

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αλέξιος Δ. Μαυραγάνης
Πτυχίο Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2005

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

**Στους αγαπημένους μου γονείς
Δημήτρη και Μένη**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αλέξιος Δ. Μαυραγάνης

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό μανάτζμεντ, διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής, επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική, ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το στρατηγικό μανάτζμεντ είναι ένα από τα πιο ενδιαφέροντα και σημαντικά πεδία της διοίκησης των επιχειρήσεων τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο, όπου «αγκαλιάζει» όλα τα άλλα πεδία της, όσο και σε πρακτικό επίπεδο δεδομένου ότι επηρεάζει άμεσα την πορεία μιας επιχείρησης. Το ενδιαφέρον για το στρατηγικό μανάτζμεντ, μάλιστα, αυξάνεται και στα δυο επίπεδα τα τελευταία χρόνια καθώς, αφενός εμφανίζονται νέες θεωρίες προσαρμοσμένες στα νέα δεδομένα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αφετέρου αναγνωρίζεται όλο και πιο πολύ η συμβολή του στην επίτευξη ανώτερης επίδοσης από μια επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα διπλωματική εργασία έχει σαν στόχο την παρουσίαση και ανάλυση του στρατηγικού μανάτζμεντ τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Η εργασία χωρίζεται σε δυο μέρη: στη θεωρητική προσέγγιση του στρατηγικού μανάτζμεντ και στη μελέτη περίπτωσης (case study) της μικρομεσαίας ελληνικής επιχείρησης TELECOM η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Ο αντικειμενικός σκοπός της θεωρητικής προσέγγισης είναι η παρουσίαση και ανάλυση των πιο σημαντικών εννοιών του στρατηγικού μανάτζμεντ σύμφωνα με επιλεγμένα, παλαιότερα αλλά και πλέον σύγχρονα, βιβλιογραφία.

Η θεωρητική προσέγγιση ξεκινάει στο πρώτο κεφάλαιο από την παρουσίαση της έννοιας και της σημασίας της στρατηγικής, των βασικών θεωρήσεων της, και του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ, τα στάδια του οποίου ακολουθούμε στην περαιτέρω ανάλυση. Συγκεκριμένα, το υπόδειγμα αυτό χωρίζεται σε τέσσερα στάδια: α) την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, β) τη διαμόρφωση της στρατηγικής, γ) την υλοποίηση της στρατηγικής, και δ) την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι το θέμα του δεύτερου και του τρίτου κεφαλαίου. Στην εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο υπόδειγμα των ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter. Στην εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, αντίθετα, συνεισφέρουν διάφορες θεωρίες και έννοιες με μεγάλη σημασία για το στρατηγικό μάνατζμεντ όπως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η αλυσίδα αξίας, και η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων. Το τέταρτο, πέμπτο και έκτο κεφάλαιο προσεγγίζουν το πιο σημαντικό κομμάτι της διαμόρφωσης της στρατηγικής: την επιχειρησιακή, επιχειρηματική, και λειτουργική στρατηγική αντίστοιχα. Οι στρατηγικές αυτές αποτελούν την πεμπτούσια του στρατηγικού μάνατζμεντ και γι' αυτό δίνεται ιδιαίτερο βάρος στην ανάλυση τους. Η υλοποίηση της στρατηγικής (έβδομο κεφάλαιο) είναι το επόμενο και εξίσου σημαντικό στάδιο. Η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση μιας στρατηγικής εξαρτάται από διάφορα θέματα όπως η διαχείριση των πόρων, η κουλτούρα της επιχείρησης, η διοίκηση της αλλαγής και η ηγεσία. Το όγδοο, και τελευταίο, κεφάλαιο της θεωρητικής προσέγγισης αναφέρεται στο ρόλο που παίζει η αξιολόγηση και ο έλεγχος στο στρατηγικό μάνατζμεντ καθώς και στα χαρακτηριστικά, αλλά και στα προβλήματα, που μπορεί να έχει.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης (case study) της εταιρείας TELECOM. Η ιδιαιτερότητα και το ενδιαφέρον της μελέτης αυτής έγκειται στο ότι αφορά μια μικρομεσαία οικογενειακή επιχείρηση όπου είναι πιο δύσκολο να έχεις μια καθαρή εικόνα για το αν και κατά πόσο εφαρμόζεται το στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς και το πώς μπορεί να το αξιοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό προς όφελος της. Στο επίκεντρο της μελέτης περίπτωσης, λοιπόν, βρίσκεται αφενός ο βαθμός εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ και η συμβολή του στην ανάπτυξη της TELECOM μέχρι σήμερα, αφετέρου οι στρατηγικές επιλογές που έχει η TELECOM για το μέλλον. Η μελέτη αυτή στηρίζεται σε δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από συνεντεύξεις με τον ιδρυτή και τα στελέχη της επιχείρησης, την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων της, την έρευνα της ICAP και τα δημοσιεύματα σχετικών εντύπων.

Η μελέτη περίπτωσης χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια στα οποία γίνεται ταυτόχρονη παρουσίαση και ανάλυση των βασικών θεμάτων στρατηγικού μάνατζμεντ της TELECOM. Αρχικά, γίνεται η παρουσίαση της TELECOM, της πορείας της μέχρι σήμερα και των προϊόντων της (πρώτο κεφάλαιο). Στη συνέχεια, η ανάλυση στρέφεται στο εξωτερικό περιβάλλον (δεύτερο κεφάλαιο) και στο εσωτερικό περιβάλλον και το επιχειρηματικό μοντέλο της TELECOM (τρίτο κεφάλαιο). Η εξέταση της στρατηγικής της TELECOM μέχρι σήμερα και η ανάλυση S.W.O.T. (τέταρτο κεφάλαιο) αποτελούν, τέλος, το ενδιάμεσο στάδιο πριν την υποβολή προτάσεων για τις στρατηγικές επιλογές της TELECOM για το μέλλον. Τα συμπεράσματα που βγαίνουν από τη μελέτη αυτή είναι ότι η TELECOM είχε μια κερδοφόρα πορεία μέχρι σήμερα χωρίς να ακολουθεί κάποια ουσιαστική διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ, γεγονός που αποτέλεσε ανασταλτικό παράγοντα στη μεγαλύτερη ανάπτυξη της. Αντιμέτωπη, όμως, με τον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό και τα νέα δεδομένα που έχουν δημιουργηθεί στην αγορά τα τελευταία χρόνια, η TELECOM πρέπει να κάνει σημαντικές στρατηγικές επιλογές και να εφαρμόσει το στρατηγικό μάνατζμεντ με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη της.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	iii
ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
1.1.	Εισαγωγή 1
1.2.	Η έννοια και τα είδη της στρατηγικής 2
1.3.	Η ιεράρχηση της στρατηγικής 5
1.4.	Η έννοια και το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ 7
1.5.	Το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης 11
1.6.	Οι βασικές προσεγγίσεις της στρατηγικής 13
1.6.1.	Μια νέα προσέγγιση στη στρατηγική 14
1.7.	Η επιχειρηματική ηθική και η εταιρική κοινωνική ευθύνη 16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
2.1.	Εισαγωγή 21
2.2.	Το γενικευμένο περιβάλλον 23
2.3.	Το άμεσο περιβάλλον – το υπόδειγμα των ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter 26
2.3.1.	Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων 27
2.3.2.	Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων 30
2.3.3.	Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα 32
2.3.4.	Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών 33
2.3.5.	Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών 34
2.4.	Ανάλυση στρατηγικών ομάδων 36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	
3.1.	Εισαγωγή	40
3.2.	Σημαντικοί παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος	41
3.2.1.	Η δομή της επιχείρησης	41
3.2.2.	Η κουλτούρα	45
3.2.3.	Οι πόροι	46
3.3.	Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων	47
3.4.	Η επιχείρηση ως αλυσίδα αξίας	50
3.5.	Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	
4.1.	Εισαγωγή	58
4.2.	Η επιρροή της επιχειρησιακής στρατηγικής	59
4.3.	Στρατηγική κατεύθυνσης	60
4.3.1.	Στρατηγικές ανάπτυξης	61
4.3.1.1.	Στρατηγικές συγκέντρωσης	63
4.3.1.2.	Στρατηγικές ολοκλήρωσης	65
4.3.1.3.	Στρατηγικές διαποίκισης	67
4.3.2.	Στρατηγικές σταθερότητας	68
4.3.3.	Στρατηγικές περισυλλογής	70
4.4.	Διαχείριση επιχειρησιακού χαρτοφυλακίου	73
4.4.1.	Η μήτρα ρυθμού ανάπτυξης – μεριδίου αγοράς	74
4.4.2.	Η μήτρα ελκυστικότητας αγοράς - ανταγωνιστικής θέσης και η μήτρα κατευθυντήριας πολιτικής	77
4.4.3.	Η μήτρα γονικής σχέσης	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	
5.1.	Εισαγωγή	85
5.2.	Στρατηγική ηγεσίας κόστους	88
5.3.	Στρατηγική διαφοροποίησης	92
5.4.	Στρατηγική εστίασης	94
5.5.	Ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	
6.1.	Εισαγωγή	100
6.2.	Χρηματοοικονομική στρατηγική	102
6.3.	Στρατηγική μάρκετινγκ	103
6.4.	Στρατηγική διαδικασιών	104
6.5.	Στρατηγική ανθρώπινων πόρων	106
6.6.	Στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων	107
6.7.	Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης	108
6.8.	Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (Outsourcing)	109

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	
7.1.	Εισαγωγή	113
7.2.	Ο σχεδιασμός προγραμμάτων και διαδικασιών	114
7.3.	Η διαχείριση των πόρων	115
7.4.	Η δομή και η κουλτούρα της επιχείρησης	116
7.5.	Η διοίκηση των ανθρωπινων πόρων	118
7.6.	Η διοίκηση της αλλαγής	120
7.7.	Η ηγεσία	121
7.8.	Τα πληροφοριακά συστήματα	123
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	
8.1.	Εισαγωγή	125
8.2.	Ο ρόλος και η φύση του έλεγχου και της αξιολόγησης	126
8.3.	Το υπόδειγμα έλεγχου και αξιολόγησης	127
8.4.	Τα επιθυμητά χαρακτηριστικά της διαδικασίας ελέγχου και αξιολόγησης	129
8.5.	Οι παρενέργειες της διαδικασίας ελέγχου και αξιολόγησης	130
	ΜΕΡΟΣ Β΄: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ TELECOM	
	Εισαγωγή	133
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ TELECOM	
9.1.	Ταυτότητα και ιστορία της επιχείρησης	134
9.2.	Το προϊόν	136
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ TELECOM	
10.1.	Γενική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	140
10.2.	Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών	142
10.3.	Η εγχώρια αγορά των τηλεφωνικών κέντρων	143
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11	ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ TELECOM	
11.1.	Το επιχειρηματικό μοντέλο της TELECOM	146
11.2.	Τα βασικά οικονομικά στοιχεία της TELECOM	150
11.3.	Ο ρόλος των πελατών και των συνεργατών	153
11.4.	Το εσωτερικό περιβάλλον της TELECOM	155

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ TELECOM
ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ**

12.1.	Η στρατηγική της TELECOM μέχρι σήμερα	159
12.2.	Ανάλυση S.W.O.T.	161
12.2.1.	Τα δυνατά σημεία (Strengths)	161
12.2.2.	Τα αδύνατα σημεία (Weaknesses)	163
12.2.3.	Οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats)	164

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΗΣ TELECOM
ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ**

13.1.	Οι στρατηγικές επιλογές της TELECOM για το μέλλον	166
13.2.	Η στρατηγική διείσδυσης αγοράς	168
13.3.	Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης	170
13.4.	Η στρατηγική συσχετισμένης διαπαικίλισης	172
13.5.	Η τελική επιλογή	175

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον κο Νίκο Γεωργόπουλο, επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας, για την πολύτιμη βοήθεια που μου έδωσε, την κατανόηση που έδειξε, και την άριστη συνεργασία που είχαμε στο πλαίσιο αυτής της εργασίας. Εύχομαι να «παρασύρει» και άλλους φοιτητές σε αυτό το πολύ ενδιαφέρον ταξίδι στον κόσμο της στρατηγικής!

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω τους καθηγητές εκείνους που κατά τη μαθητική και φοιτητική μου πορεία συνέβαλαν, μέσα από τις αρχές, τις εμπειρίες και τις γνώσεις που μου μετέδωσαν, στη διαμόρφωση του χαρακτήρα μου και βοήθησαν, ο καθένας με το δικό του τρόπο, να φθάσω μέχρι εδώ. Ξεχωριστή θέση μεταξύ αυτών κατέχουν ο αείμνηστος Παναγιώτης Γραμματικόπουλος, η κα Σοφία Συλλογίδου, η κα Ιωάννα Περάκη, ο κος Ιωάννης Πολλάλης, ο κος Γεώργιος Πανηγυράκης και, βέβαια, ο κος Νίκος Γεωργόπουλος.

Δε θα ήταν δυνατό, τέλος, να μην ευχαριστήσω τους γονείς μου που όλα αυτά τα χρόνια ήταν πάντα δίπλα μου και μου προσέφεραν ο,τι χρειαζόταν για να ολοκληρώσω απερίσπαστος τις σπουδές μου. Εύχομαι να σταθώ αντάξιος των προσδοκιών τους και στο μέλλον και να καταφέρω να τους ανταποδώσω έστω και ένα μέρος της ανεκτίμητης προσφοράς τους.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	25
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	26
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΘΕΩΡΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΥ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑΣ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3: Η ΜΗΤΡΑ BOSTON CONSULTING GROUP	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΡΡΟΩΝ ΤΩΝ Σ.Ε.Μ. ΣΤΗ ΜΗΤΡΑ B.C.G.	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5: ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6: Η ΜΗΤΡΑ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7: Η ΜΗΤΡΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΑΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8: Η ΜΗΤΡΑ ΓΟΝΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: ΟΙ ΟΔΗΓΟΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΑΠΟΨΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 11.1: Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΗΣ TELECOM ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1998-2004	151
ΠΙΝΑΚΑΣ 11.2: Ο ΤΖΙΡΟΣ ΤΩΝ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΗΣ TELECOM ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΤΖΙΡΟΥ	154

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ	4
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ, ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	4
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	5
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	8
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5: ΕΝΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	14
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.7: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗΣ ΑΠΟΨΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	15
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.8: Η ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	16
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.9: ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	18
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	23
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER	27
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER	35
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	38
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: Η ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ	42
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2: Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΟΜΗ	43
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3: Η ΠΟΛΥΤΜΗΜΑΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	43
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4: Η ΜΗΤΡΙΚΗ ΔΟΜΗ	44
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	51
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.6: ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ	53
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.7: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.8: ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	55
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: ΤΑ ΕΙΔΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	85
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2: Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ABELL	87
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1: ΟΙ ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	101
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2: Η ΜΗΤΡΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	110
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	113
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.1: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	125
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.2: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	128
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11.1: Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΤΖΙΡΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1998-2004	151
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11.2: Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΤΖΙΡΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1998-2004	152
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11.3: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΩΝ	153
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11.4: Η ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ TELECOM	156

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά τη δημιουργία μιας επιχείρησης οι «πρωτότυπες» ιδέες, οι «μοναδικές» ικανότητες, τα «επαρκή» κεφάλαια και άλλα «ιδιαίτερα» στοιχεία οργανώνονται και αξιοποιούνται μέσα στο μηχανισμό της επιχείρησης με στόχο την πραγματοποίηση κερδών και την ανάπτυξη της. Η πραγματικότητα, βέβαια, είναι πολλές φορές διαφορετική. Η επιχειρηματική ιστορία βρίθει παραδειγμάτων επιτυχημένων, αλλά και αποτυχημένων, επιχειρήσεων· επιχειρήσεων οι οποίες επιβίωσαν στον ανταγωνισμό και αναπτύχθηκαν για μια μακρά περίοδο, αλλά και επιχειρήσεων οι οποίες δεν πέτυχαν τους στόχους τους και παρήκμασαν. Τι είναι αυτό που ξεχωρίζει τις επιτυχημένες από τις αποτυχημένες επιχειρήσεις; Γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους και αναπτύσσονται, ενώ κάποιες άλλες ακολουθούν φθίνουσα πορεία παρόλο που ξεκινούν από την ίδια αφετηρία και με παρόμοιους πόρους;

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα δεν είναι ούτε εύκολη ούτε ξεκάθαρη. Οι επιχειρήσεις είναι πολύπλοκοι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε ένα σύνθετο, ευμετάβλητο και ανταγωνιστικό περιβάλλον· έχουν τουλάχιστον ένα κοινό στόχο, την επιβίωση και την κερδοφορία, αλλά και πολλά διαφορετικά στοιχεία όπως η οργάνωση τους, ο τρόπος λειτουργίας τους, τα μέσα και οι ικανότητες τους και άλλα. Όλα αυτά τα στοιχεία αλληλοεπηρεάζονται με τις στρατηγικές τις οποίες οι επιχειρήσεις υιοθετούν προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Οι στρατηγικές αυτές και η διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης τους, ήτοι το στρατηγικό μάνατζμεντ, αποτελούν βασικό πεδίο διάκρισης των επιχειρήσεων και καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των σκοπών τους.

1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική αναπτύσσεται και εξελίσσεται σαν επιστημονικό αντικείμενο της διοίκησης των επιχειρήσεων τα τελευταία πενήντα χρόνια. Η «στρατηγική», βέβαια, υπάρχει από την αρχαιότητα τόσο ως λέξη – προέρχεται από τη λέξη «στρατηγός» η οποία είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγειν» που σημαίνει «οδηγώ» - όσο και ως πηγή γνώσης και έμπνευσης, πλούσια από γνωστά παραδείγματα αρχαίων Ελλήνων και ξένων στρατηγών.

Για τη στρατηγική των επιχειρήσεων έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί, η παράθεση των οποίων απαιτείται για την ολοκληρωμένη παρουσίαση της έννοιας. Σύμφωνα, λοιπόν, με μερικούς από τους σπουδαιότερους μελετητές της στρατηγικής¹:

«Στρατηγική είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση σειράς πράξεων και η κατανομή πόρων απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών.»

A. Chandler

«Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον.»

Hofer & Schendel

«Στρατηγική είναι το σχέδιο που ενοποιεί τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλώς οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, η οποία βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων.»

J.B. Quinn

«Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.»

M. Porter

«Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders).»

Johnson & Scholes

Με τη σύνθεση των ανωτέρω ορισμών είναι δυνατό να καταλήξουμε στις εξής κύριες διαστάσεις της έννοιας και της συμβολής της στρατηγικής:

- Ο καθορισμός τους εύρους των δραστηριοτήτων και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
- Η εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης με τις παρουσιαζόμενες στο περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές.
- Η προσαρμογή της επιχείρησης στο ευμετάβλητο περιβάλλον.
- Η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- Η επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης και η ικανοποίηση των προσδοκιών των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων.

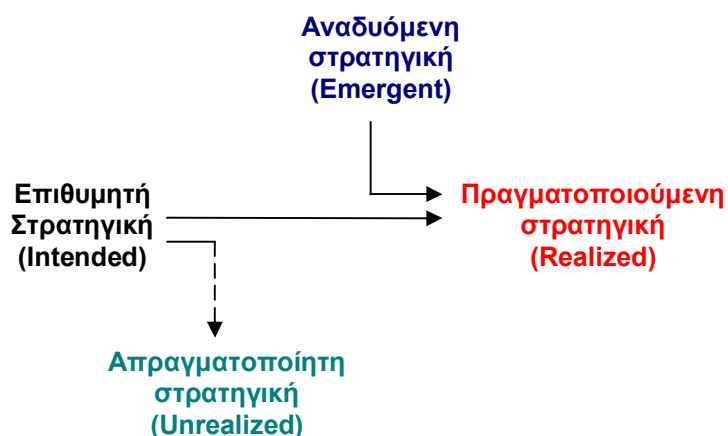
Κεντρική θέση στην ανάλυση της στρατηγικής κατέχει η έννοια της **στρατηγικής εξισορρόπησης ή προσαρμογής (strategic fit)²**. Για να είναι επιτυχημένη μια στρατηγική, θα πρέπει να είναι συμβατή (consistent) αφενός με τους στόχους και την κουλτούρα της επιχείρησης, με τους πόρους και τις ικανότητες της, με την οργάνωση και τα συστήματα της, αφετέρου με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Η έλλειψη συμβατότητας ανάμεσα στην υιοθετούμενη στρατηγική και το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ένας συνήθης λόγος αποτυχίας της στρατηγικής. Η στρατηγική, συνεπώς, λειτουργεί ως ένας σύνδεσμος ή εξισορροπητικός

μηχανισμός ανάμεσα στην επιχείρηση και το εξωτερικό της περιβάλλον, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ

Για να επιτελεί αυτή τη λειτουργία, η στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και να προσαρμόζεται αναλόγως. Η διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, δηλαδή, είναι μια συνεχής διαδικασία το αποτέλεσμα της οποίας, η πραγματοποιούμενη (realized) στρατηγική, δεν είναι απαραίτητα η αρχική επιθυμητή (intended) στρατηγική, αλλά μια στρατηγική που αποτελεί σύνθεση της επιθυμητής και της αναδυόμενης (emergent) λόγω των εξελίξεων στρατηγικής, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.2.³



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ, ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

1.3. Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Κάθε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος της και το εύρος των δραστηριοτήτων της είναι πιθανό να διαθέτει τρία επίπεδα στρατηγικών τα οποία έχουν μεν διαφορετικό αντικείμενο, αλληλοϋποστηρίζονται δε για τη επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, σε μια μεγάλη, πολυτμηματική επιχείρηση, η στρατηγική διαμορφώνεται στα εξής τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.3⁴:

- στο επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy),
- στο επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy), και
- στο λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy).

Σημείο εκκίνησης της διαδικασίας διαμόρφωσης των στρατηγικών είναι το επιχειρησιακό επίπεδο και ακολουθούν το επιχειρηματικό και το λειτουργικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο, η στρατηγική λαμβάνει υπ' όψιν της τη στρατηγική του προηγούμενου επιπέδου και διαμορφώνεται κατά τρόπο που να συμβάλει στην επίτευξη των κοινών στόχων της επιχείρησης.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η **Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)** προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πως οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διοικηθούν. Η στρατηγική αυτή, με άλλα λόγια, περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών. Με την επιχειρησιακή στρατηγική, δηλαδή, 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)** ή **Ανταγωνιστική Στρατηγική (Competitive Strategy)** ασχολείται με την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται σε επίπεδο Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (Strategic Business Unit – SBU) και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Ως στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (Σ.Ε.Μ.) θεωρείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα (ολοκληρωμένη οντότητα) ή ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική.

Η **Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)**, τέλος, επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων επιχειρησιακών πόρων. Περιλαμβάνει τις ενέργειες που κάθε τμήμα της επιχείρησης (χρηματοοικονομικό, μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης κ.λπ.) πρέπει να κάνει, ώστε να επιτύχει η επιχείρηση τους στρατηγικούς της στόχους.

1.4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το **στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management)** είναι δυνατό να περιγράψει ως μια ορθολογική και συστηματική διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και αναπροσαρμογής των στρατηγικών ενός οργανισμού. Μέσα από τη διαδικασία αυτή, η διοίκηση προσπαθεί να συνδυάσει ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα κατά τρόπο που να συμβάλει στη λήψη σωστών στρατηγικών αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας. Στόχος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον ούτως ώστε να επιτυγχάνεται η άμεση και αποτελεσματική προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος και ο επηρεασμός του προς όφελος της.⁵

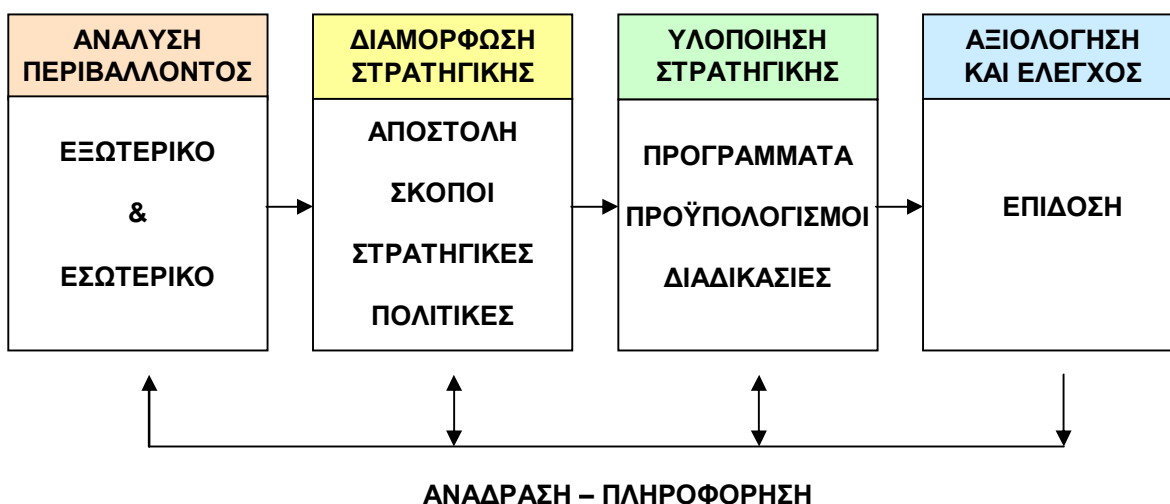
Ένα βασικό **χαρακτηριστικό** του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ότι δεν έχει συγκεκριμένους «οδηγούς» εφαρμογής και επιτυχίας. Η πολυπλοκότητα των στρατηγικών αποφάσεων, ο προσανατολισμός στο μέλλον, η ενυπάρχουσα αβεβαιότητα και η περιβαλλοντική αστάθεια καθιστούν σημαντική τη συμβολή όχι μόνο της ανάλυσης, αλλά και της διαίσθησης (intuition) και της φαντασίας των συμμετεχόντων στη διαδικασία αυτή. Κάθε επιχείρηση είναι δυνατό να έχει ένα δικό της μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ το οποίο έχει διαμορφώσει βάσει των γνώσεων της, των πιστεύω της και των εμπειριών της. Η ικανότητα της διοίκησης να διαμορφώσει το κατάλληλο μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ μπορεί να αποτελέσει από μόνη της σημαντικό παράγοντα επιτυχίας.

Παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις που υπάρχουν στο στρατηγικό μάνατζμεντ, ένας **ολοκληρωμένος ορισμός** του θα μπορούσε να είναι ο εξής: Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης αφενός διαμορφώνει και υλοποιεί τις υιοθετούμενες στρατηγικές, αφετέρου αξιολογεί τα αποτελέσματά τους και τις αναπροσαρμόζει όπως κρίνεται απαραίτητο. Πιο συγκεκριμένα, το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις εξής αλληλοσυσχετιζόμενες δραστηριότητες:

- Διαμορφώνει ένα στρατηγικό όραμα σχετικά με τις μελλοντικές δραστηριότητες και την κατεύθυνση της επιχείρησης.
- Καθορίζει τους σκοπούς της επιχείρησης μετατρέποντας το όραμα της σε συγκεκριμένους στόχους.
- Συνθέτει τις στρατηγικές με τις οποίες θα επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι σκοποί.
- Υλοποιεί τις στρατηγικές με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.
- Αξιολογεί την επίδοση της επιχείρησης και παίρνει διορθωτικά μέτρα, αναπροσαρμόζοντας το όραμα, τους σκοπούς και τις στρατηγικές βάσει των αποκτώμενων εμπειριών, των νέων ιδεών και των περιβαλλοντικών αλλαγών.

Στο πλαίσιο της μορφοποίησης ενός υποδείγματος στρατηγικού μανάτζμεντ, οι βασικές δραστηριότητες του στρατηγικού μανάτζμεντ μπορούν να χωρισθούν σε τέσσερις φάσεις, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.4⁶:

- την ανάλυση του περιβάλλοντος,
- τη διαμόρφωση στρατηγικής,
- την υλοποίηση της στρατηγικής,
- την αξιολόγηση και τον έλεγχο.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η πρώτη φάση είναι η **ανάλυση περιβάλλοντος (environmental scanning)**. Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει την παρακολούθηση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με στόχο την αναγνώριση των στρατηγικών παραγόντων, δηλαδή των στοιχείων που θα επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης, και την κατανόηση της στρατηγικής της θέσης. Ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο υπόδειγμα για την ανάλυση περιβάλλοντος είναι η ανάλυση S.W.O.T., ήτοι η ανάλυση των Δυνάμεων (Strengths) και των Αδυναμιών (Weaknesses) που έχει η επιχείρηση, καθώς και των Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί τη βασική εισροή για τη διαμόρφωση της στρατηγικής που λαμβάνει χώρα στη δεύτερη φάση.

Διαμόρφωση στρατηγικής (strategy formulation) είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχεδίων, βάσει των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης, για την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών του περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τον καθορισμό:

- της **αποστολής (mission)**, με την οποία δίνεται μια σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης, δηλαδή του ποιοι είμαστε, τι κάνουμε και τι θα θέλαμε να γίνουμε,
- των **σκοπών (objectives)**, οι οποίοι είναι τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα μιας σχεδιαζόμενης δραστηριότητας και οι οποίοι ορίζουν το τι, αλλά και σε ποιο χρόνο, πρέπει να επιτευχθεί. (Αν και πολλές φορές ο όρος «σκοπός» χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τον όρο «στόχος», διαφέρουν στο ότι ο στόχος είναι μια γενική πρόταση του τι πρέπει να επιτευχθεί και δεν ορίζεται ποσοτικά και χρονικά.)
- των **στρατηγικών (strategies)**, οι οποίες είναι περιεκτικά σχέδια που αναλύουν πως η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της και οι οποίες διακρίνονται σε επιχειρησιακές, επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές.
- των **πολιτικών (policies)**, με τις οποίες συνδέεται η διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της, είναι δηλαδή γενικές οδηγίες (κανόνες) που απορρέουν από τις στρατηγικές και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Η **υλοποίηση στρατηγικής (strategy implementation)** είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης θέτει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών, και διαδικασιών. Η σωστή και συντονισμένη λειτουργία των εργαλείων αυτών αποτελεί το τελευταίο βήμα για την πραγματοποίηση μιας στρατηγικής:

- Τα **προγράμματα (programs)** καθορίζουν τις ενέργειες, τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.
- Οι **προϋπολογισμοί (budgets)** αποτελούν την ποσοτική έκφραση των προγραμμάτων και αναλύουν από χρηματοοικονομική άποψη το όφελος και το κόστος που θα προκύψει από ένα πρόγραμμα. Οι προϋπολογισμοί συνιστούν ένα κρίσιμο σταυροδρόμι για την πραγματοποίηση μιας στρατηγικής διότι αν κάποια στρατηγική ή τα προγράμματα της κριθούν ότι δεν έχουν την απαιτούμενη απόδοση, δεν θα πραγματοποιηθούν.
- **Διαδικασίες (procedures)** ονομάζονται οι λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε έναν συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους, απλών, και συνήθως επαναλαμβανόμενων ενεργειών.

Η υλοποίηση της στρατηγικής ουσιαστικά ασκείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη με την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών.

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η **αξιολόγηση και ο έλεγχος (evaluation and control)** της επίδοσης της επιχείρησης. **Επίδοση (performance)** είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς της με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Ο όρος «αποδοτικότητα» (efficiency) αναφέρεται στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές ενός συστήματος, δηλαδή είναι ένα μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μιας εκροής. Όσο μεγαλύτερη αποδοτικότητα υπάρχει, τόσο λιγότερες εισροές απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένης εκροής. Ο όρος «αποτελεσματικότητα» (effectiveness) αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο επιτυγχάνεται ο επιθυμητός σκοπός. Στο στάδιο αυτό, η διοίκηση αξιολογεί βάσει πραγματικών στοιχείων το αν οι στρατηγικές επέτυχαν τους αρχικούς στόχους σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, η διοίκηση αποφασίζει αν χρειάζεται να γίνουν διορθωτικές κινήσεις και αν πρέπει να επανασχεδιασθεί μερικώς ή ολικώς η στρατηγική της επιχείρησης.

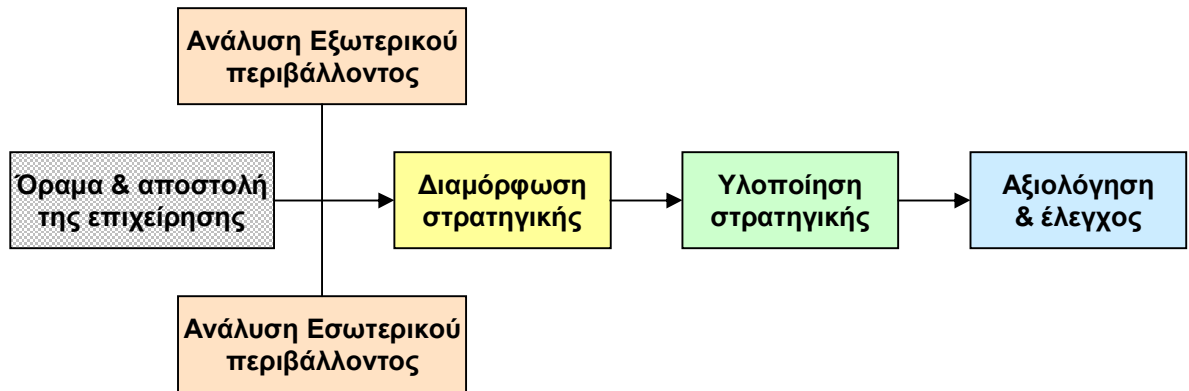
1.5. ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.4, το πρώτο βήμα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι ο καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης. Ο όρος «αποστολή» (mission) χρησιμοποιείται πολλές φορές εναλλακτικά με τον όρο «όραμα» (vision), αν και έχουν διαφορετική έννοια.

Το **όραμα (vision)** σκιαγραφεί τη μελλοντική μορφή της επιχείρησης, θέτει γενικούς στόχους και καθοδηγεί τη στρατηγική· δίνει απάντηση, με λίγα λόγια, στην ερώτηση «Τι θέλουμε να γίνουμε στο μέλλον;». Είναι καθήκον του ηγέτη της επιχείρησης να αναγνωρίσει και να προβάλλει ένα ξεκάθαρο όραμα. Σύμφωνα με τους Bennis και Nanus, ο ηγέτης για να επιλέξει την κατεύθυνση του οργανισμού, θα πρέπει πρώτα να έχει αναπτύξει μια νοερή εικόνα, ένα όραμα μιας πραγματοποιήσιμης και επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης του οργανισμού. Το όραμα συνθέτει την εικόνα ενός ρεαλιστικού και ταυτόχρονα ελκυστικού μέλλοντος για τον οργανισμό. Με το όραμα, ο ηγέτης δημιουργεί μια ύψιστης σημασίας γέφυρα από το παρόν στο μέλλον.⁷

Η **αποστολή (mission)** εκθέτει το βασικό σκοπό ή το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, θέτει συγκεκριμένους στόχους και το γενικότερο πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση· δίνει απάντηση, δηλαδή, στην ερώτηση «Ποιες είναι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες μας σήμερα;». Η αποστολή, σύμφωνα με τον John Keane, μπορεί να εστιάσει, να κατευθύνει, να υποκινήσει, να ενοποιήσει, ακόμη και να προκαλέσει μια επιχείρηση να επιτύχει ανώτερη απόδοση.⁸

Πολλοί μελετητές της στρατηγικής, αναγνωρίζοντας τη σημασία της αποστολής και του οράματος, υποστηρίζουν ότι ο καθορισμός τους, και όχι η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, πρέπει να αποτελεί το σημείο εκκίνησης της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.5 στην επόμενη σελίδα:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5: ΕΝΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

Η αναγκαιότητα της ύπαρξης του οράματος και της αποστολής και, πολύ περισσότερο, η συμβολή τους στην επίτευξη ανώτερης επίδοσης από την επιχείρηση έχει αποτελέσει **αντικείμενο διαμάχης**. Πολλοί υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν έναν ξεκάθαρο και μοναδικό στόχο, τη μεγιστοποίηση του κέρδους (profit) ή της αξίας των μετόχων (shareholder value), ο οποίος αρκεί για να καθοδηγήσει τη στρατηγική και να παρακινήσει (motivate) τα μέλη του οργανισμού σε ανώτερη απόδοση. Τα τελευταία χρόνια, όμως, γίνεται όλο και πιο ξεκάθαρη η ανάγκη ύπαρξης οράματος και αποστολής. Σύμφωνα με τον ηγέτη μιας πολυεθνικής εταιρείας (D. Bakke – CEO της AES): «**Το κέρδος είναι για την επιχείρηση ο,τι είναι η αναπνοή για τη ζωή: Η αναπνοή είναι απαραίτητη για να ζεις αλλά δεν είναι ο λόγος που ζεις. Παρομοίως, το κέρδος είναι απαραίτητο για την ύπαρξη της επιχείρησης αλλά δεν είναι ο λόγος ύπαρξης της.**»⁹

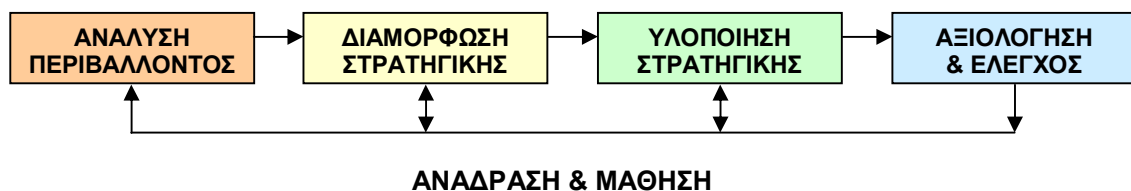
1.6. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι μελετητές της στρατηγικής έχουν εκφράσει διάφορες απόψεις για τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση θα πρέπει να χαράσσει τη στρατηγική της. Το υπόδειγμα του στρατηγικού μανάτζμεντ που παρουσιάσθηκε προηγουμένως έχει διαμορφωθεί βάσει των δυο κυρίαρχων προσεγγίσεων της στρατηγικής.

Η πρώτη προσέγγιση είναι το **υπόδειγμα του περιβαλλοντικού καθορισμού (environmental determinism model)** ή της **βιομηχανικής οργάνωσης (industrial organization model)**. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της προσέγγισης αυτής και τον βασικό της εκπρόσωπο Michael Porter, η στρατηγική θα πρέπει να διαμορφώνεται με γνώμονα την καλύτερη προσαρμογή της επιχείρησης στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του περιβάλλοντος της. Ο λόγος είναι ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζει καθοριστικά την επιχείρηση και την ικανότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κεντρικό ρόλο, επομένως, στη προσέγγιση αυτή έχει η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, βάσει της οποίας επιλέγεται η στρατηγική εκείνη που είναι πιθανό να επιτύχει την καλύτερη στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Στόχος της στρατηγικής τοποθέτησης είναι η εκμετάλλευση των ευκαιριών και η αποφυγή των κινδύνων του περιβάλλοντος προς όφελος της επιχείρησης.

Η δεύτερη προσέγγιση είναι η **θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης (resource-based view)** σύμφωνα με την οποία η στρατηγική θα πρέπει να διαμορφώνεται με βάση τους ιδιαίτερους ή μοναδικούς πόρους και ικανότητες που κατέχει ή μπορεί να αναπτύξει η επιχείρηση. Η στρατηγική, δηλαδή, θα πρέπει να στηρίζεται στο τι η επιχείρηση μπορεί να κάνει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Κεντρικό ρόλο στη προσέγγιση αυτή έχει η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, μέσω της οποίας θα αναγνωρισθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης τις οποίες θα πρέπει να διαχειρισθεί η διοίκηση κατά τρόπο που να συμβάλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.¹⁰

Συνδυάζοντας τις δυο αυτές προσεγγίσεις, το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ έχει σαν σημείο εκκίνησης την ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.6, το οποίο είναι μια συντετμημένη μορφή του διαγράμματος 1.4. Στο πλαίσιο αυτό χρησιμοποιείται ευρύτατα η ανάλυση S.W.O.T., ήτοι η ανάλυση των Δυνάμεων (Strengths) και των Αδυναμιών (Weaknesses) που έχει η επιχείρηση, καθώς και των Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα δεδομένα της ανάλυσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν την κύρια εισροή για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.6.1. ΜΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Τα τελευταία χρόνια, μια τρίτη προσέγγιση, αυτή της **στρατηγικής πρόθεσης (strategic intent)**, με κύριους εκφραστές τους καθηγητές Hamel και Prahalad έχει αρχίσει να γίνεται δημοφιλής χάρη στο προοδευτικό χαρακτήρα της. Σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad, στο νέο πολυτάραχο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται σήμερα, οι μάνατζερ πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον. Η στρατηγική δεν πρέπει να στοχεύει πλέον στην ανταγωνιστική τοποθέτηση της επιχείρησης σε ένα δεδομένο κλάδο, αλλά

να επιδιώκει όλο και πιο πολύ τον επηρεασμό, τη διαμόρφωση και τη δημιουργία του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η στρατηγική, με άλλα λόγια, δεν είναι μια προέκταση του παρόντος και του παρελθόντος, αλλά μια διαδικασία πρόβλεψης και επηρεασμού των μελλοντικών εξελίξεων. Στόχος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι να οραματισθεί και να δημιουργήσει το μέλλον γρηγορότερα και καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.¹¹

Παραδοσιακή άποψη		Αναδυόμενη άποψη
Η στρατηγική...		Η στρατηγική...
• σαν ταίριασμα με τους πόρους	⇒	• σαν επέκταση και μόχλευση των πόρων
• σαν τοποθέτηση σε υπάρχουσα περιοχή του κλάδου	⇒	• σαν δημιουργία νέων περιοχών στον κλάδο
• σαν προέκταση του παρελθόντος	⇒	• σαν δημιουργία του μέλλοντος

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.7: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗΣ ΑΠΟΨΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Πώς, όμως, θα επιτύχουν το στόχο αυτό οι επιχειρήσεις; Οι Hamel και Prahalad υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν ξανά στη **πραγματική έννοια της στρατηγικής**: να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό και να γίνουν καινοτόμες προκαλώντας «επανάσταση» στον κλάδο τους και διαμορφώνοντας τις μελλοντικές εξελίξεις. Οι επιχειρήσεις, σήμερα, για να επιβιώσουν στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον έχουν επικεντρώσει τις προσπάθειες τους στη μείωση του μεγέθους τους και την αύξηση της αποδοτικότητας τους, προσπαθούν δηλαδή να γίνουν μικρότερες και καλύτερες επιχειρήσεις όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.8. Στο σύγχρονο περιβάλλον, όμως, δεν αρκεί μια επιχείρηση να γίνεται μικρότερη και καλύτερη και να υπερασπίζεται τη σημερινή της θέση. Για να επιβιώσει θα πρέπει να προσπαθεί να είναι διαφορετική: να είναι ευαίσθητος δεκτής των αλλαγών του περιβάλλοντος, να ανανεώνει τις στρατηγικές της και να επιδιώκει όχι μόνο να προσαρμόζεται στο περιβάλλον προβλέποντας το μέλλον, αλλά και να διαμορφώνει το περιβάλλον δημιουργώντας το μέλλον!¹²



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.8: Η ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το να δημιουργείς το μέλλον είναι πολύ πιο δύσκολο, αλλά και προκλητικό, από το να προσπαθείς να διατηρηθείς στο ίδιο επίπεδο με τους καλύτερους ανταγωνιστές σου. Τι χρειάζεται, όμως, για να δημιουργήσεις το μέλλον; **Χρειάζεται:** α) αντίληψη του πως θα διαμορφωθεί ο ανταγωνισμός στο μέλλον, β) οξυδέρκεια για να αναγνωρίσεις τις ευκαιρίες του μέλλοντος, γ) ικανότητα να προετοιμάσεις και να κινητοποιήσεις την επιχείρηση για την πορεία προς το μέλλον, και δ) ικανότητα να ξεπεράσεις τους ανταγωνιστές και να φτάσεις στο μέλλον πρώτος χωρίς να εκθέσεις την επιχείρηση σε αδικαιολόγητους κινδύνους.

1.7. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

«Αν η επιχειρηματική δραστηριότητα δεν έχει ηθικές βάσεις, δεν έχει όφελος για την κοινωνία και, όπως κάθε ανήθικη δραστηριότητα, θα εκλείψει.»

C. Max Killan

Ένα σημαντικό ζήτημα που έχει αναδυθεί τα τελευταία χρόνια αφορά στο ηθικό πλαίσιο στο οποίο το στρατηγικό μάνατζμεντ ασκείται και οι επιπτώσεις που

έχει στην κοινωνία. Οι παράνομες ή ανήθικες δραστηριότητες πολλών επιχειρήσεων έχουν προκαλέσει κοινωνικό προβληματισμό σχετικά με την ανάγκη αναπροσδιορισμού και ελέγχου του τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων βάσει ηθικών κριτηρίων. Τα κυρίαρχα **ερωτήματα** είναι τα εξής:

- Ποιες είναι οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων απέναντι στις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) και στην κοινωνία γενικότερα;
- Είναι οι επιχειρήσεις ελεύθερες να ενεργούν κατά οποιονδήποτε τρόπο, ακόμη και αν είναι ανήθικος, προκειμένου να επιτύχουν τους σκοπούς τους;

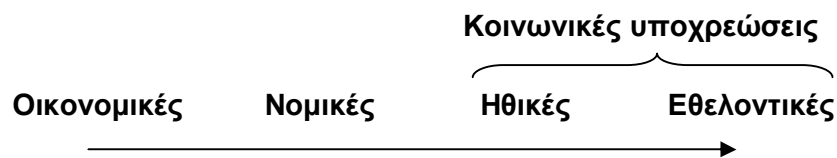
Η απάντηση, ή και απαίτηση, της κοινωνίας στα ερωτήματα αυτά είναι ότι κάθε επιχείρηση οφείλει να ενεργεί με **κοινωνική υπευθυνότητα (social responsibility)**.

Μια επιχείρηση είναι κοινωνικά υπεύθυνη όταν, όχι μόνο συμμορφώνεται με τις υποχρεώσεις που της επιβάλλουν οι νόμοι, αλλά προχωρεί εθελοντικά σε δράσεις και ενέργειες που υπερβαίνουν αυτές τις υποχρεώσεις της και έχουν σχέση με τους υπαλλήλους, συνεργάτες, προμηθευτές, μετόχους, πελάτες της, τις κοινότητες μέσα στις οποίες δραστηριοποιείται, και την κοινωνία σαν σύνολο γενικότερα. Το μείζον ερώτημα που ανακύπτει, όμως, είναι το εάν μία ηθικά δραστηριοποιούμενη εταιρεία μπορεί να είναι και κερδοφόρος. Υπάρχουν δυο **αντικρουόμενες απόψεις** πάνω στο θέμα αυτό.¹³

Σύμφωνα με τη **παραδοσιακή άποψη** που προέρχεται από τους υποστηρικτές της ελεύθερης οικονομίας και του laissez-faire, το να προσπαθεί μια επιχείρηση να ενεργεί με «κοινωνική υπευθυνότητα» (π.χ. να πραγματοποιεί δαπάνες για την αποφυγή της ρύπανσης του περιβάλλοντος, να επενδύει σε προγράμματα κοινωνικού ενδιαφέροντος κ.α.) σημαίνει ότι δεν λειτουργεί με βάση μόνο οικονομικά κριτήρια. Το κόστος που δημιουργείται από τέτοιες ενέργειες καθιστά την επιχείρηση λιγότερο αποδοτική και κερδοφόρα. Οι επιχειρήσεις, επομένως, έχουν μια και μόνο κοινωνική ευθύνη σύμφωνα με τον Milton Friedman, βασικό υποστηρικτή της ελεύθερης οικονομίας: να χρησιμοποιούν τους συντελεστές τους αποδοτικά και να ενεργούν με μόνο στόχο τα κέρδη με την προϋπόθεση βέβαια ότι λειτουργούν εντός των πλαισίων που θέτουν οι νόμοι.

Σύμφωνα με τη **σύγχρονη, προοδευτική άποψη**, οι επιχειρήσεις έχουν τέσσερα είδη υποχρεώσεων με την εξής σειρά προτεραιότητας:

- τις οικονομικές (economic): να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες με αξία για την κοινωνία και να πραγματοποιούν κέρδη.
- τις νομικές (legal): να λειτουργούν με βάση τους υπάρχοντες νόμους.
- τις ηθικές (ethical): να λειτουργούν με βάση τις κοινωνικά αποδεκτές αξίες
- τις εθελοντικές (discretionary): να πραγματοποιούν διάφορες εθελοντικές, κοινωνικά αποδεκτές ενέργειες. Η διαφορά ανάμεσα στις εθελοντικές και τις ηθικές υποχρεώσεις βρίσκεται στο βαθμό που η κοινωνία αναμένει τις επιχειρήσεις να τις πραγματοποιήσουν.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.9: ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι ηθικές και οι εθελοντικές υποχρεώσεις αποτελούν τις κοινωνικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων και πρέπει να πραγματοποιηθούν αφού έχουν πρώτα πραγματοποιηθεί οι οικονομικές και οι νομικές υποχρεώσεις τους. Με το πέρασμα του χρόνου και την εξέλιξη της κοινωνίας, οι ηθικές υποχρεώσεις της επιχείρησης μπορεί να μετατραπούν σε νομικές και οι εθελοντικές σε ηθικές. Σύμφωνα με την προοδευτική άποψη, η έλλειψη κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων οδηγεί σε μείωση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων λόγω της αύξησης των νομικών υποχρεώσεων τους.

Η άποψη ότι η κοινωνική υπευθυνότητα μειώνει την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων δεν έχει αποδειχθεί στη πράξη. Τα αποτελέσματα μερικών ερευνών, μάλιστα, δείχνουν ότι σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της επίδειξης κοινωνικής ευαισθησίας από τις επιχειρήσεις

και της χρηματοοικονομικής τους απόδοσης. Σε ορισμένες περιπτώσεις δε, η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να αποτελέσει και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως συνέβη στη περίπτωση της εταιρείας καλλυντικών Body Shop, δεδομένου ότι η επιχείρηση χάρη στην καλή της εικόνα αποκτά πιστούς πελάτες, κερδίζει την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των συνεργατών και του κράτους, και προσελκύει αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και τους ευαισθητοποιημένους «πράσινους» επενδυτές.

Η αναγκαιότητα της ύπαρξης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης συνοψίζεται στα λόγια ενός πρώην διευθυντικού στελέχους της Coca Cola: «Μια υγιής εταιρεία δεν δύναται να λειτουργεί σε νοσηρό περιβάλλον».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν.Β., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 19-20
 - Παπαδάκης Β.Μ., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 26-27
 - Grant R.M., **Contemporary Strategy Analysis** (Concepts, Techniques, Applications), Blackwell Publishers, 2002, σελ. 17
2. Grant R.M., ο.π., σελ. 15-16
 - Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 14,16,19
3. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 14-15
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 35-39
4. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 167-173
 - Grant R.M., ο.π., σελ. 23-25
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 196-198
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2002, σελ.13-14
5. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 9-16
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 28
 - Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 69-70
6. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 10
7. Grant R.M., ο.π., σελ. 59-60
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 145-148
8. David F.R., **Strategic Management**, Prentice Hall, 1997, σελ. 77-82
9. Grant R.M., ο.π., σελ. 59
10. Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 169-170
11. **Mastering Strategy**, Financial Times, FT Editors, 2000, σελ. 410-427
12. Hamel G., and Prahalad C.K., **Competing for the future**, Harvard Business School Press, 1996, σελ. 12-19, 24-27, 50-52, 141-149, 308-323
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 177-190
 - Hamel G., **Leading the revolution**, Harvard Business School Press, 2002, σελ. 14-37
13. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 38-40
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., **Strategic Management** (An integrated approach), Houghton Mifflin Company, 2001, σελ.68-69
 - Coulter M., **Strategic Management in action**, Prentice Hall, 2001, σελ.56-59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

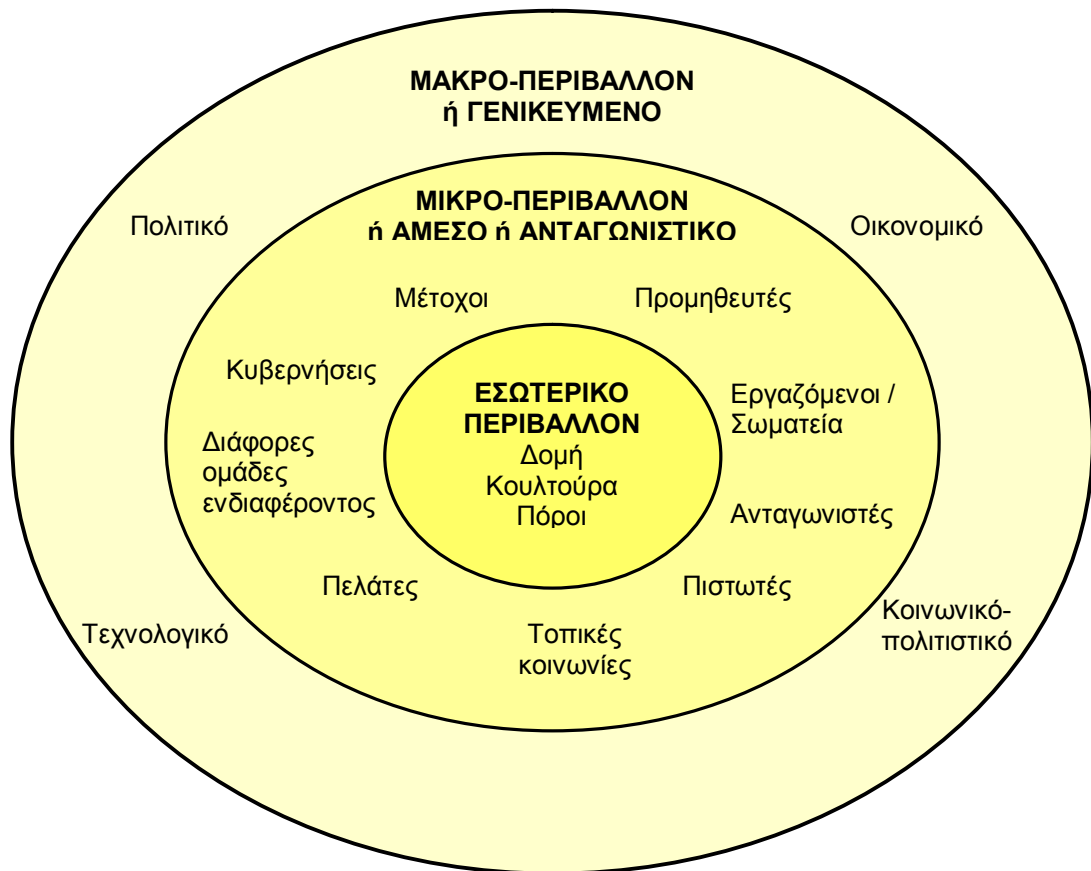
Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρούν όπως, κατ' αναλογία, αλληλεπιδρούν οι φυσικοί οργανισμοί με το φυσικό τους περιβάλλον. Η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης προϋποθέτει την καλή γνώση του περιβάλλοντος της και την προσαρμογή της στις συνεχείς αλλαγές του. Η ανάλυση και εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μια κεντρική διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ η οποία αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία τα τελευταία χρόνια λόγω της αυξανόμενης μεταβλητότητας και πολυπλοκότητας του παγκοσμιοποιημένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Ο σύνθετος και δυναμικός χαρακτήρας του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αποτελεί τροχοπέδη στη λεπτομερή ανάλυση του. Παρόλα αυτά, η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να έχει μια καλή εικόνα τόσο του σημερινού όσο και του μελλοντικού περιβάλλοντος της. Για τους σκοπούς του στρατηγικού μάνατζμεντ, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι δυνατό να χωρισθεί στην ανάλυση: α) του μακρο περιβάλλοντος ή γενικευμένου περιβάλλοντος, και β) του μικρο περιβάλλοντος ή άμεσου ή ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Το γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και στα πλαίσια της ανάλυσης το διακρίνουμε σε πολιτικό-νομικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτιστικό και τεχνολογικό. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις ενός συγκεκριμένου κλάδου και περιλαμβάνει τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις κυβερνήσεις, τους εργαζόμενους και τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί μια πολύ σημαντική εισροή για το στρατηγικό μάνατζμεντ δεδομένου ότι εφιστά την προσοχή της διοίκησης στις ευκαιρίες και τις απειλές που πρέπει να διαχειρισθεί αποτελεσματικά για να εκπληρώσει τους σκοπούς της. **Ευκαιρίες (opportunities)** ή **απειλές (threats)** θεωρούνται τα χαρακτηριστικά, τα γεγονότα, οι τάσεις που μπορούν να ωφελήσουν ή να βλάψουν την επιχείρηση και που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο της, δηλαδή η επιχείρηση μπορεί να τους ασκήσει μικρή ή καθόλου επιρροή. Σύμφωνα με τον William Cohen, οι υπάρχουσες ευκαιρίες και απειλές σε κάθε περίπτωση ξεπερνούν πάντα τους υπάρχοντες αναγκαίους πόρους για την αξιοποίηση των ευκαιριών ή την αποφυγή των κινδύνων. Συνεπώς, η στρατηγική είναι, από μια άποψη, ένα πρόβλημα διαχείρισης πόρων που η αντιμετώπιση του απαιτεί την αναγνώριση και αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Στο **διάγραμμα 2.1**, παρουσιάζονται οι τρεις κατηγορίες περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης και λαμβάνονται υπ' όψιν στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα, απεικονίζονται το γενικευμένο, το ανταγωνιστικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με τη μορφή ομόκεντρων κύκλων με κέντρο το εσωτερικό περιβάλλον. Όσο προχωρούμε προς το κέντρο του σχήματος, τόσο πιο άμεση είναι η επιρροή του κάθε κύκλου - περιβάλλοντος στην επιχείρηση, ενώ όσο προχωρούμε προς την περιφέρεια του κύκλου, τόσο λιγότερη δύναμη έχει η επιχείρηση να επηρεάσει τα στοιχεία του περιβάλλοντος προς όφελος της.¹

Το εξωτερικό περιβάλλον διαφέρει για κάθε επιχείρηση ως προς την «περιβαλλοντική αβεβαιότητα». Οι παράγοντες προσδιορισμού της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας είναι ο βαθμός αλλαγής και ο βαθμός πολυπλοκότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με βάση το βαθμό αλλαγής, ο οποίος αναφέρεται στο μέγεθος και τη συχνότητα των αλλαγών στο περιβάλλον, διακρίνουμε το περιβάλλον σε **σταθερό ή δυναμικό**. Με βάση το βαθμό πολυπλοκότητας, ο οποίος αναφέρεται στο πλήθος των στοιχείων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στο βαθμό της γνώσης που ο οργανισμός διαθέτει για αυτά, χαρακτηρίζουμε το περιβάλλον **απλό ή σύνθετο**.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.2. ΤΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το **γενικευμένο (societal) περιβάλλον** περιλαμβάνει ένα ευρύ σύνολο παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και θεωρούνται δεδομένοι με την έννοια ότι η επιχείρηση δεν έχει τη δύναμη να τους μεταβάλει. Για την καλύτερη ανάλυση, οι παράγοντες αυτοί ομαδοποιούνται στις εξής τέσσερις κατηγορίες – διαστάσεις, από τα αρχικά των οποίων η ανάλυση ονομάζεται «ανάλυση P.E.S.T.»:²

- **Πολιτική / νομική (Political / legal):** το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση και τη στάση που έχει η εκάστοτε κυβέρνηση απέναντι στις επιχειρήσεις. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του πολιτικού περιβάλλοντος είναι η σημαντική διαφοροποίηση του τόσο γεωγραφικά όσο και χρονικά. Τα κύρια θέματα που έχουν σχέση με το πολιτικό – νομικό περιβάλλον αναφέρονται στην πρώτη στήλη του πίνακα 2.1.

- **Οικονομική (Economic):** το οικονομικό περιβάλλον, όντας άμεσα συνδεδεμένο με την επιχειρηματική δραστηριότητα, επηρεάζει σημαντικά τις συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση και αποτελεί κύρια πηγή ευκαιριών και απειλών για τις επιχειρήσεις. Οι σημαντικότερες διαστάσεις του οικονομικού περιβάλλοντος αναφέρονται στη δεύτερη στήλη του πίνακα 2.1.

- **Κοινωνικοπολιτιστική (Sociocultural):** το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται κυρίως από τις αξίες, τα πιστεύω, τα χαρακτηριστικά και την κουλτούρα ενός λαού. Κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν και να προσαρμόζεται στις κοινωνικοπολιτιστικές ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής για να γίνεται αποδεκτή και να μην αντιμετωπίζει προβλήματα στις δραστηριότητες της. Σε πολλές περιπτώσεις, μάλιστα, η επίδειξη ευαισθησίας στο θέμα αυτό είναι πιθανό να αποτελέσει σημαντικό πλεονέκτημα, ειδικά σε επίπεδο μάρκετινγκ, για μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών. Τα κύρια σημεία του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος αναφέρονται στην τρίτη στήλη του πίνακα 2.1.

- **Τεχνολογική (Technological):** το τεχνολογικό περιβάλλον αποτελεί τη τελευταία δεκαετία τη σημαντικότερη πηγή ευκαιριών και απειλών λόγω των ραγδαίων εξελίξεων που το χαρακτηρίζουν και της επιρροής τους στην οικονομική δραστηριότητα. Η τεχνολογία τείνει να αλλάξει όχι μόνο τον τρόπο ζωής μας αλλά και τον τρόπο οργάνωσης και δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων. Οι βασικές παράμετροι του τεχνολογικού περιβάλλοντος παρουσιάζονται στην τέταρτη στήλη του πίνακα 2.1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Πολιτικό-νομικό	Οικονομικό	Κοινωνικό-πολιτιστικό	Τεχνολογικό
Φορολογία	Πληθωρισμός	Αλλαγές στον τρόπο ζωής	Κρατικές δαπάνες σε έρευνα
Σταθερότητα κυβέρνησης	Ρυθμός αύξησης ΑΕΠ	Ρυθμός αύξησης και σύνθεση του πληθυσμού	Κλαδικές δαπάνες σε E&A
Οικονομική πολιτική	Ποσοστό ανεργίας	Δομή οικογένειας	Τηλεπικοινωνιακές υποδομές
Εργατική νομοθεσία	Επιτόκια	Προσδοκίες καριέρας	Ταχύτητα διάχυσης νέων τεχνολογιών
Νόμοι προστασίας περιβάλλοντος	Προσφορά χρήματος	Επίπεδο μόρφωσης	Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
Αντιμονοπωλιακή νομοθεσία	Διαθέσιμο εισόδημα	Συνήθειες καταναλωτών	Διάδοση Διαδικτύου
Αντιμετώπιση ξένων επενδυτών	Οικονομικός κύκλος	Δημογραφικά στοιχεία	Πρόοδοι στην αυτοματοποίηση

Το γενικευμένο περιβάλλον είναι δυνατό να χωρισθεί σε περισσότερες και διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους της ανάλυσης. Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι αλλαγές σε μια κατηγορία περιβάλλοντος μπορούν να έχουν συνέπειες και για τις άλλες κατηγορίες. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, για παράδειγμα, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το οικονομικό, αλλά και το κοινωνικοπολιτιστικό, περιβάλλον.

Η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα των επιδράσεων των διαφόρων παραγόντων καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την αναγνώριση και εξέταση των κρίσιμων, στρατηγικών παραγόντων. Η σημασία ενός παράγοντα θα μπορούσε να εκτιμηθεί ως προς δυο μεταβλητές, την πιθανότητα πραγματοποίησης του και την πιθανή επιρροή του στην επιχείρηση, βάσει των οποίων κάθε παράγοντας χαρακτηρίζεται ως υψηλής, μέτριας ή χαμηλής προτεραιότητας, όπως φαίνεται στον πίνακα 2.2.³

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

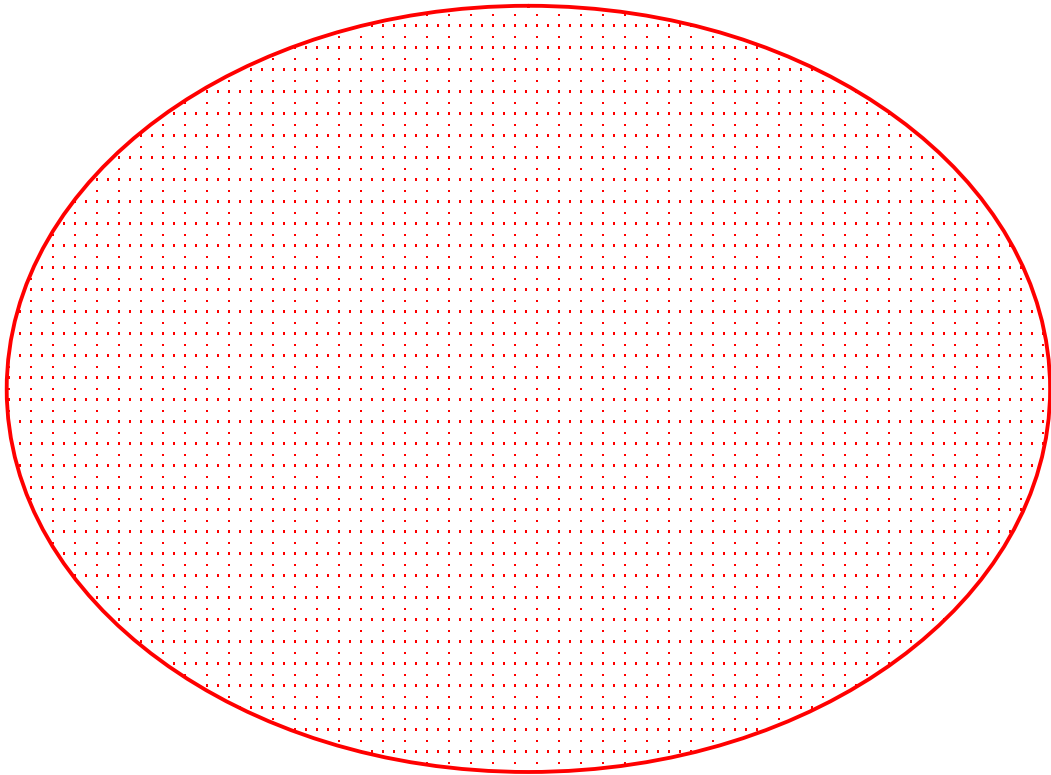
		Πιθανή επιρροή στην επιχείρηση		
		Μεγάλη	Μέτρια	Μικρή
Πιθανότητα πραγματοποίησης	Υψηλή	Υψηλής προτεραιότητας		
	Μέτρια		Μέτριας προτεραιότητας	
	Χαμηλή			Χαμηλής προτεραιότητας

2.3. ΤΟ ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Ένα από τα πιο γνωστά υποδείγματα ανάλυσης του ανταγωνισμού ενός κλάδου είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο εξαρτάται κυρίως από πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού των οποίων η συλλογική δύναμη καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου. Οι επιχειρήσεις, υποστηρίζει ο Porter, θα πρέπει να βρουν μια θέση στον κλάδο όπου να μπορούν 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.

Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις, οι οποίες βέβαια έχουν διαφορετική ένταση και επιρροή σε κάθε κλάδο, είναι οι εξής (διάγραμμα 2.2):⁴

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



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

2.3.1. Η ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις εισάγουν σε έναν κλάδο νέα δυναμικότητα, σημαντικούς πόρους και διακρίνονται για την επιθυμία τους να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και να ανατρέψουν τα υπάρχοντα δεδομένα. Η σοβαρότητα της απειλής εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των υφισταμένων ανταγωνιστών. Υπάρχουν οι εξής βασικοί **φραγμοί εισόδου**:

- **Οικονομίες κλίμακας:** Οι οικονομίες κλίμακας επιτυγχάνονται όταν αναλογικές αυξήσεις στην ποσότητα των χρησιμοποιούμενων εισροών σε μια επιχειρηματική λειτουργία (παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ κ.λπ.), οδηγούν σε μείωση του μοναδιαίου κόστους των εκροών της διαδικασίας αυτής. Η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας σημαίνει ότι οι νέο-εισερχόμενοι θα πρέπει είτε να εισέλθουν στον κλάδο σε μεγάλη κλίμακα στις κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες, ρισκάροντας τη σκληρή αντίδραση των υφισταμένων ανταγωνιστών, είτε να εισέλθουν σε μικρή κλίμακα αποδεχόμενοι το μειονέκτημα κόστους. Αν η επιχείρηση, όμως, είναι διαφοροποιημένη και μπορεί να χρησιμοποιήσει ήδη υπάρχοντες πόρους ή λειτουργίες για την επέκταση της και σε άλλους κλάδους τότε είναι δυνατό να ξεπεράσει τον περιορισμό αυτό.
- **Διαφοροποίηση προϊόντος:** Η διαφοροποίηση προϊόντος αναφέρεται στις πραγματικές ή αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ή υπηρεσία ιδιαίτερο ή μοναδικό για τους αγοραστές. Ένα διαφοροποιημένο προϊόν δημιουργεί πιστούς αγοραστές και κατ' επέκταση «κόστος μετακίνησης» για τους αγοραστές του. Το κόστος μετακίνησης είναι το πραγματικό ή αντιληπτό (perceived) κόστος που επιβαρύνει τους αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτές και οφείλεται σε παράγοντες όπως το κόστος εκμάθησης του τρόπου λειτουργίας του νέου προϊόντος, η ασυμβατότητα του νέου προϊόντος με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, η συνήθεια της χρήσης του παλαιού προϊόντος, το κόστος της έρευνας αγοράς και των διαπραγματεύσεων για το νέο προϊόν κ.α. Η πίστη (loyalty) σε ένα προϊόν ή σε μια εταιρεία είναι δυνατό να οφείλεται στην καλή εξυπηρέτηση των πελατών, στην αποτελεσματική εκστρατεία μάρκετινγκ ή στην πρωτοπορία της εταιρείας σε κάποιο τομέα. Ο ανταγωνισμός των διαφοροποιημένων προϊόντων συνεπάγεται υψηλές δαπάνες σε δραστηριότητες όπως η διαφήμιση και η εξυπηρέτηση πελατών, και μπορεί να προκαλέσει ζημιές στο αρχικό στάδιο εισαγωγής. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει ή και αποκλείει την είσοδο νέων ανταγωνιστών οι οποίοι, όμως, έχουν τη δυνατότητα είτε να περιορισθούν σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς είτε να ανταγωνισθούν σε επίπεδο τιμής.

- **Απαιτήσεις σε κεφάλαια:** Η είσοδος μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο απαιτεί επενδύσεις κεφαλαίων, ιδιαίτερα στην περίπτωση που ο κλάδος χαρακτηρίζεται από τη ύπαρξη οικονομιών κλίμακας ή διαφοροποιημένων προϊόντων. Τα κεφάλαια αυτά επενδύονται όχι μόνο σε εργοστάσια και εξοπλισμό, αλλά και σε αποθέματα, προμήθειες, πιστώσεις πελατών κ.λπ. Το πρόβλημα είναι ακόμη μεγαλύτερο όταν απαιτούνται επενδύσεις σε δραστηριότητες όπως έρευνα και ανάπτυξη ή διαφήμιση οι οποίες απορροφούν σημαντικά κεφάλαια, δεν αποδίδουν άμεσα και το κόστος τους δεν είναι ανακτήσιμο.
- **Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές είναι πιθανό να απολαμβάνουν πλεονεκτήματα κόστους που δεν είναι εύκολο να αντιγράψουν από τους νέο-εισερχόμενους. Τα πλεονεκτήματα αυτά περιλαμβάνουν την ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καλή τοποθεσία, την εκμετάλλευση των επιδράσεων της καμπύλης εμπειρίας, τις κρατικές επιχορηγήσεις κ.λπ.
- **Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής:** Οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το αν έχουν να προσφέρουν ένα καλό προϊόν, θα πρέπει να μπορούν να το διανείμουν στον πιθανό αγοραστή. Οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές είναι δυνατό να επηρεάζουν ή και να ελέγχουν τα κανάλια διανομής καθυστερώντας ή εμποδίζοντας την είσοδο των νέων ανταγωνιστών.
- **Κυβερνητική πολιτική:** Οι κυβερνήσεις έχουν τη δύναμη μέσω αδειών ή άλλων απαιτήσεων να εμποδίζουν ή να περιορίζουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών σε έναν κλάδο. Το φαινόμενο αυτό ήταν αρκετά έντονο στο παρελθόν, αλλά τείνει τα τελευταία χρόνια να περιορισθεί σημαντικά λόγω της τάσης απελευθέρωσης των αγορών και της διάλυσης των κρατικών μονοπωλίων προς όφελος του υγιούς ανταγωνισμού.

Μια επιχείρηση, ανεξάρτητα από αν έχει τη δυνατότητα να ξεπεράσει τους φραγμούς εισόδου σε έναν κλάδο, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπ' όψιν της την **αναμενόμενη αντίδραση** από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση που αναμένεται να υπάρξει άμεση και ισχυρή αντίδραση η επιχείρηση δεν θα πρέπει να εισέλθει στον κλάδο. Το μέγεθος της αντίδρασης εξαρτάται από παράγοντες όπως το ενδιαφέρον και τη σημασία που έχει ο κλάδος για τις

υπάρχουσες επιχειρήσεις καθώς και από τα χαρακτηριστικά του κλάδου. Επιχειρήσεις που έχουν προβεί σε σημαντικές και μη ανακτήσιμες επενδύσεις, που έχουν τους απαιτούμενες πόρους για να αντιδράσουν, που δεν δραστηριοποιούνται σε άλλους κλάδους, που δραστηριοποιούνται σε κλάδους με χαμηλή ανάπτυξη αγοράς αναμένονται να αντιδράσουν έντονα. Η αντίδραση μπορεί να πάρει διάφορες μορφές όπως η μείωση των τιμών ή η αύξηση της παραγωγής. Η αναμενόμενη αντίδραση, βέβαια, είναι δυνατόν να μην αποθαρρύνει τους νέο-εισερχόμενους στην περίπτωση που πρόκειται για επιχειρήσεις με σημαντικούς πόρους ή επιχειρήσεις που στηρίζονται σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο.

2.3.2. Η ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Για την πλειοψηφία των κλάδων ο πιο σπουδαίος παράγοντας καθορισμού των συνθηκών ανταγωνισμού και της κερδοφορίας του κλάδου είναι η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων ανταγωνιστών. Οι κυριότεροι παράγοντες καθορισμού της έντασης του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

- **Συγκέντρωση του κλάδου:** Η συγκέντρωση ενός κλάδου αναφέρεται στον αριθμό και το μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου και αντικατοπτρίζεται καλύτερα στο δείκτη συγκέντρωσης που είναι το αθροισμένο μερίδιο αγοράς των τριών ή τεσσάρων μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου. Γενικά, όταν υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση στον κλάδο ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών μπορεί να αποφευχθεί μέσω συνεννόησης και να επικεντρωθεί σε άλλα μεγέθη όπως η διαφήμιση. Όσο μεγαλώνει, όμως, ο αριθμός των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων τόσο μειώνεται η δυνατότητα συνεννόησης των επιχειρήσεων και αυξάνεται η πιθανότητα πραγματοποίησης ενός πολέμου τιμών που έχει σαν συνέπεια τη μείωση των κερδών όλων των επιχειρήσεων του κλάδου.⁵

- **Διαφοροποίηση προϊόντων και ανταγωνιστών:** Η δυνατότητα των επιχειρήσεων να αποφεύγουν τον έντονο ανταγωνισμό εξαρτάται από τη διαφοροποίηση τους τόσο σε όρους προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και σε όρους κόστους, στρατηγικών, και επιχειρηματικών μοντέλων. Οι επιδράσεις των δυο ειδών διαφοροποίησης είναι αντίθετες: Από τη μια πλευρά, όσο μικρότερη είναι η διαφοροποίηση των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων σε όρους προϊόντων τόσο μεγαλύτερος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ τους. Από την άλλη πλευρά, όσο μικρότερη είναι η διαφοροποίηση σε όρους κόστους, στρατηγικών, και επιχειρηματικών μοντέλων τόσο μικρότερος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ τους.
- **Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς:** Όταν ένας κλάδος βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για ένα συνεχώς αυξανόμενο και ικανοποιητικό για όλες μερίδιο αγοράς. Καθώς, όμως, ο κλάδος περνά στη φάση της ωρίμανσης και αργότερα της παρακμής, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σκληρά για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της σταθερής πλέον αγοράς.
- **Εμπόδια εξόδου:** Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί ή συναισθηματικοί παράγοντες που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να παραμένουν σε έναν κλάδο ακόμη και αν η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων ή η κερδοφορία τους είναι χαμηλή ή αρνητική. Τα εμπόδια εξόδου είναι πιθανό να προέρχονται από:
 - εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία που δεν μπορούν χρησιμοποιηθούν σε άλλες χρήσεις,
 - απαγορευτικό κόστος εξόδου λόγω των εργασιακών συμβάσεων,
 - στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις σε περιπτώσεις διαφοροποιημένων επιχειρήσεων,
 - συναισθηματικά εμπόδια,
 - κυβερνητικούς και κοινωνικούς περιορισμούς
 Λόγω των εμποδίων εξόδου οι επιχειρήσεις παραμένουν στον κλάδο διατηρώντας την προσφορά του προϊόντος σε υψηλά επίπεδα με συνέπεια την ύπαρξη υπερβάλλουσας ζήτησης και κατ' επέκταση την αύξηση του ανταγωνισμού.

- **Δομή / Σύνθεση κόστους:** Όταν η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος παραγωγής είναι μεγάλη ή, με άλλα λόγια, όταν το σταθερό κόστος είναι υψηλό σε σχέση με το μεταβλητό κόστος, οι επιχειρήσεις προκαλούνται να χρησιμοποιήσουν την παραγωγική τους δυναμικότητα σε πολύ μεγάλο βαθμό για να μειώσουν το μοναδιαίο κόστος του παραγόμενου προϊόντος. Η υπερβάλλουσα προσφορά του προϊόντος στην αγορά συνεπάγεται πτώση των τιμών και αύξηση του ανταγωνισμού.
- **Τρόπος αύξησης παραγωγικής δυναμικότητας:** Σε μερικούς βιομηχανικούς κλάδους η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας υπαγορεύει ότι η παραγωγική δυναμικότητα πρέπει να αυξηθεί μόνο με επενδύσεις μεγάλου μεγέθους. Η εγκατάσταση παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη, όμως, είναι πιθανό να διαταράξει την ισορροπία προσφοράς και ζήτησης στον κλάδο με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού.

2.3.3. Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Ο ανταγωνισμός για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου δεν προέρχεται μόνο από τις επιχειρήσεις του κλάδου, αλλά και από επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που ικανοποιούν παρόμοιες ανάγκες. Βέβαια, το αν ένα προϊόν ή υπηρεσία θεωρείται υποκατάστατο εξαρτάται από το πώς ορίζονται τα όρια του κλάδου. Ανεξάρτητα, όμως, από τον τρόπο ορισμού τους, τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν μια ανωτάτη τιμή πώλησης στα ανταγωνιστικά προϊόντα, περιορίζοντας σημαντικά την κερδοφορία του κλάδου.

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι μεγαλύτερη όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοση τους είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου, καθώς και όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό «κόστος μετακίνησης». Οι επιχειρήσεις του

κλάδου για να μειώσουν την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους σε χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους αγοραστές όπως η τιμή, η ποιότητα, η εικόνα του προϊόντος, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση κ.λπ.

2.3.4. Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

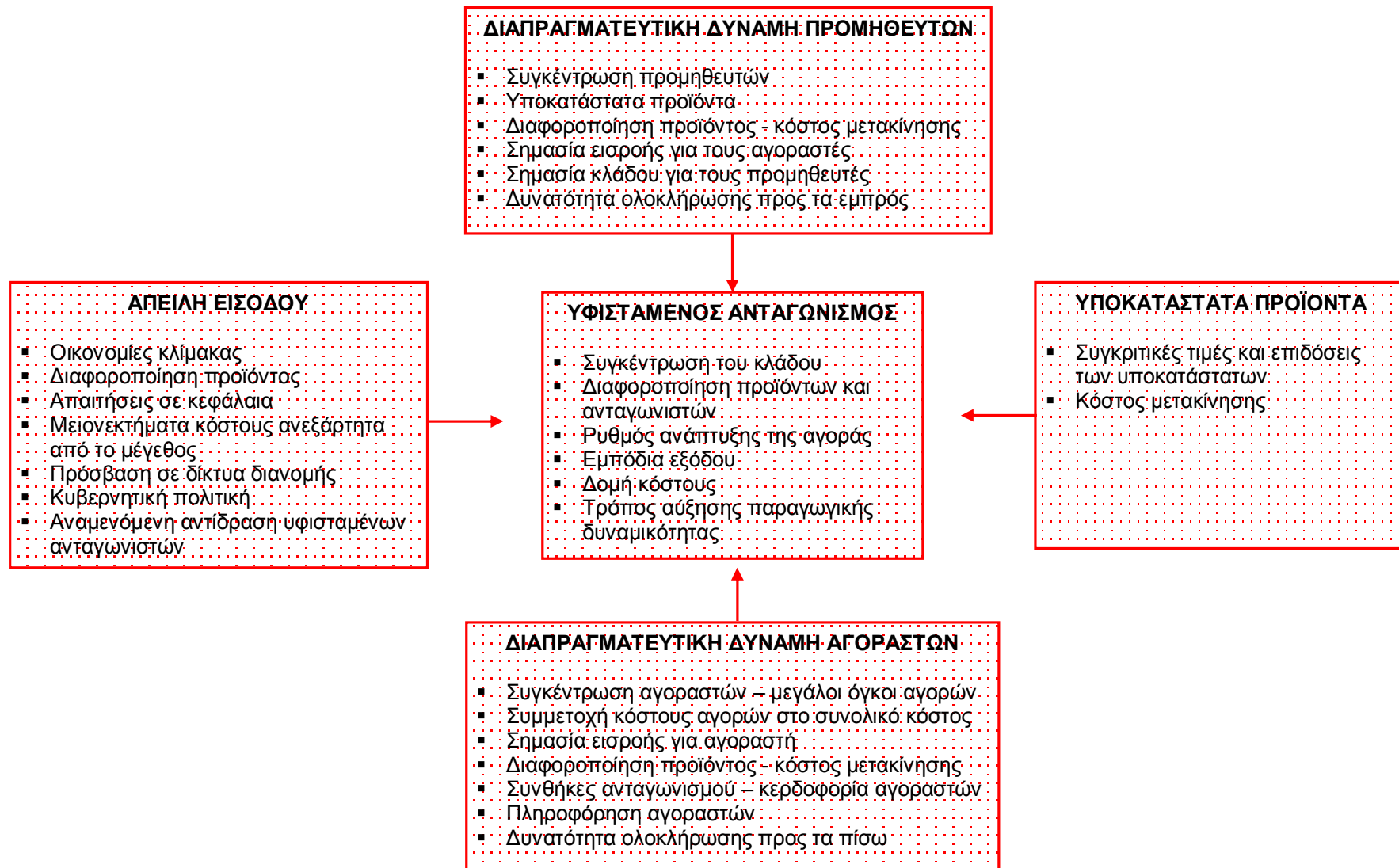
Οι προμηθευτές ανέκαθεν θεωρούνταν συνεργάτες των επιχειρήσεων, αλλά η συμβολή τους στην εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία των επιχειρήσεων έχει αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία χρόνια με την εφαρμογή νέων μοντέλων μανάτζμεντ όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ανάλογα, βέβαια, με τη μορφή και τις συνθήκες συνεργασίας υπάρχουν θέματα όπως οι τιμές, η ποιότητα, οι παρεχόμενες υπηρεσίες και οι χρόνοι παράδοσης που αποτελούν αντικείμενο σκληρής διαπραγματεύσεως ανάμεσα στους προμηθευτές και τους αγοραστές. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη εάν:⁶

- Ο κλάδος των προμηθευτών χαρακτηρίζεται από συγκέντρωση.
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα.
- Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική και αναγκαία εισροή στην παραγωγική διαδικασία του αγοραστή.
- Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει κόστος μετακίνησης στους αγοραστές.
- Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν σημαντικό ποσοστό των συνολικών τους πωλήσεων και γι αυτό δίνουν προτεραιότητα σε άλλους κλάδους.
- Οι προμηθευτές έχουν την ικανότητα κάθετης ολοκλήρωσης (καθετοποίησης) προς τα εμπρός και μπορούν να παραγάγουν ή να διαθέσουν μόνοι τους το προϊόν ανταγωνιζόμενοι τους σημερινούς αγοραστές τους.

2.3.5. Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη σχετική δύναμη των αγοραστών ως προς τους προμηθευτές είναι οι ίδιοι παράγοντες που καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών από την αντίθετη, όμως, οπτική γωνία. Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες ενός κλάδου μέσω της προσπάθειας τους να επιτύχουν μείωση των τιμών, βελτίωση της ποιότητας και καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης από τους προμηθευτές τους. Συγκεκριμένα, οι αγοραστές ασκούν μεγαλύτερη πίεση στους προμηθευτές ενός κλάδου εάν:⁷

- Υπάρχει συγκέντρωση στον κλάδο των αγοραστών ή οι αγοραστές πραγματοποιούν μεγάλους όγκους αγορών.
- Το κόστος των αγοραζόμενων προϊόντων αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους των αγοραστών γεγονός που τους καθιστά πιο ευαίσθητους στην τιμή των προϊόντων.
- Το αγοραζόμενο προϊόν έχει μικρή σημασία σαν εισροή στην παραγωγική διαδικασία του αγοραστή και είναι εύκολο να αντικατασταθεί.
- Το προϊόν των προμηθευτών είναι τυποποιημένο και άφθονο οπότε υπάρχουν εναλλακτικοί προμηθευτές και το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι μικρό.
- Αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό και έχουν μικρά κέρδη οπότε επιδιώκουν τη μείωση του κόστους των προμηθειών τους.
- Έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο όσον αφορά τις τρέχουσες τιμές και τους υπάρχοντες προμηθευτές.
- Έχουν τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης (καθετοποίησης) προς τα πίσω, δηλαδή μπορούν να παραγάγουν μόνοι τους το προϊόν.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER⁸

2.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Ένας κλάδος είναι δυνατό να αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών μονάδων οι οποίες διαφέρουν σε όρους χαρακτηριστικών, πόρων, στόχων και στρατηγικών. Για την καλύτερη ανάλυση του ανταγωνισμού του κλάδου, είναι δυνατό να γίνεται ομαδοποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου σε στρατηγικές ομάδες με βάση τις κοινές στρατηγικές τους μεταβλητές και να αναλύεται ο ανταγωνισμός μέσα στις ομάδες αυτές.

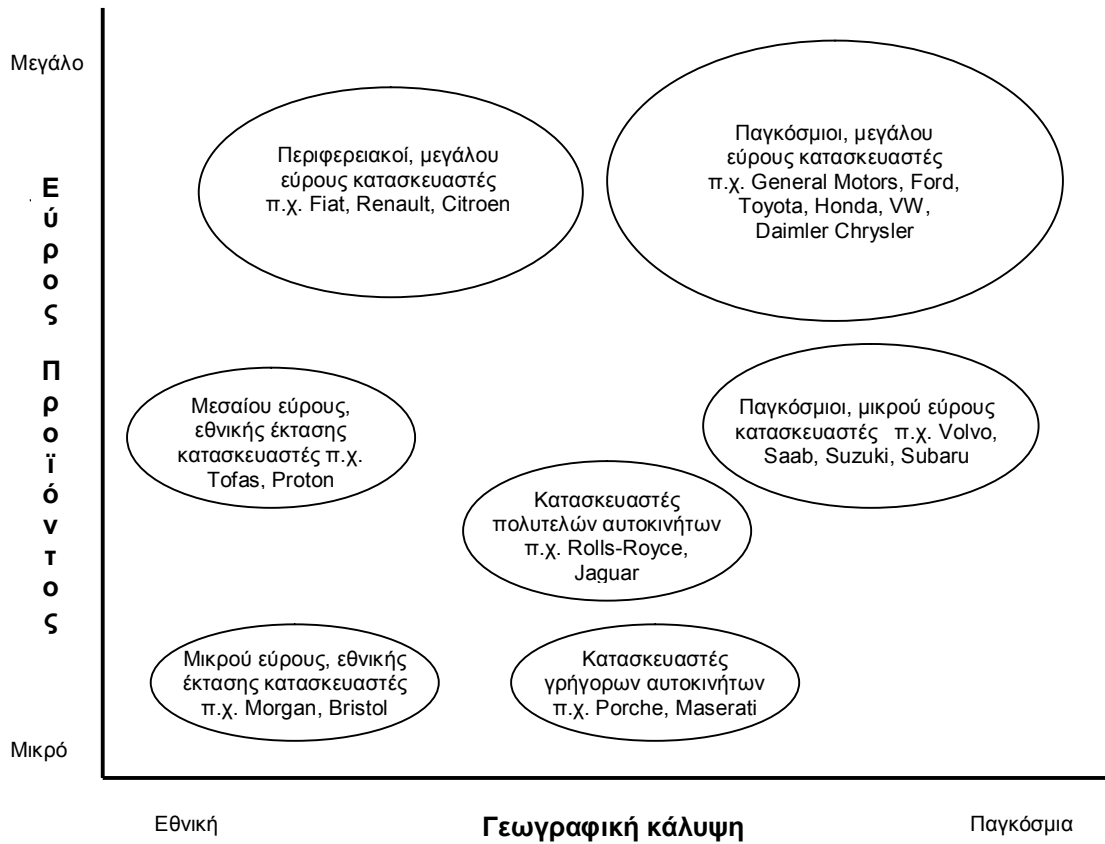
Στρατηγική ομάδα (strategic group), σύμφωνα με τον Porter, είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Η ομοιογένεια των επιχειρήσεων κάθε στρατηγικής ομάδας διευκολύνει την ανάλυση του ανταγωνισμού σε κάθε ομάδα καθώς και των πιθανών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ομάδων δίνοντας μια καλύτερη εικόνα για τον κλάδο, τη δομή του, την ελκυστικότητα του και τη μελλοντική πορεία του.

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να μοιάζουν μεταξύ τους σε έναν αριθμό παραγόντων όπως:⁹

- Το εύρος των εξυπηρετούμενων αγορών από άποψη χαρτοφυλακίου προϊόντων ή γεωγραφικής κάλυψης.
- Τα χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής.
- Η αγορά στόχος.
- Η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.
- Η ποιότητα των προϊόντων.
- Η πολιτική μάρκετινγκ που ακολουθεί.
- Η ακολουθούμενη επιχειρηματική / ανταγωνιστική στρατηγική.
- Το μέγεθος της επιχείρησης σε όρους μεριδίων αγοράς, αριθμού καταστημάτων, αριθμού εργαζόμενων κ.λπ.
- Η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων.
- Ο βαθμός οριζόντιας ή κάθετης ολοκλήρωσης.

Ένα χαρακτηριστικό των στρατηγικών ομάδων είναι ότι συνήθως δεν είναι εύκολη η μετακίνηση των επιχειρήσεων μεταξύ των στρατηγικών ομάδων. Τα εμπόδια στην κινητικότητα (mobility barriers) μεταξύ των στρατηγικών ομάδων δημιουργούνται κυρίως λόγω των διαφορετικών στρατηγικών πόρων που διαθέτουν οι επιχειρήσεις κάθε ομάδας και κατ' επέκταση των διαφορετικών δυνατών στρατηγικών που μπορούν να αναπτύξουν. Λόγω του γεγονότος αυτού, εξάλλου, η ανάλυση του κλάδου με βάση το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι διαφορετική για κάθε στρατηγική ομάδα. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι ότι ανάλογα με τα κριτήρια ομαδοποίησης, οι επιχειρήσεις μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικές κάθε φορά στρατηγικές ομάδες. Λόγω της υποκειμενικότητας στην επιλογή των στρατηγικών μεταβλητών, είναι πολύ σημαντικό για την ορθότητα της ανάλυσης να χρησιμοποιούνται οι πιο σημαντικές μεταβλητές που διαχωρίζουν τις στρατηγικές των επιχειρήσεων κάθε στρατηγικής ομάδας.

Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων ενός κλάδου μπορεί να γίνει σχεδιάζοντας τις θέσεις που κατέχουν στον κλάδο οι ανταγωνιστές με κριτήριο δυο στρατηγικές μεταβλητές που απεικονίζονται στον οριζόντιο και τον κατακόρυφο άξονα ενός γραφήματος. Δυο στοιχεία που βοηθούν στην καλύτερη ανάλυση είναι: α) το να μην έχουν οι στρατηγικές μεταβλητές υψηλό βαθμό συσχέτισης γιατί τότε οι στρατηγικές ομάδες θα βρίσκονται επάνω στη διαγώνιο παρέχοντας μικρή πληροφόρηση, και β) το μέγεθος του κύκλου κάθε στρατηγικής ομάδας να αντιπροσωπεύει το συνολικό μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων της ομάδας αυτής ως προς ολόκληρο τον κλάδο για να έχουμε καλύτερη εικόνα της δύναμης και του ρόλου κάθε ομάδας στον κλάδο.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ¹⁰

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν.Β., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 74-78
 - Παπαδάκης Β.Μ., **Στρατηγική των Επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 54-55
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2002, σελ. 51-52

2. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 78-89
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 54-63
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 51-60
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., **Strategic Management** (An integrated approach), Houghton Mifflin Company, 2001, σελ. 92-95
 - David F.R., **Strategic Management**, Prentice Hall, 1997, σελ. 102-115

3. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 59

4. Porter M., **Competitive Strategy**, The Free Press, 1980, σελ. 3-33
 - Grant R.M., **Contemporary Strategy Analysis** (Concepts, Techniques, Applications), Blackwell Publishers, 2002, σελ. 71-91
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π. σελ. 80-92
 - Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 92-112
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 70-83
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 60-64
 - David F.R., ο.π., σελ. 126-129

5. Porter M., ο.π., σελ. 3-33
 - Grant R.M., ο.π., σελ. 71-91
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π. σελ. 80-92
 - Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 92-112
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 70-83

6. Porter M., ο.π., σελ. 3-33
 - Grant R.M., ο.π., σελ. 71-91
 - Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 92-112
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 70-83

7. Porter M., ο.π., σελ. 3-33
 - Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 92-112
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 70-83

8. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 113

9. Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 83-87
 - Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 112-118

10. Grant R.M., ο.π., σελ. 128

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης προϋποθέτει την κερδοφορία της. Η κερδοφορία επηρεάζεται από δύο στοιχεία: α) την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται και τη θέση της μέσα σε αυτόν, και β) την ικανότητα της επιχείρησης στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να εκτιμήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες του κλάδου της και να αναγνωρίσει τις υπάρχουσες ευκαιρίες και απειλές. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, η προσοχή στρέφεται στα εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία επηρεάζουν την ικανότητα της στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και, συγκεκριμένα, στην αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης. **Δύναμη (strength)** θεωρείται η ύπαρξη πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. **Αδυναμία (weakness)**, αντίθετα, είναι η έλλειψη πόρων ή ικανοτήτων απαραίτητων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης επικεντρώνεται σε τρία βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της: τη δομή, την κουλτούρα, και τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της στρατηγικής δεδομένου ότι πρέπει να αλληλοϋποστηρίζονται και να εναρμονίζονται με τη στρατηγική της επιχείρησης. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης συμβάλλουν ουσιαστικά δύο προσεγγίσεις: η αλυσίδα αξίας και η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.

3.2. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.2.1. Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ¹

Δομή (structure) είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας, και αποτυπώνεται γραφικά στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Πιο απλά, η δομή είναι το μέσο με το οποίο η διοίκηση οργανώνει και συντονίζει τις ενέργειες τόσο των διαφόρων τμημάτων ή λειτουργιών της επιχείρησης, όσο και των μελών των τμημάτων αυτών, με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων τους και την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.¹ Με τον προσδιορισμό της οργανωσιακής δομής, η διοίκηση προσπαθεί:

- Να κατανείμει τους ανθρώπινους και άλλους πόρους στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης κατά τρόπο που να επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση τους.
- Να συντονίσει τα μέλη και τα τμήματα της επιχείρησης ούτως ώστε να ενεργούν συλλογικά, και όχι ατομικά ή τμηματικά, προς την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Στην προσπάθεια αυτή, η διοίκηση έχει να αντιμετωπίσει έναν περιορισμό, το **γραφειοκρατικό κόστος** (bureaucratic costs), το οποίο αυξάνεται όσο η δομή γίνεται πιο πολύπλοκη, δηλαδή όσο αυξάνονται τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Γενικά, όταν η δομή περιλαμβάνει πολλά ιεραρχικά επίπεδα χαρακτηρίζεται σαν «υψηλή» (tall structure), ενώ όταν έχει λίγα επίπεδα χαρακτηρίζεται «πλατιά» (flat structure). Οι πηγές του γραφειοκρατικού κόστους είναι:²

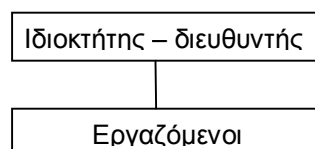
- Πρόβλημα παρακίνησης: καθώς τα επίπεδα ιεραρχίας αυξάνονται, η εξουσία που κατέχουν οι μάνατζερ σε κάθε επίπεδο μειώνεται. Το γεγονός αυτό έχει αρνητική επίδραση στο επίπεδο παρακίνησης τους διότι αφενός αισθάνονται ότι οι ενέργειες τους έχουν μικρότερη σημασία για την επιχείρηση, και

αφετέρου νομίζουν ότι δεν φαίνεται το έργο τους και δεν θα ανταμειφθούν αναλόγως.

- Πρόβλημα συντονισμού: η ύπαρξη πολύπλοκης δομής εμποδίζει την επικοινωνία και το συντονισμό των διαφόρων τμημάτων με συνέπεια να περιορίζεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα της επιχείρησης.
- Παραμόρφωση και καθυστέρηση πληροφορίας: όσο αυξάνονται τα επίπεδα ιεραρχίας τόσο μειώνεται η πιθανότητα να φθάσει η πληροφορία στον προορισμό της με τη σωστή μορφή και στο σωστό χρόνο.
- Δαπάνες αποδοχών μάντζερ: η ύπαρξη πολλών διοικητικών επιπέδων και κατ' επέκταση πολλών μάντζερ συνεπάγεται υψηλές δαπάνες για τις αποδοχές τους.

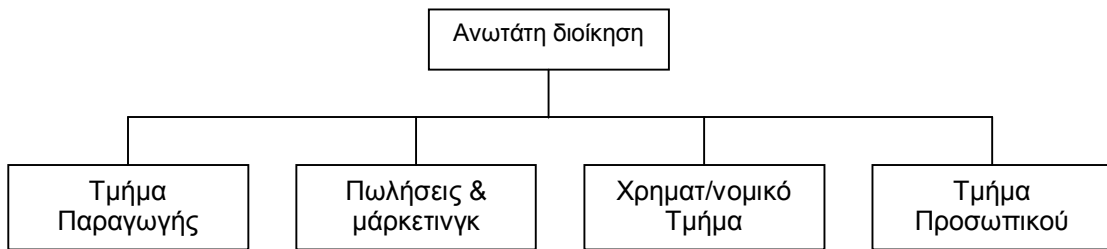
Αν και υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία οργανωσιακών δομών, καμία δομή δε θεωρείται τέλεια και κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέγει ή να σχεδιάζει τη δομή της ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της δομής, εξάλλου, είναι η δυνατότητα της να προσαρμόζεται συνεχώς στις περιβαλλοντικές αλλαγές και στις στρατηγικές επιλογές της διοίκησης. Οι **κύριες κατηγορίες δομών** είναι οι εξής:³

- **Απλή δομή (simple structure)**: στην απλή δομή, η επιχείρηση λειτουργεί υπό τον πλήρη έλεγχο του ιδιοκτήτη ο οποίος λαμβάνει τις σημαντικές αποφάσεις και παρακολουθεί όλες τις δραστηριότητες. Η λειτουργία της επιχείρησης στηρίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της και δεν υπάρχουν τυπικοί κανόνες και αρχές. Η δομή αυτή (διάγραμμα 3.1) είναι κατάλληλη μόνο για μικρές επιχειρήσεις διότι όσο αυξάνει το μέγεθος της επιχείρησης τόσο αυξάνει η πολυπλοκότητα και η δυσκολία στη λήψη αποφάσεων και στη διοίκηση της επιχείρησης.



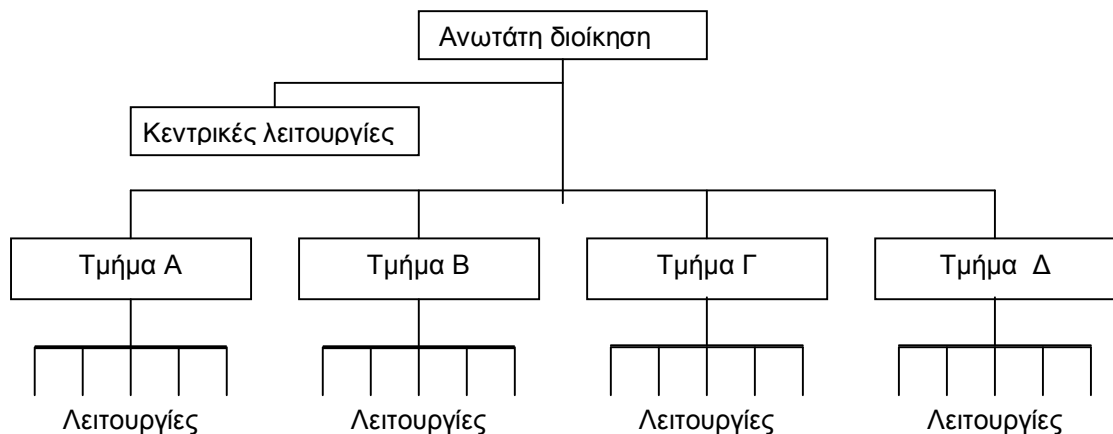
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: Η ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ

- **Λειτουργική δομή (functional structure):** στη λειτουργική δομή, η επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση τις κύριες λειτουργίες (παραγωγή, πωλήσεις κ.λπ.) των οποίων οι επικεφαλείς αναφέρονται απ' ευθείας στον Γενικό Διευθυντή. Ο Γενικός Διευθυντής ασχολείται κυρίως με το συντονισμό και τον έλεγχο των διαφόρων τμημάτων. Η δομή αυτή (διάγραμμα 3.2) είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με περιορισμένη γραμμή προϊόντων.



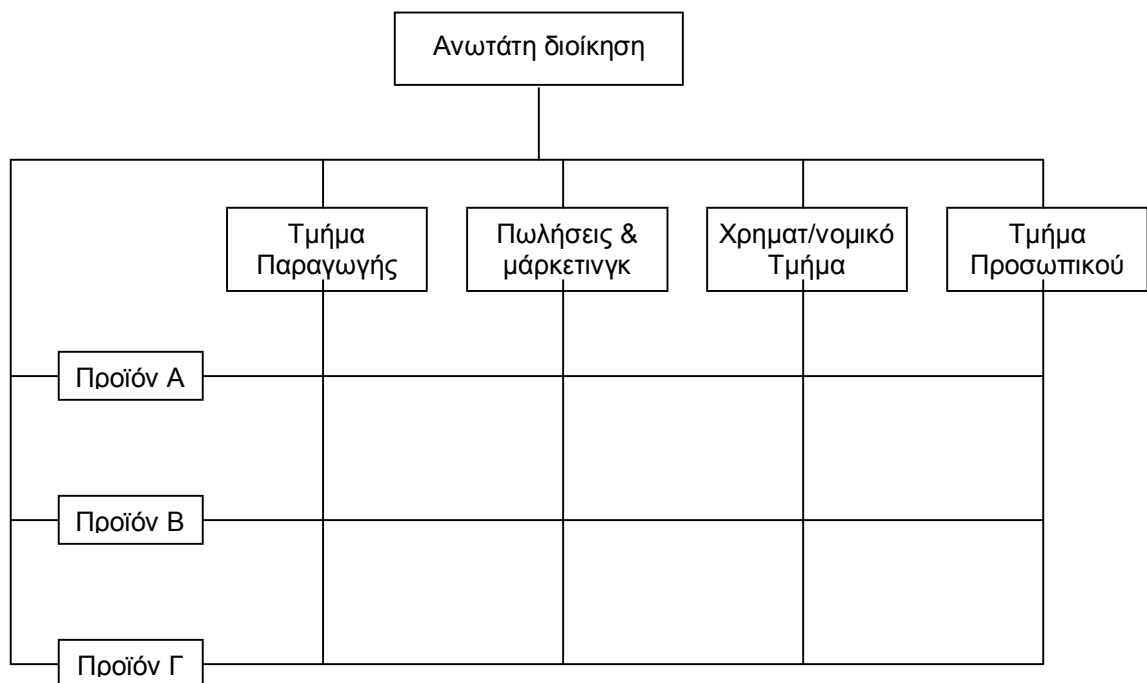
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2: Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΟΜΗ

- **Πολυτμηματική δομή (multidivisional structure):** στην πολυτμηματική δομή, η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις γεωγραφικές περιοχές. Η δομή αυτή (διάγραμμα 3.3) υιοθετείται συνήθως σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διαποίκισης (diversification). Επιτρέπει σε κάθε τμήμα να λειτουργεί αυτόνομα, να διοικεί τις διάφορες λειτουργίες ανάλογα με τις ανάγκες του και βοηθά την κεντρική διοίκηση να αξιολογεί και να ελέγχει καλύτερα την απόδοση κάθε τμήματος. Προκαλεί, όμως, αύξηση του διοικητικού κόστους, προβλήματα συντονισμού και ανταγωνισμό μεταξύ των τμημάτων για την κατανομή των πόρων.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3: Η ΠΟΛΥΤΜΗΜΑΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

➤ **Μητρική δομή (matrix structure):** η μητρική δομή (διάγραμμα 3.4) είναι περισσότερο πολύπλοκη από τις προηγούμενες διότι έχει δύο επίπεδα ομαδοποίησης, την οριζόντια ομαδοποίηση με βάση τις λειτουργίες και την κάθετη ομαδοποίηση με βάση το προϊόν ή το σχέδιο (project). Το κύριο χαρακτηριστικό της μητρικής δομής είναι η επικάλυψη εξουσίας ανάμεσα στα στελέχη των λειτουργιών και στα στελέχη των γραμμών προϊόντων ή των σχεδίων. Στα πλεονεκτήματα της δομής αυτής περιλαμβάνονται η τόνωση της διατμηματικής συνεργασίας και του συντονισμού, η ανάπτυξη στελεχών, και η ευελιξία στη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Τα κύρια μειονεκτήματα της είναι η πολυπλοκότητα της, ο ασαφής καταμερισμός των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων, και ο μεγάλος χρόνος που απαιτείται για τη λήψη αποφάσεων.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4: Η ΜΗΤΡΙΚΗ ΔΟΜΗ

3.2.2. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η κουλτούρα είναι το στοιχείο της επιχείρησης που αφενός τη ξεχωρίζει πλήρως από τις υπόλοιπες και αφετέρου είναι σχεδόν αδύνατο να αντιγραφεί από τις άλλες επιχειρήσεις.

Κουλτούρα (culture) είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την καθιστούν μοναδική. Η κουλτούρα δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν, προσαρμοζόμενα στις περιβαλλοντικές αλλαγές, να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει στα μέλη της επιχείρησης ένα αίσθημα ταυτότητας: «Αυτό είμαστε. Αυτό κάνουμε. Αυτός είναι ο λόγος ύπαρξης μας.» Με λίγα λόγια, η κουλτούρα προσδίδει στο κοινωνικοπολιτιστικό σύστημα της επιχείρησης, το οποίο χαρακτηρίζεται από την ανομοιομορφία των μελών του σε όρους αρχών, αξιών, προσδοκιών και άλλων ατομικών χαρακτηριστικών, την απαραίτητη συνοχή ώστε να μπορεί να λειτουργήσει σαν μια καλο-συντονισμένη ομάδα με κοινούς στόχους.⁴ Η κουλτούρα χαρακτηρίζεται από:

- την ένταση της (intensity), δηλαδή το βαθμό στον οποίο τα μέλη της επιχείρησης την αποδέχονται και την ενισχύουν, και
- την ακεραιότητα της (integration), ήτοι την έκταση στην οποία τα διάφορα τμήματα ή οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs) της επιχείρησης μοιράζονται την ίδια κουλτούρα.

Όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση και η ακεραιότητα της κουλτούρας, τόσο πιο ουσιαστική θα είναι η επιρροή της στην επιχείρηση.

Ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι βασικές διαστάσεις που συλλογικά διαμορφώνουν την κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι:⁵

- Η καινοτομία και η ανάληψη κινδύνου
- Ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- Η προσοχή στη λεπτομέρεια
- Ο προσανατολισμός στον άνθρωπο
- Η επιθετικότητα
- Ο προσανατολισμός στην ομαδική εργασία
- Η σταθερότητα

Η κουλτούρα της επιχείρησης θα μπορούσε να παρομοιασθεί με την προσωπικότητα του ανθρώπου, δεδομένου ότι:

- έχει σημαντική επιρροή στη συγκρότηση και τη λειτουργία της επιχείρησης,
- δεν είναι εύκολο να αναλυθεί σε βάθος, και
- απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια για να αλλάξει.

Η κουλτούρα της επιχείρησης έχει ιδιαίτερη σημασία για το στρατηγικό μάνατζμεντ διότι: α) αν η στρατηγική έρχεται σε αντίθεση με την κουλτούρα είναι πολύ πιθανό να αποτύχει, β) η έλλειψη κοινής και ισχυρής κουλτούρας σε μια μεγάλη επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε κακή επικοινωνία και συνεργασία των διαφόρων λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης, γ) η κουλτούρα είναι δυνατό να αποτελέσει εμπόδιο στην προσπάθεια αλλαγής της στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης, και δ) αν μια στρατηγική και το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στηρίζεται στην κουλτούρα της επιχείρησης τότε δεν θα είναι εύκολο να αντιγράψει από τους ανταγωνιστές.

3.2.3. ΟΙ ΠΟΡΟΙ

Πόροι (resources) είναι τα στοιχεία ή μέσα που διαθέτει η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Για την καλύτερη ανάλυση τους, οι πόροι διακρίνονται συνήθως σε:⁶

- **Φυσικούς πόρους** στους οποίους περιλαμβάνονται οι πρώτες ύλες, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα κτίρια, η παραγωγική δυναμικότητα κ.λπ.
- **Χρηματοοικονομικούς πόρους** οι οποίοι αποτελούνται από τα κεφάλαια, τη δανειοληπτική ικανότητα, τις σχέσεις με πιστωτές και δανειστές κ.λπ.
- **Ανθρώπινους πόρους** όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εμπειρία, η προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Άυλους πόρους** στους οποίους περιλαμβάνονται η τεχνογνωσία, η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης, τα εμπορικά ονόματα (brand names), οι πατέντες, τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας κ.λπ.

Για να έχουν αξία οι πόροι και να συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης θα πρέπει να οργανώνονται και να συνδυάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά.

3.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource-based view of the firm) είναι μια σχετικά νέα θεωρία η οποία, όπως φανερώνει και η ονομασία της, επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης και στον τρόπο που συμβάλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, κάθε επιχείρηση είναι ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων, το οποίο αποτελεί το βασικό παράγοντα διαφοροποίησης της από τις άλλες επιχειρήσεις και προσδιορισμού της στρατηγικής της. Η θεώρηση αυτή δίνει έμφαση στη μοναδικότητα κάθε επιχείρησης και υποστηρίζει ότι το κλειδί για την επιτυχία δεν είναι η μίμηση των ανταγωνιστών, αλλά η εκμετάλλευση των μεταξύ τους διαφορών ήτοι των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Η κατοχή και εκμετάλλευση μοναδικών πόρων και ικανοτήτων που οι ανταγωνιστές είναι δύσκολο να αποκτήσουν ή να αναπαράγουν, αφενός καθορίζουν την αποδοτικότητα και την

αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, και αφετέρου αποτελούν το μέσο απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.⁷

Για να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να συνδυάσει τους πόρους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μετασχηματιστούν σε διακεκριμένες ικανότητες. Αν ορίσουμε την ικανότητα (capability / competence) ως μια εσωτερική δραστηριότητα που η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από άλλες εσωτερικές δραστηριότητες, τότε οι ικανότητες διακρίνονται σε δυο κύριες κατηγορίες:

- **Βασικές ή οριακές ικανότητες (threshold competences):** είναι οι καλό-εκτελεσμένες εσωτερικές δραστηριότητες οι οποίες έχουν στρατηγική σημασία για την επιχείρηση αλλά μπορεί να τις κατέχουν ή να τις αντιγράψουν οι ανταγωνιστές.
- **Μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες (distinctive / core competences):** είναι οι ανταγωνιστικά πολύτιμες δραστηριότητες τις οποίες η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και δεν μπορούν εύκολα να αντιγράψουν. Για να θεωρηθεί «διακεκριμένη», μια ικανότητα πρέπει να ικανοποιεί τρία κριτήρια: α) να δημιουργεί αξία για τον πελάτη, β) να είναι μοναδική και ανώτερη από την αντίστοιχη ικανότητα των ανταγωνιστών, και γ) να μπορεί να αξιοποιηθεί για τη μεγαλύτερη εκμετάλλευση των υπάρχουσών αγορών ή για την είσοδο σε νέες αγορές.

Με βάση τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, η χάραξη στρατηγικής επαναπροσδιορίζεται ως ένας αγώνας δημιουργίας και αξιοποίησης διακεκριμένων ικανοτήτων πριν από τους ανταγωνιστές. Η θεώρηση αυτή εξηγείται από το ότι μια διακεκριμένη ικανότητα είναι σήμερα δύσκολο να έχει μεγάλη διάρκεια ζωής. Η διάρκεια ζωής της διακεκριμένης ικανότητας εξαρτάται από το είδος της, το βαθμό που απαξιώνεται από τις τεχνολογικές ή άλλες περιβαλλοντικές εξελίξεις, και από την ευκολία αντιγραφής ή μίμησης της από τους ανταγωνιστές. Στο πλαίσιο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει σαν στόχο τον προγραμματισμό των απαραίτητων ικανοτήτων για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης και την επίτευξη ενός ρυθμού ανάπτυξης νέων ικανοτήτων ταχύτερου από τον αντίστοιχο των ανταγωνιστών του κλάδου.

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων μορφοποιήθηκε μέσα από την ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων στο πολυτάραχο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σύμφωνα με την παραδοσιακή θεώρηση της στρατηγικής, ήτοι τη θεωρία του περιβαλλοντικού καθορισμού, η επιχείρηση έδινε έμφαση στην επιλογή ελκυστικών κλάδων και στη σωστή τοποθέτηση της στον κλάδο. Βασικό στοιχείο δε για τη διαμόρφωση της στρατηγικής ήταν οι εξυπηρετούμενες αγορές και το εξωτερικό περιβάλλον. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων προσθέτει μια νέα οπτική γωνία της στρατηγικής που στηρίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και επιδιώκει την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την ανάπτυξη και αξιοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης.

Οι δυο αυτές θεωρήσεις της στρατηγικής, οι κύριες διαφορές των οποίων αναφέρονται στον πίνακα 3.1⁸, πρέπει να χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά διότι συμβάλουν στην πληρέστερη ανάλυση και κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΘΕΩΡΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΥ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑΣ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

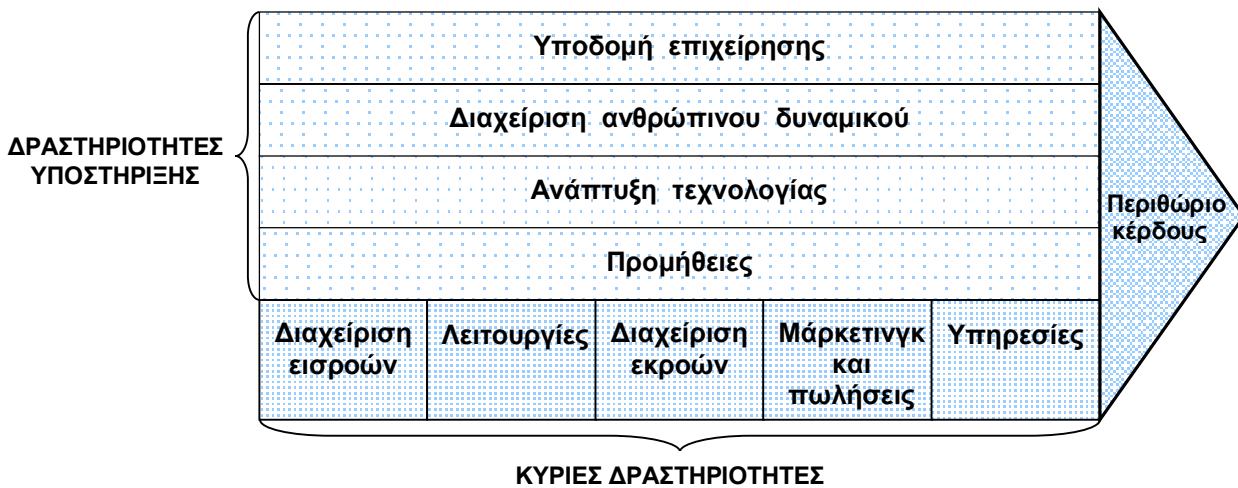
	ΘΕΩΡΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΥ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ	ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ & ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Τοποθέτηση στον κλάδο	Κατοχή μοναδικών διακεκριμένων ικανοτήτων
Προσδιοριστικοί παράγοντες κερδοφορίας	Χαρακτηριστικά κλάδου & τοποθέτηση επιχείρησης	Είδος και ποιότητα των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης
Επίκεντρο ανάλυσης	Εξωτερικό περιβάλλον	Εσωτερικό περιβάλλον
Βασικό ενδιαφέρον	Ανταγωνισμός	Πόροι & ικανότητες
Στρατηγικές επιλογές	Επιλογή ελκυστικού κλάδου & σωστής θέσης	Ανάπτυξη μοναδικών πόρων και ικανοτήτων

3.4. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Στο πλαίσιο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η επιχείρηση, σύμφωνα με τον Porter, μπορεί να θεωρηθεί σαν μια **αλυσίδα αξίας (value chain)**, δηλαδή σαν ένα σύνολο δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση, τη διανομή, και την υποστήριξη του προϊόντος. Κάθε δραστηριότητα είναι δυνατό να προσθέτει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία - γι' αυτό ονομάζεται «δραστηριότητα αξίας» - και, επομένως, να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι δραστηριότητες αξίας διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και δραστηριότητες υποστήριξης. Κύριες θεωρούνται οι δραστηριότητες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώληση του, στη διανομή του και στην υποστήριξη του μετά την πώληση. Υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι εκείνες που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την υποστήριξη και το συντονισμό τους. Κοινός στόχος των δραστηριοτήτων αξίας είναι η δημιουργία της μεγαλύτερης δυνατής αξίας για τον πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή, με άλλα λόγια, η μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους, το οποίο είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας.

Στο διάγραμμα 3.5 στην επόμενη σελίδα, απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης η οποία αποτελείται από δυο κύρια τμήματα: τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης. Οι δραστηριότητες αξίας είναι πιθανό να διαφέρουν σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με το αντικείμενο των εργασιών της, το μέγεθος της, το επιχειρηματικό της μοντέλο κ.λπ.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα, **κύριες δραστηριότητες** θεωρούνται:⁹

- Η διαχείριση εισροών (Inbound logistics) η οποία περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραλαβή, αποθήκευση και εσωτερική διακίνηση των πρώτων υλών π.χ. η αποθήκευση και ο έλεγχος των αποθεμάτων.
- Οι λειτουργίες (Operations), όπως η συναρμολόγηση, ο έλεγχος ποιότητας, η συντήρηση των μηχανημάτων, μέσω των οποίων οι εισροές μετατρέπονται σε προϊόντα.
- Η διαχείριση εκροών (Outbound logistics), δηλαδή οι δραστηριότητες συλλογής, αποθήκευσης και διανομής του προϊόντος στους αγοραστές.
- Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις (Marketing & sales) ήτοι οι δραστηριότητες που έχουν σαν στόχο να ενημερώσουν τους καταναλωτές για το προϊόν της επιχείρησης, να δημιουργήσουν μια θετική και μοναδική εικόνα για αυτό και τελικά να παρακινήσουν τους καταναλωτές να το αγοράσουν.
- Οι υπηρεσίες μετά την πώληση (Services) οι οποίες είναι δραστηριότητες, που σχετίζονται με τη διατήρηση και την επαύξηση της αξίας του προϊόντος μετά την πώληση όπως οι επισκευές, οι εγγυήσεις, η εκπαίδευση των αγοραστών.

Οι **δραστηριότητες υποστήριξης** είναι:

- Η προμήθεια (Procurement): αναφέρεται στη λειτουργία του εφοδιασμού, δηλαδή στις διαδικασίες που εφαρμόζονται για την εξασφάλιση των απαραίτητων εισροών σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας.
- Η ανάπτυξη τεχνολογίας (Technology development): κάθε δραστηριότητα αξίας μέσα στην επιχείρηση εμπεριέχει στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται μια μορφή τεχνολογίας η οποία πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς.
- Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Human resource management): περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την προσέλκυση, πρόσληψη, εκπαίδευση, και εξέλιξη των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση.
- Η υποδομή της επιχείρησης (Firm infrastructure): αποτελείται από δραστηριότητες όπως η γενική διεύθυνση, η χρηματοοικονομική, η λογιστική, τα πληροφοριακά συστήματα και υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όχι μεμονωμένες «κύριες δραστηριότητες».

Η θεώρηση της επιχείρησης σαν μια αλυσίδα αξίας, εκτός από την αναγνώριση και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία για τον πελάτη, επικεντρώνεται και στις διασυνδέσεις των δραστηριοτήτων αξίας. **Διασυνδέσεις (linkages)** είναι οι σχέσεις μεταξύ του τρόπου που μια δραστηριότητα αξίας εκτελείται και της επίδρασης που έχει η εκτέλεση της στο κόστος ή στη λειτουργία μιας άλλης δραστηριότητας. Αν μια επιχείρηση είναι πολύ καλή σε κάποιες δραστηριότητες (π.χ. στο μάρκετινγκ) αλλά λιγότερη καλή σε κάποιες άλλες (π.χ. των λειτουργιών), τότε θα αντιμετωπίζει περιορισμούς στη δημιουργία αξίας. Γι αυτό, οι δραστηριότητες αξίας θα πρέπει να αναλύονται σαν ένα σύνολο, η αθροισμένη δύναμη του οποίου καθορίζει την αξία που δημιουργείται για τον πελάτη. Η αθροισμένη δύναμη της αλυσίδας αξίας, μάλιστα, μπορεί να είναι μεγαλύτερη από τις χωριστές δυνάμεις των δραστηριοτήτων αξίας λόγω των πιθανών συνεργιών που υπάρχουν μεταξύ τους.

Διασυνδέσεις υπάρχουν, όμως, όχι μόνο στο εσωτερικό της επιχείρησης, αλλά και ανάμεσα σε αλυσίδες αξίας διαφορετικών επιχειρήσεων σε ένα σύστημα αξίας. Η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης αποτελεί ένα μέρος του όλου **συστήματος αξίας (value system)** που περιλαμβάνει την αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται πριν από τη επιχείρηση αυτή και των αλυσίδων αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται μετά τη συγκεκριμένη επιχείρηση.



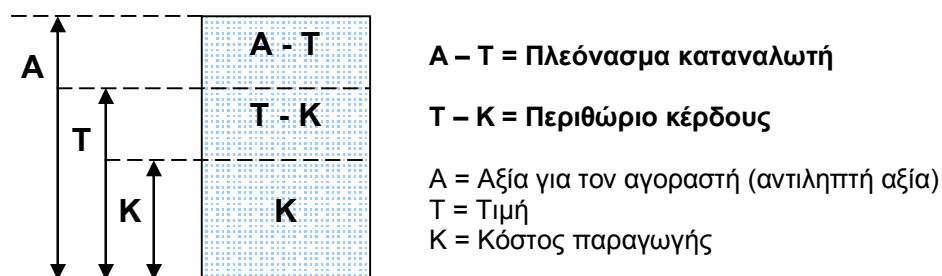
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.6: ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ

Η επιρροή της αλυσίδας αξίας των προμηθευτών είναι σημαντική διότι το κόστος, η ποιότητα, και οι συνθήκες συνεργασίας ανάμεσα στην επιχείρηση και τους προμηθευτές της επηρεάζουν το κόστος και την ποιότητα του προϊόντος καθώς και την καλή λειτουργία της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, οι ενδιαμέσες επιχειρήσεις, δηλαδή οι επιχειρήσεις που βρίσκονται μεταξύ της επιχείρησης και του καταναλωτή, προσθέτουν αξία στο προϊόν με τις υπηρεσίες που προσφέρουν, αλλά αυξάνουν και το κόστος του, επηρεάζοντας έτσι την τελική αξία του προϊόντος για τον καταναλωτή. Η αξία, επομένως, που δημιουργεί κάθε επιχείρηση για τον αγοραστή επηρεάζεται σημαντικά από τις διασυνδέσεις κάθε επιχείρησης μέσα στο σύστημα αξίας. Στη σημασία των διασυνδέσεων αυτών δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα και τα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας στα οποία οι συνεργάτες, προμηθευτές και διανομείς της επιχείρησης παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια βελτίωσης της λειτουργίας της επιχείρησης.

3.5. ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Μια από τις κεντρικές έννοιες στη θεωρία της στρατηγικής, όπως φαίνεται και στους ορισμούς της στρατηγικής στο πρώτο κεφάλαιο, είναι αναμφίβολα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η απόκτηση του οποίου συμβάλλει στην ανώτερη κερδοφορία της επιχείρησης. Τι είναι, όμως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage)** είναι το στοιχείο που εξηγεί πώς μια επιχείρηση μπορεί να έχει κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Το **κέρδος** είναι η συνισταμένη δυο δυνάμεων: της αξίας που έχει το προϊόν για τους αγοραστές του και του κόστους παραγωγής του. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.7, η επιχείρηση δημιουργεί αξία για τους πελάτες της προσφέροντας ένα προϊόν που έχει κόστος (K) μικρότερο από την αξία (A) του προϊόντος. Όσο μεγαλύτερη είναι η αντιληπτή αξία (perceived value) ενός προϊόντος, τόσο υψηλότερη τιμή δέχονται οι καταναλωτές να πληρώσουν για αυτό. Η τιμή ενός προϊόντος (T), πάντως, είναι γενικά χαμηλότερη από την αξία που έχει για τους καταναλωτές, αφενός λόγω του ανταγωνισμού των παραγωγών και αφετέρου λόγω της αδυναμίας των παραγωγών να χρεώσουν κάθε καταναλωτή με διαφορετική τιμή, ανάλογη με τη σχετική για αυτόν αξία. Η διαφορά μεταξύ της αξίας και της τιμής ενός προϊόντος λέγεται πλεόνασμα καταναλωτή (A – T). Η επιχείρηση έχει κέρδος όταν η τιμή είναι μεγαλύτερη από το κόστος του προϊόντος (T – K), και το αυξάνει όταν χρεώνει υψηλότερες τιμές ή μειώνει το κόστος της ή και τα δυο ταυτόχρονα.¹⁰

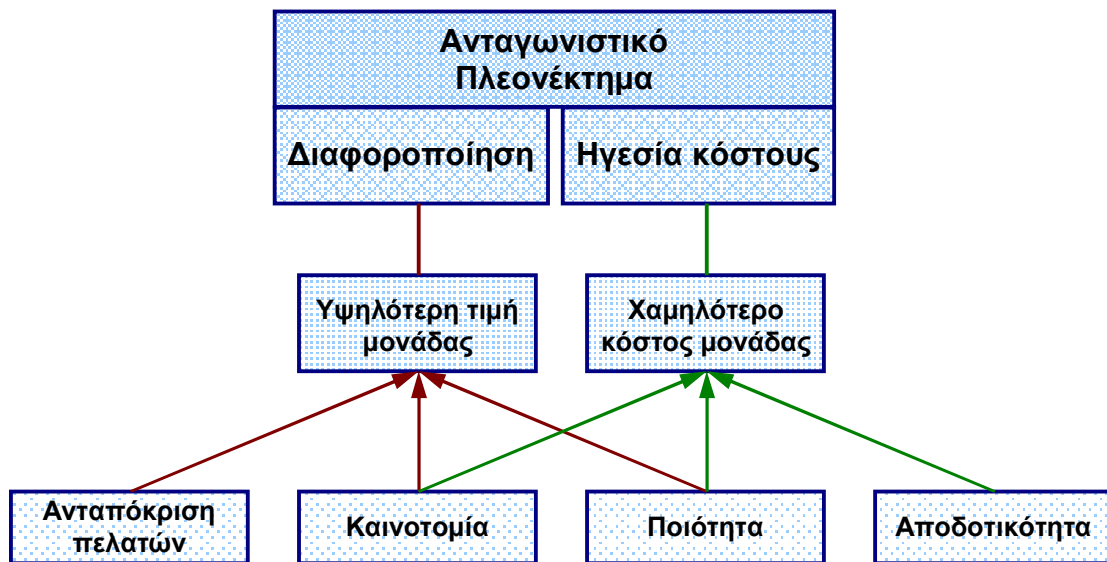


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.7: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ

Σύμφωνα με τον Porter, μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή επιτυγχάνει υψηλότερη κερδοφορία από τους ανταγωνιστές της, όταν:

- Προσφέρει προϊόντα μεγαλύτερης αξίας από εκείνα των ανταγωνιστών με την ίδια ή υψηλότερη τιμή. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση έχει **πλεονέκτημα διαφοροποίησης (differentiation)**.
- Προσφέρει προϊόντα ίσης αξίας, αλλά χαμηλότερης τιμής, σε σχέση με τους ανταγωνιστές οπότε έχει **πλεονέκτημα κόστους (low cost)**.

Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες, όμως, είναι οι εξής (διάγραμμα 3.8):¹¹



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.8: ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

- **Αποδοτικότητα (efficiency):** Είναι η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές ενός συστήματος, δηλαδή είναι ένα μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μιας εκροής. Όσο πιο αποδοτική είναι μια επιχείρηση τόσο λιγότερες εισροές χρειάζεται για την παραγωγή των προϊόντων γεγονός που οδηγεί σε πλεονέκτημα κόστους.

- **Ποιότητα (quality):** Αναφέρεται κυρίως στην αξιοπιστία των προϊόντων, δηλαδή στο αν εκτελούν σωστά τη λειτουργία για την οποία σχεδιάσθηκαν. Η ποιότητα επιδρά θετικά στην κερδοφορία με δυο τρόπους: από τη μια αυξάνει την αξία των προϊόντων και επιτρέπει τη χρέωση υψηλότερων τιμών, και, από την άλλη, αυξάνει την αποδοτικότητα οπότε μειώνει το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Σε κλάδους με πολύ ανταγωνιστικές συνθήκες, η ποιότητα δεν αποτελεί πλέον πολυτέλεια αλλά προϋπόθεση για την επιβίωση των επιχειρήσεων.
- **Καινοτομία (innovation):** Είναι οτιδήποτε νέο ή καινοφανές σχετικά με τον τρόπο που λειτουργεί μια εταιρεία (συστήματα διοίκησης, δομή, συστήματα παραγωγής κ.λπ.) ή με τα προϊόντα που παράγει (χαρακτηριστικά προϊόντος). Η καινοτομία, όπως και η ποιότητα, μπορεί να συμβάλει στην απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης. Αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά σε κλάδους που επηρεάζονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, δεδομένου ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να είναι πρωτοπόρος, να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό και να επηρεάζει τις εξελίξεις προς όφελος της.
- **Ανταπόκριση πελατών (customer responsiveness):** Μια επιχείρηση υπερτερεί στην ανταπόκριση πελατών όταν αναγνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες των αγοραστών καλύτερα και γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. Η ικανότητα αυτή συνεισφέρει στη δημιουργία πρόσθετης αξίας για τον πελάτη και στη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Σημαντικοί παράγοντες στην ανταπόκριση πελατών είναι η ανώτερη ποιότητα, η καλύτερη εξυπηρέτηση, η εξατομίκευση των προϊόντων κ.λπ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν.Β., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 128-130
 - Παπαδάκης Β.Μ., **Στρατηγική των Επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 459-471
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2002, σελ. 87-88
 - Grant R.M., **Contemporary Strategy Analysis** (Concepts, Techniques, Applications), Blackwell Publishers, 2002, σελ. 206-212
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., **Strategic Management** (An integrated approach), Houghton Mifflin Company, 2001, σελ. 384-407

2. Grant R.M., ο.π., σελ. 192-202

3. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 130-133
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 88-89
 - Grant R.M., ο.π., σελ. 144
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 434-441

4. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 130-133
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 88-89
 - Grant R.M., ο.π., σελ. 144
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 434-441
 - David F.R., **Strategic Management**, Prentice Hall, 1997, σελ. 143-145, 233-234, 196-197

5. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 132

6. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 134-137

7. Grant R.M., ο.π., σελ. 133-139
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 91-105
 - Coulter M., **Strategic Management in action**, Prentice Hall, 2001, σελ.35
 - Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 156-159

8. Coulter M., ο.π., σελ.35

9. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 137-150
 - Grant R.M., ο.π., σελ. 146-152
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 105-112
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 132-137
 - Johnson G., and Scholes K., **Exploring Corporate Strategy**, Financial Times Prentice Hall, 2002, σελ. 159-165

10. Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 123-132

11. Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 123-132

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις, μετά το αρχικό στάδιο εισαγωγής τους σε έναν κλάδο και την απόκτηση μιας ικανοποιητικής ανταγωνιστικής θέσης, επιδιώκουν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό την περαιτέρω ανάπτυξη τους. Τα κίνητρα τους είναι η εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, η τόνωση της κερδοφορίας τους, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους και η μακροχρόνια επιβίωση τους. Η ανάπτυξη, ανεξαρτήτως του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθεί, συνεπάγεται συνήθως την προσθήκη νέων τμημάτων, νέων γραμμών προϊόντων ή ακόμη και νέων επιχειρηματικών μονάδων, γεγονός που μετατρέπει την επιχείρηση σε έναν πολύπλοκο, πολυτμηματικό οργανισμό.

Ως πολύπλοκος οργανισμός, η διευρυμένη επιχείρηση έχει να διευθετήσει σύνθετα **ζητήματα** που αφορούν: α) τη συνολική κατεύθυνση της όσον αφορά στην ανάπτυξη, β) τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες πρέπει να δραστηριοποιηθεί, και γ) τον τρόπο διοίκησης των διαφόρων δραστηριοτήτων. Τα ζητήματα αυτά διαχειρίζεται η **επιχειρησιακή στρατηγική** μέσω:¹

- **του καθορισμού της στρατηγικής κατεύθυνσης (directional strategy)** η οποία ασχολείται με τον γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης σε σχέση με την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή, και
- της **διαχείρισης του επιχειρησιακού χαρτοφυλακίου (corporate portfolio management)**, με την οποία αφενός προσδιορίζει τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων και των επιχειρηματικών της μονάδων, αφετέρου επιδιώκει το συντονισμό των ενεργειών και τη μεταφορά πόρων και ικανοτήτων μεταξύ των επιχειρηματικών της μονάδων.

4.2. Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η **επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy)** αποτελεί το πρώτο επίπεδο της διαδικασίας διαμόρφωσης των στρατηγικών μιας μεγάλης επιχείρησης (βλ. διάγραμμα 1.3) και θέτει το πλαίσιο στο οποίο θα κινηθούν οι ανταγωνιστικές και λειτουργικές στρατηγικές. Η επιχειρησιακή στρατηγική προσδιορίζει σε ποια επιχειρηματικά πεδία θα πρέπει η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πως οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειρισθούν ούτως ώστε να διαμορφωθεί ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον, επιδιώκει τη μεταφορά των θεμελιωδών ικανοτήτων της επιχείρησης από τις υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες σε νέες περιοχές δραστηριοτήτων και την επίτευξη συνεργικού αποτελέσματος (synergic effect).² Με αυτό τον τρόπο, η επιχειρησιακή στρατηγική αυξάνει την αξία των **στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων (ΣΕΜ)** που η μητρική επιχείρηση έχει υπό τον έλεγχο της ούτως ώστε η συνολική αξία τους να είναι μεγαλύτερη από την αξία που θα είχαν ως μεμονωμένες και ανεξάρτητες επιχειρήσεις.

Οι πιο σημαντικοί **παράγοντες δημιουργίας αξίας** στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι:³

- Η μεταφορά σχετικών διακεκριμένων ικανοτήτων μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων ή ΣΕΜ.
- Η αύξηση της αποδοτικότητας χάρη στην επίτευξη οικονομιών πεδίου δράσεως (economy of scope).
- Η συνεργασία των μονάδων και η ανταλλαγή εμπειριών και των γνώσεων.
- Η αποδοτική εσωτερική κατανομή χρηματοοικονομικών και άλλων πόρων χάρη στην καλύτερη εσωτερική πληροφόρηση και οργάνωση.
- Η αύξηση της οικονομικής και διαπραγματευτικής δύναμης στην αγορά.
- Το μειωμένο κόστος συναλλαγών μεταξύ των ΣΕΜ.
- Ο έλεγχος της ποιότητας σε μεγαλύτερο εύρος της αλυσίδας αξίας.
- Ο συντονισμός των στρατηγικών τους για την καλύτερη αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

Παρά την θετική επιρροή των ανώτερων παραγόντων, η διεύρυνση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και η συνύπαρξη διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων στα πλαίσια ενός ομίλου επιχειρήσεων δεν συνεπάγεται αυτόματα την αύξηση της αξίας των επιχειρήσεων αυτών. Είναι πολύ πιθανό, μάλιστα, να προκαλέσει το αντίθετο, τη μείωση της αξίας τους. Η αύξηση ή όχι της αξίας των επιχειρηματικών μονάδων θα εξαρτηθεί και από την έκταση στην οποία:

- Η αυξημένη γραφειοκρατία και τα πολλά επίπεδα ιεραρχίας θα επιβραδύνει τη λήψη αποφάσεων και θα περιορίζει την ευελιξία των ΣΕΜ.
- Τα διοικητικά στελέχη των ΣΕΜ θα ενδιαφέρονται περισσότερο για την προσωπική τους εξέλιξη στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας παρά για την εξυπηρέτηση των στόχων της μονάδας τους.
- Η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών δραστηριοτήτων στα πλαίσια της διευρυμένης επιχείρησης θα εμποδίζει τον καθορισμό και την επίτευξη ξεκάθαρων στόχων.
- Οι ΣΕΜ, λειτουργώντας με το χρηματοοικονομικό δίκτυ ασφαλείας της μητρικής επιχείρησης, θα χάσουν την επαφή τους με την ανταγωνιστική πραγματικότητα και δεν θα λειτουργούν ορθολογικά.

4.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Η **στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy)**, όπως φανερώνει και η ονομασία της, επικεντρώνεται στο πρώτο θέμα της επιχειρησιακής στρατηγικής: τον προσδιορισμό της κατεύθυνσης της επιχείρησης σε ότι αφορά την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή των δραστηριοτήτων της. Περιλαμβάνει δε τρεις αντίστοιχες **κατηγορίες στρατηγικών**, τις στρατηγικές ανάπτυξης, τις στρατηγικές σταθερότητας και τις στρατηγικές περισυλλογής. Συγκεκριμένα, η στρατηγική κατεύθυνσης επιχειρεί να δώσει απάντηση στα εξής **ερωτήματα**:

- Θα πρέπει η επιχείρηση να επεκτείνει, να περικόψει ή να διατηρήσει αμετάβλητες τις λειτουργίες της;

- Θα πρέπει να συγκεντρώσει τις δραστηριότητες της στον κλάδο που δραστηριοποιείται ή θα πρέπει να «διαποικιληθεί» (diversify) σε άλλους κλάδους;
- Εάν επιθυμεί να αναπτυχθεί και να επεκταθεί, θα πρέπει να το επιδιώξει μέσω εσωτερικής ανάπτυξης ή μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών;

Οι κύριες στρατηγικές ανάπτυξης, σταθερότητας και περισυλλογής αναφέρονται στον πίνακα 4.1 και παρουσιάζονται στη συνέχεια.⁴

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Στρατηγικές ανάπτυξης	Στρατηγικές σταθερότητας	Στρατηγικές περισυλλογής
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Συγκέντρωσης - Συγκέντρωση - διείσδυση αγοράς - Ανάπτυξη αγοράς - Ανάπτυξη προϊόντος ➤ Ολοκλήρωσης - Οριζόντια - Κάθετη ➤ Διαποίκισης - Συσχετισμένη - Ασυσχέτιστη 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Καμίας αλλαγής ➤ Παύσης / συνέχισης με προσοχή ➤ Συγκομιδής κερδών 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Διάσωσης ή αναστροφής ➤ Αιχμάλωτης επιχείρησης ➤ Αποεπένδυσης ➤ Χρεοκοπίας – ρευστοποίησης

4.3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η ανάπτυξη αποτελεί αναμφισβήτητα τον πιο ελκυστικό και συνήθη στόχο των επιχειρήσεων δεδομένου ότι συνδέεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης τους και την επιβίωση τους. Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης συνεπάγεται την αύξηση των οργανωσιακών λειτουργιών της, του εργατικού δυναμικού της, του μεριδίου αγοράς της, των εσόδων της καθώς και άλλων επιχειρησιακών μεγεθών της. Μπορεί να πραγματοποιηθεί δε είτε εσωτερικά, με την επέκταση

των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, είτε εξωτερικά, μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών.

Στη **συγχώνευση (merger)**, δυο επιχειρήσεις με παρόμοιο, συνήθως, μέγεθος και αντικείμενο εργασιών ενοποιούν τις λειτουργίες τους σε μια σχετικά ισάξια βάση για να εκμεταλλευθούν τους πόρους και τις ικανότητες τους και να δημιουργήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην **εξαγορά (acquisition)**, μια επιχείρηση αγοράζει εξ' ολοκλήρου ή κατά ένα μεγάλο ποσοστό μια άλλη επιχείρηση, μετατρέποντας τη σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα μέσα στο χαρτοφυλάκιο της. Η εξαγορά γίνεται συνήθως μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους και μπορεί να έχει φιλικό ή επιθετικό χαρακτήρα.⁵

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται διεθνώς μεγάλη αύξηση των συγχωνεύσεων και των εξαγορών που «τροφοδοτείται» από την απελευθέρωση των αγορών, την αναδιάρθρωση πολλών κλάδων λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, την άνθηση των χρηματιστηριακών αγορών και την αύξηση του ανταγωνισμού σε παγκόσμια κλίμακα. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, παρόλο που προκαλούν ενθουσιασμό στις κεφαλαιαγορές, δεν επιφέρουν πάντα τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα. Το κόστος της εξαγοράς ή της συγχώνευσης, αν δεν είναι λογικό και σωστά υπολογισμένο, είναι πιθανό να εξαφανίσει σύντομα τις όποιες θετικές επιδράσεις, όπως έχει συμβεί σε αρκετές περιπτώσεις εξαγοράς ελπιδοφόρων εταιρειών για τις οποίες δαπανήθηκαν υπερβολικά κεφάλαια.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, αν και διαφέρουν στον τρόπο συνένωσης των επιχειρήσεων, γίνονται συνήθως για τους **ίδιους σκοπούς**, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι:

- η μεγαλύτερη εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας
- η επίτευξη οικονομιών κλίμακας ή σκοπού
- η μείωση του μεγέθους του διοικητικού και εργατικού δυναμικού
- η εξομάλυνση των εποχιακών διακυμάνσεων των πωλήσεων
- η αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης
- η απόκτηση νέων τεχνολογιών
- η μεγέθυνση της πελατειακής βάσης και η είσοδος σε νέες αγορές

Η στρατηγική συμμαχία (strategic alliance), από την άλλη πλευρά, διαφέρει ουσιαστικά και από τη συγχώνευση και από την εξαγορά. Πρόκειται για τη συνεργασία δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων, οι οποίες μπορεί να είναι και ανταγωνιστικές, με σκοπό την επίτευξη σημαντικών στρατηγικών στόχων όπως η ανάπτυξη και εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών. Η ανάγκη και η στρατηγική σημασία των συμμαχιών γίνεται συνεχώς μεγαλύτερη λόγω της αύξησης του ανταγωνισμού διεθνώς και των επιχειρηματικών κινδύνων που υποκρύπτουν οι τεχνολογικές εξελίξεις. Για να επιτύχει, όμως, μια στρατηγική συμμαχία είναι αναγκαία η συνεισφορά και η καλή συνεργασία των δυο πλευρών στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανακύπτουν σε σχέση με τον καθορισμό των στόχων και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων. Η στρατηγική συμμαχία μπορεί να πάρει διάφορες μορφές και να έχει διαφορετική ένταση ανάλογα με τη σημασία των στόχων και την αξία της απαιτούμενης επένδυσης σε κεφαλαιακούς και άλλους πόρους. Σε αρκετές περιπτώσεις, μάλιστα, η επιτυχία μιας στρατηγικής συμμαχίας έχει οδηγήσει στη συγχώνευση των εταιρειών.⁶

4.3.1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

Οι **στρατηγικές συγκέντρωσης (concentration strategies)** εφαρμόζονται από επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν σε ένα μόνο κλάδο και να αναπτυχθούν εσωτερικά μέσω της αύξησης των πωλήσεων, της παραγωγικής δυναμικότητας ή του εργατικού τους δυναμικού. Οι στρατηγικές συγκέντρωσης υιοθετούνται συνήθως όταν η επιχείρηση κατέχει μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε έναν ελκυστικό κλάδο οπότε υπάρχουν καλές προοπτικές ανάπτυξης μέσα από τη πιο αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

➤ **Στρατηγική διείσδυσης αγοράς (market penetration)**: Η διείσδυση αγοράς είναι μια στρατηγική με την οποία επιδιώκεται η αύξηση των πωλήσεων των υπαρχόντων προϊόντων στην παρούσα αγορά, κυρίως μέσω μιας πιο

επιθετικής πολιτικής μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση προσπαθεί αφενός να αυξήσει την κατά κεφαλή κατανάλωση του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες, αφετέρου να προσελκύσει τους πελάτες των ανταγωνιστών καθώς και τους μη χρήστες του προϊόντος. Η επιχείρηση θα επωφεληθεί από αυτή τη στρατηγική όταν: α) οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες και είναι δυνατό να αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης του προϊόντος, β) υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης του κλάδου, και γ) η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευθεί τις οικονομίες κλίμακας και να γίνει πιο ανταγωνιστική.⁷

- **Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς (market development):** Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση είτε διεισδύει σε άλλες γεωγραφικές περιοχές σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο, είτε προσελκύει νέα τμήματα της αγοράς π.χ. τους βιομηχανικούς αγοραστές. Πρόκειται, δηλαδή, για την προσφορά των υπάρχοντων προϊόντων σε νέες αγορές. Η στρατηγική αυτή προτείνεται όταν: α) η επιχείρηση έχει τα κεφάλαια και τις ικανότητες που απαιτούνται για τη διεύρυνση των λειτουργιών της, β) υπάρχουν διαθέσιμα κανάλια διανομής μέσω των οποίων η επιχείρηση μπορεί να προσεγγίσει νέες αγορές, και γ) η επιχείρηση διαθέτει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα.
- **Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος (product development):** Η στρατηγική αυτή συνεπάγεται την προσφορά μεγαλύτερου εύρους προϊόντων ή υπηρεσιών στην υπάρχουσα αγορά. Μπορεί να επιτευχθεί αναπτύσσοντας νέα χαρακτηριστικά και ποιοτικές παραλλαγές στα προϊόντα και αυξάνοντας έτσι την ποικιλία σε μεγέθη και μοντέλα (product proliferation). Η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική όταν: α) η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα και μπορεί να αξιοποιήσει την καλή της εικόνα επεκτείνοντας το εύρος των προϊόντων της, β) ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από υψηλή ανάπτυξη ή ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, και γ) η επιχείρηση έχει τους πόρους και την ικανότητα να δημιουργεί επιτυχημένα προϊόντα.

Η συγκέντρωση, ανεξαρτήτως της στρατηγικής με την οποία θα επιτευχθεί, προσφέρει τα εξής **πλεονεκτήματα**:

- Επιτρέπει την πολύ καλή γνώση των δραστηριοτήτων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης καθώς και των ανταγωνιστικών συνθηκών της αγοράς χάρη στην αποκτούμενη εξειδίκευση και εμπειρία.
- Δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη διακεκριμένων ικανοτήτων και την απόκτηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Συμβάλει στη καλύτερη λειτουργία και συνοχή της επιχείρησης διότι είναι μια στρατηγική εύκολα κατανοητή τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων.

Από την άλλη πλευρά, τα πιο σημαντικά **μειονεκτήματα** της στρατηγικής συγκέντρωσης είναι ότι:

- Η συγκέντρωση όλων των πόρων της επιχείρησης σε μια δραστηριότητα καθιστά ευάλωτη την επιχείρηση σε σημαντικές αλλαγές του περιβάλλοντος και αυξάνει τον κίνδυνο για την επιχείρηση.
- Θεωρείται ότι δεν παρέχει αρκετές προκλήσεις ή κίνητρα για τα ανώτερα στελέχη που συνήθως επιθυμούν να ασχολούνται με νέα, διαφορετικά και πιο φιλόδοξα σχέδια.

4.3.1.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

➤ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Η **οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)** συνίσταται στην εξαγορά ή συγχώνευση επιχειρήσεων οι οποίες βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας και είτε είναι άμεσοι ανταγωνιστές της επιχείρησης, είτε εστιάζονται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Πρόκειται για μια δημοφιλή στρατηγική γρήγορης εξωτερικής ανάπτυξης, ιδιαίτερα σε κλάδους με έντονο ανταγωνισμό.

Με την οριζόντια ολοκλήρωση, η επιχείρηση επιδιώκει να «οικειοποιηθεί» τους πόρους και τις ικανότητες των ανταγωνιστών, να αξιοποιήσει τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, και να ισχυροποιήσει τη θέση της στον κλάδο με τη μείωση του αριθμού των ανταγωνιστών της. Η επιτυχία της στρατηγικής αυτής εξαρτάται από το αν η επιχείρηση καταφέρει να αξιοποιήσει τις δυνατότητες των προσαρτούμενων επιχειρήσεων και από το αν τα πραγματικά οφέλη υπερτερούν του κόστους εξαγοράς ή συγχώνευσης.⁸

Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης υιοθετείται όταν η επιχείρηση:

- πιστεύει ότι στηριζόμενη στις διοικητικές της ικανότητες και την εμπειρία της μπορεί να επιτύχει την πιο αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των επιχειρήσεων στόχων,
- εκτιμά ότι μπορεί να αποκομίσει σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διανομή των προϊόντων,
- δραστηριοποιείται σε έναν ελκυστικό κλάδο με ευοίωνες μελλοντικές προοπτικές,
- μπορεί να αποκτήσει μονοπωλιακά πλεονεκτήματα σε έναν κλάδο χωρίς να προκαλέσει την αντίδραση του κράτους.

➤ ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Με τη στρατηγική της **κάθετης ολοκλήρωσης (vertical integration)**, η επιχείρηση αναπτύσσει νέες δραστηριότητες στον κλάδο στον οποίο βρίσκεται αλλά σε διαφορετικό στάδιο του συστήματος αξίας· αν πρόκειται για ένα προηγούμενο στάδιο τότε «καθετοποιείται» προς τα πίσω (backward integration), ενώ αν πρόκειται για ένα επόμενο στάδιο τότε «καθετοποιείται» προς τα μπρος (forward integration). Η ανάπτυξη αυτή μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά, επεκτείνοντας τις δραστηριότητες της επιχείρησης, είτε εξωτερικά εξαγοράζοντας μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε προηγούμενο ή επόμενο στάδιο του συστήματος αξίας.

Η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόζει μια στρατηγική καθετοποίησης με **στόχο**:⁹

- Τη μείωση της εξάρτησης της από εξωτερικούς προμηθευτές και διανομείς – αγοραστές, οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης από άποψη ποιότητας, κόστους, συνέπειας, συνεργασίας κ.λπ.
- Την απόκτηση του έλεγχου σε σημαντικές δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, άμεσα συσχετιζόμενες με το βασικό προϊόν της επιχείρησης, γεγονός που συμβάλει στη βελτίωση της κερδοφορίας της και της ανταγωνιστικότητας της.
- Τον έλεγχο, στην περίπτωση της καθετοποίησης προς τα πίσω, της διαθέσιμης ποσότητας και ποιότητας των βασικών πρώτων υλών ή συστατικών μερών του παραγόμενου τελικού προϊόντος.
- Την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.
- Την αξιοποίηση σε μεγαλύτερο βαθμό των υπάρχουσες διοικητικών ή άλλων ικανοτήτων και των διαθέσιμων πόρων της.

Η κάθετη ολοκλήρωση έχει, βέβαια, και **μειονεκτήματα**, το πιο σημαντικό από τα οποία, ειδικά στην περίπτωση της καθετοποίησης προς τα πίσω, είναι ότι απαιτεί σημαντικές επενδύσεις και κατ' επέκταση «δέσμευση» της επιχείρησης στο συγκεκριμένο κλάδο. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να υιοθετείται μόνο σε κλάδους με ραγδαία ανάπτυξη και καλές προοπτικές. Ακόμη, η καθετοποίηση μειώνει την ευελιξία της επιχείρησης και επιβαρύνει τη διοίκηση με επιπλέον ευθύνες και καθήκοντα για τα οποία ίσως δεν κατέχει τις απαιτούμενες ικανότητες και εμπειρία.

4.3.1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗΣ

Η **στρατηγική της διαποίκισης (diversification)** περιλαμβάνει την είσοδο της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες με διαφορετικά προϊόντα και αγορές στόχους. Υπάρχουν δυο βασικοί τύποι διαποίκισης: η συσχετισμένη και η ασυσχέτιστη.

Συσχετισμένη διαποίκιση (related or concentric diversification) είναι η επέκταση της επιχείρησης, εσωτερικά ή εξωτερικά, σε νέες δραστηριότητες που σχετίζονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται συνήθως όταν μια επιχείρηση διαθέτει ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε έναν χαμηλής ελκυστικότητας κλάδο και επιθυμεί να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τις διακεκριμένες ικανότητες της σε άλλες σχετικές και πιο ελκυστικές δραστηριότητες. Μια επιχείρηση που υιοθετεί τη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης:

- Επιδιώκει τη δημιουργία συνεργιών μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων και την αύξηση της αξίας τους.
- Πρέπει να διαθέτει τις διοικητικές ικανότητες και τους αναγκαίους πόρους για να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον και να εκμεταλλευτεί τις επιχειρηματικές ευκαιρίες.¹⁰

Ασυσχέτιστη διαποίκιση (unrelated or conglomerate diversification) είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν καμία εμφανή σχέση με τις υπάρχουσες δραστηριότητες της. Η έμφαση της ασυσχέτιστης διαποίκισης είναι στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα ή στην διασπορά του κινδύνου παρά στη δημιουργία συνεργιών. Η ασυσχέτιστη διαποίκιση ενδείκνυται όταν η επιχείρηση:

- δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο που ακολουθεί φθίνουσα πορεία.
- κατέχει ιδιαίτερες διοικητικές ικανότητες και πλεονάζοντες πόρους που μπορεί να αξιοποιήσει σε άλλα επιχειρηματικά πεδία.

4.3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ

Οι **στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)** χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικών αλλαγών και υιοθετούνται συνήθως όταν η επίδοση της επιχείρησης κρίνεται ως ικανοποιητική και το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι

σχετικά σταθερό. Είναι πιθανό, όμως, να υποκρύπτουν έλλειψη πόρων, οράματος και στρατηγικής ηγεσίας. Οι στρατηγικές σταθερότητας είναι πολύ συνηθισμένες σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις των οποίων οι διοικήσεις, έχοντας ικανοποιήσει τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και ελλείπει πόρων και ικανοτήτων, «συμβιβάζονται» με τη διατήρηση της υπάρχουσας θέσης τους. Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:¹¹

➤ **Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy):**

Πρόκειται για τη συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Προϋποθέτει ότι δεν υπάρχουν αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον που να καθιστούν αναγκαία την αλλαγή της υπάρχουσας στρατηγικής. Ουσιαστικά, σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη με την πορεία και την ανταγωνιστική θέση της και δεν ενδιαφέρεται να αναπτυχθεί περαιτέρω.

➤ **Στρατηγική της παύσης / συνέχισης με προσοχή (pause / proceed with caution strategy):**

Είναι μια προσωρινή στρατηγική «διαλείμματος» που υιοθετείται σε δυο περιπτώσεις: α) όταν η επιχείρηση, μετά από μια περίοδο συνεχούς ανάπτυξης, κινδυνεύει να χάσει τον έλεγχο και την αποτελεσματικότητα της οπότε για κάποιο χρονικό διάστημα πρέπει να επικεντρωθεί στην αναδιοργάνωση και την προσαρμογή της στα νέα δεδομένα, και β) όταν η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και χρειάζεται χρόνο για να εκτιμήσει τις εξελίξεις και να αποφασίσει τη μελλοντική πορεία της.

➤ **Στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy):**

Αποτελεί την πιο αμφιλεγόμενη περίπτωση στρατηγικής σταθερότητας. Η επιχείρηση είτε επειδή βρίσκεται σε μειονεκτική ανταγωνιστική θέση είτε για κάποιο άλλο λόγο, επιδιώκει να επιτύχει άμεσα κέρδη μειώνοντας ριζικά τα έξοδα της (π.χ. τις διαφημιστικές δαπάνες) και τις επενδύσεις της. Εμφανίζεται έτσι να αυξάνει «τεχνητά» την κερδοφορία της. Η στρατηγική αυτή δεν γίνεται να εφαρμοσθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα διότι θα οδηγήσει στη χειροτέρευση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και στον οικονομικό της μαρασμό.

4.3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ

Μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια της ζωής της είναι πιθανό να βιώσει, εκτός από περιόδους ανάπτυξης ή σταθερότητας, περιόδους κρίσεων στις οποίες θα αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα και θα απειλείται ακόμη και η ύπαρξη της. Ειδικά τα τελευταία χρόνια, παράγοντες όπως ο έντονος ανταγωνισμός και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις έχουν δημιουργήσει ένα πολυτάραχο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λαμβάνουν χώρα συνεχείς ανακατατάξεις. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι επιχειρήσεις που κατέχουν αδύναμες ανταγωνιστικές θέσεις αναγκάζονται, αν και είναι δύσκολο να το αποδεχτούν, να εφαρμόσουν **στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies)**.

Με τις στρατηγικές περισυλλογής, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν είτε να αναδιοργανωθούν, να περιορίσουν το μέγεθος τους και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους με στόχο την επιβίωσή τους, είτε, στη χειρότερη περίπτωση, να διακόψουν ένα μέρος ή το σύνολο των δραστηριοτήτων τους περιορίζοντας όσο γίνεται τις ζημιές τους. Πιο αναλυτικά, οι στρατηγικές περισυλλογής είναι οι εξής:¹²

➤ **Στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής (turnaround strategy):**

Η στρατηγική αυτή έχει σαν στόχο τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας μιας επιχείρησης που αντιμετωπίζει εμφανή, αλλά όχι αξεπέραστα, προβλήματα. Με στόχο την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών ή χρηματοοικονομικών αδυναμιών, η διοίκηση προσπαθεί να μετατρέψει την επιχείρηση σε έναν πιο λιτό και αποδοτικό οργανισμό. Οι επιχειρήσεις είναι πιθανό να εφαρμόσουν τη στρατηγική αυτή ενεργώντας είτε αντιδραστικά (reactively) για να λύσουν ήδη υπάρχοντα προβλήματα, είτε προληπτικά (proactively) για να προλάβουν πιθανές μελλοντικές αρνητικές καταστάσεις. Αν η στρατηγική της αναστροφής δεν είναι επιτυχής, τότε η επιχείρηση θα αναγκασθεί να ακολουθήσει τη στρατηγική της αποεπένδυσης ή της χρεοκοπίας. Η στρατηγική αναστροφής πραγματοποιείται σε **τρία στάδια**: τη συρρίκνωση, τη σταθεροποίηση και την αναδόμηση. Στο στάδιο της

συρρίκνωσης (downsizing), η διοίκηση προσπαθεί να σώσει την επιχείρηση παίρνοντας δραστικά μέτρα όπως ο περιορισμός των δαπανών, η εκποίηση περιουσιακών στοιχείων, η απόλυση προσωπικού, και η επικέντρωση στην παραγωγή των κερδοφόρων προϊόντων και στην εξυπηρέτηση μόνο των καλών πελατών. Αφού επιτευχθεί η συρρίκνωση της επιχείρησης, ακολουθεί η σταθεροποίηση της (stabilization) μέσω της βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους, του επανακαθορισμού του μίγματος προϊόντος, και της υιοθέτησης νέων συστημάτων διοίκησης και ελέγχου. Τέλος, στο στάδιο της αναδόμησης (rebuilding), η υγιής πλέον επιχείρηση επιδιώκει να ξαναγίνει ανταγωνιστική ακολουθώντας νέες στρατηγικές με στόχο την ανάπτυξη της.

➤ **Στρατηγική «αιχμάλωτης επιχείρησης» (captive company strategy):**

Με τη στρατηγική της «αιχμάλωτης επιχείρησης», μια αδύναμη επιχείρηση η οποία δεν μπορεί να επιβιώσει στηριζόμενη στις δικές της δυνάμεις, προσπαθεί να βρει μια μεγαλύτερη επιχείρηση «σωτήρα», στην οποία θα πωλεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της βάσει ενός μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας. Δέχεται, δηλαδή, να γίνει «αιχμάλωτη» στη μεγαλύτερη επιχείρηση εξασφαλίζοντας έτσι την πώληση των προϊόντων της σε ποσοστό μεγαλύτερο του 75% της παραγωγής της και τον περιορισμό του κόστους της λόγω της κατάργησης κάποιων λειτουργιών (π.χ. μάρκετινγκ). Ούσα «αιχμάλωτη», η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της μεγαλύτερης επιχείρησης και εξαρτάται αποκλειστικά από την πορεία εκείνης. Σε αρκετές περιπτώσεις, πάντως, η στρατηγική αυτή είναι δυνατό να οδηγήσει την «αιχμάλωτη» επιχείρηση σε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και ικανοποιητική κερδοφορία.

➤ **Στρατηγική αποεπένδυσης (divestment strategy):**

Η στρατηγική αυτή υιοθετείται όταν η επιχείρηση πουλά μια επιχειρηματική μονάδα του χαρτοφυλακίου της λόγω του ότι: α) η επιχειρηματική μονάδα απαιτεί περισσότερους πόρους απ' όσους η γονική επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτή, β) η επιχειρηματική μονάδα δεν ταιριάζει πλέον στα μελλοντικά σχέδια ή στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης, και γ) η γονική επιχείρηση σχεδιάζει να επενδύσει τους αποκτώμενους πόρους σε περισσότερο κερδοφόρες δραστηριότητες.

➤ **Στρατηγική χρεοκοπίας – ρευστοποίησης (bankruptcy – liquidation strategy):**

Η **στρατηγική χρεοκοπίας** συνεπάγεται τη μεταβίβαση της διαχείρισης της επιχείρησης σε δικαστήρια με αντάλλαγμα τη ρύθμιση των υποχρεώσεων της. Η διοίκηση ελπίζει ότι όταν επανακτήσει τον έλεγχο της επιχείρησης, θα μπορέσει να καθοδηγήσει επιτυχώς την υγιή πλέον επιχείρηση. Η **στρατηγική ρευστοποίησης**, από την άλλη πλευρά, οδηγεί στην πώληση ή διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και στον τερματισμό της ύπαρξής της. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση πωλείται κατά μέρη με βάση την αγοραία αξία των περιουσιακών της στοιχείων και τα έσοδα διανέμονται στους μέτοχους, αφού πρώτα εξοφληθούν οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής κατεύθυνσης βασίζεται σε διάφορα κριτήρια όπως είδαμε στη μέχρι τώρα ανάλυση. Ο **πίνακας 4.2** παρουσιάζει ένα **υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών** στο οποίο συνοψίζονται τα συμπεράσματα για την επιλογή της κατάλληλης επιχειρησιακής στρατηγικής βάσει δυο εκ των πιο σημαντικών κριτηρίων, την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και την ελκυστικότητα του κλάδου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ¹³

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	Υψηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Καθετοποίηση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Οριζόντια ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση – αναστροφή
	Μέτρια	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Οριζόντια ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση
		ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Καμία αλλαγή	Αποεπένδυση
	Χαμηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία Πτώχευση

4.4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ

Η επιχειρησιακή στρατηγική βασίζεται στη θεώρηση της διευρυμένης επιχείρησης ως ένα χαρτοφυλάκιο (portfolio) διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ή στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων (ΣΕΜ). Οι ΣΕΜ, όντας ξεχωριστές οικονομικές οντότητες, από τη μια ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων και ικανοτήτων της μητρικής ή γονικής (parent) επιχείρησης και, από την άλλη, πρέπει να συντονίζονται και να επιδιώκουν τη δημιουργία συνεργιών που θα αυξήσουν την αξία τους. Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος της γονικής επιχείρησης είναι να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις μονάδες αυτές, επιλέγοντας τόσο το ποιες μονάδες πρέπει να προστεθούν ή να αφαιρεθούν από το χαρτοφυλάκιο όσο και τον τρόπο με τον οποίο θα αυξήσει την αξία τους και θα διευρύνει τις προοπτικές τους.

Η ανάλυση και διαχείριση του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης είναι δυνατό να γίνει με τις εξής **ΤΕΧΝΙΚΕΣ**:




- Τη μήτρα «Ρυθμού ανάπτυξης – Μεριδίου αγοράς» (Growth Share Matrix) του Boston Consulting Group, γνωστής και ως μήτρα BCG.
- Τη μήτρα «Ελκυστικότητας αγοράς – Ανταγωνιστικής θέσης» (Directional Policy Matrix) της General Electric και τη μήτρα «Κατευθυντήριας πολιτικής» (Directional Policy Matrix) της General Electric-McKinsey.
- Τη μήτρα «γονικής σχέσης» (Parenting-fit Matrix).

Οι μήτρες αυτές έχουν το κοινό χαρακτηριστικό ότι αποτελούν γραφικές απεικονίσεις του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης και ότι απλοποιούν τις πολύπλοκες σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των ΣΕΜ. Με αυτό τον τρόπο, βοηθούν τη διοίκηση της επιχείρησης να αντιληφθεί καλύτερα τη θέση κάθε επιχειρηματικής μονάδας στο χαρτοφυλάκιο, να εξετάσει εναλλακτικές στρατηγικές και να επιτύχει μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση των ΣΕΜ την αύξηση της αξίας του χαρτοφυλακίου.

4.4.1. Η ΜΗΤΡΑ ΡΥΘΜΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ – ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ

Η Boston Consulting Group υπήρξε πρωτοπόρος στην ανάλυση χαρτοφυλακίου δημιουργώντας τη μήτρα «Ρυθμού ανάπτυξης – Μεριδίου αγοράς» (Growth Share Matrix) που απεικονίζεται στον πίνακα 4.3. Η μήτρα αυτή δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην χρηματοοικονομική ισορροπία του χαρτοφυλακίου και στην ελκυστικότητα των ΣΕΜ από άποψη κερδοφορίας και προοπτικών ανάπτυξης. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, ο οποίος εκφράζεται ως ποσοστό, και το σχετικό μερίδιο αγοράς, δηλαδή το μερίδιο αγοράς της κάθε επιχείρησης σε σχέση με το σημαντικότερο ανταγωνιστή το οποίο μετριέται σε λογαριθμική κλίμακα. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς απεικονίζεται στον κάθετο άξονα της μήτρας και διακρίνεται σε υψηλό και χαμηλό με βάση ένα ποσοστό που καθορίζεται από τη διοίκηση και διαφοροποιείται ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των εξεταζόμενων αγορών. Το σχετικό μερίδιο αγοράς μετριέται στον οριζόντιο άξονα και διακρίνεται σε υψηλό (≥ 1) και χαμηλό (< 1) ανάλογα με το αν το μερίδιο αγοράς της εξεταζόμενης ΣΕΜ είναι μεγαλύτερο από αυτό του σημαντικότερου ανταγωνιστή. Ο διαχωρισμός, πάντως, σε χαμηλό και υψηλό και στα δυο κριτήρια εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του χαρτοφυλακίου και τις ανάγκες της ανάλυσης.¹⁴

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3: Η ΜΗΤΡΑ BOSTON CONSULTING GROUP

Υψηλός	Αστέρια (Stars) 	Ερωτηματικά (Question marks) 
	Χρυσωρυχεία (Cash cows) 	Σκυλιά (Dogs) 
Χαμηλός	Υψηλό	Χαμηλό
	Σχετικό μερίδιο αγοράς	

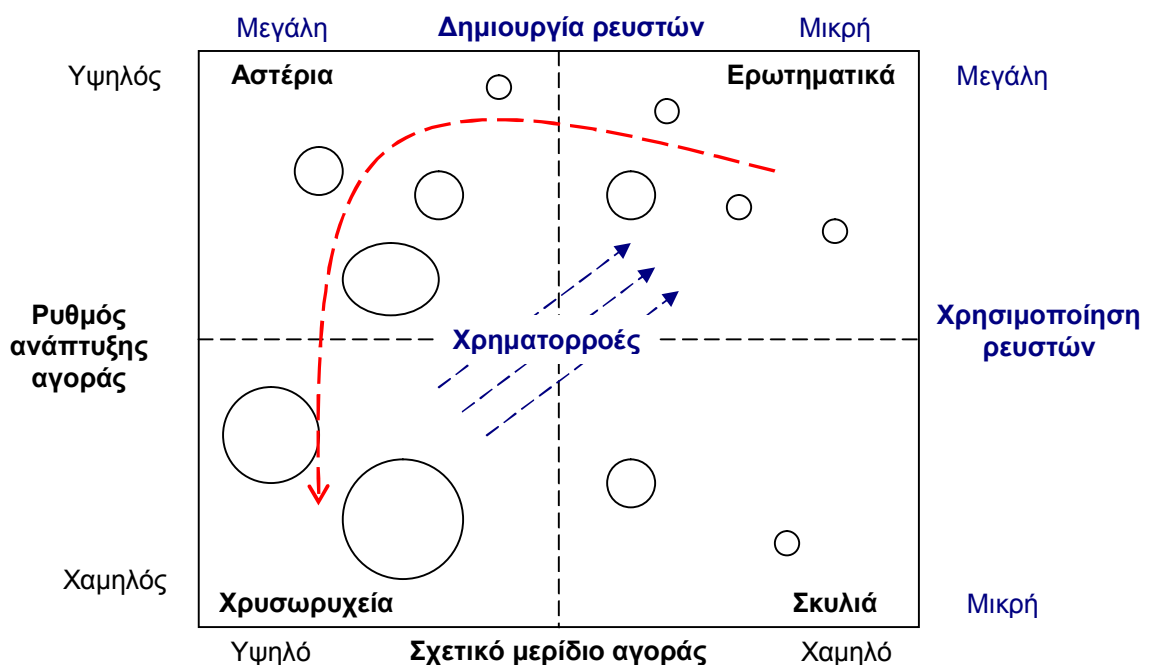
Στη μήτρα BCG, όπως φαίνεται στον πίνακα 4.3, κάθε ΣΕΜ τοποθετείται σε ένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια, βάσει του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς και του σχετικού μεριδίου αγοράς, και χαρακτηρίζεται ως:

- **«Αστέρι» (Star)**, αν κατέχει υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μια αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Τα «αστέρια» είναι οι ηγετικές επιχειρηματικές μονάδες του χαρτοφυλακίου με περιθώρια για ανάπτυξη και κέρδη. Από χρηματοοικονομική άποψη, ο βαθμός στον οποίο απαιτούν σημαντικές επενδύσεις προκειμένου να διατηρήσουν τη θέση τους σε μια αναπτυσσόμενη αγορά επηρεάζεται θετικά από το μέγεθος του σχετικού μεριδίου αγοράς και αρνητικά από μέγεθος του ρυθμού ανάπτυξης. Γενικά, όμως, χαρακτηρίζονται από ισορροπία ρευστών. Η στρατηγική που προτείνεται για τα αστέρια είναι η συγκράτηση και υποστήριξη τους.
- **«Χρυσωρυχείο» (Cash cow)**, αν κατέχει 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. Η χρηματοοικονομική τους κατάσταση είναι πολύ καλή δεδομένου ότι έχουν πλεόνασμα ρευστών από το οποίο μπορούν να χρηματοδοτηθούν άλλες ΣΕΜ και ειδικά τα «ερωτηματικά». Οι προτεινόμενες στρατηγικές είναι προστασία και συγκράτηση για τις ΣΕΜ που κατέχουν ισχυρές θέσεις και αποεπένδυση για τις ΣΕΜ που έχουν γίνει αδύναμες και τείνουν να γίνουν «σκυλιά».
- **«Ερωτηματικό» (Question mark)**, αν κατέχει χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μια αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Τα «ερωτηματικά» παρουσιάζουν ενδιαφέρον από επιχειρηματικής άποψης λόγω του μεγάλου ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς τους, αλλά έχουν το πρόβλημα ότι για να γίνουν πιο ανταγωνιστικές χρειάζονται σημαντικές επενδύσεις, γεγονός που δημιουργεί ένα δίλημμα για τη μητρική επιχείρηση. Οι στρατηγικές επιλογές είναι είτε να υποστηριχτούν χρηματοοικονομικά για να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να γίνουν «αστέρια», είτε να αποεπενδυθούν αν η αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης σε αυτά δεν αντισταθμίζει τον οικονομικό τους κίνδυνο.

- **«Σκυλί» (Dog)**, αν κατέχει χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μια αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης. Οι ΣΕΜ αυτές προέρχονται είτε από την αποδυνάμωση ενός «χρυσωρυχείου», είτε από την κακή πορεία ενός «ερωτηματικού» και έχουν δυσοίωνες προοπτικές ανάπτυξης. Η προτεινόμενη στρατηγική είναι, συνήθως, η αποεπένδυση εκτός αν πρόκειται για ΣΕΜ που έχουν κάποια άλλη ιδιαίτερη αξία για το χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης.

Στόχος της μήτρας BCG είναι να προσδιορίσει πώς οι διαθέσιμοι χρηματοοικονομικοί πόροι θα χρησιμοποιηθούν για να μεγιστοποιηθεί η μελλοντική ανάπτυξη και κερδοφορία της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν το πλεόνασμα ρευστών που υπάρχει στα «χρυσωρυχεία» επενδύεται κυρίως στα «ερωτηματικά», ώστε να μπορέσουν να μετατραπούν σε «αστέρια» και στη συνέχεια, όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μειωθεί, να γίνουν «χρυσωρυχεία». Η κατεύθυνση των χρηματορροών και η επιθυμητή εξέλιξη των ΣΕΜ απεικονίζονται στον πίνακα 4.4 όπου κάθε ΣΕΜ έχει τη μορφή ενός κύκλου, το μέγεθος του οποίου αντιπροσωπεύει τη συνεισφορά της σε όρους πωλήσεων ή ενεργητικού στο σύνολο του χαρτοφυλακίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΡΡΟΩΝ ΤΩΝ ΣΕΜ ΣΤΗ ΜΗΤΡΑ B.C.G.



Τα κύρια **πλεονεκτήματα** της μήτρας αυτής είναι:

- Η απλότητα και η ευκολία στην κατασκευή και τη χρήση της.
- Η επικοινωνιακή της δύναμη.
- Η δυνατότητα σύγκρισης με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και πρόβλεψης των μελλοντικών τους κινήσεων.

Η μήτρα BCG, όμως, έχει και σημαντικά **μειονεκτήματα**:¹⁵

- Δεν εξετάζει την πιο συνηθισμένη κατηγορία επιχειρήσεων, εκείνων δηλαδή που κατέχουν μέτριο μερίδιο αγοράς και δραστηριοποιούνται σε αγορές με μεσαίο ρυθμό ανάπτυξης.
- Λαμβάνει υπ' όψιν μόνο το σημαντικότερο ανταγωνιστή, αγνοώντας μικρές, αλλά αναπτυσσόμενες, επιχειρήσεις που μπορεί να παίξουν ρόλο στο μέλλον, ιδιαίτερα σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από μικρή συγκέντρωση.
- Στηρίζεται στην υπεραπλούστευση ότι η ελκυστικότητα της αγοράς εξαρτάται μόνο από το ρυθμό ανάπτυξης της, ενώ, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, βάσει του υποδείγματος του Porter εξαρτάται από πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις.
- Η τοποθέτηση της διαχωριστικής γραμμής μεταξύ χαμηλού και υψηλού σχετικού μεριδίου αγοράς στο 1, αποκλείει πρακτικά την πιθανότητα κάποια επιχείρηση που δεν είναι ο ηγέτης της αγοράς να αποκτήσει θέση «αστεριού» ή «χρυσωρυχείου». Το πρόβλημα αυτό μπορεί να ξεπερασθεί με την τοποθέτηση της διαχωριστικής γραμμής στο 0,75 ή 0,80.

4.4.2. Η ΜΗΤΡΑ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ Η ΜΗΤΡΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΑΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Η μήτρα «Ελκυστικότητας αγοράς – Ανταγωνιστικής θέσης», γνωστή και ως «οθόνη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων» (business screen) είναι δημιούργημα της General Electric στην προσπάθεια της να αναλύσει το ευρέως διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο της. Αποτελεί, ουσιαστικά, βελτίωση της

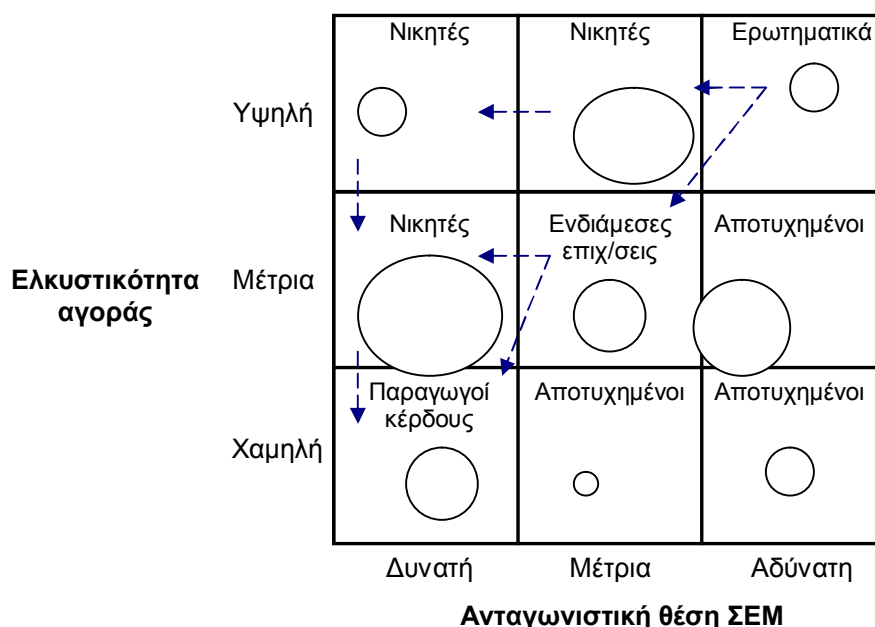
μήτρας BCG: κατατάσσει τις επιχειρηματικές μονάδες ενός χαρτοφυλακίου σε εννέα κατηγορίες, αντί για τέσσερις στην BCG, με βάση τα κριτήρια της ελκυστικότητας αγοράς και της ανταγωνιστικής θέσης των ΣΕΜ. Η αξιολόγηση, όμως, των ΣΕΜ βάσει αυτών των κριτηρίων γίνεται μέσω ανάλυσης και στάθμισης αρκετών παραγόντων, σχετικών με την εξεταζόμενη κάθε φορά περίπτωση, μερικοί από τους οποίους αναφέρονται στον **πίνακα 4.5**.¹⁶

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5: ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ

Δείκτες Ελκυστικότητας αγοράς	Δείκτες ανταγωνιστικής θέσης
<ul style="list-style-type: none"> • Μέγεθος αγοράς • Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς • Ένταση και συνθήκες ανταγωνισμού • Περιθώρια κέρδους • Απαιτήσεις σε κεφάλαια & τεχνολογία • Εποχικότητα πωλήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Μεριδίο αγοράς • Κατοχή διακεκριμένων ικανοτήτων • Περιθώρια κέρδους • Γνώση της αγοράς • Διαθέσιμοι πόροι (χρηματ/κοι κ.λπ.) • Εικόνα επιχείρησης

Η απεικόνιση των επιχειρηματικών μονάδων, όπως φαίνεται στο **πίνακα 4.6**, γίνεται με τη μορφή κύκλων, το μέγεθος των οποίων είναι αναλογικό του μεγέθους των κλάδων στους οποίους ανταγωνίζονται.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6: Η ΜΗΤΡΑ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ



Μέσα σε κάθε κύκλο παρουσιάζεται, ακόμη, το μερίδιο της αγοράς που κατέχει κάθε ΣΕΜ με τη μορφή κομματιού πίτας. Η μήτρα «Ελκυστικότητας αγοράς – Ανταγωνιστικής θέσης» κατατάσσει τις ΣΕΜ βάσει πιο σύνθετης αξιολόγησης σε σχέση με τη μήτρα BCG, ενώ παρέχει και καλύτερη πληροφόρηση σχετικά με τη δύναμη κάθε ΣΕΜ και την ανταγωνιστική της θέση στον κλάδο.

Η μήτρα «Κατευθυντήριας πολιτικής» (Directional Policy Matrix) της McKinsey, η οποία εμφανίζεται στον **πίνακα 4.7**, αποτελεί μια παραλλαγή της μήτρας «Ελκυστικότητας αγοράς – Ανταγωνιστικής θέσης». Η μήτρα αυτή προτείνει, ουσιαστικά, κατευθυντήριες στρατηγικές για τις κατηγορίες των ΣΕΜ που αναφέρονται στη μήτρα «Ελκυστικότητας αγοράς – Ανταγωνιστικής θέσης».

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7: Η ΜΗΤΡΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΑΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

		Δύναμη ΣΕΜ		
		Υψηλή	Μέτρια	Φτωχή
Ελκυστικότητα κλάδου	Υψηλή	Επένδυση και ανάπτυξη	Επιλεκτική ανάπτυξη	Εκλεκτικότητα
	Μέτρια	Επιλεκτική ανάπτυξη	Εκλεκτικότητα	Αποεπένδυση ή συγκομιδή
	Χαμηλή	Εκλεκτικότητα	Αποεπένδυση ή συγκομιδή	Αποεπένδυση ή συγκομιδή

Με βάση, λοιπόν, την πληροφόρηση που παρέχουν οι μήτρες αυτές, η γονική επιχείρηση είναι σε θέση να σχεδιάσει μια στρατηγική που θα επιδιώκει:

- Τη συγκέντρωση των πόρων σε ΣΕΜ που βρίσκονται σε κλάδους με υψηλή ελκυστικότητα και που κατέχουν σημαντική ανταγωνιστική θέση (Νικητές).
- Την απελευθέρωση πόρων από ΣΕΜ που δραστηριοποιούνται σε μη ελκυστικούς κλάδους και έχουν αδύνατη ανταγωνιστική θέση (Αποτυχημένοι).
- Τη διαχείριση των υπολοίπων ΣΕΜ που ανήκουν στις υπόλοιπες κατηγορίες κατά τρόπο που να διατηρήσουν ή και να βελτιώσουν τη θέση τους, μετακινούμενες όπως δείχνουν τα βέλη στο σχήμα.

4.4.3. ΜΗΤΡΑ ΓΟΝΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ

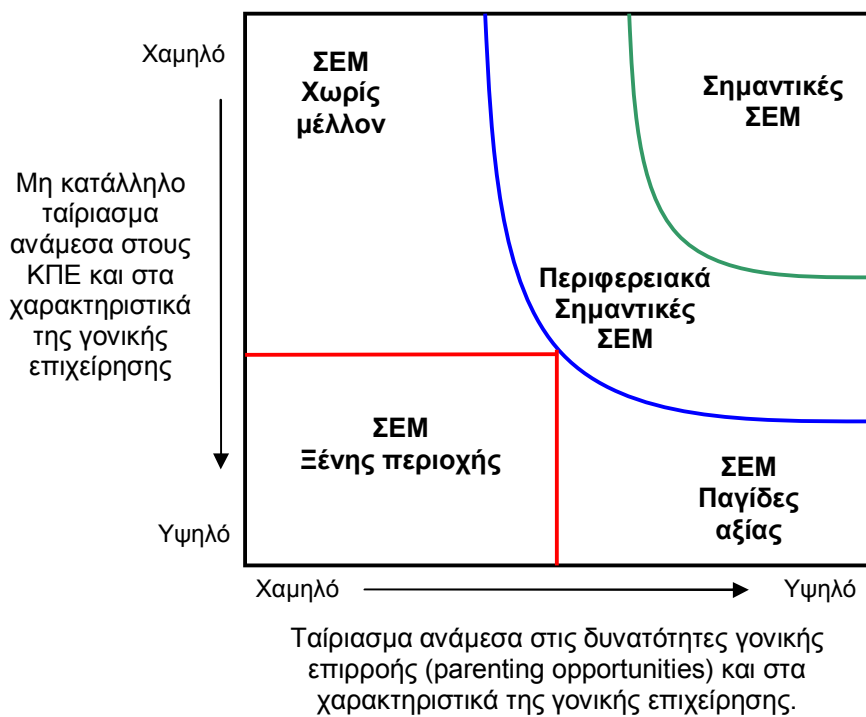
Η ανάλυση χαρτοφυλακίου εξετάζει τη διευρυμένη επιχείρηση από χρηματοοικονομική, κυρίως, άποψη, θεωρώντας τις διάφορες ΣΕΜ ή γραμμές προϊόντος σαν αυτόνομες επενδύσεις, και δεν ενδιαφέρεται για την γενικότερη αλληλεξάρτηση τους και τον τρόπο με τον οποίο είναι δυνατό να επιτευχθεί συνέργια μεταξύ τους. Το κενό αυτό καλύπτει η **μήτρα «Γονικής σχέσης»** (Parenting-fit Matrix) με τη βοήθεια της οποίας η διοίκηση ξεχωρίζει ποιες ΣΕΜ έχουν προτεραιότητα στην κατανομή πόρων και τη μεταφορά ικανοτήτων, εξετάζει ποιες ΣΕΜ θα πρέπει να προσθέσει ή να αφαιρέσει στο χαρτοφυλάκιο της, και σχεδιάζει πως θα διαχειρισθεί αποτελεσματικά το σύνολο των ΣΕΜ.

Η γονική στρατηγική (parenting strategy) θεωρεί τον οργανισμό ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας στις ΣΕΜ του οργανισμού και για την επίτευξη συνεργιών μεταξύ τους. Στόχος της γονικής στρατηγικής είναι ο συντονισμός των ενεργειών και η μεταφορά πόρων και ικανοτήτων μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Σύμφωνα με τους Campbell, Goold και Alexander: «Οι πολυμηματικές επιχειρήσεις δημιουργούν αξία υποστηρίζοντας (parenting) τις επιχειρήσεις που κατέχουν. Η καλύτερη γονική επιχείρηση δημιουργεί περισσότερη αξία από οποιονδήποτε άλλον ανταγωνιστή, εάν υποθέσουμε ότι αυτός κατείχε τις ίδιες ΣΕΜ. Η επιχείρηση αυτή κατέχει γονικό πλεονέκτημα (parenting advantage).»¹⁷

Η γονική στρατηγική εστιάζεται στις μοναδικές ικανότητες σε επίπεδο οργανισμού και στην αξία που δημιουργείται από τη σχέση ανάμεσα στον οργανισμό και τις ΣΕΜ. Εάν υπάρχει καλό ταίριασμα (fit) ανάμεσα στις ικανότητες και τους πόρους ολόκληρου του οργανισμού και τις ανάγκες και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε μια ΣΕΜ, ο οργανισμός είναι πιθανό να δημιουργήσει αξία. Συνεπώς, η γονική επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώσει το χαρτοφυλάκιο της με ΣΕΜ που ταιριάζουν στις ικανότητες της, αλλά παράλληλα να προσπαθεί να αναπτύσσει τις αναγκαίες ικανότητες για τη διαχείριση του

χαρτοφυλακίου της. Η εξέταση αυτής της σχέσης αλληλεπίδρασης γίνεται με τη βοήθεια της μήτρας γονικής σχέσης (parenting-fit matrix) που απεικονίζεται στον πίνακα 4.8.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8: Η ΜΗΤΡΑ ΓΟΝΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ



Η μήτρα γονικής σχέσης, όπως φαίνεται στον **πίνακα 4.8**, προσδιορίζει τη σχέση κάθε ΣΕΜ με τη γονική επιχείρηση χρησιμοποιώντας δύο διαστάσεις:

- Το ταίριασμα ανάμεσα στις δυνατότητες γονικής επιρροής (parenting opportunities) και στα χαρακτηριστικά της γονικής επιχείρησης. Δυνατότητες γονικής επιρροής υπάρχουν όταν η γονική επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αξία των ΣΕΜ. Με άλλα λόγια, η διάσταση αυτή αναφέρεται στο βαθμό τον οποίο οι ΣΕΜ μπορούν να επωφεληθούν από τη γονική επιχείρηση.
- Το μη κατάλληλο ταίριασμα ανάμεσα στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (strategic factors) και στα χαρακτηριστικά του οργανισμού. Πρόκειται για το βαθμό στον οποίο η γονική επιχείρηση δεν έχει την κατάλληλη αντίληψη για τα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και τους τρόπους υποστήριξης των ΣΕΜ του χαρτοφυλακίου.

Βάσει των δυο αυτών διαστάσεων – κριτηρίων, είναι δυνατό να διακρίνουμε **πέντε είδη ΣΕΜ**, κάθε ένα με διαφορετικές επιπτώσεις στην επιχειρησιακή στρατηγική:

- **Σημαντικές ΣΕΜ** (Heartland Businesses): είναι οι ΣΕΜ που έχουν περιθώρια για βελτίωση από τον οργανισμό, ο οποίος αντιλαμβάνεται πολύ καλά τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τους. Οι ΣΕΜ αυτές θεωρούνται σημαντικές για τη μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού και πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο της γονικής στρατηγικής.
- **Περιφερειακά σημαντικές ΣΕΜ** (Edge-of-heartland businesses): πρόκειται για ΣΕΜ που ο οργανισμός δε διαθέτει όλα τα αναγκαία χαρακτηριστικά ή δεν αντιλαμβάνεται πλήρως τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τους. Είναι, όμως, μονάδες που υπάρχει δυνατότητα δημιουργίας αξίας εφόσον η γονική επιχείρηση τους αφιερώσει μεγαλύτερη προσοχή και προσπάθεια.
- **ΣΕΜ χωρίς μέλλον** (Ballast businesses): είναι οι ΣΕΜ τις οποίες ο οργανισμός καταλαβαίνει πολύ καλά και ίσως στο παρελθόν τους έχει προσθέσει αξία, αλλά δεν υπάρχουν πλέον περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης. Δημιουργούν διλήμματα για τη γονική επιχείρηση γιατί, παρόλο που αποτελούν πηγή σταθερότητας και εσόδων, υπάρχει κίνδυνος να χάσουν την αξία τους λόγω των περιβαλλοντικών αλλαγών. Οι ΣΕΜ αυτές ίσως έχουν την ίδια αξία και ως ανεξάρτητες επιχειρήσεις.
- **ΣΕΜ ξένης περιοχής** (Alien territory businesses): ΣΕΜ για τις οποίες δεν υπάρχει ούτε δυνατότητα βελτίωσης από τον οργανισμό ούτε καλό ταίριασμα ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του οργανισμού και στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τους. Υπάρχει, συνεπώς, μεγαλύτερη πιθανότητα για καταστροφή αξίας από τη γονική επιχείρηση παρά για δημιουργία αξίας οπότε είναι καλύτερο να τις βγάλει από το χαρτοφυλάκιο της.
- **ΣΕΜ Παγίδες αξίας** (Value trap businesses): συνιστούν τη χειρότερη περίπτωση διότι παρόλο που σχετίζονται με τις δυνατότητες του οργανισμού, ο οργανισμός δεν καταλαβαίνει καλά τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τους γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε καθοριστικά λάθη. Αν η γονική επιχείρηση θέλει να αυξήσει την αξία τους, θα πρέπει να βελτιώσει τις ικανότητες της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν.Β., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 165-169
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2002, σελ. 137

2. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ.165-169
 - Johnson G., and Scholes K., **Exploring Corporate Strategy**, Financial Times Prentice Hall, 2002, σελ. 267-275

3. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ.165-169
 - Johnson G., and Scholes K., ο.π., σελ. 267-275

4. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ.165-167, 177

5. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ.177-180
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 255-259
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 138-139
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., **Strategic Management** (An integrated approach), Houghton Mifflin Company, 2001, σελ. 322-328

6. Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 255-259
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 138-139
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 322-328
 - Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ.177-180

7. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ.180-182
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 270-273

8. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ.182-186
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 251-254, 259-260
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 139-142
 - Grant R.M., ο.π., σελ. 387-407
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 314-322
 - Johnson G., and Scholes K., ο.π., σελ. 298-299

9. Grant R.M., ο.π., σελ. 387-407
 - Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ.182-186
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 251-254, 259-260
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 139-142
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 314-322

10. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ.186-189
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 260-270
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 142-143
 - Grant R.M., ο.π., σελ. 443-471
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 328-338
 - Johnson G., and Scholes K., ο.π., σελ. 297-306

11. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ.189-190
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 249-250
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 146-147

12. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 190-194
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 273-283
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 148-150

13. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 177

14. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 197-203
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 437-443
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 151-153
 - Grant R.M., ο.π., σελ. 482-484
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 349-354
 - Johnson G., and Scholes K., ο.π., σελ. 283-288

15. Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 441-443

16. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 203-205
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 443-447
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 153-154
 - Grant R.M., ο.π., σελ. 480-482
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 352-354
 - Johnson G., and Scholes K., ο.π., σελ. 288-290

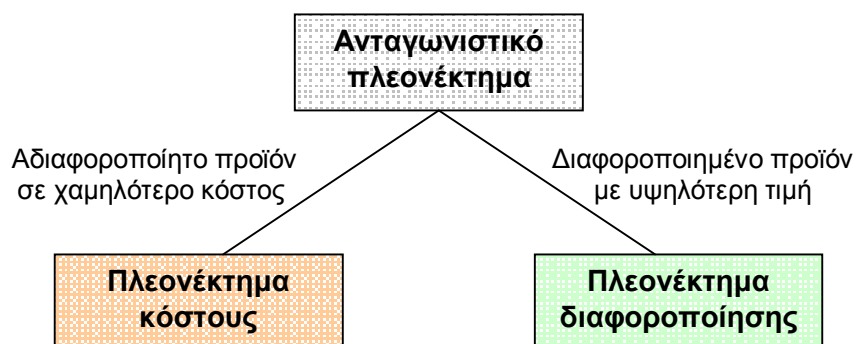
17. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 206-208
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 151-153
 - Johnson G., and Scholes K., ο.π., σελ. 290-297

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

5.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η **επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική (business or competitive strategy)** είναι η στρατηγική με την οποία μια ανεξάρτητη επιχείρηση ή μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (ΣΕΜ) ενός ομίλου επιχειρήσεων ανταγωνίζεται στον κλάδο της. Με την ανταγωνιστική στρατηγική, η επιχείρηση εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο θα αξιοποιήσει τους πόρους και τις ικανότητες της με στόχο την επίτευξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και, κατ' επέκταση, κερδοφορίας πάνω από το μέσο όρο του κλάδου. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας επιχείρησης, σύμφωνα με τον Porter, είναι η εύρεση της κατάλληλης θέσης στον κλάδο, ούτως ώστε να μπορεί να αμυνθεί καλύτερα στις υπάρχουσες ανταγωνιστικές δυνάμεις και να τις επηρεάσει προς όφελος της.¹

Μια επιχείρηση είναι δυνατό να επιτύχει δυο βασικά **είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** τα οποία παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.1: την ηγεσία κόστους (cost leadership) και τη διαφοροποίηση (differentiation).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: ΤΑ ΕΙΔΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ²

Η ηγεσία κόστους (cost leadership) επιτυγχάνεται με την παραγωγή και προσφορά ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά, ενώ η διαφοροποίηση (differentiation) συνιστά την προσφορά ενός μοναδικού ή διαφοροποιημένου προϊόντος για το οποίο ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει μια υψηλότερη τιμή.

Βάσει των δυο ειδών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του μεγέθους της αγοράς στόχου, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μεταξύ τριών **βασικών ανταγωνιστικών στρατηγικών**, οι οποίες εμφανίζονται στον πίνακα 5.1³:

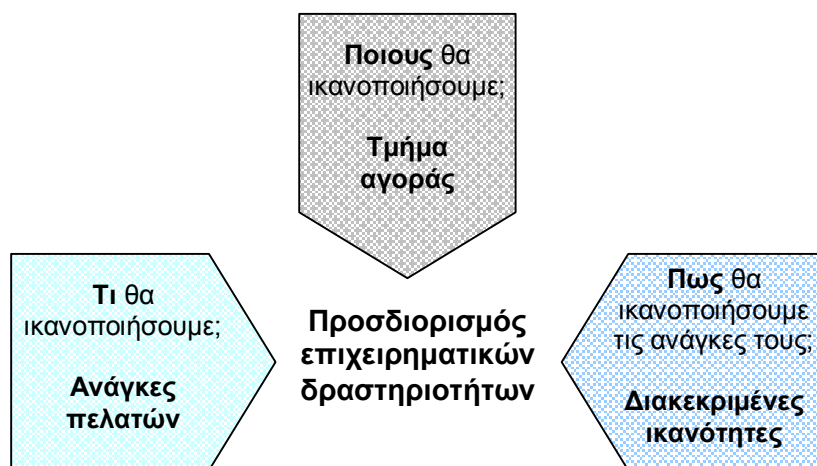
- Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους,
- Τη στρατηγική διαφοροποίησης,
- Τη στρατηγική εστίασης, η οποία διακρίνεται:
 - στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
 - στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

	Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
Συνολική αγορά	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση
Εστίαση σε τμήμα (-τα)	Εστίαση με ηγεσία κόστους	Εστίαση με διαφοροποίηση

Κάθε ανταγωνιστική στρατηγική στηρίζεται σε μια διαφορετική θεώρηση της οργανωτικής δομής και της κουλτούρας της επιχείρησης, των μοναδικών ικανοτήτων που πρέπει να κατέχει ή να αναπτύξει, και γενικότερα της φιλοσοφίας με την οποία θα αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό. Σύμφωνα με το πλαίσιο καθορισμού της επιχειρηματικής δραστηριότητας του Abell που απεικονίζεται στο **διάγραμμα 5.2**, η επιχείρηση θα πρέπει κατά τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής να απαντήσει στα εξής θεμελιώδη ερωτήματα:

- Ποιους θα ικανοποιήσει ή ποια θα είναι η αγορά στόχος;
- Ποιες ανάγκες θα ικανοποιήσει;
- Πώς θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της ή, με άλλα λόγια, ποιες θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξει για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2: Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ABELL

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά διαφέρει ανάλογα με την ανταγωνιστική στρατηγική που θα υιοθετήσει η επιχείρηση. Ο πίνακας 5.2 παρουσιάζει συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά των τριών ανταγωνιστικών στρατηγικών.⁴

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση	Εστίαση
Επίπεδο διαφοροποίησης	Χαμηλό (κυρίως μέσω τιμής)	Υψηλό (κυρίως μέσω μοναδικότητας)	Χαμηλό (τιμή) ή υψηλό (μοναδικότητα)
Επίπεδο τμηματοποίησης αγοράς	Χαμηλό (μαζική αγορά)	Υψηλό (πολλά τμήματα)	Χαμηλό – μέτριο (ένα ή λίγα τμήματα)
Μοναδικές ικανότητες	Διοίκηση παραγωγής και διαχείριση αποθεμάτων	Έρευνα και ανάπτυξη, Πωλήσεις και μάρκετινγκ	Όποια ικανότητα ταιριάζει στο κάθε τμήμα

5.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Μια επιχείρηση ακολουθεί **στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy)** όταν επιδιώκει να ανταγωνιστεί στον κλάδο της επιτυγχάνοντας το χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Δεδομένου του χαμηλού κόστους, η επιχείρηση αντιμετωπίζει επιτυχώς τον ανταγωνισμό λόγω του ότι μπορεί να χρεώνει τις χαμηλότερες τιμές στην αγορά και να εξακολουθεί να έχει ικανοποιητικά κέρδη.

Ο ηγέτης κόστους, όπως αναφέρεται στον πίνακα 5.2, συνήθως απευθύνεται σε ολόκληρη την αγορά και προσεγγίζει το μέσο αγοραστή, δηλαδή δεν ικανοποιεί τις ιδιαίτερες ανάγκες κάποιων τμημάτων της αγοράς, αλλά τις βασικές ανάγκες των αγοραστών. Το προϊόν του δε θεωρείται ξεχωριστό ή μοναδικό αλλά ανταγωνίζεται τα άλλα προϊόντα με όπλο τη χαμηλή τιμή του. Βασική επιδίωξη του ηγέτη κόστους είναι η κατάκτηση ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς που θα του επιτρέψει να έχει μεγάλο όγκο παραγωγής για να μειώσει το μοναδιαίο κόστος του. Για να επιτύχει το χαμηλό κόστος, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει ιδιαίτερες ικανότητες στην παραγωγή και τη διαχείριση των αποθεμάτων.

Το γεγονός ότι ο ηγέτης κόστους παράγει τα προϊόντα του με το χαμηλότερο κόστος δεν συνεπάγεται ότι τα πωλεί και σε πολύ χαμηλές τιμές. Ο ηγέτης κόστους χρειάζεται να έχει υψηλή κερδοφορία προκειμένου να κάνει επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό και να διατηρεί την υψηλή λειτουργική αποδοτικότητα του. Για να επιτύχει την υψηλή κερδοφορία πρέπει να έχει είτε μεγάλο περιθώριο κέρδους, άρα όχι πολύ χαμηλή τιμή, είτε υψηλές πωλήσεις που προϋποθέτουν ένα ανταγωνιστικό «πακέτο» τιμής - ποιότητας του προϊόντος, είτε ένα συνδυασμό των δυο αυτών παραγόντων. Στο πλαίσιο αυτό, ο ηγέτης κόστους πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην αξία που δημιουργεί για τον αγοραστή, λαμβάνοντας πάντα υπ' όψιν του το επίπεδο διαφοροποίησης του προϊόντος. Κι αυτό γιατί αν το προϊόν θεωρείται από τους αγοραστές κατώτερο από τα ανταγωνιστικά, τότε θα πρέπει είτε να μειώσει αρκετά την τιμή του περιορίζοντας έτσι το περιθώριο κέρδους του, είτε να αποδεχτεί ένα μικρότερο

μερίδιο αγοράς. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους, λοιπόν, δεν παραμελεί την ποιότητα και την εικόνα του προϊόντος, αλλά προσφέρει ένα ανταγωνιστικό προϊόν με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.⁵

Οι κίνδυνοι που υποκρύπτει η εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι: α) η εκμηδένιση των κοστολογικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης εξαιτίας είτε των τεχνολογικών εξελίξεων, είτε των διακεκριμένων ικανοτήτων των νεοεισερχομένων ανταγωνιστών που εκμεταλλεύθηκαν τις νέες τεχνολογίες και τη δυνατότητα μίμησης της ηγέτη κόστους, β) η μείωση της ποιότητας του προϊόντος λόγω της συνεχούς προσπάθειας μείωσης του κόστους, και γ) η αδυναμία προσαρμογής στις εξελίξεις και ικανοποίησης των νέων αναγκών που δημιουργούνται.⁶

Σε ότι αφορά την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter, η επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική ηγεσίας κόστους:⁷

- Μπορεί να ανταγωνιστεί επιτυχώς τους νέο-εισερχόμενους σε επίπεδο τιμών λόγω του ότι οι νέες επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιτύχουν τόσο χαμηλό κόστος λόγω μικρού μεγέθους και έλλειψης εμπειρίας, εκτός και αν χρησιμοποιήσουν νέες, πιο αποδοτικές τεχνολογίες.
- Έχει τη δυνατότητα, χάρη στο χαμηλό κόστος, να αντιμετωπίσει με μεγαλύτερη ευελιξία και αποτελεσματικότητα τους προμηθευτές δεδομένου ότι οι αυξήσεις των τιμών των εισροών την επηρεάζουν σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με τους άλλους ανταγωνιστές.
- Βρίσκεται σε ισχυρή θέση απέναντι στους αγοραστές δεδομένου ότι, έχοντας το χαμηλότερο κόστος, έχει το περιθώριο να αντέξει στη μείωση των τιμών των προϊόντων περισσότερο από τους ανταγωνιστές.
- Είναι δυνατό να ανταγωνιστεί επιτυχώς τα υποκατάστατα προϊόντα εφόσον προσφέρει ένα προϊόν με αποδεκτή ποιότητα και χαμηλή τιμή.
- Έχει την ευχέρεια να αντιμετωπίσει επιτυχώς τον υφιστάμενο ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμής προϊόντος.

Ο ηγέτης κόστους, συνεπώς, διαθέτει μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση χάρη στην προστασία και την ευελιξία που του προσφέρει το χαμηλό κόστος απέναντι στους ανταγωνιστές.

Πώς, όμως, επιτυγχάνει η επιχείρηση χαμηλό κόστος; Οι **οδηγοί κόστους** σύμφωνα με τον Grant, οι παράγοντες δηλαδή που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος σε μια επιχείρηση, αναφέρονται συνοπτικά στον πίνακα 5.3 και αναλύονται στη συνέχεια.⁸

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: ΟΙ ΟΔΗΓΟΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Οδηγοί πλεονεκτήματος κόστους	
Οικονομίες κλίμακας	<ul style="list-style-type: none"> • Αδαιρετότητες πόρων • Εξειδίκευση εργασίας
Οικονομίες μάθησης	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση επιδεξιότητας • Βελτίωση στο συντονισμό και την οργάνωση
Τεχνολογία και σχεδιασμός διαδικασιών	<ul style="list-style-type: none"> • Μηχανοποίηση και αυτοματοποίηση • Αποδοτική χρήση των υλικών • Αυξημένη ακρίβεια
Σχεδιασμός προϊόντος	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός για αυτοματοποίηση • Σχεδιασμός για εξοικονόμηση υλικών
Κόστος εισροών	<ul style="list-style-type: none"> • Πλεονεκτήματα τοποθεσίας • Ιδιοκτησία φθηνών εισροών • Διαπραγματευτική δύναμη • Συνεργασία προμηθευτών
Εκμετάλλευση παραγωγικής δυναμικότητας	<ul style="list-style-type: none"> • Αναλογία σταθερού και μεταβλητού κόστους • Δυνατότητα προσαρμογής της δυναμικότητας
Διοικητική αποδοτικότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Λειτουργία σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας

- **Οι οικονομίες κλίμακας (Economies of scale):** οι οικονομίες κλίμακας επιτυγχάνονται όταν αναλογικές αυξήσεις στην ποσότητα των εισροών μιας διαδικασίας, όπως η παραγωγή, η διανομή ή οι αγορές, οδηγούν σε χαμηλότερο μοναδιαίο κόστος των εκροών της. Συνδέονται άμεσα με την ύπαρξη αδιαιρετοτήτων σε πόρους οι οποίοι μπορούν να αποκτηθούν μόνο σε μεγάλα μεγέθη, και με την εξειδίκευση της εργασίας, η οποία επιφέρει αύξηση επιδεξιότητας, βελτίωση παραγωγικότητας και μείωση του νεκρού χρόνου εργασίας.

- **Οι οικονομίες μάθησης (Economies of learning):** οι οικονομίες μάθησης στηρίζονται στο ότι η επανάληψη και, κατ' επέκταση, η μάθηση στο χώρο εργασίας συμβάλει στη μείωση του κόστους. Αυτό συμβαίνει επειδή μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος για την εκπλήρωση μιας εργασίας χάρη στην αποκτούμενη επιδεξιότητα, περιορίζονται οι φθορές και τα ελαττωματικά προϊόντα και βελτιώνεται ο συντονισμός των εργασιών.
- **Η τεχνολογία και ο σχεδιασμός διαδικασιών (Process technology and design):** ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών που επιτρέπουν τη μηχανοποίηση και την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, οδηγούν στη μείωση του μοναδιαίου κόστους χάρη στην αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των υλικών.
- **Ο σχεδιασμός προϊόντος (Product design):** ο σχεδιασμός των προϊόντων με στόχο τη διευκόλυνση της παραγωγής τους (design-for-manufacture) συμβάλει καθοριστικά στη μείωση του κόστους.
- **Το κόστος των εισροών (Input costs):** οι διαφορές στο κόστος των εισροών μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου μπορεί να οφείλεται: α) σε πλεονεκτήματα τοποθεσίας, δηλαδή στη διαφορά του κόστους των εισροών, αλλά και του μεταφορικού τους κόστους, σε διαφορετικές περιοχές, β) στην κατοχή ιδιοκτησίας των πηγών των εισροών, γ) στη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης, και δ) στην καλή συνεργασία με τους προμηθευτές.
- **Η εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας (Capacity utilization):** το επίπεδο εκμετάλλευσης της δυναμικότητας της επιχείρησης εξαρτάται από την ζήτηση των προϊόντων της. Σε περιόδους χαμηλής ζήτησης όπου υπάρχει υποεκμετάλλευση, καθώς και σε περιόδους υψηλής ζήτησης όπου ξεπερνιέται η παραγωγική δυναμικότητα, το μοναδιαίο κόστος των προϊόντων αυξάνεται. Το φαινόμενο αυτό είναι περισσότερο έντονο όταν το κόστος είναι σταθερό στο μεγαλύτερο ποσοστό του.
- **Η διοικητική αποδοτικότητα (Managerial / organizational efficiency):** αναφέρεται στην ικανότητα της διοίκησης να διατηρεί τη λειτουργία της επιχείρησης κοντά στο επίπεδο της μέγιστης αποδοτικότητας περιορίζοντας τα περιττά έξοδα.

5.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η **στρατηγική της διαφοροποίησης (differentiation strategy)** βασίζεται στην προσφορά προϊόντων μεγαλύτερης αξίας, πραγματικής ή αντιληπτής, από τα ανταγωνιστικά. Το διαφοροποιημένο προϊόν θεωρείται ξεχωριστό ή μοναδικό, είναι δύσκολο να αντιγράψει σε όλα τα χαρακτηριστικά του και πωλείται σε υψηλότερη τιμή από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Οι αγοραστές του δέχονται να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή ή δεν δείχνουν ιδιαίτερη ευαισθησία στην τιμή λόγω της «υψηλής αξίας» και της μοναδικότητας του προϊόντος. Στόχος της επιχείρησης που εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης είναι να διαφοροποιηθεί σε σημαντικούς για τους αγοραστές παράγοντες, ούτως ώστε να αποκτήσει πιστούς πελάτες (loyal customers) και να προστατεύεται από τον ανταγωνισμό, γεγονός που θα της επιτρέψει να πραγματοποιεί κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου.⁹

Η επιχείρηση που υιοθετεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης, όπως αναφέρεται στον πίνακα 5.2, επιδιώκει να ικανοποιήσει ιδιαίτερες ανάγκες των αγοραστών προσφέροντας ένα διαφοροποιημένο προϊόν. Για να επιτύχει τη διαφοροποίηση των προϊόντων της, η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει σημαντικές ικανότητες σε λειτουργίες όπως η έρευνα και ανάπτυξη (R&D), το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις. Η διαφοροποίηση του προϊόντος δεν είναι απαραίτητα πραγματική, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή (perceived) και να προέρχεται από άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως η φήμη και η εικόνα, ενώ είναι δυνατό να στηρίζεται και στις υπηρεσίες που προσφέρονται μαζί με το προϊόν. Διαφοροποίηση, όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 3.2, σημαίνει ότι η επιχείρηση προσφέρει ένα προϊόν: α) ανώτερης ποιότητας, β) ανώτερης καινοτομικότητας, ή γ) ανώτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των αγοραστών. Μερικοί από τους συνήθεις παράγοντες διαφοροποίησης του προϊόντος είναι:

- η ποιότητα του
- η εικόνα και η φήμη του προϊόντος ή της εταιρείας
- η παροχή υπηρεσιών κατά την πώληση ή μετά την πώληση
- η αντιληπτή αξία του

- τα κανάλια διανομής του
- η τιμή του
- τα τεχνολογικά ή άλλα καινοτομικά χαρακτηριστικά του
- η διαφήμιση του

Η εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποίησης δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση αδιαφορεί για το κόστος του προϊόντος διότι, αν το κόστος ανέρχεται σε υψηλά επίπεδα, η επιχείρηση δεν θα μπορεί να έχει το απαιτούμενο περιθώριο κέρδους ή θα αναγκασθεί να χρεώνει μια υπερβολική τιμή θέτοντας σε κίνδυνο τις πωλήσεις της. Αντίθετα, η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει τη μείωση του κόστους μέσω του περιορισμού των δαπανών σε λειτουργίες που δεν είναι καθοριστικής σημασίας για τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Το κόστος, λοιπόν, θα πρέπει να βρίσκεται υπό έλεγχο σε ένα επίπεδο που να επιτρέπει στην επιχείρηση να ακολουθεί μια ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική.

Ο προσδιορισμός της κατάλληλης τιμής ενός διαφοροποιημένου προϊόντος είναι ένα ιδιαίτερα κρίσιμο ζήτημα. Ο λόγος είναι ότι σήμερα υπάρχει έντονη τάση μίμησης των ηγετών της διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές με συνέπεια τη μείωση σε μεγάλο βαθμό της διαφοροποίησης ή ακόμη και την εξάλειψη της μοναδικότητας του προϊόντος. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι αγοραστές δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οποιαδήποτε τιμή για το προϊόν. Η επιχείρηση, επομένως, πρέπει να έχει την ικανότητα να προσδιορίζει μια τιμή «ανεκτή» από την αγορά και να προστατεύει τη μοναδικότητα των προϊόντων της στηρίζοντας την σε άυλα ή άλλα δύσκολα αντιγράψιμα χαρακτηριστικά.

Αναφορικά με την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter, η επιχείρηση που υιοθετεί τη στρατηγική διαφοροποίησης:¹⁰

- Διαθέτει ένα διαφοροποιημένο προϊόν και έχει πιστούς πελάτες, όποτε βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση έναντι των νεοεισερχομένων οι οποίοι θα πρέπει να κάνουν μεγάλες επενδύσεις για να την ανταγωνιστούν.
- Προστατεύεται από τις επιρροές των προμηθευτών διότι αφενός έχει μεγάλο περιθώριο κέρδους και μπορεί να αντέξει σε μια αύξηση των τιμών των εισροών, αφετέρου έχει τη δυνατότητα να μετακυλήσει μερικώς ή ολικώς την

αύξηση του κόστους των εισροών στους πιστούς πελάτες της, οι οποίοι δεν χαρακτηρίζονται από ευαισθησία στις αυξήσεις των τιμών.

- Βρίσκεται σε ισχυρή θέση έναντι των αγοραστών δεδομένου ότι προσφέρει ένα διαφοροποιημένο, μοναδικό προϊόν για το οποίο ο αγοραστής δεν έχει μέτρο σύγκρισης και, αναγνωρίζοντας την αξία του, δέχεται να πληρώσει αρκετά υψηλές τιμές για να το αποκτήσει.
- Δεν απειλείται από υποκατάστατα προϊόντα λόγω του ότι τα προϊόντα της θεωρούνται μοναδικά και έχουν πιστή πελατεία που δεν είναι εύκολο να πεισθεί να προτιμήσει ένα άλλο προϊόν.
- Μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον υφιστάμενο ανταγωνισμό δεδομένου ότι διαθέτει ένα διαφοροποιημένο προϊόν με πιστή πελατεία, η οποία δεν επηρεάζεται από την ύπαρξη φθηνότερων ανταγωνιστικών προϊόντων.

5.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η **στρατηγική εστίασης (focus strategy)** στηρίζεται είτε στην ηγεσία κόστους είτε στη διαφοροποίηση έχοντας, όμως, σαν αγορά στόχο ένα ή λίγα τμήματα της αγοράς και όχι το σύνολο της αγοράς. Η στρατηγική αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι μια επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει ένα στρατηγικό στόχο πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής της εστίασης είναι η σωστή τμηματοποίηση της αγοράς και η επιλογή του τμήματος που:

- ταιριάζει στις υπάρχουσες ή δυνητικές ικανότητες της επιχείρησης και, επομένως, μπορεί να εξυπηρετηθεί καλύτερα από την επιχείρηση. Η τμηματοποίηση κατά κύριο λόγο στηρίζεται στις εξής τρεις μεταβλητές: α) τον αγοραστή και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, β) το προϊόν, και γ) τη γεωγραφική περιοχή.
- είναι αρκούντως ελκυστικό με βάση διάφορα κριτήρια όπως το μέγεθος, οι δυνατότητες ανάπτυξης και εκμετάλλευσης και οι ανταγωνιστικές συνθήκες.¹¹

Η στρατηγική εστίασης μπορεί να πάρει **δύο μορφές**: α) την εστίαση με ηγεσία κόστους και β) την εστίαση με διαφοροποίηση. Και οι δυο αυτές μορφές βασίζονται στην ύπαρξη διαφορών ανάμεσα στα επιλεγμένα και στα υπόλοιπα τμήματα της αγοράς.

Η **εστίαση με ηγεσία κόστους**, από την άλλη πλευρά, προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότητα της αλυσίδας αξίας διαφέρουν για το επιλεγμένο τμήμα της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή, η εστίαση γίνεται κυρίως σε τμήματα με μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης, δηλαδή σε τμήματα με ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές της τιμής. Για να επιτευχθεί δε το χαμηλό κόστος απαιτείται είτε η ανάπτυξη μιας διαφορετικής αλυσίδας αξίας προσαρμοσμένης στις ανάγκες της αγοράς στόχου, είτε η ύπαρξη ενός οδηγού κόστους που συνδέεται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες του επιλεγμένου τμήματος όπως το κόστος μεταφοράς στην περίπτωση ενός εργοστασίου ή η παραγωγή προϊόντων προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις συγκεκριμένων πελατών.

Η **εστίαση με διαφοροποίηση** προϋποθέτει την ύπαρξη ιδιαίτερων αναγκών στο επιλεγμένο τμήμα της αγοράς τις οποίες εντοπίζει και ικανοποιεί η επιχείρηση, σε αντίθεση με τη στρατηγική διαφοροποίησης η οποία βασίζεται σε ιδιαίτερες ανάγκες που έχει το ευρύ κοινό. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική της εστίασης με διαφοροποίηση, επιλέγει να ανταγωνισθεί τις άλλες επιχειρήσεις σε ένα ή λίγα τμήματα της αγοράς στα οποία αποκτά εξειδίκευση και επιτυγχάνει την καλύτερη αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Η επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική της εστίασης ενδέχεται να αντιμετωπίσει τους εξής κινδύνους: α) όταν βασίζεται στη διαφοροποίηση είναι δυνατό να γίνει αντικείμενο μίμησης, και β) επειδή απευθύνεται σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς είναι πιθανό να αντιμετωπίσει προβλήματα οικονομικής φύσεως από τη μείωση της ζήτησης του συγκεκριμένου τμήματος.

5.5. ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης διαφέρουν σημαντικά στους πόρους, τις ικανότητες και τα γενικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση για να τις εφαρμόσει με επιτυχία. Το γεγονός αυτό οδήγησε αρχικά τους μελετητές να πιστέψουν ότι δεν είναι δυνατό μια επιχείρηση να επιτύχει και τους δυο στόχους ταυτόχρονα, δηλαδή να προσφέρει ένα διαφοροποιημένο προϊόν σε χαμηλή τιμή. Οι λόγοι είναι ότι: α) η ελαχιστοποίηση του κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση του προϊόντος, β) η διαφοροποίηση συνήθως συνεπάγεται μεγάλες αυξήσεις στο κόστος, και γ) η ταυτόχρονη επιδίωξη της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους δημιουργεί προβλήματα προσανατολισμού και οργάνωσης στην επιχείρηση και ασαφή εικόνα (image) στην αγορά. Ο Porter χρησιμοποίησε τον όρο **«αποκλεισμένη στη μέση» (stuck in the middle)** για να περιγράψει την κατάληξη μιας επιχείρησης που είτε προσπαθεί να επιτύχει και τα δυο, είτε δεν έχει τις ικανότητες να εφαρμόσει με επιτυχία καμία από τις δυο στρατηγικές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΑΠΟΨΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ¹²

	Απαιτούμενοι πόροι και ικανότητες	Χαρακτηριστικά οργανισμού
Ηγεσία κόστους	<ul style="list-style-type: none"> • Σταθερή επένδυση κεφαλαίων και πρόσβαση σε κεφάλαια • Ικανότητα στη σχεδίαση διαδικασιών • Στενή επιτήρηση του εργατικού δυναμικού • Προϊόντα σχεδιασμένα για τη διευκόλυνση της παραγωγής • Χαμηλού κόστους σύστημα διανομής 	<ul style="list-style-type: none"> • Σφιχτός έλεγχος του κόστους • Δομημένη οργάνωση και υπευθυνότητες • Κίνητρα βασισμένα στην επίτευξη υψηλών ποσοτικών στόχων
Διαφοροποίηση	<ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητα στο μάρκετινγκ • Δημιουργικό πνεύμα • Ικανότητα στο σχεδιασμό προϊόντος • Ικανότητα στην έρευνα • Καλή φήμη για την ποιότητα ή την καινοτομικότητα των προϊόντων • Στενή συνεργασία με κανάλια διανομής 	<ul style="list-style-type: none"> • Καλός συντονισμός μεταξύ των λειτουργιών E&A, ανάπτυξης προϊόντος και μάρκετινγκ • Παροχή κινήτρων για την προσέλκυση ικανού και δημιουργικού ανθρώπινου δυναμικού • Κίνητρα βασισμένα στην επίτευξη ποιοτικών στόχων

Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η ανάπτυξη νέων συστημάτων διοίκησης κατέστησαν εφικτή την παραγωγή ενός διαφοροποιημένου προϊόντος με χαμηλό κόστος! Ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλουν στην ταυτόχρονη επίτευξη διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους;¹³

- Η διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management) βάσει της οποίας επιδιώκεται ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας σε κάθε δραστηριότητα και κατ' επέκταση την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και τη μείωση του κόστους.
- Τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής (flexible manufacturing systems) που επιτρέπουν την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων με μικρό κόστος χάρη στη μείωση του κόστους και του χρόνου που χρειάζεται για τη μετατροπή και προετοιμασία της γραμμής παραγωγής.
- Η στενή συνεργασία και ο συντονισμός της επιχείρησης με τους προμηθευτές και τους διανομείς που οδηγεί στη μείωση του κόστους αποθήκευσης, διαχείρισης και μεταφοράς των πρώτων υλών, στη βελτίωση της ποιότητας των πρώτων υλών και στην άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Η σχεδίαση των γραμμών προϊόντος κατά τρόπο που τα βασικά μέρη του προϊόντος να είναι ίδια (προτυποποιημένα) και ορισμένα μόνο μέρη να διαφοροποιούνται, αφενός διευκολύνει την παραγωγή και συναρμολόγηση του τελικού προϊόντος οδηγώντας σε οικονομίες κλίμακας (μείωση κόστους), αφετέρου επιτρέπει την παραγωγή ευρείας γκάμας προϊόντων (διαφοροποίηση) ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν.Β., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 209-214
 - Παπαδάκης Β.Μ., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 199-202
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2002, σελ. 115-118
 - Grant R.M., **Contemporary Strategy Analysis** (Concepts, Techniques, Applications), Blackwell Publishers, 2002, σελ. 246-250
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., **Strategic Management** (An integrated approach), Houghton Mifflin Company, 2001, σελ. 203-207
2. Grant R.M., ο.π., σελ. 247
3. Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 200
4. Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 188
5. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 215-218
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 202-212
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 118-122
 - Grant R.M., ο.π., σελ. 251-275
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 205-207
 - Porter M., **Competitive Strategy**, The Free Press, 1980, σελ. 35-46
 - Johnson G., and Scholes K., **Exploring Corporate Strategy**, Financial Times Prentice Hall, 2002, σελ. 319-322
6. Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 211-212
7. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 215-218
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 202-212
 - Grant R.M., ο.π., σελ. 251-275
 - Porter M., **Competitive Strategy**, The Free Press, 1980, σελ. 35-46
8. Grant R.M., ο.π., σελ. 257-258
9. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 218-221
 - Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 212-218
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 118-122
 - Grant R.M., ο.π., σελ. 277-295
 - Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 208-210
 - Porter M., ο.π., σελ. 35-46
 - Johnson G., and Scholes K., ο.π., σελ. 322-326

10. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 221-222

- Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 218-222
- Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 214-217
- Porter Μ., ο.π., σελ. 150-163

11. Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 218-221

- Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 212-218
- Hill C.W.L., and Jones G.R., ο.π., σελ. 210-213, 217-219

12. Porter Μ., ο.π., σελ. 40-41

13. Παπαδάκης Β.Μ., ο.π., σελ. 227-230

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

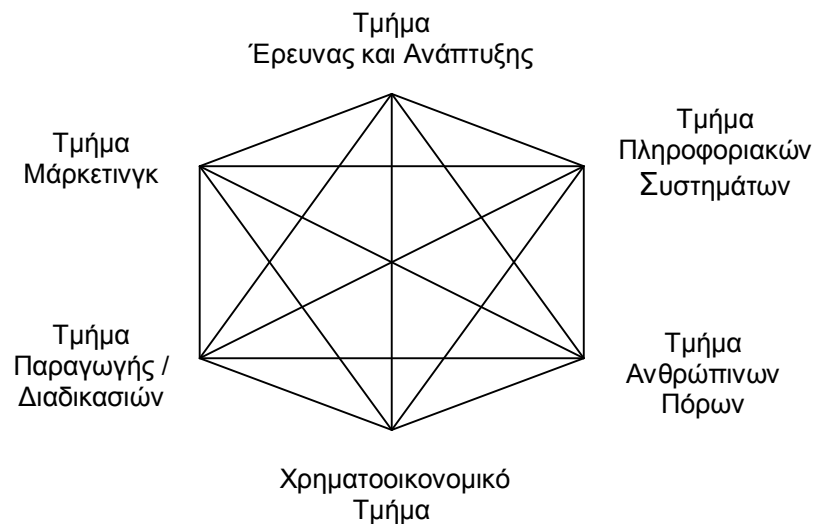
Η **λειτουργική στρατηγική (functional strategy)** αποτελεί το τρίτο επίπεδο στρατηγικής το οποίο διαμορφώνεται υπό τις κατευθύνσεις και τους περιορισμούς της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής. Πρόκειται για τη στρατηγική που ακολουθεί κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης ή της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας για να συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο. Κύριο μέλημα της λειτουργικής στρατηγικής είναι η ανάπτυξη διακεκριμένων ικανοτήτων (*distinctive competencies*) που θα προσδώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.¹

Μια επιχείρηση ανάλογα με το είδος, το μέγεθος, και τον τρόπο οργάνωσης της είναι δυνατό να έχει διάφορα λειτουργικά τμήματα όπως:

- το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (Research and Development),
- το τμήμα Μάρκετινγκ (Marketing),
- το τμήμα Διοίκησης / Διαχείρισης Ανθρωπινων Πόρων (Human Resource Management),
- το Χρηματοοικονομικό (Financial) τμήμα,
- το τμήμα Παραγωγής / Διαδικασιών (Production / Operations), και
- το τμήμα Διοίκησης Πληροφοριακών Συστημάτων (Management Information Systems).

Κάθε τμήμα της επιχείρησης διαθέτει τη δική του λειτουργική στρατηγική, η οποία ανάλογα με το είδος και τους στόχους της επιχείρησης, είναι δυνατό να έχει μικρότερη ή μεγαλύτερη σημασία για την επιτυχία της επιχειρηματικής

στρατηγικής. Η επιχείρηση, βέβαια, δεν είναι ένα σύνολο ανεξάρτητων τμημάτων καθώς κάθε τμήμα αποτελεί ουσιαστικά ένα εσωτερικό «πελάτη» και «προμηθευτή» για τα υπόλοιπα τμήματα. Οι αλληλεξαρτήσεις που υπάρχουν μεταξύ των τμημάτων, όπως αναπαρίστανται στο διάγραμμα 6.1, καθιστούν αναγκαία την ευθυγράμμιση των λειτουργικών στρατηγικών για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.²



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1: ΟΙ ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

Οι λειτουργικές στρατηγικές δεν είναι δυνατό να αναλυθούν σε βάθος στην παρούσα εργασία δεδομένου ότι ο τρόπος διαμόρφωσης και υλοποίησης τους εξαρτάται από την επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, τους διαθέσιμους πόρους της και τις ιδιαίτερες συνθήκες κάτω από τις οποίες δραστηριοποιείται. Ο σχεδιασμός κάθε λειτουργικής στρατηγικής, εξάλλου, βασίζεται σε θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί ως αυτοτελή επιστημονικά αντικείμενα της επιστήμης της διοίκησης επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο, πάντως, της παρουσίασης της διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής θα γίνει μια σύντομη αναφορά στη συνέχεια στις βασικές αρχές, στους στόχους και στα χαρακτηριστικά των κύριων λειτουργικών στρατηγικών της σύγχρονης επιχείρησης.

6.2. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η **χρηματοοικονομική στρατηγική (financial strategy)** κέντριζε ανέκαθεν το ενδιαφέρον του κόσμου, εντός και εκτός μιας επιχείρησης, λόγω του ότι θεωρείται η λειτουργική στρατηγική που συνδέεται πιο άμεσα με την επίτευξη του κύριου σκοπού της επιχείρησης, ήτοι της μεγιστοποίησης της συνολικής αξίας της ή, με άλλα λόγια, της μεγιστοποίησης του πλούτου των μετόχων της επιχείρησης (maximization of shareholder wealth). Αυτό δεν σημαίνει, βέβαια, ότι η χρηματοοικονομική στρατηγική μπορεί να απορροφά όλη την προσοχή της διοίκησης της επιχείρησης ή ότι μπορεί να διαμορφώνεται ανεξάρτητα από τις άλλες στρατηγικές καθώς, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η επιχείρηση είναι ένας πολύπλοκος οργανισμός του οποίου όλα τα τμήματα πρέπει να λειτουργούν σωστά και αρμονικά για την πραγματοποίηση των στόχων της.

Σύμφωνα με τον James Van Horne, ο βασικός στόχος της χρηματοοικονομικής στρατηγικής - η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων - επιδιώκεται μέσω:³

- των επενδυτικών αποφάσεων (Investment decision) με τις οποίες γίνεται η κατανομή (και ανακατανομή) των κεφαλαίων στα επενδυτικά σχέδια με βάση την αναμενόμενη απόδοση και τον κίνδυνο τους.
- των χρηματοδοτικών αποφάσεων (Financing decision) μέσω των οποίων επιδιώκεται η άριστη κεφαλαιακή διάρθρωση της επιχείρησης, ήτοι η διαμόρφωση ενός μίγματος πηγών κεφαλαίων που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης.
- των αποφάσεων διανομής κερδών μέσω μερισμάτων και επαναγοράς μετόχων (Dividend / Share repurchase decision), οι οποίες προσδιορίζουν την αναλογία των κεφαλαίων που θα διανεμηθούν στους μέτοχους σε σχέση τα κεφάλαια που θα παραμείνουν στην επιχείρηση για λόγους χρηματοδότησης.

6.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η **στρατηγική μάρκετινγκ (marketing strategy)**, η δεύτερη βασική λειτουργική στρατηγική, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για την επιτυχία της σύγχρονης επιχείρησης λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού. Το μάρκετινγκ βοηθά την επιχείρηση να έρθει σε επαφή με τους υποψήφιους πελάτες της, να καταλάβει τις ανάγκες τους, και να τους προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα τους ικανοποιήσουν. Μέσα από τη στρατηγική μάρκετινγκ η επιχείρηση επιδιώκει:

- να προσφέρει στην αγορά στόχο (target market) προϊόντα και υπηρεσίες που έχει ανάγκη ή επιθυμεί.
- να προσφέρει το προϊόν ή την υπηρεσία στην αγορά στόχο στο σωστό χρόνο, στο σωστό τόπο και σε μια τιμή που δέχεται να πληρώσει για να το αποκτήσει.

Για να το επιτύχει αυτό, η στρατηγική μάρκετινγκ πρέπει να προσδιορίσει αφενός την αγορά στόχο, αφετέρου το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) με το οποίο η επιχείρηση θα προσεγγίσει την αγορά στόχο. Κάθε προϊόν ή υπηρεσία της επιχείρησης είναι δυνατό να έχει διαφορετική αγορά στόχο και, κατ' επέκταση, διαφορετικό μίγμα μάρκετινγκ. Το **μίγμα μάρκετινγκ** αποτελείται από:⁴

- **το μίγμα προϊόντος (product mix):** περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του προϊόντος - τα τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά του, το εύρος της γραμμής προϊόντος, η συσκευασία, η μάρκα, η εγγύηση κ.λπ. - με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς στόχου.
- **το μίγμα διανομής (distribution mix):** έχει σαν κύρια θέματα την επιλογή των καναλιών διανομής, της κατανομής των προϊόντων σε κάθε κανάλι διανομής, της γεωγραφικής κάλυψης της αγοράς και της φυσικής διανομής. Με την κατάλληλη διανομή επιτυγχάνεται η αδιάλειπτη παρουσία του προϊόντος στα κατάλληλα σημεία πώλησης και η ενίσχυση της εικόνας του προϊόντος.

- **το μίγμα τιμολόγησης (pricing mix):** αποβλέπει στον προσδιορισμό της κατάλληλης τιμής του προϊόντος, ήτοι μιας τιμής που θα δέχεται να πληρώσει η αγορά στόχος προκειμένου να αποκτήσει το προϊόν και να αποκομίσει την προσδοκώμενη ωφέλεια.
- **το μίγμα προβολής (promotion mix):** επιδιώκει την αποτελεσματική επικοινωνία με την αγορά στόχο και τη δημιουργία της κατάλληλης εικόνας για το προϊόν μέσω της διαφήμισης, της προσωπικής πώλησης, της προώθησης πωλήσεων, της δημοσιότητας, των δημοσίων σχέσεων, της χορηγίας κ.λπ.

6.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η **στρατηγική διαδικασιών (operations strategy)** και η στρατηγική μάρκετινγκ αποτελούν τις λειτουργικές στρατηγικές που φέρουν το μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης για την ικανοποίηση του πελάτη μέσω των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι στρατηγικές αυτές είναι άμεσα εξαρτημένες και η ευθυγράμμιση τους αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχείρησης.

Ο σκοπός της στρατηγικής διαδικασιών είναι να συνεισφέρει στη δημιουργία συνεχώς αυξανόμενης αξίας για τον πελάτη μέσω της βελτίωσης των ικανοτήτων και της επίδοσης της επιχείρησης. Στο πλαίσιο της στρατηγικής διαδικασιών η διοίκηση διαχειρίζεται θέματα όπως:⁵

- Η τεχνολογία του προϊόντος (product technology): ανάλογα με το αν η επιχείρηση παράγει μεγάλες ποσότητες τυποποιημένων προϊόντων ή μικρές ποσότητες προϊόντων προσαρμοσμένων σε ιδιαίτερες προτιμήσεις πελατών, οι απαιτήσεις από άποψη ποιότητας, κόστους, ευελιξίας, ταχύτητας είναι διαφορετικές.

- Η παραγωγική δυναμικότητα (capacity): το ύψος της παραγωγικής δυναμικότητας, ο τρόπος επίτευξης της και η επιλογή του χρόνου μεταβολής της είναι ζητήματα με επιπτώσεις στο κόστος και την ευελιξία της επιχείρησης.
- Οι εγκαταστάσεις και η τοποθεσία (facilities and location): θέματα όπως ο αριθμός, το μέγεθος και η τοποθεσία των εγκαταστάσεων επηρεάζουν τη δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας, το κόστος μεταφοράς, την εξυπηρέτηση των πελατών κ.α.
- Η τεχνολογία των διαδικασιών (process technology): η παραγωγική διαδικασία μπορεί να είναι προσανατολισμένη είτε προς τις διαδικασίες (process oriented), όποτε χρησιμοποιείται εξοπλισμός γενικής χρήσης που παρέχει ευελιξία στην παραγωγή διαφόρων προϊόντων, είτε προς τα προϊόντα (product oriented), όποτε χρησιμοποιείται εξειδικευμένος εξοπλισμός για την παραγωγή ενός ή λίγων προϊόντων που επιτρέπει την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων με χαμηλό κόστος.
- Οι ανθρώπινοι πόροι (human resources): ανάλογα με την οργάνωση και την τεχνολογία της παραγωγικής διαδικασίας, χρειάζεται διαφορετική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε θέματα όπως οι απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, η εκπαίδευση, η παρακίνηση, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, το σύστημα ανταμοιβών κ.λπ.
- Οι σχέσεις με τους προμηθευτές (partnership with suppliers): η μορφή συνεργασίας της επιχείρησης με τους προμηθευτές της παίζει καθοριστικό ρόλο στο κόστος και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, καθώς και στην ευελιξία και στην εξάρτηση της επιχείρησης από τους προμηθευτές.
- Η ποιότητα (quality): η ποιότητα, η οποία αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας για τη σύγχρονη επιχείρηση, είναι δυνατό να έχει διάφορες διαστάσεις σε ένα προϊόν όπως η απόδοση, τα χαρακτηριστικά, η αξιοπιστία, η διάρκεια ζωής, και άλλες. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει σε ποιες διαστάσεις της ποιότητας θα επικεντρωθεί καθώς δεν είναι εύκολη η ταυτόχρονη επίτευξη όλων.

6.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες της διοίκησης επιχειρήσεων το σπουδαιότερο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης και έχει καθοριστική σημασία για την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Σε μια περίοδο, μάλιστα, που το εργασιακό κόστος στις αναπτυγμένες οικονομίες είναι ιδιαίτερα υψηλό και αποτελεί το βασικό συστατικό του λειτουργικού κόστους, η ανάγκη καλύτερης διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι προφανής. Στο πλαίσιο αυτό, η **στρατηγική των ανθρώπινων πόρων (human resources strategy)** έχει σαν στόχο τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού κατά τρόπο που να μεγιστοποιείται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του και να επιτυγχάνονται οι σκοποί της επιχείρησης.

Τα κύρια **θέματα** με τα οποία ασχολείται η στρατηγική των ανθρώπινων πόρων είναι:⁶

- ο προγραμματισμός των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινους πόρους,
- η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων,
- η εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων,
- ο έλεγχος και η αξιολόγηση των εργαζόμενων,
- η ανταμοιβή των εργαζόμενων,
- οι εργασιακές σχέσεις,
- το περιβάλλον εργασίας.

Η στρατηγική των ανθρώπινων πόρων πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της τις εξής σημαντικές **εξελίξεις** που έλαβαν χώρα την τελευταία δεκαετία:⁷

- Η διεθνοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε συνδυασμό με τη μεγαλύτερη ελευθερία στη διακίνηση των εργαζόμενων: α) έχει αυξήσει την κινητικότητα των εργαζόμενων, και β) έχει διαμορφώσει ένα αρκετά ανομοιόμορφο εργατικό δυναμικό από άποψη εθνικότητας, ηλικίας, φύλου, εκπαίδευσης, κουλτούρας, ικανοτήτων, το οποίο θα πρέπει να βρεθεί τρόπος να συνεργαστεί αρμονικά και αποδοτικά.

- Η αύξηση των συγχωνεύσεων, των εξαγορών και των αναδιοργανώσεων των επιχειρήσεων έχει ως συνέπεια τη μείωση των θέσεων εργασίας, την αύξηση της ανασφάλειας, και τη μείωση της αφοσίωσης των εργαζόμενων.
- Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και νέων φιλοσοφιών διοίκησης απαιτεί τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζόμενων.
- Οι νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης, όπως η τηλεεργασία, η υπεργολαβία, η μερική απασχόληση, και η μίσθωση εργαζόμενων, έχουν συνέπειες σε όλα τα θέματα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και δημιουργούν νέα δεδομένα στον εργασιακό χώρο.

6.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η διαχείριση της πληροφορίας αποτελεί το πεδίο στο οποίο οι επιχειρήσεις έχουν στρέψει την προσοχή τους τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζοντας τη συμβολή της στην γρήγορη και σωστή λήψη αποφάσεων, καθώς και στην άμεση και μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Δυο σημεία απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή:

- Ο όρος «πληροφορία» (information) δεν πρέπει να συγχέεται με τον όρο «δεδομένα» (data). Τα δεδομένα αποτελούν την πρώτη ύλη που μέσα από την κατάλληλη αξιολόγηση, ανάλυση και οργάνωση τους μετατρέπονται σε πληροφορία.
- Η πληροφορία έχει χρησιμότητα και αξία μόνο όταν βρίσκεται με την κατάλληλη μορφή στη διάθεση των κατάλληλων ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση και στον κατάλληλο χρόνο.⁸

Η **στρατηγική των πληροφοριακών συστημάτων (information systems strategy)** έχει σαν στόχο την αντιμετώπιση των δυο αυτών θεμάτων, ήτοι τη μετατροπή των δεδομένων σε πληροφορία και την κατάλληλη διαχείριση τους μέσα στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Bill Gates, τα πληροφοριακά

συστήματα αποτελούν το ψηφιακό «νευρικό σύστημα» (“digital nervous system”) της επιχείρησης μέσω του οποίου τα «ερεθίσματα» από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον φθάνουν στον «εγκέφαλο» της επιχείρησης και εν συνέχεια μεταφέρονται στα αρμόδια «όργανα» για να ενεργήσουν αναλόγως.⁹ Η στρατηγική των πληροφοριακών συστημάτων, όπως γίνεται κατανοητό, έχει θεμελιώδη σημασία για τη σύγχρονη επιχείρηση καθώς η ορθότητα της επηρεάζει την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

6.7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η **στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D strategy)** αφορά τόσο το προϊόν (product R&D), στο οποίο προσπαθεί να κάνει βελτιώσεις και να εισάγει καινοτόμα χαρακτηριστικά, όσο και τις διαδικασίες (process R&D), των οποίων επιδιώκει να μειώσει το κόστος και να αυξήσει την αποδοτικότητα.¹⁰

Η στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης συνδέεται άμεσα με την επιχειρηματική στρατηγική καθώς μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης θα επενδύει σε E&A προϊόντων ενώ, από την άλλη πλευρά, αν ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους θα επενδύει σε E&A διαδικασιών. Ο προσανατολισμός μιας επιχείρησης στην Έρευνα και Ανάπτυξη έχει στρατηγική σημασία: θέλει η επιχείρηση να είναι τεχνολογικός ηγέτης (technological leader) στον τομέα της απολαμβάνοντας τα οφέλη της πρωτοπορίας ή προτιμά να ακολουθεί και να μιμείται τους ανταγωνιστές (technological follower);¹¹

Η επένδυση σε Έρευνα και Ανάπτυξη έχει άμεση, θετική σχέση με την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, όμως, συνεπάγεται την ανάληψη κινδύνου, ιδιαίτερα στη E&A προϊόντος, καθώς είναι πιθανό είτε τα ευρήματα της να γίνουν αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές αποφέροντας της μόνο βραχυχρόνια οφέλη, είτε να μην οδηγήσει σε σπουδαίες πρακτικές εφαρμογές. Για τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της Έρευνας και Ανάπτυξης απαιτείται η στενή συνεργασία του τμήματος E&A με τα τμήματα της

παραγωγής και του μάρκετινγκ ούτως ώστε να λαμβάνονται υπ' όψιν όχι μόνο τα προβλήματα και οι επιθυμίες των πελατών, αλλά και οι περιορισμοί και οι ιδέες που υπάρχουν στο τμήμα παραγωγής.

Οι μεγάλες και πρωτοπόρες επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει εδώ και πολλά χρόνια την ανάγκη επένδυσης σε Έρευνα και Ανάπτυξη, ανάγκη που γίνεται συνεχώς μεγαλύτερη λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων που προκαλούν ανακατατάξεις και θέτουν σε κίνδυνο τις επιχειρήσεις που παραμελούν το σημαντικό αυτό τομέα. Ενδεικτική της σημασίας, αλλά και των κινδύνων, που έχει η Έρευνα και Ανάπτυξη, είναι η τάση συνεργασίας των επιχειρήσεων σε θέματα E&A τόσο με τους προμηθευτές τους, όσο και με τους ανταγωνιστές τους, στην προσπάθεια να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και να περιορίσουν τον κίνδυνο των επενδύσεων τους.

6.8. Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (OUTSOURCING)

Η επιβίωση της επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον επιβάλλει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών και τη μείωση του κόστους ούτως ώστε να προσφέρεται ανώτερη αξία στον πελάτη. Η επιχείρηση, σήμερα, στην προσπάθεια της να γίνει πιο ευέλικτη, αποδοτική και ανταγωνιστική, υιοθετεί νέες οργανωτικές δομές και συνάπτει στενότερες σχέσεις συνεργασίας με τους συμμετέχοντες στο σύστημα αξίας. Στο πλαίσιο αυτό και με δεδομένο ότι είναι δύσκολο όλες οι λειτουργίες μιας επιχείρησης να είναι υψηλού επιπέδου, η διοίκηση της επιχείρησης καλείται να λάβει μια σημαντική απόφαση: πρέπει να «εξωτερικεύσει» μια ή περισσότερες λειτουργίες και, αν ναι, ποιες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας θα εκτελεί η ίδια και ποιες θα δοθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες; Με άλλα λόγια, ποιες λειτουργίες πρέπει να πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση και ποιες είναι δυνατό να εκτελούνται πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά από εξωτερικούς συνεργάτες;

Το θέμα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων ή του outsourcing, όπως αποκαλείται συνήθως, είναι στρατηγικής σημασίας καθώς επηρεάζει την ικανότητα της επιχείρησης να αποκτά και να διατηρεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Συγκεκριμένα, η φιλοσοφία του outsourcing είναι η επιχείρηση να ασχολείται και να επικεντρώνει τις δυνάμεις της μόνο σε λειτουργίες στις οποίες έχει ή μπορεί να αναπτύξει θεμελιώδεις ικανότητες και να αναθέτει τις μικρότερης σημασίας λειτουργίες σε συνεργάτες. Το κλειδί, επομένως, στο outsourcing είναι να «αγοράζεις» από εξωτερικούς συνεργάτες τις λειτουργίες που δεν είναι σημαντικές για τη δημιουργία και διατήρηση των θεμελιωδών ικανοτήτων.¹² Τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων είναι ότι:

- η επιχείρηση επικεντρώνεται στη διοίκηση των λειτουργιών που αποτελούν την πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων,
- οι δευτερεύουσες «εξωτερικευμένες» λειτουργίες εκτελούνται πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά αφού οι συνεργάτες έχουν μεγαλύτερη εμπειρία και ικανότητα στην διοίκηση τους .

Με ποια κριτήρια, όμως, διακρίνονται οι λειτουργίες σε σημαντικές – πρωτεύουσες και σε δευτερεύουσες – υποψήφιες για εξωτερίκευση; Οι Wheelen και Hunger υποστηρίζουν ότι τα κριτήρια θα πρέπει να είναι: α) η συνεισφορά της λειτουργίας στη συνολική προστιθέμενη αξία, και β) η δυνητική συμβολή της λειτουργίας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βάσει αυτών των κριτηρίων δημιουργείται η μήτρα εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων (outsourcing matrix) του διαγράμματος 6.2.¹³

		Συνεισφορά της λειτουργίας στη συνολική προστιθέμενη αξία	
		Μικρή	Μεγάλη
Δυνητική συμβολή της λειτουργίας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Μεγάλη	Μερική εξωτερίκευση	Καθόλου εξωτερίκευση
	Μικρή	Πλήρης εξωτερίκευση	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2: Η ΜΗΤΡΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Η επιλογή των λειτουργιών που πρόκειται να εξωτερικευτούν είναι το πρώτο βήμα για την επιτυχία του outsourcing. Το δεύτερο βήμα είναι η ορθή επιλογή των συνεργατών που θα αναλάβουν τις λειτουργίες αυτές. Στην επιλογή των συνεργατών πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν παράγοντες όπως η εμπειρία και η ικανότητα τους, η φιλοσοφία λειτουργίας τους, η ποιότητα τους σε θέματα τεχνολογίας και ανθρώπινου δυναμικού, η οικονομική κατάσταση τους και, βέβαια, η δυνατότητα καλής επικοινωνίας και συνεργασίας μαζί τους. Το τρίτο και τελευταίο βήμα είναι η προετοιμασία και αναδιοργάνωση της επιχείρησης, ιδιαίτερα σε ο,τι αφορά θέματα πληροφοριακών συστημάτων, διαδικασιών και ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την άριστη συνεργασία με τους συνεργάτες.

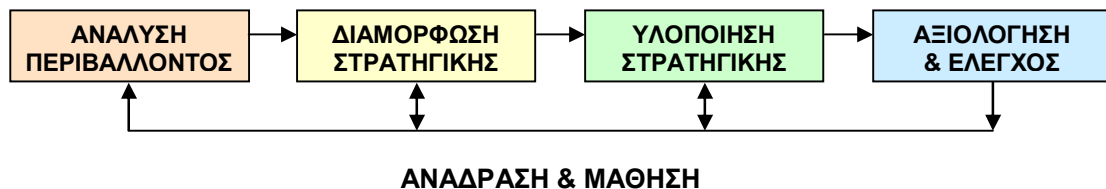
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2002, σελ. 165-166
2. Wright P., and Kroll M.J, and Parnell J.A., **Strategic management concepts**, Prentice Hall, 1998, σελ. 170
3. Van Horne J.C., **Financial management and policy**, Prentice-Hall, 2002, σελ. 6-7
4. Perreault W.D. Jr., and McCarthy E.J., **Basic Marketing**, McGraw-Hill / Irwin, 2002, σελ. 45-51
 - Μάλλιαρης Π.Γ., **Εισαγωγή στο μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 2001, σελ. 48-49
 - David F.R., **Strategic Management**, Prentice Hall, 1997, σελ. 151-153
5. Evans J. R., **Productions / Operations management**, West Publishing Company, 1997, σελ. 90-93
 - David F.R., ο.π., σελ. 157-158
6. Χυτήρης Λ.Σ., **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, Interbooks, 2001, σελ. 16-20
7. Χυτήρης Λ.Σ., ο.π., σελ. 16-17
8. David F.R., ο.π., σελ. 162
9. Evans J.R., and Lindsay W.M., **The management and control of quality**, South-Western, 2002, σελ. 449-450
10. Wright P., and Kroll M.J, and Parnell J.A., ο.π., σελ. 179
11. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 170-171
12. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 166-168
 - Παπαδάκης Β.Μ., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 137-142
13. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 168

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η υλοποίηση της στρατηγικής (**strategy implementation**) αποτελεί το τρίτο στάδιο στο υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 7.1. Παρόλο που η έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ ταυτίζεται στο μυαλό πολλών με τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής, η υλοποίηση της στρατηγικής συνιστά μια εξίσου σημαντική και πολύπλοκη διαδικασία.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η σημασία της υλοποίησης της στρατηγικής έγκειται στο ότι μια στρατηγική, όσο σπουδαία και σωστά διαμορφωμένη και αν είναι, δεν θα είναι επιτυχημένη αν δεν υλοποιηθεί αποδοτικά και αποτελεσματικά. Η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελούν ουσιαστικά τις δυο όψεις του ίδιου νομίσματος και δεν πρέπει να εξετάζονται χωριστά ή να τους δίνεται δυσανάλογη σημασία και προσοχή. Τι αξία έχει, άλλωστε, μια στρατηγική αν δεν είναι εφικτό να υλοποιηθεί;

Η πολυπλοκότητα της υλοποίησης της στρατηγικής, από την άλλη πλευρά, οφείλεται στο ότι η υλοποίηση είναι μια διαδικασία που αφορά και κατ' επέκταση επηρεάζει όλη την επιχείρηση. Σε αντίθεση, μάλιστα, με τη διαμόρφωση της

στρατηγικής, η οποία συνήθως γίνεται από μικρή ομάδα ηγετικών στελεχών, η υλοποίηση γίνεται με τη μεταβίβαση εξουσιών και ευθυνών σε όλα τα μέλη της επιχείρησης. Για να υλοποιηθεί, δηλαδή, η στρατηγική, θα πρέπει να ενεργοποιηθεί, συντονισθεί και συνεργασθεί το σύνολο της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο της υλοποίησης της στρατηγικής, υπάρχουν τα εξής **κύρια θέματα** που αξίζουν προσοχής και θα προσεγγισθούν στη συνέχεια:

- Ο σχεδιασμός προγραμμάτων και διαδικασιών
- Η κατανομή των πόρων
- Η δομή και η κουλτούρα της επιχείρησης
- Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων
- Η διοίκηση της αλλαγής
- Η ηγεσία
- Τα πληροφοριακά συστήματα
- Η βελτίωση της επιχείρησης

7.2. Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η υλοποίηση της στρατηγικής συνεπάγεται τη μετατροπή της στρατηγικής σε συγκεκριμένα **προγράμματα (programs)** βάσει των οποίων θα κινηθούν τα τμήματα της επιχείρησης. Ανάλογα με την εφαρμοζόμενη στρατηγική, τα προγράμματα αυτά είναι δυνατό να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές ή να αποτελούν απλώς τροποποιήσεις των ήδη υπαρχόντων προγραμμάτων. Κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων πρέπει να δοθεί προσοχή:

- Στην εφικτότητα τους: επηρεάζει άμεσα την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής, αλλά και τη σταθερότητα του όλου συστήματος της επιχείρησης.
- Στη σειρά εκτέλεσης τους: παίζει ρόλο στον τρόπο αντιμετώπισης τους από τα μέλη της επιχείρησης, στη χρονική κατανομή των πόρων, στην αλληλεξάρτηση τους και τελικά στο βαθμό επιτυχίας της υλοποίησης.

- Στο ρυθμό και στην έκταση των πραγματοποιούμενων αλλαγών: η αλλαγή μπορεί να επιδιωχθεί αργά ή γρήγορα, σταδιακά ή ολοκληρωτικά με διαφορετικές συνέπειες στην αποδοχή της και την επιτυχία της.¹

Βασικό συστατικό μέρος των προγραμμάτων αποτελούν οι **διαδικασίες (procedures)**, οι οποίες είναι οι λεπτομερείς τρόποι εκτέλεσης των αναγκαίων για την υλοποίηση των προγραμμάτων δραστηριοτήτων. Οι διαδικασίες διασφαλίζουν τη σταθερότητα (consistency) του τρόπου εκτέλεσης των καθημερινών δραστηριοτήτων τόσο σε διαφορετικές χρονικές περιόδους - ο τρόπος εκτέλεσης να είναι ο ίδιος σήμερα και σε μια εβδομάδα - όσο και σε διαφορετικές τοποθεσίες - ο τρόπος εκτέλεσης να είναι ο ίδιος στα διάφορα εργοστάσια ή γραφεία της επιχείρησης.

7.3. Η ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η υλοποίηση της στρατηγικής συνεπάγεται την **κατανομή των επιχειρησιακών πόρων (resource allocation)** στις διάφορες δραστηριότητες, στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες και τμήματα της επιχείρησης. Δεδομένων των περιορισμένων διαθεσίμων πόρων μιας επιχείρησης, η ορθολογική κατανομή των πόρων κρίνεται απαραίτητη για τη σωστή υλοποίηση της στρατηγικής.

Οι επιχειρησιακοί πόροι διακρίνονται συνήθως στις εξής τέσσερις κατηγορίες: τους χρηματοοικονομικούς, τους φυσικούς, τους ανθρώπινους και τους τεχνολογικούς πόρους. Σε αυτούς θα πρέπει να προστεθεί και ο χρόνος, η σωστή διαχείριση του οποίου υπό τις σημερινές συνθήκες εργασίας (πολλές αρμοδιότητες, ταχύτητα, πίεση) αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας.

Η ορθολογική κατανομή των επιχειρησιακών πόρων εξασφαλίζει την υποστήριξη των προγραμματιζόμενων δραστηριοτήτων κατά σειρά

σπουδαιότητας και «δείχνει» σε ποιες δραστηριότητες πρέπει να επικεντρωθεί και να δώσει μεγαλύτερο βάρος η επιχείρηση. Αν δεν γίνεται ορθολογική κατανομή των πόρων τότε αφενός θα σπαταλούνται πόροι και θα μειώνεται η χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης, αφετέρου θα μειώνεται η ικανότητα υλοποίησης της στρατηγικής και θα εμποδίζεται η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.²

Πρωτεύοντα ρόλο στην κατανομή των πόρων παίζουν οι **προϋπολογισμοί (budgets)** μέσω των οποίων γίνεται η κατανομή των χρηματοοικονομικών πόρων οι οποίοι αποτελούν τη βάση για την απόκτηση και αξιοποίηση των υπολοίπων πόρων. Ιδιαίτερη σημασία έχει, επίσης, η ευελιξία και η αποφασιστικότητα στην ανακατανομή των πόρων σε περιπτώσεις που η νέα στρατηγική σηματοδοτεί αλλαγές στην υπάρχουσα κατανομή των πόρων.

7.4. Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η δομή και η κουλτούρα αποτελούν δυο πολύ σημαντικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τα οποία θα πρέπει να προσαρμόζονται στην εκάστοτε στρατηγική και να υποστηρίζουν την υλοποίηση της.

Όσον αφορά στη **δομή (structure)**, είναι γενικά αποδεκτό ότι συνδέεται με μια σχέση αλληλεξάρτησης με τη στρατηγική δεδομένου ότι από τη μια πλευρά η δομή διαμορφώνεται με βάση τη στρατηγική (structure follows strategy) και από την άλλη πλευρά η στρατηγική πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της τη δομή της επιχείρησης (strategy follows structure). Η επιρροή της δομής στην υλοποίηση της στρατηγικής οφείλεται στο ότι:³

- η δομή είναι το μέσο με το οποίο η διοίκηση οργανώνει και συντονίζει τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης ούτως ώστε να λειτουργούν αρμονικά και προς την ίδια κατεύθυνση, και

- η δομή επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο εκφράζονται οι στόχοι και κατανέμονται οι πόροι της επιχείρησης. Παραδείγματος χάρη, αν μια επιχείρηση έχει λειτουργική δομή τότε οι στόχοι θα αναλύονται σε επιμέρους στόχους για κάθε λειτουργικό τμήμα και οι πόροι θα κατανέμονται βάσει των αναγκών των λειτουργικών τμημάτων.

Η δομή και η στρατηγική, επομένως, πρέπει να εναρμονίζονται για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής. Το ερώτημα που τίθεται, όμως, δεδομένης της ύπαρξης διαφόρων δομών (βλέπε ενότητα 3.2.1), είναι το εξής: ποια είναι η άριστη δομή για κάθε στρατηγική; Στο ερώτημα αυτό δεν υπάρχει μια και μοναδική απάντηση καθώς η καταλληλότητα της δομής εξαρτάται από μεταβλητές όπως το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης, το μέγεθος της, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται και τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος. Είναι σύνθηρες φαινόμενο, πάντως, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο να υιοθετούν παρόμοια δομή. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, δεδομένου του ευμετάβλητου χαρακτήρα των ανταγωνιστικών συνθηκών, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να προσαρμόζουν άμεσα και αποτελεσματικά τη δομή τους στη στρατηγική τους.

Εκτός από τη δομή, και η **κουλτούρα (culture)** της επιχείρησης είναι απαραίτητο να είναι συμβατή με την υιοθετούμενη στρατηγική. Η κουλτούρα, όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 3.2.2, είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και έχει τη δύναμη να επηρεάζει τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των μελών της επιχείρησης. Σε αντίθεση με τη δομή, όμως, η προσαρμογή ή αλλαγή της κουλτούρας δεν γίνεται εύκολα αλλά απαιτεί χρόνο και προσπάθεια και είναι πιθανό να συναντήσει την αντίσταση των εργαζόμενων. Καθοριστικό ρόλο στην αλλαγή της κουλτούρας παίζει η άσκηση ηγεσίας (leadership) και ο έμμεσος επηρεασμός των μελών της επιχείρησης μέσω:

- της παροχής ανταμοιβών και άλλων κινήτρων,
- της εκπαίδευσης τους,
- του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης,

- των καθοριζόμενων στόχων και της επικέντρωσης της προσοχής σε συγκεκριμένα θέματα,
- των κριτηρίων πρόσληψης και αξιολόγησης των εργαζόμενων, και
- της αποτελεσματικής επικοινωνίας μαζί τους.⁴

Δεδομένης της δυσκολίας αλλαγής της κουλτούρας, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει κατά τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής να δώσει την απαιτούμενη προσοχή σε θέματα που επηρεάζουν την κουλτούρα και να λάβει υπ' όψιν της το χρονικό διάστημα που θα χρειασθεί για να πραγματοποιηθεί η προσαρμογή της.

7.5. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κατά την υλοποίηση της στρατηγικής, ο ανθρώπινος παράγοντας σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης καλείται όχι μόνο να αποδεχθεί, παρά την έμφυτη τάση του για αντίσταση στην αλλαγή, αλλά και να βοηθήσει με όλες του τις δυνάμεις στην εφαρμογή της νέας στρατηγικής.

Τα **κύρια θέματα** που προκύπτουν κατά την υλοποίηση της στρατηγικής και έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι:⁵

- Η τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις μέσα στην επιχείρηση (staffing): Ανάλογα με την υιοθετούμενη στρατηγική είναι δυνατό να χρειάζεται να τοποθετηθούν άτομα με συγκεκριμένες ικανότητες και αρχές σε σημαντικές για την υλοποίηση της στρατηγικής θέσεις. Παραδείγματος χάρη, άλλες ικανότητες απαιτούνται για την υλοποίηση μιας στρατηγικής αναστροφής (turnaround) και άλλες για μια στρατηγική ανάπτυξης (growth). Είναι πιθανό, μάλιστα, η επιχείρηση να αντικαταστήσει ή να «παρακάμψει» ανώτατα στελέχη προσλαμβάνοντας άλλα στελέχη με εμπειρία και ικανότητες στην υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής.

- Η αποδοχή της νέας στρατηγικής από τους εργαζόμενους σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας: Για να συμμετάσχουν δυναμικά τα στελέχη και οι εργαζόμενοι στην υλοποίηση της στρατηγικής θα πρέπει προηγουμένως να έχουν κατανοήσει και αποδεχθεί την ανάγκη υιοθέτησης της νέας στρατηγικής. Το εύρος της αποδοχής θα εξαρτηθεί από το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν συμμετάσχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής, έχουν κατανοήσει την αναγκαιότητα της και δεν αισθάνονται ότι τους επιβάλλεται χωρίς να ληφθεί υπ' όψιν η γνώμη τους.
- Η διαμόρφωση ενός κατάλληλου συστήματος ανταμοιβών και αναγνώρισης: Η αφοσίωση των εργαζόμενων στην επιτυχία της νέας στρατηγικής και η παρακίνηση τους προς την υλοποίηση της αποτελούν το δεύτερο σημαντικό βήμα μετά την αποδοχή της στρατηγικής. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της αφοσίωσης και παρακίνησης των εργαζόμενων είναι η διαμόρφωση ενός συστήματος ανταμοιβών, οικονομικής και ηθικής φύσης, και αναγνώρισης, το οποίο θα συνδέεται άμεσα με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και τους στρατηγικούς στόχους και θα εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση όλων των εργαζόμενων με τους σκοπούς της επιχείρησης.
- Η εκπαίδευση των εργαζόμενων για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της νέας στρατηγικής: Η νέα στρατηγική είναι λογικό να δημιουργεί νέες απαιτήσεις στις διάφορες θέσεις εργασίας ή και νέες θέσεις εργασίας, και να καταργεί υπάρχουσες θέσεις εργασίας. Ανεξάρτητα από το αν οι νέες θέσεις εργασίας καλυφθούν από υπάρχοντες ή νέους εργαζόμενους και από την έκταση της ανακατανομής αρμοδιοτήτων, θα χρειασθεί η εκπαίδευση των εργαζόμενων για να ανταποκριθούν άμεσα και ικανοποιητικά στα νέα τους καθήκοντα και στις απαιτήσεις της νέας στρατηγικής.

Η δυναμική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα, όπως γίνεται κατανοητό από τα ανωτέρω, αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής.

7.6. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η υλοποίηση της στρατηγικής συνεπάγεται πολλές φορές την πραγματοποίηση μικρών ή μεγάλων αλλαγών στην επιχείρηση με στόχο την επίτευξη των σκοπών της στρατηγικής. Η αλλαγή, όμως, δεν είναι πάντα εύκολο να λάβει χώρα καθώς:

- αντιμετωπίζει σχεδόν πάντα την αντίσταση των εργαζόμενων λόγω του ότι προκαλεί αβεβαιότητα και συνιστά απειλή γι' αυτούς: αλλάζουν οι συνθήκες και οι διαδικασίες στις οποίες είχαν συνηθίσει, αλλάζει η καθημερινότητα τους, ενώ στην περίπτωση μεγάλων αλλαγών μπορεί να αλλάξει η θέση, ο τρόπος και ο τόπος εργασίας τους ή, ακόμη, και να απειληθεί η ύπαρξη τους στην επιχείρηση.
- είναι πιθανό να προκαλέσει τη σύγκρουση μελών ή τμημάτων της επιχείρησης στο βαθμό που υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα και διαφωνίες και να διαταράξει την αρμονική λειτουργία της επιχείρησης.

Το μέγεθος των επιπτώσεων μιας αλλαγής και της αντίστασης στην αλλαγή επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως: το μέγεθος της αλλαγής, ο ρυθμός της αλλαγής, τα χαρακτηριστικά και, ιδιαίτερα, η ευελιξία των μελών καθώς και της ίδιας της επιχείρησης ως σύστημα, και η ικανότητα της ηγεσίας στην αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής.⁶

Ο όρος «**διοίκηση της αλλαγής**» (**management of change**) αναφέρεται ακριβώς στην προσπάθεια της διοίκησης της επιχείρησης να διαχειρισθεί αποτελεσματικά την αλλαγή, δηλαδή να μειώσει την αντίσταση στην αλλαγή, να ξεπεράσει τα όποια εμπόδια, να παρακινήσει τους εργαζόμενους και να καθοδηγήσει αποφασιστικά την επιχείρηση προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Υπάρχουν τρεις βασικές **πολιτικές διοίκησης της αλλαγής**:⁷

- Η πολιτική της επιβολής της αλλαγής: η διοίκηση απαιτεί από τα μέλη της επιχείρησης την εκτέλεση των εντολών της. Η πολιτική αυτή είναι γρήγορη μεν στην εκτέλεση της, μπορεί να επιφέρει δε την έλλειψη αφοσίωσης και την αντίσταση στην αλλαγή.

- Η πολιτική της αποτελεσματικής επικοινωνίας της αλλαγής: πρόκειται για την προσπάθεια ενημέρωσης και πειθούς των μελών της επιχείρησης σχετικά με τα προσδοκώμενα οφέλη και την αναγκαιότητα της αλλαγής. Το πλεονέκτημα της πολιτικής αυτής είναι ότι επιτυγχάνει μεγαλύτερη αφοσίωση και μικρότερη αντίσταση στην αλλαγή, ενώ το μειονέκτημα της είναι ότι είναι χρονοβόρα και δύσκολη.
- Η πολιτική της ορθολογικής ή συμφέρουσας αλλαγής: στόχος της πολιτικής αυτής είναι να πείσει τα μέλη της επιχείρησης ότι η αλλαγή θα είναι ωφέλιμη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ίδιους. Παρόλο που δεν είναι εύκολο μια αλλαγή να είναι ωφέλιμη για όλους, αν η πολιτική αυτή επιτύχει θα έχει ως αποτέλεσμα την αποδοχή της αλλαγής και την ενθουσιώδη συμμετοχή των εργαζόμενων σε αυτήν.

Κάθε πολιτική συνεπάγεται διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή και προϋποθέτει διαφορετικές ικανότητες σε θέματα ηγεσίας και διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Αν και η πολιτική της ορθολογικής αλλαγής είναι η πιο επιθυμητή σύμφωνα με τη θεωρία, η εμπειρία δείχνει ότι ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της σχεδιαζόμενης αλλαγής και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, κάθε πολιτική διοίκησης της αλλαγής είναι πιθανό να αποδειχθεί εξίσου αποτελεσματική.

7.7. Η ΗΓΕΣΙΑ

Ο όρος «**ηγεσία**» (**Leadership**) αναφέρεται στην ικανότητα καθοδήγησης και επηρεασμού της επιχείρησης κατά την προσπάθεια επίτευξης ενός στόχου. Η ηγεσία σε μια επιχείρηση ασκείται συνήθως από τα ανώτερα στελέχη και ιδιαίτερα τον ιδιοκτήτη ή τον διευθύνοντα σύμβουλο (CEO) της εταιρείας.

Οι ηγέτες είναι δυνατό να διακριθούν σε δυο κατηγορίες:

- τους χαρισματικούς ή καθοδηγητικούς ηγέτες: είναι οι πραγματικοί ηγέτες μιας επιχείρησης, συνήθως ο ιδιοκτήτης ή ο διευθύνοντας σύμβουλος, οι οποίοι έχουν την ευθύνη και την ικανότητα να καθοδηγήσουν την επιχείρηση στο μέλλον, να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους προς την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.
- τους συναλλακτικούς ή οργανικούς ηγέτες: πρόκειται για στελέχη που ασκούν ηγεσία λόγω της θέσης που κατέχουν και ασχολούνται περισσότερο με το σχεδιασμό και τον έλεγχο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σε καθημερινό επίπεδο και λιγότερο με την καθοδήγηση της επιχείρησης προς το μέλλον.⁸

Σύμφωνα με τη θεωρία οι επιτυχημένοι ηγέτες διαθέτουν τα εξής βασικά **χαρακτηριστικά και ικανότητες**:⁹

- προβλέπουν και οραματίζονται το μέλλον με επιτυχία
- διακρίνονται για την πνευματική τους οξυδέρκεια και την ικανότητα να διοικούν υπό αβέβαιες συνθήκες και να αντιμετωπίζουν σύνθετα ζητήματα και κρίσιμες καταστάσεις
- είναι καλοί στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους και μπορούν να εκφράζουν πολύπλοκες ιδέες με απλά, κατανοητά λόγια
- εμπνέουν και παρακινούν τους εργαζόμενους «κερδίζοντας» την εμπιστοσύνη τους, την αφοσίωση τους στην επιχείρηση και τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης τους
- έχουν την ικανότητα να διευθύνουν αποτελεσματικά την επιχείρηση, ευθυγραμμίζοντας τα διάφορα τμήματα της, προλαμβάνοντας ή επιλύοντας τις διαμάχες μεταξύ των τμημάτων και διατηρώντας τις κατάλληλες ισορροπίες
- είναι ευαίσθητοι δέκτες των περιβαλλοντικών αλλαγών και ευέλικτοι στην αντιμετώπιση τους

Η άσκηση ηγεσίας επηρεάζει τόσο τη διαμόρφωση της στρατηγικής, όπου είναι απαραίτητη στη δημιουργία του οράματος και στη καθοδήγηση της επιχείρησης, όσο και την υλοποίηση της στρατηγικής, όπου παίζει κεντρικό ρόλο στην άμεση

και άνευ εμποδίων υιοθέτηση της στρατηγικής και στην παρακίνηση των μελών της επιχείρησης προς την πραγματοποίηση των στόχων της. Ο καθοριστικός ρόλος της ηγεσίας αποδεικνύεται, εξάλλου, και από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις επηρεάζονται σε τέτοιο βαθμό από τον ηγέτη τους που ταυτίζονται πολλές φορές με αυτόν. Παρ' όλα αυτά, είναι μεγάλο λάθος να παραβλέπεται ή να υποτιμάται η συμβολή του συνόλου της ηγετικής ομάδας της επιχείρησης, η οποία απαρτίζεται από τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη. Ένας επιτυχημένος ηγέτης δεν είναι δυνατό να καθοδηγεί μια επιχείρηση μόνος του, αλλά πρέπει να υποστηρίζεται από μια εξίσου καλή ηγετική ομάδα με τη βοήθεια της οποίας διοικεί και ελέγχει την επιχείρηση.

7.8. ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Η αρμονική λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης και η επιτυχής υλοποίηση των στρατηγικών της υποβοηθείται σε μεγάλο βαθμό από τα πληροφοριακά της συστήματα. Τα πληροφοριακά συστήματα, όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 6.6, αποτελούν το ψηφιακό «νευρικό σύστημα» της επιχείρησης μέσω του οποίου υποστηρίζονται και ελέγχονται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης.

Η συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων στη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής έγκειται σε θέματα όπως:

- Η συλλογή και επεξεργασία δεδομένων από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και η μετατροπή τους σε πληροφορίες που βοηθούν τη γρήγορη και ορθολογική λήψη αποφάσεων.
- Ο καλύτερος συντονισμός και συνεργασία των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης.
- Η πληρέστερη επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους τόσο για την ενημέρωση τους σχετικά με τη στρατηγική, όσο και για τη στήριξη τους σε θέματα εφαρμογής της.
- Η παρακολούθηση της προόδου της υλοποίησης της στρατηγικής και η άμεση λήψη διορθωτικών μέτρων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2002, σελ. 194-196

2. David F.R., **Strategic Management**, Prentice Hall, 1997, σελ. 220-221
- Γεωργόπουλος Ν.Β., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 231

3. David F.R., ο.π., σελ. 222-226, 233-234
- Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 233-238
- Παπαδάκης Β.Μ., **Στρατηγική των Επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 459-460, 473-478
- Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 225-229
- Thompson A.A. Jr., and Strickland A.J. III, **Strategic Management** (Concepts and cases), Irwin McGraw-Hill, 1999, σελ. 219-223, 254-258

4. David F.R., ο.π., σελ. 258

5. David F.R., ο.π., σελ. 236-237

6. Johnson G., and Scholes K., **Exploring Corporate Strategy**, Financial Times Prentice Hall, 2002, σελ. 536-540
- David F.R., ο.π., σελ. 221, 230-231

7. David F.R., ο.π., σελ. 254

8. Johnson G., and Scholes K., ο.π., σελ. 549-552
- Wright P., and Kroll M.J., and Parnell J.A., **Strategic management concepts**, Prentice Hall, 1998, σελ. 232

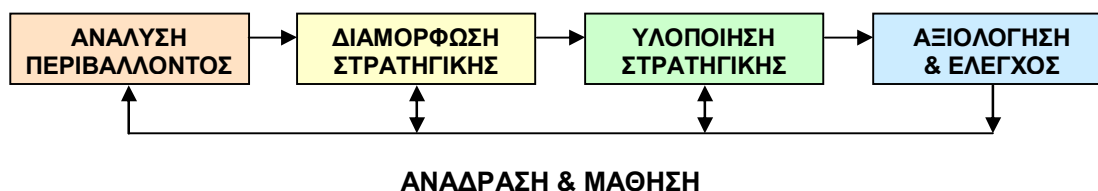
9. Grant R.M., **Contemporary Strategy Analysis** (Concepts, Techniques, Applications), Blackwell Publishers, 2002, σελ. 526-529

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

8.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση της στρατηγικής (**strategy control and evaluation**) αποτελεί το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ· ταυτόχρονα, όμως, αποτελεί και το σημείο επανεκκίνησης της.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία «τροφοδοτείται» από τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Λόγω των αλλαγών αυτών, είναι πιθανό ακόμη και η καλύτερα διαμορφωμένη και υλοποιημένη στρατηγική να μην οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η διοίκηση της επιχείρησης, συνεπώς, πρέπει να παρακολουθεί στενά την πρόοδο της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, να την αξιολογεί και να προβαίνει στις αναγκαίες διορθωτικές κινήσεις, προσαρμόζοντας την στα νέα δεδομένα που δημιουργούνται. Αναγκαία προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιολόγηση και προσαρμογή της στρατηγικής είναι η επαρκής και έγκαιρη **ανατροφοδότηση (feedback)** σε όλα τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 8.1.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.1: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

8.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία του ελέγχου και της αξιολόγησης της στρατηγικής εξετάζει το αν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς που έχουν τεθεί κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Συγκρίνει τα επιδιωκόμενα και τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα και παρέχει στην διοίκηση την απαραίτητη πληροφόρηση για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Βάσει της αξιολόγησης αυτής, η διοίκηση είναι σε θέση να προβεί, όχι μόνο αντιδραστικά (reactively), αλλά και προληπτικά (proactively), στη λήψη των αναγκαίων διορθωτικών μέτρων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση, όμως, παίζει και έναν ακόμη ρόλο: επηρεάζει έμμεσα τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας καθώς δείχνει σε ποιες δραστηριότητες και σε ποια μεγέθη η διοίκηση επικεντρώνει την προσοχή της και, κατ' επέκταση, επιθυμεί να κάνουν το ίδιο και οι εργαζόμενοι. Παραδείγματος χάρη, αν η διοίκηση δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη μέτρηση μεγεθών που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος, τότε είναι σαφές ότι και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κάνουν το ίδιο, γεγονός που με την πάροδο του χρόνου θα επηρεάσει τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας της επιχείρησης. Η φιλοσοφία και ο σχεδιασμός της διαδικασίας ελέγχου και αξιολόγησης, συνεπώς, θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με την επιχειρησιακή φιλοσοφία και την υιοθετούμενη στρατηγική.

Η διαδικασία έλεγχου και αξιολόγησης της στρατηγικής αποκτά συνεχώς μεγαλύτερη σημασία δεδομένου ότι: α) για να επιβιώσει η επιχείρηση στον ανταγωνισμό, δεν αρκεί να διαμορφώνει σωστές στρατηγικές αλλά πρέπει και να τις υλοποιεί με ακρίβεια και μέσα στο προβλεπόμενο χρονικό διάστημα, και β) στο πολύπλοκο και ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον, η επιχείρηση δεν μπορεί να είναι βέβαιη για την ορθότητα της υιοθετούμενης στρατηγικής και του τρόπου υλοποίησής της και, επομένως, έχει ανάγκη από έναν μηχανισμό ελέγχου και αξιολόγησης.

Υπάρχουν **τρία επίπεδα** στα οποία εστιάζεται συνήθως ο έλεγχος και η αξιολόγηση:¹

- Στην πραγματική, τελική επίδοση (output controls), όπου η έμφαση δίνεται στα τελικά αποτελέσματα των διαφόρων ενεργειών, δηλαδή στους επιδιωκόμενους στόχους.
- Στις ενέργειες ή τη συμπεριφορά που προκαλεί την επίδοση (behavioral controls), όπου εξετάζονται στοιχεία όπως οι κανόνες, οι αρχές και οι διαδικασίες.
- Στους πόρους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη της επίδοσης (input controls), όπου η προσοχή στρέφεται σε στοιχεία όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι αξίες, και τα κίνητρα των μελών της επιχείρησης.

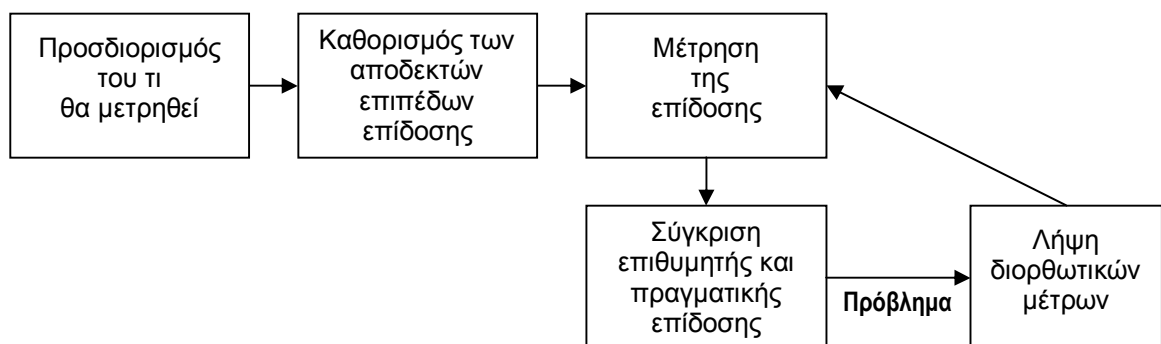
Στο παρελθόν, ο έλεγχος και η αξιολόγηση εστιαζόταν κατά κύριο λόγο στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Σήμερα, αν και η χρηματοοικονομική επίδοση παραμένει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, ο προσανατολισμός του ελέγχου και της αξιολόγησης έχει επεκταθεί και σε άλλα θέματα όπως:

- η ικανοποίηση και η πίστη (loyalty) των πελατών,
- το κόστος, η ποιότητα και το επίπεδο εξυπηρέτησης των προμηθευτών,
- η ικανοποίηση, η αφοσίωση, και η αποδοτικότητα των εργαζόμενων,
- οι σχέσεις της επιχείρησης με τις διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων (stakeholders) όπως οι καταναλωτικές και οι περιβαλλοντικές οργανώσεις.

8.3. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης της στρατηγικής είναι διαφορετική σε κάθε επιχείρηση καθώς διαμορφώνεται με βάση τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιχείρησης και κάθε στρατηγικής. Στο διάγραμμα 8.2² παρουσιάζεται ένα απλό και κατανοητό υπόδειγμα ελέγχου και της αξιολόγησης το οποίο περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- 1. Προσδιορισμός του τι θα μετρηθεί:** η διοίκηση σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των τμημάτων προσδιορίζουν ποιες διαδικασίες και ποια αποτελέσματα πρέπει να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν.
- 2. Καθορισμός των αποδεκτών επιπέδων επίδοσης:** τα αποδεκτά επίπεδα επίδοσης είναι η λεπτομερής έκφραση των στόχων της στρατηγικής και έχουν ένα εύρος αποδέκτης απόκλισης.
- 3. Μέτρηση της επίδοσης:** η μέτρηση της επίδοσης γίνεται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα και με συγκεκριμένη μεθοδολογία.
- 4. Σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης:** γίνεται η σύγκριση και αν η πραγματική επίδοση βρίσκεται εντός του αποδεκτού εύρους απόκλισης τότε η διαδικασία σταματάει, αν, όμως, οι στόχοι δεν έχουν επιτευχθεί τότε πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.
- 5. Λήψη διορθωτικών μέτρων:** για να ληφθούν διορθωτικά μέτρα θα πρέπει πρώτα να αποφασισθεί α) ποια είναι τα ακριβή αίτια της αποτυχίας, δηλαδή αν το πρόβλημα είναι οι διαδικασίες που εφαρμόζονται, ο τρόπος εφαρμογής τους ή τα άτομα που τις εφαρμόζουν, β) τι μέτρα πρέπει να ληφθούν, και γ) ποιοι θα υλοποιήσουν τα μέτρα αυτά.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.2: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

8.4. ΤΑ ΕΠΙΘΥΜΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματική πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:³

- Να είναι επικεντρωμένη 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. Είναι προτιμότερο να παρέχεται η εκτίμηση ενός μεγέθους τη στιγμή που είναι χρήσιμη, παρά το ακριβές μέγεθος σε μεταγενέστερη στιγμή που θα 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.
- Να περιλαμβάνει μεγέθη που επηρεάζουν τόσο τη βραχυχρόνια, όσο και τη μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης.
- Να δίνει την ίδια προσοχή τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον.
- Να είναι κατανοητή και αποδεκτή από τους εργαζόμενους. Ο έλεγχος και η αξιολόγηση δεν πρέπει να γίνεται για να «τιμωρηθούν» οι υπεύθυνοι των όποιων αποτυχιών, αλλά για να αναγνωρισθούν και να διορθωθούν τα προβλήματα πριν επηρεάσουν αρνητικά την πορεία της επιχείρησης.
- Να γίνεται σε λογικά πλαίσια από άποψη απαιτούμενου χρόνου, πόρων, προσπάθειας ούτως ώστε να είναι αποδοτική και να μην προκαλεί την αντίδραση των εργαζόμενων.

8.5. ΟΙ ΠΑΡΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης, εάν δεν σχεδιασθεί και εφαρμοσθεί σωστά, είναι πιθανό να προκαλέσει παρενέργειες που θα θέσουν σε κίνδυνο την αρμονική λειτουργία της επιχείρησης και την επιτυχία της στρατηγικής. Οι συνήθεις παρενέργειες που μπορεί να προκύψουν είναι:⁴

- Ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός: αν ο έλεγχος και η αξιολόγηση επικεντρώνεται στην τρέχουσα επίδοση της επιχείρησης και θέτει σε δεύτερη μοίρα τη μελλοντική πορεία της, τότε είναι λογικό τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι να είναι προσανατολισμένοι στο παρόν αφού αυτό θα αποτελέσει τη βάση αξιολόγησης τους. Το φαινόμενο αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο στις εισηγμένες στα χρηματιστήρια εταιρείες οι οποίες δέχονται έντονη πίεση για τα βραχυχρόνια οικονομικά αποτελέσματα τους.
- Η αλλαγή της συμπεριφοράς: αν η διοίκηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση κάποιων επιθυμητών χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς των εργαζόμενων, τότε είναι λογικό οι εργαζόμενοι να προσέξουν περισσότερο τα χαρακτηριστικά αυτά και να παραμελήσουν άλλα όπως η διάθεση συνεργασίας ή η ανάληψη πρωτοβουλιών.
- Ο εσωτερικός ανταγωνισμός: σε επιχειρήσεις που ελέγχεται και αξιολογείται ξεχωριστά η επίδοση κάθε τμήματος, είναι πιθανό τα τμήματα στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων τους να λειτουργούν ανταγωνιστικά, γεγονός που αποβαίνει εις βάρος της συνολικής επίδοσης και της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν.Β., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 238-242
 - Παπαδάκης Β.Μ., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 485-486
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2002, σελ. 243-245
 - David F.R., **Strategic Management**, Prentice Hall, 1997, σελ. 276-279

2. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 241-242

3. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 259-260
 - David F.R., ο.π., σελ. 287-288
 - Γεωργόπουλος Ν.Β., ο.π., σελ. 242

4. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ. 257-259

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ TELECOM:

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ **ΘΕΜΑΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ** **ΜΙΑΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία η οποία, με τη μορφή που παρουσιάζεται στη θεωρία - ως ευρεία, συμμετοχική και τυπική - λαμβάνει χώρα ως επί το πλείστον σε μεγάλες επιχειρήσεις. Όσο μικραίνει το μέγεθος της επιχείρησης τόσο μικραίνει το εύρος και η πολυπλοκότητα της διαδικασίας αυτής και, παράλληλα, αποκτά πιο άτυπο χαρακτήρα. Στις μικρές επιχειρήσεις δε, θα μπορούσε να ισχυρισθεί κανείς ότι δεν υφίσταται ή δεν χρειάζεται το στρατηγικό μάνατζμεντ. Κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Δεν ισχύει τουλάχιστον στις εταιρείες που προοδεύουν και αναπτύσσονται. Η ηγεσία κάθε επιχείρησης, ανεξαρτήτως μεγέθους, είναι αναγκασμένη εκ των πραγμάτων να λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις για τη διαμόρφωση των οποίων πρέπει να υπάρξει μια διαδικασία σκέψης, έρευνας, ανάλυσης και σχεδιασμού. Απλά, στις μικρές επιχειρήσεις η διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής μπορεί να γίνεται χωρίς να είναι απαραίτητα εμφανής και συμμετοχική· είναι, δηλαδή, δυνατό να συντελείται μόνο στο μυαλό του ηγέτη της επιχείρησης.

Η εταιρεία TELECOM η οποία αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, είναι μια τέτοια περίπτωση: μια μικρή επιχείρηση η οποία κατάφερε να αναπτυχθεί παρόλο που δεν είχε κάποια φανερή διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ. Στόχος της μελέτης αυτής είναι η ταυτόχρονη παρουσίαση και ανάλυση: α) του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της TELECOM, β) των κύριων στοιχείων του επιχειρηματικού της μοντέλου, και γ) των στρατηγικών που υιοθέτησε στο παρελθόν καθώς και αυτών που μπορεί να εφαρμόσει στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ TELECOM

9.1. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εταιρεία TELECOM ιδρύθηκε στην Αθήνα το 1980 από τον Αλεξίου με κύρια δραστηριότητα την παροχή υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης και συντήρησης τηλεφωνικών κέντρων και το εμπόριο τηλεφωνικών κέντρων και λοιπού τηλεφωνικού εξοπλισμού. Ο ιδρυτής της εταιρείας Αλεξίου, 35 ετών τότε, με σπουδές στην ηλεκτρολογία και την ηλεκτρονική και πολυετή προϋπηρεσία ως τεχνικός στη Siemens, είχε αποκτήσει σημαντικές γνώσεις και εμπειρία που τον καθιστούσαν έναν εξαιρετικά καταρτισμένο τεχνικό τηλεφωνικών κέντρων. Ο Αλεξίου, όντας πνεύμα ανήσυχο και με κύρια χαρακτηριστικά την εργατικότητα και την αγάπη του για το αντικείμενο, ένιωθε ότι περιοριζόταν από τις μέτριες προοπτικές δημιουργίας και εξέλιξης μέσα στη Siemens. Αποφάσισε, λοιπόν, να γίνει «κύριος του εαυτού του», όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, και να ιδρύσει τη δική του εταιρεία.

Ξεκινώντας το επιχειρηματικό αυτό εγχείρημα, ο Αλεξίου στόχευε να καλύψει ένα κενό που υπήρχε στην αγορά στο τομέα της παροχής υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης και συντήρησης των τηλεφωνικών κέντρων Siemens. Την εποχή εκείνη, η Siemens δεν διέθετε τμήμα συντηρήσεων των τηλεφωνικών κέντρων παρά μόνο τμήμα εγκαταστάσεων. Τη συντήρηση των τηλεφωνικών κέντρων αναλάμβανε συνήθως ο ΟΤΕ, ενώ την εγκατάσταση των κέντρων έκανε είτε η εταιρεία που πουλούσε το κέντρο, εν προκειμένω η Siemens, είτε ο ΟΤΕ ανάλογα με την επιθυμία του πελάτη. Ο ΟΤΕ, όμως, δεν μπορούσε να υποστηρίξει επαρκώς τους πελάτες του διότι αφενός δεν διέθετε την αναγκαία ευελιξία και ταχύτητα στην εξυπηρέτηση των πελατών, αφετέρου οι τεχνικοί του δεν είχαν το απαραίτητο εύρος γνώσεων για να δώσουν λύσεις στα ιδιαίτερα προβλήματα των πελατών.

Ο Αλεξίου είχε ελάχιστα κεφάλαια να επενδύσει στο επιχειρηματικό του εγχείρημα· διέθετε, όμως, γνώσεις, εμπειρία και μοναδική ικανότητα στην επίλυση τεχνικών προβλημάτων. Ξεκίνησε, λοιπόν, τη δική του εταιρεία προσελκύοντας πελάτες που δεν ήταν ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση του ΟΤΕ ή που είχαν ειδικά προβλήματα στα οποία ο Αλεξίου με δικές του «πατέντες» έδινε λύσεις. Με τις «πατέντες» αυτές, ο Αλεξίου παρέμβαινε στα τηλεφωνικά κέντρα κάνοντας διάφορες βελτιώσεις και αναβαθμίσεις, επεκτείνοντας τις δυνατότητες τους και λύνοντας τα τεχνικά προβλήματα. Την περίοδο εκείνη - δεκαετία του 1980 - το τηλεφωνικό κέντρο ήταν ένα πολύπλοκο προϊόν του οποίου το κόστος απόκτησης και συντήρησης ήταν πολύ υψηλό και συνιστούσε σημαντική επένδυση για μια εταιρεία. Οι λύσεις που έδινε ο Αλεξίου στα προβλήματα των επιχειρήσεων είχαν μεγάλη αξία γεγονός που του απέφερε ανάλογα οικονομικά οφέλη και αναγνώριση. Η TELECOM, λοιπόν, βασιζόμενη στις τεχνικές ικανότητες και το επιχειρηματικό πνεύμα του Αλεξίου αναπτύχθηκε οικονομικά και απέκτησε σιγά σιγά μια πιστή πελατειακή βάση.

Στη δεκαετία του 1990 η TELECOM συνέχισε την καλή της πορεία χωρίς ιδιαίτερες αλλαγές. Στις αρχές της δεκαετίας ξεκίνησε μια περίοδος ανάπτυξης του κλάδου των τηλεπικοινωνιών με αφετηρία την τεχνολογική πρόοδο που σημειώθηκε. Το γεγονός αυτό είχε ως συνέπεια αφενός την αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα τηλεπικοινωνιών, αφετέρου την όξυνση του ανταγωνισμού και την αναδιάρθρωση του κλάδου. Τα νέα δεδομένα δεν επηρέασαν τον τρόπο λειτουργίας και την πορεία της TELECOM. Ο Αλεξίου δεν θέλησε να κάνει ένα βήμα ανάπτυξης διότι δεν επιθυμούσε την περίοδο εκείνη να προκαλέσει την αλλαγή του χαρακτήρα, της δομής και του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας. Κύριος στόχος του Αλεξίου ήταν η αύξηση της πελατειακής βάσης και της κερδοφορίας της επιχείρησης ούτως ώστε όταν τα δυο παιδιά του τελείωναν τις σπουδές τους στις τηλεπικοινωνίες και τη διοίκηση επιχειρήσεων να αναλάμβαναν μια υγιή επιχείρηση με προοπτικές και να την ανέπτυσαν όπως θα επιθυμούσαν. Πράγματι, η TELECOM βρίσκεται σήμερα σε ένα μεταβατικό στάδιο όπου τα παιδιά του Αλεξίου αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες και σχεδιάζουν την αναδιοργάνωση της επιχείρησης και την προσαρμογή της στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

9.2. ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Το τηλεφωνικό κέντρο (P.A.B.X. – Private Automated Branch Exchange) αποτελεί το βασικό μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις καλύπτουν τις επικοινωνιακές ανάγκες τους. Από τεχνική άποψη, πρόκειται για μια κεντρική μονάδα που συνδέει μέσω του τηλεφωνικού δικτύου περισσότερες από μια τηλεφωνικές συσκευές και άλλα τερματικά μεταξύ τους, αλλά και με τις γραμμές πόλεως. Με τη βοήθεια του τηλεφωνικού κέντρου επιτυγχάνεται η οικονομική, αξιόπιστη και ταχεία διαχείριση τόσο των εσωτερικών κλήσεων, δηλαδή των κλήσεων που γίνονται μεταξύ των εσωτερικών τηλεφώνων – συνδρομητών μιας επιχείρησης, όσο και των εξωτερικών κλήσεων, εισερχόμενων ή εξερχόμενων, οι οποίες συνδέουν την επιχείρηση με τον έξω κόσμο (πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες κ.λπ.). Οι δυνατότητες και η αξιοπιστία του τηλεφωνικού κέντρου συμβάλουν στην αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης, ιδιαίτερα σήμερα που υπάρχει ανάγκη για μεγαλύτερη ταχύτητα και ποιότητα στην επικοινωνία και στη διαχείριση της πληροφορίας.

Το τηλεφωνικό κέντρο είναι ένα προϊόν που κατά βάση απευθύνεται σε επιχειρήσεις - βιομηχανικούς αγοραστές. **Τα κριτήρια αγοράς** του τηλεφωνικού κέντρου περιλαμβάνουν, εκτός από την τιμή του, τις δυνατότητες του, την αξιοπιστία τόσο της μάρκας όσο και του τελικού προμηθευτή, και το συνολικό «πακέτο» τεχνικής υποστήριξης του. Η τεχνική υποστήριξη του τηλεφωνικού κέντρου, η οποία εξαρτάται άμεσα από τον προμηθευτή – συντηρητή, πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν λόγω των οικονομικών, και όχι μόνο, συνεπειών που μπορεί να έχει η κακή λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου μιας επιχείρησης – ενδεικτικά αναφέρονται περιπτώσεις όπως τα νοσοκομεία, οι χρηματιστηριακές εταιρείες, οι εταιρείες ταχυμεταφορών, τα δίκτυα υποκαταστημάτων.

Τα τηλεφωνικά κέντρα είναι δυνατό να διακριθούν βάσει της τεχνολογίας τους, των δυνατοτήτων τους ή του αριθμού των γραμμών, εσωτερικών και εξωτερικών, που μπορούν να εξυπηρετήσουν ταυτόχρονα. Για την καλύτερη

ανάλυση της αγοράς προτιμάται συνήθως η **ταξινόμηση** τους ως προς τον αριθμό των εξυπηρετούμενων γραμμών. Συγκεκριμένα, αν σε κάθε εσωτερική ή εξωτερική γραμμή αντιστοιχεί μια «πόρτα» (port), δηλαδή μια παροχή στο τηλεφωνικό κέντρο, τότε είναι δυνατό να ταξινομήσουμε τα κέντρα σε μικρά (μέχρι 10 παροχές), μεσαία (10-100 παροχές) και μεγάλα (πάνω από 100 παροχές) όπου το μεγαλύτερο μέρος των παροχών δεσμεύεται συνήθως για εσωτερικές γραμμές και το μικρότερο για εξωτερικές ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Τα μικρά κέντρα απευθύνονται σε μικρές ως προς τον αριθμό των θέσεων εργασίας επιχειρήσεις και οικιακούς χρήστες, ενώ τα μεσαία και μεγάλα κέντρα απευθύνονται σε μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις αντίστοιχα.

Βάσει αυτής της ταξινόμησης η **ICAP** παρουσίασε τα κάτωθι σημαντικά ευρήματα μιας έρευνας για τα τηλεφωνικά κέντρα που έλαβε χώρα το 2002:

- ✓ Η κατανομή της αγοράς ανάλογα με το μέγεθος των κέντρων είναι η εξής: τα μεσαίου μεγέθους κέντρα καταλαμβάνουν το 45% της αγοράς, τα μεγάλα κέντρα το 30% και τα μικρά κέντρα το υπόλοιπο 25% της αγοράς.
- ✓ Η μέση τιμή ενός κέντρου ανά πόρτα εκτιμάται ότι είναι 50€ / πόρτα για τα μικρού μεγέθους κέντρα, 100€ / πόρτα για τα μεσαίου μεγέθους κέντρα και 150€ / πόρτα για τα μεγάλα τηλεφωνικά κέντρα. Η αύξηση των τιμών των μεγαλύτερων κέντρων οφείλεται στις διευρυμένες δυνατότητες τους.
- ✓ Τα κανάλια διανομής των κέντρων διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος των κέντρων. Συγκεκριμένα, τα μεγάλου μεγέθους κέντρα πωλούνται απευθείας από τις εταιρείες που τα εισάγουν και τα αντιπροσωπεύουν στην Ελλάδα ενώ τα μικρού και μεσαίου μεγέθους κέντρα πωλούνται βασικά από τοπικούς εμπορικούς συνεργάτες (dealers) και σε μικρό ποσοστό από τρίτους εμπόρους.

Το τηλεφωνικό κέντρο είναι ένα προϊόν υψηλής τεχνολογίας του οποίου η πορεία επηρεάζεται από τις **τεχνολογικές εξελίξεις**. Η πρόοδος που σημειώθηκε στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής τα τελευταία χρόνια είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων δεδομένων στον τρόπο και στα μέσα με τα οποία γίνεται η επικοινωνία. Η πιο σπουδαία εξέλιξη είναι η δημιουργία και ταχύτερη εξάπλωση του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού

ταχυδρομείου (e-mail) το οποίο έδωσε στις επιχειρήσεις ένα μέσο επικοινωνίας με τεράστιες δυνατότητες και εφαρμογές που έχει ήδη βρει μεγάλη ανταπόκριση στον επιχειρηματικό κόσμο και όχι μόνο.

Οι νέες τεχνολογίες επηρέασαν άμεσα το τηλεφωνικό κέντρο τόσο σε τεχνικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο. Σε τεχνικό επίπεδο, το τηλεφωνικό κέντρο με την αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας προσφέρει νέες εφαρμογές οι οποίες αυξάνουν τις δυνατότητες του και μειώνουν το κόστος επικοινωνίας. Κυρίαρχη θέση μεταξύ των νέων εφαρμογών κατέχουν τα συστήματα προαπάντησης και διαχείρισης των κλήσεων, το φωνητικό ταχυδρομείο (voice mail), η ενοποίηση στη διαχείριση μηνυμάτων κάθε μορφής (unified messaging), η οικονομική δρομολόγηση των κλήσεων, η ασύρματη δικτύωση, η διασύνδεση σε εταιρικό δίκτυο, και τα call centers. Σε λειτουργικό επίπεδο, το τηλεφωνικό κέντρο είναι πλέον ένα υποσύστημα του ευρύτερου **συστήματος επικοινωνιών** της επιχείρησης που χωρίζεται στο υποσύστημα μετάδοσης φωνής, το οποίο βασίζεται στο τηλεφωνικό κέντρο και το τηλεφωνικό δίκτυο, και το υποσύστημα μετάδοσης δεδομένων, το οποίο βασίζεται στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τα δίκτυα intranet, extranet και Internet. Το υποσύστημα μετάδοσης δεδομένων, μάλιστα, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για την επιχείρηση καθώς, ήδη από το 2000, ο όγκος της κίνησης δεδομένων (data traffic) είναι μεγαλύτερος από τον όγκο της κίνησης φωνής (voice traffic) και η διαφορά αυτή αυξάνεται με εκθετικούς ρυθμούς.

Με στόχο την ικανοποίηση των αυξανόμενων επικοινωνιακών αναγκών της σύγχρονης επιχείρησης καθώς και την αποδοτική διαχείριση της πληροφορίας πραγματοποιείται ήδη η **σύγκλιση των δυο συστημάτων επικοινωνίας**, φωνής και δεδομένων, σε ένα ενιαίο σύστημα. Το σύστημα αυτό βασίζεται στο πρωτόκολλο επικοινωνίας του Διαδικτύου, δηλαδή το IP (Internet Protocol), το οποίο θα χρησιμοποιείται πλέον και για τη μεταφορά φωνής (Voice over IP – VoIP). Χαρακτηριστικό των δυνατοτήτων του συστήματος αυτού είναι το γεγονός ότι ένας εργαζόμενος είναι δυνατό να βρίσκεται στο σπίτι του ή σε οποιοδήποτε άλλο μέρος του κόσμου και να κάνει ή να δέχεται κλήσεις μέσω του τηλεφωνικού κέντρου της επιχείρησης σαν να βρίσκεται μέσα στην επιχείρηση!

Συνοπτικά, **τα κύρια πλεονεκτήματα** του νέου συστήματος επικοινωνιών είναι:

- η μείωση του κόστους των συνδιαλέξεων
- η καλύτερη οργάνωση και διαχείριση της πληροφορίας
- η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων
- η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών από άποψη χρόνου και ποιότητας και, κατ' επέκταση, η βελτίωση της εταιρικής εικόνας
- η εύκολη και ευέλικτη πρόσβαση στο διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και η αποδοτική διαχείριση των πόρων τους
- η δυνατότητα δημιουργίας ευέλικτων και πλήρως προσαρμοζόμενων δομών στις επιχειρήσεις (tele-working, virtual networking)
- η διευκόλυνση της ομαδικής εργασίας ακόμη και ατόμων που βρίσκονται σε απομακρυσμένα μέρη
- η μείωση του κόστους και η αύξηση των δυνατοτήτων συνεργασίας της επιχείρησης με τους προμηθευτές, τους συνεργάτες, και τους πελάτες της
- η μείωση του κόστους διαχείρισης και συντήρησης των, ενιαίων πλέον, δικτύων επικοινωνίας της επιχείρησης.

Το νέο αυτό τηλεφωνικό κέντρο (IP PBX) βρίσκεται ήδη στο στάδιο εισαγωγής του στην αγορά, αλλά θα χρειασθεί ένα εύλογο χρονικό διάστημα για να βελτιωθούν οι εφαρμογές του, ειδικά σε θέματα αξιοπιστίας και ασφάλειας, και να μειωθεί το υψηλό κόστος απόκτησης του που το καθιστά σήμερα ασύμφορη επένδυση για την ελληνική επιχείρηση. Σύμφωνα με στελέχη της αγοράς, τα παραδοσιακά και τα IP τηλεφωνικά κέντρα δεν θα έρθουν σε άμεση σύγκρουση αλλά θα συνυπάρχουν για αρκετά χρόνια. Στο διάστημα αυτό θα έχουν μεγαλύτερη απήχηση τα **υβριδικά τηλεφωνικά κέντρα** τα οποία συνδυάζουν χαρακτηριστικά και δυνατότητες και των δυο τύπων κέντρων και προσφέρονται σε «λογικές» τιμές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ TELECOM

10.1. ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η περίοδος 1980 – 2004, στην οποία η TELECOM αναπτύχθηκε και εδραίωσε τη θέση της, υπήρξε για την Ελλάδα μια περίοδος κοινωνικής και πολιτικής σταθερότητας η οποία σε συνδυασμό με την συντελούμενη οικονομική ανάπτυξη συνέθεσε ένα ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον. Την τελευταία πενταετία, ιδιαίτερα, έχει ξεκινήσει μια νέα εποχή που σηματοδοτείται από την είσοδο της χώρας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση της Ευρώπης, την υιοθέτηση του ευρώ και την πρόσφατη επιτυχημένη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004.

Η νέα εποχή για την Ελλάδα συμπίπτει με την απαρχή μιας νέας εποχής για όλο τον κόσμο η οποία χαρακτηρίζεται από:

- την τάση της παγκοσμιοποίησης,
- την αύξηση του ανταγωνισμού σε διεθνές και εθνικό επίπεδο,
- την εμφάνιση νέων πόλων οικονομικής επιρροής όπως η Κίνα,
- την αύξηση της αστάθειας και της αβεβαιότητας του παγκοσμιοποιημένου οικονομικού συστήματος, ιδιαίτερα μετά το τρομοκρατικό χτύπημα στην Αμερική το 2001 που είχε φοβερές οικονομικές και, όχι μόνο, συνέπειες,
- την εμφάνιση της τρομοκρατίας ως παράγοντα ή αφορμή επηρεασμού των διεθνών εξελίξεων,
- την εντεινόμενη ανησυχία για την καταστροφή του περιβάλλοντος και τις συνέπειες της.

Οι παρόντες αυτοί διαμορφώνουν ένα ασταθές και ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον στο οποίο θα πρέπει να προσαρμοσθούν τα κράτη και οι επιχειρήσεις.

Σε εθνικό επίπεδο, η Ελλάδα βελτίωσε τα βασικά μακροοικονομικά της μεγέθη τα τελευταία χρόνια που πραγματοποιείται η προσπάθεια οικονομικής σύγκλισης με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο πλαίσιο αυτό, επιτεύχθηκαν υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης, ανώτεροι του 3%, μειώθηκε ο πληθωρισμός, και έγιναν μεγάλα έργα υποδομής, ενόψει και της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων, τα οποία αναμένεται να συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη. Παρά τη βελτίωση των βασικών μακροοικονομικών μεγεθών, πάντως, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας, αντιμετωπίζουν σήμερα οικονομικά προβλήματα λόγω του έντονου ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν από τις ξένες επιχειρήσεις και της έλλειψης ρευστότητας στην αγορά. Ταυτόχρονα, τα νοικοκυριά βρίσκονται αντιμέτωπα με την μεγάλη αύξηση του κόστους ζωής που συντελέστηκε μετά την υιοθέτηση του ευρώ και η οποία μείωσε σημαντικά την αγοραστική δύναμη του Έλληνα καταναλωτή και τον οδήγησε στον υπερβολικό δανεισμό του.

Με βάση αυτά τα δεδομένα **οι προβλέψεις** για την ελληνική οικονομία είναι κάθε άλλο παρά ενθαρρυντικές καθώς αναμένεται να μπει σε μια περίοδο ύφεσης από το 2005. Η επόμενη πενταετία θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη την ελληνική οικονομία. Οι παραδοσιακά προβληματικοί τομείς στους οποίους απαιτούνται μεγάλα βήματα προόδου προκειμένου η ελληνική οικονομία να ενισχυθεί περαιτέρω και να φθάσει στο επιθυμητό επίπεδο των ευρωπαϊκών χωρών είναι ο περιορισμός του δημόσιου τομέα και της γραφειοκρατίας, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η μείωση της φορολογίας των επιχειρήσεων, η παροχή κινήτρων ανάπτυξης στις επιχειρήσεις, η προσέλκυση ξένων επενδύσεων, και η αύξηση των εξαγωγών. Με λίγα λόγια, για να αντιμετωπιστεί η κρίση είναι αναγκαίο η ελληνική οικονομία να γίνει πιο ανταγωνιστική και οι επιχειρήσεις να εκσυγχρονισθούν και να εξετάσουν νέες στρατηγικές προσαρμοσμένες στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς.

10.2. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών είναι ένας ευρύς από άποψη προϊόντων, υπηρεσιών και επιχειρήσεων κλάδος. Η συνολική ανάλυση του κλάδου αυτού δεν βοηθά ιδιαίτερα στην εξέταση της πορείας της TELECOM η οποία ανήκει σε έναν υποκλάδο των τηλεπικοινωνιών, τον υποκλάδο των τηλεφωνικών κέντρων και του τηλεφωνικού εξοπλισμού. Για την καλύτερη, λοιπόν, κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της TELECOM, γίνεται αρχικά μια σύντομη παρουσίαση της γενικής εικόνας του κλάδου των τηλεπικοινωνιών και στη συνέχεια η ανάλυση εστιάζεται στον υποκλάδο των τηλεφωνικών κέντρων.

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας λόγω του θεμελιώδους ρόλου που παίζει στο οικονομικό γίγνεσθαι. Η δεκαετία του 1990 υπήρξε μια δεκαετία ευνοϊκών εξελίξεων στον κλάδο: η τεχνολογική πρόοδος που σημειώθηκε αποτέλεσε το εφαλτήριο για την ραγδαία ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών και τη σύγκλιση τους με την πληροφορική. Ο ευρύτερος κλάδος των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, γνωστός και ως «Νέα οικονομία», αποτελεί σήμερα την ατμομηχανή της παγκόσμιας οικονομίας και χαρακτηρίζεται από:

- Την κυριαρχία ενός μικρού αριθμού κατασκευαστών σε παγκόσμιο επίπεδο γεγονός που οφείλεται στον υψηλό βαθμό ομογενοποίησης των αγορών, στην απαιτούμενη τεχνογνωσία και στο ύψος των αναγκαίων επενδύσεων.
- Τη συνεχή εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καρπών της τεχνολογικής προόδου.
- Το σκληρό ανταγωνισμό και τις ευρείες ανακατατάξεις σε παγκόσμιο αλλά και εθνικό επίπεδο.
- Τις μεγάλες προσδοκίες για περαιτέρω ανάπτυξη στο μέλλον.

Στην Ελλάδα, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών εισήλθε σε φάση ανάπτυξης την τελευταία οκταετία κυρίως λόγω:

- της σημαντικής ανάπτυξης της κινητής τηλεφωνίας η οποία άλλαξε τα δεδομένα του κλάδου και αναμένεται να συνεχιστεί τα επόμενα χρόνια

οδηγώντας στην υποκατάσταση της σταθερής τηλεφωνίας με την κινητή σε επίπεδο 50% μέχρι το 2010,

- της απελευθέρωσης του κλάδου το 2001 που προκάλεσε την είσοδο νέων παικτών – εναλλακτικών φορέων σταθερής τηλεφωνίας και την αύξηση του ανταγωνισμού,
- της εμπορικής εκμετάλλευσης των νέων τεχνολογιών που οδήγησε στην παροχή νέων, υψηλών δυνατοτήτων, προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά,
- της συνεχούς βελτίωσης των τηλεπικοινωνιακών υποδομών της χώρας που επέτρεψε την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών όπως οι ευρυζωνικές συνδέσεις κ.λπ.

10.3. Η ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ

Τα τηλεφωνικά κέντρα και ο συμπληρωματικός τους εξοπλισμός, ήτοι οι συσκευές τηλεφώνων, τα ασύρματα τηλέφωνα, οι τηλεφωνητές, τα συστήματα φωνητικού ταχυδρομείου, τα συστήματα τελοχρέωσης, τα συστήματα προαπάντησης και διαχείρισης κλήσεων, οι αναμεταδότες και τα λοιπά τερματικά συνθέτουν έναν υποκλάδο του κλάδου των τηλεπικοινωνιών με παρόμοια χαρακτηριστικά. Στον υποκλάδο αυτό οι **εταιρείες** που κυριαρχούν παγκοσμίως είναι η Siemens, η Panasonic, η Samsung, η Ericsson, η Phillips, η Lucent / Avaya και η Alcatel.

Η ελληνική αγορά των τηλεφωνικών κέντρων είναι μια «μικρή» αγορά η οποία χαρακτηρίζεται από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό των τελευταίων ετών. Το μέγεθος της αγοράς επηρεάζεται σημαντικά από την πορεία των επενδύσεων του ιδιωτικού τομέα και κατ' επέκταση από την γενικότερη οικονομική συγκυρία. Σύμφωνα με την ICAP, η αγορά παρουσίασε ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης, ύψους 4,5% και 10,9%, τη διετία 1999 – 2000 λόγω της μεγέθυνσης των επενδυτικών ρυθμών. Το 2001 σημειώθηκε κάμψη 5,9% ενώ για τη διετία 2002 – 2003 αναμενόταν μικρή βελτίωση της εικόνας της αγοράς παρά τις επενδύσεις που έγιναν ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων. Η ανάγκη

εκσυγχρονισμού των ελληνικών επιχειρήσεων, πάντως, καθώς και η σταδιακή εισαγωγή της νέας γενιάς τηλεφωνικών κέντρων και η συνεχής αναβάθμιση των τηλεπικοινωνιακών υποδομών και των παρεχόμενων υπηρεσιών, δημιουργούν προϋποθέσεις ανάπτυξης της αγοράς τα επόμενα χρόνια.

Σύμφωνα με την έρευνα της ICAP, **η ζήτηση** για τα τηλεφωνικά κέντρα επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:

- Το επίπεδο των τιμών: Η τιμή επηρεάζει όχι τόσο την απόφαση αγοράς τηλεφωνικού κέντρου, δεδομένου ότι αποτελεί πλέον απαραίτητο εξοπλισμό για κάθε επιχείρηση, αλλά την επιλογή του τύπου και των πρόσθετων δυνατοτήτων του τηλεφωνικού κέντρου.
- Τις τεχνολογικές εξελίξεις: Η τεχνολογική πρόοδος αφενός συμβάλει στη βελτίωση των δυνατοτήτων και των παρεχόμενων υπηρεσιών των τηλεφωνικών κέντρων, αφετέρου επηρεάζει το επίπεδο των τιμών τους.
- Το βαθμό διείσδυσης της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στην επιχειρηματική δραστηριότητα: Όσο αυξάνεται η διείσδυση της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, τόσο αυξάνεται η εξάρτηση των επιχειρήσεων από τα προϊόντα αυτά.
- Τον αριθμό των νέων επιχειρήσεων που ιδρύονται κάθε έτος: Όσο περισσότερες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις και ξενοδοχεία ιδρύονται κάθε χρόνο τόσο αυξάνεται η ζήτηση.

Η προσφορά των τηλεφωνικών κέντρων καλύπτεται εξ ολόκληρου με εισαγωγές δεδομένου ότι δεν υπάρχει εγχώρια παραγωγή λόγω της κυριαρχίας των ξένων μεγάλων κατασκευαστών σε παγκόσμιο επίπεδο. Συγκεκριμένα, υπάρχει ένας μικρός αριθμός εισαγωγικών – εμπορικών επιχειρήσεων οι οποίες λειτουργούν συνήθως ως αποκλειστικοί αντιπρόσωποι ενός κατασκευαστή όχι μόνο στα τηλεφωνικά κέντρα αλλά και σε άλλα προϊόντα του. Οι μεγαλύτερες **εταιρείες - αντιπρόσωποι** και, εντός παρένθεσης, οι **μάρκες** που αντιπροσωπεύουν είναι: ΣΗΜΕΝΣ Α.Ε. (Siemens), ALTEC A.B.E.E. (Avaya), INTEPTEK A.E. (Panasonic), INFO QUEST A.E.B.E. (Avaya και Ericsson), ΦΙΛΙΠΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε. (Phillips), ΕΥΡΩΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ Α.Ε. (Samsung), ANKO Α.Ε. και NEXTIRAONE ΕΛΛΑΣ Α.Ε. (Alcatel), ΣΟΥΗΔΙΚΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.Ε. (Ericsson) κ.α.

Σύμφωνα με την έρευνα της ICAP, **ο ανταγωνισμός** των εταιρειών δεν επικεντρώνεται μόνο στις τιμές των προϊόντων αλλά και στην ποιότητα εξυπηρέτησης, την αξιοπιστία των συστημάτων και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Στα τηλεφωνικά κέντρα δε που απευθύνονται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις το μερίδιο αγοράς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το δίκτυο των εμπορικών συνεργατών που έχει κάθε εταιρεία, καθώς αυτοί αποτελούν το κανάλι επαφής με τις χιλιάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τα στελέχη της αγοράς, πάντως, η τιμή παραμένει το βασικό κριτήριο αγοράς καθώς οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν την τάση να μην δαπανούν πολλά κεφάλαια για την αγορά ενός τηλεφωνικού κέντρου και να επιλέγουν τη φθηνότερη λύση. Η εταιρεία που κυριαρχεί στην αγορά είναι η INTEPTEK A.E. (Panasonic) με **μερίδιο αγοράς** 35% περίπου και ακολουθούν με μερίδια μικρότερα του 15% η ΣΗΜΕΝΣ A.E. (Siemens) και οι υπόλοιπες εταιρείες. Η κυριαρχία της Panasonic στην ελληνική αγορά έχει βασιστεί στην πολύ καλή σχέση απόδοσης / τιμής των προϊόντων της, στην καλύτερη και πιο εκτεταμένη στρατηγική μάρκετινγκ, και στην κατοχή του πιο μεγάλου και οργανωμένου δικτύου αντιπροσώπων.

Σημαντικό χαρακτηριστικό της προσφοράς, τέλος, αποτελεί η διαφοροποίηση των **καναλιών διανομής** ανάλογα με το μέγεθος των τηλεφωνικών κέντρων. Η διάθεση των μικρού και μεσαίου μεγέθους τηλεφωνικών κέντρων γίνεται κυρίως μέσω των τοπικών αντιπροσώπων – εμπορικών συνεργατών (dealers) των μεγάλων εταιρειών, όπως γίνεται στην περίπτωση της TELECOM που είναι εμπορικός συνεργάτης της ΣΗΜΕΝΣ A.E., ενώ αντίθετα η διάθεση των μεγάλων τηλεφωνικών κέντρων στηρίζεται σε απευθείας πωλήσεις των εταιρειών – αντιπροσώπων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μάλιστα, οι αντιπρόσωποι χρησιμοποιούν ενδιάμεσες εταιρείες με ειδικευση στο εμπόριο και τη διανομή για την καλύτερη προώθηση των προϊόντων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ TELECOM

11.1. ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ TELECOM

Η δραστηριότητα της TELECOM χωρίζεται σε δυο τομείς:

- το εμπόριο τηλεφωνικών κέντρων και σχετικού τηλεφωνικού εξοπλισμού όπως οι τηλεφωνικές συσκευές, τα συστήματα προαπάντησης και διαχείρισης κλήσεων, τα συστήματα φωνητικού ταχυδρομείου κ.λπ.
- την παροχή υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης και συντήρησης τηλεφωνικού εξοπλισμού.

Οι δυο αυτές δραστηριότητες λειτουργούν συμπληρωματικά με στόχο την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων στον πελάτη και την πλήρη εξυπηρέτηση του. Σύμφωνα με τον Αλεξίου, «για να ξεχωρίσει μια επιχείρηση από τον ανταγωνισμό θα πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή της στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Δεδομένου ότι το τηλεφωνικό κέντρο ως προϊόν δεν μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο ουσιαστικής διαφοροποίησης, είναι οι πρόσθετες υπηρεσίες που αυξάνουν την αξία του και το διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, το περιθώριο κέρδους από την παροχή υπηρεσιών είναι πολύ μεγαλύτερο από εκείνο του εμπορίου». Ως εκ τούτου η πολιτική της εταιρείας είναι να προσφέρει μαζί με το προϊόν διάφορες υπηρεσίες όπως η εγκατάσταση, ο προγραμματισμός και η συντήρηση του τηλεφωνικού κέντρου, η παροχή εξειδικευμένων τεχνικών λύσεων, η άμεση τεχνική υποστήριξη όλο το 24ωρο κ.α.

Οι δυο τομείς του εμπορίου και της παροχής υπηρεσιών είναι εξίσου σημαντικοί για την κερδοφόρα λειτουργία της TELECOM. Το εμπόριο έχει, βέβαια, μικρότερο περιθώριο κέρδους, είναι η βασική οδός, όμως, για να μπει σε μια επιχείρηση και να αποκομίσει στη συνέχεια μεγαλύτερα κέρδη από την παροχή υπηρεσιών σε αυτήν.

Η διοίκηση της TELECOM ρίχνει μεγαλύτερο βάρος στον τομέα της παροχής υπηρεσιών ο οποίος είναι καλύτερα οργανωμένος και απορροφά το μεγαλύτερο μέρος των διαθέσιμων πόρων της εταιρείας. Αντίθετα, στο εμπόριο και ειδικά στο θέμα της προώθησης της εταιρείας και των πωλήσεων δεν δίνεται η απαιτούμενη προσοχή. **Οι πωλήσεις** πραγματοποιούνται με τον εξής «τυχαίο» τρόπο: η TELECOM δεν δαπανά χρήματα για διαφήμιση, δεν έχει πωλητές και δεν προσεγγίζει με κάποιο τρόπο τον υποψήφιο πελάτη αλλά περιμένει, βασιζόμενη στο καλό όνομα που έχει στην αγορά, να έλθει ο πελάτης σε αυτήν! Η TELECOM, δηλαδή, στηρίζεται στο ότι ο πελάτης κατά την έρευνα αγοράς θα πληροφορηθεί για αυτήν από πηγές όπως οι υπάρχοντες πελάτες, οι συνεργάτες ή η ΣΗΜΕΝΣ και θα έρθει από μόνος του σε επαφή μαζί της. Οι βασικοί λόγοι ύπαρξης της κακής αυτής πολιτικής είναι η επίτευξη ικανοποιητικών κερδών και η διατήρηση μιας καλής πελατειακής βάσης μέχρι σήμερα - στοιχεία που δεν έχουν δημιουργήσει άμεση ανάγκη για μεγαλύτερη προώθηση της εταιρείας - αλλά και η έλλειψη ιδιαίτερων γνώσεων και εκτίμησης για το μάρκετινγκ. Από τη στιγμή, πάντως, που η TELECOM θα κερδίσει κάποιον πελάτη, είναι αρκετά αποτελεσματική στην εμπορική αξιοποίηση του, δηλαδή στην πραγματοποίηση κερδών από τον πελάτη. Στο πλαίσιο αυτό, η TELECOM δίνει ιδιαίτερη σημασία στη μακροχρόνια διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και την αποκόμιση των μεγαλύτερων δυνατών κερδών από αυτούς.

Η πολιτική μάρκετινγκ και πωλήσεων της TELECOM, όπως γίνεται κατανοητό από τα ανωτέρω, αποτελεί μια από τις κύριες αδυναμίες της εταιρείας. Η αδυναμία αυτή δεν στάθηκε καθοριστικό εμπόδιο στην ανάπτυξη της TELECOM στο παρελθόν καθώς δεν υπήρχε σημαντικός ανταγωνισμός. Τα τελευταία χρόνια, όμως, παρατηρείται μια συνεχής όξυνση του ανταγωνισμού γεγονός που έχει δυσκολέψει την προσέλκυση νέων πελατών. **Ο ανταγωνισμός** μπορεί να διακριθεί σε «εσωτερικό», δηλαδή τον ανταγωνισμό των εμπόρων που πουλούν τηλεφωνικά κέντρα SIEMENS, και σε «εξωτερικό» που προέρχεται από τους εμπόρους των άλλων μαρκών, κυρίως της Panasonic και της Alcatel. Από μια άλλη οπτική γωνία, ο ανταγωνισμός είναι δυνατό να διακριθεί σε «άμεσο» και «έμμεσο»: οι μεγάλες εισαγωγικές εταιρείες – αντιπρόσωποι δεν

είναι άμεσοι ανταγωνιστές της TELECOM καθότι δεν ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα (strategic group), δηλαδή δεν έχουν ομοιότητες στο μέγεθος, τους διαθέσιμους πόρους και τις υιοθετούμενες στρατηγικές. Οι **άμεσοι ανταγωνιστές** της TELECOM είναι οι δεκάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις που λειτουργούν σαν εμπορικοί συνεργάτες ή τοπικοί αντιπρόσωποι των εισαγωγικών εταιρειών. Στην πράξη, βέβαια, η TELECOM για να πουλήσει τα κέντρα της θα πρέπει να ανταγωνιστεί και τις μεγαλύτερες εταιρείες, ακόμη και τον ΟΤΕ, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα, λόγω μεγάλου τζίρου και ειδικών συμφωνιών, να αγοράζουν και εν συνέχεια να πωλούν με χαμηλότερες τιμές. Η TELECOM είναι δύσκολο να συναγωνιστεί μια μεγάλη εταιρεία όπως ο ΟΤΕ σε επίπεδο τιμών. Έχει τη δυνατότητα, όμως, και εκεί βρίσκεται η δύναμη της, να προσφέρει ένα καλύτερο «πακέτο» προϊόντων και υπηρεσιών από τον ΟΤΕ σε υψηλότερη μεν τιμή αλλά με πολύ καλύτερη σχέση απόδοσης / τιμής.

Ποια είναι, όμως, η «συνταγή επιτυχίας» της TELECOM; Ποιο είναι, με άλλα λόγια, το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** της, δηλαδή το στοιχείο που εξηγεί πώς η επιχείρηση επιτυγχάνει κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου; Το κέρδος, σύμφωνα με τη θεωρία, είναι η συνισταμένη δυο δυνάμεων: της αξίας που έχει το προϊόν – υπηρεσία για τους αγοραστές του και του κόστους παραγωγής του. Η στρατηγική της TELECOM, όπως έχει διαμορφωθεί βάσει της φιλοσοφίας και της εμπειρίας του Αλεξίου, είναι μια υβριδική στρατηγική με στοιχεία και από τις δυο ανταγωνιστικές στρατηγικές, της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους. Συγκεκριμένα, οι δυο **βασικές αρχές** της TELECOM είναι:

- Η άριστη και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση του πελάτη η οποία αποτελεί το κύριο πεδίο διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές.
- Η ελαχιστοποίηση του κόστους με την οποία, όμως, δεν στοχεύει στην παροχή των χαμηλότερων τιμών στην αγορά αλλά στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους της.

Η άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη είναι το βασικό πεδίο στο οποίο η TELECOM μπορεί να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, χάρη στο υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που παρέχει στον πελάτη, η TELECOM έχει τη δυνατότητα να χρεώνει ελαφρώς υψηλότερες τιμές και να έχει ένα ικανοποιητικό περιθώριο κερδοφορίας. Η TELECOM στηρίχθηκε στην πολιτική αυτή εξ' αρχής

και κατάφερε να αποκτήσει μια σταθερή πελατειακή βάση. Η πολιτική αυτή στηρίζεται στη γενικά αποδεκτή αρχή ότι αφενός το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι πολλαπλάσιο του κόστους διατήρησης ενός υπάρχοντος πελάτη, αφετέρου υπάρχει μεγαλύτερη ευχέρεια πραγματοποίησης κερδών από έναν υπάρχοντα, ικανοποιημένο πελάτη παρά από ένα νέο, δύσπιστο πελάτη. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι απαραίτητη, εξάλλου, και για τη διαφήμιση της TELECOM δεδομένου ότι η εταιρεία στηρίζεται ανέκαθεν και αποκλειστικά στη **διαφήμιση «από στόμα σε στόμα»** (word of mouth) που επιτυγχάνει χάρη στο καλό όνομα που έχει στην αγορά. Το «χτίσιμο» ενός καλού ονόματος δεν είναι εύκολη υπόθεση, ειδικά όταν η εταιρεία δεν προβαίνει σε «αναποτελεσματικές», όπως τις χαρακτηρίζει ο Αλεξίου, δαπάνες μάρκετινγκ. Η TELECOM, πάντως, έχει καταφέρει να έχει ένα καλό όνομα χάρη σε μια συνεχή προσπάθεια δημιουργίας καλών, προσωπικών σχέσεων τόσο με τους πελάτες όσο και με τους συνεργάτες της. Κεντρικό ρόλο στην προσπάθεια αυτή έχει ο Αλεξίου ο οποίος είχε ανέκαθεν σαν βασικό στόχο του την οικοδόμηση καλών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες.

Στο πλαίσιο της καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη, αλλά και της αύξησης των «σταθερών» εσόδων της, η TELECOM επιδιώκει τη σύναψη με τους πελάτες της **συμβάσεων συντήρησης** του τηλεφωνικού εξοπλισμού τουλάχιστον ετήσιας διάρκειας. Με τις συμβάσεις συντήρησης τόσο η εταιρεία όσο και ο πελάτης αποκομίζουν οφέλη αφού: α) για τον πελάτη μειώνεται το συνολικό κόστος συντήρησης σε σχέση με το κόστος που θα είχε αν χρεωνόταν χωριστά κάθε φορά που θα χρειαζόταν τεχνική υποστήριξη, β) για την εταιρεία δημιουργείται μια σταθερή βάση πελατών και κατ' επέκταση εσόδων και γίνεται δυνατός ο προγραμματισμός των αναγκών της τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό όσο και σε εμπορεύματα - ανταλλακτικά. Τα τελευταία χρόνια, πάντως, υπάρχει μια τάση μείωσης των εσόδων από συμβάσεις συντηρήσεων επειδή τα νέες τεχνολογίας κέντρα έχουν μικρότερη ανάγκη συντήρησης σε σχέση με τα παλαιάς τεχνολογίας και παράλληλα οι επιχειρήσεις επιθυμούν το περιορισμό των εξόδων τους. Ενδεικτικά, ενώ πριν από μια δεκαετία τα έσοδα της TELECOM από συμβάσεις συντηρήσεων με 30 – 40 πελάτες αποτελούσαν το 55 - 60% των συνολικών εσόδων της, την τελευταία πενταετία τα έσοδα από τις

συμβάσεις συντηρήσεων με 60 - 70 πελάτες αντιστοιχούν στο 25 – 30% των συνολικών εσόδων, παραμένοντας ωστόσο ένα δίκτυ οικονομικής ασφάλειας.

Η οικονομική ασφάλεια αποτελούσε ανέκαθεν μια βασική επιδίωξη του Αλεξίου ο οποίος επιθυμεί και έχει καταφέρει να είναι η TELECOM κερδοφόρα και να στηρίζεται στις δικές της δυνάμεις. Σύμφωνα με τον Αλεξίου, ο δεύτερος τρόπος - μετά τη διαφοροποίηση σε επίπεδο υπηρεσιών – να έχει η εταιρεία ικανοποιητική κερδοφορία σε έναν ανταγωνιστικό κλάδο, στον οποίο οι τιμές των προϊόντων είναι πάνω κάτω δεδομένες και τα περιθώρια κέρδους περιορισμένα, είναι να επιδιώκει την **ελαχιστοποίηση του κόστους** της. Για να το επιτύχει αυτό η TELECOM:

- ακολουθεί πολιτική απασχόλησης χαμηλόμισθου ανθρώπινου δυναμικού,
- δεν προβαίνει σε δαπάνες μάρκετινγκ,
- ελέγχει στενά το κόστος αγοράς των εμπορευμάτων συνεργαζόμενη με φθηνούς και αξιόπιστους προμηθευτές,
- επιδιώκει την αποδοτική αξιοποίηση των διαθέσιμων εργατωρών μέσα από το σωστό συντονισμό των υπαλλήλων, και
- δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον περιορισμό των γενικών της εξόδων.

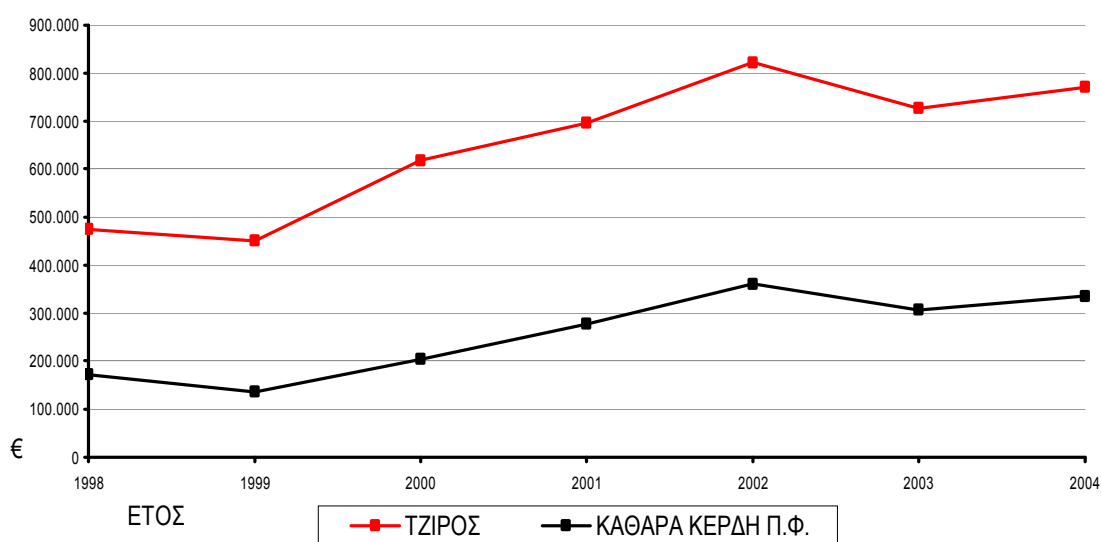
11.2. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ TELECOM

Η TELECOM, έχοντας σαν βασικές αρχές την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη και την ελαχιστοποίηση του κόστους, έχει επιτύχει να είναι μια **υγιής και κερδοφόρα** επιχείρηση σε όλη την πορεία της τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια. Στον **πίνακα 11.1** παρουσιάζονται τα βασικά **οικονομικά στοιχεία** της περιόδου 1998 – 2004 όπως: α) ο τζίρος και το ποσοστό της ετήσιας μεταβολής του, β) τα έσοδα από το εμπόριο και το ποσοστό της ετήσιας μεταβολής τους, γ) τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών και το ποσοστό της ετήσιας μεταβολής τους, και δ) τα καθαρά κέρδη προ φόρων της εταιρείας, το ποσοστό της ετήσιας μεταβολής τους καθώς και το ποσοστό τους ως προς τον τζίρο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11.1: Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΗΣ TELECOM ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1998 - 2004

Έτος	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Τζίρος	474.700	451.000	617.500	695.800	821.900	727.000	771.200
% Μεταβολή		- 5%	37%	13%	18%	-12%	6%
Έσοδα από εμπόριο	252.500	259.000	396.500	395.600	444.700	367.700	399.500
% Μεταβολή		3%	53%	0%	12%	- 17%	9%
Έσοδα από παροχή υπηρεσιών	222.200	192.000	221.000	300.200	377.200	359.300	371.700
% Μεταβολή		- 14%	15%	36%	26%	- 5%	3%
Καθαρά Κέρδη Π.Φ.	171.190	136.860	203.850	277.810	360.420	306.230	355.030
% Μεταβολή		- 20%	49%	36%	30%	- 15%	9%
% Κ. Κερδών / Τζίρο	36%	30%	33%	40%	44%	42%	43%

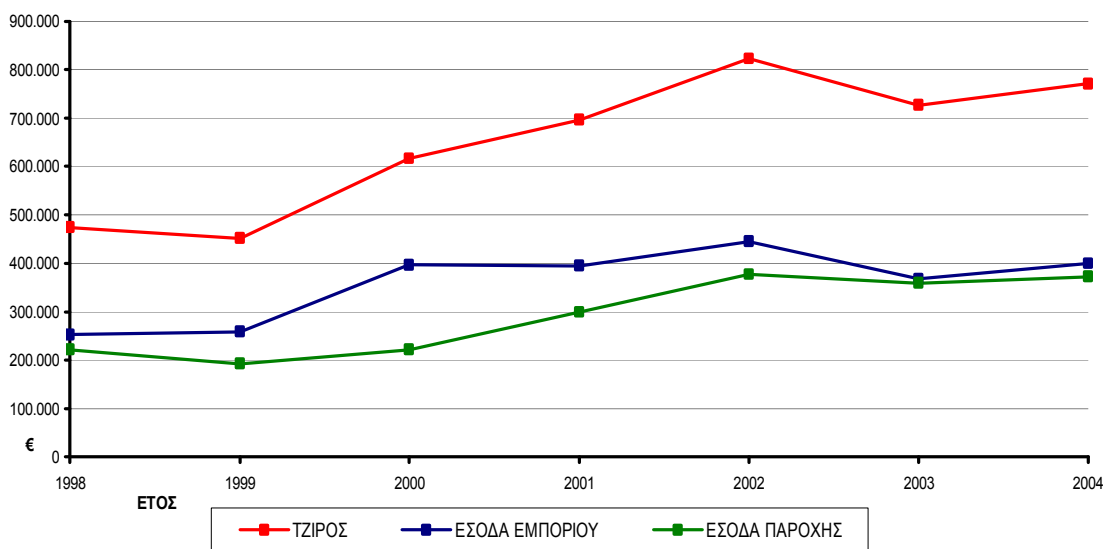
Όπως φαίνεται στον πίνακα 11.1 καθώς και στο διάγραμμα 11.1, τόσο ο τζίρος όσο και τα καθαρά κέρδη προ φόρων της TELECOM ακολουθούν ανοδική πορεία την περίοδο 1998 – 2004 με εξαίρεση τα έτη 1999 και 2003. Η πτώση του τζίρου και των καθαρών κερδών το 1999 ήταν παροδική, όπως θα είναι μάλλον και η αντίστοιχη πτώση το 2003 καθώς τα στοιχεία του 2004 δείχνουν μικρή ανάκαμψη.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11.1: Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΤΖΙΡΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1998 - 2004

Μια ενδιαφέρουσα τάση που φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα 11.1 είναι η αύξηση και σταθεροποίηση του ποσοστού των καθαρών κερδών ως προς το συνολικό τζίρο σε επίπεδα λίγο μεγαλύτερα του 40% την τελευταία τετραετία. Η άνοδος αυτή οφείλεται στην αύξηση των εσόδων από την παροχή υπηρεσιών η οποία έχει πολύ μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους από το εμπόριο γεγονός που σημαίνει ότι όταν υπάρχει αύξηση των εσόδων από παροχή υπηρεσιών υπάρχει μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση των καθαρών κερδών και το αντίστροφο.

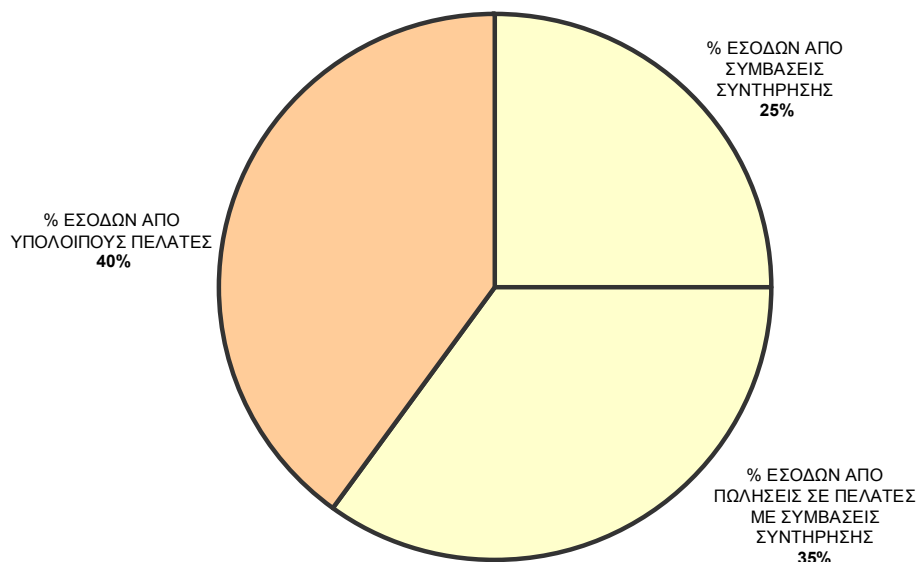
Τα έσοδα από το εμπόριο πάντως είναι διαχρονικά λίγο μεγαλύτερα από τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών, όπως φαίνεται και στο **διάγραμμα 11.2**, αν και τα τελευταία δυο χρόνια τείνουν να ισορροπήσουν. Η αύξηση των εσόδων από την παροχή υπηρεσιών εξηγείται αφενός από τη μεγαλύτερη εστίαση και ικανότητα που έχει η TELECOM στην παροχή υπηρεσιών, αφετέρου από την αύξηση της ζήτησης για παροχή υπηρεσιών που προκάλεσε η ανάγκη των επιχειρήσεων να προσαρμόσουν τις νέες τεχνολογίες στα μέτρα τους με στόχο τη μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11.2: Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΤΖΙΡΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1998 - 2004

11.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ

Η επιτυχής πορεία της TELECOM όλα αυτά τα χρόνια στηρίχθηκε σε μια αρκετά πιστή **πελατειακή βάση**. Οι πελάτες της TELECOM είναι επιχειρήσεις κάθε είδους και μεγέθους που έχουν τα γραφεία ή τις εγκαταστάσεις τους στην Αττική χωρίς να αποκλείονται περιπτώσεις πελατών, ειδικά ξενοδοχείων, νοσοκομείων και εργοστασίων, που βρίσκονται εκτός Αττικής. Για την TELECOM έχει μεγάλη σημασία η «σταθερή» πελατειακή βάση την οποία αποτελούν οι πελάτες που δεσμεύονται με συμβόλαια συντήρησης και συνιστούν πηγή σταθερών εσόδων και, κατ' επέκταση, παράγοντα οικονομικής σταθερότητας. Τα έσοδα από τις συμβάσεις συντηρήσεων αποτελούν περίπου το 25-30% των συνολικών εσόδων και το 55-60% των εσόδων από την παροχή υπηρεσιών. Αν στα έσοδα από τις συμβάσεις συντηρήσεων προστεθούν και τα έσοδα από πωλήσεις εμπορευμάτων στους ίδιους πελάτες τότε τα συνολικά έσοδα από τους πελάτες που έχουν συμβάσεις συντήρησης αντιστοιχούν στο 60-65% των συνολικών εσόδων. Η σημασία των πελατών με συμβάσεις συντήρησης φαίνεται και στο **διάγραμμα 11.3** όπου το άθροισμα των δυο κομματιών με το κίτρινο χρώμα αντιπροσωπεύει το υψηλό ποσοστό (περίπου 60%) των συνολικών εσόδων από πελάτες με συμβάσεις συντήρησης ως προς τα συνολικά έσοδα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11.3: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

Η «σταθερή» πελατειακή βάση της TELECOM χαρακτηρίζεται από δυο **τάσεις**: η μια είναι η τάση μείωσης των μέσων εσόδων ανά σύμβαση συντήρησης αφενός λόγω της απώλειας κάποιων μεγάλων πελατών (το κόστος συντήρησης ενός τηλεφωνικού κέντρου εξαρτάται άμεσα από το μέγεθος του κέντρου), αφετέρου λόγω της μικρότερης ανάγκης συντήρησης των νέας τεχνολογίας κέντρων. Η άλλη τάση είναι η διεύρυνση της πελατειακής βάσης τα τελευταία χρόνια χάρη στην οποία αντισταθμίζεται η φθίνουσα πορεία των μέσων εσόδων ανά πελάτη και μειώνεται η εξάρτηση της εταιρείας από τους μεγάλους πελάτες. Οι δυο αυτές τάσεις αντικατοπτρίζονται στη μείωση του τζίρου των μεγάλων πελατών της TELECOM ως ποσοστό επί του συνολικού τζίρου (**πίνακας 11.2**).

ΠΙΝΑΚΑΣ 11.2: Ο ΤΖΙΡΟΣ ΤΩΝ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΗΣ TELECOM ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΤΖΙΡΟΥ

Έτος	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Τζίρος 5 καλύτερων πελατών ως % επί του συνόλου	55%	52%	43%	40%	35%	39%
Τζίρος 10 καλύτερων πελατών ως % επί του συνόλου	70%	66%	55%	51%	47%	50%

Η μείωση της σημασίας των μεγάλων πελατών και, κατ' επέκταση της εξάρτησης μιας εταιρείας από αυτούς, θεωρείται γενικά μια θετική εξέλιξη εφόσον οφείλεται στην προσέλκυση νέων μικρότερων πελατών. Στην περίπτωση της TELECOM, όμως, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην απώλεια κάποιων παλιών μεγάλων πελατών γεγονός που προκαλεί προβληματισμό δεδομένου ότι η TELECOM έχει υψηλότερα περιθώρια κέρδους στους μεγάλους πελάτες. Η «**διαχείριση των μεγάλων πελατών**» υπήρξε το δυνατό σημείο της TELECOM στο παρελθόν. Τα τελευταία χρόνια, όμως, είναι λιγότερο αποτελεσματική λόγω: α) της έλλειψης σωστής πολιτικής προσέγγισης νέων μεγάλων πελατών, β) της κακής εκτίμησης των αναγκών και της ικανοποίησης των υπάρχοντων πελατών σε ορισμένες περιπτώσεις, γ) της μείωσης της ικανότητας παροχής ιδιαίτερων τεχνικών λύσεων στα προβλήματα των πελατών χάρη στην οποία είχε κερδίσει στο παρελθόν πολλούς μεγάλους πελάτες, και δ) της αύξησης του ανταγωνισμού και της απόφασης της ΣΗΜΕΝΣ να πάρει υπό τον έλεγχο της το εμπόριο των μεγάλων τηλεφωνικών κέντρων της.

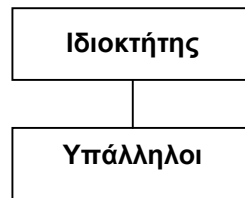
Η πολιτική οικοδόμησης στενών και μακροχρόνιων σχέσεων δεν περιορίζεται μόνο στους πελάτες αλλά αφορά και στους **συνεργάτες** της TELECOM. Ο Αλεξίου έχει σαν αρχή να διατηρεί καλές σχέσεις με τους προμηθευτές, τους τεχνικούς συνεργάτες και τους ανθρώπους του χώρου γενικότερα. Στο πλαίσιο αυτό ο Αλεξίου έχει δημιουργήσει ένα άτυπο δίκτυο τεχνικών συνεργατών σε μεγάλες πόλεις και νησιά της χώρας με τους οποίους αλληλοϋποστηρίζεται, γεγονός που του επιτρέπει να εξυπηρετεί χωρίς υψηλό κόστος τους πελάτες του στην επαρχία. Παράλληλα, ο Αλεξίου έχει αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους προμηθευτές του χάρη στις οποίες επιτυγχάνει σχετικά ευνοϊκούς όρους σε θέματα τιμών (όταν αυτό είναι δυνατό) και όρων παράδοσης των προϊόντων. Μέσω του κύκλου των συνεργατών αυτών, εξάλλου, ο Αλεξίου παίρνει σημαντική πληροφόρηση για τις εξελίξεις στο χώρο η οποία τον βοηθά στην αναγνώριση των ευκαιριών και των κινδύνων που παρουσιάζονται στην αγορά. Οι καλές σχέσεις, τέλος, του Αλεξίου με τους εξωτερικούς συνεργάτες του ενισχύουν την εικόνα της TELECOM στην αγορά και αποτελούν ένα βασικό κανάλι διαφήμισης της.

11.4. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ TELECOM

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας μικρής οικογενειακής επιχείρησης επηρεάζεται καταλυτικά από τον ιδρυτή και τον εκάστοτε ηγέτη της. Στην περίπτωση της TELECOM έχουν ήδη αναφερθεί αρκετά στοιχεία της επιρροής του Αλεξίου στον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι βασικοί παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ήτοι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της.

Η TELECOM έχει την κλασική **απλή δομή** (simple structure) του **διαγράμματος 11.4** που έχουν συνήθως οι μικρές επιχειρήσεις με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Η εταιρεία λειτουργεί υπό τον πλήρη έλεγχο του ιδρυτή Αλεξίου ο οποίος λαμβάνει όλες τις αποφάσεις και ελέγχει όλες τις δραστηριότητες.
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της εταιρείας είναι πολύ καλές και υπάρχουν ελάχιστοι τυπικοί κανόνες και αρχές.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11.4: Η ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ TELECOM

Πιο συγκεκριμένα, η λειτουργία της TELECOM μέχρι πρόσφατα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί “**one-man show**” στο οποίο σχεδόν τα πάντα περνούσαν από τα χέρια του Αλεξίου, ακόμη και όταν η επιχείρηση έφθασε τα τελευταία χρόνια να απασχολεί οκτώ υπαλλήλους, πέντε τεχνικούς και τρεις διοικητικούς. Καθώς μεγαλώνει η επιχείρηση, όμως, η κατάσταση αυτή δημιουργεί προβλήματα οργάνωσης και αποδοτικότητας λόγω της έλλειψης συγκεκριμένων διαδικασιών και της εξάρτησης των υπάλληλων από την καθοδήγηση του Αλεξίου. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται εν μέρει στην τάση συγκεντρωτισμού του Αλεξίου και εν μέρει στο ότι το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας είναι στην πλειοψηφία του μέτριου επιπέδου με αποτέλεσμα ο Αλεξίου να πρέπει να ελέγχει τα πάντα. Η κατάσταση αυτή έχει ως συνέπεια η διοίκηση να αναλώνει μεγάλο μέρος του χρόνου της σε μικροπροβλήματα της καθημερινότητας και να παραμελεί άλλα πιο σημαντικά θέματα όπως η επαφή με τους πελάτες, η επιμόρφωση σε νέα προϊόντα και τεχνολογίες, ο προγραμματισμός της πορείας της επιχείρησης κ.α.

Η κουλτούρα της εταιρείας είναι βαθύτατα επηρεασμένη από τα πιστεύω και τις αξίες του Αλεξίου. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι τα εξής:

- Ο προσανατολισμός στην αποδοτική εργασία και το αποτέλεσμα
- Η επίμονη στον περιορισμό του κόστους
- Η αποφυγή ανάληψης κινδύνων

- Το πνεύμα υποστήριξης και συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων
- Ο προσανατολισμός στο παρόν
- Η σταθερότητα, δηλαδή η προτεραιότητα στη διατήρηση μιας υφιστάμενης κατάστασης παρά στη δοκιμή μιας νέας κατάστασης – αλλαγής.

Σε γενικές γραμμές, η TELECOM θα μπορούσε να χαρακτηριστεί **συντηρητική επιχείρηση** δεδομένου ότι προτιμά τις γνώριμες δοκιμασμένες λύσεις, αποφεύγει όσο μπορεί την αλλαγή και δεν πειραματίζεται ιδιαίτερα με τις νέες τεχνολογίες. Η φυσιογνωμία της επιχείρησης, βέβαια, επηρεάζεται και από την ίδια την αγορά η οποία είναι επίσης συντηρητική με την έννοια ότι ούτε υιοθετεί εύκολα τις νέες τεχνολογίες ούτε προβαίνει σε μεγάλες επενδύσεις σε τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό.

Οι πόροι μιας επιχείρησης διακρίνονται συνήθως σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους. Αναφορικά με τους **χρηματοοικονομικούς πόρους**, η TELECOM διαθέτει σημαντικά για το μέγεθος της κεφάλαια, χωρίς να έχει προβεί ποτέ σε δανεισμό, χάρη στη μακροχρόνια κερδοφόρα πορεία της. Ένα μεγάλο μέρος των κεφαλαίων αυτών δεσμεύονται σε εξωεπιχειρηματικές επενδύσεις – μεταξύ άλλων ο Αλεξίου συμμετέχει ως μέλος και σε μια άλλη επιχείρηση με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών - και το υπόλοιπο μέρος χρησιμοποιείται για την κάλυψη των τρεχουσών αναγκών της. Υπάρχει, λοιπόν, πλεόνασμα χρηματοοικονομικών πόρων οι οποίοι μπορούν να στηρίξουν την ανάπτυξη της εταιρείας.

Οι **φυσικοί πόροι** της TELECOM καθορίζονται χωρίς πρόβλημα – ένεκα του πλεονάσματος των χρηματοοικονομικών πόρων - με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης. Σήμερα, περιλαμβάνουν: α) δυο ιδιόκτητα καταστήματα (γραφεία και αποθήκη) κοντά στο κέντρο της Αθήνας, β) τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό, και γ) τα αποθέματα προϊόντων που απαιτούνται για την άμεση ικανοποίηση των βασικών αναγκών των πελατών. Αν λάβουμε υπ' όψιν, πάντως, ότι ο περιορισμός των δαπανών αποτελούσε βασικό κριτήριο στη διαχείριση των φυσικών πόρων, γίνεται κατανοητό ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού της επιχείρησης.

Οι **ανθρώπινοι πόροι** συνιστούν το σπουδαιότερο ίσως στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος της σύγχρονης επιχείρησης. Στην περίπτωση της TELECOM, με εξαίρεση τη διοίκηση της εταιρείας, η πλειοψηφία του ανθρώπινου δυναμικού είναι μετρίου επιπέδου. Το βασικό πρόβλημα των υπαλλήλων της επιχείρησης έγκειται στο ότι δεν κατέχουν ιδιαίτερες γνώσεις σε θέματα όπως οι υπολογιστές και οι νέες τεχνολογίες και δεν γνωρίζουν αγγλικά, γεγονός που καθιστά δύσκολη την ενημέρωση και την επιμόρφωση τους στις νέες τεχνολογίες μέσω των σχετικών βιβλίων. Η πολιτική της TELECOM να προσλαμβάνει μετρίου επιπέδου υπαλλήλους στηρίζεται: α) στην αντίληψη ότι οι ικανοί, φιλόδοξοι υπάλληλοι δεν θα έρχονταν ή δεν θα παρέμεναν για μεγάλο χρονικό διάστημα σε μια μικρή εταιρεία, και β) στην προσπάθεια διατήρησης των μισθών και κατ' επέκταση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα. Η πολιτική αυτή, όμως, έχει σαν συνέπεια την υπερβολική εργασιακή και ψυχολογική επιβάρυνση της διοίκησης. Στο μέλλον δε, το εργατικό δυναμικό της TELECOM, αν δεν επιμορφωθεί, θα είναι δύσκολο να ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις που δημιουργούν οι τεχνολογικές εξελίξεις και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός.

Οι **τεχνολογικοί πόροι** της εταιρείας, στους οποίους περιλαμβάνονται οι γνώσεις και η εμπειρία σε τεχνικά θέματα, η ικανότητα επίλυσης τεχνικών προβλημάτων, ο τεχνολογικός εξοπλισμός, υπήρξαν υψηλού επιπέδου στο παρελθόν και αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη της εταιρείας. Σήμερα, παραμένουν σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο αλλά με δεδομένες τις τεχνολογικές εξελίξεις είναι ανάγκη να αναβαθμισθούν στο άμεσο μέλλον προκειμένου να διατηρήσει η εταιρεία την ανταγωνιστικότητά της. Στο πλαίσιο αυτό, οι υπεύθυνοι του τεχνικού τμήματος έχουν ήδη ξεκινήσει μια προσπάθεια επιμόρφωσης στις νέες τεχνολογίες ώστε να μπορέσει η TELECOM να τις υποστηρίξει και να τις αξιοποιεί εμπορικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ TELECOM ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ

12.1. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TELECOM ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ

Παρά τη δεδομένη δυσκολία προσδιορισμού και κατηγοριοποίησης των στρατηγικών μιας μικρής οικογενειακής επιχείρησης, η μέχρι τώρα ανάλυση επιτρέπει να βγουν χρήσιμα συμπεράσματα για την επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική της TELECOM.

Η **επιχειρησιακή στρατηγική** (corporate strategy) που ακολουθεί η TELECOM είναι μια στρατηγική σταθερότητας (stability strategy) και πιο συγκεκριμένα μια **στρατηγική «καμίας αλλαγής»** (no-change strategy) με κύριο χαρακτηριστικό την αποφυγή πραγματοποίησης σημαντικών αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας και στους στόχους της εταιρείας. Η TELECOM πορεύεται ουσιαστικά με τον «αυτόματο πιλότο» της αγοράς: αυξάνει τις πωλήσεις της και αναπτύσσεται καθώς η αγορά μεγαλώνει χωρίς να καταβάλει ιδιαίτερη προσπάθεια για την προσέλκυση πελατών και την ενδυνάμωση της θέσης της στην αγορά. Από άποψη οργάνωσης και τρόπου λειτουργίας δεν έχει επέλθει, επίσης, ουσιαστική διαφοροποίηση στην εταιρεία όλη αυτή την περίοδο με εξαίρεση την προσαρμογή του μεγέθους του διοικητικού και εργατικού δυναμικού στις αυξανόμενες υποχρεώσεις της εταιρείας. Η υιοθετούμενη στρατηγική σταθερότητας υποκρύπτει δυο στοιχεία:

- Την ικανοποίηση ή το συμβιβασμό του Αλεξίου με τη μέχρι σήμερα πορεία και προοπτική της εταιρείας.
- Την έλλειψη ανθρώπινων πόρων, οράματος ή στρατηγικής ηγεσίας ή και όλων αυτών, έλλειψη που εμποδίζει την ανάληψη μιας στρατηγικής ανάπτυξης και εξέλιξης της TELECOM σε πιο μεγάλη και δυναμική εταιρεία.

Από μια άλλη οπτική γωνία, πάντως, η επιλογή της στρατηγικής της σταθερότητας μπορεί να θεωρηθεί λογική και σύμφωνη με τα υπάρχοντα δεδομένα. Η TELECOM είναι μια μικρή επιχείρηση η οποία έχει καταφέρει στην πορεία του χρόνου να αυξάνει τον τζίρο της και να έχει ικανοποιητική κερδοφορία. Η επιτυχημένη αυτή πορεία καλύπτει εν μέρει τις αδυναμίες της εταιρείας και δεν δίνει ερεθίσματα για σημαντικές αλλαγές. Ο Αλεξίου, εξάλλου, δεν επιθυμούσε να αλλάξει τον οικογενειακό χαρακτήρα και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και, δεδομένου ότι δεν ήταν δυνατό να σηκώσει μόνος το επιπλέον βάρος μιας μεγαλύτερης ανάπτυξης, περιμένει το «παραπάνω» βήμα να γίνει από τα παιδιά του.

Η **επιχειρηματική / ανταγωνιστική στρατηγική** (business / competitive strategy) της εταιρείας δεν είναι το ίδιο ξεκάθαρη. Θα μπορούσε να πει κάποιος ότι η TELECOM υιοθετεί ένα **μίγμα** των δυο ανταγωνιστικών στρατηγικών, της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης. Πιο συγκεκριμένα, η TELECOM προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό σε επίπεδο υπηρεσιών επιδιώκοντας, όμως, ταυτόχρονα την ελαχιστοποίηση του κόστους της. Επιτυγχάνει με αυτό τον τρόπο υψηλή κερδοφορία όχι τόσο λόγω υψηλών πωλήσεων αλλά χάρη στο μεγάλο περιθώριο κέρδους της. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν το μεγάλο περιθώριο κέρδους είναι το χαμηλό κόστος και η λίγο υψηλότερη, αλλά ανταγωνιστική, τιμή στην οποία διαθέτει τις υπηρεσίες της σε σχέση με τον ανταγωνισμό και η οποία αντανακλά τη δημιουργία ανάλογης αξίας για τους πελάτες.

Η TELECOM επιτυγχάνει τόσο το χαμηλό κόστος όσο και τη διαφοροποίηση κυρίως στον τομέα της παροχής υπηρεσιών καθώς στον εμπορικό τομέα είναι δύσκολο να διαφοροποιηθεί ή να ρίξει το κόστος. Συγκεκριμένα, το **χαμηλό κόστος** είναι το αποτέλεσμα: α) της χρησιμοποίησης χαμηλόμισθου εργατικού δυναμικού, β) της διοικητικής αποδοτικότητας, γ) της πλήρους αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού, και δ) του περιορισμού των γενικών εξόδων. Από την άλλη πλευρά, η **διαφοροποίηση** έγκειται: α) στην παροχή υπηρεσιών μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές, β) στην εξυπηρέτηση των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών, και γ) στην οικοδόμηση καλών σχέσεων με

τους πελάτες οι οποίοι βλέπουν την TELECOM σαν ένα συνεργάτη που τους βοηθά να μεγιστοποιήσουν την απόδοση της επένδυσής τους στον τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό.

12.2. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

Μετά την παρουσίαση και ανάλυση των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία και τη στρατηγική της TELECOM μέχρι σήμερα, θα υπογραμμισθούν στη συνέχεια με τη λογική της ανάλυσης S.W.O.T. τα κύρια δυνατά (strengths) και αδύνατα (weaknesses) σημεία της επιχείρησης, καθώς και οι πιο σημαντικές ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats) που υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή αποτελεί το ενδιάμεσο στάδιο ανάμεσα στην παρουσίαση της στρατηγικής της TELECOM μέχρι σήμερα και στην κατάθεση των προτάσεων για τη στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει η TELECOM στο μέλλον.

12.2.1. ΤΑ ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)

Τα βασικά δυνατά σημεία της TELECOM, τα ιδιαίτερα στοιχεία δηλαδή στα οποία στηρίζει την επιτυχία της και τα οποία πρέπει να προστατεύει και να αξιοποιεί, είναι:

➤ Η καλή χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας

Η TELECOM έχει καταφέρει σε όλη την πορεία των τελευταίων 25 ετών να είναι αρκετά κερδοφόρα και να μην έχει αντιμετωπίσει κανενός είδους οικονομικό πρόβλημα. Δυο είναι τα κύρια στοιχεία που έχουν βοηθήσει στην καλή οικονομική κατάσταση της: α) η πολιτική περιορισμού του κόστους στην οποία στηρίζεται η λειτουργία της επιχείρησης, και β) η επίτευξη ικανοποιητικής κερδοφορίας χάρη στο συνδυασμό καλού περιθωρίου κέρδους και υψηλών

πωλήσεων. Η οικονομική ευχέρεια προσδίδει στην TELECOM μια καλή και δυναμική εικόνα και, ταυτόχρονα, της επιτρέπει να υλοποιήσει μια πιθανή στρατηγική ανάπτυξης χωρίς οικονομικής φύσεως εμπόδια.

➤ Το καλό όνομα που έχει στην αγορά

Πως έφτιαξε το όνομα αυτό; Πρώτον, ο Αλεξίου ήταν γνωστός στην αγορά για τις τεχνικές γνώσεις και ικανότητες του αλλά και για τον ακέραιο χαρακτήρα του. Δεύτερον, η TELECOM, καθ' όλη την πορεία της είχε σαν βασικό στόχο της την άριστη και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των πελατών της με τους οποίους έχτισε σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλοεκτίμησης. Τρίτον, η TELECOM είναι εδώ και αρκετά χρόνια εμπορικός συνεργάτης της ΣΗΜΕΝΣ. Το καλό όνομα είναι το βασικό όπλο της στην προσέλκυση νέων πελατών και, σε συνδυασμό με την καλή οικονομική κατάσταση της, στη σύναψη συνεργασιών με άλλες εταιρείες και αντιπροσωπείες.

➤ Η πελατειακή βάση της εταιρείας

Ένας βασικός στόχος της TELECOM ήταν ανέκαθεν η διατήρηση μιας πελατειακής βάσης αρκετά μεγάλης για να προσφέρει οικονομική ασφάλεια και σταθερότητα στην εταιρεία. Η πελατειακή αυτή βάση, την οποία ο Αλεξίου επιδιώκει να «δένει» με συμβάσεις συντηρήσεων, αποτελεί αφενός μια πηγή σταθερών εσόδων και νέων πωλήσεων, αφετέρου το κύριο μέσο διαφήμισης της εταιρείας και προσέλκυσης νέων πελατών. Η πελατειακή βάση, ακόμη, αυξάνει τη διαπραγματευτική ικανότητα της εταιρείας σε σχέση με τους προμηθευτές και μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό στήριγμα σε μια στρατηγική ανάπτυξης.

➤ Οι γνώσεις και η εμπειρία της διοίκησης

Η διοίκηση της εταιρείας και κυρίως ο Αλεξίου διαθέτει ευρύτατες τεχνικές γνώσεις και σημαντική εμπειρία στην ελληνική αγορά, στοιχεία που αποτελούν τον φάρο για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης όλα αυτά τα χρόνια. Αν τα στοιχεία αυτά συνδυασθούν με την επιστημονική κατάρτιση και τις νέες ιδέες των παιδιών του Αλεξίου, τότε θα δημιουργηθεί ένα μίγμα στοιχείων στο οποίο μπορεί να βασισθεί η ανάπτυξη της εταιρείας.

12.2.2. ΤΑ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)

Η TELECOM έχει ήδη γίνει εμφανές ότι έχει αρκετά αδύνατα σημεία τα οποία δεν επιτρέπουν την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας. Είναι ανάγκη, συνεπώς, να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη βελτίωση των σημείων αυτών για να συνεχίσει η εταιρεία την επιτυχημένη πορεία της. Τα κύρια αδύνατα σημεία της είναι:

➤ Το μετρίου επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό

Ο Αλεξίου έχει επιλέξει να προσλαμβάνει μετρίου επιπέδου εργατικό δυναμικό στην προσπάθεια να περιορίσει το κόστος και να έχει καλύτερο έλεγχο της εταιρείας. Το γεγονός αυτό έχει ως συνέπεια τη μέτρια αποδοτικότητα των υπαλλήλων για την αντιστάθμιση της οποίας αναλαμβάνει υπερβολικό φόρτο εργασίας η διοίκηση της εταιρείας. Ο ανθρώπινος συντελεστής είναι πιθανό να αποτελέσει περιορισμό στη μελλοντική ανάπτυξη της TELECOM σε έναν κλάδο όπου η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού – ειδικά οι τεχνολογικές γνώσεις και ικανότητες του – αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για την επιτυχία μιας εταιρείας.

➤ Η πολιτική μάρκετινγκ και πωλήσεων

Η TELECOM μέχρι σήμερα εφαρμόζει ένα άτυπο «μάρκετινγκ των σχέσεων» με το οποίο επιδιώκει τη σύναψη καλών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες της και τη δημιουργία ενός καλού ονόματος την αγορά. Πέραν τούτου δεν κάνει άλλες ενέργειες μάρκετινγκ και υστερεί σημαντικά στη γενικότερη φιλοσοφία μάρκετινγκ. Παράλληλα, δεν έχει κάποια ενεργητική πολιτική πωλήσεων, δεν προσεγγίζει πιθανούς νέους πελάτες αλλά περιμένει παθητικά να πάει ο πελάτης σε αυτήν. Η πολιτική αυτή δε δημιουργησε προβλήματα υπό τις ανταγωνιστικές συνθήκες και τους στόχους του παρελθόντος. Σε ένα περιβάλλον αυξανόμενου ανταγωνισμού, όμως, η κακή αυτή πολιτική μάρκετινγκ και πωλήσεων είναι ανεπαρκής με συνέπεια να μην αυξάνεται πλέον το πελατολόγιο της TELECOM όπως στο παρελθόν. Σε περίπτωση εφαρμογής μιας στρατηγικής ανάπτυξης, συνεπώς, το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να ανασχεδιασθεί είναι η πολιτική μάρκετινγκ.

➤ Η οργάνωση και ο τρόπος λειτουργίας της εταιρείας

Η οργάνωση και λειτουργία της TELECOM χαρακτηρίζεται από την υπερσυγκέντρωση αρμοδιοτήτων και ευθυνών στον Αλεξίου, στον οποίο στηρίζεται η λειτουργία όλης της εταιρείας, και την έλλειψη συγκεκριμένων διαδικασιών που θα συνέβαλαν στην καλύτερη οργάνωση της εταιρείας. Εκτός από τα προβλήματα εύρυθμης λειτουργίας που προκαλεί η υπάρχουσα κατάσταση, η υπερβολική εξάρτηση της εταιρείας από τον Αλεξίου προκαλεί προβληματισμό για την πορεία της εταιρείας χωρίς αυτόν καθώς σε πολλές περιπτώσεις οι πελάτες έχουν «συνδεθεί» προσωπικά με τον Αλεξίου και, ίσως, νιώσουν άβολα σε μια πιθανή αποχώρηση του.

12.2.3. ΟΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES) ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)

Σύμφωνα με τα όσα έχουν αναφερθεί στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της TELECOM, υπάρχουν δυο σημαντικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα τα τελευταία χρόνια.

Η πρώτη εξέλιξη είναι η **ανάπτυξη του κλάδου των τηλεπικοινωνιών** που αποτελεί πηγή ευκαιριών αλλά και απειλών για την TELECOM. Η ανάπτυξη του κλάδου στηρίζεται σε τρεις παράγοντες: α) στην εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών που αποτελούν τον καρπό της τεχνολογικής προόδου και της σύγκλισης των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, β) στην είσοδο νέων δυναμικών παικτών στην αγορά που προκαλεί αύξηση του ανταγωνισμού, και γ) στην ανάγκη εκσυγχρονισμού των ελληνικών επιχειρήσεων με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους.

Οι ευκαιρίες που δημιουργούνται από την ανάπτυξη του κλάδου των τηλεπικοινωνιών είναι προφανείς. Η TELECOM έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τις πωλήσεις της και την πελατειακή της βάση μεγεθύνοντας το μερίδιό της στη

συνεχώς αναπτυσσόμενη αγορά. Η αύξηση των πωλήσεων είναι λογικό να αποτελέσει το έναυσμα για την γενικότερη ανάπτυξη της εταιρείας σε όρους προσωπικού, προϊόντων, υπηρεσιών και οικονομικών μεγεθών. Για να επιτύχει, βέβαια, η TELECOM τα ανωτέρω θα πρέπει να είναι σε θέση να εκμεταλλευθεί εμπορικά τις νέες τεχνολογίες και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό.

Οι απειλές από την ανάπτυξη της αγοράς αποτελούν την άλλη όψη του νομίσματος. Η βασική απειλή είναι η είσοδος νέων ανταγωνιστών στην αγορά, οι οποίοι επιθυμούν να κερδίσουν μερίδιο της αγοράς, και κατ' επέκταση η όξυνση του ανταγωνισμού. Η σύγκλιση των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, μάλιστα, όπως μετουσιώνεται στη σταδιακή μετάβαση στην IP τηλεφωνία, δημιουργεί μια νέα κατηγορία ανταγωνιστών ήτοι τις εταιρείες πληροφορικής οι οποίες θα διεκδικήσουν με αξιώσεις ένα μεγάλο κομμάτι της αγοράς των τηλεπικοινωνιών στο μέλλον. Η μετάβαση στην IP τηλεφωνία αποτελεί απειλή για την TELECOM και για άλλον ένα λόγο: η TELECOM μέχρι σήμερα δεν έχει ασχοληθεί ιδιαίτερα με τις νέες τεχνολογίες και δεν έχει τη δυνατότητα να τις υποστηρίξει τεχνικά και να τις εκμεταλλευθεί εμπορικά.

Η δεύτερη σημαντική εξέλιξη η οποία, όμως, συνιστά μόνο απειλή για την TELECOM, αλλά και για κάθε επιχείρηση, είναι **η πορεία της ελληνικής οικονομίας** τα επόμενα χρόνια. Σύμφωνα με τα όσα έχουν ήδη αναφερθεί στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα τα τελευταία χρόνια και υπάρχει έλλειψη ρευστότητας στην αγορά. Βάσει των υπάρχοντων ενδείξεων η κατάσταση αυτή δεν πρόκειται να βελτιωθεί την επόμενη πενταετία. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις, δεδομένης της οικονομικής δυσπραγίας, θα περιορίσουν ή θα αναβάλουν τις επενδύσεις τους σε τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό. Αν λάβουμε υπ' όψιν δε και την αύξηση του ανταγωνισμού στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών, γίνεται κατανοητό ότι θα είναι πιο δύσκολο για την TELECOM να κερδίζει νέους πελάτες αλλά και να πραγματοποιεί ανάλογα κέρδη από τους υπάρχοντες πελάτες. Το μόνο γεγονός που μπορεί να αντισταθμίσει εν μέρει τις ανωτέρω συνέπειες είναι η ανάγκη εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων η οποία αφορά και τον τηλεπικοινωνιακό τους εξοπλισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΗΣ TELECOM ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

13.1. ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΗΣ TELECOM ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Η TELECOM βρίσκεται σήμερα σε ένα **μεταβατικό στάδιο** στο οποίο τα δυο παιδιά του Αλεξίου προετοιμάζονται να αναλάβουν τα ηνία της εταιρείας. Τα παιδιά του Αλεξίου, έχοντας μεγαλώσει στο περιβάλλον της εταιρείας, γνωρίζουν καλά τα χαρακτηριστικά και τον τρόπο λειτουργίας και της εταιρείας και της αγοράς. Έχουν σαν στόχο δε, με εφόδια τις σπουδές τους στις τηλεπικοινωνίες και τη διοίκηση επιχειρήσεων και την εμπειρία του πατέρα τους, να αναδιοργανώσουν την επιχείρηση ώστε να αντιμετωπίσει τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και να συνεχίσει την αναπτυξιακή της πορεία. Η TELECOM, επομένως, έχει να αντιμετωπίσει, ανεξάρτητα από τη στρατηγική που θα υιοθετήσει, δυο μεγάλες **προκλήσεις**:

- την ομαλή μετάβαση από την υπερσυγκεντρωτική, εμπειρική διοίκηση του Αλεξίου στην πιο ορθολογική, αποκεντρωτική και διαφορετικής φιλοσοφίας διοίκηση των παιδιών του, και
- την αναδιοργάνωση της με στόχο τη διατήρηση των κεκτημένων και την περαιτέρω ανάπτυξη στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στη νέα αυτή περίοδο που ξεκινάει με την σταδιακή ανάληψη της ηγεσίας από τα παιδιά του Αλεξίου, η TELECOM δεν έχει άλλη επιλογή από το να αναπτυχθεί. Να αναπτυχθεί για να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση και να αξιοποιήσει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην ευρύτερη αγορά των τηλεπικοινωνιών. Να αναπτυχθεί για να αυξήσει την οικονομική και διαπραγματευτική της δύναμη και να διασφαλίσει το μέλλον των παιδιών του Αλεξίου και των άλλων μελών της. Να αναπτυχθεί, τέλος, γιατί σήμερα μια εταιρεία έχει δυο επιλογές: είτε αναπτύσσεται και επιβιώνει είτε παραμένει σταθερή και συρρικνώνεται με το πέρασ του χρόνου.

Τα **ερωτήματα** που τίθενται είναι τα εξής:

- Πως θα αναπτυχθεί; Με εσωτερική ανάπτυξη ή μέσω κάποιας εξαγοράς, συγχώνευσης ή στρατηγικής συμμαχίας;
- Που θα αναπτυχθεί; Θα συνεχίσει στον ίδιο κλάδο ή θα διαποικιλιθεί και σε κάποιον άλλο κλάδο;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά δίνεται μέσα από την επιλογή της στρατηγικής που θα υλοποιηθεί. Υπάρχει μια ευρεία γκάμα στρατηγικών ανάμεσα στις οποίες καλείται η TELECOM να επιλέξει την πιο κατάλληλη και εν δυνάμει επιτυχημένη στρατηγική. Ο βασικός παράγοντας προσδιορισμού της καταλληλότητας μιας στρατηγικής είναι ο βαθμός της **στρατηγικής εξισορρόπησης** ή προσαρμογής (strategic fit) της, ήτοι ο βαθμός στον οποίο η στρατηγική είναι συμβατή τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον και ιδιαίτερα με:

- τις επιθυμίες και το όραμα των ηγετικών στελεχών της TELECOM,
- τους διαθέσιμους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης,
- τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της, και βέβαια
- τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος που προηγήθηκε, η TELECOM μπορεί να επιλέξει μεταξύ τριών ρεαλιστικών **στρατηγικών**:

- Να αναπτυχθεί εσωτερικά εφαρμόζοντας μια στρατηγική συγκέντρωσης (concentration strategy) και συγκεκριμένα μια στρατηγική διείσδυσης αγοράς (market penetration).
- Να αναπτυχθεί εξωτερικά υιοθετώντας μια στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration).
- Να αναπτυχθεί είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά ακολουθώντας μια στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης (related diversification).

13.2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Με τη στρατηγική διείσδυσης αγοράς η TELECOM θα επιδιώξει την αύξηση του τζίρου της στην ίδια αγορά, δηλαδή θα προσπαθήσει να προσελκύσει περισσότερους νέους πελάτες και ταυτόχρονα να αυξήσει τις πωλήσεις της στην υπάρχουσα πελατειακή της βάση. Για να επιτύχει το στόχο αυτό, η TELECOM θα πρέπει:

- να δημιουργήσει ένα **μεγαλύτερο και πιο ευέλικτο χαρτοφυλάκιο μαρκών (brands) και προϊόντων**. Μέχρι σήμερα η TELECOM εμπορεύεται κυρίως τα προϊόντα της Siemens και πωλεί λίγα προϊόντα άλλων κατασκευαστών. Η Siemens μπορεί να είναι μια πολύ δυνατή μάρκα, έχει όμως ακριβά προϊόντα τα οποία υστερούν στους δείκτες απόδοσης / τιμής, γεγονός που περιορίζει την ελκυστικότητα τους για την οικονομικά ευαίσθητη μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση. Η TELECOM, δεδομένου ότι απευθύνεται κυρίως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, θα μπορούσε να πωλεί και τα φθηνότερα προϊόντα άλλων κατασκευαστών ανάλογα με τις οικονομικές δυνατότητες και τις ανάγκες του κάθε πελάτη. Επιπλέον, η TELECOM θα μπορούσε να ρίξει μεγαλύτερο βάρος και στην πώληση μιας ευρύτερης γκάμας προϊόντων τηλεπικοινωνιών, τα οποία μέχρι σήμερα πωλεί περιστασιακά, δηλαδή όταν της τα ζητήσει ο πελάτης. Τα προϊόντα και τις μάρκες αυτές έχει τη δυνατότητα είτε να τα αγοράζει από τους τοπικούς αντιπροσώπους, είτε να τα εισάγει κατευθείαν από το εξωτερικό – πρακτική αρκετά συνηθισμένη πλέον – ούτως ώστε να τα πωλεί με μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους.
- να διαμορφώσει μια **ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ** που θα στηρίζεται μεν στο μάρκετινγκ των σχέσεων, το οποίο είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό στην περίπτωση της και το εφαρμόζει ήδη σε κάποιο βαθμό, αλλά θα περιέχει και άλλες μεθόδους προώθησης της επιχείρησης όπως η διαφήμιση σε σχετικού περιεχομένου περιοδικά, η αποστολή διαφημιστικών φυλλαδίων σε επιχειρήσεις, η χρησιμοποίηση πωλητών για την συστηματική προσέγγιση μεγάλων πελατών, η δημιουργία ενός διαδικτυακού τόπου κ.α. Δεδομένου, μάλιστα, ότι η TELECOM απευθύνεται σε επιχειρήσεις / βιομηχανικούς αγοραστές έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει ένα στοχευμένο (targeted) B2B (Business-to-business) μάρκετινγκ χωρίς υψηλό κόστος και

με άμεσα ελεγχόμενη αποτελεσματικότητα, γεγονός που της επιτρέπει να βρει μέσα από δοκιμές το πιο κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ. Η στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να έχει δυο τουλάχιστον στόχους: α) την προσέλκυση νέων πελατών στους οποίους θα προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη γκάμα μαρκών, προϊόντων και υπηρεσιών, και β) την καλύτερη εμπορική αξιοποίηση τους μέσα από μια συνεχή επαφή με κάθε πελάτη που θα επιτρέπει να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του και να τις ικανοποιεί πραγματοποιώντας τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη από αυτόν.

Τα **αναμενόμενα αποτελέσματα** της στρατηγικής διεξόδου στην αγορά είναι:

- Η αύξηση των πωλήσεων.
- Η αύξηση των γενικών εξόδων λόγω των δαπανών μάρκετινγκ.
- Η αύξηση του εργατικού δυναμικού (τεχνικού – διοικητικού) ανάλογα με την αύξηση των πωλήσεων με στόχο την καλύτερη υποστήριξη και «εμπορική αξιοποίηση» των πελατών.
- Η μείωση του περιθωρίου κέρδους λόγω της αύξησης των γενικών εξόδων.
- Η διατήρηση ή αύξηση των κερδών ανάλογα με τη μεταβολή του περιθωρίου κέρδους και των πωλήσεων.
- Η αύξηση της πελατειακής της βάσης.
- Η αύξηση της διαπραγματευτικής της δύναμης σε σχέση με τους προμηθευτές λόγω μεγαλύτερου όγκου αγορών.
- Η ενδυνάμωση της εικόνας της επιχείρησης στην αγορά.

Με λίγα λόγια, η στρατηγική διεξόδου αγοράς θα επιτρέψει στην TELECOM να αυξήσει τον κύκλο εργασιών και τα κέρδη της, να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, να διευρύνει την πελατειακή της βάση και κατ' επέκταση την πηγή των «σταθερών» της εσόδων, και θα της δώσει την απαιτούμενη δύναμη για να αξιοποιήσει νέες ευκαιρίες ανάπτυξης στο μέλλον.

Ένα ιδιαίτερα **θετικό στοιχείο** της στρατηγικής διεξόδου αγοράς είναι ότι δεν συνεπάγεται μεγάλες και ταχείες αλλαγές στο σημερινό τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρείας. Θα χρειασθεί μάλιστα να οργανωθεί η εταιρεία καλύτερα βάσει μιας πιο εμπορικής – πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, να εφαρμόσει μια ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ και να προσληφθεί προσωπικό για να

ανταποκριθεί η εταιρεία στις ανάγκες της διευρυμένης πελατειακής βάσης, αλλά το αντικείμενο της εταιρείας και τα βασικά χαρακτηριστικά της δεν θα μεταβληθούν σημαντικά. Η στρατηγική αυτή, συνεπώς, είναι δυνατό να υλοποιηθεί σχετικά ομαλά και χωρίς ιδιαίτερους κινδύνους.

13.3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης συνίσταται στην ανάπτυξη της TELECOM μέσω **εξαγοράς ή συγχώνευσης** με μια άλλη μικρότερη ή ίδιου μεγέθους επιχείρηση με το ίδιο περίπου αντικείμενο εργασιών. Μια τέτοια επιχείρηση θα μπορούσε να είναι είτε ένας άμεσος ανταγωνιστής, είτε μια επιχείρηση με το ίδιο περίπου αντικείμενο εργασιών η οποία, όμως, εστιάζεται σε διαφορετικές αγορές ή έχει κάποιες άλλες ενδιαφέρουσες δραστηριότητες. Η περίπτωση της εξαγοράς φαίνεται πιο ρεαλιστική με βάση τις αρχές και τους στόχους του Αλεξίου και των παιδιών του που θα προτιμούσαν να διατηρήσουν τον έλεγχο της εταιρείας στα χέρια τους. Ανεξάρτητα από αυτό, **η δυσκολία** της στρατηγικής αυτής έγκειται στην εξεύρεση της επιχείρησης η οποία αφενός θα έχει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, αφετέρου θα δεχθεί να εξαγοραστεί ή να συγχωνευθεί σε ένα συμφέρων κόστος.

Ας δούμε δυο **περιπτώσεις επιχειρήσεων** που η TELECOM θα είχε όφελος να εξαγοράσει ή να συγχωνευθεί μαζί τους:

- Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται σε μια ανταγωνιστική επιχείρηση που πουλά τηλεφωνικά κέντρα και λοιπό σχετικό εξοπλισμό ίδιας ή άλλης μάρκας. Μια τέτοια κίνηση θα οδηγούσε σε άμεση αύξηση της πελατειακής βάσης και των οικονομικών μεγεθών της TELECOM. Ειδικά στην περίπτωση της εταιρείας που εμπορεύεται άλλη μάρκα τηλεφωνικών κέντρων, η TELECOM θα αποκτούσε ένα **διευρυμένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων** τόσο σε επίπεδο μαρκών (brands) όσο και σε επίπεδο ειδών προσφέροντας έτσι περισσότερες εναλλακτικές λύσεις στους υποψήφιους πελάτες της.

- Η δεύτερη περίπτωση θα μπορούσε να είναι μια εταιρεία η οποία, εκτός από το χώρο των τηλεφωνικών κέντρων, δραστηριοποιείται και στο χώρο της δομημένης καλωδίσωσης, δηλαδή στο εμπόριο υλικών δομημένης καλωδίσωσης και στην κατασκευή δικτύων. Μια τέτοια επιχείρηση, εκτός του ότι δραστηριοποιείται σε έναν αρκετά κερδοφόρο τομέα, θα προσέδιδε ένα σημαντικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση νέων πελατών καθώς οι επιχειρήσεις πρώτα φτιάχνουν το δίκτυο του κτιρίου τους και μετά αγοράζουν το τηλεφωνικό κέντρο - πολλές φορές, μάλιστα, τα αγοράζουν μαζί. Επομένως, αν η TELECOM έφτιαχνε και δίκτυα θα αποκτούσε ένα κανάλι επαφής με υποψήφιους πελάτες πριν από τους ανταγωνιστές της και, παράλληλα, θα διεύρυνε το **χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών** της με υπηρεσίες που είναι πλέον αναγκαίες σε κάθε επιχείρηση.

Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης παρουσιάζει το **πλεονέκτημα** της άμεσης μεγέθυνσης της TELECOM και της αύξησης της οικονομικής και διαπραγματευτικής της δύναμης. Η στρατηγική αυτή δίνει, επίσης, τη δυνατότητα στην TELECOM να «οικειοποιηθεί» τις ικανότητες και τη πελατειακή βάση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Στην περίπτωση της εταιρείας δομημένης καλωδίσωσης ιδιαίτερα, η TELECOM μπορεί να επιτύχει συνέργειες (synergies) μεταξύ των αλληλοσυμπληρούμενων δραστηριοτήτων γεγονός που θα αυξήσει την αποδοτικότητα και τη δύναμη της.

Τα **πιθανά προβλήματα** της στρατηγικής της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι: α) η εύρεση της κατάλληλης επιχείρησης και η επίτευξη ενός συμφέροντος κόστους εξαγοράς, και β) η δυσκολία «ενσωμάτωσης» μιας άλλης επιχείρησης που πιθανόν έχει διαφορετική κουλτούρα, οργάνωση και τρόπο λειτουργίας. Η εμπειρία, άλλωστε, έχει δείξει ότι η εξαγορά ή η συγχώνευση δυο εταιρειών δεν είναι καθόλου εύκολο εγχείρημα, ειδικά στην Ελλάδα που οι επιχειρηματίες και τα στελέχη δεν αποδέχονται εύκολα την ιδέα της συνένωσης δυο εταιρειών. Ένα επιπλέον θέμα που ανακύπτει είναι ότι τα αποτελέσματα των δυο ανωτέρω περιπτώσεων στρατηγικής οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι δυνατό να επιτευχθούν και με μια στρατηγική αυτόνομης ανάπτυξης, όπως η στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης, σε μεγαλύτερο, όμως, ορίζοντα χρόνου και με μεγαλύτερη επένδυση πόρων, όπως αναλύεται στη συνέχεια.

13.4. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗΣ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗΣ

Η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκιλης θα έχει σαν στόχο την επέκταση της TELECOM, εσωτερικά ή εξωτερικά, σε νέες δραστηριότητες που σχετίζονται με τις τηλεπικοινωνίες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων. Η στρατηγική αυτή παρουσιάζει μεγαλύτερες δυσκολίες στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της σε σχέση με τις προαναφερόμενες στρατηγικές αλλά και μεγαλύτερο ενδιαφέρον από στρατηγική και επιχειρηματική άποψη. Θα εξετάσουμε δυο περιπτώσεις στρατηγικής συσχετισμένης διαποίκιλης που διαφέρουν στη φιλοσοφία και στη ευκολία υλοποίησης τους.

Η **πρώτη περίπτωση** αναφέρεται στην επέκταση των δραστηριοτήτων της TELECOM στο χώρο της δομημένης καλωδίωσης, είτε στην κατασκευή δικτύων, είτε στο εμπόριο υλικών δομημένης καλωδίωσης και λοιπού ηλεκτρολογικού εξοπλισμού, είτε και στα δυο. Ο υποκλάδος της δομημένης καλωδίωσης γνωρίζει ανάπτυξη την τελευταία δεκαετία καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, πρόκειται για ένα χώρο στον οποίο δεν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εισόδου για την TELECOM, ειδικά σε θέματα απαιτούμενων κεφαλαίων, ικανοτήτων και τεχνογνωσίας, καθώς είναι «συγγενής» με το χώρο που ήδη δραστηριοποιείται η εταιρεία. Η TELECOM, μάλιστα, εκτός του ότι έχει συνεργάτες στο χώρο αυτό, διαθέτει και μια πελατειακή βάση η οποία έχει δεδομένες ανάγκες για σχετικές υπηρεσίες και προϊόντα και την οποία μπορεί να αξιοποιήσει άμεσα.

Η επέκταση της TELECOM στο χώρο της δομημένης καλωδίωσης παρουσιάζει πολλαπλά οφέλη για την εταιρεία όπως: η διαμόρφωση ενός πιο ολοκληρωμένου χαρτοφυλακίου υπηρεσιών και προϊόντων που ικανοποιεί τις βασικές ανάγκες των επιχειρήσεων στο τομέα των τηλεπικοινωνιών, η ενίσχυση της εταιρικής εικόνας, η διεύρυνση του πελατολογίου και κατ' επέκταση των εσόδων και των κερδών, η αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης και η επίτευξη συνεργειών.

Οι κύριες αλλαγές που θα επιφέρει η υλοποίηση της στρατηγικής αυτής είναι η αναδιοργάνωση της εταιρείας ώστε να ενσωματωθούν οι νέες δραστηριότητες, η πρόσληψη του απαραίτητου για τις νέες υπηρεσίες εργατικού δυναμικού, και η συγκρότηση μιας στρατηγικής μάρκετινγκ που θα τονίζει την δυνατότητα παροχής ολοκληρωμένων λύσεων και θα ενισχύει την εταιρική εικόνα.

Η **δεύτερη περίπτωση** συσχετισμένης διαποίκισης αφορά σε μια στρατηγική με πιο μακροπρόθεσμη προοπτική. Για την καλύτερη κατανόηση της στρατηγικής αυτής είναι καλό να υπενθυμιστούν δυο σημαντικές για το μέλλον της TELECOM εξελίξεις: α) η ενσωμάτωση της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδικά του πρωτοκόλλου επικοινωνίας του διαδικτύου στα νέας γενιάς τηλεφωνικά κέντρα (IP PBX), και β) η γενικότερη σύγκλιση των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής.

Οι ανωτέρω εξελίξεις είναι πιθανό να έχουν τις εξής διαδοχικές προεκτάσεις:

- ✔ Το τηλεφωνικό κέντρο ενσωματώνει όλο και περισσότερες τεχνολογίες της πληροφορικής και μετατρέπεται σιγά σιγά σε έναν εξελιγμένο ηλεκτρονικό υπολογιστή.
- ✔ Οι εταιρείες πληροφορικής εκμεταλλεύονται την τεχνογνωσία τους, επεκτείνονται στην αγορά των τηλεφωνικών κέντρων και κερδίζουν ένα σημαντικό μερίδιο της.
- ✔ Οι εταιρείες - πελάτες προτιμούν την αγορά μεγάλου μέρους του εξοπλισμού τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής από έναν προμηθευτή που θα τους παρέχει ολοκληρωμένες, συμβατές μεταξύ τους, λύσεις στις ανάγκες τους και θα αναλαμβάνει όλη την ευθύνη σε αυτό τον σημαντικό τομέα.
- ✔ Η TELECOM, συνεπώς, αντιμετωπίζει ακόμη μεγαλύτερο ανταγωνισμό από εταιρείες που προσφέρουν πιο ολοκληρωμένες λύσεις στο διευρυμένο πεδίο των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, στο οποίο η ίδια δεν διαθέτει προς το παρόν ιδιαίτερη τεχνογνωσία.

Η ανωτέρω κατάσταση πραγματοποιείται ήδη σε μικρό, όμως, βαθμό λόγω του ότι δεν έχει ολοκληρωθεί η σύγκλιση των τεχνολογιών και τα τηλεφωνικά κέντρα IP, όντας στο στάδιο εισαγωγής τους στην αγορά, είναι πολύ ακριβά για τη μέση

ελληνική επιχείρηση. Για να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα, η TELECOM μπορεί να εφαρμόσει μια στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης με στόχο τη μετατροπή της σε μια εταιρεία παροχής ολοκληρωμένων λύσεων τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής η οποία θα δραστηριοποιείται, τόσο σε επίπεδο υπηρεσιών όσο και σε επίπεδο προϊόντων, στους «γεινιάζοντες» χώρους των τηλεφωνικών κέντρων, της δομημένης καλωδίωσης, των ηλεκτρονικών υπολογιστών και άλλων σχετικών προϊόντων.

Η περίπτωση αυτή της στρατηγικής συσχετισμένης διαποίκισης μπορεί να υλοποιηθεί είτε με εσωτερική είτε με εξωτερική ανάπτυξη της TELECOM:

- Αν επιλέξει την **εσωτερική ανάπτυξη**, η TELECOM θα πρέπει να αναδιοργανωθεί και να αλλάξει δομή δημιουργώντας τουλάχιστον δυο τμήματα, ένα τμήμα τηλεπικοινωνιών και ένα τμήμα πληροφορικής. Τα δυο αυτά τμήματα θα συνεργάζονται, θα ανταλλάσσουν γνώσεις και εμπειρίες με ένα κοινό κεντρικό στόχο: την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των πελατών. Το τμήμα της πληροφορικής θα χρειασθεί στην αρχή σημαντική επένδυση πόρων και χρόνου προκειμένου να οργανωθεί σωστά. Είναι βέβαιο, όμως, ότι στη συνέχεια θα συνεισφέρει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και κατ' επέκταση στην αύξηση των πωλήσεων, θέτοντας τις βάσεις για τη μεγαλύτερη ανάπτυξη της εταιρείας.
- Στην περίπτωση της **εξωτερικής ανάπτυξης**, η TELECOM θα μπορούσε να προσεγγίσει μια μικρομεσαία, παρόμοιας φιλοσοφίας, εταιρεία πληροφορικής η οποία ασχολείται με δίκτυα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές και συναφείς δραστηριότητες και ανάλογα με το μέγεθος και το ειδικό βάρος της εταιρείας αυτής να της προτείνει την εξαγορά της ή τη συγχώνευση τους ή τη στρατηγική συμμαχία τους. Το πλεονέκτημα της εξωτερικής ανάπτυξης είναι ότι παίρνεις μια «έτοιμη» εταιρεία – σε θέματα οργάνωσης, τεχνογνωσίας, ικανοτήτων, ανθρώπινου δυναμικού και, βέβαια, πελατείας - την οποία πρέπει να προσαρμόσεις στις ανάγκες και τους στόχους σου. Οι δυσκολίες της εξωτερικής ανάπτυξης επικεντρώνονται κυρίως στα οικονομικά ζητήματα και στην ομαλή συγχώνευση ή συνεργασία με την άλλη εταιρεία, δυσκολίες οι οποίες έχουν ήδη αναφερθεί στην περίπτωση της στρατηγικής της οριζόντιας ολοκλήρωσης.

Από μια άποψη, η TELECOM είναι τυχερή διότι έχει τη δυνατότητα να μεταβεί στην νέα κατάσταση προοδευτικά και δοκιμαστικά δεδομένου ότι έχει ήδη μια πελατειακή βάση στην οποία μπορεί να απευθυνθεί αφενός για να ελέγξει την ανταπόκριση των πελατών σε μια τέτοια κίνηση, αφετέρου για να πραγματοποιήσει τα πρώτα της βήματα στο χώρο. Η ανάπτυξη της TELECOM μέσω της στρατηγικής της συσχετισμένης διαποίκισης θα οδηγήσει σε κάθε περίπτωση στην αναδιοργάνωση της εταιρείας, στην αναμόρφωση του εσωτερικού της περιβάλλοντος, στη ενίσχυση της εικόνας της, και στην αύξηση κρίσιμων επιχειρηματικών μεγεθών όπως το ανθρώπινο δυναμικό, τα απασχολούμενα κεφάλαια και οι δαπάνες μάρκετινγκ. Πάνω απ' όλα, η κίνηση αυτή θα είναι η αρχή της σταδιακής μεταπήδησης της εταιρείας σε μια ανώτερη στρατηγική ομάδα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη αγορά των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής.

13.5. Η ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ

Η TELECOM θα πρέπει να επιλέξει την πιο κατάλληλη από τις τρεις προτεινόμενες στρατηγικές. Για την επιλογή αυτή μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορα κριτήρια, από τα οποία τα πιο σημαντικά είναι:

- το όραμα του Αλεξίου και των παιδιών του για το μέλλον της TELECOM,
- ο απαιτούμενος χρόνος σχεδιασμού και υλοποίησης,
- η δυνατότητα επιτυχημένης υλοποίησης της κάθε στρατηγικής ή με άλλα λόγια ο βαθμός της **στρατηγικής εξισορρόπησης** (strategic fit) της,
- ο κίνδυνος που συνεπάγεται η εφαρμογή της κάθε στρατηγικής

Γενικά, η στρατηγική της διείσδυσης αγοράς καθώς η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης στο χώρο της δομημένης καλωδίσωσης είναι οι στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοσθούν πιο άμεσα, πιο εύκολα και με λιγότερο κίνδυνο από τις υπόλοιπες. Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης παρουσιάζει ένα βαθμό δυσκολίας σε ότι αφορά στην εύρεση και ενσωμάτωση

μιας διαφορετικής επιχείρησης. Η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης με στόχο τη μετατροπή της TELECOM σε μια εταιρεία παροχής ολοκληρωμένων λύσεων τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής, εφόσον υλοποιηθεί αποτελεσματικά, έχει πιο μακροπρόθεσμη προοπτική και περισσότερα στρατηγικά πλεονεκτήματα από τις άλλες στρατηγικές, αλλά εμφανίζει και τη μεγαλύτερη δυσκολία σχεδιασμού και εφαρμογής.

Ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν στην επιλογή της στρατηγικής είναι το μεταβατικό στάδιο στο οποίο βρίσκεται σήμερα η εταιρεία. Η TELECOM βρίσκεται σε μια φάση μεταβίβασης της ηγεσίας από τον Αλεξίου στα παιδιά του γεγονός το οποίο συνοδεύεται από την σταδιακή αναδιοργάνωση της εταιρείας. Στο άμεσο μέλλον, επομένως, θα ήταν καλύτερο να μην γίνουν μεγάλες αλλαγές τουλάχιστον μέχρι τα παιδιά του Αλεξίου να κατανοήσουν καλά το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της TELECOM και να αποκτήσουν τις απαιτούμενες εμπειρίες.

Το απαιτούμενο χρονικό διάστημα για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της κάθε στρατηγικής, καθώς και ο χρονικός ορίζοντας της, είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες. Ειδικότερα, στην περίπτωση της επέκτασης της εταιρείας στον ευρύτερο χώρο των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής έχει μεγάλη σημασία το πότε αναμένεται να κυριαρχήσουν τα νέας γενιάς τηλεφωνικά κέντρα. Αν τα νέας γενιάς τηλεφωνικά κέντρα πρόκειται να κυριαρχήσουν εντός των προσεχών πέντε ετών τότε η TELECOM θα πρέπει σχετικά άμεσα να εφαρμόσει τη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης γιατί η στρατηγική αυτή συνεπάγεται ριζικές αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Αν, αντίθετα, τα νέας γενιάς τηλεφωνικά κέντρα αναμένεται να κατακτήσουν την αγορά σε δέκα περίπου χρόνια τότε η TELECOM έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει αρχικά μια από τις άλλες στρατηγικές και στη συνέχεια, εφόσον δεν έχει συμβεί κάποια αλλαγή στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, να υιοθετήσει τη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης. Αυτός ο πιο μακροχρόνιος σχεδιασμός επιτρέπει στην TELECOM να προετοιμάσει σιγά σιγά το εσωτερικό της περιβάλλον για την καλύτερη και ταχύτερη υλοποίηση της στρατηγικής της συσχετισμένης διαποίκισης στο μέλλον.

Καθοριστικός παράγοντας, τέλος, για την επιλογή της στρατηγικής είναι το όραμα που έχει η ηγεσία της εταιρείας, το πώς επιθυμεί δηλαδή να εξελιχθεί η εταιρεία στο μέλλον. Αν τα παιδιά του Αλεξίου επιθυμούν να διατηρήσουν τον υπάρχοντα χαρακτήρα της εταιρείας και να συνεχίσουν προς την ίδια κατεύθυνση τότε η στρατηγική της δειξόσσης αγοράς ή της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η πιο κατάλληλη. Αν, όμως, οραματίζονται τη δημιουργία μιας πιο μεγάλης και δυναμικής επιχείρησης, μιας «επιχείρησης του μέλλοντος», τότε θα πρέπει να εφαρμόσουν αργά ή γρήγορα τη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Ν.Β., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
2. Μάλλιαρης Π.Γ., **Εισαγωγή στο μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 2001
3. Παπαδάκης Β.Μ., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999
4. Χυτήρης Λ.Σ., **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, Interbooks, 2001

ΞΕΝΗ

1. Asch D., and Bowman C., **Readings in Strategic Management**, Macmillan Education, 1990
2. Bowman C., and Asch D., **Strategic Management**, Macmillan Education, 1987
3. Coulter M., **Strategic Management in action**, Prentice Hall, 2001
4. David F.R., **Strategic Management**, Prentice Hall, 1997
5. Evans J.R., **Productions / Operations management**, West Publishing Company, 1997
6. Evans J.R., and Lindsay W.M., **The management and control of quality**, South-Western, 2002
7. Grant R.M., **Contemporary Strategy Analysis** (Concepts, Techniques, Applications), Blackwell Publishers, 2002
8. Hamel G., **Leading the revolution**, Harvard Business School Press, 2002

9. Hamel G., and Prahalad C.K., **Competing for the future**, Harvard Business School Press, 1996
10. Hill C.W.L., and Jones G.R., **Strategic Management** (An integrated approach), Houghton Mifflin Company, 2001
11. Johnson G., and Scholes K., **Exploring Corporate Strategy**, Financial Times Prentice Hall, 2002
12. **Mastering Strategy**, Financial Times, FT Editors, 2000
13. Mintzberg H., and Lampel J., and Quinn J.B., and Ghoshal S., **The Strategy Process**, Pearson Education, 2002
14. Perreault W.D. Jr., and McCarthy E.J., **Basic Marketing**, McGraw-Hill / Irwin, 2002
15. Porter M., **Competitive Strategy**, The Free Press, 1980
16. Porter M., **Competitive advantage**, The Free Press, 1985
17. Thompson A.A. Jr., and Strickland A.J. III, **Strategic Management** (Concepts and cases), Irwin McGraw-Hill, 1999
18. Van Horne J.C., **Financial management and policy**, Prentice-Hall, 2002
19. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2002
20. Wright P., and Kroll M.J., and Parnell J.A., **Strategic management concepts**, Prentice Hall, 1998