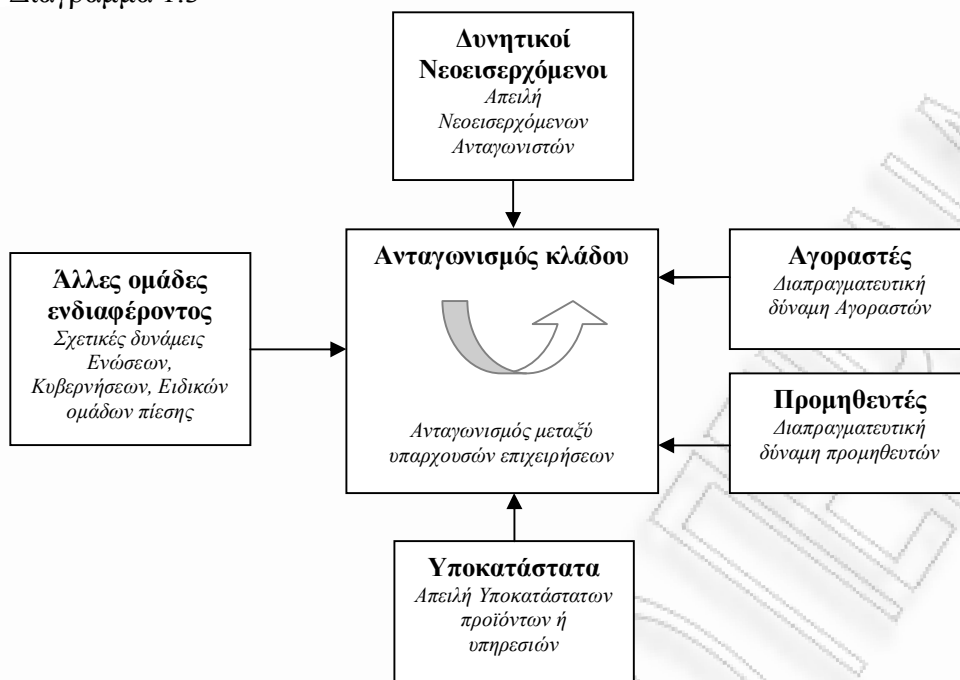
οργανώσεις με επιπρόσθετο σκοπό την άσκηση πίεσης προς τις επιχειρήσεις με σκοπό τη λήψη μέτρων προστασίας.

Νομοθεσία

Τέλος, μελετάται η νομοθετική διάσταση. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις είναι ζωτικής σημασίας να παρακολουθούνται προσεκτικά από την επιχείρηση, ώστε αφενός να αποφεύγονται τυχόν κυρώσεις και αφετέρου οι αποφάσεις που λαμβάνονται να είναι προς την σωστή κατεύθυνση.

Αναφορικά με την ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος, η καλή γνώση του κλάδου μέσα στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση έχει ουσιαστική και κρίσιμη σημασία για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της. Σύμφωνα με τον Porter (1980), μια επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της στην ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου, η οποία καθορίζεται από πέντε συν μια βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης και καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου, όπου το κέρδος εμφανίζεται ως η μακροπρόθεσμη απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων (Διάγραμμα 1.3). Επιπρόσθετα, είναι δυνατό, με αυτόν τον τρόπο, να εκτιμηθεί η συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Διάγραμμα 1.3



Πηγή: Wheelen και Hunger, 2006

Η κατανόηση της δυναμικής του κλάδο αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα για το πώς μπορεί μια επιχείρηση να συμπεριφερθεί. Δύναται να βοηθήσει στην εκτίμηση των ευκαιριών που ενδεχομένως υπάρχουν για μια επιχείρηση αλλά και των απειλών που ελλοχεύουν και μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα και να εμποδίσουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά της. Ο Porter (1980) τόνισε ότι η επιχείρηση οφείλει να βρει μια θέση στον κλάδο που να μπορεί να αμυνθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις δυνάμεις αυτές ή να τις επηρεάσει προς όφελός της για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις (Porter, 1980) είναι οι εξής:

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Η ύπαρξη απειλής εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο προσδιορίζεται από τις ενδείξεις ότι η συγκεκριμένη αγορά εμφανίζει υψηλή κερδοφορία. Τότε, με την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αυξάνεται η συνολική ικανότητα παραγωγής του κλάδου, οξύνεται η ένταση του ανταγωνισμού και συμπερασματικά περιορίζονται τα κέρδη των υπαρχόντων ανταγωνιστών καθώς μερίδιο αποκτούν και οι νεοεισερχόμενες εταιρείες. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις, προκειμένου να

αποτρέψουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο αναπτύσσουν τα εξής εμπόδια εισόδου:

- Οικονομίες κλίμακας. Οι δυνητικές νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις διστάζουν να εισέλθουν σε κλάδο όπου χρησιμοποιούνται οικονομίες κλίμακας, καθώς απαιτούνται πολλά κεφάλαια για μαζική παραγωγή και μείωση του κατά μονάδα κόστους.
- Διαφοροποίηση προϊόντος. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός διαφοροποίησης τόσο πιο δύσκολη είναι η μίμηση και η προσέλκυση πελατών.
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια. Ο όγκος των κεφαλαίων που απαιτείται όσο μεγαλύτερος είναι τόσο το εμπόδιο εισόδου αυξάνει καθώς ο κίνδυνος γίνεται εντονότερος, ειδικά εάν οι επενδύσεις δεν αποδίδουν άμεσα.
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής απαγορεύει στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις την είσοδο.
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος. Τα πλεονεκτήματα αυτά, όπως είναι το know-how, η τεχνογνωσία και η πρόσβαση σε πρώτες ύλες αποτελούν ισχυρό εμπόδιο για να εισέλθουν στον κλάδο νέες επιχειρήσεις.
- Αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Αναμενόμενες αντιδράσεις μπορεί να είναι ο πόλεμος τιμών, η διαφήμιση, ύπαρξη ρευστότητας και η αύξηση στις επενδύσεις και η πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα. Εμπόδιο εισόδου αποτελεί το κατά πόσο έντονη και άμεση θα είναι η αντίδραση από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις.
- Κυβερνητική πολιτική. Η εκάστοτε πολιτική για κάθε κλάδο διαφέρει και μέσω νομοθεσίας περιορίζει τον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κάθε κλάδο άλλοτε σε μικρότερο και άλλοτε σε μεγαλύτερο βαθμό.

Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Στους περισσότερους κλάδους, οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μια επιχείρηση δύναται προκαλέσει αισθητή επίδραση σε έναν ανταγωνιστή και μπορεί να οδηγήσει σε αντεκδίκηση και αντιδράσεις. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υπάρχουσών επιχειρήσεων είναι:

- Αριθμός των ανταγωνιστών. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται σε ένα κλάδο τόσο μεγαλύτερη είναι η ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί.
- Ρυθμός ανάπτυξης στον κλάδο. Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης ενός κλάδου είναι γρήγορος τότε ο κλάδος χαρακτηρίζεται ως αναπτυσσόμενος και ο ανταγωνισμός δεν είναι πολύ έντονος καθώς οι πωλήσεις και τα μερίδια αγοράς αυξάνουν. Όταν ο ρυθμός είναι χαμηλός τότε η αγορά χαρακτηρίζεται ως ώριμη και ο ανταγωνισμός είναι έντονος καθώς η αγορά πλέον είναι καθορισμένη και τα μερίδια αγοράς αλλάζουν δύσκολα και εις βάρος των υπολοίπων ανταγωνιστών.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Σχετίζεται με το βαθμό διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας και όσο πιο μεγάλος είναι τόσο μειώνεται η ένταση του ανταγωνισμού ενώ όσο πιο μικρός είναι τόσο αυξάνεται.
- Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας. Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλό σταθερό κόστος επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα ώστε να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Αυτό οδηγεί στη μείωση του ανά μονάδα κόστους, στη δυνατότητα μείωσης των τιμών και την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.
- Μέγεθος επιχείρησης. Όταν το μέγεθος και η δυναμικότητα των επιχειρήσεων δεν διαφέρει τότε ο ανταγωνισμός είναι έντονος. Αντίθετα, όταν υπάρχουν έντονες διαφορές στο μέγεθος και στη δυναμικότητα τότε η ένταση του ανταγωνισμού είναι μειωμένη λόγω των αδυναμίας των μικρότερων να αντιμετωπίσουν τους συγκριτικά μεγαλύτερους.
- Ύψος εμποδίων εξόδου. Όταν τα εμπόδια εξόδου είναι μεγάλα τότε οι επιχειρήσεις που θα επιθυμούσαν να εξέλθουν συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται συμμετέχοντας στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Ως υποκατάστατο προϊόν ορίζεται το προϊόν που εμφανίζεται με διαφορετικά χαρακτηριστικά αλλά μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη εξίσου το ίδιο ή σχεδόν το ίδιο. Όσο πιο στενά υποκατάστατα προϊόντα υπάρχουν τόσο η ένταση του

ανταγωνισμού είναι υψηλή. Επιπλέον, η επίδραση της τιμής είναι σημαντική καθώς δύναται να οδηγήσει ή όχι τους καταναλωτές προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Ωστόσο, ένα δύσκολο εγχείρημα είναι η αναγνώριση της ταυτότητας ενός υποκατάστατου προϊόντος ή υπηρεσίας, που σημαίνει την ενδεδειγμένη αναζήτηση για προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν παρόμοια λειτουργία, αν και έχουν διαφορετική εμφάνιση και δεν φαίνεται εκ πρώτης όψεως ότι είναι υποκατάστατα.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές επιδρούν στον κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να μειώνουν τις τιμές, απαιτώντας καλύτερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες και οξύνοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων καθώς αυτοί είναι οι αποδέκτες και από την αγορά τους εξαρτάται η επιβίωση της επιχείρησης και η ανάπτυξη του κλάδου. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι:

- Μέγεθος του αγοραστή. Όσο πιο μεγάλο μέγεθος έχει ο αγοραστής έναντι του προμηθευτή τόσο αυξάνει η διαπραγματευτική του δύναμη.
- Αριθμός των προμηθευτών. Ο μεγάλος αριθμός των προμηθευτών σημαίνει και μεγαλύτερη δύναμη από τους αγοραστές. Αντίθετα, ο μικρός αριθμός των προμηθευτών καταδεικνύει εξάρτηση των αγοραστών και συνάμα μείωση της δύναμής τους.
- Πληροφορίες για το κόστος παραγωγής. Η πληροφόρηση σχετικά με το κόστος παραγωγής, τις συνθήκες ζήτησης, τις τρέχουσες τιμές στην αγορά επιτρέπει στους αγοραστές να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση.
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή. Αυξημένη ευαισθησία συνεπάγεται ότι οι αγοραστές πιέζουν περισσότερο για την επίτευξη χαμηλότερων τιμών.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας. Όσο μικρότερος ο βαθμός διαφοροποίησης και τυποποίησης του προϊόντος τόσο μικρότερος ο βαθμός εξάρτησης του αγοραστή από ένα τέτοιο προϊόν αφού εύκολα μπορεί να επιλέξει υποκατάστατα λόγω του μικρού βαθμού διαφοροποίησης.
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Όταν ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω τότε η διαπραγματευτική του δύναμη αυξάνεται. Ο βαθμός ολοκλήρωσης οδηγεί και σε ανάλογο βαθμό δύναμης.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι παράγοντας που επιδρά θετικά στη αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από:

- Αριθμός των προμηθευτών. Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός τόσο αυξάνει και η δύναμή τους.
- Μέγεθος αγοραστή. Όσο μικρότερο το μέγεθος του αγοραστή τόσο αυξάνει η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή. Ο υψηλός βαθμός διαφοροποίησης και μοναδικότητας συνεπάγεται αυξημένη δύναμη του προμηθευτή.
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή. Ο μικρός βαθμός υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή συνεπάγεται και αύξηση της δύναμής του. Ο βαθμός υποκατάστασης καθορίζεται από το πόσο απαραίτητο είναι το προϊόν ως πρώτη ύλη ή ενδιάμεσο προϊόν (ελαστικότητα ζήτησης) για την παραγωγική διαδικασία του αγοραστή.
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Όταν δύναται προμηθευτής να ολοκληρώσει κάθετα προς τα εμπρός τότε αυξάνεται η διαπραγματευτική του δύναμη καθώς ανταγωνίζεται άμεσα τους αγοραστές.

Διαπραγματευτική δύναμη άλλων ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders)

Μια έκτη δύναμη μπορεί να προστεθεί στο υπόδειγμα του Porter των πέντε δυνάμεων (Wheelen και Hunger, 2006) η οποία περιλαμβάνει ομάδες που ανήκουν ή συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στον κλάδο και δύναται να τον επηρεάσουν. Οι ομάδες αυτές περιλαμβάνουν κυβερνητικές οργανώσεις, τοπικές κοινότητες, πιστωτές, εμπορικούς συνεταιρισμούς, ενώσεις, σωματεία και μετόχους. Η σημαντικότητα των ομάδων ενδιαφέροντος ποικίλει σε κάθε κλάδο.

Επιπρόσθετα, μια άλλη σημαντική παράμετρος είναι προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι συμπληρωματικά (Παπαδάκης, 1999· Wheelen και Hunger, 2006). Δυο

προϊόντα είναι συμπληρωματικά όταν το ένα συμπληρώνει το άλλο, δηλαδή, η παρουσία του ενός προϋποθέτει και την παρουσία του άλλου. Παράδειγμα αποτελεί το αυτοκίνητο και η βενζίνη, ο καφές και το νερό. Ένας παράγοντας που προσδιορίζει αυτήν την επίδραση είναι η ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα.

Η κυριότερη αδυναμία του μοντέλου οφείλεται στην ιστορική περίοδο που αναπτύχθηκε. Οι δομές της αγοράς ήταν απλές και δεν υπήρχε πολυπλοκότητα σε κλάδους. Στη σημερινή πραγματικότητα, υπάρχουν κλάδοι με πολλαπλές διασυνδέσεις, ομάδες προϊόντων, παράγωγα προϊόντα και τμήματα. Η στενή εστίαση σε συγκεκριμένα τμήματα τέτοιων κλάδων κινδυνεύει να χάσει σημαντικά στοιχεία. Παράλληλα, το μοντέλο υποθέτει σχετικά στατικές δομές, κάτι που δε συμβαίνει στη σημερινή οικονομία. Η τεχνολογική πρόοδος και η δυναμική είσοδος νέων επιχειρήσεων ή κλάδων μπορεί να αλλάξουν εντελώς τα μοντέλα των επιχειρήσεων, τα εμπόδια εισόδου και τις σχέσεις με τα δίκτυα εφοδιασμού σε ελάχιστο χρονικό διάστημα. Με αυτήν την οπτική, δεν μπορεί να αναλύσει τις στρατηγικές συμμαχιών, την ηλεκτρονική διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων των εταιρειών σε μια αλυσίδα προστιθέμενης αξίας και τα εικονικά δίκτυα επιχειρήσεων.

Το μοντέλο παρουσιάζει ουσιαστικούς περιορισμούς στην σημερινή εποχή. Δεν μπορεί να λάβει υπόψη του τα νέα μοντέλα επιχειρήσεων και τη δυναμική των αγορών. Η χρησιμότητά του, όμως, βρίσκεται στο ότι αποτελεί βάση και οδηγό για πολλές σύνθετες αναλύσεις και επιτρέπει στα σημερινά στελέχη να κάνουν μια αρχική ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, με ένα δομημένο και κατανοητό τρόπο. Συμβάλλει στην ανίχνευση ευκαιριών και απειλών που μπορεί, αντίστοιχα, να εκμεταλλευτεί και να αποφύγει η επιχείρηση, καθώς και σε απαραίτητα στοιχεία για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής. Στη βάση μιας ουσιαστικότερης και αποτελεσματικότερης ανάλυσης, ο Porter (1985) αναφέρει την τμηματοποίηση σε στρατηγικές ομάδες (strategic groups), σε ομάδες επιχειρήσεων ή επιχειρηματικές μονάδες (business units) με κοινές στρατηγικές έτσι ώστε να κατανοηθεί πληρέστερα το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων προσδιορίζεται με τη δημιουργία πινάκων, των στρατηγικών χαρτών (strategic maps), όπου αποτυπώνονται οι θέσεις στην αγορά των ανταγωνιστών του κλάδου σε γράφημα δυο διαστάσεων. Στην ίδια κατεύθυνση, ο Downes (1997) προτείνει την προσθήκη τριών ακόμα δυνάμεων στο υπόδειγμα του

Porter, τη ψηφιακοποίηση (digitalization), την παγκοσμιοποίηση (globalization) και την απορρύθμιση (deregulation) της αγοράς.

Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος παρέχει σημαντικά στοιχεία σχετικά με την παρούσα κατάσταση και τις τάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον, αλλά δεν μπορεί με βεβαιότητα να προσδιορίσει εάν οι τάσεις αυτές θα συνεχιστούν και στο μέλλον. Η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει τον βαθμό αλλαγής σε τοπικό, αλλά και σε παγκόσμιο, επίπεδο κατέστησε αναγκαία την ανάπτυξη μεθόδων πρόβλεψης. Πολλές είναι οι μέθοδοι που έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόσκει για τη διενέργεια προβλέψεων που χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων σε ποικίλες συνθήκες. Η επιλογή, κάθε φορά, της κατάλληλης μεθόδου, η εγκατάσταση και χρήση της και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων είναι μερικά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στην πρακτική αξιοποίηση των μεθόδων αυτών. Ο βασικότερος παράγοντας που καθορίζει την επιλογή της μεθόδου είναι το είδος των αποφάσεων που θα ληφθούν βάσει των προβλέψεων που θα προκύψουν.

Οι μέθοδοι πρόβλεψης για τη λήψη αποφάσεων δύναται να διαχωριστούν στις εξής τρεις κατηγορίες (Παπής, 1995):

- Μέθοδοι προεκβολής/μέθοδοι χρονοσειρών. Οι μέθοδοι αυτοί χρησιμοποιούν στοιχεία από το παρελθόν για να γίνει πρόβλεψη για το μέλλον. Στόχος είναι να αναγνωριστεί ο τρόπος, με τον οποίο οι τιμές μιας μεταβλητής διαμορφώθηκαν στο παρελθόν, και να προβλεφθεί αυτός στο μέλλον. Εφόσον ο χρονικός ορίζοντας της πρόβλεψης είναι μικρός, αυτές οι μέθοδοι δίνουν αρκετά αξιόπιστα αποτελέσματα.
- Αιτιακές μέθοδοι. Βασίζονται στην υπόθεση ότι η προς πρόβλεψη μεταβλητή (για παράδειγμα η ζήτηση ενός προϊόντος) είναι συναρτηθεί ενός ή περισσότερων ανεξάρτητων παραγόντων. Επιδίωξη είναι ο προσδιορισμός της σχέσης ανάμεσα στην εξαρτημένη μεταβλητή και στους ανεξάρτητους παράγοντες. Βάσει αυτής της σχέσης οι μελλοντικές τιμές της εξαρτημένης μεταβλητής μπορούν να προβλεφθούν, αν υπάρχουν προβλέψεις για τις μελλοντικές τιμές των ανεξάρτητων παραγόντων.
- Ποιοτικές μέθοδοι ή μέθοδοι κρίσης. Βασίζονται στις υποκειμενικές εκτιμήσεις ατόμων, συνήθως ειδικών, και στο συνδυασμό ποιοτικών κυρίως και ποσοτικών στοιχείων. Αν και οι ποιοτικές μέθοδοι προβλέψεων

παρουσιάζουν ορισμένες αδυναμίες, αποτελούν τις πιο διαδεδομένες μεθόδους πρόβλεψης, που εφαρμόζονται μάλιστα τόσο για προβλέψεις μελλοντικών εξελίξεων στην τεχνολογία, στις αγορές αγαθών όσο και σε ζητήματα στρατηγικής σημασίας όπως είναι η επιλογή προϊόντος, η θέση εγκατάστασης παραγωγικής μονάδας.

Οι ευκαιρίες που εντοπίζονται, μέσω της ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να είναι πολλές ή ελάχιστες, ιδιαίτερα ελκυστικές ή οριακά ενδιαφέρουσες για μια επιχείρηση. Ότι αποτελεί ευκαιρία για ένα κλάδο δεν συνεπάγεται ότι αποτελεί και ευκαιρία για κάθε επιχείρηση που ανήκει σε αυτόν (Thompson και Strickland, 2003). Ορισμένες επιχειρήσεις, λόγω των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτουν, έχουν την ικανότητα και τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν αποτελεσματικότερα τις διαφαινόμενες ευκαιρίες που αναδύονται σε ένα κλάδο από κάποιες άλλες επιχειρήσεις.

Από την άλλη πλευρά, πολλοί παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν δυνητικές πηγές απειλών και δυσοίωνων καταστάσεων για την επιχείρηση. Κάποιες από αυτές συνεπάγονται μικρό βαθμό δυσκολίας, ενώ κάποιες άλλες καθιστούν την επιβίωση της επιχείρησης αρκετά ευάλωτη και αμφίβολη.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να παρακολουθούν και να αξιολογούν κάθε αλλαγή που συντελείται στο περιβάλλον συγκρίνοντάς την με τη φύση της επιχείρησης, με σκοπό να εντοπίσουν τη χρονική διάρκεια και την ταχύτητα και τον ρυθμό της αλλαγής. Ο στόχος είναι η αξιοποίηση εκείνων των ευκαιριών που συμβαδίζουν με τις ικανότητες της και η ανάληψη εύστοχων ενεργειών την άμβλυνση των συνεπειών των απειλών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της.

1.3.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

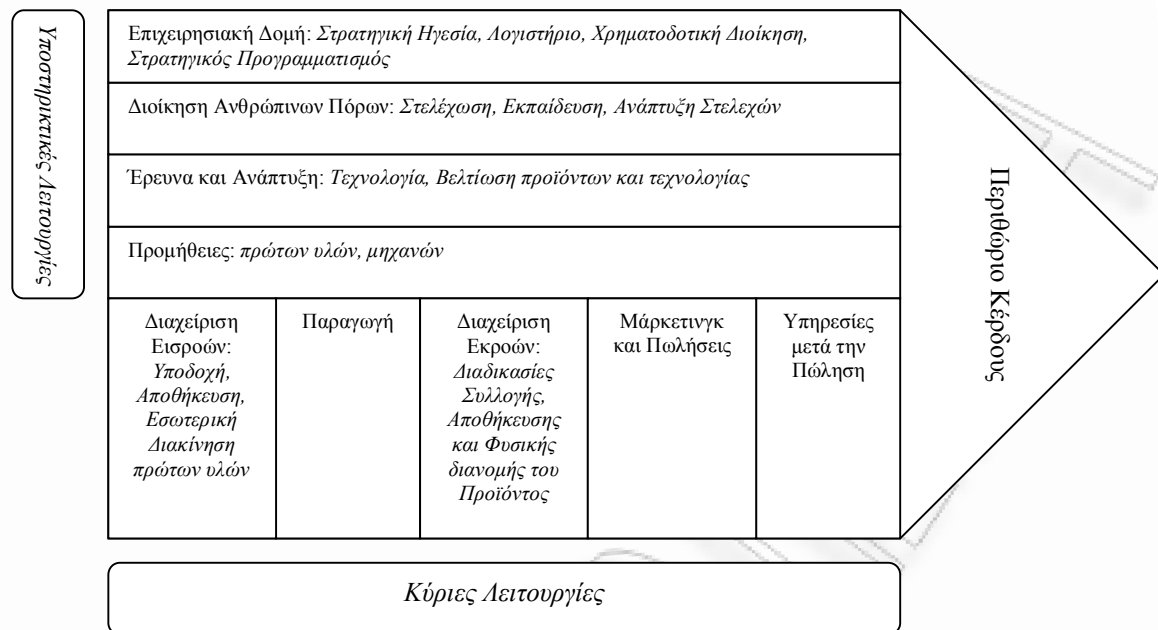
Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στοχεύει στην ανίχνευση των εσωτερικών στρατηγικών στοιχείων, των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης, που θα καθορίσουν το βαθμό ανταπόκρισής της στις ευκαιρίες και απειλές που

προκύπτουν από το μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα είναι σε θέση να διακρίνει τις ικανότητες που την οδηγούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και τα σημεία που απαιτούν βελτίωση. Τα στοιχεία που οφείλουν να αναλυθούν είναι η δομή (structure), η κουλτούρα (culture) και οι πόροι (resources) του οργανισμού.

Η δομή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία είναι οργανωμένη, όσον αφορά θέματα εξουσίας, επικοινωνίας και εργασίας. Η δομή είναι το μέσο με το οποίο η διοίκηση οργανώνει και συντονίζει τις ενέργειες και τις λειτουργίες των διαφόρων τμημάτων, έχοντας ως στόχο την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των ικανοτήτων της επιχείρησης και την επίτευξη των σκοπών της. Η θεωρία της αλυσίδα αξίας (value chain) συμβάλλει στην αναζήτηση των πόρων και των ικανοτήτων ανά δραστηριότητα στην επιχείρηση. Η αλυσίδα αξίας, σύμφωνα με τον Porter (1985), διαχωρίζει την επιχείρηση σε δυο ομάδες (Διάγραμμα 1.4):

- Στις κύριες δραστηριότητες, που είναι εκείνες οι δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με το προϊόν όπως η διαχείριση εισροών, η παραγωγή, οι διάφορες λειτουργίες, η διαχείριση εκροών, η προώθηση (marketing), οι πωλήσεις και η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση.
- Στις υποστηρικτικές δραστηριότητες, που αφορούν αυτές που λειτουργούν υποστηρικτικά και έχουν έμμεση σχέση με το προϊόν και είναι η επιχειρηματική δομή, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η έρευνα και η ανάπτυξη και οι προμήθειες.

Διάγραμμα 1.4



Πηγή: Porter, 1985

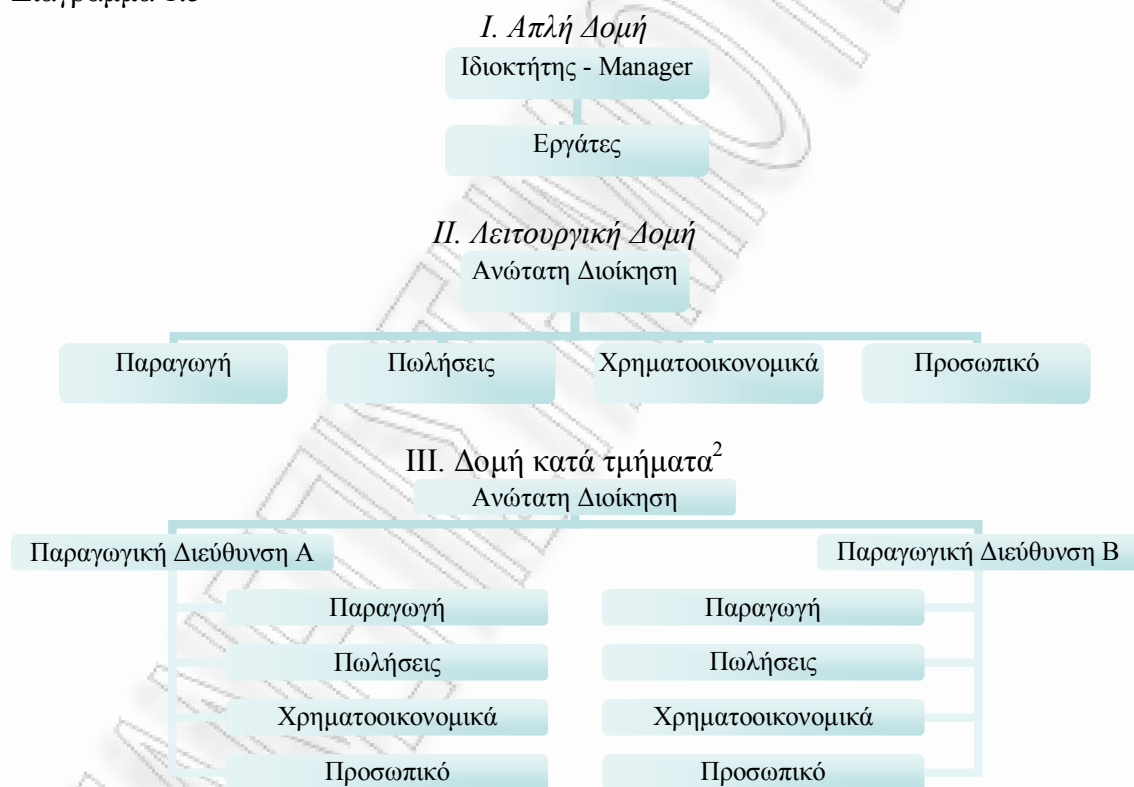
Μέσα σε κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες λειτουργιών, η επιχείρηση τυπικά εκτελεί κάποιες ξεχωριστές δραστηριότητες λειτουργιών που μπορεί να αντιπροσωπεύουν κύριες δυνάμεις ή αδυναμίες. Από τον συστηματικό προσδιορισμό αυτών των δραστηριοτήτων, χρησιμοποιώντας την αλυσίδα αξίας, η επιχείρηση δύναται να εντοπίσει πιθανές δυνάμεις ή αδυναμίες για περαιτέρω ανάλυση. Αποτελεί μια μέθοδο εκτίμησης δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σε έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μια από τις οποίες δημιουργεί αξία και περιθώριο κέρδους για τον πελάτη (Παπαδάκης, 1999). Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση, είτε ως οικονομικό συμφέρον λόγω χαμηλότερου κόστους, είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του (Miller και Dess, 1996). Σύμφωνα με τον Porter (1985), οι διαφορές ανάμεσα στους ανταγωνιστές στην αλυσίδα αξίας αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο απλούστερος τρόπος για την ανάλυση της αλυσίδα αξίας βασίζεται στην προσεκτική εξέταση των παραδοσιακών λειτουργικών περιοχών. Οι πόροι και οι ικανότητες περιλαμβάνουν εκτός από το χρηματοοικονομικό, φυσικό και ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης, και την ικανότητα των ανθρώπινου παράγοντα σε κάθε τομέα να διαμορφώσει και να εφαρμόσει τους απαραίτητους λειτουργικούς σκοπούς,

στρατηγικές και πολιτικές. Αυτοί οι πόροι και οι ικανότητες περιλαμβάνουν την γνώση αναλυτικών ιδεών και διαδικαστικών τεχνικών σε κάθε λειτουργική περιοχή καθώς και στην ικανότητα του ανθρώπινου παράγοντα, σε κάθε περιοχή, να τους χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά. Εάν χρησιμοποιηθούν κατάλληλα, αυτοί οι πόροι και οι ικανότητες αποτελούν δυνατό σημείο εκτελώντας προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες και υποστηρίζοντας στρατηγικές αποφάσεις.

Παρόλο που υπάρχει μια τεράστια ποικιλία εταιρικών δομών, συγκεκριμένες βασικές δομές (Διάγραμμα 1.5) επικρατούν στις σύγχρονες πολύπλοκες επιχειρήσεις (Wheelen και Hunger, 2006):

Διάγραμμα 1.5



Πηγή: *Wheelen και Hunger, 2006*

- Η απλή δομή (simple structure) δεν έχει λειτουργικές ή παραγωγικές κατηγορίες και είναι κατάλληλη για μικρές, επιχειρήσεις με μια ή δυο

² Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες και η δομή συσσώρευσης είναι παραλλαγή της δομής κατά τμήματα

παραγωγικές γραμμές που λειτουργούν σε μια λογικά μικρή, εύκολα αναγνωρίσιμη θέση στην αγορά.

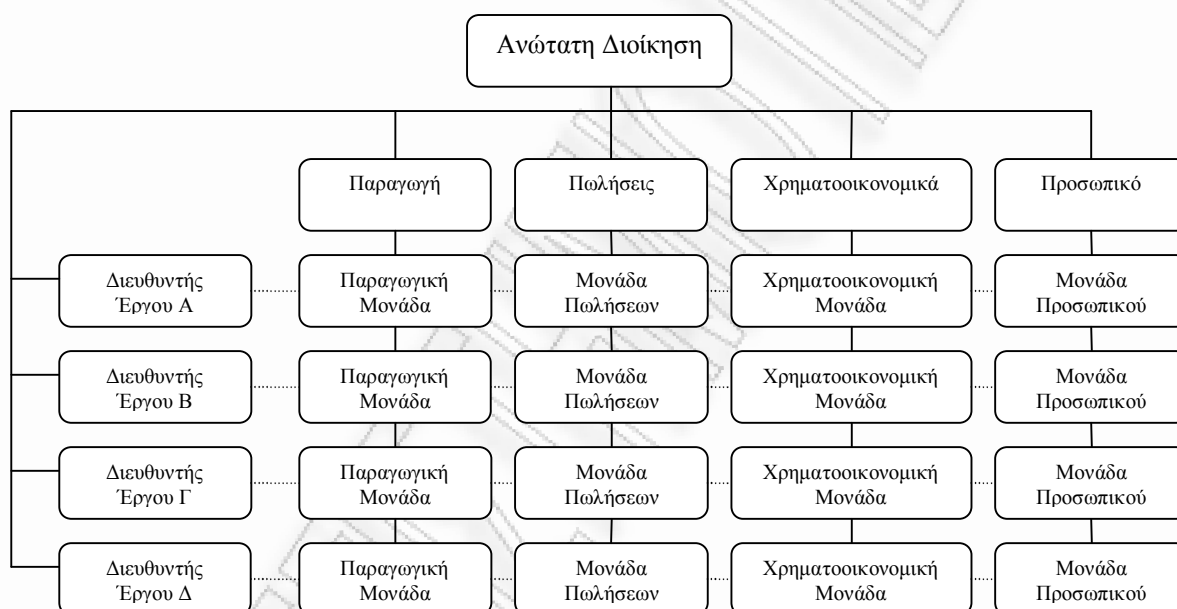
- Η λειτουργική δομή (functional structure) είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με πολλές παραγωγικές γραμμές σε έναν κλάδο. Τα στελέχη οδηγούνται στην ειδίκευση σε επιχειρηματικές λειτουργίες που είναι σημαντικές για τον κλάδο, όπως είναι η παραγωγή, το μάρκετινγκ, τα χρηματοοικονομικά και οι ανθρώπινοι πόροι.
- Η δομή κατά τμήματα (divisional structure) είναι κατάλληλη για μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές παραγωγικές γραμμές σε πολλούς σχετικούς κλάδους.
- Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (strategic business units) είναι μια τροποποίηση της παραπάνω δομής. Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες είναι διευθύνσεις ή ομάδες διευθύνσεων που απαρτίζονται από ανεξάρτητα τμήματα αγοράς και προϊόντος και δίνεται πρωταρχική ευθύνη και δικαιοδοσία προς την διοίκηση των επιμέρους λειτουργικών περιοχών. Κάθε επιχειρηματική μονάδα μπορεί να είναι οποιοδήποτε μεγέθους ή επιπέδου, αλλά οφείλει να έχει μοναδικό σκοπό, συγκεκριμένους ανταγωνιστές, να εστιάζει σε συγκεκριμένη εξωτερική αγορά και να ελέγχει τις επιχειρηματικές της λειτουργίες.
- Οι δομές συσσώρευσης είναι κατάλληλες για ευμεγέθεις επιχειρήσεις με πολλές παραγωγικές γραμμές που δραστηριοποιούνται σε πολλούς ασυσχέτιστους κλάδους. Ως παραλλαγή της δομής κατά τμήματα, η δομή συσσώρευσης είναι τυπικά μια συγκέντρωση νόμιμα ανεξάρτητων εταιρειών (θυγατρικών) λειτουργώντας υπό την ομπρέλα της κεντρικής επιχείρησης αλλά ο έλεγχος να ανήκει στις διοικήσεις των θυγατρικών.

Εάν οι βασικές δομές μιας επιχείρησης δεν είναι εύκολο να υποστηρίξουν μια στρατηγική υπό διαμόρφωση, τότε η ανώτατη διοίκηση οφείλει να αποφασίσει αν η στρατηγική είναι εφικτή και πραγματοποιήσιμη ή η δομή πρέπει να αλλάξει και τροποποιηθεί κατάλληλα σε δομή μήτρας (matrix) ή δομή δικτύου (network).

Η δομή μήτρας προσφέρει μια δυναμική λύση στην περίπτωση κατά την οποία τα τμήματα χρειάζονται και ειδίκευση λειτουργιών και συντονισμό ανάμεσα στις γραμμές των τμημάτων, αυξάνοντας τη χωρητικότητα για διαχείριση πληροφοριών

και τη λήψη αποφάσεων εντός της επιχείρησης, και εγκαθιστώντας οριζόντια κανάλια επικοινωνίας που συμπληρώνουν τα ήδη υπάρχοντα κάθετα κανάλια επικοινωνίας και ιεραρχίας. Επομένως, το προσωπικό ενός τμήματος εκτός από τον υπεύθυνο του τμήματος έχει και τον υπεύθυνο (οριζόντιας) γραμμής, που συνήθως υφίσταται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και συμβάλλει στον καλύτερο και αποτελεσματικότερο συντονισμό συγκεκριμένων διαδικασιών και έργων. Αυτός ο τύπος δομής συνδυάζει δυο γραμμές εξουσίας, μια κάθετη από τα λειτουργικά διευθυντικά στελέχη και μια οριζόντια από τους διευθυντές έργων ή σχεδιασμού ή γεωγραφικής περιοχής ή τμήματος (Διάγραμμα 1.6).

Διάγραμμα 1.6



Πηγή: *Wheelen και Hunger, 2006*

Η δομή δικτύου, ελαχιστοποιώντας τις εσωτερικές λειτουργικές δομές της επιχείρησης, αναθέτει τις μη ζωτικές λειτουργίες στους προμηθευτές και στους διανομείς. Με άλλα λόγια, εφαρμόζει εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing³),

³ Με το όρο outsourcing εννοείται η αγορά από κάποιον άλλο προϊόντος ή υπηρεσίας, που παρεχόταν προηγουμένως εσωτερικά. Το outsourcing είναι ένα πολύ σημαντικό τμήμα της στρατηγικής λήψης αποφάσεων και ένας σημαντικός τρόπος αύξησης της απόδοσης, της ποιότητας και της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων μπορεί να καλύψει τις περισσότερες από τις εργασίες μιας επιχείρησης, ξεκινώντας από τις πιο βασικές και φθάνοντας μέχρι τις πιο εξειδικευμένες, είτε παραγωγής είτε παροχής υπηρεσιών. Το outsourcing, κάτω από σωστές συνθήκες και προϋποθέσεις, μπορεί να επιφέρει πλεονεκτήματα στην επιχείρηση, όπως είναι η μείωση

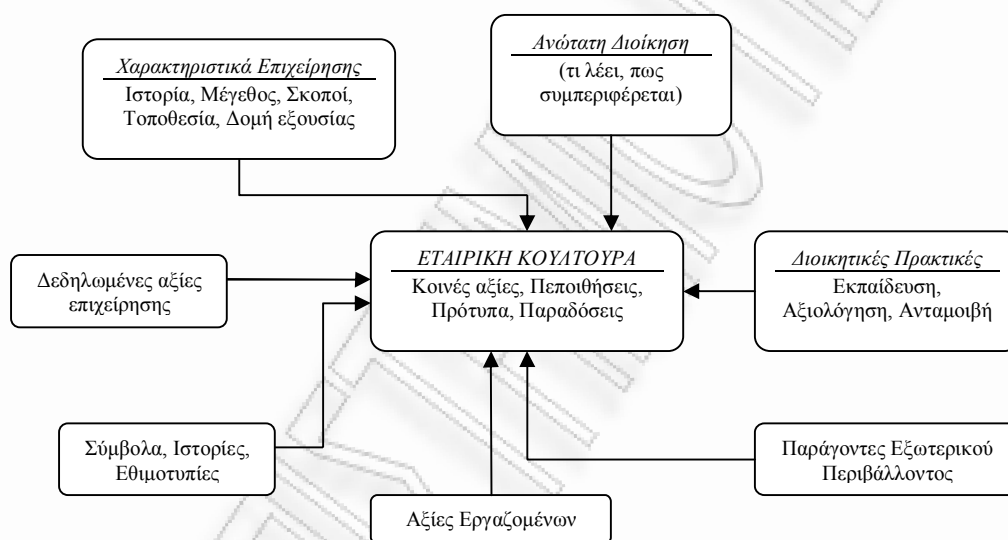
ενώ, παράλληλα, διατηρεί πλήρως τον στρατηγικό έλεγχο. Ουσιαστικά, η επιχείρηση είναι το κέντρο ενός δικτύου εξωτερικών προμηθευτών και ειδικών. Η δομή δικτύου δίνει στην επιχείρηση αυξημένη ευελιξία και τη δυνατότητα προσαρμογής που χρειάζεται για να αντιμετωπίσει τις γρήγορες αλλαγές της τεχνολογίας και του διεθνή ανταγωνισμού. Επιτρέπει σε μια επιχείρηση να συγκεντρωθεί στις μοναδικές της ικανότητες, ενώ συλλέγει ικανότητες από άλλες επιχειρήσεις, που συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους στους τομείς που έχουν ειδικότητα, εστιάζοντας σε δραστηριότητες που μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μειονέκτημα δύναται να αποτελέσει η μεταφορά τεχνογνωσίας σε συνεργάτη, ο οποίος μπορεί να αποβεί μελλοντικός ανταγωνιστής, και η εξάρτηση από συγκεκριμένους προμηθευτές. Η ορθή επιλογή των κατάλληλων λειτουργιών που θα ανατεθούν αλλά και η επιλογή κατάλληλων συνεργατών αποτελεί το κλειδί για μια επιτυχημένη εφαρμογή της δομής δικτύου και του οφέλους από μια τέτοια στρατηγική απόφαση.

Η εταιρική κουλτούρα είναι ο όρος (Χυτήρης, 2001) που χρησιμοποιείται για να περιγραφούν συστήματα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών της επιχείρησης, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας καθώς και τον καθορισμό των στόχων. Οι ισχυρές εταιρικές κουλτούρες λειτουργούν ως παράγοντας προαγωγής της υψηλής απόδοσης. Χρειάζονται αρκετά χρόνια για να διαμορφώσει η επιχείρηση την κουλτούρα της. Τα ανώτατα στελέχη που απασχολούνται σε αυτήν αλλά και γεγονότα και συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τη διαμόρφωση των αξιών κάθε επιχείρησης (Διάγραμμα 1.7). Η εταιρική κουλτούρα παρουσιάζει δυο διακριτές ιδιότητες (Rousseau, 1990), την ένταση (intensity) και την ολοκλήρωση (integration). Η ένταση είναι ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της επιχείρησης αποδέχονται τα πρότυπα, τους κανόνες και τις αξίες. Η ολοκλήρωση είναι η έκταση στην οποία οι μονάδες μέσα στην επιχείρηση συμμερίζονται και συμμετέχουν σε μια κοινή αξία.

του κόστους, η εστίαση σε δραστηριότητες που μπορεί να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η διασπορά κινδύνου, την επιλογή των κατάλληλων συνεργατών. Ωστόσο, υπάρχουν και περιπτώσεις στις οποίες μπορεί να εξελιχθεί σε λανθασμένη στρατηγική επιλογή και να έχει αρνητικά αποτελέσματα. Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση είναι ο καθορισμός των δραστηριοτήτων που θα παραχωρηθούν σε εξωτερικό συνεργάτη, η ορθή επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή-συνεργάτη, η σωστή εσωτερική επικοινωνία προς τους εργαζόμενους της στρατηγικής και ο έλεγχος για την πορεία της συνεργασίας.

Ως ένα σύστημα κοινών αξιών, η εταιρική κουλτούρα αντανακλά ένα κλίμα μέσα στο οποίο οι άνθρωποι εκτιμούν τα ίδια πράγματα και εφαρμόζουν τις ίδιες αξίες, για να ωφελήσουν την επιχείρηση ως σύνολο. Οι αξίες κινητοποιούν το σύνολο της επιχείρησης, από την ανώτατη διοίκηση μέχρι τον τελευταίο εργατή παραγωγής, προς την ίδια κατεύθυνση. Η θέση αυτή πηγάζει από την θεμελιακή αντίληψη (Schermerhorn, 1985) ότι οι αξίες και οι πεποιθήσεις δημιουργούν στάσεις, οι οποίες προδιαθέτουν συμπεριφορές. Στο βαθμό που το ανθρώπινο δυναμικό κατανοεί και συμμερίζεται αξίες που επικοινωνεί η επιχείρηση αναμένεται ότι θα βελτιωθεί τόσο η απόδοσή του, όσο και η συνολική απόδοση της επιχείρησης.

Σχήμα 1.7



Πηγή: Χυτήρης, 2001

Η εταιρική κουλτούρα εκπληρώνει πολλές σημαντικές λειτουργίες σε μια επιχείρηση (Smircich, 1983):

- Μεταφέρει μια αίσθηση ομοιομορφίας και ταυτότητας στους εργαζομένους.
- Συμβάλλει στο να δημιουργήσει στους εργαζομένους ένα αίσθημα δέσμευσης που ξεπερνά το πλαίσιο των καθηκόντων.
- Επαυξάνει στην σταθερότητα της επιχείρησης ως κοινωνικό σύστημα.
- Εξυπηρετεί ως δομή αναφοράς των εργαζομένων στο να αποκτά νόημα οι εταιρικές δραστηριότητες και ως οδηγός κατάλληλης συμπεριφοράς.

Αντίστοιχα, οι πόροι είναι όλα εκείνα τα στοιχεία που κατέχει η επιχείρηση και που τις επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της. Η ανάλυση των πόρων γίνεται

σύμφωνα με τη Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων. Οι πόροι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Υλικοί πόροι. Περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα υλικά στοιχεία της επιχείρησης που αποτελούν το ενεργητικό, όπως είναι κτήρια, μηχανήματα.
- Ανθρώπινοι πόροι. Αποτελούν το σύνολο του ανθρώπινου παράγοντα της επιχείρησης που συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.
- Άυλοι πόροι. Περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα άυλα στοιχεία της επιχείρησης που είναι μη ποσοτικά αλλά αποτελούν ενεργητικό στοιχείο αυτής, όπως είναι η φήμη, η πελατεία, η κουλτούρα.
- Συστήματα. Μια επιχείρηση δεν είναι μια απλή συνάθροιση μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που να διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα.

Η επιχείρηση οφείλει να συνδυάσει τους πόρους και να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες όταν διαχυθούν σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και συνδυαστούν μεταξύ τους διαχωρίζονται σε οριακές, τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν, και σε θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες (core competencies) που δεν τις διαθέτουν ούτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν. Οι θεμελιώδεις ικανότητες δύναται να δώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πραγματοποιώντας μια εσωτερική δραστηριότητα αποδοτικότερα από τις άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Απαραίτητη προϋπόθεση για να χαρακτηριστεί μια θεμελιώδη ικανότητα ως ξεχωριστή είναι η διάκρισή της σε σχέση με την αντίστοιχη των ανταγωνιστών της. Η ικανοποίηση αυτής ακριβώς της προϋπόθεσης είναι εκείνη που διασφαλίζει στην επιχείρηση ανταγωνιστική υπεροχή και τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Thompson και Strickland, 2003). Αν και μια θεμελιώδη ικανότητα αποτελεί δυνατό σημείο της επιχείρησης, το αντίστροφο, δηλαδή η ύπαρξη δυνατού σημείου να είναι και θεμελιώδη ικανότητα, δεν ισχύει. Καθώς οι ανταγωνιστές καταφέρνουν να αντιγράψουν την ικανότητα μιας επιχείρησης – ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια οξύ ανταγωνισμού, αυτό το οποίο αποτελούσε θεμελιώδη ικανότητα φτάνει στο σημείο να είναι ελάχιστη προϋπόθεση για ανταγωνισμό μέσα στον κλάδο (Barney, 2003). Αν και η ικανότητα μπορεί να είναι θεμελιώδη και, επομένως, δυνατό σημείο, παύει

να είναι μοναδική. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η ικανότητα καλείται – όπως αναφέρθηκε προηγουμένως – οριακή. Ζητούμενο για την επιχείρηση είναι όχι μόνο η ύπαρξη θεμελιώδης ικανότητας αλλά και η διατήρησή της.

Οι ικανότητες χαρακτηρίζονται από δύο διεργασίες (Heene και Sanchez, 1997) που καθιστούν την επιχείρηση διακριτή από τους ανταγωνιστές της. Η πρώτη αναφέρεται στη διαχείριση των υπάρχουσών ικανοτήτων της εταιρείας (competence leveraging), χωρίς την παρεμβολή ποιοτικών αλλαγών στους πόρους της και στον τρόπο με τον οποίο αυτοί χρησιμοποιούνται. Η δεύτερη διεργασία αφορά στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων (competence building), κάτι που συμβαίνει όταν η επιχείρηση προχωρά στην απόκτηση νέων και ποιοτικά διαφοροποιημένων πόρων, καθώς και στην υιοθέτηση καινούριων μεθόδων για τη διαχείρισή τους.

Οι πόροι και οι ικανότητες είναι στοιχεία της ίδιας της επιχείρησης που οφείλει να αναζητήσει στο εσωτερικό της περιβάλλον. Η διαδικασία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος για την ανίχνευση των πόρων και των ικανοτήτων, σύμφωνα με τους Bowman και Asch (1987), συνίσταται σε τρία στάδια:

- Απεικόνιση του προφίλ των βασικών δεξιοτήτων και πόρων της επιχείρησης.
- Σύγκριση του επιχειρησιακού αυτού προφίλ με τις απαιτήσεις της αγοράς, για τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης.
- Σύγκριση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης με τα αντίστοιχα των κύριων ανταγωνιστών της ώστε να εντοπίσει τις περιοχές όπου μπορεί να υπάρχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Τα στάδια αυτά αλληλοσυμπληρώνονται και το ένα συνδέεται άρρηκτα με το άλλο.

Οι κυριότεροι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, από όπου ανιχνεύονται οι πόροι της επιχείρησης, είναι (David, 1997):

- Η διοίκηση της επιχείρησης.
- Ο τρόπος προώθησης των προϊόντων (marketing) – ανάλυση πελατών, ανάλυση προμηθευτών, πολιτικές πωλήσεων, προγραμματισμός παραγωγής και υπηρεσιών, τιμολόγηση, διαμονή, έρευνα αγοράς, ανάλυση ευκαιριών της αγοράς, κοινωνικές παροχές.
- Οικονομικοί παράγοντες – χρηματοοικονομικοί δείκτες, πολιτική μερισμάτων, ισολογισμοί, αποτελέσματα χρήσης, ταμειακά προγράμματα.

- Παραγωγική διαδικασία.
- Έρευνα και Ανάπτυξη.
- Πληροφοριακά συστήματα (Management Information Systems).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Chandler A, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA: MIT Press, 1962
2. Wheelen T. L. and Hunger J. D, Concepts in Strategic Management and Business Policy, tenth edition, London, Addison-Wesley Publishing Company, 2006
3. Γεωργόπουλος Ν, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2002
4. Bowman C. and Asch D, Strategic Management, McMillan Education Ltd, 1987
5. Pearce J. A. and Robinson R. B, Strategic Management: Formulation, Implementation and Control, sixth edition, The McGraw-Hill Companies, 1997
6. Porter M, Competitive Strategy, New York, the Free Press, 1980
7. Παπαδάκης Β. Μ, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Μπένου, 1999
8. Porter M, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985
9. Downes L, Beyond Porter, Context Magazine, Fall, 1997
10. Παππής Π. Κ, Προγραμματισμός Παραγωγής, Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς, 1995
11. Thompson A. A. Jr. and Strickland A. J. III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill / Irwin, 13th edition, 2003
12. Miller A. and Dess G, Strategic Management, 2nd edition, London, McGraw-Hill, 1996

13. Χυτήρης Λ, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks, 2001
14. Rousseau D. M, Assessing Organization Culture: The case of multiple methods, B. Schneider, San Francisco: Jossey-Bass, 1990
15. Schermerhorn J. R, Managing Organization Behavior, John Wiley & Sons, New York, 1985
16. Smircich L, Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, September 1983
17. Barney J. B, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003
18. Heene A. and Sanchez R, Competence-based Strategic Management, John Wiley & Sons Ltd, 1997
19. David F. R, "Strategic Management", 5th edition, Prentice Hall International, sixth edition, 1997

Κεφάλαιο 2.

Βασικές Αρχές Στρατηγικής:

Διαμόρφωση, Υλοποίηση, Αξιολόγηση και Έλεγχος

2.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει ένα μακροχρόνιο σχεδιασμό με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών, καθώς και των δυνάμεων και αδυναμιών. Η διαχείριση αυτή βασίζεται στην SWOT ανάλυση (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats). Με τη χρήση της SWOT ανάλυσης γίνεται ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων υπό το πρίσμα της παρούσας κατάστασης. Το χρήσιμο αυτό εργαλείο βασίζεται στην αρχή ότι η διαμόρφωση στρατηγικής οφείλει να αποσκοπεί στην επιδίωξη κατάλληλου συνταιριάσματος ανάμεσα στις ικανότητες της επιχείρησης και στην κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό της περιβάλλον, όπως αυτή προσδιορίζεται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο, τις διαγραφόμενες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και τις απειλές που συνιστούν κινδύνους για την κερδοφορία της και την ανταγωνιστική της θέση (Thompson και Strickland, 2003).

Μέσω της διαδικασίας της διαμόρφωσης της στρατηγικής αναπτύσσονται οι έννοιες της αποστολής (mission), των στόχων (objectives), των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης.

Αποστολή της επιχείρησης είναι ο σκοπός και η αιτία για την ύπαρξη αυτής. Είναι ένας ευρύς όρος που αναφέρεται στην ολική προοπτική μιας επιχείρησης και αναφέρει τι ακριβώς δύναται η επιχείρηση να παρέχει στην κοινωνία, μέσα στην οποία δραστηριοποιείται. Μέσω της αποστολής ανακοινώνεται η σημερινή θέση της επιχείρησης αλλά και το που θέλει να φτάσει. Η έννοια της εταιρικής αποστολής είναι μεγάλη και για αυτό πρέπει να ορίζεται με ιδιαίτερη προσοχή, να προσαρμόζεται όταν οι συνθήκες το απαιτούν και να επικοινωνείται σωστά.

Σκοποί της επιχείρησης είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας δραστηριότητας που έχει προγραμματιστεί, δηλαδή το τι θα πρέπει να επιτευχθεί και ποιος θα είναι ο χρονικός ορίζοντας πραγματοποίησής του. Οι αντικειμενικοί σκοποί οφείλουν να είναι σύμφωνοι με την αποστολή, να απολήγουν δηλαδή σε αυτήν, να είναι κατανοητοί, σαφείς, μετρήσιμοι και ρεαλιστικοί. Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2006), οι στόχοι της επιχείρησης (goals) χρησιμοποιούνται εναλλακτικά με τον όρο σκοποί. Ωστόσο, η έννοια στόχος διαφέρει από αυτή του σκοπού στο γεγονός ότι δεν περιλαμβάνει ποσοτικά και χρονικά κριτήρια.

Οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί και η εταιρική αποστολή της επιχείρησης. Η στρατηγική, πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει το μακροχρόνιο πλάνο της διοίκησης και αναφέρει το πώς η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους αντικειμενικούς στόχους. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Αντίστοιχα, πολιτική αποτελεί το γενικό πλαίσιο της λήψης απόφασης που συνδέει την διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να πιστοποιήσουν ότι οι εργαζόμενοι, σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, λαμβάνουν δράσεις που υποστηρίζουν την εταιρική αποστολή, τους αντικειμενικούς στόχους και τις στρατηγικές.

Στοιχείο καθοριστικό για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής είναι η εξέταση σε βάθος όλων των παραγόντων του περιβάλλοντος της επιχείρησης, κυρίως του εξωτερικού (Porter, 1996) με σκοπό την στρατηγική τοποθέτησή της (positioning), την τοποθέτησή της, δηλαδή, στην αγορά με στόχο τον ανταγωνισμό έναντι των άλλων επιχειρήσεων και την ανάπτυξη ή και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το εξωτερικό περιβάλλον συνθέτει τον χάρτη και τα όρια μέσα στα οποία η επιχείρηση μπορεί και κινείται ή μπορεί να κινηθεί. Η επιχείρηση οφείλει να συνδέσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τις πιο σημαντικές δυνάμεις της, ώστε να μειώσει τον αριθμό των εναλλακτικών επιλογών που έχει. Σε όλη αυτή τη συλλογιστική υπάρχει η έννοια της ιεραρχίας και του κινδύνου. Από τις πολλές εναλλακτικές στρατηγικές που προκύπτουν, ένα κριτήριο για την τελική επιλογή είναι ο κίνδυνος και η οικονομική απόδοση που

πιθανόν περιέχουν. Το ποιες στρατηγικές είναι περισσότερο ελκυστικές από άλλες είναι ζήτημα που αφορά τους χρηματοοικονομικούς στόχους αλλά και τη διάρκεια της όποιας απόδοσης. Σε κάθε περίπτωση, η συλλογιστική αναπτύσσεται γύρω από την έννοια του προϊόντος και της αγοράς.

Ωστόσο, αυτό από μόνο του δεν αρκεί καθώς ο προσδιορισμός και η διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής είναι μια δυναμική διαδικασία που καθορίζεται, μεταβάλλεται και αναδύεται με την πάροδο του χρόνου καθώς οι προθέσεις, απόψεις και τα συμφέροντα συγκρούονται και προσαρμόζονται (Mintzberg και Waters, 1985). Η αρχική επιθυμητή στρατηγική σπάνια πραγματοποιείται με αποτέλεσμα η πραγματοποιήσιμη στρατηγική να αποκλίνει σε μεγάλο ή μικρό βαθμό από την επιθυμητή. Ως συνέπεια, η πραγματοποιήσιμη στρατηγική είναι το αποτέλεσμα πολλών διαφορετικών αποφάσεων που λαμβάνονται σε ατομικό επίπεδο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η στρατηγική να είναι ορισμένες φορές αναδυόμενη (emergent), η οποία εμφανίζεται κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής πορείας. Στο πλαίσιο αυτό, οι Johnson και Scholes (2005) τονίζουν ότι η στρατηγική δεν αφορά μόνο τη λήψη αποφάσεων, αλλά και τη βεβαίωση ότι η προτεινόμενη στρατηγική υλοποιείται αποτελεσματικά. Με άλλα λόγια, η στρατηγική αφορά όχι μόνο την κατάλληλη επιλογή αυτής αλλά και τη σωστή εκτέλεση αυτής.

Μια επιχείρηση, συνήθως, εφαρμόζει τρεις τύπους στρατηγικής (Wheelen και Hunger, 2006), την επιχειρησιακή (corporate), την επιχειρηματική (business) και τη λειτουργική (functional).

2.1.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πως οι συνολικές δραστηριότητες θα αναπτυχθούν και διαχειριστούν. Η επιχειρησιακή στρατηγική συνταιριάζεται με τρεις κύριες κατηγορίες, τη σταθερότητα (stability), την ανάπτυξη (growth) και την περισυλλογή (retrenchment). Η επιλογή στηρίζεται στις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά

και τη δυναμική της επιχείρησης αναφορικά με το εσωτερικό της περιβάλλον. Η επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζει και τους τρόπους με τους οποίους θα διεισδύσει σε νέες δραστηριότητες, μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις ή ποικιλία άλλων μορφών, που θα της εξασφαλίσουν την είσοδο. Η συγκεκριμένη στρατηγική προσφέρει γενικές κατευθύνσεις ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς της σκοπούς, που θα την οδηγήσουν στην ολοκλήρωση της αποστολής της.

Η στρατηγική της σταθερότητας περιλαμβάνει τέσσερις επιλογές, την στρατηγική καμίας αλλαγής, την στρατηγική συγκομιδής κερδών μέσω περισσότερο της συγκράτησης ή μείωσης των εξόδων, το στρατηγικό διάλλειμα – αποτελεί προσπάθεια σταθεροποίησης και παγίωσης των κεκτημένων μέσω καλύτερου εσωτερικού ελέγχου – και τη στρατηγική των προσεκτικών βημάτων εν αναμονή κυρίως σημαντικών εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον.

Η στρατηγική της ανάπτυξης πραγματοποιείται είτε μέσω της τακτικής της συγκέντρωσης (concentration) είτε της διαποίκισης (diversification). Η επιχείρηση, στην περίπτωση της συγκέντρωσης, επεκτείνει τις παραγωγικές διαδικασίες αναφορικά με το προϊόν, είτε με κάθετη ολοκλήρωση – δηλαδή ότι η επιχείρηση διαχειρίζεται όλα τα στάδια παραγωγής ενός προϊόντος έως την τελική του διανομή – είτε με οριζόντια ολοκλήρωση – δηλαδή η ανάπτυξη μέσω εξαγοράς, συγχωνεύσεων ή δημιουργίας επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και καλύπτουν την ίδια ή συναφή φάση της παραγωγικής αλυσίδας. Εναλλακτικά της κάθετης ολοκλήρωσης, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μακροχρόνιες συνεργασίες με προμηθευτές και διανομείς, είτε στρατηγικές συμμαχίες, είτε συνεργασίες προστιθέμενης αξίας (Value-Adding Partnerships) από επιχειρήσεις που συνεργάζονται μεταξύ τους σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας. Η οριζόντια ολοκλήρωση στοχεύει στην επίτευξη συνεργιών από οικονομίες κλίμακας, στην γρήγορη αύξηση του μεριδίου αγοράς, στην απόκτηση μονοπωλιακών κερδών. Οι κίνδυνοι της οριζόντιας ολοκλήρωσης αφορούν, κυρίως, τη στενή πρόσδεση της επιχείρησης με τον κλάδο και τις προοπτικές του, αλλά και το γεγονός της ακύρωσης της συμφωνίας λόγω αντιμονοπωλιακών κανονισμών.

Στην περίπτωση της διαποίκισης, η επιχείρηση επιλέγει να συμμετέχει στην παραγωγή προϊόντων που έχουν σχέση με το προϊόν που παράγει – δηλαδή με τον κλάδο που δραστηριοποιείται – (συσχετισμένη διαποίκιση), είτε με άλλα προϊόντα που καμία σχέση δεν έχουν με το προϊόν της – δηλαδή με διαφορετικούς κλάδους από αυτόν που δραστηριοποιείται – (ασυσχέτιστη διαποίκιση). Η μεταφορά ικανοτήτων, η μείωση κόστους από οικονομίες κλίμακας και η δύναμη στην αγορά μέσω του ελέγχου των πηγών των προμηθευτών και των αγορών αποτελεί στοιχείο για την επιλογή της συσχετισμένης διαποίκισης. Στην ασυσχέτιστη διαποίκιση περιλαμβάνεται διαφοροποίηση δραστηριοτήτων χωρίς στρατηγική καταλληλότητα⁴, χωρίς σχέσεις αλληλεξάρτησης στην αλυσίδα αξία και χωρίς στρατηγικό σκελετό. Ο σκοπός είναι να εισέλθει η επιχείρηση σε οποιαδήποτε δραστηριότητα θεωρεί ότι μπορεί να δημιουργήσει κέρδη. Η ασυσχέτιστη διαποίκιση πραγματοποιείται όταν η επιχείρηση διαθέτει πλεονασματικό κεφάλαιο, ο κλάδος που δραστηριοποιείται παρουσιάζει φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη, επιθυμεί τη διασπορά κινδύνου, υπάρχουν πόροι και διοικητικές ικανότητες για ανταγωνισμό σε άλλο κλάδο, παρουσιάζεται σημαντική ευκαιρία απόκτησης μιας ασυσχέτιστης εταιρείας.

Η στρατηγική της περισυλλογής επιδιώκει είτε να αναστρέψουν κάποια αρνητικά αποτελέσματα, είτε προλάβουν πιθανά μελλοντικά. Επίσης, η στρατηγική αυτή δύναται να προκύψει και από το γεγονός ότι η διοίκηση αποφάσισε να αλλάξει τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές της επιχείρησης. Συνήθως παράγοντες αυτής της επιλογής είναι η κακή προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται, η απουσία του εσωτερικού ελέγχου, η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού ελέγχου ή ο συνδυασμός όλων των ανωτέρω. Ο στόχος μιας τέτοιας στρατηγικής είναι η αποκατάσταση της κερδοφορίας σε ζημιογόνες επιχειρηματικές μονάδες και όχι η πώλησή τους, με συνέπεια την αποκατάσταση της ισορροπίας στο σύνολο του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης. Η στρατηγική της περισυλλογής πραγματοποιείται είτε μέσω της στρατηγικής της ανόρθωσης όταν η απόδοση της

⁴ Η Στρατηγική καταλληλότητα (Strategic Fit) προκύπτει όταν μια ή περισσότερες δραστηριότητες στις αλυσίδες αξίας διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι αρκετά παρόμοιες ώστε να παρέχουν ευκαιρίες για μεταφορά εμπειρίας ή τεχνολογικού know-how, για συνδυασμένη απόδοση, για να επιτευχθούν χαμηλότερα κόστη, για εκμετάλλευση ενός πολύ γνωστού brand name καθώς και για σταυροειδή επιχειρηματική συνεργασία (Cross-Business Collaboration) ώστε να δημιουργηθούν ανταγωνιστικές και πολύτιμες δυνάμεις πόρων και ικανοτήτων.

επιχείρησης βρίσκεται για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο και επιτυγχάνεται μέσω της συρρίκνωσης (downsizing), μέσω της σταθεροποίησης των λειτουργιών (stabilization) μέσω της βελτίωσης των περιθωρίων του κέρδους, εστίασης σε αποδοτικές αγορές, καλύτερου μίγματος προϊόντος και της αναδόμησης (rebuilding) δηλαδή στρατηγικών ανάπτυξης και επιθετικής πολιτικής, είτε μέσω της στρατηγικής αποεπένδυσης (divestment) η οποία περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή ολόκληρης επιχείρησης όταν η προσπάθεια ανόρθωσης απέτυχε, ή συμφέρει η πώληση παρά η επένδυση, είτε μέσω στρατηγικής αιχμαλωσίας η οποία επιτρέπει τη μείωση του εύρους μερικών δραστηριοτήτων της ή την εξάρτησή της από άλλη επιχείρηση, η οποία θα εγγυάται την ύπαρξη της πρώτης μέσω μακροχρόνιου σχεδίου συνεργασίας και απορρόφησης των προϊόντων, είτε μέσω της στρατηγικής ρευστοποίησης (liquidation) η οποία συντελείτε όταν λαμβάνει χώρα εκκαθάριση της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση ακολουθεί συνδυαστική στρατηγική όταν, συνειδητά, εφαρμόζει περισσότερες από μια στρατηγικές στις διάφορες επιχειρηματικές της μονάδες ταυτόχρονα ή σε διαφορετικές χρονικές περιόδους κατ' εξακολούθηση. Καθώς οι σημερινές επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν πολλαπλά περιβάλλοντα που μεταβάλλονται με διαφορετικούς ρυθμούς το καθένα, η επιδίωξη συνδυαστικών στρατηγικών αποδεικνύεται αναγκαία για τη σύγχρονη επιχειρησιακή δραστηριοποίηση. Μάλιστα, η ανάγκη αυτή γίνεται ακόμα πιο έντονη σε μεταβατικές περιόδους και για μεγαλύτερες επιχειρήσεις που διαθέτουν περισσότερες από μια επιχειρηματικές μονάδες (Glueck και Lawrence, 1984).

2.1.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική λαμβάνει χώρα στις επιχειρηματικές μονάδες (business units) ή στην παραγωγική γραμμή, και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον κλάδο που παράγεται από μια επιχειρηματική μονάδα. Κύρια επιδίωξη της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι πώς θα κατορθώσει να δημιουργήσει και να εδραιώσει για την επιχειρηματική μονάδα μια μακροχρόνια ανταγωνιστική θέση στην αγορά (Thompson και Strickland,

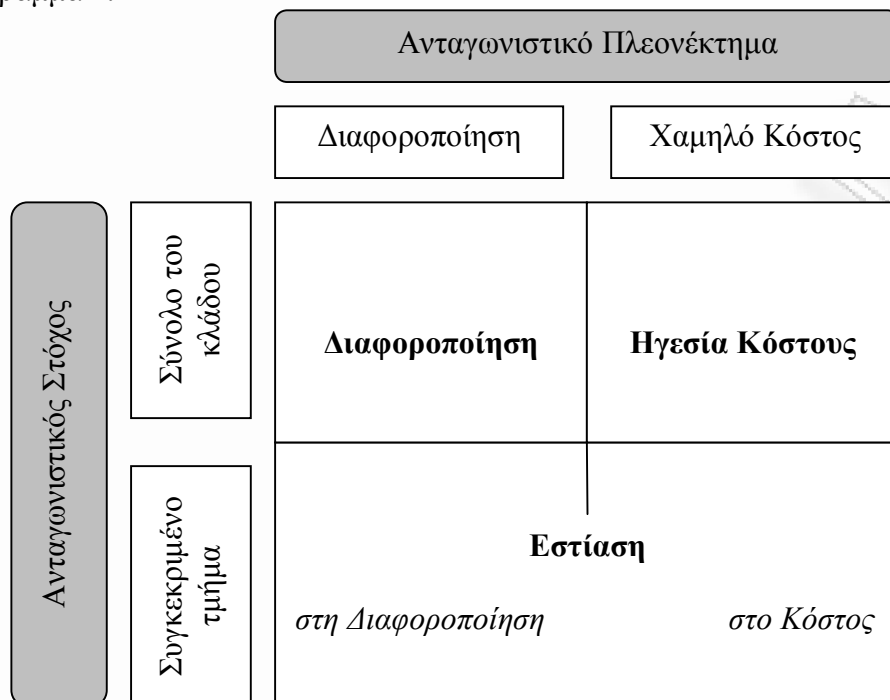
2003). Οι επιχειρηματικές στρατηγικές κατηγοριοποιούνται σε ανταγωνιστικές (competitive) και συνεργατικές (cooperative).

Για να κατορθώσει η επιχείρηση ή η επιχειρηματική μονάδα να επιβιώσει και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό που υφίσταται στον κλάδο θα πρέπει να υιοθετήσει μια τέτοια στρατηγική που θα της εξασφαλίσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχειρηματική μονάδα αποκτά καλύτερες προοπτικές ως προς τη διασφάλιση κερδοφορίας πάνω από το μέσο όρο και, επομένως, επιτυχημένη πορεία στον κλάδο της (Thompson και Strickland, 2003). Σύμφωνα με τον Porter (1980), οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρηματικές μονάδες για να αντιμετωπίσουν τον υφιστάμενο, στον κλάδο τους, ανταγωνισμό ονομάζονται ανταγωνιστικές στρατηγικές και αποτελούν τη βάση που θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (David, 1997).

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο και διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Η ανταγωνιστική στρατηγική⁵, ουσιαστικά, περιγράφει το πώς η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στον κλάδο. Ανάλογα με τις δυνατότητες που αξιοποιεί μια επιχείρηση στα πλαίσια του ανταγωνισμού, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει (Porter, 1980) είτε μέσω στρατηγικής ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy), δηλαδή της ικανότητας να παράγει το προϊόν της σε χαμηλότερη τιμή από εκείνη των ανταγωνιστών της είτε μέσω στρατηγικής διαφοροποίησης (differentiation strategy), της ικανότητας, δηλαδή, για καινοτομία ή διαφοροποίηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό είτε μέσω της στρατηγικής εστίασης (focus strategy) (Διάγραμμα 2.1). Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται σε εστίαση στο κόστος (cost focus) και εστίαση στη διαφοροποίηση (differentiation focus). Οι στρατηγικές της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια ευρεία περιοχή των τμημάτων του κλάδου και στο σύνολο της αγοράς, ενώ η στρατηγική της εστίασης στοχεύει σε πλεονεκτήματα κόστους ή διαφοροποίησης σε ένα συγκεκριμένο και περιορισμένο τμήμα της αγοράς.

⁵ Θα αναλυθεί εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο

Διάγραμμα 2.1



Πηγή: Porter, 1985

Μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους έχει στόχο να προσφέρει στην αγορά το προϊόν (συνήθως τυποποιημένο) με το χαμηλότερο κόστος, χωρίς όμως να χρειάζεται να προσφέρει τα προϊόντα της σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της. Πλεονέκτημα κόστους υφίσταται όταν το συνολικό κόστος όλων των δραστηριοτήτων που εντάσσονται στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας είναι χαμηλότερο από το αντίστοιχο των ανταγωνιστών ή των δυνητικών ανταγωνιστών (Bowman και Asch, 1987). Συνήθως απευθύνεται σε μεγάλη αγορά ώστε να μειώνει το κόστος της μέσω του μεγάλου όγκου παραγωγής (οικονομίες κλίμακας). Οι πηγές του πλεονεκτήματος κόστους είναι ποικίλες και εξαρτώνται από τη δομή του κλάδου, ενώ απευθύνονται σε καταναλωτές με ευαισθησία στην τιμή.

Η επιχείρηση που έχει υιοθετήσει στρατηγική διαφοροποίησης αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της προσφοράς υψηλού επιπέδου διαφοροποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Τα προϊόντα αυτά γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και έτσι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για να τα αποκτήσουν, μειώνεται, επομένως, η ευαισθησία τους στην τιμή. Μία επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί είτε ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που προσφέρει, είτε ως προς τις υπηρεσίες που το συνοδεύουν, είτε συνδυάζοντας και τα δυο μαζί.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική εστίασης, εξαρτώνται από ένα τμήμα του κλάδου το οποίο έχει ικανοποιητικό μέγεθος, ευνοϊκές πιθανότητες ανάπτυξης και δεν είναι κρίσιμο για την επιτυχία των άλλων ανταγωνιστών. Το εύρος του στόχου είναι καθαρά θέμα βαθμού εστίασης, αλλά η ουσία της εστίασης είναι η εκμετάλλευση στόχων με μικρές διαφορές από την ισορροπία του υπόλοιπου κλάδου. Η στρατηγική της εστίασης στηρίζεται στην αρχή ότι η επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει το συγκεκριμένο αυτό στρατηγικό τμήμα αγοράς αποδοτικότερα και πιο αποτελεσματικά από ότι οι ανταγωνιστές της, που δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερες αγορές. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση επιτυγχάνει είτε διαφοροποίηση, είτε χαμηλό κόστος σε αυτήν την αγορά.

Εκτός όμως από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα στον κλάδο με πολέμους εναντίον άλλων επιχειρήσεων, υπάρχουν και οι συνεργατικές στρατηγικές οι οποίες υλοποιούνται από επιχειρήσεις συνάπτοντας συνεργασίες. Τέτοιες συνεργασίες μπορούν να γίνουν με δύο τρόπους, είτε μέσω κοινοπραξιών (joint venture) για τον συνδυασμό διαφορετικών δυνάμεων και την απόκτηση αξίας, είτε μέσω συνεργασιών αλυσίδας αξίας για μακροχρόνιες συμφωνίες με προμηθευτές ή διανομείς και τον έλεγχο της προσφερόμενης ποσότητας, είτε μέσω συμφωνιών αδειών (licensing arrangements).

Η συνεργατική στρατηγική είναι μια συνεργασία δύο ή περισσότερων οργανισμών ή επιχειρηματικών μονάδων που δημιουργείται για να εξασφαλίσει σημαντικούς στρατηγικούς σκοπούς που είναι αμοιβαία ωφέλιμοι για όλους τους συμβαλλόμενους. Με άλλα λόγια, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συντονίσουν κάποιες από τις δραστηριότητές τους, για να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους, διατηρώντας, ταυτόχρονα, την ανεξαρτησία τους. Χρησιμοποιώντας τις στρατηγικές συμμαχίες ως μέσο ανάπτυξης ακόμα και οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ αλλά και σε άλλες δραστηριότητες, να ολοκληρώσουν αποτελεσματικότερα τα σχέδιά τους, τα οποία μπορεί να απαιτούν πολλαπλή τεχνική και παραγωγική εμπειρία καθώς και να προσεγγίσουν άμεσα νέες, άγνωστες για αυτές γεωγραφικές αγορές (Hill και Jones, 1998).

Η κοινοπραξία είναι μια συνεργατική επιχειρηματική πράξη, που δημιουργείται ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις για στρατηγικούς σκοπούς, που δημιουργούν μια ανεξάρτητη επιχείρηση και εκχωρεί ιδιοκτησία, λειτουργικές υπευθυνότητες και οικονομικούς κινδύνους και ανταμείβει κάθε μέλος χωριστά, ενώ αυτά διατηρούν την ξεχωριστή τους ταυτότητα και αυτονομία. Τα joint venture σχηματίζονται για να επιδιώξουν μια ευκαιρία που χρειάζεται την ικανότητα δύο επιχειρήσεων ή επιχειρηματικών μονάδων, όπως, για παράδειγμα, την τεχνολογία από τη μία και τα κανάλια διανομής από την άλλη. Παρέχουν ένα τρόπο τέτοιο ώστε να συνδυαστούν προσωρινά οι διαφορετικές δυνάμεις των συνεργατών για να αποκτήσουν την επιθυμητή αξία και οι δύο συμβαλλόμενοι. Οι κοινοπραξίες αποτελούν έναν εύκολο τρόπο για συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, χωρίς όμως να χάνεται η ανεξαρτησία τους.

Η συνεργασία μέσω αλυσίδας αξίας είναι μια δυνατή και στενή συμμαχία, στην οποία μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα διαμορφώνει μια μακροχρόνια συμφωνία με ένα σημαντικό προμηθευτή ή διανομέα για αμοιβαία οφέλη. Τέτοιου είδους συμφωνίες γίνονται ολοένα και συχνότερα, λόγω του ότι πολλές επιχειρήσεις ή επιχειρηματικές μονάδες απομάκρυναν εργασίες που προηγουμένως πραγματοποιούνταν από την ίδια την επιχείρηση ή την επιχειρηματική μονάδα.

Η συνεργασία μέσω συμφωνιών αδειών είναι μια συμφωνία με την οποία η επιχείρηση που εκχωρεί την άδεια δίνει δικαιώματα στην άλλη επιχείρηση, τέτοια ώστε να μπορεί να παράγει και να πωλεί το προϊόν σε μια άλλη χώρα ή σε μια άλλη αγορά. Η επιχείρηση που παίρνει την άδεια πληρώνει αποζημίωση στην επιχείρηση που εκχωρεί την άδεια ως αντάλλαγμα για τα δικαιώματα. Οι άδειες είναι μια χρήσιμη στρατηγική αν αφενός η επωνυμία της επιχείρησης που εκχωρεί την άδεια είναι πολύ γνωστή και αφετέρου η επιχείρηση δεν έχει τα απαραίτητα κεφάλαια για να χρηματοδοτήσει την εισχώρηση σε άλλες χώρες απευθείας.

2.1.3 Λειτουργική Στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική είναι η προσέγγιση που λαμβάνεται από ένα λειτουργικό τομέα, ώστε να επιτύχει τους επιχειρηματικούς και επιχειρησιακούς σκοπούς μέσω της μεγιστοποίησης των πόρων που χρησιμοποιεί. Έχει σχέση με την ανάπτυξη χαρακτηριστικής ικανότητας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η συγκεκριμένη στρατηγική έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση των πόρων της μονάδας και παράλληλα να συντονίζει τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, ώστε να βελτιώσει την αποδοτικότητα της. Αν και δεν είναι πάγιο στοιχείο με τη λογιστική έννοια, εντούτοις η βασική ικανότητα είναι ένας πολύτιμος πόρος. Γενικά, όσο περισσότερο οι βασικές ικανότητες χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται, τόσο πιο πολύτιμες γίνονται. Η λειτουργική στρατηγική εφαρμόζεται στα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης ή της επιχειρηματικής μονάδας, στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικών, παραγωγής, διανομής και πρέπει να προσανατολίζονται προς την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Καθώς οι ανταγωνιστές προσπαθούν να μιμηθούν την ικανότητα μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη λειτουργική περιοχή, η διακριτή αυτή ικανότητα μετατρέπεται σε μια ελάχιστη απαίτηση ανταγωνισμού στο συγκεκριμένο κλάδο. Αυτό σημαίνει πως, αν και η ικανότητα μπορεί να είναι ακόμα βασική και άρα δύναμη της επιχείρησης, εντούτοις δεν είναι πλέον μοναδική.

Καθώς όλο και περισσότεροι κλάδοι γίνονται περισσότερο ανταγωνιστικοί, καθίσταται πολύ δύσκολη η διατήρηση μιας διακριτής ικανότητας. Αυτοί οι πόροι είναι πιθανών να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης ή να απαξιωθούν λόγω νέων τεχνολογιών. Για να έχει μια λειτουργική στρατηγική τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας, θα πρέπει να εδράζεται σε μια διακριτή ικανότητα, που ενυπάρχει στη λειτουργική αυτή περιοχή. Μία από τις βασικότερες αποφάσεις που πρέπει να λάβει μία επιχείρηση σε αυτή την φάση είναι το αν κάθε απαραίτητη λειτουργία θα ασκείται εσωτερικά ή αν θα ανατίθεται σε άλλη επιχείρηση (outsourcing). Αν η επιχείρηση δεν έχει μια διακριτή ικανότητα στη συγκεκριμένη λειτουργική περιοχή, τότε η λειτουργική αυτή περιοχή μπορεί να είναι υποψήφια για ανάθεση.

Στρατηγική Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία εκτίμησης και συνάντησης των αναγκών και των επιθυμιών των ατόμων ή των ομάδων, μέσω της δημιουργίας, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων κάποιας αξίας. Οι δύο μεγαλύτεροι παράγοντες του μάρκετινγκ είναι οι αγοραστές και οι ανταγωνιστές. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ ενός οργανισμού κατευθύνονται προς την αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση αυτών των δύο ομάδων. Οι κύριες στρατηγικές μάρκετινγκ έχουν να κάνουν με την στρατηγική τμηματοποίησης ή την στρατηγική αγοράς στόχου, και με τις στρατηγικές αποφάσεις της διαφοροποίησης, της τοποθέτησης και του μίγματος μάρκετινγκ.

Χρηματοοικονομική Στρατηγική

Η χρηματοοικονομική στρατηγική εξετάζει τις χρηματοοικονομικές ενέργειες των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στρατηγικών επιλογών και καθορίζει την καλύτερη χρηματοοικονομική πορεία δράσης. Παράλληλα, παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του χαμηλότερου κόστους των πόρων και της εύκαμπτης ικανότητας άντλησης κεφαλαίου για να στηριχθεί μια επιχειρηματική στρατηγική.

Χρηματοοικονομική Έρευνας και Ανάπτυξης

Η στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης ασχολείται με τη βελτίωση και την καινοτομία προϊόντος και διαδικασίας, αλλά και με την εξεύρεση του κατάλληλου μίγματος μέσα από τα διάφορα είδη έρευνας και ανάπτυξης (βασική, προϊόντος και διαδικασίας). Οι επιλογές στο επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης είναι είτε ο τεχνολογικός ηγέτης (technological leader), όπου μια επιχείρηση πρωτοπορεί και καινοτομεί, είτε ο τεχνολογικός ακόλουθος (technological follower), όπου μια επιχείρηση μιμείται τα προϊόντα ενός ανταγωνιστή της.

Στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων

Η στρατηγική ανθρώπινων πόρων αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης και περιλαμβάνει την επιλογή, την εκπαίδευση, την παροχή κινήτρων την αξιολόγηση και τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα και

προσπαθεί να συνταιριάξει τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης με τις δραστηριότητές της.

Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων

Η στρατηγική αυτή σχετίζεται με την επιλογή των τεχνολογικών και των πληροφοριακών συστημάτων που θα χρησιμοποιηθούν ώστε να υπάρχει επαρκής ροή πληροφοριών εντός και εκτός της επιχείρησης και η μέγιστη δυνατή αξιοποίησή τους.

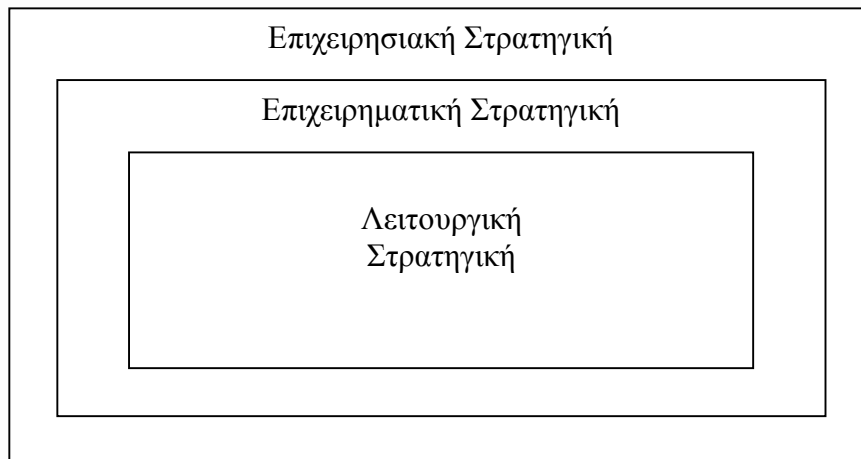
Στρατηγική Παραγωγικής Διαδικασίας

Η στρατηγική αυτή αφορά τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή, της διαδικασίας με την οποία οι πόροι της επιχείρησης μετατρέπονται σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Κύριο έργο είναι η εξασφάλιση της παραγωγής στις ποσότητες που απαιτούνται, σύμφωνα με ορισμένες και καθορισμένες ποιοτικές προδιαγραφές, σε συγκεκριμένες προθεσμίες και με το μικρότερο δυνατό κόστος, υπακούοντας φυσικά στους περιορισμούς και τις απαγορεύσεις του περιβάλλοντος.

2.1.4 Ιεράρχηση Τύπων Στρατηγικής

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν, ταυτόχρονα, όλους τους παραπάνω τύπους στρατηγικής. Η ιεράρχηση των στρατηγικών αφορά την ομαδοποίηση των στρατηγικών τύπων σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Η ιεράρχηση των στρατηγικών είναι τέτοια ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται και να υποστηρίζουν η μια την άλλη (Διάγραμμα 2.2). Οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές, που με τη σειρά τους υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές.

Διάγραμμα 2.2



Πηγή: Wheelen και Hunger, 2006

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, ένα σημείο αναφοράς, τότε είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση. Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό νομίζει. Η πεμπτουσία, όμως, μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση, την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική. Είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης να σχηματίζουν μια άποψη για αυτήν.

Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής επιλογής είναι πιο εύκολο να διαχωρίσεις μια ευκαιρία ή απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς την ύπαρξη στρατηγικής, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από άλλους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική, επιπλέον, εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια την άλλη.

2.2 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το σύνολο των ενεργειών και αποφάσεων που απαιτούνται για την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διαδικασία με την οποία οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές εφαρμόζονται μέσω ανάπτυξης προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και διαδικασιών (procedures). Παρόλο που η υλοποίηση τοποθετείται, συνήθως, μετά το στρατηγικό σχεδιασμό, κατέχει δεσπόζουσα θέση στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Η διαμόρφωση και η υλοποίηση στρατηγικής είναι οι δυο όψεις του ίδιου νομίσματος (Wheelen και Hunger, 2006). Σε αυτό το στάδιο, γίνεται καταμερισμός της εργασίας με συμμετοχή όλων των παραγωγικών συντελεστών της επιχείρησης και υπάρχει συνεχή υποκίνηση και στήριξη προς όλους τους εμπλεκόμενους για το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Οι εργαζόμενοι που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής δεν αναμιγνύονται ή αναμιγνύονται ελάχιστα στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής. Αυτό συμβαίνει διότι, από τη μια η υλοποίηση της στρατηγικής ασκείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη με την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών, ενώ, από την άλλη σχεδιασμός αφορά τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Επομένως, μπορεί να έχουν άγνοια για το μέγεθος των δεδομένων και της εργασίας που απαιτήθηκαν στο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού.

Πρόγραμμα είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών ή βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου (Παπαδάκης, 1999). Ο σκοπός του προγράμματος είναι να δώσει στη στρατηγική προσανατολισμό (Wheelen και Hunger, 2006). Η εφαρμογή ενός προγράμματος μπορεί να σημαίνει πολλές αλλαγές. Πιθανές αλλαγές στα στρατηγικά σχέδια μεταφέρονται μέσω των προγραμμάτων και δρουν διαρθρωτικά στη συνολική οργάνωση και δομή της επιχείρησης. Δίνει, με άλλα λόγια, κατεύθυνση δράσης στην επιχείρηση (Παπαδάκης, 1999).

Μετά την ανάπτυξη των κατάλληλων προγραμμάτων, ξεκινάει η διαδικασία του προϋπολογισμού. Ο προϋπολογισμός είναι, ουσιαστικά, η ποσοτική έκφραση

ενός προγράμματος, η ανάλυση του πόσο θα στοιχίσει στην επιχείρηση ένα πρόγραμμα και μια συγκεκριμένη διαδικασία καθώς και τον κερδών που αναμένονται. Αποτελεί το συνδεδετικό κρίκο ανάμεσα στη γενική στρατηγική της επιχείρησης και τις χρηματοοικονομικές της υπηρεσίες και στην πράξη καθορίζει το ποιες στρατηγικές και ποια προγράμματα θα εφαρμοστούν. Μια ιδανική στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί εντελώς ανεφάρμοστη μόνο κατόπιν λεπτομερής κοστολόγησης των προγραμμάτων.

Διαδικασία ονομάζουμε τις λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών και επαναλαμβανόμενων ενεργειών. Ουσιαστικά, αποτελούν λεπτομερή ανάλυση των διαφόρων δραστηριοτήτων οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Οι διαδικασίες πρέπει να ανανεώνονται για να αντανακλούν τις όποιες αλλαγές τόσο στην τεχνολογία όσο και στη στρατηγική. Επομένως, για την επιτυχή υλοποίηση μιας νέας στρατηγικής οι διαδικασίες απαιτείται να ελέγχονται και όπου χρειάζεται να αλλάζουν.

Σημαντική για την αποτελεσματικότητα των παραπάνω είναι και η επίτευξη συνεργίας (synergy), δηλαδή κοινής λειτουργίας μεταξύ και ανάμεσα των επιμέρους λειτουργιών και των επιχειρησιακών μονάδων. Στόχος είναι η υψηλότερη αποδοτικότητα κάθε μονάδας, από αυτήν που θα είχε εφόσον λειτουργούσε αυτόνομα. Σύμφωνα με τους Goold και Campbell (1998), η συνεργία μπορεί να λάβει χώρα με τις εξής μορφές:

- Επικοινωνία του know-how. Οι επιχειρηματικές μονάδες καρπώνονται τα οφέλη από την επικοινωνία της γνώσης και των ικανοτήτων. Αυτή η διαδικασία αποτελεί πυρήνα μοναδικής ικανότητας.
- Συντονισμένες στρατηγικές. Η ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών στρατηγικών δυο ή περισσότερες επιχειρηματικών μονάδων παρέχει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση με τη μείωση του ανταγωνισμού μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και την ανάπτυξη μιας συντονισμένης αντίδρασης απέναντι στους ανταγωνιστές (οριζόντια στρατηγική).
- Συμμετοχή στους υλικούς πόρους. Οι συνεργαζόμενες μονάδες μπορούν να εξοικονομήσουν χρήματα μέσω της κοινής διαχείρισης πόρων, όπως είναι

κοινές παραγωγικές πρακτικές ή εκμετάλλευση καινοτομιών του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης.

- Οικονομίες κλίμακας. Συντονισμός της ροής παραγωγής ή των υπηρεσιών με στόχο την μείωση των αποθεμάτων, την αύξηση της δυναμικότητας παραγωγής και την βελτίωση διείσδυσης στην αγορά.
- Διαπραγματευτική δύναμη. Τα διάφορα τμήματα ή μονάδες μπορούν να συνεργαστούν για να ωφεληθούν από την κοινή διαπραγμάτευση με την μείωση κόστους και την αύξηση της ποιότητας τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους διανομείς.
- Δημιουργία νέων επιχειρηματικών μονάδων. Η ανταλλαγή γνώσεων και ικανοτήτων διευκολύνει νέα προϊόντα και υπηρεσίες με την αποκοπή διακεκριμένων δραστηριοτήτων και την συνένωσή τους σε νέα μονάδα ή εγκαθιστώντας κοινοπραξία μεταξύ των εσωτερικών επιχειρηματικών μονάδων.

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να ορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα εφαρμόσει μία στρατηγική θα πρέπει πρώτα να καθορίσει τον τρόπο οργάνωσης, δηλαδή, την δομή⁶ της επιχείρησης, το προσωπικό που θα εκτελέσει τα προγράμματα και τον τρόπο διοίκησης & ελέγχου των επιμέρους δραστηριοτήτων.

Η επιλογή των κατάλληλων αποφάσεων πρέπει να στηρίζεται στον προσδιορισμό των απαιτήσεων της νέας στρατηγικής η οποία υλοποιείται και των δυνατοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού. Η κατάλληλη επιλογή προσωπικού σε συνδυασμό με την συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους εξασφαλίζει στην επιχείρηση ένα ικανό και καταρτισμένο προσωπικό που θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της επιλεγμένης στρατηγικής. Επομένως, η διαμόρφωση της νέας στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή προσώπων με διαφορετικά προσόντα ή την επανεκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού έτσι ώστε να υλοποιήσουν αποτελεσματικά την στρατηγική.

Ανεξάρτητα από τη δομή που θα επιλέξει να εφαρμόσει η επιχείρηση και το ανθρώπινο δυναμικό, σημασία στην αποτελεσματική υλοποίηση μιας στρατηγικής

⁶ Η δομή της επιχείρησης αναλύθηκε στο κεφάλαιο 1, στην ενότητα 1.3.2 Εσωτερικό Περιβάλλον.

έχει και ο τρόπος οργάνωσής της, καθώς και ο σχεδιασμός των διαδικασιών. Μία νέα προσέγγιση για τη βελτίωση των διαδικασιών είναι ο ριζικός ανασχεδιασμός (reengineering) των διαδικασιών με στόχο την μείωση του κόστους και την βελτίωση της ποιότητας. Η αναδιοργάνωση προσπαθεί να αποκολλήσει την επιχείρηση από τους παλιούς κανόνες και τις διαδικασίες που αναπτύσσονται και ριζώνουν βαθιά σε αυτήν με το πέρασμα του χρόνου. Αυτό μπορεί να είναι ένας συνδυασμός από πολιτικές, κανόνες και διαδικασίες που δεν είχαν ποτέ εξεταστεί σοβαρά από τότε που είχαν καθιερωθεί.

Ο Hammer (1990), προτείνει τις ακόλουθες αρχές για την αναδιοργάνωση:

- Οργάνωση γύρω από τα αποτελέσματα και όχι γύρω από τις εργασίες.
- Εκμετάλλευση αυτών που χρησιμοποιούν το αποτέλεσμα της διαδικασίας για να εκτελέσουν τη διαδικασία. Με τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων, οι διαδικασίες μπορούν να ανακατασκευαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε οι άνθρωποι που χρειάζονται τα αποτελέσματα της διαδικασίας να μπορούν να το κάνουν οι ίδιοι.
- Ταξινόμηση και επεξεργασία της ροής πληροφοριών στην παραγωγή της πληροφορίας. Οι άνθρωποι ή τα τμήματα που παράγουν πληροφορίες μπορούν επίσης να τις επεξεργαστούν αντί να τις στέλνουν ως ακατέργαστα δεδομένα σε άλλους στην επιχείρηση για να τις ερμηνεύσουν.
- Διαχείριση των γεωγραφικά διασκορπισμένων πόρων σαν να ήταν συγκεντρωμένοι. Με τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, οι επιχειρήσεις μπορούν να παρέχουν ευέλικτες υπηρεσίες τοπικά ενώ κρατούν τους πραγματικούς πόρους σε μια συγκεντρωτική περιοχή για συντονιστικούς σκοπούς.
- Σύνδεση παράλληλων ενεργειών αντί της ολοκλήρωσης των αποτελεσμάτων τους. Αντί να υπάρχουν ξεχωριστές μονάδες που εκτελούν διαφορετικές ενέργειες που τελικά πρέπει να ενωθούν μαζί, καλύτερα να επικοινωνούν καθώς λειτουργούν έτσι ώστε να μπορεί να γίνεται ολοκλήρωση ταυτόχρονα.
- Η λήψη αποφάσεων να γίνεται εκεί που εκτελείται η εργασία καθώς και ο έλεγχος κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Οι άνθρωποι που φέρουν σε πέρας τις εργασίες θα πρέπει να είναι αυτοί που παίρνουν αποφάσεις και να είναι και αυτό-ελεγχόμενοι.

- Σύλληψη των πληροφοριών αμέσως και στην πηγή τους. Αντί κάθε μια μονάδα να αναπτύσσει τα δικά της δεδομένα πληροφοριών, οι πληροφορίες να μεταφέρονται σε ένα δίκτυο στο οποίο όλοι θα έχουν πρόσβαση στα δεδομένα.

Οι ενέργειες πρέπει να κατευθύνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι μέσω του σχεδιασμού δράσης. Ένα σχέδιο δράσης εκθέτει τις ενέργειες που πρόκειται να γίνουν, από ποιους, ποια χρονική στιγμή και ποια είναι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Έχοντας επιλέξει ένα πρόγραμμα για την υλοποίηση της στρατηγικής, η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης για να λειτουργήσει το πρόγραμμα. Το σχέδιο δράσης που προκύπτει θα πρέπει να περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία (Wheelen και Hunger, 2006):

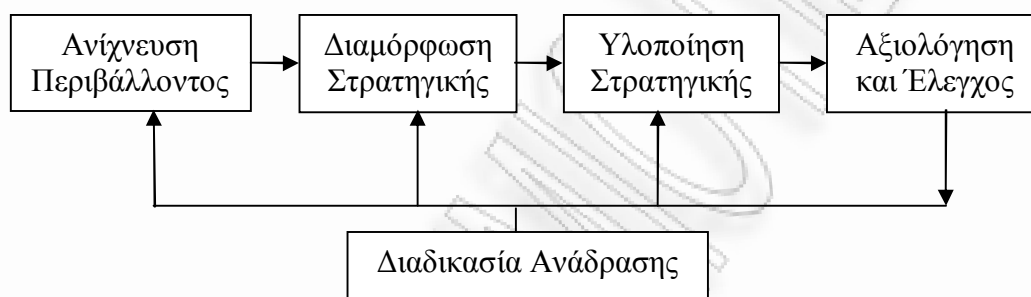
- Συγκεκριμένες ενέργειες έτσι ώστε το πρόγραμμα να είναι λειτουργικό.
- Ημερομηνίες που ξεκινούν και τελειώνουν οι συγκεκριμένες ενέργειες.
- Το άτομο ή η ομάδα που είναι υπεύθυνο για τη διεξαγωγή της κάθε ενέργειας.
- Το άτομο που είναι υπεύθυνο για την ενεργοποίηση των χρονοδιαγραμμάτων και της αποτελεσματικότητας της κάθε ενέργειας.
- Οι προσδοκώμενες οικονομικές και φυσικές συνέπειες της κάθε ενέργειας.

Τα σχέδια δράσης είναι σημαντικά διότι, κατά πρώτον, εξυπηρετούν ως σύνδεσμος μεταξύ της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της αξιολόγησης και του ελέγχου. Επιπλέον, το σχέδιο δράσης συγκεκριμενοποιεί τι πρέπει να γίνει. Επιπρόσθετα, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αξιολόγησης και του ελέγχου, που έπονται, το σχέδιο δράσης βοηθάει στην εκτίμηση της επίδοσης και στην αναγνώριση των διορθωτικών ενεργειών, όπου αυτές χρειάζονται. Παράλληλα, η σαφής εκχώρηση των ευθυνών για την υλοποίηση και την ενεργοποίηση των προγραμμάτων μπορεί να βελτιώσει την παρακίνηση.

2.3 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Αναφορικά με την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής, αναλύονται όλες οι λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχείρησης με τη συλλογή των απαιτούμενων στοιχείων έτσι ώστε να γίνει πλήρη αποτίμηση και να συγκριθεί η πραγματική με την επιθυμητή επίδοση. Το στάδιο λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης της στρατηγικής με σκοπό την έγκαιρη παρέμβαση για τη λήψη διορθωτικών κινήσεων μέσω διαδικασιών ανάδρασης (Σχήμα 2.3).

Σχήμα 2.3



Πηγή: Wheelen και Hunger, 2006

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου σκοπεύει στο να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει από την αρχή. Συγκρίνει την απόδοση του οργανισμού με τα επιθυμητά αποτελέσματα και παρέχει την κατάλληλη ανατροφοδότηση στην διοίκηση, για να εκτιμήσει τις εκροές και να αναλάβει διορθωτική δράση όπου επιβάλλεται. Η όλη διαδικασία μπορεί να αποτυπωθεί ως ένα μοντέλο πέντε βημάτων ανάδρασης (Wheelen και Hunger, 2006):

- Καθορισμός του τι μετράται. Η ανώτατη διοίκηση και τα επιχειρησιακά στελέχη οφείλουν να καθορίζουν τις διαδικασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα να αξιολογούνται. Οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα πρέπει να μετριοούνται με ένα αντικειμενικό και συνεπή τρόπο. Η εστίαση πρέπει να γίνεται στα πιο σημαντικά στοιχεία της διαδικασίας, σε αυτά που υπολογίζεται ότι έχουν το μεγαλύτερο κομμάτι των δαπανών ή τον μεγαλύτερο αριθμό προβλημάτων. Πρέπει να βρεθούν μετρήσεις για όλους τους σημαντικούς τομείς ανεξαρτήτως δυσκολιών.

- Καθορισμός προκαθορισμένων προτύπων. Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της επίδοσης αποτελούν λεπτομερή έκφραση των στρατηγικών σκοπών. Είναι μετρήσεις αποδεχτών αποτελεσμάτων επίδοσης. Κάθε πρότυπο συνήθως συμπεριλαμβάνει μια περιοχή ανεκτικότητας που καθορίζει κάθε αποδεχτή απόκλιση. Τα πρότυπα μπορούν να ρυθμιστούν όχι μόνο στις τελικές εκροές, αλλά επίσης και στα ενδιάμεσα στάδια της παραγωγής των εκροών αυτών.
- Μέτρηση της απόδοσης. Οι μετρήσεις πρέπει να πραγματοποιούνται σε προκαθορισμένες χρονικές στιγμές. Είναι σημαντικό η διάρκεια της περιόδου που εξετάζεται η επιχείρηση να μην αποτελεί τροχοπέδη στην εξαγωγή συμπερασμάτων.
- Σύγκριση της επίδοσης με τα πρότυπα. Αν τα αποτελέσματα της πραγματικής επίδοσης βρίσκονται μέσα στην επιθυμητή περιοχή ανεκτικότητας, τότε η διαδικασία μέτρησης σταματά σε αυτό το σημείο.
- Ανάλυση διορθωτικής δράσης. Αν τα αποτελέσματα βρίσκονται εκτός από τα επιθυμητά όρια ανεκτικότητας, τότε πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα. Τα μέτρα αυτά πρέπει όχι μόνο να διορθώσουν την απόκλιση, αλλά επίσης να προλαμβάνουν την επάνοδό της.

Κατά το σχεδιασμό ενός συστήματος ελέγχου, η διοίκηση θα πρέπει να έχει υπόψη της αν οι έλεγχοι ακολουθούν τη στρατηγική. Αυτό σημαίνει, ότι είναι πιθανό ένα ακατάλληλο σύστημα ελέγχου να υπομονεύσει ολοκληρωτικά την υλοποίηση της στρατηγικής. Ακολουθούν τρόποι αποφυγής τέτοιων δυσάρεστων καταστάσεων:

- Οι έλεγχοι θα πρέπει να περιλαμβάνουν το ελάχιστο ποσοστό πληροφοριών που απαιτούνται για να δοθεί μια πλήρης εικόνα των γεγονότων. Οι πολλοί έλεγχοι δημιουργούν σύγχυση.
- Το σύστημα ελέγχου θα πρέπει να παρακολουθεί μόνο κρίσιμες δραστηριότητες και εκροές, ανεξάρτητα από τη δυσκολία μέτρησης. Αν ο συντονισμός ανάμεσα στα τμήματα είναι απαραίτητος για την επιχειρησιακή απόδοση, καλό θα ήταν να δημιουργηθεί ένα είδος ποιοτικής ή ποσοτικής μέτρησης για την παρακολούθηση του συντονισμού αυτού.
- Οι έλεγχοι απαιτείται να είναι έγκαιροι, έτσι ώστε η διορθωτική δράση να ληφθεί πριν είναι αργά.

- Η διάρκεια των ελέγχων θα πρέπει να είναι μακρά και όχι βραχεία, διότι η έμφαση μόνο σε βραχυχρόνιες μετρήσεις πιθανόν να οδηγήσει τη διοίκηση σε βραχυχρόνιο προσανατολισμό όσον αφορά τους γενικούς σκοπούς.
- Οι έλεγχοι θα πρέπει να ορίζουν εξαιρέσεις, έτσι ώστε μόνο οι δραστηριότητες και οι εκροές που βρίσκονται εκτός του προκαθορισμένου ορίου ανοχής να προσελκύουν την προσοχή.
- Τα εργαλεία ελέγχου θα πρέπει να λειτουργούν ως σύστημα επιβράβευσης όταν επιτυγχάνεται εναρμόνιση με τα πρότυπα, παρά ως όργανο τιμωρίας επειδή δεν επιτεύχθηκαν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Για τον έλεγχο και τη μέτρηση της επίδοσης υπάρχουν τρεις τύποι ελέγχου (Muralidharan και Hamilton, 1999):

- Έλεγχος συμπεριφοράς (behaviour control). Εστιάζει στις δραστηριότητες που οδηγούν στην τελική επίδοση και προσδιορίζει τον τρόπο που μια δραστηριότητα την επηρεάζει. Ο έλεγχος συμπεριφοράς, όπως είναι η εφαρμογή των επιχειρησιακών λειτουργιών και ο σεβασμός ωραρίου, χρησιμοποιείται όταν είναι δύσκολο να υπολογισθεί ποσοτικά η επίδοση αλλά η αλληλεπίδραση μεταξύ ενεργειών και αποτελεσμάτων είναι ξεκάθαρη.
- Έλεγχος αποτελέσματος (output control). Εστιάζει στην τελική επίδοση των δραστηριοτήτων όταν είναι εύκολο να ποσοτικοποιηθεί η επίδοση, αλλά δεν είναι ξεκάθαρος ο τρόπος που η δραστηριότητα αυτή επηρεάζει την τελική επίδοση.
- Έλεγχος των πόρων (input control). Επικεντρώνεται στους πόρους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη της επίδοσης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε στοιχεία μη ποσοτικά όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι αξίες και τα κίνητρα των μελών της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση και έλεγχος των αποτελεσμάτων ολοκληρώνει το βασικό μοντέλο της στρατηγικής. Με βάση τα αποτελέσματα των επιδόσεων, η διοίκηση μπορεί να χρειαστεί να τροποποιήσει είτε την ανάπτυξη είτε την εφαρμογή της στρατηγικής ή και τα δύο. Λόγω της ανάδρασης που παρέχουν, η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούν την αρχή και το τέλος της διαδικασίας της στρατηγικής.

Είναι αδύνατο να διαγνωστεί ποια στρατηγική είναι κατάλληλη και να υπάρξει εγγύηση ότι αυτή θα λειτουργήσει αποτελεσματικά. Ακόμη και η καλύτερα διαμορφωμένη και εφαρμοσμένη στρατηγική μπορεί να μην επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, εφόσον το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται σημαντικά. Οι συνθήκες αλλάζουν τόσο γρήγορα, απρόσμενα και έντονα, που η σημερινή επιτυχία δεν εγγυάται την μελλοντική. Έτσι, τα στελέχη της επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα με το στρατηγικό μάνατζμεντ οφείλουν συστηματικά να αναθεωρούν, να αξιολογούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της στρατηγικής. Διαφορετικά τα μακροχρόνια αποτελέσματα μπορεί να είναι αρνητικά και εξαιρετικά δύσκολο ή αδύνατο να αντιστραφούν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Thompson A. A. Jr. and Strickland A. J. III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill / Irwin, 13th edition, 2003
2. Wheelen T. L. and Hunger J. D, Concepts in Strategic Management and Business Policy, tenth edition, London, Addison-Wesley Publishing Company, 2006
3. Porter M, What is Strategy, Harvard Business Review, November – December, 1996
4. Mintzberg H. and Waters J, Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 1985
5. Johnson και Scholes, Exploring Corporate Strategy: Text and cases, London, seventh edition, Prentice Hall Europe, 2005
6. Glueck F. W. & Lawrence R. J, Business Policy and Strategic Management: International Student Edition, McGraw-Hill Book Company, 4th Edition, 1984
7. Porter M, Competitive Strategy, New York, the Free Press, 1980
8. David F. R, “Strategic Management”, 5th edition, Prentice Hall International, sixth edition, 1997
9. Porter M, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985
10. Bowman C. and Asch D, Strategic Management, McMillan Education Ltd, 1987
11. Hill C. and Jones G, Strategic Management Theory: an integrated approach, Houghton Mifflin, 1998

12. Παπαδάκης Β. Μ, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Μπένου, 1999

13. Goold M. and Campbell A, Desperately Seeking Synergy, Harvard Business Review, September – October 1998

14. Hammer M, Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, Harvard Business Review, July – August 1990

15. Muralidharan R. and Hamilton R. D. III, Aligning Multinational Control Systems, Long Range Planning, June 1999

Κεφάλαιο 3.

Βασικές Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

3.1 Εισαγωγή στην Ποιότητα

Στη σημερινή εποχή ο όρος της ποιότητας αποτελεί καθοριστικό στοιχείο σε όλες της εκφάνσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τη διεθνοποίηση της ανταγωνιστικότητας και την πληρότητα σε όλους τους κλάδους σε προϊόντα και υπηρεσίες είναι δείγμα ότι η προσφορά υπερκαλύπτει τη ζήτηση με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να είναι έντονος. Έτσι, από την μία η διατήρηση και η αύξηση του μεριδίου της αγοράς από τις επιχειρήσεις είναι δύσκολο έργο και, από την άλλη, οι πελάτες επιθυμούν να αξιοποιείται η αγοραστική τους δύναμη στο μέγιστο βαθμό από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αποκτούν. Κάθε, λοιπόν, επιχείρηση που αντιμετωπίζει με υπευθυνότητα τον στόχο της διατήρησης και αύξησης του μεριδίου της αγοράς που της αναλογεί με στόχο τη διατήρηση και αύξηση της κερδοφορίας της, έχει συνειδητοποιήσει ότι οι πελάτες δεν συγχωρούν την κακή ποιότητα που υποβιβάζει και, ίσως και μερικές φορές σκοπίμως, εξαπατά την αγοραστική τους δύναμη. Η κατανόηση της ποιότητας από την επιχείρηση είναι και ταυτόχρονα το εισιτήριο για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών και, συνεπώς, δυνατότητα επίτευξης των οικονομικών της στόχων.

3.1.1 Ορισμός Ποιότητας

Η ποιότητα είναι όρος που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις είτε μεμονωμένα είτε συστηματικά από τις αρχές του εικοστού αιώνα. Σύμφωνα με τον Carr (1990), η ποιότητα διακρίνεται σε τρεις τύπους:

- ποιότητα διαδικασιών, που αφορά την αξιοπιστία στην παραγωγή ενός προϊόντος.

- ποιότητα προϊόντος, με τη συμμόρφωσή του σε συγκεκριμένες απαιτήσεις.
- ποιότητα που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη, η οποία αποτελεί προϋπόθεση για την ύπαρξη των άλλων δυο.

Με βάση τη διάκριση του Carr, υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στην έννοια της ποιότητας οι οποίες κατηγοριοποιούνται στους παραπάνω τύπους. Σύμφωνα με τον Juran, ποιότητα είναι η επίδοση του προϊόντος που καταλήγει στην ικανοποίηση του πελάτη, ή η απελευθέρωση από ατέλειες του προϊόντος που αποτρέπει τη δυσαρέσκεια του πελάτη, ενώ ο Deming ορίζει την ποιότητα ως ένα προβλέψιμο βαθμό ομοιομορφίας και αξιοπιστίας σε χαμηλό κόστος με ποιότητα που να ταιριάζει στην αγορά. Αντίστοιχα, ο Crosby ορίζει την ποιότητα ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις. Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και ο ορισμός που δίνει ο Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης ISO (International Standards Organization) αναφέροντας ότι ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας έτσι ώστε αυτό να έχει την ικανότητα να ικανοποιήσει τις ρητές ή εννοούμενες ανάγκες του πελάτη.

Το πλήθος των ορισμών δεν συνεπάγεται σύγχυση αλλά αλληλοσυμπλήρωση μιας έννοιας αρκετά σύνθετης, διευρυμένης και σχετικής. Οι Evans και Lindsay (2005) αναφέρουν ότι η διασφάλιση ποιότητας (quality assurance) σχετίζεται με κάθε σχεδιασμένη και συστηματική δραστηριότητα η οποία εστιάζει στο να παρέχει στον καταναλωτή αγαθά (προϊόντα και υπηρεσίες) κατάλληλης ποιότητας μαζί με τη βεβαιότητα ότι τα αγαθά πληρούν τις προσδοκίες του πελάτη. Αν και οι πρωτοβουλίες που λαμβάνονται στα πλαίσια της ποιότητας εστιάζουν στη μείωση των ελαττωματικών των προϊόντων και υπηρεσιών με χρήση μετρήσεων, στατιστικών μεθόδων και άλλων εργαλείων επίλυσης προβλημάτων, οι επιχειρήσεις άρχισαν να αναγνωρίζουν ότι η διαρκής βελτίωση δεν μπορούσε να πραγματοποιηθεί χωρίς να δοθεί σημαντική προσοχή στην ποιότητα των διοικητικών πρακτικών σε καθημερινή βάση. Έτσι, άρχισαν να τίθενται στόχοι (Evans και Lindsay, 2005) όπως:

- Μηδενικά ή ελάχιστα σφάλματα
- Μείωση χρόνου διάθεσης του προϊόντος/υπηρεσίας
- Βελτίωση του προϊόντος/υπηρεσίας
- Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών
- Μείωση τιμών

Κατά αυτό τον τρόπο, τα στελέχη των επιχειρήσεων συνειδητοποίησαν ότι οι προσεγγίσεις που χρησιμοποιούσαν για να αφογκράζονται τους πελάτες και να αναπτύσσουν μακροχρόνιες σχέσεις, να αναπτύσσουν στρατηγικές, να μετρούν την επίδοση και να αναλύουν δεδομένα, να επιβραβεύουν και να εκπαιδεύουν εργαζομένους, να σχεδιάζουν και να διανέμουν προϊόντα και υπηρεσίες, και να δρουν ως ηγέτες στις επιχειρήσεις είναι οι πραγματικοί εκφραστές της ποιότητας, της ικανοποίησης του πελάτη και της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας.

Η ποιότητα συναντά ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη. Πελάτες θεωρούνται τόσο οι καταναλωτές (εξωτερικοί πελάτες) όσο και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης (εσωτερικοί πελάτες). Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών – των εργαζομένων που εμπλέκονται στην αλυσίδα παραγωγής – και των εξωτερικών πελατών. Η άποψη αυτή αποτελεί βασικό δόγμα της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (Total Quality Management, TQM) και όπως επισημαίνουν οι Rafiq και Ahmed (1993) είναι μια απλουστευμένη ιδέα που όμως έχει κερδίσει την ευρύτερη αποδοχή. Καταγράφοντας τη σχέση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών πελατών καθώς και τις ανάγκες των πελατών συνολικά, η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει σε συγκεκριμένους τομείς της αλυσίδας αξίας και στις κρίσιμες διαδικασίες⁷. Οι προσδοκίες των πελατών μπορούν να κατανοηθούν με διασαφήνιση των διαφόρων διαστάσεων της ποιότητας. Κατά τον David Garvin (1988) οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας είναι:

- Performance (επίδοση). Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης προϊόντος. Η διάσταση αυτή αναφέρεται στα κύρια λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης είναι συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα. Επιπλέον, η σχέση μεταξύ επίδοσης και ποιότητας εξαρτάται από τις περιστάσεις και επηρεάζεται από τη σημασιολογία.

⁷ Κρίσιμη θεωρείται η διαδικασία η οποία επιφέρει ιδιαίτερα σημαντικά και μετρήσιμα αποτελέσματα, τα οποία και δημιουργούν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τυχόν καθυστέρηση μιας κρίσιμης διαδικασίας συνεπάγεται καθυστέρηση του όλου έργου. Επομένως, αποτελεί καθοριστικό μέρος της παραγωγικής διαδικασίας και η εύρυθμη λειτουργία αυτής συμβάλλει στη διατήρηση της συνεχής ροής της παραγωγής. Κρίσιμες διαδικασίες μπορεί να είναι περισσότερες της μιας.

- **Features** (δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος). Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά συμπληρώνουν τη βασική λειτουργία ενός προϊόντος. Σε πολλές περιπτώσεις η διάκριση μεταξύ πρωτευόντων και δευτερευόντων χαρακτηριστικών είναι δύσκολη και εξαρτάται κυρίως από τη σημασία που τους δίνει ο χρήστης.
- **Reliability** (αξιοπιστία). Η αξιοπιστία απεικονίζει την πιθανότητα βλάβης ενός προϊόντος σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Κύριοι δείκτες αξιολόγησης είναι ο μέσος χρόνος έως την πρώτη βλάβη και ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών. Ο παράγοντας αξιοπιστία γίνεται πιο σημαντικός όσο ο παραγωγός είναι πιο απομακρυσμένος από την αγορά.
- **Conformance** (ποιότητα παραγωγής). Υπάρχουν δυο προσεγγίσεις για αυτήν τη διάσταση. Η πρώτη εξισώνει τη συμμόρφωση με την ικανοποίηση των προδιαγραφών, ενώ η δεύτερη σχετίζεται με τη εργασία του Taguchi όσον αφορά τις βλάβες ενός προϊόντος. Παρά τις διαφορές τους οι δυο προσεγγίσεις βασίζονται σε παρόμοια δεδομένα. Στο σύστημα παραγωγής, η ποιότητα παραγωγής παρακολουθείται από ορισμένους δείκτες όπως το ποσοστό ελαττωματικών μονάδων παραγωγής, ενώ μετά την πώληση του προϊόντος αντίστοιχος δείκτης είναι ο αριθμός κλήσεων για την επισκευή βλαβών.
- **Durability** (αναμενόμενη διάρκεια ζωής). Η διάσταση αυτή έχει δυο προεκτάσεις, οικονομικές και τεχνικές. Τεχνικά σχετίζεται με την ένταση της χρήσης ενός προϊόντος πριν αυτό χαλάσει. Εάν υπάρχει δυνατότητα επισκευής η διάρκεια ζωής αντιστοιχεί στο χρόνο μέχρι το σημείο που θεωρείται προτιμότερη η αντικατάσταση από την επισκευή. Η διάσταση αυτή συνδέεται με την αξιοπιστία.
- **Serviceability** (ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση). Η διάσταση αυτή τα τελευταία χρόνια έχει αποκτήσει μεγάλη αξία. Παράγοντες που την προσδιορίζουν είναι η διαθεσιμότητα ικανού τεχνικού προσωπικού, η επάρκεια ανταλλακτικών για συντήρηση και επισκευές, η ταχύτητα αποκατάστασης των βλαβών, καθώς και η ευγένεια και η συνέπεια στις συναλλαγές με τους αγοραστές. Κάποιοι δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν την ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση είναι ο αριθμός παραπόνων των πελατών και ο μέσος χρόνος αποκατάστασης σφαλμάτων.

- Aesthetics (αισθητικά χαρακτηριστικά). Τα αισθητικά χαρακτηριστικά, που αναφέρονται στο πώς ένα προϊόν δείχνει, πώς ακούγεται και τι γεύση έχει, αποτελούν σαφώς ζήτημα προσωπικής κρίσης ανάλογα με τις ατομικές προτιμήσεις του πελάτη. Τα σχετικά ερεθίσματα δεν περιορίζονται μόνο στο προϊόν αλλά και στο είδος συσκευασίας, στους χώρους της πώλησης και στον τρόπο εξυπηρέτησης. Επομένως, κάθε επαφή του πελάτη με την επιχείρηση αποτελεί πρόκληση για τη δεύτερη να παράσχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξία στον αγοραστή.
- Perceived value (υποκειμενική αντίληψη ποιότητας προϊόντος). Οι καταναλωτές δεν κατέχουν πάντα την απαραίτητη πληροφόρηση για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Συχνά, έμμεσα κριτήρια αποτελούν τη βάση για τη σύγκριση μεταξύ μαρκών όπως η φήμη. Ο πελάτης, δηλαδή, θεωρεί ότι η ποιότητα των προϊόντων που παράγονται σήμερα από μια εταιρεία είναι ίδια με των προηγούμενων ετών.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί και να αντιληφθούν οι επιχειρήσεις είναι ότι κάθε ορισμός και διάσταση όσο υποκειμενικοί και αν είναι, δεν παραμένουν ασύνδετοι με την οπτική γωνία του πελάτη. Αν και οι περισσότερες εταιρείες το αντιλαμβάνεται αυτό, η αποτελεσματική παρακολούθηση των προσδοκιών των καταναλωτών για τα προϊόντα τους, παραμένει μια πρόκληση για αυτές (Sebastianelli και Tamimi, 2002).

Η πραγματική πρόκληση είναι να διασφαλίσουν οι επιχειρήσεις ότι δεν θα χάσουν από τα μάτια τους τις βασικές αρχές πάνω στις οποίες είναι δομημένες η διοίκηση και η επίδοση της ποιότητας. Το ζητούμενο βρίσκεται στην εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων έτσι ώστε να παραμείνει η επιχείρηση εστιασμένη στην ποιότητα, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης (Evans και Lindsay, 2005). Στο πλαίσιο του προσδιορισμού των δυνάμεων που οδηγούν την ποιότητα στο μέλλον για τη χάραξη κατάλληλων στρατηγικών και πολιτικών, ο Feigenbaum (1999) αναλύει πέντε δυνάμεις.

Η πρώτη δύναμη έχει να κάνει με τη μεταστροφή στις προσδοκίες των καταναλωτών και την τεράστια επίδραση που ασκεί και θα ασκήσει αυτή στα συστήματα και τη διοίκηση της ποιότητας. Σήμερα, οι καταναλωτές συνδυάζουν την

ποιότητα με την αγοραστική αξία. Αυτό που ζητούν είναι ποιοτική αξία (quality value) τέλεια, οικονομικά ανεκτή και η οποία προσδιορίζεται τον αγοραστή κατά τη διάρκεια της συναλλαγής. Μια δεύτερη δύναμη που πηγάζει από την πρώτη, είναι η βασική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί η επιτυχής ευθυγράμμιση της ποιότητας με την αγορά-στόχος μιας εταιρείας. Έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει αυξανόμενη απόκλιση μεταξύ πελατών και εταιρείας όσον αφορά τα μέτρα ικανοποίησης των πρώτων. Ενώ οι επιχειρήσεις δηλώνουν ότι η ποιότητα έχει βελτιωθεί (εννοώντας τη μείωση των ελαττωματικών), οι καταναλωτές έχουν αντίθετη άποψη (εννοώντας τη μη αύξηση της ποιοτικής αξίας). Για αυτό το λόγο θα πρέπει να επέλθει αλλαγή στη στρατηγική ποιότητας των επιχειρήσεων, με το να εφαρμόσουν τα προγράμματα ποιότητας σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας του πελάτη. Αυτό το συμπέρασμα οδηγεί στην τρίτη δύναμη που είναι η επιστροφή στην προσέγγιση της ποιότητας ως συνεργασία με τον προμηθευτή. Η ευελιξία και προθυμία του προμηθευτή να προσφέρει γρήγορα τις υπηρεσίες του στο δίκτυο αξίας της εταιρείας αποτελεί πια κλειδί για την ανανέωση και βελτίωση της ποιότητας.

Η τέταρτη δύναμη που οδηγεί την ποιότητα στο σήμερα είναι η τεχνολογία αιχμής. Με τις επενδύσεις στην υψηλή τεχνολογία, μια εταιρεία μπορεί να επεκταθεί στην παγκόσμιο αγορά μέσα σε λίγους μήνες. Έτσι, έχει αυξηθεί η ανάγκη για μείωση του ποιοτικού κύκλου παραγωγής. Επιπλέον, μεγάλη σημασία έχει αποκτήσει η εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων τεχνολογίας των πληροφοριών. Η τεράστια πρόοδος στον τομέα αυτό έχει αναδείξει, ωστόσο, ζητήματα αποδοτικότητας που σχετίζονται με την ποιότητα. Τέλος, η πέμπτη δύναμη αφορά την οικονομική πλευρά της ποιότητας. Η ενοποίηση του κόστους της ποιότητας με άλλα βασικά μέτρα απόδοσης άλλων τμημάτων σε έναν οργανισμό, παρέχει μια αποτελεσματική εστίαση από πλευρά της διοίκησης, σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας. Οι πέντε αυτές περιοχές αλλαγής, είναι οι δυνάμεις που απαιτούν από τις επιχειρήσεις την ανάπτυξη και εφαρμογή επιπλέον συστημάτων ποιότητα τα οποία και θα οδηγήσουν στη δημιουργία επιπρόσθετης αξίας για τον καταναλωτή.

3.1.2 Η Ποιότητα ως δομή διοίκησης

Καθώς οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν το ευρύ φάσμα και πεδίο της ποιότητας, η έννοια της Ολικής Ποιότητας (Total Quality) αναδύθηκε. Με γνώμονα την συνολική επίδοση της επιχείρησης απαιτήθηκε η ολική εφαρμογή των αρχών της ποιότητας σε κάθε έκφανση αυτής. Καθώς οι επιχειρήσεις εφάρμοζαν τις αρχές της ποιότητας στα συστήματα διοίκησης η έννοια Ολικής Ποιότητας απέκτησε ευρεία αποδοχή. Η ποιότητα θεωρήθηκε ως μια νέα φιλοσοφία ως προς την διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και όχι μόνο ως ένα περιορισμένης διάστασης σε μηχανική και παραγωγική βάση επιστημονικό εργαλείο.

Η Ολική Ποιότητα είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης το οποίο αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη σε συνεχώς χαμηλότερο κόστος (Evans και Lindsay, 2005). Η Ολική Ποιότητα είναι μια ολική συστημική προσέγγιση και ένα ενιαίο και αναπόσπαστο τμήμα μιας υψηλού επιπέδου στρατηγικής, η οποία λειτουργεί οριζόντια στις διευθύνσεις και στα τμήματα, αναμειγνύει τους εργαζομένους όλων των επιπέδων και μηκώνεται προς κάθε κατεύθυνση της αλυσίδας αξίας. Η Ολική Ποιότητα δίνει έμφαση ότι η μάθηση και η προσαρμοστικότητα στη διαρκή αλλαγή είναι κλειδί στην οργανωσιακή επιτυχία.

Η θεμελίωση της ολικής ποιότητας είναι φιλοσοφική, επιστημονική μέθοδος, η οποία περιλαμβάνει συστήματα, μεθοδολογίες και εργαλεία. Τα συστήματα επιτρέπουν την αλλαγή, η φιλοσοφία παραμένει η ίδια. Η Ολική Ποιότητα είναι μοναδική σε αξία καθώς υπογραμμίζει την αξιοπρέπεια του ανθρώπου ως πρόσωπο και τη δύναμη της κοινοτικής δράσης.

3.2 Βασικές αρχές Ολικής Ποιότητας

Η Ολική Ποιότητα βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις αρχές (Evans και Lindsay, 2005):

- Εστίαση στους πελάτες και τους μετόχους.
- Συμμετοχή και ομαδικότητα από όλους στην επιχείρηση.
- Εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση και μάθηση.

Παρά την εμφανή απλότητα, οι παραπάνω αρχές είναι σημαντικά διαφορετικές από τις παραδοσιακά διοικητικές πρακτικές. Στην πράξη, οι επιχειρήσεις δε λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για την κατανόηση των απαιτήσεων τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών, ενώ η διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη δε λαμβάνουν υπόψη τις προτάσεις των υφισταμένων καθώς δεν συμμετέχουν αναλογικά σε αυτές. Η ομαδική εργασία είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη και οι βελτιώσεις στην ποιότητα, γενικά, προκύπτουν από τις τεχνολογικές εξελίξεις και ανακαλύψεις αντί για στόχευση στη διαρκή βελτίωση.

Η προσέγγιση της ΔΟΠ στηρίζεται σε μια διαφορετική αντίληψη για την άσκηση της διοίκησης με κύρια χαρακτηριστικά την υποκίνηση και τον αυτοέλεγχο σε κάθε δραστηριότητα που προσθέτει αξία στο προϊόν ή στην υπηρεσία, είτε άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα είτε έμμεσα με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Η Ολική Ποιότητα πρέπει πρώτα να αναγνωριστεί μέσα στην επιχείρηση και μετά να εφαρμοστεί για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επίσης, καταργεί τη διάκριση μεταξύ διοικούντων που προγραμματίζουν και αποφασίζουν και διοικουμένων που ελέγχονται.

Η ΔΟΠ διακρίνεται για το δυναμικό της χαρακτήρα, ο οποίος συνεπάγεται συνεχή εκπαίδευση και εκμάθηση νέων τεχνικών και διαδικασιών, συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων ως άτομα και επιμονή στη συνεχή βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών με τη συγκρότηση ειδικών μεικτών ομάδων βελτίωσης από διοικητικά στελέχη και εργαζομένους.

Προϋπόθεση κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η αφομοίωση της Ολικής Ποιότητας ως έννοια από όλους τους εργαζομένους, έτσι ώστε να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες στα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας. Ο βαθμός αφομοίωσης εκφράζεται καθημερινά στη σχέση μεταξύ εργαζόμενου και αποτελέσματος και στην σχέση μεταξύ του επιπέδου συνεργασίας. Η Διοίκηση σε συνεργασία με τους εργαζομένους διαμορφώνει τα χαρακτηριστικά του συστήματος καθώς οι εργαζόμενοι έχουν άμεση αντίληψη των σχετικών προβλημάτων κατά τη διαδικασία της παραγωγής με σκοπό την επίτευξη της διαρκής βελτίωσης του συστήματος.

Η ΔΟΠ, σύμφωνα με τους Hongen και Xianwei (1996), λογίζεται ως μια θεωρητική έννοια η οποία υπογραμμίζει τη συστηματική, ολοκληρωμένη, αδιάκοπη σε όλο το φάσμα της επιχείρησης αντίληψη η οποία εμπλέκει όλους και όλα.

Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να αναγνωρίσει τις ανάγκες των πελατών της στην παραγωγική διαδικασία. Η ικανότητα της ορθής αναγνώρισης των αναγκών, η οποία περιλαμβάνει (Honger και Xianwei, 1996) σχεδιαστικές απαιτήσεις, απαιτήσεις απόδοσης, τιμή, ασφάλεια, διανομή, θα τοποθετήσει την επιχείρηση μπροστά στον ανταγωνισμό σε μια πολύπλοκη απαιτητική αγορά. Παράλληλα, απαιτείται η κατανόηση στο ποιες επιχειρησιακές λειτουργίες είναι απαραίτητες ώστε να επιτευχθεί μια νέα είσοδος προϊόντος ή η συμμόρφωση του υπάρχοντος προϊόντος στις απαιτούμενες προδιαγραφές διαβεβαιώνοντας ότι η επιχείρηση θέτει υπό έλεγχο τις διαδικασίες παραγωγής (Chalmers, 1992).

Η προσέγγιση ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να αναλύουν τις απαιτήσεις των πελατών, να καθορίζουν τις διεργασίες που συνεισφέρουν στη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που είναι αποδεκτό από τους πελάτες και να διατηρήσουν αυτές τις διεργασίες υπό έλεγχο. Ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας μπορεί να παρέχει ένα πλαίσιο για συνεχή βελτίωση προκειμένου να αυξηθεί η πιθανότητα της βελτίωσης της ικανοποίησης του πελάτη και των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων μερών. Παρέχει εμπιστοσύνη στην επιχείρηση και τους πελάτες της ότι είναι ικανή να παράγει προϊόντα/υπηρεσίες που συνεχώς ικανοποιούν τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες.

Με βάση τους Hellsten και Klefsjo (2000) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θεωρείται ένα σύστημα διοίκησης που αποτελείται από τρεις αλληλεξαρτώμενες μονάδες: τις κύριες αξίες, τις τεχνικές και τα εργαλεία. Η ιδέα είναι ότι οι κύριες αξίες πρέπει να υποστηρίζονται από τεχνικές όπως διοίκηση διαδικασιών, benchmarking και εργαλεία όπως το σπίτι της ποιότητας (quality house) και τα διαγράμματα Ishikawa. Ο στόχος της ΔΟΠ είναι η αυξανόμενη ικανοποίηση του πελάτη με περιορισμένη χρήση πόρων. Η φάση της εφαρμογής ξεκινά με την αποδοχή των κύριων αξιών που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα του οργανισμού, ενώ το επόμενο βήμα είναι η διαρκής επιλογή τεχνικών που θεωρούνται κατάλληλες για την υποστήριξη των αξιών. Τελικά, θα πρέπει να ευρεθούν και να χρησιμοποιηθούν με αποδοτικό τρόπο τα κατάλληλα εργαλεία που θα υποστηρίξουν τις επιλεγμένες τεχνικές.

Στη συνέχεια θα αναλυθούν τα βασικότερα εργαλεία της ποιότητας που συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα εργαλεία αυτά αποτελούν καθοριστικές στρατηγικές αποφάσεις τις οποίες λαμβάνει η διοίκηση με στόχο είτε τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είτε τη διατήρηση αυτού. Για το λόγο αυτό λαμβάνουν χώρα σε όλη τη δομή και όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης και συμβάλλουν κατ' αυτόν τον τρόπο στη, συνολικά, διαμόρφωση του κατάλληλου περιβάλλοντος αποτελεσματικής εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ.

3.3 Εργαλεία Ποιότητας

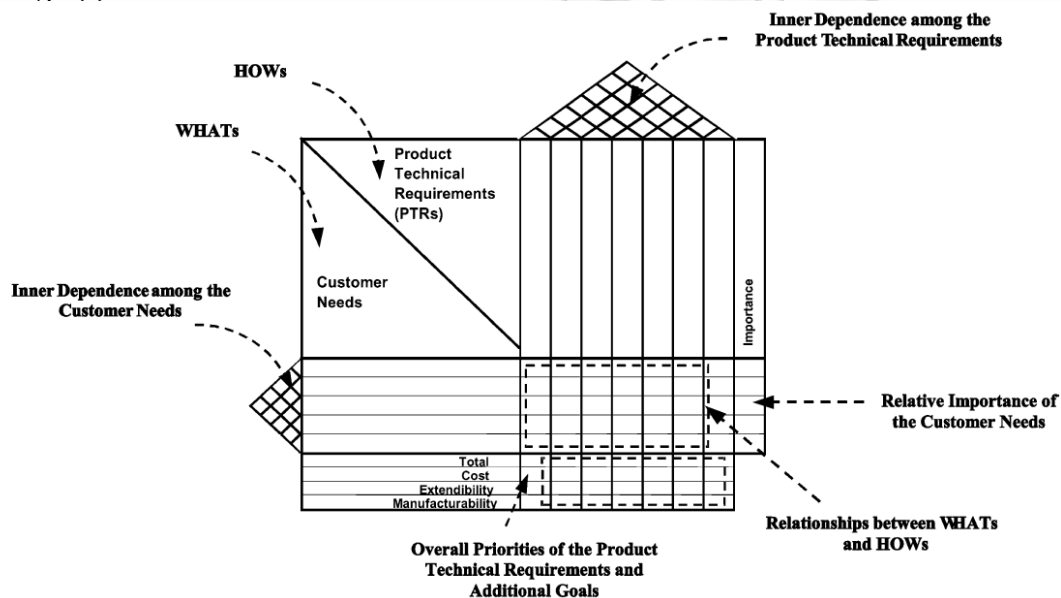
3.3.1 Το Σπίτι της Ποιότητας (House of Quality)

Το σπίτι της ποιότητας είναι ένα καθοριστικό στρατηγικό εργαλείο, το οποίο συμβάλλει ώστε οι επιχειρήσεις να αναπτύσσουν προϊόντα, τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών.

Το Σπίτι της Ποιότητας (House of Quality) συνίσταται από έξι (6) πεδία (Hauser και Clausing, 1998, Day, 1993, Fung, Chen και Tang, 2006):

1. απόκτηση πληροφοριών σχετικά με τα γνωρίσματα των πελατών και τη σχετική σημασία τους
2. ανάπτυξη σχεδιαστικών απαιτήσεων ανταποκρινόμενες στα γνωρίσματα των πελατών
3. μήτρα σχεδιασμού
4. συσχέτιση μεταξύ πελατειακών και σχεδιαστικών απαιτήσεων
5. συσχετισμός σχεδιαστικής απαίτησης
6. σχέδιο δράσης

Διάγραμμα 3.1



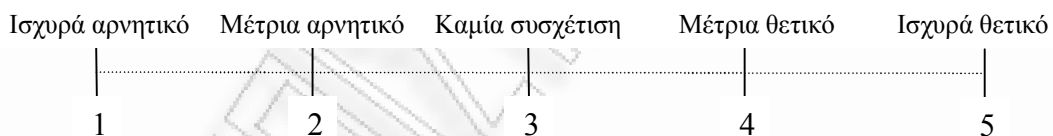
Πηγή: Karsan, Sozer και Alptekin (2002)

Σύμφωνα με τους Chan και Wu (2005) καθώς και τους Karsan, Sozer και Alptekin (2002), το σπίτι της ποιότητας είναι ένα είδος εννοιολογικού χάρτη, μια μήτρα και ένα εργαλείο ποιότητας το οποίο περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία και έννοιες (Διάγραμμα 3.1):

1. Πελάτες: αρχικά οι πελάτες που σχετίζονται με ένα προϊόν ή υπηρεσία πρέπει να αναγνωριστούν από την επιχείρηση.

2. Ανάγκες πελατών (WHATs): αυτές είναι οι απαιτήσεις των πελατών για το προϊόν ή την υπηρεσία εκφρασμένες στη γλώσσα των πελατών.
3. Δομώντας τις ανάγκες των πελατών: εάν οι ανάγκες των πελατών είναι πολλές, είναι απαραίτητη η ομαδοποίησή τους σε ιεραρχικές έννοιες ή κατηγορίες για ευκολότερη κατανόηση και ανάλυση.
4. Συσχετισμένη μήτρα των αναγκών των πελατών: αυτή η μήτρα περιέχει τη συσχέτιση μεταξύ κάθε ζεύγους των αναγκών των πελατών (WHATs) μέσω της εμπειρικής σύγκρισης – γνωστή και ως φωνή των πελατών ή γνώρισμα του πελάτη. Οι πληροφορίες παρέχονται από τους πελάτες και συνήθως είναι δύσκολο να αποκτηθούν καθώς απαιτούνται κατάλληλες συγκρίσεις. Ο σκοπός της συμπλήρωσης της συσχετισμένης μήτρας είναι η αναγνώριση από την πλευρά της επιχείρησης που οι αποφάσεις αντιστάθμισης συντελεστών και η επιπλέον έρευνα απαιτούνται με απώτερο στόχο να υπογραμμιστούν τα χαρακτηριστικά στα οποία απαιτείται να δοθεί προσοχή. Η συσχέτιση περιγράφεται με την ακόλουθη κλίμακα (Διάγραμμα 3.2).

Διάγραμμα 3.2

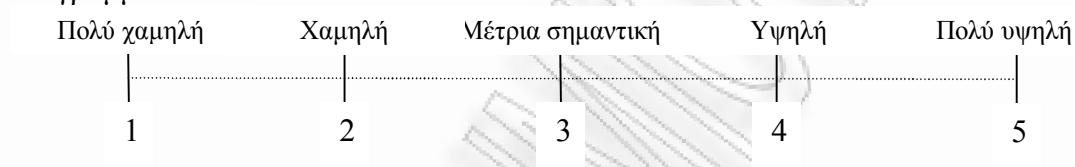


Πηγή: Chan και Wu (2005)

5. Τεχνικές απαιτήσεις προϊόντων (HOWs). Είναι γνωστές και ως σχεδιαστικές απαιτήσεις, χαρακτηριστικά προϊόντος, τεχνικές ιδιότητες ή χαρακτηριστικά ή υποκατάστατα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Επίσης, αναπτύσσονται με τη χρήση διαγραμμάτων (κυρίως του δενδρικού) και περιγράφουν το προϊόν στη γλώσσα της μηχανικής με αποτέλεσμα να αναφέρεται ως η φωνή της επιχείρησης. Οι τεχνικές απαιτήσεις χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό του πόσο καλά η επιχείρηση ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Οι ανάγκες των πελατών απαντούν στην επιχείρηση το τι να κάνει, ενώ οι τεχνικές απαιτήσεις το πώς. Επομένως, πρέπει να είναι μετρήσιμες και συγκρίσιμες επακριβώς.

6. Συγκριτική κλίμακα σπουδαιότητας των αναγκών του πελάτη. Αυτή είναι η σχετική σπουδαιότητα των αναγκών του πελάτη που αντιλαμβάνονται οι πελάτες, συνήθως εκφρασμένη και μετρήσιμη μέσω μιας πέντε βαθμίδων κλίμακας (Διάγραμμα 3.3).
7. Συγκριτική κλίμακα σπουδαιότητας των τεχνικών απαιτήσεων προϊόντος. Αυτή είναι η σχετική σπουδαιότητα των τεχνικών απαιτήσεων που αντιλαμβάνεται η επιχείρηση, συνήθως εκφρασμένη και μετρήσιμη μέσω μιας πέντε βαθμίδων κλίμακας (Διάγραμμα 3.3).

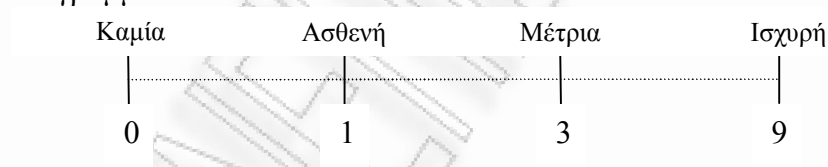
Διάγραμμα 3.3



Πηγή: Chan και Wu (2005)

8. Συσχέτιση μεταξύ των WHATs και HOWs. Η μήτρα συσχέτισης δείχνει πόσο κάθε τεχνική απαίτηση επιδρά σε κάθε ανάγκη του πελάτη (Διάγραμμα 3.4).

Διάγραμμα 3.4



Πηγή: Chan και Wu (2005)

9. Γενικές προτεραιότητες των τεχνικών απαιτήσεων και επιπρόσθετων στόχων. Εδώ τα αποτελέσματα που αντλούνται από τα προηγούμενα βήματα χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του τελικού δείκτη HOWs. Η τεχνική αυτή συμβάλλει στον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων και των κατευθύνσεων για βελτίωση καθώς και της διασφάλισης ότι οι απαιτήσεις εκπληρώνονται.

Η δομή του HoQ είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να χρησιμοποιούνται τα προαναφερόμενα στοιχεία. Σε αυτό το περιβάλλον το Σπίτι της Ποιότητας αφενός αποτελεί μια αξιόλογη πηγή πληροφοριών για τους σχεδιαστές του προϊόντος αφετέρου ένας τρόπος συμπερασμάτων και ανάδρασης των πληροφοριών των πελατών για τους τεχνικούς της παραγωγής. Επιπρόσθετα, το τμήμα μάρκετινγκ μπορεί να επωφεληθεί από το HoQ, καθώς βασίζεται στην φωνή του πελάτη και η ανώτερη διοίκηση μπορεί να το χρησιμοποιήσει για την ανάπτυξη στρατηγικών ευκαιριών. Επομένως, το Σπίτι της Ποιότητας ισχυροποιεί την οριζόντια και κάθετη επικοινωνία. Με την αναγνώριση των κρίσιμων τεχνικών απαιτήσεων που χρίζουν αλλαγής, η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε επόμενη μήτρα καθώς οι ανάγκες των πελατών θα καθορίζουν τα κρίσιμα μέρη των χαρακτηριστικών. Τελικά, η επιχείρηση θα έχει ένα προϊόν προσδιορισμένο σύμφωνα τόσο με τις ανάγκες των πελατών όσο και με τις τεχνικές απαιτήσεις μέσα σε συντομότερο χρόνο.

3.3.2 Μεθοδολογία έξι σίγμα (6σ)

Η μεθοδολογία έξι σίγμα είναι μια αυστηρή και υψηλά πειθαρχημένη μέθοδος που υιοθετείται από επιχειρήσεις προκειμένου να εστιάσουν μέσω αυτής στην ανάπτυξη και παραγωγή σχεδόν τέλειων προϊόντων και υπηρεσιών (zero defects) έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών και συνεπώς την ποιότητα και τις ωφέλειές της.

Οι Harry και Schroeder (2000) προσδιορίζουν τη μέθοδο ως μια επιχειρηματική διαδικασία που επιτρέπει στις εταιρείες να βελτιώσουν δραστικά τα αποτελέσματα που φθάνουν ως τη βάση τους, σχεδιάζοντας και ελέγχοντας τις καθημερινές δραστηριότητες με τρόπους που μειώνουν τη σπατάλη και τους πόρους και αυξάνουν την ικανοποίηση του πελάτη. Ο ονομαστικός στόχος της επίτευξης επιπέδου ποιότητας 6σ, δηλαδή 3,4 ελαττωματικά στο ένα εκατομμύριο προϊόντων δηλώνει στην ουσία τη βελτίωση της ποιότητας. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται με τη δυνατότητα μιας παραγωγικής διαδικασίας να παράγει όσο το δυνατόν λιγότερα ελαττωματικά προϊόντα. Κάθε επίπεδο σίγμα δημιουργεί μια εκθετική μείωση των ελαττωματικών. Συνεπώς, καθώς τα σίγμα αυξάνουν, αξιοπιστία του προϊόντος

αυξάνεται με έναν δυσανάλογο ρυθμό. Ως αποτέλεσμα, η ανάγκη για έλεγχο και επιτήρηση μειώνεται, μειώνεται το κόστος, ελαττώνεται ο χρονοκύκλος και η ικανοποίηση των πελατών αυξάνεται.

Η μέθοδος αφορά τη χρήση ερωτήσεων που δίνουν ποσοτικοποιημένες απαντήσεις που αλλάζουν την νοοτροπία. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις αμφισβητούν κάθε διαδικασία, κάθε αριθμό και κάθε βήμα προς την δημιουργία ενός τελικού προϊόντος. Καθώς η μεθοδολογία εφαρμόζεται δημιουργείται μια εσωτερική δομή που περιλαμβάνει στελέχη, μηχανικούς και εργατικό δυναμικό από κάθε διαδικασία.

Είναι γεγονός ότι αν μια επιχείρηση επιθυμεί να βελτιώσει μια διαδικασία ή ένα αποτέλεσμα τότε χρειάζεται να μετρήσει αυτό το οποίο χρίζει αλλαγής. Οι μετρήσεις είναι σχετικές με κάθε εργαζόμενο και κάθε δραστηριότητα. Κανείς δεν μπορεί να αλλάξει ότι δεν μπορεί να μετρήσει και αυτό επειδή για να προχωρήσει κάποιος σε οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει πρώτα να γνωρίζει το πού βρίσκεται. Τα θεμέλια της μεθόδου βασίζονται στο γεγονός ότι υπολογίζει με μετρήσεις την επιτυχία σε ότι μια εταιρεία επιχειρεί.

Η κεντρική ιδέα των έξι σίγμα είναι ότι αν είναι εφικτή η μέτρηση των ελαττωμάτων σε μια διαδικασία, τότε είναι εφικτός ο σχεδόν μηδενισμός τους. Για να επιτευχθεί η ποιότητα των 6σ, μια διαδικασία δεν πρέπει να παράγει περισσότερα από 3,4 ελαττωματικά ανά εκατομμύριο ευκαιριών. Ως ευκαιρία ορίζουμε το να μην ικανοποιούνται οι συγκεκριμένες προδιαγραφές. Η μέτρηση της επιτυχίας στην επίτευξη αποτελεσμάτων χωρίς ελαττώματα είναι το επίπεδο σ .

Το επίπεδο σ υπολογίζεται στα πρώτα στάδια ενός έξι σίγμα έργου, στη φάση Measure (Μέτρηση) της ροής Define (Προσδιορισμός) – Measure (Μέτρηση) – Analyze (Ανάλυση) – Improve (Βελτίωση) – Control (Έλεγχος). Το επίπεδο σ προσφέρει μία υψηλού επιπέδου μέτρηση για την ικανότητα μίας διαδικασίας (ή ολόκληρου του οργανισμού) να συναντήσει τις ανάγκες των πελατών. Το επίπεδο σ μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά την DMAIC ροή και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να απαντήσει τις ερωτήσεις που παρουσιάζονται παρακάτω:

- Πώς το σύνολο της επιχείρησης συγκρίνεται με άλλους οργανισμούς.

- Πώς μία συγκεκριμένη διαδικασία συγκρίνεται με άλλες διαδικασίες , ακόμη και αν παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα περιπλοκότητας.
- Ποια είναι η βασική επίδοση ενός οργανισμού ή μιας συγκεκριμένης διαδικασίας πριν από τις βελτιωτικές ενέργειες.
- Εάν οι βελτιωτικές ενέργειες έχουν αντίκτυπο στην επίδοση.

Αυτό όμως που πρέπει να γίνει σαφές είναι ότι εφόσον η μεθοδολογία των 6σ χρησιμοποιείται προκειμένου οι επιχειρήσεις να ανακαλύψουν τα τρωτά τους σημεία τα οποία δεν τα γνωρίζουν, είναι σημαντικό να τίθενται νέα ερωτήματα τα οποία θα οδηγήσουν στην κατεύθυνση αυτή. Επομένως, τα ερωτήματα αυτά είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της μεθοδολογίας. Προκειμένου να επιτευχθούν αποτελέσματα, η ηγεσία μιας επιχείρησης χρειάζεται να θέσει νέα ερωτήματα για την ποιότητα των προϊόντων της, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες. Νέες μετρήσεις οδηγούν σε νέα ερωτήματα. Νέες ερωτήσεις δημιουργούν νέα οράματα. Τα νέα οράματα οδηγούν τη δραστηριότητα.

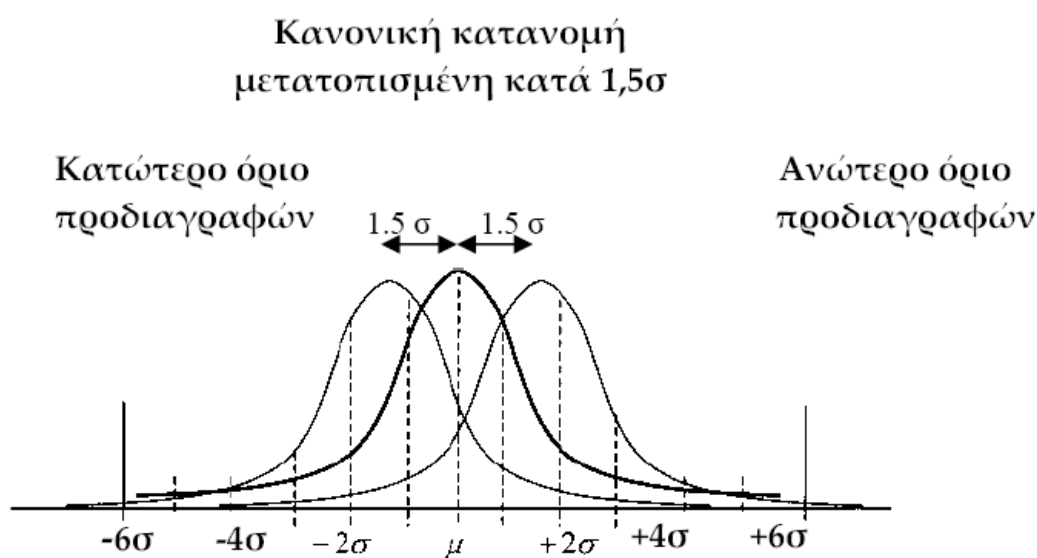
Τα έξι σίγμα επιδιώκουν να βελτιώσουν τα τελικά κέρδη ελαττώνοντας το κρυμμένο κόστος της φτωχής ποιότητας. Στόχος λοιπόν των έξι σίγμα είναι η βελτίωση του κέρδους, παρόλο που η βελτιωμένη ποιότητα και ικανότητα είναι άμεσα υποπροϊόντα του μοντέλου. Πριν την εφαρμογή της μεθόδου, οι βελτιώσεις που γινόντουσαν μέσω προγραμμάτων ποιότητας συνήθως δεν είχαν εμφανή αντίκτυπο στα καθαρά έσοδα μίας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που δεν μπορούν να εντοπίσουν τα αποτελέσματα των βελτιώσεων της ποιότητας στο κέρδος δεν γνωρίζουν σε τι αλλαγές πρέπει να προχωρήσουν για να βελτιώσουν το περιθώριο κέρδους τους.

Τα άμεσα οφέλη που συνοδεύουν την εφαρμογή των έξι σίγμα είναι μείωση του λειτουργικού κόστους, βελτίωση της παραγωγικότητας, αύξηση του μεριδίου της αγοράς, διατήρηση των πελατών, μείωση του χρονοκύκλου και μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών.

Τα έξι σίγμα αναπαριστούν ένα επίπεδο ποιότητας με 3,4 ελαττώματα στο εκατομμύριο ευκαιριών. Το διάγραμμα παρακάτω επεξηγεί τη θεωρητική βάση του μοντέλου των έξι σίγμα σε σχέση με τις προδιαγραφές. Η Motorola επέλεξε το

διάγραμμα αυτό επειδή τα δεδομένα από τα ελαττώματα από τον χώρο των πελατών υπονοούσαν ότι οι διαδικασίες της εν λόγω εταιρείας απέκλιναν κατά μέσο όρο κατά το ποσό αυτό, δηλαδή 1,5σ. Το να είναι επιτρεπτή μία απόκλιση στην κατανομή είναι σημαντικό, εφόσον καμία διαδικασία δεν μπορεί να διατηρηθεί σε πλήρη έλεγχο. Άλλωστε, υπάρχουν σχέδια στατιστικού ελέγχου διαδικασιών στα οποία βασίζονται μεγέθη δειγμάτων που επιτρέπουν μόνο την ανίχνευση μετακίνησης δύο τυπικών αποκλίσεων. Για αυτό το λόγο, δεν θεωρείται ασυνήθιστο για μία διαδικασία να αποκλίνει τόσο πολύ και να μην γίνει αντιληπτό (Evans και Lindsay, 2005). Η περιοχή κάτω από τις μετακινημένες καμπύλες πέραν του εύρους των έξι σίγμα είναι μόνο 3,4 ελαττώματα ανά εκατομμύριο. Αν ο μέσος της διαδικασίας μπορεί να ελεγχθεί εντός 1,5 τυπικής απόκλισης από τον ονομαστικό μέσο, τότε ένα μέγιστο ποσό 3,4 ελαττωμάτων ανά εκατομμύριο μπορεί να θεωρηθεί αναμενόμενο (Διάγραμμα 3.5).

Διάγραμμα 3.5



3.3.3 Μεθοδολογία *Just in Time*

Σύμφωνα με τους Kannan και Tan (2005), η φιλοσοφία του *Just in Time* (JIT) τάσσεται υπέρ της ελαχιστοποίησης των ελαττωμάτων με την απλούστευση των

παραγωγικών διαδικασιών. Μειώσεις στους ρυθμιστικούς χρόνους⁸ (setup time), διαχείριση ροής υλικών και έμφαση στην προληπτική συντήρηση λογίζονται ως τρόποι μέσω των οποίων το πλεονάζον απόθεμα μπορεί να ελαττωθεί ή ελαχιστοποιηθεί, με σκοπό οι πόροι να αξιοποιούνται πιο αποτελεσματικά. Επομένως, αποτελεί μια προσέγγιση βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η επιτυχία του JIT έγκειται στη συνεργασία μεταξύ του προγραμματισμού παραγωγής και των προμηθευτών, με την υψηλού επιπέδου υπηρεσία προμηθειών τόσο σε ποιότητα όσο και σε αξιοπιστία. Αυτό απαιτεί την ανάπτυξη στενών δεσμών με τους προμηθευτές και την ενσωμάτωση των παραγωγικών πλάνων με αυτά των προμηθευτών.

Η παραγωγή με χρήση JIT απαιτεί (Nakamura, Sakakibara και Schroeder, 1998) ότι όλα τα απαραίτητα μέρη και/ή ημιέτοιμα προϊόντα θα μεταφέρονται εκεί όπου χρειάζεται, όταν χρειάζεται και στις ποσότητες που χρειάζεται. Η αρχή αυτή αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι πρακτικές αυτής της μεθόδου:

- Μείωση του ρυθμιστικού χρόνου (setup time).
- Προσαρμοστικότητα προγραμματισμού παραγωγής.
- Διατήρηση χρόνων παράδοσης (JIT).
- Καθορισμένη χωροταξική διάταξη εξοπλισμού.
- Αξιόπιστο σύστημα υποστήριξης.
- Σχέσης προμηθευτών άμεσης απόκρισης.

Οι Nakamura, Sakakibara και Schroeder (1998) υπογραμμίζουν ότι το οριακό κόστος της εφαρμογής κάποιων από των πρακτικών της JIT δεν ενδέχεται να είναι υψηλότερο από το οριακό κόστος χωρίς την εφαρμογή των πρακτικών αυτών. Αυτό συντελείται διότι αφενός μεν η εφαρμογή της μεθόδου δεν επιδρά σημαντικά στο συνολικό κόστος και αφετέρου διότι η επιτυχής εφαρμογή της συνδυάζεται με εκτενέστερη αξιοποίηση της εργασίας και αύξηση της παραγωγικότητας.

⁸ Ρυθμιστικός χρόνος (setup time) ορίζεται ως ο χρόνος πριν, μετά και μεταξύ των διαφόρων εργασιών μιας μηχανής που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες ώστε να προετοιμαστεί και να ρυθμιστεί η μηχανή για την επόμενη εργασία.

Η αύξηση του κόστους κατά την εφαρμογή της μεθόδου JIT απαντάται στην εκπαίδευση των εργαζομένων, στην έρευνα και την ανάπτυξη και στις επενδύσεις σε πάγια στοιχεία.

3.3.4 Σειρά ISO 9000:2000

Η σειρά ISO 9000:2000 καθορίζει τα πρότυπα συστήματα ποιότητας και βασίζεται στο συλλογισμό ότι τα κύρια χαρακτηριστικά των διοικητικών πρακτικών μπορούν να προτυποποιηθούν και ότι ένα καλοσχεδιασμένο, ορθά εφαρμοσμένο και προσεκτικά δομημένο σύστημα ποιότητας παρέχει την εμπιστοσύνη ότι τα εξαγόμενα μπορούν να εκπληρώσουν τις προσδοκίες και απαιτήσεις των πελατών. Τα πρότυπα δημιουργήθηκαν για να εκπληρώσουν πέντε στόχους (Evans και Lindsay, 2005):

- Επίτευξη και διατήρηση της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας σε σχέση με τις απαιτήσεις.
- Βελτίωση της ποιότητας των λειτουργιών ώστε συνεχώς να εκπληρώνονται οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.
- Παροχή εμπιστοσύνης στους εργαζομένους όλων των διοικητικών βαθμίδων ότι οι απαιτήσεις της ποιότητας πραγματώνονται και η βελτίωση λαμβάνει χώρα.
- Παροχή εμπιστοσύνης στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders) ότι οι απαιτήσεις της ποιότητας επιτυγχάνονται και διοχετεύονται στο προϊόν.
- Παροχή εμπιστοσύνης ότι το σύστημα ποιότητας πραγματώνεται.

Τα πρότυπα αρχικά σχεδιάστηκαν για συμβουλευτικό χαρακτήρα και για να χρησιμοποιηθούν σε διμερές σχέσεις μεταξύ πελάτη και προμηθευτή καθώς και για εσωτερικό έλεγχο. Ωστόσο, στην πορεία εξελίχθηκε σε κριτήριο για τις επιχειρήσεις οι οποίες ήθελαν να διακριβώσουν τις διοικητικές πρακτικές στην ποιότητα ή να πιστοποιηθούν από ένα τρίτο φορέα, συνήθως αναγνωρισμένο οργανισμό πιστοποίησης. Όταν η επιχείρηση συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του προτύπου πιστοποιείται και αυτή η πιστοποίηση είναι πλέον αποδεκτή. Τα πρότυπα

απευθύνονται σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων είτε παραγωγής προϊόντων είτε παροχής υπηρεσιών. Οι βασικές αρχές των προτύπων είναι οι ακόλουθες:

- Εστίαση στον πελάτη (Customer-Focused Organization). Οι επιχειρήσεις βασίζονται στους πελάτες τους και, επομένως, οφείλουν να αντιλαμβάνονται τις παρούσες και μέλλοντες ανάγκες τους, να εκπληρώνουν τις απαιτήσεις τους και να αγωνίζονται να ξεπερνούν τις προσδοκίες τους.
- Ηγεσία (Leadership). Η ανώτατη διοίκηση εγκαθιδρύει ενιαίο σκοπό και την κατεύθυνση του οργανισμού. Οφείλει να δημιουργεί και να διατηρεί ένα εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί πλήρως να συμμετέχει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.
- Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού (Involvement of People). Οι εργαζόμενοι σε όλες τις βαθμίδες είναι το ουσιώδες στοιχείο της επιχείρησης, και η συνολική συμμετοχή τους ενεργοποιεί τις ικανότητές τους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της επιχείρησης.
- Προσέγγιση στη διαδικασία (Process Approach). Το επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται αποδοτικότερα όταν οι σχετιζόμενες πηγές και δραστηριότητες λειτουργούν ως διαδικασίες.
- Συστημική προσέγγιση της διοίκησης (System Approach to Management). Η αναγνώριση, κατανόηση και διαχείριση ενός συστήματος συσχετισμένων διαδικασιών για έναν δοσμένο σκοπό βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα και την επίδοση της επιχείρησης.
- Συνεχής βελτίωση (Continual Improvement). Η συνεχής βελτίωση πρέπει να είναι ένας διαρκής σκοπός μιας επιχείρησης.
- Αντικειμενική προσέγγιση της λήψης αποφάσεων (Factual Approach to Decision Making). Οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών.
- Αμοιβαία ωφέλιμες σχέσεις προμηθευτών (Mutually Beneficial Supplier Relationships). Μια επιχείρηση και οι προμηθευτές της είναι αλληλοεξαρτώμενοι και μια αμοιβαία ωφέλιμη σχέση ενισχύει την ικανότητα και των δυο να επιφέρουν αξία.

Η διασφάλιση ποιότητας καλύπτει όλες τις δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων του σχεδιασμού, της ανάπτυξης, της παραγωγής, της εγκατάστασης, της παροχής υπηρεσιών και της τεκμηρίωσης (Deming, 1981, Garvin, 1983) και είναι σημαντική

για τις ανταγωνιστικές ικανότητες μιας επιχείρησης. Η σημασία της διασφάλισης ποιότητας απαιτεί ότι η ποιότητα δεν έχει να κάνει με μια εξειδικευμένη βάση. Αντίθετα, μόνο ένα κατάλληλο εφαρμοσμένο σύστημα διοίκησης ποιότητας (QMS) σε μια επιχείρησης και σε όλη την αλυσίδα αξίας μπορεί να προφυλάξει από βραχυπρόθεσμες ενέργειες οι οποίες δεν οδηγούν σε μακροπρόθεσμους στόχους. Για πολλές επιχείρησης, η επίτευξη αποδεκτών επιπέδων ποιότητας εμπίπτει στην πιστοποίηση ενός συστήματος QMS. Στις σειρές ISO 9000:2000, ο οργανισμός προτυποποίησης παρέχει ότι απαιτείται για την πιο διαδεδομένη προσέγγιση ανάπτυξης ενός QMS. Μέχρι σήμερα πάνω από μισό εκατομμύριο επιχειρήσεις και οργανισμοί σε εκατόν πενήντα χώρες έχουν πιστοποιηθεί μέσω ISO (Sroufe και Curkovic, 2007).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η σειρά προτύπων ISO 9000 δεν εξασφαλίζει την υψηλή ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών αλλά εγγυάται ότι τα συμφωνηθέντα μεταξύ παραγωγού και πελάτη θα τηρηθούν όσον αφορά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας, όπως αυτά εμφανίζονται στη σχετική τεκμηρίωση. Επιπλέον, είναι δυνατό μια επιχείρηση να πιστοποιεί ένα μόνο μέρος των διαδικασιών και λειτουργιών της και όχι το σύνολο αυτών.

Το πιο σημαντικό, όμως, πλεονέκτημα της πιστοποίησης ISO 9000, πέρα από το σημαντικό όφελος της στενότερης παρακολούθησης και ελέγχου των επιδόσεων της παραγωγικής διαδικασίας είναι το εμπορικό και επιχειρησιακό πλεονέκτημα που προσφέρει, αφού πλέον οι επιχειρήσεις εξετάζουν και πολλές φορές απαιτούν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις να είναι πιστοποιημένες κατά ISO. Θα πρέπει να τονιστεί ότι ειδικά για τις ελληνικές επιχειρήσεις η απαίτηση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς ο χώρος δράσης είναι η ενιαία αγορά με τον έντονο ανταγωνισμό και την ανάγκη διασυνεργασιών.

Επιπρόσθετα, τα πρότυπα ISO έχουν κύρος στην Ευρώπη αλλά και σε παγκόσμια εμβέλεια. Ένας από τους λόγους ταχείας εξάπλωσης είναι και το γεγονός ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) το υποστήριξε από πολύ νωρίς (Mangelsdorf, 1999).

Σύμφωνα με την ΕΕ, η τυποποίηση σε ευρωπαϊκό επίπεδο αποτελεί καίριο στοιχείο για την εύρυθμη λειτουργία της ενιαίας εσωτερικής αγοράς. Μέσω της

ευρωπαϊκής εναρμόνισης και με την αρχή της αμοιβαίας αναγνώρισης η τυποποίηση διευκολύνει την ελεύθερη λειτουργία των εμπορευμάτων και υπηρεσιών στην ενιαία αγορά, πράγμα που αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων – δυνατότητα συμμετοχής σε περισσότερες αγορές και με περισσότερες επιχειρήσεις και ανταγωνιστικών προϊόντων/υπηρεσιών – και επιτυγχάνει ότι τα προϊόντα και υπηρεσίες που διατίθενται στην ευρωπαϊκή αγορά ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένα πρότυπα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Carr C, Quality Training, Training, Vol. 27, No. 11, November 1990
2. D. Garvin, Managing Quality: the strategic and competitive edge, The Free Press, 1988
3. R. Sebastianelli and N. Tamimi, How product quality dimensions relate to defining quality, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 4, 2002
4. Evans R. J. and Lindsay M. W, The Management and Control of Quality, Thomson South-West, 6th edition, 2005
5. Rafiq M. and Ahmed K. P, The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management, Journal of Marketing Management, 9 January, 1993
6. Feigenbaum V. A, The new quality for the twenty-first century, The TQM Magazine, Vol. 11, No. 6, 1999
7. Honger L. and Xianwei Z, A systematic planning approach to implementing Total Quality Management through quality function deployment technique, Pergamon, Computers ind. Enging, Vol. 31, No. 3/4, 1996
8. Chalmers S, Integration of quality assurance into business function Transaction from the Fourth Symposium on QFD, Novi Michigan, 1992
9. Cooper R, Developing new products on time, in time, Research and Technology Management, 38(5), 1995

10. Chan Lai-Kow and Wu Ming-Lu, A systematic approach to quality function deployment with a full illustrative example, Elsevier, 2005
11. Karsak E. E, Sozer S and Alptekin S. E, Product planning in quality function deployment using a combined analytic network process and goal programming approach, Pergamon, Elsevier, Computers & Industrial Engineering 44, 2002
12. Hansson J. and Klefsjo Bengt, “A core value model for implementing total quality management in small organizations”, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 2, 2003
13. Day R. G, Quality function deployment linking: A company with its customers Milwaukee. USA: Springer, 1993
14. Fung, Y. K., Chen, Y., & Tang, J. (2006). Estimating the function relationship for function deployment under uncertainties. Fuzzy Sets and Systems, 157(1), 98–120
15. Hauser, J. R., & Clausing D, The house of quality, Harvard Business Review, 66(3), 63–73, 1988
16. Harry M. and Schroeder R, Six sigma: The breakthrough management strategy revolutionizing the world s top corporations, Published by Doubleday, a division of Random House, Inc New York, 2000
17. <http://www.dtic.mil/ndia/2005test/tr3.pdf>
18. Kannan R. V. and Tan K. C, Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance, Omega 33, 153-162, Elsevier, 2005
19. Mangelsdorf D, Evolution from quality management to an integrative management system based on TQM and its impact on the profession of quality managers in industry, The TQM Magazine, Vol. 11 No 6 p 5-16, 1999

20. Deming, W.E, Improvement of quality and productivity through action by management, National Productivity Review 1, 12–22, 1981
21. Garvin, D.A, Quality on the line, Harvard Business Review 61 (5), 64–75, 1983
22. Sroufe R. and Curkovic S, An examination of ISO 9000:2000 and supply chain quality assurance, Journal of Operation Management, Elsevier, 2007

Κεφάλαιο 4.

Ανταγωνιστική στρατηγική με την υποστήριξη ΔΟΠ

4.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Porter (1985), οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρηματικές μονάδες για να αντιμετωπίσουν τον υφιστάμενο κλαδικό ανταγωνισμό ονομάζονται ανταγωνιστικές στρατηγικές (competitive strategies) και αποτελούν τη βάση που θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα⁹ (David, 1997).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να είναι προσωρινό ή διατηρήσιμο. Ένα προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαρκεί μια πολύ σύντομη χρονική περίοδο, ενώ ένα διατηρήσιμο μπορεί να διαρκέσει πολύ περισσότερο. Η μέτρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι πάντα εφικτή. Η οικονομική επίδοση μιας επιχείρησης αποτελεί μια ασφαλή μέτρηση υπολογισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη χρήση πληροφοριών σχετικές με το κέρδος, το κόστος και τον ισολογισμό. Το πλεονέκτημα της οικονομικής μέτρησης έγκειται στο γεγονός ότι είναι εύκολος ο υπολογισμός (Barney και Hesterly, 2006).

Η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται εντός της επιχείρησης είτε σε υλική μορφή όπως είναι χρήση νέων τεχνολογιών, εγκαταστάσεις, ανθρώπινο δυναμικό είτε άυλες όπως είναι το εμπορικό σήμα, η γνώση (know-how), που αποτελούν τις ικανότητες της επιχείρησης. Οι ικανότητες προκύπτουν από το σωστό

⁹ Μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν έχει την ικανότητα να δημιουργεί περισσότερη οικονομική αξία από τους ανταγωνιστές της (Porter, 1985). Στον αντίποδα, όταν οι επιχειρήσεις παράγουν μικρότερη οικονομική αξία έχουν ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

συνδυασμό των πόρων. Η δυνατότητα που έχουν οι ανταγωνιστές να μιμηθούν και να αντιγράψουν τις ικανότητες που προκύπτουν, μας οδηγεί στο διαχωρισμό τους σε οριακές και σε θεμελιώδεις (core competencies). Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι δυνατόν να προσδώσουν στην επιχείρηση ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που με τη σειρά του θεμελιώνει μια ανταγωνιστική στρατηγική.

Η δυνατότητα ενός πόρου ή μιας ικανότητας να αποτελέσει πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τα κάτωθι βασικά χαρακτηριστικά (Barney και Hesterly, 2006):

- Αξία (Value). Η έννοια της αξίας απαντάται σε επιχειρήσεις οι οποίες αξιοποιούν τους πόρους και τις ικανότητες και έτσι μπορούν να θεωρηθούν ως δυνάμεις. Και είναι αξιοποιήσιμες μόνο όταν δίνουν τη δυνατότητα στην επιχειρηματική μονάδα να ενισχύει την ανταγωνιστική της θέση. Επομένως, η χρήση των πόρων και των ικανοτήτων βοηθά στην εκμετάλλευση των ευκαιριών και εξουδετέρωση των απειλών. Η αποτελεσματικότητα της χρήσης διαφαίνεται μέσω της αύξησης των καθαρών εσόδων ή της μείωσης του κόστους παραγωγής ή και των δυο μαζί.
- Σπανιότητα (Rarity). Η κατανόηση της αξίας των επιχειρηματικών πόρων και ικανοτήτων είναι ένα σημαντικό πρώτο βήμα για την αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών. Πάντως, εάν ένας πόρος ή μια ικανότητα απαντάται σε πολλές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις τότε αυτή δεν αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για καμία από τις επιχειρήσεις. Αντίθετα, οι αξιοποιήσιμοι σπάνιοι πόροι και ικανότητες είναι πηγές ανταγωνιστικής ισότητας. Μόνο εφόσον ένας πόρος ή ικανότητα δεν απαντάται σε πολλές επιχειρήσεις είναι πιθανό να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το πόσο σπάνια πρέπει να είναι η αξία ποικίλει από περίπτωση σε περίπτωση.
- Μίμηση (Imitability). Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν σπάνιους και αξιοποιήσιμους πόρους και ικανότητες είναι συνήθως στρατηγικοί καινοτόμοι. Επομένως, μπορούν να συλλαμβάνουν και να επιδίδονται σε στρατηγικές που άλλες επιχειρήσεις δεν μπορούν επειδή δεν διαθέτουν σχετικούς πόρους και ικανότητες. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα του πλεονεκτήματος της πρώτης κίνησης (first-mover advantage). Οι αξιοποιήσιμοι και σπάνιοι οργανωσιακοί πόροι μπορούν να αποτελέσουν πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μόνο όταν οι

επιχειρήσεις οι οποίες δεν τους κατέχουν αντιμετωπίζουν μειονέκτημα κόστους στην απόκτηση και ανάπτυξή τους συγκριτικά με τις επιχειρήσεις οι οποίες ήδη τους κατέχουν. Γενικά δυο κατηγορίες μίμησης υπάρχουν, η ακριβής αντιγραφή και η υποκατάσταση.

- Οργάνωση (Organization). Η επιχειρηματική εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από την αξία, τη σπανιότητα και τη μίμηση των πόρων και ικανοτήτων. Ωστόσο, για την πλήρη υλοποίηση της εκμετάλλευσης, η επιχείρηση πρέπει να είναι έτσι οργανωμένη ώστε να επωφεληθεί των πόρων και ικανοτήτων. Πολλά στοιχεία της επιχειρηματικής οργάνωσης είναι σχετικά με την έννοια αυτή, συμπεριλαμβανομένων της οργανωσιακής δομής, των επισήμων και ανεπίσημων διοικητικών συστημάτων ελέγχου και των συμπληρωματικών πολιτικών.

Επομένως, η διαμόρφωση των ανταγωνιστικών στρατηγικών συνδέεται άμεσα με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αφενός αλλά και με το κλαδικό περιβάλλον αφετέρου. Σύμφωνα με την ανάλυση των δυνάμεων του Porter, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, την πιθανότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων, τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα. Όπως αναφέρει ο Porter (1980), στόχος της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι να προσδιορίζει μια θέση μέσα στον κλάδο για την επιχειρηματική μονάδα, όπου αυτή θα μπορεί να υπερασπίζεται τον εαυτό της με τον καλύτερο τρόπο έναντι των ανταγωνιστικών δυνάμεων ή να ασκεί επιρροή σε αυτές με τέτοιο τρόπο ώστε να τις επηρεάζει προς όφελός της. Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο και διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Ο Porter (1980) διακρίνει τρεις τύπους ανταγωνιστικών στρατηγικών:

- Την ηγεσία κόστους (Cost Leadership).
- Τη διαφοροποίηση(Product Differentiation).
- Την εστίαση (Focus).

Ωστόσο, δυο είναι οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές, η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση. Συνδυάζοντας αυτές τις δυο στρατηγικές σε αγορές στόχους

προκύπτουν τέσσερις επιμέρους. Όταν η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση στοχεύουν σε ευρεία αγορά-στόχο τότε αποκαλούνται απλά στρατηγική ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης, αντίστοιχα. Όταν εστιάζουν σε μια συγκεκριμένη θέση/περιοχή μιας στοχευμένης αγοράς (τμήμα) τότε ονομάζονται εστίαση στο κόστος και εστίαση στη διαφοροποίηση, αντίστοιχα. Αν και υπάρχουν πολλές παραλλαγές στις ανταγωνιστικές στρατηγικές οι σημαντικότερες διαφορές συνίστανται σε δυο σημεία, στο αν η αγορά-στόχος της επιχείρησης είναι ευρεία η περιορισμένη και στο αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σχετίζεται με το κόστος ή τη διαφοροποίηση.

4.2 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Η επιχείρηση η οποία επιλέγει τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους στοχεύει στην απόκτηση πλεονεκτήματος με τη μείωση του κόστους της σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η προσέγγιση αυτής της στρατηγικής επικεντρώνεται στις προσπάθειες της επιχείρησης να διατηρεί κόστος χαμηλό.

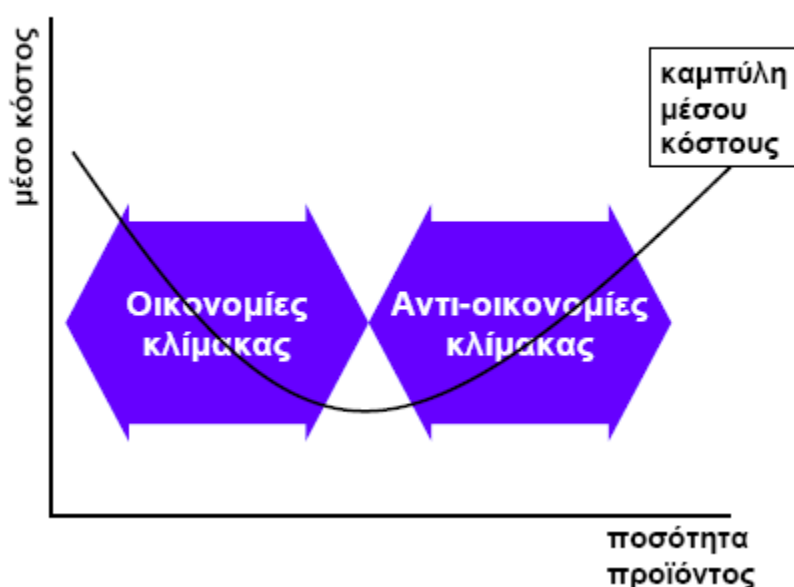
Υπάρχουν πολλοί λόγοι γιατί μια μεμονωμένη επιχείρηση η οποία έχει πλεονέκτημα κόστους σε συνάρτηση με τον ανταγωνισμό. Αυτό έχει σχέση με τον τρόπο που παράγει και λειτουργεί η επιχείρηση. Οι πιο σημαντικές πηγές του πλεονεκτήματος κόστους είναι (Barney και Hesterly, 2006):

1. Οικονομίες κλίμακας

Μια από τις ευρέως γνωστές πηγές του πλεονεκτήματος κόστους είναι το μέγεθος της επιχείρησης. Όταν ενυπάρχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ, στη διανομή, στις υπηρεσίες, ή άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι μεγάλες επιχειρήσεις –μέχρι ενός σημείου– έχουν πλεονέκτημα κόστους υπέρ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι οικονομίες κλίμακας ενυπάρχουν όταν η αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης –μετρημένο σε αντιστοιχία προς τον

όγκο της παραγωγής– συνδυάζεται με μειωμένο κόστος –μετρημένο σε αντιστοιχία προς μέσο ανά μονάδα κόστος παραγωγής (Διάγραμμα 4.1). Καθώς ο όγκος της παραγωγής αυξάνεται, το μέσο ανά μονάδα κόστος μειώνεται μέχρι ενός ιδανικού, βέλτιστου όγκου παραγωγής. Μόλις ο όγκος παραγωγής περάσει αυτό το βέλτιστο σημείο το μέσο ανά μονάδα κόστος παραγωγής αρχίζει να αυξάνεται εξαιτίας των αντιοικονομιών κλίμακας. Όταν μια επιχείρηση μέσα σε έναν κλάδο έχει τον μεγαλύτερο όγκο παραγωγής (αλλά όχι μεγαλύτερη του βέλτιστου σημείου), τότε η επιχείρηση αυτή έχει πλεονέκτημα κόστους σε αυτόν τον κλάδο.

Διάγραμμα 4.1



Υπάρχουν πολλοί λόγοι γιατί η αύξηση του όγκου παραγωγής μειώνει το κόστος. Κάποιοι από τους σημαντικότερους είναι οι ακόλουθοι:

- Όγκος παραγωγής και ειδικευμένος τεχνολογικός εξοπλισμός. Όταν μια επιχείρηση έχει υψηλού επιπέδου παραγωγή είναι συνήθως ικανή να αγοράζει και να χρησιμοποιεί ειδικά βιομηχανικά εργαλεία που δε μπορούν να αποκτηθούν από μικρές επιχειρήσεις.
- Όγκος παραγωγής και κόστος εγκαταστάσεων και εξοπλισμού. Μεγάλοι όγκο παραγωγής επιτρέπουν στην επιχείρηση να ενσωματώσει μεγαλύτερες βιομηχανικές λειτουργίες. Σε ορισμένες βιομηχανίες, το κόστος της ενσωμάτωσης αυτών των βιομηχανικών λειτουργιών ανά μονάδα παραγωγής

είναι χαμηλότερο από ότι το κόστος της ενσωμάτωσης μικρότερων βιομηχανικών λειτουργιών ανά μονάδα παραγωγής. Επομένως, οι μεγάλες σε μέγεθος επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ενσωματώσουν με χαμηλότερο ανά μονάδα κόστος βιομηχανικές λειτουργίες και να μειώσουν το μέσο κόστος παραγωγής.

- Όγκος παραγωγής και εξειδικευμένο προσωπικό. Οι μεγάλοι όγκοι παραγωγής συνδυάζονται, επίσης, με υψηλού επιπέδου εξειδίκευση του προσωπικού. Καθώς οι εργαζόμενοι εξειδικεύονται στην εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, μπορούν να γίνουν όλο και περισσότερο αποτελεσματικοί σε αυτήν την εργασία μειώνοντας το επιχειρησιακό κόστος. Αυτό έχει εφαρμογή τόσο σε εξειδικευμένες βιομηχανικές εργασίες όσο και σε διοικητικές εργασίες.
- Όγκος παραγωγής και λειτουργικό κόστος. Μια επιχείρηση με μεγάλο όγκο παραγωγής έχει την πολυτέλεια να επιμερίζει το λειτουργικό της κόστος σε περισσότερες μονάδες και, επομένως, μειώνει το ανά μονάδα λειτουργικό κόστος.

2. Αντιοικονομίες κλίμακας

Όπως οι οικονομίες κλίμακας δημιουργούν πλεονεκτήματα κόστους για τις μεγάλες επιχειρήσεις, έτσι και σημαντικές αντιοικονομίες κλίμακας μπορούν, πραγματικά, να αυξήσουν το κόστος εάν η επιχείρηση μεγαλώνει πάρα πολύ. Εάν το μέγεθος της παραγωγής αναπτύσσεται πέρα του βέλτιστου σημείου τότε το ανά μονάδα κόστος αυξάνεται. Ορισμένες σημαντικές πηγές αντιοικονομιών κλίμακας είναι οι ακόλουθες:

- Φυσικά όρια αποτελεσματικού μεγέθους. Η εφαρμογή του κανόνα των δυο τρίτων στη δομή των βιομηχανικών εγκαταστάσεων φαίνεται να υποδηλώνει ότι η μεγάλη σε μέγεθος επιχείρηση έχει πλεονεκτήματα. Πάντως, υπάρχουν ορισμένοι φυσικοί περιορισμοί στο μέγεθος σε ορισμένες βιομηχανικές διαδικασίες.
- Διοικητικές αντιοικονομίες. Αν και η εφαρμοσμένη φυσική και μηχανική στη βιομηχανική διαδικασία έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο κόστος της επιχείρησης, οι διοικητικές αντιοικονομίες είναι, πιθανόν, μια ακόμα πιο σημαντική αιτία για την αύξηση του κόστους. Καθώς η επιχείρηση αυξάνει

το μέγεθός της, αυξάνεται, συνήθως, και η πολυπλοκότητά της, και η ικανότητα των διοικητικών στελεχών να ελέγξουν και να χειριστούν αποτελεσματικά μειώνεται δραστικά.

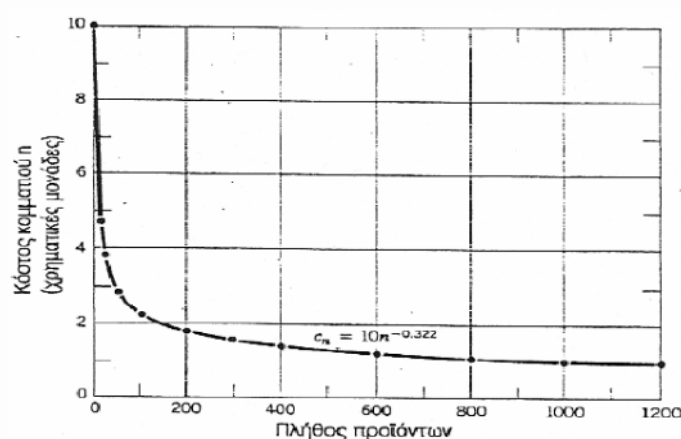
- Αντικίνητρο εργαζομένων. Μια τρίτη πηγή αντιοικονομιών κλίμακας βασίζεται στη σχέση μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης, την εξειδίκευση των εργαζομένων και το κίνητρο των εργαζομένων. Αναφέρθηκε προηγουμένως ότι ένα από τα πλεονεκτήματα της αύξησης του όγκου της παραγωγής είναι το γεγονός ότι επιτρέπει στους εργαζόμενους την εξειδίκευση σε μικρότερες και συγκεκριμένες καθορισμένες παραγωγικές εργασίες. Με την εξειδίκευση, οι εργαζόμενοι γίνονται όλο και περισσότερο αποτελεσματική στην εκπλήρωση της συγκεκριμένης εργασίας. Ωστόσο, δύναται αυτή η εξειδίκευση να αποτελέσει ισχυρό αντικίνητρο για τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με θεωρίες της ψυχολογίας των κινήτρων, όσο η εργασία κατά την οποία ο εργαζόμενος απομακρύνεται από την τελική παραγωγική διαδικασία ο ρόλος των εργαζομένων αναφορικά με τη συνολική βιομηχανική διαδικασία γίνεται όλο και περισσότερο ασαφής.
- Απόσταση από την αγορά και τους προμηθευτές. Μια τελική πηγή αντιοικονομιών κλίμακας μπορεί να είναι η απόσταση μεταξύ μιας μεγάλης βιομηχανικής εγκατάστασης και της τοποθεσίας όπου τα αγαθά πωλούνται ή της τοποθεσίας όπου οι βασικές πρώτες ύλες αγοράζονται. Κάθε μείωση στο κόστος αποδοτέα στην αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας μπορεί να είναι αντιστάθμισμα του μεγάλου μεταφορικού κόστους που συσχετίζεται με τα μετακινούμενα προϊόντα και προμήθειες από και προς τις βιομηχανικές εγκαταστάσεις. Οι επιχειρήσεις που ιδρύουν υψηλής αποτελεσματικότητας δομές χωρίς την αναγνώριση αυτών του σημαντικού μεταφορικού κόστους δύναται να αποτελέσει ανταγωνιστικό μειονέκτημα συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις που μπορεί να έχουν λιγότερο αποτελεσματικές δομές αλλά διαθέτουν εγκαταστάσεις σε τοποθεσίες κοντινές σε προμηθευτές και την αγορά.

3. Διαφορές στην εμπειρία και στη καμπύλη μάθησης (*learning-curve economies*)

Μια τρίτη πιθανή αιτία του πλεονεκτήματος κόστους σχετίζεται με τα αθροιστικά επίπεδα παραγωγής. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις με μεγάλη

εμπειρία στην παραγωγή προϊόντος ή υπηρεσίας θα έχουν το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο καθώς γνωρίζουν πολύ καλά τις διαδικασίες παραγωγής και, επομένως, θα έχουν πλεονέκτημα που θα βασίζεται στο κόστος. Η σχέση μεταξύ του αθροιστικού όγκου παραγωγής και του κόστους καθορίζεται μέσω της έννοιας της καμπύλης μάθησης. Η σχέση μεταξύ του αθροιστικού όγκου παραγωγής και του ανά μονάδα κόστους παριστάνεται γραφικά στο Διάγραμμα 4.2.

Διάγραμμα 4.2



- Καμπύλη μάθησης και οικονομίες κλίμακας.

Όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 4.2, η καμπύλη μάθησης παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την έννοια των οικονομιών κλίμακας. Ωστόσο, υπάρχουν δύο σημαντικές διαφορές. Πρώτον, οι οικονομίες κλίμακας εστιάζουν στη σχέση μεταξύ του όγκου παραγωγής δοσμένου σημείου στο χρόνο και του μέσου μοναδιαίου κόστους, ενώ η καμπύλη μάθησης εστιάζει στην σχέση μεταξύ του αθροιστικού όγκου παραγωγής – δηλαδή, η παραγωγή στην μονάδα του χρόνου – και μέσου μοναδιαίου κόστους. Δεύτερον, οι αντιοικονομίες κλίμακας προϋποτίθενται όταν η επιχείρηση είναι πολύ μεγάλη σε μέγεθος, ενώ δεν υπάρχει αντίστοιχη αύξηση στο κόστος στο μοντέλο της καμπύλης μάθησης καθώς ο αθροιστικός όγκος παραγωγής αυξάνει. Επομένως, το κόστος συνεχίζει να μειώνεται έως να προσεγγίσει το κατώτατο τεχνολογικό πιθανό κόστος.

- Καμπύλη μάθησης και πλεονέκτημα κόστους.

Το μοντέλο της καμπύλης μάθησης βασίζεται στην εμπειρική παρατήρηση ότι το κόστος της παραγωγής μιας μονάδας προϊόντος μειώνεται καθώς ο αθροιστικός όγκος παραγωγής αυξάνεται. Σε όλες τις μελέτες περιπτώσεων, οι αυξήσεις στην αθροιστική παραγωγή σχετίζεται με τη βελτίωση των εργασιακών μεθόδων, τον συντονισμό των παραγωγικών λειτουργιών και τη λεπτομερειακή μάθηση για το πώς να κάνεις την παραγωγή όσο το δυνατόν αποτελεσματική. Ωστόσο, η καμπύλη μάθησης δεν περιορίζεται στη βιομηχανία. Η μάθηση μπορεί να συσχετιστεί με οποιαδήποτε επιχείρηση όπου και αν δραστηριοποιείται.

- Καμπύλη μάθησης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η καμπύλη μάθησης, η οποία συνοψίζεται στο Διάγραμμα 4.2, χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη ενός μοντέλου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασισμένο στο κόστος που συσχετίζει τη μάθηση με το μερίδιο αγοράς και μέσο κόστος παραγωγής. Η επιχείρηση που πρώτη κατέρχεται την καμπύλη μάθησης με επιτυχία αποκτά πλεονέκτημα κόστους έναντι των ανταγωνιστών. Για να κατέλθει μια παραγωγική διαδικασία την καμπύλη μάθησης, η επιχείρηση οφείλει να έχει υψηλά επίπεδα αθροιστικών όγκων παραγωγής. Βέβαια, η επιχείρηση, η οποία επιτυγχάνει να παράγει μεγάλους όγκους προϊόντων, χρειάζεται να πουλάει τα προϊόντα στους καταναλωτές. Με την πώληση, η επιχείρηση αυξάνει το μερίδιο αγοράς της. Επομένως, το να κατέλθει την καμπύλη μάθησης και να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους, η επιχείρηση οφείλει να αποκτήσει δραστικά μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Η κριτική που αναφέρεται αφορά στο γεγονός ότι η αύξηση του μεριδίου της αγοράς προϋποθέτει αύξηση του κόστους αφενός και αφετέρου ότι οι ανταγωνιστές εφαρμόζουν στρατηγική κόστους και όχι κάποια άλλη στρατηγική.

4. Διαφορική πρόσβαση χαμηλού κόστους στις Παραγωγικές Εισροές

Η διαφορική πρόσβαση χαμηλού κόστους στις παραγωγικές εισροές μπορεί να δημιουργήσει διαφορές στο κόστος μεταξύ των επιχειρήσεων που παράγουν συναφή προϊόντα σε έναν κλάδο. Οι παραγωγικές εισροές είναι κάθε είδους προμήθειες τις οποίες χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εκτελέσει τις επιχειρηματικές

δραστηριότητες και περιλαμβάνουν την εργασία, το κεφάλαιο, τις εγκαταστάσεις και τις πρώτες ύλες. Η επιχείρηση που αποκτά διαφορεική πρόσβαση χαμηλού κόστους σε μια ή περισσότερες από αυτές τις παραγωγικές εισροές είναι πιθανό να έχει χαμηλότερες οικονομίες κόστους συγκριτικά με τους ανταγωνιστές.

Για να επιφέρει πλεονεκτήματος κόστους, το κόστος της απόκτησης χαμηλού κόστους παραγωγικές εισροές πρέπει να είναι μικρότερο από ότι το κόστος της δαπάνης που προκαλούν αυτές οι εισροές. Για παράδειγμα, η άντληση πετρελαίου από τη Σαουδική Αραβία είναι φθηνότερη από ότι στη Βόρεια Θάλασσα αλλά η απόκτηση των δικαιωμάτων για την άντληση είναι πολύ πιο ακριβή στη Σαουδική Αραβία συγκριτικά με τη Βόρεια Θάλασσα με αποτέλεσμα το πλεονέκτημα κόστους της άντλησης από τη Σαουδική Αραβία να απολεσθεί. Επομένως, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντισταθμίζουν το κόστος της απόκτησης του συγκεκριμένου πλεονεκτήματος σε σχέση με την αξία αυτού για την επιχείρηση. Επιπρόσθετα, η άμεση, εύκολη και κοντινή πρόσβαση στις πρώτες ύλες είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους.

5. Τεχνολογικά πλεονεκτήματα ανεξαρτήτου κλίμακας

Μια ακόμα πηγή πλεονεκτήματος κόστους σε έναν κλάδο είναι η διαφορετικές τεχνολογίες που κάθε επιχείρηση εφαρμόζει για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων της. Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν τεχνολογίες που βασίζονται στα πλεονεκτήματα κόστους αντανakλώντας την ικανότητά τους να επωφελούνται από τις οικονομίες κλίμακας. Ωστόσο, υπάρχουν τεχνολογίες που βασίζονται σε πλεονεκτήματα κόστους και είναι ανεξάρτητες από το μέγεθος της επιχείρησης και τις οικονομίες κλίμακας.

Παραδοσιακά, η τεχνολογία που βασίζεται σε πλεονεκτήματα κόστους εστιάζει σε μηχανές, ηλεκτρονικούς υπολογιστές και άλλα φυσικά εργαλεία. Σε ορισμένους κλάδους, αυτά τα φυσικά εργαλεία τεχνολογίας διαφέρουν μεταξύ των επιχειρήσεων προσδίδοντας σημαντικές διαφορές στο κόστος, ακόμα και όταν επιχειρήσεις είναι παραπλήσιου μεγέθους σε σχέση με τους όγκους παραγωγής. Οι φυσικές τεχνολογίες απαντώνται τόσο στις υπηρεσίες όσο και στις βιομηχανίες.

Πάντως, η έννοια της τεχνολογίας μπορεί εύκολα να διευρυνθεί και να συμπεριλάβει όχι μόνο τα φυσικά εργαλεία που η επιχείρηση χρησιμοποιεί για να οργανώσει τις λειτουργίες, αλλά κάθε διαδικασία την οποία η επιχείρηση χρησιμοποιεί. Η διευρυμένη έννοια συμπεριλαμβάνει, επίσης, και το τεχνολογικό λογισμικό της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια το λογισμικό έχει γίνει κρίσιμο στοιχείο σε πολλά βιομηχανικά και τεχνολογικά προϊόντα και υπηρεσίες. Όλο και περισσότερα προϊόντα περιέχουν πολλαπλά προϊόντα λογισμικού στο οποίο στηρίζονται πολλές λειτουργίες, ενώ πολλές σύγχρονες βιομηχανίες και όχι μόνο υπηρεσίες (για παράδειγμα τραπεζικά συστήματα) βασίζονται.

6. Πολιτικές Επιλογές (Policy choices)

Όταν οι επιχειρήσεις παράγουν ουσιαστικά ίδια εξαγόμενα, διαφορές στις οικονομίες κλίμακας, πλεονεκτήματα στην καμπύλη μάθησης, διαφορική πρόσβαση στις παραγωγικές εισροές και διαφορές στην τεχνολογία μπορούν να δημιουργήσουν κοστολογικά πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα. Πάντως, οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν επιλογές σε σχέση με το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα πωλούν. Επιλογές οι οποίες θα έχουν επίδραση στο κόστος. Αυτές οι επιλογές καλούνται πολιτικές επιλογές.

Γενικεύοντας, η επιχείρηση, η οποία στοχεύει να εφαρμόσει στρατηγική ηγεσίας κόστους, επιλέγει να παράγει σχετικά απλά τυποποιημένα προϊόντα που πουλά σε σχετικά χαμηλές τιμές συγκριτικά με τα προϊόντα και τιμές άλλων επιχειρήσεων που πωλούν ή επιλέγουν άλλες στρατηγικές επιλογές. Αυτού του είδους τα προϊόντα έχουν συνήθως υψηλούς όγκους πωλήσεων, οι οποίοι – εάν υφίστανται σημαντικές οικονομίες κλίμακας – τείνουν να μειώσουν ακόμα περισσότερο το κόστος.

Αυτές οι πολιτικές επιλογές σε προϊόντα και τιμές εμφανίζουν την τάση να έχουν ένα ευρύ αντίκτυπο στις λειτουργίες χαμηλού κόστους. Σε αυτές τις επιχειρήσεις, η αποστολή της μείωσης του κόστους δεν αναθέτεται μόνο σε μια μοναδική λειτουργία ή ομάδα, αλλά είναι ευθύνη των εργαζόμενων όλων των βαθμίδων της επιχείρησης. Η μείωση του κόστους, ορισμένες φορές, γίνεται ο κεντρικός στόχος της επιχείρησης. Πράγματι, σε αυτή τη βάση, η διοίκηση οφείλει να

είναι, συνεχώς, σε εγρήγορση για προσπάθειες μείωσης του κόστους οι οποίες, ωστόσο, δεν μειώνουν την ικανότητα της επιχείρησης να συναντά τις ανάγκες των πελατών. Αντίθετα, η αποτελεσματικότητα έγκειται στο γεγονός ότι οι καταναλωτές είναι ευαίσθητοι στις μεταβολές των τιμών, όταν είναι περιορισμένες οι επιλογές για επίτευξη διαφοροποίησης ή όταν οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τις διαφορές που παρουσιάζουν μεταξύ τους τα προϊόντα.

Η επιχείρηση, έχοντας μια χαμηλού κόστους θέση, της δίνεται η δυνατότητα να αμυνθεί έναντι των ανταγωνιστών. Το χαμηλό κόστος της επιτρέπει να συνεχίζει να κερδοφορεί ακόμα και σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού. Ορισμένες φορές τα προϊόντα ενός κλάδου μπορεί να χαρακτηρίζονται από ελάχιστες ιδιαιτερότητες με αποτέλεσμα να είναι διαθέσιμο από πολλές επιχειρήσεις και, επομένως, ο πόλεμος τιμών να είναι αναπόφευκτος. Η αποτελεσματική υιοθέτηση της στρατηγικής ηγεσίας κόστους συνδυάζεται με μεγάλο μερίδιο αγοράς, το οποίο συνεπάγεται ότι η επιχείρηση θα διαθέτει και μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών καθώς θα αγοράζει σε μεγάλες ποσότητες. Επιπρόσθετα, οι χαμηλές τιμές της θα αποτελούν ισχυρό εμπόδιο για είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο (Wheelen και Hunger 2006).

4.3 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η προϊόντική διαφοροποίηση είναι μια επιχειρηματική στρατηγική, όπου οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την αύξηση της αντιλαμβανόμενης αξίας των προϊόντων ή υπηρεσιών σχετικά με την αντιλαμβανόμενη αξία των προϊόντων ή υπηρεσιών των ανταγωνιστών ή των υποκατάστατων. Με την αύξηση της αντιλαμβανόμενης αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η επιχείρηση μπορεί να επιβαρύνει με υψηλότερη τιμή από ότι θα έκανε σε διαφορετική περίπτωση. Η υψηλότερη τιμή θα αυξήσει τα έσοδα της επιχείρησης και θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι προσπάθειες της επιχείρησης για διαφορετικότητα σχετικά με την αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, συνήθως, γίνονται μέσω της μεταβολής και μετατροπής των αντικειμενικών ιδιοτήτων των προϊόντων ή υπηρεσιών. Καθώς οι επιχειρήσεις αλλάζουν τις αντικειμενικές ιδιότητες με σκοπό να εφαρμόζουν στρατηγική διαφοροποίησης, η ύπαρξη προϊοντικής διαφοροποίησης, τελικά, είναι πάντα ένα θέμα αντίληψης του πελάτη. Τα προϊόντα, τα οποία πωλούνται από δυο διαφορετικές επιχειρήσεις μπορεί να είναι παρόμοια, αλλά οι πελάτες να πιστεύουν ότι το ένα τους δίνει περισσότερη χρησιμότητα ή αξία από ότι το άλλο, προσδίδοντας στο πρώτο πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Όσο περισσότερο αντιλαμβάνονται τη διαφορά μεταξύ δυο προϊόντων τόσο περισσότερο μεγαλύτερη τιμή είναι διατεθειμένοι οι πελάτες να πληρώσουν για να το αποκτήσουν.

Εάν ένα προϊόν ή υπηρεσία εκλαμβάνεται ως διαφορετικό ως προς την αξία που προσδίδει στον πελάτη, τότε η προϊοντική διαφοροποίηση είναι υπαρκτή. Όπως ακριβώς η αντίληψη μπορεί να δημιουργήσει προϊοντική διαφοροποίηση μεταξύ προϊόντων τα οποία είναι ουσιαστικά πανομοιότυπα, έτσι και η έλλειψη των αντιλαμβανόμενων διαφορών μεταξύ των προϊόντων που διαθέτουν πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά μπορεί να εμποδίσει την προϊοντική διαφοροποίηση.

Η προϊοντική διαφοροποίηση είναι πάντα ένα θέμα της αντίληψης του πελάτη, αλλά οι επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν μια δέσμη δράσεων για να επηρεάσουν αυτή την αντίληψη. Αυτές οι δράσεις μπορούν να θεωρηθούν ως διαφορετικές βάσεις προϊοντικής διαφοροποίησης.

Σύμφωνα με τον Porter (1980), οι τρόποι για να διαφοροποιηθεί στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της μια επιχείρηση είναι πολλές και οι οποίες αναφέρονται στον Πίνακα 4.1. Ενώ ο σκοπός είναι η δημιουργία αντίληψης ότι τα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι ασυνήθιστα χρήσιμα, οι διαφορετικές βάσεις της προϊοντικής διαφοροποίησης επιχειρούν να επιτύχουν αυτό το σκοπό με διαφορετικούς τρόπους. Για παράδειγμα, οι τέσσερις πρώτοι τρόποι, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1, προσπαθούν να δημιουργήσουν την αντίληψη με την απευθείας εστίαση στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι επόμενοι τρεις τρόποι προσπαθούν να δημιουργήσουν αυτήν την αντίληψη με την ανάπτυξη σχέσης μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της. Ενώ οι τελευταίοι πέντε προσπαθούν μέσω των συνδετικών

δεσμών στο εσωτερικό της επιχείρησης και μεταξύ της ίδιας και των ανταγωνιστών της. Όμως, αυτοί οι επιχειρηματικοί τρόποι δεν είναι αμοιβαία αποκλειστικοί. Πράγματι, οι επιχειρήσεις, συνήθως, θα προσπαθούν να διαφοροποιηθούν μέσω πολλαπλών διαστάσεων ταυτόχρονα.

Πίνακας 4.1: Επιχειρηματικοί τρόποι προϊόντικής διαφοροποίησης

| |
|---|
| Για να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της μια επιχείρηση, εστιάζει απευθείας στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας: <ol style="list-style-type: none">1. Προϊοντικά χαρακτηριστικά2. Προϊοντική πολυπλοκότητα3. Χρόνος εισόδου του προϊόντος4. Τοποθεσία |
| Σε σχέση με τους πελάτες της: <ol style="list-style-type: none">5. Προϊοντική προσαρμογή6. Πελατειακό μάρκετινγκ7. Φήμη προϊόντος |
| Σε σχέση με το εσωτερικό της και τις άλλες επιχειρήσεις: <ol style="list-style-type: none">8. Συνδετικοί δεσμοί μεταξύ των λειτουργιών9. Συνδετικοί δεσμοί με άλλες επιχειρήσεις10. Προϊοντικό μίγμα11. Κανάλια διανομής12. Υπηρεσίες και υποστήριξη |

Πηγή: Porter, 1980

1. Εστίαση στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας

Προϊοντικά χαρακτηριστικά:

Ο πιο εμφανής τρόπος για να διαφοροποιήσει μια επιχείρηση το προϊόν ή την υπηρεσία της είναι με τη μεταβολή των χαρακτηριστικών. Η μεταβολή αυτή επιτυγχάνεται είτε με τη βελτίωση των υπάρχοντων χαρακτηριστικών είτε με την προσθήκη νέων είτε συνδυάζοντας τα ανωτέρω.

Προϊοντική πολυπλοκότητα:

Η προϊοντική πολυπλοκότητα μπορεί να θεωρηθεί ως μια ειδική περίπτωση της μεταβολής των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας για τη δημιουργία διαφοροποίησης. Σε δοσμένο κλάδο, η πολυπλοκότητα των προϊόντων μπορεί να ποικίλει αισθητά. Η έκταση της διαφοράς της πολυπλοκότητας μπορεί να πείσει τους πελάτες για την επιπλέον χρησιμότητα που τους προσδίδει το προϊόν και να αποτελέσει βάση για διαφοροποίηση.

Χρόνος εισόδου του προϊόντος:

Η είσοδος του προϊόντος την κατάλληλη στιγμή μπορεί να συμβάλει στη διαφοροποίηση. Σε ορισμένους κλάδους, το κρίσιμο ζήτημα είναι η πρώτη κίνηση – το να εισάγεις ένα προϊόν πριν τους ανταγωνιστές. Όντας πρώτη σε αναδυόμενους κλάδους, η επιχείρηση μπορεί να θέσει σημαντικά τεχνολογικά πρότυπα, να προλαμβάνει, στρατηγικώς, σημαντικά θέματα και να επιβάλλει το κόστος. Αυτό το πλεονέκτημα της πρώτης κίνησης στηρίζεται στη στρατηγική του μπλε ωκεανού (blue ocean strategy).

Σύμφωνα με τους Kim και Mauborgne (2004), οι μπλε ωκεανοί αποτελούν τους κλάδους οι οποίοι δεν υπάρχουν στην παρούσα χρονική στιγμή, αλλά θα αναδυθούν στο μέλλον. Η συγκεκριμένη στρατηγική δημιουργεί ισχυρή επωνυμία που διαρκεί και αντέχει στον ανταγωνισμό. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της στρατηγικής του μπλε ωκεανού είναι ο συνδυασμός του κόστους με την αξία. Σύμφωνα με αυτή τη θέση, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργούν μεγαλύτερη αξία στον πελάτη σε υψηλότερο κόστος ή να δημιουργήσουν μια εύλογη αξία σε χαμηλό κόστος. Ωστόσο, όταν η επιχείρηση κάνει την πρώτη κίνηση, οι ενδείξεις αποδεικνύουν ότι με επιτυχία ακολουθούν τη διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος ταυτόχρονα. Παράλληλα, επειδή η επιχείρηση που πραγματοποιεί την πρώτη κίνηση προσελκύει πελάτες σε μεγάλες ποσότητες, μπορεί να παράγει σε οικονομίες κλίμακας, τοποθετώντας τους εν δυνάμει μιμητές σε άμεσο και διαρκές μειονέκτημα κόστους.

Τοποθεσία:

Η φυσική τοποθεσία μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει πηγή προϊοντικής διαφοροποίησης.

Σύμφωνα με τον Καρβούνη (2006), οι πιο σπουδαίες επιπτώσεις και απαιτήσεις, που πρέπει να εντοπίζονται, κατατάσσονται ως εξής:

- Φυσικό περιβάλλον, γεωφυσικές συνθήκες
- Οικολογικές επιπτώσεις
- Κοινωνικοοικονομικές πολιτικές, κίνητρα και περιορισμοί καθώς και κρατικά σχέδια και πολιτικές
- Υπηρεσίες ή υποδομές, συνθήκες και απαιτήσεις, όπως είναι η υπάρχουσα βιομηχανική υποδομή, η οικονομική και κοινωνική υποδομή, το θεσμικό πλαίσιο, η αστικοποίηση και η παιδεία

Ο στρατηγικός προσανατολισμός της επιλογής της κατάλληλης τοποθεσίας, η οποία δύναται να αποτελέσει και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι θέματα όπως:

- Αγορά και μάρκετινγκ
- Διαθεσιμότητα κρίσιμων εισροών (πρώτες ύλες και εφόδια εργοστασίου)
- Τεχνικές απαιτήσεις
- Τύπος βιομηχανίας
- Τεχνολογία και διεργασίες
- Χαρακτηριστικά των προϊόντων και υποπροϊόντων
- Μέγεθος της μονάδας
- Οργανωσιακές ανάγκες
- Διοικητική δομή

Πολλά στοιχεία αλληλοσυγκρούονται και αλληλοεξαρτώνται. Ένα στοιχείο μπορεί σε μια καθορισμένη τοποθεσία να αποτελεί πλεονέκτημα και σε μια άλλη μειονέκτημα. Στόχος είναι η τοποθεσία να προσδίδει στην επιχείρηση κρίσιμα στρατηγικά πλεονεκτήματα τα οποία να είναι διατηρήσιμα και σπάνια στη μίμηση.

2. Εστίαση στη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες της

Προϊοντική προσαρμογή:

Τα προϊόντα μπορούν, επίσης, να διαφοροποιηθούν με την έκταση κατά την οποία προσαρμόζονται στις ξεχωριστές προτιμήσεις των πελατών. Είναι μια σημαντική βάση για προϊοντική διαφοροποίηση σε μια μεγάλη ποικιλία κλάδων.

Για παράδειγμα, στον κλάδο των λειτουργικών (software), τα λογισμικά που σχεδιάζονται για να υποστηρίξουν όλες τις κρίσιμες λειτουργίες της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου δυναμικού, της μισθοδοσίας, της παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες, τις πωλήσεις και τον ποιοτικό έλεγχο. Παρόλο που οι επιχειρήσεις, σε αυτόν τον κλάδο, πωλούν βασικά λογισμικά πακέτα, πολλές από αυτές θεωρούν απαραίτητο να προσαρμόζουν τα βασικά πακέτα για να εκπληρώσουν τις ειδικές πελατειακές ανάγκες. Η ικανότητα να αναπτύσσουν πολύπλοκα λογισμικά πακέτα που μπορούν, επιπλέον, να προσαρμοστούν για να ανταποκριθούν στις ειδικές ανάγκες του κάθε πελάτη είναι μια σημαντική βάση για διαφοροποίηση στη συγκεκριμένη αγορά.

Πελατειακό μάρκετινγκ:

Η διαφοροποιημένη έμφαση στο πελατειακό μάρκετινγκ αποτελεί βάση για προϊοντική διαφοροποίηση σε πολλούς κλάδους. Μέσω της διαφήμισης και άλλων ενεργειών του μάρκετινγκ, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μεταβάλλουν την αντίληψη των υπαρχόντων και δυνητικών πελατών είτε μέσω της αλλαγής των χαρακτηριστικών του προϊόντος είτε όχι.

Φήμη:

Ίσως η πιο σημαντική σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών βασίζεται στην φήμη της επιχείρησης στην αγορά. Πράγματι, η φήμη της επιχείρησης δεν είναι κάτι περισσότερο από μια κοινωνικά πολύπλοκη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών. Η φήμη μπορεί να διαρκέσει μεγάλο χρονικό διάστημα, ακόμα και αν το κύριο συστατικό της προέλευσης της φήμης δεν υπάρχει πλέον.

3. *Εστίαση στους συνδετικούς δεσμούς στο εσωτερικό της επιχείρησης και μεταξύ της ίδιας και των ανταγωνιστών της.*

Συνδετικοί δεσμοί μεταξύ των λειτουργιών:

Ένα λιγότερο εμφανές αλλά εξίσου σημαντικό θεμέλιο σύμφωνα με το οποίο μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει τη διαφοροποίηση είναι μέσω των συνδετικών δεσμών των διαφόρων λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση. Παραδείγματος χάριν, η έρευνα στον φαρμακευτικό κλάδο υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις ποικίλουν στην έκταση κατά την οποία είναι ικανές να ενσωματώσουν διαφορετικές επιστημονικές ειδικότητες – όπως είναι η γενετική, η βιολογία, η χημεία και φαρμακολογία – ώστε να αναπτύξουν νέα φάρμακα. Επιχειρήσεις, που έχουν την ικανότητα να συγκροτούν πολυσύνθετες ομάδες για να διερευνήσουν νέες κατηγορίες φαρμάκων, έχουν αυτό που καλείται αρχιτεκτονική ικανότητα, δηλαδή, την ικανότητα να χρησιμοποιούν την οργανωσιακή δομή για να διευκολύνουν την συνεργασία μεταξύ των επιστημονικών ειδικοτήτων για να διεξάγουν έρευνα. Οι επιχειρήσεις που έχουν αυτήν την ικανότητα μπορούν να ακολουθούν πιο αποτελεσματικά τη στρατηγική της διαφοροποίησης συγκριτικά με τις επιχειρήσεις που δεν έχουν αυτήν την ικανότητα και να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνδετικοί δεσμοί με τις άλλες επιχειρήσεις:

Μια άλλη βάση για προϊόντική διαφοροποίηση είναι οι συνδετικοί δεσμοί με τις άλλες επιχειρήσεις. Αντί να διαφοροποιείται το προϊόν ή η υπηρεσία στη λογική των συνδετικών δεσμών μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης, υπάρχει η δυνατότητα της διαφοροποίησης μέσω της σύνδεσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας με το προϊόν ή την υπηρεσία άλλης επιχείρησης ή επιχειρήσεων. Αυτό το είδος της διαφοροποίησης αυξάνει σε δημοτικότητα τα τελευταία χρόνια, καθώς χωρίς να μεταβάλλονται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος προσδίδονται πλεονεκτήματα από τη συνεργασία με άλλο προϊόν ή υπηρεσία. Για παράδειγμα, η συνεργασία των McDonald's με την ταινία Star Trek και η προβολή μέσω των γευμάτων «Happy Meal» φιγούρων ηρώων από την ταινία. Γενικεύοντας, οι συνδετικοί δεσμοί που αναπτύσσονται μεταξύ των επιχειρήσεων με σκοπό την διαφοροποίηση είναι παραδείγματα της στρατηγικής των συνεργατικών συμμαχιών.

Προϊοντικό μίγμα:

Ένα από τα αποτελέσματα της σχέσης των λειτουργιών μεταξύ τους και μεταξύ των επιχειρήσεων μπορεί να αλλάξει το μίγμα των προϊόντων που μια επιχείρηση φέρνει στην αγορά. Αυτό το μίγμα προϊόντων ή υπηρεσιών μπορεί να αποτελέσει θεμέλιο για προϊοντική διαφοροποίηση, ειδικότερα όταν τα προϊόντα ή υπηρεσίες συνδέονται με την τεχνολογία ή όταν μια ομάδα πελατών αγοράζουν πολλά από την επιχείρηση προϊόντα ή υπηρεσίες.

Για παράδειγμα, η τεχνολογική διασυνδεσιμότητα είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στην τεχνολογία πληροφοριών των επιχειρήσεων και, επομένως, βάση για ενδεχόμενη διαφοροποίηση, καθώς όταν τα τεχνολογικά προϊόντα συνδέονται μεταξύ τους αποτελεί ισχυρό κίνητρο για αλληλουχία αγορών. Αντίστοιχο παράδειγμα αποτελεί το εμπορικό κέντρο, όπου τα προϊόντα έχουν μια κοινή ομάδα πελατών. Πολλοί καταναλωτές προτιμούν να πηγαίνουν σε ένα μόνο μέρος για να πραγματοποιούν τις αγορές τους από πολλά καταστήματα παρά να διανύουν αποστάσεις σε διαφορετικές τοποθεσίες για αντίστοιχες αγορές. Σύμφωνα με τον Kotler (1986), η ανάπτυξη εμπορικών κέντρων έχει αναγνωριστεί ότι η αξία πολλών εμπορικών επιχειρήσεων που βρίσκονται μαζί στην ίδια τοποθεσία είναι μεγαλύτερη από την αξία αυτών των επιχειρήσεων ξεχωριστά, και έχει προσδοθεί ότι συμβάλλει στην δημιουργία αυτού του μίγματος των εμπορικών ευκαιριών.

Κανάλια διανομής:

Οι σχέσεις μεταξύ των λειτουργιών στο εσωτερικό της επιχείρησης καθώς και μεταξύ των επιχειρήσεων μπορεί, επίσης, να έχει επίδραση στο πως η επιχείρηση επιλέγει να διανέμει το προϊόν της. Τα κανάλια διανομής δύναται να αποτελέσουν βάση για προϊοντική διαφοροποίηση.

Για την επιχείρηση η γνώση της αγοράς χρησιμεύει ως βάση για την εκτέλεση πολλών δραστηριοτήτων. Με την ανίχνευση της αγοράς διευκολύνεται η αναζήτηση προμηθευτών και πελατών αλλά και η αξιολόγηση των προσφορών εφόσον από την ανίχνευση εξάγονται τα κριτήρια αξιολόγησης των προσφορών. Η περιγραφή αγοράς αποτελεί τον κορμό της εντολής αγοράς αλλά και εμπεριέχει πληροφόρηση χρήσιμη για την μεταφορά, επιθεώρηση, παράδοση και παραλαβή των προϊόντων ή υπηρεσιών. Επομένως, η ορθή χρήση των καναλιών διανομής, οι αποτελεσματικές

συνεργασίες και η στόχευση σε γεωγραφικές περιοχές αποτελούν στρατηγικής σημασίας επιλογές για διαφοροποίηση.

Υπηρεσίες και υποστήριξη:

Τέλος, τα προϊόντα διαφοροποιούνται και σύμφωνα με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών και υποστήριξης που σχετίζονται με αυτά. Οι υπηρεσίες και η υποστήριξη τόσο πριν όσο και μετά την αγορά αποτελεί ένα καθοριστικό στοιχείο διαφοροποίησης. Η επίδειξη, η εγκατάσταση, η υποστήριξη μετά την αγορά, η ενημέρωση και η δυνατότητα αναβάθμισης ή επισκευής και αντικατάστασης είναι ορισμένες από τις υπηρεσίες που συμβάλλουν σημαντικά ώστε ένα προϊόν να διαφοροποιείται σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η ποιότητα και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και η διάρκειά τους αποτελεί κριτήριο διαφοροποίησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αυτοκινητοβιομηχανία όπου οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται όχι μόνο στη βάση της ποιότητας του προϊόντος αλλά και στη βάση του επιπέδου της υπηρεσίας και της υποστήριξης που παρέχουν.

Γενικεύοντας, η προϊόντική διαφοροποίηση όπως αναφέρθηκε ανωτέρω υποδεικνύει μια ευρεία επιλογή δρόμων στους οποίους η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Ωστόσο, κάθε προσπάθεια να εφαρμόσεις στείρα τους ποικίλους δρόμους για διαφοροποίηση είναι καταδικασμένη για αποτυχία. Η διαφοροποίηση είναι, σε τελευταία ανάλυση, μια έκφραση δημιουργικότητας των εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο. Περιορίζεται μόνο από τις ευκαιρίες που ενυπάρχουν, ή που μπορούν να υπάρξουν, σε ένα δεδομένο κλάδο και από τη θέληση και την ικανότητα της επιχείρησης να εξερευνήσει τους δρόμους για να αποκτήσει πλεονέκτημα από αυτές τις ευκαιρίες.

4.4 Συνόπαρξη στρατηγικής ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης με την υποστήριξη της ΔΟΠ

Σύμφωνα με τον Porter (1980, 1985), δεν είναι εφικτή η ταυτόχρονη εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης καθώς η επιχείρηση θα οδηγηθεί, αναπόφευκτα, σε σύντομο χρονικό διάστημα σε μειονεκτική ανταγωνιστική θέση. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι μπορούν οι επιχειρήσεις να εφαρμόσουν με επιτυχία και τις δυο ανταγωνιστικές στρατηγικές σε τρεις μόνο περιπτώσεις:

- α. Όταν όλοι οι ανταγωνιστές είναι εγκλωβισμένοι μεταξύ των δυο ανταγωνιστικών στρατηγικών.
- β. Όταν το κόστος επηρεάζεται έντονα από το μερίδιο ή την αλληλοσυσχέτιση.
- γ. Όταν μια επιχείρηση ανακαλύπτει μια καινοτομία.

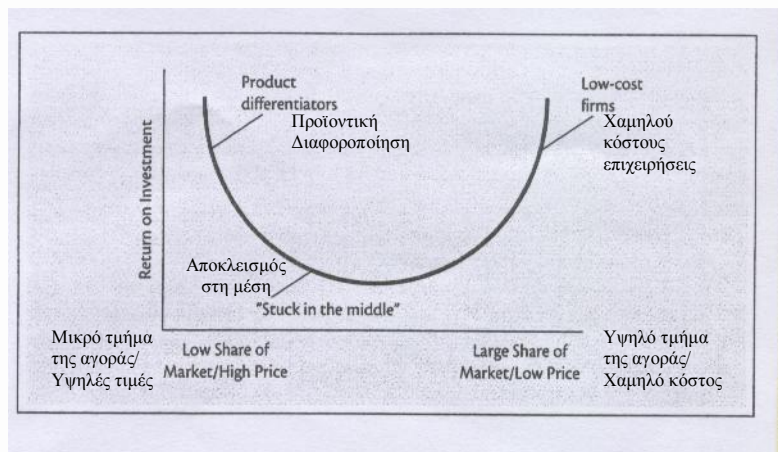
Ο Porter εκτιμά ότι οι παραπάνω περιπτώσεις είναι προσωρινές. Η αιτία βρίσκεται στο γεγονός ότι η υιοθέτηση ταυτόχρονα και των δυο στρατηγικών επιλογών συνεπάγεται αντικρουόμενες επιλογές γιατί από τη μια πλευρά η μείωση του κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση, ενώ, αντίθετα, η διαφοροποίηση συνεπάγεται αυξήσεις στο κόστος.

Η ταυτόχρονη, επομένως, επιδίωξη είναι πολύ δύσκολο να στεφθεί με επιτυχία αφού η ανάπτυξη συνεπάγεται διαφορετικούς πόρους και ικανότητες, οργανωσιακή κουλτούρα και δομές, κάτι που τις καθιστά αμοιβαία αποκλειόμενες. Ως επακόλουθο, η επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική ηγεσίας κόστους ακολουθεί, για παράδειγμα, απλές διοικητικές δομές, ενώ η επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης ακολουθεί δομή κατά διευθύνσεις ή λειτουργίες.

Ο Porter (1980) αναφέρει ότι μια επιχείρηση η οποία δεν έχει αναπτύξει μια ξεκάθαρη ανταγωνιστική στρατηγική αντιμετωπίζει σημαντικές δυσκολίες στην απόκτηση ή/και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πέφτοντας στην παγίδα της περίπτωσης του «αποκλεισμού στη μέση». Είναι η περίπτωση που δεν εφαρμόζεται αποτελεσματικά καμία από τις δυο ανταγωνιστικές στρατηγικές, με

συνέπεια η επιχείρηση να αποτυγχάνει, παγιδευμένη μεταξύ των δυο στρατηγικών (Διάγραμμα 4.3).

Διάγραμμα 4.3



Πηγή: Porter, 1980

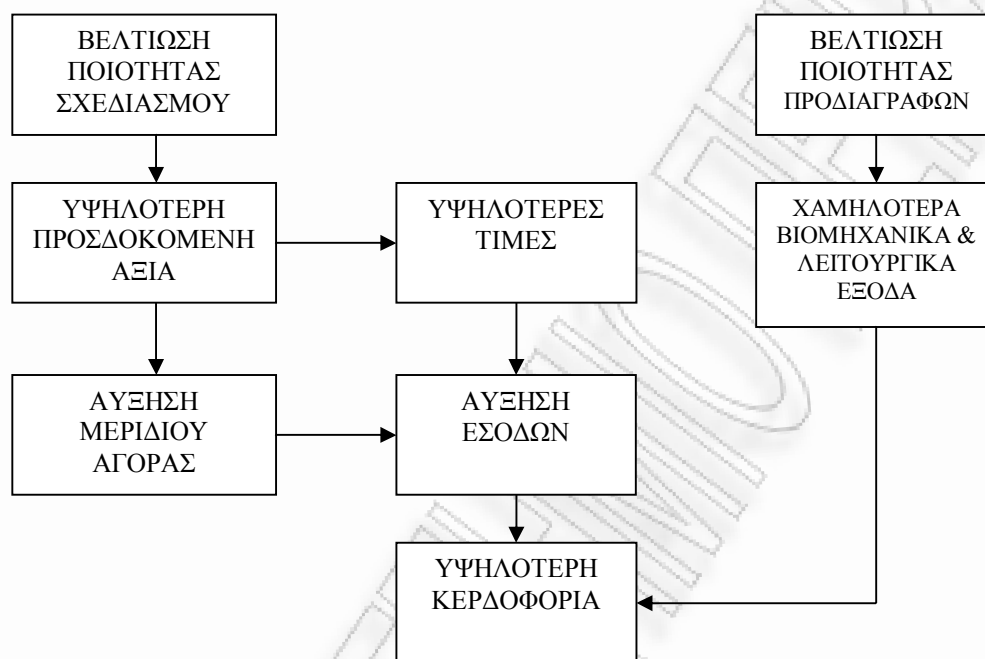
Ωστόσο, υπάρχουν πολλές αντιρρήσεις ως προς την ορθότητα της συγκεκριμένης θεωρίας (Kim και Mauborgne, 2004, Hill, 1988). Είναι εφικτό, υπό ορισμένες προϋποθέσεις και καθορισμένες συνθήκες, να υπάρξει ταυτόχρονη εφαρμογή των στρατηγικών της ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης, και, σε αντίθεση με όσα ο Porter υποστηρίζει, η οποία να οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μια περίπτωση κατά την οποία είναι δυνατή η ταυτόχρονη εφαρμογή των στρατηγικών της ηγεσία κόστους και της διαφοροποίησης είναι με την υποστήριξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση επιφέρει αφενός μεν διαφοροποίηση στο προϊόν και αφετέρου μείωση του κόστους λειτουργίας (Διάγραμμα 4.4).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι σε γενικές γραμμές μια περιεκτική προσέγγιση, η οποία πρέπει πρώτα να αναγνωριστεί μέσα σε μια επιχείρηση και μετά να εφαρμοστεί για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Είναι μια προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας, της ευκαμψίας της εταιρείας και μια διαδικασία η οποία δύναται να οδηγήσει στην ταυτόχρονη διαφοροποίηση και μείωση του κόστους. Είναι ένας τρόπος σχεδιασμού,

οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας και εξαρτάται από το κάθε άτομο σε οποιοδήποτε επίπεδο ιεραρχίας κι αν αυτό βρίσκεται. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές ΔΟΠ μπορούν να εφαρμοστούν και να επιφέρουν αποτελέσματα σε όλους τους κλάδους: στις κατασκευές, στην παροχή υπηρεσιών, στην υγεία και στην εκπαίδευση (Oakland και Porter, 1996).

Διάγραμμα 4.4



Πηγή: Raturi και Evans, 2005

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (2005), οι βασικές αρχές της ΔΟΠ πρέπει να υποστηριχθούν από μια ολοκληρωμένη οργανωσιακή υποδομή, ένα σύνολο διοικητικών πρακτικών και ένα σύνολο εργαλείων και τεχνικών που όλα μαζί οφείλουν να λειτουργούν. Η δομή αναφέρεται σε εκείνα τα βασικά διοικητικά συστήματα τα οποία είναι απαραίτητα για να λειτουργεί η επιχείρηση αποτελεσματικά και να υλοποιεί τις αρχές της Ολικής Ποιότητας και εμπεριέχει τα παρακάτω στοιχεία:

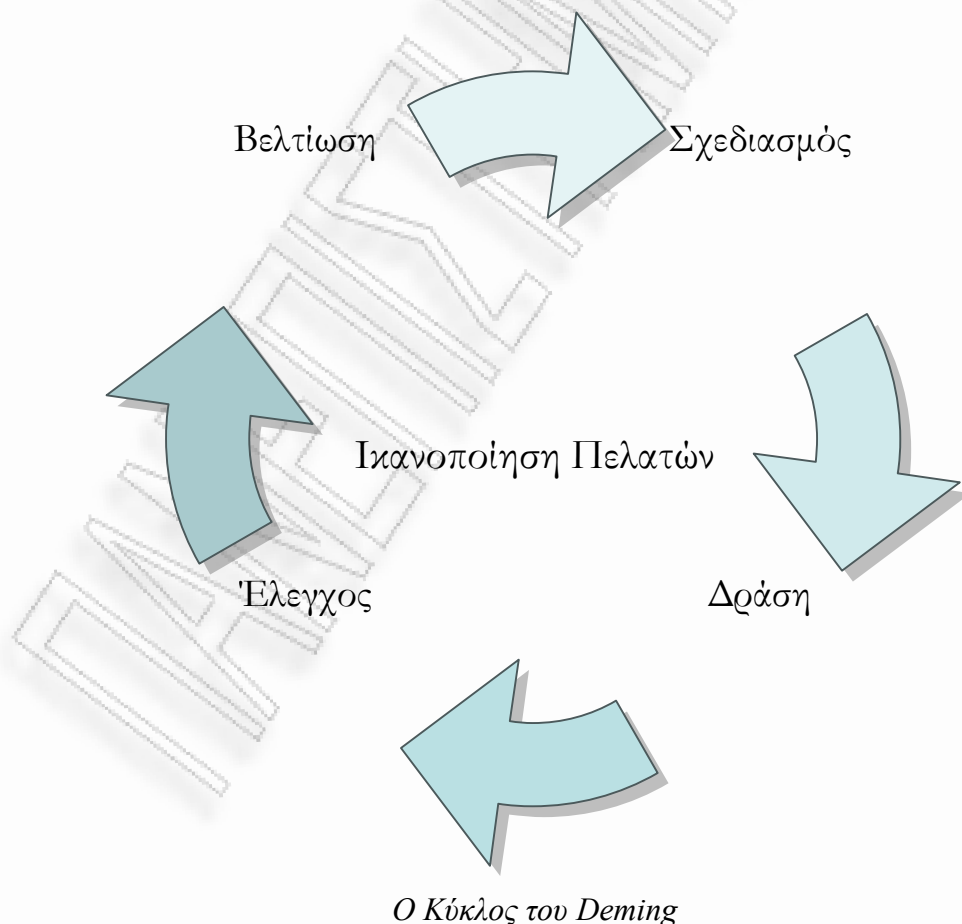
- Διαχείριση πελατών
- Στρατηγικό σχεδιασμό και ηγεσία
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Διοίκηση διαδικασιών
- Διαχείριση πληροφοριών και τεχνογνωσίας

Η διαδικασία για τη δημιουργία προτάσεων και την υλοποίηση βελτιώσεων στην ποιότητα και σε άλλους δείκτες αποτελεσματικότητας συγκροτείται από τέσσερα διαδοχικά επαναλαμβανόμενα στάδια, με μια σειρά ενεργειών που αποτελούν τον γνωστό ως «Κύκλο του Deming». Τα επαναλαμβανόμενα στάδια είναι τα εξής:

- Σχεδιασμός (Plan).
- Δράση (Do).
- Έλεγχος (Check).
- Βελτίωση (Act).

Ο «Κύκλος του Deming» (Διάγραμμα 4.5) αποτελείται από μια σειρά ενεργειών που είναι αναγκαίες σε κάθε συστηματική και ολοκληρωμένη ανάλυση για βελτίωση και αποτελεί την βασική λογική της ΔΟΠ.

Διάγραμμα 4.5



Οι πιο σύγχρονες προσεγγίσεις για την ποιότητα έχουν αναδειχθεί σταδιακά μέσω σταθερής εξέλιξης δραματικών τεχνολογικών επαναστάσεων. Ένα πλαίσιο ευρύτατα διαδεδομένο (Dale και Boaden, 1994), αναγνωρίζει τέσσερα διακριτά στάδια με τελικό την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, που περιλαμβάνει την υλοποίηση πολιτικής, την ανάμιξη προμηθευτών και πελατών, τη διοίκηση διαδικασιών, τη μέτρηση επιδόσεων, την ομαδική εργασία και την εμπλοκή των εργαζομένων. Το πρώτο στάδιο αφορά την επιθεώρηση, η οποία θεωρείτο ο μόνος τρόπος για τη διασφάλιση ποιότητας μέσω εξέτασης μετρήσεων χαρακτηριστικών του προϊόντος, διορθωτικών δραστηριοτήτων και αναγνώρισης πηγών μη συμμόρφωσης. Το δεύτερο στάδιο αφορά τον έλεγχο ποιότητας, ο οποίος αναγνωρίστηκε ως επίσημος κλάδος. Στο στάδιο αυτό παρατηρείται εξέλιξη όσον αφορά τις μεθόδους, τις τεχνικές και τα εργαλεία χρήσης με την απουσία της πρόληψης αφού το στοιχείο που επικρατεί είναι η ανίχνευση και η καταστολή. Στο τρίτο στάδιο, το στάδιο της διασφάλισης ποιότητας, η βασική έννοια είναι η πρόληψη, με την οργάνωση κάθε διεργασίας από την αρχή, τη χρήση περιεκτικών εγχειριδίων ποιότητας και τεχνικών στατιστικών ελέγχου.

Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να διαδραματίζει ενεργό ρόλο στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει την οργάνωση και διοίκηση των στελεχών της επιχείρησης και τη δημιουργία επιτροπής ελέγχου ποιότητας στις διάφορες λειτουργίες της. Η ορθή λειτουργία της ανώτατης διοίκησης και η συμμετοχή των στελεχών όλων των βαθμίδων της διοικητικής πυραμίδας σε κάθε θέμα που αφορά την ποιότητα και την ανάπτυξη αυξάνει την πιθανότητα να πετύχει η εφαρμογή της ΔΟΠ ως μια ενοποιημένη προσπάθεια. Η δημιουργία τμήματος ποιότητας θα υποστηρίξει το σχέδιο της επιχείρησης για τη βελτίωση της ποιότητας σε κάθε επίπεδο και ως προς κάθε υπάλληλο που εργάζεται στην επιχείρηση. Μέσω αυτής της διαδικασίας η βελτίωση της ποιότητας θα αποκτήσει μια συνέχεια και θα συμβάλλει στη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση. Εκτός από το τμήμα ποιότητας που θα στελεχώνεται από άτομα με γνώσεις σε θέματα ποιότητας πρέπει κατά καιρούς να συμμετέχουν στην ομάδα αυτή και στελέχη από διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας με τεχνογνωσία και εμπειρία ώστε να βοηθήσουν τις μονάδες ποιότητας στην ανάπτυξη, εφαρμογή και στην αξιολόγηση των σχεδίων τους.

Σύμφωνα με τους Sashin και Kiser (Talha, 2004), ΔΟΠ σημαίνει ότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης ορίζεται από, και υποστηρίζει, τη συνεχή ικανοποίηση του πελάτη διαμέσου ενός ολοκληρωμένου συστήματος από εργαλεία, τεχνικές και εκπαίδευση. Αυτό περιλαμβάνει τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, που καταλήγουν στην επίτευξη υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Άρα η φιλοσοφία της ΔΟΠ εστιάζεται στον πελάτη. Όλα τα μέλη μιας επιχείρησης η οποία βασίζεται στη ΔΟΠ, μάχονται για να διαχειριστούν συστηματικά τη συνεχή συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Η ΔΟΠ συμφιλιώνει τις έννοιες ποιότητα προϊόντος, έλεγχος διαδικασιών, διασφάλιση ποιότητας και βελτίωση ποιότητας. Κατά συνέπεια, περιλαμβάνει τον έλεγχο όλων των διαδικασιών μετασχηματισμού της εταιρείας για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με τον πιο οικονομικό τρόπο.

Το θέμα που έχει απασχολήσει περισσότερο τους ειδικούς της ποιότητας αφορά την ανάμιξη των εργαζομένων. Η ολική ανάμιξη ως κύριο στοιχείο της ΔΟΠ, περιλαμβάνει τη συμμετοχή και συνεισφορά όλων στην επιχείρηση, από την βάση της διοικητικής πυραμίδας έως τη ανώτατη διοίκηση. Ο Oakland αναφέρει ότι κάθε υπάλληλος στην επιχείρηση από τις υψηλότερες έως τις χαμηλότερες βαθμίδες, από τα γραφεία έως τη τεχνική εξυπηρέτηση, από τα κέντρα διοίκησης έως τα τοπικά τμήματα οφείλει να συμμετέχει ενεργά. Οι άνθρωποι είναι πηγή ιδεών και καινοτομιών και οι δεξιότητες τους, η εμπειρία τους, η γνώση τους και η συνεργατικότητα τους θα πρέπει να εκμεταλλευτούν έτσι ώστε αυτές οι ιδέες να είναι εφαρμόσιμες. Επομένως, η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί θεμελιώδες ζήτημα για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

Ιστορικά, τα παραδοσιακά προγράμματα ανάμιξης των εργαζομένων έχουν διάφορες μορφές όπως:

- εργασιακή συμμετοχή (job participation), όπου οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν επίσημο και άμεσο ρόλο σε αποφάσεις σχετικές με εργασιακά θέματα
- συμβουλευτική συμμετοχή (consultative participation), όπου οι γνώμες των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη από τα στελέχη για τη λήψη των αποφάσεων

- αντιπροσωπευτική συμμετοχή (representative participation), όπου οι εργαζόμενοι εκλέγουν μέλη για να τους εκπροσωπήσουν σε συναντήσεις με τη διοίκηση

Αντικειμενικοί στόχοι της συμμετοχής των εργαζομένων είναι δυο. Ο μεν πρώτος είναι η δημιουργία μιας αίσθησης «ταυτότητας» με τον οργανισμό, η επίτευξη υψηλού βαθμού δέσμευσης και αφοσίωσης. Ο δε δεύτερος είναι η χρήση της ανάμιξης και της αφοσίωσης για να ενθαρρυνθεί το προσωπικό ώστε να παρουσιάζει προτάσεις βελτίωσης. Ο τελικός, ωστόσο, λόγος στην απόφαση παραμένει στη διοίκηση, η οποία και διατηρεί τον απόλυτο έλεγχο.

Σε περιβάλλον ΔΟΠ (Πίνακας 4.2), η ανάμιξη του προσωπικού αναφέρεται στη διαδικασία επίτευξης ευρείας συμμετοχής, συνεισφοράς και ενδιαφέροντος από πλευράς προσωπικού έτσι ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα (Dale και Cooper, 1992). Στην ίδια κατεύθυνση οδηγείται και το Assessor Scorebook των βραβείων επιχειρηματικής αριστείας efqm (2003), με την υπογράμμιση πέντε πτυχών σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό.

- Το ανθρώπινο δυναμικό σχεδιάζεται, διευθύνεται και βελτιώνεται (planned, managed and improved)
- Οι γνώσεις και οι ικανότητες του προσωπικού αναγνωρίζονται, βελτιώνονται και διατηρούνται (identified, developed and sustained)
- Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και ενδυναμώνονται (involved and empowered)
- Οι εργαζόμενοι και ο οργανισμός βρίσκονται σε διάλογο
- Το ανθρώπινο δυναμικό επιβραβεύεται, αναγνωρίζεται και φροντίζεται (rewarded, recognized and cared for)

Η προσέγγιση ανάμιξης των εργαζομένων πραγματοποιείται και με τη δημιουργία ομάδων, υπεύθυνες για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Ομάδα θεωρείται ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες, αφοσιωμένη σε ένα κοινό σκοπό, με συλλογικούς στόχους απόδοσης και σε μια κοινή προσέγγιση για την οποία είναι αμοιβαία υπεύθυνοι. Η ομαδική εργασία είναι αναμφισβήτητα κύριο χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν ΔΟΠ ως στρατηγική επιλογή.

Πίνακας 4.2

| <i>Κριτήρια</i> | Παραδοσιακή ανάμιξη | Ανάμιξη στη ΔΟΠ |
|--|--------------------------------------|--------------------------------|
| <i>Στόχος</i> | Συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας | Συνεχής βελτίωση της ποιότητας |
| <i>Εστίαση</i> | Επικεντρωμένη στην εργασία | Επικεντρωμένη στη διαδικασία |
| <i>Προσανατολισμός</i> | Στο άτομο | Στην ομάδα |
| <i>Ευθύνη για βελτίωση της ποιότητας</i> | Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου | Όλα τα μέλη |
| <i>Ευθύνη για καινοτομία και αλλαγή</i> | Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης | Όλα τα μέλη |

Πηγή: Z. S. Dimitriades, "Total involvement in quality management", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 6, No. 7/8, 2000, p. 119

Σε εποχή αστάθειας στην αγορά, πλέον οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να βρουν άλλον τρόπο να αναπτυχθούν – ακόμη και να επιβιώσουν – παρά μόνο με τη μείωση του κόστους, τον περιορισμό των κεφαλαίων, την διαφοροποίηση του προϊόντος και τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών για τη διατήρηση της κερδοφορίας τους. Είναι, λοιπόν, αναγκαίο να βρεθεί τρόπος απλής αναγέννησης του οργανισμού – και όχι σύνθετης μεταμόρφωσης. Αυτό είναι εφικτό όταν το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι διατηρήσιμο καθώς είναι πολύ δύσκολη και η μίμηση και η αντιγραφή του.

Οι επιχειρήσεις βρίσκουν την ανάπτυξη δύσκολη εν όψει της σταθερής μείωσης των περιθωρίων κέρδους τα οποία συμβαίνουν λόγω της απελευθέρωσης ή παγκοσμιοποίησης των αγορών, την αυξανόμενη ζήτηση των εθνικών αγορών ή ως απάντηση στις γρήγορες αλλαγές των καταναλωτικών συνηθειών παγκοσμίως. Ωστόσο, εν δυνάμει αναπτυξιακές στρατηγικές υπάρχουν, ειδικότερα για διευθύνσεις επιχειρήσεων με μη ανταγωνιστική θέση, με την ενορχήστρωση της αλυσίδα αξίας με εξωτερικά δίκτυα. Η ενορχήστρωση της αλυσίδα αξίας συμβαίνει όταν οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν δραστηριότητες των άλλοτε ολοκληρωμένων αλυσίδων αξίας ως εναρκτήριο σημείο εστίασης σε ιδιαίτερες ενέργειες για πρόσθεση αξίας, όπως η ανάπτυξη, το μάρκετινγκ ή οι πωλήσεις.

Παράλληλα, συντονίζουν τις προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες μεγάλου αριθμού ενοποιημένων επιχειρήσεων σε ένα στενά συνδεδεμένο εξωτερικό δίκτυο. Επομένως, οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων δημιουργούν ένα νέα είδος συνεταιρικού δικτύου. Τέτοια δίκτυα είναι πολύπλοκες μορφές ενοποιημένης οικονομικής ενέργειας, κινούμενης μεταξύ ιεραρχίας (in house production) και αγοράς (outsourcing) επιτυγχάνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά τα δίκτυα χαρακτηρίζονται από σχετικά σταθερές σχέσεις μεταξύ νομίμως ανεξάρτητων εταιρειών.

Με την ενορχήστρωση της αλυσίδας αξίας, οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων αλλάζουν τις δομές τους οι οποίες βασίζονται στις αρχικές τους εταιρείες. Η ανάπτυξη νέων δομών είναι, σε μεγάλο βαθμό, μια εταιρική εκδήλωση που αλλάζει τη δομή μιας βιομηχανίας ενώ το κίνητρο είναι συνήθως αμυντικό. Επομένως, είναι μια εναλλακτική λύση σε ένα παραδοσιακό πρόγραμμα αναδόμησης, στο οποίο η μείωση του γενικού κόστους λαμβάνει χώρα σε όλα τα στάδια. Οι επιτυχημένες διευθύνσεις μπορούν να συνεχίσουν να επιβιώνουν στον ανταγωνισμό και να επιτυγχάνουν την ανάπτυξη με παραδοσιακές, ολοκληρωμένες δομές καθώς προσδιορίζουν την προστιθέμενη αξία σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους. Αυτές οι επιχειρηματικές στρατηγικές κατευθύνονται με συνέπεια προς τη μείωση κόστους (cost leadership) και/ή στη διαφοροποίηση (differentiation) καθώς και στην καινοτομία προϊόντος (Heike Proff, 2008).

Οι σημαντικές ευεργετικές επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας εκδηλώνονται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι επιπτώσεις αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί και πρέπει να αξιοποιηθούν από τα τμήματα που είναι υπεύθυνα για τον στρατηγικό σχεδιασμό και το μάρκετινγκ. Οι επιπτώσεις στο εσωτερικό έχουν σχέση όχι μόνο με τη μείωση του κόστους, αλλά κυρίως με τη δημιουργία ενός κλίματος που συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία και συντονισμό των εργαζομένων, αλλά και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ικανοποιεί βαθύτερες ψυχολογικές ανάγκες κάθε εργαζομένου. Και στις δυο περιπτώσεις διαμορφώνονται συνθήκες που όχι απλώς αυξάνουν την αποδοτικότητα (κερδοφορία) για την επιχείρηση, ως αναγκαίο βραχυπρόθεσμο στόχο, αλλά και ανοίγουν ορίζοντες για την εξασφάλιση της

επιβίωσης και της επιτυχίας της σε συνθήκες οξύτατου ανταγωνισμού (Δερβιτσιώτης, 2001).

Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ολικής ποιότητας δύναται να επιφέρει σημαντικά οφέλη σε μια επιχείρηση όπως (Λαγοδήμος, 2005):

- Βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών και συνεπώς διεκδίκηση και κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.
- Ορθολογικότερη διαχείριση πόρων και συνεπώς πληρέστερη ικανοποίηση του πελάτη με οικονομικότερο τρόπο.
- Αρωγή στη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό και την υλοποίηση μέσα από τα αποτελέσματα και την εμπειρία που καταγράφηκε από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Η βελτίωση της ποιότητας στο προϊόν, εκτός των άλλων, μεταφράζεται αυτομάτως σε μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αύξηση της παραγωγικότητας. Για την ίδια ποσότητα τελικού προϊόντος, η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει λιγότερες ποσότητες υλικών, λιγότερες ώρες εργασίας και μηχανών και λιγότερη ενέργεια. Επιπλέον, η μείωση των ελαττωματικών συνοδεύεται και από μια σειρά άλλων επιπτώσεων που αυξάνουν έμμεσα την παραγωγικότητα. Αυτές συνδέονται με τον περιορισμό της προσπάθειας για τον έλεγχο της ποιότητας και με τον περιορισμό των αναγκαίων αποθεμάτων μεταξύ διαδοχικών θέσεων εργασίας (Δερβιτσιώτης, 2001).

Κάθε αύξηση της παραγωγικότητας συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής και, συνεπώς, αυξάνει το περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος. Στη μείωση του κόστους παραγωγής μπορούμε, συχνά, να προσθέσουμε και τη μείωση του κόστους από τη δημιουργία ελαττωματικών μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον, η μείωση των ελαττωματικών συνεπάγεται την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και, μάλιστα, του ποσοστού των ευχαριστημένων πελατών. Παράλληλα, η μείωση αυτή μειώνει το κόστος που δημιουργείται όταν ελαττωματικές μονάδες φθάνουν στην αγορά και πωλούνται σε πελάτες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο κόστος για υλικά και εργασία που καλύπτει η εγγύηση, το κόστος από την επιστροφή των ελαττωματικών στην

επιχείρηση, ή το κόστος παραπόνων. Ωστόσο, υπάρχει και το λεγόμενο έμμεσο κόστος που αφορά τον πελάτη που μένει δυσαρεστημένος από την αγορά και θα καταφύγει σε αγορά προϊόντος ανταγωνιστικής εταιρείας. Επιπλέον, ο δυσαρεστημένος πελάτης, πλέον δύσπιστος, δύσκολα θα επαναλάβει αγορά από τη συγκεκριμένη επιχείρηση, η οποία για να τον ξανακερδίσει θα πρέπει να δαπανήσει πολλαπλάσια χρήματα τόσο για τη βελτίωση του προϊόντος όσο και σε διαφήμιση.

Σύμφωνα με τους Reichfeld και Sasser (1990), μια 5% αύξηση στην εμπιστοσύνη των πελατών μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία της επιχείρησης κατά 100% καθώς οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν το προϊόν με μεγαλύτερη συχνότητα και σε μεγαλύτερες ποσότητες. Γενικά, οι ικανοποιημένοι πελάτες παρουσιάζουν μικρότερη ελαστικότητα στην τιμή και είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν περισσότερα χρήματα σε προϊόντα τα οποία είναι δοκιμασμένα. Κρίσιμο, επομένως, αποτελεί το στοιχείο της αύξησης της εμπιστοσύνης του πελάτη αφενός και αφετέρου της μείωσης της δυσαρέσκειας από ελαττωματικό προϊόν ή υπηρεσία.

Η ανάπτυξη της ικανότητας του προσωπικού να μετράει, κατά τη διάρκεια της παραγωγής, και να αναλύει στοιχεία για την ποιότητα του προϊόντος που παράγει, σε συνδυασμό με την ανάληψη ευθύνης για τη διακοπή της παραγωγής, όταν παρατηρούνται σοβαρά προβλήματα ποιότητας, προσφέρει στην επιχείρηση πρόσθετες δυνατότητες να ελέγχει και βελτιώνει πιο συστηματικά την ποιότητα, με συνέπεια τη μείωση του συνολικού κόστους ποιότητας.

Αυτό απαιτεί τις καλύτερες δυνατές επενδύσεις για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων – βασική αρχή της ΔΟΠ – με αποτέλεσμα να αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την απασχόλησή τους, καθώς συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες της επιχείρησης με καθοριστικό τρόπο, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν, ουσιαστικά, στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της.

Ο Hill (1988) αναφέρει ότι η διαφοροποίηση βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει χαμηλότερο κόστος. Η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας αναφορικά με την ανάπτυξη καινοτομιών, πρόσθετων τεχνικών χαρακτηριστικών ή υπηρεσιών, η αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών τόσο στο

προϊόν όσο και στην υπηρεσία επιφέρει, αρχικά, αύξηση του κόστους παραγωγής. Ωστόσο, η αύξηση του κόστους μπορεί να είναι βραχυχρόνια αφού με τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας αυξάνονται οι πωλήσεις και το μερίδιο της αγοράς. Η αύξηση αυτή επιφέρει αύξηση της παραγωγής και οδηγείται η επιχείρηση σε οικονομίες κλίμακας οι οποίες συμβάλλουν στη μείωση του ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος.

Παράλληλα, με την υποστήριξη της ΔΟΠ, δίνεται η δυνατότητα για αναγνώριση των διεργασιών που αυξάνουν το κόστος και αποτελούν μειονέκτημα στην παραγωγή διαδικασία. Η αναγνώριση αυτή, επιτρέπει στην επιχείρηση να βελτιώσει τις διεργασίες είτε με τη χρήση νέων τεχνολογιών είτε με τη χρήση οικονομικότερων διεργασιών, είτε με αποτελεσματικότερη συμμετοχή των εργαζομένων. Η βελτίωση των διεργασιών μειώνει το επιμέρους κόστος, με συνέπεια τη συνολική μείωση του κόστους. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση οδηγείται σταδιακά σε παράλληλη βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος και μείωση του κόστους αυξάνοντας, επιπρόσθετα, τις πωλήσεις και κατ' επέκταση το μερίδιο της αγοράς. Η επιχείρηση αποκτά συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, το οποίο στο πλαίσιο αυτό δίνεται να αποτελέσει και πυρήνα διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Porter M, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985
2. David R. F, Strategic Management, Prentice Hall International, 1997
3. Porter E. M, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980
4. Barney B. J. and Hesterly S. W, Strategic Management and Competitive Advantage, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2006
5. Wheelen T. L. and Hunger J. D, Concepts in Strategic Management and Business Policy, tenth edition, London, Addison-Wesley Publishing Company, 2006
6. Kim W. C. and Mauborgne R, Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Harvard Business School Press, 2004
7. Kotler P, Kotler on Marketing: How to create, win and dominate markets, The Free Press, 1986
8. Καρβούνης Κ. Σ, Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Σταμούλης Α, 2006
9. Raturi S. A. and Evans R. J, Principles of Operation Management, Thomson South-Western, 2005
10. Hill C. W. L, Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, 1988

11. Λαγοδήμος Α: «Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, Πειραιάς 2005
12. Reichfeld F. W, and Sasser, W. E, Zero defections: Quality comes to services, Harvard Business Review, 68(5), 105–111, 1990
13. J. S. Oakland, L. J. Porter, Total Quality Management: text with cases, Butterworth-Heinemann, 1996
14. Evans R. J. and Lindsay M. W, The Management and Control of Quality, Thomson South-West, 6th edition, 2005
15. B. G. Dale and R. J. Boaden, Managing Quality, Prentice-Hall, 1994
16. M. Talha, “Total Quality Management: an overview”, The Bottom Line Managing Library Finances, Vol. 17, No. 1, 2004
17. Dale B. and Cooper C, Total Quality and Human Resources: Executive Guide, Blackwell, Oxford, 1992
18. Heike Proff, “A competence-based approach to understanding the orchestration of value chains in the development of “new” value architectures”, Competence Building and Leveraging in Interorganizational Relations, Advanced in Applied Business Strategy, Elsevier, Vol. 11, 2008
19. Garvin A. D, Competing on the eight dimensions of Quality, Harvard Business Review, November – December, 1987

Κεφάλαιο 5.

Μελέτη Περίπτωσης

Google S.A.

5.1 Εισαγωγή

Αποστολή της Google είναι να οργανώνει τις πληροφορίες σε παγκόσμιο επίπεδο και να τις καθιστά προσβάσιμες και χρήσιμες.

Πρώτο βήμα εκπλήρωσης αυτής της αποστολής ήταν η ανάπτυξη μιας νέας προσέγγισης στην ηλεκτρονική αναζήτηση από τους ιδρυτές της Google, τον Larry Page και τον Sergey Brin. Η ιδέα γεννήθηκε σε ένα δωμάτιο της φοιτητικής εστίας του Πανεπιστημίου του Στάνφορντ και γρήγορα εξαπλώθηκε σε όσους χρήστες αναζητούσαν πληροφορίες παγκοσμίως. Η Google αναγνωρίζεται πλέον ως η μεγαλύτερη μηχανή αναζήτησης στον κόσμο, μια εύχρηστη και δωρεάν υπηρεσία που συνήθως εμφανίζει συναφή αποτελέσματα σε κλάσματα του δευτερολέπτου.

Όταν ο χρήστης επισκέπτεται τον ιστοτόπο www.google.com ή έναν από τους δεκάδες άλλους τομείς Google, θα μπορέσει να βρει πληροφορίες σε πολλές διαφορετικές γλώσσες. Μπορεί να ελέγχει τις τιμές μετοχών, χάρτες και τίτλους ειδήσεων. Επίσης, έχει τη δυνατότητα να αναζητεί καταχωρήσεις τηλεφωνικού καταλόγου για κάθε πόλη στις Ηνωμένες Πολιτείες και να εξετάζει δισεκατομμύρια εικόνες και να διαβάζει προσεκτικά το Usenet, το μεγαλύτερο αρχείο μηνυμάτων στον κόσμο, με περισσότερες από ένα δισεκατομμύριο αναρτήσεις από το 1981.

Παρέχει επίσης τρόπους πρόσβασης σε όλες αυτές τις πληροφορίες χωρίς ειδική επίσκεψη στην αρχική σελίδα του Google. Με τη βοήθεια του Google Toolbar επιτρέπεται η διενέργεια μιας αναζήτησης Google από οπουδήποτε στον Παγκόσμιο Ιστό. Όταν ο χρήστης δεν βρίσκεται κοντά στον υπολογιστή του, το Google μπορεί

να χρησιμοποιηθεί από διάφορες ασύρματες πλατφόρμες, όπως τηλέφωνα WAP και i-mode.

Χάρη στην πρακτικότητα και την ευκολία χρήσης του, το Google είναι μια από τις πιο γνωστές επωνυμίες, η φήμη της οποίας εξαπλώθηκε αποκλειστικά δια στόματος από ικανοποιημένους πελάτες. Ως επιχείρηση, η Google παράγει έσοδα προσφέροντας στους διαφημιστές την ευκαιρία να παρέχουν οικονομικές ηλεκτρονικές διαφημίσεις, η απόδοση των οποίων μπορεί να μετρηθεί και είναι συναφείς με τις πληροφορίες που εμφανίζονται σε μια δεδομένη σελίδα. Έτσι, οι διαφημίσεις είναι χρήσιμες για τους χρήστες αλλά και για τον διαφημιστή. Αρχή της εταιρείας είναι ότι πρέπει να γνωρίζει πότε κάποιος πληρώνει για την εμφάνιση μηνυμάτων, και έτσι η Google ξεχωρίζει πάντα τις διαφημίσεις από τα αποτελέσματα αναζήτησης ή από άλλο περιεχόμενο σε κάθε σελίδα. Δεν πουλάει την εμφάνιση στα αποτελέσματα αναζήτησης και δεν επιτρέπει στους διαφημιστές να πληρώνουν για υψηλότερη κατάταξη στη σελίδα αποτελεσμάτων.

Χιλιάδες διαφημιστές χρησιμοποιούν το πρόγραμμα Google AdWords για την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους στον Παγκόσμιο Ιστό με στοχοθετημένες διαφημίσεις και το AdWords είναι ένα από τα μεγαλύτερα πρόγραμμα αυτού του είδους. Επιπλέον, χιλιάδες διαχειριστές ιστότοπων επωφελούνται από το πρόγραμμα Google AdSense για να προσφέρουν διαφημίσεις που είναι συναφείς με το περιεχόμενο των ιστότοπων τους, βελτιώνοντας τη δυνατότητα παραγωγής εσόδων και βελτιώνοντας την εμπειρία για τους χρήστες τους.

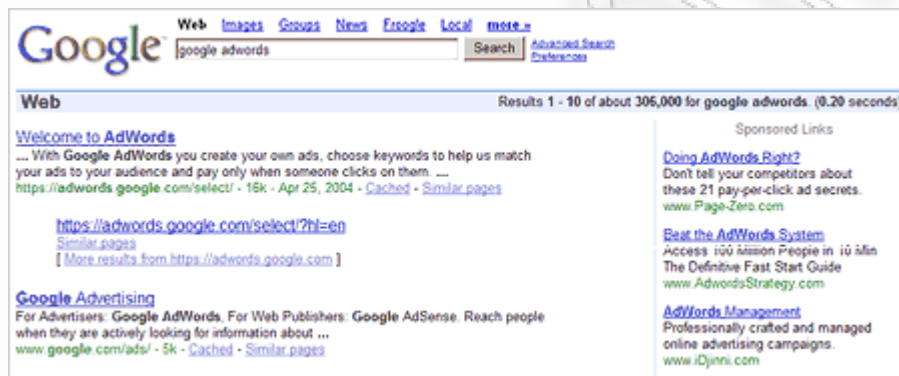
Ορισμός του Google

Το "Googol" αποτελεί μαθηματικό όρο και δηλώνει το 1 ακολουθούμενο από 100 μηδενικά. Ο όρος αποτελεί νεολογισμό του Milton Sirrota, ανιψιό του Αμερικανού μαθηματικού Edward Kasner, και έγινε γνωστός στο βιβλίο «Mathematics and the Imagination» των Kasner και James Newman. Η χρήση του όρου από τη Google αντιπροσωπεύει την αποστολή της εταιρείας να οργανώνει τις φαινομενικά άπειρες πληροφορίες που βρίσκονται στον Παγκόσμιο Ιστό.

5.2 Επισκόπηση δυνατοτήτων

Μια απλή αναζήτηση εμφανίζει τέσσερα στοιχεία που κάνουν το Google να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό: ταχύτητα, ακρίβεια, αντικειμενικότητα και ευκολία χρήσης. Σχεδόν αμέσως μόλις πληκτρολογήσει ο χρήστης τη διεύθυνση www.google.com ή κάποια διεθνή διεύθυνση URL της Google, στην οθόνη εμφανίζεται η αρχική σελίδα. Η ευδιάκριτη σχεδίαση του ιστοτόπου δίνει σαφείς οδηγίες χρήσης και δεν αποσπά τον χρήστη κατά την αναζήτηση πληροφοριών. Τα αποτελέσματα αναζήτησης διαχωρίζονται ευδιάκριτα από τις διαφημίσεις, οι οποίες έχουν την ένδειξη «σύνδεσμοι διαφημιζομένων» (Σχήμα 5.1).

Σχήμα 5.1



Η ταχύτητα εμφάνισης των αποτελεσμάτων είναι εντυπωσιακή. Η Google εξετάζει δισεκατομμύρια ιστοσελίδες για να βρει τις πιο συναφείς σελίδες για κάποιο ερώτημα, και συνήθως τα αποτελέσματα εμφανίζονται σε λιγότερο από μισό δευτερόλεπτο.

Αν και η βασική αναζήτηση Google παρέχει απαντήσεις για τα περισσότερα ερωτήματα, ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζει την αναζήτησή του, από τη γλώσσα περιβάλλοντος μέχρι τη μορφή των σελίδων που εμφανίζει η Google ως αποτελέσματα. Οι χρήστες μπορούν να αναζητήσουν εικόνες, διάφορους τύπους αρχείων, σελίδες στα Ελληνικά ή τα Τσέχικα, αναρτήσεις στο Usenet, αριθμούς τηλεφώνου, αεροπορικές πτήσεις ή κατηγορίες στο Open Directory. Μέσα από τη σελίδα προτιμήσεων, οι χρήστες μπορούν να επιλέξουν τον αριθμό των εμφανιζόμενων αποτελεσμάτων και να αποκλείσουν περιεχόμενο για ενηλίκους.

5.2.1 Τεχνολογική επισκόπηση

Η Google εστιάζει τις προσπάθειές της στην ανάπτυξη της «τέλειας μηχανής αναζήτησης», που όπως την ορίζει ο Larry Page, συνιδρυτής της Google, «πρέπει να καταλαβαίνει επακριβώς τι εννοείτε και πρέπει να σας δίνει επακριβώς αυτό που θέλετε». Για το σκοπό αυτό, η Google κυνήγησε με σθένος την καινοτομία και αρνήθηκε να δεχθεί τους περιορισμούς των υπάρχοντων μοντέλων. Ως αποτέλεσμα, η Google ανέπτυξε τη δική της υποδομή εξυπηρέτησης και την πρωτοποριακή τεχνολογία PageRank™ που άλλαξε τον τρόπο διεξαγωγής των αναζητήσεων.

Από την αρχή, οι προγραμματιστές της Google αναγνώρισαν ότι για πιο γρήγορα αποτελέσματα με μεγαλύτερη ακρίβεια ήταν απαραίτητη η εξεύρεση μιας νέας διάταξης διακομιστών¹⁰. Αν και οι περισσότερες μηχανές αναζήτησης λειτουργούν με μερικούς μεγάλους διακομιστές που συχνά είναι βραδύτεροι όταν ο φόρτος αυξάνεται, η Google χρησιμοποίησε συνδεδεμένους υπολογιστές για γρήγορη εύρεση απαντήσεων σε ερωτήματα. Αυτή η καινοτομία είχε αποτελέσματα καθώς εξασφάλισε πιο γρήγορους χρόνους απόκρισης, μεγαλύτερη δυνατότητα κλιμάκωσης και χαμηλότερο κόστος. Πρόκειται για μια ιδέα που βρήκε μιμητές, ενώ η Google συνεχίζει να βελτιώνει την τεχνολογία back-end για ακόμα καλύτερες επιδόσεις.

Το λογισμικό στο οποίο βασίζεται η τεχνολογία αναζήτησης της Google διενεργεί μια σειρά ταυτόχρονων υπολογισμών για τους οποίους απαιτείται μόνο ένα κλάσμα του δευτερολέπτου. Οι παραδοσιακές μηχανές αναζήτησης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη συχνότητα εμφάνισης της λέξης στην ιστοσελίδα. Η Google χρησιμοποιεί το PageRank™ για να εξετάσει ολόκληρη τη δομή συνδέσεων του Παγκόσμιου Ιστού και καθορίζει ποιες σελίδες είναι οι πιο σημαντικές. Εν συνέχεια, διενεργεί μια ανάλυση αντιστοίχισης υπερκειμένου, για να καθορίσει ποιες σελίδες είναι συναφείς με τη συγκεκριμένη αναζήτηση. Συνδυάζοντας τη συνολική σπουδαιότητα και τη συνάφεια για το συγκεκριμένο ερώτημα, η Google μπορεί να κατατάξει στις πρώτες θέσεις τα πιο συναφή και αξιόπιστα αποτελέσματα.

¹⁰ Διακομιστής μεσολάβησης (proxy server) είναι ένας διακομιστής που έχει στόχο να βελτιώσει την ταχύτητα πλοήγησης στο διαδίκτυο και παράλληλα να μειώσει την κίνηση του δικτύου προς το διαδίκτυο. Τοποθετείται ενδιάμεσα των χρηστών και του διαδικτύου και λαμβάνει τα αιτήματα ιστοσελίδων από έναν χρήστη, προσκομίζει τη σελίδα από το διαδίκτυο και έπειτα την προωθεί στον υπολογιστή που τη ζήτησε.

Τεχνολογία PageRank: Η τεχνολογία PageRank πραγματοποιεί αντικειμενική μέτρηση της σπουδαιότητας ιστοσελίδων, λύνοντας μια εξίσωση με περισσότερες από 500 εκατομμύρια μεταβλητές και 2 εκατομμύρια όρους. Αντί να μετράει τις άμεσες συνδέσεις, το PageRank ερμηνεύει μια σύνδεση από τη Σελίδα Α στη Σελίδα Β ως ψήφο για τη Σελίδα Β από τη Σελίδα Α. Το PageRank αξιολογεί τη σπουδαιότητα μιας σελίδας ανάλογα με τον αριθμό ψήφων που λαμβάνει.

Το PageRank λαμβάνει επίσης υπόψη τη σπουδαιότητα κάθε σελίδας που ψηφίζει, καθώς οι ψήφοι από ορισμένες σελίδες θεωρούνται ότι έχουν περισσότερη αξία, και έτσι προσδίδουν μεγαλύτερη αξία στη συνδεδεμένη σελίδα. Οι σημαντικές σελίδες λαμβάνουν υψηλότερη βαθμολογία PageRank και εμφανίζονται στην κορυφή των αποτελεσμάτων αναζήτησης. Η τεχνολογία της Google χρησιμοποιεί τη συλλογική γνώση του Παγκόσμιου Ιστού για να καθορίσει τη σπουδαιότητα της ιστοσελίδας. Δεν υπάρχει πουθενά ανάμειξη του ανθρώπινου παράγοντα ή έλεγχος των αποτελεσμάτων, και για αυτό το λόγο οι χρήστες εμπιστεύονται το Google ως πηγή αντικειμενικών πληροφοριών που δεν διαμορφώνουν επί πληρωμή.

Ανάλυση αντιστοίχισης υπερκειμένου: Η μηχανή αναζήτησης της Google αναλύει επίσης το περιεχόμενο των σελίδων. Ωστόσο, αντί να ανιχνεύει απλά για κείμενο στη σελίδα (το οποίο μπορεί να ελέγχεται από τους εκδότες μέσω meta-tag), η τεχνολογία της Google αναλύει ολόκληρο το περιεχόμενο της σελίδας καθώς και παράγοντες στις γραμματοσειρές, τις υποδιαίρεσεις και την ακριβή θέση κάθε λέξης. Η Google αναλύει επίσης το περιεχόμενο γειτονικών ιστοσελίδων για να διασφαλίσει ότι τα εμφανιζόμενα αποτελέσματα είναι τα πιο συναφή για το ερώτημα του χρήστη.

Η καινοτομία της Google δεν σταματάει στην επιφάνεια εργασίας. Για να εμφανίζονται γρήγορα και με ακρίβεια τα αποτελέσματα αναζήτησης στους χρήστες που επισκέπτονται τον παγκόσμιο ιστό με φορητές συσκευές, η Google υπήρξε πρωτοπόρος στην ασύρματη τεχνολογία αναζήτησης για γρήγορη μετατροπή της HTML σε μορφές που είναι κατάλληλες για τα WAP, i-mode, J-SKY και EZWeb. Η Google παρέχει την ασύρματη τεχνολογία της σε διάφορες κορυφαίες εταιρείες, όπως τις AT & T Wireless, Sprint PCS, Nextel, Palm, Handspring και Vodafone.

5.2.2 Επιχειρηματική επισκόπηση

Όπως και με την τεχνολογία της, η Google επέλεξε να αγνοήσει τα συμβατικά πρότυπα κατά το σχεδιασμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της. Η εταιρεία ξεκίνησε με αρχικό κεφάλαιο από χρηματοδότες ανάπτυξης νέων επιχειρήσεων και τελικά πέτυχε να προσελκύσει δύο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις για τη χρηματοδότηση της πρώτης μετοχοποίησής της. Με την κατάρρευση των εταιρειών dotcom και καθώς οι ανταγωνιστές ξόδευαν εκατομμύρια σε προωθητικές καμπάνιες για να «οικοδομήσουν την επωνυμία» τους, η Google προτίμησε να επικεντρωθεί αθόρυβα στην ανάπτυξη μιας καλύτερης μηχανής αναζήτησης.

Η φήμη εξαπλώνεται γρήγορα από έναν ικανοποιημένο χρήστη σε έναν άλλο. Με ανώτερη τεχνολογία αναζήτησης και υψηλό όγκο κυκλοφορίας στον ιστότοπο Google.com, οι διευθυντές της Google εντόπισαν δύο αρχικές ευκαιρίες για την παραγωγή εσόδων: τις υπηρεσίες αναζήτησης και τη διαφήμιση.

Η Google επεκτείνεται και αναπτύσσεται

Με την πάροδο του χρόνου, αυτές οι δύο επιχειρηματικές πρακτικές εξελίχθηκαν σε δύο ξεχωριστά αλλά συμπληρωματικά δίκτυα. Οι διαφημιστές στο Google AdWords δημιουργούν διαφημίσεις για την προσέλκυση της κατάλληλης κυκλοφορίας στους ιστότοπους τους και την ανάπτυξη νέων ευκαιριών. Οι συνεργάτες δημοσίευσης της Google παρέχουν αυτές τις διαφημίσεις με στοχοθέτηση σε συναφή αποτελέσματα αναζήτησης μέσω του Google AdSense. Με το AdSense, ο εκδότης έχει μερίδιο στα έσοδα που παράγονται όταν οι αναγνώστες κάνουν κλικ στις διαφημίσεις τους.

Για ιστότοπους που θέλουν να ελέγχουν πιο αποτελεσματικά τις αναζητήσεις στο intranet ή στον ιστότοπό τους, η Google ανέπτυξε το Google Search Appliance, ένα ασφαλές μέσο με δυνατότητες επέκτασης, το οποίο εμφανίζει αποτελέσματα αναζήτησης με ακρίβεια, ανεξάρτητα από τον αριθμό των εγγράφων.

Η Google συνεχίζει να αναζητά τρόπους με τους οποίους η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει τους υπάρχοντες τρόπους διεξαγωγής της επιχειρηματικής

δραστηριότητας. Ωστόσο, ανεξάρτητα από την επέκταση του επιχειρηματικού μοντέλου της Google σε σχέση με το αρχικό της μοντέλο, η αρχή παραμένει η ίδια, δηλαδή η παροχή χρήσιμων και συναφών πληροφοριών σε όσους αποτελούν αναπόσπαστο μέρος αυτού του μικρόκοσμου, δηλαδή στα εκατομμύρια χρήστες, σε όλο τον κόσμο, που βασίζονται στην αναζήτηση Google για να βρουν απαντήσεις στα ερωτήματά τους.

Google AdWords για Διαφημιστές

Η Google σχεδίασε το AdWords για διαφημιστές που θέλουν να απευθυνθούν σε ένα συγκεκριμένο κοινό με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Οι διαφημιστές επιλέγουν τις δικές τους λέξεις-κλειδιά και πληρώνουν μόνο όταν οι πελάτες κάνουν κλικ στις διαφημίσεις τους. Η δημιουργία διαφημιστικού κειμένου και η διαχείριση ηλεκτρονικών διαφημιστικών λογαριασμών είναι απλή υπόθεση και δεν αποτελεί υψηλή δαπάνη. Οι διαφημίσεις εμφανίζονται στον αυξανόμενο κατάλογο συνεργατών της Google, που περιλαμβάνει χιλιάδες ιστότοπους, από την America Online μέχρι την Washington Post, και είναι στοχοθετημένες σε συναφείς σελίδες αναζήτησης και περιεχομένου.

Η ομάδα πωλήσεων και εξυπηρέτησης της Google έχει συσταθεί για τη βελτιστοποίηση των διαφημιστικών καμπανιών για τους μεγαλύτερους διαφημιστές της. Οι ειδικοί του προγράμματος AdWords εργάζονται στενά με τους διαφημιστές για να επιλέξουν τις κατάλληλες λέξεις-κλειδιά και να τις αντιστοιχίσουν με δημιουργικό τρόπο, και έπειτα παρακολουθούν προσεκτικά την πορεία της καμπάνιας για να βελτιώσουν την απόδοσή της με την πάροδο του χρόνου, απομονώνοντας τις προβληματικές λέξεις-κλειδιά και ξαναγράφοντας το κείμενο λαμβάνοντας υπόψη τι θα είναι πιο αποτελεσματικό. Δεν υπάρχει κανένα όριο στον αριθμό των λέξεων-κλειδιών που μπορεί να επιλέξει ο διαφημιστής, και κάθε λέξη-κλειδί μπορεί να αντιστοιχιστεί με διαφορετική δημιουργική εκτέλεση. Μερικοί από τους πρόσφατους διαφημιστές είναι οι εταιρείες Amazon, Cisco Systems και Staples.

Η Google παρέχει σε όλους τους διαφημιστές της μια πλήρη σειρά υπηρεσιών δημιουργίας αναφορών για τον συντονισμό των καμπανιών και την απόκτηση στατιστικών σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την βέλτιστη απόδοση διάφορων

στοιχείων. Οι διαφημιστές μπορούν να αυξήσουν ακόμα περισσότερο την αποδοτικότητα, στοχοθετώντας τις καμπάνιες τους σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές ή γλώσσες.

Google AdSense και οι υπηρεσίες για ιστότοπους

Η Google πιστεύει ότι οι συναφείς διαφημίσεις μπορεί να είναι εξίσου χρήσιμες με τα αποτελέσματα αναζήτησης ή τις άλλες μορφές περιεχομένου. Θεωρεί, επίσης, ότι η διαφήμιση μπορεί να βελτιώσει την εμπειρία των επισκεπτών στον ιστότοπο του εκδότη και παράλληλα να βοηθήσει τους εκδότες να ανακτήσουν μέρος της επένδυσής τους με τη δημιουργία αξιόλογου περιεχομένου. Το Google AdSense™ συνδυάζει την τεχνολογία αναζήτησης Google με τη βάση των διαφημιστών που επιλέγουν την προώθηση μέσω της χρήσης λέξεων-κλειδιών για την παροχή ακριβούς στοχοθέτησης των αποτελεσμάτων αναζήτησης ή του περιεχομένου στις σελίδες ενός ιστότοπου, ανεξάρτητα από το βαθμό εξειδίκευσης του θέματος. Ως αποτέλεσμα, επωφελούνται οι διαφημιστές, οι εκδότες και όσοι αναζητούν πληροφορίες.

Η εγγραφή στο AdSense είναι εύκολη – η διαδικασία αίτησης διαρκεί μόνο λίγα λεπτά. Επιπλέον, η ομάδα πωλήσεων βοηθάει να προσαρμόζεται το πρόγραμμα για ιστότοπους που δέχονται περισσότερες από 20 εκατομμύρια προβολές σελίδων το μήνα.

Το AdSense εμφανίζει συναφείς διαφημίσεις στα αποτελέσματα αναζήτησης σελίδων περιεχομένου καθώς και σε ανενεργές σελίδες τομέων. Οι Υπηρεσίες αναζήτησης Google επιτρέπουν στους εκδότες να συμπεριλάβουν αποτελέσματα αναζήτησης του Google από τον Παγκόσμιο Ιστό απευθείας στις δικές τους σελίδες. Αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή εσόδων μέσω του προγράμματος AdSense για Αναζήτηση.

Το Google Search Appliance είναι ένα ασφαλές μέσο με δυνατότητες επέκτασης που παρέχει ποιοτική αναζήτηση Google μέσα σε μεμονωμένο ιστότοπο ή intranet.

Οι υπηρεσίες Google Wireless παρέχουν αποτελέσματα αναζήτησης Google σε PDA, ασύρματα τηλέφωνα και άλλες φορητές συσκευές κορυφαίων εταιρειών παροχής ασύρματων υπηρεσιών.

5.3 Η κουλτούρα της Google

Αν και αναπτύσσεται γοργά, η Google διατηρεί ακόμα την αίσθηση της μικρής επιχείρησης. Η έμφαση που δίνει η Google στην καινοτομία και στη δέσμευση για περικοπή του κόστους σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στην πράξη. Ο δρόμος για τα ανώτερα κλιμάκια είναι ανοιχτός και οι εργαζόμενοι έχουν διάφορα καθήκοντα και ρόλους. Επειδή όλοι αντιλαμβάνονται ότι διαδραματίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της Google συμμετέχουν ενεργά σε διάφορους τομείς και δραστηριότητες.

Η πολιτική προσλήψεων της Google δεν κάνει καμία απολύτως διάκριση και ευνοεί την ικανότητα παρά την εμπειρία. Το αποτέλεσμα είναι ένα προσωπικό το οποίο αντικατοπτρίζει το διεθνές κοινό που υπηρετεί η μηχανή αναζήτησης. Η Google διαθέτει γραφεία σε ολόκληρο τον κόσμο και τα κέντρα ανάπτυξης της Google προσλαμβάνουν τοπικά talέντα, από τη Ζυρίχη μέχρι το Μπανγκαλόρ. Το προσωπικό της Google μιλάει δεκάδες γλώσσες. Καθώς η Google επεκτείνει την ομάδα ανάπτυξης, συνεχίζει να αναζητά όσους μοιράζονται το πάθος για τη δημιουργία της τέλει μηχανής αναζήτησης και το διασκεδάζουν στην πορεία.

Πληροφορίες για το Googleplex

Τα διεθνή κεντρικά γραφεία της Google βρίσκονται στο Mountain View της Καλιφόρνια, δίπλα στους υδροβιότοπους του Shoreline Regional Park. Αν και δεν είναι όλα τα γραφεία της Google ανά τον κόσμο εξίσου εξοπλισμένα, αυτά είναι μερικά από τα βασικά στοιχεία που ορίζουν το χώρο εργασίας στη Google:

Διακόσμηση της υποδοχής – Πιάνο, λάμπες lava και ζωντανές προβολές των αναζητήσεων από όλο τον κόσμο.

Διακόσμηση χώρων – Ποδήλατα και μεγάλες μπάλες στο δάπεδο, αποκόμματα εφημερίδων από όλο τον κόσμο που αναρτώνται σε πίνακες ανακοινώσεων παντού.

Τα γραφεία των εργαζόμενων – Οι εργαζόμενοι εργάζονται σε υψηλής πυκνότητας συστοιχίες που αντικατοπτρίζουν τη διάταξη των διακομιστών, με τρεις ή τέσσερις εργαζόμενους να μοιράζονται το χώρο, με καναπέδες. Αυτό βελτιώνει τη ροή πληροφοριών και μειώνει τους λογαριασμούς θέρμανσης.

Εξοπλισμός - Οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαθέτουν επιτραπέζιους υπολογιστές με ισχυρούς σταθμούς εργασίας με λειτουργικό σύστημα Linux.

Εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας – Γυμναστήριο με βάρη και κωπηλατικό μηχάνημα, φοριαμούς, πλυντήρια και στεγνωτήρια, αίθουσα μασάζ, διάφορα βιντεοπαιχνίδια, επιτραπέζιο ποδοσφαιράκι, πιάνο, μπιλιάρδο, πινγκ-πονγκ, χόκεϊ με πατίνια δύο φορές την εβδομάδα στο παρκινγκ.

Επιπρόσθετα, διαθέτει και χώρους αναψυχής και εστίασης καθώς και σταθμό ξενάγησης.

Η φιλοσοφία της Google

«Δεν αρκούμαστε ποτέ στο καλύτερο»

«Η τέλεια μηχανή αναζήτησης», όπως αναφέρει ο Larry Page, συνιδρυτής της Google, «πρέπει να καταλαβαίνει επακριβώς τι εννοείτε και πρέπει να σας δίνει επακριβώς αυτό που θέλετε». Με δεδομένη την κατάσταση της τεχνολογίας αναζήτησης σήμερα, πρόκειται για ένα μακροπρόθεσμο όραμα, για το οποίο απαιτείται έρευνα, ανάπτυξη και καινοτομία. Η Google έχει δεσμευτεί να ακολουθήσει αυτή την πορεία. Αν και έχει αναγνωριστεί παγκοσμίως ως η κορυφαία

εταιρεία τεχνολογίας αναζήτησης, στόχος της Google είναι να παρέχει υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών σε όσους αναζητούν πληροφορίες.

Για το σκοπό αυτό, η Google κυνήγησε επίμονα την καινοτομία και έσπρωξε τα όρια της υπάρχουσας τεχνολογίας για να παρέχει μια γρήγορη και εύχρηστη υπηρεσία αναζήτησης ακριβείας, η οποία είναι προσπελάσιμη από παντού. Για να κατανοήσει κάποιος πλήρως τη Google, πρέπει να κατανοήσει όλους τους τρόπους με τους οποίους η εταιρεία έχει συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο άτομα, επιχειρήσεις και τεχνολόγοι αντιλαμβάνονται το Διαδίκτυο.

5.4 Δέκα αξίες που εφάρμοσε η Google

Οι βασικές αξίες που παρατίθενται παρακάτω αποτελούν στοιχεία ποιότητας τα οποία εφαρμόζει η επιχείρηση και τα οποία εντάσσονται στο πλαίσιο στρατηγικών επιλογών. Αποτελούν γνώμονα της επιχειρηματικής της δραστηριότητας από τα οποία ορισμένα είναι μετρήσιμα και ορισμένα όχι.

1. Εστιάστε στον χρήστη και όλα τα υπόλοιπα θα ακολουθήσουν μόνα τους.

Από το ξεκίνημά της, η Google επικεντρώθηκε στην παροχή της καλύτερης δυνατής εμπειρίας για τους χρήστες:

- Η διεπαφή είναι ξεκάθαρη και απλή.
- Οι σελίδες φορτώνονται αμέσως.
- Η συμπερίληψη στα αποτελέσματα αναζήτησης δεν αποτέλεσε ποτέ εμπορεύσιμο είδος.
- Η διαφήμιση στον ιστότοπο πρέπει να προσφέρει συναφές περιεχόμενο και δεν πρέπει να αποσπά την προσοχή.
- Δίνοντας πάντα προτεραιότητα στα ενδιαφέροντα των χρηστών, η Google έχει το πιο πιστό κοινό σε ολόκληρο τον Παγκόσμιο Ιστό. Αυτή η ανάπτυξη δεν

υπήρξε το αποτέλεσμα τηλεοπτικών διαφημιστικών εκστρατειών, αλλά διαδόθηκε από τον ένα ικανοποιημένο χρήστη στον άλλο.

2. Είναι καλύτερο να κάνεις ένα πράγμα πάρα πολύ καλά.

Η Google κάνει αναζήτηση. Με μία από τις μεγαλύτερες ερευνητικές ομάδες παγκοσμίως να επικεντρώνεται αποκλειστικά στην επίλυση προβλημάτων αναζήτησης, γνωρίζει τι μπορεί να κάνει καλά και πώς μπορεί να το κάνει καλύτερα. Με συνεχείς επαναληπτικές διαδικασίες για δύσκολα προβλήματα, μπόρεσε να επιλύσει περίπλοκα ζητήματα και να παρέχει συνεχείς βελτιώσεις για μια υπηρεσία που θεωρείται ήδη η καλύτερη στον Παγκόσμιο Ιστό, για γρήγορη και εύκολη εύρεση πληροφοριών από εκατομμύρια χρήστες. Η αφοσίωση στη βελτίωση της αναζήτησης επέτρεψε επίσης στο να εφαρμόσει ότι έχει μάθει σε νέα προϊόντα, όπως το Gmail, Google Desktop και Google Maps. Καθώς συνεχίζει να δημιουργεί νέα προϊόντα κάνοντας παράλληλα την αναζήτηση ακόμα καλύτερη, ελπίδα της επιχείρησης είναι να φέρει την ισχύ της αναζήτησης σε ανεξερεύνητες περιοχές και να βοηθήσει τους χρήστες της να αποκτήσουν πρόσβαση σε ακόμα περισσότερες πληροφορίες.

3. Το γρήγορο είναι καλύτερο από το αργό.

Η Google πιστεύει στην άμεση ικανοποίηση. Θέλουν οι πελάτες της απαντήσεις και τις θέλουν τώρα. Η Google ίσως και να είναι η μόνη εταιρεία στον κόσμο που έχει δηλώσει ότι στόχος της είναι οι χρήστες να βγαίνουν από τον ιστότοπό της το συντομότερο δυνατό. Εστιάζοντας στην εξοικονόμηση κάθε περιττού bit και byte από τις σελίδες της και αυξάνοντας την αποδοτικότητα του περιβάλλοντος εμφάνισης των αποτελεσμάτων, η Google έχει σπάσει επανειλημμένα τα δικά της ρεκόρ ταχύτητας. Άλλοι πιστεύουν ότι οι μεγάλοι διακομιστές είναι ο πιο γρήγορος τρόπος για το χειρισμό τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων. Η Google πιστεύει ότι οι δικτυωμένοι υπολογιστές είναι πιο γρήγοροι. Εκεί που άλλοι δέχονται τα όρια ταχύτητας που επιβάλλονται από τους αλγόριθμους αναζήτησης, η Google έγραψε νέους αλγόριθμους που απέδειξαν ότι δεν υπάρχουν όρια. Και η Google συνεχίζει να εργάζεται πυρετωδώς για να κάνει τα πάντα ακόμα πιο γρήγορα.

4. Η δημοκρατία στο Διαδίκτυο δουλεύει.

Το Google δουλεύει επειδή εκατομμύρια χρήστες που δημοσιεύουν ιστότοπους καθορίζουν ποιοι άλλοι ιστότοποι προσφέρουν σημαντικό περιεχόμενο. Αντί να εξαρτάται από μια ομάδα επιμελητών ή αποκλειστικά από τη συχνότητα εμφάνισης ορισμένων όρων, η Google κατατάσσει κάθε ιστοσελίδα χρησιμοποιώντας μια επαναστατική τεχνική που ονομάζεται PageRank™. Το PageRank αξιολογεί όλους τους ιστότοπους που συνδέονται σε μια ιστοσελίδα και αντιστοιχεί σε αυτούς μια βαθμολογία, λαμβάνοντας εν μέρει υπόψη τους συνδεδεμένους ιστότοπους. Αναλύοντας την πλήρη δομή του Παγκόσμιου Ιστού, η Google μπορεί να καθορίσει ποιοι ιστότοποι έχουν αναδειχθεί στις καλύτερες πηγές πληροφοριών, όπως «ψήφισαν» όσοι ενδιαφέρονται για τις πληροφορίες που προσφέρουν. Αυτή η τεχνική βελτιώνεται καθώς ο Παγκόσμιος Ιστός μεγαλώνει. Κάθε νέα τοποθεσία αποτελεί ένα ακόμα σημείο πληροφοριών, μια ακόμα ψήφο.

5. Δεν είναι ανάγκη να βρίσκεστε στο γραφείο σας για να χρειαστείτε απαντήσεις.

Ο κόσμος βρίσκεται όλο και περισσότερο εν κινήσει και αρνείται να δεσμευτεί από τα στενά όρια μιας τοποθεσίας. Είτε χρησιμοποιούν PDA, ασύρματα τηλέφωνα ή ακόμα και αυτοκίνητα, οι χρήστες θέλουν οι πληροφορίες να έρχονται σε αυτούς. Οι καινοτομίες της Google σε αυτή την περιοχή περιλαμβάνουν το Google Number Search, το οποίο μειώνει τον αριθμό πατημάτων στο πληκτρολόγιο που απαιτούνται για την εύρεση δεδομένων από κινητό τηλέφωνο με υπηρεσίες Διαδικτύου, καθώς και ένα εύχρηστο σύστημα μετάφρασης που μετατρέπει σελίδες που έχουν συνταχθεί σε HTML σε μορφή που μπορεί να αναγνωστεί από τους περιηγητές των τηλεφώνων. Αυτό το σύστημα ανοίγει δισεκατομμύρια σελίδες για προβολή σε συσκευές που διαφορετικά δεν θα μπορούσαν να τις εμφανίσουν, όπως τα Palm PDA και οι ιαπωνικές συσκευές i-mode, J-Sky και EZWeb. Σε κάθε περίπτωση που η αναζήτηση μπορεί να βοηθήσει τους χρήστες να βρουν τις πληροφορίες που αναζητούν, η Google πρωτοπορεί με νέες τεχνολογίες και προσφέρει νέες λύσεις.

6. Μπορείς να βγάλεις χρήματα με νόμιμο τρόπο.

Η Google είναι επιχείρηση. Τα έσοδα που εμφανίζει η εταιρεία προέρχονται από την προσφορά της τεχνολογίας αναζήτησης σε εταιρείες και από τις πωλήσεις διαφημίσεων που εμφανίζονται στο Google και σε άλλους ιστότοπους στον Παγκόσμιο Ιστό. Η Google δεν επιτρέπει την εμφάνιση διαφημίσεων στις σελίδες αποτελεσμάτων εκτός και αν είναι συναφείς με τις σελίδες αποτελεσμάτων στις οποίες εμφανίζονται. Έτσι, μόνο ορισμένες αναζητήσεις περιλαμβάνουν συνδέσμους διαφημιζόμενων στο πάνω μέρος ή δεξιά των αποτελεσμάτων. Η Google πιστεύει ακράδαντα ότι οι διαφημίσεις μπορούν να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες αν, και μόνο αν, είναι σχετικές με ότι ο χρήστης αναζητά.

Η Google έχει αποδείξει, επίσης, ότι η διαφήμιση μπορεί να είναι αποτελεσματική χωρίς υπερβολές. Η Google δεν αποδέχεται την πρακτική των αναδυόμενων διαφημίσεων, οι οποίες παρεμβάλλονται στην προβολή του περιεχομένου που ζητάει ο χρήστης. Η Google διαπίστωσε ότι οι διαφημίσεις κειμένου (AdWords) που είναι σχετικές για το άτομο που τις διαβάσει, εξασφαλίζουν μεγαλύτερη αναλογία χρήσης/εμφάνισης από ότι οι διαφημίσεις που εμφανίζονται τυχαία. Η ομάδα βελτιστοποίησης της Google συνεργάζεται με τους διαφημιστές για να βελτιώσει τις αναλογίες χρήσης/εμφάνισης καθόλη τη διάρκεια της καμπάνιας, επειδή οι υψηλές αναλογίες χρήσης/εμφάνισης αποτελούν ένδειξη ότι οι διαφημίσεις είναι σχετικές με τα ενδιαφέροντα των χρηστών. Κάθε διαφημιστής, ανεξάρτητα από το μέγεθός του, μπορεί να επωφεληθεί από αυτό το άκρως στοχοθετημένο μέσο, είτε με το διαφημιστικό πρόγραμμα αυτοεξυπηρέτησης που τοποθετεί τις διαφημίσεις online μέσα σε λίγα λεπτά είτε με τη βοήθεια ενός αντιπροσώπου διαφήμισης της Google.

Η διαφήμιση στο Google φέρει πάντα την επισήμανση «Σύνδεσμος διαφημιζόμενου». Αποτελεί βασική αξία της Google ότι δεν πρόκειται να υπάρξει καμία απόπειρα υπονόμησης της ακεραιότητας των αποτελεσμάτων της. Δεν έχει καμία ανάμειξη στις κατατάξεις, που σημαίνει ότι δεν προωθεί συνεργάτες σε υψηλότερες θέσεις των αποτελεσμάτων αναζήτησης. Κανένας δεν μπορεί να εξαγοράσει καλύτερη κατάταξη PageRank. Οι χρήστες εμπιστεύονται την

αντικειμενικότητα της Google και τα βραχυπρόθεσμα κέρδη δεν θα μπορούσαν ποτέ να αιτιολογήσουν την καταπάτηση της εμπιστοσύνης τους.

Χιλιάδες διαφημιστές χρησιμοποιούν το πρόγραμμα Google AdWords για να προωθήσουν τα προϊόντα τους. Επιπλέον, χιλιάδες διαχειριστές ιστότοπων επωφελούνται από το πρόγραμμα Google AdSense για να προσφέρουν διαφημίσεις που είναι συναφείς με το περιεχόμενο των ιστότοπών τους, βελτιώνοντας τη δυνατότητα παραγωγής εσόδων αλλά και την εμπειρία για τους χρήστες τους.

7. Υπάρχουν πάντα άπειρες πληροφορίες στον κυβερνοχώρο.

Όταν η Google ολοκλήρωσε την ευρετηριοποίηση των περισσότερων σελίδων HTML στο Διαδίκτυο σε σχέση με οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία αναζήτησης, οι μηχανικοί της έστρεψαν την προσοχή τους σε πληροφορίες που δεν ήταν εύκολα και άμεσα διαθέσιμες. Ορισμένες φορές ακούσε η ενσωμάτωση νέων βάσεων δεδομένων, όπως η προσθήκη αναζήτησης τηλεφωνικών αριθμών και διευθύνσεων, και επιχειρηματικών καταλόγων. Άλλες προσπάθειες χρειάστηκαν λίγο περισσότερη δημιουργικότητα, όπως την προσθήκη ικανότητας αναζήτησης σε δισεκατομμύρια εικόνες και έναν τρόπο για προβολή σελίδων που είχαν δημιουργηθεί αρχικά ως αρχεία PDF. Η απήχηση των αποτελεσμάτων PDF έδωσε το έναυσμα να αναπτυχθεί η λίστα των τύπων αρχείων αναζήτησης ώστε να συμπεριλαμβάνονται έγγραφα που είχαν δημιουργηθεί σε δεκάδες άλλες μορφές, όπως σε Microsoft Word, Excel και PowerPoint. Για τους ασύρματους χρήστες, η Google ανέπτυξε ένα μοναδικό τρόπο μετάφρασης αρχείων από HTML σε μορφή που θα μπορούσε να αναγνωστεί από φορητές συσκευές.

8. Η ανάγκη για πληροφορίες υπερβαίνει κάθε σύνορο.

Αν και η Google εδρεύει στην Καλιφόρνια, αποστολή της είναι να διευκολύνει την πρόσβαση σε πληροφορίες για ολόκληρο τον κόσμο, έτσι διατηρεί γραφεία σε ολόκληρη την υφήλιο. Για το σκοπό αυτό, διατηρεί δεκάδες τομείς του Διαδικτύου και παραδίδει περισσότερα από τα μισά αποτελέσματά της σε χρήστες που ζουν εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών. Τα αποτελέσματα αναζήτησης της Google μπορούν να περιοριστούν σε σελίδες που έχουν συνταχθεί σε περισσότερες από 35

γλώσσες ανάλογα με τις προτιμήσεις των χρηστών. Προσφέρει, επιπλέον, τη δυνατότητα μετάφρασης, ώστε το περιεχόμενο να είναι διαθέσιμο σε χρήστες ανεξάρτητα από τη μητρική τους γλώσσα. Για όσους προτιμούν να μην κάνουν αναζήτηση στα αγγλικά, η διεπαφή της Google μπορεί να προσαρμοστεί σε περισσότερες από 100 γλώσσες. Για να επιταχύνει την προσθήκη νέων γλωσσών, η Google προσφέρει σε εθελοντές την ευκαιρία να βοηθήσουν με τη μετάφραση μέσω ενός αυτόματου εργαλείου που είναι διαθέσιμο στο Google.com. Αυτή η διαδικασία έχει βελτιώσει σημαντικά τόσο την ποικιλία όσο και την ποιότητα της υπηρεσίας που μπορεί να προσφέρει στους χρήστες, ακόμα και στις πιο απομακρυσμένες γωνιές της υφελίου.

9. Στόχευση στον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι ιδρυτές της Google έχουν δηλώσει επανειλημμένα ότι το μόνο που ενδιαφέρει ουσιαστικά την εταιρεία είναι η αναζήτηση. Δημιούργησαν μια εταιρεία στην καρδιά της οποίας βρίσκεται η ιδέα ότι η εργασία πρέπει να περιλαμβάνει προκλήσεις και ότι οι προκλήσεις πρέπει να είναι διασκεδαστικές. Ως προς αυτό, η κουλτούρα της Google διαφέρει από την τυπική εταιρική κουλτούρα των αμερικάνικων επιχειρήσεων. Όπως Google δίνει προτεραιότητα στους χρήστες όσον αφορά τις online υπηρεσίες μας, έτσι και η Google Inc. δίνει προτεραιότητα στους εργαζόμενους όσον αφορά την καθημερινή ζωή στα κεντρικά γραφεία Googleplex. Δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις επιτυχίες της ομάδας και αισθάνεται υπερήφανη για τις ατομικές προσπάθειες που συμβάλλουν στη συνολική επιτυχία της εταιρείας. Οι ιδέες ανταλλάσσονται, δοκιμάζονται και τίθενται σε εφαρμογή με μεγάλη ταχύτητα. Συσκέψεις που θα μπορούσαν να διαρκέσουν ώρες, στην Google μπορεί να είναι μια συζήτηση κατά το μεσημεριανό γεύμα και η απόσταση που χωρίζει όσους γράφουν τον κώδικα από όσους γράφουν τις επιταγές είναι ελάχιστη. Αυτό το εξαιρετικά επικοινωνιακό περιβάλλον ωθεί την παραγωγικότητα και το αίσθημα συναδελφικότητας, που ενισχύεται από τη συνειδητοποίηση ότι εκατομμύρια άνθρωποι βασίζονται στα αποτελέσματα του Google. Δώστε τα κατάλληλα εργαλεία σε μια ομάδα ανθρώπων που θέλουν να κάνουν τη διαφορά και θα την κάνουν.

10. Συνεχής βελτίωση.

Δίνε πάντα περισσότερα από τα αναμενόμενα. Η Google δεν δέχεται ότι απώτερος στόχος είναι η κορυφή. Αυτό αποτελεί μόνο την αφετηρία. Μέσω της καινοτομίας και της επανάληψης, η Google παίρνει κάτι που δουλεύει καλά και το βελτιώνει με απρόσμενους τρόπους. Η αναζήτηση λειτουργεί καλά αν οι λέξεις δεν περιλαμβάνουν ορθογραφικά λάθη, τι γίνεται όμως στην αντίθετη περίπτωση; Ένας από τους μηχανικούς της είδε την ανάγκη δημιουργίας ενός προγράμματος ορθογραφικού ελέγχου που στην ουσία «διαβάζει» το νου του χρήστη. Παράλληλα, η ομάδα ασύρματων υπηρεσιών ανέπτυξε το Google Number Search για ελαχιστοποίηση της εισαγωγής από τρία πατήματα στο πληκτρολόγιο σε μόλις ένα. Με μια βάση εκατομμυρίων χρηστών, η Google μπορεί να αναγνωρίζει σημεία που προκαλούν προβλήματα και να τα επιλύει αμέσως. Ωστόσο, εκείνο που κάνει τη Google να ξεχωρίζει είναι ότι αναμένει ανάγκες που δεν έχουν εκφραστεί ακόμα από το παγκόσμιο κοινό της, και έπειτα τις απευθύνει με προϊόντα και υπηρεσίες που θέτουν νέα πρότυπα. Αυτή η διαρκής «δυσανεμία» ως προς τα κεκτημένα είναι τελικά το κίνητρο πίσω από την καλύτερη μηχανή αναζήτησης του κόσμου.

5.5 Αρχές λογισμικού

Η Google έχει αφιερώσει πολλή σκέψη και χρόνο για τη βελτίωση της διαδικτυακής εμπειρίας των χρηστών. Ανησυχεί για τη φαινομενική έξαρση καταπάτησης των δικαιωμάτων των χρηστών υπολογιστών. Βλέπει όλο και περισσότερες αναφορές για κατασκοπευτικό λογισμικό και άλλες εφαρμογές που ξεγελούν για να εμφανίζουν αναδυόμενες διαφημίσεις, να συνδέουν το μόντεμ σε πανάκριβους αριθμούς ή να καταλαμβάνουν τον περιηγητή από τον ιστότοπο που προσπαθεί να επισκεφθεί.

Δεν βλέπει καμία προοπτική αλλαγής αυτής της πρακτικής. Στην πραγματικότητα, γίνεται χειρότερη. Ως εταιρεία παροχής υπηρεσιών και χρηματικών

συναλλαγών για χρήστες, διαφημιστές και εκδότες στο Διαδίκτυο, πιστεύει ότι είναι ευθύνη της να δείχνει πρωτοβουλία για αυτά τα ζητήματα. Έτσι, αποφασίζει να πάρει μέτρα. Το πρώτο βήμα είναι ο ορισμός των αρχών που πιστεύει ότι πρέπει να υιοθετήσει ο κλάδος και τις μοιράζεται για να ενθαρρύνει τη συζήτηση και την επίλυση του προβλήματος. Σκοπεύει να ακολουθήσει αυτές τις αρχές για τις εφαρμογές που διανέμει (όπως τα Google Toolbar και Google Deskbar). Καθώς πιστεύει ακράδαντα ότι αυτές οι αρχές είναι καλές για τον κλάδο και τους χρήστες παγκοσμίως, θα ενθαρρύνει τους υπάρχοντες και τους νέους επιχειρηματικούς συνεργάτες της για να τις υιοθετήσουν.

Αυτές οι οδηγίες είναι, κατ' ανάγκη, γενικές. Η δημιουργία και διανομή λογισμικού είναι περίπλοκες διαδικασίες και η τεχνολογία εξελίσσεται διαρκώς. Αυτές οι οδηγίες πρέπει να ενημερώνονται διαρκώς, ώστε να συμβαδίζουν με τη διαρκώς μεταβαλλόμενη τεχνολογία.

5.6 Ασφάλεια και εγγύηση προϊόντος Google

Η φιλοσοφία ασφάλειας της Google

Ως εταιρεία παροχής λογισμικού, υπηρεσιών και χρηματικών συναλλαγών για χρήστες, διαφημιστές και εκδότες στο Διαδίκτυο, η Google πιστεύει ότι είναι ευθύνη της να προστατεύει τα προσωπικά δεδομένα και την ασφάλεια των χρηστών της. Αναγνωρίζει ότι τα ασφαλή προϊόντα είναι σημαντικά για να κερδίσει και να διατηρήσει την εμπιστοσύνη στο πρόσωπό της, γι' αυτό προσπαθεί να δημιουργήσει καινοτόμα προϊόντα που εξυπηρετούν τις ανάγκες και λειτουργούν προς όφελος των χρηστών.

Η εμπειρία διδάσκει ότι η ασφάλεια επιτυγχάνεται καλύτερα στο πλαίσιο της κοινότητας των χρηστών, η οποία περιλαμβάνει τους πάντες: τα άτομα που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες Google, τους προγραμματιστές λογισμικού που

δημιουργούν τις εφαρμογές της και τους ανεξάρτητους αξιολογητές της ασφάλειας. Αυτές οι συνδυασμένες προσπάθειες συμβάλλουν σημαντικά στο να καταστεί το Διαδίκτυο πιο σίγουρο και ασφαλές.

Με συνεργασία, η διαδικτυακή εμπειρία γίνεται πιο ασφαλής για όλους μας.

Η Google λαμβάνει σοβαρά υπόψη τα ζητήματα ασφαλείας και απαντάει γρήγορα για να διορθώσει τα επιβεβαιωμένα ζητήματα ασφαλείας. Ορισμένα από τα προϊόντα της είναι περίπλοκα και για την ενημέρωσή τους χρειάζεται χρόνος. Επαναξιολογείται η ασφάλεια των υπηρεσιών της Google, καθώς και το απόρρητό της όταν αναφέρουν οι χρήστες αδυναμίες ή προβλήματα.

Προφίλ

Η Google είναι μια εισηγμένη και κερδοφόρα επιχείρηση η οποία εστιάζει στις υπηρεσίες αναζήτησης. Έχοντας λάβει το όνομά της από τον μαθηματικό όρο "googol", η Google λειτουργεί ιστότοπους σε πολλούς διεθνείς τομείς, με το μεγαλύτερο σε κυκλοφορία να είναι το www.google.com. Η Google αναγνωρίζεται ευρέως ως η «καλύτερη μηχανή αναζήτησης στον κόσμο» καθώς είναι γρήγορο, ακριβές και εύχρηστο. Η εταιρεία εξυπηρετεί επίσης εταιρικούς πελάτες, όπως διαφημιστές, εκδότες περιεχομένου και διαχειριστές τοποθεσιών, προσφέροντας οικονομική διαφήμιση και ευρεία κλίμακα υπηρεσιών αναζήτησης που παράγουν έσοδα. Η πρωτοποριακή τεχνολογία της Google και η συνεχής καινοτομία υπηρετούν την αποστολή της εταιρείας για την «οργάνωση των πληροφοριών παγκοσμίως ώστε να είναι προσβάσιμες και χρήσιμες».

5.7 Συμπεράσματα

Το Google είναι πλέον το πιο κυρίαρχο εργαλείο αναζήτησης στο διαδίκτυο, θέτοντας τα πρότυπα που άλλοι προσπαθούν να ακολουθήσουν ανεπιτυχώς (websearch, 2005). Η μηχανή αναζήτησης Google συνεχίζει να αναπτύσσεται με ταχύ

ρυθμό από την έναρξή του το 1998. Η μηχανή αναζήτησης και η επιχείρηση αναπτύχθηκαν γρήγορα από τον ένα χρήστη στον άλλο, αρχικά με μεμονωμένους χρήστες του διαδικτύου κάνοντας χρήση του εργαλείου και των επιθυμητών αποτελεσμάτων (websearch, 2005). Η αύξηση της δημοτικότητας της Google συνεχίστηκε με ισχυρή αποδοχή σε παγκόσμια κλίμακα. Η επιχείρηση έκανε καθοριστικό βήμα το 2000 όταν και αντικατέστησε το Inktomi ως τον πάροχο συμπληρωματικής έρευνας της Yahoo. Αυτό έδωσε την ώθηση ώστε να κατέχει πάνω από το 50% της συνολικής αγοράς της ηλεκτρονικής αναζήτησης, καθιστώντας την ως τον ηγέτη στον κλάδο. Η Google εξυπηρετεί τρεις βασικούς τομείς της αγοράς (www.google.com):

- Τους τελικούς χρήστες.
- Τους διαφημιστές.
- Τους εταίρους των ιστοσελίδων.

Μακροπρόθεσμοι στόχοι

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης είναι η παροχή νέων διαφημιστικών τεχνολογιών, η ανάπτυξη μηχανισμών παρακολούθησης και η δυνατότητα στους χρήστες να αναζητούν πληροφορίες μέσω μεγάλης βάσης δεδομένων.

Στρατηγική Ανάλυση

Η μηχανή αναζήτησης είναι η κυρίαρχη δραστηριότητα της επιχείρησης. Η Google έχει αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασισμένο στην διαφοροποίηση της μηχανής αναζήτησης. Οι στρατηγικές της Google είναι η καινοτομία και η συσχετισμένη διαποίκιση.

Στόχοι και Υλοποίηση

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι της Google είναι η επέκταση του εργατικού δυναμικού για προσδοκόμενη ανάπτυξη, την περαιτέρω επέκταση σε διεθνείς αγορές και η συνεχής ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η επέκταση του εργατικού δυναμικού θα βοηθήσει στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της παροχής νέων

διαφημιστικών τεχνολογιών. Η οργανωτική δομή είναι κυρίως λειτουργική αλλά περιλαμβάνει και λίγους γεωγραφικούς οργανισμούς. Η Google έχει μια μοναδική κουλτούρα και πολιτικές για να προωθήσει την καινοτομία.

Ανάλυση SWOT:

Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Δυνάμεις:

- Ισχυρό εμπορικό σήμα.
- Καινοτόμος τεχνολογία αναζήτησης.
- Η κοστολόγηση ανά πώληση ή ανά μετατροπή.

Αδυναμίες:

- Ανάπτυξη νέων βασικών στελεχών και υποδομών.
- Ασθενής θέση στην Κίνα.
- Έλλειψη πείρας.
- Έλλειψη δημοτικότητας ως μέλος του Διαδικτύου.

Εξωτερικό Περιβάλλον

Ευκαιρίες:

- Η επέκταση των υπηρεσιών.
- Χώρες που η χρήση του Διαδικτύου είναι περιορισμένη.
- Μέγεθος της τρέχουσας βάσης πελατών και το μερίδιο αγοράς.
- Συμφωνίες διαφήμισης.

Απειλές:

- Ο έντονος ανταγωνισμός από τη Microsoft και τη Yahoo.
- Αυστηρότερη νομοθεσία σχετικά με την πνευματική ιδιοκτησία.
- Συρρίκνωση διαφημιστικών δαπανών.
- Αύξηση διεθνούς ανταγωνισμού.
- Νέες εγχώριες και διεθνείς νομοθετικές και κανονιστικές ρυθμίσεις.

Καθοριστικό ρόλο για τη διατήρηση ή και αύξηση του μεριδίου της αγοράς αποτελεί το να συμβαδίζει η επιχείρηση με την αγορά εργασίας και να επικεντρώνεται στην παροχή νέων τεχνολογιών διαφήμισης. Επιπλέον, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και πνευματικής ιδιοκτησίας θα αποτελούν ρυθμιστικοί παράγοντες για την επιτυχία. Η διατήρηση και πρόσληψη ικανού και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί πυρήνα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Βραχυπρόθεσμοι στόχοι της Google είναι όρος για την επέκταση του εργατικού δυναμικού για προβλεπόμενη ανάπτυξη, να επεκταθεί περαιτέρω στις διεθνείς αγορές, και να συνεχίσει να αναπτύσσει νέα προϊόντα. Η επέκταση του εργατικού δυναμικού θα βοηθήσει στην επίτευξη του μακροπρόθεσμου στόχου της παροχής νέων διαφημιστικών τεχνολογιών.

Η μετοχή της google έχει τετραπλασιαστεί την τελευταία πενταετία και τα έσοδα αγγίζουν την αύξηση του 90% τις χρονιές από το 2004 έως και το 2007 (Mahaney). Η κερδοφορία είναι κρίσιμο στοιχείο για την ρευστότητα και τους διαθέσιμους πόρους για έρευνα και ανάπτυξη, δραστηριότητες πολύ σημαντικές για τον κλάδο της πληροφορικής ο οποίος χαρακτηρίζεται από έντονες και ταχύτατες αλλαγές και εξελίξεις. Το Μάιο του 2009, η Google πραγματοποίησε το 65% των αναζητήσεων και ακολούθησε η Yahoo με 20,1% και τελευταία η Microsoft με 8% (Πηγή: Reuters). Η Google ανέφερε έσοδα ύψους 5,70 δισ. € για το τελευταίο τρίμηνο του 2008, μια αύξηση της τάξης του 18% σε σύγκριση με το τέταρτο τρίμηνο του 2007 και αύξηση κατά 3% σε σύγκριση με το τρίτο τρίμηνο του 2008. Το γεγονός της υψηλής κερδοφορίας αποτελεί μετρήσιμο στοιχείο της αποτελεσματικής εφαρμογής της στρατηγικής της Google.

Παράλληλα, η εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών σε ένα ταχέως αναπτυσσόμενο περιβάλλον είναι στοιχείο κρίσιμο για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η Google εφαρμόζει αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Βασικοί άξονες στην παροχή των υπηρεσιών της είναι η ικανοποίηση του πελάτη-χρήστη και του πελάτη-διαφημιστή αφενός και αφετέρου η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Για την επίτευξη αυτών των βασικών αξόνων η Google στοχεύει για την μεν ικανοποίηση των πελατών-χρηστών της στην ταχύτητα, στην ακρίβεια, στην αντικειμενικότητα και στην ευκολία χρήσης με την παροχή δωρεάν υπηρεσιών, στους πελάτες-διαφημιστές της σε ανταγωνιστικές τιμές οι οποίες εξαρτώνται από το εύρος της αγοράς, την γλώσσα, το πλήθος των διαφημίσεων και άλλους παράγοντες και για δε την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, στις ικανοποιητικές αποδοχές, στα κίνητρα και τη συνεχή εκπαίδευσή του.

Στο πλαίσιο αυτό διαθέτει και αναπτύσσει καινοτομίες και τεχνολογίες αιχμής αποκτώντας τεχνολογικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Οι υπηρεσίες που παρέχει χαρακτηρίζονται τόσο για τους απλούς χρήστες όσο και για τους διαφημιστές από διαφοροποίηση αλλά και από χαμηλό κόστος.

Από τη μια πλευρά, οι υπηρεσίες παρουσιάζουν στοιχεία διαφοροποίησης. Συγκεκριμένα, μπορεί ο χρήστης να πραγματοποιεί αναζήτηση σε πολλές διαφορετικές γλώσσες, να ελέγχει τις τιμές των μετοχών, χάρτες και τίτλους ειδήσεων, ενώ έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιεί αναζήτηση και με φορητές ηλεκτρονικές συσκευές. Όλες οι υπηρεσίες της εταιρείας παρέχονται δωρεάν, ενώ οι διαφημιστές πληρώνουν μόνο όταν ο χρήστης επιλέγει τις συνδέσμους κάνοντας κλικ. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία προσφέρει τη δυνατότητα στους διαφημιστές να παρέχουν οικονομικές ηλεκτρονικές διαφημίσεις, η απόδοση των οποίων μπορεί να μετρηθεί και να είναι συναφείς με τις πληροφορίες που αναζητά ένας δεδομένος χρήστης. Οι διαφημίσεις είναι στοχευμένες παρέχοντας στον διαφημιζόμενο τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Η Google πετυχαίνει δυο σημαντικά στοιχεία ταυτόχρονα. Από τη μια διασφαλίζει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων αναζήτησης για τους χρήστες καθώς διαχωρίζει ευκρινώς τα αποτελέσματα αναζήτησης και τις διαφημίσεις και από την άλλη παρέχει καθορισμένο χώρο για τους διαφημιστές της στοχεύοντας ανάλογα με τις λέξεις-κλειδιά αναζήτησης. Τα αποτελέσματα αναζήτησης βασίζονται στη σχετικότητα των δεδομένων που εισάγει ο χρήστης και είναι ανεξάρτητα από την όποια διαφήμιση. Οι χρήστες έχουν μια πληθώρα επιλογών από την εταιρεία με τη δυνατότητα πρόσβασης σε πολλές εφαρμογές – όχι μόνο αναζήτησης – οι οποίες ως

σύνολο διαφοροποιούνται από τον ανταγωνισμό. Παραδείγματος χάριν, πέραν της αναζήτησης πολύπλοκων πληροφοριών, υπάρχει η δυνατότητα αναζήτησης σε χάρτες, σε φωτογραφίες, εικόνες, στη δημιουργία προσωπικών σελίδων (blog) καθώς και σε μετάφραση εγγράφων και ιστοτόπων. Το εύρος των εφαρμογών διαφοροποιεί την Google και τις προσδίδει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού αυξάνοντας αφενός το μερίδιο αγοράς από τους χρήστες και αφετέρου την διαπραγματευτική της δύναμη έναντι στους πελάτες-διαφημιστές της.

Η δύναμη αυτή αυξάνεται καθώς παρέχει στους διαφημιστές τη δυνατότητα να ελέγχουν πλήρως την αποτελεσματικότητα των διαφημίσεων μέσω λογισμικών, παρεχόμενα από την Google, που ελέγχουν με την στατιστική την πορεία της διαφήμισης, των στοχευμένων λέξεων-κλειδίων. Στο πλαίσιο αυτό η Google διαθέτει τεχνολογίες οι οποίες της επιτρέπουν να ελέγχει πλήρως την απόδοση των υπηρεσιών της ελέγχοντας τα αποτελέσματα τόσο σε επίπεδο αναζήτησης όσο και σε επίπεδο διαφήμισης, προβαίνοντας σε διορθωτικές παρεμβάσεις. Αυξάνοντας διαρκώς το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προς τους διαφημιστές βελτιώνει τις επιλογές μέσω προγραμμάτων τα οποία επιτρέπουν πρόσθετες δυνατότητες και, παράλληλα, εστιάζει στον κάθε διαφημιστή ξεχωριστά με στελέχη τα οποία συνεργάζονται άμεσα μαζί τους. Η εστίαση αυτή δείχνει ότι επικεντρώνεται στον πελάτη-διαφημιστή, στις ιδιαίτερες ανάγκες του, προσπαθώντας να του βελτιώσει τα αποτελέσματα, τόσο στην στοχοποίηση όσο και στην κατάλληλη εμφάνιση των διαφημίσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση του πελάτη. Αντίστοιχα, με γεωγραφικές διευθύνσεις επιτυγχάνει την εστίαση και τη εξειδίκευση συνδεδεμένη στενά με τους πελάτες της. Ανιχνεύει αποτελεσματικότερα τις τοπικές εθνικές αγορές και αυξάνει το μερίδιο της αγοράς τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Παράλληλα, η επιχειρηματική δραστηριότητα της Google στον κλάδο της ηλεκτρονικής αναζήτησης βασίζεται σε τεχνολογίες αιχμής που μεταβάλλονται και αναπτύσσονται ραγδαία και συνεχώς. Η ανάγκη για πρωτοπορία είναι όχι επιτακτική αλλά και θέμα επιβίωσης. Η εταιρεία έχει καινοτομήσει στον τομέα αυτό και διαθέτει διαφορετικές ηλεκτρονικές δομές σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό βασίστηκε στο γεγονός ότι αναδύθηκε μέσω συνεχών βελτιώσεων ή αυτό που στη γλώσσα της ποιότητας αναφέρεται ως «Kaizen». Η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η

Google της επιτρέπει ασφάλεια στα αποτελέσματα, έλεγχο και μείωση των σφαλμάτων. Με αυτόν τον τρόπο, περιορίζει τη δυσαρέσκεια. Η καινοτομία αυτή επιτυγχάνει αξιοπιστία και ταχύτητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες αυξάνοντας τους ικανοποιημένους πελάτες της. Η ικανοποίηση έχει αντίκτυπο στη φήμη της και στο μερίδιο αγοράς.

Η πρωτοπορία και η καινοτομία προϋποθέτει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό στο κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον. Συνειδητοποιώντας το κρίσιμο αυτό στοιχείο, η Google επένδυσε στο ανθρώπινο δυναμικό κάνοντας αξιοκρατικές επιλογές, μετεκπαιδευόντάς το διαρκώς, διαμορφώνοντας τις απαραίτητες εργασιακές συνθήκες εργασίας. Η επιλογή του προσωπικού στηρίζεται σε αξιοκρατικά κριτήρια. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς αυτό είναι που καινοτομεί, που διασφαλίζει την καλή λειτουργία της εταιρείας, προλαμβάνει τις εξελίξεις σε τομείς όπως το μάρκετινγκ, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τη διείσδυση σε νέες αγορές και τη διεύρυνση του πελατολογίου στους διαφημιστές. Στο πλαίσιο αυτό η εταιρεία διαμορφώνει το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον παρέχοντας όλα τα απαραίτητα στοιχεία ώστε το προσωπικό να αισθάνεται ευχάριστα και να εργάζεται απερίσπαστο.

Από την άλλη πλευρά, η Google προσπαθεί να μειώσει το κόστος της. Αν και γνωρίζει ότι στον κλάδο που δραστηριοποιείται απαιτούνται υψηλά ποσά για έρευνα και ανάπτυξη, εντούτοις, έχει επιτύχει εκπληκτικές οικονομίες κλίμακας μειώνοντας δραστικά το ανά μονάδα κόστος. Είναι δεδομένο πως σημαντικό τμήμα του προϋπολογισμού δαπανάται σε έρευνα και ανάπτυξη. Ωστόσο, η Google καταφέρνει αυτήν την επένδυση να τη μεταφράζει σε καινοτομίες και τεχνολογίες αιχμής που της επιτρέπουν να διατηρεί τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και τη ηγεσία στον κλάδο. Σύμφωνα τους ισολογισμούς των τελευταίων πέντε ετών (www.google.com) το συνολικό κόστος έχει μειωθεί κατά 2,89% σταδιακά. Το γεγονός αυτό δείχνει μια στρατηγική επιλογή προσεκτικής διαχείρισης των πόρων και αποτελεσματικότερης αξιοποίησής τους. Η επίτευξη μείωσης του κόστους είναι αποτέλεσμα της ομαδικής προσπάθειας όλων των τμημάτων της εταιρείας σε όλες τις γεωγραφικές διευθύνσεις. Στον κλάδο αυτό, ο περιορισμός των εξόδων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την εξασφάλιση της κατάλληλης ρευστότητας που είναι αναγκαία για έρευνα και ανάπτυξη.

Συμπερασματικά, τόσο η διαφοροποίηση όσο και το χαμηλό σε σχέση με τον ανταγωνισμό κόστος αυξάνει τα περιθώρια κέρδους. Η ικανότητα της Google να διαφοροποιείται συγκριτικά με τον ανταγωνισμό και να διατηρεί χαμηλά το συνολικό της κόστος της προσδίδει οικονομικό πλεονέκτημα. Παράλληλα, η αύξηση του μεριδίου της αγοράς και η είσοδος σε νέες αγορές αυξάνουν σε ετήσια βάση την κερδοφορία της. Στο πλαίσιο αυτό συνδυάζει με αποτελεσματικότητα και τις δυο ανταγωνιστικές στρατηγικές χωρίς να εγκλωβίζεται στη μέση, σύμφωνα με τον Porter. Η αποτελεσματικότητα αυτή δε περιορίζεται σε βραχυπρόθεσμα πλαίσια.

Παρατηρούμε ότι η Google επιτυγχάνει σε μεγάλο βαθμό να συνδυάσει και τις δυο στρατηγικές, την διαφοροποίηση και την ηγεσία κόστους. Αυτός ο συνδυασμός καθρεφτίζεται στα υψηλά αυξανόμενα κέρδη της τα τελευταία χρόνια προσδίδοντας αποτελεσματικότητα κατά την εφαρμογή και των δυο στρατηγικών ταυτόχρονα. Από τη μια πλευρά αυξάνει τα κέρδη της σε ετήσια βάση, ενώ από την άλλη μειώνει σταδιακά το συνολικό της κόστος. Αυτή η ικανότητα επιτρέπει στην επιχείρηση να κινείται ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό και να διεκδικεί όχι μόνο την μακροπρόθεσμη επιβίωσή της αλλά και την αύξηση της κερδοφορίας της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Ν, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2002
2. Καρβούνης Κ. Σ, Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Σταμούλης Α, 2006
3. Λαγοδήμος Α: «Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, Πειραιάς 2005
4. Παπαδάκης Β. Μ, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Μπένου, 1999
5. Παππής Π. Κ, Προγραμματισμός Παραγωγής, Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς, 1995
6. Χυτήρης Λ, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks, 2001

2. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Barney J. B, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003
2. Barney B. J. and Hesterly S. W, Strategic Management and Competitive Advantage, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2006
3. Bowman C. and Asch D, Strategic Management, McMillan Education Ltd, 1987
4. Carr C, Quality Training, Training, Vol. 27, No. 11, November 1990
5. Chalmers S, Integration of quality assurance into business function Transaction from the Fourth Symposium on QFD, Novi Michigan, 1992
6. Chan Lai-Kow and Wu Ming-Lu, A systematic approach to quality function deployment with a full illustrative example, Elsevier, 2005
7. Chandler A, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA: MIT Press, 1962
8. Cooper R, Developing new products on time, in time, Research and Technology Management, 38(5), 1995
9. B. G. Dale and R. J. Boaden, Managing Quality, Prentice-Hall, 1994
10. Dale B. and Cooper C, Total Quality and Human Resources: Executive Guide, Blackwell, Oxford, 1992
11. David F. R, "Strategic Management", 5th edition, Prentice Hall International, sixth edition, 1997

12. Day R. G, Quality function deployment linking: A company with its customers Milwaukee. USA: Springer, 1993
13. Deming, W.E, Improvement of quality and productivity through action by management, National Productivity Review 1, 12–22, 1981
14. Downes L, Beyond Porter, Context Magazine, Fall, 1997
15. Evans R. J. and Lindsay M. W, The Management and Control of Quality, Thomson South-West, 6th edition, 2005
16. Feigenbaum V. A, The new quality for the twenty-first century, The TQM Magazine, Vol. 11, No. 6, 1999
17. Fung, Y. K., Chen, Y., & Tang, J. (2006). Estimating the function relationship for function deployment under uncertainties. Fuzzy Sets and Systems, 157(1), 98–120
18. Garvin A. D, Competing on the eight dimensions of Quality, Harvard Business Review, November – December, 1987
19. D. Garvin, Managing Quality: the strategic and competitive edge, The Free Press, 1988
20. Garvin D.A, Quality on the line, Harvard Business Review 61 (5), 64–75, 1983
21. Goold M. and Campbell A, Desperately Seeking Synergy, Harvard Business Review, September – October 1998
22. Glueck F. W. & Lawrence R. J, Business Policy and Strategic Management: International Student Edition, McGraw-Hill Book Company, 4th Edition, 1984
23. Hammer M, Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, Harvard Business Review, July – August 1990

24. Hansson J. and Klefsjo Bengt, "A core value model for implementing total quality management in small organizations", The TQM Magazine, Vol. 15, No. 2, 2003
25. Harry M. and Schroeder R, Six sigma: The breakthrough management strategy revolutionizing the world s top corporations, Published by Doubleday, a division of Random House, Inc New York, 2000
26. Hauser, J. R., & Clausing D, The house of quality, Harvard Business Review, 66(3), 63–73, 1988
27. Heike Proff, "A competence-based approach to understanding the orchestration of value chains in the development of "new" value architectures", Competence Building and Leveraging in Interorganizational Relations, Advanced in Applied Business Strategy, Elsevier, Vol. 11, 2008
28. Hill C. and Jones G, Strategic Management Theory: an integrated approach, Houghton Mifflin, 1998
29. Hill C. W. L, Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, 1988
30. Heene A. and Sanchez R, Competence-based Strategic Management, John Wiley & Sons Ltd, 1997
31. Honger L. and Xianwei Z, A systematic planning approach to implementing Total Quality Management through quality function deployment technique, Pergamon, Computers ind. Enging, Vol. 31, No. 3/4, 1996
32. Johnson και Scholes, Exploring Corporate Strategy: Text and cases, London, seventh edition, Prentice Hall Europe, 2005

33. Kannan R. V. and Tan K. C, Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance, Omega 33, 153-162, Elsevier, 2005
34. Karsak E. E, Sozer S and Alptekin S. E, Product planning in quality function deployment using a combined analytic network process and goal programming approach, Pergamon, Elsevier, Computers & Industrial Engineering 44, 2002
35. Kim W. C. and Mauborgne R, Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant, Harvard Business School Press, 2004
36. Kotler P, Kotler on Marketing: How to create, win and dominate markets, The Free Press, 1986
37. Mangelsdorf D, Evolution from quality management to an integrative management system based on TQM and its impact on the profession of quality managers in industry, The TQM Magazine, Vol. 11 No 6 p 5-16, 1999
38. Miller A. and Dess G, Strategic Management, 2nd edition, London, McGraw-Hill, 1996
39. Mintzberg H. and Waters J, Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 1985
40. Muralidharan R. and Hamilton R. D. III, Aligning Multinational Control Systems, Long Range Planning, June 1999
41. J. S. Oakland, L. J. Porter, Total Quality Management: text with cases, Butterworth-Heinemann, 1996
42. Pearce J. A. and Robinson R. B, Strategic Management: Formulation, Implementation and Control, sixth edition, The McGraw-Hill Companies, 1997

43. Porter M, Competitive Strategy, New York, the Free Press, 1980
44. Porter M, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985
45. Porter M, What is Strategy, Harvard Business Review, November – December, 1996
46. Rafiq M. and Ahmed K. P, The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management, Journal of Marketing Management, 9 January, 1993
47. Raturi S. A. and Evans R. J, Principles of Operation Management, Thomson South-Western, 2005
48. Reichfeld F. W, and Sasser, W. E, Zero defections: Quality comes to services, Harvard Business Review, 68(5), 105–111, 1990
49. Rousseau D. M, Assessing Organization Culture: The case of multiple methods, B. Schneider, San Francisco: Jossey-Bass, 1990
50. Schermerhorn J. R, Managing Organization Behavior, John Wiley & Sons, New York, 1985
51. R. Sebastianelli and N. Tamimi, How product quality dimensions relate to defining quality, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 4, 2002
52. Smircich L, Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, September 1983
53. Sroufe R. and Curkovic S, An examination of ISO 9000:2000 and supply chain quality assurance, Journal of Operation Management, Elsevier, 2007

54. M. Talha, "Total Quality Management: an overview", The Bottom Line Managing Library Finances, Vol. 17, No. 1, 2004

55. Thompson A. A. Jr. and Strickland A. J. III, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill / Irwin, 13th edition, 2003

56. Wheelen T. L. and Hunger J. D, Concepts in Strategic Management and Business Policy, tenth edition, London, Addison-Wesley Publishing Company, 2006

57. <http://www.dtic.mil/ndia/2005test/tr3.pdf>