

**ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :**  
**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ**  
**ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ**  
**ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ:**  
**ΣΕΡΓΙΟΥ ΕΥΤΥΧΙΟΣ**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :**  
**ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ**

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>2</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> .....	<b>3</b>
1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ -ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	4
1.2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ / ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ .....	5
1.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....	7
1.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ .....	7
1.5 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ .....	11
1.6 ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ-ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	13
1.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ;.....	17
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ (ΜΙΚΡΟ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	<b>23</b>
2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	23
2.2 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ .....	24
2.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....	28
2.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ .....	29
2.5 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	31
2.6 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ .....	33
2.7 Η ΈΚΤΗ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΗ ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ.....	35
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	<b>36</b>
3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. ....	38
3.2 ΌΤΑΝ ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.....	39
3.3 ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΒΑΣΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	40
3.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	43
3.5 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΛΛΕΙΨΕΩΝ ΣΕ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.....	43
3.6 ΜΕΛΕΤΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ «ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ» ΜΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	43
3.7 Η ΠΛΑΣΜΑΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ .....	47
3.8 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ : ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ .....	48
3.9 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ .....	53
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b> .....	<b>59</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	<b>70</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>71</b>

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να μελετήσει τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία, αλλά και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Το θέμα της εργασίας πραγματεύεται μέσα από τέσσερα κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, αναλύοντας το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον .

Το δεύτερο κεφάλαιο μελετά το μικρο περιβάλλον μιας επιχείρησης ενώ το τρίτο παρουσιάζει τη στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.

Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, παρουσιάζει μια μελέτη περίπτωσης της εταιρίας Δέλτα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον) και το μικρό περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον, έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις α) το οικονομικό περιβάλλον, β) το τεχνολογικό περιβάλλον, γ) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον και δ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτών, μία ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social και Technological). Η ανάλυση PEST εστιάζει σε ορισμένα συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος<sup>1</sup>.

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων που προκύπτουν από την ανάλυση αυτή, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες που πρόκειται να εφευρεθούν, ευαισθησίες που αναπτύσσει διαχρονικά το κοινό κ.λπ). Με αυτό τον τρόπο θα είναι σε θέση να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος, αλλά και να εκπληρώνει πιο αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του παρόντος.

---

<sup>1</sup> Λήμμα (2000) "Strategy and Tactics", The Columbia Encyclopedia, N.Y., Columbia University Press, σελ. 44899.

Στην ανάλυση του κλαδικού (μίκρο) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο ο πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (structural analysis of an industry). Αυτό, γνωστό και ως μοντέλο του 2 μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων. Στη συνέχεια εξετάζονται πιο οι δύο αυτές τεχνικές μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος.

## **1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ -ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Στην προσπάθειά τους να αναλύσουν το μακρο-περιβάλλον τα ,η αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα καθώς αυτό ενέχει διαφορετικές και περίπλοκες επιδράσεις και επιρροές, οι οποίες να πάντοτε εύκολο να αναλυθούν και ακόμη περισσότερο να προβλεφθούν. Τα στελέχη, προκειμένου να λάβουν ορθές στρατηγικές σεις θα πρέπει να καταλάβουν αυτή τη διαφορετικότητα και πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος και να περιορίσουν την αβεβαιότητα που πολλές φορές αντιμετωπίζουν<sup>2</sup>.

Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις τάσεις αυτού του περιβάλλοντος και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Μια σωστή και ολοκληρωμένη περιβαλλοντική τη βοηθά στην αναγνώριση των τάσεων

---

<sup>2</sup> Παπαδάκης Β. (1999) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Ευγ. Μπένου, σελ. 33

αυτών και εκτιμά την πιθανότητα πραγματοποίησής τους στο μέλλον καθώς και την επίδραση έχουν πάνω στην επιχείρηση.

Η περιβαλλοντική ανάλυση, που είναι γνωστή και ως ανάλυση (Political, Economic, Social, Technological) περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις. Όπως φαίνεται και στο σχήμα 1 οι διαστάσεις αυτές είναι: α) πολιτική /νομική, β) η οικονομική, γ) η κοινωνικοπολιτιστική ,και τεχνολογική. Ακόμα θα μπορούσαμε να προσθέσουμε τη δημογραφική διάσταση όπως και τη διάσταση της οικολογίας. Η ανάλυση PEST μπορεί να βοηθήσει στην διερεύνηση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που είναι δυνατόν να έχουν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις στην επιχείρηση είτε ιστορικά είτε σε όρους μελλοντικής τους εξέλιξης. Στη συνέχεια θα αναλυθεί κάθε μια διάσταση ξεχωριστά.

## **1.2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ / ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο πολιτικό κύρια περιβάλλον το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Η πολιτική / νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να επιβάλλει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Για παράδειγμα, η απαγόρευση χρησιμοποίησης ορισμένων συστατικών στην παρασκευή καλλυντικών ή και φαρμάκων είναι δυνατόν να έχει

μεγάλες συνέπειες για τη λειτουργία των βιομηχανιών που παράγουν καλλυντικά και φάρμακα<sup>3</sup>.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από α χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων.

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι γεγονότα που έχουν συμβεί στο παρελθόν αποδεικνύουν ότι δεν είναι καθόλου εύκολο να προβλεφθούν πολιτικές εξελίξεις πάνω σε μια διεθνή βάση. Είναι λοιπόν φανερό ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από την δραστηριότητα της επιχείρησης. Αυτό που απαιτείται, προκειμένου να αποφευχθεί μια πραγματικά καταστροφική "πολιτική έκπληξη", είναι η χάραξη από τις επιχειρήσεις μιας συνετούς στρατηγικής που θα μπορεί να είναι συνάμα διαφοροποιημένη και ευκίνητη.

---

<sup>3</sup> Wylie J. C. (1980) Military Strategy: A General Theory of Power Control, Westport, CT, Greenwood Press, σελ.10.

### **1.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Στη διάσταση αυτή, η περιβαλλοντική ανάλυση εστιάζεται στο οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην επιχείρηση. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης σε μια βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου θα πρέπει λογικά να πραγματοποιηθεί μόνο όταν η οικονομία παρουσιάζεται ιδιαίτερα δυνατή έτσι ώστε να αποφευχθεί μια πιθανή περίοδος σημαντικών απωλειών. Βέβαια, σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μη μελετάει αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά και την οικονομική κατάσταση του στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Συχνά, σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατόν να υπάρχουν )οι που πραγματικά γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη<sup>4</sup>.

### **1.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Η Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συνέβησαν στον τρόπο ζωής του

---

<sup>4</sup> Chandler A. Jr., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge Mass., MIT Press, σελ.13.



σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Οι κοινωνικές και πολιτιστικές τάσεις, ο τρόπος δηλαδή που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Η μελέτη των τάσεων και εξελίξεων αναφορικά με τη γυναίκα και το ρόλο της, ιδιαίτερα τις 2-3 τελευταίες δεκαετίες του αιώνα μας, θα μπορούσε να βοηθήσει στη χάραξη της μακροχρόνιας στρατηγικής αρκετών βιομηχανικών κλάδων πριν από τρεις δεκαετίες. Τώρα πλέον γνωρίζουμε ότι οι γυναίκες ολοένα και περισσότερο περνούν το χρόνο τους έξω από το σπίτι και ακόμα εκείνες οι οποίες εργάζονται τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην επαγγελματική τους καριέρα<sup>5</sup>.

Δύο δεκαετίες νωρίτερα ο Ted Turner, ιδρυτής του γνωστού καναλιού CNN, μπόρεσε, μαζί με τους συνεργάτες του, να προβλέψουν ότι οι εξελίξεις στις εργασιακές συνθήκες, ο περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος αλλά και άλλοι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες ευνοούσαν την ανάπτυξη της ανάγκης στο μέσο άνθρωπο να ενημερώνεται όποτε ο ίδιος θέλει κατά τη διάρκεια του 24ώρου. Παράλληλα, η διαρκής διεθνοποίηση της οικονομίας και κοινωνίας καθιστούσε επιτακτική την έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση σχετικά με το τι συνέβαινε στον υπόλοιπο κόσμο. Έχοντας αυτή την πληροφόρηση, και εκτιμώντας σωστά τις κοινωνικοπολιτιστικές εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο, δεν ήταν δύσκολο να συλληφθεί η ιδέα ενός παγκόσμιου ειδησιογραφικού καναλιού.

Στη διάσταση αυτή της PEST ανάλυσης θα πρέπει να τονίσουμε ιδιαίτερα τους δημογραφικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση και τις στρατηγικές

---

<sup>5</sup> Andrews Ph. (1980), Concept of Corporate Strategy, Homewood, Ill., Irwin, σελ.11.

που αυτή χαράσσει. Το πρώτο περιβαλλοντολογικό γεγονός που ενδιαφέρει τους επιχειρηματίες είναι τα στοιχεία. Από αυτά τα πιο σημαντικά είναι η ηλικία, η μόρφωση καθώς και οι σημαντικότερες αλλαγές που, τα τελευταία χρόνια στην αύξηση ή μείωση του πληθυσμού.

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να αναπτυχθεί μέσα από τις δραστηριότητες και επενδύσεις θα πρέπει να αναλύει το δημογραφικό της περιβάλλον και να μελετά τις δημογραφικές τάσεις, όχι μόνο να ανακαλύπτει καινούριες ευκαιρίες τις οποίες εκμεταλλευθεί προς όφελός της, αλλά και να προβλέπει απειλές<sup>6</sup>.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα προσαρμογής στις διαμορφούμενες συνθήκες του δημογραφικού περιβάλλοντος αποτελεί η γνωστή πολυεθνική εταιρεία Johnson & Johnson. Ένα από τα πιο προϊόντα της είναι το Johnson baby shampoo το οποίο αρχικά στόχευε την αγορά των σαμπουάν ειδικά για μωρά και παιδιά μικρής ηλικίας. Όταν όμως η εταιρεία διαπίστωσε ότι ο αριθμός των σ-ε όλο τον ανεπτυγμένο οικονομικά κόσμο μειώνεται και επομένως η αγορά των παιδικών καλλυντικών συρρικνώνεται, είδε την αλλαγή αυτή σαν μια σοβαρή απειλή για το baby shampoo. Έτσι μέσα από μια ιδιαίτερα έντονη παγκόσμια ή προσπάθεια επανατοποθέτησε επιτυχημένα το baby σαμπουάν και για τους ενήλικες.

Αντίθετα η εταιρεία Singer όφειλε να γνωρίζει από χρόνια ότι ο , ραπτομηχανών της θα επηρεαζόταν αρνητικά από τις μικρές οικογένειες και την αύξηση του αριθμού των εργαζόμενων μητέρων. Παρ' όλα αυτά η ανταπόκρισή της στις νέες τάσεις ήταν μικρή αποτέλεσμα οι πωλήσεις να πραγματοποιήσουν σημαντική μείωση. Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα

---

<sup>6</sup> Θερίου Ν. (2002), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα, Εκδ. Κριτική, σελ. 22.

ίονια και επιβάλλουν διαφορετικές συνθήκες στο γενικότερο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι οι εξής:

**Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη** η οποία όμως προέρχεται κυρίως από χώρες που δεν έχουν τα μέσα για να τη στηρίξουν. Αύξηση πληθυσμού σημαίνει για τις επιχειρήσεις αύξηση των ανθρώπινων αναγκών, αλλά δεν σημαίνει ανάπτυξη αγορών παρά μόνο εάν υπάρχει επαρκής αγοραστική δύναμη.

**Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων.** Η μειωμένη γεννητικότητα σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες (με πρώτη την Ελλάδα) είναι απειλή για ορισμένους κλάδους, ενώ για κάποιους άλλους μπορεί να είναι ευκαιρία. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις όπως τα ξενοδοχεία και οι αεροπορικές εταιρίες έχουν ωφεληθεί από το γεγονός ότι τα νεαρά ζευγάρια χωρίς παιδιά έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο και εισόδημα για να ταξιδεύουν και να τρώνε σε εστιατόρια.

**Μετακίνηση** από τις μαζικές αγορές στις μικρο-αγορές. Πολλές εταιρίες εγκαταλείπουν την τακτική που στρεφόταν αποκλειστικά προς το μυθικό "μέσο" καταναλωτή και αρχίζουν όλο και πιο συχνά να σχεδιάζουν τα προϊόντα τους και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους για συγκεκριμένες μικρο-αγορές .

Οι δημογραφικές τάσεις είναι ίσως από τα λίγα στοιχεία που είναι αξιόπιστα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση μέσα από ευέλικτη στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στο συνεχώς εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον.

## 1.5 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση τόσο σε μια επιχείρηση όσο και στις επιμέρους στρατηγικές της<sup>7</sup>.

Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια εναλλακτική τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν αυτή δεν καταφέρει να αφομοιώσει τις καινούριες τεχνολογικές ανακαλύψεις και να προσαρμοστεί αρμονικά σε αυτές.

Για παράδειγμα, η ελβετική ωρολογοποιεία στη δεκαετία του 80 κινδύνευσε να χάσει την ηγεσία της παγκόσμιας αγοράς καθώς η ίδια δεν αντελήφθη αρκετά γρήγορα τις επιπτώσεις που θα είχε στην αγορά η ανάπτυξη της τεχνολογίας quartz (την οποία σημειωτέον για πρώτη φορά παρουσίασαν στη διεθνή αγορά Ελβετοί επιστήμονες).

Τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας αντελήφθησαν έγκαιρα οι ανταγωνιστές από Ιαπωνία και Hong Kong και κυριάρχησαν στην αγορά του σχετικά φθηνού ρολογιού. Χρειάστηκε μια συνδυασμένη και πολυετής προσπάθεια επανάκτησης της αγοράς από τους Ελβετούς, για να τους επιτρέψει να κυριαρχήσουν ξανά στη συγκεκριμένη αγορά.

---

<sup>7</sup> Θερίου Ν. (2002), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα, Εκδ. Κριτική, σελ. 22.

Για το λόγο αυτό ο Philip Kotler πολύ εύστοχα χαρακτηρίζει κάθε καινούρια τεχνολογία ως μια δύναμη για "δημιουργική καταστροφή". Μια άλλη χαρακτηριστική απόδειξη των παραπάνω αποτελεί η βιομηχανία της καλωδιακής τηλεόρασης η οποία, μετά τη μαζική επένδυση σε συνδέσεις τηλεοράσεων στο σπίτι, δικαιολογημένα ανησυχεί με τα καινούργια τεχνολογικά συστήματα που σε λίγα χρόνια θα επιτρέπουν στους καταναλωτές να παίρνουν σήματα κατευθείαν από ειδικούς δορυφόρους<sup>8</sup>.

Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μια εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από το πλήθος των βασικότερων νέων τεχνολογιών που ανακαλύπτονται. Το να διοικήσει όμως η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης τη μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντικό αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιβίωσή της.

Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν με κύρια βάση την προηγούμενη τεχνολογία, ξαφνικά θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης.

Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο. Συχνά οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική

---

<sup>8</sup> Arogyaswamy B. and R. P. Simmons (1993), Value-Directed Management: Organizations, Customers, and Quality, Westport, CT., Quorum Books, σ.σ. 5-12

περίοδο, κυρίως διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς<sup>9</sup>.

Κατ' αυτόν, τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της υπάρχουσας τεχνολογίας. Επίσης, συχνά, είναι σχετικά δύσκολο να προβλέψει κανείς την έκβαση που θα έχει η εισαγωγή μιας καινούριας τεχνολογίας σε ένα κλάδο.

## **1.6 ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ-ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος (ή ανάλυση PEST), μας βοηθά όχι μόνο να αναλύσουμε το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, αλλά και να εξετάσουμε τη διαφορετική επίδραση που έχουν εξωγενείς παράγοντες πάνω στο μέλλον. Στον πίνακα 1 που ακολουθεί παρατίθενται μερικές από τις Κυριότερες διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όπως αυτές αναλύθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους.

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντός της θα πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

Οι γενικές περιβαλλοντικές αλλαγές μπορεί να τροποποιήσουν τα όρια μιας επιχείρησης καθώς και τη φύση του ανταγωνισμού της. Χαρακτηριστικό είναι το

---

<sup>9</sup> Mintzberg, H. and Waters, J. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, No. 6, σσ 257-272.

παράδειγμα του κλάδου των αεροπορικών μεταφορών όπου με την απελευθέρωση που έγινε στις αερομεταφορές σε διεθνές επίπεδο οι αεροπορικές εταιρείες ήρθαν αντιμέτωπες με ένα μεγάλο και πιο έντονο ανταγωνισμό<sup>10</sup>.

Για παράδειγμα, η αυξανόμενη ανησυχία των σύγχρονων ανθρώπων γύρω από την υγεία και τη σωστή διατήρηση της φυσικής κατάστασης του σώματός τους, βοήθησε σημαντικά και έδωσε ώθηση ανάπτυξης σε επιχειρήσεις που κατασκευάζουν όργανα γυμναστικής και αθλητικά παπούτσια, ενώ ταυτόχρονα έβλαψε τα εστιατόρια γρήγορου φαγητού (fast food) και τις πωλήσεις των εταιρειών παραγωγής και εμπορίας προϊόντων κρέατος.

Η αναδιάρθρωση της ευρωπαϊκής και αμερικανικής οικονομίας κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του ογδόντα, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις σε εφαρμογή στρατηγικών συρρίκνωσης (downsizing). Αποτέλεσμα ήταν να περικοπούν οι προϋπολογισμοί για επιχειρηματικά ταξίδια των στελεχών, αλλά και να μειωθεί ο αριθμός των μεσαίων ιδιαίτερα διοικητικών στελεχών. Το γεγονός αυτό είχε αρνητικές οικονομικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις εκείνες που είχαν αναπτύξει τις υπηρεσίες τους κυρίως γύρω από την αγορά των επιχειρηματικών ταξιδιών, και αντίθετα ευνόησε εκείνες που ήθελαν να προσφέρουν ταξίδια με χαμηλό κόστος απευθυνόμενες σε πελάτες μεσαίου ή χαμηλού εισοδήματος<sup>11</sup>.

Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των επιτοκίων ή η εξέλιξη του πληθωρισμού για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Όμοια,

---

<sup>10</sup> Mintzberg, H. and Waters, J. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, No. 6, σσ 257-272.

<sup>11</sup> H. Mintzberg , J. Lampel, S. Ghoshal, and J. Quinn (1988), The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases, New York, Prentice Hall.

είναι σχεδόν αδύνατο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών των νομισμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Ελάχιστοι στην Ελλάδα περίμεναν την υποτίμηση της δραχμής τον Μάρτιο του 1998 (με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να συνάπτουν δάνεια σε συνάλλαγμα), ενώ κάποιοι λίγοι τοποθετούσαν ένα τέτοιο ενδεχόμενο μετά τον Μάιο του 1998 ή πολύ αργότερα. Την ίδια στιγμή άλλα στοιχεία του ευρύτερου περιβάλλοντος, όπως η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού είναι εύκολο να αναλυθούν και να εκτιμηθεί η πορεία τους στο μέλλον. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι ακόμη και αν ένας περιβαλλοντικός παράγοντας είναι εύκολο να προβλεφθεί, δεν είναι εύκολο για μια επιχείρηση να γνωρίζει εκ των προτέρων ποια στρατηγική θα πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την ευνοϊκή ή μη επίδραση του συγκεκριμένου παράγοντα.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι επιχειρήσεις υπανάπτυκτων χωρών είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές επιδράσεις, σε αντίθεση με εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών. Για το λόγο αυτό μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες αλλά και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι η ικανότητα προσαρμογής των επιχειρησιακών τους στρατηγικών στην κουλτούρα και το εξωτερικό περιβάλλον της διαφορετικής χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται<sup>12</sup>.

Ωστόσο, θα πρέπει να τονίσουμε ότι μια περιβαλλοντική ανάλυση, όσο ολοκληρωμένη και αν είναι, δε θέτει ένα τέλος στην προσπάθεια της επιχείρησης να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντός της.

Η ίδια η επιχείρηση ανεξάρτητα από τις επιρροές που δέχεται μπορεί να επηρεάσει μέσα από τη χάραξη της στρατηγικής της το ευρύτερο εξωτερικό της

---

<sup>12</sup> Jones, D. (Ed.) "Report on UK drinks market 1995", Market Review



περιβάλλον. Μέχρι σήμερα πολλοί υποστήριζαν ότι η επιχείρηση θα πρέπει αποκλειστικά να προσπαθεί να προσαρμόζεται συνεχώς στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Ωστόσο, πρόσφατα παραδείγματα έχουν αποδείξει ότι οι οργανισμοί δεν είναι εντελώς παθητικοί στα ερεθίσματα του εξωτερικού περιβάλλοντος και πολλές φορές προσπαθούν να αλλάξουν σημαντικά στοιχεία αυτού. Δύο είναι οι κύριοι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει το περιβάλλον της:

**Θέματα μανάτζμεντ:** Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναγνωρίζει τις σημαντικότερες περιβαλλοντικές τάσεις που είναι δυνατόν να την επηρεάσουν και αναπτύσσει τις κατάλληλες αποκρίσεις και άμυνες για να τις αντιμετωπίσει. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της μεγάλης καπνοβιομηχανίας Philip Morris η οποία προκειμένου να αντιμετωπίσει τη μεγάλη απειλή που προερχόταν από τη συνεχή ανάπτυξη του αντικαπνιστικού κινήματος και των κυβερνητικών μέτρων για τον περιορισμό του καπνίσματος, εξέδωσε ένα περιοδικό (το οποίο μοιραζόταν δωρεάν στους καπνιστές) το οποίο τους ενθάρρυνε να γίνουν τόσο δυναμικά υπέρμαχοι του καπνίσματος όσο δυναμικά οι αντικαπνιστές προσπαθούν να επιβάλλουν τις απόψεις τους.

Παράλληλα, διέθεσε μεγάλα ποσά σε φιλανθρωπικούς σκοπούς προκειμένου να βελτιώσει τη δημόσια εικόνα της και προσπάθησε να επηρεάσει κυβερνητικούς παράγοντες έτσι ώστε να αποτρέψει έναν περαιτέρω περιορισμό του καπνίσματος<sup>13</sup>.

Σήμερα, παρά το γεγονός ότι η αντικαπνιστική εκστρατεία συνεχίζει να είναι ιδιαίτερα έντονη, η Philip Morris ακόμα απολαμβάνει σημαντικά κέρδη.

---

<sup>13</sup> Vignali, C., Davies, B. (1994), "The marketing mix redefined and mapped: introducing the mix map model", Management Decision, Vol. 32 No.8, pp.11-16

**Επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα:** Η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα αναφέρεται στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να επηρεάσουν προς όφελός τους τις κυβερνητικές ρυθμίσεις και κυρίως να απομακρύνουν εκείνες που στρέφονται ενάντια στα συμφέροντά τους. Αν και υπάρχουν πολλές μεγάλες επιχειρήσεις που πιστεύεται πώς χρησιμοποιούν αμφιλεγόμενα μέσα προκειμένου να ικανοποιήσουν προσωπικές επιδιώξεις, ωστόσο η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα δε σημαίνει ότι είναι πάντοτε κακή και θα πρέπει να αποφεύγεται.

## **1.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ;**

Ένας οποιαδήποτε οργανισμός αποτελείται από ένα περιβάλλον. Για την διοίκηση είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει το ποιος είναι στο εξωτερικό περιβάλλον της για να μπορεί και να το διαχειριστεί ανάλογα. Ο Stoner το προσδιορίζει σαν εξωτερικό περιβάλλον ως όλα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός του οργανισμού και μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες του. Αυτά τα στοιχεία μπορεί να χωριστούν σε άμεσα, δηλαδή τα στοιχεία του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις δραστηριότητες ενός οργανισμού και τα έμμεσα στοιχεία που είναι αυτά που επηρεάζουν το κλίμα του περιβάλλοντος που λειτουργεί ο οργανισμός αλλά δεν επηρεάζει τον οργανισμό άμεσα.

Το άμεσο περιβάλλον αποτελείται από το κοινό της επιχείρησης. Το κοινό μπορεί να είναι είτε άτομα είτε ομάδες ανθρώπων. Το εξωτερικό κοινό αποτελείται από τους εξής παράγοντες<sup>14</sup>:

---

<sup>14</sup> Jankowicz, A.D., (1995), Business Research Projects, Chapman & Hall, London

● **Πελάτες.** Είναι η πηγή των ανταλλαγών, συνήθως με την μορφή χρηματικής ανταλλαγής έναντι των προϊόντων ή υπηρεσιών του οργανισμού. Ο πελάτης μπορεί να είναι ένας άλλος οργανισμός, μια ομάδα ανθρώπων ή ένας καταναλωτής ή νοικοκυριό. Συνήθως οι οργανισμοί στοχεύουν σε συγκεκριμένες κατηγορίες καταναλωτών (market segments).

● **Προμηθευτές.** Κάθε οργανισμός έχει κάποιες εισροές. Μπορεί να είναι υπηρεσίες, πρώτη ύλη, ενέργεια και εργατικό δυναμικό. Στόχος του οργανισμού είναι να παίρνει τα υλικά που χρειάζεται στην απαιτούμενη ποιότητα, στον απαιτούμενο χρόνο και σε τιμή που να συμφέρει τον οργανισμό. Ο οργανισμός βασίζει πολλά στους προμηθευτές.

● **Κυβέρνηση.** Η κυβέρνηση είναι αυτή που κάνει του νόμους και δίνει κάποιες επιχορηγήσεις. Επίσης καθορίζει τους νόμους της ελεύθερης αγοράς και επιβλέπει να μην δημιουργούνται μονοπωλιακές πολιτικές. Βέβαια στην Ελλάδα δεν εφαρμόζεται πάντα, αλλά θεωρητικά ο ρόλος του κράτους είναι να προστατεύει την ελεύθερη οικονομία

● **Ειδικές ομάδες πίεσης.** Αυτές οι ομάδες (special-interest groups) χρησιμοποιούν την δύναμη τους και την επιρροή τους σε κέντρα αποφάσεων. Ποτέ δεν ξέρει κανείς πότε θα δράσουν και πως. Στην Ελλάδα είναι λίγες και με λίγη δύναμη. Η επέκταση των σύγχρονων τεχνολογιών και επικοινωνίας έχουν δυναμώσει την δύναμη τους αφού πλέον μπορούν να συντονίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο.

● **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.).** Τα Μ.Μ.Ε. μπορούν να παίξουν το ρόλο τους. Η βασική του χρήση είναι για την ανάπτυξη του επικοινωνιακού μείγματος.

● **Εργατικά συνδικάτα.** Τα εργατικά συνδικάτα έχουν την δύναμη να διαπραγματεύονται τους μισθούς, το εργατικό περιβάλλον, ωράριο καθώς και πολλά άλλα θέματα που αφορούν το εργατικό δυναμικό.

● **Χρηματοοικονομικά ιδρύματα.** Αυτά μπορεί να είναι τράπεζες, επενδυτικά ιδρύματα και ασφαλιστικές εταιρίες που δίνουν κεφάλαια που χρειάζονται για μπουκ μπροστά νέες επιχειρήσεις. Πολλοί οργανισμοί βασίζονται στα δάνεια είτε για να ξεκινήσουν είτε για να επεκταθούν ή να λύσουν τα προβλήματα τους.

● **Ανταγωνιστές.** Για να επιζήσει ένας οργανισμός θα πρέπει να πετύχει σε δύο στόχους. Ο πρώτος είναι να αποκτήσουν ένα μεγάλο μερίδιο στην αγορά με στόχο την κερδοφορία και ο δεύτερος στόχος είναι να νικήσουν τους ανταγωνιστές που μπαίνουν στην αγορά και ζητούν ένα μερίδιο από το κομμάτι της αγοράς που έχει η εταιρία<sup>15</sup>.

Στο εσωτερικό περιβάλλον υπάρχουν δύο κατηγορίες. Η πρώτη είναι οι υπάλληλοι και στην δεύτερη είναι οι μέτοχοι και οι διευθύνοντες της επιχείρησης.

● **Οι υπάλληλοι.** Η φύση των οργανισμών αλλάζει συνεχώς. Τα απαιτούμενα προσόντα των υπαλλήλων αλλάζουν συνέχεια. Παρόλα αυτά οι υπάλληλοι θα είναι πάντα ο πυρήνας των οργανισμών.

● **Διευθύνοντες και μέτοχοι.** Αυτοί αποτελούν τα ανώτερα στρώματα ενός οργανισμού. Οι μέτοχοι μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις με την ψήφο τους στο συμβούλιο των μετόχων αν και τις περισσότερες φορές οι μέτοχοι

---

<sup>15</sup> Wilson, Gilligan, Pearson (1995), Strategic Marketing Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.223-39

ενδιαφέρονται πιο πολύ για την επιστροφή των μερισμάτων τους και αφήνουν την διαχείριση του οργανισμού στους διευθύνοντες.

Στα παραπάνω ο Γ.Φλώρος (2000) βάζει στο εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον και την επικρατούσα νοοτροπία. Αυτή είναι ότι «στα πλαίσια της κοινής προσπάθειας και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της επιχείρησης, δημιουργείται και επικρατεί ως συνισταμένη των διαφορετικών απόψεων και ιδεών, μια γενική νοοτροπία σχετικά με: το ρόλο και τη σημασία της επιχείρησης, για τους ιδιοκτήτες, για την κοινωνία και τους εργαζόμενους, το πώς πρέπει να εκτελείται κάθε δραστηριότητα και το πώς πρέπει να ιεραρχούνται οι σκοποί και οι ενέργειες.» Φλώρος, Χ. (2000). Όσο αφορά το έμμεσο περιβάλλον της επιχείρησης αυτό είναι το εξής<sup>16</sup>:

● **Οικονομικοί παράγοντες.** Οι οικονομικοί παράγοντες είναι αυτοί που καθορίζονται από τα μέγεθος του πλούτου και την γενική ευημερία. Τα μεγέθη αυτά είναι ο πληθωρισμός, η αμοιβή του κεφαλαίου (επιτόκια), το ποσοστό ανεργίας και η ζήτηση. Ο Φλώρος (2000)δίνει το παράδειγμα ότι τα υψηλά επιτόκια δημιουργούν προβλήματα χρηματοδότησης στην επιχείρηση και αυξάνουν ανάλογα το κόστος λειτουργίας της. Ομοίως, συντελούν στον περιορισμό της ζήτησης κατά το μέτρο κατά το οποίο καθιστούν απρόθυμους τους καταναλωτές για τη λήψη δανείων, για την προμήθεια αγαθών (οικιακού) εξοπλισμού ή διάφορων άλλων αγαθών. Από την άλλη μεριά η αυξημένη ανεργία, από το ένα μέρος φαίνεται ότι ευνοεί τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν την ευκαιρία να προμηθεύονται φθηνά εργατικά χέρια, από το άλλο μέρος όμως, συντελεί στην μείωση της αγοραστικής δύναμης του

---

<sup>16</sup> Wilson, Gilligan, Pearson (1995), Strategic Marketing Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.223-39

καταναλωτικού κοινού και προκαλεί ένα αίσθημα ανασφάλειας στο εργατικό δυναμικό.

● **Τεχνολογικοί παράγοντες.** Όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή στην τεχνολογία που αλλάζει συνέχεια. Οι αλλαγές στην τεχνολογία βελτιώνουν την ποιότητα και το μειώνουν το κόστος των λειτουργιών των οργανισμών. Σε περίπτωση που μια εταιρία αγνοήσει τις αλλαγές στην τεχνολογία έχει πολλές πιθανότητες να συναντήσει προβλήματα στις λειτουργίες της.

● **Κοινωνικός παράγοντας.** Οι κοινωνικές αξίες και τα ήθη και τα έθιμα μιας κοινωνίας προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ευαισθησία της κοινωνίας και επηρεάζουν τα μέλη της κοινωνίας ως προς την επιλογή των αγαθών και των υπηρεσιών. Οι Fahey και Narayanan (1986) χωρίζουν τον κοινωνικό παράγοντα σε τρεις κατηγορίες. Αυτές είναι<sup>17</sup> :

**1. Δημογραφικά.** Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά έχουν αλλάξει πολύ μετά την δεκαετία του 60. Ο πληθυσμός, μετά από μια αλματώδη αύξηση και το φαινόμενο της αστυφιλίας, δεν έχει αυξητικές τάσεις ενώ η παρουσία των ξένων που σιγά-σιγά απορροφούνται από την κοινωνία έχει φέρει πολλές αλλαγές στις κοινωνικές δομές, ειδικά στις αστικές περιοχές.

**2. Lifestyle (τρόποι ζωής).** Ο τρόπος ζωής αλλάζει συνέχεια. Οι μόδες έρχονται και φεύγουν. Χαρακτηριστική αλλαγή στην Ε.Ε. είναι ότι όλο και λιγότερο άνθρωποι παντρεύονται, ενώ πολλές γυναίκες προτιμούν να μεγαλώνουν το παιδιά μόνες τους.

**3. Κοινωνικές αξίες.** Οι κοινωνικές αξίες αλλάζουν συνεχώς. Η κάθε χώρα έχει τις δικές της αξίες. Για παράδειγμα ο Stoner et al. (1995) αναφέρει ότι στην Ιαπωνία οι

---

<sup>17</sup> Johnsons, G. and Scholes, K. "Exploring Corporate Strategy", 4<sup>th</sup> ed. Europe: Prentice- Hall, 1997 – όπως δίνεται από τον Παπαδάκη (1998)

εργάτες αντιμετωπίζουν την εταιρία που δουλεύουν ως την οικογένεια τους, ενώ στην Γερμανία οι εταιρίες αντιμετωπίζουν τους εργατές τους ως ίσα στελέχη (soziale partner) δηλαδή ως κοινωνικοί εταίροι.

● **Πολιτικές αξίες.** Το πολιτικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Μια ανωμαλία στο πολιτικό κλίμα μπορεί να δημιουργήσει πολιτική κρίση και συνεπώς να επηρεάσει και το οικονομικό κλίμα. Μια πολιτική αστάθεια μπορεί να δημιουργήσει κλίμα ανασφάλειας στις επιχειρήσεις και συνεπώς να σταματήσει την ανάπτυξη τους<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Παπαδάκης (1998) «Στρατηγική των επιχειρήσεων» Εκδόσεις Μπένος

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ (ΜΙΚΡΟ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μικρό) περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του υποδείγματος των 5 δυνάμεων που πρώτα αναπτύχθηκαν από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter.<sup>7</sup> Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται 'δομική ανάλυση ενός κλάδου' (structural analysis of an industry) ή πιο απλά, ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter<sup>19</sup>.

### **2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER**

Όπως και στην αρχή του κεφαλαίου αναφέρθηκε, το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις (σχήμα 2.1):

- 1) την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων,
- 2) τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης 3) τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- 4) την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και

---

<sup>19</sup> Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press.



Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση Και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις.

Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος ασφαλώς καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει. Κατά συνέπεια, εκτιμά Και τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.. Επίσης έχει τη δυνατότητα να προβλέψει τις δυνάμεις-παράγοντες που μπορεί να φέρουν αλλαγή στον κλάδο. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι, για παράδειγμα, η τεχνολογία ή οι ικανότητες Marketing<sup>20</sup>.

Με αυτόν τον τρόπο εντοπίζει και τις ευκαιρίες αλλαγής της δομής του κλάδου, ώστε με κατάλληλες κινήσεις να επιδράσει στις πέντε δυνάμεις που τον προσδιορίζουν προς όφελός της.

Στη συνέχεια ακολουθεί μια περισσότερο αναλυτική παρουσίαση των προσδιοριστικών δυνάμεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

## **2.2 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ**

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε προσελκύει καινούριες επιχειρήσεις.

---

<sup>20</sup> Pitt, M., and Clarke, K. (1999) "Competing On Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 301-316.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα αυξομειώσεις στη ζήτηση που μπορεί να προκαλέσει τη διάβρωση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Η απειλή από την είσοδο επιχειρήσεων περιορίζεται από διάφορα εμπόδια εισόδου. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου αναφέρονται συνοπτικά στον πίνακα 2 και αναλύονται στη συνέχεια<sup>21</sup>.

Πίνακας 2.1: Παράγοντες που προσδιορίζουν την Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων σε ένα Κλάδο

1. Οικονομίες κλίμακας
2. Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
3. Διαφοροποίηση προϊόντος
4. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
5. Νομικοί περιορισμοί
6. Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

**Οικονομίες κλίμακας.** Σε πολλούς κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μικρότερα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής. Οι καινούριες επιχειρήσεις στον κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα από τις παλιότερες επιχειρήσεις.

---

<sup>21</sup> Post, H. E. (2007), Building A Strategy On Competences, Long Range Planning, Vol. 30, No. 5, pp. 733-740.

**Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος.** Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από την μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν το "know-how" της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας, τη γνώση του κλάδου<sup>22</sup>

**Διαφοροποίηση προϊόντος** Η πραγματική ή αντιλαμβανόμενη διαφοροποίηση των υπάρχοντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούριες επιχειρήσεις. Από το βαθμό διαφοροποίησης προσδιορίζονται και τα κόστη αλλαγής για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούριους ανταγωνιστές της να προσελκύσουν τους πελάτες της. Σ' αυτή την περίπτωση οι καινούριες επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν με τα υπάρχοντα προϊόντα του κλάδου και πολλές φορές δεν έχουν αυτή τη δυνατότητα.

**Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.** Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου κυρίως για τις εταιρίες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.

---

<sup>22</sup> Γεωργόπουλος Ν., Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001.

**Νομικοί περιορισμοί.** Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος καινούριων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.

**Φόβος της αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.** Η αναμενόμενη αντίδραση των υπάρχουσών επιχειρήσεων μπορεί να είναι μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης, αλλά και δυσφήμιση της καινούριας εταιρείας<sup>23</sup>.

Η μορφή των παραπάνω εμποδίων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, καθώς επίσης και η αποτελεσματικότητά τους. Αυτό που πρέπει να διευκρινίσουμε είναι η θέση της επιχείρησης. Υπάρχουν δύο, εναλλακτικές πιθανότητες: να επιχειρεί την είσοδο στον κλάδο προσπαθεί να εμποδίσει την είσοδο άλλων επιχειρήσεων σε αυτόν.

---

<sup>23</sup> Chandler, A (1962) "Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial enterprise", MA: MIT

## 2.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σ' αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες (πίνακας 2.3)<sup>24</sup>:

Πίνακας 3: παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

1. Αριθμός των προμηθευτών
2. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
3. Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
4. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
5. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Περισσότερο αναλυτικά οι παράγοντες αυτοί είναι:

**Αριθμός των προμηθευτών.** Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες από αυτούς, με αποτέλεσμα να έχουν οι προμηθευτές μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. **Μέγεθος και σημασία του αγοραστή.** Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.

---

<sup>24</sup> Παπαδάκης, Β (1998) "Στρατηγική των επιχειρήσεων", Αθήνα: Εκδόσεις Μπένης

**Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών.** Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιλαμβανόμενης διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό. Σ' αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.

**Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.** Αν υπάρχουν Καλά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών Και η διαπραγματευτική δύναμη των Προμηθευτών είναι περιορισμένη.

**Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των Προμηθευτών Προς Τα εμπρός.** Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σ' ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους Και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

## **2.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ**

Οι παράγοντες Που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς Που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των Προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική τους δύναμη εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες που συνοπτικά παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα 2.4<sup>25</sup>:

---

<sup>25</sup> Γεωργόπουλος Ν., Σουμπενιώτης Δ., (1999) "Η Επίδραση των Πληροφοριακών Συστημάτων στη Δομή και στην Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων" Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς

Πίνακας 2.4.: Παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

1. Μέγεθος του αγοραστή
2. Αριθμός προμηθευτών
3. Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
4. Ευαισθησία των αγοραστών στη τιμή
5. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.

**Μέγεθος του αγοραστή.** Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής Και περισσότερο σημαντικός για την εταιρεία, τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

**Αριθμός προμηθευτών.** Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται όταν ο αριθμός των Προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.

**Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας.** Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται, ζητάνε οι πελάτες την ανάλογη μείωση στις τιμές. Είναι φανερό, πως όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.

**Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή.** Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σ' αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.

**Χαρακτηριστικά του προϊόντος.** Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη

---

διαπραγματευτική δύναμη γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται.

**Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.** Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Σ' αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

## **2.5 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο. Παραδείγματα υποκατάστατων προϊόντων είναι οι φακοί επαφής και τα γυαλιά μυωπίας, η ζάχαρη και η ζαχαρίνη, η τηλεόραση και το σινεμά, το fax και το ταχυδρομείο, τα χάρτινα κουτιά συσκευασίας και τα πλαστικά ή τα κουτιά αλουμινίου, ο σιδηρόδρομος και το αεροπλάνο.

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Υποστηρίζεται πως αυτή η δύναμη είναι η περισσότερο επικίνδυνη ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί φαίνονται συνοπτικά στον πίνακα 5 και περισσότερο αναλυτικά στη συνέχεια. Πίνακας 2.5: Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

1. Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων
2. Επίδραση της τιμής



### 3. Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

**Ύπαρξη καλών υποκατάστατων.** Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη. Στη δημιουργία καλών υποκατάστατων συμβάλλουν σημαντικά οι τεχνολογικές εξελίξεις. Για παράδειγμα, η έκδοση σε CD-ROM πολλών γνωστών εγκυκλοπαιδειών, αποτελεί απειλή για της εκδοτικές εταιρίες<sup>26</sup>.

**Επίδραση της τιμής.** Η ύπαρξη καλών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων μας είναι υψηλότερες από αυτές των καλών τους υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.

**Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.** Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Φυσικά η τάση των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζεται από το κόστος αλλαγής (switching cost) των προϊόντων μας, όπως το κόστος για την αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας, για την χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας, την εκπαίδευση των εργαζομένων. Όσο υψηλότερα είναι τα κόστη αλλαγής για τα υποκατάστατα προϊόντα, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες μας να τα χρησιμοποιήσουν.

---

<sup>26</sup> Hitt, M., Ireland, R. and Hoskinson, R., "Strategic Management Competitiveness and Globalisation", West Publishing, 1997 όπως δίνεται από τον Παπαδάκη (1998:78)

## **2.6 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ**

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και πρέπει να εξετάζεται. Η ένταση αυτή δημιουργείται από την προσπάθεια των επιχειρήσεων να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις.

Συνήθως, όταν μια επιχείρηση προβαίνει σε κάποια στρατηγική ενέργεια, οι ανταγωνιστές της προχωρούν σε απάντηση. Ο τρόπος με τον οποίο οι άλλες επιχειρήσεις αντιδράνε, διαφέρει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού πρέπει να εξετάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες που φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα 2.6<sup>27</sup>:

Πίνακας 2.6. Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Ένταση Ανταγωνισμού Ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις ενός Κλάδου

1. Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
2. Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
3. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
4. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
5. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

---

<sup>27</sup> Grant, R.M. "The resource based theory of competitive advantage: A resource-based view" California Management review, Spring 1991, p.115, απόδοση στα Ελληνικά από τον Παπαδάκη (1998)

**Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών.** Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι έντονος. Επίσης η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όταν αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.

**Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας.** Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σ' αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, η στρατηγική των επιχειρήσεων γίνεται περισσότερο επιθετική και πολλές φορές καταλήγει σε πόλεμο τιμών.

**Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς.** Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών και προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες εταιρίες. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού<sup>28</sup>.

**Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.** Όταν ο πραγματικός ή αντιλαμβανόμενος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων δεν είναι υψηλός, τότε το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό. Σε αυτή την περίπτωση το χαμηλό πραγματικό και αντιλαμβανόμενο κόστος αλλαγής για τους πελάτες της επιχείρησης ευνοεί τους ανταγωνιστές αφού η αλλαγή από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο είναι σχετικά εύκολη.

---

<sup>28</sup> Grant, R.M. "The resource based theory of competitive advantage: A resource-based view" California Management review, Spring 1991, p.115, απόδοση στα Ελληνικά από τον Παπαδάκη (1998)

**Έπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.** Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή μη χρηματικό- συναισθηματικό. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει κίνητρο για να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή μικρή ζημία.

## **2.7 Η ΈΚΤΗ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΗ ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ**

Τελευταία υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη, τα συμπληρωματικά προϊόντα.

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα. Για παράδειγμα, το αυτοκίνητο και η βενζίνη, το CD-player και το CD, το PC και το software. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια<sup>29</sup>:

**Ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα.** Όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνει, αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα. Γι' αυτό θα μπορούσαμε να πούμε 'Ι πως έχουν κοινά συμφέροντα οι επιχειρήσεις που τα παράγουν.

**Επίδραση της τεχνολογίας** Πολλές φορές οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων

---

<sup>29</sup> Reich, B.H. and Benbasat, I. (1996) "Measuring the linkage between business and information technology objectives". MIS Quarterly, March, 55–81.

ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της επίδρασης της τεχνολογίας και των τεχνολογικών αλλαγών στον κλάδο των Η\Υ με την εμφάνιση του μικροεπεξεργαστή και τη δημιουργία μιας σχέσης συνεργασίας ανάμεσα στην Intel (εταιρεία παραγωγής μικροεπεξεργαστών) και στη Microsoft. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται μια σύντομη μελέτη περίπτωσης που αναφέρεται στις εξελίξεις στην αγορά των ΗΝ και την επίδρασή τους στην ύπαρξη της δύναμης των συμπληρωματικών προϊόντων στον κλάδο των Η\Υ<sup>30</sup>.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Από τι εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων; Γιατί κάποιες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και κάποιες άλλες αποτυγχάνουν; Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που έχουν καταφέρει να είναι όχι μόνο επιτυχημένες αλλά να βρίσκονται στη κορυφή της επιτυχίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα;

---

<sup>30</sup> Earl, M.J. (2000) "Comment on: Are CIOs Obsolete?" Harvard Business Review, March-April, 60.

Αυτά είναι μόνο μερικά από τα ερωτήματα που έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα , όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων. Πολλές θεωρίες έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί<sup>31</sup>.

Μια από τις πιο δημοφιλείς υποστηρίζει ότι επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές αυτής της άποψης οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον.

Αναμφίβολα η άποψη αυτή, περί της σημασίας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σωστή. Όμως πολλές φορές δεν είναι ικανή από μόνη της για να ερμηνεύσει αποτελεσματικά τη διαχρονική επιτυχία επιχειρήσεων όπως για παράδειγμα η επιχείρηση Marks and Spenser στην Αγγλία.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι σταθερά η πιο επιτυχημένη επιχείρηση στον κλάδο της, για περίπου έναν αιώνα. Μήπως λοιπόν υπάρχει κάτι περισσότερο από τη προσαρμογή της επιχείρησης και της στρατηγικής της στο εξελισσόμενο περιβάλλον που θα μπορούσε να μας εξηγήσει την επιτυχία αυτή;

Απάντηση σ' αυτό δίνει η θεωρία πόρων και ικανοτήτων η οποία έχει αναπτυχθεί τη τελευταία δεκαετία. Είναι μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση η οποία δε παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και στις

---

<sup>31</sup> Earl, M.J. (2000) "Comment on: Are CIOs Obsolete?" Harvard Business Review, March-April, 60.

ιδιαίτερες ικανότητες που διαθέτει και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τις εκμεταλλεύεται<sup>32</sup>.

### **3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

Οι υποστηρικτές αυτής της θεώρησης διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης όπως οι πόροι και οι ικανότητες, συνθέτουν μια πιο σταθερή βάση για το σχεδιασμό της στρατηγικής.

Οι πόροι αυτοί, θα μπορούσαν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες.

1. Υλικοί πόροι : π.χ μηχανολογικός εξοπλισμός , εγκαταστάσεις κτλ. Η αξιολόγηση υλικών πόρων μιας επιχείρησης, πρέπει να εκτείνεται πέρα από μια απλή απογραφή του αριθμού των μηχανών και να θέτει ερωτήματα για τη φύση αυτών των πόρων , όπως πόσο παλιοί είναι, η κατάστασή τους, τη δυνατότητά τους, τη θέση τους.
2. Ανθρώπινοι πόροι : Η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εξετάζει παρόμοια ερωτήματα. Η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων, σε έναν οργανισμό, είναι σαφώς όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρωπίνων πόρων . Ακόμα όπως και με τους υλικούς πόρους, η θέση των κύριων ανθρώπινων πόρων , θα μπορούσε να είναι σημαντική.
3. Συστήματα : Η καταμέτρηση των πόρων , πρέπει να εκτιμήσει τη ποιότητα των συστημάτων της επιχείρησης , περιλαμβάνοντας συστήματα

---

<sup>32</sup> Penrose, E.T. (1959) "The Theory of the Growth of the Firm" (Basil Blackwell, Oxford).

προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής , προσωπικού μάρκετινγκ , οικονομικών και γενικής διοίκησης .

4. Άυλοι πόροι: Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι άυλοι πόροι όπως η «φήμη» και η καλή θέληση έχουν μεγάλη αξία.

### **3.2 ΎΤΑΝ ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.**

Οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί να της δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Κλασικό παράδειγμα, η επιχείρηση EMI, η οποία ανακάλυψε τον αξονικό τομογράφο μια ιατρική καινοτομία στα χρονικά. Παρ' όλα αυτά η επιχείρηση απέτυχε γιατί δεν είχε τις κατάλληλες ικανότητες ώστε να αξιοποιήσει τη καινοτομία αυτή<sup>33</sup>.

Π χ. δεν είναι αρκετό για τη Marks and Spenser να έχει καλά εκπαιδευμένο προσωπικό. Πρέπει να συνδυάζει τους πόρους για να δημιουργεί ικανότητες. Οι ικανότητες χωρίζονται σε δυο κατηγορίες α) στις οριακές (τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν) και ικανότητες κορμού ( που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δε μπορούν εύκολα

1. Η M & S είναι μια εταιρία που δε διαθέτει δικά της εργοστάσια , ούτε ειδικό προϋπολογισμό για έρευνα και ανάπτυξη. Η επιτυχία της έγκειται στην οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίας εκτίμησης .

2. Η στρατηγική της M & S εστιάζει στον πελάτη. Τα διευθυντικά είναι

---

<sup>33</sup> Sambamurthy, V. and Zmud, R. (2000) "The organising logic for an enterprise's IT activities in the digital era: a prognosis of practice and a call for research". Information Systems Research, 11(2), 1–5.



κοντά στο πελάτη και επιδιώκουν τη βελτίωση της ποιότητας που τους προσφέρουν.

3. Η M & S εφαρμόζει πρωτοποριακή προσέγγιση στη διοίκηση του προσωπικού. Προσφέρει παροχές και μισθούς που είναι αρκετά πάνω από το μέσο όρο της αγοράς, με αποτέλεσμα την υψηλή παραγωγικότητα και πιστότητα των εργαζομένων της.

Η περίπτωση της Marks & Spenser είναι ένα ενδιαφέρον παράδειγμα του πώς μια επιχείρηση συνδυάζει τους πόρους της και τους μετατρέπει σε ικανότητες και μοναδικές ικανότητες, πάνω στις οποίες η εταιρία στηρίζει τη στρατηγική της.

### **3.3 ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΒΑΣΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δυο παραδοχές ώστε να φανεί 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.

Εντοπισμός και ταξινόμηση πόρων: Ο εντοπισμός πόρων, παρουσιάζει ως διαδικασία μια βασική δυσκολία. Η μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια των χρηματοοικονομικών και λογιστικών μεθόδων, αξιολόγησης επενδύσεων, αλλά και

τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται δε συνυπολογίζουν κάποιους πολύ σημαντικούς πόρους επειδή δεν είναι μετρήσιμοι<sup>34</sup>.

Εντοπισμός των ικανοτήτων της επιχείρησης: Η ύπαρξη πόρων, δεν είναι ικανή συνθήκη για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος . Αυτό έγκειται στο τρόπο με τον οποίο οι πόροι συνδυάζονται για τη δημιουργία ικανοτήτων. Κάποιοι πόροι και ικανότητες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μειονεκτήματα. Πρέπει να εντοπιστούν οι ικανότητες εκείνες που θα υποστυλώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι καλούμενες ικανότητες κορμού, οι οποίες διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση. Επίσης έχουν οριστεί και ως σύνολα γνώσεων τα οποία έχουν τέσσερις διαστάσεις. 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<sup>35</sup> .

Τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να προσέξουν να μην επιτρέψουν στις ικανότητες κορμού να μεταβληθούν σε πηγές ακαμψίας που καταστρέφουν την ευελιξία της και δεν της επιτρέπουν να αλλάζει όταν οι συνθήκες το απαιτούν. Η κεντρική ιδέα του εντοπισμού των ικανοτήτων της επιχείρησης, είναι να

---

<sup>34</sup> Ives, B. and Olson, M.H. (1984) "User involvement and MIS success: a review of research". *Management Science*, 30(5), 586–603.

<sup>35</sup> Turban, E., Lee, J., King, D. and Chung, H.M. (2000) "Electronic Commerce: A Managerial Perspective" Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ

προσδιοριστεί τι μπορεί να κάνει καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Αυτές οι ικανότητες θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για την ανάπτυξη της στρατηγικής.

Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων: 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. Το κατά πόσο θα απολέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα χαρακτηριστικά :

- Διάρκεια – σταθερότητα: Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι ικανότητες μιας επιχείρησης απαξιώνονται. Η αύξηση του ρυθμού τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια, μείωσε τη διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που στηρίζονται σε τεχνολογικό εξοπλισμό.
- Διαύγεια: Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης , να προσδιορίσουν δηλαδή τις ικανότητες, τη σχέση και τους πόρους που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα.
- Μεταβιβασιμότητα: Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης .
- Δυνατότητα Αντιγραφής : Πρόκειται για τη δυνατότητα ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης.

### **3.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Οι πιο σημαντικοί πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης είναι εκείνες που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και διάρκεια , είναι δύσκολο να αναλυθούν από τους ανταγωνιστές , δύσκολο να μεταβιβαστούν και να αντιγραφούν<sup>36</sup>.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από το κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Σε κλάδους που τα πλεονεκτήματα βασίζονται στη καινοτομία και στη διαφοροποίηση έχουν περιορισμένη διάρκεια. Σε αντίθετη περίπτωση, αν τα πλεονεκτήματα έχουν διάρκεια, το έδαφος είναι προσοδοφόρο για μια μακροπρόθεσμη προοπτική.

### **3.5 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΛΛΕΙΨΕΩΝ ΣΕ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

Εκτός από τη διατήρηση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση , η στρατηγική πρέπει να προβλέπει και τη διερεύνησή τους. Η διάρκεια μιας επιχείρησης στη κορυφή εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητά της να καινοτομεί και να επενδύει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα υψηλής ποιότητας.

### **3.6 ΜΕΛΕΤΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ «ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ» ΜΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης είναι ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Μια διαφορετική προσέγγιση είναι αυτή της Αλυσίδας αξίας, η οποία αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της ώστε να εξετάζει την

---

<sup>36</sup> Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management, Journal*, 18(7), 509–33.

ιστορία του κόστους που αντιμετωπίζει και τις πηγές διαφοροποίησης.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν από μια σειρά από δραστηριότητες αξίας, που εκτελούνται για το σχεδιασμό, τη παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Αυτές οι δραστηριότητες, φαίνεται στο παρακάτω σχήμα ότι μπορούν να ταξινομηθούν σε εννέα βασικές κατηγορίες λειτουργιών για κάθε επιχείρηση.

Πρόκειται για μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σ' έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών όπου κάθε μία δημιουργεί αξία για τον καταναλωτή.

Αξία πιο απλά, είναι το ποσό που οι αγοραστές, είναι διαθετιμένοι να δαπανήσουν προκειμένου να αγοράσουν αυτό που τους προσφέρεται. Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα, όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές καταφέρνει να υπερβεί το συνολικό κόστος για τη παραγωγή του προϊόντος γεγονός που θα πρέπει να αποτελεί και πρωταρχικό στόχο.

Από τα βασικότερα στοιχεία της αλυσίδας αξίας, είναι ότι κάθε επιχείρηση δεν αποτελεί απλά μια μεμονωμένη συλλογή μηχανών, κεφαλαίου και προσωπικού

37 .

Αντίθετα η ικανότητά της να πραγματοποιεί και να συνδέει δραστηριότητες μεταξύ τους, αποτελεί τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι βασικές λειτουργίες μπορούν να χωριστούν σε δυο γενικές ομάδες, τις κύριες, και τις υποστηρικτικές λειτουργίες . Οπότε,, μπορούμε να διακρίνουμε :

---

<sup>37</sup> Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management, Journal*, 18(7), 509–33.

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων (inbound logistics): Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων
- Λειτουργίες παραγωγής (operations): Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών στο τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- Διαχείριση εξερχόμενων (outbound logistics): Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές. Για υλικά προϊόντα πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα, κτλ. Για υπηρεσίες, πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες φτάνει ο καταναλωτής στην υπηρεσία αν αυτή βρίσκεται σε συγκεκριμένη τοποθεσία.
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις (marketing and sales): Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και αν το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής.
- Υπηρεσίες μετά τη πώληση (services): Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.
- Προμήθειες – αγορές : Δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στη παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός, κτλ.

- Έρευνα και ανάπτυξη : Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων , όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας.
- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων : Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.
- Εσωτερική υποδομή : Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός , νομική υποστήριξη είναι σαφώς απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Οι δραστηριότητες αξίας , αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αλυσίδα αξίας προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στη στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος Υπογραμμίζει τη σημασία της αξίας για τον πελάτη , παρέχει χρήσιμες κατευθύνσεις προσφέροντας ένα γενικό οδηγό του τι πρέπει να αναλυθεί σε μια επιχείρηση και υπενθυμίζει ότι σχεδόν οτιδήποτε κάνει μια επιχείρηση μπορεί να διοικηθεί έτσι ώστε να βελτιωθεί η συνολική της ικανότητα να δημιουργεί αξία.

### 3.7 Η ΠΛΑΣΜΑΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Το μοντέλο της αλυσίδας αξίας πραγματεύεται τις πληροφορίες σαν να υποστηρικτικό στοιχείο της διαδικασίας δημιουργίας αξίας και όχι σα πηγή αξίας αυτές καθαυτές. Τα βήματα δημιουργίας αξίας, είναι πλασματικά με την έννοια ότι εκτελούνται μέσω πληροφοριών<sup>38</sup>.

Στο πρώτο στάδιο ης ορατότητας, τα στελέχη αρχίζουν και αποκτούν τη δυνατότητα να δουν τις υλικές λειτουργίες πιο αποτελεσματικά μέσα από τον κόσμο της πληροφορικής που τους βοηθά να δουν τις αλυσίδες αξίας τους, σαν ολοκληρωμένα συστήματα αντί για απλά σύνολα δραστηριοτήτων. Στο δεύτερο στάδιο της αντανάκλασης ικανοτήτων μπορούν να προχωρήσουν πέρα από τη παρακολούθηση βημάτων της δημιουργίας αξίας. Οι επιχειρήσεις, πρέπει αν εισάγουν αξία στο κόσμο της πληροφορίας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της καθιέρωσης νέων σχέσεων με τους πελάτες που θα βασίζονται πλέον στις πληροφορίες. Κάνουν χρήση της λεγόμενης μήτρας αξιών.

---

<sup>38</sup> Prahalad, C. and Hamel, G. (1990) “The core competence of the corporation”. Harvard Business Review, 68(3), 79–91.



### **3.8 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ : ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ**

Ενδιαφέρουσες είναι οι νέες προσεγγίσεις σχετικά με την οργανωτική δομή μιας επιχείρησης . Στη πορεία προς ένα χωρίς όρια οργανισμό προτείνονται οι τρεις νέοι τρόποι δομής <sup>39</sup>:

- Ο αρθρωτός ( ο οργανισμός είναι το κέντρο ενός δικτύου εξωτερικών προμηθευτών και ειδικών)
- Ο πλασματικός (ένα εξελισσόμενο δίκτυο ανεξαρτήτων επιχειρήσεων που συνδέονται μεταξύ τους για να επιτύχουν κοινές ικανότητες. ) και
- Ο απαλλαγμένος από σύνορα.

Η θεώρηση των κύριων ικανοτήτων στους οργανισμούς, η οποία είναι επίσης συνδεδεμένη με την ανταγωνιστική προοπτική των οργανισμών ή της άποψης της επιχείρησης που βασίζεται στις πηγές (resource – base view) της (Penrose, 1959), έχουν άμεση σχέση με το στρατηγικό μάνατζμεντ. Από την μεριά των κυρίων ικανοτήτων μίας επιχείρησης, οι οργανισμοί χτίζονται σε ένα αριθμό κυρίων ικανοτήτων οι οποίες θα αντιμετωπίσουν τις αυριανές προκλήσεις (Prahalad and Hamel, 1990<sup>40</sup>; Hamel and Prahalad; 1994<sup>41</sup>). Αυτές οι ικανότητες εμπεριέχουν ρουτίνες στον οργανισμό, διαδικασίες, πηγές και ικανότητες και είναι αυτές που

---

<sup>39</sup> Bharadwaj, A.S., Sambamurthy, V. and Zmud, R.W. (1999) “IT Capabilities: Theoretical Perspectives and Empirical Operationalisation. Paper presented at the International Conference on Information Systems, Charlotte, NC.

<sup>40</sup> Prahalad, C. and Hamel, G. (1990) “The core competence of the corporation”. Harvard Business Review, 68(3), 79–91.

<sup>41</sup> Hamel, G. and Prahalad, C. (1994) “Competing for the Future” Harvard Business Press, Boston.

επιτρέπουν σε ένα οργανισμό να αποκτήσει σε μία αγορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η θεώρηση των κυρίων ικανοτήτων έχει γίνει πολύ δημοφιλής στο χώρο του στρατηγικού μάνατζμεντ αν και έχει δεχτεί πολλές κριτικές. Ο Williamson<sup>42,43</sup> σημείωσε την άσημη και ταυτολογική ερμηνεία της κύριας ικανότητας (μία ικανότητα που είναι η κύρια - a capability which is a core) και την έλλειψη λειτουργικότητας σε αυτό το θέμα. Για να παρακάμψουν αυτούς τους περιορισμούς, οι θεωρητικοί θα πρέπει να κάνουν περισσότερες έρευνες σε αυτό το πεδίο ώστε να επεκταθεί η μέτρηση και η λειτουργικότητα των ικανοτήτων.

Έρευνα για το μάνατζμεντ έχει γίνει τόσο ως προς το εννοιολογικό επίπεδο της σε σχέση με τις ικανότητες<sup>44</sup>, τόσο και μέσα από εμπειρική έρευνα<sup>45,46</sup>. Ο Van Der Heijden (2001) έχει σκοπό να πάρει την έρευνα όλων των παραπάνω και κυρίως των Feeny et al, (1992) και να αναπτύξει μία θεώρηση των λειτουργιών της συστημάτων ως ένα σετ κύριων ικανοτήτων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η λειτουργία των συστημάτων έχει να αντιμετωπίσει προκλήσεις από το περιβάλλον των επιχειρήσεων, της τεχνολογίας, των υπηρεσιών και της διακυβέρνησης τους ώστε να μπορούν τα συστήματα πληροφορικής να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις κάτω από αυτό το περιβάλλον. Αυτά φαίνονται στο παρακάτω σχήμα.

---

<sup>42</sup> Williamson, O.E. (1991) "Strategising, economising, and economic organization". *Strategic Management Journal*, (12), 75–94.

<sup>43</sup> Williamson, O.E. (1999) *Strategy research: governance and competence perspectives*. *Strategic Management Journal*, 20, 1087–108.

<sup>44</sup> Clemons, E.K. (1991) *Sustaining IT advantage: the role of structural differences*. *MIS Quarterly*, September

<sup>45</sup> Bharadwaj, A.S., Sambamurthy, V. and Zmud, R.W. (1999) "IT Capabilities: Theoretical Perspectives and Empirical Operationalisation. Paper presented at the International Conference on Information Systems, Charlotte, NC.

<sup>46</sup> Bharadwaj, A.S. (2000) "A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation". *MIS Quarterly*, 24(1), 169–96.

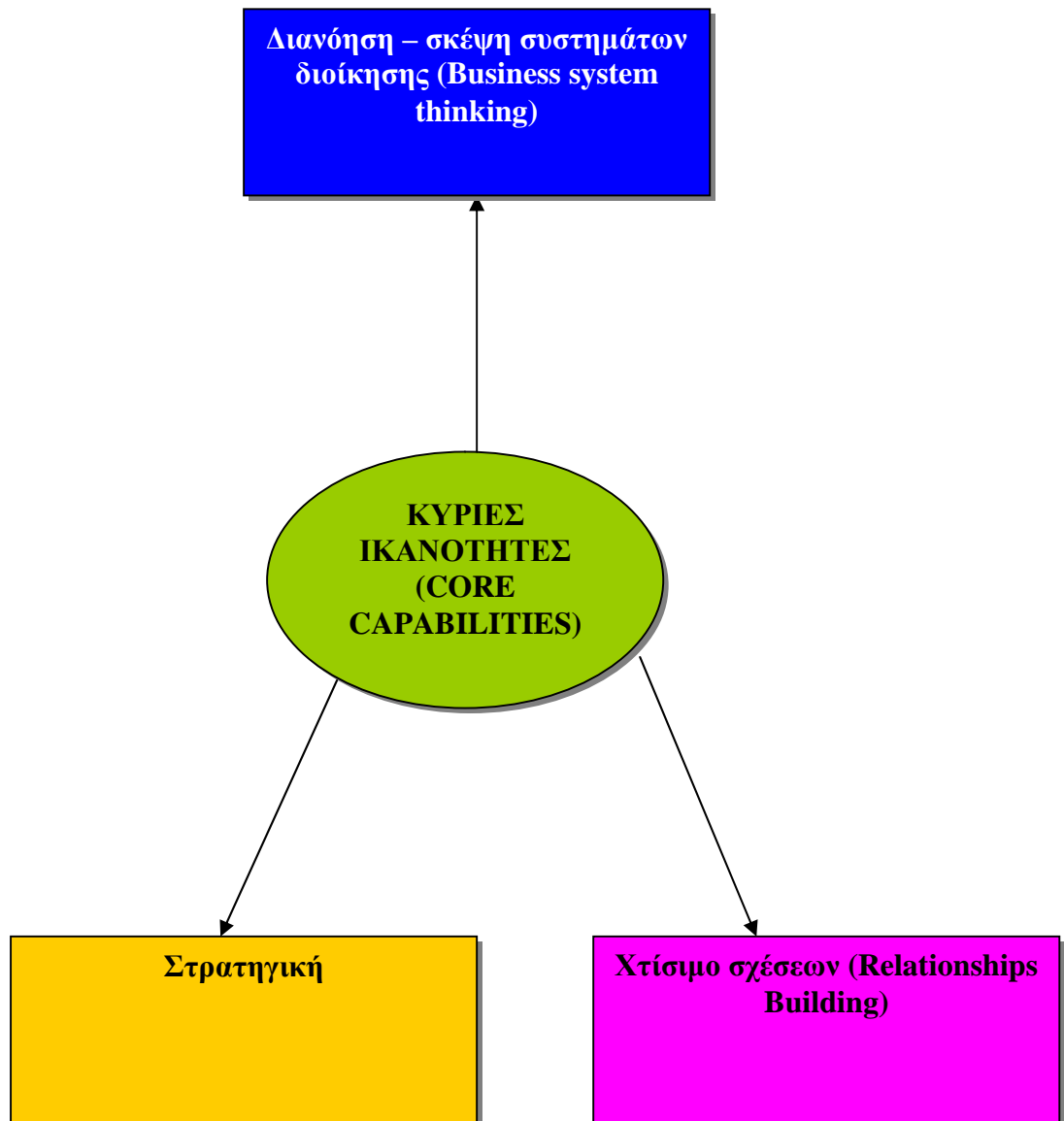
ΚΥΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Διοίκηση Συστημάτων Πληροφορικής / Τεχνολογίας Πληροφορικής	Ενοποιεί τις προσπάθειες των Συστημάτων Πληροφορικής /Τεχνολογίας Πληροφορικής με το αντικείμενο του οργανισμού και τις δραστηριότητες του
Διανόηση – σκέψη συστημάτων διοίκησης	Δίνει όραμα στις διαδικασίες της επιχείρησης και η τεχνολογία τις κάνει πραγματικότητα
Χτίσιμο σχέσεων	Να χτιστεί μία σχέση μεταξύ της επιχείρησης και θεμάτων Συστημάτων Πληροφορικής / Τεχνολογίας Πληροφορικής
Σχεδιασμός της τεχνικής αρχιτεκτονικής	Θα κτιστεί η τεχνική πλατφόρμα στην οποία θα ανταποκριθεί στις τωρινές και αυριανές ανάγκες της επιχείρησης.
Να κάνει την τεχνολογία να δουλέψει	Να πετύχει γρήγορη ανάπτυξη της τεχνολογίας με οποιοδήποτε μέσο.
Πληροφόρηση αγοράς	Να γίνει ανάπτυξη των πηγών πληροφορικής και συστημάτων πληροφορικής ώστε να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα της επιχείρησης και να μπορούν να αναπτυχθούν στις αγορές

Διευκόλυνση συμβολαίων	Να σιγουρευτεί η επιτυχία των υπαρχόντων συμβολαίων για υπηρεσίες πληροφορικής και συστημάτων πληροφορικής
Παρακολούθηση συμβολαίων	Να προστατευτεί η θέση της εταιρίας στα τωρινά και μελλοντικά συμβόλαια
Ανάπτυξη των πωλήσεων	Να εντοπιστούν οι δυναμικές αξίες των υπηρεσιών πληροφορικής και των συστημάτων πληροφορικής των προμηθευτών που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη των δικτύων πωλήσεων

**Πίνακας 7.2 :** Οι εννέα κύριες ικανότητες για την λειτουργία συστημάτων πληροφορικής<sup>47</sup>

Τρεις από τις παραπάνω ικανότητες καλύπτουν την σχέση του τμήματος πληροφορικής με την υπόλοιπη εταιρία και τις δραστηριότητες της. Η διοίκηση Συστημάτων αναφέρεται στην σχέση μεταξύ της διοίκησης και της στρατηγικής.

<sup>47</sup> Feeny, D.F., Edwards, B.R. and Simson, K.M. (1992) "Understanding the CEO/CIO relationship". MIS Quarterly, December, 435–48.



ΣΧΗΜΑ 3.1 : ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Der, Heijden, H.V. (2001) "Measuring IT core capabilities for electronic commerce" Journal of Information Technology, 16, pp. 13-22.

### 3.9 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ

Παραδοσιακά, οι συντελεστές παραγωγής περιλάμβαναν το κεφάλαιο, το ανθρώπινο δυναμικό, την γη. Πρόσφατα, στους συντελεστές παραγωγής έχει προστεθεί και η πληροφορία. Χωρίς έγκαιρη και έγκυρη πληροφορία πολλές επιχειρήσεις δεν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν.

Τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα που βασίζονται στον ηλεκτρονικό υπολογιστή (H/Y) συλλέγουν, αποθηκεύουν, αναλύουν και διαχέουν δεδομένα και πληροφορίες. Με τον τρόπο αυτό υποστηρίζουν τις λειτουργίες μίας επιχείρησης και παρέχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται στην διοίκησή της για αποτελεσματικότερες αποφάσεις. Τα πληροφοριακά συστήματα εκτός από τους υπολογιστές περιλαμβάνουν τους ανθρώπους που συλλέγουν και χρησιμοποιούν τις πληροφορίες, τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την καταγραφή, την οργάνωση και την χρήση των πληροφοριών, τα μέσα στα οποία καταχωρούνται οι πληροφορίες, κλπ. Η εισαγωγή των πληροφοριακών συστημάτων σε μία επιχείρηση έχει πολλαπλές επιδράσεις στην επιχείρηση, στους εργαζομένους και στην κοινωνία. Είναι λοιπόν σαφές ότι η μελέτη των πληροφοριακών συστημάτων απαιτεί μία διεπιστημονική προσέγγιση.

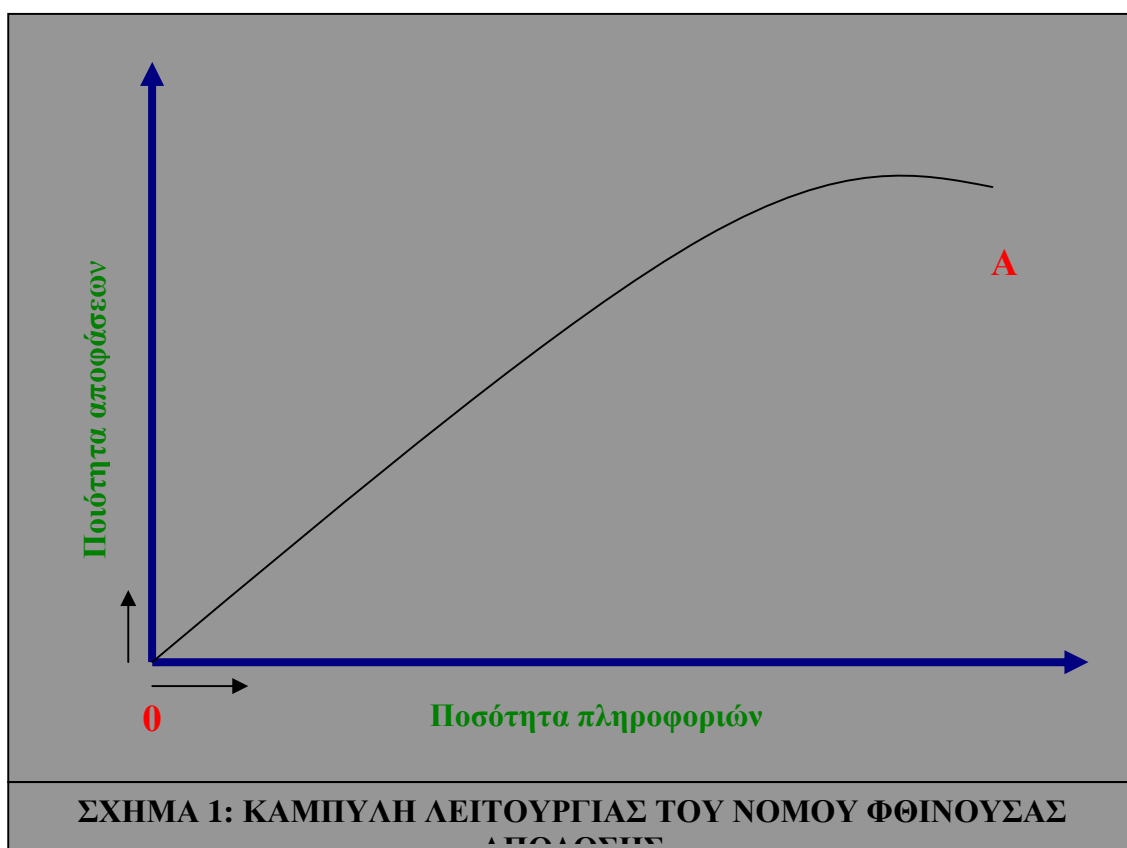
Οι επιστημονικοί τομείς που παίζουν σημαντικό ρόλο στην μελέτη των πληροφοριακών συστημάτων είναι η πληροφορική, η κοινωνιολογία, η θεωρία οργάνωσης και συμπεριφοράς, οι πολιτικές επιστήμες, η ψυχολογία, η επιχειρησιακή έρευνα και η γλωσσολογία<sup>49</sup>.

Στο σύγχρονο και πολύπλοκο περιβάλλον η σωστή διοίκηση από μια επιχείρηση και συγκεκριμένα από τα υψηλότερα διοικητικά στελέχη στηρίζεται στη

---

<sup>49</sup> Κεχρης Ε (2000), Πληροφοριακά Συστήματα, Τ.Ε.Η ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ σελ 20

διαχείριση πληροφοριών. Η λήψη αποφάσεων επικεντρώνεται σε ένα καλά οργανωμένο σύστημα επιλογών. Το παρακάτω σχήμα σκιαγραφεί την προηγούμενη περιγραφόμενη κατάσταση μέσω της καμπύλης λειτουργίας του νόμου φθίνουσας κατάστασης. Συγκεκριμένα η γραμμή A δείχνει ότι όσο η ποσότητα των διαθέσιμων πληροφοριών για ένα δεδομένο πρόβλημα αυξάνει τόσο και η ποιότητα της απόφασης για τη λύση αυτού του προβλήματος είναι καλύτερη<sup>50</sup>.



αποτελεσματικότητα της απόφασης αυξάνεται με φθίνουσα πορεία. Η πληροφορία είναι αυτή που μπορεί να δώσει στην επιχείρηση κάτι το διαφορετικό να την κάνει πιο άμεση προς τον πελάτη και πιο ανταγωνιστική. Στο συγκεκριμένο ερώτημα θα αναλύσουμε τη χρησιμότητα και τη σημασία της πληροφορίας στην περίπτωση των δημοσίων αγαθών.

<sup>50</sup> Τζωρτζάκης Κώστας και Τζωρτζάκη Αλεξία (1996), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Rosili

Τα δημόσια αγαθά είναι τελείως διαφορετικά από τα άλλα είδη αγαθών.

Συγκεκριμένα:

- Ø Τα δημόσια αγαθά προσφέρονται σε όλους τους καταναλωτές, πέρα από προσωπικές προτιμήσεις του καθενός.
- Ø Δεν υπάρχει περιορισμός στην κατανάλωση
- Ø Δεν χαρακτηρίζονται από ανταγωνιστικότητα.
- Ø Οικονομίες κλίμακας
- Ø Η αποπληρωμή τους είναι υποχρεωτική και γίνεται μέσω φορολογικών επιβαρύνσεων που ορίζονται από την πολιτεία.
- Ø Ελέγχονται και διέπονται από τη νομοθεσία του εκάστοτε κράτους<sup>51</sup>.

Με βάση τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι είναι αδύνατο ένα προϊόν που δίνεται σε όλους τους πολίτες μιας χώρας χωρίς διακρίσεις (π.χ η παιδεία), να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την έννοια της πληροφόρησης. Αυτό δεν είναι απολύτως σωστό, για παράδειγμα λόγω της συνεχής εξέλιξης της τεχνολογίας επάνω σε θέματα εκπαίδευσης, για παράδειγμα η εύρεση πηγών μέσα από το διαδυκτίου, είναι σημαντικό να πληροφορούνται από τους εκπαιδευτικούς φορείς και οι γονείς και τα παιδιά.

Η πληροφόρηση είναι απαραίτητη ειδικά στα δημόσια αγαθά διότι ο πολίτης είναι υποχρεωμένος να τα πληρώνει είτε τα χρησιμοποιεί είτε όχι, οπότε μετά και την δημιουργία πολλών ιδιωτικών φορέων που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες με τους

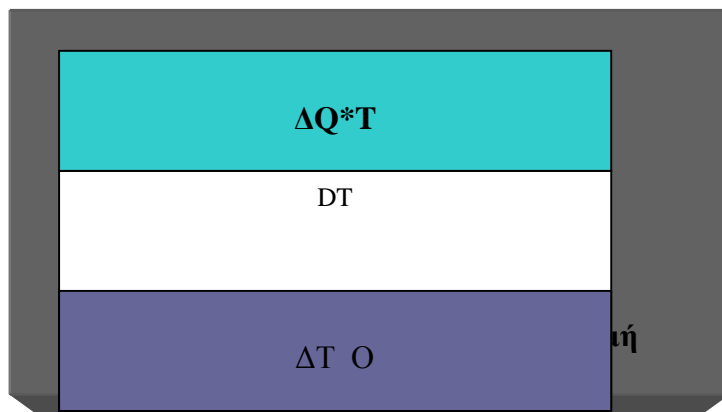
---

<sup>51</sup> Μπερκέτη Αλ., “Επιχειρηματικό και Χρηματοοικονομικό Περιβάλλον”



δημόσιους φορείς, η πληροφόρηση για το κοινό είναι απαραίτητη προϋπόθεση, προκειμένου οι δημόσιοι φορείς να μην χάσουν τα κεκτημένα<sup>52</sup>.

Ο τύπος της ελαστικότητας είναι ο εξής:



Δηλαδή, ο λόγος της ποσοστιαίας μεταβολής της ζητούμενης ποσότητας προς την ποσοστιαία μεταβολή της τιμής. Η ελαστικότητα ζήτησης είναι πάντα αρνητική εξαιτίας του Νόμου της Ζήτησης, γι' αυτό πάντα εξετάζουμε την απόλυτη τιμή της. Η ελαστικότητα προς την τιμή εκφράζει τις αντιδράσεις των καταναλωτών προς τις διακυμάνσεις των τιμών. Με βάση αυτό σε δεδομένες αλλαγές των τιμών, η ποσότητα μπορεί να αυξάνεται ή να μειώνεται ανάλογα με τις μεταβολές της τιμής. Έχουμε τρεις βασικές περιπτώσεις

1. Αν η ελαστικότητα είναι μεγαλύτερη από τη μονάδα, τότε η ζήτηση του προϊόντος είναι ελαστική, αν λοιπόν έχουμε μεταβολή της τιμής θα έχουμε και μεγαλύτερη αναλογικά μεταβολή της ζητούμενης ποσότητας.
2. Αν η ελαστικότητα είναι μικρότερη από τη μονάδα, η ζήτηση ονομάζεται ανελαστική και συμβαίνουν ακριβώς τα αντίθετα.

<sup>52</sup> Reynolds G., "Information Systems for Management", West Publishing 1988

3. Αν η ελαστικότητα ισούται με τη μονάδα κατ' απόλυτη τιμή, τότε οι μεταβολές είναι αναλογικές και στα δύο μεγέθη.

Στην περίπτωση που κάποιος επιθυμεί να υπολογίσει την ελαστικότητα ζήτησης της αγοράς, δεν έχει παρά να υπολογίσει τον μέσο όρο των ελαστικοτήτων ζήτησης των επιμέρους τμημάτων της αγοράς. Οι βαθμοί ελαστικότητας των διαφορετικών αυτών τμημάτων είναι συνήθως διαφορετικοί μεταξύ τους εξαιτίας της ανομοιογένειας των χαρακτηριστικών που συνθέτουν το κάθε τμήμα (εισόδημα, προτιμήσεις, κλπ). Οι αποκλίσεις πολλές φορές μπορεί να είναι αρκετά σημαντικές ακόμα και στα μερίδια αγοράς διαφορετικών επιχειρήσεων του κλάδου.

Η επιχείρηση που γνωρίζει τους βαθμούς ελαστικότητας των επιμέρους τμημάτων αλλά και το βαθμό της συνολικής ελαστικότητας, γνωρίζει ταυτόχρονα και τα περιθώρια που μπορεί να μεταβάλλει τις τιμές των προϊόντων της, χωρίς να μειώσει τα συνολικά κέρδη της. Η γνώση της ελαστικότητας χρησιμεύει ως στοιχείο πρόβλεψης των μελλοντικών κινδύνων που σχετίζονται με την ζήτηση σε ολόκληρη ή σε τμήματα μιας αγοράς, μειώνοντας το ρίσκο και τις πιθανές απώλειες από την υιοθέτηση ακατάλληλων στρατηγικών.<sup>53</sup>

Εκείνοι που υπερασπίζονται την «πρόοδο» αναπόφευκτα θεωρούν σχεδόν όλη την οικονομική ανάπτυξη ηθική δεδομένου ότι φέρνει διάφορα οφέλη σε μια αγορά. Μια ισχυρή έννοια στο σύγχρονο marketing, παραδείγματος χάριν, είναι η θεωρία της «Παγκοσμιοποίησης των Αγορών» που προωθείται από τον Theodore Levitt του Χάρβαρντ ο οποίος υποστηρίζει ότι η τεχνολογική πρόοδος και η διεθνής επικοινωνία και αλληλεπίδραση που καθιστά δυνατή δημιουργεί έναν καθολικό, «παγκόσμιο» πολιτισμό. Κατά συνέπεια, υποστηρίζει ότι οι τοπικές και εθνικές διαφορές προορίζονται να εξασθενήσουν καθώς προκύπτουν καθολικές ανάγκες και επιθυμίες.

---

<sup>53</sup> Samuelson P(1980), Economics, Παπαζήσης

Ο Levitt προτείνει ότι η βέλτιστη στρατηγική της εταιρίας είναι επομένως να επιβάλλει τα ομοιογενή σχέδια κατανάλωσης στους πελάτες ακόμη και σε περιπτώσεις όπου οι αγορές αντιστέκονται σε τέτοια τακτική.

Όλο και περισσότερο, παραδείγματος χάριν, τα αναπτυξιακά έργα (όπως εκείνα που περιλαμβάνουν τη συμμετοχή Παγκόσμιας Τράπεζας) απαιτούν και την ανάλυση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης. Τα χρηματοδοτούμενα προγράμματα, επιπλέον, είναι επιφορτισμένα με το να επινοήσουν τρόπους ώστε να μετριαστούν οι αρνητικές επιδράσεις στο περιβάλλον και την κοινωνία που προκαλούνται από την ανάπτυξη. Κατά συνέπεια, η «πρόοδος» αντιμετωπίζεται όλο και περισσότερο ως μοναδική επιλογή: οι δαπάνες και τα κέρδη που προέρχονται από αυτήν πρέπει να σταθμιστούν σύμφωνα με άλλες διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις (συμπεριλαμβανομένης μιας διατήρησης του καθεστώτος). Κάποιο βιομηχανικό προϊόν μπορεί να «φθαρεί» ή να ξεπεραστεί (και, επομένως, να αποδυναμωθεί στην αγορά εάν δεν υιοθετηθούν επιθετικές τακτικές για να αποτραπεί η έκλειψη της ζήτησης που μπορεί, διαφορετικά, να προκύψει).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η παρουσία της Ελλάδος στην Ευρωπαϊκή Ένωση χαρακτηρίζεται από ένα πλήθος θετικών και αρνητικών επιδράσεων για την Ελληνική οικονομία. Συγκεκριμένα η φιλελευθεροποίηση και η γενικότερη ελευθερία των μετακινήσεων πληθυσμών την οποία θέσπισε η Ευρωπαϊκή Ένωση επηρέασε πληθυσμιακά την Ελλάδα δημιουργώντας τριγμούς στο εργατικό οικοδόμημα, οδηγώντας στην ανεργία αλλά και στην οικονομική ύφεση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Συγχρόνως η ελευθερία μετακίνησης ειδών, οδήγησε πολλούς Έλληνες επιχειρηματίες να καταφύγουν στις εισαγωγές από ξένες χώρες, αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους, η οποία οδηγεί σε μείωση τιμών (και αύξηση της ευημερίας των καταναλωτών), από την άλλη όμως ουσιαστικά «κατέστρεψε» τους Έλληνες παραγωγούς οι οποίοι ήταν αναγκασμένοι να παραμένουν περιορισμένοι στα στενά όρια κέρδους, τα οποία τους καθόριζε η στρατηγική την οποία είχαν επιλέξει και βασίζονταν για χρόνια.

Ως προς τις μακροοικονομικές συνέπειες, οι οποίες στηρίζονται στις μικροοικονομικές, αυτές έχουν σχέση με την ανεργία, την απασχόληση, το ισοζύγιο πληρωμών και τις μεταβολές του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος. Συγκεκριμένα η ελεύθερη μετακίνηση προσώπων από τη μια χώρα στην άλλη μέσα στην Ε.Ε, συμβάλλει στην μείωση της ανεργίας για τους πολίτες των λιγότερο ανεπτυγμένων κρατών και ίσως στην αύξηση της ανεργίας στις χώρες υποδοχής αυτών των μετακινούμενων πολιτών.

Πάντως όπως και να έχει, δημιουργούνται σίγουρα περισσότερες ευκαιρίες απασχόλησης και περισσότερες επιλογές για τους εργαζομένους

που δεν έχουν πρόβλημα να μετακινηθούν σε άλλη χώρα προκειμένου να εργαστούν.

Η ανάπτυξη των βαλκανικών χωρών αποτέλεσε βάση για την επέκταση ή τη μεταφορά επιχειρήσεων, οι οποίες βρήκαν πηγές εσόδων σε πολλές από τις γειτονικές βαλκανικές χώρες. Αυτό ήταν θετικό για την ανάπτυξη της ελληνικής Οικονομίας από την άλλη όμως επηρέασε το βιοτικό επίπεδο πολλών ελλήνων πολιτών οι οποίοι έχασαν τη δουλειά τους.

Η ύπαρξη ενιαίου ισχυρού νομίσματος και η σταθεροποίηση πλέον των επιτοκίων σε χαμηλά επίπεδα για όλη τη ζώνη του ευρώ αποτελεί βασικό λόγο για την δημιουργία ευνοϊκού επιχειρηματικού κλίματος στην Ελλάδα τόσο για την ενίσχυση και την περαιτέρω ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων , όσο και για την είσοδο ξένων κεφαλαίων μέσα από την προσέλκυση ξένων εταιρειών, τμήμα στο οποίο η χώρα μας είναι αρκετά πίσω σε σχέση με τις άλλες χώρες.

Η συνύπαρξη τόσων κρατών μέσα στην Ε.Ε των 25 πλέον, δεν μπορεί να μην έχει και τις αρνητικές της συνέπειες, για τα μικρότερα και λιγότερο ανεπτυγμένα κράτη , όπως είναι και η Ελλάδα. Η συνύπαρξη σε ένα τέτοιο κοινό οικονομικό και θεσμικό πλαίσιο, καθιστά δυνατότερες τις οικονομίες των αναπτυγμένων κρατών μια και έχουν την ικανότητα μέσα από την ανάπτυξη των εξαγωγών μέσα στην κοινότητα και την επέκταση των επιχειρήσεων τους στην Ευρώπη να επιτύχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας και μείωση του κόστους.

Αυτό όμως από την άλλη περιορίζει την ανταγωνιστική ισχύ των μικρότερων χωρών που δεν έχουν την ίδια δυναμική. Σε επίπεδο παγκόσμιας

οικονομίας έχουμε σημαντική βελτίωση στη διάρκεια του 2003, όπως προκύπτει από την ξεκάθαρη πια επιτάχυνση των παραγωγικών διαδικασιών σε όλες σχεδόν τις χώρες, Συγκεκριμένα έχουμε<sup>54</sup>:

- Ø Την ταχύτερη άνοδο των διεθνών εμπορικών συναλλαγών, την υποχώρηση της αστάθειας και της αβεβαιότητας (στις χώρες που είχαν πληγεί από οικονομικές κρίσεις τα προηγούμενα έτη και, την εντυπωσιακή αύξηση της διεθνούς κίνησης κεφαλαίων προς τις αναδύομενες οικονομίες της Ασίας, της Ευρώπης και της Λατινικής Αμερικής.
- Ø Οι πληθωριστικές πιέσεις παρέμειναν γενικά ασθενείς, παρά τις κατά διαστήματα εξάρσεις της τιμής του αργού πετρελαίου και την ανάκαμψη των τιμών άλλων προϊόντων υλών.
- Ø Οι δημοσιονομικές εξελίξεις, ιδίως στις ΗΠΑ και τις μεγαλύτερες οικονομίες της Ευρώπης, στις οποίες παρατηρήθηκε ανησυχητική αύξηση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων.
- Ø Το μεγάλο έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών των ΗΠΑ επιδεινώθηκε περαιτέρω, γεγονός που συνέβαλε στην τάση προς υποτίμηση του αμερικάνικου δολαρίου, ιδιαίτερα έναντι του ευρώ.

Για την ανάλυση μας θα χρησιμοποιήσουμε τον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων. Θα δείξουμε παρακάτω πως οι εξελίξεις στην ελληνική και την ευρωπαϊκή/ παγκόσμια οικονομία, έχουν επιδράσει στην δομή και τη διάρθρωση του κλάδου στην Ελλάδα. Ο Κλάδος των γαλακτοκομικών αποτελεί έναν από τους ποίο προσοδοφόρους στην Ελληνική αγορά.

---

<sup>54</sup> Europa(2003), European Economy, 74, Brussels

Τα ελληνικά γαλακτοκομικά προϊόντα έχουν παρουσία και στην διεθνή αγορά έχοντας ένα μεγάλο μερίδιο ανάμεσα στο σύνολο των ευρωπαϊκών εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε Ευρώπη αλλά και παγκοσμίως. Συγκεκριμένα η Γερμανία εισάγει το 50% των γαλακτοκομικών προϊόντων της (ειδικά τυρί) από την Ελλάδα ακολουθεί η Αμερική με 10%, η Ιταλία με 9% και τέλος η Αγγλία και η Αυστραλία με 5.5% και 5% αντίστοιχα. Συνολικά η Ευρώπη εισάγει το 20% των γαλακτοκομικών της από την Ελλάδα ενώ στο παγκόσμιο στερέωμα τα Ελληνικά προϊόντα έχουν το 15% της παγκόσμια αγοράς. Από χρόνο σε χρόνο οι εξαγωγές σε γαλακτοκομικά προϊόντα αυξάνονται με γρήγορους ρυθμούς<sup>55</sup>.

Η ισχυρή παρουσία των γαλακτοκομικών προϊόντων στην παγκόσμια αγορά, οφείλεται σε δύο ελληνικούς κολοσσούς την ΔΕΛΤΑ και τη ΦΑΓΕ. Στη συγκεκριμένη εργασία θα εστιάσουμε στη ΦΑΓΕ. Η συγκεκριμένη εταιρεία αποτελεί τον ηγέτη στην ελληνική αγορά αλλά και την αιχμή του δόρατος στις εξαγωγές ελληνικών προϊόντων στο εξωτερικό. Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει να επιδείξει ισχυρή εξωτερική στρατηγική αλλά και καλά οργανωμένη εσωτερική δομή, ακολουθώντας συγκεκριμένες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Το πρόβλημα είναι, με βάση και την εικόνα που ήδη παρουσιάσαμε για την ελληνική και την παγκόσμια οικονομία, ότι ακόμα και εταιρείες κολοσσοί όπως η ΔΕΛΤΑ έχουν να αντιμετωπίσουν μια περίπλοκη κατάσταση. Συγκεκριμένα από τη μια η ελληνική οικονομία αναπτύσσεται συνεχώς πράγμα το οποίο ευνοεί ειδικά τις μεγάλες εταιρείες, από την άλλη ο καταναλωτής δυσκολεύεται περισσότερο από ποτέ να προβεί σε οποιαδήποτε αγορά ακόμα και σε προϊόντα άκρως καταναλωτικό. Αυτό αποτελεί απόρροια της αλλαγής του νομίσματος, της αύξησης του πετρελαίου, των αυξημένων τιμών που παρέμειναν στην αγορά μετά την Ολυμπιάδα κ.λ.π.

---

<sup>55</sup> <http://greekproducts.com/>

Συγχρόνως είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό το γεγονός ότι ήδη αρκετές από τις νέες χώρες-μέλη της Ε.Ε, προηγούνται έναντι της Ελλάδας στις διεθνείς μελέτες ανταγωνιστικότητας των οικονομιών, έχοντας σημαντικά χαμηλότερο δημόσιο χρέος, χαμηλότερο εργατικό κόστος και επενδύουν πολλά περισσότερα στην έρευνα και στην καινοτομία. Ως επακόλουθο προσελκύουν μεγαλύτερες και περισσότερες ξένες επενδύσεις απ'ότι η χώρα μας. Η Ελλάδα ως χώρα υποδοχής ξένων επενδύσεων καταλαμβάνει την τελευταία θέση μεταξύ των χωρών-μελών της ΕΕ τόσο σε όρους απόλυτων μεγεθών, όσο και σε όρους συμμετοχής των Άμεσων επενδύσεων στο ΑΕΠ

Όλα τα παραπάνω δημιουργούν προβλήματα σε όλους τους κλάδους, ιδιαίτερα στον γαλακτοκομικό κλάδο εμφανίζονται φαινόμενα όπως εισαγωγές προϊόντων από χώρες όχι παραδοσιακές στον συγκεκριμένο χώρο, οι οποίες εξαγωγή προϊόντα άκρως ανταγωνιστικά σε σχέση με την τιμή πώλησης που έχουν. Εταιρείες όπως η ΔΕΛΤΑ προκειμένου να επιτύχουν να είναι ανταγωνιστικές αλλά και να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά αναγκάζονται να μεταφέρουν κομμάτια της παραγωγής τους σε άλλες χώρες προκειμένου να μπορούν να διατηρηθούν στην Ελληνική αγορά αλλά και να μπορέσουν να εξαγάγουν μεγάλες ποσότητες σε ξένες χώρες.

Πέρα των παραπάνω παραμέτρων, υπάρχουν και άλλοι οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την ευελιξία αλλά και την ανταγωνιστικότητα των εταιριών του κλάδου και επηρεάζουν τη ΔΕΛΤΑ, θα δούμε αυτές τις παραμέτρους μέσα από το μοντέλο για το εξωτερικό περιβάλλον το PEST analysis.



## Ανάλυση Μακρό – Περιβάλλοντος (PEST Analysis)<sup>56</sup>

### · Πολιτικό περιβάλλον

Υπάρχει μια σειρά νομοθεσιών τόσο της Ελληνικής κυβέρνησης όσο και της Ε.Ε. που αφορούν διαδικασίες όπως την παραγωγή και την διάθεση των προϊόντων γάλατος, αλλά και την τιμολόγηση των προϊόντων – κάποιες από αυτές μπορούν να θεωρηθούν ως απειλές.

### · Οικονομικό Περιβάλλον

Η ελληνική βιομηχανία γάλακτος είναι μια από τις πιο υγιείς οικονομικά βιομηχανίες της Ελλάδας, και συμμετέχει ενεργά στην ενίσχυση του ετήσιου ΑΕΠ. Από την άλλη, η κυβέρνηση έχει θέσει όρια τιμολόγησης στα προϊόντα του κλάδου, γεγονός που αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιριών. Όμως και η οικονομική ύφεση που έχει εμφανιστεί την τελευταία δεκαετία δημιουργεί σχετικά προβλήματα στις εταιρίες, όπως επίσης και η αλλαγή εντός των πλαισίων της Ευρωπαϊκής Νομισματικής Ένωσης είχε σχετικές επιπτώσεις στον κλάδο.

### · Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η ανάπτυξη και βελτίωση της τεχνολογίας είναι ουσιαστικής σημασίας για την βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής ενώ βοηθούν και στην επίτευξη των κριτηρίων ποιότητας.

### · Κοινωνικό Περιβάλλον

Η όλη ζήτηση για τα γαλακτοκομικά προϊόντα είναι ιδιαίτερα αυξημένη για την Ελλάδα, ενώ αντίστοιχα υπάρχει και ένα γενικό κύμα κατανάλωσης υγιεινών προϊόντων.

---

<sup>56</sup> Παπαδάκης Βασίλης ,1998 , Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική & Διεθνής εμπειρία , 2<sup>nd</sup> edition, Ευγ Μπένος, Αθήνα

Το σύνολο του κλάδου της γαλακτοκομίας χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό διαφοροποίησης – έτσι αντίστοιχα η στρατηγική που ακολουθεί η Δέλτα σε εταιρικό επίπεδο είναι αυτή της διαφοροποίησης. Με την ύπαρξη συνεχούς ανάπτυξης νέων προϊόντων και επενδύσεις σε καινοτομία η Δέλτα έχει κατορθώσει να δημιουργήσει ένα όνομα μοναδικότητας και υψηλής ποιότητας στην αγορά.

Με αυτή τη στρατηγική και με τον απώτερο σκοπό το να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα η Δέλτα χρησιμοποιεί τα δυνατά της σημεία και τους πόρους της ώστε να διατηρήσει τη διαφορετικότητα της και να πλησιάσει τις ιδιαίτερες ανάγκες και προτιμήσεις του αγοραστικού κοινού. Η Δέλτα έχει αναπτυχθεί στην Ελληνική αγορά μέσω της στρατηγικής της κάθετης ολοκλήρωσης, δηλαδή με την απόκτηση και τη δημιουργία του εξοπλισμού παραγωγής, κέντρων διανομής και ανάπτυξης των μεταφορικών μέσων.

Όμως τώρα η εταιρία αναπτύσσεται κυριότερα μέσω της συσχετισμένης και ασυσχέτιστης διαφοροποίησης. Επίσης παράλληλα ακολουθεί και στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντων αλλά και αγορών, καθώς αφενός θέλει να αναπτυχθεί σε νέες ή και υπάρχουσες αγορές, όπως επίσης και να αυξήσει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της<sup>57</sup>.

Η εταιρική στρατηγική της Δέλτα αποτελείται από δύο βασικά σημεία:

- “ Την ανάπτυξη της ελληνικής αγοράς, όπως και τη δημιουργία νέων προϊόντων για νέες αγορές
- “ Την επέκταση σε ξένες αγορές μέσω συνεργασιών

---

<sup>57</sup> DeWit B. and Meyer R., 1998, *Strategy*, 2<sup>nd</sup> edition, United Kingdom, Thompson International Press

Σήμερα η ΔΕΛΤΑ χρησιμοποιεί την οριζόντια ολοκλήρωση (ανάπτυξη παραγόντων και διανομής) και κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (απόκτηση σημείων παραγωγής γάλατος) ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Ansoff στην αρχή η Δέλτα χρησιμοποίησε διαφοροποίηση (στην παραγωγή παγωτού, κατεψυγμένων λαχανικών και χυμών εκτός από γάλα και γιαούρτι), ενώ τώρα χρησιμοποιεί στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων μέσω της δημιουργίας νέων καινοτομικών προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές.

Ο Porter υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις στρατηγικές εκ των οποίων μια εταιρεία πρέπει να διαλέξει μία για να χτίσει και να συντηρήσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα στο χώρο του ανταγωνισμού. Αυτές οι τέσσερις στρατηγικές είναι η ηγεσία του κόστους, η διαφοροποίηση, εστίαση με ηγεσία και εστίαση με διαφοροποίηση.

**Η Ελληνική γαλακτοκομική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από έναν υψηλό βαθμό** διαφοροποίησης από όλες τις εταιρείες. Είναι πολύ δύσκολο για μια εταιρεία να γίνει ένας ηγέτης κόστους στην αγορά, γιατί το κόστος παραγωγής και λειτουργίας δεν έχει μεγάλες διαφορές ανάμεσα στις εταιρείες.

Η ΔΕΛΤΑ κατάφερε να μειώσει τα κόστη της συγκριτικά με αυτά των μικρότερων ανταγωνιστών της, χωρίς όμως να καταφέρει να γίνουν ηγέτης κόστους στην ελληνική γαλακτοκομική αγορά. Έτσι η ΔΕΛΤΑ όπως και άλλες εταιρείες ακολουθούν μια στρατηγική διαφοροποίησης έτσι ώστε να είναι πιο αποτελεσματική στην ελληνική αγορά.

Η ΔΕΛΤΑ παρέχει προϊόντα τα οποία είναι γνωστά για την μοναδικότητά τους και είναι εύκολα αποδεκτά από τον καταναλωτή χάρη στο

καλό όνομα της εταιρείας. Η ΔΕΛΤΑ παράγει είτε τελείως νέα προϊόντα είτε βελτιώνει τα ήδη υπάρχοντα έτσι ώστε να μπορέσει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς στους τομείς στους οποίους ειδικεύεται

Όπως ήδη αναφέραμε η Δέλτα χρησιμοποιεί κυρίως στρατηγική διαφοροποίησης ώστε να είναι ανταγωνιστική στην αγορά. Γι' αυτό εισάγει προϊόντα μοναδικά ώστε να αυξήσει Χαμηλό κόστος ράς και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>58</sup>.



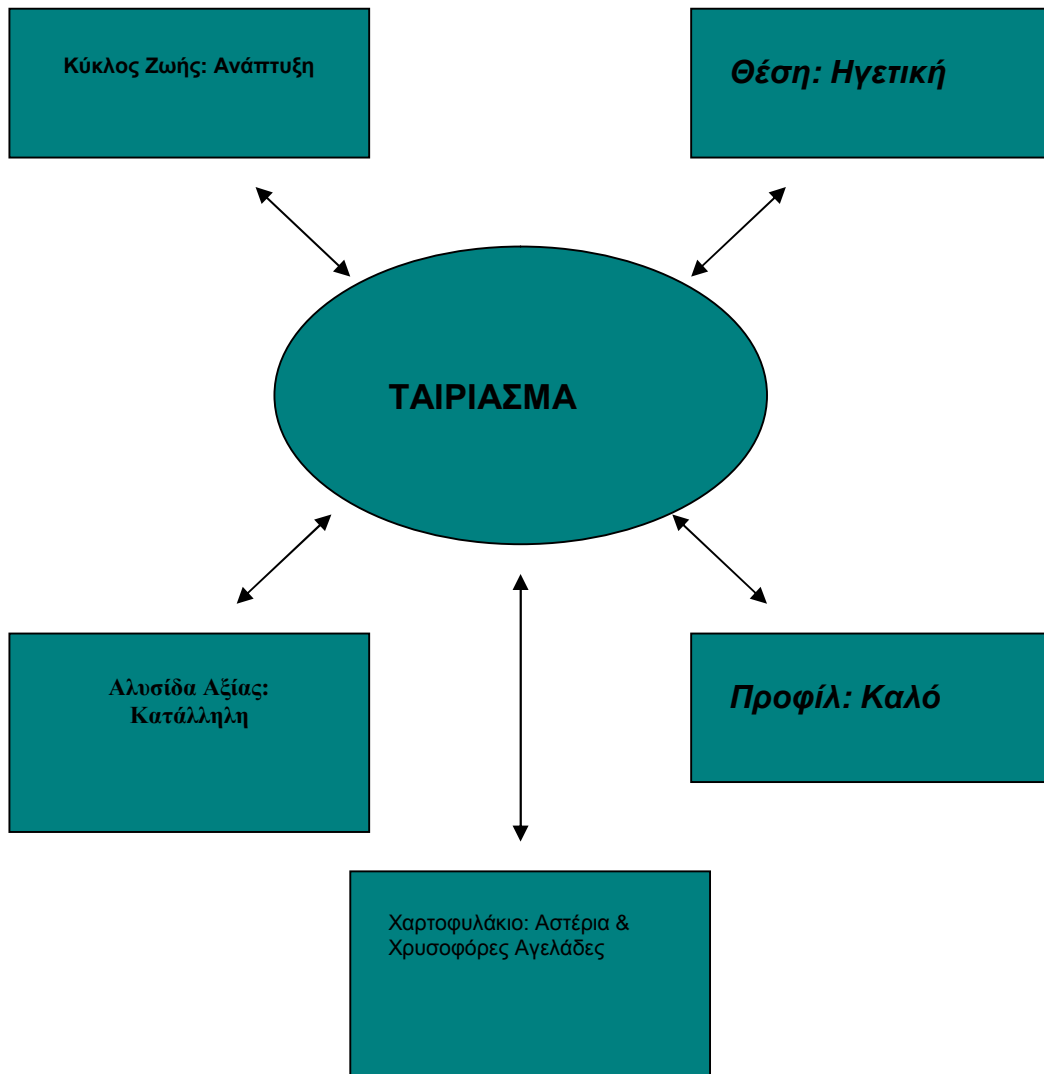
Παρόλο που ο ανταγωνισμός στη βιομηχανία είναι υψηλός, η Δέλτα κατορθώνει να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω συνεχών καινοτομιών στα προϊόντα της και τη συνεχή εισαγωγή νέων. Έτσι είναι δύσκολα να αντιγραφεί από τις άλλες εταιρίες αφού είναι μοναδικό. Η στρατηγική της Δέλτα είναι κατάλληλη καθώς βασίζεται στην ανάπτυξη των δυνατών στοιχείων της εταιρίας με

<sup>58</sup> Παπαδάκης Βασίλης ,1998 , Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική & Διεθνής εμπειρία , 2<sup>nd</sup> edition, Ευγ Μπένος, Αθήνα

παράλληλη αποφυγή των προβλημάτων που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό και τις επιπτώσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Guertner G. (1993) *The Search for Strategy: Politics and Strategic Vision*, Westport, CT, Greenwood Press, σελ.4



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία μελέτησε τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία, αλλά και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, εστιάζοντας συγκεκριμένα στην εταιρία Δέλτα.

Η Δέλτα έχει επιλέξει στρατηγικές που είναι σχετικά επικίνδυνες (αν και μέχρι στιγμής δεν έχουν αποδειχτεί τέτοιες) που όμως αποφέρουν μεγάλες αποδόσεις. Όσον αφορά την αποδοχή τους από τους μετόχους, πρέπει να είναι αποδεκτές, καθώς αποφέρουν σε αυτούς μεγάλα κέρδη και είναι σύμφωνες με τις προσδοκίες τους. Οι στρατηγικές της Δέλτα είναι βασισμένες στις δυνάμεις της εταιρίας, όπως επίσης διαθέτει και το οικονομικό υπόβαθρο για την εφαρμογή τους. Μέσω αυτόν προσπαθεί να ανταποκριθεί στις δυσκολίες της ελληνικής οικονομίας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993) “Strategic assets and organisational rent”. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46.
2. Andrews Ph. (1980), *Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill., Irwin, σελ.11.
3. Arogyaswamy B. and R. P. Simmons (1993), *Value-Directed Management: Organizations, Customers, and Quality*, Westport, CT., Quorum Books, σ.σ. 5-12
4. Barney, J. B. (2001), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120
5. Bharadwaj, A.S. (2000) “A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation”. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–96.
6. Bharadwaj, A.S., Sambamurthy, V. and Zmud, R.W. (1999) “IT Capabilities: Theoretical Perspectives and Empirical Operationalisation. Paper presented at the International Conference on Information Systems, Charlotte, NC.
7. Bogner, W. C., Thomas, H., and McGee, J. (1999) ‘Competence and Competitive Advantage toward a Dynamic Mode’, *British Academy of Management*, Vol. 10, pp. 275-290
8. Chandler A. Jr., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge Mass., MIT Press, σελ.13.
9. Chandler, A (1962) “Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial enterprise”, MA: MIT



10. Clemons, E.K. (1991) Sustaining IT advantage: the role of structural differences. MIS Quarterly, September
11. Coyne, K. P. (2006), Sustainable Competitive Advantage - What It is, What it Isn't", Business Horizons, Jan/Feb, pp. 54-61.
12. Coyne, K. P. (2006), Sustainable Competitive Advantage - What It is, What it Isn't", Business Horizons, Jan/Feb, pp. 54-61.
13. Der, Heijden, H.V. (2001) "Measuring IT core capabilities for electronic commerce" Journal of Information Technology, 16, pp. 13-22.
14. Dewitt B. and Meyer R., (1998), Strategy, 2<sup>nd</sup> edition, United Kingdom, Thompson International Press
15. Earl, M.J. (2000) "Comment on: Are CIOs Obsolete?" Harvard Business Review, March-April, 60.
16. Feeny, D.F., Edwards, B.R. and Simson, K.M. (1992) "Understanding the CEO/CIO relationship". MIS Quarterly, December, 435-48.
17. Feeny, D.F., Edwards, B.R. and Simson, K.M. (1992) "Understanding the CEO/CIO relationship". MIS Quarterly, December, 435-48.
18. Grant, R.M. "The resource based theory of competitive advantage: A resource-based view" California Management review, Spring 1991, p.115, απόδοση στα Ελληνικά από τον Παπαδάκη (1998)
19. Guertner G. (1993) The Search for Strategy: Politics and Strategic Vision, Westport, CT, Greenwood Press, σελ.4.
20. Guthrie, S. (1996), "Leader", Off Licence News
21. H. Mintzberg , J. Lampel, S. Ghoshal, and J. Quinn (1988), The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases, New York, Prentice Hall.

22. Halawi L, Aronson J and McCarthy R (2005) "Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage" The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 3 Issue 2, pp 75-86, Available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
23. Hamel, G. and Prahalad, C. (1994) "Competing for the Future" Harvard Business Press, Boston.
24. Hitt, M., Ireland, R. and Hoskinson, R., "Strategic Management Competitiveness and Globalisation", West Publishing, 1997 όπως δίνεται από τον Παπαδάκη (1998:78)
25. <http://www.cdra.org.za>
26. Ives, B. and Olson, M.H. (1984) "User involvement and MIS success: a review of research". Management Science, **30**(5), 586–603.
27. Jankowicz, A.D., (1995), Business Research Projects, Chapman & Hall, London
28. Johnson G. and Scholes K., (1999), Exploring corporate strategy, 5<sup>th</sup> edition, UK, Prentice Hall
29. Johnsons, G. and Scholes, K. "Exploring Corporate Strategy", 4<sup>th</sup> ed. Europe: Prentice- Hall, 1997 – όπως δίνεται από τον Παπαδάκη (1998)
30. Jones, D. (Ed.) "Report on UK drinks market 1995", Market Review
31. Kotler, P. (1983), Principles of Marketing, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
32. Kotler, P. (1997) 'Marketing Management' Prentice-Hall
33. Markides, C., (1997), Strategic Innovation Sloan Management Review, pp. 9-23.
34. McCarthy, J. (1974), Basic Marketing, Irvine

35. Mintzberg, H. and Waters, J. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, No. 6, σσ 257-272.
36. Morden T., (2003), *Business strategy and planning*, 1<sup>st</sup> edition, UK, McGraw-Hill
37. Penrose, E.T. (1959) "The Theory of the Growth of the Firm" (Basil Blackwell, Oxford).
38. Peteraf, M. A. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
39. Pitt, M., and Clarke, K. (1999) "Competing On Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 301-316.
40. Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press
41. Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press.
42. Post, H. E. (2007), *Building A Strategy On Competences*, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 5, pp. 733-740.
43. Post, H. E. (2007), *Building A Strategy On Competences*, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 5, pp. 733-740.
44. Prahalad, C. and Hamel, G. (1990) "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

45. Reich, B.H. and Benbasat, I. (1996) "Measuring the linkage between business and information technology objectives". MIS Quarterly, March, 55–81.
46. Sahay G.,(2006), Competitive Advantage, Prentice Hall
47. Sambamurthy, V. and Zmud, R. (2000) "The organising logic for an enterprise's IT activities in the digital era: a prognosis of practice and a call for research". Information Systems Research, 11(2), 1–5.
48. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–33.
49. Turban, E., Lee, J., King, D. and Chung, H.M. (2000) "Electronic Commerce: A Managerial Perspective" Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
50. Vignali, C., Davies, B. (1994), "The marketing mix redefined and mapped: introducing the mix map model", Management Decision, Vol. 32 No.8, pp.11-16
51. Williamson, O.E. (1991) "Strategising, economising, and economic organization". Strategic Management Journal, (12), 75–94.
52. Williamson, O.E. (1999) Strategy research: governance and competence perspectives. Strategic Management Journal, 20, 1087–108.
53. Wilson, Gilligan, Pearson (1995), Strategic Marketing Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.223-39
54. Wilson, Gilligan, Pearson (1995), Strategic Marketing Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.223-39
55. [www.managingchange.com/bpr/bprcult/3culture.htm](http://www.managingchange.com/bpr/bprcult/3culture.htm)

56. [www.managingchange.com/bpr/bprcult/3culture.htm](http://www.managingchange.com/bpr/bprcult/3culture.htm) όπως παραπέμπει σε Smircich (1983), Thompson & Luthans (1990), Bandura (1976-1977), Deal & Kennedy (1982), Rousseau (1990)
57. Wylie J. C. (1980) Military Strategy: A General Theory of Power Control, Westport, CT, Greenwood Press, σελ.10.
58. Γεωργόπουλος Ν., Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001.
59. Γεωργόπουλος Ν., Σουμπενιώτης Δ., (1999) “Η Επίδραση των Πληροφοριακών Συστημάτων στη Δομή και στην Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων” Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς
60. Θερίου Ν. (2002), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα, Εκδ. Κριτική, σελ. 22.
61. Κλάουζεβιτς Καρλ φον., (1999), Περί του πολέμου, μτφρ.Νατ.Ξεπουλιά, Αθήνα, Εκδ.Βάνιας
62. Λήμμα (2000) “Strategy and Tactics”, The Columbia Encyclopedia, N.Y., Columbia University Press, σελ. 44899.
63. Μπαμπινιώτης Γ. (1988), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας, σελ. 1683
64. Παπαδάκης (1998) «Στρατηγική των επιχειρήσεων» Εκδόσεις Μπένοσ
65. Παπαδάκης Β. (1999) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Ευγ. Μπένοσ, σελ. 33.
66. Παπαδάκης Β. (1999) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα, Ευγ. Μπένοσ, σελ. 33.
67. Παπαδάκης Β., (2002) ‘Η στρατηγική των επιχειρήσεων, Μπένοσ, σελ. 100-

68. Παπαδάκης, Β (1998) “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, Αθήνα:  
Εκδόσεις Μπένος
69. Τζου Σ.,(2000), Η τέχνη του πολέμου, μτφρ. Δ.Ν. Παυλάκης. Αθήνα,  
Οδυσσέας-Φόρμιγξ