
**ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ:
“ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ”**

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: ΜΕ ΒΑΣΗ
ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ PORTER**

**ANNA ΚΩΝ/ΝΟΥ ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΥ
ΠΤΥΧΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

**Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2002

**Αφιερώνεται στο Θεωρή,
στην αδερφή μου, στη μητέρα μου
και στον πατέρα μου**

ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ:

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ & ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Άννα Κων/νου Σταυροπούλου

Σημαντικοί Όροι: Ανάλυση αλυσίδας αξίας, αποστολή της επιχείρησης, επίπεδα στρατηγικής, μοντέλα στρατηγικής, ανταγωνιστικές στρατηγικές, υπόδειγμα στρατηγικής διοίκησης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία εξετάζει το περιβάλλον των επιχειρήσεων -και συγκεκριμένα των ελληνικών- στο οποίο οι επιχειρήσεις δημιουργούνται αναπτύσσονται και "πεθαίνουν". Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας δημιουργήθηκε μια βάση πληροφοριών, με τη χρησιμοποίηση ειδικού ερωτηματολογίου που συμπληρώθηκε από τις επιχειρήσεις σε ειδικό site στο Internet στη διεύθυνση http://www.unipi.gr/greek/other_units/oik/question/.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη και δυο παραρτήματα. Το πρώτο μέρος αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια στα οποία εξετάζονται το βασικό μοντέλο στρατηγικής διοίκησης, η ανίχνευση του περιβάλλοντος, η διαμόρφωση στρατηγικής και οι ανταγωνιστικές στρατηγικές. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζεται το μοντέλο της στρατηγικής διοίκησης, το οποίο αφορά την ανάπτυξη συστήματος σκέψεων και διαδικασιών για τη διαμόρφωση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων. Στη συνέχεια αναπτύσσεται το υπόδειγμα στρατηγικής διοίκησης που αποτελείται από τα εξής στάδια: α. ανίχνευση περιβάλλοντος, β. διαμόρφωση στρατηγικής, γ. υλοποίηση στρατηγικής και δ. αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην ανίχνευση του περιβάλλοντος με εκτενή αναφορά και ανάλυση στην ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, στα πλαίσια του υποδείγματος του καθηγητή του Harvard, M.Porter εξετάζεται η αλυσίδα αξίας του προϊόντος η οποία προσδιορίζει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται η διαμόρφωση στρατηγικής, η οποία αφορά την εται-

ρική αποστολή, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές των επιχειρήσεων. Η αποστολή αποτελεί το λόγο ύπαρξης των επιχειρήσεων συγκεκριμένα το που τα στελέχη θα ήθελαν η επιχείρησή τους να βρίσκεται σε αρκετά χρόνια μετά. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για υψηλή οικονομική απόδοση.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Συγκεκριμένα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη στρατηγική στις διαδικασίες τους, διαμορφώνουν την αποστολή τους και αξιολογούν και ελέγχουν τα αποτελέσματα της στρατηγικής.

Τέλος, στα παραρτήματα παρουσιάζονται αντίστοιχα στο πρώτο παράρτημα το ερωτηματολόγιο και στο δεύτερο παράρτημα οι πίνακες που αφορούν τα αποτελέσματα της έρευνας ανά κλάδο.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ _____	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ _____	III
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ _____	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ _____	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ _____	1
1.1. Τι είναι στρατηγική; _____	1
1.2. Βασικό Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης _____	7
1.2.α Ανίχνευση Περιβάλλοντος _____	8
1.2.β Διαμόρφωση Στρατηγικής _____	13
1.2.γ Υλοποίηση Στρατηγικής _____	17
1.2.δ Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής _____	18
1.3. Η Στρατηγική Διοίκηση ως μέσο βελτίωσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων _____	20
Προσέγγιση κατά Mintzberg της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων _____	20
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ _____	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ _____	25
ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ _____	25
2.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος _____	25
2.2 Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος _____	31
2.2.1 Η Θεωρία των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης _____	31
2.2.2 Ανάλυση Αλυσίδας-αξίας _____	43
2.2.3 Η Εικονική Αλυσίδα Αξίας _____	60

2.3 Ανίχνευση Λειτουργιών της Επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	65
2.3.1 Βασικές Οργανωσιακές Δομές	66
2.3.2 Η οργανωσιακή κουλτούρα	70
2.3.3 Μάρκετινγκ	71
2.3.4 Χρηματοοικονομικά θέματα	73
2.3.5 Θέματα Έρευνας & Ανάπτυξης	74
2.3.6 Θέματα Λειτουργιών (Παραγωγής και Υπηρεσιών)	75
2.3.7 Θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	78
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	78
3.1. Εταιρική Αποστολή	78
3.2. Αντικειμενικοί Σκοποί	95
3.3. Στρατηγικές	96
3.4. Πολιτικές	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	99
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	99
4.1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	99
4.1.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	104
4.1.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης	114
4.1.3 Στρατηγική Εστίασης	118
4.2 Έλλειψη Βασικής Στρατηγικής	123
4.3 Δυνατότητες επίτευξης περισσότερων βασικών στρατηγικών	125
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	128
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	129

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ	129
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ	129
5.1. Εισαγωγή	129
5.2. Βασικά Συμπεράσματα της Μελέτης	131
5.3. Γενικές ερωτήσεις	132
5.4. Εσωτερικό Περιβάλλον	138
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	150

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ Π-Ι-1

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι Π-Ι-2

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Π-Ι-2
----------------	-------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ Π-ΙΙ-1

A. ΚΛΑΔΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ	Π-ΙΙ-1
A.1. Γενικές ερωτήσεις	Π-ΙΙ-1
A.2. Εσωτερικό Περιβάλλον	Π-ΙΙ-4
B. ΚΛΑΔΟΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ	Π-ΙΙ-12
B.1. Γενικές ερωτήσεις	Π-ΙΙ-12
B.2. Ερωτήσεις που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον	Π-ΙΙ-16
Γ. ΚΛΑΔΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΕΠΙΠΛΩΝ	Π-ΙΙ-22
Γ.1. Γενικές ερωτήσεις	Π-ΙΙ-22
Γ.2. Εσωτερικό Περιβάλλον	Π-ΙΙ-25
Δ. ΚΛΑΔΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Π-ΙΙ-30
Δ.1. Γενικές ερωτήσεις	Π-ΙΙ-30
Δ.2. Εσωτερικό Περιβάλλον	Π-ΙΙ-35
Ε. ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	Π-ΙΙ-43
E.1. Γενικές ερωτήσεις	Π-ΙΙ-43

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην κα Παπαγιάννη Παναγιώτα, την εταιρεία Eurocom Expertise και την κα Αμέντα Βίκυ για τη συμβολή τους στη συλλογή στοιχείων και τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων καθώς και για τη δημιουργία της ιστοσελίδας του ερωτηματολογίου στο Internet.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το δάσκαλό μου, Επίκουρο Καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, ο οποίος με βοήθησε στη συγγραφή της εργασίας αυτής και με τη συνεχή παρουσία του στην ανάπτυξή της.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1.

Μερικές σημαντικές μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος. _____ 27

Πίνακας 2.2.

Μήτρα θεμάτων σε προτεραιότητα. _____ 30

Πίνακας 2.3.

Πόροι και ικανότητες. _____ 35

Πίνακας 2.4.

Το σύστημα αξίας. _____ 46

Πίνακας 2.5.

Μίγμα μάρκετινγκ. _____ 72

Πίνακας 3.1.

*Αποσαφήνιση των όρων Αποστολή (Mission), Φιλοσοφία (Philosophy)
και Όραμα (Vision). _____ 80*

Πίνακας 4.1

Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος _____ 102

Πίνακας 4.2

Οδηγοί κόστους. _____ 112

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<i>Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικής Διοίκησης.</i>	7
<i>Διάγραμμα 1.2: Κριτήρια Στρατηγικών Επιλογών.</i>	12
<i>Διάγραμμα 1.3: Οι μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος.</i>	13
<i>Διάγραμμα 2.1: Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες.</i>	36
<i>Διάγραμμα 2.2: Η αλυσίδα αξίας.</i>	49
<i>Διάγραμμα 2.3: Το σύστημα Αξίας (Value System).</i>	57
<i>Διάγραμμα 2.4: Φυσική και εικονική αλυσίδα αξίας.</i>	61
<i>Διάγραμμα 2.5: Κύκλος ζωής ενός προϊόντος.</i>	73
<i>Διάγραμμα 3.1: Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας μιας δήλωσης αποστολής.</i>	94
<i>Διάγραμμα 4.1. Τα επίπεδα της στρατηγικής.</i>	100
<i>Διάγραμμα 4.2: Ικανότητες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.</i>	103
<i>Διάγραμμα 5.1: Επιχειρήσεις που έχουν αποστολή.</i>	133
<i>Διάγραμμα 5.2: Τύπος της αποστολής της επιχείρησης.</i>	134
<i>Διάγραμμα 5.3: Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.</i>	135
<i>Διάγραμμα 5.4: Ρόλος μακροπρόθεσμου σχεδιασμού της επιχείρησης.</i>	136

Διάγραμμα 5.5: Προβλήματα κατά την εφαρμογή του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.	136
Διάγραμμα 5.6: Μοντέλο στρατηγικής των επιχειρήσεων.	138
Διάγραμμα 5.7: Τάσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.	139
Διάγραμμα 5.8: Ο ρόλος του διευθυντή πωλήσεων στο στρατηγικό σχεδιασμό του Μάρκετινγκ.	140
Διάγραμμα 5.9: Τρόποι εκτίμησης των αναγκών των πελατών.	141
Διάγραμμα 5.10: Δίκτυο πωλήσεων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις.	142
Διάγραμμα 5.11: Αριθμός προμηθευτών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις.	143
Διάγραμμα 5.12: Ποιος πραγματοποιεί τον έλεγχο των πρώτων υλών και των υλικών.	144
Διάγραμμα 5.13: Χρόνος ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στις ανάγκες της αγοράς για βελτιωμένα προϊόντα.	146
Διάγραμμα 5.14: Τύποι πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις.	146
Διάγραμμα 5.15: Επίπεδο γνώσεων ηλεκτρονικού – επιχειρείν (E-Business).	147
Διάγραμμα 5.16: Βαθμός επίδρασης του κλάδου από το ηλεκτρονικό – επιχειρείν (E-Business).	148
Διάγραμμα 5.17: Τρόποι επίδρασης του κλάδου από το ηλεκτρονικό – επιχειρείν (E-Business).	149

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1. Τι είναι στρατηγική;

Η επιχείρηση, ως ένα σύστημα μέσων και μεθόδων, αντιμετωπίζει προβλήματα στην παραγωγή, στη χρηματοδότηση, στην τεχνολογία, στο προσωπικό και γενικά σε όλους τους πόρους και τα μέσα τα οποία συνθέτουν την επιχείρηση. Τέτοια προβλήματα εμφανίζονται στο ενδοεπιχειρησιακό ή στο εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις κινούνται και αναπτύσσονται σε ένα οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, το οποίο επιδρά αποφασιστικά τόσο στη διαμόρφωση, όσο και στην ανάπτυξη ή ακόμα και την αποδυνάμωση των κάθε φύσεως δραστηριοτήτων.

Εξαιτίας λοιπόν των παραπάνω προβλημάτων και συνθηκών που διαμορφώνονται οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν τις συνεχώς διαμορφούμενες εξελίξεις και συνθήκες, να τις μελετούν και να τις αναλύουν, έτσι ώστε να είναι σε θέση να χαράξουν, μέσω του προγραμματισμού, τη μελλοντική πορεία τους.

Ο προγραμματισμός, ο οποίος αποτελεί μια συστηματική προσπάθεια που αποσκοπεί:

-
- ↪ στη μεγιστοποίηση των δυνάμεων της επιχείρησης
 - ↪ στην ελαχιστοποίηση των αδυναμιών έναντι του ανταγωνισμού
 - ↪ στην εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον
 - ↪ στην αποφυγή των κινδύνων που προκύπτουν από το δυναμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση

επιτυγχάνεται μέσω της αποτυπώσεως της υφιστάμενης καταστάσεως και ακολούθως προβλέψεως των δυνατών εξελίξεων, ώστε να μπορέσει να προσδιορίσει τους σκοπούς και να επιλέξει τη στρατηγική και τα μέτρα πολιτικής, τα οποία θα τη βοηθήσουν να πραγματοποιήσει τους σκοπούς που έχει θέσει.

Σύμφωνα με τους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς στη διεθνή βιβλιογραφία διαπιστώνουμε ότι υπάρχει από τη μία πλευρά ποικιλία και από την άλλη πλευρά σύγχυση για το τι είναι στρατηγική.

Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως *“τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.”*

Ο Andrews λέει ότι η στρατηγική είναι *“μία διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης”*.

Ο Igor Ansoff διατυπώνει τον εξής ορισμό *“στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον”*

Τέλος, κατά τους Hofer και Schendel *“στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικού του περιβάλλον”*.

Η άσκηση της διοίκησης με στρατηγικό σχέδιο δράσεως, σημαίνει την ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων και την ανάπτυξη συστήματος σκέψεων και διαδικασιών για τη **διαμόρφωση**, την **υλοποίηση** και την **αξιολόγηση** των δραστηριοτήτων. Εξετάζοντας τα τρία στάδια της στρατηγικής διοίκησης τα οποία εμφανίζονται στο σχήμα 1.1 κατανοούμε πως διαμορφώνεται η διαδικασία της στρατηγικής.

Στο πρώτο στάδιο έχουμε τη διαμόρφωση της, όπου εκεί εξετάζονται και διατυπώνονται οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές, ορίζονται οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες, η αποστολή της επιχείρησης, εγκαθιδρύονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, δημιουργούνται εναλλακτικές στρατηγικές και επιλέγονται συγκεκριμένες πολιτικές για την υλοποίηση των επιλέξιμων στρατηγικών. Θέματα διαμόρφωσης της στρατηγικής μπορεί να είναι η απόφαση προσέγγισης μιας νέας αγοράς-στόχου, ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες να εγκαταλειφθούν, πως θα ανακατανεμηθούν οι πόροι, εάν θα επεκτείνουμε ή θα διαφοροποιήσουμε τις

επιχειρηματικές μας δραστηριότητες, εάν θα μπορούμε σε διεθνείς αγορές, εάν θα αποδεσμευτούμε από μια joint-venture ή θα διαμορφώσουμε μια σχετική συνεργασία και τέλος πως θα αποφύγουμε μια υποχρεωτική συνεργασία (hostile takeover). Επειδή οι πόροι που χρησιμοποιεί η επιχείρηση δεν είναι απεριόριστοι, εκείνοι που θα πάρουν την τελική απόφαση για την υλοποίηση της στρατηγικής θα πρέπει να επιλέξουν εκείνη, η οποία θα επιφέρει το μεγαλύτερο “δυνατό” αποτέλεσμα, -γιατί το αποτέλεσμα ή στόχος που έχει θέσει μια επιχείρηση δεν είναι πάντα το κέρδος αλλά όπως αναφέραμε μπορεί να είναι όλα τα παραπάνω. Η στρατηγική λοιπόν διαμορφώνει μακροχρόνια συγκριτικά πλεονεκτήματα. Η εφαρμογή της στρατηγικής έχει πολυδιάστατες συνέπειες και ποικίλα αποτελέσματα σε έναν οργανισμό.

Το δεύτερο στάδιο της στρατηγικής, αυτό της υλοποίησης, αφορά την εγκαθίδρυση των ετήσιων στόχων, τη δραστηριοποίηση και την υποκίνηση των εργαζομένων. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας στρατηγικής-υποστηρικτής κουλτούρας, τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής δομής, τον επαναπροσδιορισμό των προσπαθειών του μάρκετινγκ, την προετοιμασία των προϋπολογισμών, την ανάπτυξη και τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων. Στο στάδιο αυτό η διοίκηση θα πρέπει να υποκινεί τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να ξεκινήσουν να εφαρμόζουν τη στρατηγική που επιλέχθηκε να υλοποιηθεί. Επομένως ο ρόλος της στρατηγικής διοίκησης στο στάδιο αυτό είναι αναμφίβολα σημαντικός. Συχνά εκτιμάται ως το πιο δύσκολο επίπεδο γιατί η υλοποίηση της στρατηγικής απαιτεί προσωπική κυριαρχία, δέσμευση και θυσίες. Ενδοπροσωπικές ικανότητες είναι βασικά στοιχεία για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής. Η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου επιδρά σε όλους τους εργαζόμε-

νους και τα στελέχη της επιχείρησης. Κάθε τμήμα ή τομέας του οργανισμού θα πρέπει να θέτει το ερώτημα “τι πρέπει να κάνουμε για να εφαρμόσουμε το μέρος του στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης που αντιστοιχεί σε μας” και “πόσο καλά μπορούμε να το πραγματοποιήσουμε αυτό;”. Η πρόκληση της υλοποίησης της στρατηγικής είναι να κινήσουμε το ενδιαφέρον των στελεχών και των εργαζομένων όλης τη επιχείρησης να εργασθούν μαζί με ενθουσιασμό και σθένος επιτυγχάνοντας τους τιθέμενους στόχους.

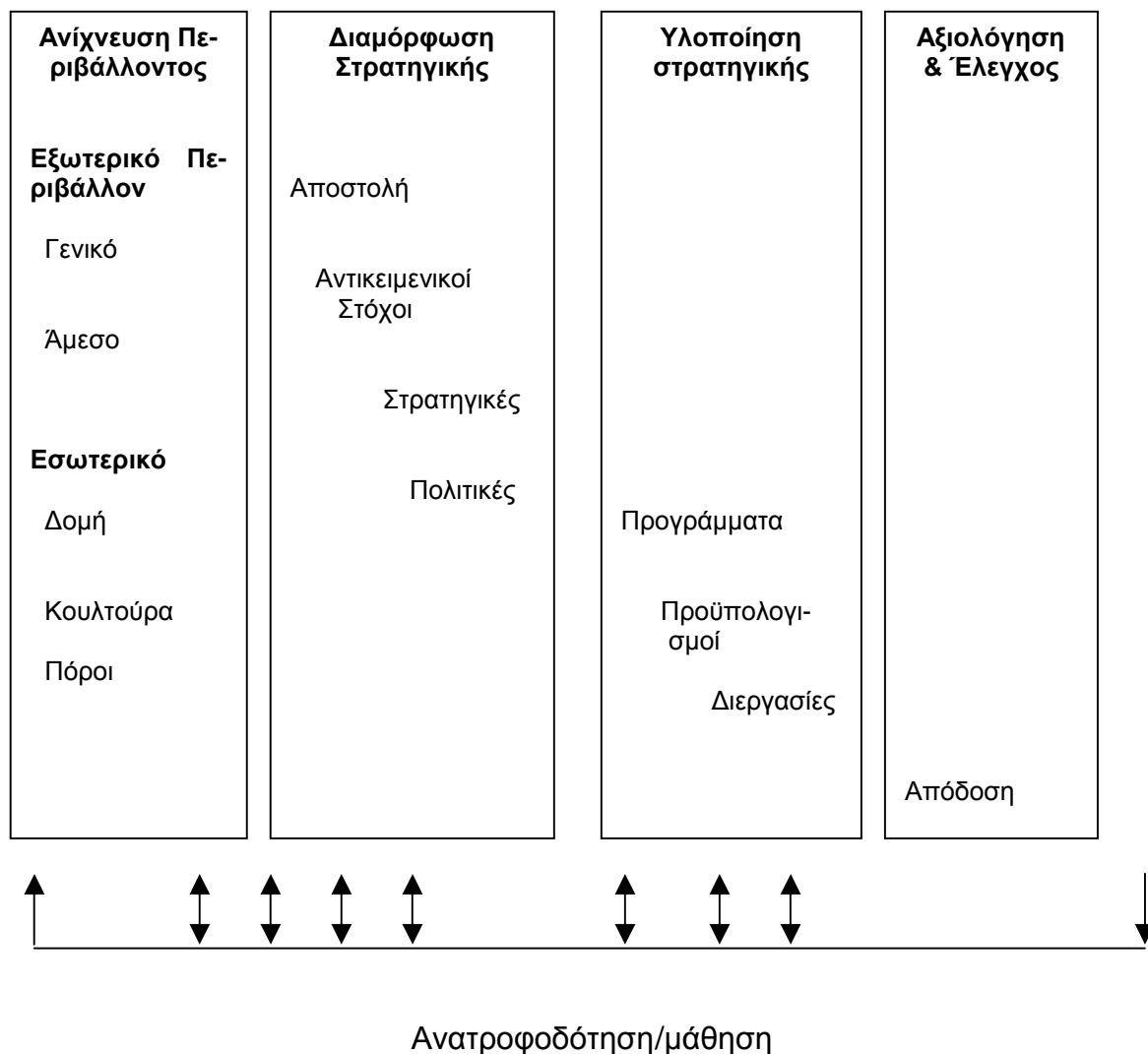
Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι το τελευταίο στάδιο της στρατηγικής διοίκησης. Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν εάν η στρατηγική υλοποιείται σωστά. Κάθε υλοποιήσιμη στρατηγική υπόκειται σε αλλαγές εξαιτίας των διαφορετικών εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που διαμορφώνονται συνέχεια στο δυναμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχει η επιχείρηση. Οι τρεις σημαντικές δραστηριότητες αξιολόγησης στρατηγικής είναι (α) η επανενοπιτισμός των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, ο οποίοι είναι οι βάσεις για τις τρέχουσες στρατηγικές που έχει η επιχείρηση., (β) η μέτρηση της απόδοσης και (γ) τα διορθωτικά μέτρα που θα πρέπει να πάρει αν και εφόσον η απόκλιση από τους στόχους είναι τόσο σημαντική.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής, η υλοποίηση και η αξιολόγηση της στρατηγικής αφορούν και τα τρία επίπεδα της ιεραρχίας των μεγάλων οργανισμών είτε αυτό είναι το ανώτατο επίπεδο είτε είναι το λειτουργικό επίπεδο.

Για παράδειγμα, δε σημαίνει ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής γίνεται μόνο από τα ανώτατα επίπεδα ιεραρχίας και μόνο η υλοποίηση από τα κατώτατα ε-

πίπεδα ιεραρχίας. Όλοι οι εργαζόμενοι συνενώνονται και υποστηρίζουν τη στρατηγική που θα οδηγήσει την επιχείρηση εκεί που θέλουν.

Σύμφωνα με την άποψη του Peter Drucker ο πρωταρχικός σκοπός της στρατηγικής διοίκησης είναι να σκέφτεσαι μέσα από όλη την αποστολή της επιχείρησης: αυτό σημαίνει να κάνεις την ερώτηση "Ποια είναι η επιχειρησιακή μας δραστηριότητα" αυτή οδηγεί στη διαμόρφωση των στόχων, στην ανάπτυξη των στρατηγικών, και στη διαμόρφωση των σημερινών αποφάσεων για μελλοντικά αποτελέσματα. Είναι φανερό πως αυτό μπορεί να γίνει από ένα μέρος του οργανισμού που μπορεί να δει όλη την επιχείρηση, που μπορεί να ισορροπήσει τους σκοπούς και τις ανάγκες του σήμερα σε σχέση με τις ανάγκες του αύριο και να ανακατανεύσει τους ανθρώπινους πόρους και το κεφάλαιο σε θέσεις κλειδιά.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.2. Βασικό Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

Όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.1, το μοντέλο της στρατηγικής διοίκησης αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

- ☞ Ανίχνευση Περιβάλλοντος
- ☞ Διαμόρφωση Στρατηγικής

∞ Υλοποίηση Στρατηγικής

∞ Αξιολόγηση και Έλεγχος

1.2.α Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Ανίχνευση του Περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η εκτίμηση και η επεξεργασία των πληροφοριών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε τα άτομα μέσα στην επιχείρηση να παίρνουν πιο αποτελεσματικές αποφάσεις. Σκοπός είναι να προσδιοριστούν οι στρατηγικοί παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν το μέλλον του οργανισμού. Ένας απλός τρόπος να διεξαχθεί η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η **ΔΑΕΑ** ανάλυση. Η ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (ΔΑΕΑ) βασίζεται στην αξιολόγηση των δεδομένων του παρελθόντος και του παρόντος σε συνδυασμό με τις προβλέψεις του μέλλοντος. Αποτελεί δε τη βάση για τη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού. Στην αξιολόγηση λαμβάνονται υπόψη οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων ομάδων είτε αυτές βρίσκονται εκτός της επιχείρησης (π.χ μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές) είτε εντός αυτής, (διευθυντές, εργαζόμενοι). Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι από τη μια πλευρά η διοικητική διαίσθηση και ποιοτική εκτίμηση και από την άλλη, οι συγκεκριμένες αξιολογικές προτεραιότητες των διοικούντων την επιχείρηση.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση ΔΑΕΑ υπάρχουν τα εξής θέματα τα οποία πρέπει να γίνουν κατανοητά από την αρχή:

🔔 Οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις δεν είναι ενιαίες. Μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πλήρεις και ολοκληρω-

μένες διαδικασίες. Σε άλλες που εφαρμόζουν συστήματα στρατηγικού προγραμματισμού, η διαδικασία μπορεί να είναι περιπτωσιακή και οργανωτικά μη δομημένη.

- 🔔 Η έκταση της ανάλυσης μπορεί να είναι μεγάλη και να καλύπτει οποιονδήποτε παράγοντα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που κρίνεται σημαντικός. Συνήθως όμως η ανάλυση καλύπτει τους κύριους τομείς επιχειρηματικής δράσης, όπως είναι η παραγωγή, οι αγορές, η χρηματοδότηση, ο ανταγωνισμός και η διοίκηση.
- 🔔 Η διαδικασία θα διαφέρει ανάλογα με την οργανωτική μονάδα που ασχολείται με τον προγραμματισμό. Σε αποκεντρωμένες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες η ανάλυση μπορεί να καλύπτει κάθε μονάδα. Σε μια συγκεντρωτική επιχείρηση η διαδικασία μπορεί να αναφέρεται σε ένα μέρος της επιχειρησιακής μονάδας, όπως είναι το marketing ενός προϊόντος. Τέλος, η ανάλυση μπορεί να γίνει για ειδικά προϊόντα ή ομάδες προϊόντων.
- 🔔 Η ανάλυση είναι μια δραστηριότητα στη διαδικασία προγραμματισμού που δεν μπορεί ή δεν θα πρέπει να ολοκληρώνεται στο σύνολο της σε μια τυπική βάση. Συνήθως ένα σημαντικό μέρος της πραγματοποιείται σε συνεχή βάση από τα επιμέρους διοικητικά στελέχη στους τομείς της δικής τους εποπτείας στο περιβάλλον.

Η ανάλυση ΔΑΕΑ αποσκοπεί στην πιστοποίηση και αξιολόγηση των κύριων τάσεων, παραγόντων και φαινομένων που μπορεί να έχουν μια επίδραση στη διαμόρφωση και ολοκλήρωση των γενικών στρατηγικών της επιχείρησης. Αυτό

αποτελεί ένα κρίσιμο βήμα στη διαδικασία προγραμματισμού για τους εξής τρεις λόγους:

Πρώτον υπάρχουν αλλαγές στο περιβάλλον μιας επιχείρησης οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά τις δραστηριότητες της. Έτσι, μπορεί να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα εάν οι παράγοντες αυτοί πιστοποιηθούν έγκαιρα και πριν να αισθανθεί η επιχείρηση τις συνέπειές τους.

Δεύτερον, οι περιβαλλοντολογικές αλλαγές πρέπει να εξετασθούν και να αξιολογηθούν. Δεδομένου όμως ότι δεν είναι δυνατή η εξέταση όλων των πληροφοριών που άμεσα ή έμμεσα είναι ενδεχόμενο να έχουν κάποια επίδραση στη διαδικασία προγραμματισμού, η επιχείρηση πρέπει να πιστοποιήσει ποιες από τις αλλαγές στο περιβάλλον είναι πιθανό να έχουν τη σχετικά μεγαλύτερη σπουδαιότητα στις δραστηριότητες της.

Τρίτον, πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με το βάθος και την αυστηρότητα της ανάλυσης που πρέπει να γίνει. Η έρευνα στα μεταβαλλόμενα περιβαλλοντικά φαινόμενα είναι συνήθως δαπανηρή και κάθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προσδιορίζει την έκταση στην οποία οι αλλαγές αυτές θα αναλυθούν.

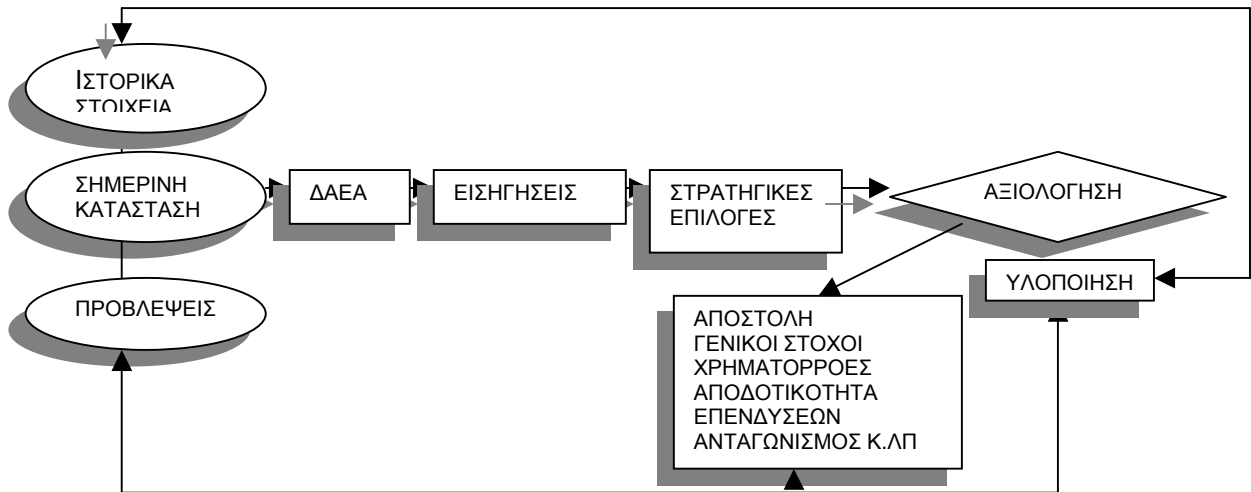
Η ανάλυση ΔΑΕΑ δίνει έμφαση στη σημασία της συστημικής εκτίμησης των περιβαλλοντικών συνεπειών. Η έρευνα και η αξιολόγηση των παραγόντων του περιβάλλοντος θα πρέπει να είναι συνεχής και σε ένα βαθμό συστηματική.

Η πείρα δείχνει ότι όσο περισσότερο συστηματικά εξετάζονται οι αλλαγές στο περιβάλλον τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να αποφευχθούν εκπλήξεις και να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά οι συνέπειες των αλλαγών αυτών στην επιχειρηματική δράση.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι εάν η ανάλυση γίνει με την απαιτούμενη προσοχή τότε μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη διαμόρφωση των γενικών στρατηγικών επιλογών.

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.2 οι στρατηγικές επιλογές πρέπει να αξιολογηθούν με βάση διάφορα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά αναφέρονται στην αποστολή και στους γενικούς στόχους της επιχείρησης, στις συνθήκες χρηματοροών στην αποδοτικότητα των επενδύσεων, στον ανταγωνισμό κ.λπ.

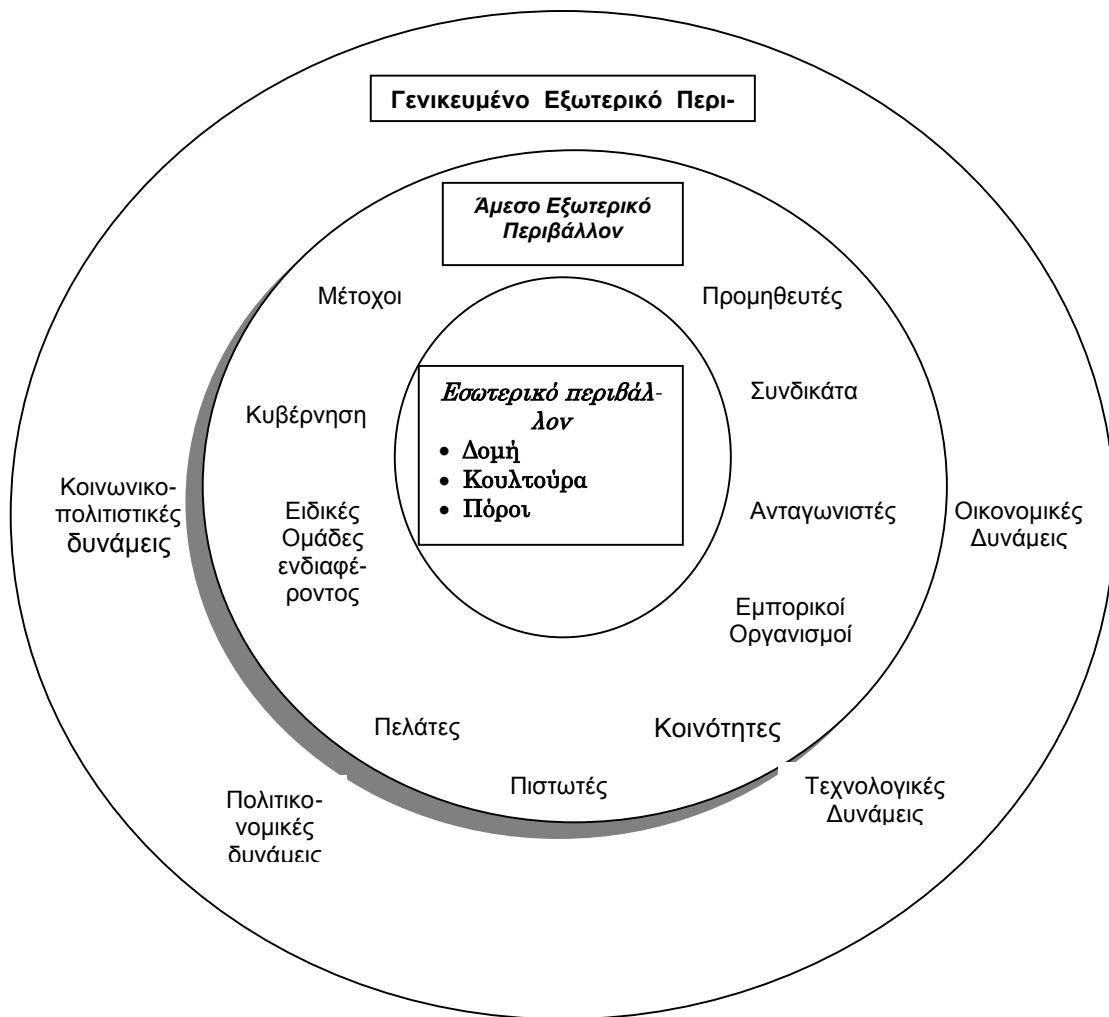
Η σπουδαιότητα του σταδίου αυτού στη διαδικασία προγραμματισμού διαπιστώνεται από το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις αρχίζουν το στρατηγικό προγραμματισμό με μια ανάλυση ΔΑΕΑ.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον συνίσταται σε μεταβλητές (**Ε**υκαιρίες και **Α**πειλές) που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση και συνήθως αφορούν το μακροπρόθεσμο ορίζοντα του οργανισμού. Το διάγραμμα 1.3 απεικονίζει τις μεταβλητές αυτές. Μπορεί να είναι γενικές τάσεις και δυνάμεις μέσα στο γενικό κοινωνικό περιβάλλον ή συγκεκριμένοι παράγοντες που λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του περιβάλλοντος όπως μπορεί να είναι ο κλάδος μέσα στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Το εσωτερικό περιβάλλον συνίσταται σε μεταβλητές (**Δ**υνάμεις και **Α**δυναμίες), οι οποίες βρίσκονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση και αφορούν, όπως και οι μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος, το μακροπρόθεσμο ορίζοντα του οργανισμού. Περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης. Οι δυνάμεις μπορούν να δημιουργήσουν ισχυρά ανταγωνιστικά εργαλεία και να χρησιμοποιηθούν για να μπορέσει να κερδίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1.2.β Διαμόρφωση Στρατηγικής

Διαμόρφωση Στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχεδίων για να είναι όσο το δυνατό περισσότερο η διοίκηση της επιχείρησης αποτελεσματική στις αποφάσεις της. Περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής της επιχείρησης, των αντικειμενικών στόχων, την ανάπτυξη στρατηγικών και τίθενται οι κατευθυντήριες πολιτικές.

Αποστολή (Mission)

Η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος ύπαρξής της. Ορίζει *τι* η επιχείρηση παράγει και προσφέρει στην κοινωνία την οποία ανήκει π.χ πουλάει κινητά, προσφέρει τραπεζικές υπηρεσίες. Όταν η αποστολή της επιχείρησης γίνεται κατανοητή από τους εργαζόμενους μέσα στο περιβάλλον της, τότε μπορεί να ορίσει το βασικό λόγο ύπαρξής της και αυτόματα να διαφοροποιηθεί από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Όταν η αποστολή της επιχείρησης είναι επίσημη (γραπτή) τότε δεν ξέρει μόνο *ποια* είναι η παρούσα κατάστασή της αλλά και *πού* μπορεί να βρεθεί στο μέλλον. Η γραπτή αποστολή δημιουργεί ένα πνεύμα συνεργασίας και οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις ίδιες προσδοκίες και επικοινωνούν με τους ενδιαφερόμενους έξω από την επιχείρηση με ένα κοινό κώδικα επικοινωνίας. Η αποστολή μπορεί να είναι αόριστη ή μπορεί να γίνει πιο συγκεκριμένη π.χ μια επιχείρηση υποστηρίζει ότι *“εμείς ικανοποιούμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πελάτες και τον κάθε ενδιαφερόμενο”* αυτή η αποστολή είναι αόριστη ενώ μια άλλη επιχείρηση υποστηρίζει ότι *“σκοπός μας είναι να βελτιώσουμε την ποιότητα των οικιακών συσκευών μας μέσω του σωστού σχεδιασμού και της υποστήριξης του marketing”*.

Αντικειμενικοί Σκοποί (objectives)

Οι αντικειμενικοί σκοποί είναι το αποτέλεσμα του προγραμματισμού. Ορίζουν *τι* πρόκειται να επιτευχθεί και μέχρι *πότε*. Για παράδειγμα αντικειμενικοί σκοποί μπορεί να είναι:

-
- ∞ Να επιτευχθεί 10% αύξηση στα κέρδη ανά μετοχή την επόμενη διετία
 - ∞ Να επιτευχθεί 20%-25% αύξηση στην απόδοση των κοινών μετοχών, μέσα στα επόμενα 3 χρόνια
 - ∞ Να επιτευχθεί 27% απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου, στην επόμενη 5ετία

Υπάρχει σύγχυση στην ελληνική βιβλιογραφία ανάμεσα στους όρους “στόχος” (goal) και “σκοπός” (objective). Ο στόχος είναι πιο αόριστη έννοια γιατί δεν ποσοτικοποιούμε αυτά που θέλουμε να επιτύχουμε. Για παράδειγμα, στόχος της επιχείρησης θα μπορούσε να είναι η αυξανόμενη κερδοφορία, γιατί δεν αναφέρεται σε αριθμούς ή ποσοστά δηλ. πόσο θα θέλαμε να είναι η αύξηση των κερδών.

Συνήθως οι στόχοι και οι σκοποί των επιχειρήσεων είναι:

- Καθαρά κέρδη
- Αποδοτικότητα
- Ανάπτυξη
- Πλούτος των μετόχων
- ΚΠΑ και Απόδοση των επενδύσεων
- Φήμη
- Εισφορές στους εργαζομένους
- Μερίδιο αγοράς
- Εξέλιξη τεχνολογίας
- Επιβίωση

Στρατηγικές (Strategies)

Στρατηγική είναι ένα ευρύ και περιεκτικό σχέδιο που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα επιτύχει στην αποστολή που έχει θέσει και θα πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Η ανάπτυξη στρατηγικής μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να έχει ή ελαχιστοποιεί τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματα.

Τα τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής είναι:

- ☞ Το εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy)
- ☞ Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (business level strategy)
- ☞ Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχείρησης (functional level strategy)

Όταν αναφερόμαστε στην εταιρική ή επιχειρησιακή στρατηγική εννοούμε τη στρατηγική που αφορά το σύνολο της επιχείρησης. Οι αποφάσεις σε αυτό το επίπεδο αφορούν την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, την πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων του σε νέους τομείς ή η κατάργηση άλλων τομέων. Η εταιρική στρατηγική θα πρέπει να αποσκοπεί στο συντονισμό και την καλύτερη δυνατή επίδοση του χαρτοφυλακίου των επιχειρηματικών μονάδων.

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε μία από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες έτσι ώστε να μπορέσει να αντιμε-

τωπίσει τον ανταγωνισμό στο συγκεκριμένο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αφορά τη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων π.χ στρατηγική μάρκετινγκ.

Πολιτικές (Policies)

Οι πολιτικές είναι κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες βοηθούν να γίνεται στην πράξη ότι έχει διαμορφωθεί στα πλαίσια της στρατηγικής. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να επιβεβαιώσουν ότι τα άτομα μέσα στην επιχείρηση παίρνουν τις αποφάσεις και δραστηριοποιούνται για να υποστηρίξουν την αποστολή, στους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

1.2.γ Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι η διαδικασία σύμφωνα μέσα από την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε εφαρμογή μέσα από την ανάπτυξη των προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διεργασιών. Κατά τη διάρκεια εφαρμογής της στρατηγικής μπορεί να επέλθουν αλλαγές στην κουλτούρα, τη δομή και στον τρόπο διοίκησης όλου του οργανισμού.

Προγράμματα (Programs)

Είναι δραστηριότητες που έχουν διακηρυχθεί και είναι απαραίτητες προκειμένου να υλοποιηθεί ένα συγκεκριμένο σχέδιο που θέλουμε να θέσουμε σε εφαρμογή.

Προϋπολογισμοί (Capital Budget)

Είναι η κατάσταση που αφορά τα προγράμματα του οργανισμού εκφρασμένα σε ποσά. Ένας προϋπολογισμός παρουσιάζει το λεπτομερές κόστος κάθε προγράμματος. Παράδειγμα μερικές επιχειρήσεις επιδιώκουν να έχουν ένα συγκεκριμένο ύψος ποσοστού στον εσωτερικό συντελεστή απόδοσης των επενδύσεων τους.

Διεργασίες (Procedures)

Είναι ένα σύστημα από διαδοχικά βήματα και τεχνικές που περιγράφουν με λεπτομέρειες πως ένα συγκεκριμένο έργο πρόκειται να εφαρμοσθεί.

1.2.δ Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής

Αξιολόγηση και Έλεγχος είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι δραστηριότητες και η επίδοση ελέγχονται συγκρίνοντας την πραγματική επίδοση με την επιθυμητή. Τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα χρησιμοποιούν το αποτέλεσμα από την παραπάνω σχέση για πάρουν διορθωτικά μέτρα και να λύσουν τα προβλήματα. Παρ' όλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος γίνονται στο τελευταίο στάδιο

της στρατηγικής διοίκησης, μπορεί να εντοπίσουν αδυναμίες στα προηγούμενα στάδια και να επανεκκινήσουν τη διαδικασία του μοντέλου της στρατηγικής διοίκησης.

Για να έχουμε τα αποτελέσματα που θέλουμε, στο στάδιο αυτό θα πρέπει τα στελέχη να παίρνουν ακριβείς - χωρίς διαστρέβλωση- πληροφορίες από τους ανθρώπους που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες αυτές τα στελέχη συγκρίνουν ότι έχει επιτευχθεί έως τώρα με ότι είχε προγραμματισθεί να γίνει στο στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής.

Ανατροφοδότηση /Διαδικασία μάθησης

Επειδή μια επιχείρηση ή επιχειρησιακή μονάδα αναπτύσσει στρατηγικές και προγράμματα, συχνά θα πρέπει να επαναπροσδιορίζει και να διορθώνει αποφάσεις που έχουν γίνει σε προηγούμενα στάδια του μοντέλου στρατηγικής διοίκησης. Για παράδειγμα μια «φτωχή» επίδοση συνήθως παρουσιάζει ότι κάτι δεν γίνεται σωστά στα προηγούμενα στάδια της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής. Μπορεί επίσης να σημαίνει ότι ένας νέος ανταγωνιστής δεν εντοπίστηκε στο πρώτο στάδιο της ανίχνευσης του περιβάλλοντος και δημιούργησε μια εικόνα της επίδοσης της επιχείρησης, η οποία φαίνεται πολύ φτωχή.

1.3. Η Στρατηγική Διοίκηση ως μέσο βελτίωσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

Το έντονο χαρακτηριστικό της στρατηγικής διοίκησης είναι ότι δίνει έμφαση στη στρατηγική διαδικασία λήψης αποφάσεως. Καθώς οι οργανισμοί μεγαλώνουν και αναπτύσσονται μέσα σε ολοένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον, τόσο δημιουργείται πιο έντονα η ανάγκη να παρθούν αποφάσεις οι οποίες είναι πιο περίπλοκες και δύσκολες.

Αντίθετα από άλλες αποφάσεις, οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν το μακροπρόθεσμο ορίζοντα όλου του οργανισμού και έχουν τρία χαρακτηριστικά:

- ∞ Σπάνιες: οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται σπάνια και η καθεμία είναι μοναδική
- ∞ Επακόλουθες: οι στρατηγικές αποφάσεις δεσμεύουν μεγάλα κεφάλαια της επιχείρησης και απαιτούν σημαντική δέσμευση από τους εργαζόμενους όλων των επιπέδων
- ∞ Καθοδηγητικές: οι στρατηγικές αποφάσεις θέτουν προτεραιότητες για μελλοντικές δραστηριότητες ολόκληρης της επιχείρησης

Προσέγγιση κατά Mintzberg της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων

Σύμφωνα με τον *Mintzberg* οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται με τους εξής τρόπους:

-
- ☞ *Επιχειρηματικός τρόπος.* Η στρατηγική απόφαση λαμβάνεται από ένα "ίσχυρό" άτομο μέσα στην επιχείρηση, το οποίο εστιάζει το ενδιαφέρον του στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον και όχι στα προβλήματα που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση. Η βάση της στρατηγικής είναι το όραμα του ιδρυτή της επιχείρησης. Ο κύριος στόχος είναι η ανάπτυξη της επιχείρησης.
 - ☞ *Προσαρμοσμένος τρόπος.* Αυτή η διαδικασία λήψης απόφασης αναζητά δραστικές λύσεις των υπαρχόντων προβλημάτων παρά την αναζήτηση ευκαιριών. Η στρατηγική διασπάται και αναπτύσσεται έτσι ώστε να οδηγήσει την επιχείρηση προς τα εμπρός.
 - ☞ *Προγραμματισμένος τρόπος.* Αυτό το είδος της διαδικασίας λήψης απόφασης περιλαμβάνει τη συστηματική συγκέντρωση πληροφοριών για την ανάλυση της κάθε περίπτωσης που παρουσιάζεται, για την ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών και την επιλογή της πιο κατάλληλης στρατηγικής. Συμπεριλαμβάνει την αναζήτηση νέων ευκαιριών και την επίλυση των ήδη υπαρχόντων προβλημάτων.

Σε μερικές περιπτώσεις η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει και μια τέταρτη προσέγγιση την λεγόμενη *λογική αυξητική*, η οποία αποτελεί το συνδυασμό όλων των προηγούμενων προσεγγίσεων της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Αυτή η προσέγγιση φαίνεται να είναι πιο χρήσιμη στην περίπτωση που το περι-

βάλλον μεταβάλλεται ραγδαία, όταν είναι να δημιουργηθεί ένα κλίμα ομοφωνίας μέσα στην επιχείρηση και όταν είναι να αναπτυχθούν οι απαραίτητοι πόροι πριν από τη δέσμευση όλης της επιχείρησης για μια συγκεκριμένη στρατηγική.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι σύμφωνα με τους οποίους χρησιμοποιείται είτε ο επιχειρηματικός τρόπος είτε ο προσαρμοσμένος τρόπος είτε οποιοσδήποτε άλλος τρόπος. Κάθε τρόπος μπορεί να αποδειχθεί είτε αποτελεσματικός είτε αναποτελεσματικός δεν υπάρχει πάντα κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση κατά την οποία θα πρέπει να λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις γιατί όπως έχουμε αναφέρει το περιβάλλον είναι δυναμικό και οι στρατηγικές αποφάσεις είναι μοναδικές. Για αυτούς τους λόγους προτείνουμε τα παρακάτω οκτώ βήματα λήψης στρατηγικής απόφασης έτσι ώστε να μπορέσουμε να βελτιώσουμε τη διαδικασία:

- *Εκτίμηση των τρεχουσών αποτελεσμάτων επίδοσης σε όρους απόδοσης της επένδυσης, κερδοφορίας, τρέχουσας αποστολής, σκοπών, στρατηγικών και πολιτικών.*
- *Επιθεώρηση της διοίκησης του οργανισμού που σημαίνει ότι θα πρέπει να γίνει εκτίμηση της απόδοσης των στελεχών και των διευθυντών της επιχείρησης.*
- *Ανίχνευση και επεξεργασία του εξωτερικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να προσδιορισθούν οι ευκαιρίες και απειλές.*
- *Ανίχνευση και επεξεργασία του εσωτερικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να προσδιορισθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες.*

-
- ↪ *Ανάλυση στρατηγικών παραγόντων (ΔΑΕΑ) για τον εντοπισμό των περιοχών που παρουσιάζουν προβλήματα και για την ανασκόπηση της οργανωσιακής αποστολής και των τιθέμενων στόχων.*
 - ↪ *Διαμόρφωση, εκτίμηση και επιλογή των καταλληλότερων στρατηγικών.*
 - ↪ *Εφαρμογή επιλεγμένων στρατηγικών μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διεργασιών.*
 - ↪ *Εκτίμηση εφαρμοσμένων στρατηγικών μέσω συστημάτων ανατροφοδότησης και έλεγχου των δραστηριοτήτων έτσι ώστε να εξασφαλίσουμε την ελάχιστη απόκλιση από τα προγράμματα που εφαρμόζονται.*

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999
2. Porter M. "What is Strategy?" Harvard Business Review, 1996
3. Mintzberg H., "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies", California Management Review, Fall 1987
4. Quinn, J., H. Mintzberg and R. M. James, The Strategy Process Concepts, Contexts and Cases, Prentice-Hall, 1998, First Edition.
5. M. Goldstein, CPA "The CPA in Industry", The CPA Journal, December 1995
6. Mike M.K. Chan, "Achieving audit uniformity out of diversity: a case study of an international bank", Managerial auditing Journal, Vol. 10 No.4 1995, pp.44-48.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Πριν την ανάλυση είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι σε αυτή τη διπλωματική εργασία δεν θα γίνει τόσο εκτεταμένη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Πριν από τη διαμόρφωση της στρατηγικής, η επιχείρηση θα πρέπει να ανιχνεύσει το εξωτερικό περιβάλλον της, έτσι ώστε να εντοπίσει πιθανές ευκαιρίες και απειλές καθώς επίσης και το εσωτερικό περιβάλλον για δυνάμεις και αδυναμίες.

Ανίχνευση περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον έτσι ώστε να δημιουργηθεί κλίμα συνέργειας μεταξύ των ατόμων στην επιχείρηση και να εξασφαλιστεί όσο το δυνατόν περισσότερο η ομαλή εφαρμογή της στρατηγικής με απώτερο σκοπό τη μακροπρόθεσμη επιβίωση του οργανισμού.

Ανιχνεύοντας πρώτα το εξωτερικό περιβάλλον, τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν τις μεταβλητές του γενικού και του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτό συμβαίνει γιατί η επιχείρηση δεν μπορεί να προβεί σε δραστηριότητες οι οποίες δεν είναι συμβατές με τις ανάγκες που διαμορφώνονται στο εξωτερικό

περιβάλλον. Το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους γενικούς προσδιοριστικούς παράγοντες οι οποίοι δεν επηρεάζουν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες του οργανισμού αλλά μπορεί και συχνά συμβαίνει να επηρεάζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες του. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες είναι :

- ↪ Οικονομικοί
- ↪ Τεχνολογικοί
- ↪ Πολιτικο-νομικοί
- ↪ Κοινωνικοί

Το άμεσο περιβάλλον αφορά τα στοιχεία ή τις ομάδες οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση και αντίστροφα οι ομάδες επηρεάζονται από την επιχείρηση. Οι ομάδες αυτές είναι η κυβέρνηση, τοπικές κοινότητες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, τα συνδικάτα, ειδικές ομάδες αναφοράς και οι εμπορικοί οργανισμοί. Το άμεσο περιβάλλον είναι τυπικά ο κλάδος μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Από τι εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία των επιχειρήσεων; Γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους στόχους που έχουν θέσει ενώ κάποιοι άλλες αποτυγχάνουν; Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα τα οποία έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τον κόσμο των επιχειρήσεων.

Υπάρχει μεγάλος αριθμός στρατηγικών παραγόντων στο εξωτερικό περιβάλλον, αυτός ο αριθμός μεταβάλλεται ανάλογα με τη χώρα στην οποία βρίσκεται η κάθε επιχείρηση.

Χειρισμός των εξωτερικών τάσεων

Σύμφωνα με τον Πίνακα 2.1 μεγάλες επιχειρήσεις κατηγοριοποιούν το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον σε τέσσερις κατηγορίες όπως έχουμε ήδη αναφέρει και εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε κάθε μια από αυτές προκειμένου να εντοπίσουν τυχόν μεταβολές που θα επηρεάσουν την επιχείρηση. Είναι φανερό πως μία τάση είναι πολύ σημαντική σε έναν κλάδο αλλά λιγότερο σημαντική σε κάποιον άλλον κλάδο.

Πίνακας 2.1.

Μερικές σημαντικές μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος

Οικονομικοί	Τεχνολογικοί	Πολιτικο-νομοθετικοί	Κοινωνικο-πολιτισμικοί
ΑΕΠ	Κυβερνητικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη	Νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος	Αλλαγές τρόπου ζωής
Επιτόκια	Δαπάνες του κλάδου για E&A	Νόμοι φορολογίας	Προσδοκίες στην καριέρα
Προσφορά χρήματος	Εστίαση σε τεχνολογικές προσπάθειες	Ειδικά κίνητρα	Δραστηριοποίηση καταναλωτή
Πληθωριστικές τάσεις	Προστασία των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας	Νόμοι εξωτερικού εμπορίου	Ρυθμός διαμόρφωσης οικογένειας
Επίπεδα ανεργίας	Νέα προϊόντα	Προθέσεις σε ξένες επιχειρήσεις	Ρυθμός ανάπτυξης πληθυσμού
Μισθοί	Βελτιώσεις στην παραγωγή μέσω αυτοματισμού	Νόμοι για πρόσληψη ή προαγωγή	Κατανομή ηλικίας του πληθυσμού
Υποτίμηση/ανατίμηση εθνικού νομίσματος		Σταθερότητα της κυβέρνησης	Αποκέντρωση

Οι οικονομικές τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι φανερό πως έχουν σημαντική επίδραση στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Για παράδειγμα, μια

αύξηση των επιτοκίων δημιουργήσει μια αύξηση των επιτοκίων και στα στεγαστικά δάνεια οπότε σημαίνει ότι θα μειωθούν οι πωλήσεις οικιακών συσκευών ή επίπλων. Αυξάνοντας τα επιτόκια των στεγαστικών δανείων αυξάνεται το κόστος αγοράς κατοικίας οπότε κατά συνέπεια μειώνεται η ζήτηση για αγορά νέων ή παλιών κατοικιών. Συνήθως, μεγάλες οικιακές συσκευές αγοράζονται όταν οι άνθρωποι αλλάζουν κατοικία, μια μείωση στην πώληση των κατοικιών μπορεί να σημαίνει αντίστοιχα μείωση στην πώληση ψυγείων, πλυντηρίων πιάτων κατά συνέπεια σημαίνει μείωση των κερδών για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στον κλάδο ηλεκτρικών συσκευών.

Αλλαγές στις τεχνολογικές τάσεις έχουν επίσης σημαντικές επιδράσεις στους κλάδους της οικονομίας. Για παράδειγμα, σημαντικές τεχνολογικές βελτιώσεις στους επεξεργαστές μνήμης ηλεκτρονικών υπολογιστών δεν οδηγεί μόνο σε αύξηση της χρήσης των προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών αλλά αυξάνει και την απόδοση του κινητήρα ενός αυτοκινήτου επιτυγχάνοντας και οικονομία στην κατανάλωση καυσίμων εφόσον χρησιμοποιούνται επεξεργαστές στην κατανάλωση καυσίμων.

Σημαντικές πολιτικο-νομικές τάσεις έχουν ουσιαστικές επιδράσεις στις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, όταν επιβάλλονται περιβαλλοντικοί νόμοι σε μια περιοχή, οι οποίοι δεν επιτρέπουν τη δημιουργία ηλεκτρικών σταθμών κοντά σε κατοικημένες περιοχές.

Δημογραφικές τάσεις είναι μέρος των κοινωνικο-πολιτισμικών μεταβλητών που επηρεάζουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, μια αύξηση της

υπογεννητικότητας οδηγεί σε αύξηση των ανθρώπων μεγάλης ηλικίας οπότε αυξάνονται οι πωλήσεις αγαθών που χρησιμοποιούνται ή καταναλώνονται στον ελεύθερο χρόνο τους.

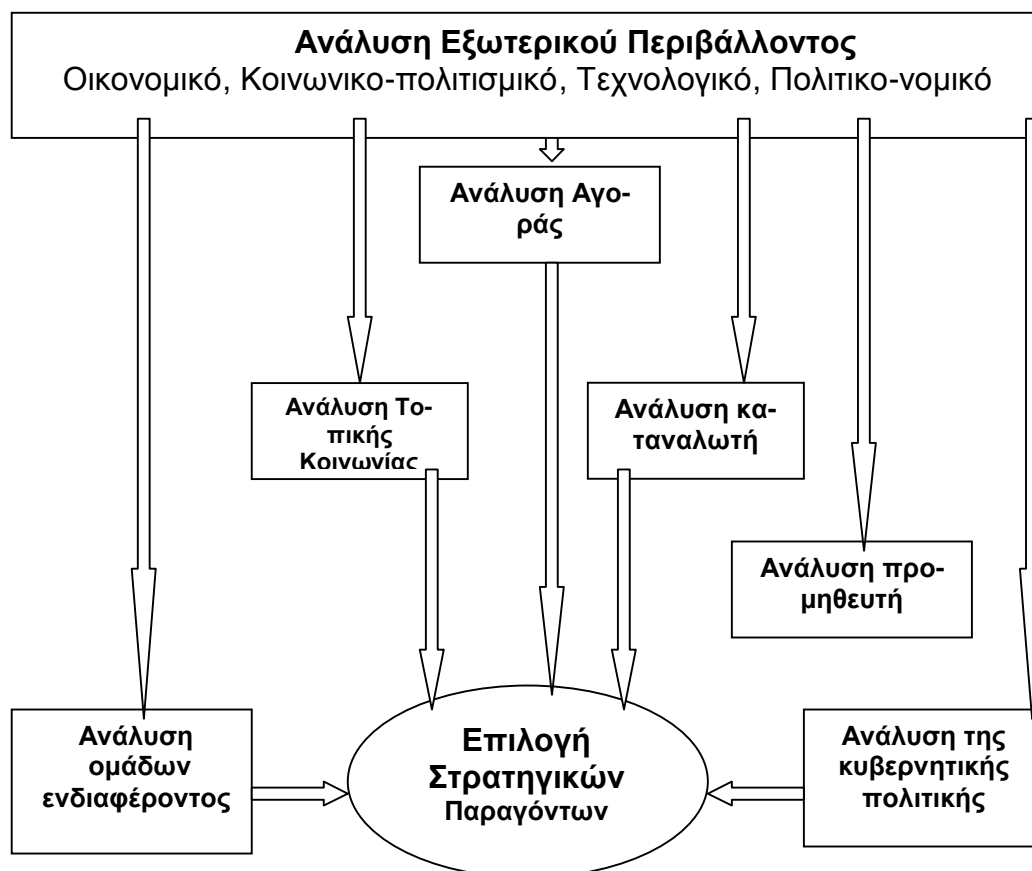
Γιατί όμως συνήθως ανταποκρίνονται διαφορετικά οι επιχειρήσεις στις ίδιες εξωτερικές μεταβολές; Ένας λόγος είναι στις διαφορές που υπάρχουν στην ικανότητα των στελεχών να αναγνωρίζουν και να καταλαβαίνουν τους εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες. Μερικές επιχειρήσεις καταφέρνουν επιτυχώς να εντοπίσουν και να χειριστούν όλους τους εξωτερικούς παράγοντες. Προσωπικές αξίες των στελεχών καθώς και η επιτυχία τρεχουσών στρατηγικών είναι πιθανόν να εμποδίσουν τα στελέχη να αντιληφθούν τι είναι σημαντικό στο εξωτερικό περιβάλλον που μπορεί να επηρεάσει την πορεία της επιχείρησης καθώς και να μην μπορούν να ερμηνεύσουν σωστά αυτό που αντιλαμβάνονται.

Όταν μια επιχείρηση έχει την ανάγκη να αλλάξει τη στρατηγική της, υπάρχει περίπτωση να μην καταφέρει να συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον έτσι ώστε να αλλάξει τη στρατηγική της με επιτυχία.

Ένας τρόπος για τον εντοπισμό και την ανάλυση των εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον είναι η *μήτρα των θεμάτων σε προτεραιότητα (Πίνακας 2.2)* ως εξής:

Πίνακας 2.2.

Μήτρα θεμάτων σε προτεραιότητα



1. Προσδιορισμός του αριθμού των πιθανών τάσεων που αναδύονται από το εξωτερικό περιβάλλον.
2. Ταξινόμηση των πιθανοτήτων αυτών των τάσεων από τα χαμηλά στα υψηλά.
3. Ταξινόμηση αυτών σύμφωνα με την επίδραση που έχουν από τα χαμηλά στα υψηλά.

Με αυτόν τον τρόπο η μήτρα μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη να αποφασίσουν ποιες περιβαλλοντικές τάσεις μπορούν να ανιχνευθούν ή μπορούν να χαρακτη-

ριστούν ως σημαντικοί στρατηγικοί παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως στρατηγικοί ονομάζονται ευκαιρίες και απειλές οι οποίοι περιλαμβάνονται στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

2.2 Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος

2.2.1 Η Θεωρία των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει στην παρούσα εργασία θα κάνουμε μια εκτενής ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και στις δυνάμεις και αδυναμίες που εντοπίζονται σε αυτό. Ανιχνεύοντας και αναλύοντας το εξωτερικό περιβάλλον όπως ήδη αναφέραμε στην παράγραφο 2.1 και εντοπίζοντας τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται δεν είναι αρκετό για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η επιχείρηση. Τα στελέχη ή οι αναλυτές θα πρέπει να κοιτούν και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης έτσι ώστε να προσδιορίσει εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες δηλαδή εκείνες τις δυνάμεις ή τις αδυναμίες που είναι πιθανόν να καθορίσουν εάν μια επιχείρηση είναι ικανή να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις και να αποφύγει τις αδυναμίες της. Η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος συνήθως αναφέρεται ως οργανωσιακή ανάλυση και αφορά τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των οργανωσιακών πόρων.

Ο πόρος μπορεί να είναι στοιχείο του ενεργητικού ή ανταγωνιστικότητα, ή διαδικασία ή ικανότητα ή γνώση που ελέγχεται από την επιχείρηση. Ο πόρος είναι δύναμη όταν παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, το ο-

ποίο η επιχείρηση έχει ή κάνει το ίδιο καλά ή ακόμα καλύτερα από τους ήδη υπάρχοντες ή τους δυνητικούς ανταγωνιστές. Ο πόρος είναι αδυναμία όταν μια επιχείρηση κάνει κάτι λιγότερο αποτελεσματικά ή δεν κάνει κάτι καθόλου γιατί δεν έχει την ικανότητα να το κάνει παρ' όλο που οι ανταγωνιστές έχουν την ικανότητα να το κάνουν.

Σύμφωνα με την ανάλυση ΑΣΜΟ του Μπάρνευ (VRIO Framework) όταν κάποιος θέτει τα παρακάτω ερωτήματα μπορεί να εκτιμήσει κάθε πόρο της επιχείρησης:

- ❖ **Αξία:** Προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση;
- ❖ **Σπανιότητα:** Τον διαθέτουν και οι ανταγωνιστές;
- ❖ **Μίμηση:** Είναι δαπανηρό για τους άλλους να το μιμηθούν;
- ❖ **Οργάνωση:** Είναι σωστά οργανωμένη η επιχείρηση για να εκμεταλλευτεί τον πόρο;

Εάν η απάντηση σε αυτές τις ερωτήσεις είναι “ναι” τότε ο πόρος θεωρείται ότι είναι δύναμη ή θεμελιώδης ικανότητα.

2.2.1.1. Όταν οι Πόροι οδηγούν σε Ικανότητες

Οι πόροι από μόνοι τους δεν έχουν αξία. Σύμφωνα, με τους Hitt, Ireland και Hoskisson (1997) πρέπει να οργανωθούν σε ομάδες που διασφαλίζουν συγκεκριμένα αποτελέσματα όπως π.χ καλή ποιότητα των προϊόντων. Όπως εμφανίζεται στο πίνακα 2.3 οι πόροι πρέπει να συνδυάζονται και να μετασχηματίζονται σε ικανότητες. Οι ικανότητες αποτελούν την πηγή του πυρήνα ανταγωνισμού ή

των μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησης που με τη σειρά τους είναι η θεμελίωση για ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποτελεί το δρόμο για τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Μια τεχνολογική ανακάλυψη για παράδειγμα μπορεί να είναι ένας πολύ σημαντικός πόρος αλλά εάν δεν υπάρχει ιδιαίτερη ιακνότητα μάρκετινγκ, η επιχείρηση δεν πρόκειται να αποκτήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι ικανότητες χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες: σε βασικές και μοναδικές ή διακεκριμένες. Ως βασικές ορίζονται εκείνες που διαθέτουν εκτός από την επιχείρηση και οι ανταγωνιστές της ή μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από αυτούς. Αντίθετα, μοναδικές ή διακεκριμένες –αναφέρονται και ως πυρήνας ανταγωνισμού–είναι εκείνες που τις διαθέτει μόνο η επιχείρηση και δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι βασικές ικανότητες είναι απαραίτητες σε μια επιχείρηση ενώ οι μοναδικές είναι δυνατόν να προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται ολόκληρη η στρατηγική της επιχείρησης.

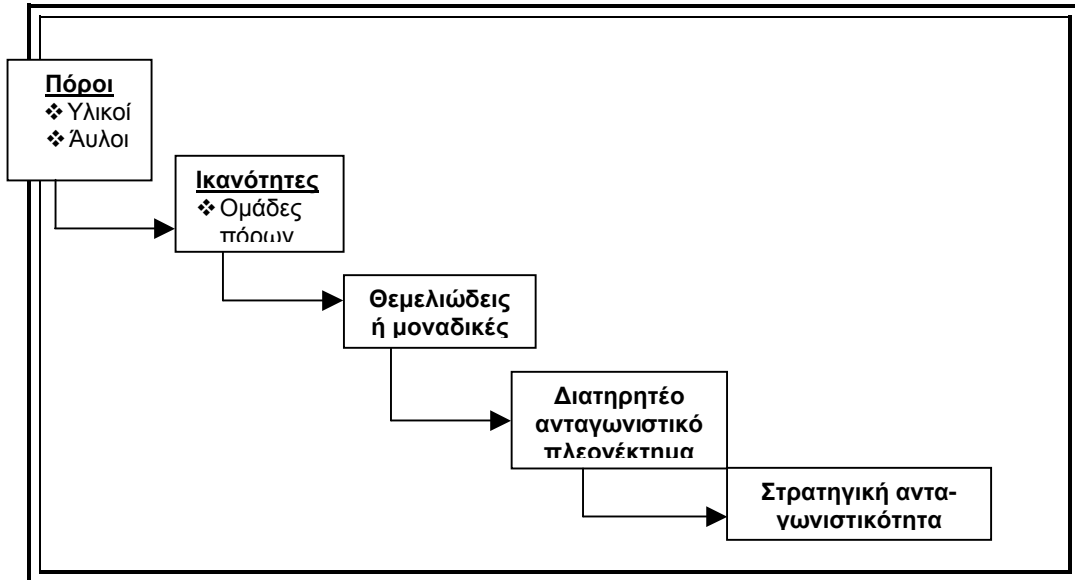
Η χάραξη στρατηγικής επαναπροσδιορίζεται πλέον ως ένας αγώνας δημιουργίας μοναδικών ικανοτήτων πριν από τους ανταγωνιστές. Ζητούμενο στην περίπτωση αυτή δεν είναι αυτό καθ' αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ζητούμενο είναι η δημιουργία ικανοτήτων που είναι σε θέση να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μια διακεκριμένη ικανότητα διαφέρει από τις υπόλοιπες στο ότι προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέους

κλάδους και ακόμη παρουσιάζει μεγάλο χρόνο ζωής. Οι ικανότητες αυτές δεν ταυτίζονται με συγκεκριμένα προϊόντα αφού παρουσιάζουν μεγαλύτερο κύκλο ζωής από αυτά. Βέβαια δε σημαίνει ότι οι διακεκριμένες ικανότητες δεν υπόκεινται σε απαξίωση απλώς ότι μπορούν να αποδώσουν πολλά προϊόντα πριν απαξιωθούν και αντικατασταθούν από νέες. Διαχρονικά πάντως ο κύκλος ζωής των ικανοτήτων μειώνεται εξ αιτίας της γρήγορης εμφάνισης των νέων τεχνολογιών. Η έννοια της απαξίωσης ταυτίζεται ορισμένες φορές με την αντιγραφή από τους ανταγωνιστές μιας διακεκριμένης ή θεμελιώδους ικανότητας καθώς και του συνδυασμού πόρων που την παράγει. Έτσι το αν οι πόροι και οι ικανότητες θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται όχι μόνο από τον κύκλο ζωής τους, αλλά και από την ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές προσδιορίζουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη μεταξύ τους σχέση, από το χρόνο που απαιτείται για τη συγκέντρωση των πόρων και των ικανοτήτων καθώς και από τη δυνατότητα να αντιγραφεί η σχέση που συνδέει τους πόρους και τις ικανότητες. *Πίνακας 2.3.*

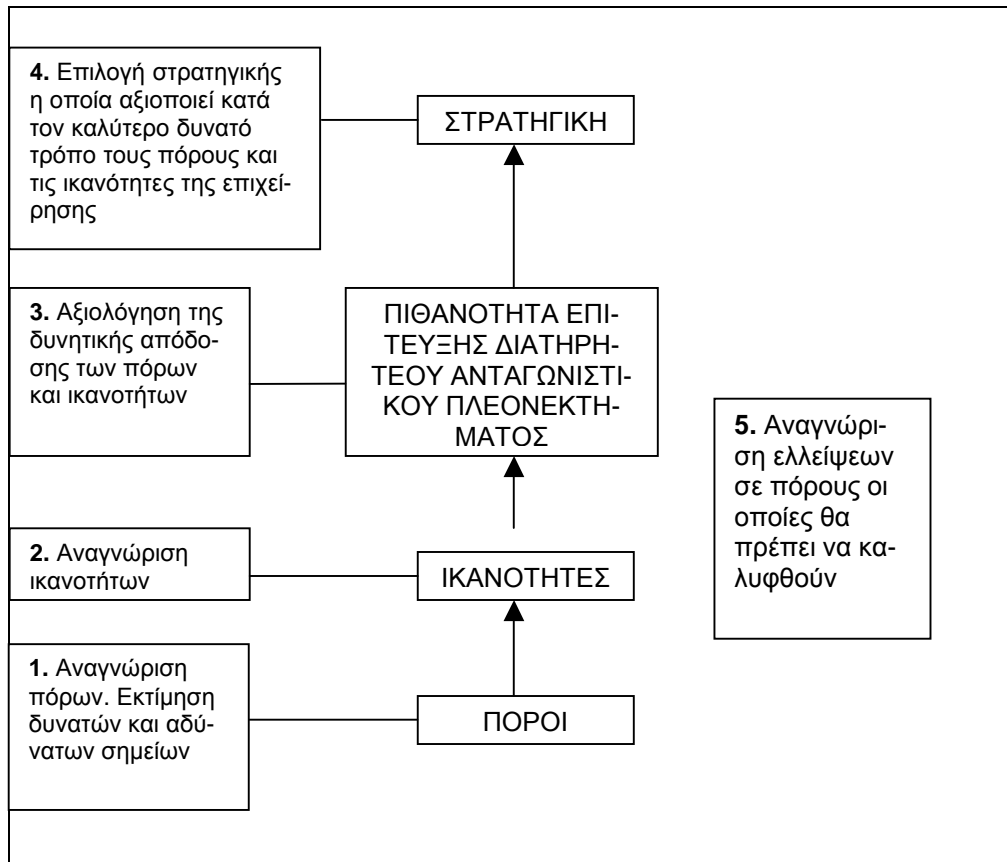
Πίνακας 2.3

Πόροι και Ικανότητες



2.2.1.2. Οι Πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης της στρατηγικής

Από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Πρώτον, οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και δεύτερον αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας. Η διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση τη θεώρηση αυτή περιλαμβάνει ορισμένα στάδια, τα οποία παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2.4 και τα οποία θα αναφέρω στη συνέχεια.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την ταξινόμηση των υπαρχόντων πόρων, καθώς η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους της. Για το λόγο αυτό οι πόροι αποτελούν αντικείμενο στρατηγικού ενδιαφέροντος. Ο εντοπισμός των πόρων ωστόσο παρουσιάζει, ως διαδικασία μια βασική δυσκολία. Η μεγάλη ανάπτυξη που έχουν γνωρίσει τα τελευταία χρόνια οι χρηματοοικονομικές και λογιστικές μέθοδοι αξιολόγησης των επενδύσεων, αλλά και γενικότερα τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται, δε συνυπολογίζουν κάποιους πολύ σημαντικούς πόρους, επειδή δεν είναι μετρήσιμοι. Ασφαλώς αναφερόμαστε σε παράγοντες όπως η φήμη και πελατεία, η κουλτούρα του οργανισμού, η ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρωπίνου δυναμικού.

Οι παράγοντες αυτοί, όμως, παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον από στρατηγικής απόψεως. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν κάποιες μέθοδοι υπολογισμού των μη μετρήσιμων πόρων, δεν παρέχουν απόλυτα ικανοποιητικές λύσεις.

Από τα παραπάνω γίνεται εμφανές ότι η ύπαρξη των πόρων δεν είναι ικανή συνθήκη για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος. Αυτό έγκειται στον τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία **ικανοτήτων**. Και παρόλο που κάθε οργανισμός πρέπει απαραίτητα να αναπτύξει ένα οριακό επίπεδο ικανοτήτων για κάθε δραστηριότητα που αναλαμβάνει, προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά αυτές οι οριακές ικανότητες δεν είναι από μόνες τους αρκετές για να βασιστεί σε αυτές η διαμόρφωση στρατηγικής. Μάλιστα, κάποιοι πόροι και ικανότητες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μειονέκτημα, γιατί αντιπροσωπεύουν τομείς στους οποίους η επιχείρηση παρουσιάζει αδυναμία σε σχέση με ανταγωνιστές. Πρέπει, λοιπόν, να εντοπιστούν οι ικανότητες εκείνες που θα υποστυλώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι καλούμενες θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες. Αυτές είναι ικανότητες που οδηγούν στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες, ή που δύσκολα μπορούν να γίνουν κατανοητές και να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Με άλλα λόγια, θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση. Έχουν επίσης οριστεί και ως σύνολα γνώσεων που διακρίνουν και προσφέρουν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά τα σύνολα γνώσεων έχουν τέσσερις διαστάσεις. Το περιεχόμενο τους ενσωματώνεται σε: 1) γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων και εμπεδώνεται μέσα από 2) τεχνικά συστήματα. Οι διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης κατευθύνονται από 3) διοικητικά

συστήματα. Η τέταρτη διάσταση είναι 4) οι αξίες και οι κανόνες που σχετίζονται με τους διάφορους τύπους ενσωματωμένης γνώσης και με τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης και αποτελεί την κεντρική διάσταση από την οποία πηγάζουν οι θεμελιώδεις ικανότητες.

Σε αντίθεση με υλικούς πόρους, οι θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες τείνουν να γίνονται όλο και πιο πολύτιμες όσο περισσότερο χρησιμοποιούνται κυρίως διότι συνήθως βασίζονται σε γνώση. Κοινή γνώση μεταξύ ανθρώπων, θέσεων και οργανωσιακών λειτουργιών μπορεί να οδηγήσει σε επέκταση αυτής της γνώσης σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, μια επιχείρηση πρέπει συνεχώς να επενδύει στις θεμελιώδεις ικανότητές της και να αναβαθμίζει την ποιότητα τους.

Ακόμα, τα στελέχη πρέπει να προσέξουν να μην επιτρέψουν στις θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες να μεταβληθούν σε πηγές ακαμψίας που καταστρέφουν την ευελιξία της και δεν της επιτρέπουν να αλλάζει όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

Το κυριότερο πρόβλημα κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου είναι η διατήρηση της αντικειμενικότητας. Πολλές φορές η διοίκηση δεν κρίνει σωστά τις ικανότητες της επιχείρησης, επηρεασμένη από επιτυχίες του παρελθόντος, ελπίδες για το μέλλον ή γενικότερα υπεραισιόδοξο πνεύμα. Στο θέμα αυτό χρειάζεται μεγάλη προσοχή και η εκάστοτε διοίκηση οφείλει να προσπαθήσει να εξετάσει τον οργανισμό αντικειμενικά και να μην επιτρέψει σε υποκειμενικούς και συναισθηματικούς παράγοντες να περιορίσουν την ορθότητα των παρατηρήσεων. Η κε-

ντρική ιδέα του εντοπισμού των ικανοτήτων της επιχείρησης είναι να προσδιοριστεί τι μπορεί να κάνει καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Αυτές οι ικανότητες θα χρησιμοποιηθούν ως βάση και εφαλτήριο για την ανάπτυξη στρατηγικής.

Στη διαδικασία αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων, επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, τα οποία αναλύονται στη συνέχεια:

α) Διάρκεια-Σταθερότητα (Durability): είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Ο αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας, κατά τα τελευταία χρόνια έχει μειώσει σε μεγάλο βαθμό τη διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που στηρίζονται σε καινοτομίες ή σε τεχνολογικό εξοπλισμό. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζο-

νται σε συγκεκριμένες πλουτοπαραγωγικές πηγές, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αντίθετα, ικανότητες όπως η κουλτούρα ή η φήμη της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας. Γενικά, οι ικανότητες απαξιώνονται συνήθως με πιο αργούς ρυθμούς από τους πόρους στους οποίους βασίζονται.

β) Διαύγεια: είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα.

Επομένως, αναφερόμαστε στο χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει προκειμένου να είναι σε θέση οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο είναι αυτό το χρονικό διάστημα τόσο θα είναι η επιχείρηση σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Όταν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα είναι περίπλοκο και περιλαμβάνει το συνδυασμό και το συντονισμό πολλών ικανοτήτων και πόρων είναι δύσκολο να εντοπιστεί και να αναλυθεί από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, πλεονεκτήματα που στηρίζονται σε έναν κυρίαρχο πόρο ή μια δεσπόζουσα ικανότητα γίνονται πιο εύκολα αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές.

γ) Μεταβιβασιμότητα: Η μεταβιβασιμότητα είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Όσο πιο εύκολο είναι να συγκε-

ντρώσουν αυτά τα στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.

Η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα στοιχεία επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες. Συγκεκριμένα, από την ποιότητα των πληροφοριών που διαθέτουν σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες που θέλουν να αποκτήσουν, τη γεωγραφική διασπορά τους (η οποία ενδέχεται να καταστήσει τη συγκέντρωσή τους κοστολογικά ασύμφορη) και την ιδιαίτερη φύση τους (η οποία μπορεί να κάνει αδύνατη τη μεταβίβασή τους).

δ) Δυνατότητα Αντιγραφής : Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, ακόμη και αν μια επιχείρηση προσλάβει διοικητικά στελέχη από έναν ανταγωνιστή της αυτό δε σημαίνει υποχρεωτικά ότι αυτομάτως θα αποκτήσει την αποτελεσματική διοίκηση ή την κουλτούρα του ανταγωνιστή της. Βέβαια, ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή οι πρώτες ύλες μπορούν να αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες. Εκτός όμως από τα δύο αυτά άκρα, υπάρχουν και ορισμένες ικανότητες που, ενώ εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολα αντιγράψιμες τελικά αποδεικνύεται ότι αντιγράφονται πολύ δύσκολα όπως για παράδειγμα τα συστήματα αποθεμάτων “πραγματικού χρόνου” και οι κύκλοι ποιότητας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι παρά τις απλές διεργασίες που απαιτούν ο βαθμός συντονισμού, το υψηλό επίπεδο συνεργασίας και η νοοτροπία που χρειάζεται τις καθιστούν πολύ δύσκολες για μίμηση.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι πιο σημαντικοί πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης είναι εκείνες που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και διάρκεια, είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτές και να αναλυθούν από τους ανταγωνιστές δύσκολο να μεταβιβαστούν και να αντιγραφούν. Μία εξίσου σημαντική προϋπόθεση είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει την πλήρη κατοχή και τον απόλυτο έλεγχο των πόρων και των ικανοτήτων αυτών. Στόχος της στρατηγικής θα πρέπει να είναι η όσο το δυνατόν πιο αποδοτική χρήση των θεμελιωδών ικανοτήτων, ώστε να προκύψουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Σε κλάδους όπου τα πλεονεκτήματα που βασίζονται στην καινοτομία και στη διαφοροποίηση έχουν περιορισμένη διάρκεια (π.χ χρηματοοικονομικές υπηρεσίες κ.λπ) το ζητούμενο δεν είναι μόνο να προσπαθεί η επιχείρηση να δημιουργήσει πλεονεκτήματα που έχουν διάρκεια, αλλά και να επιτύχει ένα ρυθμό ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τον ανταγωνισμό. Στην προκειμένη περίπτωση επομένως αυτό που απαιτείται είναι αφ'ενός ευελιξία και αφ' ετέρου αδιάκοπη βελτίωση.

Εκτός από τη διατήρηση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση, η στρατηγική πρέπει να προβλέπει και τη διεύρυνση τους. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει έναν προγραμματισμό επενδυτικών ενεργειών προς αυτή την κατεύθυνση. Η διάρκεια μιας επιχείρησης στην κορυφή εξαρτάται

άμεσα από τη δυνατότητα της να καινοτομεί και να επενδύει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα υψηλής ποιότητας.

Ο εντοπισμός των ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες και η πρόθεση κάλυψής τους στο μέλλον πρέπει να αποτελεί δέσμευση της διοίκησης και η στρατηγική πρέπει να εναρμονίζεται με αυτή τη δέσμευση. Χωρίς αυτή τη μακροχρόνια επιδίωξη οι θεμελιώδεις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση τώρα, στο μέλλον δε θα είναι πλέον θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες αλλά οριακές.

2.2.2 Ανάλυση Αλυσίδας-αξίας

Οι ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς αποτελούν τον πυρήνα της επιτυχίας ή της αποτυχίας των επιχειρήσεων. Η στρατηγική ανταγωνισμού είναι ένας συνδυασμός από στόχους τους οποίους θέτει η επιχείρηση και από πολιτικές με τις οποίες επιθυμεί να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Με άλλα λόγια, η στρατηγική ανταγωνισμού μιας επιχείρησης αποσκοπεί στην επίτευξη και διατήρηση μιας επιθυμητής ανταγωνιστικής θέσης στη θεμελιώδη περιοχή στην οποία ο ανταγωνισμός λαμβάνει χώρα δηλαδή στην αγορά. Αυτό σημαίνει ότι με τη στρατηγική ανταγωνισμού επιχείρηση επιδιώκει τη δημιουργία μιας κερδοφόρας και μόνιμης θέσης έναντι των δυνάμεων που καθορίζουν τον ανταγωνισμό στην αντίστοιχη αγορά. Δύο είναι τα θέματα που προσδιορίζουν το πρόβλημα της επιλογής της στρατηγικής ανταγωνισμού. Το πρώτο θέμα είναι ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς για μακροχρόνια κέρδη και οι παράγοντες οι οποίοι την καθορίζουν. Το δεύτερο θέμα είναι η κατανόηση των κύριων παραγόντων που καθορίζουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης μέσα στον αντίστοιχο

βιομηχανικό κλάδο. Έτσι, ευθύς τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης κατανοήσουν και διαμορφώσουν τις αναγκαίες απαντήσεις τα θέματα αυτά, η προσοχή τους στη συνέχεια στρέφεται στη χρησιμοποίηση της γνώσης που αποκτήθηκε για τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης προκύπτει από την αξία την οποία η επιχείρηση αυτή μπορεί να δημιουργήσει στους καταναλωτές της και εξειδικεύεται με τη διαφορά μεταξύ της αξίας αυτής και του απαιτούμενου κόστους της επιχείρησης για τη δημιουργία της. *Αξία είναι το τι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν για την απόκτηση του προϊόντος της επιχείρησης.* Το μέγιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν η επιχείρηση προσφέρει το προϊόν της με τις χαμηλότερες δυνατές τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές της για ίσες αξίες στους καταναλωτές ή όταν η επιχείρηση δημιουργεί στους καταναλωτές υψηλότερες αξίες από ότι οι ανταγωνιστές της οι οποίες αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή του προϊόντος. Έτσι υπάρχουν δύο τύποι ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων: ηγεσία στο κόστος και διαφοροποίηση που θα αναλύσουμε παρακάτω. Η ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν μπορεί να γίνει αντιληπτή απλά εξετάζοντας την επιχείρηση στο σύνολο της, δηλαδή σαν μια ολοκληρωμένη οντότητα. Αντίθετα, μπορεί να διαπιστωθεί η ύπαρξη και το μέγεθος του, εξετάζοντας τις συγκεκριμένες δραστηριότητες της επιχείρησης που αφορούν το σχεδιασμό, την παραγωγή, το marketing, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι κάθε μία από τις δραστηριότητες αυτές μπορεί να συνεισφέρει στη σχετική θέση κόστους της επιχείρησης και να δημιουργήσει μια βάση για τη διαφοροποίηση των προϊόντων της. Για παράδειγμα, ένα πλεονέκτημα κόστους, μπορεί να οφείλεται σε διαφορετικούς παράγοντες όπως χαμηλό κόστος παραγωγής, απο-

τελεσματικό σύστημα διανομής, γραμμή παραγωγής υψηλής αποδοτικότητας κ.λπ. Από την άλλη πλευρά, η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να έχει τις ρίζες της σε ποικίλους παράγοντες, όπως στην προμήθεια πρώτων υλών αρίστης ποιότητας, στην ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος παραγγελιών, στην καλύτερη σχεδίαση του προϊόντος κ.λπ

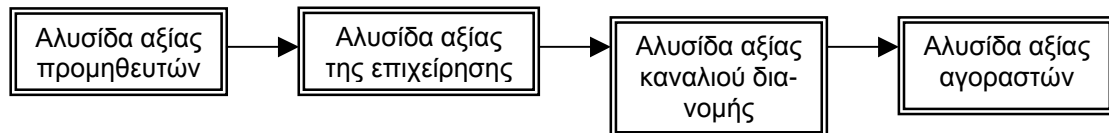
Από τα παραπάνω προκύπτει ότι είναι αναγκαία η εφαρμογή μιας μεθοδολογίας για την εξέταση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των τρόπων αλληλεπίδρασης τους ώστε να πιστοποιηθούν και να αναλυθούν οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Porter χρησιμοποιεί την αλυσίδα αξίας σαν το βασικό εργαλείο για να πετύχει το σκοπό αυτό. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας στρέφεται σε μια μόνο επιχείρηση μέσα στο βιομηχανικό κλάδο. Ο Porter θεωρεί την επιχείρηση σαν ένα "σύνολο δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται για το σχεδιασμό, παραγωγή, πώληση, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος". Η διάσπαση της επιχείρησης σε αυτές τις κύριες δραστηριότητες δίνει στο διευθυντικό στέλεχος την ικανότητα να αντιληφθεί από τη μία πλευρά τη συμπεριφορά του κόστους και από την άλλη πλευρά την πιθανή βάση για διαφοροποίηση. Σύμφωνα με τον Porter μια επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πετυχαίνοντας να εκτελέσει αυτές τις κύριες δραστηριότητες είτε οικονομικότερα είτε καλύτερα από ότι οι ανταγωνιστές της.

Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί ένα μέρος της αλυσίδας αξίας ολόκληρου του συστήματος για την παραγωγή και διάθεση στον καταναλωτή του

τελικού προϊόντος. Ο Porter ονομάζει ολόκληρη την αλυσίδα αυτή σε σύστημα αξίας. Στο διάγραμμα εμφανίζεται το σύστημα αξίας ενός προϊόντος.

Πίνακας 2.4

Το σύστημα αξίας



Στο Διάγραμμα αυτό το σύστημα αξίας περιλαμβάνει την αλυσίδα αξίας των προμηθευτών οι οποίοι παρέχουν τις πρώτες ύλες στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Το παραγόμενο προϊόν της επιχείρησης συνήθως φτάνει στον καταναλωτή αφού προηγουμένως περάσει από το δίκτυο διανομής. Το να δημιουργήσει και να διατηρήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από τη μελέτη και κατανόηση όχι μόνο της δικιάς της αλυσίδας αξίας αλλά και της σχέσης που έχει η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης με το ολικό σύστημα αξίας.

Κάθε επιχείρηση επομένως για να επιβιώσει και να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση αναλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες, όπως είναι η σχεδίαση, η παραγωγή, η πώληση, η διανομή και η υποστήριξη του προϊόντος τις οποίες προσπαθεί να πραγματοποιήσει με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο. Όλες αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να παρασταθούν χρησιμοποιώντας την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης όπως εμφανίζεται στον Διάγραμμα 2.2. Η αλυσίδα αξίας και ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται οι δραστηριότητες αυτές δείχνουν την ιστορία της επιχείρησης όπως επίσης την ακολου-

θούμενη στρατηγική της καθώς και τη μέθοδο που χρησιμοποιεί για την εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής.

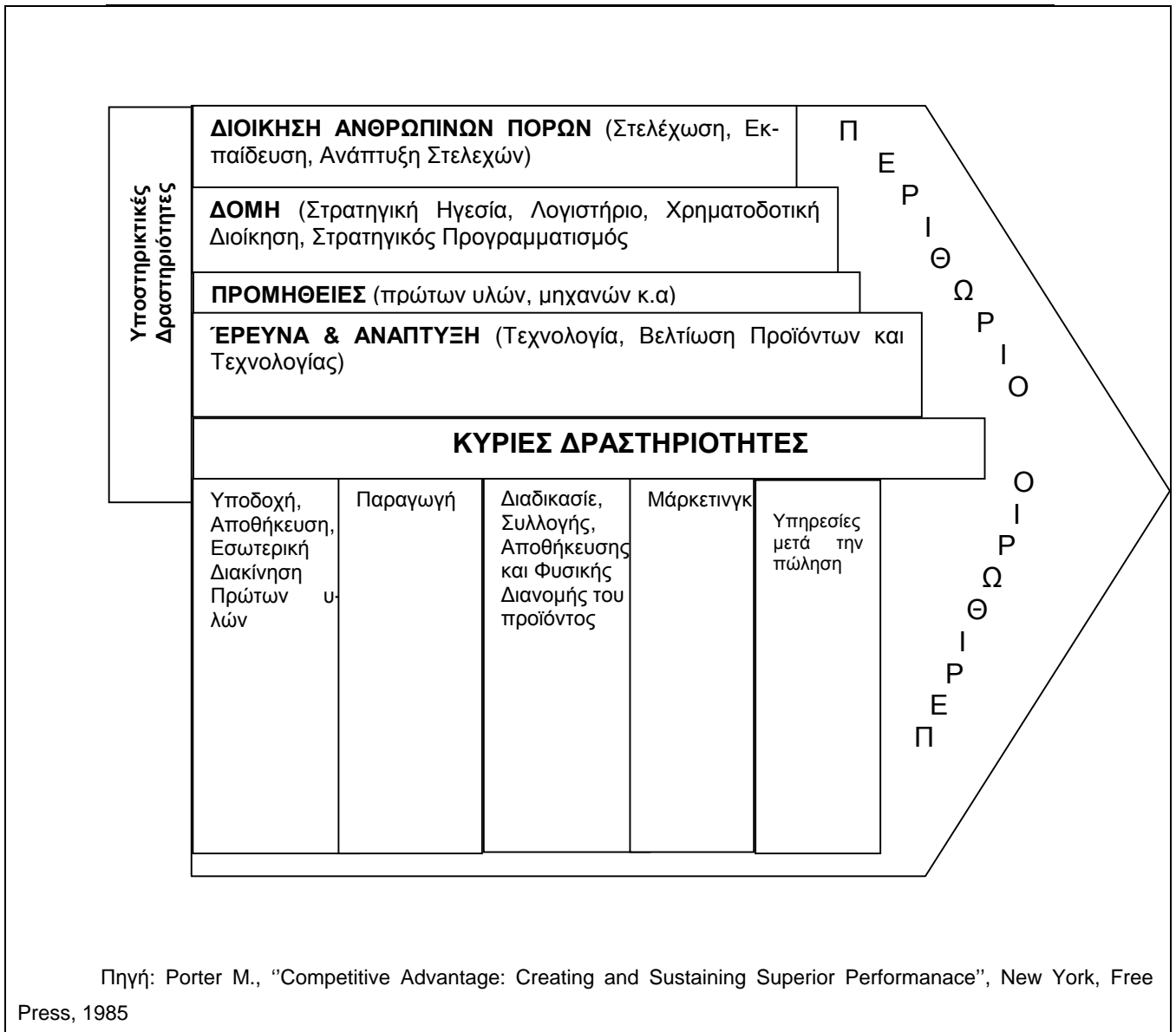
Αναφέρθηκε προηγουμένως ότι η αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές επιθυμούν να καταβάλλουν για το προϊόν ή την υπηρεσία που η επιχείρηση τους παρέχει. Η αξία αυτή συνήθως μετριέται με τα συνολικά έσοδα. Επομένως, μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα αν η αξία που δημιουργεί στους πελάτες της είναι μεγαλύτερη από το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Έτσι ο σκοπός κάθε στρατηγικής ανταγωνισμού είναι η δημιουργία αξίας στους αγοραστές του προϊόντος μεγαλύτερης από το κόστος της δημιουργίας της. Γίνεται επομένως φανερό ότι η αξία και όχι το κόστος θα πρέπει να χρησιμοποιείται στην ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Πράγματι, πολλές επιχειρήσεις αυξάνουν το κόστος του προϊόντος προκειμένου να απαιτήσουν μια μεγαλύτερη τιμή εφαρμόζοντας τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Μετά τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης δείχνει τη συνολική αξία του προϊόντος και αποτελείται από τις δραστηριότητες αξίας και το περιθώριο. Το Διάγραμμα 2.2 εμφανίζει τη βασική αλυσίδα αξίας του προϊόντος της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες αξίας είναι οι φυσικές και τεχνολογικές δραστηριότητες τις οποίες εκτελεί η επιχείρηση. Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν τις διαδικασίες με τις οποίες η επιχείρηση δημιουργεί το προϊόν για να είναι τελικά αποδεκτό από τους αγοραστές.

Το περιθώριο είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του αθροιστικού κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων μέχρι την τελική διάθεση του

στους πελάτες. Οι αλυσίδες αξίας των προμηθευτών και των ενδιάμεσων περιέχουν επίσης διάφορα περιθώρια. Δεδομένου ότι τα περιθώρια αυτά αποτελούν μέρος του συνολικού κόστους το οποίο τελικά καταβάλει ο αγοραστής, για το λόγο αυτό θα πρέπει να απομονωθούν ώστε να διαπιστώσουμε τις πηγές από τις οποίες δημιουργείται το κόστος της επιχείρησης.

Οι βασικές κατηγορίες δραστηριοτήτων μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις κύριες (που έχουν να κάνουν κυρίως με τη δημιουργία, προώθηση, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος) και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Έτσι στον εντοπισμό των κύριων δραστηριοτήτων μπορούμε να διακρίνουμε :

- ❖ **Την επιμελητεία παραλαβής υλικών (Inbound Logistics).** Η κύρια αυτή λειτουργία περιλαμβάνει όλες τις επιμέρους δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραλαβή, αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών υλικών συσκευασίας του προϊόντος, όπως αγορά, αποθήκευση, έλεγχος, επιστροφές στους προμηθευτές κ.λπ.

-
- ❖ **Τις Λειτουργίες (Operations).** Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μετατροπή και το μετασχηματισμό των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα. Οι δραστηριότητες αυτές είναι η μετατροπή των πρώτων υλών σε έτοιμα προϊόντα το πακετάρισμα, η συναρμολόγηση, ο έλεγχος, η συντήρηση εξοπλισμού και οι εγκαταστάσεις.
 - ❖ **Την επιμελητεία παράδοσης προϊόντων (Outbound Logistics).** Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους αγοραστές, όπως είναι η αποθήκευση των ετοιμών προϊόντων, οι παραγγελίες, ο προγραμματισμός των πωλήσεων, η διαδρομή των οχημάτων διανομής κ.λπ.
 - ❖ **Το Marketing και πωλήσεις (Marketing and sales).** Δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στην κατηγορία αυτή σκοπεύουν να παρακινήσουν και τελικά να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν το προσφερόμενο από την επιχείρηση προϊόν. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η διαφήμιση, η προβολή, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κ.α
 - ❖ **Οι υπηρεσίες μετά την πώληση (Services).** Οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες της επιχείρησης για τη διατήρηση και επαύξηση της αξίας του προϊόντος. Οι υπηρεσίες αυτές είναι π.χ η μεταφορά και εγκατάσταση του προϊόντος στο σπίτι του πελάτη, η βελτίωση και υποστήριξη του προϊόντος κατά τη διάρκεια της λειτουργικής ζωής του, η εκπαίδευση των αγοραστών για την καλύτερη και αποτελεσματική χρήση του, η πα-

ροχή γνήσιων ανταλλακτικών, η προσαρμογή του προϊόντος στις ανάγκες των αγοραστών κ.λπ..

Σε ποιες από αυτές τις δραστηριότητες θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης. Όλες πάντως οι κύριες λειτουργίες υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση και απαιτούν προσοχή σε μια εσωτερική ανάλυση.

Οι δραστηριότητες υποστήριξης που έχουν σχέση με τον ανταγωνισμό που ασκείται από τις επιχειρήσεις ενός βιομηχανικού κλάδου μπορούν να χωρισθούν σε τέσσερις γενικές κατηγορίες όπως:

- ❖ Η προμήθεια. Η προμήθεια αναφέρεται στη λειτουργία του εφοδιασμού δηλαδή στις διαδικασίες που εφαρμόζονται για την αγορά των υλικών που χρησιμοποιούνται στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης και όχι στα αγοραζόμενα υλικά, αυτά καθ' αυτά. Η επιχείρηση μπορεί να προμηθεύεται υλικά ή να δέχεται υπηρεσίες σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας της. Μερικά υλικά, όπως πρώτες και βοηθητικές ύλες, υλικά συσκευασίας κ.λπ αγοράζονται από το παραδοσιακό τμήμα προμηθειών. Άλλα υλικά και παραγωγικά στοιχεία αγοράζονται από τα διευθυντικά στελέχη ενός τμήματος, όπως π.χ η αγορά ενός μηχανήματος για ένα συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης από τον προϊστάμενο του τμήματος αυτού, ή από τους πωλητές, όπως π.χ η αγορά τροφίμων και υπηρεσιών ξενοδοχείων κ.λπ

❖ Έρευνα & Ανάπτυξη. Στην αλυσίδα αξίας κάθε δραστηριότητα περιέχει τεχνογνωσία και τεχνολογία, όπως είναι ο τρόπος παραγωγής του προϊόντος (know-how) ή η τεχνολογία των χρησιμοποιούμενων μηχανημάτων (π.χ η χρήση CAD/CAM στην αυτοκινητοβιομηχανία). Η ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες δημιουργίας και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε όλες τις βιομηχανικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σε μερικές από αυτές είναι ο κυριότερος. Στη χαλυβουργία π.χ η τεχνολογία παραγωγής είναι ο κυριότερος παράγοντας για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της όλης δομής της επιχείρησης. Επηρεάζει την οργάνωση και τις μεθόδους εργασίας, την ποιότητα των υπηρεσιών και των παραγόμενων προϊόντων. Έτσι η τεχνολογία επιδρώντας στην όλη επιχειρηματική δραστηριότητα επηρεάζει με έναν έμμεσο τρόπο, τα κέρδη της επιχείρησης, τις σχέσεις της με τους πελάτες, τη φήμη της κ.λπ. Γενικά, η χρησιμοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να πραγματοποιήσει στόχους, η επίτευξη των οποίων θα ήταν δύσκολη αν όχι αδύνατη χωρίς αυτήν. Σήμερα, η τεχνολογία της πληροφορίας που είναι γνωστή με τον όρο πληροφορική (Information Technology) αποτελεί βασικό παράγοντα για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις περισσότερες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Όλα τα είδη της τεχνολογίας, πλην της πληροφορικής, έχουν σχέση με ιδιαίτερες περιοχές εφαρμογών (κυρίως φυσική δύναμη και ενέργεια) με αποτέλεσμα μόνο ορισμένοι βιομηχανικοί κλάδοι να είναι σε θέση να επωφεληθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την εξέλιξη της τεχνολογίας. Αντίθετα, η πληροφορική είναι η

τεχνολογία της διοίκησης της επιχείρησης και επομένως η πληροφορία χρειάζεται από όλες τις επιχειρήσεις ακόμη και από τις μη κερδοφόρες. Έτσι το πεδίο εφαρμογής της πληροφορικής είναι μεγαλύτερο συγκριτικά με το πεδίο εφαρμογής των άλλων τεχνολογιών.

- ❖ Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Περιλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες που αναφέρονται στην προκήρυξη θέσεων, πρόσληψη, εκπαίδευση, εξέλιξη και αποζημίωση του προσωπικού. Η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού υποστηρίζει από τη μια πλευρά τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης και από την άλλη ολόκληρη την αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης (π.χ οι διαπραγματεύσεις με τους εργαζόμενους στην επιχείρηση). Ακόμη η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να επηρεάσει τη δυνατότητα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε οποιαδήποτε επιχείρηση, παρακινώντας τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους, προσδιορίζοντας την ικανότητα τους και καθορίζοντας το κόστος της πρόσληψης και της εκπαίδευσης τους.
- ❖ Δομή της επιχείρησης: Η δομή της επιχείρησης αποτελείται από δραστηριότητες όπως είναι η γενική διεύθυνση, η διεύθυνση σχεδιασμού, οι υπηρεσίες χρηματοδότησης, λογιστηρίου κ.λπ. Η δομή της επιχείρησης αντίθετα με τις άλλες δραστηριότητες υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όχι μεμονωμένες δραστηριότητες.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι: οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο τρόπος που πραγματοποιείται κάθε μία από αυτές σε συνδυασμό με την οικονομική της ση-

μασία, καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, τη συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών αποτελώντας συγχρόνως πηγή διαφοροποίησης. Επομένως, η ανάλυση της αλυσίδας αξίας συμβάλει στην κατανόηση της δομής της επιχείρησης από άποψη κόστους και επίτευξη διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών. Επίσης, επισημαίνει τη σημασία της δημιουργίας αξίας για τους αγοραστές, προσφέρει κατευθυντήριες οδηγίες κατά την εκτίμηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης και επισημαίνει τις δραστηριότητες όπου υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Παρ' όλη όμως τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά μια συλλογή από ανεξάρτητες δραστηριότητες αλλά ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εξαρτώνται και επιδρούν η μία στην άλλη. Οι δραστηριότητες αυτές «διασυνδέονται» μεταξύ τους στην αλυσίδα αξίας.

Η αλυσίδα αξίας βοηθά στο να εντοπίσουμε τη συνεισφορά των επιμέρους δραστηριοτήτων στη δημιουργία δυνατών και αδύνατων σημείων. Κάθε δυνατό σημείο αποτελεί δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ η αναγνώριση των αδύνατων σημείων είναι το πρώτο βήμα για τη δημιουργία νέου πλεονεκτήματος. Όταν μια δραστηριότητα μπορεί να εκτελεστεί με διαφορετικούς τρόπους πρέπει να εφαρμόζεται η πλέον αποδοτική και συμφέρουσα λύση, ώστε να επιτυγχάνεται πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Ανάμεσα στις διάφορες δραστηριότητες αξίας υπάρχουν *διασυνδέσεις* και ιδιαίτερες σχέσεις που είναι δύσκολο να αναπαραχθούν ακόμη και σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου και μεγέθους. Διασυνδέσεις είναι οι σχέσεις μεταξύ του τρόπου που μια δραστηριότητα αξίας εκτελείται και της επίδρασης που έχει η εκτέλεση της δραστηριότητας αυτής στο κόστος ή στη λειτουργία μιας άλλης δραστηριότητας.

Έτσι, ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες σε συνδυασμό με το πως αυτές διασυνδέονται καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Διασυνδέσεις συνήθως υπάρχουν ανάμεσα στις δραστηριότητες αξίας της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης (π.χ. αποδοτικότερες *λειτουργίες* επηρεάζουν θετικά τη *διαχείριση εκροών*), αλλά και ανάμεσα στις αλυσίδες αξίες διαφορετικών επιχειρήσεων σε ένα σύστημα αξίας (π.χ. η μορφή που παραλαμβάνουμε την πρώτη ύλη κατά τη δραστηριότητα της *διαχείρισης εισροών* μπορεί να επηρεάζει τις *λειτουργίες* της επιχείρησης). Στην πρώτη περίπτωση ενδιαφερόμαστε για σημεία που μπορεί να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εσωτερικά της επιχείρησης, ενώ στη δεύτερη ενδιαφερόμαστε για ολόκληρο τον κλάδο και πως μπορεί 'η αξία του προϊόντος που βρίσκεται πριν από την επιχείρηση' να επηρεάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης της επιχείρησης.

Μερικά παραδείγματα διασυνδέσεων και αλληλεξαρτήσεων στην αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

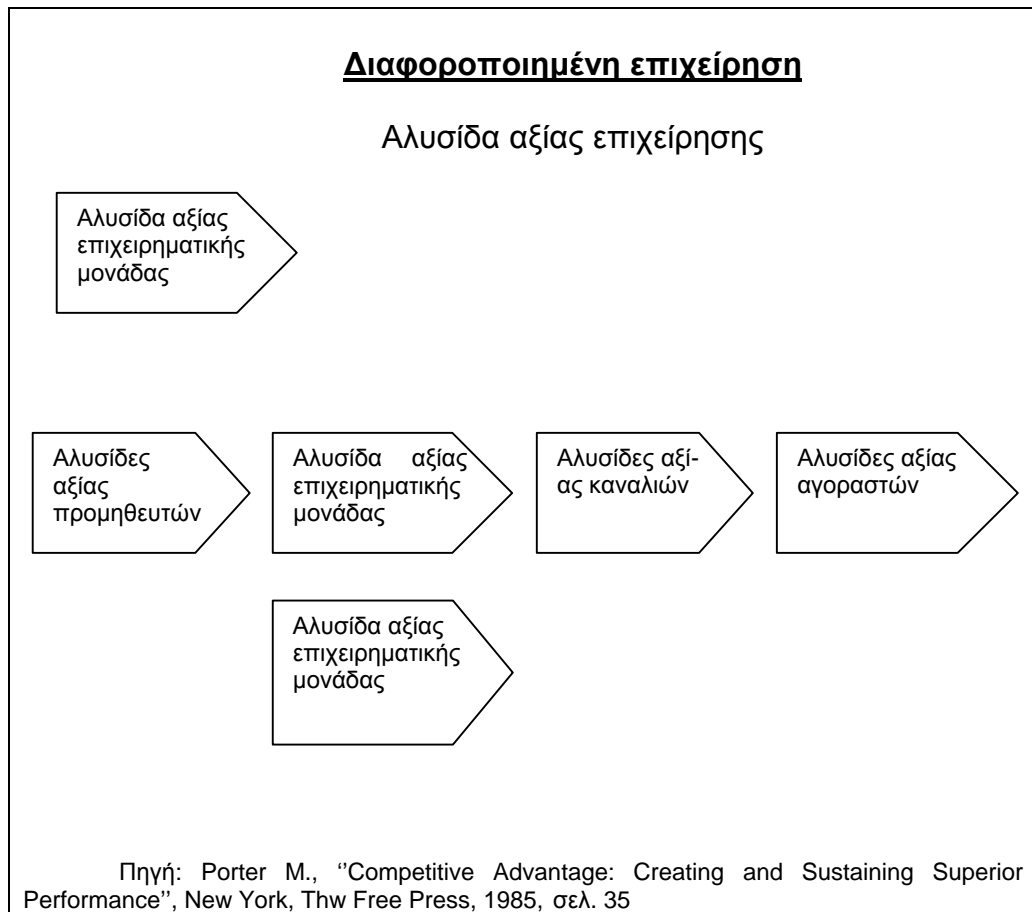
- Βελτιωμένες *συνθήκες εργασίας και επίπεδα εκπαίδευσης των εργαζομένων* ίσως βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχομένων *μετά την πώ-*

ληση υπηρεσιών σε τέτοιο σημείο που το μάρκετινγκ μπορεί να επανατοποθετήσει τις υπηρεσίες αυτές σε υψηλότερο επίπεδο.

- *Δέσμευση του μάρκετινγκ & πωλήσεων για γρήγορη διανομή των παραγόμενων προϊόντων, δημιουργεί πιέσεις στον προγραμματισμό της παραγωγής κατά τη δραστηριότητα των λειτουργιών*
- *Αργοπορημένη παραλαβή των πρώτων υλών μπορεί να δημιουργήσει καθυστερήσεις στην παραγωγή, η οποία μεταφράζεται σε καθυστερήσεις στην εκπλήρωση των παραγγελιών και παράπαρα στο τμήμα εξυπηρέτησης των πελατών*
- *Μεταβολή στη σχεδίαση του προϊόντος συχνά επηρεάζει τον μηχανολογικό εξοπλισμό της γραμμής παραγωγής και το κόστος κατασκευής του προϊόντος, καθώς και τις απαιτούμενες ικανότητες των εργαζομένων και τις διαφημιστικές εκστρατείες που χρησιμοποιούνται στο μάρκετινγκ.*

Οι διασυνδέσεις όχι μόνο διασυνδέουν τις δραστηριότητες αξίας μέσα στην επιχείρηση αλλά ακόμη δημιουργούν αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης και στις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των ενδιάμεσων και των αγοραστών. Έτσι οι διασυνδέσεις μπορούν να συνεισφέρουν στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με δύο τρόπους: πρώτον με την αριστοποίηση της πραγματοποίησης των δραστηριοτήτων αξίας και δεύτερον, με τη συνεργασία μεταξύ των αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων. Μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τελειοποιώντας ή συντονίζοντας τις διασυνδέσεις με τους προμηθευτές ή τους πελάτες της, δηλαδή με εκείνους με τους οποίους έρχεται σε επαφή η αλυσίδα αξίας της, π.χ ένα ερ-

γοστάσιο ζαχαροπλαστικής μπορεί να μειώσει τον αριθμό των φάσεων της παραγωγικής διαδικασίας του αν πείσει τους προμηθευτές να του προμηθεύουν τη σοκολάτα λειωμένη αντί σε στερεή μορφή. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση, οι προμηθευτές, οι ενδιάμεσοι και τέλος οι αγοραστές μπορούν όλοι να ωφεληθούν από την καλύτερη αναγνώριση και αξιοποίηση τέτοιων διασυνδέσεων. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα αξίας και συντονίζει τις δικές της δραστηριότητες με εκείνες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE SYSTEM)

Με την κάθετη ολοκλήρωση επιχειρείται βελτίωση της απόδοσης μέσω ιδιοκτησίας περισσότερων τμημάτων του συστήματος αξίας, αποσκοπώντας στην επί-

τευξη περισσότερων εσωτερικών διασυνδέσεων. Ένας ίσως πιο πρόσφατος τρόπος σκέψης και διοίκησης, είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας, που αναζητά και αποβλέπει στη βελτίωση, μέσω στενότερων σχέσεων μεταξύ των επιμέρους αλυσίδων αξίας. Έτσι, πολλοί κατασκευαστές επεκτείνουν τη συνεργασία τους με τους προμηθευτές και διανομείς, ακόμα και στα αρχικά στάδια του προϊόντος.

2.2.2.1. Διασυνδέσεις με τους προμηθευτές

Η καλύτερη αξιοποίηση των σχέσεων με τους προμηθευτές είναι αναγκαία, γιατί οι τελευταίοι επιτελούν δραστηριότητες κι επιφέρουν κόστη στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, κατά την επεξεργασία και παράδοση των εισροών. Το γεγονός αυτό επιδρά φυσικά στη στρατηγική μιας επιχείρησης για διαφοροποίηση ή ηγεσία κόστους. Οποιαδήποτε ενέργεια που μειώνει το κόστος ή βελτιώνει την απόδοση των προμηθευτών, έχει αντίκτυπο και αυξάνει και την ανταγωνιστικότητα της ίδια της επιχείρησης. Η επίδραση πάνω στη διαμόρφωση της αλυσίδας αξίας των προμηθευτών μπορεί να αριστοποιήσει τις δραστηριότητες των τελευταίων ή να επιτύχει καλύτερο συντονισμό μεταξύ των αλυσίδων αξίας. Τέτοιου είδους διασυνδέσεις δε θα πρέπει να σημαίνουν σε καμία περίπτωση ότι ο ένας επωφελείται σε βάρος του άλλου, αλλά ότι όλοι αποκομίζουν οφέλη από τη συνεργασία.

2.2.2.2. Διασυνδέσεις με τα κανάλια διανομής

Ανάλογες διασυνδέσεις κρίνεται σκόπιμο να λαμβάνουν χώρα και με τα κανάλια διανομής. Είναι απαραίτητο γιατί αρχικά, τα κόστη και τα περιθώρια κέρδους αυτών ενσωματώνονται στην τιμή που πληρώνει ο τελικός αγοραστής. Επίσης, οι δραστηριότητες που αυτά επιτελούν, όπως πωλήσεις και τρόποι προώθησης αυτών, αντικαθιστούν ή συμπληρώνουν δραστηριότητες της επιχείρησης και σε κάθε περίπτωση επηρεάζουν την ικανοποίηση του καταναλωτή. Εξάλλου, υπάρχουν αρκετά σημεία επαφής της αλυσίδας αξίας των δικτύων κι εκείνης της επιχείρησης, όπως οι πωλήσεις, η ανάθεση παραγγελιών και η διαχείριση εκροών (outbound logistics). Επομένως, ο καλύτερος συντονισμός και η αριστοποίηση των δραστηριοτήτων μπορούν να μειώσουν το κόστος ή ν' αυξήσουν τη διαφοροποίηση και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

2.2.2.3. Διασυνδέσεις με τους αγοραστές

Τέλος, και οι αγοραστές έχουν τη δική τους αλυσίδα αξίας και η αγορά ενός προϊόντος αποτελεί μια εισροή σ' αυτήν. Η ικανότητα της αλυσίδας αξίας των αγοραστών και των εμπορικών ή βιομηχανικών πελατών είναι σχετικά ευκολότερη από εκείνη των νοικοκυριών, λόγω της ομοιότητας με εκείνη της επιχείρησης. Η ανταγωνιστικότητα της τελευταίας είναι αποτέλεσμα και του τρόπου με τον οποίο το προϊόν, οι συνοδευτικές υπηρεσίες και άλλες δραστηριότητες επιδρούν σε εκείνες του αγοραστή. Έτσι, από τη μεριά, το κόστος της επιχείρησης αποτελεί άθροισμα του κόστους όλων των δραστηριοτήτων της κάθε μια από τις οποίες μπορεί ν' αποτελεί πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος. Από την άλλη μεριά, η επιχείρηση αυξάνει την αξία του προϊόντος για τον καταναλωτή και συ-

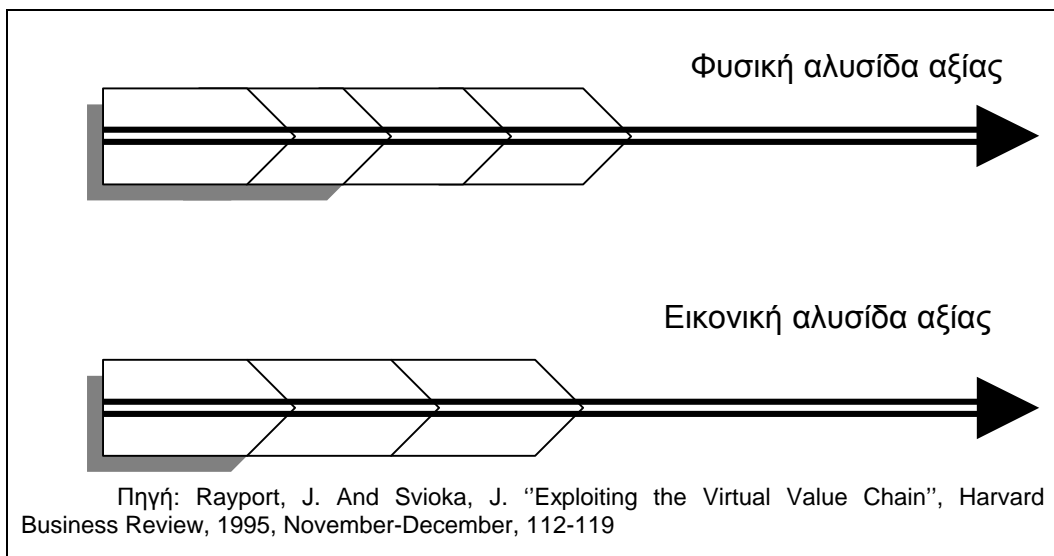
νεχώς διαφοροποιείται, όταν μειώνει το κόστος ή αυξάνει την αποδοτικότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

2.2.3 Η Εικονική Αλυσίδα Αξίας

Η εικονική αλυσίδα αξίας επινοήθηκε από τους Rayport και Sviokla ως ένα πλαίσιο έρευνας και ανάλυσης του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η εικονική αλυσίδα αξίας βασίστηκε πάνω στην αλυσίδα αξίας του καθηγητή Porter. Στη σύγχρονη όμως, εποχή της πληροφορίας, όπου η πλειονότητα των επιχειρήσεων εκτελούν ή σκοπεύουν να διεξάγουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες μέσω του Διαδικτύου, η διάχυση της πληροφορίας αποτελεί το κύριο μέσο διεξαγωγής των εμπορικών δραστηριοτήτων. Επομένως, ο βαθμός στον οποίο το ηλεκτρονικό εμπόριο θα επηρεάσει τις δραστηριότητες της επιχείρησης εξαρτάται από τον όγκο και την αξία της πληροφορίας που θα ρέει δια μέσου της αλυσίδας αξίας. Η αξία αυτή καθορίζεται από την έκταση κατά την οποία οι διάφορες δραστηριότητες μιας επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένες με τους προμηθευτές και τους πελάτες, επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο τη συνεχή ροή πληροφοριών ανάμεσα τους.

Οι στρατηγικές αποφάσεις στην εικονική αλυσίδα αξίας λαμβάνονται με τη βοήθεια της πληροφορίας. Οι Rayport και Sviokla (1995) επισημαίνουν ότι η εικονική αλυσίδα αξίας αποτελείται από τη συλλογή, την οργάνωση, την επιλογή, τη σύνθεση και τη διανομή της πληροφορίας. Επομένως οι επιχειρήσεις πρέπει να ενοποιήσουν τις δραστηριότητες της εικονικής και της φυσικής αλυσίδας αξίας προκειμένου να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις α-

νάγκες των πελατών της. Σκοπός της εικονικής αλυσίδας αξίας είναι η πρόσβαση των πελατών και των προμηθευτών σε πληροφορίες που θα διευκολύνουν και θα επιταχύνουν τις συναλλαγές, ενώ σκοπός της φυσικής αλυσίδα αξίας είναι η παραγωγή των προϊόντων ή η παροχή υπηρεσιών ώστε ικανοποιηθούν οι πελάτες. Το Σχήμα 2.8 εμφανίζει την εικονική αλυσίδα αξίας και τη σχέση της με την φυσική (παραδοσιακή).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4: ΦΥΣΙΚΗ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Αν και η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου είχε σαν αποτέλεσμα ένα μέρος των εμπορικών συναλλαγών να πραγματοποιείται ψηφιακά, γίνεται αντιληπτό ότι οι φυσικές δραστηριότητες δεν μπορούν να εξαλειφθούν ολοκληρωτικά, καθώς αποτελούν τον πυρήνα της εξυπηρέτησης των πελατών. Επομένως, στο ηλεκτρονικό εμπόριο η επιτυχία βασίζεται στον τρόπο με τον οποίο η φυσική και εικονική αλυσίδα αξίας αλληλοσυμπληρώνονται και ολοκληρώνονται.

Προϊόν

Η εικονική αλυσίδα αξίας μπορεί να προσφέρει στους καταναλωτές μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, όπως και περισσότερες επιλογές. Με αυτόν τον τρόπο οι καταναλωτές μπορούν να εντοπίσουν περισσότερα προϊόντα και προμηθευτές με πολύ μικρότερο κόστος, από ότι διενεργώντας τη δραστηριότητα αυτή φυσικά, δηλαδή πηγαίνοντας από κατάστημα σε κατάστημα. Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν περισσότερες πληροφορίες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, ώστε να βοηθήσουν τους αγοραστές κατά τη φάση της επιλογής. Ειδικότερα, στην περίπτωση των ψηφιακών προϊόντων ή υπηρεσιών, η εικονική αλυσίδα προσφέρει τη δυνατότητα της γρήγορης προσαρμογής των προϊόντων στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των καταναλωτών. Ακόμη, οι επιχειρήσεις έχοντας πρόσβαση σε πληροφορίες και χαρακτηριστικά των πελατών τους, μπορούν να αναπτύξουν ή να βελτιώσουν τα προϊόντα τους ή τις υπηρεσίες τους με σκοπό την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών τους.

Τόπος

Μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου μία επιχείρηση μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα της σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου υπάρχει σύνδεση με το Διαδίκτυο, επομένως δημιουργείται μία τεράστια αγορά που θα πρέπει να ικανοποιηθεί μέσω αντίστοιχων καναλιών διανομής (παγκόσμια προσφορά). Η χρήση του Διαδικτύου επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παρακάμψουν ορισμένα τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, κάτι το οποίο βέβαια δεν είναι πάντα εφικτό και στηρίζεται στη φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Παραδείγματα αποτελούν οι εταιρείες κατασκευής ηλεκτρονικών υπολογιστών Dell και Gateway 2000, οι οποίες

διαθέτουν τα προϊόντα τους μόνο μέσω του Διαδικτύου, ενώ ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες των επιχειρήσεων αυτών μπορούν να προσφέρονται στην αγορά χωρίς την παρέμβαση ενδιάμεσων. Αρκετές είναι οι περιπτώσεις εκείνες όπου το ψηφιακό κατάστημα αποτελεί συμπλήρωμα του φυσικού καταστήματος καθώς αυτό υπαγορεύεται από τη φύση του προϊόντος ή από τους καταναλωτές. Η Mitsubishi, για παράδειγμα, είναι μία από τις εταιρίες, η οποία πουλά αυτοκίνητα μέσω του Διαδικτύου, αλλά χρησιμοποιεί ταυτόχρονα τα φυσικά της καταστήματα για την παράδοσή τους. Τέλος, οι λιανέμποροι μπορούν να επαναπροσδιορίσουν τη θέση τους στην αγορά και να δημιουργήσουν ψηφιακά πολυκαταστήματα, όπου ο καταναλωτής θα μπορεί να αγοράσει ότι είδους προϊόντα επιθυμεί χωρίς να πρέπει να επισκεφτεί πολλά και διαφορετικά ψηφιακά καταστήματα.

Τιμή

Ο καταναλωτής μπορεί να ενημερώνεται πληρέστερα για τις υπάρχουσες τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών, καθώς και των ειδικότερων χαρακτηριστικών που θέλει να ενσωματώσει σε αυτά. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι ότι με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου ο ανταγωνισμός των τιμών μεταξύ των προμηθευτών θα ενταθεί και σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, οι τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών θα προσεγγίσουν το οριακό κόστος. Η τιμολογιακή πολιτική των εταιριών που διεξάγουν πωλήσεις μέσω του Διαδικτύου θα αλλάξει, καθώς οι εκπτώσεις και προσφορές θα γίνονται κατά τη διάρκεια της ημέρας ή της εβδομάδας, τα διαστήματα που η κίνηση στα ψηφιακά καταστήματα θα είναι χαμηλή, ώστε να επιτύχουν τη βέλτιστη χρησιμοποίηση των ηλε-

κτρονικών τους μέσω των οποίων αποτελούν και την κυριότερη επένδυση για τη δημιουργία των ψηφιακών τους καταστημάτων.

Πρώθηση

Το Διαδίκτυο παρέχει ένα χαμηλού κόστους μέσο για τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ των πελατών και των επιχειρήσεων, καθώς πέρα από τις παραδοσιακές πηγές πληροφοριών για τους καταναλωτές (πχ. δοκιμή προϊόντων, focus group) μπορούν να συλλεχθούν πληροφορίες μέσω των ιστοσελίδων των ψηφιακών καταστημάτων (πχ. δημογραφικά στοιχεία). Στη συνέχεια χρησιμοποιώντας εξελιγμένες μορφές διαχείρισης δεδομένων (data mining), οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν το προφίλ των πελατών τους και να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που θα ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες τους. Επίσης οι επιχειρήσεις μέσω του Διαδικτύου μπορούν να διαθέτουν μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών για τα προϊόντα / υπηρεσίες τους και ταυτόχρονα να τις εμπλουτίζουν με ήχο, video και γραφικά για να προσελκύσουν την προσοχή των καταναλωτών. Ακόμη και στο ηλεκτρονικό εμπόριο το όνομα του προϊόντος και η αναγνωρισιμότητα παίζουν σημαντικό ρόλο, αφού οι καταναλωτές επισκέπτονται αρχικά ιστοσελίδες εταιρειών που διαθέτουν τα προϊόντα τους σε φυσικά καταστήματα. Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι το 46% των νέων αγοραστών του Διαδικτύου προτιμούν να αγοράζουν από καταστήματα που έχουν ήδη πραγματοποιήσει αγορές στο φυσικό τους χώρο, ενώ το 34% αυτών που αγοράζουν συστηματικά από το Διαδίκτυο προτιμούν τα ψηφιακά καταστήματα γνωστών λιανέμπορων. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στο ότι τα αναγνωρισμένα φυσικά καταστήματα εξασφαλίζουν υψηλή ποιότητα και α-

ξιοπιστία για τα προϊόντα και τους πελάτες τους, ειδικά για αυτούς που αγοράζουν μέσω του ψηφιακού καταστήματος. Ένα από τα κύρια προβλήματα που εμφανίζεται στην προώθηση μέσω του Διαδικτύου είναι η άρνηση αρκετών καταναλωτών να δώσουν τα προσωπικά τους στοιχεία. Έρευνες που έχουν διεξαχθεί προκειμένου να ανακαλύψουν αν τα στοιχεία που δίνονται μέσω του Διαδικτύου είναι αληθινά έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι αρκετές φορές έως και το 40% των δεδομένων αυτών είναι ανακριβή.

Η στρατηγική την οποία πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να διατηρήσουν και να αναπτύξουν την πελατεία τους, είναι αυτή που συνδυάζει τη σωστή αναλογία ανάμεσα στη φυσική και στην εικονική τους παρουσία. Οι αγοραστές που ήδη διατηρούν σχέση εμπιστοσύνης με την επιχείρηση θα παραμείνουν πιστοί σ' αυτή, αν τους προσφέρει όλα τα εναλλακτικά κανάλια, φυσικά και ψηφιακά. Άλλωστε, η ανθρώπινη επαφή δεν αντικαθίσταται με ψηφιακά μέσα.

2.3 Ανίχνευση Λειτουργιών της Επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Όπως ήδη αναφέραμε στην ανάλυση της αλυσίδας αξίας η επιχείρηση όταν αναλύει το εσωτερικό περιβάλλον της σημαίνει ότι αναλύει και εκτιμά τις λειτουργίες της. Στην παρούσα παράγραφο θα αναλύσουμε την κάθε λειτουργία της επιχείρησης που μπορεί να δημιουργήσει ή να υποστηρίξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έχουμε ήδη παρουσιάσει μια περιορισμένη ανάλυση για το θέμα όταν παρουσιάζαμε την αλυσίδα αξίας του Porter.

Όταν οι λειτουργίες της επιχείρησης χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά μπορούν να γίνουν δύναμη για την επιχείρηση και να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία στις δραστηριότητες και να υποστηρίξουν τις στρατηγικές αποφάσεις. Όταν αναφερόμαστε στις λειτουργίες της επιχείρησης εννοούμε το μάρκετινγκ, τη χρηματοοικονομική διοίκηση, την έρευνα και την ανάπτυξη, τις προμήθειες, τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, τα πληροφοριακά συστήματα. Στις προηγούμενες λειτουργίες προστέθηκαν και δύο νέες λειτουργίες της επιχείρησης που εκτιμούνται και λαμβάνονται υπόψιν κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Παλιότερα, οι συγκεκριμένες λειτουργίες δεν λαμβάνονταν υπόψιν αλλά σήμερα λόγω της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος και της αυξημένης διάχυσης της πληροφορίας είναι απαραίτητο και αναγκαίο στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος να ληφθούν υπόψιν η κουλτούρα και η δομή της επιχείρησης.

2.3.1 Βασικές Οργανωσιακές Δομές

Παρ' όλο που υπάρχουν αναρίθμητες μορφές οργανωσιακών δομών, υπάρχουν τέσσερις βασικές μορφές οργανωσιακής δομής, οι οποίες αναπτύσσονται στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στο σχήμα 2.12 αναπτύσσονται οι τρεις βασικές μορφές γιατί η τέταρτη μορφή της οργανωσιακής δομής η σωρευτική δομή αποτελεί μέρος της τμηματικής δομής.

Οι βασικές μορφές οργανωσιακής δομής είναι οι εξής:

-
- ❖ **Απλή δομή:** δεν έχει κατηγορίες προϊόντων ή λειτουργιών και χρησιμοποιείται σε μικρή επιχείρηση, την οποία διοικεί ένα άτομο, έχει ένα ή δύο γραμμές παραγωγής, απευθύνεται σε μια μικρή αγορά-στόχο.
 - ❖ **Λειτουργική δομή:** είναι η δομή η οποία εμφανίζεται συνήθως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις που παράγουν διάφορα προϊόντα απευθυνόμενες σε έναν κλάδο. Οι εργαζόμενοι είναι συνήθως εξειδικευμένοι να απασχοληθούν στα αντίστοιχα τμήματα όπως της παραγωγής, του μάρκετινγκ, των χρηματοοικονομικών και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
 - ❖ **Τμηματική δομή:** είναι η δομή η οποία εμφανίζεται συνήθως σε μεγάλους οργανισμούς με πολλές γραμμές παραγωγής, των οποίων τα προϊόντα απευθύνονται σε κλάδους που έχουν σχέση μεταξύ του. Οι εργαζόμενοι είναι εξειδικευμένοι για κάθε γραμμή παραγωγής.
 - ❖ **Επιχειρηματικές στρατηγικές μονάδες (SBUs)** είναι τμήματα ή ομάδες τμημάτων που ενώνουν ανεξάρτητες γραμμές παραγωγής, τα οποία είναι αυτόνομα. Τα χαρακτηριστικά τους είναι: α) η μοναδική αποστολή, β) οι αναγνωρίσιμοι ανταγωνιστές και γ) ο έλεγχος των επιχειρησιακών λειτουργιών.
 - ❖ **Σωρευτική δομή:** είναι αναγκαία σε μια μεγάλη επιχείρηση όπου υπάρχουν πολλές γραμμές παραγωγής, οι οποίες παράγουν προϊόντα, τα οποία απευθύνονται σε κλάδους που δεν έχουν σχέση μεταξύ τους. Η σωρευτική δομή είναι η συγκέντρωση ανεξάρτητων επιχειρήσεων υπό τον έλεγχο της μητρικής εταιρείας και του διοικητικού συμβουλίου.

Για την επιτυχία κάθε μιας βασικής στρατηγικής ανταγωνισμού απαιτούνται διαφορετικές ικανότητες και προϋποθέσεις που διαμορφώνονται συνήθως με διαφορετικές οργανωτικές δομές, που αναφέραμε προηγουμένως. Η ηγεσία στο κόστος απαιτεί συνήθως αυστηρά συστήματα ελέγχου, ελαχιστοποίηση του σταθερού κόστους, επίτευξη οικονομιών κλίμακας και αφιέρωση στην καμπύλη εμπειρίας. Οι δραστηριότητες αυτές ενδεχομένως να μην είναι εξίσου αποτελεσματικές για μια επιχείρηση που επιδιώκει να διαφοροποιηθεί μέσω μιας συνεχούς δημιουργικής ροής νέων προϊόντων.

Η σημασία των παραπάνω οργανωτικών διαφορών είναι πολύπλευρη. Ακριβώς όπως υπάρχουν συχνά οικονομικές ασυνέπειες στην επίτευξη περισσότερων βασικών στρατηγικών, με τον ίδιο τρόπο η επιχείρηση δεν επιθυμεί να έχει μια υποβελτιστοποιημένη οργανωτική δομή στην προσπάθειά της, να συνδυάζει ασυμβίβαστες πρακτικές. Αποτελεί σύγχρονη πρακτική η σύνδεση του τρόπου επιλογής στελεχών και κινήτρων με την αποστολή που έχει η επιχείρηση και που εκφράζεται σε όρους απόκτησης, διατήρησης ή εκμετάλλευσης του μεριδίου αγοράς. Εξίσου, σημαντική είναι η πρακτική της σύνδεσης του τρόπου της επιλογής με τον τύπο της βασικής στρατηγικής που επέβαλε η επιχείρηση.

Η σχέση μεταξύ της βασικής στρατηγικής και της οργανωτικής δομής είναι επίσης σημαντική για τις επιχειρήσεις που αποτελούνται από πολλές επιχειρησιακές μονάδες και αναπτύσσουν επιχειρηματικές δράσεις σε περισσότερες αγορές.

Υπάρχει μια τάση στις επιχειρήσεις αυτές να διαμορφώνουν την ίδια βασική στρατηγική σε πολλές από τις επιχειρησιακές τους μονάδες, επειδή οι ικανότητες και η εμπιστοσύνη ως προς τις επιχειρηματικές ενέργειες αναπτύσσονται με στόχο την εφαρμογή μιας ιδιαίτερης προσέγγισης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον η διοίκηση της επιχείρησης αποκτά συνήθως εμπειρία από την εκτεταμένη εφαρμογή ενός συγκεκριμένου τύπου στρατηγικής.

Η κατά τα παραπάνω εφαρμογή της ίδιας βασικής στρατηγικής είναι ενδεχόμενο να συνεπάγεται ορισμένους κινδύνους. Ένας προφανής κίνδυνος είναι ότι η επιχείρηση θα επιβάλλει ένα τύπο βασικής στρατηγικής σε μία επιχειρησιακή μονάδα, της οποίας η αγορά ή η αρχική θέση της μονάδας αυτής στην αγορά δεν θα την υποστηρίξει. Ένας άλλος κίνδυνος είναι ότι από την επιχειρησιακή μονάδα δεν θα γίνει κατανοητή βασική στρατηγική λόγω του ότι οι συνθήκες που υπάρχουν στην αγορά της δεν είναι συμβιβαστές με την εν λόγω βασική στρατηγική. Ακόμη μεγαλύτερος κίνδυνος της υποτίμησης των στρατηγικών των επιχειρησιακών μονάδων από τη διοίκηση της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να αναγκασθούν οι μονάδες αυτές να έχουν ακατάλληλες επιχειρησιακές πολιτικές και στόχους.

2.3.2 Η οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι προσδοκίες των εργαζομένων, οι οποίες μεταδίδονται από γενιά σε γενιά εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση. Η οργανωσιακή κουλτούρα συνήθως αντανακλά τις αξίες του ιδρυτή ή των ιδρυτών της επιχείρησης και την αποστολή της. Δίνει στον οργανισμό μια “ταυτότητα” ότι *“αυτό είμαστε και αυτό το πράγμα κάνουμε”*.

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει δύο συγκεκριμένες ιδιότητες, την ένταση και την ενοποίηση. Η ένταση της κουλτούρας είναι το κατά πόσο συμμερίζονται οι εργαζόμενοι τις αξίες και τις πεποιθήσεις που διαμορφώνονται μέσα στην επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που έχουν έντονη κουλτούρα, ωθούν τους εργαζόμενους να ενεργούν συνεργατικά. Η ενοποίηση της κουλτούρας είναι η έκταση με την οποία οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση μοιράζονται μια κοινή κουλτούρα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα θεμελιώνει σημαντικές λειτουργίες όπως:

- ❖ Να δημιουργεί ένα πνεύμα συνέργειας
- ❖ Να αναπτύσσει ένα αίσθημα υψηλής ευθύνης
- ❖ Να δημιουργεί σταθερότητα στην επιχείρηση και να την εγκαθιδρύει ως ένα κοινωνικό σύστημα.
- ❖ Να είναι σημείο αναφοράς για τους εργαζόμενους και να διαμορφώνει έναν οδηγό συμπεριφοράς.

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα και επηρεάζει τόσο έντονα τη στρατηγική κατεύ-

θυνη που δεν μπορεί να αλλάξει εύκολα. Μια αλλαγή στην αποστολή, στους αντικειμενικούς σκοπούς, στις στρατηγικές και στις πολιτικές είναι πιθανό να μην έχει επιτυχία αν δεν είναι συμβατή με την κουλτούρα της επιχείρησης.

2.3.3 Μάρκετινγκ

Ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ είναι ο θεμέλιος λίθος της επιχείρησης με τον πελάτη και τον ανταγωνιστή. Το στέλεχος αυτό ασχολείται με την θέση της επιχείρησης στην αγορά και με την αγορά-στόχο της καθώς και με το μίγμα μάρκετινγκ.

Αγορά-στόχος

Η αγορά στόχος είναι το κομμάτι της αγοράς στο οποίο απευθύνει τα προϊόντα της η επιχείρηση. Όταν αναφερόμαστε στο κομμάτι της αγοράς εννοούμε ότι το προσδιορίζουμε σύμφωνα με το προϊόν ή με τη γεωγραφική περιοχή ή τον καταναλωτή. Έτσι λοιπόν κάθε επιχείρηση τμηματοποιεί την αγορά της έτσι ώστε τα στελέχη να μπορούν να ανακαλύψουν νέες αγορές για να προωθήσουν τα προϊόντα τους ή να αναπτύξουν νέα προϊόντα και ακόμα να εξασφαλίσουν ότι τα διαφορετικά προϊόντα της ίδιας επιχείρησης δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους.

Μίγμα Μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ είναι οι μεταβλητές του προϊόντος που επηρεάζουν τη ζήτηση του και δημιουργούν πιθανόν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι μεταβλητές αυτές είναι τα τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, η τοποθεσία, η προώθηση και η τιμή. (Πίνακας 2.5)

Πίνακας 2.5

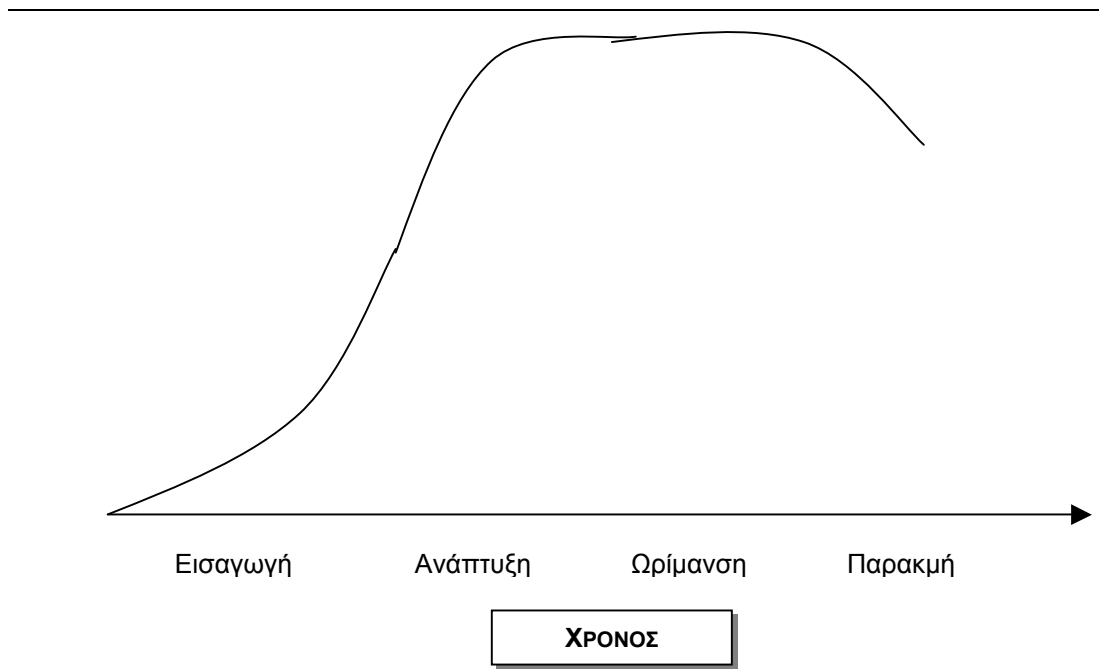
Μίγμα μάρκετινγκ

Προϊόν	Τοποθεσία	Προώθηση	Τιμή
Ποιότητα	Μεταφορές	Διαφήμιση	Λιανική
Τεχνικές προδιαγραφές	Απόθεμα	Προσωπική πώληση	Εκπτώσεις
Μάρκα		Προώθηση πωλήσεων	Ευκολίες πληρωμής
Συσκευασία		Δημοσιότητα	
Μέγεθος			
Επιστροφές			
Εγγύηση			
Εξυπηρέτηση			

Κύκλος ζωής του προϊόντος

Ο κύκλος ζωής του προϊόντος (Διάγραμμα 2.5) αποτελεί βασικό στοιχείο της στρατηγικής διοίκησης και συγκεκριμένα της διοίκησης του μάρκετινγκ δεδομένου ότι ο κύκλος ζωής του προϊόντος μπορεί να επηρεάσει αλλά και να καθορίσει το μίγμα του προϊόντος ή της ομάδας των προϊόντων σε κάθε στάδιο της ζωής του. Για παράδειγμα στο στάδιο εισαγωγής του προϊόντος η επιχείρηση διαφημίζει το νέο προϊόν που εισάγεται στην αγορά ενώ στο στάδιο ανάπτυξης η διαφήμιση χρησιμοποιείται ως μέσο για να επιβεβαιώνει την αξία του προϊόντος στην αγορά με άλλα λόγια η διαφήμιση υπενθυμίζει στον καταναλωτή ότι το προϊόν υπάρχει ακόμα στην αγορά ή ακόμα και να επαναφέρει στη μνήμη του καταναλωτή, όπως για παράδειγμα κάνει η Coca-Cola η οποία είναι ευρέως γνωστή αλλά δεν παύει η επιχείρηση να διαφημίζει έντονα το προϊόν της.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5: ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.

2.3.4 Χρηματοοικονομικά θέματα

Το στέλεχος της χρηματοοικονομικής διοίκησης θα πρέπει να διασφαλίζει τις πηγές των κεφαλαίων, τις χρήσεις των κεφαλαίων και τον έλεγχο των κεφαλαίων. Το στέλεχος διασφαλίζει τα μετρητά της επιχείρησης από εξωτερικές ή εσωτερικές πηγές. Οι ταμειακές ροές θα πρέπει να ελέγχονται. Όλες οι παραπάνω ενέργειες θα πρέπει να υποστηρίζουν και να συμπληρώνουν τη στρατηγική που διαμορφώνει και εφαρμόζει η επιχείρηση.

Χρηματοοικονομική μόχλευση

Η σχέση ιδίων κεφαλαίων και ξένων κεφαλαίων θα πρέπει να εκφράζει την επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ο λόγος του συνόλου των υποχρεώσεων της επιχείρησης προς το σύνολο του ενεργητικού περιγράφει το πώς οι υποχρεώσεις της επιχείρησης επιδρούν στα κέρδη της επιχείρησης. Για παράδειγμα πως η επιχείρηση χρηματοδοτεί τις δραστηριότητες, από ξένα ή ίδια κεφάλαια;

Προϋπολογισμός Κεφαλαίου

Ο προϋπολογισμός του κεφαλαίου είναι η ανάλυση και η εκτίμηση των δυνητικών επενδύσεων σε στοιχεία του πάγιου ενεργητικού, όπως οικόπεδα, κτίρια και εξοπλισμός. Ο χρηματοοικονομικός σύμβουλος διαμορφώνει έναν προϋπολογισμό των πωλήσεων, του κόστους και άλλων στοιχείων του ισολογισμού και της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως με σκοπό να υποστηρίξει τις στρατηγικές αποφάσεις.

2.3.5 Θέματα Έρευνας & Ανάπτυξης

Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (E&A) είναι υπεύθυνο για τη διαμόρφωση και εφαρμογή των τεχνολογικών καινοτομιών. Το στέλεχος του τμήματος αυτού είναι υπεύθυνο να επιλέξει ανάμεσα σε εναλλακτικές τεχνολογικές καινοτομίες που εφαρμόζονται σε νέα προϊόντα και διαδικασίες. Η επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίζει τα κεφάλαια που είναι απαραίτητα για αποτελεσματική έρευνα και ανάπτυξη. Το τμήμα έρευνας & ανάπτυξης μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

2.3.6 Θέματα Λειτουργιών (Παραγωγής και Υπηρεσιών)

Ο πρωταρχικός σκοπός για τα τμήματα αυτά είναι να παράγουν και να αναπτύξουν ένα σύστημα παραγωγής το οποίο θα παράγει τον απαιτούμενο αριθμό προϊόντων για να καλύψει τη ζήτηση σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και με συγκεκριμένο κόστος, σύμφωνα με τη στρατηγική που έχει διαμορφώσει η επιχείρηση και εφαρμόζει.

Υπάρχουν δύο διαφορετικά συστήματα παραγωγής το συνεχόμενο και διακοπτόμενο. Στο διακοπτόμενο σύστημα παραγωγής τα μέρη του προϊόντος παράγονται με ξεχωριστές διαδικασίες παραγωγής. Για παράδειγμα, ένα αυτοκίνητο αποτελείται από διαφορετικά κομμάτια, τα οποία το καθένα παράγεται με τη χρήση διαφορετικών τεχνολογιών, χρησιμοποιούνται διαφορετικές γραμμές παραγωγής για κάθε κομμάτι. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το διακοπτόμενο σύστημα παραγωγής προωθούν τα προϊόντα τους σε ένα συγκεκριμένο μέρος της αγοράς για το οποίο παράγουν μικρή ποσότητα προϊόντων. Στο συνεχόμενο σύστημα παραγωγής, οι γραμμές παραγωγής είναι συνεχόμενες και τα προϊόντα συναρμολογούνται χωρίς διακοπή. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το συνεχόμενο σύστημα είναι εντάσεως κεφαλαίου. Το προσωπικό που απασχολούν είναι λίγο αλλά με σημαντική εξειδίκευση.

2.3.7 Θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Ο πρωταρχικός σκοπός του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να βελτιώσει τις εργασιακές σχέσεις και να ταιριάξει τα άτομα με τις θέσεις εργασίας τους. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να μπορεί να συλλέγει τις πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι στις θέσεις εργασίας τους. Σήμερα, τα στελέχη του τμήματος αυτού χρησιμοποιούν την ανάλυση της εργασίας για να μπορούν να περιγράψουν τη θέση εργασίας και συγκεκριμένα τις ανάγκες και τους σκοπούς που πρέπει να επιτύχει ο κάθε εργαζόμενος στη θέση αυτή.

Όπως μια επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τον αριθμό, το είδος και την ποιότητα των μηχανημάτων που χρησιμοποιεί για να παράγει τα προϊόντα της έτσι θα πρέπει να γνωρίζει τους ανθρώπους που προσλαμβάνει και τις ικανότητες τους. Οι καλύτερες στρατηγικές θα ήταν άχρηστες αν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις για να τις υλοποιήσουν.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999
2. Porter M. "What is Strategy?" Harvard Business Review, 1996
3. Fred R. David "Strategic Management, Concepts and Cases", Prentice Hall 7th Edition.
4. Β.Ν Σαρσέντης "Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική", Β' Έκδοση Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1996.
5. Ν. Β. Γεωργόπουλος "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.
6. R. Hemaida "A practical model to audit risk assessment in a health-care setting", Managerial Auditing Journal, Vol. 10, No5, 1995, pp.37-41
7. W. L. Felix, Jr. Audrey A. Grmaling and M. J. Maletta "The Contribution of Internal Audit as a Determinant of External Audit Fees and Factors Influencing This contribution", Journal of Accounting Research, Vol. 39 No3 December 2001
8. D. Caplan "Internal Controls and the Detection of Management Fraud", Journal of Accounting Research Vol. 37 No1 Spring 1999

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1. Εταιρική Αποστολή

Έχουμε αναφέρει ότι στη διαμόρφωση της στρατηγικής αναλύεται και αναφέρεται ο όρος της αποστολής-όραμα της επιχείρησης. Αναλύοντας λοιπόν το περιβάλλον της επιχείρησης και ανιχνεύοντας τις ευκαιρίες και απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες προχωρούμε στη διαμόρφωση της στρατηγικής η οποία αφορά όπως αναφέραμε στο κεφάλαιο 1^ο της εργασίας περιλαμβάνει την αποστολή της επιχείρησης, τους αντικειμενικούς στόχους στις στρατηγικές και τις πολιτικές. Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει τη στρατηγική της. Ξεκινώντας λοιπόν την ανάλυση μας θα παρουσιάσουμε την έννοια της αποστολής και του οράματος στον επιχειρησιακό χώρο.

Τα στελέχη που διαμορφώνουν της στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν καλά όχι μόνο το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής τους αλλά και το **που** οι ίδιοι θα ήθελαν η επιχείρησή τους να βρίσκεται σε αρκετά χρόνια μετά. Το που θα ήθελαν θα ήθελαν τα στελέχη να βρεθεί η επιχείρησή τους στο μέλλον συχνά ονομάζεται αποστολή (mission), ή όραμα (vision).

Είναι αλήθεια ότι ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία οι περισσότερες από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου έχουν καταφύγει στη δημιουργία εταιρικών οραμάτων ή δηλώσεων αποστολών. Το ίδιο φαίνεται να ισχύει τελευταία και για αρκετές από τις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις όπως θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε και να παρουσιάσουμε στο τέλος της εργασίας αυτής σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέξαμε από τη σύνταξη και συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις επιχειρήσεις. Η δημιουργία δήλωσης εταιρικής αποστολής (mission statement) συχνά θεωρείται ως σημείο εκκίνησης της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής.

Οι επιχειρήσεις έχουν ως βασικό τους στόχο να απαντήσουν σε ένα καίριο ερώτημα “ΠΟΥ θέλουμε σαν επιχείρηση να βρεθούμε στο μέλλον.” Η δήλωση αποστολής θα πρέπει να είναι μια συνεπής/συνεκτική και ισχυρή δήλωση του ΤΙ είναι η επιχείρηση και του ΤΙ η επιχείρηση μπορεί και πρέπει να είναι σε δέκα (ο χρόνος είναι σχετικός) χρόνια από σήμερα.

Στην επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων που συλλέγονται από τα ερωτηματολόγια θα μας απασχολήσουν τα θέματα όπως: γιατί οι επιχειρήσεις δημιουργούν εταιρικές αποστολές; Πιστεύουν οι εργαζόμενοι σε αυτές; Πώς διαμορφώνουν στην πράξη οι επιχειρήσεις τις δηλώσεις αποστολής τους; Τι θα πρέπει να προσέξει μια επιχείρηση ώστε η εταιρική αποστολή που θα δημιουργήσει να είναι αποτελεσματική;

Πίνακας 3.1

Αποσαφήνιση των όρων Αποστολή (Mission), Φιλοσοφία (Philosophy) και Όραμα (Vision)

Τα τρία αυτά στοιχεία είναι συμπληρωματικά αλλά αντιπροσωπεύουν διαφορετικές προσπάθειες καθορισμού του παρελθόντος, παρόντος και μέλλοντος μιας επιχείρησης.

Αποστολή (Mission):

- ❖ Εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης
- ❖ Καθορίζει τη σχέση της εταιρείας με άλλους οργανισμούς
- ❖ Θέτει συγκεκριμένους στόχους

Όραμα (Vision):

- ❖ Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά
- ❖ Θέτει γενικούς στόχους
- ❖ Οδηγεί τη στρατηγική και αποστολή

Φιλοσοφία (Philosophy):

- ❖ Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά
- ❖ Καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται
- ❖ Καθορίζει το στυλ της διοίκησης

Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται οι κύριες διαφορές μεταξύ εταιρικού οράματος, αποστολής και αξιών.

Δήλωση αποστολής: Πολυτέλεια ή Αναγκαιότητα;

Το κρίσιμο ερώτημα που απασχολεί τόσο τα στελέχη των επιχειρήσεων όσο και τους ακαδημαϊκούς είναι κατά πόσον υπάρχει εμπειρική τεκμηρίωση ότι η υιοθέτηση μιας εταιρικής αποστολής μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε υψηλότερη απόδοση. Σύμφωνα με την έρευνα που κάναμε πολλές επιχειρήσεις είναι επιτυχημένες χωρίς να έχουν γραπτή εταιρική αποστολή.

Γιατί όμως είναι οι δηλώσεις αποστολής τόσο διαδεδομένες στον επιχειρησιακό χώρο; Οι πιθανές απαντήσεις είναι πολλές. Αρκετές επιχειρήσεις θεωρούν ότι θα πρέπει να αποκτήσουν μια δήλωση αποστολής, γιατί αποτελεί την πιο πρόσφατη μόδα στον επιχειρησιακό κόσμο του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Άλλες καταφεύγουν στη δημιουργία δηλώσεων αποστολής, γιατί τις θεωρούν καλή διαφήμιση. Έτσι συνήθως χρησιμοποιούν εύηχες εκφράσεις για λόγους εντυπωσιασμού αλλά και πολλές φορές για λόγους ανάκλησης στη μνήμη των ενδιαφερομένων του ονόματος της επιχείρησης. Επίσης πολλά ανώτατα διοικητικά στελέχη επιθυμούν να δουν το όνομα τους κάτω από μια δήλωση αποστολής.

Οποιαδήποτε επιχείρηση επιθυμεί να υιοθετήσει μια δήλωση αποστολής για τους παραπάνω λόγους, τότε σίγουρα έχει κατανοήσει λάθος την έννοια και τη σημασία της. Διότι είναι πιθανόν μια τέτοια λογική ανάπτυξης δήλωσης αποστο-

λής, όχι μόνο να μην της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά ακόμα και να βλάψει μακροχρόνια την επίτευξη των στόχων της.

Η πραγματική ανάγκη για εταιρική αποστολή

Ο προσδιορισμός του εννοιολογικού περιεχομένου της αποστολής της επιχείρησης εδράζεται σε ποιοτικά στοιχεία, για να καταλήξει σε περισσότερο συγκεκριμένες θέσεις.

Η επιχείρηση ως σύστημα αξιοποίησεως διαθέσιμων πόρων δημιουργεί και αναπτύσσει ένα ευρύτερο λειτουργικό περιβάλλον, το οποίο αναφέρεται:

- ☞ Στον άμεσο λειτουργικό της χώρο
- ☞ Στον κύκλο της καταναλώσεως
- ☞ Στον κύκλο των μετόχων-επενδυτών και
- ☞ Στον κύκλο των πιστωτών

Επισκοπώντας τους τέσσερις ανωτέρω τομείς του ευρύτερου επιχειρησιακού περιβάλλοντος θα διαπιστώσουμε ότι συνιστούν τομείς ευθύνης και συνεπώς συνθέτουν το κυρίαρχο μέρος της αποστολής της.

☛ Η επιχείρηση και το άμεσο ή το εσωτερικό λειτουργικό της περιβάλλον

Πρόκειται για ένα χώρο που συντίθεται από τον ανθρώπινο παράγοντα και τα υλικά μέσα. Έναντι αυτού του εσωτερικού περιβάλλοντος η αποστολή και το περιεχόμενο ευθύνης αποδίδεται ως:

☞ Ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας, ορθής επικοινωνίας και αμοιβαίας κατανόησης.

☞ Δημιουργία συστήματος μέριμνας και αναπτύξεως των στελεχών και γενικά του προσωπικού.

☞ Υιοθέτηση πλέγματος αξιών ενδοεπιχειρησιακής συμπεριφοράς και μάνατζμεντ.

☞ Επιμέλεια για τη μέγιστη δυνατή βελτίωση των συνθηκών και του επιπέδου διαβίωσης του προσωπικού.

☞ Ορθολογική και αξιοκρατική οργανωτική διάρθρωση.

☞ Κατάλληλη χωροταξική διάταξη.

☞ Ανάπτυξη κανόνων υγιεινής και ασφάλειας.

☞ Εκσυγχρονισμός και ανανέωση των μέσων παραγωγής κ.λπ

✿ Η επιχείρηση και οι καταναλωτές

Το περιεχόμενο της αποστολής της επιχειρήσεως απέναντι στον καταναλωτή ξεκινά από τη γενικότερη φιλοσοφική προσέγγιση, ότι η επιχείρηση δεν αποσκοπεί στην παραγωγή και την πώληση διαχρονικά ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας, αλλά στην κάλυψη δεδομένης ανάγκης της καταναλώσεως.

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή μια επιχείρηση παραγωγής χυμών από φυσικά φρούτα έχει ως αποστολή την κάλυψη της συνυφασμένης ανάγκης καταναλώσεως αναψυκτικών. Ποια αναψυκτικά θα παράγονται, ο τρόπος διαθέσεως

τους κ.λπ αποτελούν θέμα σχεδιασμού της συγκεκριμένης δραστηριότητας και όχι περιεχόμενο της αποστολής.

Ανάλογα και η αποστολή μιας ακτοπλοϊκής επιχειρήσεως συνίσταται στην κάλυψη της ανάγκης συγκοινωνίας και μεταφοράς προσώπων που είναι δυνατόν να γίνεται με πλοίο, με αεροπλάνο, με τρένο ή με λεωφορείο.

Αλλά παρόμοιας μορφής θεώρηση της αποστολής της επιχειρήσεως ως προς την κατανάλωση ισχύει για όλους σχεδόν τους τομείς δράσεως, όπως τη βιομηχανία συγκεκριμένων ειδών διατροφής, τη βιομηχανία ετοιμών ενδυμάτων κ.λπ.

Η ανωτέρω προσέγγιση οριοθετεί ευρύτερους ορίζοντες και προεκτείνει τα πλαίσια και τους προσανατολισμούς σχεδιάσεως της δραστηριότητας των επιχειρήσεων.

Εκτός του τρόπου θεωρήσεως του κύκλου δραστηριότητας η αποστολή και η ευθύνη της επιχειρήσεως απέναντι στον καταναλωτή αναφέρεται μεταξύ άλλων και στα εξής:

- 🕯️ Αποκλεισμός της αισχροκέρδειας
- 🕯️ Αντίστοιχη προς την τιμή ποιοτική αριστοποίηση του προϊόντος
- 🕯️ Συνέπεια παραδόσεων και ειλικρινής συμπεριφορά
- 🕯️ Τήρηση των όρων συναλλαγής

📖 Πλήρης ενημέρωση για την καταλληλότητα, τη χρησιμότητα και τους κινδύνους του προϊόντος

🚩 **Η επιχείρηση έναντι των μετόχων**

Για τον επενδυτή η επιχείρηση δημιουργεί αξία όταν και εφόσον οι αποδόσεις της υπερβαίνουν το κόστος του επενδυόμενου κεφαλαίου. Το κόστος αυτό καλύπτει και τον εκπαιδευτικό κίνδυνο στη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Επιχείρηση η οποία δεν κατορθώνει να παράγει διαχρονικά ροή αγοραστικής δύναμης (μετά την αφαίρεση των πραγματικών δαπανών) τόση ώστε το άθροισμα των παρουσών αξιών να υπερβαίνει το ύψος της επενδύσεως με ποσοστό αναγωγής ανώτερο από το κόστος κεφαλαίου, δεν ανταποκρίνεται στη βασική προϋπόθεση επενδυτικών επιλογών.

Η αποστολή συνεπώς της επιχειρήσεως έναντι των επενδυτών συνίσταται κυρίως:

- Στην επίτευξη πραγματικών κερδών
 - Στη διατήρηση συνεπούς πολιτικής μερισμάτων
 - Στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στα πλαίσια της αγοράς κεφαλαίων
 - Στην άσκηση επενδυτικής πολιτικής και πολιτικής ιδίου κεφαλαίου που δε θα βλάπτει τα συμφέροντα των παλαιών μετόχων
 - Στην υιοθέτηση στρατηγικών επιλογών που θα διευρύνουν τις επενδυτικές δυνατότητες και θα αυξάνουν την αγοραία τιμή της μετοχής
- κ.λπ

❖ Η επιχείρηση έναντι των πιστωτών της

Ως πιστωτές της επιχείρησης θα θεωρήσουμε όχι μόνο τους προμηθευτές πρώτων υλών και υλικών, αλλά και τα πιστωτικά ιδρύματα κ.λπ

Η αποστολή και η αντίστοιχη ευθύνη της επιχείρησης στον κύκλο αυτό των συναλλαγών της συνίσταται:

- Στην επιλογή των πλέον κατάλληλων προμηθευτών και πιστωτικών ιδρυμάτων.
- Στη σύναψη συμφωνιών ανταποκρινόμενων στις προοπτικές και τις δυνατότητες της.
- Στην επιλογή των προϊόντων, στα οποία θα αναφέρεται η συγκεκριμένη συναλλαγή.
- Στη συνέπεια έναντι των συναλλακτικών της υποχρεώσεων κ.λπ

Οι εταιρίες δημιουργούν εταιρικές αποστολές, γιατί μια εταιρική αποστολή:

- Εξασφαλίζει την ομοφωνία των μελών
- Είναι η βάση για την κατανομή των πόρων της επιχείρησης
- Υποστηρίζει την κουλτούρα της επιχείρησης
- Είναι σημείο αναφοράς για τον προσδιορισμό της πορείας της επιχείρησης
- Είναι το μέσο για τον καθορισμό των σκοπών της επιχείρησης.

Περιεχόμενο και συστατικά στοιχεία μιας δήλωσης αποστολής

Οι εταιρικές αποστολές είναι πολύ πιθανόν να διαφέρουν σε μήκος, περιεχόμενο, διάρθρωση και σκοπιμότητα, ανάλογα με τα πιστεύω και τις επιθυμίες των στελεχών. Σε γενικές γραμμές μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής θα πρέπει να δίνει απάντηση σε τρεις κρίσιμες ερωτήσεις.

1. Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;

2. **Ποιοι είναι οι στόχοι μας;** Η γνώση του ανταγωνισμού είναι απαραίτητο στοιχείο, όπως επίσης η έννοια και ο καθορισμός της επιτυχίας. Πολλές επιχειρήσεις ορίζουν την επιτυχία βασιζόμενες σε καθαρά οικονομικά κριτήρια. Άλλες, την βασίζουν σε όρους που έχουν σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και συμβολή. Όμως δεν αρκεί να τονίζονται αυτά στη δήλωση αποστολής, πρέπει ακόμα να δίνονται οι κατάλληλες πληροφορίες για το πώς η επιχείρηση θα προσπαθήσει να πετύχει τα παραπάνω.

3. Πώς θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;

Με ποιο τρόπο ο οργανισμός θα καταφέρει να επιβληθεί στην αγορά. Πρόκειται για το πιο δύσκολο ίσως σημείο και γι' αυτό ακριβώς το λόγο πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν να δώσουν σαφείς πληροφορίες στην εταιρική αποστολή. Συχνά αρκούνται σε γενικές περιγραφές του τύπου

“θα επιτύχουμεμέσα από την αφοσίωση και τις ικανότητες των εργαζομένων μας”.

Κατά μια άλλη άποψη μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής θα πρέπει να παρέχει απάντηση σε μια πλειάδα ερωτήσεων. Αυτές είναι:

- Το προϊόν ή η υπηρεσία της επιχείρησης
- Η καταναλωτική ανάγκη που το παραπάνω προϊόν ή υπηρεσία καλύπτει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς
- Η τεχνολογία βάσει της οποίας η επιχείρηση θα προσφέρει το προϊόν ή την υπηρεσία
- Ο απώτερος στόχος της επιχείρησης (π.χ επιβίωση, ανάπτυξη, κερδοφορία)
- Η παρούσα και επιδιωκόμενη φιλοσοφία-κουλτούρα της επιχείρησης Μέσα από αυτήν προβάλλεται μια κατά κανόνα εξιδανικευμένη δημόσια εικόνα
- Το ιδιαίτερο προσωπικό στοιχείο της επιχείρησης το οποίο και την χαρακτηρίζει και την ξεχωρίζει από άλλες εταιρείες.
- Τις θεμελιώδεις ικανότητες πάνω στις οποίες η επιχείρηση βασίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα
- Το ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους της, τους μετόχους της, τους πελάτες της και τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων που η ίδια θεωρεί σημαντικές

Η διαδικασία σχηματισμού εταιρικής αποστολής

Ανεξάρτητα από το περιεχόμενο της αποστολής, σημαντική είναι και η διαδικασία σχηματισμού της. Ίσως ένα από τα πιο σημαντικά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από τη δήλωση αποστολής της μπορεί να προέλθει από την ίδια τη διαδικασία σχηματισμού της. Διαδικασία μέσα από την οποία ξανά-εκπαιδεύεται στρατηγικά η επιχείρηση και δεσμεύονται όλα τα στελέχη της σε επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Μια εταιρική αποστολή πρέπει να δημιουργεί τον επιθυμητό συναισθηματικό δεσμό και το αίσθημα της αποστολής μεταξύ των στελεχών που συμμετέχουν στη δημιουργία της.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν πολλαπλά επίπεδα λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Όμως τον κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία μιας εταιρικής αποστολής διαδραματίζει η ανώτατη διοίκηση. Τα στελέχη του επιπέδου αυτού είναι εκείνα που λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν όλη την εταιρεία που δεσμεύουν την επιχείρηση και τους πόρους που αυτή διαθέτει και που κυρίως διαμορφώνουν την ηθική αξία-εικόνα της επιχείρησης. Αυτά είναι και τα στελέχη που συνήθως αναλαμβάνουν τη διαδικασία δημιουργίας και διεκπεραίωσης μιας δήλωσης αποστολής. Μια τέτοια πιθανή ομάδα μπορεί να είναι το διοικητικό συμβούλιο ή το συμβούλιο των διευθυντών τμημάτων ή μονάδων της επιχείρησης. Πολλές φορές η διαδικασία ξεκινάει από τον ίδιο το διευθύνοντα σύμβουλο ή πρόεδρο.

Είναι σημαντικό για τη διαμόρφωση και για την επιτυχία της δήλωσης αποστολής να αναμειχθούν όσο το δυνατόν περισσότερα στελέχη μεσαίων ή και κατώ-

τερων βαθμίδων σε όλα τα στάδια της. Μέσα από την ενεργό συμμετοχή τους δένονται με την επιχείρηση, τους στόχους της και τις αξίες της.

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μέθοδοι σχηματισμού δήλωσης αποστολής. Μια πιο τις πιο συχνά απαντώμενες ξεκινάει με ανάγνωση από όσο περισσότερα στελέχη είναι δυνατόν, δημοσιευμένων άρθρων σχετικά με τις δηλώσεις αποστολής. Αρχικός στόχος είναι ο εμπλουτισμός των γνώσεων τους πάνω στο αντικείμενο.

Στη συνέχεια τα στελέχη αυτά καλούνται να ετοιμάσουν μια εταιρική αποστολή όπως οι ίδιοι την αντιλαμβάνονται. Κάποια συντονιστική ομάδα (συνήθως αποτελούμενη από εξωτερικούς συμβούλους επιχειρήσεων, ή από υψηλόβαθμα στελέχη) αναλαμβάνει να ενοποιήσει όλα τα προτεινόμενα σχέδια εταιρικής αποστολής σε ένα και να το διανείμει σε όλα τα στελέχη που συμμετείχαν στη διαδικασία. Στο σημείο αυτό επιτρέπονται οποιεσδήποτε παρεμβάσεις, διορθώσεις ή μετατροπές σχετικά με την προτεινόμενη εταιρική αποστολή. Στο βαθμό που όλες οι αλλαγές συμφωνηθούν, ετοιμάζεται πια προς κυκλοφορία το τελικό κείμενο.

Κατά τη διάρκεια της παραπάνω διαδικασίας πολλές επιχειρήσεις συνήθως σχηματίζουν μικρές ομάδες. Στόχος είναι η επίτευξη μιας πιο δημοκρατικής διαδικασίας σχηματισμού δήλωσης αποστολής. Άλλες πάλι εταιρείες προσλαμβάνουν ειδικούς συμβούλους για να τις συμβουλευσουν κατά την υιοθέτηση της ειδικής επικοινωνιακής «γλώσσας» που μια εταιρική αποστολή απαιτεί. Συχνά υποστηρίζεται ότι οι εξωτερικοί σύμβουλοι είναι δυνατό να διοικήσουν τη διαδι-

κασία διαμόρφωσης αποστολής αποτελεσματικότερα, καθότι αυτοί είναι ελεύθεροι των εσωεπιχειρησιακών προκαταλήψεων.

Οι αποφάσεις σχετικά με το πώς πρόκειται να επικοινωνήσουν οι φορείς σχηματισμού της εταιρικής αποστολής με τα άλλα στελέχη, υπαλλήλους και εξωτερικούς συνεργάτες της εταιρείας, είναι το επόμενο βήμα της διαδικασίας.

Μια εταιρική αποστολή θα πρέπει να εκφράζει ένα τρόπο ζωής για τους εργαζόμενους, παρέχοντας τους κατεύθυνση και έμπνευση για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Σκοπός της θα πρέπει να είναι η ενδυνάμωση του οργανισμού συνολικά και η στροφή του προς τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Επιπρόσθετα πρέπει να παρέχει και χρήσιμες πληροφορίες για το παρόν και το μέλλον της επιχείρησης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής αποστολής είναι τα εξής:

- i. Πρέπει να παρέχει πληροφόρηση αλλά να είναι και πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους.
- ii. Πρέπει να είναι αρκετά συγκεκριμένη, αλλά όχι πολύ περιοριστική.
- iii. Πρέπει να είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη αλλά και ρεαλιστική.
- iv. Πρέπει να εμπνέει τους ανθρώπους αλλά και να είναι ρεαλιστική.
- v. Πρέπει να βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών, αλλά και οι ανάγκες των λοιπών ομάδων μέσα και έξω από την επιχείρηση πρέπει να μην παραγνωρίζονται.
- vi. Πρέπει να θέτει έναν στόχο στο χρόνο.
- vii. Πρέπει να είναι μετρήσιμη αλλά όχι πολύ περιοριστική.

viii. Πρέπει να γίνεται εύκολα αντιληπτή αλλά να μην είναι υπεραπλουστευμένα.

Είναι γεγονός ότι είναι πολύ δύσκολο να επιτύχει κανείς τους παραπάνω στόχους χωρίς να αντικρούονται. Πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στις δηλώσεις αποστολής τους και στα επιχειρησιακά οράματά τους. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που συντελούν στη μη αποδοχή της αποστολής από τα μέλη της επιχείρησης. Οι κυριότεροι λόγοι είναι:

- ❁ Διατυπώνουν τα αυτονόητα, κατά συνέπεια τα στελέχη και οι λοιποί εργαζόμενοι μπορεί να τις εκλάβουν ως άνευ πρακτικής σημασίας (άχρηστες)
- ❁ Δεν καθοδηγούν στη λήψη αποφάσεων, καθότι είναι γενικόλογες
- ❁ Είναι υπερβολικά φιλόδοξες ή αντίθετα είναι τόσο συγκεκριμένες που πλέον δεν προσφέρουν καμία υποκίνηση, καμία συγκίνηση στους εργαζόμενους
- ❁ Οι εργαζόμενοι δεν τις συμμερίζονται
- ❁ Δεν βασίζονται στην πραγματικότητα της αγοράς και του ανταγωνισμού
- ❁ Αποτυγχάνουν να επιλύσουν βραχυπρόθεσμα προβλήματα
- ❁ Δεν είναι ευέλικτες
- ❁ Αποτυγχάνουν στην υλοποίησή τους

Κάτω από ποιες προϋποθέσεις μπορεί μια δήλωση αποστολής να είναι αποτελεσματική

Τι συνιστά μια αποτελεσματική δήλωση αποστολής; Υπάρχουν πολλές σημαντικές μεταβλητές που ανήκουν στις εξής βασικές κατηγορίες:

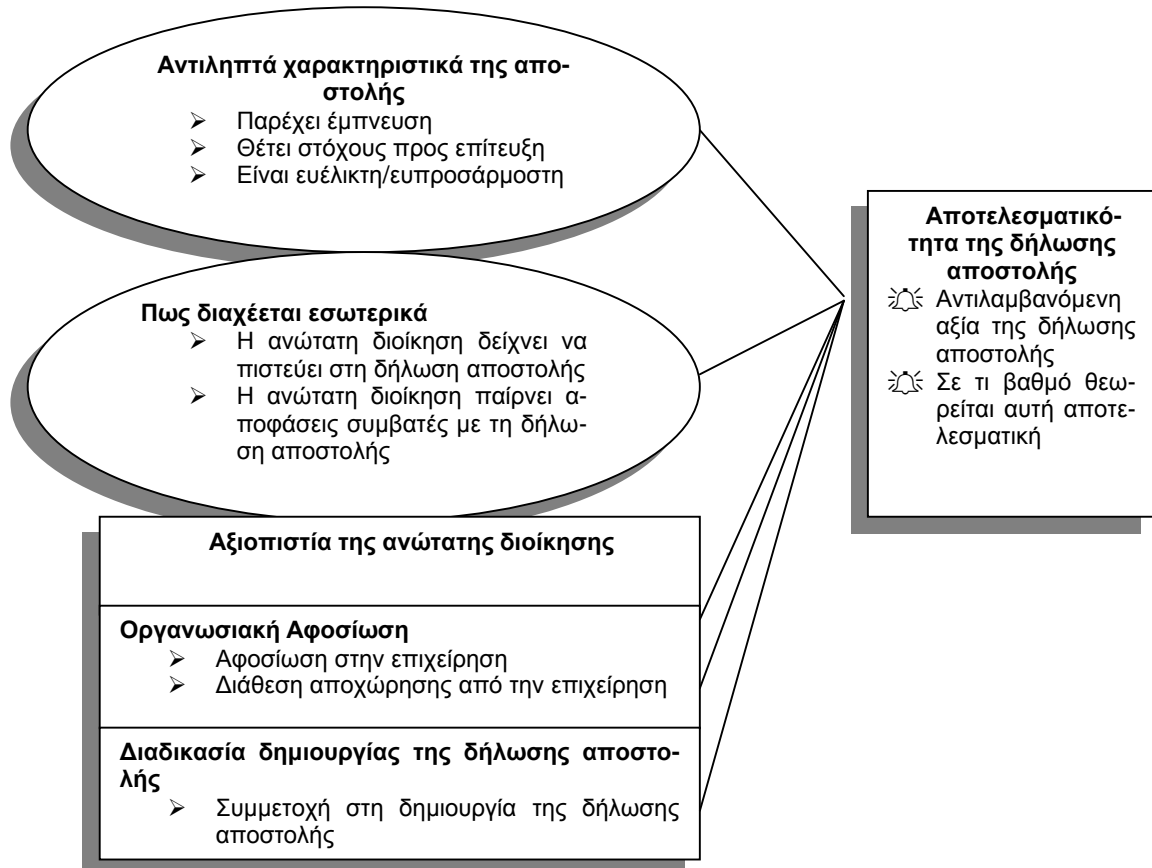
🔔 Αντιληπτά χαρακτηριστικά της αποστολής. Ιδιαίτερη σημασία έχουν δύο χαρακτηριστικά: ο βαθμός στον οποίο η αποστολή μπορεί να εμπνεύσει αλλά ταυτόχρονα και ο βαθμός στον οποίο η αποστολή βασίζεται στις πραγματικές συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού. Δύο χαρακτηριστικά που είναι σχετικά αντικρουόμενα και η ταυτόχρονη επίτευξή τους είναι δύσκολη.

🔔 Τρόπος με τον οποίο διαχέεται η αποστολή εσωτερικά. Δύο χαρακτηριστικά παρουσιάζονται ως σημαντικά: ο βαθμός στον οποίο η ανώτατη διοίκηση παρουσιάζεται να πιστεύει πραγματικά στη δήλωση αποστολής

🔔 Αξιοπιστία της ανώτατης διοίκησης στο μέσο εργαζόμενο. Όσο πιο αξιόπιστη θεωρείται η ανώτατη διοίκηση, τόσο πιο πιθανό είναι ότι οι εργαζόμενοι θα πιστέψουν στη δήλωση αποστολής.

🔔 Αφοσίωση του στελέχους προς την εταιρεία. Η οργανωσιακή αφοσίωση, όπως είναι φυσικό σχετίζεται θετικά με την εκδήλωση εμπιστοσύνης προς τη δήλωση αποστολής.

🔔 Τέλος, ο βαθμός συμμετοχής του στελέχους στη διαδικασία δημιουργίας της αποστολής, σχετίζεται θετικά με το βαθμό στον οποίο το στέλεχος θεωρεί την αποστολή της ως αποτελεσματική.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΔΗΛΩΣΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Κάθε οργανισμός έχει κάποιον ξεχωριστό και μοναδικό λόγο ύπαρξης. Αυτή η μοναδικότητα μπορεί να αντανakλάται σε μια εταιρική αποστολή. Η φύση ενός τέτοιου μηνύματος ή μιας τέτοιας δήλωσης είναι δυνατόν να επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Δυστυχώς, οι δηλώσεις αποστολής έχουν τελευταία δεχθεί μεγάλη κριτική και μάλλον όχι άδικα. Για όλους αυτούς τους λόγους που αναφέρθηκαν προηγουμένως, οι περισσότερες από αυτές δεν καταφέρνουν να πετύχουν τους στόχους τους. Κατά συνέπεια συχνά θεωρούνται σαν μια “μη αναγκαία πολυτέλεια” για πολλές επιχειρήσεις. Παρά τα προβλήματα αυτά η εταιρική αποστολή πρέπει να είναι το πρώτο βήμα για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής στρατηγικής. Όμως, ο τελικός στόχος είναι να επιτευχθεί ένα αίσθημα αποστολής από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων μέσα στην επιχείρηση. Να αγκαλιάσουν όλοι την αποστολή ως κάτι σαφές, κατανοητό, που δίνει νόημα και ουσία στην καθημερινή διοικητική πρακτική. Μόνο κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις μπορεί η εταιρική αποστολή να γίνει μια αποτελεσματική τεχνική στρατηγικής.

3.2. Αντικειμενικοί Σκοποί

Όπως αναφέραμε στη διαμόρφωση της στρατηγικής αφού ορίσουμε την αποστολή και το επιχειρησιακό όραμα της επιχείρησης στη συνέχεια εξετάζουμε και αναλύουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς, οι οποίοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση και εκτίμηση των εναλλακτικών στρατηγικών. Κατά τη διάρκεια διαμόρφωσης της στρατηγικής τα στελέχη που λαμβάνουν τις αποφάσεις επικεντρώνονται στις εναλλακτικές στρατηγικές που διαμορφώνονται παρά στην αποστολή και το όραμα που πρέπει να επιτύχουν.

Είναι γεγονός πως είναι πιο εύκολο να εκτιμήσεις και να αξιολογήσεις τις εναλλακτικές που παρουσιάζονται τώρα ή προϋπάρχουν παρά να σκεφτείς και να προγραμματίσεις τι θέλεις να επιτύχεις στο μέλλον.

Μπορούν να προκύψουν προβλήματα στην απόδοση όταν δηλώνουμε μια αποστολή η οποία είναι ακατάλληλη για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, γιατί μπορεί να είναι πολύ αυστηρή ή πολύ ελαστική. Εάν η αποστολή δεν δημιουργεί πνεύμα συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης τότε δε θα είναι ξεκάθαρο για τα στελέχη που πορεύονται. Οι αντικειμενικοί σκοποί και οι στρατηγικές δεν είναι αλληλοϋποστηρίζονται και δεν αλληλοσυμπληρώνονται, με αποτέλεσμα αντί να είναι ανταγωνιστική η επιχείρηση με το εξωτερικό περιβάλλον γίνεται ανταγωνιστική στο εσωτερικό περιβάλλον.

Όπως η αποστολή έτσι και οι αντικειμενικοί σκοποί μπορούν να είναι ακατάλληλοι για την επιχείρηση, μπορούν δηλαδή να είναι πολύ βραχυπρόθεσμοι ή πολλοί γενικοί και δεν προβάλλουν οδηγίες στα στελέχη. Υπάρχει περίπτωση να δημιουργείται χάσμα μεταξύ των επιθυμητών και των πραγματικών αντικειμενικών σκοπών. Όταν δημιουργείται τέτοιο χάσμα, τότε θα πρέπει να αλλάξουν ή να βελτιωθούν οι στρατηγικές ή θα πρέπει οι αντικειμενικοί σκοποί να είναι πιο ρεαλιστικοί.

3.3. Στρατηγικές

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και διαμορφώνεται η αποστολή της επιχείρησης, αναλύουμε και διαμορφώνουμε τις στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι στρα-

τηγικές αυτές αφορούν τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης ή της επιχειρηματικής μονάδας ή των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση. Όπως η εταιρική στρατηγική αφορά **τι** η επιχείρηση θα ήθελε να είναι έτσι και η στρατηγική σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας αφορά το **πώς** η κάθε επιχειρηματική μονάδα της επιχείρησης μπορεί να ανταγωνιστεί μέσα στον κλάδο. Τα είδη των ανταγωνιστικών στρατηγικών θα αναλύσουμε σε επόμενο κεφάλαιο .

3.4. Πολιτικές

Οι πολιτικές αποτελούν συγκεκριμένες ενέργειες και αποφάσεις τις οποίες εφαρμόζει η επιχείρηση με προοπτική την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της στρατηγικής που εφαρμόζει. Ο γενικός όρος της πολιτικής αναφέρεται στην τέχνη, τον τρόπο ή και τα μέσα ασκήσεως της διακυβερνήσεως ή στον τρόπο χειρισμού θεμάτων ή στην τακτική που υιοθετείται για τη διευθέτηση υποθέσεων σημαντικού ενδιαφέροντος.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999.
2. Porter M. "What is Strategy?" Harvard Business Review, 1996.
3. Fred R. David "Strategic Management, Concepts and Cases", Prentice Hall 7th Edition.
4. Β.Ν Σαρσέντης "Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική", Β' Έκδοση Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1996.
5. Π. Ευθύμογλου "Επιχειρησιακή Στρατηγική", Τεύχος Α, Tyrooffset, Θεσσαλονίκη 1990.
6. S. K. Widener, f. H. Selto , "Management Control Systems and Boundaries of the Firm: why do firms Outsource Internal Auditing Activities ?", Vol. 11, JMAR 1999.
7. C. William Thomas, J. T. Parish, "Co-Sourcing: what's in it for me?", Journal of Accountancy, May 1999.
8. R. Anderson "Internal Audit Taps New Sources", march April 1996
9. D. Frazier and L. Scott Spradling, "The new SAS No.78 another new definition of internal control for auditors: Structure is replaced with process. Can auditors handle this new idea?" The CPA Journal, May 1996.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

4.1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Όπως αναφέραμε στο κεφάλαιο 3.3 Στρατηγικές και αναπτύξαμε τον όρο αναφερθήκαμε συνοπτικά στα διάφορα επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής, στο παρόν μέρος θα αναλύσουμε και θα παρουσιάσουμε τα είδη των επιχειρησιακών στρατηγικών που διαμορφώνουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα τρία επίπεδα στρατηγικής που διαμορφώνονται φαίνονται στο Διάγραμμα 4.1.

☞ Το εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy)

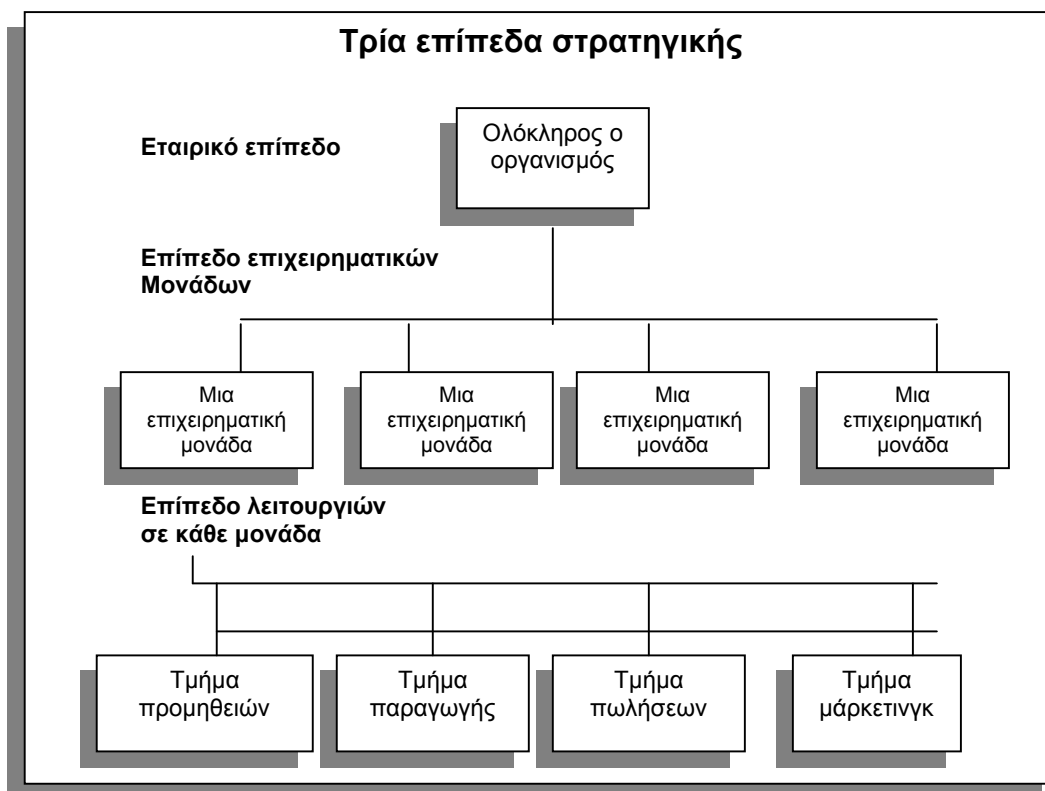
☞ Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (business level strategy ή competitive strategy)

☞ Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχείρησης (functional strategy)

Όταν αναφερόμαστε στην εταιρική στρατηγική εννοούμε τη στρατηγική που αφορά το σύνολο του ομίλου ή του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σ' αυτό το επίπεδο αφορούν θέματα όπως η αποστολή και το όραμα του ομίλου, η πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων σε νέους τομείς ή η έξοδος από άλλες δραστηριότητες. Ο ρόλος που έχει η μητρική εταιρεία απέναν-

ντι στις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες είναι υποστηρικτικός εφόσον πολλές φορές ενισχύει την ανταγωνιστική θέση των επιχειρηματικών μονάδων και γενικότερα αποσκοπεί να συντονίσει και να βοηθήσει τις επιχειρηματικές μονάδες της να έχουν την καλύτερη δυνατή απόδοση.

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής που ακολουθεί κάθε μια από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της σε συγκεκριμένο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (business level ή competitive strategy).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.

Τέλος, το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων.

Θα πρέπει βέβαια πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των στρατηγικών ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος να διευκρινίσουμε τι είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

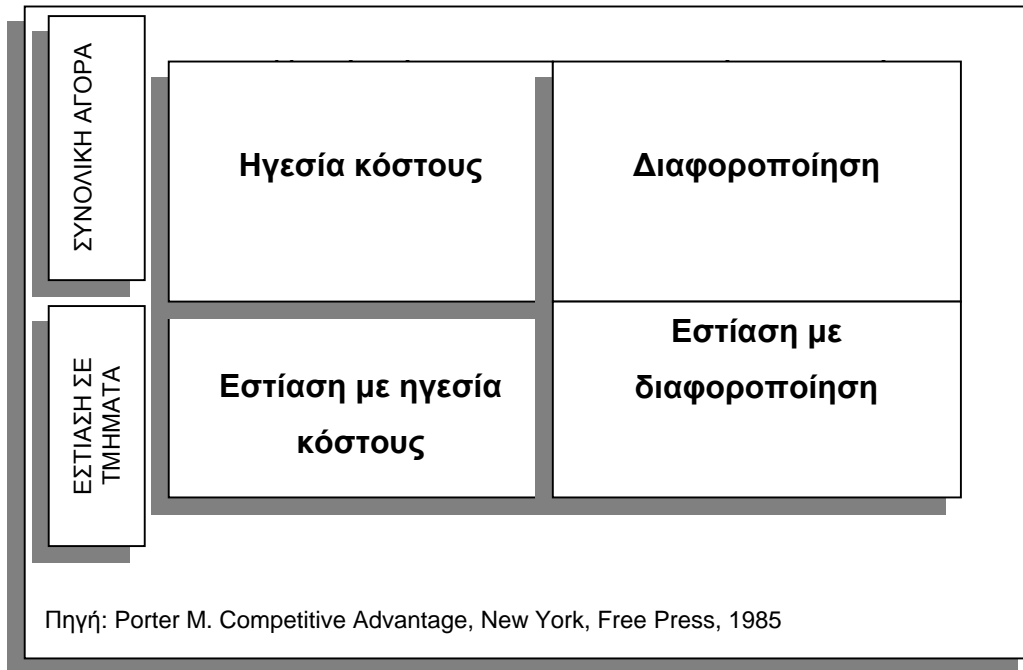
Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Grant “όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα”.

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που αναλύει και εξετάζει ο Porter (Πίνακας 4.2) είναι τρεις:

- ✦ Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους
- ✦ Τη στρατηγική διαφοροποίησης
- ✦ Τη στρατηγική εστίασης η οποία διακρίνεται :
 - ☞ Στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
 - ☞ Στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους

Πίνακας 4.1

Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

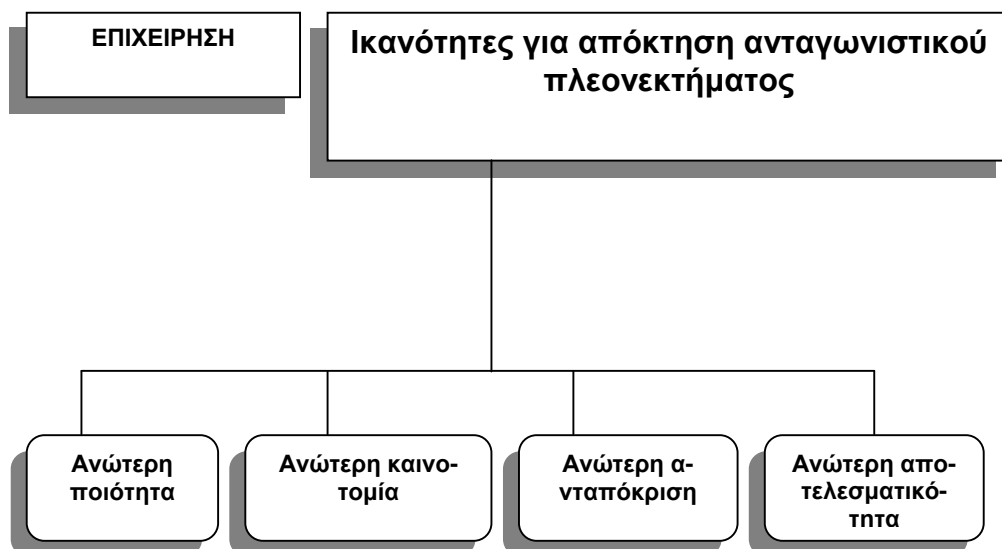


Επειδή οι συγκεκριμένες στρατηγικές διαμορφώνονται ανάλογα με την οργανωτική δομή της επιχείρησης, των ικανοτήτων που θα αναπτύξει και γενικότερα της φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών θα πρέπει η επιχείρηση να απαντήσει στα εξής ερωτήματα:

- ✓ Ποιοι είναι οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται ή διαφορετικά ποιους θα ικανοποιήσει. Εδώ αναφερόμαστε στην τμηματοποίηση που κάνει η επιχείρηση στους καταναλωτές με σκοπό την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- ✓ Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών ή διαφορετικά τι θα ικανοποιήσει. Όταν αναφερόμαστε στις ανάγκες εννοούμε οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιήσει ο καταναλωτής μέσα από τα χαρακτηριστικά

γνωρίσματα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είτε αυτά είναι τεχνικά ή συμβολικά. Ο βαθμός στον οποίο θα ικανοποιηθεί ο καταναλωτής είναι συνάρτηση του επιπέδου διαφοροποίησης του σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Είναι γεγονός πως όσο μεγαλύτερη είναι η διαφοροποίηση τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος του προϊόντος.

- ✓ Στο κεφάλαιο 2.2 “Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος” και στην παράγραφο 2.2.1 αναφερθήκαμε στις θεμελιώδεις ικανότητες οι οποίες πολλές φορές δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί εξετάζουν το πώς η επιχείρηση θα ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες των καταναλωτών συνεπώς είναι πιθανό ο τρόπος ικανοποίησης των αναγκών να προσδώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τρόποι για να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η επιχείρηση είναι η ανώτερη ποιότητα, η ανώτερη αποδοτικότητα, η ανώτερη καινοτομία ή η ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.

4.1.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Η ηγεσία κόστους στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι ίσως η πιο συγκεκριμένη από τις τρεις στρατηγικές ανταγωνισμού. Για την επίτευξη της στρατηγικής αυτής η επιχείρηση θέτει σα στόχο της να γίνει ο παραγωγός με το μικρότερο κόστος στην αγορά, επιδίωξη η οποία συνήθως προϋποθέτει εμπειρία πάνω στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών, μεγάλες επενδύσεις σε εξοπλισμό, μεγάλη προσοχή από τη διοίκηση στον ποιοτικό έλεγχο και φυσικά μεγάλο μερίδιο στην αγορά.

Η βασική ιδέα της στρατηγικής της ηγεσίας κόστους είναι να καταστήσει ανέφικτη μια πιθανή προσπάθεια των ανταγωνιστών της επιχείρησης να επιτύχουν επίσης χαμηλό κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η επιχείρηση έχει ένα ευρύτερο περιβάλλον και εξυπηρετεί πολλά τμήματα της αγοράς, όπως ακόμα είναι πιθανό να λειτουργεί σε συσχετιζόμενες αγορές.

Ο ηγέτης κόστους κατέχει μια χαμηλή κοστολογική θέση που του επιτρέπει να ανταγωνίζεται με βάση τις τιμές των παραγόμενων προϊόντων. Η χαμηλή κοστολογική θέση που κατέχει η επιχείρηση την καθιστά ικανή να ανταπεξέρχεται επιτυχώς στον υπάρχοντα ανταγωνισμό λόγω του ότι ακόμη και αν μειώσει τις τιμές περισσότερο απ' όσο οι ανταγωνιστές της μπορεί να έχει μεγαλύτερα κέρδη από αυτούς.

Όσον αφορά τους αγοραστές πρέπει να αναφερθεί ότι αν η διαπραγματευτική δύναμη τους είναι μεγάλη μπορούν να πείσουν για μείωση των τιμών των προσφερόμενων από την επιχείρηση προϊόντων. Οι αγοραστές όμως μπορούν να συμπιέζουν τις τιμές μέχρι ενός ορισμένου ορίου στο οποίο πάλι η επιχείρηση θα έχει κέρδη, γιατί η ενέργεια τους αυτή πρώτα θα επηρεάσει τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και τελευταία τη συγκεκριμένη επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος παραγωγής.

Ακόμη εξ' αιτίας της συγκριτικά χαμηλής θέσης κόστους που κατέχει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της μπορεί να αντιμετωπίσει ικανοποιητικά τις τυχόν αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών σε περίπτωση που οι προμηθευτές της έχουν κάποια διαπραγματευτική δύναμη. Η αύξηση των τιμών των πρώτων υλών θα μειώσει βέβαια τα περιθώρια κέρδους της επιχείρησης, αλλά δεν θα μπορέσει να τα μηδενίσει, αφού η επιχείρηση παράγει τα προϊόντα της με χαμηλότερο κόστος απ' ότι οι ανταγωνιστές της.

Σχετικά με τους φραγμούς εισόδου εξ' αιτίας των οικονομιών κλίμακας, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να ανταγωνισθούν τις επιχειρήσεις οι οποίες ήδη κατέχουν πλεονεκτήματα κόστους. Έτσι τα εμπόδια ή οι φραγμοί εισόδου για τους νέους ανταγωνιστές θα είναι υψηλά.

Τέλος, η χαμηλή κοστολογική θέση δίνει πολλά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση όσο αφορά τα υποκατάστατα προϊόντα. Η επιχείρηση μπορεί να μειώσει τις τιμές των προϊόντων της προκειμένου να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό από

υποκατάστατα προϊόντα με αποτέλεσμα να μειώνει το περιθώριο κέρδους της χωρίς όμως να το μηδενίζει.

Εάν μια επιχείρηση επιτύχει μια μόνιμη ηγεσία κόστους, τότε θα έχει απόδοση πάνω από τη μέση απόδοση των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στην αγορά. Αυτό βέβαια προϋποθέτει ότι η τιμή στην οποία διαθέτει το προϊόν της βρίσκεται κοντά στη μέση τιμή της αγοράς. Σε ισοδύναμη ή χαμηλότερη τιμή συγκριτικά με τις τιμές των ανταγωνιστών της η επιχείρηση με την ηγετική θέση του χαμηλότερου κόστους απολαμβάνει υψηλότερα κέρδη. Η επιχείρηση όμως αυτή δεν μπορεί να αγνοεί τις συνθήκες διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Εάν το προϊόν ή υπηρεσία δεν θεωρείται από τους αγοραστές συγκρίσιμη ή αποδεκτή τότε η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να μειώσει την τιμή πολύ κάτω από τις τιμές των ανταγωνιστών της προκειμένου να πραγματοποιήσει ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς. Το γεγονός αυτό μπορεί να εξουδετερώσει τα οφέλη της ευνοϊκής θέσεώς της από άποψη κόστους παραγωγής. Η λογική της στρατηγικής ηγεσίας κόστους συνήθως απαιτεί από την επιχείρηση να είναι πραγματικά ηγέτης κόστους και όχι μια από τις πολλές επιχειρήσεις που διεκδικούν τη θέση αυτή. Πολλές επιχειρήσεις έχουν κάνει σοβαρά σφάλματα στρατηγικής με το να μην αναγνωρίζουν το γεγονός αυτό. Όταν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που διεκδικούν να είναι ηγέτες κόστους, ο ανταγωνισμός μεταξύ τους παίρνει συνήθως επικίνδυνη μορφή λόγω του ότι κάθε ποσοστιαία μονάδα μεριδίου αγοράς θεωρείται ότι είναι κρίσιμης σημασίας. Πράγματι, εκτός από την περίπτωση που μια επιχείρηση αναγνωρίζεται σαν ηγέτης κόστους και οι άλλες εγκαταλείπουν τη συγκεκριμένη στρατηγική της διεκδίκησης της εν λόγω θέσης, οι συνέπειες για την οικονομική απόδοση και για τη μακροχρόνια δο-

μή της αγοράς μπορεί να είναι καταστροφικές. Έτσι η ηγεσία κόστους είναι μια στρατηγική που εξαρτάται ιδιαίτερα από το ποια επιχείρηση την αποκτά πρώτη, εκτός εάν μια σημαντική τεχνολογική καινοτομία επιτρέπει σε μία άλλη επιχείρηση να αλλάξει ριζοσπαστικά την κοστολογική της θέση.

Είναι απαραίτητο να εξετάσουμε και να παρουσιάσουμε τις πηγές που δημιουργούν κοστολογικό πλεονέκτημα. Όπως ήδη αναφέραμε η αλυσίδα αξίας είναι μια πηγή αλλά και οι οδηγοί κόστους είναι δύο βασικές πηγές ηγεσία κόστους. Στο κεφάλαιο της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας αναφέραμε πως οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εδώ θα πρέπει να παρουσιάσουμε και να αναλύσουμε πως οι οδηγοί κόστους δημιουργούν ένα τέτοιο πλεονέκτημα.

Οδηγοί κόστους

Οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος κατά μονάδα προϊόντος μέσα σε μια επιχείρηση. Οι οδηγοί κόστους διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση αναλύοντας λοιπόν τους οδηγούς κόστους μπορεί να διαγνώσει τη κοστολογική της θέση, να καθορίσει αυτό που τη διακρίνει από τους ανταγωνιστές της.

Με βάση τον Grant βασικοί οδηγοί κόστους είναι οι εξής:

- ☞ *Οι οικονομίες κλίμακας (Economies of scale)* : συνδέονται με τις βιομηχανικές δραστηριότητες. Οι οικονομίες κλίμακας δημιουργούνται μέσα από τη σχέση εισροών-εκροών. Σε κάποιες δραστη-

ριότητες δε σημαίνει απαραίτητα ότι μια αύξηση των εκροών προκύπτει μια αντίστοιχη αύξηση των εισροών της επιχείρησης. Το γεγονός ότι ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πρώτες ύλες οι οποίες διατίθενται σε μεγάλες ποσότητες τότε βοηθάει την επιχείρηση να αποκτήσει οικονομίες κλίμακας. Ακόμα και η εξειδίκευση στην εργασία επιφέρει αύξηση επιδεξιότητας, βελτίωση παραγωγικότητας και μείωση του νεκρού χρόνου εργασίας συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας. Η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας οδηγεί συχνά σε συνασπισμούς μεταξύ εταιρειών. Παράδειγμα είναι οι αυτοκινητοβιομηχανίες, οι οποίες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα υψηλά κόστη για την ανάπτυξη νέων μοντέλων συνεργάστηκαν.

☞ *Η Μάθηση (economies of learning)* : οι οικονομίες μάθησης στηρίζονται στο γεγονός ότι η επανάληψη μέσα στο χώρο εργασίας μπορεί να μειώσει το κόστος του προϊόντος, αφού μειώνεται ο απαραίτητος χρόνος για την εκπλήρωση μιας εργασίας, εξαφανίζονται οι φθορές και τα ελαττωματικά προϊόντα και βελτιώνεται ο συνδυασμός μεταξύ των διαφόρων εργασιών. Με συνεχή επανάληψη, η ανάγκη για προγραμματισμό και έλεγχο μειώνεται, αφού η επιχείρηση δρα σχεδόν αυτόματα.

☞ *Η εκμετάλλευση της δυναμικότητας (capacity utilization)*: εξαρτάται από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα της. Σε περιόδους χαμηλής ζήτησης η δυναμικότητα δε χρησιμοποιείται σε μέγιστο βαθμό. Αντίθετα, όταν η ζήτηση είναι μεγάλη, η προσπάθεια να αυξηθεί η δυναμικότητα της επιχείρησης για να καλυφθούν οι νέες ανάγκες

θα οδηγήσει σε αύξηση του κόστους. Όταν η επιχείρηση οργανώνει τη δυναμικότητά της ανάλογα με τη ζήτηση που διαμορφώνεται κάθε φορά μπορεί έτσι να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

☞ Ο *σχεδιασμός του προϊόντος (product design)*: ο επανασχεδιασμός των προϊόντων επιτρέπει σε επιχειρήσεις να συνδυάσουν οικονομίες κλίμακας και διαφοροποίηση.

☞ *Το κόστος των εισροών*: Παρόλο που οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο προμηθεύονται τις απαραίτητες πρώτες ύλες από τις ίδιες αγορές έχοντας το ίδιο κόστος όμως είναι πιθανό να υπάρχουν διαφορές στο κόστος οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν ένα κοστολογικό πλεονέκτημα. Μικρές διαφορές μπορεί να δημιουργούν στην τιμή των πρώτων υλών που προέρχονται από το κόστος της εργασίας, τα μεταφορικά κόστη και τις μεταβολές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Επίσης οι σχέσεις που δημιουργούνται με τους προμηθευτές μπορούν να οδηγήσουν σε χαμηλό κόστος προμήθειας πρώτων υλών. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και σε συνδυασμό με την εξέλιξη των δομών της οργάνωσης ώθησαν τους προμηθευτές στη μείωση του αριθμού των πελατών τους και στη δημιουργία σταθερών και μακροχρόνιων σχέσεων με κάποιους από αυτούς.

☞ *Η τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής*: Η ανάπτυξη ή η υιοθέτηση νέων τεχνικών παραγωγής μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος, αφού θα συνεπάγεται σταθερές εκροές προϊόντων με μειωμένες εισροές πρώτων υλών.

Η υιοθέτηση νέων τεχνολογικών μεθόδων πρέπει να συνοδεύεται από αλλαγές στο σχεδιασμό της εργασίας και του προϊόντος και από μεταβολή των οργανωτικών και διοικητικών δομών όποτε αυτό είναι απαραίτητο. Επίσης η υιοθέτηση των ευέλικτων βιομηχανικών συστημάτων (FMS) καθώς και του συστήματος ολοκληρωτικά αυτοματοποιημένης κατασκευής (CIM) αποτελούν δύο σύγχρονους τρόπους για τη σωστή και αποτελεσματική εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας προς το συμφέρον της επιχείρησης.

☞ *Η αποδοτικότητα της Διοίκησης:* αφορά την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να διατηρούν τη λειτουργία της επιχείρησης κοντά στο επίπεδο της μέγιστης αποδοτικότητας.

Εκτός από τον Grant και ο Porter είχε αρχικά αναφερθεί στους οδηγούς κόστους. Συγκεκριμένα, πέρα από την κλίμακα, τη μάθηση και την εκμετάλλευση της δυναμικότητας αναφέρει και τους εξής 7 οδηγούς κόστους.

☆ *Οι εσωτερικές σχέσεις:* οι διασυνδέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές ή τα κανάλια διανομή της είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν. Η εύρεση των εσωτερικών σχέσεων μέσα στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική για τη δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους. Μια τέτοια μείωση κόστους θα επιτευχθεί μέσω των διαδικασιών αριστοποίησης ή συντονισμού μεταξύ των δραστηριοτήτων που σχετίζονται άμεσα στα πλαίσια της επιχείρησης.

-
- ☆ *Η ολοκλήρωση*: για παράδειγμα μια επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στην απόκτηση της επιχείρησης προμήθειας των πρώτων υλών της ή ακόμα στην εξαγορά των διανομέων της.
 - ☆ *Οι αλληλεξαρτήσεις*: κάθε επιχείρηση είναι δυνατό να μοιραστεί το κόστος κάποιων δραστηριοτήτων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, μειώνοντας έτσι το κόστος των δραστηριοτήτων αυτών.
 - ☆ *Η χρονική στιγμή*: η στιγμή που θα αποκτήσει η επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εξίσου σημαντική όσο οι προηγούμενοι οδηγοί κόστους.
 - ☆ *Οι πολιτικές της επιχείρησης*: ανάλογα με τις πολιτικές που ακολουθεί μια επιχείρηση το κόστος σε ορισμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας μεταβάλλεται. Οι πολιτικές που σχετίζονται άμεσα με το κόστος αναφέρονται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, τα χαρακτηριστικά των πρώτων υλών κ.α Η σύγκριση των πολιτικών της επιχείρησης σε σύγκριση με άλλες πολιτικές άλλων επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για μείωση του κόστους.
 - ☆ *Η τοποθεσία* : η γεωγραφική τοποθεσία της επιχείρησης επηρεάζει άμεσα το κόστος, αφού επηρεάζει τα μεταφορικά κόστη, τους συντελεστές φορολογίας, το κόστος των πρώτων υλών και της ενέργειας κ.α Είναι χαρακτηριστικό λόγω της παγκοσμιοποίησης σήμερα παρουσιάζεται ως ιδιαίτερα επίκαιρη η απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους μέσα από τη σωστή τοποθεσία των επιχειρήσεων.

☆ *Το θεσμικό πλαίσιο:* όταν το θεσμικό πλαίσιο, όπως η νομοθεσία, το σύστημα φορολόγησης, οι δασμοί και οι κανόνες της τοπικής κοινωνίας είναι ευνοϊκοί τότε μπορεί το θεσμικό πλαίσιο να συμβάλει στη μείωση του κόστους.

Πίνακας 4.2

Οδηγοί κόστους

GRANT	PORTER
Οικονομίες Κλίμακας	
Οικονομίες Μάθησης	
Εκμετάλλευση Δυναμικότητας	
Σχεδιασμός Προϊόντος	Εσωτερικές σχέσεις
	Ολοκλήρωση
Κόστος Εισροών	Αλληλεξαρτήσεις
	Χρονική Στιγμή
Τεχνολογία Παραγωγής	Πολιτικές
	Τοποθεσία
Αποδοτικότητα Διοίκησης	Θεσμικό Πλαίσιο

Πλεονεκτήματα από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

Μια επιχείρηση η οποία είναι ηγέτης κόστους είναι σαφές ότι μπορεί πιο εύκολα να ανταποκριθεί στις μεταβολές του κόστους και να αντιμετωπίσει τις τυχόν μειώσεις ή αυξήσεις του κόστους. Για παράδειγμα μια επιχείρηση που είναι ηγέ-

της κόστους μπορεί να παραμείνει ανεπηρέαστη από την κατάσταση κατά την οποία το κόστος των πρώτων υλών ή το κόστος παραγωγής αυξάνονται γιατί αυτή θα επηρεαστεί λιγότερο σε σχέση με τους ανταγωνιστές που δεν έχουν ως βασική τους στρατηγική της ηγεσία κόστους. Όμοια ο ηγέτης κόστους μπορεί να αντιμετωπίσει τυχόν νέους ανταγωνιστές, οι οποίοι δύσκολα μπορούν να εισέλθουν στον κλάδο και να ανταγωνιστούν άμεσα τον ηγέτη κόστους, γιατί για να καταφέρουν κάτι τέτοιο θα πρέπει να επιτύχουν τα χαμηλά κόστη που αυτός έχει επιτύχει.

Επίσης αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίζουν μικρές πιέσεις από τους καταναλωτές για μείωση των τιμών των προϊόντων τους αφού οι τιμές τους είναι ήδη πολύ χαμηλές σε σχέση με τις τιμές των ανταγωνιστών.

Κίνδυνοι από την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους

Είναι γεγονός ότι μια στρατηγική δεν εφαρμόζεται σωστά μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στην επιχείρηση σχετικά με την επιβίωσή της στον κλάδο ή στους κλάδους στους οποίους δραστηριοποιείται. Συγκεκριμένα από την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους προκύπτουν τα εξής προβλήματα:

- ❖ Η γνώση για την κατασκευή του προϊόντος αποκτάται εύκολα από τους νεοεισερχόμενους ή τους ακόλουθους με απομίμηση των δραστηριοτήτων του ηγέτη
- ❖ πραγματοποιούνται τεχνολογικές αλλαγές με αποτέλεσμα πολλές επενδύσεις να χάνουν την αξία τους

-
- ❖ οι αλλαγές που γίνονται στην κατασκευή ή στο μάρκετινγκ του προϊόντος δεν παρακολουθούνται επαρκώς γιατί όλη προσοχή της διοίκησης στρέφεται στη μείωση του κόστους
 - ❖ ο παρουσιαζόμενος πληθωρισμός στο κόστος μειώνει τη διαφορά στην τιμή μεταξύ του προϊόντος που παράγεται από την επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική της ηγεσίας στο κόστος και από την επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης με αποτέλεσμα πολλοί αγοραστές να στρέφονται προς την αγορά των διαφοροποιημένων προϊόντων
 - ❖ οι επιχειρήσεις με στρατηγικές εστίασης επιτυγχάνουν ακόμη χαμηλότερο κόστος σε ορισμένα τμήματα της αγοράς

4.1.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η δεύτερη στρατηγική είναι η δημιουργία ενός μοναδικού στο είδος του, προϊόντος (ή υπηρεσίας) ικανού να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό. Η στρατηγική της διαφοροποίησης προτείνει την προσφορά προϊόντων μεγαλύτερης αξίας έναντι των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα αυτά είναι δύσκολο να αντιγραφούν ή να υποκατασταθούν και συνήθως κοστίζουν ακριβά.

Η επιχείρηση συνήθως επιλέγει ένα ή περισσότερα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία αξιολογούνται πολύ θετικά από τους αγοραστές και επικεντρώνει όλες τις προσπάθειες της να ανταποκριθεί σε αυτά. Η ανταμοιβή της μοναδικότητας αυτής στην ικανοποίηση των αναγκών των αγοραστών είναι η δυνατότητα να διαθέτει το προϊόν ή τη υπηρεσία σε αυξημένη τιμή.

Η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοσθεί με πολλούς τρόπους όπως είναι η απόκτηση και εξάπλωση της φήμης της επιχείρησης, η υπεροχή στην ποιότητα του προϊόντος ή των προσφερόμενων υπηρεσιών, τεχνολογικές καινοτομίες κ.λπ. Όπως αναφέρθηκε η διαφοροποίηση του προϊόντος έχει ως αποτέλεσμα την προσφορά του σε υψηλότερη τιμή σε σχέση με την ποιότητα του, σε άλλες περιπτώσεις όμως είναι δυνατόν και τα δύο δηλαδή υψηλές τιμές και μοναδικότητα προϊόντος να επιτευχθούν ταυτόχρονα.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης βοηθά την επιχείρηση να αντιμετωπίσει τους πέντε ανταγωνιστικούς παράγοντες με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο από ότι η στρατηγική της ηγεσίας στο κόστος:

- ◆ Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων: οι πελάτες δίνουν μικρότερη σημασία στην τιμή του προϊόντος γιατί πιστεύουν στην ποιοτική υπεροχή των προϊόντων της εταιρείας. Έτσι προτιμούν τα προϊόντα της επιχείρησης, αν και κοστίζουν περισσότερο.
- ◆ Φραγμοί εισόδου: Η φήμη μιας επιχείρησης δημιουργεί την ανάγκη σε έναν οποιονδήποτε ανταγωνιστή της να υπερνικήσει την προτίμηση του αγοραστή σε αυτή, με αποτέλεσμα να υπάρχουν υψηλοί φραγμοί για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στο βιομηχανικό κλάδο.
- ◆ Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: λόγω της μη ύπαρξης συγκρίσιμων εναλλακτικών προϊόντων για τους αγοραστές, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρή.
- ◆ Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: τα υψηλά περιθώρια κέρδους λόγω της ακολουθούμενης στρατηγικής της διαφοροποίησης επιτρέπουν

στην επιχείρηση να μην ασχολείται ιδιαίτερα με τις τιμές των αγοραζόμενων πρώτων υλών.

- ◆ Υποκατάστατα προϊόντα: εξαιτίας της πίστης των καταναλωτών στο όνομα της επιχείρησης, η επιχείρηση αυτή μπορεί ευκολότερα να ανταγωνιστεί τα υποκατάστατα προϊόντα.

Μια επιχείρηση που έχει επιτύχει και διατηρεί τη διαφοροποίηση συνήθως έχει οικονομική απόδοση πάνω από το μέσο όρο των άλλων επιχειρήσεων, εφόσον βέβαια η μεγαλύτερη τιμή υπερκαλύπτει το επιπλέον κόστος που συνεπάγεται για την επιχείρηση η προσπάθεια της να είναι μοναδική. Η επιχείρηση πρέπει επομένως να επιζητεί πάντοτε τρόπους διαφοροποίησης που να οδηγούν σε αύξηση της τιμής μεγαλύτερη από το κόστος της διαφοροποίησης.

Η κοστολογική θέση δεν μπορεί να αγνοείται γιατί στην αντίθετη περίπτωση η αύξηση της τιμής λόγω της διαφοροποίησης θα εξουδετερωθεί από τη σημαντική μειονεκτική κοστολογική θέση της επιχείρησης. Συνεπώς, η στρατηγική της διαφοροποίησης απαιτεί ταυτόχρονα όπως η επιχείρηση επιδιώκει την ισοδυναμία ή την προσεγγιστικότητα στο κόστος, συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της. Έτσι θα πρέπει να επιδιώκει τη μείωση του κόστους όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που δεν επηρεάζουν τη διαφοροποίηση.

Η λογική της στρατηγικής αυτής απαιτεί από την επιχείρηση να επιλέγει εκείνα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα στα οποία θέλει να διαφοροποιηθεί και τα

οποία διαφέρουν από τους ανταγωνιστές της. Η επιχείρηση πρέπει πραγματικά να είναι μοναδική σε κάτι ή να θεωρείται ότι είναι μοναδική από τους αγοραστές για να προσδοκά μια αυξημένη τιμή. Σε αντίθεση όμως με τη στρατηγική της ηγεσίας στο κόστος, είναι ενδεχόμενο να υπάρχουν στην αγορά περισσότερες από μία στρατηγικές διαφοροποίησης στην περίπτωση που υπάρχει ένας αριθμός χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που αξιολογούνται από μεγάλο αριθμό αγοραστών σαν πολύ σημαντικά.

Κίνδυνοι οι οποίοι μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή της Στρατηγικής Διαφοροποίησης

Όταν μια επιχείρηση εφαρμόζει τη συγκεκριμένη στρατηγική σημαίνει ότι αναλαμβάνει πολλούς κινδύνους λόγω των υψηλών απαιτήσεων για έρευνα, μάρκετινγκ και την ικανοποίηση όσο των δυνατό καλύτερα των αυξανόμενων καταναλωτικών απαιτήσεων. Έτσι λοιπόν υπάρχουν διάφοροι κίνδυνοι από την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής:

- ☹ όταν οι ανταγωνιστές μιμούνται τις δραστηριότητες της επιχείρησης με τη μοναδική διαφοροποίηση
- ☹ η διαφορά του κόστους του διαφοροποιημένου προϊόντος γίνεται πολύ μεγάλη. Οι αγοραστές θυσιάζουν μερικές από τις προσφερόμενες από την επιχείρηση υπηρεσίες, όπως υποστήριξη ή «όνομα» του προϊόντος, για προϊόντα μειωμένου κόστους
- ☹ οι επιχειρήσεις με στρατηγικές εστίασης επιτυγχάνουν ακόμη μεγαλύτερη διαφοροποίηση σε επιμέρους τμήματα της αγοράς

4.1.3 Στρατηγική Εστίασης

Η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι της εστίασης. Η στρατηγική αυτή είναι εστίαση για την απόκτηση μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες) κάτι που μπορεί να επιτευχθεί από μια επιχείρηση είτε με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου είτε με τη διαφοροποίηση για καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών των αγοραστών ή και τα δύο μαζί για αυτό το μέρος της αγοράς. Η κεντρική ιδέα της στρατηγικής αυτής είναι η επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει το μικρό τμήμα της αγοράς αποδοτικότερα ή αποτελεσματικότερα από ότι οι ανταγωνιστές, οι οποίοι εξυπηρετούν ολόκληρη την αγορά της εστίασης.

Η στρατηγική εστίασης είναι δυνατόν να έχει δύο μορφές: α. εστίαση στο κόστος όπου η επιχείρηση επιδιώκει ένα πλεονέκτημα κόστους στα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς, β. εστίαση στη διαφοροποίηση όπου η επιχείρηση επιδιώκει τη διαφοροποίηση του προϊόντος στα τμήματα αυτά.

Και οι δύο μορφές της στρατηγικής της εστίασης βασίζονται στις διαφορές μεταξύ των επιλεγμένων και των άλλων τμημάτων της αγοράς. Στα επιλεγμένα τμήματα είτε υπάρχουν αγοραστές με ειδικές ανάγκες είτε αλλιώς, η παραγωγή και το σύστημα διανομής του προϊόντος, που εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τα τμήματα αυτά, διαφέρουν συγκριτικά με τα άλλα τμήματα της αγοράς.

Η εστίαση στο κόστος αξιοποιεί τις διαφορές στη συμπεριφορά του κόστους που υπάρχουν σε ορισμένα τμήματα της αγοράς, ενώ η εστίαση στη διαφορο-

ποίηση βασίζεται στην αξιοποίηση των ειδικών αναγκών των αγοραστών στα επιλεγμένα τμήματα. Οι διαφορές αυτές σημαίνουν ότι τα τμήματα αυτά δεν εξυπηρετούνται ικανοποιητικά από ανταγωνιστές που στοχεύουν στο σύνολο της αγοράς, οι οποίοι είτε δεν ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις των αγοραστών είτε τις ικανοποιούν με κόστος μεγαλύτερο από ότι είναι αναγκαίο. Η επιχείρηση μπορεί έτσι να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να αφιερωθεί αποκλειστικά στην εξυπηρέτηση των τμημάτων αυτών.

Εάν το επιλεγμένο τμήμα της αγοράς δεν είναι διάφορο από τα άλλα τμήματα, τότε η στρατηγική της εστίασης δεν θα επιτύχει, π.χ στα αναψυκτικά ποτά δεν μπορεί να επιτύχει η επιμέρους στόχευση σε τμήματα της αγοράς, δεδομένου ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει κυρίως από σημαντικές οικονομίες κλίμακας παραγωγής.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει μια μόνιμη ηγεσία κόστους (εστίαση στο κόστος) ή διαφοροποίηση (εστίαση στη διαφοροποίηση) στο τμήμα της αγοράς που έχει επιλέξει, το αποτέλεσμα θα είναι να επιτυγχάνει υψηλότερη οικονομική απόδοση της αγοράς εφόσον βέβαια το τμήμα αυτό είναι ελκυστικό από δομική άποψη. Η δομική ελκυστικότητα είναι μια αναγκαία συνθήκη, δεδομένου ότι αυτή διαφέρει μεταξύ των τμημάτων μιας αγοράς με συνέπεια να διαφέρουν και οι δυνατότητες επίτευξης υψηλών κερδών. Θα πρέπει να λεχθεί ότι συνήθως υπάρχουν περιθώρια για μόνιμες στρατηγικές εστίασης σε μια αγορά, με την παραδοχή βέβαια ότι η επιχείρηση επιλέγει τμήματα αγοράς που διαφέρουν από τα άλλα.

Εστίαση με Ηγεσία Κόστους

Η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μια επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σ' αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του, διεξάγοντας ορισμένες από τις δραστηριότητες της σε μικρότερο κόστος. Εδώ μιλάμε κυρίως για εστίαση σε τμήματα με μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης δηλαδή σε τμήματα με ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές της τιμής.

Πέρα από την τμηματοποίηση με βάση τις διαφορετικές ανάγκες της αγοράς στόχου, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους εστιαζόμενη σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Τέλος μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει τις προσπάθειες της στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων, προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών. Στην περίπτωση αυτή αποκτά κοστολογικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της που ασχολούνται με τη μαζική παραγωγή προϊόντων για την ευρύτερη αγορά, γιατί οι επιχειρήσεις αυτές δεν μπορούν εύκολα να προσαρμόσουν την παραγωγή τους σε εξειδικευμένα προϊόντα.

Συμπερασματικά, θα πρέπει η επιχείρηση που εστιάζει στο κόστος είτε να αναπτύξει μια διαφορετική αλυσίδα αξίας προσαρμοσμένης στις απαιτήσεις της α-

γορά-στόχου είτε να υπάρξει ένας οδηγός κόστους που να συνδέεται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες ενός τμήματος.

Εστίαση με Διαφοροποίηση

Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση, όπως και η στρατηγική εστίασης κόστους, βασίζεται στην επιλογή και εκμετάλλευση ενός τμήματος της αγοράς. Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών αυτού του τμήματος και στην καλύτερη ικανοποίησή τους, σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο σύνολο της αγοράς αδυνατούν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Το κενό αυτό έρχονται να καλύψουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης, αναπτύσσοντας τα κατάλληλα προϊόντα για το κατάλληλο κοινό.

Τέλος, η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση μπορεί να στηρίζεται στην καλύτερη γνώση των ιδιομορφιών μιας γεωγραφικής περιοχής, που επιτρέπει την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή της.

Παράδειγμα κλάδου στον οποίο χρησιμοποιείται η στρατηγική εστίασης είναι ο κλάδος ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων για διάφορους οργανισμούς, όπως νοσοκομεία, πανεπιστήμια, τοπικές αρχές κ.λπ. Η ποικιλία και πολυπλοκότητα των αναγκών σε πληροφόρηση που έχουν οι οργανισμοί αυτοί, οδήγησε στην ανάπτυξη μικρών επιχειρήσεων που ειδικεύονται σε ορισμένα τμήματα της

αγοράς, παράλληλα με τη λειτουργία των μεγάλων επιχειρήσεων εθνικού επιπέδου. Κατά συνέπεια υπάρχουν πολλοί τρόποι για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μια επιχείρηση που εστιάζει τις προσπάθειες της σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Κίνδυνοι οι οποίοι προκύπτουν από την εφαρμογή της Στρατηγικής Εστίασης

Και η εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης είναι πολύ πιθανό να ελλοχεύει κινδύνους, όπως άλλωστε ισχύει και στην περίπτωση και των άλλων γενικών στρατηγικών όταν:

- ✱ Οι ανταγωνιστές μιμούνται τη στρατηγική εστίασης που εφαρμόζει η επιχείρηση
- ✱ Το επιλεγμένο τμήμα της αγοράς καθίσταται μη ελκυστικό λόγω διάβρωσης της δομής του ή εξαφάνισης της ζήτησης
- ✱ Οι ανταγωνιστές που στοχεύουν στο σύνολο της αγοράς υπερισχύουν στο επιλεγμένο από την επιχείρηση τμήμα λόγω του περιορισμού των διαφορών του τμήματος αυτού από τα άλλα τμήματα της αγοράς ή της αύξησης των πλεονεκτημάτων μιας ευρύτερης διαδικασίας παραγωγής
- ✱ Νέες επιχειρήσεις αναπτύσσουν στρατηγικές εστίασης σε επιλεγμένες ομάδες αγοραστών μέσα στο τμήμα που η επιχείρηση εφαρμόζει τη δική της στρατηγική.

4.2 Έλλειψη Βασικής Στρατηγικής

Οι τρεις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού είναι εναλλακτικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών δυνάμεων. Το συμπέρασμα από την παραπάνω ανάλυση είναι ότι η επιχείρηση η οποία αποτυγχάνει να αναπτύξει τη στρατηγική της σε μια τουλάχιστον από τις τρεις αυτές κατευθύνσεις δηλαδή η επιχείρηση που είναι «αποκλεισμένη κάπου στο κέντρο» είναι σε πάρα πολύ δύσκολη ανταγωνιστική θέση. Η θέση αυτή είναι συνήθως ενδεικτική χαμηλής οικονομικής απόδοσης. Η επιχείρηση από τη μια πλευρά χάνει τους πελάτες που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες προϊόντων και απαιτούν χαμηλές τιμές και από την άλλη δεν μπορεί να διαφοροποιηθεί στους καταναλωτές της και έτσι να απαιτήσει μεγαλύτερη τιμή για τα προϊόντα της. Μια επιχείρηση με ανεξέλεγκτο κόστος, χωρίς σαφείς ιδιαιτερότητες προϊόντων που θα τη διαφοροποιήσουν από τους ανταγωνιστές και χωρίς εστίαση σε κάποιο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς πρέπει να πάρει μια θεμελιώδη στρατηγική απόφαση για να κινηθεί τουλάχιστον σε έναν από τους τρεις αυτούς άξονες.

Από την άλλη πλευρά, πολλές επιχειρήσεις με υψηλή οικονομική απόδοση στη συνέχεια κατέληξαν στο να μην έχουν βασική στρατηγική, ως αποτέλεσμα του συμβιβασμού τους για χάρη της ανάπτυξης ή του γοήτρου.

Η επιχείρηση η οποία δεν ακολουθεί μια από τις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού θα πρέπει να πάρει μια σημαντική στρατηγική απόφαση. Είτε θα πρέπει να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για να γίνει ηγέτης κόστους, στόχος που απαιτεί

να κάνει μεγάλες επενδύσεις για να εκσυγχρονίσει τις λειτουργίες της, είτε θα πρέπει να στρέψει την προσοχή της σε ένα ιδιαίτερο τμήμα της αγοράς (εστίαση) ή να επιτύχει κάτι μοναδικό (διαφοροποίηση). Οι τελευταίες δύο επιλογές ίσως απαιτήσουν τη μείωση των πωλήσεων.

Ποια στρατηγική θα ακολουθηθεί τελικά εξαρτάται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης. Η επιτυχής πραγματοποίηση καθεμιάς από τις τρεις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού απαιτεί διαφορετικές πηγές, δυνάμεις και τρόπους διοίκησης. Σπάνια μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει και τις τρεις στρατηγικές.

Σε μερικούς βιομηχανικούς κλάδους το πρόβλημα της έλλειψης βασικής στρατηγικής ανταγωνισμού ίσως σημαίνει ότι τόσο οι μικρότερες επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της διαφοροποίησης ή της εστίασης όσο και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της ηγεσίας στο κόστος είναι πλέον κερδοφόρες. Αυτό δημιουργεί μια συγκεκριμένη σχέση μεταξύ της οικονομικής απόδοσης και του μεριδίου αγοράς που κατέχει η επιχείρηση. Σε μερικούς κλάδους δεν υπάρχουν ευκαιρίες για εστίαση ή διαφοροποίηση. Σε άλλους το κόστος είναι σχετικά μικρό εξ'αιτίας των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των συνηθειών των καταναλωτών. Σε τέτοιους κλάδους συχνά υπάρχει η αντίστροφη σχέση μεταξύ οικονομικής απόδοσης και μεριδίου αγοράς.

Η ερώτηση που προκύπτει συνήθως είναι ποια από τις τρεις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού είναι κατάλληλη για κάθε επιχείρηση. Η απάντηση είναι ότι

πρέπει να επιλεγεί η στρατηγική η οποία αρμόζει καλύτερα στις δυνάμεις της επιχείρησης και η οποία είναι η λιγότερο πιθανή να ακολουθηθεί από τους ανταγωνιστές της.

Οι αρχές της ανάλυσης της δομής της αγοράς θα πρέπει να βοηθούν στην επιλογή της καλύτερης στρατηγικής και επιπλέον να επιτρέπουν στον αναλυτή να εξηγεί ή να προβλέπει τη σχέση μεταξύ του μεριδίου αγοράς και της οικονομικής απόδοσης σε κάθε συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο.

4.3 Δυνατότητες επίτευξης περισσότερων βασικών στρατηγικών

Κάθε μια βασική στρατηγική συνιστά μια διαφορετική προσέγγιση στη δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιχείρηση συνδυάζει τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιδιώκει να επιτύχει σε συγκεκριμένο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Συνήθως η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει μεταξύ των εναλλακτικών στρατηγικών αλλιώς θα καταλήξει να μην έχει στρατηγική. Τα οφέλη μιας άριστης στρατηγικής εστίασης σε ένα τμήμα της αγοράς δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν εάν η επιχείρηση διαθέτει ταυτόχρονα το προϊόν της σε όλα ή σε πολλά τμήματα της αγοράς αυτής.

Μερικές φορές η επιχείρηση είναι σε θέση να ιδρύσει δύο ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες που η κάθε μία να έχει διαφορετική βασική στρατηγική.

Η επίτευξη ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης του προϊόντος αποτελούν επίσης στρατηγικές οι οποίες αποκλείονται αμοιβαίως, δεδομένου ότι η διαφο-

ροποίηση συνεπάγεται συνήθως αυξημένο κόστος. Η επιδίωξη μοναδικότητας στο προϊόν, ώστε να μπορεί να καθορισθεί υψηλή τιμή, οδηγεί την επιχείρηση να έχει εν γνώσει της μεγαλύτερο κόστος. Αντίθετα η ηγεσία κόστους συνήθως απαιτεί τη μείωση της διαφοροποίησης με την τυποποίηση του προϊόντος, ώστε να μειωθούν ορισμένες δαπάνες όπως π.χ για μάρκετινγκ κ.λπ.

Η μείωση του κόστους δεν επιτυγχάνεται πάντοτε με θυσία στη διαφοροποίηση του προϊόντος. Πολλές επιχειρήσεις έχουν βρει τρόπους μείωσης του κόστους όχι μόνο χωρίς να ελαττώσουν το βαθμό διαφοροποίησης του προϊόντος αλλά αντίθετα βελτιώνοντας τον με την εφαρμογή τεχνικών οι οποίες είτε είναι περισσότερο οικονομικές και αποτελεσματικές ή βασίζονται σε διαφορετική τεχνολογία. Η μείωση όμως του κόστους δε σημαίνει ταυτόχρονα και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην περίπτωση που και οι ανταγωνιστές επίσης επιδιώκουν την ηγεσία κόστους η επιχείρηση φθάνει τελικά στο σημείο όπου η περαιτέρω μείωση του κόστους απαιτεί μία θυσία στη διαφοροποίηση.

Στο σημείο αυτό οι εν λόγω βασικές στρατηγικές γίνονται ασυμβίβαστες και η σχετική επιλογή πρέπει να γίνει. Βεβαίως, εάν μια επιχείρηση κατορθώσει να επιτύχει ταυτόχρονα ηγεσία στο κόστος και μοναδικότητα στη διαφοροποίηση, τότε η ανταμοιβή θα είναι μεγάλη, αφού θα ισούται με το άθροισμα του οφέλους που η κάθε μια στρατηγική παρέχει στην επιχείρηση. Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες οι στρατηγικές αυτές μπορούν να επιτευχθούν ταυτόχρονα είναι οι εξής:

- ☆ Οι ανταγωνιστές δεν έχουν βασική στρατηγική: στην περίπτωση αυτή η ανταγωνιστική θέση των άλλων επιχειρήσεων δεν είναι σε επίπεδο που να αναγκάσει την επιχείρηση να φθάσει στο σημείο όπου οι δύο βασικές

στρατηγικές γίνονται ασυμβίβαστες. Η ταυτόχρονη επίτευξη όμως και των δύο στρατηγικών είναι συχνά προσωρινή, δεδομένου ότι τελικά κάποιος ανταγωνιστής θα επιλέξει μια συγκεκριμένη βασική στρατηγική την οποία και θα υλοποιήσει επιτυχώς με συνέπεια να εμφανισθεί στην υπόψη επιχείρηση το ασυμβίβαστο των δύο στρατηγικών.

☆ Το μερίδιο αγοράς επηρεάζει το κόστος: Οι δύο βασικές στρατηγικές μπορούν να επιτευχθούν ταυτόχρονα, όταν η θέση κόστους εξαρτάται σημαντικά από το μερίδιο αγοράς, παρά από τις προδιαγραφές του προϊόντος, το επίπεδο της τεχνολογίας, την ποιότητα εξυπηρέτησης κ.λπ. Το μεγάλο μερίδιο αγοράς και το πλεονέκτημα κόστους που δημιουργεί σε ορισμένες δραστηριότητες λόγω εμπειρίας, επιτρέπει στην επιχείρηση να προβεί σε πρόσθετες δαπάνες και ακόμη να διατηρεί τη ηγεσία κόστους. Επίσης το μεγάλο μερίδιο αγοράς μειώνει το μοναδιαίο κόστος διαφοροποίησης συγκριτικά με το αντίστοιχο κόστος των ανταγωνιστών.

☆ Αξιοποίηση σημαντικής καινοτομίας: Η εισαγωγή μιας σημαντικής τεχνικής καινοτομίας είναι δυνατό να μειώσει το κόστος και παράλληλα να αυξήσει τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Επομένως, η επιχείρηση είναι ενδεχόμενο να επιτύχει και τις δύο βασικές στρατηγικές ταυτόχρονα. Τέτοιες καινοτομίες είναι μια νέα αυτοματοποιημένη τεχνολογία βιομηχανοποίησης του προϊόντος ή μια νέα τεχνολογία πληροφοριακού συστήματος που επιτρέπει τη διοίκηση των προμηθειών ή το σχεδιασμό των προϊόντων στον υπολογιστή.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999.
2. Porter M. "What is Strategy?" Harvard Business Review, 1996.
3. Fred R. David "Strategic Management, Concepts and Cases", Prentice Hall 7th Edition.
4. Π. Ευθύμογλου "Επιχειρησιακή Στρατηγική", Τεύχος Α, Τυροffset, Θεσσαλονίκη 1990.
5. Κανελλόπουλος Χ. "Μάνατζμεντ και Αποτελεσματική Διοίκηση", International Publishing, Αθήνα 1990.
6. S. Kachelmeier, M. Shehata, "Internal Auditing and Voluntary Co-operation in Firms: A Cross-cultural Experiment, the Accounting Review, Vol. 72 No 3, July 1997, pp. 407-431.
7. K. Widener, f. H. Selto, "Management Control Systems and Boundaries of the Firm: why do firms Outsource Internal Auditing Activities ?", Vol. 11, JMAR 1999.
8. C. William Thomas, J. T. Parish, "Co-Sourcing: what's in it for me?", Journal of Accountancy, May 1999.
9. R. Anderson "Internal Audit Taps New Sources", march April 1996
10. D. Frazier and L. Scott Spradling, "The new SAS No.78 another new definition of internal control for auditors: Structure is replaced with process. Can auditors handle this new idea?" The CPA Journal, May 1996.