

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα: Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Από τη Θεωρία στην Αξιολόγηση με σύγχρονα Παραδείγματα Εφαρμογών από τη Διεθνή πρακτική

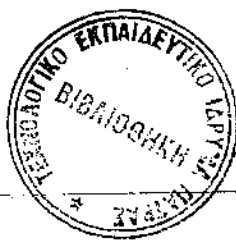


**Σπουδαστής : Λιακόπουλος Ορέστης
Εισηγητής Καθηγητής : κος. Παναγόπουλος Τάσος**

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Θέμα: Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Από τη Θεωρία
στην Αξιολόγηση με σύγχρονα Παραδείγματα
Εφαρμογών από τη Διεθνή πρακτική**



**Σπουδαστής : Λιακόπουλος Ορέστης
Εισηγητής Καθηγητής : κος. Παναγόπουλος Τάσος**

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6415
----------------------	------

Στρατηγική των Επιχειρήσεων

**Από τη Θεωρία στην Αξιολόγηση με σύγχρονα
Παραδείγματα Εφαρμογών από την Διεθνή πρακτική**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1

Διαδικασία Εφαρμογής Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Γενικό πλάνο

1.1	Εισαγωγή.....	9
1.2	Ορισμοί.....	10
1.3	Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική;.....	11
1.4	Οι 5 λειτουργίες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	13
1.5	Ανάπτυξη Στρατηγικού Οράματος και Επιχειρηματικής Αποστολής.....	13
1.6	Καθορισμός των Στόχων.....	14
1.7	Σχεδιάζοντας την Στρατηγική.....	16
1.8	Στρατηγική και Επιχειρηματικότητα.....	17
1.9	Από τι αποτελείται η Στρατηγική της Επιχείρησης.....	18
1.10	Στρατηγική και Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	20
1.11	Στρατηγική Εφαρμογή και Εκτέλεση.....	21
1.12	Αξιολόγηση Προσπάθειας, Αναθεώρηση Νέων Εξελίξεων και Απαρχή Διορθωτικών Εφαρμογών.....	24
1.13	Γιατί το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μία Συνεχής Διαδικασία..	25
1.14	Ποιος εκτελεί τις πέντε (5) βασικές λειτουργίες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ;.....	26
1.15	Ο Ρόλος και το αντικείμενο των Στρατηγικών Σχεδιαστών.....	28
1.16	Ο Στρατηγικός Ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου.....	29

Κεφάλαιο 2

Εμβάθυνση και Επιμέρους Ανάλυση

2.1	Διεύρυνση του Ορισμού της Στρατηγικής.....	31
2.1.1	Τα (5) Ps του Mintzberg.....	31
2.1.2	Συσχέτιση των (5) Ps του Mintzberg.....	34
2.1.3	Τελικά Τι είναι Στρατηγική;.....	36
2.2	Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	37
2.3	Ανάλυση του Ευρύτερου Μάκρο Περιβάλλοντος.....	38
2.4	Ανάλυση του Μίκρο Περιβάλλοντος της Επιχείρησης	
	Ανάλυση της Βιομηχανίας και του Ανταγωνισμού.....	42
2.4.1	Ανάλυση του υποδείγματος των (5) Δυνάμεων του Porter.....	42
2.4.2	Μία Έκτη Δύναμη στη Δομική Ανάλυση Ενός Κλάδου.....	49
2.4.3	Κριτική και Περιορισμοί του Υποδείγματος των Πέντε δυνάμεων του Porter.....	55
2.4.4	Αιτίες Αλλαγής των Κανόνων του Παιχνιδιού.....	57
2.5	Τεχνικές Ανάλυσης του Ανταγωνισμού και της Θέσης της Επιχείρησης.....	58
2.5.1	Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων.....	59
2.5.2	Η Πραγματική Πράξη Ανάλυσης του Ανταγωνισμού και της Θέσης της Επιχείρησης.....	63

Κεφάλαιο 3

Στρατηγικές Μέθοδοι – Στρατηγικά Μοντέλα Ανάπτυξης

3.1	Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	66
3.2	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους.....	69

3.2.1	Ορισμός.....	69
3.2.2	Πηγές Ηγεσίας Κόστους.....	70
3.2.3	Πλεονεκτήματα από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους.....	77
3.2.4	Κίνδυνοι που Προκύπτουν από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους.....	78
3.3	Στρατηγική Διαφοροποίησης.....	79
3.3.1	Περιγραφή της Στρατηγικής Διαφοροποίησης.....	79
3.3.2	Κίνδυνοι που Μπορούν να Προκύψουν από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Διαφοροποίησης.....	83
3.4	Στρατηγική Εστίασης.....	85
3.4.1	Εστίαση Με Ηγεσία Κόστους.....	86
3.4.2	Εστίαση Με Διαφοροποίηση.....	87
3.4.3	Κίνδυνοι που Μπορούν να Προκύψουν από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Εστίασης.....	89
3.5	Ανταγωνιστικές Στρατηγικές και Ικανότητες της Επιχείρησης.....	89
3.6	Κριτική στις Ανταγωνιστικές στρατηγικές.....	91
3.7	Η Γρήγορη Ανταπόκριση (Quick Response): Ένα νέο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα για τη Νέα Χιλιετηρίδα.....	93
3.7.1	Κίνδυνοι οι οποίοι Προκύπτουν από την Εφαρμογή του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Γρήγορης Ανταπόκρισης.....	96
3.8	Συμπεράσματα.....	97

Κεφάλαιο 4

Στρατηγικές Διεθνοποίησης, Εξαγορών, Συγχωνεύσεων και Συμμαχιών

4.1	Στρατηγική Διεθνοποίησης.....	100
-----	-------------------------------	-----

4.1.1	Οφέλη από τη Διεθνοποίηση.....	110
4.1.2	Μορφές Διεθνοποίησης.....	114
4.1.3	Αρχικές Μορφές Διεθνοποίησης Εξαγωγικού Τύπου.....	115
4.1.4	Προχωρημένες Μορφές Διεθνοποίησης Μη Εξαγωγικού Τύπου.....	109
4.1.5	Συνοπτικές Επισημάνσεις.....	112
4.2	Στρατηγικές Ανάπτυξης Μέσω Εξαγορών και Συγχωνεύσεων....	113
4.2.1	Ορισμοί Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.....	113
4.2.2	Λόγοι Πραγματοποίησης Στρατηγικής Ανάπτυξης Μέσω Εξαγορών ή Συγχωνεύσεων.....	115
4.2.3	Σύνοψη.....	123
4.3	Στρατηγικές Συμμαχίες.....	124
4.3.1	Ορισμοί Στρατηγικών Συμμαχιών και Σύγκριση με Άλλα Είδη Στρατηγικών Ανάπτυξης.....	124
4.3.2	Προϋποθέσεις για μια Επιτυχημένη Συμμαχία.....	127
4.3.3	Στρατηγικές Συμμαχίες – Η Ελληνική Εμπειρία.....	130

Κεφάλαιο 5

Αξιολόγηση και Επιλογή Στρατηγικής

5.1	Εισαγωγή στην Αξιολόγηση Στρατηγικής.....	136
5.2	Μοντέλα Αξιολόγησης Στρατηγικής.....	138
5.2.1	Το Μοντέλο του Rymelt.....	138
5.2.2	Το Μοντέλο του Lynch.....	141
5.2.2.1	Εκτίμηση της Καταλληλότητας (Suitability).....	143
5.2.2.2	Ανάλυση Αποδεκτότητας (acceptability).....	149
5.2.2.3	Εφικτότητα (Feasibility).....	156
5.2.3	Κριτική Σκέψη Πάνω στα Συστήματα Αξιολόγησης - Προτάσεις.....	156

Στρατηγική των Επιχειρήσεων

**Από τη Θεωρία στην Αξιολόγηση με σύγχρονα
Παραδείγματα Εφαρμογών από την Διεθνή πρακτική**

Κεφάλαιο 1

Στρατηγική των Επιχειρήσεων

Κεφάλαιο 1^ο

Διαδικασία εφαρμογής Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Γενικό πλάνο

1.1 Εισαγωγή

Η Στρατηγική μιας επιχείρησης λαμβάνει δράση στον τομέα των κινήσεων ανταγωνισμού καθώς οι εφαρμογές ενός επιχειρηματικού Μάνατζμεντ καθορίζουν το βαθμό επιτυχούς παραγωγικότητας. Η Στρατηγική, λοιπόν, δεν είναι τίποτε άλλο παρά το Σχεδιαστικό Πλάνο της επιχείρησης με βάση το οποίο επιδιώκει να ενισχύσει τη θέση της, να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της και να πετύχει τους λειτουργικούς της στόχους. Οι Μάνατζερ διαχωρίζουν τις διάφορες Στρατηγικές επιλογές, για να ακολουθήσουν αυτή, που όπως οι ίδιοι πιστεύουν, θα τους κατευθύνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο να καθοδηγήσουν την δραστηριότητα της επιχείρησης και η οποία θα τους βοηθήσει να λάβουν τις σωστές και συνεκτικές επιλογές ανάμεσα από εναλλακτικά μονοπάτια δράσης.

Το Σχεδιαστικό Πλάνο των Μάνατζερ εμπεριέχει κάθε κύρια επιχειρηματική λειτουργία και κάθε τμήμα όπως προμήθειες, παραγωγή, χρηματοοικονομικά, μάρκετινγκ, ανθρώπινο δυναμικό. Κάθε ένα από τα παραπάνω έχει τη δική του ξεχωριστή θέση στη διαμόρφωση μιας σωστής Στρατηγικής. Ανάμεσα σε όλες τις άλλες κινήσεις των Μάνατζερ, λίγες επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης τόσο θεμελιακά όσο το πόσο καλά ιεραρχούνται οι μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις της επιχείρησης, πραγματοποιούνται αποτελεσματικές ανταγωνιστικές στρατηγικές κινήσεις και επιχειρηματικές προσεγγίσεις και εκτελείται η Στρατηγική με τέτοιο τρόπο που παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα-στόχους. Πράγματι, η σωστή Στρατηγική και η σωστή Στρατηγική εκτέλεση είναι τα πιο αξιόπιστα σημάδια ενός σωστού Μάνατζμεντ.

1.2 Ορισμοί

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής. Εάν και δόθηκε παραπάνω ένας πλήρης ορισμός, ως δούμε και κάποιες άλλες προσεγγίσεις που θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε καλύτερα το αντικείμενό μας. Τι είναι λοιπόν Στρατηγική;

« το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου ».

Γ. Μπαμπινιώτης, Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, 1998

« σχέδιο δράσης ... στην επιχείρηση »

Oxford Pocket Dictionary

« σχέδιο ή υπόδειγμα ολοκλήρωσης στόχων, πολιτικών και διαδοχής δράσεων σε ένα συνεκτικό σύνολο »

J. Quinn, Strategies for Change: Logical Incrementalism, 1980

« γενικό σχέδιο διάταξης πόρων για βελτίωση της θέσης »

R. Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2002

« υπόδειγμα σε ένα ρεύμα αποφάσεων »

H. Mintzberg

« ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων »

A. Chandler, Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise, 1962

« είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης »

K. Andrews, The concept of corporate strategy, Irwin, 1971

« στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον »

I. Ansoff, Corporate Strategy, London Penguin, 1985

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

C. W. Hofer και D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, 1978

Όμως είναι εμφανής η σύγχυση για το τι είναι στρατηγική. Ένας από τους πλέον επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο καθηγητής του Harvard, M. Porter, σε σχετικά πρόσφατο άρθρο του¹ θεωρεί ότι η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της», ενώ ο G. Hamel, καθηγητής του London Business School, υπογραμμίζει τη διάσταση της στρατηγικής ως επανάσταση². Είναι προφανές ότι σήμερα, μετά από περισσότερα από 40 χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας, υπάρχει ακόμα η ανάγκη να διερευνηθεί τι πραγματικά σημαίνει ο όρος στρατηγική και κάτω από πιο πρίσμα πρέπει αυτή να μελετηθεί.

1.3 Γιατί είναι Αναγκαία η Στρατηγική;

Ας χρησιμοποιήσουμε ως παράδειγμα τα παρακάτω τρία ζευγάρια επιχειρήσεων τα οποία ανταγωνίζονται στους ίδιους χώρους και μπορούν να μας οδηγήσουν σε απτά συμπεράσματα, όπως:

Toyota – General Motors (GM), RCA – Sony, CBS – CNN.

Μέχρι πριν από μερικά χρόνια η GM, RCA και CBS ήταν οι αναμφισβήτητοι ηγέτες στο χώρο τους. Κι όμως, μέσα σε λίγα χρόνια έχασαν την ηγετική τους θέση είτε από νέες μορφές ανταγωνισμού όπως το CBS από το CNN, είτε από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές τους, βλ. RCA και GM από Sony και Toyota αντίστοιχα. Την απώλεια αυτή δεν μπορεί κανείς φυσικά να την αποδώσει στην τύχη. Επιπλέον δεν μπορεί να την αποδώσει ούτε στο γεγονός ότι οι ανταγωνιστές τους είχαν στη διάθεσή τους περισσότερους πόρους. Είναι άξιο αναφοράς ότι το νεοεμφανιζόμενο στις αρχές του 80, CNN, κατόρθωσε να παρέχει

¹ "What is strategy?", Harvard Business Review, 1996, Nov-Dec

² "Strategy as Revolution", Harvard Business School, 1996, Jul-Aug

ειδήσεις 24 ώρες το 24ωρο με προϋπολογισμό που εκτιμήθηκε στο 1/5 του απογευματινού ωριαίου δελτίου ειδήσεων του πρωτοπόρου τότε CBS.

Εύλογα θα μπορούσε κάποιος να αναρωτηθεί που οφειλόταν η αναστροφή αυτή. Σύμφωνα με τους καθηγητές G.Hamel και C.K.Prahalad³, του London Business School και Michigan University αντίστοιχα, η αναστροφή αυτή κυρίως οφείλεται στην επιτυχημένη στρατηγική που εφάρμοσε τόσο το CNN, όσο το και η Toyota και η Sony. Στρατηγική που όχι μόνο ήταν πιο αποτελεσματική στη σύλληψη και την υλοποίησή της αλλά και απαιτούσε από τις επιχειρήσεις αυτές να ξεπεράσουν τα όριά τους για να την επιτύχουν. Αυτό που με σιγουριά μπορούμε να πούμε εδώ και να το υπογραμμίσουμε είναι ότι η στρατηγική, αν και δεν εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, βοηθάει ωστόσο τα μέγιστα στην επίτευξή της⁴.

Οι βασικότεροι λόγοι εξ' αιτίας των οποίων συμβαίνει αυτό είναι:

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Η στρατηγική συγκεντρώνει τη προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα

Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

³ "Strategy as Stretch and Leverage", Harvard Business Review, Mar – Apr, 1993, p.75-85

⁴ "Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief", Management Decision, 2000, p. 685-693

1.4 Οι Πέντε Λειτουργίες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η διαδικασία του σχεδιασμού και της εφαρμογής μιας Στρατηγικής Μάνατζμεντ αποτελείται από πέντε αλληλοεξαρτώμενες διοικητικές πράξεις:

1. Το προσδιορισμό του επιχειρηματικού αντικειμένου της επιχείρησης και την σύλληψη ενός στρατηγικού οράματος τέτοιου που να αποτελεί την γέννεση ενός επιχειρηματικού στόχου-σκοπού, τη δημιουργία ενός μακρήπνου κατευθυντήριου σχεδίου και την κατοχύρωση μίας ξεκάθαρης αποστολής προς εκτέλεση.

2. Την προσαρμογή αυτού του στρατηγικού οράματος σε μετρήσιμα στοιχεία και εφαρμόσιμους στόχους.

3. Την σχεδίαση μιας Στρατηγικής που θα επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

4. Την διασφάλιση της εκτέλεσης της επιλεγμένης Στρατηγικής με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

5. Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, την παρακολούθηση των νέων εξελίξεων και την εφαρμογή επιδιορθωτικών κινήσεων σε μακρύπνους στόχους και στρατηγικές με γνώμονα την συνεχώς αποκτούμενη επιχειρηματική εμπειρία, τις νέες ιδέες και ευκαιρίες.

1.5 Ανάπτυξη Στρατηγικού Οράματος και Επιχειρηματικής Αποστολής

Το κύριο ερώτημα που πρέπει να απασχολήσει κάθε μάνατζερ είναι «Ποιο είναι το όραμά μας για την επιχείρηση – Τι προσπαθούμε να κάνουμε και τι προσπαθούμε να γίνουμε?» Μία μελετημένη απάντηση σε αυτή την ερώτηση πιέζει τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να αναρωτηθούν για το ποιος θα είναι ο χαρακτήρας της επιχείρησης και ποια κατεύθυνση θα πρέπει να ακολουθήσει μέσα στα επόμενα

πέντε με δέκα χρόνια. Η παραπάνω διαδικασία είναι θεμελιώδης, για τη λειτουργία της επιχείρησης, μέσα από την οποία απορρέει ξεκάθαρα ο προσδιορισμός της επιχειρηματικής αποστολής. Μία αποστολή που διατυπώνεται εγγράφως σε μερικές σειρές προσδιορίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα και παρέχει μια πλήρη εικόνα του τι θέλει η επιχείρηση να επιτύχει για τους πελάτες της.

Απ' την άλλη, ένα ορθώς συλληφθέν στρατηγικό όραμα προετοιμάζει την επιχείρηση για το μέλλον, εγκαθιστά μακροχρόνιες γραμμές πλεύσης και προσδιορίζει την διάθεση της επιχείρησης να κατοχυρώσει μία συγκεκριμένη θέση στο περιβάλλον που ζει και πραγματοποιεί τις συναλλαγές της.

1.6 Καθορισμός των Στόχων

Ο καθορισμός των στόχων έχει ως σκοπό να μετατρέψει το επιχειρηματικό όραμα και την κατευθυντήρια γραμμή της επιχείρησης σε συγκεκριμένους εφαρμόσιμους σκοπούς ως μονάδες συνεχούς αξιολόγησης της επιχειρηματικής προόδου. Η προσπάθεια σύγκλισης του κενού μεταξύ πραγματικής και ιδεατής οργανικής απόδοσης πιέζει την επιχείρηση να είναι πιο εφευρετική, πιο αποδοτική, ώστε να βελτιώσει ταυτόχρονα την οικονομική της ευρωστία και την επιχειρηματική της θέση και πιο πρόθυμη και αφοσιωμένη στις ενέργειές της.

Οι στόχοι, που θέτουν τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, θα πρέπει να εμπεριέχουν, με τρόπο ιδανικό, τόσο τους βραχυπρόθεσμους όσο τους μακροπρόθεσμους σκοπούς. Οι βραχυπρόθεσμοι σκοποί μαρτυρούν τις άμεσες ανάγκες βελτίωσης και τα άμεσα επιθυμητά αποτελέσματα των επιταγών της διοίκησης. Οι μακροπρόθεσμοι σκοποί προκαλούν τους μάνατζερ να σκεφθούν τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν τώρα ώστε να θέσουν την επιχείρηση ικανή να ανταποκριθεί δυναμικά και με ασφάλεια στο μέλλον. Ως κανόνας, στην αξιολόγηση της σημαντικότητας των μακροχρόνιων έναντι των βραχυχρόνιων σκοπών, οι μακροχρόνιοι σκοποί θα πρέπει να παίρνουν προβάδισμα.

Σπάνια, ένας οργανισμός, ευημερεί από επαναλαμβανόμενες διοικητικές ενέργειες που θυσιάζουν καλύτερη μακροχρόνια λειτουργία για καλύτερη βραχυχρόνια.

Όταν οι διευρυμένοι επιχειρηματικοί στόχοι διαμελίζονται σε συγκεκριμένους σκοπούς για κάθε μονάδα του οργανισμού και τα χαμηλόβαθμα διοικητικά στελέχη τίθενται υπεύθυνοι για την επίτευξή τους, ένα κλίμα προσανατολισμού σε επιτυχίες και αποτελέσματα χτίζεται και διακατέχει τον οργανισμό. Η ιδανική κατάσταση είναι μια ομαδική προσπάθεια όπου κάθε επιχειρηματική μονάδα αγωνίζεται σκληρά ώστε να αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα στον δικό της τομέα ευθύνης, κάτι που θα επιτρέψει στον οργανισμό να πετύχει τους αποδοτικούς του στόχους και να πραγματοποιήσει το στρατηγικό του όραμα.

Εάν εξετάσουμε το θέμα από μία διευρυμένη επιχειρηματική άποψη, δύο είδη λειτουργικών μέτρων αξιολόγησης απαιτούνται: οικονομικοί στόχοι και στρατηγικοί στόχοι. Οι οικονομικοί στόχοι είναι πολύ σημαντικοί διότι χωρίς ικανοποιητική οικονομική λειτουργία ένας οργανισμός διακινδυνεύει την στέρηση των χρηματικών πηγών που απαιτούνται για την ανάπτυξή του και την ευημερία του. Οι στρατηγικοί στόχοι είναι εξίσου σημαντικοί γιατί επιτρέπουν την επιτάχυνση των προσπαθειών της διοίκησης να ενισχύσει την επιχειρηματική και ανταγωνιστική θέση του οργανισμού. Οι οικονομικοί στόχοι σχετίζονται τυπικά με μέτρα όπως αύξηση των εσόδων, δημιουργία επενδύσεων, δανειοληπτική δυνατότητα, ρευστότητα χρηματικών διαθεσίμων και διανομή μερισμάτων.

Οι στρατηγικοί στόχοι, από την άλλη, αφορούν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και την αυριανή θέση αυτής στο οικονομικό χώρο που δραστηριοποιείται όπως η ταχύτερη ανάπτυξη από τον μέσο όρο του κλάδου, η κυριαρχία έναντι βασικών ανταγωνιστών μέσω βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος ή της εξυπηρέτησης του πελάτη ή της αύξησης του μεριδίου αγοράς, η επίτευξη χαμηλότερων επιπέδων κόστους έναντι των ανταγωνιστών, η εξάπλωση της φήμης της επιχείρησης στην αγορά, η απόκτηση μιας πιο σταθερής βάσης στη διεθνή αγορά, ο πειραματισμός σε τεχνολογίες

αιχμής, η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η εκμετάλλευση ελκυστικών αναπτυξιακών ευκαιριών.

1.7 Σχεδιάζοντας τη Στρατηγική

Η διαδικασία σχεδιασμού της Στρατηγικής, θέτει στο τραπέζι το κρίσιμο διοικητικό ερώτημα του πώς θα επιτευχθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα ενόψει της ακεραιότητας του οργανισμού και των προοπτικών αυτού. Οι στόχοι είναι οι “άκρες” και η Στρατηγική είναι το “μέσον” που μας μεταφέρει εκεί. Η διαδικασία αυτή έχει ως αφετηρία την ακέραιη διάγνωση της εσωτερικής και εξωτερικής κατάστασης της επιχείρησης. Μόνον όταν είναι εφοδιασμένοι με την απόλυτη ανάλυση της εικόνας του οργανισμού, οι μάνατζερ είναι ικανοί να επινοήσουν μια Στρατηγική που θα τους επιτρέψει να πραγματοποιήσουν τους στρατηγικούς και οικονομικούς τους στόχους. Γιατί; Διότι, ελλιπής διάγνωση της κατάστασης πολλαπλασιάζει τον κίνδυνο να ακολουθηθούν λανθασμένες στρατηγικές ενέργειες.

Ασφαλώς, υπάρχει πάντα αβεβαιότητα για το μέλλον. Αυτό καθιστά την προσπάθεια των μάνατζερ να υλοποιήσουν κάθε προγραμματισμένη στρατηγική δράση και να ακολουθήσουν την προσχεδιασμένη Στρατηγική τους, στο σύνολό της χωρίς να βρίσκονται σε συνεχή ετοιμότητα, αδύνατον. Οι Στρατηγικές της επιχείρησης, καταλήγουν να είναι μία σύνθεση από προγραμματισμένες δράσεις (προσχεδιασμένη Στρατηγική) και απαραίτητες αντιδράσεις σε απρόβλεπτες καταστάσεις που εμφανίζονται συχνά (“μη προσχεδιασμένες” στρατηγικές αντιδράσεις).

1.8 Στρατηγική και Επιχειρηματικότητα

Ο σχεδιασμός της Στρατηγικής είναι μια άσκηση της επιχειρηματικής δράσης ή επιχειρηματικότητας όπως αλλιώς λέγεται και μια διαδικασία ανάλυσης των εξωτερικών συνθηκών που επηρεάζουν και συνάμα αφορούν την επιχείρηση. Η πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη είναι να διατηρήσουν στενή επαφή μεταξύ των Στρατηγικών τους και των εξωτερικών καθοριστικών παραγόντων όπως οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι τελευταίες ανταγωνιστικές κινήσεις, ευκαιρίες και απειλές της αγοράς καθώς και οι νεοεμφανιζόμενες επιχειρηματικές συνθήκες.

Η Στρατηγική του οργανισμού δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις εξελίξεις του επιχειρηματικού κλάδου εάν δεν έχει κατασκευαστές δηλαδή μάνατζερ που μπορούν να παράγουν επιχειρηματική σκέψη ανακαλύπτοντας τις τάσεις της αγοράς, αφουγκραζόμενοι τους πελάτες, προάγοντας την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού και ενισχύοντας τις δραστηριότητες αυτού, κατευθύνοντάς τες προς νέους σύγχρονους δρόμους. Ο σωστός στρατηγικός σχεδιασμός λοιπόν προϋποθέτει και σωστή επιχειρηματική μέθοδο και το αντίστροφο, αφού το ένα δεν μπορεί να υπάρξει δίχως την ύπαρξη του άλλου.

Η επιχείρηση, στην οποία οι μάνατζερ αδυνατούν να ασκήσουν επιχειρηματική στρατηγική δράση, έχει να αντιμετωπίσει δύο κινδύνους. Ένας είναι ο κίνδυνος μιας ξεπερασμένης στρατηγικής. Όσο πιο γρήγορα αλλάζει το επιχειρηματικό περιβάλλον που ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση, τόσο πιο σημαντική γίνεται η ικανότητα των μάνατζερ να αποδείξουν πόσο καλοί επιχειρηματίες είναι στην διάγνωση ρευστών καταστάσεων και στη θέσπιση στρατηγικών κινήσεων προσαρμογής. Στρατηγικές οι οποίες απομακρύνονται συνεχώς από την πραγματικότητα της αγοράς, κάνουν τον οργανισμό ευάλωτο σε κρίσεις λειτουργικότητας.

Ο δεύτερος κίνδυνος είναι ο εσωστρεφής τρόπος αντίληψης των πραγμάτων. Υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, με αδύναμα επιχειρηματικά προσόντα, συνήθως διστάζουν να αναλάβουν ρίσκα και αδυνατούν να χαράξουν νέες πορείες όσο η υπάρχουσα Στρατηγική αποδίδει αποδεκτά αποτελέσματα. Εφησυχασμένοι έτσι με αυτή τη Στρατηγική, εστιάζουν την ενέργεια και την προσοχή τους στη λύση εσωτερικών προβλημάτων. Αυτές οι Στρατηγικές εσωστρέφειας, αποκομμένες από τις συνθήκες της βιομηχανίας και του ανταγωνισμού, σταματούν απότομα να επηρεάζονται από τις αγορές και τους πελάτες. Όσο πιο αδύναμα τα επιχειρηματικά ένστικτα και οι ικανότητες ενός μάνατζερ τόσο πιο μεγάλη και η κλίση του στον εμπλουτισμό αυτών των εσωστρεφών στρατηγικών με αποτελέσματα που περιορίζουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού και εξασθενούν την δέσμευσή του για ολική ικανοποίηση του πελάτη (total customer satisfaction)⁵.

Οι επιχειρηματίες-σχεδιαστές της Στρατηγικής της επιχείρησης πρέπει να είναι επιρρεπείς σε κινήσεις αιφνιδιασμού, απαντώντας ταχύτατα και με κάθε ευκαιρία στις νέες εξελίξεις. Θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν ρίσκα και να ορίσουν την χάραξη νέων μεθόδων στρατηγικής. Από την άλλη μεριά, μπορούμε να διακρίνουμε την άλλη επιχειρηματική κλίση που απαρτίζεται από επιχειρηματίες που δεν διακινδυνεύουν εύκολα, τείνουν να είναι βραδείς στις αντιδράσεις τους, αισιόδοξοι ως προς την πιθανότητά τους να προφθάσουν τις εξελίξεις και έτοιμοι να διορθώσουν τα τυχόν "λάθη" που πιστεύουν ότι οι πρώτοι έχουν διαπράξει.

1.9 Από Τι Αποτελείται η Στρατηγική της Επιχείρησης;

Οι διάφορες μορφές Στρατηγικών των επιχειρήσεων προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις και λύσεις στα διάφορα ερωτήματα που πιέζουν τη διοίκηση όπως: πώς θα αναπτυχθεί η επιχείρηση, πώς θα ικανοποιηθούν οι πελάτες, πώς θα αντιμετωπιστούν οι

⁵ A.A. Thompson, A.J. Strickland, "Strategic Management: Concepts and Cases", 1996, 9th edition, p.p. 8

ανταγωνιστές, πώς θα ανταποκριθεί ο οργανισμός στις συνεχείς μεταλλάξεις των συνθηκών της αγοράς, πώς θα διοικηθεί το κάθε λειτουργικό του τμήμα, πώς θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί και οι οικονομικοί στόχοι. Αυτά τα ερωτηματικά, ζητούν από την διοίκηση να δώσει συγκεκριμένες απαντήσεις, προσαρμοσμένες στις συνθήκες κάθε επιχείρησης και στους αποδοτικούς της στόχους.

Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη αγορά, οι επιχειρήσεις έχουν αυξημένο βαθμό στρατηγικών ελευθεριών. Μπορούν να διαφοροποιηθούν ολοκληρωτικά ή εν μέρει, στον σχετικό βιομηχανικό κλάδο ή σε άλλον διαφορετικό, μέσω εξαγορών, επιχειρηματικών συνεργασιών, στρατηγικών συμμαχιών ή εσωτερικών αναπροσαρμογών και επανέκκινήσεων. Ακόμη και όταν ο οργανισμός αποφασίσει να κινηθεί σε ένα συγκεκριμένο οικονομικό κλάδο, οι επικρατούσες συνθήκες της αγοράς συνήθως προσφέρουν επαρκή χώρο για ελεύθερη διαμόρφωση στρατηγικών, τόσο ώστε οι στενοί ανταγωνιστές οργανισμοί να μπορούν εύκολα να αποφύγουν να υιοθετήσουν παρόμοιες στρατηγικές. Μερικοί ακολουθούν διαχείριση χαμηλού κόστους, άλλοι τονίζουν την ιδιαιτερότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους ενώ άλλοι επιλέγουν να είναι προμηθευτές των ιδιαίτερων αναγκών και προτιμήσεων εξειδικευμένων καταναλωτικών ομάδων. Για το λόγο αυτό, οι περιγραφές του περιεχομένου των στρατηγικών των διαφόρων επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι περισσότερο ενδεικτικές παρά τελεσίδικες.

Παρατηρούνται πολλών ειδών ενέργειες και μεθοδεύσεις που επηρεάζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης στο σύνολό της. Επειδή, πολλές από αυτές τις ενέργειες είναι ορατές από το εξωτερικό περιβάλλον, ένα μεγάλο μέρος της Στρατηγικής μπορεί να αποκρυπτογραφηθεί από τις διάφορες επιχειρηματικές κινήσεις και δημόσιες τοποθετήσεις της επιχείρησης. Μπορούμε όμως να πούμε με σιγουριά ότι υπάρχει ένα αμετάκλητο κομμάτι της Στρατηγικής της επιχείρησης για το οποίο οι ξένοι παράγοντες δεν μπορούν παρά μόνο να υποθέτουν. Αυτό είναι οι ενέργειες και οι κινήσεις που οι μάνατζερ της επιχείρησης σκέπτονται και προετοιμάζουν. Οι μάνατζερ, συχνά

και ορθά, επιλέγουν να μην αποκαλύψουν βασικά στοιχεία των στρατηγικών τους μέχρις ότου έρθει η κατάλληλη χρονική στιγμή.

1.10 Στρατηγική και Στρατηγικός Σχεδιασμός

Η έμπνευση ενός στρατηγικού οράματος και μιας στρατηγικής αποστολής, ο καθορισμός των σκοπών-στόχων και οι εναλλακτικές επιλογές πάνω στη Στρατηγική αποτελούν βασικές ασκήσεις κατεύθυνσης. Καθορίζουν, το πλάνο με βάση το οποίο η επιχείρηση θα πορευθεί, τους βραχύπνοους και μακρόπνοους λειτουργικούς στόχους. Επιπλέον, αρχειοθετούν τις απαραίτητες κινήσεις ανταγωνισμού και δράσεις οι οποίες θα εφαρμοστούν εσωτερικά στην επιχείρηση και οι οποίες είναι αναγκαίες για την επίτευξη των προσδοκούμενων αποτελεσμάτων. Με άλλα λόγια, σύνθεση αυτών των στοιχείων έχει ως παραγόμενο αποτέλεσμα την ύπαρξη ενός Στρατηγικού πλάνου.

Σε ορισμένες επιχειρήσεις, ιδίως μεγάλους ομίλους εταιριών, υποχρεωμένους σε εφαρμογές μεθοδικών στρατηγικών αναθεωρήσεων και επίσημων στρατηγικών σχεδιασμών, ένα έγγραφο που περιγράφει το στρατηγικό πλάνο της καινούργιας χρονιάς προετοιμάζεται και διανέμεται μεταξύ των μάνατζερ και των υπαλλήλων (μολονότι ορισμένα στοιχεία είτε αποκρύπτονται είτε αναφέρονται περιγραφικά καθώς θεωρούνται πολύ ευαίσθητα για να αποκαλυφθούν πριν την εφαρμογή τους). Σε άλλες, το στρατηγικό πλάνο δεν αποτυπώνεται έγγραφα σε μια κόλλα χαρτί ώστε να διανεμηθεί αλλά διαμορφώνεται ως κοινή αντίληψη και κοινές δεσμεύσεις μεταξύ των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών του οργανισμού ως προς τα πού θα στραφούν, τι θα επιτύχουν και πώς θα πορευθούν. Οι αντικειμενικοί στόχοι των οργανισμών είναι το σημείο του στρατηγικού πλάνου που είναι περισσότερο κοινό μεταξύ των μάνατζερ και των υφισταμένων τους.

Παρόλα αυτά, οι ετήσιοι στρατηγικοί σχεδιασμοί σπανίως προλαμβάνουν όλα τα έκτακτα επεισόδια κινδύνου που σχετίζονται με τη διαμόρφωση στρατηγικής τα οποία θα εμφανιστούν μέσα στους επόμενους δώδεκα μήνες. Απρόοπτα γεγονότα, απροσδόκητες ευκαιρίες

ή απειλές συν ο διαρκής αναβρασμός νέων προκλήσεων ενθαρρύνουν τους μάνατζερ να τροποποιήσουν τις σχεδιασμένες ενέργειες και να παραχαράξουν νέες μη προγραμματισμένες. Αυτή η τακτική όμως, δηλαδή τον να αναβάλλουν την εφαρμογή της εγκαταλελημένη στρατηγικής μέχρι τη στιγμή που θα εκπονηθεί η ανανεωμένη στρατηγική της νέας χρονιάς είναι ταυτόχρονα και κουτό και ανώφελο. Οι μάνατζερ που περιορίζουν τη ικανότητά τους στη στρατηγική σκέψη και εφαρμόζουν αυτή μέσα στα στενά πλαίσια της τακτικής ετήσιας διαδικασίας στρατηγικού ανασχεδιασμού, διακατέχονται από μια λανθάνουσα αντίληψη των στρατηγικοσχεδιαστικών τους υποχρεώσεων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός που πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο, υπό συνθήκες εξαναγκασμού και απαίτησης εκ των υψηλά ισταμένων του οργανισμού, δεν αποτελεί συνταγή για κατάκτηση σπουδαίων επιτυχιών από τη πλευρά της διοίκησης παρά μάλλον για το αντίθετο.

1.11 Στρατηγική Εφαρμογή και Εκτέλεση

Η λειτουργία της Στρατηγικής Εφαρμογής αποτελείται από την διαδικασία διαπίστωσης των απαραίτητων εκείνων κινήσεων για την υλοποίηση της Στρατηγικής και της διασφάλιση της επιτυχίας της. Το απαραίτητο προσόν σε αυτή την περίπτωση είναι να είσαι καλός στο να ανακαλύπτεις τι ακριβώς χρειάζεται να γίνει ώστε η Στρατηγική να μπει σε τροχιά υλοποίησης, να το πραγματώνεις αυτό με τρόπο ακριβή και επαγγελματικό και να αποφέρεις ποιοτικά αποτελέσματα. Η διαδικασία αυτή της εφαρμογής και εκτέλεσης της Στρατηγικής του οργανισμού είναι αρχικά μια ενεργά συμμετοχική διαδικασία, μια στενά συνδεδεμένη με την παραγωγική διαδικασία, διοικητική πράξη που διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

- Χτίσιμο ενός γερού οργανισμού, ικανού να διεκπεραιώσει τη Στρατηγική πολιτική αποτελεσματικά.

- Κατάρτιση προϋπολογισμών ικανών να εξοικονομούν κονδύλια για εκείνες τις εσωοργανικές δραστηριότητες που είναι κρίσιμες για την επιτυχία της Στρατηγικής.

- Επιτυχημένης στρατηγικής εκτέλεσης.

- Ενσωμάτωση της αμειβόμενης δομής της επιχείρησης στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων.

- Δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας και ενός εργασιακού κλίματος που να συντελούν σε μια επιτυχημένη στρατηγική υλοποίηση.

- Εγκατάσταση εσωτερικών συστημάτων υποστήριξης τα οποία να είναι ικανά να υποστηρίξουν το προσωπικό του οργανισμού στη προσπάθειά του να πραγματώσει το στρατηγικό του ρόλο αποτελεσματικά κάθε μέρα.

- Εγκαθίδρυση των καλύτερων πρακτικών και προγραμμάτων

- Χρησιμοποίηση εξ' ολοκλήρου της διοικητικής ιεραρχίας, απαραίτητης να συνενέσει στην εφαρμογή και να βελτιώνει συνεχώς, το τρόπο με τον οποίο εκτελείται η Διαμόρφωση πολιτικών που ενισχύουν την Στρατηγική.

- Παρότρυνση των εμπλεκομένων με τρόπο τέτοιο που να τους πείθει να κυνηγήσουν τους αντικειμενικούς στόχους ενεργητικά και αν είναι απαραίτητο, διαμόρφωση των καθηκόντων και των εργασιακών συμπεριφορών τους με τρόπο που να εξυπηρετεί αρτιότερα τις απαιτήσεις μιας Στρατηγική.

Σκοπός της διοικητικής αρχής είναι να δημιουργήσει “δεσμούς” όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα και του τι χρειάζεται για μια επιτυχημένη στρατηγική εκτέλεση. Όσο πιο καθορισμένοι είναι αυτοί οι “δεσμοί” , τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι και η προσπάθεια αυτή. Οι πιο σημαντικοί “δεσμοί” είναι αυτοί μεταξύ στρατηγικής και οργανικής ικανότητας, στρατηγικής και αμειβόμενου εργατιού προσωπικού, μεταξύ στρατηγικής και εσωτερικού συστήματος υποστήριξης και μεταξύ στρατηγικής και επιχειρηματικής κουλτούρας του οργανισμού (δηλαδή τις πρόσφατα αναδύζουσες αξίες και αρχές που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού, την αντίληψη του οργανισμού πάνω στο ανθρώπινο μάνατζεμεντ καθώς

και τους παγιωμένους τύπους συμπεριφοράς, της πρακτικής εργασίας και τον τρόπο σκέψης). Η ταύτιση του τρόπου, με τον οποίο ο οργανισμός ενεργεί ολοκληρωτικά, με το τι χρειάζεται για μια αποτελεσματική στρατηγική εκτέλεση βοηθά το οργανισμό να συσπειρωθεί πίσω από μια κοινή αποστολή, την διεκπεραίωση μιας συγκεκριμένης Στρατηγικής.

Η διαδικασία της Στρατηγικής εφαρμογής αποτελεί μακράν το πιο πολύπλοκο και χρονοβόρο κομμάτι του Στρατηγικού μάνατζμεντ. Τέμνει στην ουσία, όλες τις όψεις της διοικητικής πρακτικής. Η ατζέντα δράσεων των υπευθύνων για την Στρατηγική εφαρμογή αναδεικνύει τα λεπτά εκείνα σημεία και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να αντιμετωπιστούν ώστε να έχουμε μια πραγματικά αποδοτική προσπάθεια.

Κάθε μάνατζερ, πρέπει να απαντήσει στην εξής ερώτηση:

“ Τι πρέπει να γίνει, στον διοικητικό μου τομέα, στα πλαίσια εφαρμογής του Στρατηγικού σχεδιασμού και ποιός ο καλύτερος δυνατός τρόπος εκτέλεσης; ”.

Πόσο αναγκαίες κρίνονται κάποιες εσωτερικές αλλαγές που σχετίζονται με την εφαρμογή της στρατηγικής, εξαρτώνται, όχι μόνο από το βαθμό των στρατηγικών αυτών αλλαγών αλλά και από το πόσο αποκλίνουν κάποιες εσωτερικές πρακτικές από τις απαιτήσεις της Στρατηγικής και από το βαθμό σύμπτωσης της συγκεκριμένης Στρατηγικής πολιτικής με την κουλτούρα που διακρίνει έναν οργανισμό. Καθώς οι αναγκαίες αλλαγές και ενέργειες έχουν προσδιοριστεί, η διοίκηση πρέπει να επιβλέπει λεπτομερώς την διαδικασία εφαρμογής και να ασκεί την ανάλογη πίεση στον οργανισμό ώστε να μετασχηματίσει τους στόχους σε αποτελέσματα. Αναλόγως του όγκου των σχετικών εσωτερικών αλλαγών, η πλήρης εφαρμογή μπορεί να διαρκέσει από μερικούς μήνες μέχρι μερικά χρόνια.

1.12 Αξιολόγηση Προσπάθειας, Ανάλυση Νέων Εξελίξεων και Απαρχή Διορθωτικών Εφαρμογών.

Καμία από τις τέσσερις προηγούμενες λειτουργίες είναι ασκήσεις που εκτελούνται μία και μόνο φορά. Οι νέες συνθήκες που διαμορφώνονται καλούν για διορθωτικές αλλαγές. Οι μακρύπνοες κατευθύνσεις ίσως χρειαστεί να ανασχεδιαστούν, η επιχείρηση να επαναπροσδιοριστεί και το όραμα της διοίκησης για το μέλλον του οργανισμού να συρρικνωθεί ή να εμπλουτιστεί. Οι ποιοτικοί στόχοι που αφορούν στην απόδοση του οργανισμού, μπορεί να χρειαστούν να ανέβουν μια κλίμακα ποιο πάνω είτε να χαμηλώσουν λίγο υπό το φως προηγούμενων εμπειριών και μελλοντικών σχεδίων. Η Στρατηγική ίσως χρειαστεί να επαναπροσδιοριστεί, είτε εξαιτίας μετατροπών στις κατευθύνσεις ανοιχτού χρονικού ορίζοντα, είτε επειδή νέοι στόχοι έχουν τεθεί είτε εξαιτίας αλλαγών στις συνθήκες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ζει και κινείται ο οργανισμός.

Επίσης, η έρευνα για τη βελτίωση του τρόπου εκτέλεσης των εντολών του Στρατηγικού σχεδιασμού είναι αδιάλειπτη. Ενίοτε, κάποια στάδια της διαδικασίας εφαρμογής δεν βαδίζουν σύμφωνα με την αρχική μελέτη με αποτέλεσμα κάποιες αλλαγές να είναι απαραίτητες. Η πρόοδος είναι τυπικά ανομοιογενή: πιο γρήγορη σε ορισμένα σημεία και πιο βραδύς σε άλλα. Ορισμένες εργασίες διεκπεραιώνονται με σχετική ευκολία ενώ άλλες παρουσιάζουν ορισμένες ευαισθησίες. Γενικότερα, η πολυσήμαντη εργασία της εφαρμογής θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως μια εξελίσιμη διαδικασία και όχι ως ένα γεγονός. Συναντάται στις διάφορες κοινοπραξίες διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών προερχόμενες από ομαδική ή ατομική προσπάθεια εντός του οργανισμού.

Επανεξέταση προϋπολογισμών, αλλαγές πολιτικών, αναδιάρθρωση, μετατάξεις προσωπικού, ανασχεδιασμός δραστηριοτήτων και εργατικών διαδικασιών, αλλαγή κουλτούρας και επαναπροσδιορισμός πολιτικών μισθοδοσίας είναι τυπικές ενέργειες

που καλούνται οι μάνατζερ να εφαρμόσουν ώστε να παράγουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

1.13 Γιατί το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Είναι μία Συνεχής Διαδικασία;

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια συνεχής διαδικασία διότι κάθε μία από τις πέντε βασικές του λειτουργίες, απαιτούν επίμονη και αδιάκοπη αξιολόγηση. Ο μάνατζερ, στη προσπάθεια του να προχωρήσει ή να αλλάξει κάτι, δεν μπορεί να λειτουργεί σε χρόνο περιοδικό. Τίποτα σχετικά με τη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ δεν είναι τελικό. Όλες οι προηγούμενες ενέργειες αποτελούν αντικείμενο επανεξέτασης καθώς οι συνθήκες του περιβάλλοντα χώρου αλλάζουν και καινούργιες ιδέες για τελειοποίηση αναδύονται. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία σε συνεχή κίνηση. Οι αλλαγές στην κατάσταση του οργανισμού που οφείλονται είτε από εσωτερικούς είτε από εξωτερικούς παράγοντες ή και τα δύο, κινητοποιούν το μηχανισμό για στρατηγικούς ελιγμούς προσαρμογής στα νέα δεδομένα.

Η διαδικασία αξιολόγησης της εκτέλεσης του σχεδίου και απαρχής διορθωτικών κινήσεων αποτελεί ταυτόχρονα το τέλος και την αρχή του κύκλου εργασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Το έναυσμα για εξωτερικά ή εσωτερικά γεγονότα μας εξασφαλίζει ότι αργά ή γρήγορα, κάποιες επανεξετάσεις σε θέματα αποστολής, στόχων, στρατηγικής και εφαρμογής, θα είναι απαραίτητες. Σύμφωνα με τη σύγχρονη τέχνη της διοίκησης, είναι πάντοτε απαραίτητο να μοχθείς για καλύτερη απόδοση, για εύρεση τρόπων που βελτιώνουν την υπάρχουσα στρατηγική και του τρόπου με τον οποίο αυτή εκτελείται.

Οι επιδιορθώσεις συνήθως αφορούν λεπτές κινήσεις. Καταστάσεις που απαιτείται μεγαλύτερος στρατηγικός αναπροσδιορισμός εμφανίζονται περιοδικά, άλλοτε ως αποτέλεσμα σημαντικών εξωτερικών εξελίξεων και άλλοτε ως φυσικό επακόλουθο επικίνδυνων και ασταθών οικονομικών επιλογών. Οι Στρατηγικοί Μάνατζερ θα πρέπει να παραμένουν σε συνεχή επαφή με τέτοιες

καταστάσεις ώστε να τις αξιολογούν και να κρίνουν αν είναι απαραίτητη μία διορθωτική επέμβαση ή όχι. Είναι καθήκον τους να οσφραίνονται τους ανέμους της αλλαγής, να αναγνωρίζουν σημαντικές αλλαγές εκ των προτέρων και να προχωρούν σε διορθώσεις.

1.14 Ποιος Εκτελεί τις πέντε (5) Βασικές Λειτουργίες του Στρατηγικού Μάνατζεμεντ;

Ο ποιο αναγνωρίσιμος και σημαντικός στρατηγικά μάνατζερ ενός οργανισμού, είναι ο Chief Executive Officer (CEO), όπως καλείται στη διεθνή επιχειρηματική ορολογία. Ο τίτλος του CEO καλύπτει πολλούς ρόλους και λειτουργίες όπως αυτόν του chief direction-setter, του chief objective-setter, του chief strategy-setter και του chief strategy implementer για ολόκληρη την επιχείρηση. Ο CEO είναι ο τελικός υπεύθυνος στην καθοδήγηση των εργασιών της μορφοποίησης και εφαρμογής του στρατηγικού πλάνου για ολόκληρο τον οργανισμό, μολονότι πολλοί άλλοι μάνατζερ συνήθως συμβάλλουν και αυτοί. Αυτό που ο CEO διακρίνει ως στρατηγικά σημαντικό, αντικατοπτρίζεται συνήθως στην στρατηγική του οργανισμού και είναι αυτός που ντύνει, θα λέγαμε, τις μεγάλες στρατηγικές αποφάσεις και δράσεις, βάζοντας την προσωπική του πινελιά αποδοχής.

Οι αντιπρόεδροι ή Vice presidents (VP), όπως διεθνώς αποκαλούνται, των διαφόρων τμημάτων όπως αυτού της παραγωγής, του marketing, των οικονομικών, του ανθρώπινου δυναμικού, και άλλων σημαντικών λειτουργικών τμημάτων έχουν επίσης σημαντικές υπευθυνότητες στρατηγικού σχεδιασμού και στρατηγικής εφαρμογής. Όλοι οι μάνατζερ μαζί, καθοδηγούμενοι από τους ανωτέρους τους, συμβάλλουν στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της Στρατηγικής του οργανισμού.

Ένας από τους πρωταρχικούς λόγους για τους οποίους μεσαίοι και κατώτεροι αξιωματικά μάνατζερ λαμβάνουν μέρος στη δημιουργική στρατηγική ομάδα είναι διότι όσο ποιο ενωμένο γεωγραφικά και ομογενοποιημένο είναι το επιχειρησιακό κέντρο λήψης αποφάσεων

τόσο πιο εύκολο γίνεται για τους ανώτατους την ιεραρχία, να επινοήσουν και να κάνουν πράξη όλες τις αναγκαίες ενέργειες και προγράμματα. Αποτελεί άλλωστε κοινή πρακτική για ανώτατα διοικητικά στελέχη η μεταβίβαση κάποιων δημιουργικών στρατηγικών ευθυνών σε δευτερεύοντα τη βαθμίδα στελέχη, που διοικούν τα διάφορα υπο-τμήματα ώστε συγκεκριμένα στρατηγικά αποτελέσματα να επιτευχθούν.

Στις περιπτώσεις πολυδιάστατων επιχειρηματικών οργανισμών όπου η στρατηγική πολλών διαφορετικών επιχειρήσεων πρέπει να συμπτυχθεί σε μια κοινή λογική, παρατηρούμε συνήθως ότι υπάρχουν τέσσερα διακριτά επίπεδα στρατηγικών μανάτζερ:

- Ο Chief Executive Officer και άλλοι ανώτερα διοικητικά στελέχη σε επίπεδο συνεργασίας οι οποίοι έχουν πρωταρχική ευθύνη και προσωπική αρμοδιότητα για υψηλού επιπέδου στρατηγικές αποφάσεις που επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό καθώς και το σύνολο των διαφόρων ανεξάρτητων επιχειρήσεων στις οποίες ο όμιλος δραστηριοποιείται.

- Μανάτζερ που έχουν υπευθυνότητα κέρδους ή ζημιάς για μια συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα και στους οποίους έχει παραχωρηθεί ένας εξαιρετικά σημαντικός ρόλος στη διαμόρφωση και εγκατάσταση στρατηγικής για αυτή τη μονάδα.

- Μανάτζερ βασικών λειτουργικών τμημάτων μιας επιχειρηματικής μονάδας οι οποίοι έχουν τον έλεγχο των τμημάτων αυτών (όπως αυτού της παραγωγής, του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ, του οικονομικού τμήματος, του τμήματος R&D ή αλλιώς έρευνας και ανάπτυξης, του τμήματος προσωπικού) και των οποίων βασικό ρόλος είναι η υποστήριξη του γενικού επιχειρηματικού στρατηγικού σχεδιασμού με στρατηγικές δράσεις στον τομέα τους.

- Μανάτζερ μεγάλων λειτουργικών μονάδων (εργοστασίων, περιφέρειας, εμπορικών συλλόγων, τοπικών ενώσεων) οι οποίοι έχουν άμεση συμμετοχή στην προσπάθεια ανάπτυξης των δομικών στοιχείων μιας στρατηγικής προσπάθειας καθώς επίσης και στην εγκατάσταση και εκτέλεση του ολικού στρατηγικού σχεδιασμού, σε επίπεδο βάσης, στην περιοχή τους.

1.15 Ο Ρόλος και το Αντικείμενο των Στρατηγικών Σχεδιαστών

Εάν τα υψηλόβαθμα και μεσαία διοικητικά στελέχη παίζουν τους πρωταγωνιστικούς ρόλους στη προσπάθεια στρατηγικής δημιουργίας και στρατηγικής εγκατάστασης στους τομείς ευθύνης τους, τότε σε τι αναφέρεται ο όρος Στρατηγικού σχεδιαστή;⁶ Υπάρχει ο θεμιτός χώρος σε μια μεγάλη μονάδα για ένα τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού, απαρτιζόμενο από ειδικούς στο σχεδιασμό και στη στρατηγική ανάλυση;

Η απάντηση είναι ναι. Όμως, ρόλος ενός τμήματος στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει, πρωταρχικά, να είναι η προσπάθεια συλλογής και οργάνωσης πληροφοριών που οι στρατηγικοί δημιουργοί, οι μάνατζερ δηλαδή χρειάζονται, η εγκαθίδρυση και διαχείριση ενός ετήσιου κύκλου στρατηγικής αξιολόγησης μέσω του οποίου οι προαναφερόμενοι θα αναθεωρούν και θα βελτιώνουν τα στρατηγικά τους σχέδια και ο συντονισμός τη όλης διαδικασίας ανασκόπησης και αποδοχής των στρατηγικών σχεδίων που αναπτύσσονται από τα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Οι στρατηγικοί σχεδιαστές μπορούν να βοηθήσουν τους μάνατζερ όλων των επιπέδων να σωματοποιήσουν όλα τα σημεία στα οποία πρέπει να αναφερθούν και επιπλέον να παρέχουν δεδομένα, να βοηθούν στην ανάλυση της βιομηχανίας και του ανταγωνισμού και να διανέμουν πληροφορίες σχετικά με την απόδοση της στρατηγικής εφαρμογής.

Όμως, οι στρατηγικοί σχεδιαστές, δεν θα πρέπει να παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις, να προετοιμάζουν στρατηγικά σχέδια ή να υποδεικνύουν πολιτικές στρατηγικών δράσεων και να οικειοποιούνται των υποχρεώσεων των στρατηγικών δημιουργών, των μάνατζερ δηλαδή, σε βάρος μεγάλων επιχειρηματικών οργανισμών.

⁶ A.A. Thompson, A.J. Strickland, "Strategic Management: Concepts and Cases", 1996, 9th edition, p.p. 17

1.16 Ο στρατηγικός ρόλος των Διοικητικού Συμβουλίου

Από τη στιγμή που η κύρια ευθύνη της σύλληψης και εκτέλεσης στρατηγικής βαραίνει τους μάνατζερ-κλειδιά, ο αρχηγικός στρατηγικός ρόλος του διοικητικού συμβουλίου (Board of Directors) ενός οργανισμού είναι να εξετάσει εάν η γενική προσπάθεια της διοίκησης της στρατηγικής διαδικασίας γίνεται επαρκώς. Τα διοικητικά συμβούλια συνήθως αναθεωρούν σημαντικές στρατηγικές κινήσεις και επίσημα επικυρώνουν τα στρατηγικά πλάνα του Senior Manager δηλαδή του Γενικού διευθυντή της επιχείρησης. Μια διαδικασία που καθιστά το διοικητικό συμβούλιο τελικώς υπεύθυνο για τις προγραμματισμένες στρατηγικές δράσεις. Σπάνια μπορούν ή πρέπει οι σύμβουλοι να παίξουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαμόρφωση στρατηγικής. Άμεση υποχρέωσή τους είναι να εγγυηθούν ότι όλες οι προτάσεις αναλύθηκαν και λήφθηκαν υπόψη επαρκώς και ότι οι προτεινόμενες στρατηγικές δράσεις είναι ανώτερες από τις υπάρχουσες εναλλακτικές.

Επόμενη αποστολή των συμβούλων είναι η αξιολόγηση των ικανοτήτων και του κύρους των διευθυντών. Το Συμβούλιο πρέπει να αποφασίσει εάν ο Chief Executive Officer (CEO), κάνει καλά τη δουλειά του στο τομέα της στρατηγικής (ως βάση για έγκριση αυξήσεων αποδοχών και μόνους και κριτήριο παραμονής ή απομάκρυνσής του) και να αξιολογήσει τις στρατηγικές ικανότητες των υπολοίπων ανώτατων διοικητικών υπαλλήλων ώστε να φθάσουν τα επίπεδα του CEO. Τα τελευταία χρόνια, στη General Motors, στην IBM, στην American Express, στη Goodyear, και στη Compaq Computer, οι σύμβουλοι των εταιριών κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη δεν προσάρμοζαν τη στρατηγική των εταιριών τους τόσο γρήγορα και σε τόσο βάθος σε σχέση με τις αλλαγές που σάρωναν τις αγορές τους. Ασκούσαν πιέσεις στον CEO να παραιτηθεί και εγκαθιστούσαν νέα ηγεσία, ικανή να δώσει νέα στρατηγική ώθηση.

Κεφάλαιο 2

Στρατηγική των Επιχειρήσεων

Κεφάλαιο 2^ο

Εμβάθυνση και επιμέρους ανάλυση

2.1 Διεύρυνση του ορισμού της Στρατηγικής

2.1.1 Τα πέντε Ps του Mintzberg

Κατά τον Henry Mintzberg⁷ η έννοια της στρατηγικής είναι αρκετά πολύπλοκη. Το πολυσύνθετο περιεχόμενό της είναι σκόπιμο να αποδοθεί με περισσότερες από μία διαστάσεις. Όπως και στην επιστήμη του Μάρκετινγκ συναντάμε τα 4P (Product, Price, Place, Promotion), έτσι και η στρατηγική έχει τα δικά της 5Ps, που διευρύνουν τον ορισμό της και αναλύουν περισσότερο το χαρακτήρα και τη φύση της. Η στρατηγική λοιπόν κατά τον Mintzberg μπορεί να ειπωθεί μέσα από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων: ως σχέδιο (plan), ως τέχνασμα (Ploy), ως υπόδειγμα (Pattern), ως τοποθέτηση (Position) και ως προοπτική (Perspective).

Η Στρατηγική ως Σχέδιο (Plan)

Με βάση το μοντέλο του ορθολογικού προγραμματισμού, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή⁸. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Ως σχέδιο δε, αποσκοπεί στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και στον επηρεασμό τους προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

⁷ "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", California, Management Review, 1987, p.645-666

Η Στρατηγική ως Τέχνασμα (Ploy)

Πέρα από σχέδιο, η στρατηγική παίρνει συχνά τη μορφή τεχνάσματος. Δηλαδή ο οργανισμός επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα του δώσουν το προβάδισμα και θα τον βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο – ανταγωνιστή. Η στρατηγική και σε αυτήν την περίπτωση, είναι ένα σχέδιο, το περιεχόμενό του, ωστόσο, είναι πιο εξειδικευμένο και σταθερά προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

Η Στρατηγική ως Υπόδειγμα (Pattern)

Και οι δύο προηγούμενες διαστάσεις που παρατέθηκαν (plan, ploy), εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

Έτσι, η προϋπαρξη κάποιου καλά προετοιμασμένου και πλήρους σχεδίου, δεν εγγυάται την πραγματοποίηση του περιεχομένου του. Στην πράξη μάλιστα, έχει παρατηρηθεί ότι ένα μέρος μόνο των προθέσεων του επιχειρηματία ή της διοίκησης του οργανισμού που εμπεριέχονται στη στρατηγική της υλοποιούνται, ενώ το υπόλοιπο, συχνά Δε και το μεγαλύτερο μέρος, παραμένει απραγματοποίητο. Συμβαίνει ακόμα, η στρατηγική μιας επιχείρησης να μη βασίζεται σε προθέσεις ή προσχέδια. Αλλά να έχει αναδυθεί μέσα από τα γεγονότα (emergent strategy). Ανεξάρτητα, επομένως, από την προϋπαρξη ή όχι σχεδίων και προθέσεων, η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες εκείνες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και συνιστούν κατ' αυτόν τον τρόπο ένα είδος υποδείγματος.

⁸ "Having trouble with your Strategy? Then Map it", Harvard Business Review, Sep – Oct 2000, p.167-176

Η Στρατηγική ως Τοποθέτηση (Position)

Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική ενός οργανισμού; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Προκειμένου να απαντήσει στα βασικά αυτά ερωτήματα ο Mintzberg αντιδιαστέλλει την έννοια της στρατηγικής με αυτήν της «τακτικής» (ή «τακτικών»). Σχολιάζει, λοιπόν, ότι οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική. Τονίζει, ωστόσο, ο συγγραφέας ότι θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν κάποιες φορές να αποδειχτούν άκρως στρατηγικής σημασίας. Ως παράδειγμα παραθέτει τον Henry Ford που έχασε στην αγορά τη μάχη έναντι της General Motors, γιατί αρνήθηκε να αποδώσει στρατηγική σημασία σε ένα θέμα που του φαινόταν λεπτομέρεια και συνέχισε την παραγωγή αυτοκινήτων αποκλειστικά μαύρου χρώματος⁹.

Από την ανάλυση αυτή προκύπτει ότι κάτι που σήμερα κρίνεται ότι άπτεται του τακτικού μόνο προγραμματισμού, είναι πολύ πιθανό να αποδειχθεί αύριο στρατηγικής σημασίας. Σύμφωνα με την παρούσα διάσταση, η στρατηγική είναι τοποθέτηση του οργανισμού στο περιβάλλον του. Ο οργανισμός τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό κατά τέτοιο τρόπο ώστε, εάν είναι δυνατό, να τον εκτοπίσει.

Η Στρατηγική ως Προοπτική (Perspective)

Σύμφωνα με την προηγούμενη παράγραφο « η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ότι είναι η προσωπικότητα για το άτομο »¹⁰. Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό του

⁹ Έχει μείνει παροιμιώδης η φράση του « οι πελάτες μας μπορούν να επιλέξουν αυτοκίνητο οποιουδήποτε χρώματος, αρκεί αυτό να είναι μαύρο »

¹⁰ Β. Παπαδάκης, « Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία », 2002, σελ.42

οργανισμού και στην ιδεολογία των ατόμων που τον απαρτίζουν. Η ιδεολογία ενός οργανισμού, που δεν είναι τίποτα άλλο από τον τρόπο με τον οποίο αυτός αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω του, μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Έτσι, υπάρχουν οργανισμοί που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους αναγωνιστές τους, ως απόρροια της ιδεολογίας των μελών των. Στα πλαίσια του τελευταίου αυτού του ορισμού, η στρατηγική δεν είναι παρά μια ιδέα, μια επινόηση, κάτι το απόλυτα άπιαστο, που ωστόσο επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς του οργανισμού και που έχει γίνει αποδεκτό από το σύνολό των μελών του, έτσι ώστε να γίνεται λόγος για “ συλλογικό νου ”¹¹.

2.1.2 Συσχέτιση των πέντε (5) Ps του Mintzberg

Μετά την ανάλυση των πέντε Ps του Mintzberg, είναι φανερό ότι υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ τους. Για παράδειγμα η στρατηγική ως προοπτική, δεν έρχεται σε σύγκρουση με την έννοια της ως σχεδίου ή υποδείγματος και αντίστροφα. Πραγματικά, οι σχέσεις μεταξύ των πέντε Ps είναι πολλές και πολύπλοκες και δύσκολο να εξανηθούν. Στο παρόν, θα επιχειρηθεί ανάλυση μερικών από αυτών.

Αρχικά, είναι χρήσιμο να αναφέρουμε ότι η συσχέτιση προοπτικής και σχεδίου δεν είναι μονοσήμαντη: η ίδια η προοπτική είναι ένα σχέδιο, αλλά και η ίδια η προοπτική οδηγεί στη δημιουργία σχεδίου. Παρόμοια, και ένα προϋπάρχον σχέδιο μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης προοπτικής μέσα στην επιχείρηση, όπως έχει και προηγούμενα επισημανθεί.

Πολύ ενδιαφέρουσα είναι η συσχέτιση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ “ υποδείγματος ” και “ σχεδίου ”. Μερικές φορές διαπιστώνεται συγκεκριμένες πολιτικές και ενέργειες που έχουν ακολουθηθεί να οδηγούν σε μια δεδομένη επιθυμητή κατάσταση, χωρίς αυτό να είναι απαραίτητη και προσχεδιασμένο ή να έχει προβλεφθεί. Τότε μπορεί να

¹¹ J. Quinn, “ The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases ”, Prentice – Hall, 1998, 1st edit.

δούμε μια στροφή της στρατηγικής και η αξιοποίηση αυτής της κεκτημένης θέσης στην αγορά να γίνει βασικό στρατηγικό σχέδιο. Το σχέδιο, δηλαδή, να δημιουργείτε μέσα από την πράξη (υπόδειγμα) και οι προθέσεις μέσα από τις ενέργειες.

Είναι σχετικά εύκολο να συλλάβει κανείς τη συσχέτιση μεταξύ “ προοπτικής ” και “ υποδείγματος ”, από την άποψη ότι είναι λογικό να αναμένεται η ιδεολογία που διέπει τα μέλη μιας επιχειρηματικής μονάδας να επηρεάσει δραστικά τη συμπεριφορά της και, επομένως, τις πράξεις που αποτελούν το “υπόδειγμα” που αυτή δείχνει να ακολουθεί διαχρονικά. Συμβαίνει, ωστόσο, και το αντίστροφο. Συχνά η ιδεολογία-προοπτική προκύπτει μέσα από την πράξη της επιχειρηματικής δράσης. Η επιχείρηση, έχοντας αποκτήσει συγκεκριμένη εμπειρία μέσα από τις ενέργειες που έχει αναλάβει στο παρελθόν, είναι σε θέση να διαμορφώσει την ιδεολογία της.

Έχει αποδειχτεί στην πράξη ότι η ιδεολογία ή η προοπτική είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν από τη στιγμή που διαμορφώνονται¹². Από τα πέντε Ps, μάλιστα, είναι το πρώτο που μπορεί να χαρακτηριστεί “ αμετάβλητο ” διαχρονικά. Πρόκειται για “ πιστεύω ” και αντιλήψεις που παγιώνονται στις συνειδήσεις των δρώντων μέσα σε μια επιχείρηση και εκδηλώνονται ακόμη και υποσυνείδητα. Είναι δε αξιοσημείωτο ότι τα σχέδια και οι τοποθετήσεις του οργανισμού στο περιβάλλον του, είναι δεκτικά αλλαγών μόνο εάν οι δυνητικές αλλαγές αφήνουν ανεπηρέαστη την ιδεολογία-προοπτική που ασπάζονται τα μέλη. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ άλλοτε, συζητάμε για επιχειρησιακά στερεότυπα ή διοικητικά στερεότυπα (mental models ή mindsets) και το πώς αυτά επηρεάζουν άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά τη λήψη αποτελεσματικών στρατηγικών αποφάσεων.

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι οι συσχετίσεις μεταξύ των SPs ούτε απλές είναι, ούτε γνωστές εκ των προτέρων. Είναι λανθασμένη η αντίληψη που θέλει κάποιο από αυτά να υπερτερεί έναντι των άλλων ή να συγκρούονται μεταξύ τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι δυνατό, το ένα να μπορεί να υποκαταστήσει το

¹² J. Quinn, “ The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases ”, Prentice – Hall, 1998, 1st edit.

άλλο, αλλά στην πλειοψηφία των περιπτώσεων αλληλοσυμπληρώνονται. Επιπλέον, μας χρειάζονται και τα πέντε, γιατί το καθένα χωριστά και όλα μαζί διαχέουν φως στις πολυάριθμες πτυχές της πολύπλοκης έννοιας της στρατηγικής ενός οργανισμού.

2.1.3 Τελικά Τι είναι Στρατηγική;

Στις προηγούμενες παραγράφους παρουσιάστηκε η άποψη περί στρατηγικής μερικών από τους πλέον γνωστούς ακαδημαϊκούς στο χώρο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Και όμως, μονοσήμαντη απάντηση στο ερώτημα “ τι είναι στρατηγική; ”, δεν υπάρχει. Κατά πολλούς στρατηγική είναι η προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, για άλλους είναι η ανάπτυξη ικανοτήτων με τις οποίες μπορεί ένας οικονομικός οργανισμός να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά του.

Άλλοι βλέπουν τη στρατηγική ως ένα καλοσχεδιασμένο πρόγραμμα και άλλοι ως μια μορφοποίηση που προκύπτει μέσα από σημαντικές (στρατηγικές) αποφάσεις του παρελθόντος. Ομοφωνία ως προς το πώς ορίζεται η στρατηγική δεν υπάρχει στην διεθνή βιβλιογραφία. Η παρούσα μελέτη, μπορεί να διακρίνει έναν ορισμό της στρατηγικής, αυτόν των Johnson and Scholes¹³, στην προσπάθειά της να αντλήσει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να προσφέρουν τις βάσεις πάνω στις οποίες θα στηριχθεί η μετέπειτα ανάλυση:

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

¹³ G. Johnson & K. Scholes, “Exploring Corporate Strategy: Text and Cases”, London, Prentice Hall Europe, 1999, 5th edition, p.10

Τα Κόρια Χαρακτηριστικά λοιπόν μιας Στρατηγικής Είναι:

1. Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
2. Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
3. Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
4. Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

2.2 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον του οικονομικού οργανισμού είναι ο χώρος όπου η διοίκηση του πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Αυτό, διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους συνιστώσες: το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον το οποίο επηρεάζει όχι μόνο τον συγκεκριμένο οργανισμό αλλά και οποιονδήποτε άλλον ο οποίος δραστηριοποιείται στον ίδια π.χ. χώρα, και το μικρο περιβάλλον δηλαδή το άμεσο οικονομικό περιβάλλον του οργανισμού^{14 15}.

Το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον επιδρά σε μεγάλο βαθμό στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να χωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις: α) το οικονομικό περιβάλλον, β) το τεχνολογικό περιβάλλον, γ) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, δ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, ε) το δημογραφικό περιβάλλον και στ) το παγκόσμιο περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτών, μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST-DG προερχόμενη από τα αρχικά των λέξεων Political, Economical, Social, Technological, Demographic και Global.

Η ανάλυση PEST-DG εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μακρο

¹⁴ Σ. Λιούκας, "Επιχειρησιακή πολιτική και Στρατηγική: Πανεπιστημιακές παραδόσεις", Αθήνα, 1995

¹⁵ M. Coulter, "Strategic Management in Action", NJ, Prentice Hall, 2002, 2nd edition, chap.3

περιβάλλοντος. Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο διεθνοποιημένο περιβάλλον της π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κλπ και να προετοιμαστεί έτσι αρτιότερα για τις μελλοντικές προκλήσεις.

Τα οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου της βιομηχανίας, θέτουν όρια στην επιλογή του μοντέλου της στρατηγικής που ένας οργανισμός μπορεί να ακολουθήσει. Στην ανάλυση του κλαδικού οικονομικού μικρο περιβάλλοντος δηλαδή της βιομηχανίας και του ανταγωνισμού, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (industrial structural analysis). Αυτό, γνωστό και ως μοντέλο του Porter¹⁶, 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 του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, εξετάζονται πιο αναλυτικά οι δύο αυτές τεχνικές μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος.

2.3 Ανάλυση του Ευρύτερου Μάκρο Περιβάλλοντος

Στην προσπάθειά τους να αναλύσουν το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον τα στελέχη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα καθώς αυτό είναι πολυδιάστατο και κατά συνέπεια δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, είτε άμεσα είτε έμμεσα.

¹⁶ M. Porter, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985

Η Πολιτική / Νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που μπορούν να επηρεάσουν, ακόμα και να προσδιορίσουν την έκταση και το αντικείμενο της οικονομικής δραστηριότητας ενός οργανισμού. Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η γνώση του πολιτικού και νομικού περιβάλλοντος από πολυεθνικούς οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες υπό διαφορετικές συνθήκες.

Η Οικονομική διάσταση του ευρύτερου μάκρο περιβάλλοντος αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί και θα αναπτυχθεί η παραγωγική δραστηριότητα μιας οικονομικής μονάδας. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οικονομίας, όπως οικονομική δείκτες, πληθορισμός, ΑΕΠ αφορούν άμεσα έναν οργανισμό που συμμετέχει με την παραγωγή του στην οικονομία αυτή. Τάσεις ανάπτυξης και επενδυτικά προγράμματα ίσως προβούν ως ευκαιρίες. Βάση θα πρέπει να δοθεί και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου καθώς οι τάσεις και συνθήκες μεταξύ ολόκληρης της οικονομίας και του κλάδου είναι δυνατόν να διαφέρουν π.χ. σε μια αναπτυσσόμενη οικονομία με μεγάλα προβλήματα ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών να γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη.

Η Κοινωνική / Πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι παράγοντες αυτής της διάστασης που αφορούν την επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, τα καταναλωτικά πρότυπα, το επίπεδο της μέσης μόρφωσης των καταναλωτών, η στάση τους απέναντι στην εργασία και η διαχείριση του ελεύθερου χρόνου.

Η Δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος. Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και δημιουργούν νέες συνθήκες στο ευρύτερο περιβάλλον των σύγχρονων οργανισμών είναι: η παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη με αύξηση των ανθρώπινων αναγκών, η επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο κάτι που για ορισμένες

αγορές είναι απειλή ενώ την ίδια ώρα για άλλες αποτελεί ευκαιρία και η μετακίνηση από πλευράς επιχειρήσεων, από μαζικές αγορές σε άλλες πιο μικρές και εξειδικευμένες αγορές.

Η Τεχνολογική διάσταση αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα σε μια οικονομία και που είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν την δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισαγάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογική ανακάλυψη είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά σε αυτήν. Συχνά οι πωλήσεις με βάση προϊόντα παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για σημαντική χρονική περίοδο, κυρίως, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει, συνεχίζουν να την υποστηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς. Κατά αυτή την έννοια, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της υπάρχουσας.

Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα (βλέπε σημερινή ασταθή κατάσταση εξαιτίας της τρομοκρατίας και επίδρασή της στον διεθνή οικονομικό χώρο), όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς.

Στον πίνακα 2.1 που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα παρατίθενται μερικές από τις κυριότερες διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όπως αυτές αναλύονται στις προηγούμενες παραγράφους:

**Πίνακας 2.1: Ανάλυση Ευρύτερου Μάκρο Περιβάλλοντος
μιας Επιχείρησης**

<p>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν - Επιτόκιο - Προσφορά χρήματος - Πληθωριστικές τάσεις - Επίπεδο ανεργίας - Έλεγχοι μισθών / τιμών - Υποτίμηση / ανατίμηση - Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας - Διάθεση εισοδήματος 	<p>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη - Ιδιωτική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη - Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών - Προστασία ευρεσιτεχνών - Νέα προϊόντα και υπηρεσίες - Πρόοδος στην υλοποίηση των ευρημάτων της τεχνολογικής έρευνας - Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμούς
<p>ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων - Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος - Φορολογία - Ειδικά κίνητρα - Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου - Πολιτική σταθερότητα - Εργασιακό καθεστώς 	<p>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Αλλαγές στο τρόπο ζωής - Καταναλωτικά πρότυπα - Θρησκευτικά πρότυπα - Μετακίνηση του πληθυσμού - Ξένες επιρροές
<p>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού - Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού - Ρυθμός γεννήσεων - Μέση διάρκεια ζωής 	<p>ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Νέες διεθνείς αγορές - Αλλαγές στις υφιστάμενες αγορές - Διεθνή πολιτικά και οικονομικά δρώμενα - Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών

2.4 Ανάλυση του Μίκρο Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Ανάλυση της Βιομηχανίας και του Ανταγωνισμού

Πέρα από την ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος, μια επιχείρηση πρέπει να δώσει μεγαλύτερο βάρος στην ανάλυση του μίκρο περιβάλλοντός της αφού αυτό είναι που την επηρεάζει και την “απειλεί” άμεσα. Η ανάλυση της βιομηχανίας και του ανταγωνισμού είναι υψίστης σημασίας για αυτό και απαιτεί λεπτομερή αναφορά. Υπάρχουν διάφορες τεχνικές ανάλυσης, στην περίπτωση μας όμως θα χρησιμοποιήσουμε το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter.¹⁷ Συχνά, το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται “δομική ανάλυση ενός κλάδου” (structural analysis of an industry) ή πιο απλά, ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

2.4.1 Ανάλυση του Υποδείγματος Των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Όπως και στην αρχή του κεφαλαίου αναφέρθηκε, το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

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 βοηθητικά στοιχεία για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο η δομή του κλάδου της επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και τα ποσοστά κερδοφορίας μιας οικονομικής μονάδας. Κατά συνέπεια, μέσα από τη δομική ανάλυση ενός κλάδου, εκτιμάται και η συνολική ελκυστικότητα αυτού.

Επίσης, μια τέτοια ανάλυση, είναι δυνατόν να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι για παράδειγμα, μια τεχνολογική καινοτομία ή μια στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Με αυτόν τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν τις δίνονται να αλλάξει η ίδια τη δομή του κλάδου. Να αλλάξει, με άλλα λόγια, τους κανόνες του παιχνιδιού της αγοράς προς όφελός της, επιδρώντας με κατάλληλες κινήσεις στις πέντε δυνάμεις του Porter. Στη συνέχεια ακολουθεί αναλυτικότερη παρουσίαση των προσδιοριστικών δυνάμεων του ανταγωνισμού.¹⁸

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύει καινούργιες επιχειρήσεις και να αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπάρχουσών και των νέων. Η ανταγωνιστική απειλή από την είσοδο νέων μονάδων παραγωγής είναι πιο ισχυρή όταν οι φράχτες του κλάδου είναι χαμηλοί, όταν οι μονάδες - ηγέτες του κλάδου δεν παρουσιάζονται πρόθυμοι ή έτοιμοι να

¹⁷ M. Porter, "Competitive Strategy", NY: The Free Press, 1980

¹⁸ A. Thompson Jr. & A. J. Strickland III, "Strategic Management: Concepts and Cases", Boston, McGraw - Hill Irwin, 1996, 9th

πολεμήσουν σθεναρά ώστε να αποτρέψουν σε μία νεοεισερχόμενη μονάδα να κερδίσει έδαφος και όταν ο νεοεισερχόμενος προβλέπει στην απόκτηση ελκυστικών κερδών. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς ώστε να δυσκολέψει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου αναφέρονται συνοπτικά στον πίνακα 2.2 και αναλύονται στην συνέχεια.

Πίνακας 2.2: Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξαρτήτως μεγέθους
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί
- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

- **Οικονομίες κλίμακας.** Σε ορισμένους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγή, τόσο μικρότερο είναι και το ανά μονάδα κόστος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι νεοεισερχόμενες στον κλάδο παραγωγής επιχειρήσεις να αδυνατούν να καρπωθούν τα οφέλη των οικονομιών κλίμακας εξαιτίας μικρής παραγωγής και συνεπώς αυξημένου κατά μονάδα κόστους. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις αυτές να είναι λιγότερο ανταγωνιστικές σε σχέση με τις υφιστάμενες.

- **Απαιτήσεις σε κεφάλαια.** Η είσοδος ενός μιας οικονομικής μονάδας σε έναν νέο κλάδο απαιτεί την επένδυση σημαντικών κεφαλαίων τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού όσο και την κάλυψη των λειτουργικών και λοιπών διοικητικών εξόδων. Έτσι, μπορεί η είσοδος μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο να φαίνεται ελκυστική αλλά το κόστος αυτής της εισόδου να είναι απαγορευτικό.

- **Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξαρτήτως μεγέθους.** Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα έναντι των νεοεισαχθέντων τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν το “ know how ” της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, τη σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες, τη γνώση του κλάδου.

- **Διαφοροποίηση προϊόντος.** Η πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο που πρέπει να ξεπεράσουν οι καινούργιες επιχειρήσεις. Ο βαθμός στον οποίο ένα προϊόν θεωρείται μοναδικό στο είδος του προσδιορίζει και το κόστος αλλαγής για τους καταναλωτές από αυτό το προϊόν σε κάποιο άλλο. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα / μοναδικά είναι τα προϊόντα σε μια αγορά, τόσο πιο δύσκολο γίνεται για τις καινούργιες επιχειρήσεις να εισχωρήσουν και να αναπτυχθούν σε αυτή. Αυτό απαιτεί τη διάθεση μεγάλων χρηματικών ποσών σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προβολή και προώθηση των καινούργιων προϊόντων, δημιουργία δικτύου κλπ., για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν “ επί ίσοις όροις ”.

- **Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.** Βασικό εμπόδιο εισόδου κυρίως για τις οικονομικές μονάδες που παράγουν καταναλωτικά αγαθά. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα ενώ δείχνουν εμπιστοσύνη στα ήδη υπάρχοντα και αναγνωρίσιμα.

- **Νομικοί περιορισμοί.** Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων παραγωγικών μονάδων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς

κανονισμούς (π.χ. το μονοπώλιο του ΟΤΕ στη σταθερή τηλεφωνία μέχρι το 2001).

- **Φόβος της αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.** Η πιθανότητα αντεκδίκησης μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης από τις ήδη υπάρχουσες μπορεί να λειτουργήσει ως ανασταλτικός παράγοντας. Συχνά οι υπάρχουσες και καταξιωμένες μονάδες αντεπιτίθενται με μείωση τιμών, αύξηση μέσων προβολής, ενίοτε και με προσπάθεια δυσφήμισης της καινούργιας επιχείρησης.

Η μορφή, η έκταση και η αποτελεσματικότητα των παραπάνω εμποδίων μπορεί να διαφέρει από κλάδο σε κλάδο. Άλλωστε δεν αποκλείεται, μια επιχείρηση που έχει προετοιμαστεί για την είσοδό της σε μια αγορά, να μπορέσει να υπερπηδήσει όλα τα εμπόδια και να εισέλθει δυναμικά στο χώρο. Όλα εξαρτώνται από το ύψος της επένδυσης.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών¹⁹

Σε πολλούς κλάδους, τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους παραγωγής. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι εύκολο να αντιληφθούμε την εξαρτώμενη σχέση μεταξύ προμηθευτών και κόστους παραγωγής. Οι προμηθευτές ενός γκρουπ ανταγωνιστριών επιχειρήσεων είναι μία μεγάλη ανταγωνιστική δύναμη όταν έχουν επαρκή δυνατότητα διαμόρφωσης της τιμής (παζαρέματος) ώστε, να συμπιέσουν μεγάλες επιχειρήσεις σε μη πλεονεκτικές ανταγωνιστικές θέσεις σε σχέση με τις τιμές που μπορούν να διασφαλίσουν, σε σχέση με την ποιότητα και τη λειτουργικότητα των αγαθών που προμηθεύουν ή την αξιοπιστία των διανομέων τους.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες (Πίνακας 2.3):

¹⁹ R. M. Grant, "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications", Blackwell Business, 1998, 3rd edition

Πίνακας 2.3: Παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

- Αριθμός των προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Αναλυτικότερα, οι παράγοντες αυτοί είναι:

- **Αριθμός των προμηθευτών.** Όσο λιγότεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες από αυτούς είναι οι παραγωγικές μονάδες του κλάδου.
- **Μέγεθος και σημασία του αγοραστή.** Το μέγεθος και η δύναμη του αγοραστή μειώνει ανάλογα τη διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή.
- **Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών.** Όταν τα προϊόντα ενός προμηθευτή χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής διαφοροποίησης / μοναδικότητας, τότε η δυνατότητα αλλαγής για τους πελάτες είναι περιορισμένη. Σε αυτή τη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.
- **Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.** Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, η δυνατότητα αλλαγής εκ μέρους των αγοραστών είναι μεγάλη, κάτι που περιορίζει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.** Η διαπραγματευτική θέση των προμηθευτών μπορεί να ενισχυθεί, εάν έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν ένα βήμα εμπρός

στη παραγωγική διαδικασία και μπορέσουν οι ίδιοι να διαθέσουν τα προϊόντα τους στην αγορά.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν την αντίστοιχη των προμηθευτών. Οι αγοραστές εξελίσσονται σε δυνατές ανταγωνιστικές δυνάμεις εφόσον καταφέρουν να βελτιώσουν την συναλλακτική τους δραστηριότητα, αυξάνοντας την αποδοτικότητα του κεφαλαίου τους έναντι της τιμής, της ποιότητας, των υπηρεσιών ή άλλων όρων των πωλήσεων. Οι πελάτες ενός οικονομικού οργανισμού μπορούν να τον αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα στις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες που συνοπτικά παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.4:

Πίνακας 2.4: Παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

- **Μέγεθος του αγοραστή.** Όσο μεγαλύτερος και σημαντικότερος για την επιχείρηση είναι ο αγοραστής τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική αξία έχει.

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

- **Πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης και ειδικότερα για τα ποσοστά κέρδους.** Οι πελάτες ασκούν μεγάλες πιέσεις προς μείωση τιμών όταν γνωρίζουν τα κόστη των προμηθευτών τους και ειδικότερα το ποσοστό κέρδους με το οποίο προσφέρουν τα προϊόντα τους. Πολλές φορές όταν το κόστος παραγωγής μειώνεται, οι πελάτες μπορούν να ζητήσουν αντίστοιχη μείωση τιμών.

- **Ευαισθησία των αγοραστών στη τιμή.** Οι πελάτες μιας επιχείρησης μπορεί να ζητούν μείωση τιμών για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια σειρά από προϊόντα όταν αυτό ή αυτά αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος τους κόστους τους ή επειδή προσπαθούν να επιτύχουν αύξηση κέρδους. Σε αυτή τη 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 τον προμηθευτή τους. Σε αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

- **Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.** Πολλές φορές οι πελάτες μιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από την συνεργασία μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν μόνοι τους τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Δύο προϊόντα είναι υποκατάστατα όταν το ένα μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο στην ικανοποίηση κάποιας συγκεκριμένης ανάγκης π.χ. το λεωφορείο και το μετρό. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων επηρεάζει άμεσα τη ζήτηση των προϊόντων μιας παραγωγικής μονάδας και συνήθως παρατηρείται μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα.²⁰ Η ανταγωνιστική απειλή που τίθεται από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρή όταν οι τιμές τους είναι ελκυστικές, το κόστος αλλαγής για τους αγοραστές είναι χαμηλό και όταν οι αγοραστές πιστεύουν ότι τα εναλλακτικά αυτά αγαθά έχουν τα ίδια ή καλύτερα τεχνικά χαρακτηριστικά.²¹

Ο βαθμός της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από τους παράγοντες που παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.5 και περιγράφονται αναλυτικότερα στη συνέχεια.

Πίνακας 2.5: Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

- **Υπαρξη** κοντινών υποκατάστατων
- Επίδραση της τιμής
- Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

- **Υπαρξη κοντινών υποκατάστατων.** Εάν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγάλη. Στη δημιουργία καλών υποκατάστατων συμβάλλουν σημαντικά οι τεχνολογικές εξελίξεις. Για παράδειγμα, η έκδοση σε cd-rom πολλών

²⁰ A. S. Grove, "Only the paranoid Survive", London, Harper Collins Business, 1997, 1st edition

²¹ A. Thompson, A. J. Strickland, "Strategic Management: Concepts and Cases", Irwin, 9th edition, 1996, pp71

γνωστών εγκυκλοπαιδειών, αποτελεί απειλή για τις παραδοσιακές εκδοτικές εταιρίες (π.χ. ο συνεχιζόμενος “πόλεμος” μεταξύ Microsoft Encarta και Encyclopedia Britannica).

- **Επίδραση της τιμής.** Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει περιορισμούς στην μονάδα παραγωγής όσον αφορά τη τιμή διάθεσης των αγαθών της. Αν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανόν να στραφούν προς τα τελευταία.

- **Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.** Εάν οι πελάτες δείχνουν προθυμία στη χρησιμοποίηση νέων αγαθών – υποκατάστατων, τότε η απειλή από αυτά είναι μεγάλη. Φυσικά, η τάση των πελατών για υποκατάστατα είναι συνάρτηση του κόστους που για αυτούς συνεπάγεται μια τέτοια αλλαγή π.χ. κόστος αλλαγής της παραγωγικής τους διαδικασίας, κόστος επανεκπαίδευσης των εργαζομένων κλπ. Όσο υψηλότερα είναι αυτά τα κόστη, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες / καταναλωτές μιας επιχείρησης να τραφούν προς υποκατάστατα.

Ανταγωνισμός Ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις Ενός Κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μία ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο, να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής κλπ. Συνήθως, κάθε στρατηγική κίνηση από μία επιχείρηση προκαλεί και μια στρατηγική κίνηση – απάντηση από τις άλλες. Ο τρόπος και ο βαθμός αυτής της αντίδρασης εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στο

κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως εξετάζονται οι παράγοντες που παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.6:

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

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Προσπάθεια για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

- **Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.** Σε μια αγορά που αναπτύσσεται συνεχώς, η προσπάθεια μιας ενός οργανισμού να αναπτύξει το μερίδιο αγοράς που κατέχει και να ενισχύσει τη θέση του δεν σημαίνει απαραίτητα και επίθεση στο μερίδιο αγοράς των άλλων οργανισμών αφού υπάρχει χώρος για όλους. Στην αντίθετη περίπτωση, σε μια επιβραδυνόμενη ή στάσιμη αγορά, μια τέτοια κίνηση από πλευράς ενός οργανισμού σημαίνει και προσπάθεια ανάπτυξης εις βάρος του μεριδίου αγοράς των άλλων επιχειρήσεων.

- **Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών.** Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι συνήθως έντονος. Επίσης, ο βαθμός του ανταγωνισμού αυξάνεται όσο αυξάνεται και ο αριθμός αυτών των επιχειρήσεων.

- **Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας.** Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγωγή τους ώστε να επιτευχθεί ο καταμερισμός τους

και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σ' αυτή τη περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, καθώς οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων γίνονται πιο επιθετικές και καταλήγουν πολλές φορές σε πόλεμο τιμών.

- **Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς.** Στην ένταση του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων συμβάλουν οι προσπάθειες αυτών να αυξάνουν συνεχώς το μερίδιο της αγοράς τους. Για να το πετύχουν αυτό οι επιχειρήσεις, συνήθως αυξάνουν τις διαφημιστικές τους καμπάνιες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνίστριες μονάδες παραγωγής.

- **Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.** Όταν ο πραγματικός ή εκονικός βαθμός διαφοροποίησης των αγαθών μιας οικονομικής μονάδας δεν είναι υψηλός, τότε το κόστος αλλαγής παρατηρείται χαμηλό και οι πελάτες εύκολα μπορούν να στραφούν σε νέα υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνιστικών μονάδων.

- **Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.** Πολλές φορές κοστίζει σε μια οικονομική μονάδα περισσότερο να βγει από έναν κλάδο παρά να παραμείνει σε αυτόν. Το κόστος αυτό μπορεί να είναι χρηματικό π.χ. νέος μηχανολογικός εξοπλισμός ή μη χρηματικό – συναισθηματικό. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η μονάδα έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή και ακόμα και ζημιά. Για παράδειγμα, δύσκολα μπορεί να φανταστεί κάποιος τον χώρο των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα χωρίς την ηγετική παρουσία του ΟΤΕ. Και μετά την απελευθέρωση της σταθερής τηλεφωνίας μετά το 2001, όλοι αναμένουν ο ΟΤΕ να είναι ο βασικός “παίχτης”. Ακόμα και αν εξασθενίσει η θέση του στην αγορά από νέους ανταγωνιστές, ο οργανισμός πολύ δύσκολα θα πάρει την απόφαση να αποχωρίσει από τον κλάδο καθώς υπάρχουν πολύ υψηλά εμπόδια εξόδου π.χ. τα επενδεδυμένα κεφάλαια είναι τεράστια, το κόστος για την άμυνα της χώρας μεγάλο, το “συναισθηματικό” κόστος επίσης υψηλό. Είναι εύλογο ο ΟΤΕ να παραμείνει στο χώρο και να αγωνιστεί έναντι μιας νέας υψηλά ανταγωνιστικής πραγματικότητας όπως επιτυχημένα αγωνίστηκε στον

τομέα της κινητής τηλεφωνίας και κατάφερε μάλιστα να αγγίξει την κορυφή στα μέσα του 2001.

2.4.2 Μία Έκτη Δύναμη στη Δομική Ανάλυση Ενός Κλάδου

Τελευταία υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε οργανισμού μπορεί να προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη: τα συμπληρωματικά προϊόντα (Complementors). Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα αγαθά λέγονται συμπληρωματικά όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή τουλάχιστον για να λειτουργήσει καλύτερα π.χ. το αυτοκίνητο και η βενζίνη ή το πετρέλαιο κίνησης, το CD-player και το CD, ο προσωπικός υπολογιστής και τα προγράμματα λογισμικού κλπ.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια:

- **Ζήτηση για τα συμπληρωματικά αγαθά.** Όταν η ζήτηση για ένα αγαθό αυξάνει, τότε αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του αγαθό. Κατά συνέπεια, μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι οι μονάδες που τα παράγουν έχουν κοινά οικονομικά συμφέροντα.
- **Επίδραση της τεχνολογίας.** Πολλές φορές οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της πορείας των δύο μεγάλων εταιριών στο χώρο των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, της Microsoft και της Intel. Οι δύο εταιρίες, η Microsoft κατασκευάστρια λογισμικού (software) και η Intel κατασκευάστρια μικροεπεξεργαστών (hardware), οδηγήθηκαν σε ένα παράλληλο αγώνα, απίστευτης τεχνολογικής εξέλιξης από τα τέλη της δεκαετίας του '70 αφού τα προϊόντα της μιας ήταν συμπληρωματικά των προϊόντων της άλλης και αντιστρόφως. Μετά το 1995 η παρουσία των Intel και Microsoft είναι τόσο ισχυρή που μιλάμε για ένα νέο πρότυπο μικροϋπολογιστών, το WINTEL, υπολογιστές δηλαδή που τρέχουν τα WINdows με επεξεργαστή της inTEL. Ωστόσο καμία από τις δύο εταιρίες δεν εφησυχάζει. Για

παράδειγμα η Microsoft δημιούργησε τα Windows NT έτσι ώστε να λειτουργούν και σε άλλους επεξεργαστές και η Intel δεν είχε πρόβλημα να χρησιμοποιήσει ως λογισμικό και το OS/2 της IBM. Είναι κατά συνέπεια δυνατό δύο εταιρίες που παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα, να μην είναι 100% εξαρτημένες η μία από την άλλη αλλά να θέλουν να διατηρούν μία αρμονική συνεργασία.²²

2.4.3 Κριτική και Περιορισμοί του Υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Το υπόδειγμα του M. Porter είναι μία σημαντική τεχνική για την ανάλυση και κατανόηση του μικρο-επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, παρά τη σπουδαιότητά του, συχνά υποστηρίζεται ότι έχει κάποιες ελλείψεις.²³

Κατ' αρχήν, έχει χαρακτηριστεί ως στατικό. Πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι η κύρια χρησιμότητά του εντοπίζεται στην περιγραφή του περιβάλλοντός και όχι στην πρόβλεψή του. Όλοι οι κλάδοι, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, χαρακτηρίζονται από σταδιακές ή απότομες αλλαγές που επιφέρουν σημαντικές μεταβολές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένας τρόπος να προβλέψουμε τις αλλαγές που θα συμβούν είναι να εξετάσουμε σε ποιο σημείο του κύκλου της ζωής του βρίσκεται ο κλάδος. Η ένταση και η φύση της κάθε μίας από τις πέντε δυνάμεις του Porter διαφέρει, αν ο κλάδος βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο ή σε στάδιο ανάπτυξης, διατήρησης, ωρίμανσης ή παρακμής.

Εκτός από την αλλαγή, πρέπει να εξετάζεται και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το περιβάλλον τους. Στο υπόδειγμα του Porter γίνεται η υπόθεση πως αυτές οι δυνάμεις προσδιορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου και δε λαμβάνεται υπόψη η δυνατότητα των επιχειρήσεων να επιδράσουν στο περιβάλλον

²² Προσαρμογή από "Έργα και Ημέραι: Microsoft-Intel", Ram, Μάρτιος '97

²³ C. W. L. Hill & G. R. Jones, "Strategic Management: An Integrated Approach", Boston, Houghton Mifflin Company, 2001, 5th edition

τους. Οι επιχειρήσεις δεν είναι παθητικές απέναντι στο περιβάλλον τους, αντίθετα μπορούν να το επηρεάσουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό.

Πολλές από τις πλέον επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν έχουν στηρίξει την επιτυχία τους στην προσπάθειά τους να φθάσουν ή να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό, αλλά σε αυτό που ονομάζεται “καινοτομία αξίας” (value innovation).²⁴ Στα πλαίσια αυτού του τρόπου δράσης, οι επιχειρήσεις εστιάζονται στην διαφορετικότητα των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρουν (βλέπε για παράδειγμα την περίπτωση του Βελγικού Kinepolis. Το 1988 ο Bert Claeys δημιουργεί το Kinepolis, ένα συγκρότημα multiplex κινηματογράφων με 25 οθόνες, 7.600 θέσεις, ελεύθερο χώρο στάθμευσης και μια μεγάλη ποικιλία προσεκτικά επιλεγμένων προβαλλόμενων ταινιών. Το Kinepolis πρόσφερε στους θεατές μια διαφορετική από τα συνηθισμένα εμπειρία θεάματος και ενώ κατά την περίοδο 1960 – 1980, η επισκεψιμότητα των κινηματογράφων στο Βέλγιο είχε μειωθεί δραματικά, μόλις σε 2 από 8 φορές το χρόνο, κατάφερε όχι μόνο να την αυξήσει αλλά και να κατακτήσει από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του το 50% της αγοράς, την οποία μάλιστα επέκτεινε κατά 40%. Ο B. Claeys δεν προσπάθησε να μιμηθεί τους ανταγωνιστές του προσφέροντας ένα ακόμα multiplex αλλά τους ξεπέρασε, προσφέροντας καλύτερη ποιότητα προβολής, καλύτερο περιβάλλον και ανώτερες υπηρεσίες και αυτό εκτιμήθηκε ιδιαίτερα απ’ τους πελάτες του. Πηγή: C. W. Kim & R. Mauborgne, “ Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth ”, *Harvard Business Review*, January – February 1997).

Επιπλέον, το μοντέλο του Porter έχει συχνά κατηγορηθεί ότι δεν αναφέρεται στη δυνατότητα των επιχειρήσεων ενός κλάδου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν από τη συνεργασία τους. Η συνεργασία δεν εξαλείφει τον ανταγωνισμό αλλά συνυπάρχει με αυτόν. Για παράδειγμα, μια πιθανή συνεργασία ανάμεσα στην επιχείρηση ενός αγαθού με την επιχείρηση ενός

²⁴ C. W. Kim & R. Mauborgne, “ Value Innovation: The Strategic Logic Of High Growth ”, *Harvard Business Review*, Jan – Feb ’97

συμπληρωματικού, μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματική από το σκληρό ανταγωνισμό μεταξύ τους.

Είναι φανερό πως δεν αποτελούν όλες οι δυνάμεις του Porter πρόσφορο έδαφος για συνεργασία. Είναι πιθανότερο να συνεργαστεί η επιχείρηση με τους πελάτες της ή τους προμηθευτές της παρά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, τις νεοεισερχόμενες ή αυτές που προσφέρουν υποκατάστατα προϊόντα. Για παράδειγμα, δύο εταιρίες μπορούν να συνεργαστούν για να αποτρέψουν την απειλή υποκατάστασης ή για να εμποδίσουν άλλες να μπουν στον κλάδο. Η σημερινή στρατηγική εμπειρία έχει να μας διδάξει πολλές επιτυχημένες κινήσεις συνεργασίας μεταξύ μεγάλων ανταγωνιστών, που οδήγησαν σε θετικά παραγωγικά αποτελέσματα προς όφελος των επιχειρήσεων.

Μία ακόμα κριτική που έχει ασκηθεί στο υπόδειγμα του Porter είναι πως σε αυτό δεν έχει γίνει καμία σημαντική αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό των οικονομικών μονάδων και στη τρόπο με τον οποίο μπορεί να επηρεάσει το περιβάλλον τους.²⁵

Τέλος, η μελέτη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του οργανισμού, με τη βοήθεια των πέντε δυνάμεων του Porter πρέπει να συνδυαστεί με την ανάλυση του ευρύτερου (μάκρο) περιβάλλοντος, για να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο ολοκληρωμένη.

2.4.4 Αιτίες Αλλαγής των Κανόνων του Παιχνιδιού

Θα ήταν συνετό εδώ, να γίνει μια μικρή αναφορά στο *Τι οδηγεί την κλαδική δομή του ανταγωνισμού και το περιβάλλον του οργανισμού να αλλάξει;*²⁶ Όπως διαπιστώνουμε, οι συνθήκες αλλάζουν, διότι σημαντικές δυνάμεις κατευθύνουν τους παράγοντες του κλάδου (ανταγωνιστές, αγοραστές, προμηθευτές) να διαφοροποιήσουν τις δράσεις τους. Αυτές οι κατευθυντήριες δυνάμεις σε μια βιομηχανία αποτελούν την γενεσιουργό αιτία των αλλαγών των συνθηκών του

²⁵ R. Lynch, *Corporate Strategy*, London, Pitman Publishing, 2nd edition, 2000

²⁶ A. Thompson, A. J. Strickland, "Strategic Management: Concepts and Cases", Irwin, 9th edition, pp74

κλάδου και των κανόνων του ανταγωνιστικού παιχνιδιού. Οι πιο κοινές κατευθυντήριες δυνάμεις - αιτίες είναι αναφορικά οι εξής:

- Αλλαγές στο μακροχρόνιο ρυθμό ανάπτυξης
- Αλλαγές στο ποιος αγοράζει το προϊόν και πως το χρησιμοποιεί
- Καινοτομίες, νεωτερισμοί προϊόντων
- Τεχνολογικές αλλαγές
- Καινοτομίες στην αντίληψη του μάρκετινγκ
- Είσοδος ή έξοδος πανίσχυρων οργανισμών
- Διάχυση τεχνικής της παραγωγής – Know How
- Συνεχής διεθνοποίηση των οργανισμών
- Αλλαγές στα κόστη και στην αποδοτικότητα
- Αναδυόμενες αγοραστικές προτιμήσεις για διαφοροποιημένα προϊόντα αντί των κοινών ή και το αντίστροφο
- Ρυθμιστικές επιρροές και κυβερνητικές πολιτικές αλλαγών
- Αλλαγές κοινωνικών αντιλήψεων, συμπεριφορών και τρόπων ζωής
- Εκπτώσεις στην αβεβαιότητα και το επιχειρηματικό ρίσκο

Το κύριο ζήτημα της ανάλυσης των κατευθυντήριων δυνάμεων αλλαγής της βιομηχανίας και του ανταγωνισμού είναι να διαχωριστούν οι πιο σημαντικές αιτίες από εκείνες τις λιγότερο σημαντικές. Συνήθως, δύο, το πολύ τρεις είναι οι αιτίες που μπορούν να χαρακτηριστούν ως κατευθυντήριες δυνάμεις αλλαγής.

2.5 Τεχνικές Ανάλυσης του Ανταγωνισμού και της Θέσης της Επιχείρησης

Ένας τρόπος να ανακαλυφθούν οι νέες οσμές που φέρνει ο αέρας της αλλαγής από το αύριο είναι να χρησιμοποιηθούν τεχνικές περιβαλλοντικής ανάλυσης.²⁷ Οι τεχνικές αυτές αφορούν

²⁷ R. Amara and A. J. Lipinski, "Business Planning for an Uncertain Future: Scenarios and Strategies", New York, Pergamon Press, 1983

χρονοδιαγράμματα που αναφέρονται στα επόμενα τρία έως και δέκα χρόνια. Εξετάζουν τις αλλαγές που παρατηρούνται στο κοινωνικό ιστό, στο πολιτικό σύστημα, στην οικολογία, στις τεχνολογικές εφαρμογές και μπορούν να εξάγουν πολύ χρήσιμες πληροφορίες για την τοποθέτηση του σχεδίου δράσης (business plan) π.χ. οι τεχνικές ανάλυσης μπορούν να εξάγουν θεωρήσεις για την κατάσταση των δασών στον 21^ο αιώνα, εάν οι ανάγκες σε χαρτί συνεχίσουν με τον ίδιο ρυθμό. Οι μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη τεχνική της περιβαλλοντικής ανάλυσης για να εντοπίσουν νέες τάσεις και στοιχεία αλλαγής που θα μπορούσαν να αποτελέσουν νέες κατευθυντήριες δυνάμεις.

Το επόμενο βήμα στην εξέταση της δομής του ανταγωνισμού είναι η μελέτη της θέσης ανταγωνιστριών οργανισμών μέσα στον κλάδο. Ο διαχωρισμός των επιχειρήσεων και η κατανομή²⁸ τους σε διάφορους κλάδους, ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητά τους αποσκοπεί στην καλύτερη μελέτη και κατανόηση των οικονομικών οργανισμών και του πλαισίου μέσα στο οποίο κινούνται. Τα όρια του κάθε κλάδου καθορίζονται από τα κριτήρια ταξινόμησης που έχουν χρησιμοποιηθεί. Πολλοί κλάδοι χαρακτηρίζονται από ετερογένεια, η οποία δυσχαιρένει την ανάλυσή τους. Μία τεχνική που βοηθά στον εντοπισμό της θέσης του οργανισμού μέσα στον ανταγωνισμό είναι και η τεχνική της ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων που αναλύεται παρακάτω.

2.5.1 Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων (strategic groups)

Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν ένας κλάδος της βιομηχανίας χαρακτηρίζεται από ετερογένεια. Τότε, χωρίζουμε τον κλάδο σε ομάδες επιχειρήσεων. Για να γίνει ο διαχωρισμός χρησιμοποιούμε διάφορες παραμέτρους ή διαστάσεις που να μπορούν να προσδιορίσουν την τοποθέτηση των επιχειρήσεων μέσα

²⁸ G. Johnson and K. Scholes, "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", London, Prentice Hall Europe, 1999, 5th edition

στον κλάδο. Αυτές μπορεί να είναι τα προϊόντα, οι υπηρεσίες μετά την πώληση, το μέγεθος αγοράς στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, τα κανάλια διανομής, η γεωγραφική κατανομή, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και άλλες.²⁹ Οι μεταβλητές που επιλέγονται δεν πρέπει να συσχετίζονται μεταξύ τους. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε όσους παραμέτρους θέλουμε, αλλά συνηθίζεται για λόγους ευκολίας να χρησιμοποιούμε δύο.

Αφού επιλέξουμε τις περισσότερο σημαντικές διαστάσεις για τον συγκεκριμένο κλάδο, στη συνέχεια δημιουργούμε έναν χάρτη ("strategic map")³⁰ και σε αυτόν τοποθετούμε τις ομάδες των επιχειρήσεων του κλάδου. Η χαρτογράφηση του κλάδου είναι μία τεχνική που μας βοηθά να ανακαλύψουμε την ξεχωριστή θέση που καταλαμβάνουν οι μεγάλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μέσα στη βιομηχανία. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να εντοπίσουμε τις άμεσα ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις οι οποίες συνήθως ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες μέσα στον ίδιο κλάδο διαφέρουν πολύ, τόσο στη στρατηγική που ακολουθούν όσο και στην απόδοσή τους. Μερικές στρατηγικές ομάδες παρουσιάζονται συχνά σε πλεονεκτικότερη θέση από άλλες. Αυτό συμβαίνει διότι οι κατευθυντήριες δυνάμεις και η πίεση του ανταγωνισμού δεν επηρεάζουν κάθε ομάδα ισότιμα και επειδή οι προοπτικές κέρδους ποικίλουν ανά ομάδα αφού βασίζονται στην σχετική ελκυστικότητα των αγορών τους. Γενικά, θα μπορούσε κανείς να πει πως όσο αυξάνουν οι ομοιότητες μεταξύ επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες, τόσο αυξάνεται και η πιθανότητα αυτές να ανταγωνίζονται μεταξύ τους.

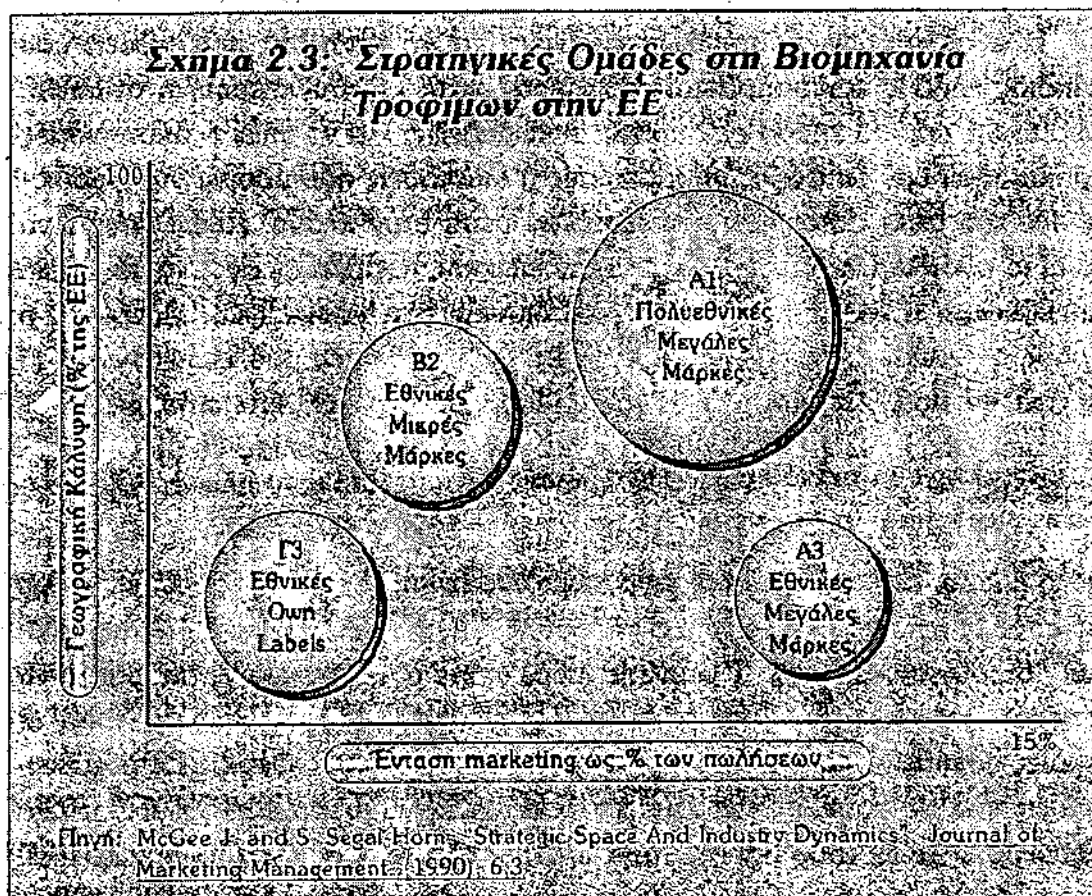
Στο σχήμα 2.1 που ακολουθεί επιχειρείται μια ταξινόμηση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία τροφίμων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα κριτήρια ταξινόμησης που υιοθετήθηκαν είναι η γεωγραφική κάλυψη που επιτυγχάνει η κάθε επιχείρηση (ως ποσοστό της Ευρωπαϊκής Ένωσης) και η ένταση του μάρκετινγκ (μετρούμενη ως

²⁹ Β. Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία", 2002, σελ.79

³⁰ Μ. Porter, "Competitive Strategy", NY: The Free Press, 1980, chapter 7

ποσοστό δαπανών μάρκετινγκ στο σύνολο των εσόδων της επιχείρησης).

Η ανάλυση αυτή καταλήγει σε τέσσερις ομάδες επιχειρήσεων, οι οποίες περικλείονται σε κύκλους. Κάθε κύκλος αποτελεί και μια στρατηγική ομάδα και το μέγεθος του κύκλου προσδιορίζει και το μέγεθος της ομάδας. Την ομάδα Α1 αποτελούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όλο τον κόσμο με ισχυρές μάρκες (π.χ. Nestle', Unilever, Danone). Στην ομάδα Α3 ανήκουν οι εθνικές επιχειρήσεις με γνωστές μάρκες και μεγάλη υποστήριξη μάρκετινγκ, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε μικρότερο γεωγραφικό εύρος συγκριτικά με την πρώτη ομάδα (π.χ. Unigate, United Biscuits κ.ά.). Στην ομάδα Β2 υπάγονται εθνικές επιχειρήσεις που δεν είναι ηγέτες αγοράς (π.χ. Coleman's, ABF). Τέλος, στην ομάδα Γ3 εντάσσονται οι εθνικές επιχειρήσεις που ειδικεύονται σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private labels products) και πρωταρχικά ενδιαφέρονται για χαμηλό κόστος.



Όσο πιο μακριά βρίσκονται οι κύκλοι, τόσο μεγαλύτερες διαφορές υπάρχουν ανάμεσα στις επιχειρήσεις που περικλείονται σε αυτούς και στις περιβαλλοντικές συνθήκες που αυτές αντιμετωπίζουν. Για παράδειγμα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται περισσότερο σε επίπεδο μάρκετινγκ, ενώ στις επιχειρήσεις ιδιωτικής ετικέτας (own-labels) κύριο στοιχείο ανταγωνισμού είναι η τιμή.

Είναι δυνατή η μετακίνηση των επιχειρήσεων από τη μια στρατηγική ομάδα σε κάποια άλλη; Η απάντηση είναι ναι με περιορισμούς. Οι παράγοντες που την αποτρέπουν είναι τα εμπόδια εισόδου στις στρατηγικές ομάδες. Προκειμένου να εισέλθει κάποια επιχείρηση σε κάποια από τις ομάδες της βιομηχανίας τροφίμων, που αναφέρθηκαν πιο πάνω, συναντά διάφορα εμπόδια. Για παράδειγμα, η είσοδος στην ομάδα Α1 περιορίζεται κυρίως από παράγοντες όπως οι οικονομίες κλίμακας που πετυχαίνουν οι πολυεθνικές εταιρίες, από τις γνώσεις τους σε θέματα οργάνωσης και μάρκετινγκ κλπ. Αυτά τα χαρακτηριστικά, (και ενδεχομένως και πολλά άλλα), δυσκολεύουν τις επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες στρατηγικές ομάδες να δραστηριοποιηθούν με επιτυχία σε αυτή την ομάδα.

Έχει υποστηριχθεί πως η ανάλυση στρατηγικών ομάδων αποτελεί ένα εργαλείο περιγραφής του κλάδου, παρά εργαλείο πρόβλεψης των μελλοντικών κινήσεων ανταγωνιστών. Αυτό όμως δεν είναι πάντα σωστό. Για παράδειγμα η μελέτη των εξαγορών που επεχείρησε στη δεκαετία του '90 η Eurobank, θα μπορούσε να φανερώσει τη πρόθεσή της να εξελιχθεί από μία τράπεζα εστιασμένη στο private banking σε μια τράπεζα άμεσα ανταγωνιστική της Εθνικής Τράπεζας και των υπολοίπων μεγάλων Ελληνικών τραπεζών³¹. Σε κάποιο βαθμό, το ίδιο θα μπορούσε να ειπωθεί και για την Τράπεζα Πειραιώς.

Ένας επιτυχημένος μάνατζερ οφείλει να μελετά τους ανταγωνιστές του, να κατανοεί τη στρατηγική τους, να παρακολουθεί τις κινήσεις τους, να μετρά τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και να

³¹ Β. Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία", 2002, σελ. 81

προσπαθεί να προβλέψει τις επόμενες ενέργειές τους. Μάνατζερ που αποτυγχάνουν να αποκρυπτογραφήσουν τη στρατηγική των ανταγωνιστών τους, διακινδυνεύουν να βρεθούν σε μειονεκτική θέση από κινήσεις “έκπληξη” των αντιπάλων. Επίσης, η ανάλυση στρατηγικών ομάδων είναι χρήσιμη στον προσδιορισμό των δυνατοτήτων που έχει η επιχείρηση και των προβλημάτων που είναι πιθανό να αντιμετωπίσει στο μέλλον.

Στον Πίνακα 2.7 παρουσιάζονται ορισμένες μεταβλητές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια ταξινόμησης των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε στρατηγικές ομάδες:

Πίνακας 2.7: Πιθανά Κριτήρια Ταξινόμησης Επιχειρήσεων ενός Κλάδου σε Στρατηγικές Ομάδες

1. Εύρος διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας
2. Γεωγραφική κάλυψη
3. Αριθμός καλυπτόμενων τμημάτων της αγοράς
4. Κανάλια διανομής
5. Προσπάθεια μάρκετινγκ (π.χ. μέγεθος ομάδας πωλητών, διαφημιστική δαπάνη κλπ)
6. Βαθμός καθετοποίησης
7. Ποιότητα προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας
8. Τεχνολογική ηγεσία
9. Ικανότητες σε έρευνα και ανάπτυξη
10. Κοστολογική θέση
11. Αξιοποίηση παραγωγικής δυναμικότητας
12. Τιμολογιακή πολιτική
13. Χρηματοοικονομική μόχλευση
14. Δομή ιδιοκτησίας
15. Σχέση με ομάδες ενδιαφερομένων (π.χ. αγορά αξιών, κυβέρνηση κλπ)

Προσαρμογή από: J. McGee and H. Tomas, “ Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy ”, *Strategic Management Journal*, 1986, 7,2, 141-160

2.5.2 Η Πραγματική Πράξη Ανάλυσης του Ανταγωνισμού και της Θέσης της Επιχείρησης

Δύο πράγματα θα πρέπει να μείνουν στο νου μας σχετικά με τη βιομηχανική και ανταγωνιστική ανάλυση.³² Το ένα είναι ότι η διαδικασία ανάλυσης των εξωτερικών συνθηκών δεν μπορεί να συρρικνωθεί σε μια αντίληψη μηχανικής φόρμουλας όπου απ' τη μία, απλά, εισχωρούμε δεδομένα και απ' την άλλη παίρνουμε έτοιμες απαντήσεις.

Το δεύτερο είναι ότι μια σαρωτική ανάλυση του ανταγωνισμού πρέπει να πραγματοποιείτε κάθε ένα με τρία χρόνια. Αυτός είναι ο τρόπος για έναν καλό μελετητή των συνθηκών της βιομηχανίας και του ανταγωνισμού που θέλει να βρίσκεισαι στη πρώτη γραμμή των εξελίξεων που πραγματοποιούνται. Οτιδήποτε άλλο, αφήνει τον μάνατζερ ανέτοιμο για οξείες πρωτοβουλίες και έγκαιρες στρατηγικές προσαρμογές.

Σημεία κλειδιά. Να σκέφθεσαι στρατηγικά όσον αφορά τις εξωτερικές συνθήκες μιας επιχείρησης σημαίνει να διερευνάς και να δίνεις απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

1. Ποιες είναι τα κύρια οικονομικά γνωρίσματα της βιομηχανίας;
2. Ποια η ένταση του ανταγωνισμού και πόσο ισχυρές είναι οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις;
3. Τι προκαλεί τις αλλαγές στη δομή του ανταγωνισμού της βιομηχανίας και του περιβάλλοντος της επιχείρησης;
4. Ποιες επιχειρηματικές μονάδες βρίσκονται στην ισχυρότερη και ποιες στην πιο αδύναμη θέση;
5. Ποιες πρωταρχικές στρατηγικές κινήσεις πρέπει να γίνουν άμεσα;
6. Ποια είναι τα στοιχεία-κλειδιά για ανταγωνιστική επιτυχία;
7. Είναι η βιομηχανία ελκυστική και ποιες οι προοπτικές της για πάνω από το μέσο όρο κερδοφορίας;

³² Προσαρμογή από: A. Thompson, A. J. Strickland, "Strategic Management: Concepts and Cases", Irwin, 9th edition, p.p. 87

Κεφάλαιο 3

Στρατηγική των Επιχειρήσεων

Κεφάλαιο 3^ο

Στρατηγικές Μέθοδοι - Στρατηγικά Μοντέλα Ανάπτυξης

3.1 Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους (cost leadership), δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η διαφοροποίηση (differentiation), δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει.

Έχοντας υπόψη τα δύο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει:

- Τη στρατηγική ηγεσία κόστους
- Τη στρατηγική διαφοροποίησης
- Τη στρατηγική εστίασης η οποία μπορεί να διακριθεί σε:
 - A) στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
 - B) στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους

Κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές συνεπάγεται μια εντελώς διαφορετική θεώρηση της οργανωτικής δομής του οργανισμού, των ικανοτήτων που θα αναπτύξει και γενικότερα της φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

Προκειμένου ένας οργανισμός να διαμορφώσει την κατάλληλη ανταγωνιστική, θα πρέπει να απαντήσει³³ σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα:

1) Ποιοι είναι οι καταναλωτές (target group) στους οποίους απευθύνεται ή διαφορετικά ποιους σκοπεύει να ικανοποιήσει. Εδώ αναφερόμαστε κυρίως στο πεδίο δράσης της επιχειρηματικής μονάδας, το οποίο μπορεί να είναι ευρύ ή στενό, ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο αποφασίζει η μονάδα να κατηγοριοποιήσει το καταναλωτικό της κοινό. Η τμηματοποίηση αυτή (segmentation) είναι απαραίτητη, γιατί επιτρέπει την καλύτερη γνώση των αναγκών των πελατών και την καλύτερη ικανοποίησή τους. Για παράδειγμα, η Sony παράγει 32 μοντέλα τηλεόρασης με επίπεδα τιμών από μεσαία έως πολύ υψηλά. Είναι φανερό ότι ο μεγάλος αριθμός των μοντέλων της ιαπωνικής εταιρίας αποδίδεται στην απόφασή της να απευθυνθεί σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών, τους οποίους έχει πιθανότατα κατατάξει ανάλογα με τη δυνατότητα και την επιθυμία τους να πληρώσουν μια αυξημένη τιμή για να αποκτήσουν μια τηλεόραση με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

2) Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών, ή διαφορετικά τι θα ικανοποιήσει. Όταν μιλάμε για ανάγκες εννοούμε οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Ο βαθμός στον οποίο το προϊόν θα ικανοποιήσει ορισμένες από τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού είναι συνάρτηση του επιπέδου διαφοροποίησής του σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Επειδή συνήθως η διαφοροποίηση αυξάνει το κόστος του προϊόντος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφασίσουν μεταξύ υψηλής διαφοροποίησης και υψηλού κόστους ή χαμηλής διαφοροποίησης και κόστους αντίστοιχα.

3) Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies), θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση ή διαφορετικά πώς θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών. Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τέσσερις τρόποι για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Να αναπτύξει ανώτερη ποιότητα, ανώτερη αποδοτικότητα, ανώτερη

³³ C.W.L.Hill & G.R.Jones, "Strategic Management: An Intergrated Approach", Boston, Houghton Mifflin Company, 2001, 5th edition, p.p. 169-170

καινοτομία ή ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών. Αξίζει να σημειωθεί ότι συνήθως οι τρεις από τους παραπάνω τρόπους (ανώτερη ποιότητα, ανώτερη καινοτομία, ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών) οδηγούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υιοθέτησης στρατηγικής διαφοροποίησης ενώ η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω εφαρμογής στρατηγικής ηγεσίας κόστους προϋποθέτει επίτευξη ανώτερης αποτελεσματικότητας. Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα ασχοληθούμε διεξοδικά με τα θέματα που θίξαμε παραπάνω. Ο Πίνακας 3.1, περιγράφει συνοπτικά τον τρόπο με τον οποίο απαντά σε καθένα από τα ερωτήματα καθεμία από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές:

Πίνακας 3.1: Στρατηγικές Επιλογές της Επιχείρησης και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΣΤΙΑΣΗ
ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΧΑΜΗΛΟ (κυρίως μέσω της τιμής)	ΥΨΗΛΟ (κυρίως μέσω μοναδικότητας)	ΧΑΜΗΛΟ ή ΥΨΗΛΟ (τιμή ή μοναδικότητα)
ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΧΑΜΗΛΟ (μαζική αγορά)	ΥΨΗΛΟ (πολλά τμήματα)	ΧΑΜΗΛΟ (ένα ή λίγα τμήματα)
ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΟΠΟΙΑΔΗΠΟΤΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΣΤΟ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΤΜΗΜΑ

3.2 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

3.2.1 Ορισμός

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς-στόχου. Το πλεονέκτημα κόστους που έχει μια επιχείρηση θα συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής της, εφόσον αυτό δεν είναι αποτέλεσμα εξαναγκαστικής προσαρμογής στην αγορά αλλά ελεύθερης στρατηγικής επιλογής.

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους συνήθως απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το ανά μονάδα κόστος των προϊόντων της. Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει μεγάλα ποσά στην προσπάθειά της να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους. Συχνά, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να υιοθετήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους. Ο τυπικός ηγέτης κόστους συνήθως διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα τη χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών.

Παράδειγμα εταιρίας που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους αποτελεί ο όμιλος Easy jet, μια κυπριακή εταιρία που ενώ ξεκίνησε με προσφορά αεροπορικών γραμμών με δικά της αεροσκάφη, στη γραμμή Αθήνα-Λονδίνο, κατάφερε να επεκτείνει το κύκλο εργασιών της σε παροχή ενοικιαζόμενων καταλυμάτων (easy-hotel), ενοικιαζόμενων μεταφορικών μέσων (easy-car), χώρων παροχής διαδικτυακών υπηρεσιών (easy-internet) και ποιος ξέρει τι άλλο μας επιφυλάσσει στο μέλλον. Η εταιρία ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στο χώρο των αερομεταφορών με συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού και όμως έκτοτε παρουσιάζει σταθερά κέρδη. Η επίτευξη κερδών οφείλεται στο

μειωμένο κόστος ανά θέση αφού δεν διαθέτει γραφεία εδάφους και δεν συνεργάζεται με tour operators. Αποστολή του ομίλου Easy jet είναι η εκμετάλλευση των νέων, απλών και καθημερινών τεχνικών που προσφέρει η τεχνολογία σήμερα στον άνθρωπο, ώστε να παρέχει ένα ευρύ φάσμα τουριστικών υπηρεσιών σε χαμηλό κόστος, προσιτό για όλους. Η περίπτωση της Easy jet δείχνει ότι οι ηγέτες κόστους δεν είναι απαραίτητα οι μεγαλύτεροι “παίκτες” στο χώρο τους. Αντίθετα, συχνά οι ηγέτες κόστους επιλέγουν νησίδες/κενά της αγοράς για να επικεντρωθούν.

Πρέπει ακόμη να αναφέρουμε ότι ο ηγέτης κόστους δεν μπορεί να αγνοεί τη διαφοροποίηση. Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρησή πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών της. Αν το προϊόν της επιχείρησης δεν γίνεται αποδεκτό από τους καταναλωτές ως ίσο με τα υπόλοιπα, θα πρέπει να μειωθεί περαιτέρω η τιμή του, γεγονός που τελικά θα οδηγήσει στην εξαφάνιση του κοστολογικού πλεονεκτήματος. Η Texas Instruments³⁴, για παράδειγμα, κατείχε κοστολογικό πλεονέκτημα στον κλάδο της ωρολογιοποιίας όμως δεν μπόρεσε να το διατηρήσει και αναπόφευκτα εξήλθε του κλάδου.

3.2.2 Πηγές Ηγεσίας Κόστους

Δύο είναι οι βασικές πηγές κοστολογικού πλεονεκτήματος: οι οδηγοί κόστους και η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε τους οδηγούς κόστους (cost drivers) σύμφωνα με τον Grant και τον Porter.

Οδηγοί κόστους

Οδηγοί κόστους λέγονται οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μέσα σε μια επιχείρηση.³⁵ Η σημασία των οδηγών κόστους διαφέρει ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και

³⁴ Β.Μ.Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία”, 2002, σελ.290

³⁵ Β.Μ.Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία”, 2002, σελ.292

της δραστηριότητές της. Αναλύοντας τους οδηγούς κόστους, μια επιχείρηση μπορεί να διαγνώσει την κοστολογική της θέση, να καθορίσει αυτό που την διακρίνει από τους ανταγωνιστές της και να ανακαλύψει τρόπους βελτίωσης και ανάπτυξης του πλεονεκτήματός κόστους που κατέχει.

Με βάση τον Grant³⁶ οι βασικοί οδηγοί κόστους είναι οι εξής:

1. Οι οικονομίες κλίμακας (economies of scale)

Οι οικονομίες εκφράζουν την κατά μονάδα πτώση στο κόστος μιας δραστηριότητας όταν αυξηθεί ο όγκος της δραστηριότητας αυτής. Συνδέονται άμεσα με τις βιομηχανικές δραστηριότητες και με δραστηριότητες των κλάδων διανομής, των αγοραστικών κλάδων και των διαφημιστικών κλάδων.

Οι οικονομίες κλίμακας πηγάζουν από τη σχέση εισροών εκροών μέσα σε μια επιχείρηση. Σε κάποιες δραστηριότητες η αύξηση των εκροών Δε σημαίνει απαραίτητα αντίστοιχη αύξηση των εισροών της. Το γεγονός ότι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στη παραγωγή συχνά διατίθενται σε μεγάλες ποσότητες βοηθάει την επιχείρηση να αποκτήσει οικονομίες κλίμακας. Αυτό οφείλεται στο ότι είναι δυνατόν να εξοφληθούν οι πρώτες ύλες τμηματικά, μέσα από την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων. Ακόμη, η εξειδίκευση στην εργασία συμβάλλει στην ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας, διότι επιφέρει αύξηση επιδεξιότητας, βελτίωση παραγωγικότητας και μείωση του νεκρού χρόνου εργασίας.

Η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας οδηγεί πολύ συχνά σε συνασπισμούς μεταξύ εταιριών. Στην αυτοκινητοβιομηχανία, τα υψηλά κόστη για ανάπτυξη νέων μοντέλων ώθησαν πολλές βιομηχανίες σε συνεργασία. Έτσι, μικροί παραγωγοί όπως η SEAT, η SAAB, η ROVER και η JAGUAR οδηγήθηκαν σε συγχώνευση με μεγαλύτερους παραγωγούς, ενώ άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες έκαναν συμφωνίες με μεγάλες εταιρίες για χρησιμοποίηση των σχεδίων τους για νέα μοντέλα. Ακριβώς το ίδιο συνέβη και στην αεροναυπηγική βιομηχανία όπου όλοι

³⁶ R. Grant, "Contemporary Strategy Analysis", 2nd Edition, Blackwell Business, 1995, pp. 181-192

οι μικροί κατασκευαστές συγκεντρώθηκαν γύρω από δύο μεγάλες εταιρίες: την Airbus και την Boeing (που ήδη εξαγόρασε την Τρίτη πιο μεγάλη επιχείρηση McDonnell Douglas).

2. Η μάθηση (economies of learning)

Οι οικονομίες μάθησης στηρίζονται στο γεγονός ότι η επανάληψη μέσα στο χώρο εργασίας μπορεί να μειώσει το κόστος του προϊόντος, αφού μειώνεται ο καθοριστικός ρόλος για την εκπλήρωση μιας εργασίας, εξαφανίζονται οι φθορές και τα ελαττωματικά προϊόντα και βελτιώνονται ο συνδυασμός μεταξύ των διαφόρων εργασιών.

Οι οικονομίες αυτές εμφανίζονται κυρίως σε βιομηχανίες που παράγουν πολύπλοκα προϊόντα όπως είναι η βιομηχανία αεροπλάνων και τα ναυπηγεία. Με συνεχή επανάληψη, η ανάγκη για προγραμματισμό και έλεγχο μειώνεται, αφού η επιχείρηση δρα σχεδόν αυτόματα.

3. Η εκμετάλλευση της δυναμικότητας (capacity utilization)

Η εκμετάλλευση της δυναμικότητας μιας επιχείρησης εξαρτάται από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα της. Σε περιόδους χαμηλής ζήτησης η δυναμικότητα δεν αποδίδει το μέγιστο βαθμό. Αντίθετα, όταν η ζήτηση είναι μεγάλη, η προσπάθεια να αυξηθεί η δυναμικότητα της επιχείρησης για να καλυφθούν οι νέες ανάγκες μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του κόστους.

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσαρμόζει εύκολα και γρήγορα τη δυναμικότητά της στο εκάστοτε επίπεδο ζήτησης μπορεί να προκαλέσει πολύ σημαντική πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος.

4. Σχεδιασμός του προϊόντος (product design)

Ο επανασχεδιασμός των προϊόντων επιτρέπει σε επιχειρήσεις να συνδυάσουν οικονομίες κόστους και διαφοροποίηση. Το παράδειγμα της IBM είναι ενδεικτικό.³⁷

Το 1983 η IBM έθεσε σε κυκλοφορία τον πρώτο της προσωπικό υπολογιστή (PC). Ταυτόχρονα, προωθούσε και μια μεγάλη γκάμα εκτυπωτών, ο φθηνότερος των οποίων κόστιζε \$5.000. Δεν ήταν όμως

³⁷ Β.Μ.Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία", 2002, σελ.294

καθόλου ανταγωνιστική έναντι των πολύ φθηνών εκτυπωτών που κατασκευάζονταν στην Ιαπωνία και που επηρέαζαν αρνητικά τις πωλήσεις της. Οργάνωσε λοιπόν μια ομάδα ατόμων στην οποία συμμετείχαν σχεδιαστές, μηχανικοί, οικονομολόγοι κ.ά. Αποτέλεσμα της ομάδας αυτής ήταν ο ιδιαίτερα επιτυχημένος ProPrinter (Professional Printer) ο οποίος αποτελούταν από 62 μόνο εξαρτήματα (αντί για 150 που είχαν οι παλαιότεροι), είχε μεγαλύτερη ταχύτητα και μπορούσε εύκολα να συναρμολογηθεί με τα χέρια. Ο Proprinter, εντός πέντε μηνών, έγινε ο πρώτος σε πωλήσεις εκτυπωτής στην αγορά και κατέστησε την IBM ηγέτη κόστους στο χώρο των εκτυπωτών για προσωπικούς υπολογιστές, για μεγάλο χρονικό διάστημα.

5. Το κόστος των εισροών (input costs)

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και προμηθεύονται τις αναγκαίες πρώτες ύλες από ίδιες πηγές, λογικά θα εμφανίζουν το ίδιο κόστος εισροών. Είναι όμως πιθανό, μικρές διαφορές στο κόστος εισροών να συμβάλλουν στη δημιουργία κοστολογικού πλεονεκτήματος.

Μικρότερα κόστη εισροών μπορούν να δημιουργηθούν από επιμέρους διαφορές στην τιμή των πρώτων υλών. Αυτές οι διαφορές οφείλονται κυρίως στο κόστος της εργασίας, τα μεταφορικά κόστη και τις μεταβολές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Τέλος, οι βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος πρώτων υλών. Οι πρόσφατες αλλαγές στην τεχνολογία και τη δομή της οργάνωσης ώθησαν τους προμηθευτές στη μείωση του αριθμού των πελατών τους και στη δημιουργία μακροχρόνιων σταθερών σχέσεων με κάποιους από αυτούς.

6. Η τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής (process technology)

Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τη τεχνολογία που διαθέτει στη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων της. Η ανάπτυξη ή υιοθέτηση τεχνολογικά ανεπτυγμένων μεθόδων παραγωγής μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό παράγοντα κοστολογικού πλεονεκτήματος αφού θα συνεπάγεται μεγαλύτερο παραγόμενο προϊόν με λιγότερες πρώτες ύλες άρα σημαντικά χαμηλότερο μέσο κόστος.

Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών πρέπει να συνοδεύεται από αλλαγές στο σχεδιασμό της εργασίας και του προϊόντος και από μεταβολή των οργανωτικών και διοικητικών δομών, όποτε αυτό είναι απαραίτητο. Θα πρέπει ακόμα να εξετάζεται το κόστος απόκτησης και εφαρμογής των νέων επιτευγμάτων για να είμαστε σίγουροι για το τελικό αποτέλεσμα. Τέλος, η δυνατότητες που δίνουν τα ευέλικτα βιομηχανικά συστήματα (flexible manufacturing systems) καθώς και τα συστήματα ολοκληρωτικά αυτοματοποιημένης κατασκευής (computer-integrated manufacturing) αποτελούν δύο σύγχρονους τρόπους για τη σωστή και αποτελεσματική εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας προς το συμφέρον της επιχείρησης.

7. Η αποδοτικότητα της Διοίκησης (managerial efficiency)

Αυτός ο συντελεστής κόστους αναφέρεται στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών να διατηρούν τη λειτουργία της επιχείρησης κοντά στο επίπεδο της μέγιστης αποδοτικότητας. Η Nissan είναι μια επιχείρηση που προσπάθησε να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα αυξάνοντας την αποδοτικότητα των στελεχών κατά 30% την περίοδο 1993-1995.

Πέρα από τον Grant και ο Porter³⁸ είχε αρχικά αναφερθεί στους οδηγούς κόστους (cost drivers). Συγκεκριμένα, πέρα από την κλίμακα, τη μάθηση και την εκμετάλλευση της δυναμικότητας αναφέρει και τους εξής 7 οδηγούς κόστους:

I. Οι εσωτερικές σχέσεις (linkages)

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

³⁸ M. Porter, "Competitive Advantage", NY, The Free Press, 1985, pp. 100-107

II. Η ολοκλήρωση (integration)

Η κάθετη ολοκλήρωση αναφέρεται στην παρουσία της επιχείρησης σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας από την παραγωγή πρώτων υλών μέχρι τη διεξαγωγή του τελικού προϊόντος, ακόμη και τη διανομή του. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, μια τέτοια περίπτωση μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη κοστολογικού πλεονεκτήματος, ιδιαίτερα, όταν η δραστηριότητα της επιχείρησης απαιτεί εισροές σημαντικής αξίας.

III. Οι αλληλεξαρτήσεις (interrelations)

Κάθε επιχείρηση, είναι δυνατόν να μοιραστεί το κόστος κάποιων από τις δραστηριότητές της με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, μειώνοντας έτσι το κόστος των δραστηριοτήτων αυτών.

IV. Ο σωστός χρονισμός (timing)

Αυτός ο οδηγός κόστους αναφέρεται στη χρονική στιγμή που αποφασίζει μια επιχείρηση να κινηθεί προς την απόκτηση κοστολογικού πλεονεκτήματος. Συνήθως αυτό επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση κινηθεί πρώτη. Υπάρχουν και περιπτώσεις όμως που η καθυστέρηση μιας επιχείρησης να εισέλθει σε ένα κλάδο της έχει δώσει σημαντικές πληροφορίες και μια σαφή εικόνα του κλάδου στον οποίο αποβλέπει να εισέλθει.

V. Οι πολιτικές της επιχείρησης (policies)

Ανάλογα με τις πολιτικές που ακολουθεί μια επιχείρηση το κόστος σε ορισμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας μεταβάλλεται. Οι πολιτικές που σχετίζονται άμεσα με το κόστος αναφέρονται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, τα χαρακτηριστικά των πρώτων υλών κ.ά. Η σύγκριση (benchmarking), στην οποία θα αναφερθούμε πιο αναλυτικά παρακάτω, πάντως των πολιτικών της επιχείρησης με τις πολιτικές των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες για μείωση του κόστους.

VI. Η τοποθεσία (location)

Η γεωγραφική θέση της επιχείρησης επηρεάζει άμεσα το κόστος αφού επηρεάζει τα μεταφορικά κόστη, τους συντελεστές φορολογίας, το κόστος των πρώτων υλών και της ενέργειας κ.ά. Είναι χαρακτηριστικό, ότι σε αντίθεση με ό,τι θα ανέμενε κάποιος λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών, σήμερα παρουσιάζεται πιο επιτακτική η ανάγκη σωστής τοποθεσίας της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη χαμηλού κόστους παραγωγής (location advantages). Η καθημερινή πλέον πραγματικότητα στο κόσμο των επιχειρήσεων έχει να μας δώσει πολλά παραδείγματα βιομηχανικών μονάδων που μεταφέρθηκαν εξολοκλήρου σε χώρες με χαμηλότερο εργατικό κόστος όπως Ασία, Βαλκάνια κ.ά. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργίας λογισμικού βρίσκονται στο Silicon Valley στην Καλιφόρνια, ή ότι γύρω από την Dell, στο Texas, έχει αναπτυχθεί μια ολόκληρη κοινότητα υποστηρικτικών επιχειρήσεων παραγωγής hardware για υπολογιστές, ή ότι μερικές από τις πλέον επιτυχημένες κλωστοϋφαντουργικές μονάδες βρίσκονται στην Ιταλία.³⁹

VII. Το θεσμικό πλαίσιο (institutional factors)

Όταν οι θεσμικό πλαίσιο δηλαδή η νομοθεσία, το φορολογικό σύστημα, οι δασμοί και οι κανόνες της τοπικής κοινωνίας είναι ευνοϊκοί, τότε μπορεί το θεσμικό πλαίσιο να συμβάλει θετικά στη μείωση του κόστους. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η επιχείρηση μπορεί να πιέσει τα αρμόδια όργανα (π.χ. εμπορικούς συλλόγους, τοπικά επιμελητήρια, υπουργεία) και να καταφέρει να επηρεάσει το θεσμικό πλαίσιο προς το συμφέρον της.

Στην επόμενη σελίδα, στον Πίνακα 3.2 παρουσιάζονται συνοπτικά οι οδηγοί κόστους σύμφωνα με τον Grant και Porter :

³⁹ M. Porter, "Clusters and the New Economics of Competition", Harvard Business Review, Nov-Dec 1998, pp. 77-90

Πίνακας 3.2: Οδηγοί Κόστους (Cost Drivers)

<i>GRANT</i>	<i>PORTER</i>
Οικονομίες Μάθησης	
Οικονομίες Κλίμακας	
Εκμετάλλευση Δυναμικότητας	
Σχεδιασμός Προϊόντος	Εσωτερικές Σχέσεις
Κόστος Εισροών	Ολοκλήρωση
Τεχνολογία παραγωγής	Αλληλεξαρτήσεις
Αποδοτικότητα Διοίκησης	Χρονική Στιγμή
	Πολιτικές
	Τοποθεσία
	Θεσμικό πλαίσιο

Πηγές: R.M.Grant, "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications", Blackwell Business, 1998, Third Edition, pp 195-212 και M. Porter, "Competitive Advantage", NY, The Free Press, 1985

3.2.3 Πλεονεκτήματα Από Την Εφαρμογή της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

Η αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη στρατηγική, καθώς και όλων των στρατηγικών που θα ακολουθήσουν, βασίζονται στην αξιολόγηση των πέντε δυνάμεων του Porter.

Μια επιχείρηση η οποία είναι ηγέτης κόστους, είναι σαφές ότι προστατεύεται από τους ανταγωνιστές της μέσω των πλεονεκτημάτων κόστους που διαθέτει. Για παράδειγμα, μπορεί να επηρεαστεί ελάχιστα από μια δύσκολη κατάσταση όπου το κόστος των πρώτων υλών ή το

κόστος παραγωγής αυξηθούν, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της που δεν εφαρμόζουν στρατηγικές ηγεσίας κόστους και οι οποίοι θα πληγούν σημαντικά (Πίνακας 3.3). Όμοια, ο ηγέτης κόστους έχει το πλεονέκτημα να αντισταθμίσει τη δύναμη των υποκατάστατων, αφού το χαμηλό του κόστος του δίνει τη δυνατότητα να μειώσει σημαντικά την τιμή του προσφερόμενου αγαθού, όποτε τον πιέζει ο ανταγωνισμός. Ακόμα και τυχόν νέοι ανταγωνιστές δύσκολα θα αποφασίσουν να εισέλθουν στον κλάδο και να ανταγωνιστούν άμεσα τον ηγέτη κόστους αφού κάτι τέτοιο θα γίνει μόνο εάν και εκείνοι επιτύχουν τα χαμηλά κόστη που έχει επιτύχει ο ηγέτης (εξαιρέση θα αποτελούσε, για παράδειγμα, η είσοδος νέων ανταγωνιστών που έχουν υιοθετήσει μια τεχνολογική καινοτομία ικανή να μειώσει αποτελεσματικά το κόστος).

Ένα ακόμη πολύ σημαντικό πλεονέκτημα που προκύπτει από η εφαρμογή στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι η ικανοποίηση των αγοραστών των προϊόντων και υπηρεσιών αυτών των επιχειρήσεων οι οποίοι δεν παραπονούνται για υψηλές τιμές αφού οι τιμές, εξαιτίας χαμηλού κόστους, είναι ήδη χαμηλές. Επομένως, το κλειδί επιτυχίας αυτών των επιχειρήσεων είναι η διατήρηση του χαμηλού κόστους.

3.2.4 Κίνδυνοι που Προκύπτουν Από Την Εφαρμογή Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

Εάν η στρατηγική ηγεσίας κόστους δεν εφαρμοστεί προσεκτικά, είναι βέβαιο ότι η επιχείρηση, η οποία προσανατολίζεται προς αυτή τη κατεύθυνση, θα αντιμετωπίσει σοβαρούς κινδύνους, οι οποίοι ενδεχομένως να της δημιουργήσουν και προβλήματα επιβίωσης στον κλάδο.

Συγκεκριμένα, από την εφαρμογή της στρατηγικής προκύπτουν οι εξής κίνδυνοι:

- Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές είναι δυνατόν να εκμηδενίσουν τα κοστολογικά πλεονεκτήματα του ηγέτη κόστους
- Οι θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες κάποιων νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών στον κλάδο, ενδεχομένως να

οδηγήσουν σε αμφισβήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης που μέχρι τώρα ήταν ηγέτης κόστους, αν έχουν τη δυνατότητα να παράγουν χαμηλότερου κόστους προϊόντα, είτε μέσω επενδύσεων σε καλύτερη τεχνολογία είτε μέσω της εκμετάλλευσης του πλεονεκτήματος του αργότερα εισερχόμενου (late entrant), ο οποίος έχει τη δυνατότητα να αποφύγει τυχόν λάθη που έκαναν οι προηγούμενοί του σε μια ήδη “στρωμένη” αγορά.

- Πολλές φορές ο αυστηρός προσανατολισμός προς το κόστος, οδηγεί την επιχείρηση σε ανικανότητα να παράγει τα κατάλληλα προϊόντα για την ικανοποίηση τόσο των καινούργιων όσο και των υαρχόντων καταναλωτικών αναγκών.

- Ενδεχομένως, μια προσπάθεια για μείωση του κόστους από την επιχείρηση, να πλήξει την ποιότητα και αξιοπιστία του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, δημιουργώντας έτσι ένα χάσμα (gap) μεταξύ των προσδοκιών για το προϊόν και αυτού που τελικά λαμβάνουν.

3.3 Στρατηγική Διαφοροποίησης

3.3.1 Περιγραφή της Στρατηγικής Διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation) στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία εκλαμβάνονται από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα άλλα προϊόντα, έχουν τη δυνατότητα να το τιμολογούν σε υψηλή τιμή, υψηλότερη από άλλα υποκατάστατα προϊόντα και σαφώς υψηλότερη από την τιμή του προϊόντος του ηγέτη κόστους.

Παρ' όλο που η τιμή των προϊόντων αυτών ή υπηρεσιών είναι σχετικά υψηλή, η αγορά στην οποία απευθύνονται είναι διατεθειμένη

να πληρώσει αυτή τη τιμή είτε γιατί τα θεωρεί μοναδικά είτε γιατί δίνει σε αυτά κάποια αξία κύρους (status). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα ρολόγια Rolex, τα κοσμήματα Tiffany's, τα αυτοκίνητα BMW και Mercedes, η Intel (μοναδική τεχνολογία επεξεργαστών).

Πίνακας 3.3: Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών α' υλών	Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της Παραγωγικής διαδικασίας που μειώνει το κόστος
Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης	Δυνατότητα επίτευξης χαμηλότερου κόστους από ανταγωνιστές μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού
Δυνατότητα μείωσης της τιμής των προϊόντων εάν απαιτηθεί από τους καταναλωτές	Ενδεχόμενοι παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν πλήρως τις καταναλωτικές ανάγκες
Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών ήδη	Ενδεχόμενη αρνητική επίδραση του χαμηλού κόστους στην ποιότητα του προϊόντος
Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας	Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της Τεχνολογίας
Παραγγελίες μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές - μεγάλες εκπτώσεις	
Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές	
Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών	
Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους	

Πηγή: C.W.L.Hill and G.R.Jones, "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", Houghton Mifflin, 2001

Όταν η διαφοροποίηση εστιάζει στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού, τότε είναι απαραίτητη η παροχή από τις επιχειρήσεις υψηλού επιπέδου υπηρεσιών μετά την πώληση. Κατά

συνέπεια, μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί, είτε στο ίδιο το προϊόν που παράγει και πωλεί, είτε στην υπηρεσία που το συνοδεύει.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα πρατήρια βενζίνης όπου εν πολλοίς το προϊόν είναι σχετικά ομοιογενές και τυποποιημένο, όμως η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται μέσα από την εξυπηρέτηση που παρέχεται (π.χ. δωρεάν καθαρισμός τζαμιών, έλεγχος ελαστικών), την ελκυστικότητα και την καθαριότητα του πρατηρίου κ.λπ.

Ακόμα και η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών του καταναλωτή, είναι ένα είδος διαφοροποίησης. Π.χ. η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να αφορά την εικόνα του (image) όπως συμβαίνει στην περίπτωση των αυτοκινήτων BMW, την εξοικονόμηση χρημάτων (value for money) στην περίπτωση των καταστημάτων ρουχισμού Zara.

Η διαφοροποίηση λοιπόν ενός προϊόντος, δεν είναι μόνο χειροπιαστή, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή (perceived) και να αναφέρεται και σε κάποια άυλα (augmented) χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα θεμελιώδη λειτουργικά χαρακτηριστικά (core).

Πρέπει μια επιχείρηση να συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα της διαφοροποίησης των προϊόντων της και το γεγονός ότι αυτή η διαφοροποίηση πρέπει να διέπει όλα τα στάδια λειτουργίας της, προς αποφυγή αντιγραφής. Π.χ. τα αυτοκίνητα BMW ανήκουν στη κατηγορία αυτοκινήτων κύρους, διαφοροποιούνται στην τεχνολογική υπεροχή, καθώς επίσης και στην αξιοπιστία της τεχνικής εξυπηρέτησης (service).⁴⁰

Όλα αυτά δεν υπονοούν ότι η επιχείρηση που υιοθετεί τη στρατηγική διαφοροποίησης δεν υπολογίζει το κόστος. Και αυτές οι επιχειρήσεις όπως όλες επιθυμούν τον έλεγχο του κόστους σε χαμηλά επίπεδα, όσον το δυνατόν πιο κοντά στο κόστος της επιχείρησης που είναι ηγέτης κόστους (cost proximity). Παρά τα αυξημένα έξοδα των επιχειρήσεων αυτών, που οφείλονται στον προσανατολισμό τους, πρέπει να υπάρχει ένας προσεκτικός και αυστηρός έλεγχος του κόστους.

⁴⁰ C.W.L.Hill & G.R.Jones, "Strategic Management: An Integrated Approach", Boston, Houghton Mifflin Company, 2001, 5th edition

Βασική προϋπόθεση όμως είναι οι προσπάθειες μείωσης του κόστους να μη γίνονται σε βάρος της ποιότητας. Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος επηρεάζεται από πολλές διαδικασίες, οι οποίες διεξάγονται αλυσιδωτά, όπως π.χ. η επιλογή και η χρησιμοποίηση πρώτων υλών, η μέθοδος παραγωγής και συσκευασίας κ.ά. Για παράδειγμα, η εταιρία ελαστικών Michelin πραγματοποιεί πολύ αυστηρό έλεγχο στην επιλογή του ελαστικού που θα χρησιμοποιήσει για τα προϊόντα της και η εταιρία Heineken δίνει πολύ μεγάλη σημασία στην αγνότητα και την ποιότητα των βασικών συστατικών παραγωγής της μύρας της.

Τέλος, η διαφοροποίηση μπορεί να προέλθει και από τον τρόπο χρησιμοποίησης του προϊόντος από τους τελικούς καταναλωτές. Αυτό μπορεί να διαφέρει σημαντικά από καταναλωτή σε καταναλωτή και είναι βασικό μια επιχείρηση να δώσει ιδιαίτερη σημασία σ' αυτό το στοιχείο.

Η διαφοροποίηση όμως δεν μπορεί να είναι ανεξέλεγκτη. Πρέπει και η διαφορετικότητα του προϊόντος και η τιμολογιακή πολιτική να βρίσκονται πάντα μέσα στα επιτρεπτά και αποδεκτά όρια των καταναλωτών. Η αύξηση της τιμής του προϊόντος, λοιπόν, δεν πρέπει να είναι ανεξέλεγκτη επειδή το προϊόν ή η υπηρεσία είναι διαφοροποιημένα. Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η τιμή των ανταγωνιστών.

Εν κατακλείδι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι μια επιχείρηση, η οποία θέλει να ακολουθήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης, πρέπει να ακολουθήσει τα πιο κάτω βήματα:

1. Τμηματοποίηση (segmentation): πρέπει να αναγνωρίζει τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς, στην οποία προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και τα χαρακτηριστικά τους. Για παράδειγμα, για μια βιομηχανία καπνού αυτό σημαίνει ανάλυση της αγοράς σε αυτούς που καπνίζουν βαριά τσιγάρα και σε αυτούς που καπνίζουν ελαφριά, σε αυτούς που προτιμούν πούρα και σε αυτούς που αγοράζουν καπνό και τα φτιάχνουν μόνοι τους κ.λπ.

2. Στόχευση (selection): πρέπει να επιλέξει τα τμήματα των αγοραστών που την ενδιαφέρουν. Στο προηγούμενο παράδειγμα,

αντικείμενο ενδιαφέροντος για την καπνοβιομηχανία μπορεί να αποτελέσει ένα μόνο τμήμα ή και τρία τμήματα της αγοράς, τα οποία όμως θα προσεγγίσει με διαφορετικούς τρόπους.⁴¹

3. Πρέπει να εξετάσεις τις καταναλωτικές αξίες αυτών των ατόμων καθώς επίσης και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνε για την επιλογή και αγορά προϊόντων και υπηρεσιών.

4. Πρέπει να εντοπισθούν τα στοιχεία μοναδικότητας της επιχείρησης, πάνω στα οποία θα στηριχθεί όλη η στρατηγική διαφοροποίησης.

5. Πρέπει να γίνει προσδιορισμός του συνολικού κόστους από τη υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης. Πρέπει, ακόμα, να συγκριθεί με τον αρχικό προϋπολογισμό της επιχείρησης, να βρεθούν τρόποι για μείωσή του αν αυτό ξεπερνά τις προσδοκίες, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος του ανταγωνιστή και το ότι η διαφοροποίηση δεν πρέπει να βλάψει τον τελικό καταναλωτή.

3.3.2 Κίνδυνοι που Μπορούν Να Προκύψουν Από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Διαφοροποίησης

Ο προσανατολισμός προς αυτή τη στρατηγική, προϋποθέτει την ανάληψη πολλών ρίσκων λόγω των υψηλών απαιτήσεων για έρευνα, μάρκετινγκ, καθώς επίσης και της όσο δυνατόν καλύτερης ικανοποίησης των καταναλωτικών απαιτήσεων. Οι κίνδυνοι από την υιοθέτηση μιας στρατηγικής διαφοροποίησης αναφέρονται πιο κάτω:

1. Υπάρχει *έντονη τάση μίμησης*, των ηγετών διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, ικανή να μειώσει σε σημαντικό βαθμό το συγκριτικό πλεονέκτημα.⁴² Ένα κλασικό παράδειγμα αποτελούν οι κάρτες της εταιρίας American Express (AMEX). Αυτές συνδέονταν με άτομα υψηλών εισοδημάτων και κύρους. Η συγκεκριμένη κάρτα

⁴¹ G.Hooley, J.Saunders & N.Piercy, "Marketing Strategy & Competitive Positioning", 2nd edition, Prentice Hall Europe, 1998, pp. 201

⁴² Σ. Λιούκας, "Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική: Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Αθήνα '95"

διαφοροποιούταν από τις άλλες, προβάλλοντας άτομα επιτυχημένα και διάσημα να την χρησιμοποιούν, τονίζοντας έτσι τη μοναδικότητάς της. Οι καταναλωτές ήταν υποχρεωμένοι να πληρώνουν ένα ετήσιο υψηλό ποσό για την κατοχή της κάρτας. Όμως, στη δεκαετία του '90, η εταιρία άρχισε να αντιμετωπίζει σοβαρά ανταγωνιστικά προβλήματα από τις Visa και Master Card. Οι συγκεκριμένες κάρτες κατάφεραν να εξαπλωθούν παγκοσμίως.

Επιπλέον, η πρόσβαση σε αυτές ήταν πολύ πιο νεύκολη αφού δεν υπήρχαν κριτήρια πολύ υψηλού εισοδήματος. Πολλές αεροπορικές εταιρίες τότε συνεργάστηκαν με αυτές τις κάρτες για παροχή δωρεάν εισητηρίων (Frequent flyer schemes). Αργότερα, άλλες μεγάλες εταιρίες όπως General Motors, Marks & Spencer, Shell, εξέδωσαν πιστωτικές κάρτες που παρείχαν εκπτώσεις, δώρα, προσφορές, για αγορά των δικών τους προϊόντων, χωρίς ετήσια επιβάρυνση. Όλα αυτά συνετέλεσαν στη μείωση της πιστότητας των καταναλωτών προς την AMEX και δημιούργησαν πρόβλημα στη μοναδικότητά της. Χρειάστηκε μια ριζική αναθεώρηση της στρατηγικής της εταιρίας στις αρχές της δεκαετίας του '90 για να μπορέσει να σταθεί ικανοποιητικά απέναντι στον πανίσχυρο ανταγωνισμό.

2. Η διαφοροποίηση απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις, αυξάνοντας έτσι τα *κόστη ικανοποίησης και προσέγγισής τους*.

3. Υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ του κόστους που επιτυγχάνουν οι ηγέτες κόστους και οι ηγέτες διαφοροποίησης. Αυτό αποτελεί δυνητικό κίνδυνο για τους δεύτερους, καθώς οι αγοραστές, αρκετά συχνά έχουν την τάση να μη λαμβάνουν υπόψη κάποια χαρακτηριστικά διαφοροποίησης, είτε αυτά αναφέρονται στις συνοδευτικές υπηρεσίες είτε στην εικόνα του προϊόντος. Με λίγα λόγια, η ευαισθησία στη τιμή (price sensitivity) δημιουργεί πρόβλημα στην εφαρμογή των βασικών αρχών της διαφοροποίησης.

3.4 Στρατηγική Εστίασης

Η στρατηγική εστίασης (focus strategy) μπορεί να αντλεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι *η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς*, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης αποτελεί η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η επιλογή αυτού που ταιριάζει στις υπάρχουσες ή δυνητικές ικανότητες της επιχείρησης. Η τμηματοποίηση κατά κύριο λόγο στηρίζεται σε τρεις μεταβλητές: το γεωγραφικό χώρο, το προφίλ του καταναλωτή και τη γραμμή προϊόντος. Έτσι, η γεωγραφική τμηματοποίηση μπορεί να ορίζεται ανάλογα με βάση την περιοχή, τη χώρα ή το στάδιο της οικονομικής ανάπτυξης. Η τμηματοποίηση ανάλογα με το προφίλ του αγοραστή προϋποθέτει ότι υπάρχουν αγοραστές με ιδιαίτερες ανάγκες οι οποίες δεν βρίσκουν πλήρη ικανοποίηση από τις επιχειρήσεις που απευθύνονται στο ευρύ κοινό. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να απευθύνεται στο νεανικό κοινό, στο κοινό με μεγάλη οικονομική ευχέρεια ή στο κοινό που επιδιώκει την περιπέτεια.

Δεύτερη προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης είναι η ελκυστικότητα του επιλεχθέντος τμήματος. Κάθε τμήμα έχει τη δική του δομή με αποτέλεσμα να διαφέρει όσον αφορά την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων και τη δύναμη των προμηθευτών, των αγοραστών, των υποκατάστατων προϊόντων και των ανταγωνιστών. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει το τμήμα στο οποίο ο συσχετισμός δυνάμεων είναι ευνοϊκότερος για αυτήν, αφού πρώτα ερευνήσει τις δυνατότητες εκμετάλλευσης και ανάπτυξης του τμήματος αυτού. Ορισμένα τμήματα, παρά το γεγονός ότι έχουν σαφείς ιδιαιτερότητες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν βάση τμηματοποίησης, εντούτοις δεν προσφέρονται για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής εστίασης είτε διότι η μονάδα δεν έχει τις δυνατότητες να

ανταποκριθεί στις ιδιαιτερότητες αυτές, είτε γιατί τα εν λόγω τμήματα ικανοποιούνται επαρκώς από ευρέως διαφοροποιημένες μονάδες είτε ακόμη γιατί το μέγεθος και η δυναμική τους δεν υπόσχονται ικανοποιητικές πωλήσεις. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική όσον αφορά το τμήμα της αγοράς πάνω στο οποίο θα εστιάσει την παραγωγή της γιατί απλούστατα αυτό θα καθορίσει την ενδεχόμενη επιτυχία ή αποτυχία.⁴³

Υπάρχουν δύο δυνατότητες κατά την επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης: Η εστίαση με ηγεσία κόστους και η εστίαση με διαφοροποίηση. Αυτές αναλύονται στη συνέχεια.

3.4.1 Εστίαση με Ηγεσία Κόστους

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

Πέρα από την τμηματοποίηση με βάση τις διαφορετικές ανάγκες της αγοράς-στόχου, μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους εστιαζόμενη σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Για παράδειγμα, στον κλάδο παραγωγής τσιμέντων ή στη ζυθοβιομηχανία, μια μικρή μονάδα που εστιάζει στην περιοχή κοντά στις εγκαταστάσεις της, αποκτά πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της σε εθνικό επίπεδο, γιατί μειώνει δραστικά τα μεταφορικά της έξοδα, που στην περίπτωση του τσιμέντου και της

⁴³ Προσαρμογή από: Β.Μ.Παπαδάκη, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Μπένου, 4^η έκδοση, Αθήνα 2002, σελ. 305

μπύρας μπορεί και να αποτελούν σημαντικό τμήμα του κόστους του τελικού προϊόντος.

Τέλος, μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει τις προσπάθειές της στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων, προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών. Στην περίπτωση αυτή, αποκτά κοστολογικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της που απασχολούνται με τη μαζική παραγωγή προϊόντων για την ευρύτερη αγορά γιατί οι μονάδες αυτές δεν μπορούν εύκολα να προσαρμόσουν την παραγωγή τους σε εξειδικευμένα προϊόντα.

Συμπερασματικά, η εστίαση κόστους προϋποθέτει είτε την ανάπτυξη μιας διαφορετικής αλυσίδας αξίας προσαρμοσμένης στις απαιτήσεις της αγοράς-στόχου, είτε την ύπαρξη ενός οδηγού κόστους που συνδέεται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες ενός τμήματος. Εφόσον συντρέχει μια από τις παραπάνω προϋποθέσεις, υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης μιας επιτυχημένης στρατηγικής εστίασης με ηγεσία κόστους.

3.4.2 Εστίαση με Διαφοροποίηση

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

Mont Blanc απευθύνονται σε εκείνο το τμήμα της αγοράς που επιζητά υψηλή ποιότητα και είναι διατεθειμένο να πληρώσει για αυτήν.

Έτσι, οι επιχειρήσεις αυτές ανταγωνίζονται τις ευρέως διαφοροποιημένες επιχειρήσεις σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς. Για παράδειγμα, η αυτοκινητοβιομηχανία Porsche ανταγωνίζεται την General Motors, στον τομέα των σπορ αυτοκινήτων και όχι στους υπόλοιπους τομείς. Το πλεονέκτημα που έχει η Porsche έναντι της General Motors σ' αυτόν τον τομέα στηρίζεται στην καλύτερη γνώση του τμήματος της αγοράς στο οποίο απευθύνεται, δηλαδή στους λάτρεις της ταχύτητας που διαθέτουν παράλληλα οικονομική άνεση. Η γνώση αυτή επιτρέπει στην Porsche να αναπτύσσει ταχύτερα και αποτελεσματικά καινοτομίες που ταιριάζουν στις απαιτήσεις της αγοράς-στόχου της.⁴⁴ Επιπλέον, η ανάπτυξη καινοτομιών διευκολύνεται από την παραγωγή περιορισμένου αριθμού προϊόντων, γεγονός που επιτρέπει την εστίαση των προσπαθειών έρευνας και ανάπτυξης σε λίγους τομείς και, επομένως, αυξάνει την αποδοτικότητά τους. Τέλος, η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση μπορεί να στηρίζεται στην καλύτερη γνώση των ιδιαιτεροτήτων μιας γεωγραφικής περιοχής, που επιτρέπει την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή της.

Παράδειγμα κλάδου στον οποίο χρησιμοποιείται η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση είναι ο κλάδος ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων για διάφορους οργανισμούς, όπως νοσοκομεία, πανεπιστήμια, τοπικές αρχές κ.λπ. Η ποικιλία και η πολυπλοκότητα των αναγκών σε πληροφόρηση που έχουν οι οργανισμοί αυτοί, οδήγησε στην ανάπτυξη μικρών ευέλικτων επιχειρήσεων που ειδικεύονται σε ορισμένα τμήματα της αγοράς, παράλληλα με τη λειτουργία των μεγάλων επιχειρήσεων εθνικού επιπέδου. Κατά συνέπεια υπάρχουν πολλοί τρόποι για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ένας επιχειρηματικός οργανισμός που εστιάζει τις προσπάθειές του σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

⁴⁴ M.A.Hitt, D.R.Ireland & R.E. Hoskisson, "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", South Western College Publishing, 2001, 4th edition

3.4.3 Κίνδυνοι που Μπορούν Να Προκύψουν Από την Εφαρμογή της Στρατηγικής Εστίασης

Και η εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης εγκυμονεί κινδύνους. Αυτοί μπορεί να ανήκουν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Η στρατηγική εστίασης είναι πολύ εύκολο να γίνει *αντικείμενο μίμησης*, όσον αφορά τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος. Αυτό μπορεί να συμβεί π.χ. λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας, η οποία επιτρέπει τη γρήγορη και σχεδόν πιστή αντιγραφή των προϊόντων.

- Η επιχείρηση, η οποία υιοθετεί τη στρατηγική εστίασης, απευθύνεται σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς και αυτό την οδηγεί ενδεχομένως σε αντιμετώπιση προβλημάτων, αν για κάποιο λόγο αυτό σμικρυνθεί. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τον προσανατολισμό σε μεγαλύτερες αγορές είναι σαφώς περισσότερα και εμπεριέχουν μικρότερη ανάληψη κινδύνων, σε αντίθεση με τη στρατηγική εστίασης. Η διαφοροποίηση του προϊόντος αυτών των επιχειρήσεων είναι πολύ εξειδικευμένη. Οι επιχειρήσεις αυτές στηρίζονται μόνο σε λίγους, απαιτητικούς αγοραστές και κατά κύριο λόγο στους καινοτόμους, πράγμα που τις κάνει *αρκετά ευάλωτες σε οικονομικούς κινδύνους* οι οποίοι προκύπτουν από μείωση της ζήτησης σε αυτά τα τμήματα.

3.5 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές και Ικανότητες της Επιχείρησης

Ένα πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρηση είναι να επιλέξει ποιες μοναδικές ικανότητες (*distinctive competencies*) θα προσπαθήσει να αποκτήσει για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, υπάρχουν τέσσερις ευρείες ομάδες ικανοτήτων μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές αναφέρονται στην επίτευξη α) μεγαλύτερης

αποτελεσματικότητας στη χρήση των πόρων, β) καλύτερης ποιότητας, γ) ανώτερης καινοτομίας και δ) καλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών. Κάθε είδος ανταγωνιστικής στρατηγικής απαιτεί διαφορετικές ικανότητες εκ μέρους της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα:^{45 46}

1. Η επιχείρηση που ακολουθεί ηγεσία κόστους πρέπει να αναπτύξει ικανότητες που να αυξάνουν την αποτελεσματικότητά της και να μειώνουν το κόστος των προϊόντων της. Πρέπει ακόμα να προωθήσει ευέλικτα βιομηχανικά συστήματα στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της και να υιοθετήσει κατάλληλες τεχνικές διοίκησης. Ο ηγέτης κόστους πρέπει να έχει εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαια και να κάνει συνεχείς κεφαλαιουχικές επενδύσεις. Τα προϊόντα του πρέπει να είναι σχεδιασμένα με σκοπό την ευκολία της παραγωγής. Η διαδικασία παραγωγής πρέπει να επιβλέπεται επισταμένα, ενώ πρέπει το σύστημα διανομής του και το τμήμα μάρκετινγκ να παράγουν χαμηλά κόστη.

Γενικά, ο ηγέτης κόστους πρέπει να μειώνει συνεχώς το κόστος των δραστηριοτήτων του για να μπορέσει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Η εταιρία Heinz, για παράδειγμα, πουλά διάφορα προϊόντα στο χώρο των έτοιμων τροφίμων, ανάμεσά τους και λαχανικά συσκευασμένα σε κονσέρβες, τα οποία δεν επιτρέπουν μεγάλα περιθώρια κέρδους. Το κέρδος δημιουργείται από τις μεγάλες ποσότητες που θα πωληθούν. Έτσι, ως ηγέτης κόστους η Heinz προσπαθεί να μειώσει το κόστος της, έστω και κατά 5% ανά σεντ σε κάθε κουτί, γιατί αυτή η μείωση θα τις επιφέρει μεγαλύτερα κέρδη.

2. Η μονάδα που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να αποκτήσει ικανότητες στα σημεία εκείνα που παρέχουν και διατηρούν τη μοναδικότητα και τη διαφοροποίηση στα προϊόντα της. Να αναπτύξει, για παράδειγμα, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (Research & Development) όσον αφορά την καινοτομία και τις τεχνολογικές της ικανότητες. Να βελτιώσει τις υπηρεσίες της απέναντι

⁴⁵ C.W.L.Hill & G.R.Jones, "Strategic Management: An Integrated Approach", Boston, Houghton Mifflin Company, 2001, 5th edition, pp. 171-177

στους καταναλωτές της, δηλαδή να δώσει έμφαση στο τμήμα μάρκετινγκ και στο τμήμα πωλήσεων (sales). Η επιχείρηση που διαφοροποιεί τα προϊόντα της πρέπει να έχει αποκτήσει εταιρική φήμη για την ποιότητά της, τη μακρά παράδοση στη βιομηχανία, ευέλικτη παραγωγική διαδικασία και αποτελεσματική συνεργασία με τα κανάλια διανομής. Θα πρέπει, τέλος, να προσέξει το κόστος των προϊόντων της και να προσπαθεί να το διατηρεί σε ορισμένο επίπεδο για να μη χάσει μερίδιο αγοράς.

3. Η επιχείρηση που ακολουθεί **στρατηγική εστίασης** πρέπει να αναπτύξει ικανότητα στην κατασκευή προϊόντων χαμηλού κόστους σε μια περιοχή ή να αναπτύξει ικανότητα στην ανταπόκριση προς τις ανάγκες των καταναλωτών. Αυτές οι ικανότητες στηρίζονται στο ότι μια επιχείρηση που εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο κοινό μπορεί να εξυπηρετήσει πιο εύκολα και αποτελεσματικά τις ανάγκες αυτού του κοινού από μια επιχείρηση που διαφοροποιείται σε εθνικό επίπεδο. Εξάλλου, ανάλογα με την κατηγορία της εστίασης που θα ακολουθήσει, πρέπει να επιτύχει τις ικανότητες που αναφέρθηκαν για την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση.

3.6 Κριτική στις Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Οι απόψεις του M. Porter σχετικά με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές έχουν αποτελέσει αντικείμενο κριτικής από πολλούς σύγχρονους μελετητές της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η κριτική κυρίως εστιάζεται στην ορολογία που έχει χρησιμοποιήσει ο Porter στο διαχωρισμό των ανταγωνιστικών στρατηγικών και στην άποψή του ότι οι στρατηγικές αυτές πρέπει να εφαρμόζονται μεμονωμένα και όχι σε συνδυασμό.

Κατά τον Porter, η ταυτόχρονη υιοθέτηση περισσότερων από μιας ανταγωνιστικής στρατηγική οδηγεί τις επιχειρήσεις σε προβλήματα προσανατολισμού και οργάνωσης, με αποτέλεσμα να

⁴⁶ M.A.Hitt, D.R.Ireland & R.E. Hoskisson, "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", South Western College Publishing, 2001, 4th edition

οδηγηθούν αυτές σε προβλήματα επιβίωσης και εικόνας (stuck in the middle). Έτσι, έχει διαμορφωθεί η εντύπωση ότι η ταυτόχρονη υιοθέτηση στρατηγικής διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους δεν είναι επιτεύξιμη και αποδοτική. Παραδείγματα όπως η εταιρία Mercedes - Benz, η οποία είτε λόγω συνθηκών είτε λόγω επιλογής δεν μπορεί να ανταγωνιστεί στην τιμή τις άλλες ανταγωνίστριες εταιρίες, λόγω του υψηλού επιπέδου ποιότητας, φαίνεται να επιβεβαιώνουν τα επιχειρήματα του Porter.⁴⁷ Όμως, η διεθνής επιχειρηματική πρακτική (βλέπε την περίπτωση του πρωτοπόρου βελγικού συγκροτήματος πολλαπλών κινηματογραφικών αιθουσών Kinepolis), έχει να μας δώσει παραδείγματα όπου επιχειρήσεις, κάτω από κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις, έχουν καταφέρει να πετύχουν ταυτόχρονα και τις δύο ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Σύμφωνα με την άποψη του Sahay⁴⁸, ο διαχωρισμός των ανταγωνιστικών στρατηγικών σε ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση είναι λανθασμένος. Πιο συγκεκριμένα, ο διαχωρισμός αυτός δημιουργεί την εντύπωση ότι οι δύο αυτές στρατηγικές είναι ασυμβίβαστες. Ο όρος ηγεσία κόστους αποσπά την προσοχή των στελεχών από τις εκροές των επιχειρήσεών τους, αφού αναφέρεται περισσότερο στη μείωση του κόστους των εισροών. Σύμφωνα όμως με τον μελετητή, τα στελέχη πρέπει να εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στις εκροές των επιχειρήσεων τους, αφού αυτές αποτελούν (με τη μορφή του τελικού προϊόντος/υπηρεσίας) τον κρίκο που συνδέει την επιχείρηση με τους καταναλωτές.

Έχει επίσης υποστηριχθεί ότι⁴⁹ η εμμονή ενός οικονομικού οργανισμού σε μια συγκεκριμένη στρατηγική ανταγωνισμού μπορεί να μην επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Παρουσιάζονται, όπως είδαμε νωρίτερα, πολλοί κίνδυνοι για την οργανισμό, όταν αυτός ακολουθεί αποκλειστικά ηγεσία κόστους ή διαφοροποίηση. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, πρέπει να ακολουθείται μια ανταγωνιστική στρατηγική που να προάγει ταυτόχρονα τις ικανότητές του οργανισμού

⁴⁷ D. Miller, "The Generic Strategy Trap", *The Journal of Business Strategy*, Jan-Feb 1992, pp. 37-41

⁴⁸ M. S. Sahai, "How Firms Compete: A New Classification of Generic Strategies", *Journal of General Management*, Autumn 1988, 14,1, pp. 30-57

σε πολλές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της (mixed strategy, πίνακας 3.4). Η στρατηγική αυτή, πέρα από το ότι απομακρύνει τους κινδύνους που αναφέρθηκαν παραπάνω, βοηθά την επιχείρηση να αποκτήσει όφελος από διάφορες ικανότητες της και να τις εκμεταλλευτεί στο μέγιστο βαθμό. Επιχειρήσεις σαν την Toyota και την Kellogg έχουν επιτύχει προϊόντα υψηλής ποιότητας, διατηρώντας το κόστος τους σε χαμηλά επίπεδα.

Τα στελέχη θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να συνδυάζουν ευέλικτα τις διάφορες ανταγωνιστικές στρατηγικές προκειμένου να επιτύχουν ευκολότερα ένα ανθεκτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η μονόπλευρη εφαρμογή ενός στρατηγικού μοντέλου εγκυμονεί πολλούς κινδύνους για τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον.

3.7 Η Γρήγορη Ανταπόκριση (Quick Response): Ένα Νέο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα για τη Νέα Χιλιετηρίδα

Στα μέσα της δεκαετίας του '90, άρχισε να δίνεται μεγάλη έμφαση σε ένα καινούργιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο οδήγησε στη δημιουργία μιας καινούργιας στρατηγικής, πέρα από τις τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter. Αυτή θα μπορούσε να ονομαστεί *στρατηγική γρήγορης ανταπόκρισης*⁵⁰. Η ιδέα της συγκεκριμένης στρατηγικής στηρίζεται στο γεγονός ότι αν υπάρχουν δύο ανταγωνιστές εκ των οποίων ο ένας μπορεί να παρακολουθήσει τις τάσεις και τις εξελίξεις της αγοράς γρηγορότερα, παράγοντας διαφορετικά προϊόντα για την ίδια γραμμή, μπορεί να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα κερδοφορίας. Έτσι, όπως φαίνεται στη δεκαετία του 2010, μια επιχείρηση για να μπορέσει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να παράγει τα προϊόντα της γρήγορα, να τα παραδώσει γρήγορα και να εξυπηρετεί τους πελάτες πιο

⁴⁹ D. Miller, "The Generic Strategy Trap", The Journal of Business Strategy, Jan-Feb 1992, pp. 37-41

⁵⁰ JR. G. Stack, "Time The Next Source Of Competitive Advantage", Harvard Business Review, Jul-Aug '98, pp. 41-51

γρηγορότερα και καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Με λίγα λόγια, βασικό όπλο για την επιτυχία των επιχειρήσεων στο μέλλον θα είναι η ταχύτητα ανταπόκρισης⁵¹.

Πίνακας 3.4: Τρόποι Ταυτόχρονης Επίτευξης Ηγεσίας Κόστους και διαφοροποίησης⁵²

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
Ευέλικτα Βιομηχανικά Συστήματα	Ταχύτητα εναλλαγής της γραμμής παραγωγής	Δυνατότητα παραγωγής ευρείας γκάμας προϊόντων
Προτυποποίηση Μερών του Τελικού Προϊόντος	Οικονομίες κλίμακας κατά την απόκτηση και συναρμολόγηση των προτυποποιημένων μερών	Δυνατότητα παραγωγής ευρείας γκάμας προϊόντων
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Μείωση του κόστους ελέγχου και των ελαττωματικών προϊόντων, καλύτερος συντονισμός δραστηριοτήτων	Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών μέσω βελτίωσης της ποιότητας όλων των λειτουργιών
Εκμετάλλευση Διασυνδέσεων με Προμηθευτές	Μείωση κόστους διατήρησης αποθεμάτων και καθυστερήσεων	Λμψη εξυπηρέτηση αναγκών του πελάτη
Πακέτα προϊόντος	Μαζική παραγωγή, μείωση εξόδων μάρκετινγκ και διαφήμισης	Προσφορά ευρείας γκάμας προϊόντων με δυνατότητα εστίασης σε συγκεκριμένα τμήματα

⁵¹ C.A. DeKluyver, "Strategic Thinking: An Executive Perspective", NJ Prentice Hall, 2000

⁵² Β.Μ.Παπαδόκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Μπένου, 4^η έκδοση, Αθήνα 2002, σελ. 317

Η γρήγορη ανταπόκριση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί σε μικρό χρονικό διάστημα να βελτιώνει, να δημιουργεί, να καταργεί προϊόντα και υπηρεσίες, συνδυάζοντας την ταχύτητα με υψηλή ποιότητα και χαμηλό κόστος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επιχείρηση Pizza Hut, η οποία, θέλοντας να ανταποκριθεί γρηγορότερα στις απαιτήσεις του πελάτη, υπόσχεται να σερβίρει την πίτσα μέσα σε πέντε λεπτά εντός του καταστήματός της, διαφορετικά την προσφέρει δωρεάν⁵³. Φυσικά, αυτό προϋποθέτει ότι η Pizza Hut έχει όλες τη δυνατότητα να καταχωρήσει τους πελάτες της και τις προτιμήσεις τους σε ένα πελατολόγιο, το οποίο, μέσα από συχνή πληροφόρηση να ανανεώνεται διαρκώς παρακολουθώντας έτσι τις αλλαγές των τάσεων και προτιμήσεων και να ανταποκρίνεται σ' αυτές γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές.

Τα στοιχεία αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που εμφανίστηκε σχετικά πρόσφατα είναι τα εξής:

1. Η ταχύτητα ανάπτυξης νέων προϊόντων για την ικανοποίηση νέων καταναλωτικών τάσεων.

2. Η άμεση βελτίωση *υπαρχόντων προϊόντων* όταν αποδειχθεί ότι αυτά αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα και η ενδεχόμενη κατάργησή τους όταν τα προβλήματα είναι άλυτα ή η ζήτηση είναι πολύ χαμηλή.

3. Η *γρήγορη ανταπόκριση σε ερωτήσεις και απορίες* των καταναλωτών με σκοπό τη γρηγορότερη εξυπηρέτησή τους. Αυτό συμβαίνει πολύ συχνά τα τελευταία χρόνια στον τραπεζικό χώρο, με γρήγορη έγκριση δανείων (π.χ. η Citibank, η Πειραιώς αλλά και άλλες τράπεζες διαφημίζουν ότι προσφέρουν καταναλωτικά δάνεια σε 24 ώρες με ένα απλό τηλεφώνημα).

⁵³ D.Miller and G.Dess, "Strategic Management", McGraw-Hill, 2nd edition, 1996

Δημιουργώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ταχύτητας μια επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά νέους ανταγωνιστές και υποκατάστατα.

Όμως οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στη βάση της γρήγορης ανταπόκρισης δεν εστιάζουν μόνο στους πελάτες τους και την αναβάθμιση των προϊόντων τους. Συχνά επιδιώκουν να βελτιώσουν την ταχύτητα ανταπόκρισης ακόμα και των ίδιων των προμηθευτών τους, βοηθώντας τους να γίνουν πιο γρήγοροι και καινοτομικοί. Μέσα από αυτό το πρίσμα, αναπτύσσεται μια στενότερη συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και επιχείρησης για γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς με σκοπό την κατάκτηση εδαφών και από τις δύο μεριές. Οι ταχύτερες αυτές επιχειρήσεις μπορούν συνήθως να τιμολογούν τα προϊόντα τους σε υψηλότερες τιμές, μεγαλώνοντας έτσι το χάσμα το οποίο τις χωρίζει από τους ανταγωνιστές. Εκμεταλλεύονται έτσι τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα μέχρι ο κλάδος να αρχίσει να προσελκύει κι άλλους ανταγωνιστές και να ωριμάζει.

3.7.1 Κίνδυνοι οι οποίοι Προκύπτουν Από την Εφαρμογή του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Γρήγορης Ανταπόκρισης

Και όμως, και η εκμετάλλευση αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εγκυμονεί κινδύνους. Εδώ αναφέρονται μερικοί από αυτούς:

1. Πολλές φορές η ταχύτητα παραγωγής, βελτίωσης, παράδοσης προϊόντων *δεν είναι τόσο σημαντική* για ορισμένες αγορές και ορισμένους καταναλωτές.

2. Αυτός ο “αγώνας δρόμου” αρκετά συχνά δημιουργεί άγχος και πίεση στο εσωτερικό της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα στους εργαζόμενους για τη γρήγορη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αυτό το άγχος δύναται να μειώσει την παραγωγικότητά τους με εμφανείς συνέπειες στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Ακόμα και η ταχύτητα

εξυπηρέτησης του κοινού είναι δυνατό να μειωθεί όταν υπάρχει υπερβολικό άγχος.

3. Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής προϋποθέτει ευέλικτα και τεχνολογικά προηγμένα συστήματα, καθώς επίσης και κατερτιζόμενο εργατικό δυναμικό, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ικανοποιεί γρήγορα και αποτελεσματικά τον κάθε της πελάτη.

Αν μια επιχείρηση δεν πληρεί αυτές τις προϋποθέσεις, είναι προτιμότερο να μην προβεί στην εκμετάλλευση αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαφορετικά μπορεί να δημιουργηθούν σοβαρά προβλήματα που να αμφισβητούν ακόμα και την επιβίωσή της.

3.8 Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι, θα πρέπει να πούμε ότι οποιαδήποτε επιλογή στρατηγικής από έναν οικονομικό οργανισμό, δεν πρέπει επούδενεί να είναι στατική αλλά να προσαρμόζεται με τις εξελίξεις και τάσεις του περιβάλλοντος. Για να μπορέσουν σήμερα οι επιχειρήσεις να ανταγωνισθούν επιτυχώς μεταξύ τους, πρέπει να εξετάζουν σοβαρά την ιδιομορφία της δομής του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, τη δομή της ίδιας της επιχείρησής τους, τη δομή της αγοράς στόχου και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος για να μπορέσουν αν αποφασίσουν αν για την συγκεκριμένη περίπτωση ενδείκνυται η υιοθέτηση μεικτών στρατηγικών ή όχι. Ως παράδειγμα για να γίνει κατανοητό αυτό, μπορούμε να αναφέρουμε την εξέλιξη των ιαπωνικών αυτοκινητοβιομηχανιών στην Ευρώπη.

Στο τέλος της δεκαετίας του '60 και τις αρχές του '70, οι ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες μπήκαν στην ευρωπαϊκή αγορά υιοθετώντας μια στρατηγική ηγεσίας κόστους και τα προϊόντα τους αναγνωρίζονταν ως πολύ φθηνά και μάλλον αμφίβολης ποιότητας.

Στο τέλος της δεκαετίας του '70 και αρχές του '80, οι ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες στην Ευρώπη έδωσαν μεγάλη βαρύτητα στην ποιότητα και την αξιοπιστία των προϊόντων τους. Παρ' όλα αυτά, τα ιαπωνικά μοντέλα συνέχισαν να έχουν χαμηλές τιμές συγκριτικά με τα

ανταγωνιστικά, επιτρέποντας τους να αυξάνουν συνεχώς τα μερίδιά τους στην αγορά.

Στο τέλος της δεκαετίας του '80, οι επιχειρήσεις αυτές, βελτίωσαν ακόμα πιο πολύ την εικόνα τους στην αγορά, παράγοντας πιο αξιόπιστα και καλύτερα ποιοτικά αυτοκίνητα.

Προς τα μέσα της δεκαετίας του '90, οι κύριες ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες άρχισαν να ψάχνουν τρόπους διαφοροποίησης των προϊόντων τους, προσφέροντας επιπλέον στοιχεία ποιότητας και αξιοπιστίας, προσφέροντας εξαιρετικά αναβαθμισμένες μετά την πώληση υπηρεσίες αλλά και κάποια επιπλέον αξεσουάρ (π.χ. αερόσακους, air-condition κ.ά.)⁵⁴

Με βάση το παράδειγμα αυτό, διαφαίνεται ότι οι ανταγωνιστικές *στρατηγικές επιλογές μια επιχείρησης, πρέπει να είναι σε ένα βραχυρόνιο ορίζοντα ευέλικτες και εύκολα προσαρμόσιμες στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Δεν πρέπει να είναι στατικές και άκαμπτες, πρέπει να είναι σε θέση να αφογκράζονται τις τάσεις και εξελίξεις της αγοράς διαφορετικά αργά ή γρήγορα θα βρεθούν αντιμέτωπες με σοβαρά προβλήματα επιβίωσης.*

⁵⁴ G. Johnson & K. Scholes, "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", London, Prentice Hall Europe, 1999, 5th edition

Κεφάλαιο 4

Στρατηγική των Επιχειρήσεων

Κεφάλαιο 4^ο

Στρατηγικές Διεθνοποίησης, Εξαγορών, Συγχωνεύσεων και Συμμαχιών

4.1 Στρατηγική Διεθνοποίησης

4.1.1 Οφέλη από τη Διεθνοποίηση

Τα οφέλη από τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι πολλά. Αυτά μπορούν να συνοψιστούν σε ένα πολύ σημαντικό αποτέλεσμα και αυτό είναι η αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων με διεθνή προσανατολισμό με τρόπους που δεν είναι εφικτοί στις επιχειρήσεις με προσανατολισμό αποκλειστικά στην εγχώρια αγορά. Όμως, πρέπει να τονιστεί ότι η διεθνοποίηση δεν είναι πανάκεια. Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν διεθνοποιημένη στρατηγική ως αντίδραση στη δράση των ανταγωνιστών ή γιατί απλώς είναι η τάση των καιρών είναι πιθανό να παρασυρθούν σε μια δίνη ανώτερη των δυνατοτήτων τους και πάντως καταστροφική ακόμα και για το μερίδιό τους στην εγχώρια αγορά. Τρία βασικά ερωτήματα πρέπει να διερευνήσει μία επιχείρηση στην προσπάθειά της να εκτιμήσει κατά πόσο αξίζει να διεθνοποιηθεί. Αυτά παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1:

Πίνακας 4.1: Διεθνοποίηση: Τρία ερωτήματα

- Εθνικοί Παραγωγικοί συντελεστές: Ποιοι είναι οι κύριοι παραγωγικοί συντελεστές που απαιτεί η παραγωγή προϊόντος; Που είναι αυτοί διαθέσιμοι;
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης: Σε ποιο βαθμό στηρίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε συγκεκριμένους συντελεστές; Μπορούν αυτοί να μεταφερθούν;
- Εμπορευσιμότητα: Μπορεί το προϊόν να μεταφερθεί με χαμηλό κόστος; Αν όχι ή αν υπάρχουν περιορισμοί στο εμπόριο, τότε η παραγωγή πρέπει να βρίσκεται κοντά στην αγορά.

Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε χώρες όπου η εγχώρια αγορά είναι μικρή ή κορεσμένη μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή διευρύνοντας το πεδίο των δραστηριοτήτων τους, ώστε να συμπεριλάβουν διεθνείς αγορές. Η Coca-Cola και η PepsiCo έχουν εδώ και δεκαετίες ένα συγκεκριμένο μερίδιο αγοράς στις ΗΠΑ, του οποίου η αλλαγή μπορεί να γίνει μόνο σε βάρος της μιας ή της άλλης. Φυσικά αυτό οδηγεί σε σκληρό ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά. Γι' αυτό και οι δύο από πολύ νωρίς στράφηκαν σε νέες μεγάλες αγορές. Για παράδειγμα, η Coca-Cola έχει μπει δυναμικά στη ρωσική αγορά μέσα από την κατασκευή των δύο παραγωγικών μονάδων στη Μόσχα και στην Αγία Πετρούπολη (τέως Λένινγκραντ). Όμως και η PepsiCo έχει επενδύσει σημαντικά στη διεθνοποίηση. Μάλιστα, οι προσπάθειες διεθνοποίησής της απεδείχθησαν ιδιαίτερα επιτυχημένες σε χώρες όπως η Ινδία, όπου κατάφερε να περιορίσει σημαντικά την παντοδυναμία της μεγάλης της αντιπάλου.

Στη συνέχεια, μεγάλες αγορές είναι απαραίτητες για την απόδοση επενδύσεων μεγάλης κλίμακας και αυτό αφορά όχι μόνο παραγωγικές μονάδες υψηλής δυναμικότητας, αλλά και επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Η ανάγκη αυτή γίνεται όλο και πιο επιτακτική, καθώς το βήμα της τεχνολογικής προόδου σήμερα είναι ιδιαίτερα ταχύ και έτσι ο κύκλος ωρίμανσης του προϊόντος κορυφώνεται πολύ πιο γρήγορα. Έτσι γίνεται επιτακτική η ανάγκη γρήγορης αντικατάστασης του προϊόντος που πλησιάζει στην ωρίμανση με κάποιο νέο. Αν σε αυτό προστεθούν οι νομικές φόρμουλες που κάνουν σχετικά εύκολη και γρήγορη την αντιγραφή από τους ανταγωνιστές, γίνεται σαφής η ανάγκη ύπαρξης μεγάλης αγοράς για την εξασφάλιση γρήγορα ικανοποιητικών κερδών.

Παράλληλα, το αυξημένο μερίδιο αγοράς συνοδεύεται από οικονομίες κλίμακας που αφορούν τόσο το μέγεθος της παραγωγής, όσο και τον τόπο της παραγωγής και την εμπειρία και τη γνώση σχετικά με το προϊόν. Η πρώτη κατηγορία, αυτή των οικονομιών κλίμακας που προκύπτουν από τον όγκο παραγωγής, είναι γνωστή και ευνόητη. Όσο αυξάνει το μέγεθος της παραγωγής η επιχείρηση είναι σε θέση να

μοιράζει τα σταθερά κόστη και έτσι αυξάνει το περιθώριο κέρδους της ανά μονάδα προϊόντος. Αυτό μπορούν να το επιτύχουν οι επιχειρήσεις στο βαθμό που μπορούν να κάνουν ομοιογενές το προϊόν και την παραγωγική διαδικασία πέρα από εθνικά σύνορα.

Συγχρόνως, ο αυξανόμενος όγκος παραγωγής συνεπάγεται εμπειρία σχετικά με το προϊόν (εκμετάλλευση της καμπύλης εμπειρίας). Όσο μεγαλύτερη είναι η ποσότητα που παράγει μια επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να εντοπίσει ατέλειες στο προϊόν της, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των καταναλωτών που πιθανώς θα προβούν σε παρατηρήσεις και επομένως τόσο περισσότερες είναι οι ευκαιρίες που δίνονται για βελτίωση και εξέλιξη του προϊόντος. Τα αποτελέσματα αυτά θα γίνουν πιο αισθητά, αν συγχρόνως το σημείο στο οποίο λαμβάνει χώρα η παραγωγική διαδικασία για την κάλυψη της παγκόσμιας ζήτησης είναι το άριστο.

Οι εταιρίες μπορούν να μεταφέρουν την παραγωγή τους από μια περιοχή σε μία άλλη, προκειμένου να επωφεληθούν από το χαμηλότερο εργατικό κόστος της δεύτερης ή προκειμένου να βρίσκονται κοντά στην αγορά στην οποία στοχεύουν, αν το κόστος μεταφοράς είναι σημαντικό ώστε να εξασφαλίζουν μέγιστο ανά μονάδα κέρδος. Η τοποθέτηση μιας οικονομικής δραστηριότητας στην άριστη περιοχή μπορεί να έχει ένα από τα παρακάτω δύο αποτελέσματα: μειώνει το κόστος δημιουργίας αξίας μειώνοντας το κόστος της επιχείρησης ή δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διαφοροποιήσει το προϊόν της και να χρεώσει πιο ανταγωνιστική τιμή. Δεν είναι τυχαίο ότι πολλές επιχειρήσεις κατασκευής ημιαγωγών, αθλητικών ενδυμάτων και παπουτσιών κ.λπ. έχουν μεταφέρει την παραγωγή τους σε χώρες όπως η Μαλαισία, το Χονγκ-Κονγκ και η Κίνα επιδιώκοντας να μειώσουν τα κόστη τους. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της Swan Optical, μιας επιχείρησης η οποία μετέφερε την παραγωγή της από τις ΗΠΑ στο Χονγκ-Κονγκ και στη συνέχεια στη Κίνα επιδιώκοντας να μειώσει το εργατικό κόστος, ενώ ταυτόχρονα μετέφερε μέρος του τμήματος

σχεδιασμού της στην Ιταλία και τη Γαλλία επιδιώκοντας να διαφοροποιήσει το προϊόν της.⁵⁵

Μια επιχείρηση που έχει μικρό ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει το εγχώριο αυξημένο περιθώριο κέρδους της ώστε να ενισχύσει τις λειτουργίες της διεθνώς. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να μειώσει τα περιθώρια κέρδους των διεθνών ανταγωνιστών ελπίζοντας ότι έτσι θα αποτρέψει την αντεπίθεσή τους στο δικό της μερίδιο στην εθνική αγορά. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι αυτό της Xerox, η οποία στα μέσα της δεκαετίας του '60 αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα εισόδου στην ιαπωνική αγορά. Η συμμαχία της με την Fuji Photo Film μέσα από μια κοινοπραξία οδήγησε την Fuji-Xerox σε κέρδη της τάξεως του \$1,5δισ. και σε περιορισμό της απειλής για το εγχώριο μερίδιό της από τους Ιάπωνες. Επιπλέον, όπως παραδέχονται τα ίδια τα στελέχη της Xerox, διδάχθηκαν πολλά σχετικά με το διεθνή ανταγωνισμό.

Συγχρόνως, μια επιχείρηση που έχει κατορθώσει να αναπτύξει ιδιαίτερες ικανότητες στην εθνική αγορά (δηλαδή θεμελιώδεις ικανότητες που επιτρέπουν στην επιχείρηση να επιτύχει υψηλή αποτελεσματικότητα, ποιότητα, νεωτερισμό και ανταπόκριση του καταναλωτή) μπορεί να τις εκμεταλλευτεί, ώστε να εδραιώσει μια διεθνή ανταγωνιστική θέση. Τέτοιες ικανότητες μπορούν να μεταφραστούν σε ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέποντας στην εταιρία να ρίξει το κόστος ή/και να διαφοροποιήσει το προϊόν. Εταιρίες όπως η Coca-Cola, η Procter & Gamble κ.ά. καρπώθηκαν αξιοσημείωτες αποδόσεις εκμεταλλευόμενες τις θεμελιώδεις ικανότητες τους στην ανάπτυξη και το μάρκετινγκ επώνυμων καταναλωτικών προϊόντων που είχαν δημιουργήσει στην αγορά των ΗΠΑ τις δεκαετίες '50 και '60.

⁵⁵ C.W.L.Hill & G.R.Jones, "Strategic Management: An Integrated Approach", Boston, Houghton Mifflin Company, 2001, 5th edition

4.1.2 Μορφές Διεθνοποίησης

Στο θέμα αυτό η εμπειρική έρευνα υποστηρίζει ότι, καθώς μεγαλώνει η εμπειρία και γνώση της επιχείρησης σχετικά με τις διεθνείς αγορές, αλλάζει και ο τρόπος που δραστηριοποιούνται σε αυτές. Σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε σκανδιναβικές επιχειρήσεις⁵⁶, φαίνεται ότι την αλλαγή σηματοδοτεί η αύξηση της δέσμευσης της επιχείρησης στις αγορές αυτές. Έτσι ενώ ξεκινά τις δραστηριότητές της με εξαγωγές, καθώς αυξάνει η γνώση και η εμπειρία της, προχωρά σε υποκατάστημα για να καταλήξει σε παραγωγή στην άλλη χώρα⁵⁷.

Πολλές φορές, βέβαια, η μορφή διεθνοποίησης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση «επιβάλλεται» από τις συνθήκες που επικρατούν σε σχέση με το προϊόν που ενδιαφέρεται να εξαγάγει και τη χώρα στην οποία στοχεύει. Με άλλα λόγια, αν το κόστος μεταφοράς ή οι δασμοί που επιβάλλονται από τη χώρα – στόχο είναι απαγορευτικοί, τότε είναι πιθανό να αποφύγει τις εξαγωγές – παρόλο που δεν έχει εμπειρία στις διεθνείς αγορές – και να επιδιώξει άλλες μορφές διεθνοποίησης που θα την απαλλάσσουν από τα υψηλά κόστη. Ένα παράδειγμα που επιβεβαιώνει αυτή τη θεωρία είναι η εγκατάσταση κάποιων πολυεθνικών στην Ελλάδα στα τέλη της δεκαετίας του '70 και στις αρχές του '80 (π.χ. η Unilever δημιούργησε στην Πάτρα εργοστάσιο, όπου μέχρι πριν μερικά χρόνια παρήγαγε τα παγωτά Algida). Ένας από τους κύριους παράγοντες ήταν η επιβολή αρκετά υψηλών δασμών στα προϊόντα αυτά, κάτι που έκανε ασύμφορη την εισαγωγή τους από άλλες χώρες. Σήμερα, που οι δασμοί στα πλαίσια της Ε.Ε. έχουν εκλείψει (σε συνδυασμό με πολλούς άλλους λόγους στρατηγικής της Unilever σε ευρωπαϊκό επίπεδο), το εργοστάσιο της Πάτρας έχει κλείσει και η παραγωγή έχει μεταφερθεί στην Ιταλία.

⁵⁶ L.S. Welch & R. Luostarinen, "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Winter 1988, Vol.14, No.2, pp.35-55

⁵⁷ C. Styles & T. Ambler, "First Steps to Export Success", A Project by PAN'AGRA Research Program of London Business School, 1997

Στην συνέχεια παρουσιάζουμε τις μορφές που μπορεί να πάρουν οι δραστηριότητες της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, ξεκινώντας από τις αρχικές μορφές εξαγωγικού τύπου και καταλήγοντας στις προχωρημένες, μη εξαγωγικού τύπου μορφές⁵⁸.

4.1.3 Αρχικές Μορφές Διεθνοποίησης Εξαγωγικού Τύπου

Άμεση Εξαγωγική δράση (direct exporting)

Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης. Υπολογίζεται ότι το 30-40% των πωλήσεων στο διεθνές εμπόριο γίνονται με αυτό τον τρόπο. Στην άμεση εξαγωγική δραστηριότητα η επιχείρηση εξάγει τα παραγόμενα στην μητρική χώρα προϊόντα, στη χώρα – στόχο, χωρίς διαμεσολάβηση τρίτων και χωρίς να είναι απαραίτητο να εγκαταστήσει παραγωγικές ή άλλου είδους λειτουργίες σε αυτή. Γι' αυτό το λόγο, τη μέθοδο αυτή προτιμούν επιχειρήσεις που για πρώτη φορά δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά – και επομένως εκτιμούν ότι δεν διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία – ή μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που δεν έχουν τα κεφάλαια για άμεση ξένη επένδυση. Παρ' όλα αυτά, προβλήματα μπορούν να παρουσιαστούν, όπως ήδη αναφέραμε, σε περίπτωση υψηλού κόστους μεταφοράς ή απαγορευτικών δασμών. Είναι προφανές ότι πρόβλημα παρουσιάζεται επίσης όταν η μητρική χώρα δεν αποτελεί τον άριστο τόπο παραγωγής για το προϊόν (με την έννοια ότι δεν εξασφαλίζει ελάχιστο κόστος παραγωγής), ενώ συγχρόνως θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας την πιθανότητα το ίδιο προϊόν να μην είναι κατάλληλο για όλες τις αγορές. Αυτό αποτελεί έναν από τους λόγους για τους οποίους = ξεκινώντας τη δραστηριότητά τους αυτή – οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται αρχικά σε αγορές που βρίσκονται πιο κοντά «ψυχικά» σε αυτές στις οποίες ήδη δραστηριοποιούνται. Καθώς η εμπειρία και η γνώση αυξάνουν, επεκτείνονται και σε πιο «ξένες» προς αυτές αγορές.

⁵⁸ Γ. Πανηγυράκης, Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, 1995

Παραγωγή Κατά Παραγγελία

Ισχύει ότι και στην άμεση εξαγωγική δράση, μόνο που εδώ η εξαγωγική προσπάθεια δεν έχει μια συνέχεια. Η επιχείρηση περιμένει από τους πελάτες της μια παραγγελία και μόνο τότε προβαίνει στην παραγωγή. Πρόκειται για περιστασιακή εξαγωγική προσπάθεια η οποία αποβλέπει κυρίως στην κάλυψη της περίσσιας παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης. Δεν δημιουργούνται μακροχρόνιοι δεσμοί μεταξύ παραγωγού και αγοραστή.

Εξαγωγές με Διαμεσολαβητές (exporting through export intermediaries)

Η μέθοδος αυτή έχει άμεση σχέση με την προηγούμενη μόνο που τώρα η επιχείρηση συνεργάζεται με εταιρίες εξαγωγικού προσανατολισμού, με εταιρίες διεθνούς εμπορίου, με εξαγωγικούς οίκους ή με ενώσεις Webb-Prometene, προκειμένου να εξασφαλίσει τα κανάλια διανομής και το μάρκετινγκ της εταιρίας. Οι εταιρίες αυτές μπορεί να εκτελούν υπηρεσίες πρακτόρευσης ή να αποκτούν ιδιοκτησία επί του προϊόντος. Οι εξαγωγές με διαμεσολαβητές, εκτός από τα μειονεκτήματα των άμεσων εξαγωγών που εξακολουθούν να ισχύουν, έχουν κόστος είτε με τη μορφή αμοιβής προς το διανομέα (όταν παρέχει υπηρεσίες πρακτόρευσης) είτε επειδή επιτρέπεται στο διανομέα να αυξήσει την τιμή για να καλύψει τα έξοδά του και να κερδίσει (οπότε λειτουργεί ως έμπορος και απολαμβάνει εμπορικό κέρδος). Συνήθως, δεν υπάρχει άμεση δυνατότητα ελέγχου, από την ίδια την εταιρία, της συνολικής προώθησης του προϊόντος της στην ξένη αγορά.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι στην Ελλάδα υπάρχουν σύμβουλοι επιχειρήσεων που συμβουλεύουν τις επιχειρήσεις σχετικά με την εξαγωγική τους δράση και τις φέρνουν σε επαφή με πελάτες στο εξωτερικό. Επίσης, λειτουργούν μη ιδιωτικοί οργανισμοί όπως ο ΕΟΜΜΕΧ, τα Εμπορικά Επιμελητήρια κ.ά., που παρέχουν αφιλοκερδώς στους ενδιαφερομένους ηλεκτρονική δικτύωση.

Παραγωγή Κατόπιν Αδείας (licensing)

Εδώ ο αδειοδότης (licensor) παραχωρεί το δικαίωμα στον αδειολήπτη (licensee) να παράγει και να διακινεί κάποιο προϊόν του πρώτου με αντάλλαγμα συνήθως κάποια αμοιβή με τη μορφή ποσοστού επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος (royalties). Η ιδιοκτησία μπορεί να αφορά κάποια πατέντα, τεχνογνωσία, εμπορικά σήματα, συγκεκριμένες τεχνικές μάρκετινγκ κ.ά. Δηλαδή, το licensing αφορά συνήθως την εξαγωγή αυτών χαρακτηριστικών. Είναι προφανές ότι με αυτόν τον τρόπο η εταιρία δεν είναι υποχρεωμένη να επιβαρυνθεί με κόστη εγκατάστασης και εδραίωσης σε μια ξένη αγορά. Υπό αυτή την έννοια πρόκειται ουσιαστικά για την πλέον ανέξοδη μέθοδο διεθνοποίησης, από την οποία απορρέει μια σειρά μειονεκτημάτων⁵⁹.

Καταρχήν, δεν ασκεί έλεγχο στην παραγωγή και διακίνηση του προϊόντος. Είναι, έτσι, αδύνατη η πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας από την παραγωγή σε μια μονάδα καθώς και η απόκτηση μεγαλύτερης εμπειρίας και ικανότητας μέσω του αυξημένου όγκου παραγωγής.

Επίσης, όταν μια επιχείρηση ανταγωνίζεται στο διεθνές περιβάλλον είναι συχνό φαινόμενο να χρησιμοποιεί τα κέρδη από τις δραστηριότητες της σε μια χώρα για να στηρίξει ανταγωνιστικές στρατηγικές σε κάποια άλλη. Ωστόσο, είναι μάλλον απίθανο ο αδειολήπτης (licensee) να της επιτρέψει να αντλήσει κέρδος μεγαλύτερο από το προσυμφωνημένο και να το χρησιμοποιήσει για να στηρίξει έναν άλλον αδειολήπτη (licensee).

Όμως, το πιο σημαντικό μειονέκτημα παρουσιάζεται όταν η συμφωνία licensing συνεπάγεται την παραχώρηση από τη μητρική εταιρία μοναδικών ικανοτήτων στις οποίες στηρίζεται το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Είναι πιθανό σε μια τέτοια περίπτωση, μετά τη λήξη του συμβολαίου, ο αδειολήπτης να μετατραπεί σε ουσιαστικό ανταγωνιστή παράγοντας προϊόν παρόμοιο με αυτό της μητρικής εταιρίας. Αυτό συνέβη στην αμερικανική εταιρία RCA, η οποία παραχώρησε δικαίωμα παραγωγής έγχρωμων

⁵⁹ C.W.Hill, "International Business: Competing in the Global Marketplace", Boston Irwin, 3rd edition, 2000, pp. 436-7

τηλεοράσεων σε ιαπωνικές επιχειρήσεις παραχωρώντας την τεχνολογία της, την οποία μετά το πέρας της συμφωνίας χρησιμοποίησαν οι Ιάπωνες για να διεισδύσουν στην αμερικανική αγορά.

Συναρμολόγηση

Γενικά ισχύουν όσα αναφέραμε για την παραγωγή κατόπιν αδειας, μόνο που στη συγκεκριμένη περίπτωση έχουμε μόνο την συναρμολόγηση εξαρτημάτων που παράγονται αλλού και όχι επιτόπου παραγωγή όλου του προϊόντος.

Παροχή τεχνογνωσίας

Σε αυτή την περίπτωση έχουμε τη μεταφορά τεχνογνωσίας από την επιχείρηση σε μια άλλη έναντι αμοιβής. Η τεχνογνωσία μπορεί να περιλαμβάνει ευρεσιτεχνίες, εφευρέσεις και οτιδήποτε σχετίζεται με τον τρόπο παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Δικαιόχρηση (franchising^{60 61})

Παρουσιάζει ομοιότητες με το licensing, όμως αφορά κυρίως την εξαγωγή υπηρεσιών και όχι την εξαγωγή άυλων περιουσιακών στοιχείων. Ο δικαιοδόχος (franchisee) είναι υποχρεωμένος να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που του παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (franchiser) με συγκεκριμένο τρόπο. Ο τρόπος αυτός μπορεί να αφορά τον τρόπο παραγωγής και συσκευασίας, το μάρκετινγκ, το επώνυμο προϊόν (brand name) κ.ά. Ο δικαιοδόχος συνεισφέρει το κεφάλαιο της αρχικής επένδυσης (π.χ. για αγορά / ενοικίαση του χώρου εγκατάστασης και την αγορά εξοπλισμού) και τις ικανότητες διοίκησης⁶².

Με αυτόν τον τρόπο ο δικαιοπάροχος, όπως και ο licensor, δεν είναι υποχρεωμένος να επιβαρυνθεί με το κόστος εισόδου στην νέα αγορά, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς σε νέες αγορές, αφού δεν χρειάζεται να συγκεντρώσει ο ίδιος τα κεφάλαια για

⁶⁰ ICAP – Arthur Andersen, “Το Franchising στην Ελλάδα: Ιστορική Εξέλιξη, Δυναμική και Προοπτικές”, Αθήνα 1998

⁶¹ Ν.Καζάκης, “Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για Κερδοφόρες Πωλήσεις: Βιβλίο-Σύμβουλος για Επιχειρηματίες και στελέχη Επιχειρήσεων”, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, 2000, σελ. 386-392

⁶² Ε. Γούναρη, “Καλλυντικά και επικοινωνίες τα δημοφιλέστερα Franchise”, Εφημερίδα Επενδυτής, 16-17 Οκτωβρίου 1999, σελ.22

την περαιτέρω ανάπτυξή του. Τη στρατηγική αυτή έχει επιλέξει μεταξύ άλλων επιχειρήσεων και η MARKS & SPENCER, η οποία με έδρα το Λονδίνο, ιδρύει καταστήματα στο εξωτερικό μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης. Η Μαρινόπουλος ABETE είναι ο συνétairos της στην Ελλάδα που παρέχει τις εγκαταστάσεις και το προσωπικό. Η M&S International Franchise παρέχει τις τεχνικές μάρκετινγκ, και το όνομα του St Michaels⁶³.

Ταυτόχρονα, θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι ο δικαιοδόχος διασφαλίζεται ως ένα βαθμό για την ποιότητα του προϊόντος. Ωστόσο, ο ποιοτικός έλεγχος παραμένει εξαιρετικά δύσκολος. Και δεδομένου ότι η επωνυμία της εταιρίας μεταφέρει ένα συγκεκριμένο μήνυμα ποιότητας στους καταναλωτές, ο έλεγχος αυτός γίνεται ακόμα πιο σημαντικός. Μπορούμε να φανταστούμε τη ζημιά που θα προκαλούνταν, για παράδειγμα, σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων όπως τα Hilton International αν ένας από τους δικαιοδόχους δεν ανταποκρινόταν στην εικόνα ξενοδοχείων πολυτελείας που η εταιρία έχει δημιουργήσει στον πελάτη.

4.1.4 Προχωρημένες Μορφές Διεθνοποίησης Μη Εξαγωγικού Τύπου

Άμεση Επένδυση στο Εξωτερικό (Foreign direct investment)

Μπορούμε να διακρίνουμε τις επενδύσεις στο εξωτερικό σε άμεσες ξένες επενδύσεις και σε διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου που διενεργούνται στις παγκόσμιες κεφαλαιαγορές και χρηματαγορές. Στην ενότητα αυτή θα ασχοληθούμε με τις πρώτες. Αυτές τις διακρίνουμε στις παρακάτω κατηγορίες:

α) Πλήρης Ιδιοκτησία (wholly owned subsidiary): Η

στρατηγική αυτή μπορεί να υπαγορεύεται από τη νοοτροπία της επιχείρησης, όπως στην περίπτωση της IBM, η οποία ξεπερνούσε την

⁶³ R. McDonald, "Από το παντοπωλείο στο πολυκατάστημα", Περιοδικό Οικονομική και Βιομηχανική επιθεώρηση, Δεκέμβριος 1997, σελ. 94

αντίστοιχη ωφέλεια. Έχει το πλεονέκτημα ότι επιτρέπει τον πλήρη έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας από την εταιρία. Συγχρόνως, εάν είναι επιτυχής, είναι και η πλέον επικερδής λύση. Όμως, είναι πολυδάπανη αφού απαιτείται η εγκατάσταση ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας από την εταιρία. Συγχρόνως, εάν είναι επιτυχής, είναι και η πλέον επικερδής λύση. Όμως, είναι πολυδάπανη αφού απαιτείται η εγκατάσταση ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας στην ξένη χώρα. Πολλές φορές για να μάθει μια επιχείρηση τις ιδιαιτερότητες μιας νέας αγοράς και να έχει επιτυχημένη συνολική παρουσία, είναι απαραίτητο να επιβαρυνθεί με το κόστος των υπηρεσιών ειδικών συμβούλων ή συνεργατών στη συγκεκριμένη αγορά. Τέλος, η λύση αυτή είναι σημαντικά πιο χρονοβόρα σε σχέση με αυτές που έχουμε περιγράψει μέχρι στιγμής. Ωστόσο, εάν η τεχνολογία της παραγωγής αποτελεί και το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, τότε είναι πολύ πιθανό να επιλέξει αυτόν τον τρόπο διεθνοποίησης.

β) Κοινοπραξίες (joint ventures): Πρόκειται για συμφωνία μεταξύ διεθνών εταιριών, σύμφωνα με την οποία καθεμία παραχωρεί κάποιο/ους παραγωγικό/ους συντελεστή/ες (π.χ. κεφάλαιο, τεχνογνωσία, οργάνωση πωλήσεων, εξοπλισμό κ.λπ.) και σχηματίζουν μια συμμαχία στην οποία οι εταίροι μοιράζονται όχι απαραίτητα σε ίση βάση τα περιουσιακά στοιχεία.

Στα πλεονεκτήματα των κοινοπραξιών αναφέρονται : α) μια επιχείρηση μπορεί να αισθάνεται ότι θα κερδίσει σε γνώση από το συνεργάτη που επιλέγει, τόσο ως προς τη νέα αγορά, όσο και ως προς την τεχνολογία της παραγωγής, β) σε πολλές χώρες η κυβέρνηση δεν διευκολύνει τις άμεσες ξένες επενδύσεις παρά μόνο όταν συνδέονται με εγχώριες επιχειρήσεις, πιστεύοντας ότι έτσι διαφυλάσσεται η κοινωνική συνείδηση στη νέα επιχείρηση, οπότε οι κοινοπραξίες είναι ο μόνος τρόπος εισόδου σε αυτές τις αγορές, γ) όταν τα κόστη εγκατάστασης και ο κίνδυνος της νέας επένδυσης είναι πολύ μεγάλα, τότε συμφέρει την επιχείρηση να τα μοιραστεί.

Ένα μειονέκτημα είναι ότι η κοινοπραξία δεν δίνει στην επιχείρηση δυνατότητα απόλυτου ελέγχου ώστε να χρησιμοποιεί το αποτέλεσμα της συνεργασίας για την επίτευξη στόχων διεθνούς στρατηγικής. Για παράδειγμα, όταν η Texas Instruments αποφάσισε να διεισδύσει στην ιαπωνική αγορά, στόχος της ήταν να μειώσει το μερίδιο αγοράς των Ιαπώνων ανταγωνιστών και να περιορίσει τα κέρδη που κατευθύνονταν από τους ανταγωνιστές της στη διεθνή αγορά. Είναι προφανές ότι πολύ δύσκολα θα έβρισκε συνεργάτη σε κοινοπραξία για ένα τέτοιο εγχείρημα.

Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε ότι στον ελληνικό χώρο βρίσκουν σημαντική εφαρμογή οι κοινοπραξίες, ιδιαίτερα από επιχειρήσεις της Βορείου Ελλάδας, οι οποίες – λόγω της γειτνίασής τους με άλλες Βαλκανικές χώρες – βρίσκουν επωφελείς τις συμφωνίες αυτού του τύπου με επιχειρήσεις στις γειτονικές χώρες όπου στοχεύουν να επεκταθούν.

γ) Στρατηγικές Συμμαχίες (strategic alliances): Πρόκειται για ένα είδος κοινοπραξίας, όμως τώρα η συνεργασία αφορά πιο στρατηγικούς, πιο μακροπρόθεσμους στόχους. Οι συμμαχίες που συνάπτονται μεταξύ τοπικών και ξένων επιχειρήσεων πρέπει να είναι πολύ καλά σχεδιασμένες. Θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη η διαφορετική κουλτούρα που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις και μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο στην επιτυχία της συνεργασίας. Ένα άλλο συχνό πρόβλημα είναι ότι οι τοπικές επιχειρήσεις συνήθως βλέπουν τις ξένες εταιρίες ως πηγή νέας τεχνολογίας και επενδύσεων, που θα τους φέρουν γρήγορα κέρδη. Οι ξένες επιχειρήσεις από την άλλη, βλέπουν τους τοπικούς συμμάχους τους ως γνώστες της τοπικής αγοράς και αποβλέπουν σε πιο μακροπρόθεσμα κέρδη. Αυτή η διαφορά στόχων προκαλεί μεγάλες εντάσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία της συμμαχίας⁶⁴. Στο κεφάλαιο έντεκα αναφερόμαστε διεξοδικά στις στρατηγικές συμμαχίες και τη σημασία τους και για τούτο δεν θα επεκταθούμε ιδιαίτερα στο τμήμα αυτό.

⁶⁴ C.K.Prahalad & K.Lieberthal, "The End of the Corporate Imperialism", Harvard Business Review, Jul-Aug 1998, pp.67-79

δ) **Εξαγορές (acquisitions):** Συχνά προσφέρει τον πιο γρήγορο τρόπο εισόδου και μάλιστα, συνήθως, σε συγκριτικά μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς σε σχέση με τις εναλλακτικές λύσεις που αναφέραμε. Στο δέκατο κεφάλαιο εστιάζουμε στις εξαγορές και συγχωνεύσεις και στη σημασία τους στο σημερινό επιχειρηματικό γίγνεσθαι.

ε) **Συμβόλαια Μάνατζμεντ (management contracts):** Στην περίπτωση αυτή, ένας οργανισμός – προμηθευτής προσφέρει ένα πακέτο δεξιοτήτων σε έναν οργανισμό – πελάτη. Τα στελέχη αυτά δρουν ως εκπαιδευτές στον οργανισμό που αποσπώνται. Εδώ συνήθως δεν υπάρχει κίνδυνος μεταφοράς θεμελιωδών ικανοτήτων, διότι είναι τα στελέχη του προμηθευτή που μετακινούνται προς τον πελάτη

4.1.5 Συνοπτικές Επισημάνσεις

Είδαμε, λοιπόν, ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι εισόδου στη διεθνή αγορά. Όπως τονίσαμε και στην αρχή, συνήθως οι επιχειρήσεις προτιμούν στα πρώτα τους βήματα τις εξαγωγές και στη συνέχεια μόνο προχωρούν σε πιο ολοκληρωμένες μορφές διεθνοποίησης. Επίσης, προσεγγίζουν αρχικά τις αγορές που είναι πιο κοντά «ψυχικά – ψυχολογικά» στις παραδοσιακές τους αγορές. Έτσι είναι λογικό οι νορβηγικές εταιρίες να στρέφονται αρχικά στη Φινλανδία ή στη Σουηδία ή ένας Έλληνας που διαμένει στις ΗΠΑ να δραστηριοποιηθεί αρχικά στην Ελλάδα.

Όμως, δεν είναι μόνο οι μορφές διεθνοποίησης που αλλάζουν, καθώς οι εταιρίες αποκτούν εμπειρία για τη διεθνή αγορά. Αλλάζουν και τα εμπορεύματα. Έτσι, έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις αρχίζουν την εξαγωγική τους δράση με προϊόντα, για να προχωρήσουν σε υπηρεσίες, συστήματα και τέλος σε τεχνογνωσία. Αξίζει, επίσης να σημειώσουμε ότι η διαδικασία διεθνοποίησης δεν ακολουθεί πάντα κάποια συγκεκριμένα βήματα. Η εξέλιξή της εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, πολιτικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς, εθνικούς.

Εξαρτάται ακόμα από τα χαρακτηριστικά των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης και τα μακροχρόνια οράματά τους.

Τέλος, έχει υποστηριχθεί ότι οι αρχικού τύπου μορφές διεθνοποίησης είναι προτιμότερες, προκειμένου να μη γίνεται διαφυγή θέσεων εργασίας στο εξωτερικό και να μην περιορίζονται οι εθνικές εξαγωγές. Όμως, οι εξαγωγικές μορφές μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη μιας εταιρίας μόνο ως ένα βαθμό και συχνά δεν εξυπηρετούν τους μακροχρόνιους στόχους της. Επίσης, επειδή η μητρική εταιρία σχεδόν πάντα εξάγει μέρη ή τεχνογνωσία προς τη θυγατρική, το εθνικό εμπόριο δεν περιορίζεται. Εκτός, όμως, από τα παραπάνω δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η οικονομική παρουσία και δράση μιας χώρας στο εξωτερικό είναι ο ισχυρότερος πρεσβευτής της και μπορεί να της εξασφαλίσει όχι μόνο χρηματικά οφέλη αλλά πιθανότατα και πολιτικά και άλλα οφέλη, τα οποία – αν και δεν μπορούν πάντα να μετρηθούν – είναι παρ' όλα αυτά πολύ σημαντικά.

Συνοπτικά, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μορφής εισόδου φαίνονται στον Πίνακα 4.2.

4.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης μέσω Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

4.2.1 Ορισμοί Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

Ως εξαγορά (Ε) ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Οι εξαγορές διακρίνονται σε απλές και σε συγχωνεύτηκες. Σε μια απλή εξαγορά η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, ενώ σε μια συγχωνευτική εξαγορά η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου.

Στην επόμενη σελίδα ακολουθεί ο Πίνακας 4.2 με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των μορφών Διεθνοποίησης.

ΤΡΟΠΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Άνοιγμα στην παγκόσμια αγορά με αύξηση των πωλήσεων • Άνοδος του κύρους της επιχείρησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Κόστη μεταφοράς • Απώλεια ανταγωνιστικότητας από συναλλαγματικές διαταραχές • Εμπορικά εμπόδια • Αδυναμία διαφοροποίησης προϊόντος
ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΜΕ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση πωλήσεων και άνοδος του κύρους • Εμπειρία ειδικευμένων επιχειρήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Κόστη μεταφοράς, συναλλαγματικός κίνδυνος, προβλήματα διαφοροποίησης • Απώλεια ελέγχου προϊόντος • Αυξημένο κόστος
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΤΟΠΙΝ ΑΔΕΙΑΣ (LICENSING)	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μηδενικός κίνδυνος 	<ul style="list-style-type: none"> • Απώλεια ελέγχου προϊόντος • Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος • Μικρά και προκαθορισμένα κέρδη για τον licensor
ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ (FRANCHISING)	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μικρός κίνδυνος 	<ul style="list-style-type: none"> • Πρόβλημα ελέγχου ποιότητας υπηρεσιών

ΤΡΟΠΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΠΑΗΡΟΥΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Πλήρης έλεγχος • Παγκόσμια στρατηγική • Διεθνές κύρος 	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλό κόστος επένδυσης • Διοικητικό κόστος • Αργή προσαρμογή
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΗ (Greenfield Venture)		<ul style="list-style-type: none"> • Πολυπλοκότητα
ΕΞΑΓΟΡΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Ταχύτητα πρόσβασης σε νέα αγορά • Έμπειρο προσωπικό • Δίκτυο θυγατρικών 	<ul style="list-style-type: none"> • Χρηματοδότηση χρεών
ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμερισμός κόστους-κινδύνου • Συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων 	<ul style="list-style-type: none"> • Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος • Εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμερισμός κόστους-κινδύνου, συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων, πολιτική αποδεκτότητα • Δέσμευση ανταγωνιστών 	<ul style="list-style-type: none"> • Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος • Εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής

Προσαρμογή από: Β.Μ. Παπαδάκη, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Μπένου, Αθήνα 2002, 4^η έκδοση, σελ.358

Όταν σε μια συγχωνευτική εξαγορά δεν καταβάλλονται ως αντάλλαγμα χρήματα αλλά μερίδια συμμετοχής, η εξαγορά αυτή αποτελεί τη συγχώνευση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, ως συγχώνευση⁶⁵ (Σ) ορίζεται η πράξη με την οποία μία ή περισσότερες επιχειρήσεις λύονται χωρίς να ακολουθήσει η εκκαθάριση τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι ανταλλάγματος σε άλλη, η οποία είτε προϋπάρχει, είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό. Το αντάλλαγμα αποτελείται από μερίδια συμμετοχής της επιχείρησης στην οποία μεταβιβάστηκε η περιουσία των επιχειρήσεων που λύθηκαν και δίδεται σε όσους συμμετείχαν προηγούμενα στις επιχειρήσεις, που νομικά έπαψαν να υπάρχουν.

Συνεπώς, δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις παρά μόνο:

1. στο είδος του ανταλλάγματος που προσφέρεται για την πραγματοποίησή τους και

2. στο δικαίωμα λόγου των παλαιών ιδιοκτητών της εξαγοραζόμενης επιχείρησης στο νέο καθεστώς ιδιοκτησίας, αφού στην περίπτωση της εξαγοράς είναι ανύπαρκτο, ενώ στην περίπτωση της συγχώνευσης υπάρχει, και η βαρύτητα του λόγου αυτού εξαρτάται από το ποσοστό συμμετοχής τους στην επιχείρηση που είναι το αποτέλεσμα της συγχώνευσης.

4.2.2 Λόγοι Πραγματοποίησης Στρατηγικής Ανάπτυξης Μέσω Εξαγορών ή Συγχωνεύσεων

Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε μια στρατηγική ανάπτυξης μέσω Ε ή Σ είναι ποικίλοι και περίπλοκοι, με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να αποδώσουμε την πραγματοποίησή τους σε έναν μόνο παράγοντα⁶⁶. Στη διεθνή βιβλιογραφία παρουσιάζονται διάφορες σχολές

⁶⁵ Νόμος 2190/1920 περί Ανωνύμων Εταιριών

⁶⁶ P. Steiner, "Mergers: Motives, Effects, Policies", Michigan, University of Michigan Press, 1975

σκέψης και θεωρίες όσον αφορά τα κίνητρα που κρύβονται πίσω από την επιθυμία ορισμένων επιχειρήσεων να αποκτήσουν κάποιες άλλες. Ας δούμε όμως αναλυτικότερα ποιες είναι οι επιμέρους αιτίες πραγματοποίησης εξαγορών και συγχωνεύσεων .

Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας (economies of scale)

Αυτές προκύπτουν από το αυξημένο μέγεθος της νέας επιχείρησης (π.χ. οριζόντιες συγχωνεύσεις επιχειρήσεων για αύξηση των πωλήσεών τους) .Η μείωση του κόστους είναι μια συνέργεια η οποία είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα επιτευχθεί σε μια εξαγορά, γι' αυτό και αποτελεί συνήθως τον κυριότερο λόγο πραγματοποίησης μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης. Οικονομίες κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν για παράδειγμα στη διαχείριση των αποθεμάτων , στην αγορά των πρώτων υλών ή στον τομέα της παραγωγής. Επίσης, μπορούν να εμφανιστούν και σε άλλους λειτουργικούς τομείς μιας επιχείρησης όπως στην προβολή, την έρευνα και ανάπτυξη ή τη διανομή. Η μείωση αυτή του κόστους λόγω των οικονομιών κλίμακας είναι συνήθως πολύ υψηλή, όταν η αγοράστρια και η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκουν στον ίδιο κλάδο (Οριζόντια εξαγορά) και στην ίδια χώρα.

Εκμετάλλευση οικονομιών φάσματος (economies of scope)

Αφορούν την παροχή νέων εξειδικευμένων ή έντονα διαφοροποιημένων υπηρεσιών και προϊόντων από την επιχείρηση. Αυτά απορρέουν από την καθετοποίηση της παραγωγής και την ενσωμάτωση, στο όλο σύστημα, των προμηθευτών και των διανομέων, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους που προκύπτει από την ύπαρξη των μεσαζόντων.

Συνδυασμός και Αλληλοσυμπλήρωση Πόρων

Οι πόροι έχουν να κάνουν από τις πρώτες ύλες μέχρι το διοικητικό προσωπικό (π.χ. ο συνδυασμός μιας δυνατής σε έρευνα και

ανάπτυξη φαρμακοβιομηχανίας, με μια άλλη φαρμακοβιομηχανία δυνατή στο μάρκετινγκ). Μάλιστα, η επιχείρηση-αγοραστής μπορεί από την αρχή να θέλει να εξαγοράσει την επιχείρηση-στόχο, για να εκμεταλλευθεί κάποια προτερήματά της, όπως είναι η πρόσβαση της σε φθηνές πρώτες ύλες, το δίκτυο διανομής της, αλλά ακόμα και τα ικανά στελέχη της. Μια πρόσφατη σημαντική συγχώνευση μεταξύ δύο μεγάλων φαρμακευτικών επιχειρήσεων της ευρωπαϊκής Pharmacia και της αμερικανικής Upjohn, είχε ως βασικό στόχο η πρώτη να βρει δίοδο στα δίκτυα πωλήσεων της βόρειας Αμερικής, η δε δεύτερη να αποκτήσει μια πηγή νέων φαρμάκων.⁶⁷ Πρόσφατο παράδειγμα από την ελληνική αγορά είναι η εξαγορά της εταιρείας NEON από την εταιρεία ΓΡΗΓΟΡΗΣ με την οποία η τελευταία ενισχύει την παρουσία της στο κέντρο της Αθήνας εκμεταλλευόμενη τα καταστήματα της NEON εκεί και επιπλέον αποκτά σημαντικές ικανότητες που διαθέτει η εξαγοραζόμενη στο χώρο των εστιατορίων, μια αγορά στην οποία πρόσφατα εισήλθε η εξαγοράστρια.

Αύξηση Μεριδίου Αγοράς

Σχεδόν πάντα αυξάνεται και η δύναμη της επιχείρησης, λόγω του μεγαλύτερου μεγέθους της καινούριας. Αυτό της επιτρέπει να αντιμετωπίσει με μεγαλύτερη σιγουριά τους ανταγωνιστές της, στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό και να επιτύχει μεγαλύτερα κέρδη.

Από την άλλη μεριά, η αύξηση της δύναμης στην αγορά μιας επιχείρησης την διευκολύνει να προσελκύσει τα ικανότερα στελέχη της αγοράς, να προχωρήσει σε στρατηγικές συμμαχίες καθώς επίσης και να πραγματοποιεί Ε ή Σ από θέση ισχύος. Επίσης, αν θυμηθούμε το πλαίσιο των 5 δυνάμεων του Porter (Κεφάλαιο 2), θα μπορούσαμε να ισχυρισθούμε πως η επιχείρηση τοποθετείται καλύτερα στον κλάδο και αυξάνει της δύναμή της σε σχέση με προμηθευτές, πελάτες κι ανταγωνιστές, είναι ικανότερη να εμποδίσει την είσοδο νέων ανταγωνιστών καθώς επίσης και να αντιμετωπίσει τα υποκατάστατα

⁶⁷ K. Naughton & H. Dawley, "Upjohn Finally Makes it to the Big Leagues", Business Week, (Sept. 4, 1995), 4, 35

προϊόντα.

Όπως είδαμε και στη μελέτη περίπτωσης της φαρμακοβιομηχανίας που προηγήθηκε, οι περισσότερες Ε ή Σ που έλαβαν και λαμβάνουν Χώρα έχουν σαν κίνητρο την αύξηση του μεριδίου αγοράς σε μια αρκετά κατακερματισμένη και ως εκ τούτου ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά, μειώνοντας ταυτόχρονα τα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Υπέρβαση Εμποδίων Εισόδου

Εμπόδια μπορεί να παρουσιάζονται κατά την είσοδο των επιχειρήσεων σε μια νέα αγορά. Για παράδειγμα, η είσοδός τους μπορεί να απαιτεί μεγάλα ποσά επένδυσης του εξοπλισμού, εγκαταστάσεις, διαφήμιση και προώθηση τ α ν προϊόντων τους για να μπορέσουν να πετύχουν οικονομίες κλίμακας, κάποια στιγμή, και να προσφέρουν τα προϊόντα σε ανταγωνιστική τιμή. Η θέση της επιχείρησης είναι ακόμη πιο δύσκολη αν στην αγορά υπάρχει ήδη αυξημένος ανταγωνισμός. Μια Ε ή Σ με μια εγχώρια επιχείρηση θα της παράσχει όχι μόνον τη γνώση της αγοράς και των προτιμήσεων των εγχώριων καταναλωτών, αλλά επίσης ένα ήδη επαρκές εγκαταστημένο δίκτυο διανομής και πιθανώς μια ήδη εξασφαλισμένη καταναλωτική πίστη στο όνομα της επιχείρησης-στόχου (brand loyalty). Όσο αυξάνονται τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά, ακόμα και λόγω κρατικών παρεμβάσεων, τόσο οι Ε ή Σ θα αποτελούν διέξοδο για τις επιχειρήσεις.

Κατ' αυτό τον τρόπο, μέσω της εξαγοράς της Capital Cities/ABC από την Disney για \$19.3 δις το 1995, η δεύτερη όχι μόνο διπλασίασε τα περιουσιακά της στοιχεία, αλλά επέκτεινε τις δραστηριότητές της στην Ευρώπη και στην Ασία, όπου η Capital Cities έχει ένα ήδη επιτυχημένο μεγάλο δίκτυο διανομής των προϊόντων της. Ούτε είναι τυχαία η στρατηγική κίνηση της Τράπεζας Πειραιώς το 1998 να εξαγοράσει τη μικρή αμερικάνικη τράπεζα Marathon Bank, στην προσπάθειά της να εκμεταλλευτεί το επαρκές δίκτυο καταστημάτων της στην Αμερική, εξυπηρετώντας έτσι ένα μεγάλο τμήμα της ελληνικής

κοινότητας στην Astoria και στο City⁶⁸.

Αύξηση της Δυναμικής Στην Αγορά

Η εξαγορά μιας επιχείρησης είναι πολύ καλύτερος τρόπος για να επεκταθεί δυναμικά μια επιχείρηση, παρά να αναπτύξει καινούρια γραμμή προϊόντων. Η κατάργηση πολλών ρυθμιστικών περιορισμών, αλλά και οι τεχνολογικές εξελίξεις στον τραπεζικό και στον ασφαλιστικό τομέα, για παράδειγμα, ανάγκασαν πολλές τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες να προβούν σε συγχωνεύσεις, προκειμένου να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις αλλαγές, διατηρώντας τη δυναμική τους.

Στην Ελλάδα, τη στιγμή που πολλές ελληνικές επιχειρήσεις εξαγοράζονται, ο TITAN, ηγετική επιχείρηση στον κλάδο των οικοδομικών υλικών και του τσιμέντου στη χώρα μας, με την εξαγορά εργοστασίου στη Βιρτζίνια των ΗΠΑ (η οποία αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της διεθνοποίησης), εδραιώνει την παρουσία του στο εξωτερικό ώστε να επηρεάσει τις εξελίξεις στο διεθνή χώρο.

Επιπλέον, μια επιχείρηση μέσω μιας εξαγοράς μπορεί ταχύτερα και ως πρωτοπόρος να ορίσει μια νέα δραστηριότητα ή να κατακτήσει μια αγορά που το όριά της δεν έχουν ακόμη διαμορφωθεί⁶⁹. Για παράδειγμα, η Intel στην προσπάθειά της να κερδίσει τη μάχη για την κυριαρχία στην αγορά των τηλεπικοινωνιών, όπως αυτή θα διαμορφωθεί στο μέλλον, εξαγόρασε την Xircom, που έχει ως αντικείμενο την κατασκευή καρτών που εξασφαλίζουν σε φορητούς υπολογιστές μη καλωδιακή σύνδεση με δίκτυα για να την συνδυάσει με τη δική της ικανότητα για κατασκευή μικροεπεξεργαστών⁷⁰.

Μείωση Κόστους και Χρόνου Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων

Είναι γνωστό ότι μια καινοτομία ή διαφοροποίηση της παραγωγής χρειάζεται σημαντικό χρονικό διάστημα μέχρι να αποδώσει

⁶⁸ Χ. Κώνστας, "Κοντά στην εξαγορά της Marathon Bank η Τράπεζα Πειραιώς", Η Εξουσία, 04/04/98

⁶⁹ J. L. Bower, "Not all M&As are Alike – And that Matters", Harvard Business Review, March 2001, 100-101

⁷⁰ <http://www.ft.com>, "Intel to Buy Xircom for \$748m"

και να αποφέρει ουσιαστικά κέρδη σε μια ,επιχείρηση. Κατά συνεπώς ενέχει υψηλό κίνδυνο. Γι' αυτό τα στελέχη συχνά προτιμούν να πληρώσουν υψηλό τίμημα για την εξαγορά μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να αποφύγουν το ρίσκο μιας από την αρχή δημιουργίας προϊόντος και τους κινδύνους που αυτή συνεπάγεται.

Στην κατηγορία αυτή ενδεικτική είναι η περίπτωση της εξαγοράς της Prince Corporation από την Johnson Controls. Η εξαγορασθείσα εταιρεία κατασκεύαζε εξαρτήματα για το εσωτερικό των αυτοκινήτων (καθρέπτες, επενδύσεις για τις πόρτες κ.λπ.), και κατανοώντας καλύτερα από την Johnson Controls τις τρέχουσες αλλά και επικείμενες ανάγκες των πελατών , παρήγαγε προϊόντα με μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Επίσης, είχε καταφέρει να δημιουργήσει μια ιδιαίτερα γρήγορη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων , η οποία της έδινε τη δυνατότητα να περνά από το στάδιο του σχεδιασμού στο στάδιο της παραγωγής δύο φορές ταχύτερα από ό,τι η Johnson, χωρίς να επηρεάζονται τα ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα ποιότητάς της. Η Johnson έμαθε γρήγορα από την Prince και εφάρμοσε τα πλεονεκτήματα αυτά στα δικά της προϊόντα⁷¹.

Από την ελληνική αγορά χαρακτηριστική είναι η εξαγορά της αμερικανικής εταιρείας ψηφιακών προϊόντων Conklin από την INTPAKOM, με την οποία η τελευταία επιδιώκει να αποκτήσει την πρωτοποριακή τεχνολογία τηλεπικοινωνιών και συνδρομητικής τηλεόρασης της πρώτης, αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο το χρόνο και τους κινδύνους ανάπτυξής της από την αρχή⁷².

Είναι δυνατόν να ισχυρισθεί κάποιος ότι οι ΕήΣ θα μπορούσαν να υποκαταστήσουν την ανάγκη της επιχείρησης για καινοτομία. Κι αυτό, Γιατί πολλές φορές η επιχείρηση διαθέτει περιορισμένους πόρους, τους οποίους δε διατίθεται εύκολα να επενδύσει για την ανάπτυξη νέου προϊόντος. Η εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξης μέσω ΕήΣ είναι για την επιχείρηση πιο ακίνδυνη.

⁷¹ R.G.Eccles, K.L.Lanes and T.C.Wilson, "Are You Paying Too Much For That Acquisition?", Harvard Business Review, 1999

⁷² "INTPAKOM Α.Ε. Εντυπωσιακή ενίσχυση της παρουσίας της στο εξωτερικό", Χρήμα και Αγορά, Δεκέμβριος 2000

Αύξηση Διαφοροποίησης

Είναι γνωστό ότι, όταν μια επιχείρηση θέλει να διαφοροποιήσει κατά πολύ την παραγωγή της εισερχόμενη σε άγνωστες για αυτήν αγορές συναντά πολλές δυσκολίες, κυρίως, επειδή τα στελέχη δεν έχουν γνώση των αγορών αυτών. Η εξαγορά λοιπόν μιας επιχείρησης που είναι χρόνια εγκατεστημένη στην αγορά αυτή αποτελεί πιο ασφαλή τρόπο διαφοροποίησης, είτε όσον αφορά σχετικούς είτε άσχετους κλάδους παραγωγής. Η πρόσβασή της στην ήδη υπάρχουσα γνώση των στελεχών αλλά και στην παραγωγική διαδικασία της εταιρείας-στόχου, στην οποία θέλουν να επεκταθούν, αποτελεί για την επιχείρηση-αγοραστή ένα πρόσθετο πλεονέκτημα.

Ένα σημαντικό βήμα προς μια διεθνή διαφοροποίηση των προϊόντων της έκανε και η ιαπωνική εταιρεία Sony όταν προχώρησε στην κάθετη ολοκλήρωσή της, με την εξαγορά των αμερικάνικων εταιρειών CBS Records και Columbia Pictures. Όχι μόνο επέκτεινε με αυτό τον τρόπο διεθνώς το δίκτυο διανομών της, αλλά και ξεπέρασε τα σημαντικά εμπόδια εισόδου που συναντούσε στην αμερικάνικη αγορά, βρίσκοντας έτσι διέξοδο στα καινούρια προϊόντα και την τεχνολογία της.

Αποφυγή Υπερβάλλοντος Ανταγωνισμού

Με το να επεκταθεί μια επιχείρηση σε άλλες σχετικές και μη αγορές, μπορεί να μειώσει την εξάρτησή της από την αγορά στην οποία προηγουμένως απευθυνόταν και όπου ο ανταγωνισμός μπορεί να ήταν έντονος. Τη δεκαετία του 1980 αμερικανικές επιχειρήσεις σε πολλές βιομηχανίες συνάντησαν προβλήματα μείωσης της ανταγωνιστικότητας τους έναντι της έντονης παρουσίας ιαπωνικών, Γερμανικών και άλλων διεθνών επιχειρήσεων. Χαρακτηριστική εδώ είναι η περίπτωση της General Motors, η οποία στη δεκαετία του 1980 κατείχε το 50% της αμερικανικής αγοράς αυτοκινήτων. Καθώς όμως αυξήθηκε σταδιακά η παρουσία των Γερμανικών, ιαπωνικών και νοτιοκορεάτικων εταιρειών, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, το μερίδιο αγοράς της είχε μειωθεί στο 30%. Στην προσπάθειά της να αποφύγει τον αυξημένο αυτό

ανταγωνισμό, η επιχείρηση προχώρησε στην εξαγορά των μη-συσχετιζόμενων άμεσα με αυτή εταιρειών Electronic Data System (EDS) και Hughes Aerospace.

Εξάλειψη Μειωμένης Αποδοτικότητας Επιχείρησης – Στόχου

Πολλές φορές η επιχείρηση-αγοραστής μπορεί να διαθέτει διοικητικές κι άλλες ικανότητες, αρκετές για να βελτιώσουν θεαματικά την απόδοση της επιχείρησης-στόχου. Ορισμένοι στο σημείο αυτό πιστεύουν ότι εξαγορές που έλαβαν χώρα στο Ηνωμένο Βασίλειο (όπως αυτές από τη Hanson ή την BTH) ήταν άκρως ωφέλιμες για τη βρετανική οικονομία, καθώς έδωσαν το κίνητρο στα στελέχη των εξαγοραζουσών επιχειρήσεων να εκμεταλλευτούν τους πόρους των εξαγοραζομένων επιχειρήσεων πιο αποδοτικά.

Η αμερικανική επιχείρηση Gillette, η οποία έχει επεκταθεί σε διάφορους τομείς δραστηριότητας με στόχο τη διαφοροποίηση των προϊόντων της κι την αποφυγή του υπερβάλλοντος ανταγωνισμού, εξαγόρασε την Duracell πιστεύοντας ότι είχε την ικανότητα να αυξήσει τις πωλήσεις κι την αποδοτικότητά της. Πραγματικά, χρησιμοποιώντας το εκτεταμένο δίκτυο πώλησης των προϊόντων ατομικής φροντίδας, κατάφερε κατά το πρώτο έτος μετά την εξαγορά να πουλήσει προϊόντα της Duracell σε 25 νέες αγορές αυξάνοντας σημαντικά τις πωλήσεις μπαταριών σε καθιερωμένες διεθνείς αγορές⁷³.

Μείωση Υπερβάλλουσας Ρευστότητας Επιχείρησης Αγοραστή

Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση θα προβεί σε μια εξαγορά, αν κρίνει ότι έτσι θα αυξήσει την αποδοτικότητά της.

⁷³ R.G.Eccles, K.L.Lanes and T.C.Wilson, "Are You Paying Too Much For That Acquisition?", Harvard Business Review, 1999

Διοικητική Αλαζονεία (Hybris)

Συχνά το διοικητικά στελέχη επιδεικνύουν μια αλαζονική συμπεριφορά πιστεύοντας ότι οι ίδιοι μπορούν να διοικήσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις-στόχους. Στα αγγλικά ο όρος ονομάζεται managerial hybris, προερχόμενος από την ελληνική λέξη "ύβρις". Πράγματι η αλαζονεία είναι πολλές φορές ο κύριος λόγος εμπλοκής σε εξαγορές κι συγχωνεύσεις όπως στη περίπτωση της απόκτησης της Kraft από την Philip Morris⁷⁴.

4.2.3 Σύνοψη

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι οι Ε ή Σ έχουν νόημα όταν συντρέχουν οι ακόλουθες συνθήκες: ο κλάδος στον οποίο θέλει να εισέλθει η επιχείρηση είναι ώριμος και συχνά όχι άμεσα συσχετιζόμενος με αυτή, τα εμπόδια εισόδου σε αυτόν είναι πολλά, η επιχείρηση δεν είναι διατεθειμένη να υποστεί τα κόστη διαφοροποίησης και ανάπτυξης νέων προϊόντων, καθώς και τον απαιτούμενο χρόνο και ρίσκο που ενέχει αυτή η ενέργεια. Επίσης, όταν ο ανταγωνισμός στον κλάδο που ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι υψηλός, χωρίς μεγάλα περιθώρια κέρδους, μια Ε ή Σ μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση νέες οικονομίες κλίμακας που θα μειώσουν σημαντικά το υπάρχον κόστος αλλά και θα της προσδώσουν μια νέα δυναμική και ένα νέο κύρος, ισχυροποιώντας τη θέση της και αυξάνοντας το μερίδιο της στην αγορά.

⁷⁴ A. Dunkin, "Hamish Maxwell's big Hunger", Business Week, 31 October 1988, pp. 24-26

4.3 Στρατηγικές Συμμαχίες

4.3.1 Ορισμός Στρατηγικών Συμμαχιών και Σύγκρισή με Άλλα Είδη Στρατηγικών Ανάπτυξης

Στρατηγική συμμαχία μπορεί να οριστεί μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή / και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της⁷⁵. Κατά μία άποψη η συμμαχία νοείται ως ένας τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής, όχι ως μία στρατηγική *per se* (για παράδειγμα τρόπος υλοποίησης μιας στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντων, ή διεξόδου σε νέες αγορές ή νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες).

Μια στρατηγική συμμαχία είναι δυνατόν να αφορά ερευνητικά προγράμματα, προώθηση προϊόντων, δημιουργία κοινών παραγωγικών εγκαταστάσεων, υλοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών και κατασκευή ημικατεργασμένων ή τελικών προϊόντων.

Ακολουθώντας τον ορισμό αυτό, στον Πίνακα 4.3 παρουσιάζονται διάφορα είδη στρατηγικών συμμαχιών καθώς και αντίστοιχα παραδείγματα διεθνών επιχειρήσεων που τις έχουν συνάψει.

Προκειμένου να οριοθετήσουμε εννοιολογικά τις στρατηγικές συμμαχίες σε σχέση με άλλες στρατηγικές επιλογές (π.χ. εξαγορές, ή άλλες βραχυχρόνιες ή / και μακροχρόνιες μορφές συνεργασίας) χρησιμοποιούμε στον Πίνακα 4.3, συνδυαστικά τα κριτήρια της δέσμευσης και της ιδιοκτησίας. Έτσι, αναφορικά με τη σχέση ιδιοκτησίας, οι διάφορες μορφές συνεργασίας επιχειρήσεων μπορεί να εκτείνονται από πλήρη ιδιοκτησία (π.χ. εξαγορά), έως καμία ιδιοκτησιακή σχέση. Αντίστοιχα, ως προς τη διάσταση της δέσμευσης

⁷⁵ G. Hamel, Y. Doz and C. Prahalad, "Collaborate with your competitors and win", Harvard Business Review, Jan-Feb '89, pp. 133-139

μια συνεργασία μπορεί να έχει από μόνιμο χαρακτήρα έως εντελώς προσωρινό βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα.

Σύμφωνα με τη προσέγγιση που υιοθετεί ο Πίνακας 4.3, οι στρατηγικές συμμαχίες προϋποθέτουν μόνιμη ή τουλάχιστον μακροχρόνια δέσμευση των συνεργατών, ενώ ταυτόχρονα απαιτούν από αμοιβαία συμβολή πόρων ή κεφαλαίων, μέχρι αμοιβαία ιδιοκτησία του μετοχικού κεφαλαίου, ανάλογα με την περίπτωση. Είναι εμφανής η διαφορά των στρατηγικών συμμαχιών από τις εξαγορές (οι οποίες προϋποθέτουν πλήρη απορρόφηση), αλλά και από άλλες στρατηγικές επιλογές που έχουν περισσότερο «ευκαιριακό» χαρακτήρα και συνεπώς πιο βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (όπως π.χ. οι προγραμματικές συνεργασίες έρευνας και τεχνολογίας).

Κατά συνέπεια για την επιτυχή λειτουργία μιας συμμαχίας απαιτούνται θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες που δεν έχουν αναπτύξει πολλές επιχειρήσεις. Ίσως, αυτή η πρόκληση που φέρνει το άγνωστο και το καινοτομικό να είναι μεταξύ των βασικών λόγων που οι στρατηγικές συμμαχίες διεθνώς εμφανίζονται να είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς μεταξύ των διοικητικών στελεχών. Όμως, όπως στη συνέχεια του κεφαλαίου θα δούμε, είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις που συνεπάγονται οι στρατηγικές συμμαχίες. Ίσως, αυτό να εξηγεί και τα σχετικά υψηλά ποσοστά αποτυχίας αυτών των στρατηγικών κινήσεων, που για κάποιους ανέρχονται στο 50%.

Πίνακας 4.3: Μια Ευρεία Οριοθέτηση των Στρατηγικών Συμμαχιών με Παραδείγματα

Είδη “Συμμαχιών”	Παραδείγματα
➤ Διαφημιστική συνεργασία (collaborative advertising)	American Express και Toys R Us (προσπάθεια συνεργασίας πάνω στην τηλεοπτική διαφήμιση και την προώθηση)
➤ Συνεργασία σε προγράμματα έρευνας και τεχνολογίας (R&D partnerships)	Cytel και Sumimoto Chemicals (συμμαχία για την ανάπτυξη νέας γενιάς βιοτεχνολογικών φαρμάκων)
➤ Συμφωνίες Παροχής χρηματοδοτικών υπηρεσιών (lease service agreement)	Cigna και United Motor Works (συμφωνία για παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε ξένες εταιρίες και κυβερνήσεις)
➤ Κοινή διανομή (shared-distribution)	Πριν από την ουσιαστική εξαγορά της Nissan από τη Renault, η Nissan συνεργαζόταν με τη Volkswagen (η Nissan πουλούσε τα αυτοκίνητα της Volkswagen στην Ιαπωνία και η Volkswagen διένειμε τα αυτοκίνητα της Nissan στην Ευρώπη)
➤ Μεταφορά Τεχνολογίας (technology transfer)	IBM και Apple (συμφωνία για την ανάπτυξη λειτουργικού συστήματος νέας γενιάς)
➤ Συνεργασία με σκοπό υποβολή προσφοράς (co-operative bidding)	Boeing, General Dynamics και Lockheed (συνεργασία για δυναμικότερη διεκδίκηση μεγάλου συμβολαίου κατασκευής μαχητικών αεροσκαφών από την κυβέρνηση των ΗΠΑ)
➤ Αμοιβαία παραγωγή (cross-manufacturing)	Ford και Mazda (σχεδιασμός και παραγωγή ομοίων σχετικά αυτοκινήτων πάνω στις ίδιες γραμμές συναρμολόγησης)
➤ Κοινοπραξία πόρων (resource venturing)	Swift Chemical Co., Texasgulf, RTZ και US Borax (κοινοπραξία για εκμετάλλευση ορυχείων στον Καναδά)
➤ Συνεργασία δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων (government and industry partnering)	Du Pont και National Cancer Institute (η Du Pont εργάστηκε μαζί με το NCI στην πρώτη φάση της δοκιμής ενός νέου φαρμάκου για τον καρκίνο)
➤ Εκμετάλλευση κοινών θεμελιωδών ικανοτήτων (internal spin-offs)	Cummins Engine και Toshiba Corporation (δημιούργησαν μια νέα επιχείρηση για την ανάπτυξη και την προώθηση προϊόντων νιτρώδους σιλικόνης)
➤ Αμοιβαία χορήγηση δικαιωμάτων (cross-licensing)	Hoffman-La Roche και Glaxo(συμφώνησαν για να εμπορευτεί η πρώτη το φάρμακο κατά του έλκους, Zantac, στις ΗΠΑ)

Τροποποίηση από: P.Jr.Pekar, “A Guide for Successful Cross-border Alliances”, Booz-Allen & Hamilton Inc. working paper, 1996

4.3.2 Προϋποθέσεις για μια Επιτυχημένη Συμμαχία

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε δύο βασικές εμπειρικές έρευνες και τους παράγοντες που κάθε μία θεωρεί ως σημαντικούς για την επιτυχία μιας συμμαχίας.

1^η Μελέτη: Τα 4 Cs των συμμαχιών⁷⁶

Σύμφωνα με την πρώτη αυτή μελέτη, μια συμμαχία θα πρέπει να πραγματοποιείται όταν υπάρχουν τέσσερις θεμελιώδεις παράγοντες:

- Συμπληρωματικές ικανότητες (Complementary skills) προσφέρονται από τους εταίρους
- Συνεργατικές κουλτούρες (Cooperative cultures) υπάρχουν μεταξύ των εταιριών
- Συμβατοί στόχοι (Compatible goals), και
- Ανάληψη συμμετρικών επιπέδων κινδύνου (Commensurate levels of risk).

Συμπληρωματικές Ικανότητες (Complementary skills)

Πολλές επιχειρήσεις, στην επιλογή του εταίρου δίνουν μεγάλη έμφαση στην οικονομική του δύναμη και το μέγεθος της οικονομικής του συνεισφοράς. Συχνά αυτό αποδεικνύεται ατυχές κριτήριο αξιολόγησης. Η αναζήτηση θα πρέπει να βασίζεται στην εξέταση μιας πλειάδας παραγόντων. Οι συμμαχίες μεταξύ εταιριών με συμπληρωματικές ικανότητες, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι όχι μόνο οι σύμμαχοι θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να προσφέρουν ο ένας στον άλλον, αλλά πρέπει επίσης να είναι πρόθυμοι να εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο.

Για παράδειγμα, η JVC βασίστηκε σε μια πλειάδα συμμάχων στην επιτυχημένη της προσπάθεια να καθιερώσει το δικό της πρότυπο στον αγώνα για την κυριαρχία στο βίντεο. Έτσι δημιούργησε συμμαχίες με τη γερμανική Telefunken και με την αγγλική Thorn-EMI Ferguson για να βοηθήσει στην κατασκευή του βίντεο. Επίσης η συμμαχία της με τη Thompson, της βοήθησε να επιτύχει στη δύσκολη ευρωπαϊκή αγορά.

Συνεργατικές κουλτούρες (Cooperative cultures)

Κλειδί στη δημιουργία συνεργατικών κουλτουρών είναι η έννοια της συμμετρίας. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι πιο αποτελεσματικές όταν υπάρχει μικρή διαφορά στο μέγεθος εταιρών. Παράλληλα, η αμοιβαία αίσθηση της εμπιστοσύνης αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την εξέλιξη της συμμαχίας. Συμμετρία θα πρέπει να υπάρχει επίσης και μεταξύ των ανώτατων ιεραρχικών επιπέδων διοίκησης.

Συμβατοί Στόχοι (Compatible goals)

Η συμμαχία έχει αρκετές πιθανότητες να αποτύχει, εάν δεν προκαθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι και των εταιρών. Ασαφείς στόχοι, θολές κατευθύνσεις και ασυντόνιστες δραστηριότητες είναι από τους πρωταρχικούς στόχους αποτυχίας των συμμαχιών και στις επιδιώξεις των εταιρών.

Συμμετρικά Επίπεδα Κινδύνου (Commensurate levels of risk)

Η στρατηγική συμμαχία, ως ένας τρόπος επιμερισμού του κινδύνου, καθίσταται όλο και πιο αναγκαία. Σε κλάδους όπου η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, μια εταιρία αναλαμβάνει ιδιαίτερα υψηλό βαθμό ρίσκου εάν δε διασπείρει τον κίνδυνο δια μέσου μιας κοινοπραξίας. Για παράδειγμα, κάθε μία από τις IBM, Siemens, Toshiba είχε από μόνη της την οικονομική επιφάνεια να αναλάβει την παραγωγή ενός μικροεπεξεργαστή (chip) αλλά ο κίνδυνος ήταν

⁷⁶ D.K.Brouthers, E.L.Brouthers and J.T.Wilkinson, "Strategic Alliances: Your Partners", Long Range Planning, 1995, Vol. 28, No 3, pp. 18-22

αναμφισβήτητα μεγάλος. Με το να σχηματίσουν μία συμμαχία και να μοιραστούν τον κίνδυνο, και οι τρεις εταίροι επωφελήθηκαν.

2^η Μελέτη: Τα 8 Is των επιτυχημένων συμμαχιών⁷⁷

Σύμφωνα με την Rosabeth Moss-Kanter, οκτώ είναι οι παράγοντες που οδηγούν μια συμμαχία στην επιτυχία. Και οι οκτώ λέξεις – κλειδιά ξεκινούν από I (στο αγγλικό αλφάβητο) και για τούτο η συγγραφέας ομιλεί για το 8 I's της επιτυχίας των συμμαχιών. Οι λέξεις – κλειδιά αναφέρονται κατά κύριο λόγο στις σχέσεις συνεργασίας και το «οικογενειακό» κλίμα και είναι οι εξής:

– **Ατομική τελειότητα (Individual Excellence).** Είναι σημαντικό τα συμβαλλόμενα μέρη να διαθέτουν σημαντικές ικανότητες τις οποίες να συνεισφέρουν για την επιτυχία της συμμαχίας.

– **Σημασία (Importance).** Οι σύμμαχοι έχουν θέσει μακροχρόνιους στόχους προς επίτευξη και η επιτυχία της συμμαχίας θα συμβάλλει ενεργά στην υλοποίηση αυτών των στόχων.

– **Αλληλεξάρτηση (Interdependence).** Έχοντας συμπληρωματικές ικανότητες, οι σύμμαχοι χρειάζονται ο ένας τον άλλον. Με τη συνεργασία μπορούν να επιτύχουν περισσότερα και να ικανοποιήσουν καλύτερα τους στόχους τους, απ' ό,τι ενεργώντας ο καθένας μόνος του.

– **Επένδυση (Investment).** Τα συμβαλλόμενα μέρη επενδύουν το ένα στο άλλο για να αποδείξουν το σεβασμό που τρέφουν στη σχέση που δημιουργήθηκε.

– **Πληροφόρηση (Information).** Οι σύμμαχοι μοιράζονται ανυστερόβουλα οποιεσδήποτε πληροφορίες με στόχο το να κάνουν τη συμμαχία πιο αποδοτική.

– **Ολοκλήρωση (Integration).** Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις αναπτύσσουν δεσμούς και μοιράζονται τρόπους

εφαρμογής λειτουργιών, έτσι ώστε να υπάρχει ομαλότητα σχέσεων. Παράλληλα, δημιουργούν διασυνδέσεις ατόμων όλων των επιπέδων του οργανογράμματος. Διδάσκουν και μαθαίνουν ταυτόχρονα.

- **Θεσμοθέτηση (Institutionalization).** Η σχέση δημιουργεί μία επίσημη κατάσταση, με συγκεκριμένους στόχους και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

- **Ακεραιότητα (Integrity).** Οι συμμετέχοντες στη συμμαχία, συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια, έτσι ώστε να ενισχύεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Δεν υπάρχει περίπτωση υπονόμευσης και κατάχρησης πληροφοριών.

4.3.3 Στρατηγικές Συμμαχίες – Η Ελληνική Εμπειρία

Δυστυχώς, πολύ λίγη συστηματική γνώση υπάρχει γύρω από την ανάπτυξη των στρατηγικών συμμαχιών στην Ελλάδα. Δεν γνωρίζουμε την ύπαρξη κάποιας πρόσφατης επισταμένης μελέτης στο αντικείμενο. Η πληροφόρηση, που συνήθως υπάρχει, αντλείται κυρίως από σποραδικές ειδήσεις που δημοσιεύονται στον ημερήσιο και περιοδικό οικονομικό τύπο.

Θα τολμούσαμε να ισχυριστούμε ότι στην Ελλάδα οι στρατηγικές συμμαχίες δεν έχουν αναπτυχθεί στον αντίστοιχο βαθμό των άλλων ανεπτυγμένων χωρών. Αυτό δεν φαίνεται παράδοξο αν λάβουμε υπόψη τη σχετική «υπανάπτυξη» του ελληνικού μανάτζμεντ σε σχέση με το «δυτικοευρωπαϊκό μοντέλο» (βλέπε Μπουραντάς και Παπαδάκης, 1996, καθώς και Σπανός, Πρατσάκος και Παπαδάκης, 2001)^{78 79}.

⁷⁷ R. Moss Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", Harvard Business Review, 1994, p.100

⁷⁸ D. Bourantas and V. Papadakis, "Greek Management: Diagnosis and Prognosis", International Studies of Management and Organization, Special Issue on European Management (Autumn 1996), 26,3, 13-22

⁷⁹ I. Spanos, G. Prastakos and V. Papadakis, "Greek Firms and EMU: Contrasting SMEs and Larger-Sized Enterprises", European Management Journal, (Autumn 2001), 19,6, 638-648

Οι βασικοί που θα μπορούσαμε να επικαλεστούμε είναι:

- Η οικογενειακή δομή και κουλτούρα των ελληνικών επιχειρήσεων. Αυτή εκτιμάται ότι είναι μεταξύ των πιο σημαντικών ανασταλτικών παραγόντων δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών.

Συχνά η οικογενειακή δομή και κουλτούρα σχετίζεται με την έλλειψη επαγγελματικού μάνατζμεντ, και την ελλιπή εφαρμογή των σύγχρονων διοικητικών μεθόδων. Αυτό συνήθως έχει ως συνέπεια τη μείωση της αξιοπιστίας της επιχείρησης ως ικανού εταίρου. Έτσι διεθνείς επιχειρήσεις που θα είχαν ενδιαφέρον για να συνάψουν μια στρατηγική συμμαχία, με μια ελληνική οικογενειακή επιχείρηση, συχνά προτιμούν τη λύση της εξαγοράς, αφού με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται καλύτερη επικοινωνία και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, μέσα από τη μεταφορά αντίστοιχης διοικητικής πείρας και τεχνολογίας. Επίσης και οι ίδιες οι οικογενειακές ελληνικές επιχειρήσεις είναι συχνά απρόθυμες να χάσουν μέρος του ελέγχου και να μοιραστούν την όποια τεχνογνωσία τους με άλλους Έλληνες ή αλλοδαπούς εταίρους.

- Η έλλειψη πολλών αμιγώς ελληνικών επιχειρήσεων με διεθνή προσανατολισμό και φιλοδοξίες.

- Οι ιδιομορφίες κάποιων κλάδων όπου μέχρι πρόσφατα υπήρχαν είτε κρατικά μονοπώλια (π.χ. ενέργεια, σταθερή τηλεφωνία), είτε ολιγοπώλια.

- Η μικρή σε μέγεθος εσωτερική αγορά καθώς και τα οικονομικά μεγέθη των περισσότερων κλάδων, τα οποία δεν είναι επαρκή για να προσελκύσουν τις μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Μια συστηματική μελέτη του οικονομικού τύπου θα έδειχνε ότι εμφανίζεται μια σχετικά δειλή τάση ανάπτυξης στρατηγικών συμμαχιών, ιδιαίτερα από τις μεγαλύτερες και τις καλύτερα οργανωμένες των ελληνικών επιχειρήσεων ή από τις επιχειρήσεις εκείνες που είναι αποφασισμένες να υιοθετήσουν μια έντονα

αναπτυξιακή στρατηγική. Αυτές φαίνεται να βρίσκουν στη μέθοδο των στρατηγικών συμμαχιών, μια καλή επιλογή για την υλοποίηση των σχεδίων τους. Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια έχει πραγματοποιηθεί μεγάλος αριθμός συμμαχιών μεταξύ ελληνικών κατασκευαστικών εταιριών, στην προσπάθειά τους να διεκδικήσουν τμήμα της μεγάλης κατασκευαστικής «πίτας» εν όψει των Ολυμπιακών αγώνων του 2004.

Επίσης, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις επέλεξαν να προβούν σε στρατηγικές συμμαχίες προκειμένου να εισέλθουν σε νέες δραστηριότητες. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν οι : ΒΙΟΧΑΛΚΟ, Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη (ΔΟΛ), και ΜΕΤΚΑ του Ομίλου Επιχειρήσεων ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε.

Ειδικότερα, ο ΔΟΛ και η ΒΙΟΧΑΛΚΟ⁸⁰ ανακοίνωσαν το 2000 τη συμφωνία τους να προχωρήσουν στη από κοινού ίδρυση μεγάλης βιομηχανικής μονάδας παραγωγής λιθογραφικών πλακών για πιεστήρια εφημερίδων και περιοδικών. Η νέα μονάδα θα απευθύνεται τόσο στην ελληνική όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά με στόχο να αναδειχθεί σε βασικό προμηθευτή υλικού στη βιομηχανία των εκτυπώσεων, η οποία παρουσιάζει αυξητικές τάσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη. Μέσω της συνεργασίας αυτής οι εταίροι προσδοκούν να συνδυάσουν την τεχνογνωσία κάθε ομίλου: από τη μία πλευρά του ΔΟΛ στο χώρο των εκτυπώσεων και από την άλλη της ΒΙΟΧΑΛΚΟ στη βιομηχανική παραγωγή μετάλλων. Επιπλέον, η νέα δραστηριότητα θα επωφεληθεί των εγχώριων και διεθνών σχέσεων αμφοτέρων των εταιριών.

Από την άλλη πλευρά, ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. με όχημα τη ΜΕΤΚΑ Α.Ε. επιχειρεί να δραστηριοποιηθεί στον τομέα των αμυντικών εξοπλισμών μέσω συμφωνιών συνεργασίας⁸¹. Σημαντικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η συνεργασία του με την αμερικανική εταιρία Raytheon and Lockheed που κατασκευάζει τους πυραύλους Patriot. Στα πλαίσια αυτής της συνεργασίας η μεν Raytheon and Lockheed θα συνεισφέρει την τεχνογνωσία της στο

⁸⁰ "Μονάδα παραγωγής από ΔΟΛ-ΒΙΟΧΑΛΚΟ", Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ, Ένθετο Η Δραχμή σας, 23 Απριλίου 2000, σελ. Ε6

⁸¹ www.mytilineos.gr

σχεδιασμό και την παραγωγή αμυντικών συστημάτων, ενώ η ΜΕΤΚΑ την τεχνογνωσία του ομίλου στην αγορά μετάλλων (και κυρίως τις εδραιωμένες της σχέσεις με παραγωγικούς οίκους του εξωτερικού και τις συμφωνίες για αποκλειστική διάθεση των προϊόντων τους).

Τέλος, θα άξιζε να αναφερθούμε σε μία νέα τάση που έχει αρχίσει να εμφανίζεται δειλά και στην ελληνική αγορά, τις ηλεκτρονικές συμμαχίες (e-alliances)⁸². Για παράδειγμα, μια σχετικά πρόσφατη συμφωνία συνεργασίας, είναι αυτή του **ΟΤΕ** με το παγκόσμιο portal, **Yahoo.com**. Η συνεργασία τους αφορά την παροχή υπηρεσιών Internet στους χρήστες κινητής τηλεφωνίας της Cosmote, αλλά και τη δημιουργία πύλης (portal) του Yahoo.com με ελληνικό περιεχόμενο.

Το φαινόμενο γνώρισε μεγάλη άνθηση τη διετία 1999-2000 ενώ σήμερα επικρατεί ένας γενικότερος προβληματισμός. Η σχετική έρευνα του βαθμού επιτυχίας των ηλεκτρονικών συμμαχιών υποστηρίζει ότι οι συμμαχίες που πραγματοποιούνται μεταξύ δικτυακών τόπων (portals) και παραδοσιακών επιχειρήσεων φαίνεται ότι είναι οι πιο επιτυχημένες. Αντίθετα, αποτυχημένες φαίνεται να είναι οι ηλεκτρονικές business – to – business συμμαχίες. Οι λόγοι είναι γνωστοί: υπερβολικές προσδοκίες, ελλειπείς οργανωτικές δομές, αδυναμία κατάλληλων εισφορών και άλλοι.

Ίσως, το πλέον γνωστό παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας ελληνικής επιχείρησης είναι αυτό της **ΔΕΛΤΑ** με την **Danone**. Η επιτυχία του εγχειρήματος αυτού οδήγησε τη ΔΕΛΤΑ σε μια σειρά συμμαχιών στα τέλη της δεκαετίας του 90 και τις αρχές του 2000. Στις επόμενες παραγράφους περιγράφεται η λογική της σύναψης αυτής της σημαντικής στρατηγικής συμμαχίας καθώς και η συνέχισή της με άλλες εξίσου σημαντικές (μελέτη περίπτωσης: Οι στρατηγικές συμμαχίες της ΔΕΛΤΑ).

Βέβαια, μια στρατηγική συμμαχία, αν δεν υλοποιηθεί αποτελεσματικά, ενδέχεται να οδηγήσει σε προβληματικές καταστάσεις. Σε μια τέτοια υποθετική περίπτωση ζημιωμένος συνήθως

⁸² D. Ernst, T. Halevy, J. Monier Jean-Hugues and H. Sarrazin, "A Future for e-Alliances", The McKinsey Quarterly (2001), 2, pp. 92-102

εξέρχεται ο ασθενότερος εταίρος (στο συγκεκριμένο παράδειγμα μας η ΔΕΛΤΑ). Είναι, για παράδειγμα, πιθανόν σε τυχόν επαναδιαμόρφωση της στρατηγικής της Danone ο χώρος των Βαλκανίων και της Ελλάδας να μη συνεχίσει να έχει ιδιαίτερη σημασία. Είναι ακόμα πιθανόν η προώθηση των προϊόντων της μιας επιχείρησης από την άλλη να μην είναι επαρκής. Επιπρόσθετα, ιδιαίτερα αρνητικό θα ήταν για μια ελληνική επιχείρηση το ενδεχόμενο, η διεθνής επιχείρηση (π.χ. η Danone) με τη γνώση που έχει συσσωρεύσει, να αποφασίσει να προωθήσει αυτόνομα τα προϊόντα της στην ελληνική ή ακόμα και στη Βαλκανική αγορά. Σ' αυτή την περίπτωση η DANONE θα μπορούσε να είναι ένας πολύ δύσκολος αντίπαλος για τη ΔΕΛΤΑ.

Όμως, οι στρατηγικές συμμαχίες και οι συνεργασίες μέσα στο διεθνοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, στο οποίο καλούνται να επιβιώσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, είναι ίσως μεταξύ των λίγων διεξόδων για ανάπτυξη των μικρομεσαίων ιδιαίτερα επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 5

Στρατηγική των Επιχειρήσεων

Κεφάλαιο 5^ο

Αξιολόγηση και Επιλογή Στρατηγικής

5.1 Εισαγωγή στην Αξιολόγηση Στρατηγικής

Το κεφάλαιο αυτό στόχο έχει να δώσει κάποια εισαγωγικά στοιχεία για το πώς μια επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει τη στρατηγική της. Είναι προφανές ότι η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση, καθώς μέσα από αυτήν η διοίκηση μπορεί να διαπιστώσει το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης επιδιώκει να απαντήσει σε βασικά ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση. *Η απάντηση των ερωτήσεων αυτών δεν είναι εύκολη, καθώς μια σειρά μεταβλητών κάνουν ακόμα πιο δύσκολη την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτοί είναι:*

– **Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας.** Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να αποφασίσουμε εύκολα για το ποια στρατηγική είναι σωστή και ποια λανθασμένη.

– **Η στρατηγική έχει άμεση σχέση με την επιλογή επιχειρηματικών στόχων.** Είναι εύκολο πολλά διοικητικά στελέχη να θεωρούν πολύ εύκολο να θέτουν, ή να προσπαθούν να ικανοποιήσουν κάποιους στόχους, παρά να τους αξιολογήσουν.

– **Τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής,** τα οποία τείνουν να επηρεάζουν τις αρχές, βάσει των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση, ενδέχεται να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών, αφού οδηγούν σε ερωτήσεις του τύπου ποιος έχει τα προσόντα για να αξιολογήσει την επιτυχία ή αποτυχία της στρατηγικής.

– **Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας** καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται δυσκολότερη από ποτέ.

– **Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης** που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η διεθνής αγορά διαμορφώνει διαρκώς νέες ευκαιρίες και νέες απειλές που απαιτούν από τις επιχειρήσεις ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αυτές.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα μοντέλο, εκ των υστέρων αξιολόγησης της επιχειρησιακής στρατηγικής. Το μοντέλο αυτό αξιολογεί το κατά πόσον οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κατά συνέπεια αξιολογεί τη στρατηγική μετά την υλοποίησή της. Τα κριτήρια που λαμβάνει υπόψη είναι κατά πόσον η στρατηγική εφαρμόστηκε ατελώς, κατά πόσον οι υποθέσεις και οι υποσχέσεις ήταν βάσιμες, κατά πόσο διαγνώσθηκε σωστά η υπάρχουσα κατάσταση κ.λπ.

Στο παρόν κεφάλαιο δεν θα ασχοληθούμε με την αξιολόγηση της στρατηγικής μετά την εφαρμογή της. Αντίθετα θα μας απασχολήσει το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογήσουν πιο αποτελεσματικά τη στρατηγική τους πριν την τελική επιλογή και υλοποίησή της.

5.2 Μοντέλα Αξιολόγησης Στρατηγικής

5.2.1 Το μοντέλο του Rumelt

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποδείξει κανείς ότι μια συγκεκριμένη στρατηγική είναι η άριστη ή ακόμα να εγγυηθεί ότι θα υλοποιηθεί αποτελεσματικά από την επιχείρηση. Μπορεί όμως να αξιολογήσει εάν αυτή έχει κάποια κρίσιμα ελαττώματα. Ο **Richard Rumelt**⁸³ πρότεινε τα εξής τέσσερα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογήσουν μια στρατηγική.

– **Συνέπεια.** Η στρατηγική θα πρέπει να εμφανίζεται συνεπής με τους στόχους και με τις πολιτικές της επιχείρησης.

– **Συμφωνία – Ταύτιση.** Η στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται – ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον και στις σημαντικές αλλαγές που συμβαίνουν σ' αυτό.

– **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.** Η στρατηγική πρέπει να προνοεί για τη δημιουργία αλλά και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε ένα συγκεκριμένο χώρο δραστηριοποίησης.

– **Εφικτότητα.** Η στρατηγική δεν θα πρέπει να δημιουργεί εμπόδια στους διαθέσιμους πόρους, αλλά ούτε να τους εξαντλεί και να δημιουργεί άλυτα προβλήματα.

Η **Συμφωνία** και το **Πλεονέκτημα** είναι περισσότερο βασισμένα σε εξωτερικές εκτιμήσεις της επιχείρησης. Σε αντίθεση με τη **Συνέπεια** και την **Εφικτότητα**, που είναι περισσότερο βασισμένα σε εσωτερικές εκτιμήσεις. Στη συνέχεια εξετάζονται τα τέσσερα αυτά χαρακτηριστικά.

⁸³ R. Rumelt, "The Evaluation of Business Strategy", in W.F. Glueck, (ed) Business Policy and Strategic Management, NY, McGraw-Hill, 1980, pp. 359-367

Συνέπεια (Consistency)

Ένα από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν τη στρατηγική είναι η ικανότητα της να προσδίδει συνάφεια και αλληλουχία στις πράξεις της επιχείρησης. Η έλλειψη συνέπειας σε μια επιχείρηση οδηγεί συχνά σε εσωτερικές συγκρούσεις και φιλονικίες. Αυτά τα φαινόμενα μπορούν να εκλείψουν, εάν αντιμετωπιστούν κατάλληλα οι παράγοντες που τα προκαλούν. Για παράδειγμα, αν η επιτυχία ενός τμήματος της επιχείρησης επιτυγχάνεται εις βάρος κάποιου άλλου τμήματος, τότε η βασική δομή των στόχων είναι ασυνεπής, γιατί οι στόχοι ενός τμήματος δεν είναι συνεπείς με τους στόχους άλλου τμήματος. Σε περιόδους γρήγορης ανάπτυξης της επιχείρησης υπάρχει αυτό το πρόβλημα, γιατί μπορεί να απαιτούνται μεταβολές των αξιών που έχει ήδη θέσει η διοίκηση της επιχείρησης. Το πρόβλημα της γρήγορης ανάπτυξης μπορεί να επιλυθεί με τη μείωση του ρυθμού της, εάν βέβαια το περιβάλλον της επιχείρησης επιτρέπει κάτι τέτοιο. Το ίδιο πρόβλημα ασυνέπειας δημιουργείται και όταν στελέχη με διαφορετικούς χαρακτήρες, καθώς και άτομα με διαφορετικές αξίες, έρχονται σε σύγκρουση μέσα στην επιχείρηση.

Συμφωνία (Consonance)

Ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο μια επιχείρηση σχετίζεται με το περιβάλλον της έχει δύο όψεις: α) η επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα και β) η επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του περιβάλλοντος της προκειμένου να επιβιώσει.

Η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να επιτυγχάνει και τις δύο αυτές λειτουργίες. Όμως και μόνο η διατύπωση της στρατηγικής αυτής – πόσο μάλλον η εφαρμογή της – συναντά προβλήματα, δεδομένου ότι πολλές καταστάσεις του περιβάλλοντος της προέρχονται από αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν μεταξύ συχνά αστάθμητων παραγόντων.

Η έννοια της συμφωνίας έχει σχέση με το συνταίριασμα των δύο διαφορετικών αυτών επιδιώξεων. Το σημαντικότερο στοιχείο σχετικά με την αξιολόγηση της συμφωνίας είναι να κατανοήσουν τα στελέχη για ποιο λόγο ευημερεί η επιχείρηση και εάν αυτό μπορεί να διατηρηθεί και στο μέλλον. Σ' αυτήν την προσπάθεια είναι σημαντικό να κατανοήσουν τα στελέχη επαρκώς τις οικονομικές βάσεις πάνω στις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση, καθώς και τη δυνατότητα να ανταποκριθούν αυτές στις αλλαγές που ενδέχεται να συμβούν.

Πλεονέκτημα (Advantage)

Η στρατηγική συχνά είναι μια προσπάθεια δημιουργίας και εκμετάλλευσης μοναδικών ικανοτήτων για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο διάστημα, καθώς και η προσπάθεια παρεμπόδισης της αντιγραφής τους από τους ανταγωνιστές. Στηριζόμενοι στην ανάλυση που έγινε στο Κεφάλαιο 2, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί εάν μια επιχείρηση κατέχει: α) ανώτερους πόρους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, β) ανώτερες ικανότητες εκμετάλλευσης τόσο των πόρων της όσο και των ευκαιριών που παρουσιάζονται, γ) ανώτερη θέση στην αγορά. Η υπεροχή σε έναν από τους τρεις αυτούς τομείς είναι σημαντική τόσο για την επιτυχία της επιχείρησης, όσο και για την αξιολόγηση και επιλογή της στρατηγικής που αυτή ακολουθεί.

Εφικτότητα (Feasibility)

Η εφικτότητα έχει σχέση με το πόσο εύκολα μπορεί να εφαρμοστεί η στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση. Δηλαδή, η αξιολόγηση της στρατηγικής με βάση την εφικτότητα έχει σχέση με το κατά πόσο η στρατηγική που εφαρμόζεται από την επιχείρηση είναι συμβατή με τους φυσικούς, τους ανθρώπινους και τους οικονομικούς πόρους της. Οι οικονομικοί πόροι της επιχείρησης είναι ο πιο εύκολα μετρήσιμος παράγοντας για να ελέγξει κανείς εάν μπορεί μια νέα στρατηγική να εφαρμοστεί. Οι υπόλοιποι πόροι της επιχείρησης είναι το ίδιο σημαντικοί με τους οικονομικούς για την επιτυχία της, αλλά είναι και πιο περιορισμένοι καθώς δεν υπάρχει η ανάλογη ευελιξία.

Συνεπώς για να αξιολογηθεί η στρατηγική μιας επιχείρησης σύμφωνα με αυτό το κριτήριο, θα πρέπει να εξεταστεί το εάν η επιχείρηση κατέχει τις ικανότητες, τις δεξιότητες και το ταλέντο ώστε να εφαρμόσει τη στρατηγική που είχε αποφασιστεί. Για να διευκολυνθεί μια τέτοια έρευνα, είναι χρήσιμο να μελετηθούν οι απαντήσεις που θα δοθούν σε τρεις διαφορετικές ερωτήσεις:

– Έχει κατανοήσει η επιχείρηση ότι κατέχει τις ικανότητες για να επιλύσει τα προβλήματα που δημιουργούνται από τη στρατηγική της;

– Έχει κατανοήσει η επιχείρηση το βαθμό συνεργασίας και ολοκλήρωσης των δεξιοτήτων που απαιτούνται, ώστε να εκτελέσει αποτελεσματικά τη στρατηγική της;

– Η στρατηγική της επιχείρησης περιλαμβάνει συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων της τέτοια, ώστε και να αποδίδουν αλλά και να είναι αποδεκτά από τους εργαζόμενούς της;

5.2.2 Το μοντέλο του Lynch

Ο R. Lynch⁸⁴ προτείνει μια δεύτερη προσέγγιση αξιολόγησης της στρατηγικής, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα κριτήρια:

- **Καταλληλότητα** της στρατηγικής (suitability)
- **Αποδεκτότητα** της στρατηγικής (acceptability)
- **Εφικτότητα** της στρατηγικής (feasibility)

Η καταλληλότητα αναφέρεται στο κατά πόσο η στρατηγική που εξετάζεται είναι σύμφωνη με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στο παρόν αλλά και θα αντιμετωπίζει στο μέλλον. Δηλαδή, κατά πόσο οι νέες στρατηγικές θα ταιριάζουν στις μελλοντικές ανάγκες του περιβάλλοντος, καθώς και κατά πόσο οι στρατηγικές που εφαρμόζονται μπορούν να εκμεταλλευτούν τις θεμελιώδεις ικανότητες

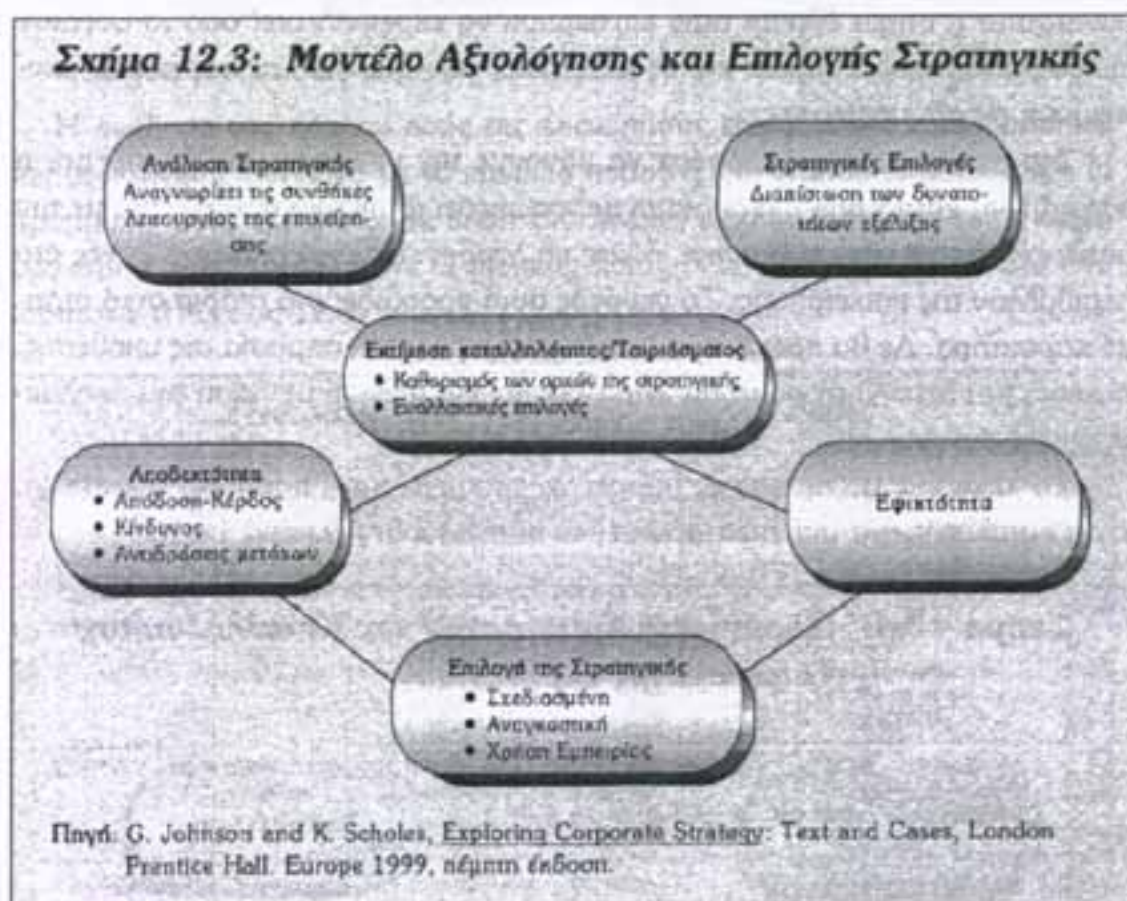
⁸⁴ R. Lynch, "Corporate Strategy", 2nd edition, London, Pitman Publishing, 2000

της επιχείρησης, ώστε να της προσδώσουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για να διαπιστωθεί αυτό συνιστάται να γίνει ένας έλεγχος των αρχών της στρατηγικής καθώς και των εναλλακτικών επιλογών που υπάρχουν σχετικά με την εφαρμοζόμενη στρατηγική.

Η αποδεκτότητα έχει σχέση με το κατά πόσο η ακολουθούμενη στρατηγική και η απόδοση που προβλέπεται να έχει η επιχείρηση είναι σύμφωνη με τα πρότυπα που θέτουν οι μέτοχοι και συνεπώς αποδεκτή από αυτούς.

Η έννοια της εφικτότητας είναι συνάρτηση του κατά πόσο μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη η ακολουθούμενη στρατηγική, λόγω των διάφορων – ποσοτικών – περιορισμών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, όπως άλλωστε έχει αναλυθεί και στην προηγούμενη μέθοδο αξιολόγησης.

Σχήμα 12.3: Μοντέλο Αξιολόγησης και Επιλογής Στρατηγικής



5.2.2.1 Εκτίμηση της Καταλληλότητας (suitability)

Η καταλληλότητα αναφέρεται στο κατά πόσο η υπό εξέταση στρατηγική συμβαδίζει με τις συνθήκες που διαμορφώνονται ή θα διαμορφωθούν στο μέλλον στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

Το περιβάλλον μπορεί να διερευνηθεί με βάση τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που παρουσιάζονται για την επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να χτιστεί πάνω στα δυνατά σημεία της επιχείρησης (strengths), ειδικά πάνω στις θεμελιώδεις ικανότητες (core competences), ώστε να εξαλείψει τυχόν αδυναμίες (weaknesses). Τα παραπάνω στοιχεία περιέχονται σε μια διαδικασία ανάλυσης δυνάμεων – αδυναμιών – ευκαιριών – απειλών γνωστή ως S.W.O.T Analysis.

Η εκτίμηση της καταλληλότητας της στρατηγικής διέρχεται από δύο στάδια.

1^ο στάδιο

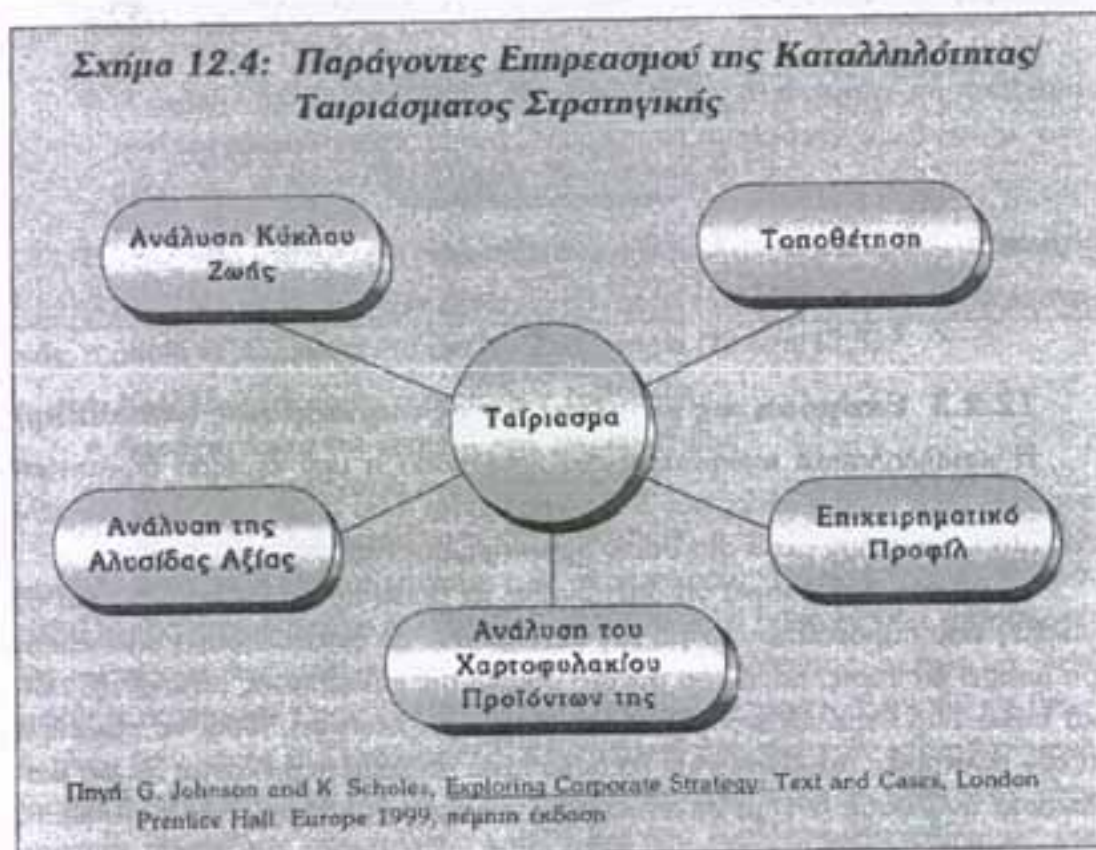
Στο στάδιο αυτό επιχειρείται ο εντοπισμός των αρχών ή διαφορετικά της λογικής η οποία ακολουθείται από κάθε στρατηγική. Οι αρχές αυτές θα πρέπει να εναρμονίζονται με τις καταστάσεις μέσα στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση αλλά και στις οποίες σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί.

Η διαδικασία αυτή απαντάει σε ερωτήσεις όπως σε ποιο βαθμό η επιχείρηση εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και αποφεύγει τις απειλές. Επιπλέον, δείχνει τη δυνατότητα η οποία δίνεται στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί όσο το δυνατόν καλύτερα τα ισχυρά σημεία και τις ικανότητες που διαθέτει, περιορίζοντας ταυτόχρονα τις αδυναμίες της.

Στο πρώτο στάδιο μπορούμε να κάνουμε την υπόθεση ότι «διατηρείται η υφιστάμενη κατάσταση», η οποία αντιπροσωπεύει το πιθανό αποτέλεσμα με την ακολουθούμενη νέα στρατηγική, δίχως να λαμβάνει υπόψη λοιπές αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης. Το

γεγονός αυτό προσδίδει στο στάδιο αυτό στατικό χαρακτήρα. Δεν θα πρέπει όμως να παραγνωρίζεται η σημασία της υπόθεσης, η οποία και δείχνει τη ροπή της επιχείρησης, για αλλαγή με βάση την ακολουθούμενη στρατηγική.

Οι τεχνικές με τις οποίες μπορεί να εκτιμηθεί κατά πόσο μια στρατηγική είναι κατάλληλη για την επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:



- Ανάλυση του κύκλου ζωής της επιχείρησης (Life Cycle Analysis)
- Τοποθέτηση της επιχείρησης (Positioning) (π.χ. Κεφάλαιο 2)
- Ανάλυση της αλυσίδας αξίας (Value Chain Analysis) (Σύμφωνα με αυτή, η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία. Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις κύριες δραστηριότητές της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του

κόστους καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησής της)

- **Ανάλυση του χαρτοφυλακίου προϊόντων** της επιχείρησης (Portfolio Analysis)
- **Επιχειρησιακό προφίλ** της επιχείρησης (Business Profile)

Στη συνέχεια περιγράφεται συνοπτικά η ανάλυση του κύκλου ζωής της επιχείρησης καθώς αυτή, σε αντίθεση με τις άλλες τεχνικές, δεν έχει αναλυθεί σε κανένα σημείο της παρούσας έρευνας.

Ανάλυση του Κύκλου Ζωής της Επιχείρησης

Η ανάλυση του κύκλου ζωής της επιχείρησης εξετάζει την καταλληλότητα μιας στρατηγικής ανάλογα με το επίπεδο ανάπτυξης της κάθε επιχείρησης⁸⁵. Η παράμετρος αυτή εξετάζεται με βάση ένα πίνακα κύκλου ζωής ο οποίος δημιουργείται από την επιχείρηση. Ο πίνακας αυτός συνήθως αποτελείται από δύο διαστάσεις (Πίνακας 5.1).

Η πρώτη διάσταση του πίνακα εστιάζει στην κατάσταση της αγοράς (βαθμός ωριμότητας) και εκτείνεται από το εμβρυακό στάδιο μέχρι τα στάδια ωριμότητας και γήρανσης.

Η δεύτερη διάσταση περιγράφει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης χρησιμοποιώντας πέντε διαβαθμίσεις, από αδύναμη έως κυρίαρχη.

Εφαρμόζοντας το υπόδειγμα του κύκλου ζωής της επιχείρησης στην εταιρία ΔΕΛΤΑ Α.Ε., αρχικά διαπιστώνουμε ότι η εγχώρια αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων, σύμφωνα με την αντίστοιχη κλαδική μελέτη της ICAP, θεωρείται πλέον ώριμη από πλευράς κατανάλωσης πλησιάζοντας τα πρότυπα των αντίστοιχων αγορών της Βορειοδυτικής Ευρώπης. Ωστόσο σημειώνεται ότι η μέση κατά κεφαλήν κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα είναι 37 κιλά έναντι 78 κιλών του Κοινοτικού Μέσου Όρου. Αναφορικά με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, η εταιρία κατέχει κυρίαρχη θέση στην αγορά γάλακτος μαζί με τη μεγάλη ανταγωνίστριά της, τη ΦΑΓΕ Α.Ε.

⁸⁵ G. Johnson and K. Scholes, "Exploring Corporate Strategy", 5th edition, London, Prentice Hall, 1999

Πίνακας 5.1: Ανάλυση Κύκλου Ζωής

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΛΛΟΥ →	ΕΜΒΡΥΑΚΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ	ΓΗΡΑΝΣΗ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ↓				
ΚΥΡΙΑΡΧΗ	Εναρξη Ταχεία ανάπτυξη	Ταχ. Ανάπτυξη- Ηγεσία κόστους- Ανανέωση προϊόντος- Υπεράσπιση θέσης	Υπεράσπιση θέσης-Ηγεσία κόστους- Ανανέωση προϊόντος- Ταχ.ανάπτυξη	Υπεράσπιση θέσης-Εστίαση- Ανανέωση προϊόντος- Μεγέθυνση με την αγορά
ΙΣΧΥΡΗ	Εναρξη- Διαφήμιση- Ταχ.ανάπτυξη	Ταχ.ανάπτυξη- Διαφήμιση	Μεγέθυνση με αγορά-Διαφ/ση- Ανανέωση προϊόντος- Εστίαση	Εύρεση πλεονεκτι- Διατήρηση πλεονεκτι- Μεγέθυνση με την αγορά- Θέρισμα
ΠΛΕΟΝΕ- ΚΤΟΥΣΑ	Εναρξη- Διαφ/ση- Εστίαση-Ταχ. Ανάπτυξη	Διαφοροποίηση- Εστίαση- Προσπάθεια συμπόρευσης- Μεγέθυνση με την αγορά	Θέρισμα- Ευρεση,Διατήρ. Ανανέωση πλεονεκτι- Εστίαση- Μεγέθυνση με την αγορά	Επανεστίαση Στρατηγική διάσωσης
ΥΠΟΣΤΗΡΙ- ΖΟΜΕΝΗ	Εναρξη- Μεγέθυνση με την αγορά- Εστίαση	Θέρισμα- Εύρεση-Διατ. πλεον.- Στρατηγική διάσωσης	Θέρισμα- Στρατηγική διάσωσης- Εύρεση πλεονεκτι- Επανεστίαση	Αποδυνάμωση- Επανεστίαση
ΑΔΥΝΑΜΗ	Εύρεση πλεονεκτι- Προσπάθεια συμπόρευσης	Στρατηγική διάσωσης- Επανεστίαση	Απόσυρση- Αποδυνάμωση	Απόσυρση

Πηγή: R. Lynch, "Corporate Strategy", 2nd edition, London, Pitman Publishing, 2000

Επομένως, σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα κύκλου ζωής, η επιχείρηση συνιστάται να προχωρήσει στις ακόλουθες στρατηγικές κινήσεις:

- Διεύρυνση ης γκάμας προϊόντων της – με αρχή το Σεπτέμβριο του 1999 με την κυκλοφορία του Advance – καθώς και προώθηση του Ολοκληρωμένου Συστήματος Ασφαλείας Δέλτα, το οποίο δίνει τη δυνατότητα μέσω του άμεσου ελέγχου του προϊόντος σε

όλα τα στάδια της παραγωγής (ανανέωση προϊόντος και υπεράσπιση κυρίαρχης θέσης).

- Διεκδίκηση μέσω συμμαχιών εταιριών, όπως της υπό εκκαθάριση γαλακτοβιομηχανίας ΑΓΝΟ μέσω συμμαχίας της εταιρίας με τη ΦΑΓΕ (στόχος γρήγορης ανάπτυξης).

- Σύσφιξη της συνεργασίας με το στρατηγικό σύμμαχο της εταιρίας, DANONE, η οποία κατέχει και το 30% της ΔΕΛΤΑ (στόχος ανανέωσης του προϊόντος, αύξησης του περιθωρίου κέρδους και γρήγορης ανάπτυξης).

Είναι σημαντικό να μην υπεραπλουστεύουμε τις στρατηγικές επιλογές με βάση τον παραπάνω πίνακα. Δεν θα πρέπει όμως να παραβλέπουμε το γεγονός ότι αποτελεί μια πρώτη προσέγγιση στην επιλογή στρατηγικών αλλά και στην αξιολόγηση ήδη επιλεγμένων.

2^ο Στάδιο. Μέθοδοι Επιλογής της Καταλληλότερης Στρατηγικής

Στο προηγούμενο στάδιο επιχειρήθηκε μια λογική εξέταση των στρατηγικών, δηλαδή κατά πόσον οι αρχές οι οποίες διέπουν τις υπό εξέταση στρατηγικές έχουν λογική βάση σε άμεση σχέση και συνάρτηση με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Το δεύτερο στάδιο εισέρχεται στη σύγκριση των σχετικών ωφελειών κάθε στρατηγικής, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να αποφαινεται για την αρμόζουσα σε κάθε περίπτωση.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι στρατηγικές οι οποίες έχουν αποκλειστεί από το πρώτο στάδιο με απόλυτα κριτήρια επανεξετάζονται στο στάδιο αυτό καθώς οι διαδικασίες του δεύτερου

σταδίου αποδεικνύονται στην πράξη ανεξάρτητες από αυτές του πρώτου.

Στο στάδιο αυτό επιλογής της καταλληλότερης στρατηγικής ξεχωρίζουν τρεις επιλογές: α) η κατάταξη των εναλλακτικών επιλογών (*ranking*). β) η χρήση δένδρων αποφάσεων (*decision trees*), και γ) ο σχεδιασμός με βάση σενάρια.

Η κατάταξη των εναλλακτικών επιλογών γίνεται ανάλογα με το κατά πόσο η κάθε στρατηγική μπορεί να ανταποκριθεί σε σημαντικούς παράγοντες – οι οποίοι έχουν προκαθοριστεί ώστε να γίνει η κατάταξη – τόσο του περιβάλλοντος της επιχείρησης, όσο και των πόρων που αυτή έχει, καθώς και των προσδοκιών των μετόχων.

Στην περίπτωση που χρησιμοποιηθούν δέντρα αποφάσεων (*decision trees*), οι εναλλακτικές επιλογές μπορούν να αξιολογηθούν από το κατά πόσο αυτές ταιριάζουν σε κάθε διαφορετική εξέλιξη της αγοράς που αντιπροσωπεύει κάθε κλαδί του δέντρου. Σε αυτήν την περίπτωση, κάθε βήμα για εφαρμογή μιας στρατηγικής σημαίνει αποκλεισμό των υπόλοιπων που υπήρχαν στον ίδιο κόμβο.

Η δημιουργία σεναρίων από την επιχείρηση γίνεται ώστε να προετοιμαστεί αυτή καλύτερα για οποιαδήποτε πιθανή κρίση που θα συμβεί στο μέλλον. Η διαφορά από τα δέντρα αποφάσεων έγκειται στο γεγονός ότι τα τελευταία λαμβάνουν υπόψη τους κάποιες συγκεκριμένες μεταβλητές σε κάθε περίπτωση, και η κάθε περίπτωση διαφοροποιείται από τις εναλλακτικές της όταν αλλάζει μόνο μια μεταβλητή, ενώ τα σενάρια δεν έχουν σχέση το ένα με το άλλο, καθώς σε καθένα από αυτά δεν ισχύουν ότι ίσχυαν στα υπόλοιπα.

5.2.2.2 Ανάλυση Αποδεκτότητας (acceptability)

Στο στάδιο αυτό, οι στρατηγικές που κρίθηκαν ως κατάλληλες εξετάζονται ως προς την αποδεκτότητά τους. Δηλαδή, ως προς την δυνατότητα τους να προσφέρουν υψηλά κέρδη με ελάχιστο κίνδυνο, ικανοποιώντας παράλληλα και τις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων της επιχείρησης.

Διαμορφώνονται έτσι τα εξής κριτήρια ανάλυσης της αποδεκτότητας (Σχήμα 12.5):

1. η απόδοση της προτεινόμενης στρατηγικής
2. ο βαθμός κινδύνου που εγκυμονεί και
3. η αποδοχή της από τις ομάδες συμφερόντων.

1. Ανάλυση Απόδοσης

α. Εκτίμηση κερδοφορίας

Η εκτίμηση της κερδοφορίας μπορεί να γίνει με δύο κατηγορίες μεθόδων, όπως η Καθαρά Παρούσα Αξία (Discounted cash flow), η περίοδος επανείσπραξης του κεφαλαίου (Payback period) και η αποδοτικότητα του κεφαλαίου (Return on capital employed)⁸⁶.

⁸⁶ Γ. Καραθανάσης, "Βασικές Αρχές Χρηματοοικονομικής Διοίκησης και Χρηματιστηριακές Αγορές", 1^η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 1996

Σχήμα 5.3: Ανάλυση της Αποδεκτότητας

Προσεγγίσεις	Κατάλληλο για	Παραδείγματα	Περιορισμοί
Ανάλυση απόδοσης			
Εκτίμηση κερδοφορίας	→ Οικονομική απόδοση επενδύσεων	→ Απόδοση κεφαλαίου → Επανεπένδυση κεφαλαίου → ΚΠΑ	Μόνο απτά μεγέθη
Ανάλυση κόστους – οφέλους	→ Ευρύτερα και μη χειροπιαστά μεγέθη	→ Μεγάλα έργα υποδομής	Δυσκολίες ποσοτικοποίησης
Ανάλυση αξίας μετόχου	→ Επίδραση των νέων στρατηγών στην αξία των μετοχών	→ Εξαγορές – συγχωνεύσεις	Δυσκολία συγκέντρωσης πληροφοριών
Ανάλυση Κινδύνου			
Προβλέψεις οικονομικών δεικτών	→ Ευρωστία επιχείρησης	→ Ανάλυση νεκρού σημείου – Ρευστότητας	
Ανάλυση ευαισθησίας	→ Εξέταση υποθέσεων	→ What if? Ανάλυση	Εξετάζει ξεχωριστά τις υποθέσεις
Μοντέλο προσομοίωσης	→ Συνολική επίδραση παραγόντων	→ Δημιουργία σεναρίων	Ποιότητα στοιχείων για σχέσεις αλληλεξάρτησης
Ανάλυση αντιδράσεων ομάδων ενδιαφερομένων	→ Ευρύτερη διάσταση της στρατηγικής	→ Χαρτογράφηση συμφερόντων → Θεωρία παιγνίων (Game theory)	Κατά βάση ποιοτική

Πηγή: G. Johnson & K. Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, 5th edition, London, Prentice Hall, 1999

β. Ανάλυση κόστους – οφέλους (cost – benefit analysis)

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για αξιολόγηση στρατηγικών που συνεπάγονται πέρα από τα άμεσα οικονομικά οφέλη, σημαντικά έμμεσα οφέλη ή κόστη που μπορούν να εκφραστούν μέσα από μια παραδοσιακή οικονομική ανάλυση. Προσπαθεί δε να ποσοτικοποιήσει τα έμμεσα αυτά αποτελέσματα της στρατηγικής που μπορεί να αφορούν όχι μόνο άτομα αλλά και ολόκληρη την κοινωνία. Πρώτη εφαρμογή της

μεθόδου ήταν το λονδρέζικο μετρό, ενώ χρησιμοποιήθηκε και για την κατασκευή του Αττικού Μετρό.

Μελέτη περίπτωσης: “Αττικό Μετρό”

Το Αττικό Μετρό αναμφισβήτητα είναι ένα από τα μεγαλύτερα και πολυπλοκότερα έργα που έγιναν ποτέ στην Ελλάδα. Η αποτίμησή του πραγματοποιήθηκε μέσα από μια διαδικασία ανάλυσης κόστους – οφέλους, η οποία στηρίχθηκε στα παρακάτω δεδομένα:

Οφέλη

- Απασχόληση 3.500 εργαζομένων μέρα-νύχτα σε 40 εργοτάξια σταθμών, σηράγγων και φρεάτων
- Μείωση μετακινήσεων με αυτοκίνητα στην πόλη κατά 250.000 την ημέρα
- Σημαντική εξοικονόμηση ενέργειας
- Μείωση χαμένου χρόνου (π.χ. Σύνταγμα – Πεντάγωνο: πριν το μετρό απαιτούνταν 35 λεπτά, με το μετρό μόλις 9 λεπτά)
- Μείωση άγχους και ταλαιπωρίας
- Πιο καθαρή ατμόσφαιρα, περιορισμός εκπεμπόμενων ρύπων από καυσαέρια κατά 35% και μείωση ηχορύπανσης
- Με τα 2,5 εκ. κυβ. μέτρα του χώματος των εκσκαφών θα αναπλαστούν χώροι στον περίγυρο της Αθήνας
- Νέες εμπορικές δραστηριότητες γύρω από περιφερειακούς σταθμούς θα δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας
- Ανάδειξη και προστασία πολιτιστικής κληρονομιάς (με τις ανασκαφές έρχονται στο φως μοναδικά αρχαιολογικά ευρήματα)

Αττικό Μετρό Internet Site: [http:// www.ametro.gr](http://www.ametro.gr)

Σχήμα 5.4: Μελέτη περίπτωσης: Αττικό Μετρό

Οφέλη (Υποθετικά ποσά)	
Μείωση μετακινήσεων με αυτοκίνητα κατά 250.000 την ημέρα	280 εκ. ευρώ (το χρόνο)
Μείωση χρόνου που χάνεται	100 εκ. ευρώ (το χρόνο)
Μείωση άγχους, μείωση καυσαερίων κατά 35% και περιορισμός ηχορύπανσης	30 εκ. ευρώ (το χρόνο)
Νέες εμπορικές δραστηριότητες και θέσεις εργασίας	40 εκ. ευρώ (το χρόνο)
Καθαρή Παρούσα Αξία Οφελών σε 5 έτη	2,5 δις ευρώ
Κόστη (Πραγματικά στοιχεία)	
Κόστος κατασκευής	2 δις ευρώ
Ανεπίδευτοι εργατές	100 εκ. ευρώ
Κόστος ευκαιρίας της κατασκευής	1,9 δις ευρώ

Πηγή: Υπουργείο Περιβάλλοντος Χωροταξίας & Δημοσίων Έργων

γ. Ανάλυση αξίας μετόχου (Shareholder Value Analysis)

Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1980 σε μια προσπάθεια υπέρβασης των περιορισμών που δημιουργούσαν οι προγενέστερες προσεγγίσεις της απόδοσης. Ως κρίσιμο στοιχείο αναδείχθηκε η αξία που προέκυπτε μέσα από κάθε επιλογή για τους μετόχους. *Τα βασικά σημεία της μεθόδου είναι τα ακόλουθα:*

- Τονίζεται ότι βάση μελέτης και εφαρμογής μεθόδων όπως η ΚΠΑ πρέπει να είναι όχι το μεμονωμένο επενδυτικό σχέδιο, αλλά το σύνολο της επιχειρηματικής μονάδας.

- Η οικονομική ανάλυση πρέπει να πλαισιώνεται από την ανάλυση της αλυσίδας αξίας και της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρίας. Για το σκοπό αυτό πρέπει να αναγνωρισθούν από κάθε οργανισμό οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας (key factors for success) και τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα και να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά την αξιολόγησή της στρατηγικής.

2. Ανάλυση Κινδύνου

Η εξασφάλιση υψηλών αποδόσεων δεν αποτελεί ικανή προϋπόθεση για την επιλογή μιας στρατηγικής. Παράλληλα πρέπει να εξεταστεί ο βαθμός επικινδυνότητας που η στρατηγική συνεπάγεται για την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα της εταιρίας και να διερευνηθεί κατά πόσο βρίσκεται εντός των αποδεκτών ορίων κινδύνου.

Τα όρια αυτά διαφοροποιούνται βέβαια για κάθε εταιρία και είναι συνάρτηση της κουλτούρας, της δύναμης και της διάθεσης της εταιρίας να εφαρμόσει μια περισσότερο ή λιγότερο επιθετική στρατηγική. Για παράδειγμα, ενώ για πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, τα σχέδια επέκτασης στα Βαλκάνια περνούν από το στάδιο της επανεκτίμησης λόγω της αστάθειας που επικρατεί στην περιοχή, για

άλλες ο Βαλκανικός χώρος ενδέχεται να προβάλλει ως ένας ιδιαίτερα ελκυστικός χώρος δραστηριοποίησης.

α. Οικονομική μελέτη του κινδύνου

Μέσα από την ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων μπορεί να προκύψουν σημαντικοί οικονομικοί δείκτες που απεικονίζουν την χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρίας και το επίπεδο κινδύνου που αντιμετωπίζει.

- Δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης: Παρουσιάζουν την αναλογία ξένων προς ίδια κεφάλαια, το ύψος και το είδος της δανειακής επιβάρυνσης, τη σύνθεση των υποχρεώσεων της και το χρόνο ληκτότητάς τους. Είναι δε ενδεικτικοί της χρηματοοικονομικής υγείας και της βιωσιμότητας της εταιρίας. Για παράδειγμα, υψηλές τιμές του δείκτη μόχλευσης (μέσος όρος Ενεργητικού / μέσος όρος Ιδίων Κεφαλαίων) αποκαλύπτουν αυξημένο κίνδυνο χρεοκοπίας⁸⁷.

- Δείκτες ρευστότητας: Αναφέρονται στη δυνατότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που εμφανίζονται για να αυξήσει τα κέρδη της. Είναι ιδιαίτερα σημαντικοί καθώς μη ικανοποιητικές τιμές τους μπορεί να οδηγήσουν σε χρεοκοπία, ακόμα και αν τα επίπεδα κερδοφορίας δεν είναι απογοητευτικά.

- Δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων: Απεικονίζουν τη δέσμευση κεφαλαίων για την απόκτηση, αποθήκευση και ασφάλιση των αποθεμάτων καθώς και τον κίνδυνο απαξίωσης των εμπορευμάτων.

- Συναλλαγματικές διακυμάνσεις: Αφορούν κυρίως εταιρίες με διεθνή δραστηριοποίηση που μπορεί να πληγούν από απότομες μεταβολές των τιμών των νομισμάτων. Βέβαια, αν οι συναλλαγές τους πλαισιωθούν από το πλαίσιο προστασίας των παραγωγών προϊόντων, τότε ο κίνδυνος περιορίζεται σημαντικά.

Δ. Γκίκας, "Η Ανάλυση και οι Χρήσεις των Λογιστικών Καταστάσεων", 1^η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 1997

β. Ανάλυση ευαισθησίας

Η ανάλυση ευαισθησίας χαρακτηρίζεται ως μια «τι θα συμβεί εάν» (what if) ανάλυση μέσα από την οποία διερευνώνται και μεταβάλλονται οι βασικές υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται μια στρατηγική. Εξετάζεται, δηλαδή, το ενδεχόμενο να υπάρξουν αποκλίσεις από τα προβλεπόμενα μεγέθη, καθώς και η επίδραση των αποκλίσεων αυτών στην κερδοφορία ή το μερίδιο αγοράς της εταιρίας. Το ζητούμενο δεν είναι να βρεθεί ο βαθμός ευαισθησίας των επιδιωκόμενων στόχων ως προς τις υποθέσεις που γίνονται και να εκτιμηθεί έτσι ο κίνδυνος που η συγκεκριμένη στρατηγική συνεπάγεται.

γ. Δημιουργία σεναρίων

Η δημιουργία σεναρίων στοχεύει στην προβολή πιθανών μελλοντικών καταστάσεων με διαφορετικές εξελίξεις στο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Δεν εστιάζει τόσο στη δημιουργία του πιο πιθανού σεναρίου, όσο στην αντιπαραβολή διαφορετικών μελλοντικών σκηνικών. Μέσα δε σε αυτές τις εντελώς ανόμοιες καταστάσεις, τοποθετείται η επιχείρηση με σκοπό να διαπιστωθούν οι μηχανισμοί άμυνας και τα επίπεδα κινδύνου.

δ. Μοντέλο προσομοίωσης

Με τη μέθοδο αυτή επιδιώκεται η δημιουργία ενός ποσοτικοποιημένου υποδείγματος όπου ενσωματώνονται όλοι οι παράγοντες που αφορούν τόσο την επιχείρηση, όσο και το περιβάλλον της. Βασίζεται κυρίως στη χρήση πολύπλοκων οικονομικών και στατιστικών τεχνικών και στις αυξημένες δυνατότητες της πληροφορικής.

3. Ανάλυση Αντιδράσεων Ομάδων Ενδιαφερομένων

Σημαντικό κριτήριο για την αποδεκτότητα μιας στρατηγικής αποτελεί τέλος και ο βαθμός αντίδρασης των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders) που δραστηριοποιούνται μέσα και έξω από την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμη η μέτρηση της ελκυστικότητας της στρατηγικής για κάθε ομάδα. Μέσω της ανωτέρω χαρτογράφησης, καθίσταται δυνατή η πρόβλεψη των πιθανών αντιδράσεων και ο καθορισμός των δυνατοτήτων κινήσεων της εταιρίας.

Επειδή όμως οι αντιδράσεις των διαφόρων ομάδων διαφοροποιούνται και συχνά συγκρούονται μεταξύ τους, η επιχείρηση καλείται να θέσει προτεραιότητες ως προς την ικανοποίηση των αιτημάτων τους, με την προβολή κάθε φορά κάποιας ομάδας ως κυρίαρχης.

Η ομάδα αυτή μπορεί να είναι οι μέτοχοι (shareholders) στην περίπτωση που η εταιρία επιθυμεί τη χρηματοδότηση των επενδυτικών σχεδίων της μέσω αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου. Οι αποφάσεις και επιλογές της τότε μπορεί να είναι εις βάρος των εργαζομένων (απολύσεις, περικοπές επιδομάτων), αφού θα λαμβάνονται με γνώμονα την ικανοποίηση πρωτίστως του μετόχου.

Κυρίαρχη ομάδα μπορεί όμως να αποτελέσουν και οι εργαζόμενοι, ιδίως στην περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων εταιριών. Και αυτό διότι είναι αυτοί που φέρουν το βάρος της πραγμάτωσης του οράματος της ανώτατης διοίκησης και της επιτυχημένης έκβασης της συμφωνίας. Ιδιαίτερα σημαντική μπορεί να είναι τέλος και η θέση των ανταγωνιστών. Οι αντιδράσεις τους στη στρατηγική της επιχείρησης αποτελούν μείζον θέμα και εξετάζονται συχνά μέσα από τη θεωρία των παιγνίων (game theory). Η τεχνική αυτή προσπαθεί να προβλέψει και να ποσοτικοποιήσει τα οφέλη και κόστη που προκύπτουν από διάφορους συνδυασμούς κινήσεων της επιχείρησης και αντιδράσεων των ανταγωνιστών.

5.2.2.3 Εφικτότητα (feasibility)

Η αξιολόγηση μιας στρατηγικής ως κατάλληλης ή αποδεκτής δεν εγγυάται τη δυνατότητα υλοποίησής της από την επιχείρηση. Και αυτό διότι είναι δυνατόν η εταιρία να μη διαθέτει τα απαιτούμενα εσωτερικά και εξωτερικά εφόδια που θα της επιτρέψουν την εφαρμογή της προτεινόμενης στρατηγικής.

Εσωτερικοί Παράγοντες

Οι εσωτερικοί παράγοντες αναφέρονται στους περιορισμούς που μπορεί να έχει η επιχείρηση ως προς τα κεφάλαια, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία και την υποδομή.

Εξωτερικοί Παράγοντες

Περιορισμοί ως προς την εφικτότητα της στρατηγικής είναι δυνατόν να προέρχονται και από εξωγενείς μεταβλητές και συγκεκριμένα από τους ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές, αλλά και από το κράτος ή άλλες οργανώσεις. Θα πρέπει επομένως να μελετηθούν οι επιπτώσεις της στρατηγικής στο άμεσο και έμμεσο περιβάλλον και να εντοπισθούν πιθανοί φραγμοί.

5.2.3 Κριτική Σκέψη πάνω στα Συστήματα Αξιολόγησης Προτάσεις

Αν και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις επιχειρήσεις, αφού αυτό θα πρέπει να είναι σχετικό με τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, - όπως π.χ. το μέγεθος της επιχείρησης, το στυλ διοίκησης, οι στόχοι της, τα προβλήματά της, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της - ωστόσο αυτό το σύστημα θα πρέπει να ικανοποιεί διάφορες απαιτήσεις ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένο. Η διαδικασία της αξιολόγησης των στρατηγικών δεν πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων. Θα πρέπει

να λαμβάνει υπόψη της έννοιες όπως η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και το κοινό αίσθημα⁸⁸. Κανένα τμήμα της επιχείρησης δεν θα πρέπει να αποτυγχάνει στη συνεργασία του με ένα άλλο στην αξιολόγηση των στρατηγικών, αφού πρέπει να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση. Επίσης, η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβολές που απαιτεί το περιβάλλον της επιχείρησης. Άλλο ένα βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η απλότητά τους. Θα πρέπει, δηλαδή, να μην είναι πολύπλοκα, ώστε να είναι εύκολα κατανοητά από τα άτομα τα οποία θα τα χρησιμοποιήσουν. Άλλωστε, η αποδοτικότητα ενός τέτοιου συστήματος κρίνεται με βάση την ευκολία χρήσης του και όχι την πολυπλοκότητά του.

Επιπροσθέτως, για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση μιας στρατηγικής, θα πρέπει αυτή να είναι τέτοια ώστε να μην απαιτούνται υπερβολικοί οικονομικοί πόροι. Για να επιτευχθεί αυτό, η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μη στηρίζεται σε πολλές – και ανούσιες τις περισσότερες φορές – πληροφορίες, που είναι δύσκολο και οικονομικά ασύμφορο να συλλεχθούν. Επίσης, δεν πρέπει να στηρίζεται σε υπερβολικούς ελέγχους, γιατί κάτι τέτοιο μειώνει ουσιαστικά την απόδοση των εργαζομένων που υπόκεινται σε αξιολόγηση.

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η σημαντικότητά του. Η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει κάποιο συγκεκριμένο λόγο για τον οποίο θα γίνεται, και να έχει άμεση σχέση με τους στόχους της επιχείρησης. Δεν θα πρέπει κατά συνέπεια να στηρίζεται στην τάση της διοίκησης για μίμηση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Έχει αποδειχθεί ότι τα διοικητικά στελέχη συχνά αγνοούν τις αναφορές σχετικά με την αξιολόγηση των πράξεών τους, όταν αυτές έχουν μόνο πληροφοριακό σκοπό, γιατί θεωρούν ότι δεν τους ενδιαφέρουν.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να δείχνει την αληθινή εικόνα των γεγονότων. Για παράδειγμα, σε μια

⁸⁸ Β. Μ. Παπαδάκη, "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Αθήνα 2002, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 505

σοβαρή οικονομική κρίση οι δείκτες της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας μπορεί να μειώνονται δραματικά, όμως οι εργαζόμενοι να εργάζονται ακόμα πιο σκληρά. Η αξιολόγηση της στρατηγικής θα πρέπει να απεικονίσει σωστά αυτήν την κατάσταση. Άλλωστε το σημαντικότερο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η ικανότητα του να πείθει τους συμμετέχοντες ότι η αποτυχία εκπλήρωσης των στόχων τους, σε δεδομένο χρονικό διάστημα, δεν είναι απαραίτητα συνδεδεμένη με τη δική τους απόδοση.

Σχετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων πρέπει να σημειώσουμε ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις επιθυμούν ένα περισσότερο επεξεργασμένο και λεπτομερές σύστημα αξιολόγησης σε σχέση με τις μικρότερες, διότι τους είναι πολύ πιο δύσκολο να συντονίσουν τις προσπάθειές τους μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων τους. Αντίθετα στις μικρότερες επιχειρήσεις είναι πολύ πιο εύκολο τα στελέχη να επικοινωνήσουν με τους υπαλλήλους, και να τους μεταδώσουν τις απόψεις τους, και συνεπώς δεν απαιτείται ένα εκτεταμένο σύστημα αξιολόγησης.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό για μια επιτυχημένη στρατηγική είναι το «ανοιχτό μυαλό»⁸⁹. Δηλαδή, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να δέχονται εύκολα μια νέα διαφορετική πρόταση, να είναι πρόθυμοι να μελετήσουν νέες πληροφορίες, νέες ιδέες, νέες απόψεις κ.λπ. Επίσης, θα πρέπει η ανώτατη διοίκηση που συμμετέχει στην επιλογή της στρατηγικής να λαμβάνει υπόψη της τις αλλαγές που προτείνουν τα μεσαία στελέχη, ενώ όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοούν τη στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση.

⁸⁹ A. Jr. Thompson & A. J. Strickland III, "Strategic Management: Concepts & Cases", University of Alabama, 1996, 9th edition, pp. 309

Πάτρα, Νοέμβριος 2004

Βιβλιογραφία – Πηγές



1. A Future for e-Alliances, D. Ernst, t. Halevy, J. Monier Jean-Hugues and H. Sarrazin, The McKinsey Quarterly, 2001.
2. A Guide for Successful Cross-border Alliances, P. Jr. Pekar, Booz-Allez & Hamilton Inc. working paper, 1996.
3. Are you Paying Too Much For that Acquisition? Harvard Business Review, R.G.Eccles, K. Lanes, T.C.Wilson, 1999.
4. Business Planning for an Uncertain Future: Scenarios and Strategies, New York, Pergamon Press, 1983.
5. Clusters at the New Economics of Competition, M. Porter, Harvard Business Review, Nov-Dec '98.
6. Collaborate with your competitors and win, G. hamel, Y. Doz & C. Prahalad, Harvard Business Review, Jan-Feb '98.
7. Collaborative Advantage: The Art of Alliances, R. Moss Kanter, Harvard Business Review, 1994.
8. Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance, M. Porter, New York Free Press, 1985.
9. Competitive Strategy, M. Porter, New York Free Press, 1980.
10. Contemporary Strategy Analysis, R. Grant, 2002.
11. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Application, R. M. Grant, Blackwell Business, 1998, 3rd edition.
12. Corporate strategy, I. Ansoff, London Pinguin, 1985.
13. Corporate Strategy, R. Lynch, London, Pitman Publishing, 2000, 2nd edition.
14. Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief, Management Decision 2000.
15. Exploring Corporate Strategy: Text, and Cases, G.v Johnson & K. Scholes, London, Prentice Hall Europe, 1999, 5th edition.
16. First Steps To Export Success, C. Styles & T. Ambler, A Project by PAN' AGRA Research Program of London Business School, 1997.
17. Greek Firms and EMU: Contrasting SMEs and Larger-Sized Enterprises, European Management Journal, I. Spanos, G. Prastakos & V. Papadakis, 2001.

18. Greek Management: Diagnosis and Prognosis, International Studies of Management and Organization, Special Issue on European Management, D. Bourantas & V. Papadakis, Aug. '96.
19. Hamish Maxwell's Big Hunger, A. Dunkin, Business Week, 31/10/1998.
20. Having trouble with your Strategy? Then Map it, Harvard Business Review, Sep-Oct 2000.
21. How Firms Compete: A New Classification of Generic Strategies, M.S. Sahai, Journal of General Management, Autumn 1988.
22. International Business: Competing in the Global Marketplace, C.W.Hill, Boston Irwin, 2000, 3rd edition.
23. Internationalization: Evolution of a Concept, L.S.Welch & R. Luostarinen, Journal of General Management, 1988.
24. Marketing Strategy and Competitive Positioning, G. Hooley, J. Saunders & N. Piercy, Prentice Hall Europe, 1998, 2nd edition.
25. Mergers: Motives, Effects, Policies, P. Steiner, University of Michigan Press, 1975.
26. Not all M & As are Alike – And that Matters, J.L.Bower, Harvard Business Review, Mar '01.
27. Only the paranoid Survive, A. S. Grove, London, Harper Collins Business, 1997, 1st edition.
28. Oxford Pocket Dictionary.
29. Personnel Management: A New Approach, D. Torrington & L. Hall, Prentice Hall, 1991, 2nd edition.
30. Strategic Alliances: Your Partners, D.K.Brouters, E.L.Brouters, J.T.Wilkinson, Long Range Planning, 1995.
31. Strategic Management in Action, M. Coulter, N.J. Prentice Hall, 2002, 2nd edition.
32. Strategic Management, D. Miller & G. Dress, Mc Graw – Hill, 1996, 2nd edition
33. Strategic Management: An Integrated Approach, C.W.L.Hill & G.R.Jones, Boston, Houghton Mifflin Company, 2001, 5th edition.
34. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, M.A.Hitt, D.R.Ireland & R.E.Hoskisson, South Western College Publishing, 2001, 4th edition.
35. Strategic Management: Concepts and Cases, A.A.Thompson & A.J.Strickland, 1996, 9th edition.

36. Strategic Thinking: An Executive Perspective, C. A. De Kluyver, NJ Prentice Hall, 2000.
37. Strategies for Change: Logical Incrementalism, J. Quinn, 1998.
38. "Strategy as Revolution", Harvard Business School, Jul-Aug '96.
39. "Strategy as Stretch and Leverage", Harvard Business Review, Mar-Apr '93.
40. Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise, A. Chandler, 1962
41. Strategy Formulation: Analytical Concepts, C.W.Hofer & D. Schendlel, West, 1978.
42. The Concept of Corporate Strategy, K. Andrews, Irwin, 1971.
43. The End of the Corporate Imperialism, C.K. Prahalad & K.Lieberthal, Harvard Business Review, Jul-Aug '98.
44. The Evaluation of Business Strategy in W.F. Glueck, R. Rumelt, Business Policy and Strategic Management, R. Rumelt, New York, McGraw – Hill, 1980
45. The Generic Strategy Trap, D. Miller, The Journal of Business Strategy, Jan-Feb '92
46. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, California, Management Review, 1987.
47. The Strategy Process: Concepts, Context and Cases, J. Quinn, Prentice-Hall, 1998, 1st edition
48. Time the Next Source of Competitive Advantage, Harvard Business Review, Jul-Aug '98.
49. Upjohn Finally Makes it to the Big Leagues, K. Naughton, Business Week, 4/9/1995
50. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, Jan-Feb '97
51. "What is Strategy?", Harvard Business Review, Nov-Dec '96.
52. www.ametro.gr
53. www.ft.com
54. www.mytilineos.gr
55. www.traveldailynews.com
56. Από το παντοπωλείο στο πολυκατάστημα, R. Mc Donald, περιοδικό Οικονομική και Βιομηχανική Επιθεώρηση, Δεκ.'97.
57. Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για Κερδοφόρες Πωλήσεις: Βιβλίο-Σύμβουλος για Επιχειρηματίες και Στελέχη Επιχειρήσεων, Ν.Καζάκης, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, 2000.

58. Αρχές Διοίκησης Μάρκετινγκ, Κ. Τζωρτζάκη, Εκδόσεις Rosili, 1993, 3^η έκδοση
59. Βασικές Αρχές Χρηματοοικονομικής Διοίκησης και Χρηματοπιστηριακές Αγορές, Γ. Καραθανάσης, 1^η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 1996.
60. Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, Γ. Πανηγυράκης, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, 1995.
61. Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική: Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Σ. Λιούκας, Αθήνα, 1995.
62. Έργα και Ημέραι: Microsoft-Intel, περιοδικό Ram, Μάρτιος '97.
63. Η Ανάλυση και οι χρήσεις των Λογιστικών Καταστάσεων, Δ.Γκίκας, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 1997, 1^η έκδοση..
64. ΠΝΤΡΑΚΟΜ Α.Ε. Εντοπωσιακή ενίσχυση της παρουσίας της στο εξωτερικό, Χρήμα και αγορά, Δεκέμβριος 2000.
65. Καλλυντικά και επικοινωνίες τα δημοφιλέστερα franchise, Εφημερίδα Επενδυτής, 16-17 Οκτωβρίου 1999.
66. Κοντά στην εξαγορά της Marathon Bank η Τράπεζα Πειραιώς, Χ.Κώνστας, Η Εξουσία, 4/4/1998.
67. Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Γ. Μπαμπινιώτης, 1998.
68. Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.
69. Μονάδα παραγωγής από ΔΟΛ - ΒΙΟΧΑΛΚΟ, Η εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ, Ένθετο Η Δραχμή σας, 23/4/2000.
70. Οργάνωση και Διοίκηση: Μάνατζμεντ, Η Ελληνική προσέγγιση, Κ.Τζωρτζάκης, Α.Τζωρτζάκη.
71. Παγκοσμιοποιημένη Απούλοπιση και Νέα Οικονομία: Η μεταμόρφωση των επιχειρήσεων και του χώρου εργασίας στην ανατολή του 21^{ου}, Κ. Μασμανίδης, Έξαντας, 2000.
72. Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Β. Παπαδάκης, εκδόσεις Μπένου, 4^η έκδοση, Αθήνα 2002.
73. Το Franchising στην Ελλάδα: Ιστορική εξέλιξη, Δυναμική και Προοπτικές, ICAP-Arthur Andersen, Αθήνα, 1998.
74. Το νέο πρόσωπο του Κόσμου: Παγοσμοποίηση και ρήγματα, Γεωπολιτικές Στρατηγικές, Τεύχη 1 και 2, Ένθετα της Εφημερίδας Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία.
75. Υπουργείο Περιβάλλοντος Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων.



Αφιερωμένο στην οικογένειά μου