



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
ΠΜΣ στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Διπλωματική Εργασία

Στρατηγικές για την δημιουργία ανταγωνιστικού
πλεονεκτήματος

Γεώργιος Κατσαμπέκης
ΑΜ: ΜΔΕ/0805

Επιβλέπων: Καθηγητής Ν. Γεωργόπουλος

Πειραιάς 2010

Περίληψη

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει τον τρόπο που οι σύγχρονες επιχειρήσεις μπορεί να οδηγηθούν στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο πλαίσιο αυτό, γίνεται μια περιγραφή των εργαλείων του στρατηγικού μανάτζμεντ που λειτουργούν ως αρωγοί προς αυτή την κατεύθυνση.

Η διπλωματική εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, παρουσιάζεται θεωρητικά το βασικό μοντέλο στρατηγικής διοίκησης το οποίο περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εξωτερικού & εσωτερικού), την διαμόρφωση της στρατηγικής δηλαδή της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης, την υλοποίηση της στρατηγικής μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο της επίδοσης της επιχείρησης.

Στο δεύτερο μέρος, αναλύεται η περίπτωση της εταιρείας ΧΨΖ με στόχο την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, του τρόπου υλοποίησης και εφαρμογής της και των μεθόδων αξιολόγησης και ελέγχου. Η ανάλυση αυτή βασίζεται στο επιλεγμένο μοντέλο στρατηγικού μανάτζμεντ που παρουσιάζεται στο πρώτο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Με τη χρήση του μοντέλου αυτού θα αναδειχθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της ΧΨΖ όπως επίσης οι ευκαιρίες και οι απειλές που χαρακτηρίζουν τον κλάδο που δραστηριοποιείται. Η γνώση των παραπάνω μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι και ο απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης.

Σημαντικοί Όροι

Στρατηγικό μανάτζμεντ, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανίχνευση περιβάλλοντος, αποστολή, όραμα, στόχοι, σκοποί, στρατηγικές, πολιτικές, επίδοση, κλάδος, κουλτούρα, αλυσίδα αξίας, διαφοροποίηση, υλοποίηση στρατηγικής, αξιολόγηση και έλεγχος.

Κατάλογος Περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	I
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	II
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	VII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	VIII
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	IX
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Γενικά.....	1
1.2 Σκοπός.....	2
1.3 Δομή της Εργασίας.....	3
ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	5
2.1 Γενικά.....	5
2.2 Ιεράρχηση της Στρατηγικής.....	5
2.3 Σημασία Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	7
2.4 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	7
2.4.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος.....	8
2.4.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	9
2.4.3 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	9
2.4.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος.....	10
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	11
ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	12
3.1 Γενικά.....	12
3.2 Το Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον.....	13
3.2.1 Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον.....	15
3.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον.....	15
3.2.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον.....	16
3.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	16
3.3 Το Υπόδειγμα Porter.....	17

3.3.1	Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	18
3.3.2	Ο ανταγωνισμός των υφισταμένων επιχειρήσεων	21
3.3.3	Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	23
3.3.4	Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	25
3.3.5	Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	27
3.3.6	Η διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders	28
3.4	Στρατηγικές Ομάδες	30
	Βιβλιογραφία κεφαλαίου	32
ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ		33
4.1	Γενικά	33
4.2	Παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον	34
4.2.1	Η δομή της επιχείρησης	34
4.2.2	Η κουλτούρα	34
4.2.3	Οι πόροι	35
4.3	Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων	37
4.4	Η αλυσίδα αξίας	39
4.5	Το σύστημα αξίας	43
4.6	Ανάλυση S.W.O.T.	44
	Βιβλιογραφία κεφαλαίου	46
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ		47
5.1	Γενικά	47
5.2	Στρατηγικές κατεύθυνσης	47
5.2.1	Στρατηγικές ανάπτυξης	48
5.2.2	Στρατηγικές σταθερότητας	50
5.2.3	Στρατηγικές περισυλλογής	51
5.3	Στρατηγικές χαρτοφυλακίου	52
5.3.1	Η μήτρα ανάπτυξης - μεριδίου αγοράς	53
5.3.2	Η GE Business Screen	54
5.4	Γονικές στρατηγικές	55
	Βιβλιογραφία κεφαλαίου	57
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ		58
6.1	Γενικά	58
6.2	Γενικές Επιχειρηματικές Στρατηγικές	58

6.2.1	Διαφοροποίηση	58
6.2.2	Ηγεσία κόστους	59
6.2.3	Εστίαση	61
6.3	Συνδυασμός Επιχειρηματικών Στρατηγικών	62
	Βιβλιογραφία κεφαλαίου	64
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ		65
7.1	Γενικά	65
7.2	Φάσεις υλοποίησης	65
7.3	Η δομή στο πλαίσιο της στρατηγικής	66
7.4	Στελέχωση	67
7.5	Διοίκηση	68
7.6	Ηγεσία	69
	Βιβλιογραφία κεφαλαίου	70
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ		71
8.1	Γενικά	71
8.2	Διαδικασία αξιολόγησης & ελέγχου	71
8.3	Επιθυμητά χαρακτηριστικά αξιολόγησης & ελέγχου	73
8.4	Παρενέργειες αξιολόγησης & ελέγχου	74
8.5	Balanced Scorecard	75
	Βιβλιογραφία κεφαλαίου	77
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΧΨΖ		78
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ		79
9.1	Εταιρικό προφίλ	79
9.2	Όραμα	80
9.3	Αποστολή	81
9.4	Στόχοι	82
9.5	Σκοποί	83
9.6	Κλάδος	84
9.7	Εταιρική κοινωνική ευθύνη	85
ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ		87

10.1	<i>Εξωτερικό περιβάλλον</i>	87
10.2.1	Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον	87
10.2.1.1	Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον	87
10.2.1.2	Οικονομικό Περιβάλλον	88
10.2.1.3	Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον	89
10.2.1.4	Τεχνολογικό Περιβάλλον	89
10.2.2	Μίκρο-περιβάλλον	90
10.2.2.1	Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	90
10.2.2.2	Ο ανταγωνισμός των υφισταμένων επιχειρήσεων	91
10.2.2.3	Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	92
10.2.2.4	Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	92
10.2.2.5	Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	93
10.2.2.6	Η διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders	94
10.2	<i>Εσωτερικό περιβάλλον</i>	95
10.2.3	Παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον	95
10.2.3.1	Οργανωτική Δομή.....	95
10.2.3.2	Κουλτούρα	97
10.2.3.3	Μάρκετινγκ.....	98
10.2.3.4	Λειτουργίες	100
10.2.3.5	Ανθρώπινοι πόροι.....	101
10.2.3.6	Πληροφοριακά συστήματα	102
10.2.3.7	Έρευνα & Ανάπτυξη	103
10.2.3.8	Χρηματοοικονομική ανάλυση	104
10.2.4	Αλυσίδα αξίας	105
10.2.5	Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα	106
	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	108
11.1	<i>Γενικά</i>	108
11.2	<i>Στρατηγική της ΧΨΖ</i>	108
11.3	<i>Τα θεμέλια της στρατηγικής</i>	110
11.4	<i>Ανάλυση S.W.O.T.</i>	111
11.5	<i>Επιχειρησιακή Στρατηγική</i>	114
11.6	<i>Επιχειρηματική Στρατηγική</i>	115
	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	117

12.1	Γενικά	117
12.2	Διάχυση της στρατηγικής εντός της ΧΨΖ.....	117
12.3	Ηγεσία	118
12.3.1	Ηγούμει του εαυτού μου	120
12.3.2	Ηγούμει της ομάδας μου.....	120
12.3.3	Ηγούμει της επιχείρησης μου	120
12.4	Το υπόδειγμα ομάδας.....	121
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ		123
13.1	Γενικά	123
13.2	Connectivity Scorecard.....	123
13.3	Υπεύθυνοι αξιολόγησης & ελέγχου.....	125
13.4	Συχνότητα αξιολόγησης & ελέγχου.....	126
13.5	Συμπεράσματα.....	126
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		128

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1: Επίπεδα στρατηγικής	6
Διάγραμμα 2.2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	8
Διάγραμμα 3.1: Μεταβλητές του περιβάλλοντος.....	13
Διάγραμμα 3.2: PESTEL.....	14
Διάγραμμα 3.3: Το υπόδειγμα Porter.....	18
Διάγραμμα 4.1: Η αλυσίδα αξίας (value chain).....	42
Διάγραμμα 4.2: Η εικονική αλυσίδα αξίας (virtual value chain).....	43
Διάγραμμα 4.3: Το σύστημα αξίας (value system).....	44
Διάγραμμα 4.4: Ανάλυση S.W.O.T.....	45
Διάγραμμα 5.1: Η μήτρα ανάπτυξης - μεριδίου αγοράς.....	54
Διάγραμμα 8.1: Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου.....	72
Διάγραμμα 9.1: Μεριδία παγκόσμιας αγοράς τηλεπικοινωνιών.....	85
Διάγραμμα 10.1: Προβλέψεις παγκόσμιας αγοράς τηλεπικοινωνιών.....	100
Διάγραμμα 10.2: Αλυσίδα αξίας της ΧΨΖ.....	106
Διάγραμμα 11.1: Η στρατηγική της ΧΨΖ.....	110
Διάγραμμα 11.2: Τα θεμέλια της στρατηγικής της ΧΨΖ.....	111
Διάγραμμα 12.1: Το υπόδειγμα ομάδας της ΧΨΖ.....	121
Διάγραμμα 13.1: Αποτελέσματα για οικονομίες που στηρίζονται στην καινοτομία.....	125
Διάγραμμα 13.2: Αποτελέσματα για οικονομίες που στηρίζονται στην αποδοτικότητα.....	125

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 5.1: Δείκτες ελκυστικότητας αγοράς – Ανταγωνιστικής θέσης.....	55
Πίνακας 5.2: Η GE Business Screen	55
Πίνακας 10.1: Οικονομικά στοιχεία της ΧΨΖ.....	105

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον καθηγητή κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, πρόεδρο του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέποντα καθηγητή στην παρούσα διπλωματική εργασία για την πολύτιμη καθοδήγηση, την συμπαράσταση και την εξαιρετη συνεργασία.

Επιπλέον, ευχαριστίες οφείλω και στον καθηγητή κύριο Λεωνίδα Χυτήρη, Διευθυντή του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) για τη συνολική προσφορά του στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες στην οικογένειά μου για την αμέριστη ψυχολογική και οικονομική βοήθεια τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Η συμβολή τους ήταν καταλυτική στην επιτυχή ολοκλήρωση τους.

Κεφάλαιο 1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ
--------------------------	-----------------

1.1 Γενικά

Στα τέλη του 18^{ου} αιώνα η κοινωνία έγινε μάρτυρας της πρώτης σύγχρονης επιχειρηματικής επανάστασης, της επονομαζόμενης βιομηχανικής επανάστασης. Νέες τεχνολογίες όπως η χρήση μηχανημάτων στην παραγωγή έφεραν μεγάλες αλλαγές στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων δημιουργώντας πρωτόγνωρη ανάπτυξη. Στις αρχές του 1920 η τεχνολογία έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν μαζική παραγωγή σε πολλά προϊόντα. Το 1950 έφερε τους υπολογιστές ενώ το 1969 ο άνθρωπος πάτησε για πρώτη φορά στο φεγγάρι. Όλα τα παραπάνω έγιναν πραγματικότητα με την ανάπτυξη και τη χρήση της τεχνολογίας που συνέβαλε τα μέγιστα στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων παγκοσμίως.

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές όσον αφορά τον κόσμο των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, βιώνουμε την εποχή της πληροφορίας, μια εποχή που τη δύναμη τη δίνει η πληροφόρηση. Με τη χρήση του Διαδικτύου και των διαδικτυακών υπηρεσιών που προσφέρονται, ο καθένας μπορεί εύκολα να αποκτήσει πρόσβαση σε πληθώρα πληροφοριών για οποιαδήποτε θεματολογία. Βέβαια, η απόκτηση της πληροφορίας αποκλειστικά δεν αποτελεί πλεονέκτημα για μια επιχείρηση έναντι στον ανταγωνισμό της, σε αντίθεση με τη σωστή χρήση της πληροφορίας που δημιουργεί αξία.

Σημαντικές αλλαγές στο επιχειρηματικό γίνεσθαι έχει επιφέρει η παγκοσμιοποίηση καθώς οι τεχνολογικές εξελίξεις οδήγησαν στην ιδιωτικοποίηση και την απελευθέρωση των αγορών. Αυτή η αναδόμηση έχει μεγάλο αντίκτυπο και από ότι φαίνεται θα συνεχίσει να έχει στον τρόπο που οι επιχειρήσεις λειτουργούν. Μια νέα εποχή λοιπόν είναι διακριτή πλέον όσον αφορά τον ανταγωνισμό καθώς παρατηρούνται έντονα φαινόμενα δράσης - αντίδρασης στο πλαίσιο του ανταγωνισμού. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδεικνύουν ισχυρά

ανακλαστικά και να αντιδρούν στις επιταγές των καιρών, να λαμβάνουν συνεχώς αποφάσεις με ταχύτητα και να προσπαθούν όλο και περισσότερο να καινοτομούν. Σε αυτή λοιπόν τη νέα εποχή ανταγωνισμού, οι εταιρίες που συνδυάζουν την ικανότητα με την ταχύτητα είναι αυτές που θα δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και θα καταφέρουν να κερδίσουν τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

1.2 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει τον τρόπο που οι σύγχρονες επιχειρήσεις μπορεί να οδηγηθούν στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικότερα, με τη χρήση εργαλείων όπως το στρατηγικό μανάτζμεντ μια επιχείρηση θα είναι σε θέση να παρακολουθεί τις εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο ώστε να μπορεί να πετύχει τους σκοπούς της.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία είναι η άρτια εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της, με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Βέβαια, το περιβάλλον που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως πολυμεταβλητό με αποτέλεσμα η ανάλυση του να είναι μια πολύ δύσκολη υπόθεση, όμως παρόλα αυτά στην παρούσα εργασία προτείνεται μια μεθοδολογία για τη σωστή ερμηνεία του.

Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να τονίσουμε ότι η σωστή ανίχνευση και κατανόηση του περιβάλλοντος είναι μόνο η αρχή για την επιτυχία καθώς στη συνέχεια η κάθε επιχείρηση καλείται να διαμορφώσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει και να την υλοποιήσει. Βέβαια, η διαδικασία αυτή είναι ανατροφοδοτούμενη οπότε η ανάγκη για συνεχή αξιολόγηση και έλεγχο είναι επιτακτική. Ειδικότερα, για να είναι επιτυχημένη μια στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και αναλόγως να αναπροσαρμόζεται. Καθίσταται λοιπόν προφανές ότι η πιθανότητα η πραγματοποιούμενη (realized) στρατηγική να μην είναι απαραίτητα η αρχική επιθυμητή (intended) στρατηγική είναι αρκετά μεγάλη, οπότε τελικά να υλοποιηθεί μια στρατηγική που αποτελεί σύνθεση της επιθυμητής και της αναδύμενης (emergent) λόγω των εξελίξεων που θα έχουν παρατηρηθεί στο περιβάλλον. Οι σωστές και καίριες επιλογές σε αυτό το επίπεδο είναι που θα προσδώσουν στην

επιχείρηση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που αν καταφέρει να διατηρήσει και θεμελιώσει τότε θα θεωρείται επιτυχημένη.

Τέλος, παρουσιάζεται και μια μελέτη περίπτωσης όπου θα χρησιμοποιηθούν όλο τα εργαλεία που περιγράφονται στην εν λόγω εργασία για την άρτια ανάλυση και χρήση του στρατηγικού μανάτζμεντ.

1.3 Δομή της Εργασίας

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος αναλύεται με σαφήνεια βάση βιβλιογραφίας το στρατηγικό μανάτζμεντ και τα εργαλεία του ώστε στο δεύτερο μέρος να πραγματοποιηθεί μια μελέτη περίπτωσης. Ειδικότερα:

Στο κεφάλαιο 2 επεξηγούνται οι βασικές έννοιες και εργαλεία του στρατηγικού μανάτζμεντ. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στην σημασία του στρατηγικού μανάτζμεντ ενώ περιγράφεται το υπόδειγμα του και τα τέσσερα στάδια του.

Στο κεφάλαιο 3 αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον με στόχο να προκύψουν πιθανές ευκαιρίες και να αποκαλυφθούν πιθανές απειλές καθώς η έγκαιρη ανίχνευση τους μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Στο κεφάλαιο 4 εξετάζεται το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης που στοχεύει στην ανίχνευση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης που ακολούθως θα κληθεί να διαχειριστεί.

Το κεφάλαιο 5 πραγματεύεται τις επιχειρηματικές στρατηγικές, η σωστή χρήση των οποίων αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο κεφάλαιο 6 αναλύονται οι επιχειρησιακές στρατηγικές που περιγράφουν τη συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης όσον αφορά την ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων.

Στο κεφάλαιο 7 πραγματεύεται τους τρόπους που η στρατηγική που διαμορφώθηκε από τα ανώτατα στελέχη θα επικοινωνηθεί σωστά στα ανώτερα στελέχη και θα υλοποιηθεί τελικά από το προσωπικό.

Στο κεφάλαιο 8 εξετάζονται τα εργαλεία που έχει στην διάθεση του το στρατηγικό μανάτζμεντ για να μπορέσουν οι διοικούντες να αξιολογήσουν ποσοτικά και ποιοτικά τα αποτελέσματα της στρατηγικής τους και να λάβουν αν χρειάζεται διορθωτικά μέτρα.

Στο κεφάλαιο 9 γίνεται μια περιγραφή της εταιρείας ΧΨΖ η οποία μελετάται στο πλαίσιο της διπλωματικής αυτής.

Στο κεφάλαιο 10 εξετάζεται το περιβάλλον της επιχείρησης (εσωτερικό και εξωτερικό) με τη χρήση όλων των εργαλείων που παρουσιάζονται στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας.

Στο κεφάλαιο 11 αναλύεται η στρατηγική της ΧΨΖ ενώ αναλύονται οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που διέπουν την εταιρεία και τον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Το κεφάλαιο 12 πραγματεύεται την υλοποίηση της στρατηγικής που συνιστά μια σημαντική και πολύπλοκη διαδικασία στην οποία σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό της ΧΨΖ.

Τέλος, στο κεφάλαιο 13 παρουσιάζονται τα εργαλεία που έχει στην διάθεση της η ΧΨΖ ώστε να μπορέσουν τα στελέχη της να αξιολογήσουν ποσοτικά και ποιοτικά τα αποτελέσματα της στρατηγικής τους και να λάβουν αν χρειάζεται διορθωτικά μέτρα.

Κεφάλαιο 2	ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
--------------------------	-------------------------------------

2.1 Γενικά

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα σύνθετο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον που επηρεάζει σημαντικά την κερδοφορία τους. Οπότε προκειμένου οι επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν και να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς τους πραγματοποιούν άρτια σχεδιασμένες στρατηγικές. Ως στρατηγική καλείται το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης και που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων της. Βάση της είναι η σωστή ανάγνωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που θα λειτουργήσει ως εφελκυστήριό για την αποτελεσματική λειτουργία και επιτυχία της επιχείρησης που την υιοθετεί [4].

Η Επιχειρηματική Πολιτική και Στρατηγική (Business Policy & Strategy) που ακολουθούσαν οι επιχειρήσεις στο παρελθόν περιοριζόταν σε ετήσιους προϋπολογισμούς και χρηματοοικονομικούς ελέγχους, στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και τέλος στο στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μην συνυπολογίζουν στις αποφάσεις τους τις συχνές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος γεγονός που αποτελούσε τροχοπέδη στην ανάπτυξη τους. Πανάκεια στο συγκεκριμένο πρόβλημα έδωσε το στρατηγικό μάνατζμεντ και έτσι έγινε ένα ολοκληρωμένο εργαλείο στα χέρια των διοικούντων των επιχειρήσεων [1].

2.2 Ιεράρχηση της Στρατηγικής

Οι επιχειρήσεις, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, μπορούν να διαχωρίσουν τη στρατηγική τους σε τρία αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα:

- το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy)
- το επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy)

- το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy)

Βέβαια, στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι η ύπαρξη και των τριών επιπέδων εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης καθώς συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν όλα τα επίπεδα στρατηγικής. Απαρχή της διαμόρφωσης των στρατηγικών είναι το επιχειρησιακό επίπεδο, ενώ ακολουθούν το επιχειρηματικό και το λειτουργικό επίπεδο. Η στρατηγική του ενός επιπέδου αλληλεπιδρά με αυτήν του άλλου ώστε να διαμορφώνεται μια κοινή στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.



Διάγραμμα 2.1: Επίπεδα στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, 2006

Η **Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)** αποσκοπεί στην περιγραφή της συνολικής κατεύθυνσης του οργανισμού όσον αφορά την ανάπτυξη και τη διαχείριση των επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του. Ειδικότερα, καθορίζει τις δραστηριότητες που θα εμπλακεί ο οργανισμός και πως θα τις διαχειριστεί, δηλαδή ποιο μέρος των υπαρχόντων πόρων θα καταναλώσει σε κάθε μια από αυτές. Με την επιχειρησιακή στρατηγική η διοίκηση της επιχείρησης επιδιώκει την απόκτηση στρατηγικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων που συνήθως δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές.

Η **Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)** διαμορφώνεται σε επίπεδο Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (Strategic Business Unit – SBU) δίνοντας έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Στόχος είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να αυξηθεί το περιθώριο κέρδους και να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Η **Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)** εστιάζει στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων επιχειρησιακών πόρων. Ειδικότερα, περιλαμβάνει τις αποφάσεις και τις ενέργειες που κάθε τμήμα της επιχείρησης πρέπει να λάβει ώστε η επιχείρηση να φέρει εις πέρας τους στρατηγικούς της στόχους [4].

2.3 Σημασία Στρατηγικού Μάνατζμεντ

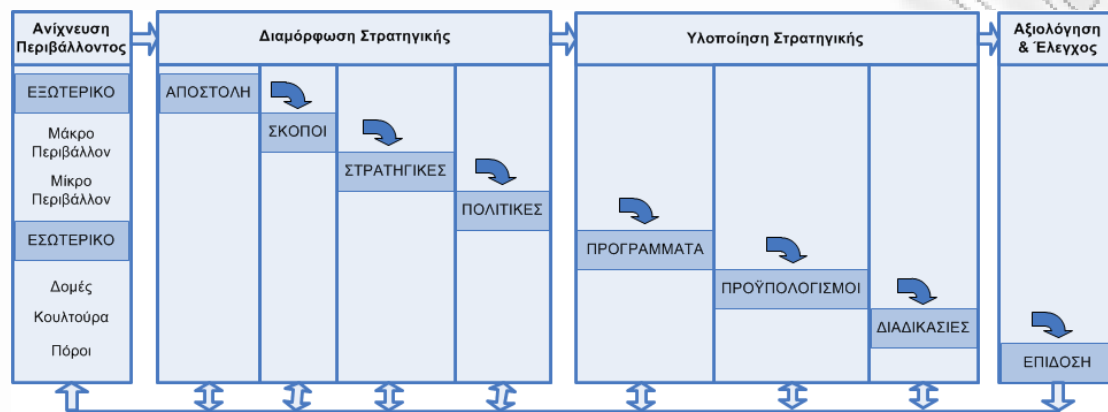
Η στρατηγική δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την επιτυχία αλλά αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη της. Στόχος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η άρτια σχέση μεταξύ επιχείρησης και περιβάλλοντος ώστε η πρώτη να προσαρμόζεται γρήγορα και αποτελεσματικά στις επιταγές του δεύτερου. Αναλυτικότερα, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει ιδιαίτερη σημασία διότι [4][22]:

- Θέτει την κατεύθυνση της επιχείρησης ώστε να υλοποιήσει το όραμα της
- Συνεισφέρει στον συντονισμό και την ομοιομορφία των αποφάσεων
- Εξασφαλίζει καλύτερη συνεργασία μεταξύ των μελών
- Βοηθάει την επιχείρηση να αποκτήσει επίγνωση του εαυτού της σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Μειώνει την αβεβαιότητα
- Θέτει τις βάσεις για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της σωστής ανάγνωσης του περιβάλλοντος και της εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής

2.4 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί πολύ σημαντικό εργαλείο για την ευημερία μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο σύγχρονο δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει

τέσσερα στάδια όπως παρουσιάζονται παρακάτω. Το εν λόγω υπόδειγμα απεικονίζεται σχηματικά ακολούθως:



Διάγραμμα 2.2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen L. Thomas, Hunger L. David, “*Concepts in Strategic Management & Business Policy*”, Pearson Education Limited, Eleventh Edition, 2005

Η αρχή μιας άρτιας στρατηγικής είναι η σωστή προσέγγιση του περιβάλλοντος που ευνοεί τον καίριο εντοπισμό και την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών καθώς και τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Εν συνεχεία, ακολουθούν η διαμόρφωση στρατηγικής, η υλοποίηση στρατηγικής και τέλος η αξιολόγηση και ο έλεγχος.

2.4.1. Ανίχνευση περιβάλλοντος

Το πρώτο σκέλος του στρατηγικού μάνατζμεντ όπως προαναφέρθηκε είναι η **ανίχνευση του περιβάλλοντος (environmental scanning)**. Ειδικότερα, περιλαμβάνει την ανάλυση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με αντικειμενικό σκοπό τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των στρατηγικών παραγόντων που καθορίζουν την πορεία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, με τη χρήση της ανάλυσης S.W.O.T. που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 4, καθορίζονται οι στρατηγικοί παράγοντες και προκύπτουν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές. Τα δεδομένα αυτά με τη σειρά τους συνυπολογίζονται στο επόμενο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, τη διαμόρφωση στρατηγικής [1].

2.4.2. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η **διαμόρφωση στρατηγικής (strategy formulation)** περιλαμβάνει τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της επιχείρησης για την καλύτερη διαχείριση των ευκαιριών και απειλών εκμεταλλευόμενη τις δυνάμεις της και αντιμετωπίζοντας σωστά τις αδυναμίες της. Ειδικότερα, ορίζεται από τον καθορισμό της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Συγκεκριμένα [1][4]:

- **Αποστολή (mission):** Πρόκειται για μια σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης και λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή του ποιο είμαστε, τι κάνουμε και τι θα θέλαμε να κάνουμε.
- **Σκοποί (objectives):** Είναι τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων και ορίζουν το τι και σε ποιο χρόνο πρέπει να επιτευχθεί. Οι σκοποί διαφέρουν από τους στόχους στο ότι είναι πιο συγκεκριμένοι και στο ότι ορίζονται ποσοτικά και χρονικά.
- **Στρατηγικές (strategies):** Πρόκειται για περιεκτικά σχέδια που αναλύουν τον τρόπο πραγματοποίησης των σκοπών και της αποστολής μιας επιχείρησης. Διακρίνονται σε επιχειρησιακές, επιχειρηματικές και λειτουργικές όπως περιγράφηκε παραπάνω.
- **Πολιτικές (policies):** Συνδέουν τη διαμόρφωση στρατηγικής με την υλοποίηση της. Πρόκειται για γενικές οδηγίες (κανόνες) που απορρέουν από τις στρατηγικές και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

2.4.3. Υλοποίηση Στρατηγικής

Υλοποίηση στρατηγικής (strategy implementation) καλείται η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγικές και πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών, και διαδικασιών. Η υλοποίηση της στρατηγικής σχετίζεται με τη δομή, την κουλτούρα και την κατανομή πόρων της επιχείρησης ενώ ασκείται από μεσαία και κατώτερα στελέχη κάτω από την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών.

- **Προγράμματα (programs):** Πρόκειται για τις λειτουργίες εκείνες που καθορίζουν τις ενέργειες και τα βήματα για την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.

- **Προϋπολογισμοί (budgets):** Καλείται η ποσοτική απεικόνιση των προγραμμάτων και με την ανάλυση κόστους-οφέλους προκύπτει αν μια επένδυση είναι συμφέρουσα από χρηματοοικονομικής άποψης.
- **Διαδικασίες (procedures):** Ορίζονται ως τα συστήματα που αποτελούνται από διαδοχικά βήματα που περιγράφουν λεπτομερώς τις εργασίες της επιχείρησης και τον τρόπο πραγματοποίησής τους.

2.4.4. Αξιολόγηση και Έλεγχος

Το τελικό στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η **αξιολόγηση και ο έλεγχος (evaluation and control)** της επίδοσης (performance) της επιχείρησης. Ειδικότερα, γίνεται σύγκριση της πραγματικής και της επιθυμητής επίδοσης δηλαδή κατά πόσο η στρατηγική και κατά επέκταση η επιχείρηση ήταν τόσο αποδοτική και αποτελεσματική όσο ανέμεναν τα στελέχη της.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι κάθε στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει επαναπροσδιορισμό των δεδομένων και ανάδραση ώστε να ελαχιστοποιούνται τα λάθη. Όμως, στο τελικό αυτό στάδιο η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κάνει συγκρίσεις χρησιμοποιώντας πραγματικά στοιχεία και με αυτόν τον τρόπο αποφασίζει αν χρειάζεται να γίνουν διορθωτικές κινήσεις ή αν πρέπει να επανασχεδιασθεί μερικώς ή ολικώς η στρατηγική της επιχείρησης [22].

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- [1] Wheelen L. Thomas, Hunger L. David, “*Concepts in Strategic Management & Business Policy*”, Pearson Education Limited, Eleventh Edition, 2005.
- [4] Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “*Στρατηγικό μάνατζμεντ*”, Εκδόσεις Μπένου, 2006.
- [22] Παπαδάκης Μ. Βασίλης, “*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*”, Εκδόσεις Μπένου, 2002.

Κεφάλαιο 3	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
--------------------------	----------------------------------------------

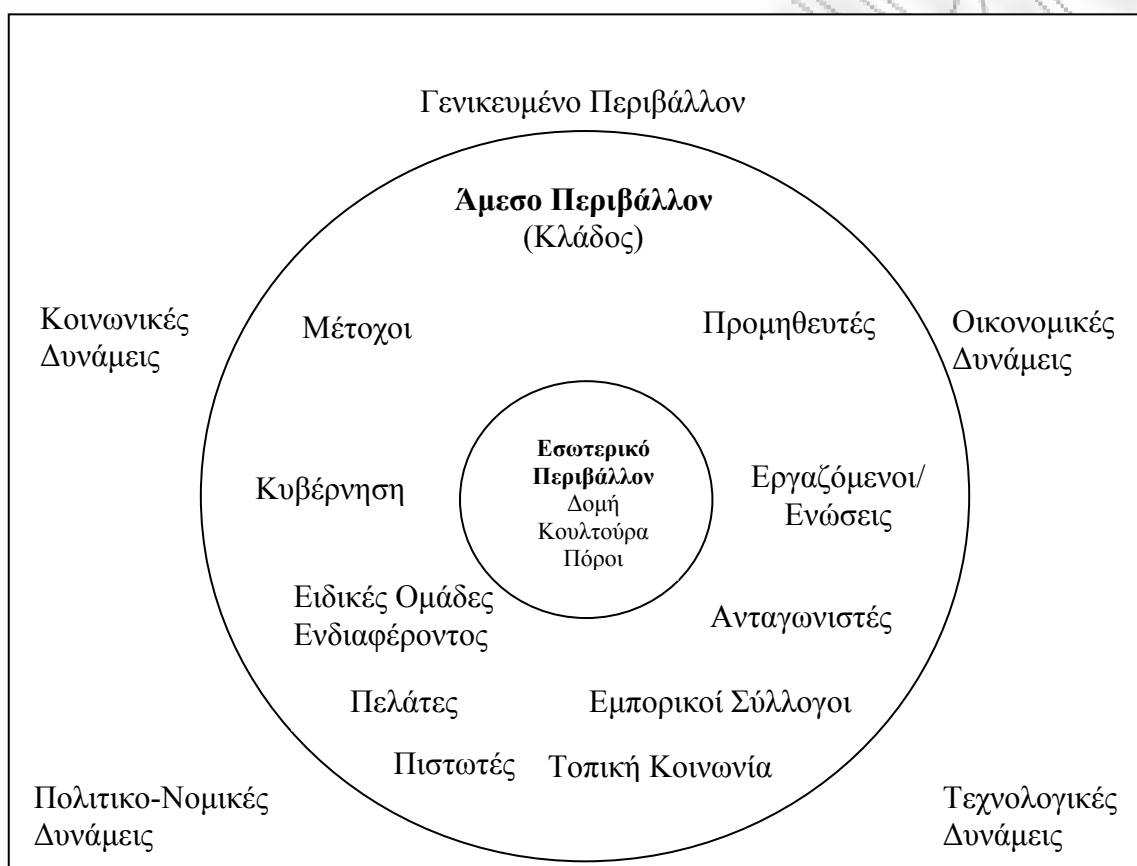
3.1 Γενικά

Οι επιχειρήσεις διαφέρουν μεταξύ τους σε πολλά σημεία, αλλά έχουν ένα κοινό, τη μεταβολή εισροών σε εκροές. Αυτός ο μετασχηματισμός λαμβάνει χώρα σε ένα περιβάλλον το οποίο επηρεάζει αρκετά την κάθε επιχείρηση σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα περίπλοκο και η προσπάθεια ανάλυσής του δεν είναι εύκολη, καθώς χαρακτηρίζεται από διαδραστικότητα, αστάθεια και μεταβλητότητα. Πάραυτα, δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να παραβλεφθεί από κάποια επιχείρηση καθώς παίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε οποιαδήποτε απόφαση που σχετίζεται με επιχειρηματική δραστηριότητα [11].

Το εξωτερικό περιβάλλον λοιπόν ενθυλακώνει πολλές διαφορετικού τύπου επιδράσεις οι οποίες το καθιστούν ιδιαίτερα περίπλοκο, καθώς πολλά διαφορετικά θέματα που σχετίζονται με το περιβάλλον και φαίνονται εκ πρώτης όψεως ασυσχέτιστα, τελικά είναι αλληλοεξαρτώμενα. Είναι προφανές ότι μια τεχνολογική εξέλιξη είναι ικανή να αλλάξει τη φύση των εργασιών σε μια εταιρεία ενώ οι αλλαγές στο τρόπο ζωής είναι επίσης λόγος για να ανταποκριθεί ο πελάτης σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Τα παραπάνω συμβαίνουν με μεγάλη ταχύτητα καθιστώντας εξαιρετικά δύσκολο για μια επιχείρηση να τα κατανοήσει και να δράσει αναλόγως, όμως η κατανόηση αυτών των αλλαγών σε συνδυασμό με την ταχύτητα που θα επιδείξουν οι μάνατζερ των επιχειρήσεων είναι που θα προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα [5].

Ως εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να θεωρηθεί το σύνολο των παραγόντων που επηρεάζουν την εκάστοτε επιχείρηση σε σημαντικό βαθμό δημιουργώντας ευκαιρίες και αποκαλύπτοντας πιθανές απειλές. Είναι προφανές ότι η σωστή ανάλυση τους, καθώς και οι καίριες αποφάσεις μπορούν να δημιουργήσουν την κατάλληλη

προοπτική και εξέλιξη για την κάθε επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται στο ευρύτερο – μακρο περιβάλλον ή γενικευμένο, το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων και στο μικρο περιβάλλον ή άμεσο/ανταγωνιστικό, το οποίο επιδρά σε ένα συγκεκριμένο κλάδο [1][4]. Στο διάγραμμα 3.1 παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.



Διάγραμμα 3.1: Μεταβλητές του περιβάλλοντος

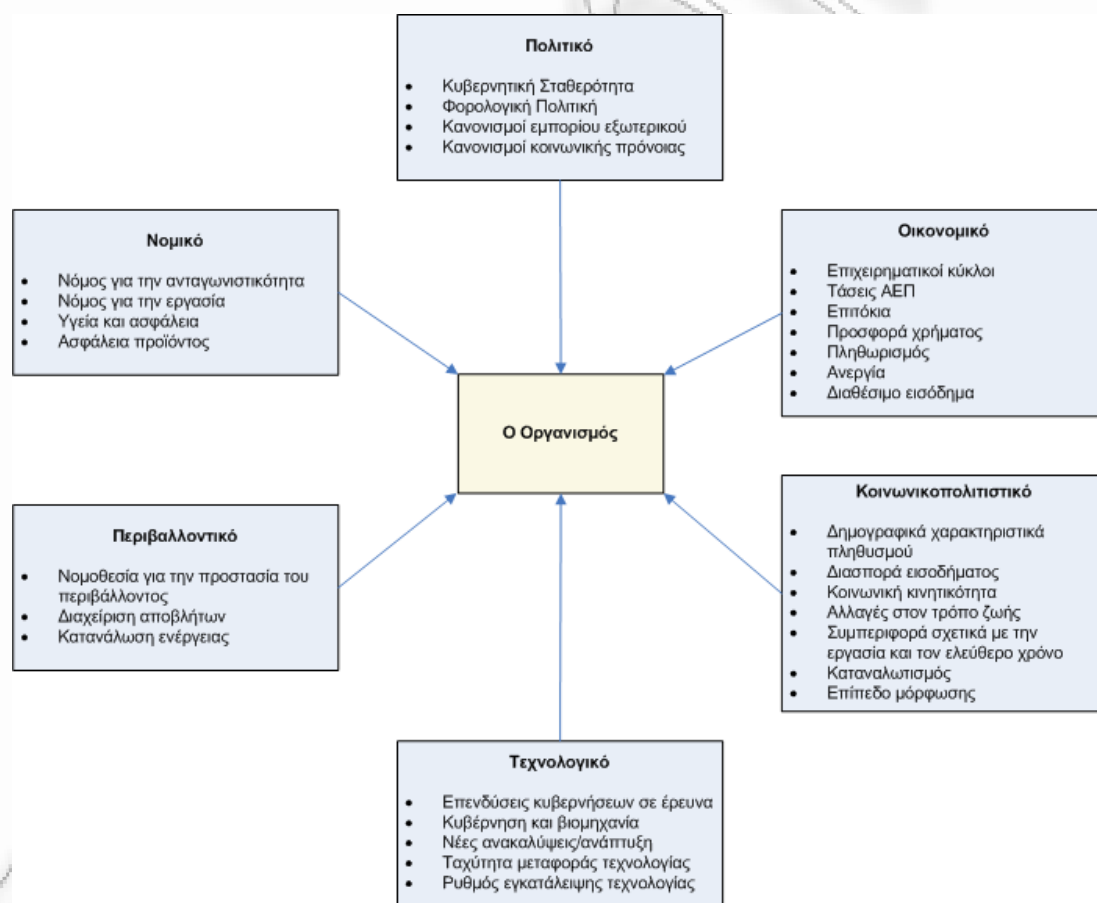
Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, 2006

3.2 Το Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον

Το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από ένα ευρύ αριθμό περιβαλλοντολογικών παραγόντων που επηρεάζουν άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους. Καθίσταται λοιπόν προφανές, ότι η κατανόηση των αλλαγών που υφίσταται το

μακρο-περιβάλλον είναι πολύ σημαντική για το μέλλον των επιχειρήσεων και ένα εργαλείο για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος είναι το PESTEL [5]. Συγκεκριμένα, το εν λόγω εργαλείο χρησιμοποιείται για την αναγνώριση των τάσεων στις παρακάτω διαστάσεις [1][4]:

- Πολιτικό περιβάλλον (Political environment)
- Οικονομικό περιβάλλον (Economic environment)
- Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον (Sociocultural environment)
- Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological environment)
- Περιβαλλοντικό περιβάλλον (Environmental environment)
- Νομικό περιβάλλον (Legal environment)



Διάγραμμα 3.2: PESTEL

Πηγή: Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, “*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*”, Seventh Edition, FT Press, 2006

Οι παραπάνω συνιστώσες τροφοδοτούν τους μάντζερ με δεδομένα ώστε να μπορούν να παίρνουν σωστές και γρήγορες αποφάσεις. Βέβαια, οι συνιστώσες αυτές διαφέρουν από χώρα σε χώρα, ενώ έχουν διαφορετικό αντίκτυπο σε κάθε επιχείρηση.

3.2.1. Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον

Το πολιτικό / νομικό περιβάλλον είναι άρρηκτα συνυφασμένο με τις επιχειρήσεις καθώς χαρακτηρίζονται από μια αμφίδρομη σχέση αλληλεξάρτησης. Οι αποφάσεις της εκάστοτε κυβέρνησης επηρεάζουν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αντίστοιχη γεωγραφική περιοχή και οι τελευταίες με τη σειρά τους την οικονομία της χώρας. Βέβαια, δεδομένης της τάσης των σημερινών εταιρειών να δραστηριοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα είναι προφανές ότι το πολιτικό πλαίσιο που τις απασχολεί δεν είναι μόνο το εθνικό ή το τοπικό αλλά το παγκόσμιο. Συγκεκριμένα, η ύπαρξη διεθνών εμπορικών οργανισμών και συνασπισμών είναι σαφές ότι επηρεάζει το διεθνές περιβάλλον που κινούνται οι επιχειρήσεις και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητά τους [11]. Ειδικότερα, τα κυβερνητικά μέτρα είναι δυνατό να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την πορεία της εκάστοτε επιχείρησης, παρουσιάζοντας ευκαιρίες ή απειλές για τη συνολική λειτουργία της. Η προσθήκη ή ακύρωση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές ή ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Οι κυβερνήσεις, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.2, επηρεάζουν τον επιχειρηματικό κόσμο νομοθετώντας και καθορίζοντας ένα πλαίσιο κανόνων στο οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να κινηθούν [1][4].

3.2.2. Οικονομικό Περιβάλλον

Το πολιτικό και το οικονομικό περιβάλλον είναι δυο έννοιες που επηρεάζουν η μια την άλλη, όπως αναφέρθηκε, καθώς οι κυβερνήσεις θέτουν το πλαίσιο στη διαμόρφωση των οικονομιών τους επηρεάζοντας την αγορά και τη ζήτηση. Συγκεκριμένα, το οικονομικό περιβάλλον αποτελείται από τα δημοσιονομικά μεγέθη όχι μόνο σε επίπεδο εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο καθώς οι εξελίξεις σε μια χώρα επηρεάζουν τις εξελίξεις σε μια άλλη ή τις χώρες στο σύνολο τους. Χαρακτηριστικό

παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης είναι η παγκόσμια οικονομική κρίση που βιώνουν όλες οι χώρες ασχέτως αν ξεκίνησε από τις ΗΠΑ καθώς το συγκεκριμένο γεγονός επηρέασε την παγκόσμια αγορά και έφερε στην επιφάνεια όλες τις παθογένειες των οικονομιών σε εθνικό επίπεδο. Βέβαια, κατά την ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη πέρα των παραπάνω και ο κλάδος που δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και οι άμεσοι ανταγωνιστές της [1][4][11][22].

3.2.3. Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον

Κοινωνικοί και δημογραφικοί παράγοντες όπως και η κουλτούρα επηρεάζουν την προσφορά και τη ζήτηση. Συγκεκριμένα, η κουλτούρα κατευθύνει σε ένα βαθμό την αγορά καθώς επιδρά στο είδος των προϊόντων που πωλούνται, τα σημεία πώλησης και στις τιμές. Καθίσταται λοιπόν προφανές, ότι οι άνθρωποι είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας όσον αφορά τον σχηματισμό των αγορών όσον αφορά προϊόντα ή υπηρεσίες [5].

Επιπλέον, το περιβάλλον εργασίας μιας επιχείρησης είναι ετερογενές και διαρκώς μεταβαλλόμενο. Η σύνθεση του αλλάζει διαχρονικά, οι μειονότητες έχουν εισέλθει στο εργατικό δυναμικό, οι γυναίκες έχουν αποκτήσει κυρίαρχη θέση κ.α. Όλες αυτές οι αλλαγές ωθούν τα στελέχη των επιχειρήσεων να προσαρμόζουν διαρκώς τις πρακτικές τους όσον αφορά το πώς χρησιμοποιούν και εκμεταλλεύονται το εργατικό δυναμικό.

Επιπρόσθετα, ειδικά οι πολυεθνικές εταιρείες απευθύνονται σε πληθυσμούς με διαφορετικά ήθη, έθιμα και συνήθειες. Οι εν λόγω επιχειρήσεις λειτουργούν ταυτόχρονα σε διαφορά κοινωνικοπολιτιστικά περιβάλλοντα και μάλιστα με μεγάλη επιτυχία σημειώνοντας σημαντικά κέρδη. Το κλειδί βέβαια είναι η γνώση των διαφορετικών πολιτισμών, η γρήγορη προσαρμογή στις απαιτήσεις τους, αλλά και η θέληση προσαρμογής στη διαφορετικότητα τους. Παράγοντες που επηρεάζουν το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον φαίνονται στο διάγραμμα 3.2 παραπάνω [1][21][22].

3.2.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι επενδύσεις στην τεχνολογία και την καινοτομία είναι πολύ σημαντικές και πολλές φορές έχουν λειτουργήσει ως κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης

δημιουργώντας νέες αγορές ή και δίνοντας συγκριτικά πλεονεκτήματα. Βέβαια, η τεχνολογία εκτός από ευκαιρία μπορεί να λειτουργήσει και ως απειλή για μια επιχείρηση στην περίπτωση που αργήσει να αντιληφθεί τις επιταγές της εποχής και δεν την υιοθετήσει στο σωστό χρόνο. Οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον είναι ραγδαίες οπότε οι επιχειρήσεις πρέπει να τις αφομοιώσουν έγκαιρα και να τις εισάγει αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους [2].

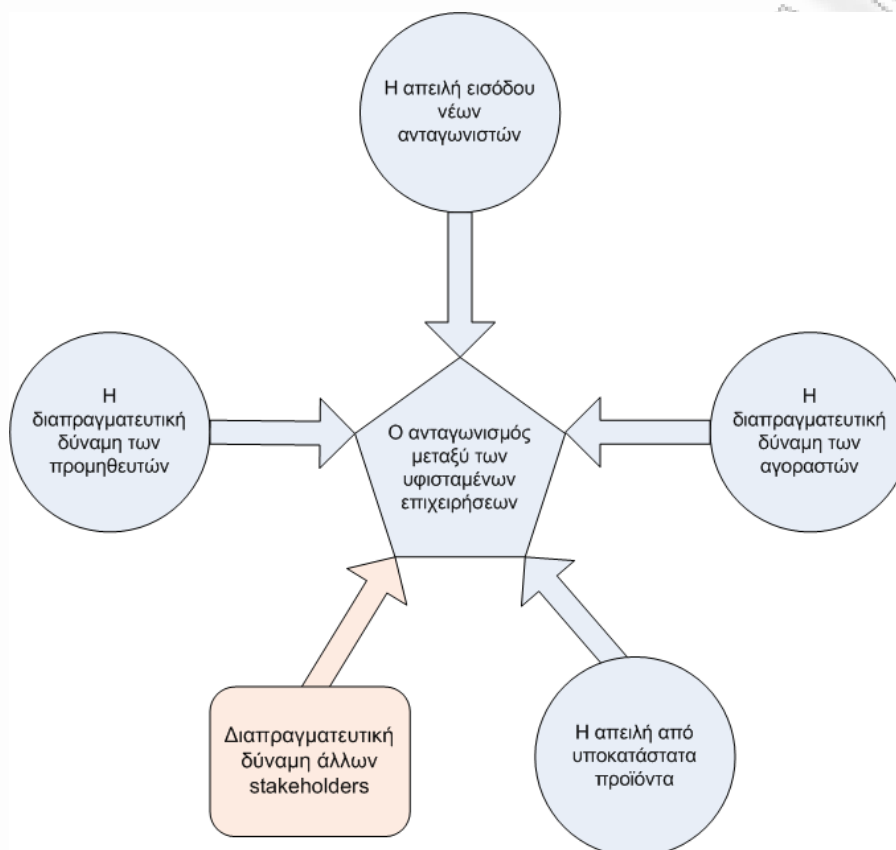
3.3 Το Υπόδειγμα Porter

Ένα από τα πιο γνωστά και ευρέως χρησιμοποιούμενα υποδείγματα ανάλυσης της έντασης του ανταγωνισμού ενός κλάδου είναι εκείνο των πέντε δυνάμεων του Porter. Στο συγκεκριμένο υπόδειγμα υποστηρίζεται ότι η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τις πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις (competitive forces) οι οποίες είναι:

- Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι επιχειρήσεις, σύμφωνα με τον Porter, οφείλουν να βρουν μια θέση στον κλάδο ώστε να είναι σε θέση να αμυνθούν με τον καλύτερο τρόπο απέναντι στις δυνάμεις αυτές ή να τις επηρεάζουν προς όφελος τους με στόχο τη διατήρηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [3]. Επιπρόσθετα, η ανάλυση αυτή λειτουργεί ως αρωγός στην κατανόηση των συνθηκών που πλαισιώνουν τον κάθε κλάδο και τις ιδιαιτερότητες του, ώστε η επιχείρηση να διαμορφώσει και να ακολουθήσει την καταλληλότερη στρατηγική. Επιπλέον, προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με την σειρά του καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση. Καθίσταται λοιπόν προφανές ότι μια επιχείρηση κάνοντας χρήση του υποδείγματος του Porter θα είναι σε θέση να εκτιμήσει καλύτερα τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου [1][4]. Στις 5 δυνάμεις που όρισε ο Porter αργότερα προστέθηκε και μια έκτη, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.3, η οποία συμπλήρωσε το εν λόγω υπόδειγμα και είναι η:

- Διαπραγματευτική δύναμη άλλων ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος (stakeholders) [1][4][22]



Διάγραμμα 3.3: Το υπόδειγμα Porter

Πηγή: Wheelen L. Thomas, Hunger L. David, “*Concepts in Strategic Management & Business Policy*”, Pearson Education Limited, Eleventh Edition, 2005

3.3.1 Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών σε έναν κλάδο διαμορφώνει νέα δυναμικότητα και αλλαγές στους πόρους που είναι αναγκαίοι για τις επιχειρήσεις ενώ εντείνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων του κλάδου. Ειδικότερα, οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από την επιθυμία τους να κερδίσουν μερίδια αγοράς και να ανατρέψουν τα υπάρχοντα δεδομένα που έχουν διαμορφωθεί από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν ήδη στον συγκεκριμένο κλάδο. Οι τελευταίες λοιπόν προκειμένου να αποτρέψουν την είσοδο των νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών θέτουν εμπόδια που ονομάζονται φραγμοί εισόδου, εκ των οποίων τα πιο συνήθη είναι τα εξής [1][3]:

- **Οικονομίες κλίμακας:** Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις λόγω του χρόνου που δραστηριοποιούνται ήδη σε κάποιο κλάδο έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας, δηλαδή να μειώσουν το μοναδιαίο κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας εκμεταλλευόμενες την αύξηση του όγκου των πωλήσεων. Η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας αποθαρρύνει τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις να εισέλθουν σε έναν κλάδο διότι τα περιθώρια κέρδους θα είναι μικρότερα καθώς το κόστος παραγωγής θα είναι υψηλότερο για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις [3][22].
- **Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσίας:** Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος - υπηρεσίας καθορίζεται ως ένας παράγοντας που κι αυτός με την σειρά του επηρεάζει την απόφαση μιας επιχείρησης να εισέλθει ή όχι σε ένα κλάδο. Ως διαφοροποίηση ορίζεται η διάθεση ενός προϊόντος ή παροχή μιας υπηρεσίας που ο τελικός πελάτης αντιλαμβάνεται ως ξεχωριστό ή ανώτερου του ανταγωνισμού [5]. Ακόμα και ένα μεγάλο εύρος προϊόντων-υπηρεσιών μπορεί να δημιουργήσει διαφοροποίηση αν ο πελάτης ενδιαφέρεται να αγοράσει ένα πακέτο προϊόντων-υπηρεσιών και όχι ξεχωριστά. Ένα διαφοροποιημένο προϊόν δημιουργεί πιστούς αγοραστές και κατ' επέκταση «κόστος μετακίνησης» για τους αγοραστές του. Το κόστος μετακίνησης είναι το πραγματικό ή αντιληπτό κόστος που επιβαρύνει τους αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτές και οφείλεται στο κόστος εκμάθησης του τρόπου λειτουργίας του νέου προϊόντος, την ασυμβατότητα του νέου προϊόντος με τα ήδη υπάρχοντα, τη συνήθεια της χρήσης του παλαιού προϊόντος, το κόστος της έρευνας αγοράς και των διαπραγματεύσεων για το νέο προϊόν [21]. Το εμπόδιο αυτό δυσχεραίνει την είσοδο νέων ανταγωνιστών όμως μπορεί να καμφθεί σε μεγάλο βαθμό αν η ανταγωνιστές αντιγράψουν το προϊόν ή την υπηρεσία μειώνοντας έτσι την πιστότητα των καταναλωτών σε αυτό [1][4].
- **Απαιτήσεις σε κεφάλαια:** Η προσπάθεια δραστηριοποίησης μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης σε ένα κλάδο απαιτεί επενδύσεις κεφαλαίων. Ειδικότερα, είτε ο κλάδος χαρακτηρίζεται ως εντάσεως κεφαλαίου είτε ως εντάσεως εργασίας το ύψος των απαιτήσεων σε κεφάλαια είναι υψηλό. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη σε έναν κλάδο έχουν δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας ή διαφοροποιημένα προϊόντα, όπως

έχει ήδη αναφερθεί, μέσω επενδύσεων που πιθανώς έχουν αποσβεστεί δημιουργώντας σημαντικούς φραγμούς για τις επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν και να ανταγωνιστούν στον εν λόγω κλάδο [1][22].

- **Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη σε κάποιο κλάδο απολαμβάνουν πλεονεκτήματα κόστους έναντι στους νέο-εισερχόμενους σε αυτόν. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που έχουν μακρόχρονη παρουσία σε κάποιο κλάδο έχουν αποκτήσει σημαντική εμπειρία και τεχνογνωσία γεγονός που τις κάνει να επιλύουν ευκολότερα λειτουργικά προβλήματα και να κατανοούν καλύτερα τον κλάδο. Επιπλέον, έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες και τους προμηθευτές με αποτέλεσμα ο υποψήφιος ανταγωνιστής να πρέπει να επενδύσει πολλαπλάσια κεφάλαια για να κερδίσει μερίδια αγοράς [1][21].
- **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:** Ένας σημαντικός παράγοντας που προσδιορίζει την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο είναι η πρόσβαση σε κανάλια διανομής. Συγκεκριμένα, έχει παρατηρηθεί ότι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις παρόλο που διαθέτουν άρτια και ανταγωνιστικά προϊόντα δεν μπορούν επιτυχώς να κερδίσουν μερίδια αγοράς από τα ήδη υπάρχοντα, γνωστά και καταξιωμένα προϊόντα λόγω της μη πρόσβασης στα απαραίτητα κανάλια διανομής. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις πολλές φορές ελέγχουν τα κανάλια διανομής δημιουργώντας φραγμούς στην είσοδο των νέων ανταγωνιστών ενώ όσο λιγότερα είναι τα διαθέσιμα κανάλια διανομής για ένα προϊόν, τόσο υψηλότερο είναι το κόστος εισόδου για κάποιον νεοεισερχόμενο στον κλάδο [1][4].
- **Κυβερνητική πολιτική:** Η κυβέρνηση και οι αποφάσεις της που εκφράζονται μέσω της νομοθεσίας επηρεάζει σημαντικά τον ανταγωνισμό σε κάποιο κλάδο καθώς ορίζει τους κανόνες που τον διέπουν και τον διαμορφώνει. Επιπρόσθετα, οι κυβερνήσεις έχουν τη δυνατότητα να εμποδίζουν ή να περιορίζουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών σε έναν κλάδο χορηγώντας άδειες ή επιβάλλοντας μονοπώλια. Ωστόσο, αυτού του είδους ο προστατευτισμός δεν μπορεί να θεωρείται δεδομένος καθώς σε πολλές χώρες άρεται, ειδικά στον

δυτικό κόσμο, με αποτέλεσμα οι αγορές να απελευθερώνονται δίδοντας την δυνατότητα και σε άλλες επιχειρήσεις να εισέλθουν και να ανταγωνιστούν στον κλάδο [3][5][22].

- **Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις:** Μια επιχείρηση που θέλει να εισέλθει σε έναν κλάδο, πρέπει να λάβει υπόψη της την αντίδραση των υφισταμένων επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, η διεκδίκηση μεριδίων αγοράς θα προκαλέσει την αντίδραση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο, γεγονός που δημιουργεί φόβο και λειτουργεί ως φραγμός για τις υποψήφιες νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Οπότε, οι τελευταίες πρέπει να συνυπολογίσουν ένα επιπλέον εμπόδιο εισόδου και να είναι έτοιμες να το αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά [1][3][4].

3.3.2 Ο ανταγωνισμός των υφισταμένων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο καθορίζει τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν καθώς και την κερδοφορία του. Ειδικότερα, η ένταση σε έναν κλάδο διαμορφώνεται από τις κινήσεις που πραγματοποιούν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις προκειμένου να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση σε αυτόν που μεταφράζεται σε μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Βέβαια, τέτοιες κινήσεις προκαλούν την αντίδραση των υπόλοιπων. Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι η ένταση του ανταγωνισμού καθορίζεται κυρίως από τους παρακάτω παράγοντες οι οποίοι παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στη διαμόρφωση των συνθηκών που επικρατούν σε κάθε κλάδο και είναι οι εξής:

- **Συγκέντρωση του κλάδου:** Η συγκέντρωση ενός κλάδου εξαρτάται από τον αριθμό και το μέγεθος των επιχειρήσεων που αποτελούν έναν κλάδο. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων ίδιου μεγέθους μέσα σε έναν κλάδο τόσο μεγαλύτερος είναι και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους. Αντίθετα, η ύπαρξη μιας μεγαλύτερης σε μέγεθος και δυναμική επιχείρησης που κατέχει δεσπόζουσα θέση στον κλάδο (leader) συνήθως εξασφαλίζει την ισορροπία σε αυτόν.

- **Διαφοροποίηση προϊόντων και ανταγωνιστών:** Η διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι καθοριστικής σημασίας καθώς η έλλειψη διαφοροποίησης δημιουργεί χαμηλό κόστος μετακίνησης με αποτέλεσμα το προϊόν ή η υπηρεσία να ανταγωνίζεται εύκολα με τα υπόλοιπα του κλάδου [21]. Επιπρόσθετα, αν οι ίδιοι οι ανταγωνιστές δεν διαφοροποιούνται φαίνονται όμοιοι μεταξύ τους στο αγοραστικό κοινό και αναγκάζονται να επιδοθούν σε πόλεμο τιμών προκειμένου να διεκδικήσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο [1].
- **Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς:** Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων. Ειδικότερα, όταν το καταναλωτικό κοινό μεγαλώνει παράλληλα αυξάνονται τα μερίδια αγοράς, ενώ ο ανταγωνισμός δεν είναι τόσο έντονος όσο σε κλάδους που βρίσκονται σε ωρίμανση ή παρακμή. Είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδιώκουν να κινούνται σε αγορές αναπτυσσόμενες όπου δραστηριοποιείται μικρός αριθμός επιχειρήσεων, ώστε να αποφεύγουν τον σκληρό ανταγωνισμό και να μην χρειάζεται να κερδίζουν τα μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές τους για να αναπτυχθούν [22].
- **Εμπόδια εξόδου:** Τα εμπόδια εξόδου σε ένα κλάδο αντικατοπτρίζουν υψηλό κόστος αποχώρησης μιας επιχείρησης από έναν κλάδο καθώς η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων ή η κερδοφορία τους είναι χαμηλή ή αρνητική. Συγκεκριμένα, είναι πιθανό να υπάρχουν επενδυμένα κεφάλαια για εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία ή πάγια τα οποία δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για άλλες ανάγκες. Επιπλέον, μπορεί να υπάρχουν εργασιακές συμβάσεις που επιβάλλουν τη συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας ή άλλου είδους περιορισμοί είτε κυβερνητικοί είτε κοινωνικοί είτε συναισθηματικοί. Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι ένας κλάδος που χαρακτηρίζεται από υψηλά εμπόδια εξόδου διατηρεί υψηλό αριθμό επιχειρήσεων, δημιουργώντας σκληρό ανταγωνισμό [4].
- **Δομή / Σύνθεση κόστους:** Σημαντικό ρόλο στην αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων παίζει μεταξύ άλλων και η σύνθεση

του κόστους. Ειδικότερα, εστιάζουμε στο μέρος που περιλαμβάνει το σταθερό σε σχέση με το μεταβλητό κόστος στο σύνολο του κόστους μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, αν το πρώτο είναι σε λογικά επίπεδα τότε είναι προφανές ότι υπάρχει παραγωγική δυναμικότητα οπότε μπορεί να μειωθεί το μοναδιαίο κόστος του παραγόμενου προϊόντος. Αν όμως το σταθερό κόστος είναι αδικαιολόγητα υψηλό μπορεί να λειτουργήσει καταστροφικά για την επιχείρηση, καθώς δεν θα είναι δυνατό να μετακυληθεί στους καταναλωτές εξολοκλήρου, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να απορροφά μέρος του μειώνοντας τα πιθανά κέρδη της. Η κάθε επιχείρηση λοιπόν προσπαθεί να ελέγχει το σταθερό της κόστος ώστε να γίνεται πιο ανταγωνιστική και να διεκδικεί μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές της [1][22].

- **Τρόπος αύξησης παραγωγικής δυναμικότητας:** Προκειμένου μια επιχείρηση να αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα οφείλει αρκετές φορές να προβεί σε επενδύσεις οι οποίες μπορεί να είναι και ιδιαίτερα μεγάλες για να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση. Αυξάνοντας λοιπόν την παραγωγική της δυναμικότητα αυξάνεται και η προσφορά με αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

3.3.3 Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ο ανταγωνισμός δεν υπάρχει μόνο μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο παράγοντας παραπλήσια προϊόντα ή υπηρεσίες αλλά και με τις επιχειρήσεις εκείνες που παράγουν υποκατάστατα. Συγκεκριμένα, ως υποκατάστατο χαρακτηρίζεται ένα προϊόν το οποίο φαίνεται να είναι διαφορετικό από ένα άλλο αγαθό, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να ικανοποιεί τις ίδιες ανάγκες [1][21]. Επιπλέον, η ζήτηση για το αρχικό προϊόν-υπηρεσία μειώνεται εξαιτίας των υποκατάστατων αγαθών καθώς αυτά μπορεί να δίνουν στους πελάτες υψηλότερη συνολική αξία. Καθίσταται προφανές ότι η ύπαρξη υποκατάστατων αγαθών μπορεί να μειώσει τις τιμές των προϊόντων θέτοντας ένα κατώτατο όριο που μπορούν να χρεώσουν οι έμμεσοι ανταγωνιστές τους, περιορίζοντας την κερδοφορία των τελευταίων [3]. Η ένταση της απειλής από τα υποκατάστατα προϊόντα-υπηρεσίες ενώ ο τρόπος που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού και τον καθορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- **Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων αγαθών:** Οι τεχνολογικές εξελίξεις οδηγούν στη δημιουργία υποκατάστατων προϊόντων με μεγάλη συχνότητα, τα οποία χαίρουν υψηλής ποιότητας και μπορούν να δώσουν αξία στον τελικό καταναλωτή. Είναι λοιπόν δυνατόν το υποκατάστατο προϊόν-υπηρεσία να είναι ίδιας ποιότητας ή και να υπερέχει σε σχέση με το πρωτεύον. Σε αυτή την περίπτωση η απειλή της υποκατάστασης είναι μεγάλη και η ένταση του ανταγωνισμού εντείνεται [1].
- **Επίδραση της τιμής:** Είναι προφανές ότι όσο μεγαλώνει η τιμολογιακή διαφορά μεταξύ του προϊόντος - υπηρεσίας και του υποκατάστατου τόσο η απειλή της υποκατάστασης αυξάνεται. Πρέπει λοιπόν η κάθε επιχείρηση να ελέγχει καθημερινά τις τιμές των ανταγωνιστών της, όχι μόνο των άμεσων αλλά και των έμμεσων, διότι η τιμή των υποκατάστατων ουσιαστικά θέτει την ανώτατη τιμή των προϊόντων - υπηρεσιών του κλάδου και προκειμένου η επιχείρηση να μπορεί να προσφέρει τα προϊόντα της σε ανταγωνιστικές τιμές ώστε να μην βρεθεί εκτός των προτιμήσεων των καταναλωτών [1][3][5].
- **Τάση των πελατών:** Εφόσον το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό είναι πιθανό οι καταναλωτές να είναι πιο πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, μεγαλώνοντας την απειλή υποκατάστασης. Οπότε, η κάθε επιχείρηση πρέπει να αποσκοπεί στην αφοσίωση του πελάτη σε αυτήν και κατά επέκταση στα προϊόντα - υπηρεσίες της ώστε να αποφεύγει τον εν λόγω κίνδυνο, αυξάνοντας το κόστος μετακίνησης και διατηρώντας τα μερίδια αγοράς. Προκειμένου όμως να γίνει αυτό πραγματικότητα η επιχείρηση οφείλει να δίνει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της σε σχέση με τον ανταγωνισμό [21][22].
- **Κόστος αλλαγής:** Αν η μετάβαση από ένα προϊόν σε ένα υποκατάστατο που καλύπτει τις ίδιες ή παραπλήσιες ανάγκες δεν εμπεριέχει υψηλό κόστος για τον καταναλωτή τότε η απειλή από αυτό το υποκατάστατο του προϊόντος της επιχείρησης είναι μεγάλη [5].

3.3.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές είναι μια ομάδα που επηρεάζει τον ανταγωνισμό καθώς και τον κάθε κλάδο. Επιπλέον, χρησιμοποιώντας τη διαπραγματευτική τους δύναμη μπορούν να μεταβάλλουν τις τιμές πωτικά για δεδομένη εξυπηρέτηση, ποιότητα προϊόντος - υπηρεσίας ή δεδομένη τιμή για συνεχώς αυξανόμενη εξυπηρέτηση και ποιότητα προϊόντος-υπηρεσίας. Οι παράγοντες που καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Μέγεθος και σημασία του αγοραστή:** Το μέγεθος του αγοραστή παίζει σημαντικό ρόλο καθώς καθορίζει το μέγεθος της πίεσης που μπορεί να ασκήσει στον εκάστοτε προμηθευτή δηλαδή τη διαπραγματευτική του δύναμη. Εύλογο είναι ένας αγοραστής μεγάλου μεγέθους να χαίρει ευνοϊκής μεταχείρισης σε σχέση με τους υπόλοιπους μικρότερου μεγέθους αγοραστές. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των συγκεκριμένων πελατών ώστε να καρπωθούν τις μεγάλες παραγγελίες που κάνουν και κατά συνέπεια να αυξήσουν τις πωλήσεις. Συμπερασματικά, όσο σημαντικότερος είναι ο αγοραστής τόσο μεγαλύτερη ανάγκη τον έχουν οι ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις και επομένως τόσο περισσότερο αυξάνεται η διαπραγματευτική του δύναμη αγοραστή [1][21].
- **Αριθμός επιχειρήσεων του κλάδου:** Όταν ο αριθμός των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων είναι περιορισμένος τότε υπάρχει η πιθανότητα να δημιουργηθούν ολιγοπωλιακές ή ακόμη και μονοπωλιακές καταστάσεις που μειώνουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Στην αντίθετη περίπτωση οι αγοραστές έχουν πληθώρα επιλογών οπότε η διαπραγματευτική τους ισχύς αυξάνεται, ιδιαίτερα όταν το κόστος μετακίνησης από την μια επιχείρηση σε μια άλλη δεν είναι πολύ υψηλό [22].
- **Αριθμός των αγοραστών:** Όταν το προϊόν-υπηρεσία απευθύνεται σε μικρό αριθμό αγοραστών η επιχείρηση δεν έχει την πολυτέλεια να χάσει κανέναν από τους πελάτες της. Ειδικότερα, μια οποιαδήποτε απώλεια πελάτη μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγής ή ακόμα και κλείσιμο της επιχείρησης. Οπότε είναι φανερό πως ο αριθμός των αγοραστών επηρεάζει σαφώς την διαπραγματευτική τους δύναμη [4].

- **Πληροφόρηση για το κόστος στον κλάδο:** Η σωστή πληροφόρηση για τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο τη δεδομένη στιγμή είναι άκρως σημαντική και επηρεάζει ιδιαίτερα τη διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή. Συγκεκριμένα, εφόσον οι αγοραστές γνωρίζουν το κόστος του προϊόντος-υπηρεσίας τότε είναι σε θέση να ξέρουν το κατώτερο όριο της τιμής και έτσι μπορούν να διαπραγματευτούν καλύτερα. Ακόμα και μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις είναι σε θέση να πιέσουν ώστε να επιτύχουν χαμηλότερα επίπεδα τιμών εφόσον γνωρίζουν τις τιμές που ισχύουν για τους άλλους αγοραστές. Επιπρόσθετα, σημαντική είναι η πληροφόρηση που σχετίζεται με την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται γενικά στον κλάδο από τους υπόλοιπους προμηθευτές. Συμπερασματικά, η πληροφόρηση των αγοραστών σχετικά με τις συνθήκες ζήτησης και τις τρέχουσες τιμές της αγοράς αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των προμηθευτών τους [1][4][22].
- **Ευαισθησία των αγοραστών ως προς την τιμή:** Αν οι αγορές αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους του αγοραστή τότε ο τελευταίος παρουσιάζεται ευαίσθητος ως προς την τιμή προκειμένου να εξασφαλίσει βελτίωση της κερδοφορίας του ή σε μερικές περιπτώσεις ακόμα και τη βιωσιμότητα του. Στην περίπτωση αυτή, οι αγοραστές πιέζουν συνεχώς για να επιτύχουν καλύτερες τιμές καθώς δεν έχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους με αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη [1][4].
- **Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης:** Εφόσον οι αγοραστές αντιλαμβάνονται το προϊόν μιας επιχείρησης ως μοναδικό τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρή. Ειδικότερα, όταν ένα προϊόν-υπηρεσία είναι διαφοροποιημένο σε μεγάλο βαθμό τότε η πίεση που μπορούν οι αγοραστές να ασκήσουν είναι μικρή καθώς εξαρτώνται από το προϊόν-υπηρεσία. Είναι λογικό ότι σε αυτή την περίπτωση η μικρή επιρροή τους στους προμηθευτές έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερες τιμές. Αντίθετα, όταν το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό οι αγοραστές βρίσκονται σε ευνοϊκότερη θέση έναντι των προμηθευτών [21][22].

- **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω:** Υπάρχουν στρατηγικές που μπορεί να υλοποιήσει ο αγοραστής που του δίνουν μεγάλο διαπραγματευτικό πλεονέκτημα έναντι των προμηθευτών του ακόμα κι αν αποφασίσει να μην τις υλοποιήσει. Συγκεκριμένα, ο αγοραστής μπορεί να είναι σε θέση να εκτελέσει δραστηριότητες του κλάδου από τον οποίο προμηθεύεται πρώτες ύλες και άλλα υλικά. Αυτή η στρατηγική ονομάζεται κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω. Με την υιοθέτηση της παραπάνω στρατηγικής ουσιαστικά ο αγοραστής παίρνει την θέση του προμηθευτή και γίνεται ανταγωνιστής του. Μια τέτοια επιλογή δίνει στον αγοραστή διαπραγματευτικό πλεονέκτημα έναντι στον προμηθευτή του που αντικατοπτρίζεται τελικά στις προνομιακές τιμές που κάνει ο δεύτερος στον πρώτο εξασφαλίζοντας για αυτόν μακροχρόνια ανάπτυξη [1][4][22].

3.3.5 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να παράγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους πρέπει να εφοδιάζονται με τις κατάλληλες πρώτες ύλες ή οποιεσδήποτε άλλες προμήθειες που κρίνονται αναγκαίες. Επομένως, οι προμηθευτές βρίσκονται σε θέση να επηρεάσουν τον κλάδο που δραστηριοποιούνται χρησιμοποιώντας τη δυνατότητα που τους δίνεται να αυξήσουν τις τιμές ή ακόμα και να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων-υπηρεσιών τους. Οι παράγοντες που καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι ακόλουθοι:

- **Αριθμός των προμηθευτών:** Εφόσον ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός η δυνατότητα των επιχειρήσεων του κλάδου να διαπραγματευτούν πιο συμφέρουσες για αυτές συμφωνίες είναι επίσης μικρή. Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που ο προμηθευτής έχει κατοχυρώσει τα προϊόντα με διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Καθίσταται λοιπόν προφανές ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται στις παραπάνω περιπτώσεις [4].
- **Σημασία και μέγεθος του αγοραστή:** Το μέγεθος του αγοραστή παίζει σημαντικό ρόλο καθώς όσο μεγαλύτερο είναι τόσο μεγαλώνει η διαπραγματευτική του δύναμη σε σχέση με τον προμηθευτή. Επιπρόσθετα, η δύναμη του προμηθευτή μειώνεται ακόμη περισσότερο ανάλογα με το πόσο

σημαντικός είναι γι' αυτόν ο κάθε αγοραστής. Ειδικότερα, η απόκτηση ενός μεγάλου και πολύ σημαντικού πελάτη αποτελεί ένα ουσιώδες κίνητρο ανταγωνισμού για τον προμηθευτή και οδηγεί σε χαμηλότερες τιμές, βελτιωμένη ποιότητα και καλύτερη παροχή υπηρεσιών [3].

- **Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού:** Στην περίπτωση που δεν υπάρχουν υποκατάστατα, οι αγοραστές είναι υποχρεωμένοι να αγοράζουν από τους προμηθευτές που υπάρχουν ήδη. Το γεγονός αυτό δίνει ισχυρό διαπραγματευτικό πλεονέκτημα των προμηθευτών έναντι των επιχειρήσεων [4].
- **Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή:** Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή διαμορφώνει κι αυτός σε μεγάλο βαθμό τη διαπραγματευτική του δύναμη. Συγκεκριμένα, οι προμηθευτές που διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει κόστος μετακίνησης (switching cost) στους αγοραστές έχουν και αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη. Αυτό συμβαίνει διότι οι αγοραστές δεν αποφασίζουν εύκολα να υποκαταστήσουν τα προϊόντα των προμηθευτών τους, επειδή τα αντιλαμβάνονται ως μοναδικά και διαφοροποιημένα [1][4][21].
- **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός:** Στην περίπτωση που οι προμηθευτές αποφασίσουν να χρησιμοποιήσουν στρατηγική ολοκλήρωσης προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός) ουσιαστικά θα ανταγωνιστούν άμεσα τους πρώην αγοραστές. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα των προμηθευτών να προχωρήσουν σε επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και ειδικότερα υιοθετώντας την στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός τόσο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των αγοραστών τους [1][3][22].

3.3.6 Η διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders

Σύμφωνα με το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα-υπηρεσίες μειώνουν τα κέρδη των επιχειρήσεων που

δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Πάραυτα, η οικονομική θεωρία αναγνωρίζει μια σχέση μεταξύ των υφιστάμενων, των υποκατάστατων και των συμπληρωματικών προϊόντων. Συγκεκριμένα, ενώ η ύπαρξη υποκατάστατων μειώνει την αξία του αρχικού προϊόντος αντίθετα η ύπαρξη συμπληρωματικών την αυξάνει [25].

Καθίσταται λοιπόν προφανές ότι οι παραγωγοί των συμπληρωματικών προϊόντων-υπηρεσιών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μια σχολή λοιπόν θεωρεί ότι στο μοντέλο του Porter πρέπει να προστεθεί μια επιπλέον δύναμη, η έκτη δύναμη που θα αναφέρεται αποκλειστικά στα συμπληρωματικά προϊόντα. Η επίδραση αυτής της δύναμης προσδιορίζεται από τη ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα και την επίδραση της τεχνολογίας [22][26].

Μια άλλη μερίδα θεωρεί ως έκτη δύναμη την ύπαρξη άλλων ομάδων ειδικών συμφερόντων / λοιποί ενδιαφερόμενοι ή “stakeholders”, στους οποίους εντάσσονται οι τοπικές αρχές, οι εμπορικές ενώσεις, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων, οι μέτοχοι και οι συμπληρωματικοί επιχειρησιακοί φορείς του κλάδου (complementors) οι οποίοι επηρεάζουν τον κλάδο και η παραγωγική συνεργασία τους είναι επιτακτική για την ανάπτυξη του εκάστοτε κλάδου [1]. Ειδικότερα, οι κυβερνήσεις που θεωρούνται ομάδα ενδιαφέροντος είναι σαφές ότι επηρεάζει τον κλάδο έμμεσα μέσω των άλλων πέντε δυνάμεων ή άμεσα επηρεάζοντας απευθείας τον κλάδο [26]. Επίσης, μια άλλη ομάδα που επιδρά σημαντικά στον κλάδο είναι οι μέτοχοι καθώς μπορούν να ασκούν πίεση στο διοικητικό συμβούλιο και κατ' επέκταση στις αποφάσεις του. Παράλληλα και οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επηρεάζουν τις εξελίξεις σε μια επιχείρηση ή κλάδο καθώς οργανώνονται σε σωματεία που αποκτούν δύναμη και λόγο στα κέντρα αποφάσεων.

Καθίσταται λοιπόν προφανές ότι παρόλο που μια έκτη δύναμη προστίθεται στο μοντέλο του Porter ουσιαστικά αυτό δεν έχει υιοθετηθεί κυρίως διότι δεν είναι ξεκάθαρο ποια είναι αυτή και διαφέρει ανά κλάδο όπως περιγράφεται και παραπάνω. Επιπλέον, παρόλο που ίσως μια έκτη δύναμη υπό συνθήκες θα μπορούσε να καθοριστεί και αντικατοπτρίζει όλους τους κλάδους υπάρχει ο κίνδυνος να καλυπτόταν από τις ήδη υπάρχουσες πέντε δυνάμεις όπως ορίζεται στο μοντέλο του Porter [26].

3.4 Στρατηγικές Ομάδες

Προκειμένου η ανάλυση του ανταγωνισμού του εκάστοτε κλάδου να είναι πιο άρτια, υπάρχει η δυνατότητα να γίνεται ομαδοποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου με βάση τις κοινές στρατηγικές τους μεταβλητές και εν συνεχεία να αναλύεται ο ανταγωνισμός μέσα στις ομάδες αυτές. Η χρήση στρατηγικών ομάδων παρέχει πολλαπλά οφέλη καθώς γίνεται πιο εύκολα κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις, αναλύοντας αυτές τις ομάδες στο σύνολο τους και όχι εξετάζοντας κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά όπως παρόμοια μερίδια αγοράς, ίδια κανάλια διανομής ή την ίδια τεχνολογία ενώ ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους [3][4]. Καθίσταται λοιπόν προφανές ότι ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα, καθώς παράγουν παραπλήσια προϊόντα που απευθύνονται στους ίδιους καταναλωτές.

Η ανάλυση στρατηγικών ομάδων αποτελεί ένα εργαλείο περιγραφής του κλάδου και των δυνατοτήτων του δίνοντας μια πολύ καλή εικόνα για την δομή και την ελκυστικότητα του. Παράλληλα, αποσαφηνίζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις δίνοντας μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για αυτόν. Επιπλέον, η ανάλυση με βάση τις στρατηγικές ομάδες αναδύει ευκολότερα τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στις επιχειρήσεις του κλάδου προσδιορίζοντας τα κενά του κλάδου και αναδεικνύοντας τα αναξιοποίητα τμήματα του [1].

Είναι δυνατή η μετακίνηση των επιχειρήσεων από μια στρατηγική ομάδα σε μια άλλη όμως υπάρχουν εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers) που καθιστούν δύσκολη μια τέτοια μετακίνηση [5].

Κάποια πιθανά κριτήρια ταξινόμησης των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε στρατηγικές ομάδες είναι [22]:

- Εύρος διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Γεωγραφική κάλυψη
- Εύρος διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Γεωγραφική κάλυψη
- Αριθμός τμημάτων της αγοράς που καλύπτονται

- Κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται
- Προσπάθεια μάρκετινγκ (πχ μέγεθος ομάδας πωλητών, διαφημιστική δαπάνη κλπ)
- Βαθμός καθετοποίησης
- Ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας
- Τεχνολογική ηγεσία
- Ικανότητες σε έρευνα και ανάπτυξη
- Κοστολογική θέση (πχ επένδυση σε μείωση κόστους)
- Αξιοποίηση παραγωγικής δυναμικότητας
- Τιμολογιακή πολιτική
- Χρηματοοικονομική μόχλευση
- Δομή ιδιοκτησίας
- Σχέση με ομάδες ενδιαφερομένων (πχ χρηματιστήριο, κυβέρνηση κλπ)

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- [1] Wheelen L. Thomas, Hunger L. David, “*Concepts in Strategic Management & Business Policy*”, Pearson Education Limited, Eleventh Edition, 2005
- [2] Porter E. Michael, “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, Free Press, First edition, 1998
- [3] Porter E. Michael, “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, Free Press, First edition, 1998
- [4] Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, 2006
- [5] Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, “*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*”, Seventh Edition, FT Press, 2006
- [11] Worthington Ian, Britton Chris, “*The Business Environment*”, Financial Times/Prentice Hall, 5th edition, 2006
- [21] Kotler Philip, Keller Kevin, “*Marketing Management*”, Prentice Hall, 13th edition, 2008
- [22] Παπαδάκης Μ. Βασίλης, “*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*”, Εκδόσεις Μπένου, 2002
- [25] Grant M. Robert, “*Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*”, Wiley-Blackwell, Fifth Edition, 2005
- [26] Salvatore Dominick, “*Managerial Economics in a Global Economy*”, Oxford University Press, 6th edition, 2006
- [27] Grove S. Andrew, “*Only the paranoid survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*”, Broadway Business, Doubleday, First Edition, 1999

Κεφάλαιο 4	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
--------------------------	----------------------------------------------

4.1 Γενικά

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζεται– περιγράφεται από διάφορα ιστορικά στοιχεία της επιχείρησης που έχουν να κάνουν με το μέγεθός της, τον αριθμό των εργαζομένων, τα έσοδα της, τη δομή και τη λειτουργία των διαφόρων τμημάτων της. Με την περιγραφή και ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος εντοπίζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης και ακολούθως αναζητούνται οι τρόποι, με τους οποίους η διοίκηση της εταιρείας θα επωφεληθεί των δυνάμεων και παράλληλα θα παρακάμψει τις αδυναμίες.

Ως δυνάμεις καταγράφονται οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση και οι ικανότητες που έχει αναπτύξει. Η εκμετάλλευση και ανάπτυξη πόρων και ικανοτήτων οδηγεί στη απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από την επιχείρηση. Αντίθετα, αδυναμίες θεωρούνται πόροι και ικανότητες που ενώ είναι απαραίτητες δεν υπάρχουν και παρεμποδίζουν έτσι την επιχείρηση να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα [29].

Οι εσωτερικές δυνάμεις αναφέρονται στη δομή (οργανόγραμμα, επικοινωνία, ροή εργασίας), την κουλτούρα (αξίες, προσδοκίες, φιλοδοξίες) και τους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, χρηματοοικονομική κατάσταση, εγκαταστάσεις, τεχνογνωσία) της επιχείρησης. Στην σωστή περιγραφή του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης συνεισφέρουν ουσιαστικά δυο προσεγγίσεις, η αλυσίδα αξίας και η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, οι οποίες θα αναλυθούν ενδελεχώς στο παρόν κεφάλαιο.

4.2 Παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον

4.2.1 Η δομή της επιχείρησης

Η δομή της επιχείρησης είναι η τυπική διάταξη των τμημάτων και των ρόλων τους που οργανώνεται μια επιχείρηση και απεικονίζεται γραφικά στο οργανόγραμμα. Επιπλέον, είναι το μέσο που επεξηγεί τον ρόλο των ανθρώπων που απαρτίζουν μια επιχείρηση ώστε να γνωρίζουν πως θα συνεισφέρουν στην υλοποίηση των σκοπών και της αποστολής της.

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης μπορεί να διακριθεί σε απλή (simple structure), λειτουργική (functional structure) και κατά τμήματα (divisional structure). Στην απλή δομή, οι αποφάσεις παίρνονται συνήθως από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης και χρησιμοποιείται από μικρές κυρίως επιχειρήσεις. Η λειτουργική δομή υιοθετείται συνήθως από μικρομεσαίου ή μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα στα οποία υπάρχει κάποιος επικεφαλής που απευθύνεται στον γενικό διευθυντή. Στην οργανωτική δομή κατά τμήματα η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις γεωγραφικές περιοχές. Επιπλέον, κάθε τμήμα λειτουργεί αυτόνομα και αξιολογείται από την κεντρική διοίκηση. Η συγκεκριμένη δομή απευθύνεται σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους καθώς αυξάνει το διοικητικό κόστος.

4.2.2 Η κουλτούρα

Η κουλτούρα είναι το στοιχείο της επιχείρησης που την καθιστά μοναδική και είναι σχεδόν αδύνατο να αντιγραφεί, ενώ η συμβολή της στη διαμόρφωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εκάστοτε επιχείρησης είναι καθοριστική. Η εταιρική κουλτούρα αντικατοπτρίζει το σύνολο αξιών, πεποιθήσεων, πιστεύω αλλά και προσδοκιών μιας επιχείρησης που είναι κοινά για το σύνολο των εργαζομένων μιας επιχείρησης και μεταφέρονται αυτούσια από γενιά σε γενιά υπαλλήλων. Είναι ουσιαστικά η ταυτότητα της επιχείρησης μέσω της οποίας βρίσκει συγκεκριμένο προσανατολισμό και κατεύθυνση [1][30].

Η κάθε επιχείρηση βασίζει την επιτυχία της στην εταιρική της κουλτούρα και στον τρόπο που αυτή διαμορφώνεται διότι μέσω αυτής δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός επιχειρησιακού περιβάλλοντος που να

ικανοποιεί τις προσδοκίες του κάθε εργαζόμενου. Οι υπάλληλοι κατά τη πρόσληψή και παραμονή τους σε μια επιχείρηση δέχονται συγκεκριμένη καθοδήγηση αλλά και προσανατολισμό μαθαίνοντας τις βασικές αξίες της επιχείρησης ενώ βιώνοντας την εργασιακή καθημερινότητα τους γαλουχούνται με την κουλτούρα της και με τον τρόπο αυτό την ενστερνίζονται και την υιοθετούν. Μέσω της κουλτούρας ικανοποιούνται σημαντικές επιχειρησιακές δραστηριότητες όπως [4]:

- Μετάδοση του αισθήματος της ταυτότητας στους εργαζομένους
- Υποστήριξη των εργαζομένων στην προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων στόχων
- Υποστήριξη της σταθερότητας της επιχείρησης σαν κοινωνικό σύστημα
- Χρήση της κουλτούρας ως πεδίο αναφοράς των εργαζομένων, όταν αυτοί βρίσκονται εκτός επιχείρησης και ως οδηγού για κατάλληλη συμπεριφορά

Βασικά χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας είναι η ένταση και η ολοκλήρωση. Η *ένταση* (intensity) είναι ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της επιχείρησης αποδέχονται τις αξίες, τους κανόνες και οτιδήποτε άλλο μπορεί να σχετίζεται με τη κουλτούρα της. Η *ολοκλήρωση* (integration) είναι η έκταση που όλα τα μέλη μιας επιχείρησης έχουν αποδεχθεί μία κοινή εταιρική κουλτούρα [31][32].

Επιπρόσθετα, η εταιρική κουλτούρα πρέπει να συνάδει με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό προκειμένου να λειτουργήσει ως δύναμη και όχι ως αδυναμία, λειτουργώντας ως τροχοπέδη επίτευξης των συγκεκριμένων στόχων που έχει θέσει η διοίκηση. Ειδικότερα, διακρίνονται δύο διαφορετικά είδη επιχειρήσεων όσον αφορά της κουλτούρα. Το πρώτο αφορά επιχειρήσεις συντηρητικές που ακολουθούν στρατηγικές χαμηλού κινδύνου και λύσεις καλά δοκιμασμένες, ενώ το δεύτερο περιλαμβάνει επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγικές υψηλού κινδύνου, προσπαθούν να είναι καινοτόμες και αναζητούν συνεχώς νέες ευκαιρίες [4].

4.2.3 Οι πόροι

Μια επιχείρηση για να λειτουργήσει απαιτεί συγκεκριμένους διαθέσιμους πόρους (resources) για να υλοποιήσει τις δραστηριότητες της και να διεκπεραιώσει τους στόχους της. Οι πόροι κάθε επιχείρησης διακρίνονται στις εξής κατηγορίες [1][4]:

- **Χρηματοοικονομικοί πόροι:** Οι συγκεκριμένοι πόροι είναι οι πλέον αναγκαίοι και χρησιμοποιούνται για να διασφαλίσουν την οικονομική συνέχεια της επιχείρησης χρηματοδοτώντας την ανάπτυξή της. Κύριο μέλημα της διοίκησης είναι η εύρεση πηγών χρηματοδότησης για την κάλυψη των κεφαλαιακών αναγκών της επιχείρησης και η σωστή κατανομή των κεφαλαίων στις διάφορες λειτουργίες της.
- **Φυσικοί πόροι:** Οι φυσικοί πόροι ενός οργανισμού περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τα ακίνητα, τα παραγωγικά συστήματα, το μηχανισμό διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Σημαντικό είναι τα πάγια αυτά να είναι λειτουργικά και αποδοτικά ακόμα και σε επίπεδο χωροταξικό και πρόσβασης ώστε να μην επιβαρύνουν ιδιαίτερα το μεταφορικό κόστος. Οι φυσικοί πόροι είναι πολύ σημαντικοί για την επιχείρηση και επηρεάζουν την κερδοφορία της.
- **Ανθρώπινοι πόροι:** Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει μια επιχείρηση και να επιτύχει τους στόχους της. Είναι λοιπόν προφανές, ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την κάθε επιχείρηση. Στόχος και διαρκής επιδίωξη της λοιπόν θα πρέπει να είναι ο κάθε εργαζόμενος της να είναι κατάλληλα καταρτισμένος, ώστε να αποτελεί βασικό κεφάλαιο και παράγοντα υψηλής προστιθέμενης αξίας. Σημαντική είναι επίσης η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων δηλαδή η σωστή τοποθέτηση τους, η παροχή κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας και η σωστή αξιολόγηση της επίδοσης τους. Η απόδοση των συγκεκριμένων πόρων δεν έγκειται σε αυστηρά τεχνικά πλαίσια όπως οι άλλοι πόροι, καθώς το ανθρώπινο στοιχείο είναι έντονο και οι παράγοντες που επηρεάζουν είναι αρκετοί και δύσκολα προβλέψιμοι [33].
- **Τεχνολογικοί πόροι:** Οι τεχνολογικοί πόροι είναι η τεχνολογία που εφαρμόζει μια επιχείρηση. Η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία εξαρτάται από τους στόχους της επιχείρησης και το επίπεδο ικανοτήτων των ανθρωπίνων πόρων. Η σύγχρονη τάση και πρακτική της διαχείρισης της γνώσης στον κόσμο των επιχειρήσεων, η οποία αφορά στη δημιουργία, επεξεργασία και

διάχυση της γνώσης και της τεχνογνωσίας, βασίζεται πολύ στην πληροφορική και την τεχνολογία, ως προς την αποτελεσματική υποστήριξη της. Η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οπότε και η πλειονότητα των επιχειρήσεων προσπαθούν να την αποκτήσουν και να την αξιοποιήσουν ανάλογα με τις ανάγκες τους [34].

4.3 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων

Κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει και τον τρόπο με τον οποίο τους διαχειρίζεται. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (Resource Based View) βοηθά στην ανάλυση και κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή οι πόροι και οι ικανότητες της κάθε επιχείρησης την ορίζουν, ενώ η σωστή διαχείριση τους αποτελεί εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπρόσθετα, οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης συντελούν και τη μοναδικότητα της ενώ είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Επιπλέον, καθορίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης καθώς αποτελούν το μέσο απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο στόχος λοιπόν είναι ο άρτιος συνδυασμός των πόρων ώστε να μετατραπούν σε ικανότητες. Ειδικότερα, υπάρχουν δύο κύρια είδη ικανοτήτων που είναι οι [28]:

- **Βασικές ή οριακές ικανότητες (threshold competences):** Πρόκειται για εσωτερικές δραστηριότητες που εύκολα μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό αν δεν τις κατέχουν ήδη.
- **Μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες (distinctive / core competences):** Είναι οι δραστηριότητες εκείνες που η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα. Επιπλέον θα πρέπει να δημιουργούν αξία στον πελάτη ώστε να μπορούν να οδηγήσουν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Είναι λοιπόν πασιφανές πως προκειμένου μια επιχείρηση να διαμορφώσει τη στρατηγική της πρέπει πρώτα να κάνει μια καταμέτρηση των πόρων της τόσο των υλικών όσο και των άυλων. Βέβαια, η σωστή καταμέτρηση και η αποτίμηση των πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης μπορεί να είναι ο προθάλαμος για την

δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά όχι και απαραίτητα διατηρήσιμου. Το τελευταίο μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει διάρκεια στο χρόνο και δεν υπάρχει η δυνατότητα αντιγραφής από τους ανταγωνιστές [1]. Ειδικότερα, θα πρέπει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να έχει παρακάτω χαρακτηριστικά (VRIO) [29]:

- **Αξία (Value):** Να προσθέτει στον πελάτη αξία
- **Σπανιότητα (Rareness):** Οι άλλοι ανταγωνιστές να μην το διαθέτουν
- **Ικανότητα μη μίμησης (Imitability):** Η μίμηση προϋποθέτει υψηλό κόστος
- **Οργάνωση (Organization):** Η οργανωτική δομή της επιχείρησης βοηθά στην εκμετάλλευση των πόρων

Οι υλικοί πόροι είναι τα κεφάλαια, οι πατέντες που ενδεχομένως κατέχει μια επιχείρηση και γενικότερα στοιχεία που εμφανίζονται στον ισολογισμό της. Οι άυλοι πόροι είναι χαρακτηριστικά της επιχείρησης όπως είναι η κουλτούρα της και οι διαδικασίες της. Οι υλικοί πόροι μπορούν να χαρίσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με χρήση οικονομιών κλίμακας και τη δυνατότητα επιθετικής στρατηγικής ενάντια σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις μικρότερης κλίμακας, δημιουργώντας εμπόδια εισόδου στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Οι άυλοι πόροι εμπεριέχουν τους τεχνολογικούς, τους ανθρώπινους πόρους καθώς και τη φήμη της επιχείρησης. Οι τεχνολογικοί πόροι, η πνευματική ιδιοκτησία, οι ανθρώπινοι πόροι καθώς και οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη συνήθως θέτουν τις βάσεις για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά αν συνάδουν με τις απαιτήσεις της αγοράς τη δεδομένη χρονική στιγμή. Τέτοια πλεονεκτήματα προκύπτουν από τις ειδικές γνώσεις των εργαζομένων της επιχείρησης καθώς και από τη δημιουργία και εκμετάλλευση πατεντών [9].

Τα επώνυμα προϊόντα είναι ακόμα μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς δημιουργούν ένα επιπλέον κόστος μετακίνησης. Ειδικότερα, οι καλές πελατειακές σχέσεις, η φήμη και ο επαγγελματισμός συνθέτουν ένα επιπλέον κόστος για τις αντίπαλες επιχειρήσεις προκειμένου να πείσει το αγοραστικό κοινό να μετακινηθούν στα δικά τους προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Επίσης, οι εργαζόμενοι όπως έχει ήδη αναφερθεί αποτελούν πολύ σημαντική πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που όμως δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα αλλά μπορούν να προσελκυσθούν από αντίπαλες εταιρείες [5].

Βέβαια, είναι σημαντικό να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι η τεχνολογική πρόοδος απαξιώνει συχνά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για αυτό η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση, καθώς η ανάγκη για ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι αέναη [4].

4.4 Η αλυσίδα αξίας

Ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και ειδικότερα των υπάρχοντων ή πιθανών δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης με στόχο την ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η αλυσίδα αξίας (value chain). Συγκεκριμένα, η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως μια αλυσίδα αξίας δηλαδή ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση, τη διανομή, και την υποστήριξη του προϊόντος. Κάθε μια από τις δραστηριότητες αυτές μπορούν να προσθέσουν αξία είτε ως διαφοροποίηση προϊόντος, είτε ως χαμηλό κόστος, είτε ως περιθώριο κέρδους.

Οι δραστηριότητες αξίας διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και δραστηριότητες υποστήριξης. Κύριες ονομάζουμε τις δραστηριότητες εκείνες που συμβάλλουν στη δημιουργία του προϊόντος, στην πώληση του, στη διανομή του και στην υποστήριξη του μετά την πώληση. Υποστηρικτικές δραστηριότητες καλούνται εκείνες που παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την υποστήριξη και το συντονισμό των κύριων.

Οι κύριες δραστηριότητες διακρίνονται σε πέντε και ακολουθούν συγκεκριμένη σειρά όπως παρουσιάζεται ακολούθως:

- **Λειτουργίες διαχείρισης εισροών (inbound logistics):** Οι δραστηριότητες αυτές αφορούν τις ενέργειες που σχετίζονται με την παραλαβή, την αποθήκευση και τη διαχείριση των πρώτων υλών που απαιτεί ένα προϊόν/υπηρεσία για να παραχθεί (διαχείριση υλικών, αποθήκευση, προγραμματισμός, τυχόν επιστροφές στους προμηθευτές κλπ.). Η δραστηριότητα αυτή προσθέτει αξία κατά τη διαδικασία εισαγωγής των εισροών και αποτελεί μια κύρια πηγή άμεσου κόστους για την επιχείρηση. Οπότε, η ανάγκη βελτίωσης της είναι επιτακτική και συνεχής ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή αποτελεσματικότητα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος [2].

- **Λειτουργίες παραγωγής (operations):** Οι δραστηριότητες αυτές σχετίζονται με τον μετασχηματισμό των πρώτων υλών σε έτοιμα προϊόντα. Ειδικότερα, πρόκειται για τη μηχανική κατεργασία, τη συσκευασία των προϊόντων, τη συναρμολόγησή του, τον έλεγχο ποιότητας, την απόσυρση των ελαττωματικών και την συντήρηση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων. Είναι προφανές, ότι η εν λόγω λειτουργία βοηθά στην επίτευξη υψηλής ποιότητας προϊόντων, στον σωστό χρόνο ικανοποιώντας τις απαιτήσεις της αγοράς [2][22].
- **Λειτουργίες διαχείρισης εκροών (outbound logistics):** Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν την αποθήκευση, τη διακίνηση των έτοιμων προϊόντων, τον έλεγχο αποθεμάτων, τη μεταφορά τους και τη διαδικασία παραγγελιών. Βελτίωση των διαδικασιών αυτών σημαίνει μείωση του κόστους του προϊόντος και αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης [2].
- **Marketing και πωλήσεις (marketing and sales):** Οι δραστηριότητες αυτές αφορούν την αναγνώριση των αναγκών των πελατών και την ικανοποίηση αυτών με πωλήσεις προϊόντων – υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνουν διαδικασίες σχεδίασης, ανάπτυξης, τιμολόγησης, διαφήμισης, προώθησης και επιλογής καναλιών διανομής [21].
- **Υπηρεσίες μετά την πώληση (after sales services):** Οι δραστηριότητες αυτές είναι υψίστης σημασίας και μπορούν να δώσουν αξία στο προϊόν. Επιπλέον, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην τελική απόφαση του καταναλωτή για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Ειδικότερα, αφορούν τη μεταφορά και την εγκατάσταση του προϊόντος στο χώρο του πελάτη, τη βελτίωση και την υποστήριξη του κατά τη διάρκεια της λειτουργικής ζωής του προϊόντος, την άρτια εκπαίδευση των αγοραστών για τη σωστή χρήση του προϊόντος, την παροχή ανταλλακτικών στο σωστό χρόνο, την επισκευή του ή την αντικατάσταση του, την παροχή εγγυήσεων και τέλος την ανταπόκριση της επιχείρησης στις ανάγκες και τα παράπονα των πελατών της. Η σωστή εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση μπορεί να γίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργώντας πελάτες πιστούς και κατά επέκταση αυξάνοντας την κερδοφορία της επιχείρησης [1][2].

Οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας που παρουσιάζονται παραπάνω έχουν σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

οπότε πρέπει να δίνεται η δέουσα σημασία ώστε να προσδίδουν στον πελάτη αξία. Εκτός των κύριων δραστηριοτήτων η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει και υποστηρικτικές δραστηριότητες οι οποίες διαιρούνται στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες:

- **Εσωτερική Υποδομή και Διοίκηση (Firm Infrastructure):** Η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και δεν περιλαμβάνει απλά κάποιες από τις κύριες δραστηριότητες. Ειδικότερα, αποτελείται από την γενική διοίκηση, την οργανωτική δομή, τα πληροφοριακά συστήματα, τη χρηματοοικονομική διοίκηση, τη νομική υποστήριξη, το στρατηγικό προγραμματισμό και τη κουλτούρα της επιχείρησης.
- **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management - HRM):** Περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την προσέλκυση, πρόσληψη, εκπαίδευση, και εξέλιξη των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση. Επιπλέον, συμπεριλαμβάνει δραστηριότητες όπως είναι η παρακίνηση, η επίβλεψη της αποδοτικότητας των εργαζομένων και η δημιουργία εταιρικής κουλτούρας. Επιπλέον, το γεγονός ότι επηρεάζει την αλυσίδα αξίας την καθιστά ιδιαίτερα σημαντική για την κερδοφορία της επιχείρησης.
- **Τεχνολογική Ανάπτυξη (Technology Development):** Η τεχνολογική ανάπτυξη και η τεχνογνωσία βρίσκεται σε κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας και στόχος της είναι η βελτίωση τους. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι σαφώς ένας πολύ σημαντικός παράγοντας δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς επηρεάζει την οργάνωση και τις μεθόδους εργασίας, την ποιότητα των υπηρεσιών και των παραγόμενων προϊόντων, ενώ δίνει την δυνατότητα για καινοτομία.
- **Προμήθειες - Εφοδιασμός (Procurement):** Οι προμήθειες περιλαμβάνουν τις διαδικασίες εκείνες που σχετίζονται με τον εφοδιασμό πρώτων υλών ή άλλων πόρων σε κάθε κύρια δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας. Ο στόχος είναι η εξασφάλιση των εισροών στον κατάλληλο χρόνο, στο χαμηλότερο δυνατό κόστος και με αποδεκτά επίπεδα ποιότητας που εξασφαλίζεται μετά από συνεχής ελέγχους.

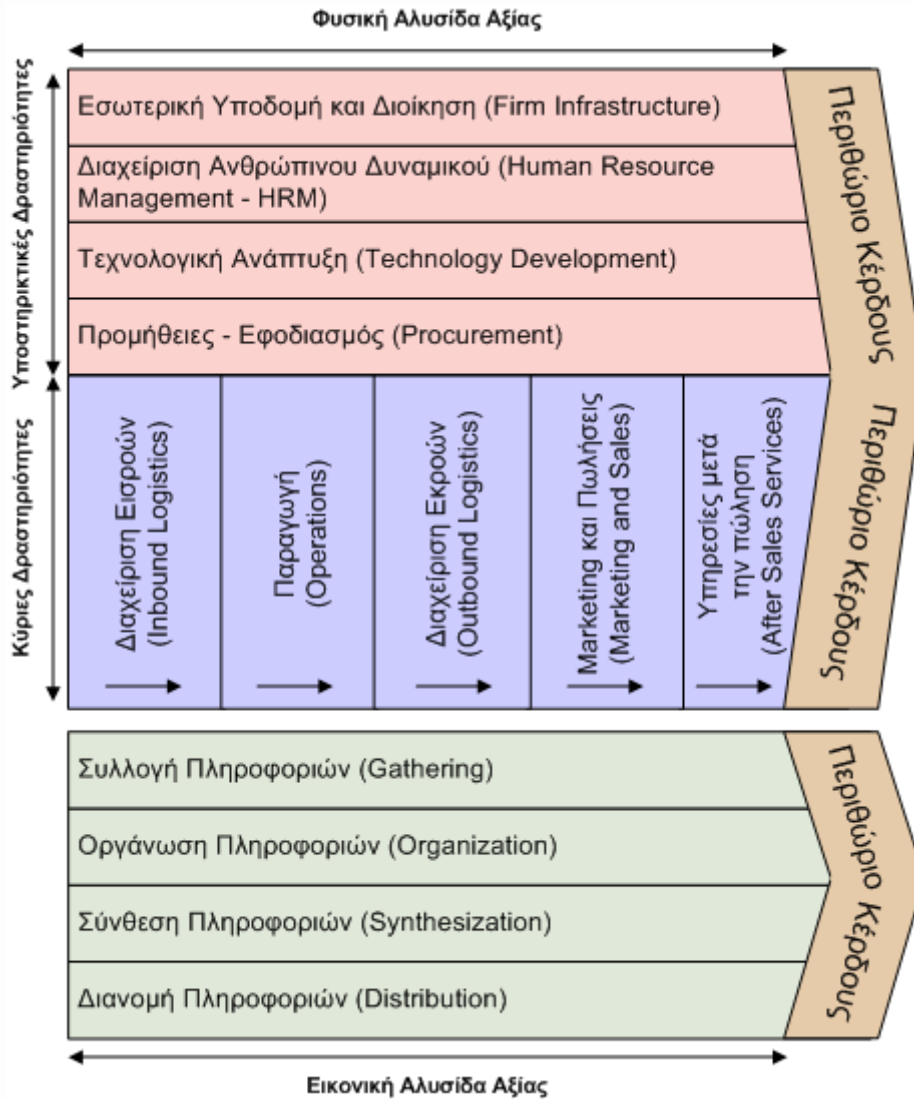


Διάγραμμα 4.1: Η αλυσίδα αξίας (value chain)

Πηγή: Porter E. Michael, “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, Free Press, First edition, 1998

Με βάση την αλυσίδα αξίας του Porter διαμορφώθηκε η εικονική αλυσίδα αξίας (virtual value chain) που βελτιώνει την αλυσίδα αξίας, καθώς αποσκοπεί στην πρόσβαση των πελατών και των προμηθευτών σε πληροφορίες που θα διευκολύνουν και θα επιταχύνουν τις συναλλαγές. Ειδικότερα, η νέα αυτή αλυσίδα αποτελείται από δραστηριότητες όπως η συλλογή, η οργάνωση, η σύνθεση και η διανομή της πληροφορίας, οι οποίες θα πρέπει να ενοποιηθούν με τις δραστηριότητες που περιγράφηκαν στην αλυσίδα αξίας κατά Porter. Η αξία της γρήγορης και έγκυρης διάχυσης πληροφορίας μεταξύ των διαφόρων αλυσίδων αξίας είναι μεγάλη και σε αυτήν δίνεται έμφαση στην εν λόγω αλυσίδα [35].

Συνολικά, παρόλο που η φυσική αλυσίδα αξίας έχει κατηγορηθεί ως γραμμική, είναι αδιαμφισβήτητα ένα εργαλείο εσωτερικής ανάλυσης των δυνάμεων ή αδυναμιών της επιχείρησης και πρέπει να χρησιμοποιείται για την εύρεση των παραγόντων εκείνων που μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



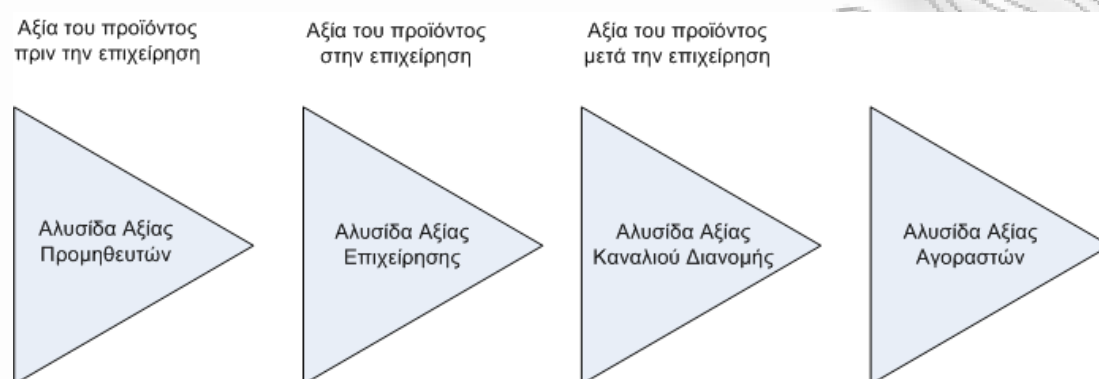
Διάγραμμα 4.2: Η εικονική αλυσίδα αξίας (virtual value chain)

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, 2006

4.5 Το σύστημα αξίας

Η αλυσίδα αξία επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και κατά επέκταση την κερδοφορία της. Όμως, η αλυσίδα αξίας της κάθε επιχείρησης πρέπει να συγκρίνεται με όλες τις εμπλεκόμενες αλυσίδες αξίας. Συγκεκριμένα, η κάθε επιχείρηση συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις για την παραγωγή του προϊόντος ή υπηρεσίας της οπότε και με τις αλυσίδες αξίας τους. Ειδικότερα, η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του συστήματος αξίας, το οποίο περιλαμβάνει τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, τις

αλυσίδες αξίας των αγοραστών και γενικότερα τις αλυσίδες αξίας από το σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι και τη χρήση του τελικού προϊόντος [4]. Το σύστημα αξίας (value system) παρατίθεται σχηματικά παρακάτω:



Διάγραμμα 4.3: Το σύστημα αξίας (value system)

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, 2006

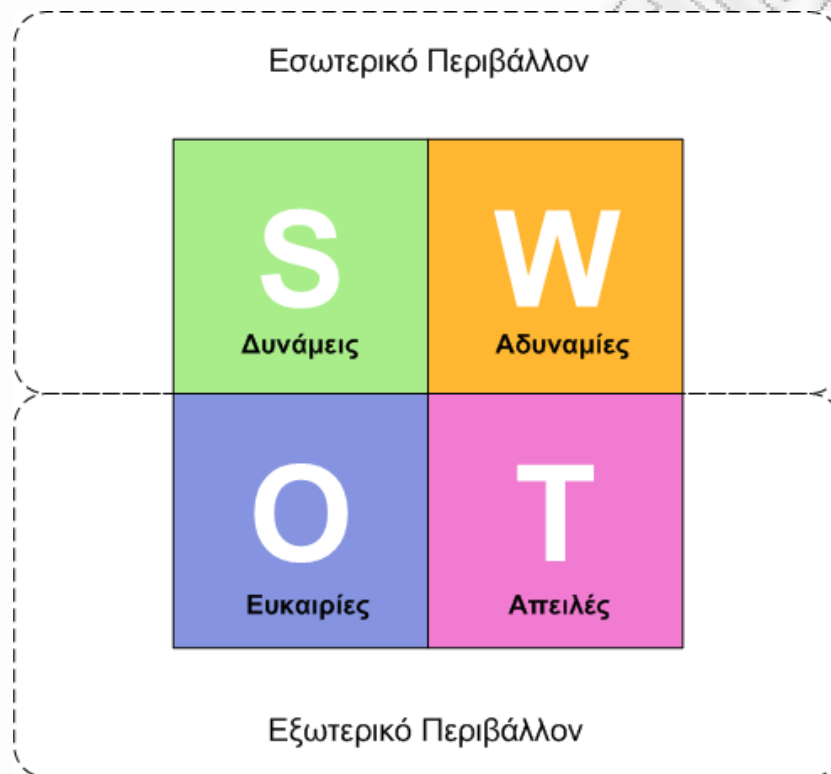
Καθίσταται λοιπόν προφανές ότι στην προσπάθεια εύρεσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σημαντικό ρόλο κατέχουν οι διασυνδέσεις μεταξύ της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης με την αλυσίδα αξίας των προμηθευτών, αλλά και των καναλιών διανομής και των αγοραστών. Οπότε μια επιχείρηση οφείλει να δίνει έμφαση σε κάθε επιμέρους τμήμα ή λειτουργία της ώστε να δημιουργεί αξία για τον αγοραστή και κατά συνέπεια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

4.6 Ανάλυση S.W.O.T.

Η S.W.O.T. ανάλυση είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού ευρέως διαδεδομένο στον κόσμο των επιχειρήσεων που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Ειδικότερα, όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει οφείλει πρώτιστα να εξετάσει το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον. Συγκεκριμένα, από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως περιγράφηκε προκύπτουν οι δυνάμεις (Strengths) και οι αδυναμίες (Weaknesses) μιας επιχείρησης ενώ από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος απορρέουν οι ευκαιρίες

(Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν στις οποίες η επιχείρηση οφείλει να προσαρμοστεί.

Η ορθή αξιοποίηση των ευκαιριών και δυνάμεων από τη μια πλευρά και η εξάλειψη των απειλών και αδυναμιών από την άλλη αποτελούν μια συνεχή εν δυνάμει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οπότε η σωστή ερμηνεία και αξιοποίηση της S.W.O.T. ανάλυσης θεωρείται μείζονος σημασίας για την επιχείρηση.



Διάγραμμα 4.4: Ανάλυση S.W.O.T.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- [1] Wheelen L. Thomas, Hunger L. David, “*Concepts in Strategic Management & Business Policy*”, Pearson Education Limited, Eleventh Edition, 2005
- [2] Porter E. Michael, “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, Free Press, First edition, 1998
- [4] Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “*Στρατηγικό μάνατζμεντ*”, Εκδόσεις Μπένου, 2006
- [5] Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, “*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*”, Seventh Edition, FT Press, 2006
- [9] Grimm M. Curtis, Lee Hun, Smith G. Ken, “*Strategy As Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*”, Oxford University Press, 2005
- [21] Kottler Philip, Keller Kevin, “*Marketing Management*”, Prentice Hall, 13th edition, 2008
- [22] Παπαδάκης Μ. Βασίλης, “*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*”, Εκδόσεις Μπένου, 2002
- [28] Barney B. Jay, Clark N. Delwyn, “*Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*”, Oxford University Press, 2007
- [29] Barney B. Jay, “*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*”, 3rd Edition, 2006
- [30] Schein H. Edgar, “*The corporate culture survival guide*”, Jossey-Bass, San Francisco, 1999
- [31] Casson Mark, “*Entrepreneurship and Business Strategic Management*”, Vol. 30, No 1, 1997
- [32] Rousseau M. Denise, “*Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods*”, San Francisco, Jossey-Bass, 1990
- [33] Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, “*Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*”, Interbooks, 2001
- [34] Laudon Ken, Laudon Jane, “*Management Information Systems: Managing the Digital Firm*”, Prentice Hall, 9th edition, 2005
- [35] Rayport F. Jeffrey, Sviokla J. John, “*Exploiting the Virtual Value Chain*”, Harvard Business Review, Vol. 73 Issue 6, 1995

Κεφάλαιο 5	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ
--------------------------	-----------------------------------

5.1 Γενικά

Η επιχειρησιακή στρατηγική, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, δεν συναντάται σε όλες τις επιχειρήσεις. Προκειμένου μια επιχείρηση να χρειάζεται να ασκεί επιχειρησιακή στρατηγική συνήθως είναι ένας διευρυμένος οργανισμός και ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα σε έναν ή περισσότερους κλάδους. Η επιχειρησιακή στρατηγική εκφράζει την κατεύθυνση όλου του οργανισμού και έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών και της αξίας της επιχείρησης μέσα από τη διαχείριση και τη συνέργια πολλών στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων. Επιπρόσθετα, μέσω αυτής επιλέγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί ο οργανισμός όπως και τον τρόπο διοίκησης τους. Η εν λόγω στρατηγική είναι μείζονος σημασίας και ασκείται από υψηλόβαθμα στελέχη.

Η επιχειρησιακή στρατηγική λοιπόν χειρίζεται τα παρακάτω ζητήματα [4]:

- Τον καθορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης (directional strategy)
- Τη διαχείριση του επιχειρησιακού χαρτοφυλακίου (corporate portfolio management)
- Τον τρόπο με τον οποίο θα συντονίσει τις δραστηριότητες και θα μεταφέρει τους πόρους μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων, δηλαδή τη γονική στρατηγική (parenting strategy).

5.2 Στρατηγικές κατεύθυνσης

Η **στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy)** σχετίζεται με τον προσανατολισμό της επιχείρησης σε θέματα όπως η ανάπτυξη, η σταθερότητα ή η περισυλλογή των δραστηριοτήτων της. Ειδικότερα, με τη στρατηγική αυτή τα

στελέχη της επιχείρησης καθορίζουν ποιες δραστηριότητες θα επεκταθούν και με ποιον τρόπο, ποιες θα περικοπούν και ποιες θα παραμείνουν ως έχουν. Οπότε η στρατηγική κατεύθυνσης χωρίζεται αντίστοιχα σε ανάπτυξης, σταθερότητας και περισυλλογής.

5.2.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Ως **στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)** καλούνται οι στρατηγικές κατά τις οποίες μια επιχείρηση επιχειρεί να αναπτύξει τις δραστηριότητες της ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστική της θέση και τα κέρδη της. Η ανάπτυξη μπορεί να επέλθει είτε εσωτερικά μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων της τοπικά ή παγκοσμίως είτε εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών [4].

Οι **συγχωνεύσεις (mergers)** ορίζονται ως η συμφωνηθείσα ενοποίηση λειτουργιών μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων τους ώστε να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η **εξαγορά (acquisition)** είναι η διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά εξ' ολόκληρου ή κατά ένα μεγάλο ποσοστό μια άλλη επιχείρηση απορροφώντας την. Η εξαγορά παρατηρείται συνήθως μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους και μπορεί να έχει είτε φιλικό είτε επιθετικό χαρακτήρα.

Οι **στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances)** διαφέρουν από τη συγχώνευση και την εξαγορά στο γεγονός ότι πρόκειται για συνεργασία επιχειρήσεων με σκοπό να μοιραστούν πόρους και ικανότητες για την επίτευξη στρατηγικών στόχων ακόμα κι αν πρόκειται για ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η παγκοσμιοποίηση και ο σκληρός ανταγωνισμός είναι λόγοι που ευνοούν τις στρατηγικές συμμαχίες ενώ δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που η επιτυχία τους έχουν οδηγήσει στη συγχώνευση των επιχειρήσεων.

Σε γενικές γραμμές, οι στρατηγικές ανάπτυξης μπορούν να χωριστούν στην στρατηγική συγκέντρωσης (*concentration strategy*) και στην στρατηγική διαποίκισης (*diversification strategy*).

Στρατηγικές συγκέντρωσης

Οι **στρατηγικές συγκέντρωσης (concentration strategies)** εφαρμόζονται από επιχειρήσεις που επιλέγουν να δραστηριοποιούνται σε έναν ελκυστικό κλάδο στον οποίο κατέχουν ισχυρή ανταγωνιστική θέση και έχουν ως στόχο την αποτελεσματική ανάπτυξη ώστε να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια. Η χρήση μιας τέτοιας στρατηγικής οδηγεί τα στελέχη σε καλή γνώση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης κι έτσι αποφεύγονται τα στρατηγικά λάθη και αναπτύσσονται ευκολότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Από την άλλη μεριά, μια τέτοια στρατηγική οδηγεί σε μικρή ανάπτυξη πωλήσεων, λιγότερες ευκαιρίες για επενδύσεις και μεγαλύτερο κίνδυνο λόγω της εξάρτησης της επιχείρησης από μια δραστηριότητα [4][22]. Μια τέτοια στρατηγική μπορεί να επιτευχθεί είτε με κάθετη ολοκλήρωση είτε με οριζόντια ολοκλήρωση.

- Η **κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)** είναι η στρατηγική κατά την οποία η επιχείρηση αναπτύσσει νέες δραστηριότητες στον κλάδο στον οποίο βρίσκεται, αλλά σε διαφορετικό στάδιο του συστήματος αξίας. Στην περίπτωση που η επιχείρηση προσθέτει ένα παραγωγικό στάδιο πριν από το στάδιο που δραστηριοποιείται τότε υπάρχει *καθετοποίηση προς τα πίσω (backward integration)*, ενώ αν πρόκειται για ένα επόμενο στάδιο τότε υπάρχει *καθετοποίηση προς τα μπρος (forward integration)*.
- **Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)** καλείται η εξαγορά ή η συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας που είτε είναι άμεσοι ανταγωνιστές της επιχείρησης, είτε εστιάζονται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Με τη χρήση της στρατηγικής αυτής, η επιχείρηση στοχεύει να χρησιμοποιήσει τους πόρους και τις ικανότητες των ανταγωνιστών της ώστε να επιτύχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά.

Διαποίκιση

Η στρατηγική της **διαποίκισης (diversification)** ουσιαστικά σημαίνει την είσοδο της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες με διαφορετικά προϊόντα και αγορές στόχους. Η εν λόγω στρατηγική χωρίζεται στην συσχετισμένη και στην ασυσχέτιστη διαποίκιση.

- **Συσχετισμένη διαποίκιση (related or concentric diversification):** Μια επιχείρηση επιλέγει να εφαρμόσει αυτή τη στρατηγική όταν επιθυμεί να αξιοποιήσει οικονομίες σκοπού (economies of scope) και να αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στηριζόμενη σε ήδη υπάρχουσες διακεκριμένες ικανότητες της σε άλλες δραστηριότητες. Ειδικότερα, επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πολλές διαφορετικές αγορές, οι οικονομίες σκοπού αντικατοπτρίζονται σε μείωση κόστους καθώς αξιοποιούνται πόροι και ικανότητες που έχουν ήδη αναπτυχθεί για άλλες δραστηριότητες. Τέτοιου είδους συνέργειες μεταξύ διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων μπορούν να οδηγήσουν σε δημιουργία αξίας και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα [1][21].
- **Ασυσχέτιστη διαποίκιση (unrelated or conglomerate diversification):** Πρόκειται για μια στρατηγική κατά την οποία η επιχείρηση εισέρχεται σε μια εντελώς νέα για αυτήν αγορά μέσω συγχώνευσης ή εξαγοράς που δεν έχει καμία ή σχεδόν καμία σχέση με την ήδη ασκούμενη δραστηριότητα. Η ασυσχέτιστη διαποίκιση συνήθως υιοθετείται από μια επιχείρηση όταν ο κλάδος που δραστηριοποιείται είναι κορεσμένος ή σε ύφεση και υπάρχουν πλεονάζοντες πόροι που μπορούν να αξιοποιηθούν σε άλλα επιχειρηματικά σχέδια.

5.2.2 Στρατηγικές σταθερότητας

Οι **στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)** αντικατοπτρίζουν την επιλογή μιας επιχείρησης να συνεχίσει να ασκεί τις υπάρχουσες δραστηριότητες της αφού κρίνει ότι η επίδοσή της είναι ικανοποιητική και το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σχετικά αμετάβλητο. Οι τρεις βασικές στρατηγικές σταθερότητας είναι οι ακόλουθες:

- **Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy):** Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση αποφασίζει να συνεχίσει την υφιστάμενη κατάσταση και να μην επιδιώξει καμία αλλαγή. Αυτή η στρατηγική επιλέγεται στις περιπτώσεις όπου ο κλάδος είναι σταθερός, όχι ιδιαίτερα ελκυστικός και η θέση της επιχείρησης σε αυτόν μέτρια.
- **Στρατηγική συγκομιδής (profit strategy):** Κατά τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση κάνει άμεσες περικοπές δαπανών προκειμένου να αυξήσει τα κέρδη της και κατά επέκταση την ανταγωνιστικότητά της, συνήθως διότι

βρίσκεται σε δεινή θέση. Βέβαια, τέτοιου είδους στρατηγικές μπορούν να υλοποιηθούν για μικρό διάστημα διότι η εκτεταμένη χρήση τους μπορεί να έχουν αντίθετα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα.

- **Στρατηγική παύσης (pause strategy):** Πρόκειται για μια προσωρινή στρατηγική που υιοθετείται από μια επιχείρηση όταν προετοιμάζεται να εκμεταλλευτεί πιθανές αλλαγές στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Βρίσκεται δηλαδή σε μια κατάσταση αναμονής ώσπου να προχωρήσει σε μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής.

5.2.3 Στρατηγικές περισυλλογής

Στρατηγική περισυλλογής (retrenchment strategy) σημαίνει ουσιαστικά μείωση του μεγέθους ή των λειτουργιών μιας επιχείρησης με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς της. Ειδικότερα, όταν μια επιχείρηση βρεθεί σε αδύνατη ανταγωνιστική θέση τότε είναι πιθανόν να επιλέξει να εφαρμόσει μια τέτοιου είδους στρατηγική προκειμένου να ισχυροποιηθεί η θέση της στον κλάδο. Οι εν λόγω στρατηγικές μπορούν να διακριθούν στα παρακάτω είδη [4]:

- **Στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής (turnaround strategy):** Σύμφωνα με τη στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής, μια επιχείρηση επιδιώκει προσωρινή μείωση δαπανών και δραστηριοτήτων ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστική της θέση και η μελλοντική βιωσιμότητά της. Τέτοιες στρατηγικές επιλέγονται όταν η επιχείρηση χάνει σταθερά από την κερδοφορία της καθώς και τα μερίδια αγοράς της. Η στρατηγική αναστροφής πραγματοποιείται σε τρία στάδια και συγκεκριμένα στη συρρίκνωση, στη σταθεροποίηση και στην αναδόμηση. Στο στάδιο της συρρίκνωσης (downsizing), η επιχείρηση προβαίνει σε δραστική μείωση δαπανών, μείωση εργατικού κόστους και μη κερδοφόρων προϊόντων. Ακολουθεί η φάση της σταθεροποίησης (stabilization), όπου η επιχείρηση προσπαθεί να βελτιώσει το περιθώριο κέρδους αφού έχει σταματήσει πλέον τις πρακτικές του προηγούμενου σταδίου. Τέλος, στο στάδιο της αναδόμησης (rebuilding), η επιχείρηση πλέον είναι έτοιμη να ακολουθήσει στρατηγικές ανάπτυξης.
- **Στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης (captive company strategy):** Σε μια τέτοια στρατηγική ουσιαστικά το μέλλον της επιχείρησης είναι άρρηκτα συνυφασμένο με μια άλλη επιχείρησης συνήθως μεγαλύτερη. Υπάρχουν

περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει γίνεται αποκλειστικός προμηθευτής άλλης μεγάλης επιχείρησης και με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζει συγκεκριμένο κύκλο εργασιών και περιορίζει τις δαπάνες από λειτουργίες όπως είναι το μάρκετινγκ. Παρόλο που με αυτήν τη στρατηγική μια επιχείρηση είναι «αιχμάλωτη» μιας μεγαλύτερης, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η επιλογή αυτής της στρατηγική έχει οδηγήσει την «αιχμάλωτη» επιχείρηση σε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και ικανοποιητική κερδοφορία.

- **Στρατηγική αποεπένδυσης (divestment strategy):** Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή μια επιχείρηση συρρικνώνει μια επιχειρηματική της μονάδα. Συγκεκριμένα, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να πουλήσει, να κλείσει ή να ανεξαρτητοποιήσει μια επιχειρηματική μονάδα ή γραμμή προϊόντος. Τέτοιες στρατηγικές επιλέγονται όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να μην κάνει επιπλέον επενδύσεις σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα διότι η δραστηριότητα αυτή δεν είναι ιδιαίτερα ή καθόλου κερδοφόρα ή αποφασίζει να επενδύσει σε άλλες δραστηριότητες.
- **Στρατηγική χρεοκοπίας - ρευστοποίησης (bankruptcy - liquidation strategy):** Η στρατηγική χρεοκοπίας μπορεί να θεωρηθεί μια βιώσιμη στρατηγική σε περίπτωση που υπάρχουν πιστοί πελάτες καθώς υπάρχει τουλάχιστον η πιθανότητα της αναστροφής. Από την άλλη μεριά η στρατηγική της ρευστοποίησης σημαίνει την πώληση ή διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και τον τερματισμό της ύπαρξής της.

5.3 Στρατηγικές χαρτοφυλακίου

Η **ανάλυση χαρτοφυλακίου (portfolio analysis)** χρησιμοποιείται για την αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών μονάδων μιας επιχείρησης. Έτσι μπορεί να τις αξιολογήσει ώστε να μπορεί να τις διαχειριστεί καλύτερα αναφορικά με τους πόρους που η επιχείρηση θα διαθέσει σε αυτές.

Δύο από τις πιο δημοφιλείς προσεγγίσεις της ανάλυσης χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα ανάπτυξης – μεριδίου αγοράς (Growth Share Matrix) που επινόησαν στελέχη της συμβουλευτικής εταιρείας B.C.G. (Boston Consulting group) και η GE (General Electric) Business Screen.

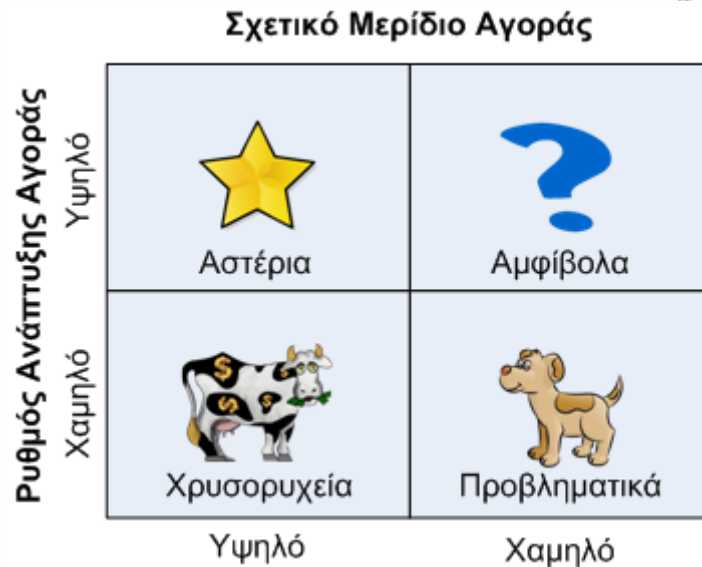
5.3.1 Η μήτρα ανάπτυξης - μεριδίου αγοράς

Η **μήτρα ανάπτυξης - μεριδίου αγοράς (Growth Share Matrix)** αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την απεικόνιση του χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και το σχετικό μερίδιο αγοράς, δηλαδή το μερίδιο αγοράς της κάθε επιχείρησης σε σχέση με το σημαντικότερο ανταγωνιστή. Επιπρόσθετα, το σχετικό μερίδιο αγοράς μετريέται στον οριζόντιο άξονα και διακρίνεται σε υψηλό (≥ 1) και χαμηλό (< 1). Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι κάθε στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα, απεικονίζεται πάνω στο σχεδιάγραμμα με έναν κύκλο το μέγεθος του οποίου καθορίζεται με το ποσοστό συνεισφοράς της μονάδας στην συνολική κερδοφορία ή απόδοση της επιχείρησης.

Στη μήτρα ανάπτυξης κάθε στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα τοποθετείται σε ένα από τέσσερα τεταρτημόρια, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, και χαρακτηρίζεται ως [1][4]:

- **Αστέρια (Stars):** Έτσι χαρακτηρίζονται οι επιχειρηματικές μονάδες που κατέχουν υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς (ισχυρή ανταγωνιστική θέση) σε μια αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης (ελκυστική αγορά). Επιπλέον, οι μονάδες αυτές χαρακτηρίζονται από υψηλή κερδοφορία όμως αντλούν και πολλά κεφάλαια.
- **Αμφίβολα (Question Marks):** Πρόκειται για επιχειρηματικές μονάδες που κατέχουν χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μια αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Τα αμφίβολα χρειάζονται σημαντικές επενδύσεις για να αξιοποιηθούν οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης, γεγονός που αποτελεί τροχοπέδη για τη μητρική επιχείρηση.
- **Χρυσωρυχεία (Cash Cows):** Πρόκειται για επιχειρηματικές μονάδες που κατέχουν υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μια αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης. Τα «χρυσωρυχεία» συνήθως είναι πρώην «αστέρια» των οποίων όμως η αγορά έχει πλέον χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης.
- **Προβληματικά (Dog):** Πρόκειται για επιχειρηματικές μονάδες που κατέχουν χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μια αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης. Οι επιχειρηματικές μονάδες αυτές προέρχονται είτε από την αποδυνάμωση ενός

«χρυσωρυχείου», είτε από την κακή πορεία ενός «αμφιβόλου» και έχουν δυσοίωνες προοπτικές ανάπτυξης.



Διάγραμμα 5.1: Η μήτρα ανάπτυξης - μεριδίου αγοράς

Η μήτρα B.C.G. διευκολύνει τη διοίκηση των προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων ώστε οι διαθέσιμοι χρηματοοικονομικοί πόροι να χρησιμοποιηθούν για να μεγιστοποιηθεί η μελλοντική ανάπτυξη και κερδοφορία της επιχείρησης.

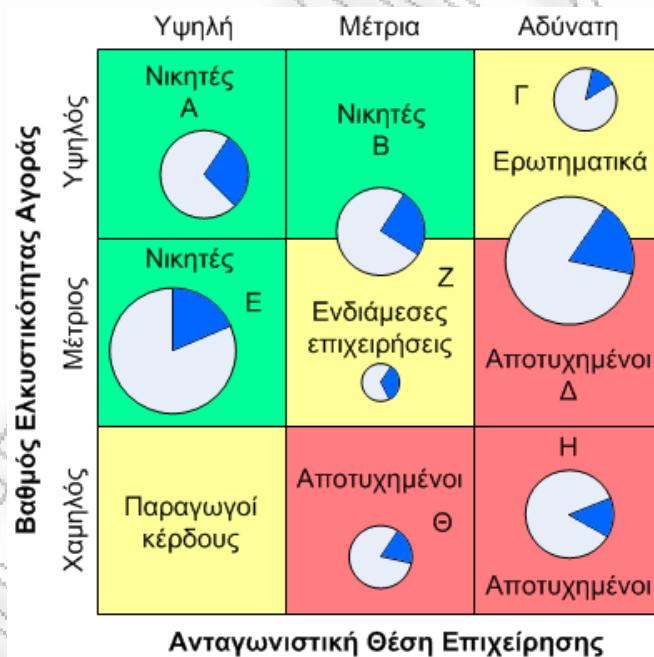
5.3.2 Η GE Business Screen

Η **μήτρα ελκυστικότητας αγοράς – ανταγωνιστικής θέσης (GE Business Screen)** αποτελεί με τη σειρά της ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την απεικόνιση του διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης. Το εν λόγω μοντέλο είναι η μετεξέλιξη της μήτρας B.C.G προσδίδοντας της μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, γεγονός που λογίζεται και ως το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής. Συγκεκριμένα, οι επιχειρηματικές μονάδες κατατάσσονται σε εννέα κατηγορίες και όχι σε τέσσερις όπως η μήτρα ανάπτυξης - μεριδίου αγοράς. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι η ελκυστικότητα της αγοράς και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης που με τη σειρά τους προκύπτουν από αρκετούς άλλους παράγοντες, μερικοί εκ των οποίων περιγράφονται παρακάτω [1]:

Δείκτες ελκυστικότητας αγοράς	Δείκτες ανταγωνιστικής θέσης
Μέγεθος αγοράς	Μερίδιο αγοράς
Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς	Διοικητικό προφίλ
Ένταση και συνθήκες ανταγωνισμού	Ποιότητα υπηρεσιών
Περιθώρια κέρδους	Γνώση της αγοράς
Απαιτήσεις σε κεφάλαια και τεχνολογία	Απόδοση
Εποχικότητα πωλήσεων	Μείωση κόστους

Πίνακας 5.1: Δείκτες ελκυστικότητας αγοράς – Ανταγωνιστικής θέσης

Η απεικόνιση των επιχειρηματικών μονάδων γίνεται με τη μορφή κύκλων, το μέγεθος των οποίων είναι αναλογικό του μεγέθους των κλάδων στους οποίους ανταγωνίζονται, ενώ απεικονίζεται και το μερίδιο αγοράς της κάθε επιχείρησης όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα [4].



Πίνακας 5.2: Η GE Business Screen

5.4 Γονικές στρατηγικές

Σύμφωνα με τη **γονική στρατηγική (parenting strategy)** ο οργανισμός αποτελείται από πόρους και ικανότητες που μπορούν να δημιουργήσουν αξία και κατ' επέκταση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ο στόχος της εν λόγω στρατηγικής

είναι να αναγνωρίσει τους πόρους και τις ικανότητες της κάθε στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας και να τα χρησιμοποιήσει για να δημιουργήσει αξία και στις υπόλοιπες επιχειρηματικές μονάδες εντός του οργανισμού. Τέτοιου είδους συνδυασμοί και συνέργειες βοηθούν τον οργανισμό να αξιοποιήσει ακόμα περισσότερα από τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα αλλά και να αναπτύξει καινούργια.

Καθίσταται λοιπόν προφανές ότι η επιχείρηση θα προσπαθήσει να διαμορφώσει το χαρτοφυλάκιο της ανάλογα με τις ικανότητες της και τους πόρους της. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι σε θέση να προσδιορίσει ασφαλέστερα και με σωστά κριτήρια την επιλογή νέων μονάδων που θα δραστηριοποιηθεί, καθώς και να προσδιορίσει τις επιλογές της σχετικά με τις ήδη υπάρχουσες επιχειρηματικές μονάδες [4].

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- [1] Wheelen L. Thomas, Hunger L. David, “*Concepts in Strategic Management & Business Policy*”, Pearson Education Limited, Eleventh Edition, 2005
- [4] Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “*Στρατηγικό μάνατζμεντ*”, Εκδόσεις Μπένου, 2006
- [22] Παπαδάκης Μ. Βασίλης, “*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*”, Εκδόσεις Μπένου, 2002

Κεφάλαιο

6

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**6.1 Γενικά**

Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Μπορεί να είναι ανταγωνιστική (competitive strategy), δηλαδή αγώνας ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή συνεργατική (cooperative strategy), δηλαδή συνεργασία με ένα ή περισσότερους ανταγωνιστές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ή και τα δυο μαζί. Η επιχειρηματική στρατηγική απαντά στην ερώτηση το πώς η επιχείρηση ή οι μονάδες της πρέπει να ανταγωνιστούν ή να συνεργαστούν σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. [21]

6.2 Γενικές Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές διακρίνονται σε στρατηγικές ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης. Η κάθε επιχείρηση επιλέγει ποια εξ αυτών των στρατηγικών θα χρησιμοποιήσει προκειμένου να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί καλύτερα. Οι παραπάνω ανταγωνιστικές στρατηγικές ονομάζονται και βασικές στρατηγικές (generic strategies) [3].

6.2.1 Διαφοροποίηση

Η διαφοροποίηση είναι μια επιχειρηματική στρατηγική μέσω της οποίας η κάθε επιχείρηση που την υιοθετεί θέλει να προσφέρει μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία στους αγοραστές προσθέτοντας τους αξία. Σύννηθος λάθος που κάνουν οι επιχειρήσεις είναι ότι μπερδεύουν τη διαφοροποίηση με τη μοναδικότητα η οποία δεν προσφέρει αξία στους πελάτες [2]. Πρέπει οι τελευταίοι να αντιλαμβάνονται ξεκάθαρα το όφελος από την αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Κατά πόσο η διαφοροποίηση θα είναι επιτυχής εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ένας εξ αυτών είναι η αναγνώριση του στρατηγικού πελάτη από την πλευρά της επιχείρησης. Στρατηγικός πελάτης ορίζεται εκείνος που απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία κυρίως και ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή στο ποια προϊόντα ή υπηρεσίες αγοράζονται. Πολλές φορές οι εταιρείες κάνουν λάθος και προσπαθούν να αναλύσουν τον λάθος στρατηγικό πελάτη, ειδικά σε περιπτώσεις που ο τελευταίος βρίσκεται μεταξύ της επιχείρησης και του τελικού αγοραστή. Οπότε είναι σημαντικό για την επιχείρηση να αναγνωρίσει τον στρατηγικό πελάτη σωστά και να δώσει έμφαση στις ανάγκες του, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να παραμελήσει όμως τους άλλους πελάτες της [5]. Σημαντικό για την επιχείρηση είναι να γνωρίζει ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της ή αν ανταγωνίζεται με πολλούς ή με μια μικρή ομάδα του ίδιου βεληνεκούς με την ίδια.

Αν η εταιρεία θέλει να διαφοροποιηθεί πρέπει να δικαιολογήσει τις πιο υψηλές τιμές στους εν δυνάμει αγοραστές. Το προϊόν ή μια συγκεκριμένη λειτουργία του προϊόντος που η εταιρεία θα δώσει έμφαση είναι και το σημείο που θα επιχειρήσει να διαφοροποιηθεί. Είναι σημαντικό, η επιχείρηση που θέλει να ακολουθήσει μια τέτοιου είδους στρατηγική να προσπαθήσει να την εφαρμόσει σε όλες τις διαδικασίες της ώστε να καταφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Δηλαδή να είναι σε θέση να προσφέρει ένα προϊόν ή υπηρεσία που θα καθιστά μια πρόταση αξίας για τον πελάτη όπως ο τελευταίος την αντιλαμβάνεται [10].

6.2.2 Ηγεσία κόστους

Η ηγεσία κόστους είναι μια επιχειρηματική στρατηγική κατά την οποία η επιχείρηση παράγει προϊόντα με χαμηλό κόστος ανά μονάδα προϊόντος, που προορίζονται σε πελάτες ευαίσθητους στην τιμή. Οι επιχειρήσεις εκείνες που προσπαθούν να υιοθετήσουν στρατηγική ηγεσίας κόστους έχουν ως στόχο να καταλάβουν μια ισχυρή θέση στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να τιμολογούν τα προϊόντα τους χαμηλά προκειμένου να εξασφαλίσουν μεγάλα μερίδια αγοράς και πιο ανθεκτικά περιθώρια κέρδους. Καθίσταται προφανές ότι μια εταιρεία που εφαρμόζει με επιτυχία τη συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να γίνει ο ηγέτης του κλάδου και να επηρεάζει και τους ανταγωνιστές της να προσαρμόζονται στις αποφάσεις της. Βέβαια, προκειμένου μια επιχείρηση να είναι και να παραμένει παραγωγός χαμηλού κόστους πρέπει να

προσπαθεί με φανατισμό να εκμηδενίσει κάθε σπατάλη ώστε να επιτυγχάνει την υψηλότερη δυνατή επίδοση. Επιπρόσθετα, οφείλει να κάνει σκληρές διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές της, ενώ πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να προσπαθούν καθημερινά να ελέγχουν το κόστος. Εκ των τριών επιχειρηματικών στρατηγικών η ηγεσία κόστους είναι και η δυσκολότερη στην εφαρμογή της διότι προϋποθέτει σκληρή πειθαρχία ενώ είναι και ευαίσθητη σε τεχνολογικές αλλαγές [10]. Παράλληλα, μια επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόζει με επιτυχία οικονομίες κλίμακας, οικονομίες γνώσης, σωστή αξιοποίηση των πόρων, καλή σχεδίαση προϊόντων και χαμηλά κόστη στις εισροές.

Οι οικονομίες κλίμακας δημιουργούνται όταν ενώ μεγαλώνει το μέγεθος της παραγωγής το κόστος ανά μονάδα προϊόντος ελαττώνεται. Τέτοιου είδους οικονομίες μπορούν να δημιουργηθούν μετά από επενδύσεις σε εξοπλισμό και μηχανήματα. Εναλλακτικά, μπορούν να προκληθούν από αυξήσεις στη διαφήμιση, την καλύτερη συσκευασία, σε καλύτερο R&D και σε γενικές γραμμές μεγαλύτερη διασπορά του κόστους, έχοντας μεγάλο αριθμό πωλήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οικονομιών κλίμακας είναι η Wal-Mart, μια εταιρεία που κατάφερε σχεδόν να εκμηδενίσει το κόστος διαμονής εγκαθιστώντας τα καταστήματά της κοντά σε κέντρα διανομής που μπορούσαν να τα εξυπηρετήσουν. Με αυτό τον τρόπο όσα περισσότερα καταστήματα μπορούσαν να εξυπηρετηθούν από το ίδιο κέντρο διανομής τόσο το κόστος διανομής για την εταιρεία ελαττωνόταν. Βέβαια, για να επιτευχθεί αυτό η εν λόγω επιχείρηση επένδυσε μεγάλα χρηματικά ποσά κάτι που θα πρέπει να κάνει και κάθε πιθανός ανταγωνιστής αν θέλει να αντιγράψει το πλεονέκτημα αυτό, γεγονός που συνήθως καθιστά την επένδυση απαγορευτική [9].

Σημαντικό για μια εταιρεία που θέλει να ακολουθήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι να δημιουργήσει οικονομίες γνώσης με στόχο να μειώσει περαιτέρω το κόστος της. Συγκεκριμένα, αυτές μπορούν να επιτευχθούν επενδύοντας σε ανθρώπινους πόρους και σε οργανωτικό συντονισμό ώστε να αυξηθούν οι γνώσεις των υπαλλήλων και η ικανότητα τους. Οι οικονομίες γνώσης προκύπτουν όταν οι εργαζόμενοι χρειάζονται λιγότερο χρόνο για να φέρουν εις πέρας μια εργασία ενώ μέσω του συντονισμού και της βελτιστοποίησης των παραγωγικών διαδικασιών αυξάνεται η παραγωγικότητα τους, κάτι που αντικατοπτρίζεται στην ελάττωση του κόστους του προϊόντος. Βέβαια, για να ισχύουν τα παραπάνω η επιχείρηση πρέπει να προάγει ένα σύστημα που θα σχετίζει την παραγωγικότητα με την ανέλιξη του κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση δίνοντας του κίνητρα να γίνεται καλύτερος και να

παραμένει στην επιχείρηση. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι προκειμένου μια επιχείρηση να έχει την πολυτέλεια χρόνου να αναπτύξει εσωτερικά τις ικανότητες των υπαλλήλων της ειδικά σε νέα προϊόντα θα πρέπει να ανταγωνιστεί σε παρθένες αγορές (blue oceans) όπου δεν υπάρχει σκληρός ανταγωνισμός, έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα που δίδονται σε αυτόν που εισέρχεται σε μια αγορά πρώτος (first mover advantage) [4][6][22].

Ο ηγέτης κόστους οφείλει να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες άνω του μετρίου σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, παρότι στηρίζεται στην συγκεκριμένη στρατηγική. Συγκεκριμένα, τα προϊόντα ή υπηρεσίες πρέπει να είναι αποδεκτές και να προσδίδουν αξία στον πελάτη, την οποία αναγνωρίζει και κατανοεί. Αυτό βοηθάει τον ηγέτη κόστους να μεταφράζει το πλεονέκτημα του όσον αφορά της ελαχιστοποίηση του κόστους σε υψηλή κερδοφορία. Η λογική πίσω από την στρατηγική επιλογή της ηγεσίας κόστους είναι η επιχείρηση να καταφέρει να γίνει ο ηγέτης κόστους της συγκεκριμένης αγοράς και όχι απλά να προσπαθεί να ανταγωνιστεί τους άλλους. Είναι λοιπόν προφανές, ότι μια επιχείρηση πρέπει να καταφέρει να λάβει τη θέση του ηγέτη κόστους και εν συνεχεία να αναγκάσει τους ανταγωνιστές της να εγκαταλείψουν την προσπάθεια τους για τη συγκεκριμένη θέση. Σε αντίθετη περίπτωση, με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις οδηγούνται σε άγρια διαμάχη που οδηγεί σε δραστική μείωση της κερδοφορίας τους που μπορεί να αποβεί καταστροφική. Οπότε η ηγεσία κόστους είναι μια στρατηγική που εξαρτάται από το αν η επιχείρηση έχει καταφέρει πρώτη να την εφαρμόσει εκτός κι αν μεγάλες τεχνολογικές αλλαγές επιτρέψουν σε κάποιον ανταγωνιστή να γίνει εκείνος ο ηγέτης κόστους [2].

6.2.3 Εστίαση

Η εστίαση είναι μια επιχειρηματική στρατηγική η οποία διαφέρει σημαντικά από τις άλλες δύο διότι στηρίζεται στην επιλογή τμήματος της αγοράς. Η επιχείρηση που αποφασίζει να υλοποιήσει μια τέτοια στρατηγική επιλέγει να εξυπηρετήσει ένα μέρος της αγοράς αποκλείοντας συνειδητά το υπόλοιπο. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση προσπαθεί να βελτιστοποιήσει και να παραμετροποιήσει τη στρατηγική της για το τμήμα της αγοράς που επιθυμεί να εξυπηρετήσει. Ο στόχος της είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ακόμα κι αν δεν μπορεί να ισχύσει το εν λόγω πλεονέκτημα για το σύνολο της εν λόγω αγοράς.

Η στρατηγική της εστίασης μπορεί να υλοποιηθεί με δύο τρόπους. Συγκεκριμένα, μπορεί η επιχείρηση να επιλέξει να εφαρμόζει στρατηγική κόστους αλλά μόνο στο τμήμα της αγοράς που έχει εστιάσει ή μπορεί να ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης αλλά αποκλειστικά για το συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. Η εστίαση στο κόστος (cost focus) εκμεταλλεύεται τη διαφορετικότητα των αγοραστών στην αντίληψη του κόστους, κάτι που διαφέρει ανάμεσα σε δύο γεωγραφικές περιοχές, ενώ η εστίαση στη διαφοροποίηση (differentiation focus) ικανοποιεί τις ιδιαίτερες ανάγκες των αγοραστών σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Βέβαια, για να είναι επιτυχημένες τέτοιου είδους στρατηγικές απαραίτητη προϋπόθεση καθίσταται η ύπαρξη μεγάλων μερίδων αγοραστών οι οποίοι δεν εξυπηρετούνται από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις που δεν εστιάζουν. Με τον τρόπο αυτό λοιπόν η επιχείρηση που επιλέγει την εστίαση στην διαφοροποίηση ή στο κόστος έχει την ευκαιρία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όντας αφοσιωμένη στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και μόνο [2].

6.3 Συνδυασμός Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Οι παραπάνω επιχειρηματικές στρατηγικές προσφέρουν τρεις εναλλακτικές προσεγγίσεις για την επιχείρηση. Βέβαια, υπάρχουν περιπτώσεις που η τελευταία δεν καταφέρνει να εφαρμόσει μια εκ των τριών στρατηγικών με αποτέλεσμα να βρίσκεται σε θέση “stuck in the middle”. Ειδικότερα, μια περίπτωση εταιρείας που βρίσκεται σε αυτή τη θέση σημαίνει ουσιαστικά ότι έχει αποτύχει να εφαρμόσει με επιτυχία κάποια από τις επιχειρηματικές στρατηγικές που αναφερθήκαν. Συγκεκριμένα, απέτυχε να έχει ένα προϊόν ή υπηρεσία που να προσελκύει εκείνους τους πελάτες που ζητούν κάτι το ξεχωριστό ενώ απέτυχε ταυτόχρονα και να έχει το μεγάλο αριθμό πελατών αποτέλεσμα του προϊόντος ή υπηρεσίας της που προσφέρεται σε χαμηλό κόστος συγκριτικά με τον ανταγωνισμό. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση δεν κατάφερε να εστιάσει με επιτυχία σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς και να αξιοποιήσει μια εκ των προαναφερθέντων στρατηγικών εστίασης με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να εναρμονιστεί επιτυχώς με καμία εκ των τριών βασικών στρατηγικών. Μια επιχείρηση εγκλωβισμένη μεταξύ επιχειρηματικών στρατηγικών είναι καταδικασμένη σε χαμηλή κερδοφορία, ενώ πιθανώς δεν έχει ξεκάθαρη εταιρική κουλτούρα με αποτέλεσμα να μπερδεύει ακόμα και τους ίδιους της τους υπαλλήλους [2][3].

Από την άλλη υπάρχουν και πολέμιοι της άποψης του Porter ότι οι επιχειρηματικές στρατηγικές είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες. Συγκεκριμένα, υπάρχει η άποψη ότι η διαφοροποίηση είναι ουσιαστικά ένα μέσο για να επιτύχει η επιχείρηση να γίνει ηγέτης κόστους, ειδικά αν πρόκειται για αναδυόμενες αγορές ή ώριμες αγορές που βρίσκονται εν μέσω τεχνολογικών αλλαγών [17]. Οπότε, υποστηρίζεται ότι η ιδανική στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι μια υβριδική ειδικά σε κάποιες ώριμες αγορές. Μια τέτοιου είδους υβριδική στρατηγική παρουσιάζεται ως καταλληλότερη καθώς η προσπάθεια υιοθέτησης μιας μόνο στρατηγικής δημιουργεί τον κίνδυνο να οδηγήσει σε χαμηλή απόδοση [18][19][20].

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- [2] Porter E. Michael, “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, Free Press, First edition, 1998
- [3] Porter E. Michael, “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, Free Press, First edition, 1998
- [4] Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, 2006
- [5] Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, “*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*”, Seventh Edition, FT Press, 2006
- [6] Kim W. Chan, Mauborgne Renée, “*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*”, Harvard Business Press, 2005
- [9] Grimm M. Curtis, Lee Hun, Smith G. Ken, “*Strategy As Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*”, Oxford University Press, 2005
- [10] Formizano A. Roger, “*Manager’s Guide to Strategy*”, McGraw-Hill, 2004
- [17] Hill W.L Charles., “*Differentiation versus low cost or differentiation and low cost A contingency framework*”, Academy of Management Review, 1988
- [18] Murrey A. I., “*A contingency view of Porter’s generic strategies*”, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, 1988
- [19] Wright P., “*A refinement of Porter’s strategies*”, Strategic Management journal, Vol. 8. No. 1, 1987
- [20] Miller D., “*The generic strategy trap*”, The Journal of Business Strategy, Vol. 13, No. 1, 1992
- [21] Kottler Philip, Keller Kevin, “*Marketing Management*”, Prentice Hall, 13th edition, 2008
- [22] Παπαδάκης Μ. Βασίλης, “*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*”, Εκδόσεις Μπένου, 2002

Κεφάλαιο 7	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
--------------------------	------------------------------

7.1 Γενικά

Η ανίχνευση και η διαμόρφωση στρατηγικής είναι δύο στάδια του στρατηγικού μανάτζμεντ που μεταφράζονται στην υλοποίηση στρατηγικής, δηλαδή στην μετουσίωση των σχεδίων και αποφάσεων της επιχείρησης σε συγκεκριμένες ενέργειες και πράξεις. Πρόκειται για τη διαδικασία κατά την οποία υλοποιούνται οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και διαδικασιών (procedures) [1].

Το στάδιο της υλοποίησης στρατηγικής χαρακτηρίζεται ως πρόκληση καθώς απαιτεί από τα υψηλόβαθμα στελέχη να μπορέσουν να επικοινωνήσουν σωστά τη στρατηγική τους σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, καθώς η επιτυχία συνήθως εξαρτάται από ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση που δεν συμμετέχουν στην διαμόρφωση της στρατηγικής. Δεν είναι λίγες οι φορές που έχει αποτύχει ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης από την κακή υλοποίηση που οφείλεται σε κακή επικοινωνία μεταξύ στελεχών και τμημάτων, έλλειψη σχεδίου, μη ρεαλιστικούς στόχους, γραφειοκρατία και αργοπορία [4][33].

7.2 Φάσεις υλοποίησης

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι μια ιδιαίτερα περίπλοκη, επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία που απαιτεί συνεχείς λήψεις αποφάσεων. Επιπρόσθετα, καθώς η εφαρμογή της στρατηγικής γίνεται από κατώτερα στελέχη η άρτια συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη καθίσταται όχι μόνο επιτακτική αλλά και μονόδρομος.

Επιπλέον, η φάση της υλοποίησης της στρατηγικής περιλαμβάνει συντονισμό επιμέρους εργαλείων όπως είναι τα προγράμματα για τη δημιουργία νέων δραστηριοτήτων, οι προϋπολογισμοί προκειμένου να επιδοθούν τα αναγκαία κεφάλαια για τις δραστηριότητες αυτές και τέλος οι κατάλληλες διαδικασίες που θα

βοηθήσουν στην υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών, όπως περιγράφεται ακολούθως [1]:

- **Προγράμματα (programs):** Τα προγράμματα είναι ο τρόπος να μετασχηματιστεί η στρατηγική σε πράξη. Ειδικότερα, δίνουν τις λύσεις που απαιτούνται για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου προσανατολίζοντας τις δράσεις της επιχείρησης. Τα προγράμματα πρέπει να είναι εφικτά ώστε να διασφαλιστεί η σταθερότητα της επιχείρησης, ενώ σημασία έχει και η σειρά εκτέλεσης τους καθώς επηρεάζει την επιτυχία τους. Επιπρόσθετα, μείζονα ρόλο παίζει στα προγράμματα ο ρυθμός που πρέπει να γίνει η κάθε αλλαγή και σε ποια τοποθεσία, στην ήδη υπάρχουσα ή σε νέα. Τέλος, πρέπει το πρόγραμμα να έχει αξιολογηθεί από όλους όσους εμπλέκονται ώστε να μην παραβλεφθεί κάποια δραστηριότητα.
- **Προϋπολογισμοί (budgets):** Οι προϋπολογισμοί ακολουθούν τα προγράμματα. Συγκεκριμένα, προσφέρεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να ελέγξει την εφικτότητα του προγράμματος με χρηματοοικονομικούς όρους.
- **Διαδικασίες (procedures):** Οι διαδικασίες έπονται στη σειρά των προγραμμάτων και των προϋπολογισμών και περιγράφουν με λεπτομέρεια τους τρόπους που θα υλοποιηθούν τα προγράμματα της επιχείρησης. Πρόκειται για συστήματα από διαδοχικά βήματα που περιγράφουν ενδελεχώς τις απαραίτητες ενέργειες για την πραγματοποίηση των εργασιών. Είναι προφανές, ότι σε κάθε απόφαση που αφορά νέα στρατηγική πρέπει να αλλάζονται και να προσαρμόζονται οι διαδικασίες της επιχείρησης ώστε να μπορεί να πραγματοποιηθεί.

7.3 Η δομή στο πλαίσιο της στρατηγικής

Η δομή της επιχείρησης, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι η τυπική διάταξη των τμημάτων και των ρόλων τους με την οποία οργανώνεται μια επιχείρηση. Όμως, η δομή μιας επιχείρησης δεν είναι κάτι στατικό, αλλά διαφοροποιείται ανάλογα με τη στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Αυτό φαίνεται ειδικά σε περιπτώσεις που η επιχείρηση επεκτείνεται. Συνήθως, επιχειρήσεις που είναι παρόμοιου μεγέθους και δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο τείνουν να έχουν παρόμοιες δομές. Οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν συνήθως απλούστερες δομές σε αντίθεση με τις μεγάλες που δραστηριοποιούνται σε πολλούς κλάδους.

Βέβαια, ανεξάρτητα από τη δομή που θα επιλέξει να ακολουθήσει μια επιχείρηση στόχος είναι να μπορεί να ανασχεδιάζει άμεσα και αποτελεσματικά τη δομή και τη στρατηγική της στις νέες συνθήκες, ώστε οι εργασίες να εκτελούνται όσον το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

7.4 Στελέχωση

Η αλλαγή της στρατηγικής μιας επιχείρησης συνήθως συνεπάγεται και με αλλαγές στην στελέχωση της. Ειδικότερα, μπορεί να υπάρξει ανάγκη για πρόσληψη νέου προσωπικού ή εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού. Γενικά, η κατάλληλη επιλογή προσωπικού με συγκεκριμένες δεξιότητες για τοποθέτηση σε ανάλογες θέσεις μέσα στην επιχείρηση είναι πολύ σημαντική για την υλοποίηση της στρατηγικής. Βέβαια, προκειμένου να επιτύχει μια νέα στρατηγική πρέπει να στηριχθεί από όλο το ανθρώπινο δυναμικό παρότι το τελευταίο τείνει συνήθως να αντιστέκεται σε επικείμενες αλλαγές. Ο βαθμός αφομοίωσης και αποδοχής των αλλαγών θα εξαρτηθεί από το πόσο οι εργαζόμενοι έχουν συμμετάσχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής και έχουν κατανοήσει την αναγκαιότητα της. Επιπλέον, δεν πρέπει να αισθάνονται ότι τους επιβάλλεται χωρίς να λαμβάνεται υπ' όψιν η γνώμη τους [1].

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι μείζονος σημασίας είναι η επιλογή των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Συγκεκριμένα, στις αλλαγές στρατηγικής συνήθως απαιτούνται και αλλαγές στα ανώτατα στελέχη καθώς οι απαιτήσεις της σε δεξιότητες να μην καλύπτονται από τα ήδη υπάρχοντα στελέχη. Σε γενικές γραμμές τα ανώτατα στελέχη έχουν κάποια χαρακτηριστικά που πρέπει να συνάδουν με τη στρατηγική της επιχείρησης, διαφορετικά η διοίκηση οφείλει να ανανεωθεί και να ενισχυθεί είτε εσωτερικά, δηλαδή προάγοντας στελέχη εντός της επιχείρησης, είτε εξωτερικά προσελκύοντας στελέχη από αντίπαλες συνήθως επιχειρήσεις.

Εξίσου σημαντική είναι η αναγνώριση των κόπων του προσωπικού που γίνεται με χρήση κατάλληλου συστήματος ανταμοιβών και αναγνώρισης. Βέβαια, αυτό το σύστημα θα πρέπει να συνδέεται άμεσα και με ξεκάθαρο για τους εργαζόμενους τρόπο, με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Επιπλέον, συνήθη τακτική των επιχειρήσεων είναι η οριζόντιες μετακινήσεις προσωπικού με στόχο την ανάπτυξη πιο ολοκληρωμένης

άποψης για την επιχείρηση ώστε να προετοιμαστούν για λήψη ανώτερων θέσεων στο μέλλον. Καθίσταται λοιπόν πασιφανές, ότι η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης [5].

7.5 Διοίκηση

Ρόλος της διοίκησης της επιχείρησης είναι να εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι εκμεταλλεύονται τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους αποδοτικά και αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η διοίκηση δίνει τις κατευθύνσεις στους εργαζόμενους και οφείλει να τους εμπνέει ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα για να φτάσει η επιχείρηση ευκολότερα στην επίτευξη των στόχων της. Η κατεύθυνση αυτή μπορεί να δοθεί μέσω της εταιρικής κουλτούρας που διέπει την επιχείρηση, η οποία πρέπει να στηρίζει την αποστολή, το όραμα και τους σκοπούς της επιχείρησης. Η στρατηγική λοιπόν θα πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την κουλτούρα για να μπορεί να υλοποιηθεί.

Ένας άλλος τρόπος να δοθεί η κατεύθυνση στους εργαζομένους είναι ο προγραμματισμός ενεργειών. Πρόκειται για ένα σύστημα που ορίζει τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την υλοποίηση των προγραμμάτων, το χρονοδιάγραμμα, τους ανθρώπους που θα εμπλακούν και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Εναλλακτικό σύστημα είναι η διοίκηση βάση στόχων, σύμφωνα με το οποίο ο προϊστάμενος είναι αυτός που θέτει στον υφιστάμενο τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Ο στόχος της προσέγγισης αυτής είναι η ταύτιση των ατομικών στόχων του κάθε υφισταμένου με τους στόχους της επιχείρησης και κατά επέκταση με την επίδοση της επιχείρησης.

Τέλος, υπάρχει η διοίκηση ολικής ποιότητας που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη, στην συνεχή βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας, στην άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του και στη μείωση του κόστους. Η υψηλή ποιότητα σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος εναρμονίζεται με κάθε στρατηγική [1].

7.6 Ηγεσία

Ηγεσία (Leadership) ορίζεται ως η ικανότητα των διοικούντων να εποπτεύουν και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους με στόχο την υψηλότερη δυνατή επίδοση στο έργο που τους έχει ανατεθεί, δηλαδή τους στόχους της επιχείρησης. Για να γίνει αυτό πραγματικότητα ο ηγέτης πρέπει να προσφέρει όραμα, προοπτική και κατεύθυνση στους υφισταμένους του δημιουργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης [33].

Η υλοποίηση της στρατηγικής προϋποθέτει ηγεσία και προσοχή στην λεπτομέρεια όσο οι στρατηγικές ιδέες επικοινωνούνται μέσα στην επιχείρηση και γίνονται πράξη [36]. Τον ηγετικό ρόλο σε μια επιχείρηση συνήθως τον έχει ο CEO επηρεάζοντας με την προσωπικότητα και την φήμη του το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, δίνοντας του ώθηση να μεγιστοποιήσει την απόδοση του. Σημαντικά στοιχεία που πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα σύγχρονο ηγέτη είναι [8]:

- **Ειλικρίνεια:** Πρέπει να υπάρχει ανάμεσα στα στελέχη και το προσωπικό ώστε να μπορούν να συμφωνήσουν στις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν.
- **Επικοινωνία:** Δεν πρέπει να υπάρχουν καθυστερήσεις στην ροή της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση. Ακόμα κι αν αφορούν αρνητικές εξελίξεις.
- **Προσοχή:** Πρέπει να ακούν κι όχι μόνο να λένε στο προσωπικό τι να κάνει, ειδάλως δεν πρόκειται να μάθουνε κι οι ίδιοι πολλά.
- **Αυστηρός/Χαλαρός:** Αυστηρός όσον αφορά βασικές αρχές, αξίες και στόχους της επιχείρησης αλλά χαλαρός στο να δίνει στους υφισταμένους την δυνατότητα να καινοτομούν.
- **Καθοδηγητής:** Η εποπτεία των υφισταμένων και η σωστή καθοδήγηση είναι ο πιο ασφαλής τρόπος να αναπτύξουν τις ικανότητες τους και να αποδώσουν τα μέγιστα.
- **Σωστή στελέχωση:** Πρέπει να τοποθετεί τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές θέσεις ώστε να αποδίδουν ανάλογα με τις δυνατότητες τους.

Οι ηγέτες λοιπόν πρέπει να μπορούν να εμπνέουν και παράλληλα να αναπτύσσουν τις ικανότητες των υφισταμένων τους εκχωρώντας εξουσία και αναθέτοντας τους ευθύνες. Τελικά από την ηγεσία και τις επιλογές της θα κριθεί αν η στρατηγική θα υλοποιηθεί με επιτυχία ή θα αποτύχει.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- [1] Wheelen L. Thomas, Hunger L. David, “*Concepts in Strategic Management & Business Policy*”, Pearson Education Limited, Eleventh Edition, 2005
- [4] Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, 2006
- [5] Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, “*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*”, Seventh Edition, FT Press, 2006
- [8] Graham Kenny “*Diversification Strategy: How to Grow a Business by Diversifying Successfully*”, Kogan Page, 2009
- [33] Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, “*Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*”, Interbooks, 2001
- [36] Ulwick W. Anthony, “*Business Strategy Formulation: Theory, Process, and the Intellectual Revolution*”, Quorum Books, 1999

Κεφάλαιο 8	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ
--------------------------	---------------------------------

8.1 Γενικά

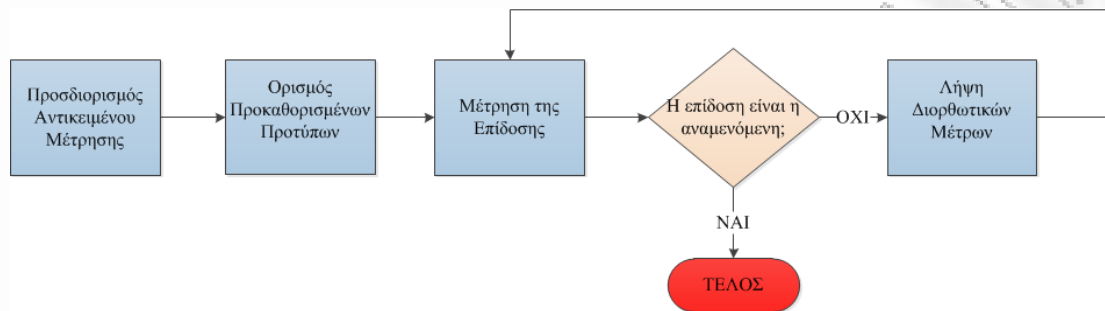
Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ και σε αυτό προσμετράται η επίδοση της επιχείρησης. Ειδικότερα, μέσα από αυτό το στάδιο οι διοικούντες μπορούν να διαπιστώσουν τον βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων. Συγκεκριμένα, υπάρχει μια σύγκριση ανάμεσα στα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης με τα επιθυμητά. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης χρησιμοποιούνται ως εισροή για τη λήψη μέτρων και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που έχουν προκύψει. Το στάδιο αυτό έχει μεγάλη σημασία ειδικά σήμερα που η παγκόσμια οικονομία χαρακτηρίζεται από μεγάλη αστάθεια και οι συνεχείς διορθωτικές κινήσεις όσον αφορά τις στρατηγικές επιλογές είναι επιτακτικές [22].

Είναι προφανές ότι η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το στάδιο εκείνο που επισημαίνει τις αδυναμίες του στρατηγικού σχεδιασμού οπότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εφαλτήριο για την αναμόρφωση και βελτίωση του. Στο στάδιο αυτό αποτυπώνεται η πρόοδος της στρατηγικής της επιχείρησης, ενώ η παρουσία της ανώτατης διοίκησης είναι σημαντική διότι αυτή θα λάβει τα μέτρα που θα χρειαστούν ώστε να γίνουν οι απαραίτητες κινήσεις που θα βελτιώσουν την ήδη υπάρχουσα στρατηγική [4].

8.2 Διαδικασία αξιολόγησης & ελέγχου

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου λαμβάνει χώρα για να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της. Μέσα από τη διαδικασία αυτή γίνονται συγκρίσεις ώστε τα στελέχη να προβούν σε χειρισμούς που περιλαμβάνουν διορθωτικά μέτρα για λύση προβλημάτων. Η αξιολόγηση και ο

έλεγχος μίας εφαρμοσμένης στρατηγικής είναι μία διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε στάδια, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα [1][4].



Διάγραμμα 8.1: Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου

Πηγή: Wheelen L. Thomas, Hunger L. David, “*Concepts in Strategic Management & Business Policy*”, Pearson Education Limited, Eleventh Edition, 2005

Προσδιορισμός Αντικειμένου Μέτρησης: Τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη είναι εκείνα που θα αποφασίσουν ποιες διαδικασίες και αποτελέσματα θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται. Είναι σημαντικό για τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα να μετρώνται με τρόπο αντικειμενικό και συστηματικό. Επιπλέον, σημαντικό είναι κατά τη διαδικασία αυτή τα στελέχη να εστιάζουν στα σημεία εκείνα που είναι τα πιο σημαντικά στις διαδικασίες ή εκείνα που εμπλέκουν το μεγαλύτερο κόστος. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι ανεξάρτητα από τη δυσκολία που μπορεί να σχετίζεται μια μέτρηση, εάν κριθεί ότι είναι σημαντική για τη λήψη κάποιας απόφασης πρέπει να γίνεται.

Ορισμός Προκαθορισμένων Προτύπων: Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται για να μετρηθεί η επίδοση είναι εκφράσεις των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Ουσιαστικά είναι μέτρα για την αποδοχή ή μη της επίδοσης της στρατηγικής. Κάθε πρότυπο λοιπόν περιλαμβάνει όρια και αποδεκτές αποκλίσεις. Τα πρότυπα αυτά πρέπει να είναι ρεαλιστικά και να ανταποκρίνονται στις δυνατότητες της επιχείρησης.

Μέτρηση της Επίδοσης: Η επίδοση πρέπει να προσμετράται μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά όρια διαφορετικά η μέτρηση θα οδηγήσει σε λάθη και σε αναξιοπίστα συμπεράσματα. Η μέτρηση της επίδοσης μιας επιχείρησης μπορεί να ελεγχθεί με την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων (ROI, Return On Investments), τα κέρδη ανά

μετοχή (earnings per share) και την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (return on equity). Όμως οι δείκτες αυτοί μετρούν το τελικό αποτέλεσμα και δεν δίνουν στοιχεία για το τι έχει επιτευχθεί μέχρι τώρα ή τι θα επιτευχθεί στο μέλλον, με αποτέλεσμα τα αποτελέσματα να είναι αναξιόπιστα και μη ολοκληρωμένα. Αυτό συμβαίνει διότι η αξιολόγηση εκτός από χρηματοοικονομικά ποσοτικά μεγέθη θα πρέπει να περιλαμβάνει και χρηματοοικονομικά ποιοτικά μεγέθη. Τέτοιες μετρήσεις γίνονται με εργαλεία όπως το balanced scorecard.

Σύγκριση Επιθυμητής και Πραγματικής Επίδοσης: Σε περίπτωση που η σύγκριση της επιθυμητής και της πραγματικής επίδοσης βγάλει το αποτέλεσμα που θέλει η επιχείρηση τότε το στάδιο αυτό είναι το τελευταίο. Σε αντίθετη περίπτωση, θα πρέπει οι διοικούντες της επιχείρησης να λάβουν διορθωτικά μέτρα.

Λήψη Διορθωτικών Μέτρων: Σε περίπτωση λοιπόν που τα αποτελέσματα της επιχείρησης δεν είναι τα επιθυμητά και εκτός του διαστήματος ελευθερίας τότε πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα για να διορθωθεί η υπάρχουσα απόκλιση. Για να γίνει όμως αυτό πράξη πρέπει πρώτιστα να βρεθούν τα ακριβή αίτια της αποτυχίας, δηλαδή αν το πρόβλημα έγκειται στο προσωπικό, στην διαδικασία ή στην εφαρμογή της. Τέλος, θα πρέπει να αποφασημιστεί ποια μέτρα θα ληφθούν και ποιοι θα κλιθούν να τα υλοποιήσουν.

8.3 Επιθυμητά χαρακτηριστικά αξιολόγησης & ελέγχου

Προκειμένου ένα σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου να θεωρείται κατάλληλο και αποτελεσματικό πρέπει να είναι σε συμφωνία με την επιλεγμένη στρατηγική της επιχείρησης. Για να είναι λοιπόν ένα τέτοιο σύστημα επιτυχημένο θα πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά [4]:

- Να είναι επικεντρωμένο στις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που είναι σημαντικά, ανεξαρτήτως της δυσκολίας μέτρησης τους.
- Να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση με σύντομο, περιεκτικό και κατανοητό τρόπο. Η παροχή υπερβάλλουσας, «άχρηστης» πληροφόρησης αποπροσανατολίζει και καθυστερεί την όλη διαδικασία.
- Να ανταποκρίνεται στην ανάγκη για έγκαιρη πληροφόρηση. Ακόμα κι αν πρόκειται για εκτίμηση ενός μεγέθους πρέπει να γίνεται την κρίσιμη στιγμή

ενώ το ακριβές μέγεθος μπορεί να γίνει μεταγενέστερα ακόμα κι αν έχει ληφθεί ήδη η απόφαση.

- Να μην περιορίζεται σε συγκεκριμένα, απομακρυσμένα χρονικά διαστήματα (στο τέλος κάθε εξαμήνου ή κάθε έτους), αλλά να έχει, αν είναι εφικτό, συνεχή χαρακτήρα που θα βοηθά στην αναγνώριση των προβλημάτων εν τη γενέσει τους.
- Να παρέχει πληροφόρηση και για ποσοτικά και για ποιοτικά μεγέθη και να περιλαμβάνει μεγέθη που επηρεάζουν τόσο τη βραχυχρόνια, όσο και τη μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης.
- Να λαμβάνει υπόψη της τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον.
- Να είναι κατανοητή και αποδεκτή από τους εργαζόμενους. Ο έλεγχος και η αξιολόγηση είναι για να αναγνωρισθούν και να διορθωθούν τα προβλήματα πριν επηρεάσουν αρνητικά την πορεία της επιχείρησης κι όχι για να τιμωρήσουν αυτούς που υπέπεσαν στα σφάλματα.
- Να γίνεται σε λογικά πλαίσια από άποψη απαιτούμενου χρόνου, πόρων, προσπάθειας ούτως ώστε να είναι αποδοτική και να μην προκαλεί την αντίδραση των εργαζόμενων.

8.4 Παρενέργειες αξιολόγησης & ελέγχου

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου μπορεί να προκαλέσει παρενέργειες που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την επιτυχία της στρατηγικής. Ειδικότερα, τέτοιες είναι οι ακόλουθες [1][4].

- **Ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός:** Έχει παρατηρηθεί ότι πολλές φορές η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου εστιάζει κυρίως στην τρέχουσα επίδοση της επιχείρησης και αυτό έχει ως αποτέλεσμα η διοίκηση της επιχείρησης να αποπροσανατολίζεται από το μέλλον και να επικεντρώνεται στο παρόν και μόνο όσον αφορά την επίδοση της επιχείρησης.
- **Η αλλαγή συμπεριφοράς:** Σε περίπτωση που η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών συμπεριφοράς από τους εργαζόμενους, τότε υπάρχει ο κίνδυνος οι τελευταίοι να εστιάσουν σε αυτά και να παραμελήσουν άλλα εξίσου σημαντικά όπως η διάθεση συνεργασίας ή η ανάληψη πρωτοβουλιών.

- **Ο εσωτερικός ανταγωνισμός:** Στις επιχειρήσεις εκείνες που η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου τελείται ξεχωριστά για κάθε τμήμα διαφαίνεται ο κίνδυνος το κάθε τμήμα να λειτουργήσει ανταγωνιστικά ώστε το ίδιο να επιτύχει τους στόχους του και να ξεχωρίσει. Είναι προφανές ότι τέτοιου είδους πρακτικές μπορούν να λειτουργήσουν εις βάρος της επίδοσης και της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης συνολικά.

8.5 *Balanced Scorecard*

Ένα εργαλείο μέτρησης της επίδοσης που εκτός από χρηματοοικονομικά ποσοτικά μεγέθη περιλαμβάνει και χρηματοοικονομικά ποιοτικά μεγέθη είναι το *balanced scorecard* που αναπτύχθηκε από τους Kaplan & Norton. Το εν λόγω εργαλείο εξετάζει την επίδοση της επιχείρησης από τις ακόλουθες συνιστώσες [4]:

- **Χρηματοοικονομική:** Η συνιστώσα αυτή περιλαμβάνει κυρίως δείκτες υστέρησης που συνδέονται με τις υπόλοιπες συνιστώσες, ενώ σε αυτήν καταγράφονται τα αποτελέσματα όλων των συνιστωσών. Μετρήσεις που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι ο κύκλος εργασιών, τα κέρδη, η απόδοση κεφαλαίου, η χρηματοοικονομική ρευστότητα, το κόστος ανά παραγόμενη μονάδα κ.α.
- **Πελατειακή:** Εδώ η επιχείρηση προσδιορίζει τους πελάτες και τις αγορές-στόχους που θα δραστηριοποιηθεί. Εν συνεχεία, προσδιορίζει τους δείκτες που θα χρησιμοποιήσει για να μετρήσει την αξία των καταναλωτών. Συνήθεις δείκτες είναι το μερίδιο αγοράς, ο βαθμός ικανοποίησης πελάτη, ο βαθμός πίστης, η κερδοφορία πελατών κ.α.
- **Εσωτερικών διαδικασιών:** Στη συνιστώσα αυτή οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν τις διαδικασίες εκείνες που θεωρούν σημαντικές για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει στη χρηματοοικονομική και την πελατειακή συνιστώσα. Για το σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί η αλυσίδα αξίας του Porter όπως περιγράφηκε σε άλλο κεφάλαιο ή το μοντέλο Kaplan & Norton που είναι γενικότερο και περιλαμβάνει επιπλέον διαδικασίες όπως αυτές της καινοτομίας και της διαχείρισης πελατών.
- **Μάθησης & Ανάπτυξης:** Μέσω της συνιστώσας αυτής εξασφαλίζεται το μέλλον της επιχείρησης καθώς εξασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη ανανέωση της. Η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει τις κύριες ικανότητες της και τις

δραστηριότητες εκείνες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της και είναι βάση για την μελλοντική της ανάπτυξη. Στη συνιστώσα αυτή δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αναπτύξει και να εκμεταλλευτεί αποδοτικότερα το ανθρώπινο δυναμικό της και τις υποδομές της.

Το balanced scorecard έχει ονομαστεί έτσι διότι εξισορροπεί τις χρηματοοικονομικές με τις μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις, τους σκοπούς των μετόχων με αυτούς των πελατών και τέλος το παρελθόν με το μέλλον.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- [1] Wheelen L. Thomas, Hunger L. David, “*Concepts in Strategic Management & Business Policy*”, Pearson Education Limited, Eleventh Edition, 2005
- [4] Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “*Στρατηγικό μάντζμεντ*”, Εκδόσεις Μπένου, 2006
- [22] Παπαδάκης Μ. Βασίλης, “*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*”, Εκδόσεις Μπένου, 2002

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΧΨΖ

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝΑ

Κεφάλαιο

9

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**9.1 Εταιρικό προφίλ**

Η εταιρεία ΧΨΖ είναι η δεύτερη μεγαλύτερη στον κλάδο των προμηθευτών τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού παγκοσμίως, σε επίπεδο υλικού, λογισμικού και υπηρεσιών. Η ΧΨΖ είναι προϊόν μιας κοινοπραξίας (joint venture) δύο εταιριών με μεγάλη αναγνωσιμότητα που ανταγωνίζονταν επί σειρά ετών στον κλάδο αυτό, όμως αποφάσισαν να ενώσουν τις δυνάμεις τους με στόχο η νέα αυτή εταιρεία να γίνει ο ηγέτης στον κλάδο. Η ΧΨΖ ανακοίνωσε την λειτουργία της το 2006 και ξεκίνησε τις εργασίες της τον Απρίλιο του 2007.

Η ΧΨΖ δραστηριοποιείται σε περίπου 200 χώρες παγκοσμίως και απασχολεί περίπου 60.000 υπαλλήλους. Σήμερα, περισσότεροι από ένα δισεκατομμύριο άνθρωποι είναι συνδεδεμένοι παγκοσμίως μέσω των προϊόντων της εταιρείας. Η πελατειακή βάση της ΧΨΖ υπολογίζεται σε 1.400 πελάτες από τους οποίους πάνω από 600 είναι πάροχοι υπηρεσιών επικοινωνιών (Communications Service Providers ή CSP). Τα κέρδη της το 2009 υπερέβησαν τα 12,5 δισ. €, ενώ το μερίδιο αγοράς της αντιστοιχεί σε 24% γεγονός που την καθιστά μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κλάδο των προμηθευτών τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού παγκοσμίως.

Η εταιρεία προσφέρει μια ολοκληρωμένη γκάμα προϊόντων δικτύων τηλεπικοινωνιών αλλά και υπηρεσιών συμβουλευτικής, υλοποίησης τεχνικών λύσεων και υποστήριξης προϊόντων. Κάποια από τα επιτεύγματα της παρατίθενται ακολούθως:

- Κάθε μέρα το ένα τέταρτο του παγκόσμιου πληθυσμού συνδέεται χρησιμοποιώντας υποδομές που στηρίζονται στα προϊόντα της
- Είναι η τρίτη μεγαλύτερη εταιρεία σε τρεις πολύ σημαντικές αγορές: #2 στα ασύρματα δίκτυα, #3 στα ενσύρματα και #2 στις υπηρεσίες
- #1 στα κινητά ευρυζωνικά δίκτυα με περισσότερους από 170 πελάτες

- Έχει πάνω από 600 CSP πελάτες σε 150 χώρες συμπεριλαμβανομένων 75 από τους 100 μεγαλύτερους παγκοσμίως
- Έχει πάνω από 265 συμβόλαια παροχής υπηρεσιών με 380 εκατομμύρια συνδρομητές
- Είναι ηγέτης στις υπηρεσίες σε πάνω από 150 χώρες
- Είναι ηγέτης στην νέα τεχνολογία LTE (Long Term Evolution) με πολύ καλές εμπορικές συμφωνίες
- Παρέχει την καλύτερη υποστήριξη έξυπνων συσκευών σε δίκτυα τρίτης γενιάς (3G), με 50% λιγότερη σηματοδότηση (signalling) και 80% μεγαλύτερη αυτονομία

Η ΧΨΖ συνεχίζει τη βαριά κληρονομιά των δύο εταιριών από τις οποίες προέρχεται, καθώς ήταν πρωτοπόρες στα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα και την κινητή τηλεφωνία. Επιπλέον, προσπαθεί να λειτουργήσει μέσα σε ένα δυναμικό και ευμετάβλητο περιβάλλον δίνοντας τεχνικές λύσεις στους CSP. Ειδικότερα, προσπαθεί να προσφέρει στους πελάτες της υιοθετώντας τους παρακάτω τρόπους:

- Νέους τρόπους εργασίας – από απλά παραγωγό σε συνεργάτη που προσφέρει λύσεις
- Νέους τρόπους σκέψης, που βασίζεται σε κατανόηση της αγοράς σε βάθος
- Νέους τρόπους αποδοτικότερης χρήσης των περιουσιακών στοιχείων και των πλεονεκτημάτων των πελατών

Σε ένα κλάδο που χαρακτηρίζεται από αλλαγές στη συμπεριφορά των πελατών, στον ανταγωνισμό και στην τεχνολογία η ΧΨΖ προσπαθεί να βοηθήσει την ανάπτυξη των πελατών της μέσα από την καινοτομία, την εφευρετικότητα και την συνεργασία.

9.2 Όραμα

Το όραμα περιγράφει τι θα γινόταν αν η κάθε εταιρεία πετύχαινε στην αποστολή της. Το όραμα της ΧΨΖ είναι να προσφέρει την «Ατομική εμπειρία επικοινωνίας». Σήμερα, υπάρχει μια ενιαία προσέγγιση στις επικοινωνίες, δηλαδή κάποιοι πελάτες πληρώνουν για υπηρεσίες που δεν χρειάζονται, κάποιοι άλλοι δεν μπορούν να πληρώσουν αυτές που πραγματικά θέλουν, ενώ όλοι αντιμετωπίζονται το

ίδιο ανεξάρτητα είτε είναι πιστοί (loyal), είτε αλλάζουν συνεχώς παρόχους (switchers), είτε είναι κερδοφόροι ή όχι.

Φιλοσοφία της ΧΨΖ είναι ότι ο κάθε πελάτης πρέπει να αντιμετωπίζεται ξεχωριστά και όχι μαζικά και απρόσωπα. Η εταιρεία πιστεύει ότι προσφέροντας την ατομική εμπειρία αυτή μπορεί να βοηθήσει τους πελάτες της να δημιουργήσουν αξία στους δικούς τους πελάτες, ακολουθώντας ένα νέο μοντέλο business to business to customer (B2B2C), γεγονός που θεωρεί ότι θα είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτήν που θα την κάνει μακροπρόθεσμο ηγέτη του κλάδου.

Όμως, η υλοποίηση του οράματος είναι μια περίπλοκη διαδικασία ειδικά σε ένα πολυμεταβλητό περιβάλλον. Βέβαια, η ΧΨΖ αναγνωρίζει ότι οι πάροχοι θα πρέπει να χειριστούν την πολυπλοκότητα αυτή με σύνεση, εξασφαλίζοντας την απαραίτητη ασφάλεια και πιστοποίηση για τους χρήστες, ενώ θα παρέχουν υπηρεσίες προσαρμοσμένες στον κάθε πελάτη με βάση τα χαρακτηριστικά του. Το όραμα οδηγεί την αποστολή, που για την ΧΨΖ είναι να χτίσει πελατειακές σχέσεις αξίας, διότι η ατομική εμπειρία επικοινωνίας δημιουργεί αξία στους πελάτες και συσφίγγει τις σχέσεις τους με την εταιρεία [ιστοσελίδα εταιρείας ΧΨΖ].

9.3 Αποστολή

Η αποστολή περιγράφει το λόγο ύπαρξης της εταιρείας και τον ρόλο της στον κόσμο των επιχειρήσεων. Αποστολή της ΧΨΖ είναι να προσφέρει *«βοήθεια στους παρόχους υπηρεσιών επικοινωνιών να χτίσουν πελατειακές σχέσεις αξίας»* και ειδικότερα:

- *Βοήθεια*, σημαίνει ότι η ΧΨΖ θα στέκεται δίπλα στους πελάτες της ως συνεργάτης προσφέροντας τις γνώσεις και την εμπειρία της.
- *Πάροχοι υπηρεσιών επικοινωνιών*, είναι ο όρος που περιγράφει τους πελάτες της εταιρείας. Έτσι χαρακτηρίζεται οποιοσδήποτε προσφέρει υπηρεσίες επικοινωνιών σε άλλες επιχειρήσεις ή ιδιώτες. Τέτοιοι μπορεί να είναι παραδοσιακοί πάροχοι δικτύων, υπηρεσιών, σιδηροδρόμων, κυβερνήσεις κ.α. Η ΧΨΖ προσπαθεί να εστιάσει στις ανάγκες τους ώστε να εξελιχτούν μαζί και να προσφέρουν στον πελάτη την εμπειρία.
- *Χτίσουν*, αναφέρεται στον συνεργατικό τρόπο με τον οποίο η ΧΨΖ και οι πελάτες της θα συνδημιουργήσουν τα δίκτυα και τις υπηρεσίες του αύριο.

- *Αξία*, σημαίνει δύο πράγματα για την ΧΨΖ. Πρώτον, ότι οι πάροχοι πρέπει να εξασφαλίσουν ότι η ποιότητα και η αξία της εμπειρίας πληροί τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών τους και δεύτερον ότι πρέπει να παρέχονται οι υπηρεσίες σε κάθε πελάτη αποδοτικά ώστε να εξασφαλίζεται η κερδοφορία.
- Με τη λέξη *σχέσεις*, εννοείται η αμοιβαιότητα και η αλληλεπίδραση μεταξύ των παρόχων υπηρεσιών επικοινωνιών και των πελατών τους.

Συμπερασματικά, η αποστολή συνοψίζει την υπόσχεση που έχει δώσει η ΧΨΖ στους πελάτες της. Η λογική πίσω από την αποστολή είναι ότι για να αποκτήσει αξία η εταιρεία πρέπει πρώτα να δημιουργήσει αξία στον πελάτη της. Όσο περισσότερη αξία δημιουργεί η ΧΨΖ στους πελάτες της τόσο περισσότερες ευκαιρίες για δημιουργία αξίας έχει η ίδια και αυτός είναι ο λόγος που η αποστολή είναι επικεντρωμένη στην δημιουργία αξίας [ιστοσελίδα εταιρείας ΧΨΖ].

9.4 Στόχοι

Η ΧΨΖ έχει θέσει τους παρακάτω στόχους (goals) ως βάση για την επιτυχία της και ευελπιστεί να γίνουν πραγματικότητα ως το 2012.

1. Καλύτερη αξιοποίηση των προϊόντων της

- Συνεχή μέτρηση της αποδοτικότητας των δικτύων των πελατών της
- Χρήση της συσσωρευμένης γνώσης της για αύξηση των πωλήσεων και βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη

2. Εξασφάλιση της λειτουργίας των δικτύων διαφοροποιημένα

- Αυτοματοποίηση των λειτουργιών των δικτύων για μείωση του κόστους
- Δημιουργία διαφοροποιημένων self-organizing networks (SOM)

3. Ηγετική θέση στον κλάδο

- Καλύτερο μάρκετινγκ που θα υποστηρίζει τις νέες τεχνολογίες-προϊόντα
- Να δίνει και να τηρεί υποσχέσεις αξίας στους πελάτες

4. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας των τμημάτων R&D

- Ισορροπία μεταξύ προϊόντων και επενδύσεων
- Βελτίωση της αποδοτικότητας και αύξηση του μεγέθους του R&D

5. Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της ελκυστικότητας των λύσεων που προσφέρει

- Παράδοση προϊόντων σε παγκόσμια κλίμακα, διαφοροποιημένες υπηρεσίες υποστήριξης μετά την πώληση και αύξηση της απόδοσης των τεχνικών λύσεων που προσφέρει
- Μείωση της πολυπλοκότητας
- Προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον

6. Βελτίωση της σχέσης κόστους - απόδοσης

- Εξωτερικά: Μείωση του λειτουργικού κόστους (operational expense ή OPEX) των δικτύων των παρόχων υπηρεσιών επικοινωνιών
- Εσωτερικά: Ελαχιστοποίηση του κόστους υπηρεσιών και παραγωγής προϊόντων

9.5 Σκοποί

Οι σκοποί σε αντίθεση με τους στόχους πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι. Κάποιοι από τους σκοπούς (Objectives) της ΧΨΖ συνοψίζονται παρακάτω:

- 5 δισ. άνθρωποι να είναι συνδεδεμένοι ως το 2015 μέσω των προϊόντων της
- Αύξηση της αποδοτικότητας των προϊόντων της 40% ως το 2012
- Μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης ενδοεταιρικά 10% το 2010
- Μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης ενδοεταιρικά 30% το 2012
- Χρήση ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές κατά 50% ως το 2010
- Ανακύκλωση υλικών συσκευασίας αξίας 2,5 εκατ. € το 2010
- Το 90% των υλικών που χρησιμοποιούνται να είναι κατάλληλα για ανακύκλωση

- Η πλειοψηφία των απομακρυσμένων σταθμών βάσης της να καλύπτουν τις ενεργειακές ανάγκες τους από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας το 2011
- Όλοι οι υπάλληλοι της ΧΨΖ να έχουν ένα πλάνο προσωπικής ανάπτυξης το 2010

Η ΧΨΖ δίνει βάση στην αποδοτικότητα των προϊόντων της, την οποία συνδέει με μείωση των ενεργειακών αναγκών τους, δηλαδή με μείωση του λειτουργικού κόστους.

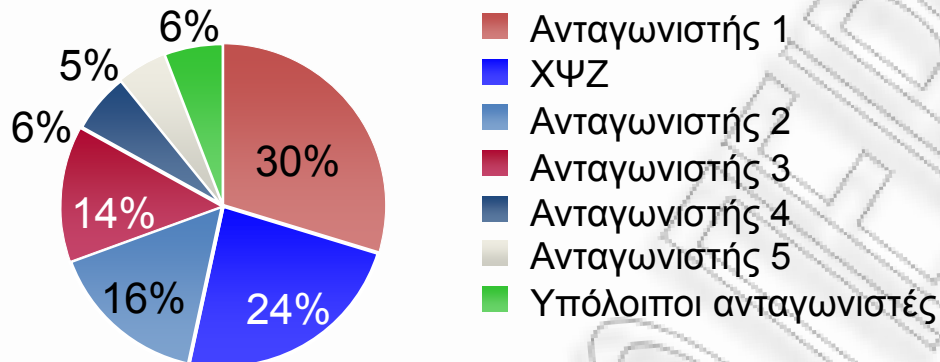
9.6 Κλάδος

Ο κλάδος που δραστηριοποιείται η ΧΨΖ είναι ιδιαίτερα δυναμικός. Η περασμένη δεκαετία χαρακτηρίστηκε από δύο υψηλής και δύο χαμηλής κερδοφορίας περιόδους, ενώ η τρέχουσα περίοδος στιγματίζεται από την παγκόσμια οικονομική κρίση και είναι μια περίοδος ιδιαίτερα χαμηλής κερδοφορίας. Συγκεκριμένα, από το έτος 2009, η αγορά βρέθηκε αντιμέτωπη με μια νέα πραγματικότητα όπου οι πελάτες δεν είναι πρόθυμοι να ξοδέψουν και το μακροοικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται δύσκολο και σε ορισμένες περιπτώσεις υφεσιακό. Τα παραπάνω έχουν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Πτώση της αγοράς κατά 5-10%
- Σημαντικές πιέσεις για τους παρόχους όσον αφορά τα λειτουργικά έξοδα (OPEX) και τα κεφαλαιακά έξοδα (CAPEX)
- Από τη θετική πλευρά, αναμένεται αύξηση των χρηστών mobile broadband κατά 50%
- Παρατηρείται αύξηση σε ζήτηση για κίνηση δεδομένων, αλλά οι πάροχοι δεν μπορούν να την αξιοποιήσουν

Σήμερα, η πλειοψηφία της αγοράς βρίσκεται στις τεχνολογίες GSM/EDGE, WCDMA/HSPA+ και θα μεταβεί στην μελλοντική LTE (Long term Evolution). Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μια τάση για συνεχή αύξηση αναγκών σε κίνηση δεδομένων (data traffic) και από σκληρό ανταγωνισμό. Η ΧΨΖ έρχεται δεύτερη στον κλάδο με μερίδια αγοράς που αντιστοιχούν στο 24% του κλάδου, ενώ ο ηγέτης της αγοράς κατέχει το 30%, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 9.1. Την τρίτη και τέταρτη θέση καταλαμβάνουν δύο άλλες εταιρείες με μερίδια 16% και 14%, αντίστοιχα. Ο ηγέτης της αγοράς λογίζεται από τους πελάτες ως η μεγαλύτερη εταιρεία, ανεξάρτητα

από τα μερίδια, διότι έχει την ικανότητα να εισάγει τα νέα πρότυπα και τις νέες τεχνολογίες γρήγορα στην αγορά. Επιπλέον, σημαντικά μερίδια αρχίζουν να αποκτούν και εταιρείες της Κίνας που προσπαθούν να πετύχουν παγκόσμια εξάπλωση.



Διάγραμμα 9.1: Μερύια παγκόσμιας αγοράς τηλεπικοινωνιών

Πηγή: Στοιχεία εταιρείας ΧΨΖ

9.7 Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Η ΧΨΖ προσπαθεί να συνδέσει την παρουσία της με την κοινωνική προσφορά και πλέον έχει ενσωματώσει την Εταιρική Υπευθυνότητα στην επιχειρησιακή της στρατηγική. Στις χώρες που δραστηριοποιείται, στοχεύει στην προσφορά σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, συνδυάζοντας την οικονομική ανάπτυξη με την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων μερών και στην προστασία του περιβάλλοντος. Στις δραστηριότητες που σχετίζονται με την Εταιρική Υπευθυνότητα η ΧΨΖ προσπαθεί να κάνει το σωστό «do the right thing» και σε αυτό σημαντικό ρόλο έχουν τρεις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος (stakeholders): το ανθρώπινο δυναμικό, οι πελάτες και το περιβάλλον.

Η ΧΨΖ στοχεύει στην ανάπτυξη και την κερδοφορία προκειμένου να εξασφαλίσει το μέλλον της ως εταιρεία και προς αυτή την κατεύθυνση βοηθάει η ύπαρξη κοινωνικής υπευθυνότητας. Συγκεκριμένα, οι διοικούντες της ΧΨΖ πιστεύουν ότι για να λειτουργήσει μια επιχείρηση αποτελεσματικά πρέπει να επεκτείνει το ενδιαφέρον της εκτός της εταιρείας και ειδικότερα στους πελάτες, στον κλάδο και στο περιβάλλον. Αυτή η σκέψη αντικατοπτρίζεται στο πλάνο εταιρικής υπευθυνότητας της ΧΨΖ που στηρίζεται σε τρεις πυλώνες, οι οποίοι είναι:

- *Η μείωση των κινδύνων μέσω της εταιρικής υπευθυνότητας:* Τα θεμέλια της εταιρικής υπευθυνότητας στηρίζονται στο σεβασμό όλων των τοπικών νόμων και κανονισμών καθώς και των διεθνών πρότυπων. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μια εταιρεία που η ηθική επιχειρηματική πρακτική είναι πηγή περηφάνιας και ωθεί τα ηθικά πρότυπα να εισέλθουν στην αλυσίδα αξίας της.
- *Η ελαχιστοποίηση της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος:* Μείωση της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος από την πλευρά της ίδιας της εταιρείας και βοήθεια προς τους πελάτες της να μειώσουν την δική τους.
- *Η μεγιστοποίηση του θετικού αντίκτυπου:* Χρήση των κύριων ικανοτήτων της σε τομείς πέρα των δραστηριοτήτων του κλάδου ώστε να συνεισφέρουν θετικά στις τοπικές κοινωνίες που συνυπάρχουν, με γνώμονα το κοινό συμφέρον.

Στόχος της ΧΨΖ είναι να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν μικρότερες ανάγκες σε ενέργεια και είναι λιγότερο ρυπογόνα. Η ενεργειακή αποδοτικότητα των προϊόντων είναι πολύ σημαντική καθώς έχει υπολογιστεί ότι κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής τους το 90% της κατανάλωσης ενέργειας προκύπτει κατά τη χρήση τους. Γεγονός σημαντικό για τους παρόχους, διότι 86% της συνολικής κατανάλωσης ενέργειας οφείλεται στην δικτυακή υποδομή τους. Οπότε, η ενεργειακή αποδοτικότητα και η χρήση ανανεώσιμης ενέργειας βοηθάει τους παρόχους να πετύχουν τα ακόλουθα:

- Επέκταση σε περιοχές χωρίς ενεργειακή υποδομή
- Μείωση λειτουργικού κόστους
- Μείωση εκπομπής αερίων που συντελούν στο φαινόμενο του θερμοκηπίου

Για την δράση της, όσον αφορά την προστασία του περιβάλλοντος η ΧΨΖ έχει δεχτεί πολλά βραβεία και διακρίσεις από διακεκριμένους οργανισμούς και συνεχίζει απερίσπαστα τη δράση της θέτοντας νέους στόχους και προσπαθώντας να δημιουργήσει μια περιβαλλοντολογική κουλτούρα όχι μόνο εντός της εταιρείας αλλά και στους πελάτες της [ιστοσελίδα εταιρείας ΧΨΖ].

10.1 Εξωτερικό περιβάλλον

Όταν γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σημαντικό τα στελέχη που θα χαράζουν την στρατηγική να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τις περιβαλλοντικές μεταβλητές. Για να πραγματοποιηθεί αυτή η ανάλυση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη το γενικευμένο περιβάλλον (societal environment) και το άμεσο περιβάλλον (task environment) ώστε να αναλυθούν το μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον αντίστοιχα.

10.2.1 Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει συνιστώσες που δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης αλλά αντιθέτως επηρεάζουν τις μακροχρόνιες αποφάσεις. Προκειμένου να αναλυθούν οι συνιστώσες αυτές και να αντληθούν τα στοιχεία που είναι αναγκαία για την ανίχνευση του γενικευμένου περιβάλλοντος χρησιμοποιείται το εργαλείο PESTEL.

10.2.1.1 Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον

Ο κλάδος που δραστηριοποιείται η ΧΥΖ υπόκεινται άμεσα και έμμεσα στη νομοθεσία και τους κανόνες κάθε χώρας που δραστηριοποιείται η ίδια ή οι πελάτες της. Οπότε, αλλαγές σε αυτήν ή αβεβαιότητα και ασάφειες σχετικά με την ισχύουσα νομοθεσία που σχετίζονται με την εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνολογιών μπορούν να λειτουργήσουν ως τροχοπέδη για την ανάπτυξη της εταιρείας και του κλάδου. Επιπρόσθετα, μπορεί να γίνουν κάποιες ειδικές τεχνικές υλοποιήσεις και παραμετροποιήσεις λόγω περιορισμών που ίσως θέτει η νομοθεσία κάθε χώρας με αποτέλεσμα να μεταβάλλεται ο χρόνος παράδοσης του προϊόντος, η τιμή του αλλά

και η εμπορική του επιτυχία. Παράλληλα, ο εν λόγω κλάδος επηρεάζεται από αλλαγές που γίνονται στις πολιτικές που αφορούν το εμπόριο ή περιορισμούς που ευνοούν τις τοπικές ανά χώρα ανταγωνίστριες επιχειρήσεις ή άλλα προστατευτικά μέτρα ενίσχυσης των τοπικών επιχειρήσεων. Έλεγχος των εξαγωγών, των εισαγωγών, δασμοί και άλλου είδους εισφορές, όπως επίσης θέματα ασφάλειας και σεβασμού του περιβάλλοντος είναι μερικά από τα μέτρα που μπορεί να λάβει μια κυβέρνηση για να κάνει την τοπική αγορά περισσότερο συμφέρουσα για τις τοπικές εταιρείες. Τέτοιου είδους πρακτικές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις πωλήσεις της ΧΨΖ, τον διεθνή ανταγωνισμό και κατά επέκταση τον κλάδο. Υπάρχουν περιπτώσεις, όπως εκείνη των ΗΠΑ, που έχουν εισάγει μια σειρά από κανονισμούς που αφορούν τη διαχείριση του ραδιοφάσματος συχνοτήτων, την πρόσβαση στα δίκτυα και γενικότερα θέματα που αφορούν πρότυπα τηλεπικοινωνιών και περιβαλλοντική προστασία. Παρόμοιες πρακτικές ισχύουν για την Κίνα και πολλές χώρες της Ευρώπης, κάνοντας δύσκολο το έργο της ΧΨΖ που καλείται να προσαρμοστεί και να ανταγωνιστεί σε αφιλόξενα για αυτήν περιβάλλοντα.

Τέλος, η νομική επιρροή είναι καταλυτική για τον κλάδο καθώς θέτει τους όρους για καινοτομία και πολυλειτουργικά προϊόντα και υπηρεσίες, όπως επίσης για υποδομή σταθερών και κινητών ευρυζωνικών επικοινωνιών. Για το λόγο αυτό η ΧΨΖ βρίσκεται σε συνεχείς συζητήσεις και διαβουλεύσεις με τους σχετικούς φορείς προκειμένου η εταιρεία να έχει γρήγορα ανακλαστικά και να ανταποκρίνεται τάχιστα στις απαιτήσεις της κάθε αγοράς.

10.2.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Τα τελευταία δύο χρόνια η παγκόσμια οικονομία βιώνει μια πρωτόγνωρη κρίση που έχει επηρεάσει όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας συμπεριλαμβανομένου και του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Πρόκειται, για μια αγορά που έχει ωριμάσει, ενώ με τη σειρά της και αυτή έχει υποστεί πτώση άνω του 5%. Βέβαια, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών παρουσιάζει καλύτερες επιδόσεις σε σχέση με την εν γένει οικονομία καθώς σχετίζεται με τεχνολογίες που παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση. Όμως, παρά τις ενθαρρυντικές αυτές τάσεις, ο τομέας αντιμετωπίζει αυξανόμενη πίεση εκ μέρους των χρηματοοικονομικών αγορών καθώς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αδυνατούν να λύσουν τα προβλήματα ρευστότητας των παρόχων με αποτέλεσμα οι επενδύσεις για υλική ανάπτυξη των δικτύων των

τελευταίων να είναι μικρές. Επιπλέον, οι ίδιες οι εταιρείες παροχής τηλεπικοινωνιακών υποδομών και υπηρεσιών δεν προβαίνουν σε πιστώσεις στους πελάτες τους υπό τον φόβο των επισφαλειών. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα η αγορά να παρουσιάζει δυσκολίες που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να κάνουν προσεχτικά βήματα προσαρμόζοντας τη στρατηγική τους.

10.2.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον ορίζεται από τις αξίες, τα ήθη και έθιμα και τις πατροπαράδοτες συνήθειες ενός τόπου. Περιλαμβάνει παραμέτρους όπως είναι οι δημογραφικές αλλαγές, ο τρόπος ζωής, οι συνθήκες εργασίας και η μόρφωση. Η ΧΨΖ ενδιαφέρεται να προάγει τη διαφορετικότητα των ανθρώπων δημιουργώντας πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα χωρίς διακρίσεις για τους εργαζόμενους της. Ειδικότερα, τα στοιχεία της ΧΨΖ είναι ότι στο τέλος του 2009, 9,6% των ανώτερων και ανώτατων θέσεων καλύπτονται από γυναίκες, ενώ το 41,3% των ανώτερων και ανώτατων θέσεων καλύπτονται από υπαλλήλους με εθνικότητα διαφορετική από αυτήν που βρίσκεται η έδρα της εταιρείας.

Η ανάπτυξη πολυπολιτισμικών περιβαλλόντων είναι σημαντική, ειδικά για τις πολυεθνικές εταιρείες που απευθύνονται σε πληθυσμούς με διαφορετικά ήθη, έθιμα και συνήθειες. Η γνώση των διαφορετικών πολιτισμών, η γρήγορη προσαρμογή στις απαιτήσεις τους, αλλά και η θέληση προσαρμογής στη διαφορετικότητα τους είναι στοιχεία πολύ σημαντικά που πολλές φορές κρίνουν την επιτυχία ανάμεσα στις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

10.2.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών είναι άρρηκτα συνυφασμένος με την τεχνολογική εξέλιξη. Ειδικότερα, η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τα προϊόντα εταιρειών όπως η ΧΨΖ σε επίπεδο ταχύτητας και διαδικασιών παραγωγής, διανομής και κατά επέκταση στην εμπορική επιτυχία ενός προϊόντος. Οι νέες τεχνολογίες δίνουν ώθηση στη ζήτηση και κατά επέκταση στην αγορά αντικαθιστώντας τις παλαιότερες, οπότε η εταιρεία που θα είναι σε θέση να προωθήσει πρώτη τη νέα τεχνολογία θα έχει και το πλεονέκτημα. Σήμερα, ο κλάδος είναι στα πρόθυρα μιας ακόμα τεχνολογικής μετάβασης, και συγκεκριμένα από τρίτης γενιάς (3G) σε τέταρτης γενιάς (4G) συστήματα. Με την νέα αυτή τεχνολογία η

σηματοδοσία, η φωνή και τα δεδομένα μεταφέρονται μέσω του Διαδικτύου με υψηλότερη ποιότητα και με χαμηλότερο κόστος/bit.

Σημαντικό για την επιτυχή οικονομική μετάβαση στην νέα τεχνολογία είναι η αλλαγή νοοτροπίας του τελικού χρήστη και η απαλλαγή του από την τεχνοφοβία όπως και η εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες. Είναι προφανές, ότι ο τελικός χρήστης οδηγεί τη ζήτηση και την εξέλιξη οπότε οι εταιρείες πρέπει να μπορούν να προσφέρουν απλή και κατανοητή πρόσβαση στις υπηρεσίες, χαμηλές χρεώσεις για υψηλής ποιότητας και σύγχρονης τεχνολογίας υπηρεσίες όπως και υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση και υποστήριξη.

10.2.2 Μίκρο-περιβάλλον

Για την ανάλυση του μίκρο- περιβάλλοντος θα χρησιμοποιηθεί το υπόδειγμα του Porter, όπως παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 3.

10.2.2.1 Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών είναι μια αγορά που προϋποθέτει μεγάλες επενδύσεις για να μπορέσει να εισέλθει ένας νέος ανταγωνιστής. Ειδικότερα, υπάρχουν ανάγκες σε υποδομές το κόστος των οποίων είναι υπέρογκο. Παράλληλα, η αγορά βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας και δεν υπάρχουν μεγάλοι ρυθμοί ανάπτυξης που θα δικαιολογούσαν τέτοιου είδους οικονομικά ανοίγματα. Επιπρόσθετα, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο έχουν επιτύχει σημαντικές οικονομίες κλίμακας και έχουν εδραιωθεί στον κλάδο έχοντας πολύ ισχυρή ανταγωνιστική θέση. Επιπλέον, πιθανή είσοδο νέου ανταγωνιστή ενδεχομένως να οδηγούσε σε πόλεμο τιμών.

Οι μόνες εταιρείες που μπορούν να επωμιστούν ένα τέτοιο κόστος είναι κινέζικες που έχουν πολύ χαμηλό εργατικό και λειτουργικό κόστος με αποτέλεσμα να μπορούν να παράγουν προϊόντα που να είναι ανταγωνιστικά στην τιμή παρόλο που δραστηριοποιούνται στο κλάδο λιγότερο χρόνο από τις άλλες εταιρείες. Αυτός ο πόλεμος τιμών σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει πρόβλημα στις υφιστάμενες εταιρείες που παρακολουθούν τα μερίδια αγοράς τους να συρρικνώνονται. Βέβαια, προκειμένου οι νεοεισερχόμενες αυτές εταιρείες να ρίξουν τις τιμές τους σημαντικά έχουν κάνει συμβιβασμούς στην ποιότητα των προϊόντων

τους που δεν είναι εφάμιλλα των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Επιπλέον, δεν είναι ηγέτες της αγοράς με αποτέλεσμα να μην κινούν τις εξελίξεις κάτι πολύ σημαντικό σε τομείς τεχνολογικούς.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση φαίνεται ότι η απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται η ΧΨΖ είναι μέτρια.

10.2.2.2 Ο ανταγωνισμός των υφισταμένων επιχειρήσεων

Η αγορά όπως έχει προαναφερθεί είναι έχει ωριμάσει και αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός για τα υπάρχοντα μερίδια αγοράς να είναι σκληρός και έντονος. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- *Ο αριθμός των ανταγωνιστών*

Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι σχετικά μικρός, σχηματίζοντας ολιγοπώλιο. Λόγω του μικρού αριθμού των ανταγωνιστών αλλά και του σχετικά ίσου μεγέθους αυτών, οι εταιρείες κοιτούν να προσαρμόζουν τις κινήσεις τους με αυτές των υπολοίπων του κλάδου. Συνεπώς η πίεση να ακολουθεί η μια επιχείρηση τις κινήσεις της άλλης είναι μεγάλη.

- *Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου*

Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο κλάδος των τηλεπικοινωνιακών υποδομών συνεχίζει να αναπτύσσεται ακόμη και μέσα στην οικονομική κρίση όμως η αγορά έχει φτάσει σε σημείο ωριμότητας.

- *Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που προσφέρεται*

Το τηλεπικοινωνιακό προϊόν είναι διαφοροποιημένο καθώς συνοδεύεται από υψηλή τεχνολογία. Οι λειτουργίες και οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του πελάτη. Ο πάροχος διαλέγει το προϊόν με βάση την τιμή του, αλλά και τις υπηρεσίες που του προσφέρονται.

- *Τα εμπόδια εξόδου*

Στη συγκεκριμένη περίπτωση τα εμπόδια εξόδου είναι σχετικά υψηλά, αφού για την ίδρυση μιας εταιρείας παραγωγής τηλεπικοινωνιακών προϊόντων απαιτούνται να επενδυθούν μεγάλα ποσά σε υποδομές, εγκαταστάσεις κ.α. τα οποία όμως δεν μπορούν να ρευστοποιηθούν με ευκολία και σε σύντομο χρονικό διάστημα σε περίπτωση που μια εταιρεία θελήσει να βγει από τον κλάδο.

- *Η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος*

Το σταθερό κόστος αποτελεί το μεγαλύτερο κομμάτι από το συνολικό κόστος που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εταιρείες. Οι μισθοί, η συντήρηση των δικτύων και των υποδομών αποτελούν σημαντικό κομμάτι του σταθερού κόστους. Συνεπώς απώτερος σκοπός είναι η κάλυψη του σταθερού κόστους και για το λόγο αυτό οι εταιρείες μάχονται με συνεχείς μειώσεις τιμών και προσφορές ώστε να ενισχύουν τις πωλήσεις τους.

Συνεπώς, με βάση την ανάλυση των παραπάνω παραγόντων ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλός.

10.2.2.3 Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ως υποκατάστατο προϊόν ορίζεται εκείνο το οποίο είναι δυνατόν να ικανοποιεί την ίδια ανάγκη όπως το κύριο προϊόν. Η ΧΨΖ ανήκει στον κλάδο του εξοπλισμού τηλεπικοινωνιακών υποδομών και υπηρεσιών και δραστηριοποιείται τόσο στις σταθερές επικοινωνίες όσο και στις κινητές επικοινωνίες. Η απειλή για την εταιρεία αυτή είναι η χρήση λύσεων που σχετίζονται με δορυφορικές επικοινωνίες. Σε γενικές γραμμές, τέτοιες λύσεις δεν προκρίνονται από τους παρόχους λόγω του υψηλού κόστους που προϋποθέτουν όμως υπάρχουν περιπτώσεις που τέτοιες λύσεις είναι μονόδρομος. Συγκεκριμένα, σε περιοχές που δεν υπάρχουν δικτυακές υποδομές είτε γιατί είναι απομακρυσμένες και υπάρχουν φυσικά εμπόδια, είτε γιατί ανήκουν σε χώρες που δεν έχουν εγκαταστήσει δίκτυα είναι καταδικασμένες να υλοποιήσουν τέτοιες λύσεις. Πρόκειται για λύσεις γρήγορες στην υλοποίηση και αν υπάρχει αγορά για τηλεπικοινωνίες είναι και οικονομικά συμφέρουσες. Συνεπώς, με βάση την ανάλυση των παραπάνω παραγόντων η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα θεωρείται μέτρια προς χαμηλή.

10.2.2.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές, που στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αντιπροσωπεύονται από τους παρόχους των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, έχουν τη δυνατότητα να «ρίξουν» τις τιμές των παρεχόμενων υπηρεσιών, να αναζητήσουν περισσότερες και καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες ακόμη και να οδηγήσουν σε «πόλεμο» τους ανταγωνιστές μεταξύ τους.

- *Αριθμός των αγοραστών*

Ο αριθμός των παρόχων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλος, καθώς υπάρχουν τρεις κατά μέσο όρο ανά χώρα.

- *Ευαισθησία ως προς την τιμή*

Οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή με αποτέλεσμα την αύξηση της διαπραγματευτικής τους δύναμης.

- *Δυνατότητα πληροφόρησης του αγοραστή*

Ο αγοραστής έχει καταρτισμένο υπαλληλικό προσωπικό με αποτέλεσμα να ενημερώνεται και να γνωρίζει τις τεχνολογικές εξελίξεις και να γνωρίζει το κόστος υπηρεσιών με αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική του δύναμη και συνεπώς η ικανότητα του να επηρεάζει την τιμή.

- *Αφοσίωση του πελάτη*

Εφόσον ο πελάτης αγοράσει το προϊόν τότε πρέπει να αγοράζει υποστήριξη για όλη τη διάρκεια ζωής του προϊόντος, καθώς η συντήρηση και η παραμετροποίηση του προϊόντος συνιστά εξειδικευμένες γνώσεις και τεχνογνωσία κάνοντας δύσκολη τη μετακίνησή του πελάτη από μια εταιρεία σε μια άλλη.

- *Διαφοροποιημένο προϊόν*

Το προϊόν που προσφέρεται είναι διαφοροποιημένο, γεγονός που καθιστά τη μετακίνηση κάποιου παρόχου από τον ένα προμηθευτή σε έναν άλλο σχετικά δύσκολη, ενώ συνεπάγεται και μεγάλο κόστος καθώς θα πρέπει να αντικαταστήσει μέρος της υποδομής του.

- *Δυνατότητα ολοκλήρωσης του αγοραστή*

Ο αγοραστής στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν επιθυμεί παρότι έχει το εξειδικευμένο προσωπικό να ολοκληρωθεί προς τα πίσω και να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο παραγωγής προϊόντων τηλεπικοινωνιών καθώς προϋποθέτει μεγάλο κόστος.

Λαμβάνοντας υπόψη μας όλα τα παραπάνω μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών ως μέτρια προς υψηλή.

10.2.2.5 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Αρχικά θα πρέπει να οριστεί ποιοι θεωρούνται προμηθευτές για την ΧΨΖ. Συγκεκριμένα, αυτοί είναι:

- Οι προμηθευτές ηλεκτρονικών εξαρτημάτων.
- Οι προμηθευτές ηλεκτρονικών υπολογιστών

- Οι προμηθευτές λογισμικού
- Οι προμηθευτές εξοπλισμού δικτύων

Οι παράγοντες που καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι παρακάτω:

- *Ο αριθμός των προμηθευτών*

Οι προμηθευτές στον κλάδο αυτό είναι σχετικά λίγοι όμως υπάρχουν και τοπικοί προμηθευτές και έτσι η διαπραγματευτική τους δύναμη δεν είναι υψηλή και συνεπώς υπάρχει δυνατότητα διαπραγμάτευσης καλύτερων τιμών και καλύτερης ποιότητας.

- *Η μοναδικότητα του προϊόντος που προσφέρουν οι προμηθευτές*

Σε γενικές γραμμές το προσφερόμενο προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο και δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης από τον ένα προμηθευτή στον άλλο. Μάλιστα η ΧΨΖ τους θέτει υψηλά πρότυπα, τα οποία ελέγχει, που πρέπει να τηρούν για να είναι υποψήφιοι προμηθευτές.

- *Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο*

Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο των υπηρεσιών λογισμικού αντιπροσωπεύουν σημαντικό ποσοστό στο σύνολο των πωλήσεων. Αποτέλεσμα αυτού είναι οι εταιρείες αυτές να έχουν την ευχέρεια να διαπραγματευτούν με τους προμηθευτές τους για χορήγηση καλύτερων τιμών.

- *Η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός των προμηθευτών*

Οι προμηθευτές δεν έχουν δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός καθώς οι περισσότεροι δε διαθέτουν την τεχνογνωσία για να εισέλθουν στον κλάδο των τηλεπικοινωνιακών υποδομών.

Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης της ΧΨΖ θεωρούμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή.

10.2.2.6 Η διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders

Οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος (stakeholders) στην ανάλυση του Porter είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν μια ποικιλία ομάδων ενδιαφέροντος από το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης όπως οι τοπικές κοινωνίες, η κυβέρνηση, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, οι μέτοχοι και τα σωματεία εργαζομένων.

Οι κυβερνήσεις μπορούν να ασκήσουν μεγάλη δύναμη καθώς είναι αυτές που θέτουν τους κανόνες της αγοράς. Όπως επεξηγήθηκε νωρίτερα, ο ρόλος τους είναι καταλυτικός για την επιτυχία ή την αποτυχία της ΧΨΖ σε κάποια χώρα. Άρα η

διαπραγματευτική τους δύναμη είναι υψηλή. Επιπλέον, όσον αφορά τα σωματεία εργαζομένων παρότι έχουν τη δυνατότητα να πιέσουν τη διοίκηση για αύξηση των μισθών, μείωση των ωραρίων, βελτίωση των όρων και συνθηκών εργασίας, καθώς και άλλων παραγόντων, στην ΧΨΖ δεν αυτό γίνεται καθώς λειτουργεί μόλις τρία χρόνια και το σωματείο της δεν έχει φτάσει σε υψηλό επίπεδο συνοχής και οργάνωσης. Άρα η διαπραγματευτική του δύναμη είναι χαμηλή. Υπάρχει επίσης και η κατηγορία των τοπικών οργανώσεων που περιλαμβάνουν κατά κύριο λόγο οργανώσεις κατοίκων του τόπου όπου εδρεύει η επιχείρηση και έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις αποφάσεις της διοίκησης. Άρα η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι υψηλή.

10.2 Εσωτερικό περιβάλλον

Κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης δίνεται έμφαση στα εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησης από τα οποία προκύπτουν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης. Επομένως, το βήμα αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα παρουσιαστούν στοιχεία που αφορούν την οργανωτική δομή της επιχείρησης και την κουλτούρα της που εκφράζεται μέσα από τις αξίες της και τους πόρους της.

Τέλος, θα χρησιμοποιηθεί η αλυσίδα αξίας κατά Porter, ένα εργαλείο για την ανάλυση των υπάρχοντων ή πιθανών δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης με στόχο την ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

10.2.3 Παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον

10.2.3.1 Οργανωτική Δομή

Η δομή της ΧΨΖ είναι μια λειτουργική οργανωτική δομή και είναι λογικό καθώς έχει αρκετές γραμμές προϊόντων, αλλά στην ίδια αγορά. Το 2010 η εταιρεία μετέβαλε την οργανωτική της δομή δίνοντας έμφαση σε τρεις άξονες που θεωρεί κλειδιά για το μέλλον. Αυτοί είναι οι επιχειρηματικές λύσεις, τα συστήματα δικτύων και οι παγκόσμιες υπηρεσίες. Αυτή η αναδιοργάνωση έγινε για να κάνει την ΧΨΖ πιο ευέλικτη και για να βελτιώσει τις σχέσεις με τους πελάτες της, καθώς με τη

συνεργασία μαζί τους θα καταφέρει να αναγνωρίσει τις ανάγκες τους καλύτερα και να τις ικανοποιήσει αποδοτικότερα.

Είναι επιτακτική ανάγκη για την ΧΨΖ να επεκτείνει τις υπηρεσίες της και να προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις που θα βοηθούν στον μετασχηματισμό των πελατών της και στην συνειδητοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται από νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Επιπλέον, στόχος της είναι να δώσει στους πελάτες της την δυνατότητα να παρέχουν μοναδική εμπειρία στον τελικό χρήστη, με παράλληλη υποστήριξη της προσπάθειας τους για αύξηση της αποδοτικότητας.

Η νέα οργανωτική δομή της ΧΨΖ ευελπιστεί ότι θα τη βοηθήσει να προσαρμοστεί στις νέες αυτές ανάγκες της αγοράς και να γίνει περισσότερο πελατοκεντρική, ταχύτερη και πιο αποτελεσματική στο να δίνει λύσεις ως συνεργάτης πια στους πελάτες της. Η ΧΨΖ έσπασε τις συμβατικές οργανωτικές δομές που προϋπόθεταν οργάνωση ανά προϊόν και αποφάσισε να οργανωθεί με βάση τη δομή και τις ανάγκες των πελατών της.

Όπως αναφέρθηκε, προκειμένου η ΧΨΖ να πετύχει τα παραπάνω δημιούργησε τις παρακάτω μονάδες:

- *Επιχειρηματικές λύσεις:* Εστιάζουν στο να βοηθούν τους πελάτες της εταιρείας να δημιουργούν νέες πηγές εσόδων και να διαφοροποιούνται, προσφέροντας τις νέες υπηρεσίες στον τελικό χρήστη πιο γρήγορα από τον ανταγωνισμό. Επίσης, στόχος είναι η αυτοματοποίηση και η απλοποίηση των διαδικασιών του πελάτη προς όφελος του. Τέλος, ρόλος τους είναι να αντιμετωπίσουν με επιτυχία την πρόκληση της δικτυακής σύγκλισης (convergence) και να αξιοποιήσουν τα στοιχεία των συνδρομητών ώστε να βοηθήσουν τον πάροχο να προσφέρει μια μοναδική ατομική εμπειρία στον πελάτη του.
- *Συστήματα δικτύων:* Στόχος είναι η ικανοποίηση αναγκών σε επίπεδο δικτύου (network layer) όσον αφορά τις υποδομές σταθερών αλλά και κινητών δικτύων επικοινωνιών.
- *Παγκόσμιες υπηρεσίες:* Εστιάζουν στο να βοηθήσουν τους πελάτες να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους μέσω της εξωτερικής ανάθεσης μη βασικών δραστηριοτήτων τους (outsourcing) και μέσω της υποστήριξης και διαχείρισης των δικτύων τους με υψηλής ποιότητας υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών. Με τους τρόπους αυτούς η ΧΨΖ εξασφαλίζει για τους πελάτες της

μια αποδοτική, όσον αφορά το κόστος, υλοποίηση νέων δικτυακών υποδομών ή αναβάθμιση των υπαρχουσών.

Οι διευθύνοντες των τριών αυτών μονάδων αναφέρονται απευθείας στον CEO και είναι μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Επιπλέον, αναπτύχθηκαν τρεις ειδικές μονάδες πωλήσεων που καλύπτουν μόνο αυτούς τους τρεις τομείς και αναφέρονται απευθείας στον Chief Customer Operations (CCO) ώστε να αντικατοπτρίζεται η ανανεωμένη προσήλωση της ΧΨΖ στους πελάτες της και τις ανάγκες τους.

Οι αλλαγές αυτές προσανατολίζονται στο να δοθεί νέα δυναμική στην εταιρεία και να προστεθεί αξία στους πελάτες της. Βέβαια, ο στόχος της ΧΨΖ είναι να καταφέρει να λειτουργήσει ως ένας οργανισμός από πελατοκεντρικές ομάδες που θα αναλάβουν την ευθύνη που τους αναλογεί και θα είναι πρωτεργάτες στην επιτυχία της εταιρείας.

10.2.3.2 Κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα είναι μια έννοια πολύ σημαντική για την ΧΨΖ διότι είναι προϊόν κοινοπραξίας και από τα σπάργανα της κουβαλούσε δυο διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες. Για το λόγο αυτό όταν δημιουργήθηκε, 10.000 υπάλληλοι της συμμετείχαν σε μια διαδικασία όπου προέκυψαν οι αξίες που διέπουν τη νέα εταιρεία και χαρακτηρίζουν μόνο την ΧΨΖ και όχι τις εταιρείες από τις οποίες προέρχεται. Επιπλέον, καθορίστηκαν όλοι οι κανόνες που σχετίζονται με την ηθική και την ακεραιότητα εντός της εταιρείας και ένα πλαίσιο που όλοι οι υπάλληλοι θα υπόκεινται. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι είναι υποχρεωτικό για όλους τους υπαλλήλους να παρακολουθήσουν εκπαίδευση με θέμα την ηθική και τους κανόνες συμπεριφοράς όπως αυτή ορίζεται από την ΧΨΖ.

Οι αξίες που αποφασίστηκαν και με βάση τις οποίες πορεύεται η ΧΨΖ είναι οι ακόλουθες:

- *Εστιάζω στον πελάτη*: Η εταιρεία πρέπει να είναι συνοδοιπόρος του πελάτη της, να τον καθοδηγεί και να τον βοηθά να εξελιχθεί χτίζοντας έτσι σχέσεις εμπιστοσύνης.
- *Εμπνέω*: Η εταιρεία πρέπει να εμπνέει τους πελάτες της με την αρτιότητα της ενώ οφείλει να εξερευνά όλες τις δυνατότητες των υπαλλήλων της ώστε να τους εμπνέει να παίρνουν πρωτοβουλίες και να εμπλέκονται συνεχώς σε καινούρια πράγματα.

- *Επικοινωνώ ανοιχτά:* Οι υπάλληλοι της εταιρείας δεν θα πρέπει να διακατέχονται από φόβο αλλά να μπορούν να λένε τη γνώμη τους, να επικοινωνούν και αυτή να είναι σεβαστή. Επιπλέον, να υπάρχει σεβασμός προς τον συνομιλητή ανεξαρτήτως δημογραφικής διαφορετικότητας του.
- *Κερδίζουμε μαζί:* Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί η αίσθηση στους ανθρώπους της ΧΨΖ ότι είναι μια ομάδα και πρέπει και το υπαλληλικό προσωπικό αλλά και οι πελάτες να αναγνωρίζουν την εταιρεία ως μια ομάδα που χαρακτηρίζεται από συνοχή και ομαδικό πνεύμα.
- *Καινοτομώ:* Υπάρχει πλαίσιο που υποστηρίζει την καινοτομία εντός την ΧΨΖ. Πιο συγκεκριμένα, αν κάποιος υπάλληλος μπορεί να καινοτομήσει, η ιδέα του μπορεί να αναπτυχθεί, να μην μείνει στάσιμη και τελικά να υλοποιηθεί. Επιπλέον, τα στελέχη πρέπει να έχουν ανοιχτό μυαλό, να ενισχύουν την επικοινωνία και να εισακούουν τους υφισταμένους τους που και εμπειρία έχουν και γνώσεις.

Στόχος της ΧΨΖ είναι να εισάγει τις αξίες αυτές σε όλες τις δραστηριότητες της. Οι αξίες δεν πρέπει να είναι απλώς φράσεις αλλά πρέπει να είναι ένα με την εταιρεία. Για το λόγο αυτό μετρήσεις, δείκτες αλλά και στόχοι που σχετίζονται με τις αξίες έχουν εισαχθεί στις φόρμες αξιολόγησης των υπαλλήλων. Τα στελέχη καθοδηγούνται μέσα από μια σειρά ερωτήσεων που βασίζονται στις αξίες για να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους. Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων μέχρι τώρα έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι της ΧΨΖ έχουν υιοθετήσει τις αξίες της και τις χρησιμοποιούν.

10.2.3.3 Μάρκετινγκ

Μέσω της στρατηγικής μάρκετινγκ που ακολουθεί, η ΧΨΖ επιδιώκει να καλύψει τις πολλαπλές ανάγκες της αγοράς με μια σειρά διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών, να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να λάβει ηγετική θέση στον κλάδο, αυξάνοντας σε συνεχή βάση το μερίδιο αγοράς της. Στόχος της εταιρείας είναι η διατήρηση και η ενίσχυση των σχέσεων εμπιστοσύνης που έχει αναπτύξει με τους πελάτες της και για να το επιτύχει αυτό έχει δημιουργήσει τμήματα που έχουν ως στόχο να προσεγγίσουν τους πελάτες της και να λειτουργήσουν συμβουλευτικά αναλογιζόμενα τις ανάγκες του. Η διερεύνηση των αναγκών των πελατών και η

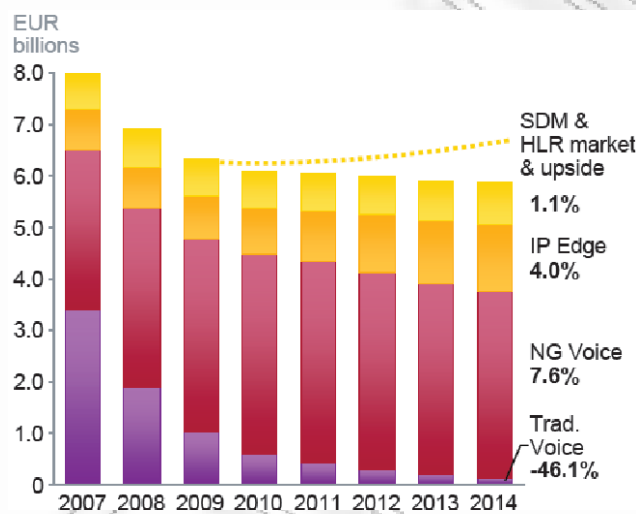
άμεση συνεργασία μαζί τους σε συνδυασμό με τα προϊόντα υψηλών προδιαγραφών που προσφέρει, δίνουν αξία στην επιχειρηματική πρόταση της ΧΨΖ.

Οι πωλήσεις της ΧΨΖ εξαρτώνται από τις ανακατατάξεις στην αγορά υποδομών σταθερών και κινητών τηλεπικοινωνιών, όπως είναι οι επενδύσεις των πάροχων σε δικτυακές υποδομές, οι τιμές και το μείγμα προϊόντος. Στις ανεπτυγμένες αγορές, οι πάροχοι επενδύουν κυρίως σε αναβαθμίσεις του δικτύου τους σε επίπεδο χωρητικότητας (capacity) και κάλυψης (coverage) που θα οδηγήσουν σε αύξηση της χρήσης του δικτύου για υπηρεσίες φωνής αλλά και δεδομένων. Οι πάροχοι αυτοί στοχεύουν στις νέες τεχνολογίες για να επιτύχουν αποδοτικότερη χρήση του δικτύου τους και να δελεάσουν υποψήφιους πελάτες. Στις αναπτυσσόμενες χώρες, ο παράγοντας που επηρεάζει τις επενδύσεις είναι η αυξανόμενη ζήτηση για υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών που προκύπτει από την αύξηση των συνδρομητών. Το γεγονός αυτό, αναγκάζει τους υφιστάμενους αλλά και νεοεισερχόμενους παρόχους σε σημαντικές επενδύσεις με γνώμονα την αύξηση της κάλυψης του δικτύου.

Η εταιρεία καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της σε προϊόντα τηλεπικοινωνιακών δικτύων αλλά και υπηρεσιών συμβουλευτικής, υλοποίησης τεχνικών λύσεων και υποστήριξη προϊόντων. Όπως αναφέρθηκε ήδη, η ΧΨΖ έχει σήμερα πάνω από 1.400 πελάτες και από αυτούς πάνω από 600 είναι πάροχοι υπηρεσιών επικοινωνιών (Communications Service Providers ή CSP). Επιπλέον, η πελατειακή βάση της εταιρείας περιλαμβάνει 75 από τους 100 μεγαλύτερους παγκοσμίως πάροχους υπηρεσιών επικοινωνιών και βρίσκεται δεύτερη στην παγκόσμια αγορά στον κλάδο των προμηθευτών τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού με μερίδιο αγοράς 24%. Είναι προφανές, ότι η συγκεκριμένη αγορά έχει πλέον ωριμάσει. Παρόλα αυτά πάντα παρουσιάζονται ευκαιρίες για ανάπτυξη, ειδικά σε κλάδους που στηρίζονται στην τεχνολογία.

Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας, η ΧΨΖ δεν είναι ηγέτης κόστους ούτε προσπαθεί να γίνει. Όμως, προσπαθεί να διαφοροποιηθεί προσφέροντας στους πελάτες της τεχνολογίες αιχμής που με τη χρήση τους θα μπορέσουν να ρίξουν το λειτουργικό κόστος και ταυτόχρονα να προσφέρουν πρωτοποριακές υπηρεσίες στους συνδρομητές τους. Στόχος για τη ΧΨΖ είναι να μεταφέρει την εμπειρία και την τεχνογνωσία που έχει στους πελάτες της και να λειτουργήσει ως συνεργάτης τους, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης. Η εταιρεία έχει οργανώσει ομάδες που είναι αφοσιωμένες στους πελάτες και ανάλογα με το πόσο καλός πελάτης είναι κάποιος χαίρει και ανάλογης αντιμετώπισης.

Όπως αναφέρθηκε, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών πλήττεται και αυτός από την παγκόσμια οικονομική κρίση παρουσιάζοντας το 2010 πτώση άνω του 5%. Βέβαια, οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν μια αχτίδα αισιοδοξίας καθώς παρόλο που οι ώριμες τεχνολογίες παρακμάζουν, ταυτόχρονα δίνουν τη θέση τους σε νέες, δίνοντας ώθηση στον κλάδο και στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 10.1. Ειδικότερα, παρόλο που παραδοσιακές υπηρεσίες φωνής προβλέπεται να έχουν πτώση ως και 46,1% παγκοσμίως για διάστημα από το 2007 έως το 2014, για το ίδιο διάστημα νέες τεχνολογίες όπως νέας γενιάς υπηρεσίες φωνής (NG Voice) και IP Edge θα παρουσιάσουν αύξηση 7,6% και 4% αντίστοιχα.



Διάγραμμα 10.1: Προβλέψεις παγκόσμιας αγοράς τηλεπικοινωνιών

Πηγή: Στοιχεία εταιρείας XΨΖ

10.2.3.4 Λειτουργίες

Η αποδοτικότητα σε σχέση με το κόστος είναι μια σχέση πολύ σημαντική για την εταιρεία XΨΖ. Η αγορά των υποδομών τηλεπικοινωνιακών συστημάτων έχει πλέον ωριμάσει και υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός από Κινεζικές εταιρείες που έχουν εισέλθει δυναμικά στον κλάδο και διεκδικούν μερίδια αγοράς.

Οι διαδικασίες είναι πολύ σημαντικό κομμάτι για την εταιρεία και την ανταγωνιστικότητα της καθώς επηρεάζουν το πώς οι πελάτες της αντιλαμβάνονται την XΨΖ και την εντύπωση που τους δίνει. Ζητούμενο πάντα για την XΨΖ είναι η αύξηση του επιπέδου ποιότητας και η μείωση του κόστους, δύο σημεία που η βελτίωση των διαδικασιών και ο αρτιότερος τρόπος λειτουργίας μπορεί να βοηθήσει.

Η ΧΨΖ χρησιμοποιεί στοιχεία από τους ανταγωνιστές της ώστε να μάθει τους τρόπους και τις διαδικασίες τους και να καταλήξει σε πιο αποδοτικές και οικονομικότερες λειτουργίες (external benchmarking). Αυτό της δίνει τη δυνατότητα να μετράει τη συνολική αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα της αναφορικά με τις διαδικασίες της. Σύμφωνα με την εταιρεία, ένας τρόπος να βελτιωθούν οι διεργασίες της είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας ποιότητας όπου θα υπάρχει εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία και οι άνθρωποι της θα μπορούν να μοιράζονται τις εμπειρίες τους. Στόχος είναι οι κοινές διαδικασίες που θα απλοποιηθούν και θα αυτοματοποιηθούν την εργασία των υπαλλήλων της ΧΨΖ με τρόπο που θα διασφαλίζει την υψηλή ποιότητα και το μείωση του περιττού κόστους.

Οι διαδικασίες είναι υπεύθυνες για την παραγωγική αλυσίδα όλων των προϊόντων της ΧΨΖ. Σε αυτήν περιλαμβάνονται η σχεδίαση παραγωγής, η κατασκευή, οι προμήθειες, η αγορά και η ζήτηση λύσεων δικτυακών υποδομών και η δυνατότητα παράδοσης των προϊόντων. Οι διαδικασίες είναι αυτές που μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα μια εταιρείας, παρακολουθούν την ποιότητα των προϊόντων αλλά και την ικανοποίηση του πελάτη. Σήμερα, 6.400 άνθρωποι σε 30 διαφορετικές χώρες εργάζονται σε διαδικασίες που προσανατολίζονται στον πελάτη ώστε η ΧΨΖ να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις ανάγκες των πελατών της και να τις ικανοποιεί με τη μέγιστη δυνατή ποιότητα. Τέλος, η εταιρεία έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001:2000 και πρέπει να τονιστεί ότι με την κουλτούρα ποιότητας προσπαθεί να βοηθήσει το υπαλληλικό προσωπικό της να αφομοιώσει την ανάγκη για υψηλή ποιότητα.

10.2.3.5 Ανθρώπινοι πόροι

Η ΧΨΖ έχει σήμερα 60.000 υπαλλήλους σε πάνω από 150 χώρες. Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό της και για αυτό δημιούργησε ένα κοινό πλαίσιο λειτουργίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό διέπεται από τις αξίες που αναφέρθηκαν νωρίτερα καθώς στόχος της εταιρείας είναι ένα ενοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό ανεξάρτητα από την εθνικότητα του καθενός. Στόχος της ΧΨΖ είναι ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον εργασίας που θα βασίζεται σε κοινές αρχές και στον αλληλοσεβασμό. Για την ΧΨΖ η αξιοποίηση ανθρώπων με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι πολύ σημαντική διότι μπορεί να οδηγήσει σε νέες ιδέες και κατά επέκταση στην καινοτομία. Κινούμενη προς αυτήν την κατεύθυνση η εταιρεία

θέσπισε και όλες τις απαραίτητες διαδικασίες και πρακτικές που θα λειτουργήσουν ως θεμέλια για την ηγεσία όπως την αντιλαμβάνεται η ΧΨΖ.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί για την εταιρεία είναι σημαντικό αλλά και στόχος να λογίζεται ως ένας τύπος εργασίας που οι εργαζόμενοι επιλέγουν και προτιμούν. Επιπλέον, η ΧΨΖ επιθυμεί να εμπνέει του εργαζομένους της να δίνουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, δημιουργώντας αξία για τους πελάτες της. Επιπρόσθετα, στόχος της εταιρείας είναι να προσελκύει ανθρώπους με ταλέντο και γνώσεις που θα τη βοηθήσουν να αλλάξει το μέλλον. Φιλοδοξία της ΧΨΖ είναι να γίνει μια εταιρεία που θα δίνει τεχνικές λύσεις και θα έχει υπαλλήλους που θα αναγνωρίζονται ως ικανοί και καινοτόμοι.

Επίσης, είναι μείζονος σημασίας για την εταιρεία, ο κάθε υπάλληλος να αισθάνεται ότι είναι μέρος μιας παγκόσμιας ομάδας, σε ένα περιβάλλον που μπορεί να αναπτυχθεί και να ξεδιπλώσει τις αρετές του. Παράλληλα, ο κάθε εργαζόμενος της ΧΨΖ θα πρέπει να σέβεται την τοπική κοινωνία και να την υπερασπίζεται.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να τονιστεί ότι προκειμένου να διαμορφωθεί αυτή η εταιρική κουλτούρα η ΧΨΖ έχει επενδύσει στην ηγεσία την οποία και συνδέει ακόμα και με το πιο μικρό κομμάτι του οργανισμού. Φιλοδοξία της ΧΨΖ είναι να γίνει ένας οργανισμός που θα στηρίζεται στη γνώση και τη διαχείριση της. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία ευελπιστεί ότι θα μπορέσει να προσελκύσει, να διατηρήσει και να αναπτύξει τους ανθρώπους της ώστε να υλοποιήσει την αποστολή της.

10.2.3.6 Πληροφοριακά συστήματα

Το τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων της ΧΨΖ (αναφέρεται ως τμήμα Information's Technology IT) έχει λάβει στοιχεία κι αυτό από τον τρόπο που δραστηριοποιείται η εταιρεία στο σύνολο της. Συγκεκριμένα, το τμήμα IT χρησιμοποιεί πιλοτικά νέες, καινοτόμες διαδικασίες και εργαλεία ώστε να βοηθήσει τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας να λειτουργήσουν γρήγορα, αποτελεσματικά και να πετύχουν τους στόχους τους. Επιπλέον, διασφαλίζει τη συνέχιση των εργασιών μέσω της διαχείρισης των πληροφοριακών συστημάτων της ΧΨΖ και προωθεί την παραγωγικότητα και την καινοτομία προσφέροντας στην εταιρεία καλύτερους τρόπους συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων.

Κύριος στόχος του τμήματος IT είναι να αποκτήσει η ΧΨΖ μια πιο πελατοκεντρική προσέγγιση μέσω της ανάπτυξης εργαλείων για την προσφορά

ψηφιακών υπηρεσιών και πωλήσεων μέσω διαδικτύου. Το τμήμα IT επιβλέπει τη στρατηγική της ΧΨΖ και είναι υπεύθυνο για τη μεγιστοποίηση των ευκαιριών ανάπτυξης και τη διασφάλιση της μακροχρόνιας επιτυχίας της εταιρείας. Μία πολύ σημαντική αρμοδιότητα του τμήματος IT είναι η εξασφάλιση μιας διαδικτυακής εταιρικής κουλτούρας εντός της επιχείρησης και η αξιοποίηση νέων πηγών δημιουργίας αξίας μέσω της καινοτομίας.

Η ΧΨΖ είναι μια εταιρεία της οποίας η δύναμη προκύπτει από την εμπιστοσύνη και την υπευθυνότητα, την ικανή ηγεσία και τις κοινές αξίες. Αυτές οι αξίες αποτελούν τον πυρήνα για το πώς λειτουργεί το τμήμα IT της ΧΨΖ. Πρόκειται λοιπόν για ένα ταχέως αναπτυσσόμενο και ευέλικτο τμήμα, πλήρως εναρμονισμένο με τις εναλλασσόμενες ανάγκες των πελατών της εταιρείας και ικανό να ανταποκρίνεται σε αυτές γρήγορα και αποτελεσματικά.

10.2.3.7 Έρευνα & Ανάπτυξη

Οι αυξανόμενες προκλήσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας και των τηλεπικοινωνιών γενικότερα απαιτούν τη συνεχή είσοδο στην αγορά νέων προϊόντων και λύσεων που να βασίζονται στις νέες τεχνολογίες. Γι' αυτό το λόγο, στην ΧΨΖ δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις δραστηριότητες που αφορούν την έρευνα και ανάπτυξη (R&D). Κατά συνέπεια, για να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, η ΧΨΖ έχει κάνει μεγάλες δαπάνες για το τμήμα R&D τα τελευταία τρία χρόνια. Συγκεκριμένα, το 2008 δαπανήθηκαν 5.968 εκ. € παρουσιάζοντας μια αύξηση της τάξεως του 6% σε σχέση με το 2007. Επιπλέον, οι δαπάνες για R&D αντιπροσωπεύουν το 16.3 %, το 20.5% και το 15.8% των πωλήσεων της ΧΨΖ για τα έτη 2008, 2007 και 2006 αντίστοιχα.

Στις 31 Δεκεμβρίου 2008, το τμήμα R&D απασχολούσε παγκοσμίως 39.350 εργαζομένους. Η ΧΨΖ έχει 38 τμήματα έρευνας και ανάπτυξης σε 16 χώρες. Τα κύρια κέντρα έρευνας και ανάπτυξης βρίσκονται στην Ευρώπη, την Κίνα, την Ινδία και τις ΗΠΑ. Η παγκόσμια αυτή παρουσία του R&D λαμβάνει χώρα διότι η ΧΨΖ έχει πελάτες τόσο σε αναπτυσσόμενες όσο και σε ανεπτυγμένες αγορές και θέλει να βρίσκεται κοντά στους πελάτες της. Επιπλέον, στόχος της ΧΨΖ είναι να μπορεί γρήγορα να προσελκύει ικανούς ανθρώπους από όλο τον κόσμο με στόχο την υψηλή ποιότητα και την καινοτομία.

Τέλος, η ΧΨΖ αναλαμβάνει έργα έρευνας και ανάπτυξης από κοινού με συνεργάτες της και ακαδημαϊκά ιδρύματα, ενώ μοιράζεται την τεχνογνωσία της ακόμα και με ανταγωνιστές της σε διεθνή forum που αφορούν τον κλάδο.

10.2.3.8 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Η ΧΨΖ είναι μια εταιρεία που βρίσκεται δεύτερη στον κλάδο που δραστηριοποιείται παγκοσμίως με μερίδιο αγοράς 24%. Στον κλάδο αυτό έχουν πλέον εισέλθει Κινεζικές εταιρείες προσφέροντας χαμηλές τιμές και κερδίζοντας μερίδια αγοράς. Σημαντικό ρόλο στα χρηματοοικονομικά όλων των εταιριών παίζει η παγκόσμια οικονομική κρίση που έχει επηρεάσει την ανάπτυξη και την κερδοφορία τους. Η ΧΨΖ δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο που έχει πληγεί πάνω από 5% αλλά είναι μια δυναμική αγορά που παρόλο που βρίσκεται στο στάδιο ωρίμανσης έχει περιθώρια κέρδους καθώς στηρίζεται στην τεχνολογία. Η εταιρεία έχει στραφεί σε νέες τεχνολογίες και συγκεκριμένα την τεχνολογία κινητής επικοινωνίας επόμενης γενιάς LTE (Long Term Evolution) με σαφή στόχο να εισάγει την νέα αυτή τεχνολογία στην αγορά γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό.

Βέβαια, το 2009 η ΧΨΖ είδε τα κέρδη της να μειώνονται με αποτέλεσμα να αναγκαστεί να προβεί σε περικοπές στα λειτουργικά της έξοδα. Ειδικότερα, οι καθαρές πωλήσεις το 2009 για την ΧΨΖ παρουσίασαν μείωση κατά 18% και συγκεκριμένα ήταν 12,574 εκ. € ενώ το 2008 ήταν 15,309 εκ. €. Η μείωση αυτή στις καθαρές πωλήσεις αντικατοπτρίζει τις ιδιάζουσες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά ως απόρροια της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης και συγκεκριμένα στην σημαντική μείωση της ζήτησης.

Τα μεικτά κέρδη το 2009 ήταν 3,412 εκ. € σε σχέση με τα 4,316 εκ. € το 2008, γεγονός που συνιστά μείωση των καθαρών πωλήσεων και αύξηση του λειτουργικού κόστους. Τα έξοδα για έρευνα & ανάπτυξη μειώθηκαν σημαντικά το 2009 και συγκεκριμένα από 2,5 εκ. € το 2008 σε 2,271 εκ. € το 2009. Όμως, το 2009 τα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη αντιπροσώπευαν το 18,1 % των καθαρών πωλήσεων σε αντίθεση με το 2008 που ήταν 16,3%. Η μείωση αυτή επήλθε από την μεταφορά τμημάτων R&D σε χώρες με μικρότερο κόστος.

Το 2009 οι δαπάνες πωλήσεων και μάρκετινγκ μειώθηκαν καθώς από 1,421 εκ. € το 2008 έγιναν 1,349 εκ. € το 2009. Ειδικότερα, οι δαπάνες πωλήσεων και μάρκετινγκ αντιπροσώπευαν το 10,7% των καθαρών πωλήσεων το 2009 ενώ το 2008

ήταν μόλις 9,3%. Η μείωση αυτή οφείλεται στην προσπάθεια για μείωση του περιττού λειτουργικού κόστους και στον εξορθολογισμό των δαπανών. Τα βασικά χρηματοοικονομικά στοιχεία παρατίθενται στον πίνακα 10.3:

	2009	%καθαρών πωλήσεων	2008	%καθαρών πωλήσεων	% Μεταβολή
Καθαρές Πωλήσεις	12.574	100%	15.309	100%	(18%)
Κόστος Πωληθέντων	(9.162)	(72,9%)	(10.993)	(71,8%)	(17%)
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	3.412	27,1%	4.316	28,2%	(21%)
R&D δαπάνες	(2.271)	(18,1%)	(2.500)	(16,3%)	(9%)
Δαπάνες πωλήσεων & ΜΚΤ	(1.349)	(10,7%)	(1.421)	(9,3%)	(5%)
Γενικά & Διαχειριστικά Έξοδα	(573)	(4,6%)	(689)	(4,5%)	(17%)
Λοιπά έσοδα/ δαπάνες	(858)	(6,8%)	(7)	(0,0%)	-
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ / ΖΗΜΙΕΣ	(1639)	(13,0%)	(301)	(2,0%)	(445%)

Πίνακας 10.1: Οικονομικά στοιχεία της ΧΨΖ

Πηγή: Στοιχεία εταιρείας ΧΨΖ

10.2.4 Αλυσίδα αξίας

Έχοντας αποτυπώσει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και καταγράψει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, επιλέγεται να χρησιμοποιηθεί το υπόδειγμα της αλυσίδας αξίας (value chain analysis) προκειμένου να διαπιστωθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της ΧΨΖ. Η αλυσίδα αξίας της εταιρείας ΧΨΖ παρατίθεται στο διάγραμμα 10.3



Διάγραμμα 10.2: Αλυσίδα αξίας της ΧΨΖ

10.2.5 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι ο στόχος για κάθε επιχείρηση και για την εταιρεία ΧΨΖ κάποια από αυτά παρουσιάζονται ακολούθως:

- **Μέγεθος:** Το σημαντικό μέγεθος της ΧΨΖ της δίνει την δυνατότητα να κάνει οικονομίες κλίμακας και να έχει τα κεφάλαια για επενδύσεις στην καινοτομία. Επιπλέον, η ευρεία γκάμα προϊόντων που κατέχει η ΧΨΖ της δίνει τη δυνατότητα να διαχειριστεί καλύτερα το λειτουργικό της κόστος σε σχέση με ανταγωνιστές μικρότερου μεγέθους.
- **Επωνυμία:** Η ΧΨΖ έχει την τύχη να προέρχεται από δύο εταιρείες κολοσσούς στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Τα γεγονός αυτό την βάζει αμέσως στην συνείδηση των πελατών της, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης και δίνοντας της πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, ειδικά των Κινεζικών εταιρειών.
- **Σύστημα κατασκευών και logistics:** Η ΧΨΖ χρησιμοποιεί ένα υπερσύγχρονο σύστημα κατασκευών και logistics που της δίνει την δυνατότητα να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών της με ποιότητα και ταχύτητα.
- **Έρευνα και ανάπτυξη:** Όπως φάνηκε και από τα οικονομικά στοιχεία η ΧΨΖ επενδύει σε έρευνα και ανάπτυξη ώστε να μπορέσει να καινοτομήσει και να εισάγει πρώτη τις νέες τεχνολογίες στην αγορά.
- **Διπλώματα ευρεσιτεχνίας:** Η ΧΨΖ είναι μια εταιρεία που διαχειρίζεται τεχνολογία και κάνει συνεχώς επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Εύλογο

είναι λοιπόν, να έχει αποκτήσει διπλώματα ευρεσιτεχνίας σε κάποιες τεχνολογίες που είναι για αυτήν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

11.1 Γενικά

Το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις συνεχώς μεταβάλλεται με μεγάλη ταχύτητα και συγκεκριμένα η οικονομική κρίση, η ωρίμανση της αγοράς και ο σκληρός ανταγωνισμός από την ανατολή έχουν παίξει ένα σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της αγοράς τηλεπικοινωνιών. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό για μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο να διαμορφώσει τη στρατηγική που θα κινηθεί στην τηλεπικοινωνιακή σκακιέρα, ώστε να αυξήσει την κερδοφορία της.

11.2 Στρατηγική της ΧΨΖ

Η στρατηγική θέτει το πλαίσιο για τις ενέργειες που αποφασίζει να κάνει η κάθε εταιρεία με στόχο να υλοποιήσει το όραμα της. Η ΧΨΖ ενδιαφέρεται να παρέχει στους πελάτες της προϊόντα που χαρακτηρίζονται από υψηλή αποδοτικότητα ώστε να δημιουργούν αξία και να ενισχύουν τις σχέσεις εμπιστοσύνης που προσπαθεί να συνάψει με τους πελάτες της.

Βασικός πυλώνας της στρατηγικής της ΧΨΖ είναι να γίνει μια πιο πελατοκεντρική εταιρεία και για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να εστιάσει περισσότερο στις ανάγκες των πελατών της και λιγότερο σε αυτά που προσφέρει η ίδια. Επιπρόσθετα, σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής της ΧΨΖ είναι η διεύρυνση των δυνατοτήτων των τεχνικών λύσεων που προσφέρει σε επίπεδο επίδοσης αλλά και εμπειρίας που αισθάνεται ο τελικός χρήστης. Είναι προφανές, ότι στόχος της ΧΨΖ είναι να προσφέρει ολοκληρωμένες τεχνικές λύσεις που να ικανοποιούν τις ανάγκες των τελικών χρηστών.

Συνοψίζοντας, η στρατηγική της ΧΨΖ είναι να δημιουργήσει αξία προσφέροντας την ατομική εμπειρία επικοινωνίας και όχι απλά αυξάνοντας την αποδοτικότητα. Ειδικότερα:

Σε επίπεδο υποδομής δικτύου:

- Διατήρηση της υψηλής ποιότητας προϊόντων με έμφαση στην αποδοτικότητα και τις νέες τεχνολογίες. Η επίδοση στην αγορά αυτή είναι το συστατικό της επιτυχίας και η ΧΨΖ δίνει ιδιαίτερη βάση.
- Προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που στοχεύουν στη μείωση των λειτουργικών εξόδων των παρόχων. Με τον τρόπο αυτό αυξάνονται οι δυνατότητες για ανάπτυξη και οι επενδύσεις σε δικτυακές υποδομές.

Σε επίπεδο υπηρεσιών:

- Η πρόταση αξίας της ΧΨΖ είναι μέσω της άρσης της πολυπλοκότητας και δίνοντας έμφαση στην επικοινωνία να διατηρήσει την θέση της στην αγορά και να χτίσει πάνω σε αυτήν.
- Στόχος είναι να γίνει ο πιο αξιόπιστος συνεργάτης των πελατών που τους δίνει αξία προσφέροντας γρήγορα υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε αυτούς και στους συνδρομητές τους.

Η στρατηγική αυτή μπορεί να εμπλέκει δύο ειδών αγορές αλλά μπορούν να συνυπάρξουν χωρίς να δημιουργούνται προβλήματα. Ειδικότερα, μπορεί να υπάρξουν περιπτώσεις που κάποιοι πελάτες να έχουν ήδη μια δικτυακή υποδομή που να απαρτίζεται εν μέρει ή συνολικά από προϊόντα ανταγωνιστών και να ζητηθεί από την ΧΨΖ η προσφορά υπηρεσιών για την αποδοτικότερη χρήση των υπάρχουσών υποδομών. Στην περίπτωση αυτή, η ΧΨΖ θα προσφέρει την τεχνογνωσία και την εμπειρία της χωρίς να λάβει υπόψη της ότι ο εν λόγω πάροχος έχει προμηθευτεί τα προϊόντα άλλης εταιρείας. Στόχος για την ΧΨΖ είναι να αποσυνδεθούν τα προϊόντα με τις υπηρεσίες ώστε οι τελευταίες να απελευθερωθούν και να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες για αύξηση της κερδοφορίας.

	Αποδοτικότητα	Εμπειρία
Υπηρεσίες	Δημιουργία ευέλικτων υπηρεσιών	Υπηρεσίες που προσφέρουν εμπειρία στον πελάτη
Δικτυακή Υποδομή	Αποδοτικότητα, χαμηλού κόστους συνδεσιμότητα	Εμπειρία υψηλής ποιότητας δικτυακής υποδομής στον πελάτη

Διάγραμμα 11.1: Η στρατηγική της ΧΨΖ

Πηγή: Στοιχεία εταιρείας ΧΨΖ

11.3 Τα θεμέλια της στρατηγικής

Στόχος της ΧΨΖ είναι η στρατηγική της να έχει ισχυρά θεμέλια για να μπορέσει να την υλοποιήσει και να δώσει αξία στους πελάτες της. Προκειμένου να το πετύχει αυτό η εταιρεία θα στηριχθεί σε τρεις πυλώνες. Συγκεκριμένα, η ΧΨΖ επιθυμεί να έχει υψηλή ικανότητα παροχής τεχνικών λύσεων στους πελάτες της, ενώ ταυτόχρονα επιζητά τη συνεχή αύξηση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων της. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο στη θεμελίωση της στρατηγικής της ΧΨΖ παίζουν οι λειτουργίες της και πώς θα γίνουν από τις πιο ανταγωνιστικές στον κλάδο, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 11.2. Οι τρεις πυλώνες αυτοί θα υλοποιηθούν ως ακολούθως:

- *Η ικανότητα παροχής λύσεων:* Για να επιτευχθεί αυτό η ΧΨΖ θα πρέπει να γίνει ιδιαίτερα πελατοκεντρική προσφέροντας υπηρεσίες με ταχύτητα, με σαφήνεια και στοχευμένες στις ανάγκες του πελάτη. Οι ίδιοι οι πελάτες θα ηγούνται τις προσεγγίσεις της ΧΨΖ απαντώντας σε ερωτήσεις που θέτουν επαγγελματίες σύμβουλοι που ανήκουν στην ΧΨΖ.
- *Ανθρώπινο δυναμικό:* Προκειμένου η στρατηγική να στέκεται σε γερά θεμέλια η ΧΨΖ θα πρέπει να έχει στη διάθεση της παθιασμένους υπαλλήλους με κίνητρο. Στόχος της είναι να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και για αυτό δίνει έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να αυξηθούν οι

δεξιότητες και οι γνώσεις τους, τόσο σε επίπεδο τεχνικό όσο και σε θέματα διοίκησης έργου (project management). Η ΧΨΖ δίνει έμφαση στο να εμπνέει τους υπαλλήλους καθώς αναγνωρίζει ότι σε αυτούς στηρίζεται για την ανέλιξη της.

- *Ανταγωνιστικές λειτουργίες:* Στόχος της ΧΨΖ είναι η δημιουργία οικονομικότερων προϊόντων και υπηρεσιών χρησιμοποιώντας αρτιότερες και πιο λειτουργικές διαδικασίες που θα δίνουν αξία στον πελάτη. Για να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται μεταξύ άλλων κουλτούρα ποιότητας και δυνατότητα εύκολης ανταλλαγής τεχνογνωσίας μεταξύ των ανθρώπων της εταιρείας.



Διάγραμμα 11.2: Τα θεμέλια της στρατηγικής της ΧΨΖ

Πηγή: Στοιχεία εταιρείας ΧΨΖ

11.4 Ανάλυση S.W.O.T.

Με τη χρήση του εργαλείου SWOT θα υπογραμμισθούν τα κύριες δυνάμεις (strengths) και αδυναμίες (weaknesses) της ΧΨΖ που προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος, καθώς και οι πιο σημαντικές ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats) που εντοπίζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Δυνάμεις:

- *Φήμη και επωνυμία:* Η ΧΨΖ έχει προέλθει από την αμοιβαία σύμπραξη δύο εταιρειών που είναι κολοσσοί στον χώρο και δραστηριοποιούνται σε αυτόν για πολλά χρόνια. Έτσι υιοθέτησε την καλή τους φήμη που λειτουργεί ιδιαίτερα ευεργετικά για αυτήν.
- *Οικονομική κατάσταση:* Η οικονομική κατάσταση της ΧΨΧ της επιτρέπει να προχωράει σε εξαγορές που την βοηθούν να ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση στον κλάδο. Αυτήν ενισχύει η δυνατότητα οικονομικής βοήθειας και η προστασία των εταιρειών που την δημιούργησαν.
- *Προσωπικό με κίνητρα παραγωγικότητας:* Το υπαλληλικό προσωπικό είναι το πιο σημαντικό και απρόβλεπτο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης. Είναι λοιπόν ιδιαίτερης σημασίας για μια εταιρεία να δώσει κίνητρα παραγωγικότητας στους υπαλλήλους της με στόχο την καλύτερη επίδοση.
- *Η πελατειακή βάση της ΧΨΖ:* Όπως αναφέρθηκε η εταιρεία αυτή είναι απόρροια αμοιβαίας σύμπραξης και ουσιαστικά έλαβε κάποιες γραμμές προϊόντων από τις δημιουργούς εταιρείες με αποτέλεσμα να ξεκινήσει τις δραστηριότητες της με μια σημαντική και πιστή πελατειακή βάση.
- *Καταρτισμένα στελέχη:* Τα υψηλόβαθμα στελέχη μεταφέρθηκαν στις θέσεις ως αποτέλεσμα της αμοιβαίας σύμπραξης δίνοντας στην ΧΨΖ τεχνογνωσία και σημαντική εμπειρία.
- *Μοντέρνοι και ευέλικτοι τρόποι διοίκησης λειτουργιών:* Η ΧΨΖ στηρίζει την ανάπτυξη με χρήση μοντέρνων μεθόδων διοίκησης λειτουργιών. Σε μια αγορά ώριμη ένας στόχος είναι να μειωθεί το λειτουργικό κόστος και η εταιρεία να κάνει πιο στοχευμένες κινήσεις. Σε αυτόν τον τομέα έχει επενδύσει αρκετά η ΧΨΖ με στόχο να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας της και να μειώσει το κόστος των προϊόντων της.
- *Μάρκετινγκ & πωλήσεις:* Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις είναι δύο πολύ σημαντικές λειτουργίες κάθε εταιρείας και η ΧΨΖ έχει λάβει όλη της την τεχνογνωσία από τις δημιουργούς εταιρείες για να έχει αποτελεσματικές πωλήσεις.

Αδυναμίες:

- *Νέα εταιρεία:* Πρόκειται για μια εταιρεία που έχει ιδρυθεί μόλις τρία χρόνια και στη διάρκεια αυτή προσπαθεί να φέρει εις πέρας τις δραστηριότητες της. Το χρονικό διάστημα που λειτουργεί είναι τέτοιο που οι διαδικασίες και η κουλτούρα της δεν θα έχουν υιοθετηθεί με αποτέλεσμα να γίνονται λάθη απειρίας και να υπάρχουν καθυστερήσεις.
- *Ανθρώπινο δυναμικό:* Η ΧΨΖ για να λειτουργήσει προσέλαβε μεγάλο αριθμό νέων υπαλλήλων με αποτέλεσμα να μην υπάρχει εξαρχής η τεχνογνωσία και η συνοχή για μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας.

Ευκαιρίες:

- *Αυξημένη ζήτηση για τηλεπικοινωνίες:* Οι συνδρομητές σήμερα επιζητούν τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ζήτηση και κατά επέκταση οι ανάγκες για τηλεπικοινωνιακές υποδομές.
- *Μετάβαση σε τέταρτης γενιάς υποδομές:* Οι τεχνολογικές εξελίξεις επιβάλλουν τη μετάβαση σε νέες τεχνολογίες και συγκεκριμένα σε δίκτυα τέταρτης γενιάς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να χρειάζονται αναβαθμίσεις στις τηλεπικοινωνιακές υποδομές των παρόχων γεγονός που ενισχύει την εν λόγω αγορά και τις πωλήσεις της ΧΨΖ.
- *Δυσμενές οικονομικό περιβάλλον:* Η οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει ένα δυσμενές οικονομικό μειώνοντας την ζήτηση, όμως η κατάσταση αυτή πέρα από απειλή παράγει και σημαντικές ευκαιρίες. Συγκεκριμένα, παρατηρούνται περιπτώσεις όπου βασικοί ανταγωνιστές της ΧΨΖ αναγκάστηκαν σε χρεοκοπία, γεγονός που πρώτον αύξησε τα μερίδια αγοράς της και δεύτερον της έδωσε την ευκαιρία να προχωρήσει σε εξαγορές των εταιρειών αυτών ενισχύοντας την ανταγωνιστική της θέση.
- *Μείωση του κόστους:* Οι νέες τεχνολογίες που προκύπτουν δίνουν την δυνατότητα στην ΧΨΖ να μειώσει το κόστος παραγωγής και κατά επέκταση επιτρέπει στους πελάτες της να παρέχουν οικονομικότερες υπηρεσίες στους δικούς τους πελάτες με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ζήτηση και το περιθώριο κέρδους.
- *Προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον:* Η ΧΨΖ έχει συνδέσει την στρατηγική της με το περιβάλλον και δείχνει εμπράκτως ότι ενδιαφέρεται οι λύσεις της να μην επιβαρύνουν το περιβάλλον. Οπότε, πελάτες που ενδιαφέρονται πολύ για

τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον δείχνουν την προτίμηση τους στην ΧΨΖ.

Απειλές:

- *Συμμαχίες - συγχωνεύσεις:* Παρατηρείται αυξημένος ανταγωνισμός λόγω εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, όπως επίσης συμμαχιών και συγχωνεύσεων εταιρειών που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Οι τελευταίες συμφωνούν και μοιράζονται τους πόρους τους ώστε να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους, όπως έκανε και η ΧΨΖ.
- *Οικονομική κρίση:* Η οικονομική κρίση μπορεί να λειτουργήσει ως απειλή και ήδη έχει αναγκάσει εταιρείες του κλάδου σε χρεοκοπία. Ειδικότερα, εταιρείες που δεν ήταν προετοιμασμένες και είχαν κάνει υπέρμετρες επενδύσεις δυσκολεύονται να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους. Επιπλέον, υπάρχουν περιπτώσεις που οι επισφάλειες έχουν οδηγήσει τις εταιρείες σε αδιέξοδα και σε πρωτοφανή έλλειψη ρευστότητας.
- *Κινέζοι ανταγωνιστές:* Σημαντική απειλή για την ΧΨΖ και τις άλλες εταιρείες του κλάδου είναι η δυναμική είσοδος κινεζικών εταιρειών που έχοντας το πλεονέκτημα του χαμηλού λειτουργικού κόστους ανταγωνίζονται σε επίπεδο τιμής. Παρά τις εκπτώσεις που κάνουν στην ποιότητα η τιμολογιακή διαφορά με τον ανταγωνισμό είναι τόσο μεγάλες που έχουν καταφέρει να κερδίσουν σημαντικά μερίδια αγοράς.
- *Εθνικές κυβερνήσεις:* Οι αποφάσεις των κυβερνήσεων για την νομοθεσία που αφορά τον κλάδο παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο καθώς διαμορφώνουν τον κλάδο. Επίσης, συχνά παρατηρείται ότι οι εθνικές κυβερνήσεις λειτουργούν προς όφελος των τοπικών εταιρειών με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εμπόδια για την ΧΨΖ που προσπαθεί να ανταγωνιστεί σε αυτήν την αγορά. Επιπλέον, η νομοθεσία που διέπουν τον εν λόγω κλάδο σε κάθε χώρα είναι σύνθετη και μεταβάλλεται συνεχώς, με αποτέλεσμα η ΧΨΖ να πρέπει να αναδεικνύει συνεχώς γρήγορα ανακλαστικά για να προλαβαίνει τις εξελίξεις.

11.5 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Μέρος της στρατηγικής της ΧΨΖ είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της, η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της και η αύξηση της κερδοφορίας της. Ο κλάδος

χαρακτηρίζεται από μέτρια ελκυστικότητα ενώ η αγορά αυτή έχει μπει πλέον σε φάση ωρίμανσης. Τα παραπάνω λοιπόν σε συνδυασμό με την παγκόσμια οικονομική κρίση που εκτός από δυσμενείς συνθήκες δημιουργεί εξαιρετικές ευκαιρίες ανάπτυξης ώθησαν την ΧΨΖ να προχωρήσει σε στρατηγικές οριζόντιας ολοκλήρωσης μέσω εξαγορών.

Ειδικότερα, το 2008 η ΧΨΖ προχώρησε σε εξαγορά μιας ισραηλίτικης εταιρείας που κατασκευάζει συστήματα μεταγωγής Ethernet και κοστολογήθηκε στην περιοχή των 100 εκ. €. Το έτος 2010, η ΧΨΖ εξαγόρασε μια ακόμη εταιρεία με έδρα την Αγγλία, που παρείχε εργαλεία διαχείρισης δικτύων κινητών επικοινωνιών και εξαγοράζοντας την εταιρεία αυτή κέρδισε και τους πελάτες της. Η εταιρεία βρίσκεται συνεχώς σε εγρήγορση για ανάπτυξη μέσω εξαγορών και για αυτό έχει κάνει προσφορά για αγορά τμημάτων ανταγωνίστριας εταιρείας. Συμπερασματικά, η ΧΨΖ είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη στον κλάδο της και έχει τις απαραίτητες βάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη χωρίς να παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα. Συνεπώς η ανάπτυξη είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που ταιριάζει καλύτερα στην εταιρεία.

Παράλληλα, η ΧΨΖ προσπαθεί να επιτύχει εσωτερική ανάπτυξη μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων της σε νέες τεχνολογίες που θα την εδραιώσουν στην αγορά και θα επεκτείνουν τα μερίδια αγοράς της. Η επιχειρησιακή στρατηγική που χρησιμοποιεί είναι η συσχετισμένη στρατηγική διαποίκισης που ουσιαστικά σημαίνει την είσοδο της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που όμως είναι στον ίδιο κλάδο που δραστηριοποιείται ήδη η επιχείρηση. Στόχος είναι η εκμετάλλευση των ήδη υπάρχουσών ικανοτήτων της επιχείρησης σε ελαφρώς τροποποιημένες δραστηριότητες με στόχο την δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

11.6 Επιχειρηματική Στρατηγική

Σύμφωνα με προηγούμενο κεφάλαιο υπάρχουν τρεις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές εκ των οποίων πρέπει να διαλέξει μια εταιρεία. Η ΧΨΖ έχει επιλέξει να ακολουθήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Στόχος της είναι να αποτυπωθεί στους πελάτες της ως η εταιρεία που προσφέρει τα υψηλότερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες στον κλάδο. Για να το πετύχει αυτό βοηθάει τους πελάτες της να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με χρήση των λύσεων της. Ειδικότερα, προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τις ταμειακές τους ροές από την καλύτερη αξιοποίηση

των περιουσιακών τους στοιχείων, δηλαδή την αύξηση της φασματικής απόδοσης, καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών κα. Επιπλέον, ένα ακόμα στοίχημα για την ΧΨΖ είναι να καταφέρει να μειώσει το λειτουργικό κόστος των πελατών. Η επίτευξη του τελευταίου οδηγεί στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αύξηση της κερδοφορίας. Ο δρόμος για τη μείωση των λειτουργικών εξόδων του πελάτη περνάει από την αρτιότερη αρχιτεκτονική των συστημάτων, τεχνολογίες που επιτρέπουν οικονομίες κλίμακας και χαμηλή κατανάλωση ενέργειας.

Ένας άλλος τρόπος που η ΧΨΖ θα προσπαθήσει να διαφοροποιηθεί είναι με την προσφορά υπηρεσιών διαχείρισης (managed services) στους πελάτες της. Ειδικότερα, οι τελευταίοι αντί να επενδύσουν υψηλά κεφαλαία σε τεχνολογικές υποδομές και να επιβαρυνθούν το κόστος της συντήρησής τους χρησιμοποιούν το μοντέλο των υπηρεσιών διαχείρισης που τους παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης τεχνολογιών αιχμής, η κυριότητα των οποίων δεν ανήκει στους ίδιους αλλά στην ΧΨΖ. Στόχος της εταιρείας είναι οι 15 μεγαλύτεροι πελάτες να δεχτούν να αξιοποιήσουν την δυνατότητα αυτή.

12.1 Γενικά

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια επίπονη και δύσκολη διαδικασία όμως πολύ σημαντική είναι και η υλοποίησή της. Είναι προφανές ότι η έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού μάντζμεντ ταυτίζεται στο μυαλό πολλών με τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής, όμως η υλοποίησή της στρατηγικής συνιστά μια εξίσου σημαντική και πολύπλοκη διαδικασία.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής πραγματοποιείται από μια ομάδα εξειδικευμένων στελεχών αλλά η υλοποίησή πραγματοποιείται από όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Ειδικότερα, περνάει τη φάση που βρίσκεται πάνω στο χαρτί και γίνεται πραγματικότητα, διαδικασία ιδιαίτερα πολύπλοκη και πολλές φορές απρόβλεπτη. Προκειμένου η υλοποίησή της στρατηγικής να πραγματοποιηθεί με επιτυχία χρειάζεται να εκτελεστεί από ανθρώπους παθιασμένους και ικανούς, οι οποίοι έχουν βαθιά κατανόηση της κατεύθυνσης που επιθυμεί να πάει η εταιρεία.

12.2 Διάχυση της στρατηγικής εντός της ΧΨΖ

Για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η στρατηγική μιας επιχείρησης απαιτείται η συνεισφορά όλων των εργαζομένων. Όμως για να μπορέσουν οι τελευταίοι να είναι αποτελεσματικοί θα πρέπει να γνωρίζουν και να έχουν κατανοήσει εις βάθος την στρατηγική που οι διοικούντες προσπαθούν να εφαρμόσουν. Βέβαια, κατά την διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής οι εργαζόμενοι δεν έχουν ενεργό ρόλο όμως στη φάση της υλοποίησης έχουν τον πιο ουσιαστικό.

Η ΧΨΖ δίνει μεγάλη βάση στη διάχυση της στρατηγικής της στους εργαζομένους της, προσπάθεια φιλόδοξη καθώς πρόκειται για έναν παγκόσμιο οργανισμό. Για την εταιρεία, η ενημέρωση της στρατηγικής είναι συνώνυμη με το διάλογο. Αυτός ο διάλογος ξεκινάει από τα ανώτατα στελέχη της εταιρείας που

επιφορτίζονται με την ευθύνη να μεταφέρουν την πληροφορία αυτή στους υφισταμένους τους. Για τον λόγο αυτό, σε τακτά χρονικά διαστήματα λαμβάνουν χώρα, σε πολλά μέρη ανά τον κόσμο που υπάρχει η ΧΨΖ, ανοιχτές συναντήσεις των εργαζομένων με τα στελέχη της εταιρείας με σκοπό να παρουσιαστεί η στρατηγική και να ανταλλαγούν απόψεις. Επιπρόσθετα, ένας άλλος τρόπος που χρησιμοποιείται από την ΧΨΖ για την ενημέρωση του υπαλληλικού προσωπικού της είναι το εσωτερικό δίκτυο (intranet) της εταιρείας. Σε αυτό αναρτάται υλικό σχετικό με τη στρατηγική της εταιρείας με στόχο την ενημέρωση των εργαζομένων.

Η διάχυση της στρατηγικής είναι το εναρκτήριο λάκτισμα της υλοποίησης της στρατηγικής. Βάση μιας άρτιας και επιτυχημένης στρατηγικής είναι η σωστή μετάφραση της σε μικρές δράσεις και στόχους που να μπορούν να γίνουν κατανοητοί και να εκτελεστούν από το σύνολο των υπαλλήλων της εταιρείας. Σύμφωνα με τις διαδικασίες της ΧΨΖ το πρώτο βήμα είναι η διάσπαση της στρατηγικής σε τμήματα που θα πρέπει να υλοποιηθούν από κάθε διεύθυνση ξεχωριστά και έπειτα η περαιτέρω διάσπαση σε μικρά κομμάτια στρατηγικής που θα υλοποιούνται σε επίπεδο ομάδας. Βέβαια, για να γίνει αυτό με επιτυχία κάθε κομμάτι της στρατηγικής θα θεωρείται ότι έχει υλοποιηθεί βάση κάποιων στόχων. Οι τελευταίοι ενοποιούνται με τους ατομικούς στόχους του κάθε εργαζόμενου και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν μέρος στην υλοποίηση της στρατηγική γνωρίζοντας πως η κάθε τους ενέργεια βοηθάει προς αυτήν την κατεύθυνση. Επιπλέον, η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται μέρος της καθημερινότητας του κάθε υπαλλήλου και γίνεται πιο κατανοητή. Τέλος, η στοχοθέτηση αυτή βοηθάει στον έλεγχο για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής με στόχο την λήψη μέτρων έγκαιρα πριν μια λανθασμένη στρατηγική γίνει η αιτία για κακώς κείμενα στην εταιρεία.

12.3 Ηγεσία

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι για να είναι το υπαλληλικό προσωπικό αφοσιωμένο και παθιασμένο όσον αφορά τη στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία θα πρέπει να υπάρχει και η κατάλληλη κουλτούρα που θα οδηγεί σε τέτοιου είδους συμπεριφορές. Κλειδί για αυτό είναι η ηγεσία και ο τρόπος που την αντιλαμβάνεται η κάθε εταιρεία.

Για το λόγο αυτό η ΧΨΖ έχει δημιουργήσει ένα πλαίσιο που ορίζει την ηγεσία και τις παραμέτρους τους, ώστε να γίνεται κατανοητή σε όλους. Ειδικότερα, για το

σκοπό αυτό η ΧΨΖ έχει προσδιορίσει κάποιες αξίες, τις «ηγούμαι του εαυτού μου» και «ηγούμαι της ομάδας μου», που είναι τα θεμέλια του «ηγούμαι της επιχείρησής μου». Επιδίωξη της ΧΨΖ είναι να χτίσει πάνω στις δυνάμεις της ώστε να δημιουργήσει ομάδες που λειτουργούν ομαδικά και τα μέλη των ομάδων αυτών πετυχαίνουν τους στόχους τους μαζί.

Το μοντέλο ηγεσίας αυτό περιλαμβάνει και μια σειρά από χαρακτηριστικά που περιγράφουν μια ηγετική συμπεριφορά και στηρίζονται στις αξίες και στην στρατηγική της εταιρείας. Τα χαρακτηριστικά λοιπόν του ηγέτη για την ΧΨΖ είναι:

- Διάθεση για καινοτομία
- Εργασία χωρίς περιορισμούς και στεγανά
- Διάδοση της γνώσης
- Ηθική
- Αποτελέσματα
- Πρώτα ο πελάτης
- Να ξεκινάει το διάλογο
- Να παίρνει αποφάσεις
- Να αντέχει τις πιέσεις
- Να μπορεί να καθοδηγεί
- Να εμπνέει
- Να είναι οργανωτικός
- Να λύνει προβλήματα
- Να έχει στρατηγική σκέψη

Η «ηγεσία για την ΧΨΖ» είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό που θέλει η εταιρεία να έχουν οι ηγέτες της. Θέτει τις προσδοκίες για συμπεριφορά που βασίζεται στη δημιουργία αξίας, ενώ είναι διακριτή στη κοινωνία της ΧΨΖ. Είναι σημαντικό, οι ηγέτες της εταιρείας να ενστερνίζονται τις αξίες της ώστε να μπορούν επιτυχώς να εμπνέουν τους συναδέλφους τους και να τους παροτρύνουν να επιτύχουν στην:

- Δημιουργία μακροπρόθεσμων δυνατοτήτων για την εταιρεία
- Δημιουργία ομάδων υψηλής αποδοτικότητας
- Υποστήριξη της ατομικής εξέλιξης και της προσωπικής ανάπτυξης

12.3.1 Ηγούμαι του εαυτού μου

Μια από τις αρχές της ηγεσίας είναι να αναγνωριστούν οι δραστηριότητες εκείνες που μπορεί ένας ηγέτης να κάνει σωστά και να χτίσει πάνω σε αυτές τις δυνάμεις του. Είναι πολύ σημαντικό για τον κάθε ηγέτη να γνωρίζει τα δυνατά του σημεία, τις αδυναμίες του και τους τομείς που μπορεί να βελτιωθεί. Η ΧΨΖ έχει δημιουργήσει ειδικά για το σκοπό αυτό προγράμματα εκπαιδεύσεων για να βοηθήσουν τους εν δυνάμει ηγέτες να εξελιχθούν.

12.3.2 Ηγούμαι της ομάδας μου

Μια από τις αξίες της ΧΨΖ, όπως περιγράφηκε νωρίτερα, είναι να «κερδίζουμε μαζί». Η εταιρεία περιμένει λοιπόν από τους υποψήφιους ηγέτες να κατανοήσουν τη φιλοσοφία της και να πράττουν με βάση αυτήν. Ειδικότερα, φιλοσοφία της ΧΨΖ είναι ο ηγέτης να υποστηρίζει και να αναπτύσσει τους υφισταμένους του. Είναι ευθύνη του ηγέτη να προσπαθεί να εμπνέει τους άλλους και να τους δίνει κίνητρο να βελτιώνονται. Επιπλέον, ο ρόλος του είναι να ενθαρρύνει τους άλλους να παίρνουν πρωτοβουλίες και να τους μεταλαμπαδεύει τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρείας.

12.3.3 Ηγούμαι της επιχείρησής μου

Στην ΧΨΖ είναι ευθύνη του ηγέτη να σχεδιάζει και να παρέχει υψηλή ποιότητα στον πελάτη μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών. Είναι σημαντικό για τον ηγέτη να μπορεί να προσφέρει λύσεις δίνοντας αξία στον πελάτη αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να πετυχαίνει τους στόχους που του έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Επιπλέον, προκειμένου κάποιος να «ηγείται επιτυχώς της επιχείρησής του», σύμφωνα με την ΧΨΖ, θα πρέπει να:

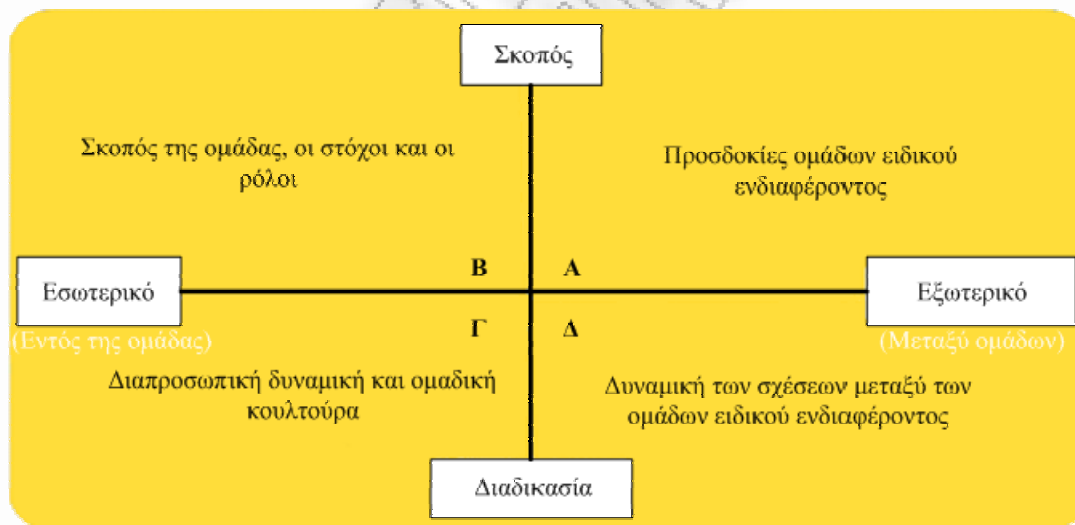
- Κατανοήσει τον τρόπο που η ΧΨΖ λειτουργεί σε επίπεδο διαδικασιών, οργανωτικών δομών και κουλτούρας
- Κατανοήσει τις μετρήσεις και τους χρηματοοικονομικούς δείκτες που έχουν επιλεγεί και να προσπαθήσει να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί
- Κατανοήσει το επιχειρηματικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται η εταιρεία και την στρατηγική που ακολουθεί ώστε να μπορεί να μετατρέψει την τελευταία σε ατομικούς στόχους

Τέλος, ένας τρόπος να διδαχτεί κάποιος την ηγεσία όπως την αντιλαμβάνεται η ΧΨΖ είναι να ακολουθήσει εξειδικευμένες εκπαιδεύσεις και σεμινάρια που διοργανώνονται από την εταιρεία για τους υπαλλήλους της.

12.4 Το υπόδειγμα ομάδας

Το υπόδειγμα ομάδας είναι ένα εργαλείο που ανέπτυξε η ΧΨΖ για την καλύτερη κατανόηση και άσκηση ηγεσίας. Ειδικότερα, πρόκειται για ένα υπόδειγμα που έχει ως στόχο να βοηθήσει τους ηγέτες των ομάδων να χρησιμοποιήσουν μια συγκεκριμένη προσέγγιση όσον αφορά την ανάπτυξη της ομάδας και τις καλύτερες δυνατές πρακτικές για αύξηση της αποδοτικότητας.

Πρόκειται για ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για να γίνουν κατανοητά σημαντικά στοιχεία που συνθέτουν μια επιτυχημένη ομάδα. Ειδικότερα, σημαντικά σημεία είναι ο στόχος της ομάδας, οι διαδικασίες που ακολουθεί, το εσωτερικό περιβάλλον της ομάδας και το εξωτερικό περιβάλλον συμπεριλαμβανομένων και των πελατών. Το υπόδειγμα ομάδας της παρουσιάζεται στο διάγραμμα 12.1:



Διάγραμμα 12.1: Το υπόδειγμα ομάδας της ΧΨΖ

Πηγή: Στοιχεία εταιρείας ΧΨΖ

Στο υπόδειγμα αυτό περιλαμβάνονται τα ακόλουθα τεταρτημόρια:

A. Προσδοκίες ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος

- Τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν τις προσδοκίες της διοίκησης της ΧΨΖ αλλά και των πελατών της
- Τα μέλη της ομάδας κατανοούν τον ρόλο της ομάδας τους σε σχέση με τις άλλες ομάδες εντός της ΧΨΖ
- Τα μέλη της ομάδας πρέπει να ενημερώνουν με σαφήνεια τους προμηθευτές και τους συνεργάτες τους για τις προσδοκίες τους

Β. Σκοπός της ομάδας, οι στόχοι και οι ρόλοι

- Τα μέλη της ομάδας είναι αφοσιωμένα στον σκοπό της ομάδας και μπορούν να τον περιγράψουν
- Τα μέλη της ομάδας κατανοούν πλήρως τον ατομικό τους ρόλο και τις ευθύνες τους

Γ. Διαπροσωπική δυναμική και ομαδική κουλτούρα

- Τα μέλη της ομάδας δίνουν και λαμβάνουν συχνά υψηλής ποιότητας ανάδραση
- Η ομάδα αξιοποιεί τις δυνάμεις των μελών της και την διαφορετικότητά τους
- Η ομάδα έχει καθαρές διαδικασίες και πρακτικές

Δ. Δυναμική των σχέσεων μεταξύ των ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος

- Η ομάδα δημιουργεί αξία στον πελάτη
- Η ομάδα συναναστρέφεται και μαθαίνει από τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος
- Η ομάδα μοιράζεται την ανάδραση των ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος

13.1 Γενικά

Το τελικό στάδιο στο στρατηγικό μανάτζμεντ, όπως αναλύθηκε, είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος στρατηγικής. Όλες οι στρατηγικές υπόκεινται σε τροποποίηση μέσω της διαδικασίας της ανάδρασης καθώς οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες αλλάζουν συνεχώς. Στη διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου στρατηγικής οι διοικούντες αναζητούν εργαλεία για να μπορέσουν να μετατρέψουν την επιλεγμένη στρατηγική σε μετρήσιμους στόχους. Οι θεμελιώδεις δραστηριότητες αξιολόγησης και ελέγχου στρατηγικής είναι η μέτρηση της απόδοσης, η έγκαιρη ανάγνωση τυχόν αστοχιών και η καίρια λήψη διορθωτικών μέτρα.

Υπάρχουν αρκετά χρηματοοικονομικά ποιοτικά και ποσοτικά εργαλεία για τον σκοπό αυτό όμως πολλές φορές οι εταιρείες δημιουργούν δικά τους εργαλεία, όπως το *balanced scorecard*, προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους. Για το λόγο αυτό το 2009 η ΧΨΖ δημιούργησε το *connectivity scorecard*.

13.2 *Connectivity Scorecard*

Είναι γεγονός, ότι οι αναπτυγμένες οικονομίες της Βορείου Αμερικής, της Ευρώπης και της Άπω Ανατολής, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ευκολία και την ταχύτητα με την οποία πραγματοποιείται η διακίνηση της πληροφορίας. Αυτό που δεν είναι ευρέως γνωστό, είναι ότι και οι «αναπτυσσόμενες» οικονομίες είναι εξίσου εξαρτημένες από την πληροφορία όσο και οι πιο προηγμένες.

Η ανεμπόδιστη ροή και η διαθεσιμότητα της πληροφορίας ονομάζεται συνδεσιμότητα και εξαρτάται από τον συνδυασμό του υλικοτεχνικού δικτύου διακίνησης πληροφοριών, απαραίτητου για τη βέλτιστη λειτουργία του λογισμικού και την κατάλληλη εκπαίδευση των χρηστών του.

Με τον όρο «συνδεσιμότητα» στο υπόδειγμα αυτό περιγράφεται το υλικοτεχνικό κομμάτι του δικτύου διακίνησης και μεταφοράς πληροφοριών, το οποίο συνίσταται από την κλασική καλωδίωση από χαλκό, αλλά και από πιο σύγχρονους φορείς όπως οι οπτικές ίνες και τα δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών. Τα παραπάνω επιτρέπουν την ανταλλαγή πληροφοριών με μεγαλύτερη οικονομία και ταχύτητα σε σχέση με τη φυσική μεταφορά της πληροφορίας από το ένα μέρος στο άλλο, ή από τις τηλεπικοινωνίες των περασμένων δεκαετιών. Η εξέλιξη της συνδεσιμότητας αποτελεί βασικό παράγοντα διευκόλυνσης των σύγχρονων οικονομιών, αλλά και της ανάπτυξης των οικονομιών αναπτυσσόμενων κρατών, όπως αυτά της Ασίας και της Αφρικής.

Πέρα όμως, από τη δομή και τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό ενός δικτύου διακίνησης πληροφοριών, ο όρος «συνδεσιμότητα», θα πρέπει να περιλαμβάνει επίσης το λογισμικό και την ικανότητα του χρήστη (ανεξαρτήτως από το αν πρόκειται για μεμονωμένα άτομα, επιχειρήσεις ή κυβερνήσεις) να μπορεί να χρησιμοποιήσει και να εκμεταλλευτεί πλήρως τις δυνατότητες διακίνησης πληροφοριών που του προσφέρονται από το εκάστοτε δίκτυο. Έτσι λοιπόν, με τον όρο «συνδεσιμότητα» εννοούμε το σύνολο των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των υλικοτεχνικών δομών δικτύωσης και του παρελκόμενου λογισμικού του, καθώς επίσης και την ικανότητα των ανθρώπων να χρησιμοποιούν παραγωγικά το παραπάνω δίκτυο ενός κράτους.

Είναι λοιπόν προφανές ότι προκύπτει η ανάγκη ενός δείκτη αξιολόγησης όχι μόνο του βαθμού συνδεσιμότητας μίας χώρας, αλλά και της ικανότητας της συνδεσιμότητας της να συμβάλει παραγωγικά και να αποτελεί παράγοντα ώθησης της οικονομίας της, της συνδεσιμότητας δηλαδή η οποία είναι χρήσιμη για μια οικονομία. Ο όρος «χρήσιμη συνδεσιμότητα» αποτελεί δείκτη της οικονομικής αξίας η οποία παράγεται από την συνδεσιμότητα και περιλαμβάνει όχι μόνο συμβατικά κριτήρια όπως πχ. Ο αριθμός και η έκταση των ευρυζωνικών συνδέσεων και ηλεκτρονικών υπολογιστών, αλλά και το ποιος (επιχειρήσεις ή καταναλωτές) και με τι αποτελεσματικότητα (ικανότητα χρήσης του δικτύου, χρήση κατάλληλου λογισμικού) χρησιμοποιεί αυτές τις συνδέσεις.

Ο στόχος του connectivity scorecard είναι η αξιολόγηση της «χρήσιμης συνδεσιμότητας», όπως προκύπτει από τη σχέση συνδεσιμότητας και οικονομικής ανάπτυξης. Το υπόδειγμα αυτό διαθέτει περίπου 30 δείκτες που αφορούν τη χρήσιμη συνδεσιμότητα και την υποδομή, δίνοντας μια μέτρηση για την κάθε χώρα από 1 έως 10 ανάλογα με το πόσο η χώρα χρησιμοποιεί την τηλεπικοινωνιακή υποδομή, ποιες

τεχνολογίες προτιμάει και ποιες είναι οι δυνατότητες της για ανάπτυξη και οικονομική άνθιση.

Το υπόδειγμα δίνει την δυνατότητα στους διοικούντες της ΧΨΖ να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους και να κατευθυνθούν προς αγορές χωρών πιο ελκυστικές με αυξημένη ανάγκες και ζήτηση σε τηλεπικοινωνίες. Μετρήσεις του υποδείγματος παρατίθενται ακολούθως:

Rank	Country	Score	Rank	Country	Score
1	Sweden [2]	7.55	14	Hong Kong SAR [14]	6.10
2	United States [1]	7.77	15	Belgium [17]	6.08
3	Norway [5]	7.74	16	New Zealand [16]	6.07
4	Denmark [3]	7.54	17	Germany [13]	5.77
5	Netherlands [4]	7.52	18	France [15]	5.65
6	Finland [11]	7.26	19	Czech Republic [20]	5.03
7	Australia [8]	7.04	20	Spain [21]	4.79
8	United Kingdom [6]	7.03	21	Portugal [22]	4.45
9	Canada [7]	7.02	22	Italy [19]	4.35
10	Japan [10]	6.73	23	Hungary [23]	4.31
11	Singapore [9]	6.68	24	Poland [25]	4.06
12	Ireland [12]	6.37	25	Greece [24]	3.44
13	Korea [18]	6.33			

Διάγραμμα 13.1: Αποτελέσματα για οικονομίες που στηρίζονται στην καινοτομία

Πηγή: Στοιχεία εταιρείας ΧΨΖ

Rank	Country	Score	Rank	Country	Score
1	Malaysia [1]	7.14	14	Iran [12]	3.59
2	South Africa [4]	6.18	15	Vietnam [19]	3.42
3	Chile [3]	6.06	16	Sri Lanka [18]	3.18
4	Argentina [7]	5.90	17	China [15]	3.14
5	Russia [6]	5.82	18	Egypt [17]	2.97
6	Brazil [8]	5.32	19	Philippines [16]	2.92
7	Turkey [2]	5.09	20	Indonesia [21]	2.13
8	Mexico [5]	5.00	21	India [20]	1.82
9	Colombia [9]	4.76	22	Kenya [22]	1.80
10	Ukraine [13]	4.67	23	Nigeria [25]	1.78
11	Botswana [10]	4.30	24	Bangladesh [23]	1.69
12	Thailand [11]	4.11	25	Pakistan [24]	1.53
13	Tunisia [14]	3.67			

Διάγραμμα 13.2: Αποτελέσματα για οικονομίες που στηρίζονται στην αποδοτικότητα

Πηγή: Στοιχεία εταιρείας ΧΨΖ

13.3 Υπεύθυνοι αξιολόγησης & ελέγχου

Βασικοί υπεύθυνοι για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της επίδοσης της επιχείρησης είναι τα στελέχη που ανήκουν στην ανώτατη διοίκηση. Βέβαια, το γεγονός αυτό δεν σημαίνει ότι τα ενδιάμεσα και τα κατώτερα στελέχη δεν

συμμετέχουν και μάλιστα καταλυτικά. Κάθε στέλεχος πρέπει να αξιολογεί τους υφισταμένους του, τις λειτουργίες όπως και τις δραστηριότητες της επιχείρησης που υπόκεινται στην αρμοδιότητά του.

Επιπρόσθετα, υποχρέωση του κάθε στελέχους είναι να συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που θα λειτουργήσουν ως εφελκυστήριον για ενδεχόμενη ανάδραση. Τα στοιχεία αυτά είναι που θα δώσουν τη δυνατότητα στους διοικούντες να κάνουν τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις και να περιορίσουν τα λάθη.

13.4 Συχνότητα αξιολόγησης & ελέγχου

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου θα πρέπει να πραγματοποιείται βάσει του προκαθορισμένου χρονικού ορίζοντα που έχει τεθεί για την επίτευξη των στόχων. Κατά κανόνα, τέτοιου είδους διαδικασίες λαμβάνουν χώρα μια φορά το χρόνο και συνήθως στην αρχή κάθε ημερολογιακού έτους. Με τον τρόπο αυτό χρησιμοποιείται και το connectivity scorecard που αναφέρθηκε προηγουμένως καθώς χρησιμοποιείται για να παράγει αποτελέσματα μια φορά κάθε έτος.

Παρόλα αυτά, μικρότερης κλίμακας αξιολογήσεις γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη την διάρκεια του έτους. Αυτό συμβαίνει, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης να παρακολουθούν τις τάσεις και να μπορούν να αναπροσαρμόζουν τη στρατηγική τους είτε διότι υπάρχουν αστοχίες στην υλοποίηση είτε διότι άλλαξαν οι μεταβλητές του περιβάλλοντος. Με αυτό τον τρόπο, υπάρχει συνεχώς εικόνα για την πορεία της εταιρείας και μπορούν να προληφθούν τα κακώς κείμενα.

13.5 Συμπεράσματα

Η μελέτη περιπτώσεων είναι πιο κατάλληλος τρόπος για την κατανόηση της στρατηγικής διαδικασίας. Με την εφαρμογή των εργαλείων και τεχνικών που ορίζει η βιβλιογραφία σε συνδυασμό με τη μελέτη πραγματικών περιπτώσεων ενισχύεται η ικανότητα ανάλυσης και λήψης αποφάσεων.

Στο πρώτο μέρος έγινε μια εκτενής ανάλυση της θεωρίας που διέπει το στρατηγικό μάνατζμεντ με στόχο την μελέτη της περίπτωσης που αναλύεται στο δεύτερο μέρος της παρούσας διπλωματικής, της εταιρείας ΧΨΖ. Αρχικά, γίνεται μια περιγραφή της εταιρείας και του κλάδου που δραστηριοποιείται. Εν συνεχεία, γίνεται ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος που ενεργεί η ΧΨΖ με

αποτέλεσμα να προκύψουν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που συνθέτουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της. Παράλληλα, γίνεται η περιγραφή της στρατηγικής που έχει επιλέξει η ΧΨΖ δίνοντας έμφαση στις ενέργειες που κάνει η εταιρεία ώστε να υλοποιήσει το όραμα της. Εκτενής αναφορά γίνεται στον τρόπο υλοποίησης της στρατηγικής της ΧΨΖ που στηρίζεται στην ηγεσία και την ομαδικότητα. Τελευταίο στάδιο στην ανάλυση είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος που έχει ως στόχο την συνεχή ανάδραση ώστε να αποφεύγεται η συνέχιση λάθος επιλογών.

Το παγκόσμιο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σημερινές επιχειρήσεις είναι πολυμεταβλητό και αλλάζει ραγδαία με αποτέλεσμα πολλές εταιρείες που την μια ημέρα είναι ηγέτες του κλάδου τους μπορεί σύντομα να παραδώσουν τη σκυτάλη σε άλλες. Μια τέτοια συγκυρία θέλει να εκμεταλλευτεί και η ΧΨΖ που έχει ως στόχο της ανέλιξη της σε ηγέτη του κλάδου της. Οπότε, κινούμενη προς αυτήν την κατεύθυνση αναπτύσσεται μέσω εξαγορών ανταγωνιστριών εταιρειών και προσπαθεί να αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί, ότι η αληθινή πρόκληση για τις σημερινές επιχειρήσεις δεν είναι η καινοτομία που προσφέρει εφήμερη επιτυχία αλλά κατά πόσο η καινοτομία αυτή θα έχει διάρκεια, ώστε να οδηγήσει σε ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι η ΧΨΖ αποτελεί υπόδειγμα επιχείρησης που προωθεί την καινοτομία στηριζόμενη στις νέες τεχνολογίες και στο ανθρώπινο δυναμικό της. Στόχος της είναι να αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα την καταστήσουν ηγέτη και πρωτοπόρο στον κλάδο προμηθευτών τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού σε επίπεδο υλικού, λογισμικού και υπηρεσιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Wheelen L. Thomas, Hunger L. David, “*Concepts in Strategic Management & Business Policy*”, Pearson Education Limited, Eleventh Edition, 2005.
- [2] Porter E. Michael, “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, Free Press, First edition, 1998.
- [3] Porter E. Michael, “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, Free Press, First edition, 1998.
- [4] Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, “*Στρατηγικό μάνατζμεντ*”, Εκδόσεις Μπένου, 2006.
- [5] Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, “*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*”, Seventh Edition, FT Press, 2006.
- [6] Kim W. Chan, Mauborgne Renée, “*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*”, Harvard Business Press, 2005.
- [7] Graham Kenny, “*Strategic Planning and Performance Management: Develop and Measure a Winning Strategy*”, Butterworth-Heinemann, 2005.
- [8] Graham Kenny “*Diversification Strategy: How to Grow a Business by Diversifying Successfully*”, Kogan Page, 2009.
- [9] Grimm M. Curtis, Lee Hun, Smith G. Ken, “*Strategy As Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*”, Oxford University Press, 2005.
- [10] Formizano A. Roger, “*Manager’s Guide to Strategy*”, McGraw-Hill, 2004.
- [11] Worthington Ian, Britton Chris, “*The Business Environment*”, Financial Times/Prentice Hall, 5th edition, 2006.
- [12] Andersen Moesgaard Michael, Poulfelt Flemming, “*Discount Business Strategy: How the New Market Leaders are Redefining Business Strategy*”, John Wiley & Sons Ltd, First edition, 2006.
- [13] Reading Clive, “*Strategic Business Planning: A Dynamic System for Improving Performance & Competitive Advantage*”, Kogan Page, 2004.
- [14] Daniell Mark, “*Strategy: A Step by Step Approach to the Development and Presentation of World Class Business Strategy*”, Palgrave Macmillan, 2004.

- [15] Gibbs Richard, Humphries Andrew, “*Strategic Alliances and Marketing Partnerships: Gaining Competitive Advantage Through Collaboration and Partnering*”, Kogan Page, 2009.
- [16] Dunmore Michael, “*Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*”, Kogan Page, 2003.
- [17] Hill W.L Charles., “*Differentiation versus low cost or differentiation and low cost A contingency framework*”, Academy of Management Review, 1988.
- [18] Murrey A. I., “*A contingency view of Porter’s generic strategies*”, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, 1988.
- [19] Wright P., “*A refinement of Porter’s strategies*”, Strategic Management journal, Vol. 8. No. 1, 1987.
- [20] Miller D., “*The generic strategy trap*”, The Journal of Business Strategy, Vol. 13, No. 1, 1992.
- [21] Kottler Philip, Keller Kevin, “*Marketing Management*”, Prentice Hall, 13th edition, 2008.
- [22] Παπαδάκης Μ. Βασίλης, “*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*”, Εκδόσεις Μπένου, 2002.
- [23] Porter E. Michael, “*The Five Competitive Forces that Shape Strategy*”, Harvard Business Review, p.86, January, 2008.
- [24] Hill W. L. Charles, and Jones R. Gareth, “*Strategic Management: An integrated approach*”, Houghton Mifflin Company, Seventh Edition, 2001.
- [25] Grant M. Robert, “*Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*”, Wiley-Blackwell, Fifth Edition, 2005.
- [26] Salvatore Dominick, “*Managerial Economics in a Global Economy*”, Oxford University Press, 6th edition, 2006.
- [27] Grove S. Andrew, “*Only the paranoid survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*”, Broadway Business, Doubleday, First Edition, 1999.
- [28] Barney B. Jay, Clark N. Delwyn, “*Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*”, Oxford University Press, 2007.
- [29] Barney B. Jay, “*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*”, 3rd Edition, 2006.

- [30] Schein H. Edgar, *“The corporate culture survival guide”*, Jossey-Bass, San Francisco, 1999.
- [31] Casson Mark, *“Entrepreneurship and Business Strategic Management”*, Vol. 30, No 1, 1997.
- [32] Rousseau M. Denise, *“Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods”*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990.
- [33] Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, *“Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων”*, Interbooks, 2001.
- [34] Laudon Ken, Laudon Jane, *“Management Information Systems: Managing the Digital Firm”*, Prentice Hall, 9th edition, 2005.
- [35] Rayport F. Jeffrey, Sviokla J. John, *“Exploiting the Virtual Value Chain”*, Harvard Business Review, Vol. 73 Issue 6, 1995.
- [36] Ulwick W. Anthony, *“Business Strategy Formulation: Theory, Process, and the Intellectual Revolution”*, Quorum Books, 1999.