

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΚΟΠΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ.
ΜΕ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΗ ΣΥΜΒΟΛΗ
ΣΤΗΝ ΗΘΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ**

Γεωργίας Μπρόνη

§ 1. Η έννοια του στρατηγικού management

Το στρατηγικό management είναι ένα από τα πιο βασικά επιχειρηματικά ζητήματα¹. Είναι, ίσως, η σπουδαιότερη ενασχόληση των manager μίας επιχείρησης². Πολύ λίγες δραστηριότητες επηρεάζουν βαθύτερα τη μακροχρόνια ευημερία μίας επιχείρησης από την επιλογή των κατάλληλων στόχων³ και την κατάστρωση και εκτέλεση της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξή τους⁴.

¹ *K. R. Andrews*, The Concept of Corporate Strategy, Homewood: Dow Jones - Irwin, 1971, *H. I. Ansoff*, Corporate Strategy, New York: John Wiley & Sons., 1965, *A. D. Jr. Chandler*, Strategy and Structure, Massachusetts: MIT Press, 1962, *Δ. Πασχαλούδης*, Μάρκετινγκ, Κριτική, 2009, σ. 340 επ., *S. Robbins / D. Decenzo / M. Coulter*, Διοίκηση Επιχειρήσεων, σ. 189

² *D. A. Wren*, The Evolution of Management Thought, 2nd ed. New York: John Wiley and Sons, 1994.

³ *D. F. Jennings*, A Process Model of Organisational Entrepreneurship, Strategic Actions, and Performance. Published PhD Dissertation. Texas A & M University, 1986, *D. K. Jr. Ketchen / J. B. Thomas / R. McDaniel*, Process, Content and Context: Synergistic Effects on Organisational Performance. Journal of Management 1996. Vol. 22, No. 2: 231-357.

⁴ *P. Kotler*, Marketing - Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 9η έκδ., Prentice Hall, 1997 και ελληνική έκδοση: Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, EMI - Interbooks, 2000, σελ. 146, *M. E. Porter*, Competitive Strategy, New York: The Free Press, 1980, *G. Johnson, / K. Scholes*, Exploring Corporate Strategy, London: Prentice Hall 1988.

Στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης⁵, ένα σχέδιο για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών μίας επιχείρησης⁶. Αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις⁷, που έχουν ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης, τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων⁸.

Σε διεθνές επίπεδο, έχουν διατυπωθεί πολυποίκιλοι ορισμοί σχετικά με την έννοια της στρατηγικής.

Ο Alfred Chandler⁹ ορίζει τη στρατηγική ως τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μίας επιχείρησης και την υιοθέτηση μίας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.

Ο Andrews¹⁰ θεωρεί ότι στρατηγική είναι μία διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης.

⁵ G. Johnson / K. Scholes / R. Whittington, Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων, σ. 46.

⁶ Αναλυτικά, Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδ. Ε. Μπένου, Ι, 5η έκδ., Αθήνα 2007, κεφ. 1, G. E. Greenly, Strategic Management, London: Prentice Hall International, 1989.

⁷ G. G. Dess / G. T. Lumpkin, / J. G. Covin, Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models. Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18: 677-695.

⁸ Πρβλ. T. Burns / G. M. Stalker, The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961, A. D. Jr. Chandler, Strategy and Structure, ο.π., Strategy and Structure, Massachusetts: MIT Press, P. Lawrence / J. Lorsch, Organisation and Its Environment, Boston: Harvard University Press, 1967, R. D. Rumelt, Strategy, Structure and Economic Performance, Boston: Harvard Business School Press, 1986, R. Rumelt / D. Schendel / D. J. Teece, Strategic Management and Economics, Strategic Management Journal, 1991, Vol. 12: 5-29.

⁹ A. D. Jr. Chandler, Strategy and Structure, ο.π.

¹⁰ K. R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, ο.π.

Οι Hofer και Schendel¹¹ σημειώνουν ότι 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.

Το στρατηγικό management εμπεριέχει δύο μέρη: ένα λογικό, τυπικό μέρος, το στρατηγικό σχεδιασμό - ανάλυση της αγοράς και ενός συγκεκριμένου κλάδου, ανάλυση του ανταγωνισμού, πρόβλεψη και προγραμματισμό για το μέλλον κ.λπ. και ένα ψυχικό, συναισθηματικό μέρος - αβεβαιότητα για το μέλλον, ανακάλυψη, φαντασία, αλλαγή, μάθηση κ.λπ.¹².

Η συμβολή του λογικού μέρους αναγνωρίζεται από την επιστήμη, αλλά ταυτόχρονα ξεπερνιέται ή / και συμπληρώνεται με στοιχεία του ψυχικού μέρους¹³.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι θέμα του παρελθόντος, με την έννοια ότι ευνοεί τις υπάρχουσες δομές και επιχειρήσεις, κάτι όμως που δεν επαρκεί για την ευημερία μίας επιχείρησης στο μέλλον¹⁴.

Ευνοϊκές οικονομικές και πολιτισμικές συνθήκες ή θεσμοί δεν παράγουν αναγκαστικά εξαιρετικά ανταγωνιστικές επιχειρήσεις¹⁵. Αντί-

¹¹ C. W. Hofer / D. Schendel, Strategy formulation: Analytical concepts, West publishing Co. (St. Paul) 1978.

¹² Αναλυτικά, H. Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners, Free Press, 1994. Πρβλ. H. Mintzberg / J. B. Quinn, The Strategy Process, 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall International, 1991.

¹³ Έτσι, G. Hamel / C. K. Prahalad, Strategy as Stretch and Leverage, Harvard Business Review, Mar-Apr 1993, 71(2):75-84. Η δουλειά τους αποτελεί μέρος μιας σχετικά πρόσφατης τάσης που δίνει έμφαση στις πιο μαλακές πλευρές του μάνατζμεντ. Ο λόγος για τη εξέλιξη αυτή είναι οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία και την παγκόσμια οικονομία, που έχουν αυξήσει την αβεβαιότητα στη λήψη αποφάσεων και έχουν καταστήσει τη λογική προσέγγιση πολύ δύσκολη και τους κλασικούς (παραδοσιακούς) τρόπους οργάνωσης και δράσης μιας επιχείρησης σχετικά ξεπερασμένους (δύσκαμπτες ιεραρχίες, ασυγχρόνιστα τμήματα, γραφειοκρατία, επιχειρηματικό πνεύμα σε λήθαργο κ.λπ.

¹⁴ Έτσι, G. Hamel / C. K. Prahalad, Strategy as Stretch, ο.π.

θετα, η ανταγωνιστικότητα είναι θέμα καλού management, παρά οποιασδήποτε οικονομικής, εμπορικής ή βιομηχανικής πολιτικής¹⁶.

Καλό management δεν σημαίνει απλά μικρότερες επιχειρήσεις μέσω αναδόμησης¹⁷ ή καλύτερες μέσω ανασχεδιασμού¹⁸, δύο από τις πρόσφατες μορφές στο management, αλλά σημαίνει επιχειρήσεις διαφορετικές που να μπορούν συνεχώς να επαναπροσδιορίζουν τους κλάδους τους και να αναγεννούν τη στρατηγική τους¹⁹.

Η στρατηγική χαρακτηρίζεται από τρία στοιχεία²⁰:

- τη σχέση της επιχείρησης με το ανταγωνιστικό περιβάλλον
- την κατανομή πόρων μεταξύ αντικρουόμενων επενδυτικών ευκαιριών
- τη μακροπρόθεσμη προοπτική, το υπομονετικό κεφάλαιο και την ανοχή του επιχειρηματικού κινδύνου

Τα παραπάνω στοιχεία είναι μεν απαραίτητα αλλά μπορούν να συμπληρωθούν με ορισμένα άλλα που είναι:

- η έκταση²¹, που συμπληρώνει την προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της

¹⁵ J. Kay, *Foundations of Corporate Success*, New York: Oxford University Press, 1993, A. A. JR. Thompson / A. J. Strickland III, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 4th ed., Plano: Business Publications Inc. 1987.

¹⁶ P. Kotler, *Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ*, σελ. 431 επ., 528 επ., R. Lynch, *Corporate Strategy*, London: Pitman Publishing, 1997.

¹⁷ Restructuring.

¹⁸ Reengineering.

¹⁹ Πρβλ. Μ. Μιχαλόπουλος / Ε. Γρηγορούδης / Κ. Ζαπουνίδης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων*, Κλειδάριθμος 2007.

²⁰ P. Kotler, *Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ*, σελ. 159 επ. Πρβλ. T. L. Wheelen / D. J. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996, Β. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, κεφ. 5.

²¹ Stretch. Για να γίνει η έννοια αυτή πιο εύκολα κατανοητή, οι Hamel και Prahalad, ο.π. δίνουν το παράδειγμα 2 υποθετικών και εντελώς διαφορετικών επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου: η Α είναι μια από τις κορυφαίες εταιρίες με άφθονους πόρους -χρηματικούς, τεχνολογικούς, ανθρώπινους, παραγωγικούς, μάρκετινγκ κ.λπ. Αλλά οι φιλοδοξίες της είναι πλέον μικρές και η νοοτροπία της είναι "όταν βρίσκεσαι στην κορυφή δεν μπορείς να πάς ψηλότερα". Αντίθετα, η εταιρία Β

- η μόχλευση πόρων²² (δηλαδή ο πολλαπλασιασμός της αποτελεσματικότητάς τους σε αντιστοιχία με τη φυσική έννοια της χρήσης μικρής δύναμης για τη δημιουργία πολλαπλάσιας δύναμης), που συμπληρώνει τη μεγάλης σημασίας κατανομή τους
- η διαχρονική σταθερότητα στόχων και προσπαθειών που συμπληρώνει τη μακροπρόθεσμη προοπτική.

είναι μικρή, μπήκε στην αγορά αργότερα, έχει λιγότερους πόρους, μικρότερα κεφάλια, μικρότερο προϋπολογισμό έρευνας και εξέλιξης κ.λπ. Αλλά η φιλοδοξία της είναι πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους της: σκοπεύει να ξεπεράσει την εταιρία Α. Σκοπεύει με λιγότερους πόρους να αναπτυχθεί γρηγορότερα, να αναπτύξει καλύτερα και περισσότερα προϊόντα, να κάνει την παρουσία της αισθητή σε όλες τις παγκόσμιες αγορές. Η εταιρία Α, με δεδομένη την υπεροχή και αυτοπεποίθησή της, μπορεί να εμπλακεί σε ένα μεγάλης κλίμακας πόλεμο, με προληπτική αύξηση της δυναμικότητας της πριν τη Β, μ' επιθετική τιμολόγηση των προϊόντων της, με αύξηση των επενδύσεων σ' έρευνα και εξέλιξη κ.λπ. Αντίθετα, η Β είναι αναγκασμένη να κάνει ανταρτοπόλεμο: θα βρει αγορές που είναι αφύλακτες από την Α, θα περιορίσει τις επενδύσεις της σε τομείς των δραστηριοτήτων της όπου έχει κάποια πλεονεκτήματα και όπου πιστεύει ότι μπορεί να πρωτεύσει, θα βρει πιο αποδοτικούς και ευέλικτους τρόπους παραγωγής. Θα προσπαθήσει να πετύχει περισσότερα με λιγότερα μέσα. Αυτό δεν σημαίνει ότι η Β έχει κάποιο πλεονέκτημα λόγω μικρού μεγέθους και ευελιξίας, αλλ' απλά ότι έχει το πλεονέκτημα ότι σκέπτεται, δρα και συμπεριφέρεται με περιορισμένους πόρους. Αντίθετα το μειονέκτημα της Α είναι η έλλειψη φιλοδοξίας. Πώς όμως η έλλειψη πόρων θα επηρεάσει τη δράση της εταιρίας Β; Τα βασικά χαρακτηριστικά της έκτασης της Β είναι η επιτάχυνση της ανάπτυξης νέων προϊόντων, η λειτουργία και οργάνωση με διατμηματικές ομάδες, το συναινετικό μάνατζμεντ, η προώθηση της λήψης αποφάσεων στους εργαζομένους, η προτίμηση της περικύκλωσης αντί της μετωπικής επίθεσης στην αντιμετώπιση ανταγωνιστών, η συγκέντρωση σε μερικές θεμελιώδεις δεξιότητες (core competencies), οι στρατηγικές συμμαχίες με προμηθευτές κλπ.

²² Leverage. Συγκέντρωση πόρων σε βασικούς στρατηγικούς στόχους - σύγκλιση και εστίαση: βασικό στοιχείο της σύγκλισης πόρων είναι η έννοια της στρατηγικής πρόθεσης (strategic intent), δηλαδή ενός ξεκάθਾਰου στρατηγικού στόχου, ενός χρονικά αμετάβλητου αντικειμενικού σκοπού, που να δίνει κάποια αίσθηση κατεύθυνσης, ανακάλυψης και πεπωμένου, που να δίνει νόημα σε όλες τις προσπάθειες μίας επιχείρησης. Η στρατηγική πρόθεση είναι σημαντική στην επίτευξη της έκτασης, είναι η καρδιά παρά το μυαλό στη στρατηγική.

Η καλή κατάστρωση και η καλή εκτέλεση συμβάλλουν στην επιτυχία μίας στρατηγικής²³. Η πιο ιδιοφυής στρατηγική είναι αναποτελεσματική εφόσον η εκτέλεσή της είναι κακή. Αντίστοιχα, μία μέτρια στρατηγική όσο αποτελεσματικά και αν εκτελείται δεν μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μία επιχείρηση²⁴. Η καλή στρατηγική και η καλή εκτέλεσή της είναι από τις πιο σημαντικές ενδείξεις σωστού και ορθού management²⁵.

Η καλή κατάστρωση μίας στρατηγικής και η καλή εκτέλεση της δεν εγγυώνται διαρκή επιτυχία. Συχνά-πυκνά, απρόβλεπτες δυσμενείς εξελίξεις επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση μίας επιχείρησης που μπορεί να έχει μία άψογη στρατηγική και να προβαίνει σε υποδειγματική εκτέλεσή της. Στην περίπτωση αυτή, οι manager πρέπει να κάνουν τις κατάλληλες προσαρμογές για να ξεπεράσει η επιχείρηση αυτές τις αντιξοότητες. Ταυτόχρονα, πρέπει να μεριμνούν ώστε η επιχείρηση να είναι πάντοτε δυνατή και ευέλικτη για να μην επηρεάζεται εύκολα από απρόβλεπτες εξελίξεις.

§ 2. Καθήκοντα του manager στα πλαίσια του στρατηγικού management

Τα βασικά καθήκοντα του στρατηγικού management είναι πέντε²⁶:

- αποστολή: η ανάπτυξη κάποιας επιχειρηματικής ιδέας, η εκδήλωση κάποιου οράματος σχετικά με την κατεύθυνση της επιχείρησης και η έκφραση κάποιας αποστολής
- αντικειμενικός σκοπός: η μετατροπή της αποστολής αυτής σε συγκεκριμένους στόχους, οικονομικούς²⁷ και στρατηγικούς²⁸.

²³ P. Kotler, Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ, σελ. 197, D. E. Hussey, Introduction to International Review of Strategic Management. International Strategic Management Review, 1990, Vol. 3: xi-xiv.

²⁴ P. Kotler, Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ, σελ. 198, B. D. Henderson, The Origin of Strategy. Harvard Business Review, 1989, November-December: 139-143.

²⁵ P. Kotler, Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ, σ. 199.

²⁶ Βελέντζας / Μπρώνη, Κυβερνητική Διοίκηση & Στρατηγική, 2011, σελ. 322 επ.

²⁷ Λ.χ. ανάπτυξη κερδών.

²⁸ Π.χ. μερίδιο αγοράς.

- κατάστρωση στρατηγικής: το πώς θα επιδιωχθούν οι στόχοι αυτοί επιτυχημένα. Απαιτεί την ανάλυση του κλάδου της επιχείρησης, των ανταγωνιστών, του ανταγωνιστικού παιχνιδιού και των κανόνων του. Επίσης, απαιτεί την ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών της επιχείρησης και της προοπτικής της

- εκτέλεση στρατηγικής: η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των στόχων

- έλεγχος, αξιολόγηση, αναπροσαρμογή: η συνεχής παρακολούθηση, η συνεχής εξέταση, η συνεχής αξιολόγηση και διόρθωση των παραπάνω με βάση τα αποτελέσματα της εκτέλεσης, την πραγματικότητα, αλλαγές και εξελίξεις, νέες ευκαιρίες, νέες ιδέες

Τα τρία πρώτα καθήκοντα αποτελούν το "στρατηγικό πλάνο" μίας επιχείρησης. Πολλές φορές, κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις, το πλάνο αυτό μπορεί να είναι γραπτό και λεπτομερές. Σε άλλες μπορεί να υπάρχει απλά με τη μορφή κοινών αντιλήψεων μεταξύ όλων των εργαζομένων σχετικά με την επιχείρηση και τους σκοπούς της. Δεν υπάρχουν σαφή όρια διαχωρισμού των παραπάνω καθηκόντων και το στρατηγικό management δεν -μπορεί να- είναι απομονωμένο από τις υπόλοιπες δραστηριότητες της επιχείρησης και των manager²⁹, και δεν είναι στατικό. Στην πρακτική, το στρατηγικό management έχει ως βασικό στόχο συνήθως τη συνεχή βελτίωση μίας καλής στρατηγικής και τη βελτίωση της εκτέλεσής της, παρά την κατάστρωση κάποιων καινούργιων, ριζοσπαστικών σχεδίων. Συνήθως, το όφελος της βελτίωσης αυτής είναι μεγαλύτερο από αυτό κάποιας μεγάλης, δραστηρικής αλλαγής³⁰.

²⁹ G. Johnson / K. Scholes / R. Whittington, Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων, σ. 31.

³⁰ S. Kukulis, Determinants of Strategic Planning Systems in Large Organisations: A Contingency Approach. Journal of Management Studies, 1991, Vol. 28: 143-160.

§ 3. Ο ρόλος του manager στη στρατηγική

Ο διευθύνων σύμβουλος³¹ είναι ο πιο προφανής manager. Μπορούμε να τον παρομοιάσουμε με τον κυβερνήτη ενός πλοίου³²: έχει την ευθύνη κατάστρωσης και εκτέλεσης της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης. Διάφοροι άλλοι manager συμμετέχουν στα καθήκοντα αυτά, όπως λ.χ. οι επικεφαλείς των διάφορων λειτουργικών τμημάτων³³, που καταστρώνουν τις κατάλληλες λειτουργικές στρατηγικές των τμημάτων τους για την εκτέλεση της γενικής στρατηγικής, αλλά και συμμετέχουν στην κατάστρωσή της.

Στη σύγχρονη επιχείρηση, όλοι οι manager έχουν ορισμένα στρατηγικά καθήκοντα, ανεξάρτητα από την έκτασή τους³⁴. Είναι φυσικό ότι όσο χαμηλότερα βρίσκεται κανείς στην ιεραρχία τόσο λιγότερα καθήκοντα έχει -και ασκεί-. Όσο ανεβαίνει ιεραρχικά, τόσο αυξάνονται τα καθήκοντά του.

Σε μία σύγχρονη επιχείρηση, είναι αδύνατο μία μικρή ομάδα ηγετικών στελεχών να έχει πλήρη γνώση όλων των παραγόντων που υπεισέρχονται στη στρατηγική της. Ιδιαίτερα, όταν η επιχείρηση έχει παρουσία σε πολλές αγορές ή προσφέρει ποικιλία προϊόντων ή έχει πολλές μονάδες παραγωγής και διανομής.

Η στρατηγική ακολουθεί που μία επιχείρηση έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μία συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον³⁵. Έτσι, η στρατηγική μίας επιχείρησης μπορεί λ.χ. να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτηματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές

³¹ CEO = Chief Executive Officer

³² Πρβλ. *Πλάτωνος*, Αλκιβιάδης, 135Α.

³³ Λ.χ. παραγωγής, μάρκετινγκ, χρηματοδότησης, έρευνας & εξέλιξης, ανθρωπίνων πόρων κ.λπ.

³⁴ *M. E. Porter*, *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, 1980.

³⁵ *J. Pfeffer*, / *Salancik*, *The External Control of Organisations*, New York: Harper and Row Publishers, 1978, *T. L. Wheelen* / *D. J. Hunger*, *Strategic Management and Business Policy*, ο.π.

όσες και επιχειρήσεις, μία και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των αντιπάλων τους. Οι στρατηγικές αυτές όμως παρ' όλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους κατατάσσονται σε τρεις γενικές κατηγορίες³⁶:

- **στρατηγική χαμηλού κόστους:** μία επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

- **στρατηγική διαφοροποίησης:** μία επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να γνωρίζει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει αυτές τις προτιμήσεις σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μία επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως π.χ. ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κ.λπ.

- **στρατηγική θέσης ή εστίασης:** στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε μία θέση, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Η θέση μπορεί να είναι γεωγρα-

³⁶ M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, Free Press, New York, 1980.

φική, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στη θέση αυτή μία επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς. Αυτές οι τρεις στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και κινδύνους που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες ενός κλάδου.

Μια επιχείρηση που προσπαθεί να ακολουθήσει στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης χωρίς να τα καταφέρει σε καμιά έχει "κολλήσει στη μέση" και η μέση είναι συνταγή για αποτυχία. Αυτή η επιχείρηση είναι εκτεθειμένη ανταγωνιστικά τόσο στις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους όσο και σ' αυτές που διαφοροποιούνται. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γι' αυτές τις στρατηγικές απαιτεί συχνά αντικρουόμενες επιλογές. Μια τέτοια θέση είναι συνήθως ένδειξη ότι η επιχείρηση αδυνατεί να κάνει σωστά αυτές τις επιλογές.

§ 4. Η στρατηγική σκέψη

Το βασικό ερώτημα που τίθεται είναι: Γιατί πρέπει να σκέπτεται κάποιος "στρατηγικά";

Τα πλεονεκτήματα του να σκέπτεται κάποιος στρατηγικά αντί να αυτοσχεδιάζει, να περιπλανάται, να περιφέρεται άσκοπα ως επιχείρηση, είναι πολλά.

Όλη η επιχείρηση έχει μία σαφή ιδέα του "ποιοί είμαστε και τί προσπαθούμε να πετύχουμε". Οι manager επαγρυπνούν για αλλαγές, ευκαιρίες, προβλήματα και έχουν κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο αξιολόγησης των επιλογών τους, ιδιαίτερα αντικρουόμενων επιλογών³⁷. Στην επιχείρηση δημιουργείται και καλλιεργείται ένα κλίμα πρωτοβουλίας κινήσεων και δράσης παρά αντίδρασης και άμυνας· ένα κλίμα που οδηγεί μακροπρόθεσμα σε μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

³⁷ J. B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Illinois: Richard D. Irwin Inc, 1980.

τα³⁸. Όλοι οι ανταγωνιστές σ' έναν κλάδο έχουν στη διάθεσή τους τις ίδιες πληροφορίες, ακολουθούν τις ίδιες αρχές και προσεγγίσεις management και μπορούν να επιδιώξουν ο,τιδήποτε επιθυμούν³⁹. Η διαφορά στο βαθμό επιτυχίας βρίσκεται στο πόσο καλύτερα και πιο (αυτο-)πειθαρχημένα αναπτύσσουν και εκτελούν τις στρατηγικές σχετικά με τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Η στρατηγική σκέψη αρχίζει με τις βασικές ικανότητες του manager, και εξετάζει το πόσο καλά τις χρησιμοποιεί⁴⁰, καθώς αφετηρία της στρατηγικής σκέψης⁴¹ είναι η στρατηγική ανάλυση⁴². Μερικές φορές, όπως στην περίπτωση των υπερδυνάμεων που σκέφθηκαν μία περιπέτεια που διακινδυνεύει πυρηνικό πόλεμο στρατηγική σκέψη επίσης σημαίνει να πρέπει να παίζετε. Η επιστήμη της θεωρίας παιχνιδιού απέχει πολύ από το να είναι πλήρης και κατά κάποιο τρόπο η στρατηγική σκέψη παραμένει τέχνη⁴³.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός ήταν ένας από τους πιο σπουδαίους τομείς πολλών αμερικανικών επιχειρήσεων στις δεκαετίες του '60 και του '70. Ολόκληρα τμήματα ήταν αφιερωμένα στην παραγωγή ογκωδέστατων έργων με κάθε λεπτομέρεια σχετικά τη μελλοντική πορεία μίας επιχείρησης⁴⁴.

³⁸ *J. Barney*, The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects. *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 1: 97-120.

³⁹ *D. A. Aaker*, Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 1989, Winter, σ. 91-106.

⁴⁰ *M. McDonald*, *Marketing Plans*, Butterworth - Heinemann, London 1999.

⁴¹ *C. M. Christensen*, Making Strategy: Learning By Doing. *Harvard Business Review*. November-December 1997: 141-156.

⁴² *K. Ohmae*, *The Mind of the Strategist*, New York: McGraw-Hill Inc, 1982.

⁴³ *Avinash K. Dixit / Barry J. Nalebuff*, *The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life*, *οι ίδιοι*, Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life.

⁴⁴ Πρβλ. *W. Kie / D. Ireland*, *Strategic Management: Text and Cases on Competiveness and Globalization*, west Publishing, Boston, ελληνική έκδοση Έλλην 2004.

Την εποχή εκείνη εμφανίστηκαν διάφοροι σύμβουλοι και "γκουρού" του management με διάφορα μοντέλα και σχετικές θεωρίες στρατηγικής.

Τη δεκαετία του '80 οι αμερικανικές επιχειρήσεις βρέθηκαν κάτω από επίθεση κυρίως ιαπωνικών επιχειρήσεων και άρχισαν να δίνουν έμφαση στη λειτουργική βελτίωση τους με αποτέλεσμα τον περιορισμό της πολυτέλειας της στρατηγικής αυτού του τύπου. Έτσι, δόθηκε μεγάλη σημασία στις καθημερινές λειτουργικές ανάγκες μίας επιχείρησης και εμφανίστηκε η ανάγκη για λειτουργική βελτίωση σε διάφορες εκφάνσεις: ολική ποιότητα, αναδόμηση, ανασχεδιασμός, μείωση προσωπικού και μεγέθους.

Ύστερα από μία 10ετία συρρίκνωσης αφιερωμένης στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας, ο στρατηγικός σχεδιασμός κάνει την επανεμφάνισή του στην κατάκτηση νέων αγορών, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, και γενικά στην ανάπτυξη και στην επέκταση των αμερικανικών επιχειρήσεων. Μάλιστα, πολλές επιχειρήσεις επανίδρυσαν, επανοργάνωσαν και επαναλειτούργησαν τα τμήματα στρατηγικού προγραμματισμού τους.

Η επιστροφή αυτή δεν σημαίνει ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι ο ίδιος. Παλιότερα, η διαδικασία αυτή αποτελούσε συνήθως προνόμιο μερικών ανώτερων στελεχών μίας επιχείρησης, απομονωμένων από την υπόλοιπη επιχείρηση και συχνά εκτός πραγματικότητας, όπως έδειξε η εμπειρία μερικών μεγάλων αμερικανικών επιχειρήσεων⁴⁵.

Στη σημερινή φάση της οικονομικής εξέλιξης, η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού είναι πιο εκδημοκρατισμένη και περιλαμβάνει όλους τους manager μίας επιχείρησης, που συνεργάζονται σε διατμηματικές ομάδες. Πολλές φορές, συμπεριλαμβάνουν και ομάδες εκτός επιχείρησης, όπως λ.χ. προμηθευτές και πελάτες. Η διαδικασία αυτή τείνει να γίνει μέρος των καθημερινών καθηκόντων ενός manager παρά κάποια βραχυπρόθεσμη δραστηριότητα⁴⁶. Οι αλλαγές

⁴⁵ Κλασικό παράδειγμα η IBM και η αδυναμία της να αντιληφτεί τη βασική αλλαγή στον τομέα των Η/Υ από τους κεντρικούς Η/Υ στα PC.

⁴⁶ Λ.χ. ετήσιο, 2ετές, 3ετές κ.λπ. πρόγραμμα.

αυτές αντανακλούν τις αλλαγές της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας τα τελευταία χρόνια⁴⁷ και τη ρευστότητα και την αβεβαιότητα των αγορών που επιβάλλουν την αδιάκοπη επαγρύπνηση της επιχείρησης.

Ποιά είναι η σημασία των εξελίξεων αυτών για την ελληνική επιχείρηση;

Η επιστροφή αυτή του στρατηγικού προγραμματισμού έχει δημιουργήσει μία καινούργια ποικιλία θεωριών και ορολογίας που βασίζεται πάνω σε συγκεκριμένη επιχειρηματική δράση από την οποία μπορεί κανείς να επωφεληθεί για την ανάλυση της δικής του δραστηριότητας. Πολλές από αυτές τις καινούργιες προσεγγίσεις είναι εξαιρετικά συμβατές με τη νοοτροπία της επιχείρησης.

Η καινούργια έμφαση στη στρατηγική αφορά την επιχείρηση και από μία άλλη οπτική. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστη την οικονομία και έτσι επιβάλλει τον εκσυγχρονισμό και τη λειτουργική βελτίωση πολλών επιχειρήσεων σε διάφορους τομείς⁴⁸. Έτσι, παρατηρούμε και στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα κάποια αντιστοιχία με τις παραπάνω εξελίξεις στις αναπτυγμένες αγορές. Πολλές ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται προς την κατεύθυνση της λειτουργικής βελτίωσης με τον εκσυγχρονισμό διάφορων τομέων, όπως λ.χ. πληροφορικά συστήματα, ποιότητα, ανθρώπινοι πόροι, χρηματοδότηση, κ.λπ. Όμως, λειτουργική βελτίωση δεν σημαίνει αναγκαστικά και στρατηγική. Κάτι που δεν είναι πολλές φορές σαφές και ευδιάκριτο

⁴⁷ "Η παγκοσμιοποίηση ... της οικονομίας θεωρείται μόνο μία από τις διαστάσεις της αναδύομενης αναμόρφωσης του κόσμου. Υπό ευρεία προοπτική, ο "παγκόσμιος κόσμος" είναι το αποτέλεσμα βαθιάς αναδιοργάνωσης της οικονομίας και της κοινωνίας εκείνων των τριών κόσμων που χαρακτηρίζαμε ως: δυτικός αναπτυγμένος κόσμος, κόσμος των παλαιών κρατών της Ανατ. Ευρώπης και τρίτος κόσμος." *Κοτσίρης*, Το εμπορικό δίκαιο στο πνεύμα της παγκοσμιοποίησης, Θέματα δικαίου, ΙΙΙ, 2004, σελ. 21 επ., *Βελέντζας / Μπρώνη*, Επιχειρηματική ηθική, εταιρική διακυβέρνηση & εταιρική κοινωνική ευθύνη, Ι, 2010, σελ. 13 επ., ad hoc 14.

⁴⁸ *Κοτσίρης*, Το εμπορικό δίκαιο στο πνεύμα της παγκοσμιοποίησης, σ. 21 επ., *Βελέντζας / Μπρώνη*, Επιχειρηματική ηθική, σ. 13 επ.

στις ενέργειες μίας επιχείρησης. Η διάκριση αυτή είναι ιδιαίτερα λεπτή και σπουδαία, καθώς και οι δύο αυτές δραστηριότητες είναι βασικές (κεφαλαιώδεις) και θεμελιώδεις για το σύγχρονο manager. Η στρατηγική έχει αποκτήσει εκ νέου μεγάλη σημασία. Γιατί, η παγκοσμιοποίηση προσφέρει νέες ευκαιρίες, με νέες αγορές και νέους πελάτες για ανάπτυξη και επέκταση, αλλά και νέες απειλές με νέους ανταγωνιστές⁴⁹. όλα βασικά αντικείμενα του στρατηγικού management.

§ 5. Ο ρόλος της επιχείρησης για το στρατηγικό management

Όπως, ήδη, σημειώθηκε, όλες οι πτυχές του στρατηγικού management συμβάλλουν στη δημιουργία ενός πλαισίου λήψης αποφάσεων, που καθοδηγούν ένα manager στην κατάλληλη επιλογή από τις πολλές εναλλακτικές λύσεις που είναι διαθέσιμες. Έτσι, λ.χ. η τιμολόγηση ενός προϊόντος αν είναι υψηλή μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερα κέρδη αλλά μικρότερα μερίδια αγοράς, και στο αντίθετο, αν είναι χαμηλή. Αν αποστολή της επιχείρησης είναι "να είμαστε η πιο επικερδής επιχείρηση του κλάδου" η λήψη της κατάλληλης απόφασης είναι πιο εύκολη και συμβάλλει στην πετυχημένη επιδίωξη των στόχων της⁵⁰.

Η αποστολή μίας επιχείρησης είναι η έκφραση του οράματος των manager της επιχείρησης σε ότι αφορά τις δραστηριότητές της και το μέλλον της. Η δήλωση αποστολής⁵¹ περιγράφει συγκεκριμένα ποιές δραστηριότητες επιδιώκει η επιχείρηση και ποιά πορεία έχει χαράξει για το μέλλον. Πολύ απλά, είναι μία έκφραση του "ποιοί είμαστε, τί κάνουμε, και πού πάμε;".

Η δήλωση αποστολής είναι κάτι εντελώς υποκειμενικό, με την έννοια ότι αντανακλά μία συγκεκριμένη επιχείρηση και τις ιδιαιτερότητες της και την ιστορία της. Λ.χ., υπάρχει μεγάλη διαφορά αποστολής μεταξύ ενός πιστωτικού ιδρύματος που ασκεί τραπεζικές δραστηριό-

⁴⁹ Κοτσίρης, Το εμπορικό δίκαιο στο πνεύμα της παγκοσμιοποίησης, σ. 32 επ., Βελέντζας / Μπρόνη, Επιχειρηματική ηθική, σ. 22 επ.

⁵⁰ A. Hambenberg / A. Rieple, The Strategic Management of Organizations, Prentice Hall 2001.

⁵¹ Mission statement.

τητες στην Ελλάδα και ελέγχεται από αλλοδαπά συμφέροντα (λ.χ. αμερικανικά, ή γαλλικά) και ενός αντίστοιχου, που ελέγχεται από ελληνικά συμφέροντα: παρόλο που και τα δύο ανήκουν στον τραπεζικό τομέα και προσφέρουν περίπου τις ίδιες τραπεζικές υπηρεσίες και ασκούν περίπου τις ίδιες τραπεζικές δραστηριότητες.

Η δήλωση αποστολής είναι σημαντική στο management. Γιατί, χωρίς σαφή και πλήρη αντίληψη του τι πρέπει και δεν πρέπει να κάνει η επιχείρηση, και χωρίς κάποιο όραμα ως προς τη μελλοντική της πορεία οι manager δεν μπορούν να ασκήσουν τα καθήκοντα τους αποτελεσματικά. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τα ηγετικά στελέχη και μάλιστα σε ό,τι αφορά την κατάστρωση στρατηγικής.

Υπάρχουν τρεις περιοχές μεγάλου ενδιαφέροντος στην ανάπτυξη μίας αποστολής:

- η επικοινωνία της αποστολής μέσα και έξω από την επιχείρηση,
- οι τυχόν αλλαγές στην αποστολή που μπορεί να απαιτούνται σε κάποιο σημείο, και
- ο ορισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και η έκταση τους.

Ειδικότερα:

Αρκετές επιχειρήσεις πέρα από (ή αντί για) τη δήλωση αποστολής έχουν και κάποια δήλωση οράματος⁵². Δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά μεταξύ των δύο, αν και συχνά η δήλωση οράματος περιλαμβάνει κάποιες βασικές αρχές και επιδιώξεις, ενώ η δήλωση αποστολής είναι κάπως πιο συγκεκριμένη. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις αντί για δήλωση αποστολής χρησιμοποιούν ορισμένες αρχές ή φιλοσοφίες που καθοδηγούν τις δραστηριότητές τους.

§ 6. Η αποστολή της επιχείρησης στο στρατηγικό management: Επικοινωνία και αλλαγή

Η σωστή επιλογή της αποστολής μίας επιχείρησης είναι σημαντική στο στρατηγικό management. Το ίδιο σημαντική για την επιτυχία της επιχείρησης είναι το πως εκφράζεται η δήλωση μίας αποστολής, δη-

⁵² Vision statement.

λαδή τι λέξεις χρησιμοποιούνται στη σύνταξή της και πως επικοινωνείται με το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης (αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντός της)⁵³.

Η δήλωση πρέπει να είναι ξεκάθαρη, σύντομη και περιεκτική. Κατά τη διατύπωση μίας δήλωσης αποστολής πρέπει να αποφεύγονται επιμελώς γενικότητες, αοριστίες και ασάφειες. Η δήλωση αποστολής πρέπει να εμπνέει, να ενθουσιάζει, να αποτελεί σάλπισμα για δράση. Επίσης, πρέπει να επικοινωνείται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προκαλεί την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων και να δημιουργεί ένα κλίμα εγρήγορσης⁵⁴.

Μια καλοδιατυπωμένη δήλωση αποστολής έχει πολλά οφέλη από άποψη management, όπως λ.χ.:

- κάνει ξεκάθαρο το όραμα της ηγεσίας⁵⁵ σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης
- συμβάλλει στη διατήρηση της σωστής πορείας από τους εργαζομένους και στην καλή απόδοσή τους
- δημιουργεί κλίμα συγκεκριμένων επιδιώξεων παρά αυτοσχεδιασμών και άσκοπων περιπλανήσεων
- προετοιμάζει την επιχείρηση για το μέλλον

Στη σημερινή φάση της οικονομικής εξέλιξης, η παρατήρηση του Ηράκλειτου "τα πάντα ρει" βρίσκει απήχηση και αντανακλάται πλήρως στο επιχειρείν. Οι οικονομικές και επιχειρηματικές εξελίξεις είναι ραγδαίες, συνεχόμενες και αδιάκοπες. Πρώτιστο και βασικό καθήκον των manager είναι η συνεχής ανασκόπηση της πορείας και της κατάστασης της επιχείρησης τους ώστε να είναι ξεκάθαρο το αν και πότε χρειάζονται αλλαγές και αναπροσαρμογή, ίσως και επαναπροσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης.

Το θεμελιώδες ερώτημα στην περίπτωση αυτή είναι: τί χρειάζεται να κάνουμε σήμερα ώστε η επιχείρηση να είναι έτοιμη για τις αλλαγές

⁵³ Βελέντζας / Μάμαλης / Μπρώνη, Επικοινωνία, Δημόσιες σχέσεις & Διαφήμιση, 2010, σελ. 164.

⁵⁴ Βελέντζας / Μάμαλης / Μπρώνη, Επικοινωνία, Δημόσιες σχέσεις & Διαφήμιση, σελ. 182.

⁵⁵ Μπρώνη, Θέματα ηγεσίας, 2010, σσ. 27,51, 61-63, 74

που επέρχονται και θα λάβουν χώρα; Οι έγκαιρες αλλαγές αλλά και οι σχετικές προσαρμογές αποτρέπουν τον εγκλωβισμό της επιχείρησης σε ανεπιθύμητες και δυσμενείς συνθήκες. Έτσι, λ.χ. αρκετές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια έχουν αλλάξει την αποστολή τους και την έχουν διευρύνει γεωγραφικά για να πάρουν υπόψη την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και τη δημιουργία νέων -μεγάλων- αγορών⁵⁶.

Η αλλαγή στην αποστολή απαιτεί εξαιρετικά διορατικό επιχειρηματικό πνεύμα. Ο manager ή ο επιχειρηματίας παρακολουθεί από κοντά τις εξελίξεις στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, στην τεχνολογία και την καινοτομία⁵⁷, και στις συνθήκες της αγοράς, ώστε να εντοπίζει πού υπάρχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και πού όχι, ώστε να μπορεί να σταθμίσει τις ευκαιρίες και κινδύνους και να αποφασίσει ποιά από τις πολλές πορείες που διαγράφονται μπορεί να ακολουθήσει πετυχημένα η επιχείρηση στο μέλλον⁵⁸. Μια καλή αποστολή δήλωσης συμβάλλει ακριβώς στην προετοιμασία της επιχείρησης γι' αυτό το μέλλον. Επιχειρήσεις γραφειοκρατικές χωρίς συνεχές διερευνητικό επιχειρηματικό πνεύμα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προετοιμασία για το μέλλον.

Ένα άλλο ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο είναι ότι η αποστολή μίας επιχείρησης έχει πάντοτε ορισμένη χρονική διάσταση και μπορεί να αλλάξει και να τροποποιηθεί ανάλογα με το αν οι manager θεωρούν ότι είναι ξεπερασμένη και δεν μπορεί να παρακολουθήσει τις εξελίξεις. Αρκετές επιχειρήσεις προσαρμόζουν την αποστολή τους στις αλλαγές και στην εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορίας, στις αναδυόμενες αγορές, στη δημιουργία και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

⁵⁶ Κοτσίρης, Το εμπορικό δίκαιο στο πνεύμα της παγκοσμιοποίησης, σ. 23 επ., Βελέντζας / Μπρόνη, Επιχειρηματική ηθική, σ. 15 επ.

⁵⁷ Πρβλ. M. A. White / G. D. Bruton, Η Στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας, (μετ. Μ. Γιαμαλίδου), Αθήνα 2010.

⁵⁸ H. Courtney / J. Kirkland, / Viguerie, Strategy under Uncertainty. Harvard Business Review. November-December 1997, σ. 67-79.

Τέλος, ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο στην περίπτωση αλλαγής της αποστολής είναι η επικοινωνία της νέας αποστολής σε ολόκληρη την επιχείρηση⁵⁹.

Η απόφαση σχετικά με το ποιοι είμαστε ως επιχείρηση και σε τι ακριβώς δραστηριοποιούμαστε είναι κεντρική στην αποστολή της επιχείρησης και δεν είναι ούτε εύκολη ούτε προφανής. Λ.χ. η εταιρία X Cola ανήκει στα ανθρακούχα αναψυκτικά τύπου cola. Πρέπει να παρακολουθεί τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις με ανθρακούχα αναψυκτικά τύπου cola, ή κάποιο ευρύτερο κλάδο που περιλαμβάνει αλκοολούχα ποτά, εμφιαλωμένα νερά, καφέδες και τσάι, οπότε πρέπει να παίρνει υπόψη πολύ περισσότερους ανταγωνιστές και αρκετά περισσότερες αγορές;

Αυτό σχετίζεται με τον καθορισμό του αντικειμένου δραστηριότητας μίας επιχείρησης, που πρέπει να βασίζεται σε τρεις βασικούς παράγοντες⁶⁰:

- τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, δηλαδή τί ικανοποιεί η επιχείρηση
- τις διάφορες ομάδες πελατών, δηλαδή ποιόν ικανοποιεί η επιχείρηση
- τις λειτουργίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, δηλαδή πώς ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.

Και οι τρεις παράγοντες είναι απαραίτητοι για τον προσδιορισμό του αντικειμένου της δραστηριότητας. Μόνο ο προσδιορισμός που βασίζεται στο τί ικανοποιείται, ποιός ικανοποιείται, και πώς ικανοποιείται είναι πλήρης και αποτελεσματικός όσον αφορά το management. Γιατί, επιβάλλει στο manager να κοιτάξει τόσο προς τα έξω -τον πελάτη και την αγορά- όσο και εσωτερικά -την επιχείρηση και τις δυνατότητές της-.

Μόνα τους τα προϊόντα και οι υπηρεσίες δεν σημαίνουν τίποτα. Οι ανάγκες που ικανοποιούν ή οι επιθυμίες που πραγματοποιούν είναι

⁵⁹ Βελέντζας / Μάμαλης / Μπρόνη, Επικοινωνία, Δημόσιες σχέσεις & Διαφήμιση, σ. 122-125.

⁶⁰ Αναλυτικά, Μπρόνη, Θέματα ηγεσίας, σ. 35 επ.

μεγάλης σημασίας. Γιατί, χωρίς αυτές δεν μπορεί να υπάρξει επιχειρηματική δραστηριότητα.

Οι ομάδες των πελατών είναι απαραίτητες. Γιατί, οριοθετούν τις αγορές που εξυπηρετεί η επιχείρηση, γεωγραφικά, δημογραφικά κ.λπ.⁶¹.

Οι λειτουργίες είναι σημαντικές. Γιατί, καθορίζουν πως η επιχείρηση θα ικανοποιήσει ανάγκες και θα εκπληρώσει επιθυμίες και τι ρόλο θα διαδραματίζει στην αλυσίδα δραστηριοτήτων στον κλάδο της. Δηλαδή, αν θα εξειδικεύεται σε κάποιο μέρος αυτής της αλυσίδας ή αν θα είναι πλήρως καθετοποιημένη.

Συχνά-πυκνά, υπάρχει τάση των manager να βλέπουν ως αποστολή της επιχείρησης τη δημιουργία κέρδους. Όμως, σε τελική ανάλυση, το κέρδος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχειρηματικής δραστηριότητας⁶² και, ακόμα καλύτερα το αποτέλεσμα της⁶³. Έτσι κάποια αποστολή που βασίζεται απλά στην επιδίωξη κέρδους μπορεί να μην διακρίνει ως προς τις δραστηριότητες μέσω των οποίων επιδιώκεται και έτσι να μην έχει μεγάλη χρησιμότητα από άποψη management.

Πρέπει να επισημανθεί με ιδιαιτερότητα, ότι οι αξίες του επιχειρηματικού κλίματος επηρεάζουν και τα ηθικά πρότυπα μέσα σ' έναν οργανισμό. Μια επιχείρηση που δίνει αξία μόνο στο κέρδος μπορεί εύκολα να πέσει στη παγίδα να ενθαρρύνει τα στελέχη της προς την κατεύθυνση αυτή και να αποδέχεται το κέρδος με οποιοδήποτε τρόπο. Όμως, μία άλλη επιχείρηση μπορεί να μην αποδέχεται το κέρδος με κάθε μέσο και να ξεκαθαρίζει στα στελέχη της ότι θεωρεί μία τέτοια συμπεριφορά απαράδεκτη και ανήθικη⁶⁴.

⁶¹ Αναλυτικά, *P. Kotler, Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ*, σ. 523 επ.

⁶² *M. J Bowman, Profit*, in: UNESCO, Dictionary of Social Sciences, Ελληνική έκδοση.

⁶³ *Drucker, The Practice of Management*, Harper & Row, Publishers, New York And Evanston 1954.

⁶⁴ Γι' αυτό το λόγο, γενικά, σε διάφορους επαγγελματικούς κλάδους έχουν καθιερωθεί κανόνες δεοντολογίας. Αυτοί είναι συχνά γραπτοί, αφορούν εσωτερικά τα μέλη του κλάδου και επιβάλλουν ηθικούς κανόνες που καθοδηγούν την επαγγελματική τους συμπεριφορά. *Βελέντζας / Μπρώνη, Επιχειρηματική ηθική, εταιρική διακυβέρνηση & εταιρική κοινωνική ευθύνη*, I, σ. 265 επ.

Το αντικείμενο δραστηριότητας μίας επιχείρησης, για να έχει νόημα, όσον αφορά τους manager, πρέπει να είναι αρκετά περιορισμένο ώστε να προσδιορίζει με σαφήνεια και πληρότητα ορισμένα όρια. Βέβαια, οι ορισμοί και η ευρύτητα τους είναι σχετικοί. Έτσι, λ.χ. μία επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιείται στον τομέα του παπουτσιού (ευρύτερος, λιγότερο σαφής) ή του αθλητικού παπουτσιού μόνο (στενότερος, περισσότερο σαφής)· μία άλλη μπορεί να δραστηριοποιείται στον τομέα του τουρισμού (ευρύτερος, λιγότερο σαφής) ή απλά των ναυτικών περιηγήσεων (στενότερος, περισσότερο σαφής).

Το αντικείμενο δραστηριότητας εξαρτάται και από τις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης. Έτσι π.χ. μία μικρομεσαία επιχείρηση που κατασκευάζει ψάθινες καρέκλες και καναπέδες δεν μπορεί δραστηριοποιηθεί γενικά στο χώρο του επίπλου. Αντίστοιχα, μία μεγάλη επιχείρηση όπως η X Cola δεν μπορεί να περιορίζεται μόνο στ' ανθρακούχα αναψυκτικά.

Όμιλοι επιχειρήσεων και γενικά επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες⁶⁵ συνδυάζουν αναγκαστικά τους στενούς και τους ευρείς ορισμούς. Συνήθως, ορίζουν κάπως στενά τις τρέχουσες δραστηριότητες τους όσον αφορά πελάτες και λειτουργίες αλλ' αφήνουν ανοικτά τα όρια των αναγκών που ικανοποιούν για τυχόν δραστηριότητες που μπορεί να είναι ελκυστικές και προσοδοφόρες στο μέλλον.

Η έκταση του αντικειμένου είναι στενά συνδεδεμένη με τη στρατηγική της επιχείρησης, την επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτήν. Έτσι, λ.χ. ένας παγκόσμιος γνωστός μεγάλος όμιλος επιχειρήσεων σε οποιοδήποτε κλάδο δραστηριοποιείται είναι η υπ' αριθμ. 1 ή 2 επιχείρηση. Η αποστολή αυτή έχει επαινεθεί από πολλούς για τη σαφήνεια και τη φιλοδοξία της. Όμως, έχει αποτελέσει αντικείμενο κριτικής από πολλές πλευρές. Γιατί, αναγκάζει τους manager, η θέση εργασίας και η αμοιβή των οποίων εξαρτάται από την εκπλήρωσή της, να καθορίζουν όλο και πιο στενά το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης.

⁶⁵ Diversified.

§ 7. Οι στόχοι της επιχείρησης

Ο καθορισμός στόχων είναι το δεύτερο θεμελιώδες καθήκον στο στρατηγικό management μετά την αποστολή της επιχείρησης⁶⁶.

Οι στόχοι⁶⁷ / αντικειμενικοί σκοποί⁶⁸ μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Οι στόχοι αποτελούν δεσμεύσεις των manager να παράγουν ορισμένα και συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Σκοπός τους είναι να εστιάζουν την προσοχή της επιχείρησης στο τί ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε⁶⁹.

Οι στόχοι έχουν μεγάλη σημασία για το management. Αν η αποστολή της επιχείρησης δεν μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα και οι manager δεν δείξουν πρόοδο στην έγκαιρη επίτευξη τους, τότε η αποστολή είναι σα να μην υπάρχει.

Ο καθορισμός των αποτελεσμάτων αυτών αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα καθήκοντα του στρατηγικού management.

Τα βασικά στοιχεία των στόχων που τους κάνουν πολύτιμους στο management είναι δύο: πρώτο, είναι συγκεκριμένα μεγέθη και δεύτερο περιέχουν κάποια χρονική προθεσμία για την επίτευξη τους.

Η επιχειρηματική εμπειρία έχει δείξει επανειλημμένα ότι οι επιχειρήσεις που θέτουν συγκεκριμένους στόχους και επιδιώκουν την επίτευξη τους μ' επιμέλεια, σαφήνεια και πληρότητα έχουν καλύτερη απόδοση από τις επιχειρήσεις που επιχειρούν με αυτοσχεδιασμούς και ευχολόγια.

Για κάθε δραστηριότητα που οι manager θεωρούν σημαντική για την επιχείρηση χρειάζονται στόχοι.

α. Οι στόχοι διακρίνονται σε στρατηγικούς και χρηματοοικονομικούς.

Οι στρατηγικοί στόχοι είναι σημαντικοί. Γιατί, σχετίζονται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά μα-

⁶⁶ P. Kotler, Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ, σ. 183.

⁶⁷ Targets.

⁶⁸ Objectives.

⁶⁹ P. Kotler, Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ, σ. 189 επ.

κροπρόθεσμα⁷⁰. Παραδείγματα τέτοιων στόχων είναι το μερίδιο αγοράς, το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η ευρύτερη γκάμα προϊόντων, η καλύτερη ποιότητα προϊόντων, το καλό όνομα στην αγορά, η ηγετική θέση στην καινοτομία, η δεξιότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων, η ισχυρή παρουσία σε διεθνείς αγορές κ.λπ.

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι είναι απαραίτητοι. Γιατί, χωρίς συγκεκριμένη οικονομική απόδοση η επιχείρηση δεν υπάρχει. Παραδείγματα είναι τα ποσοστά κέρδους, η ανάπτυξη εσόδων, η ανάπτυξη κερδών, η απόδοση επενδύσεων, τα μετρητά, η τιμή της μετοχής κ.λπ.

Τόσο οι στρατηγικοί όσο και οι χρηματοοικονομικοί στόχοι είναι απαραίτητοι στο στρατηγικό management. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η οικονομική κατάσταση μίας προβληματικής επιχείρησης απαιτεί βραχυπρόθεσμα να δοθεί έμφαση στην οικονομική απόδοσή της παρά στη μακροπρόθεσμη στρατηγική θέση της στην αγορά⁷¹. Πολλές φορές, οι manager κάτω από την πίεση των χρηματοοικονομικών αγορών μπορεί να δίνουν μεγάλη έμφαση στη βραχυπρόθεσμη οικονομική απόδοση, αν και η επιχείρηση μπορεί να είναι οικονομικά εύρωστη, αγνοώντας το μακροπρόθεσμο μέλλον της. Αυτή είναι λανθασμένη προσέγγιση. Γιατί, η επιχείρηση που θυσιάζει την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής της θέσης στο βωμό της βραχυπρόθεσμης οικονομικής απόδοσης διατρέχει τον κίνδυνο να γίνει στο μέλλον ανταγωνιστικά ασθενής και επιχειρηματικά χαλαρή και έτσι ιδιαίτερα ευάλωτη στις κινήσεις των ισχυρών ανταγωνιστών της⁷². Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε κλάδους μ' επιχειρήσεις που έχουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές βλέψεις και είναι διατεθειμένες να κάνουν προσωρινά οικονομικές θυσίες για να αποκτήσουν ηγετικές θέσεις σε μία αγορά. Λ.χ. η κλασική στρατηγική πολλών κινέζικων -όπως παλιότερα των ιαπωνικών- επιχειρήσεων είναι να μπαίνουν σε διεθνείς αγορές (κυρίως αμερικανικές και ευρωπαϊκές) με ποιοτικά (;) προϊό-

⁷⁰ P. Kotler, Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ, σ. 296 επ., J. Barney, The Resource-Based Model of the Firm, ο.π.

⁷¹ J. Barney, The Resource-Based Model of the Firm, ο.π.

⁷² A. Van Cauwenbergh / K. Cool, Strategic Management in a New framework. Strategic Management Journal, 1982, Vol. 3, σ. 245-264.

ντα που διαθέτουν σε χαμηλές τιμές και με χαμηλά περιθώρια κέρδους με στόχο μακροπρόθεσμα τα μεγάλα μερίδια αγοράς και, τελικά, την ηγετική θέση στην αγορά.

β. Άλλη διάκριση των στόχων είναι σε μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν δύο βασικούς σκοπούς. Πρώτο, προετοιμάζουν την επιχείρηση για την πορεία της πέρα από τα επόμενα πέντε περίπου χρόνια. Είναι προφανές ότι κάτι τέτοιο πρέπει να γίνει σήμερα. Ο δεύτερος, και ίσως σπουδαιότερος, σκοπός είναι ότι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αναγκάζουν τους manager να παίρνουν τις αποφάσεις τους μέσα σ' ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας της επιχείρησης παρά με βραχυπρόθεσμα κριτήρια και οφέλη. Συχνά, σε πολλές επιχειρήσεις, τα κίνητρα και η ανθρώπινη φύση είναι τέτοια ώστε να μη δίνεται μεγάλη σημασία στο μέλλον όταν το παρόν μπορεί να είναι ρόδινο.

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι σκοπεύουν σε πιο άμεσα αποτελέσματα τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά. Είναι διαφορετικής φύσης με την έννοια ότι παρέχουν κάποια ένδειξη της ταχύτητας με την οποία οι manager επιθυμούν να προχωρήσει η επιχείρηση και του επιπέδου απόδοσης που πρέπει να πετύχει.

Λόγω κατάλληλης απόδοσης, οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι μπορεί να συμπίπτουν σε μία επιχείρηση. Η πλέον σημαντική περίπτωση διαφοράς μεταξύ μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων προκύπτει όταν οι manager προσπαθούν να πετύχουν κάποιο μακροπρόθεσμο στόχο κάνοντας συγκεκριμένα βραχυπρόθεσμα βήματα.

Οι στόχοι μίας επιχείρησης, ως απόρροια της αποστολής της, πρέπει να συναρπάζουν και να προκαλούν ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό της και να το προκαλούν να αποδίδει παραπάνω από τα συνηθισμένα όρια απόδοσής του⁷³. Ταυτόχρονα, πρέπει να είναι και κατορθωτοί και επιτεύξιμοι. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι ικανά και αναγκαία για τον καθορισμό στόχων για μία πετυχημένη πορεία.

⁷³ C. W. Hofer, Towards a Contingency Theory of Business Strategy. Academy of Management Journal, 1975, Vol. 18, No. 4, σ. 784-823.

Όμως, κάτι τέτοιο δεν είναι πάντοτε εύκολο και επιβάλλει την εξέταση πολλών παραγόντων μέσα και έξω από την επιχείρηση, όπως λ.χ. τις ανταγωνιστικές συνθήκες του κλάδου και την απόδοση και τ' αποτελέσματα που μπορεί να θεωρούνται επιτυχία⁷⁴. Οι manager πρέπει να κρίνουν ποιά απόδοση είναι δυνατή με βάση τόσο τις εξωτερικές συνθήκες όσο και την κατάσταση και τις δεξιότητες της επιχείρησης εσωτερικά. Στις επιλογές αυτές στρατηγικοί και χρηματοοικονομικοί στόχοι είναι στενά συνδεδεμένοι. Οι στρατηγικοί στόχοι απαιτούν οικονομικούς πόρους⁷⁵. Έτσι, οι αποφάσεις στρατηγικών στόχων απαιτούν κάποιους ανάλογους οικονομικούς στόχους για την πετυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής, αλλά και για την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης και την ικανοποίηση των επενδυτών της⁷⁶.

Στόχοι απαιτούνται όχι μόνο για την επιχείρηση ως σύνολο αλλά και σ' όλα τα επίπεδα⁷⁷. Δηλαδή, για όλα τα τμήματα και για όλες τις λειτουργίες της⁷⁸. Μόνο τότε όλες οι αποφάσεις καθοδηγούνται από κάποιο στρατηγικό τρόπο σκέψης και δράσης⁷⁹.

Η επιχείρηση μπορεί συνολικά να καθορίζει και να ακολουθεί τη σωστή πορεία όταν όλοι οι εμπλεκόμενοι (από το διευθύνοντα σύμβουλο ως τον τελευταίο εργαζόμενο) έχουν ευθύνη και είναι υπόλογοι για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων⁸⁰.

⁷⁴ H. Courtney / J. Kirkland, / *Viguerie*, Strategy under Uncertainty, ο.π.

⁷⁵ R. M. Grant, The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 1991, Spring: 114-135, J. C. Craig / R. M. Grant, *Strategic Management*, London: Kogan Page Limited. 1993.

⁷⁶ B. Wernerfelt, A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984, Vol. 5, σ. 171-180.

⁷⁷ Αναλυτικά, P. Kotler, *Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ*, σ. 183 επ.

⁷⁸ P. J. H Schoemaker, How to Link Strategic Vision to Core Capabilities? *Sloan Management Review*. 1992, Fall, σ. 67-81.

⁷⁹ R. Hall, A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities To Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 1993, Vol. 14, σ. 607-618.

⁸⁰ D. Ulrich / D. Lake, *Organisational Capability*. Toronto: John Wiley & Sons, 1990.

Συνήθως, οι στόχοι καθορίζονται από την κορυφή της ιεραρχίας και διαχέονται, υπαγορεύονται και προωθούνται προς τα κάτω. Οι στόχοι σ' ένα επίπεδο καθορίζουν τους στόχους στο επόμενο. Λ.χ., ας υποθέσουμε ότι μία επιχείρηση έχει ως στόχο κέρδος ύψους 1 εκατομμυρίου ευρώ τον επόμενο χρόνο. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με την πώληση 50.000 προϊόντων με τιμή 100 ευρώ και κέρδος 20 ευρώ το καθένα. Με το γενικό αυτό στόχο το τμήμα παραγωγής ξέρει ότι πρέπει να έχει ως δικό του στόχο την παραγωγή 50.000 κομματιών με μοναδικό κόστος 80 ευρώ. Το τμήμα marketing ξέρει ότι ο στόχος του είναι να προωθήσει 50.000 κομμάτια προς 100 ευρώ το καθένα και μπορεί να καθορίσει γεωγραφικά στόχους σε 3 διαφορετικές αγορές π.χ. 25.000, 15.000 και 10.000 κομμάτια, που αποτελούν πλέον στόχους για τους αντίστοιχους πωλητές.

Ο καθορισμός στόχων από πάνω προς τα κάτω -από την ηγεσία στα κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας- είναι η πιο συνηθισμένη⁸¹. Επιτρέπει ορθολογική κατανομή των στόχων σ' όλα τα επίπεδα, τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης και συμβάλλει στη δημιουργία συνοχής κατά τη λειτουργία της. Γενικά, είναι προτιμότερο ο καθορισμός των στόχων και η κατάστρωση της στρατηγικής να γίνεται στην κορυφή με βάση την επιχείρηση συνολικά και μετά να διαχέεται προς τα κάτω και να καθορίζει τους επιμέρους στόχους και στρατηγικές. Οι στόχοι και η στρατηγική μπορούν να καταστρώνονται κατά την αντίστροφη φορά, δηλαδή να προέρχονται από τα κατώτερα επίπεδα και να καταλήγουν στην κορυφή. Όμως, κάτι τέτοιο μπορεί να καταλήξει σε στόχους και στρατηγική που να μη διακρίνονται από συνοχή και συντονισμό.

§ 8. Η στρατηγική πρόθεση ως επικοινωνιακή τακτική στην επιχείρηση

Η έννοια της στρατηγικής πρόθεσης⁸² αναπτύχθηκε από τους *Gary Hamel* και *C. K. Prahalad*⁸³.

⁸¹ *Μπρόννη*, Θέματα ηγεσίας, σσ. 9, 27, 57-58.

⁸² Strategic intent.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι μίας επιχείρησης δίνουν μία πρόγευση της στρατηγικής της πρόθεσης⁸⁴. Η στρατηγική πρόθεση είναι ένα όραμα του τι προσπαθεί να πετύχει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα δηλαδή σε βάθος δεκαετίας και μετά. Λ.χ. η στρατηγική πρόθεση μίας μεγάλης επιχείρησης μπορεί να είναι η ηγετική θέση σε εθνικό και σε παγκόσμιο επίπεδο· ενώ μίας μικρής επιχείρησης μπορεί να είναι η κυριαρχία σε μία θέση και η αναγνώρισή της ως της επιχείρησης με τις καλύτερες προοπτικές.

Η στρατηγική πρόθεση σχετίζεται με την ψυχή και την καρδιά της επιχείρησης παρά με το μυαλό της. Αφορά κάποιο πολύ φιλόδοξο σκοπό που βρίσκεται πολύ έξω από τις δυνατότητες της επιχείρησης. Αν ο βασικός σκοπός της στρατηγικής είναι η ευθυγράμμιση μεταξύ πόρων και ευκαιριών, η στρατηγική πρόθεση αφορά κάποια τεράστια ασυμμετρία μεταξύ πόρων και στόχων⁸⁵.

Η στρατηγική πρόθεση είναι πολυδιάστατη. Δίνει την αίσθηση κατεύθυνσης για την επιχείρηση. Δίνει την αίσθηση ανακάλυψης, καθώς σηματοδοτεί μία εντελώς καινούργια προοπτική για το μέλλον. Δίνει την αίσθηση πεπωμένου και έχει μεγάλη συναισθηματική φόρτωση.

Κλασικό παράδειγμα στρατηγικής πρόθεσης μας δίνει η ιαπωνική κατασκευάστρια εταιρία Komatsu. Τη δεκαετία του '60 κατασκεύαζε μικρές μπουλντόζες και ήταν ένας σχετικά μικρός παίκτης στην ιαπωνική αγορά με καθόλου παρουσία σε διεθνείς αγορές και με πολύ στενή γκάμα προϊόντων. Στρατηγική της πρόθεση ήταν να ξεπεράσει την ηγετική επιχείρηση του κλάδου, τον αμερικανικό γίγαντα Caterpillar, τετραπλάσιου σε μέγεθος και με μεγάλη παγκόσμια παρουσία. Στα τέλη της δεκαετίας του '80 η Komatsu ήταν δεύτερη στον κλάδο σε

⁸³ C. K. Prahalad / G. Hamel, Strategic Intent, Harvard Business Review, May-June 1989, *οι ίδιοι*, Competing for the Future, HBS Press, 1992. Η ανάπτυξη που ακολουθεί βασίζεται και υποστηρίζεται απ' αυτή τη θεωρία.

⁸⁴ S. Shane, / L. Kolvereid, National Environment, Strategy, and New Venture Performance: A Three Country Study. Journal of Small Business Management, 1995, Vol. 33, No. 2, σ. 37-50.

⁸⁵ Πρβλ. R. M. Grant, The Resource-based Theory of Competitive Advantage, ο.π.

παγκόσμια κλίμακα και είχε επεκταθεί σε πλειάδα συναφών προϊόντων.

Βασικός σκοπός της στρατηγικής μίας επιχείρησης είναι η ανάπτυξή της. Η στρατηγική πρόθεση όμως δεν βλέπει την ανάπτυξη ως αυτοσκοπό. Άλλωστε, ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί εύκολα και άμεσα με συνεχείς εξαγορές που μπορεί να μην έχουν κανένα νόημα. Η στρατηγική πρόθεση αφορά το τί θα γίνει η επιχείρηση όταν διογκωθεί.

Η κατάστρωση της στρατηγικής ασχολείται με το πώς ακριβώς θα επιδιωχθεί η αποστολή της επιχείρησης και πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της. Η κατάστρωση απασχολείται ακόμα με το πως θα αντιμετωπιστούν οι ανταγωνιστές, πως θα αποκτήσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και πως θα προετοιμαστεί για το μέλλον⁸⁶.

Η κατάστρωση της στρατηγικής είναι μία συνεχής και διαρκής διαδικασία και είναι απόρροια θεώρησης ποικιλίας επιλογών που επιτρέπει στους manager να ανταποκρίνονται στις αλλαγές της αγοράς και να επιδιώκουν και να αναζητούν νέες ευκαιρίες. Καμιά επιχείρηση δεν έχει μόνιμα την ίδια στρατηγική. Κατά κανόνα, η επιχείρηση αναθεωρεί τη στρατηγική της είτε λόγω εσωτερικών αλλαγών είτε λόγω αλλαγών στην αγορά. Οι συνεχείς αλλαγές της αγοράς δεν επιτρέπουν ποτέ σε κανένα να προβλέπει όλες τις εξελίξεις στο μέλλον, είτε αυτές προέρχονται από αλλαγές στην αγορά, είτε από την εκτέλεση μίας στρατηγικής. Έτσι, υπάρχει πάντοτε κάτι καινούργιο που χρειάζεται να ληφτεί υπόψη και κάποια καινούργια ευκαιρία που χρειάζεται δράση. Με άλλα λόγια, η κατάστρωση στρατηγικής δεν είναι κάτι στατικό αλλά είναι μία πολύ δυναμική διαδικασία που απαιτεί συνεχή προσέγγιση, έλεγχο και αναθεώρηση. Η στρατηγική εξελίσσεται και προσαρμόζεται συνεχώς και είναι η συνισταμένη ενεργειών που βρίσκονται σε εξέλιξη αλλά και μελλοντικών ενεργειών που βρίσκονται σε θεώρηση.

Η κατάστρωση μίας στρατηγικής μπορεί να γίνεται ποικιλοτρόπως. Οι τρόποι επηρεάζονται τόσο από την εσωτερική κατάσταση της επι-

⁸⁶ Αναλυτικά, *Pitts / Lei*, ο.π.

χείρησης όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, και που μπορεί να αλλάζουν διαχρονικά ανάλογα με την πορεία μίας επιχείρησης⁸⁷.

Η κατάστρωση της στρατηγικής δεν είναι αποκλειστικό καθήκον της ηγεσίας της επιχείρησης⁸⁸. Ιδιαίτερα σ' επιχειρήσεις με παρουσία σε πολλές αγορές και με ποικιλία προϊόντων, η κατάστρωση απαιτεί τη συμμετοχή των επικεφαλής των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων (marketing, παραγωγής κ.λπ.), των επικεφαλής παραγωγικών μονάδων, αντιπροσώπων πωλήσεων κ.λπ.

Σ' επιχειρήσεις - ομίλους, δηλαδή επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες, η στρατηγική καταστρώνεται σε τέσσερα βασικά επίπεδα⁸⁹:

- εταιρικό,
- επιχειρηματικό,
- λειτουργικό και
- επιχειρησιακό.

Οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις έχουν μόνο τα τρία τελευταία επίπεδα.

Η στρατηγική είναι μία συνολική προσπάθεια και αποτελείται από επιμέρους στρατηγικές σε διάφορα επίπεδα και τμήματα της επιχείρησης⁹⁰. Όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση, τόσο περισσότερες είναι οι επιμέρους στρατηγικές της.

Η βασική αποστολή όλων των manager μίας επιχείρησης είναι ο συντονισμός και η ενοποίηση των επιμέρους στρατηγικών σ' ένα αποτελεσματικό σύνολο. Κάτι τέτοιο γίνεται μόνο μέσα σε συνθήκες συνεργασίας και συναίνεσης και όχι σε συνθήκες όπου κάθε manager ή τμήμα ή επιχείρηση προσπαθεί να δρα ανεξάρτητα επιδιώκοντας κά-

⁸⁷ J. C. Craig / R. M. Grant, *Strategic Management*, ο.π., G. Johnson, / K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, ο.π., A. A. JR. Thompson / A. J. Strickland III, *Strategic Management*, ο.π.

⁸⁸ Μπρώνη, *Θέματα ηγεσίας*, σ. 270 (επ.)

⁸⁹ Βελέντζας / Μπρώνη, *Κυβερνητική Διοίκηση & Στρατηγική*, σελ. 342 επ.

⁹⁰ Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, ο.π.

ποιο στενό συμφέρον⁹¹. Αυτό είναι συχνά δύσκολο και χρονοβόρο, καθώς απαιτεί συνεχείς συσκέψεις και ανταλλαγή απόψεων.

Η πιο συστηματική, η πιο ιδιοφυής και η καλύτερη κατάστρωση στρατηγικής είναι εντελώς ανεπαρκής και αναποτελεσματική χωρίς κάποια έστω στοιχειωδώς καλή εκτέλεση. Μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις, η εκτέλεση είναι μεγαλύτερης σημασίας και πρέπει πάντοτε να παίρνεται υπόψη κατά την κατάστρωση.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κατάστρωση στρατηγικής διακρίνονται σ' εξωτερικής και εσωτερικής φύσης.

- κοινωνικο-πολιτικοί παράγοντες και νομοθεσία: οι στρατηγικές επιλογές μίας επιχείρησης ουδέποτε είναι απεριόριστες. Τα όρια τους καθορίζονται και προδιαγράφονται από τα νομοθετικά κείμενα, από το τι είναι κοινωνικά αποδεκτό και από το ρόλο που διαδραματίζει η επιχείρηση. Περιορισμούς μπορούν να θέτουν διάφορα γκρουπ πολιτών, ο τύπος, η αρνητική δημοσιότητα, και οι τάσεις στην αγορά⁹². Με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και την ταυτόχρονη παρουσία τους σε πολλές διεθνείς αγορές, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία σε κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες⁹³. Ο όρος "εταιρική κοινωνική ευθύνη"⁹⁴ έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία τα τελευταία χρόνια και επιβάλλει δραστηριότητες που βελτιώνουν το γενικό καλό, ενεργητική δράση πριν επιβληθούν κανονισμοί και νόμοι, και τον εναρμονισμό των συμφερόντων των μετόχων και του κοινωνικού συνόλου⁹⁵.

- ελκυστικότητα του κλάδου και ανταγωνιστικές συνθήκες: είναι βασικές στην κατάστρωση στρατηγικής και επηρεάζουν το πώς θα τοποθετηθεί η επιχείρηση στον κλάδο και τί στρατηγική θα ακολουθήσει. Ο κλάδος μπορεί να βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης ή σε φάση

⁹¹ *H. Courtney / J. Kirkland, / Viguerie, Strategy under Uncertainty, ο.π.*

⁹² Π.χ. προτίμηση ντόπιων προϊόντων και περιορισμός εισαγωγών, υγιεινή διατροφή, προστασία του περιβάλλοντος κ.λπ.

⁹³ *Κοτσίρης, Το εμπορικό δίκαιο στο πνεύμα της παγκοσμιοποίησης, σ. 21 επ., Βελέντζας / Μπρόνη, Επιχειρηματική ηθική, σ. 13 επ.*

⁹⁴ Corporate social responsibility.

⁹⁵ Αναλυτικά, *Βελέντζας / Μπρόνη, Επιχειρηματική ηθική, passim.*

παρακμής, που απαιτούν ανάλογες προσαρμογές. Το ίδιο ισχύει και τις ανταγωνιστικές συνθήκες που μπορεί να αλλάζουν είτε λόγω κινήσεων ανταγωνιστών ή κάποιων άλλων αλλαγών.

- ευκαιρίες και απειλές: η στρατηγική πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μεγιστοποιεί το όφελος από τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται αλλά και να ενισχύει την άμυνα της έναντι απειλών.

- πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα / αδυναμίες: κάθε στρατηγική πρέπει να παίρνει υπόψη τις ανταγωνιστικές δυνατότητες της επιχείρησης, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα / τις αδυναμίες της. Οι στρατηγικές επιδιώξεις πρέπει να στηρίζονται στο τι πραγματικά μπορεί να πετύχει η επιχείρηση.

- οι manager της επιχείρησης: η φιλοσοφία του επιχειρείν των manager μίας επιχείρησης, οι αξίες τους, το πώς αντιλαμβάνονται τον κίνδυνο, καθώς και οι φιλοδοξίες τους, προσωπικές αλλά και για την επιχείρηση τους, είναι βασικές στην κατάστρωση στρατηγικής. Η στρατηγική επηρεάζεται από το πώς βλέπουν οι manager την επιχείρηση και τις δυνατότητές της -άσχετα με τις αντικειμενικές αναλύσεις- και τι οράματα έχουν γι' αυτή. Το πολιτισμικό στοιχείο είναι επίσης σημαντικό στην κατάστρωση στρατηγικής⁹⁶. Τέλος, οι κανόνες ηθικής⁹⁷ και κάποια στοιχειώδης υπακοή τους έχουν πάντοτε ρόλο στην κατάστρωση στρατηγικής. Υπάρχουν ακόμα επιχειρήσεις που το προϊόν τους είναι ανόθευτο, που απαγορεύουν το λάδωμα, τη δυσφήμιση των ανταγωνιστών και των προϊόντων τους, που προσέχουν τον περίγυρο, φυσικό και κοινωνικό, που σέβονται τον πελάτη και τον εργαζόμενο -πέρα από αυτά που επιβάλλουν νόμοι και κανονισμοί.

⁹⁶ Αναφέρεται λ.χ. ότι οι Ιάπωνες μάνατζερ προτιμούν κάποια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική αντίθετα με τους Αμερικανούς συναδέλφους τους που είναι περισσότερο ευαίσθητοι στα βραχυπρόθεσμα συμφέροντα των αγορών χρηματοπιστωτικών μέσων. Επίσης, αναφέρεται ότι οι Ιάπωνες μάνατζερ προτιμούν στενές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές τους αντίθετα με τους Αμερικανούς και τους Ευρωπαίους που προτιμούν τους προμηθευτές τους να ανταγωνίζονται για να τους δίνουν τις χαμηλότερες τιμές.

⁹⁷ Αναλυτικά, Βελέντζας / Μπρώνη, Επιχειρηματική ηθική, σ. 93.

- η κουλτούρα της επιχείρησης: οι αξίες και η κουλτούρα της επιχείρησης πηγάζει από τον τρόπο με τον οποίο έχει αναπτυχθεί και χειρεύει και επηρεάζει την κατάσταση στρατηγικής.

Υπάρχουν πολλά κριτήρια αξιολόγησης μίας στρατηγικής⁹⁸, αλλά γενικά τα βασικά κριτήρια είναι ότι μία στρατηγική πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την εσωτερική και εξωτερική κατάσταση της επιχείρησης, πρέπει να οδηγεί σε κάποιο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πρέπει να βελτιώνει τη χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης και τη θέση της στην αγορά⁹⁹. Άλλα κριτήρια είναι το ότι πρέπει να είναι χρονικά εφικτή, η επικινδυνότητά της, η ευελιξία της και η συνέπεια της με τις αξίες της επιχείρησης.

Όσον αφορά τους τρόπους κατάστρωσης, σε μεγάλες επιχειρήσεις η στρατηγική ανήκει στη δικαιοδοσία κάποιου τμήματος στρατηγικού σχεδιασμού και είναι συνήθως κάποια ετήσια δραστηριότητα με τη δημοσίευση λεπτομερειών ως προς τί πρόκειται να επιδιωχθεί, με τί στόχους, και σε τί χρονικά όρια. Η διαδικασία απαιτεί σημαντική δουλειά με συσκέψεις, μελέτες και σε βάθος ανάλυση. Αντίθετα, σε μικρές επιχειρήσεις η στρατηγική είναι κυρίως στο μυαλό του επιχειρηματία και επικοινωνείται στους εργαζομένους συνεχώς και καθημερινά.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνεται η κατάστρωση. Στο ένα άκρο ο επικεφαλής της επιχείρησης έχει τον έλεγχο της κατάστρωσης άσχετα με το αν επιμέρους καθήκοντα αφήνονται σε άλλους. Στο άλλο άκρο, ο επικεφαλής αναθέτει σε άλλους την πλήρη κατάστρωση (συνήθως κάποιο επιτελείο στρατηγικού σχεδιασμού) και επιλέγει τις δράσεις της αρεσκείας του. Ενδιάμεσα, ένας τρόπος είναι η συνεργασία μεταξύ επικεφαλής και βασικών στελεχών που όχι μόνο καταστρώνουν αλλά και εκτελούν μία στρατηγική που επιλέγεται ομαδικά, και ένας άλλος είναι ο επικεφαλής να αφήνει την

⁹⁸ A. A. JR. Thompson / A. J. Strickland III, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 4th ed., Plano: Business Publications Inc. 1987.

⁹⁹ M. E. Porter, *Competitive Advantage*, New York: The Free Press, 1985, M. A. Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. *Strategic Management Journal*, 1993, Vol. 14, σ. 179-191.

κατάσθρωση και την εκτέλεση σε βασικά έμπιστα στελέχη και να εγκρίνει και να υιοθετεί για την επιχείρηση τις κινήσεις που αυτός επιλέγει.

Η εταιρική στρατηγική¹⁰⁰ αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων του ομίλου, και τα βασικά της χαρακτηριστικά είναι:

- να καθορίσει ποιες επιχειρήσεις θα συμπεριλαμβάνονται στον όμιλο έτσι ώστε το σύνολο να έχει καλή απόδοση. Με άλλα λόγια, η ανεύρεση και αξιολόγηση νέων επιχειρήσεων για εξαγορά, η πώληση επιχειρήσεων του ομίλου που δεν είναι συνεπείς με τις επιδιώξεις του, η ανεύρεση κλάδων στους οποίους μπορεί να διαφοροποιηθεί, η αξιολόγηση κλάδων από τους οποίους μπορεί να αποσυρθεί, καθώς και ο καθορισμός των κριτηρίων με τα οποία αξιολογούνται και εκτελούνται αυτές οι κινήσεις.

- να ενισχύσει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του ομίλου και την ανταγωνιστική θέση τους μακροπρόθεσμα. Στην περίπτωση αυτή, βασική επιδίωξη είναι η κατανομή πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων του ομίλου για ανάπτυξη, βελτίωση παραγωγικότητας, απόκτηση δεξιοτήτων κ.λπ. Γενικά, κάθε όμιλος αποτελείται από κάποιες βασικές υγιείς επιχειρήσεις που αποτελούν τον πυρήνα του, από κάποιες επιχειρήσεις με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης, και κάποιες που βρίσκονται σε στάδιο παρακμής και χρειάζονται είτε εξυγίανση, είτε αναστολή λειτουργίας είτε οριστικό κλείσιμο.

- να καθορίσει επενδυτικές προτεραιότητες. Η επιλογή προτεραιοτήτων για επενδύσεις πόρων στις επιχειρήσεις ενός ομίλου είναι πάντοτε κρίσιμη. Γιατί, όλες οι επιχειρήσεις δεν έχουν τις ίδιες προοπτικές. Οι επιχειρήσεις και οι κλάδοι με τις καλύτερες προοπτικές δημιουργίας κερδών είναι πάντοτε οι περισσότερο ελκυστικοί.

- να δημιουργήσει συνέργεια, δηλαδή να συντονίζει τις επιχειρήσεις του ομίλου ώστε ο όμιλος να έχει απόδοση πολύ μεγαλύτερη από ότι το σύνολο των επιχειρήσεων του ομίλου ως ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Η συνέργεια είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν η εταιρία επεκτείνεται σε συναφείς κλάδους. Γιατί τότε, μπορεί να αναπτύξει νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τη χρήση συναφών τεχνολογιών,

¹⁰⁰ Corporate strategy.

καναλιών διανομής, μεθόδων παραγωγής, δεξιοτήτων, κ.λπ. Η συνέργεια είναι η πιο διαφημισμένη επιδίωξη στην περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων, αλλά και πάντα η πιο δύσκολη να επιτευχθεί, κυρίως για λόγους εταιρικής κουλτούρας.

Η εταιρική στρατηγική καταστρώνεται από την ηγεσία του ομίλου και συχνά μπορεί να παίρνει υπόψη προτάσεις των επικεφαλής των επιχειρήσεων του ομίλου, που μπορεί να διαδραματίζουν ιδιαίτερο ρόλο στην κατάστρωση της εταιρικής στρατηγικής, ιδιαίτερα αν ηγούνται σημαντικών επιχειρήσεων του ομίλου¹⁰¹.

Η επιχειρηματική στρατηγική¹⁰² αφορά κάποια ανεξάρτητη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σ' ένα συγκεκριμένο κλάδο ή κάθε επιχείρηση-μέλος ενός ομίλου. Στην περίπτωση αυτή, η βασική αποστολή της στρατηγικής είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.

Η επιχειρηματική στρατηγική ασχολείται:

α. με πρωτοβουλίες που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μια από τις βασικές αποστολές της στρατηγικής είναι η απόκτηση μακροπρόθεσμων και διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Μόνο με ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα η επιχείρηση μπορεί να έχει καλές οικονομικές επιδόσεις, ενώ χωρίς αυτά απλά ξεπερνιέται από ανταγωνιστές και περιστάσεις και περνάει τελικά σε μειονεκτική οικονομική θέση. Η κατάστρωση της κατάλληλης στρατηγικής βοηθάει την επιχείρηση να βρει που μπορεί να αναπτύξει πλεονεκτήματα, πώς μπορεί να αναπτύξει προϊόντα και να δημιουργήσει υπηρεσίες που τη διακρίνουν, και πώς μπορεί να εξουδετερώσει τις κινήσεις των αντιπάλων / ανταγωνιστών της. Η κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική εξαρτάται από τη θέση της επιχείρησης στην αγορά. Μπορεί να είναι επιθετική, με στόχο τη θέση των ανταγωνιστών στην αγορά ή αμυντική, με στόχο την απόκρουση κινήσεων των ανταγωνιστών.

Γενικά υπάρχουν τρεις γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές:

¹⁰¹ Johnson, / K. Scholes, Exploring Corporate Strategy, ο.π.

¹⁰² Business strategy.

- χαμηλού κόστους,
- διαφοροποίησης και
- εστίασης.

β. με την αντίδραση της επιχείρησης σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανταγωνιστικοί συσχετισμοί ενός κλάδου, οι οικονομικές τάσεις, οι εξελίξεις στη αγορά, οι συνήθειες των αγοραστών, το νομοθετικό πλαίσιο, κ.λπ. είναι εξωτερικοί παράγοντες στους οποίους πρέπει να ανταποκρίνεται κάθε στρατηγική¹⁰³. Οι αλλαγές στους παράγοντες αυτούς μπορεί να είναι σημαντικές ή ασήμαντες και να επιβάλλουν δραστική αλλαγή πορείας ή απλά καμιά αντίδραση. Η αντίδραση μπορεί να είναι άμεση ή όχι, ανάλογα με το πως βλέπουν τις εξελίξεις οι manager και πως αξιολογούν τη σημασία τους για την επιχείρηση.

γ. με την απόκτηση δεξιοτήτων. Η επιχειρηματική στρατηγική αποσκοπεί στην ανάπτυξη κάποιων βασικών δεξιοτήτων από την επιχείρηση, σε μία ή δύο βασικές δραστηριότητές της, που είναι δύσκολο να αντιγραφούν και που της επιτρέπουν να αναπτύξει πολύ ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της.

δ. εσωτερικά επίσης με τον εναρμονισμό και το συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών - marketing, παραγωγής, έρευνας και εξέλιξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομικής, πωλήσεων και διανομής. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει να είναι πάντοτε συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική.

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ευθύνη του επικεφαλής της επιχείρησης, είτε η επιχείρηση είναι ανεξάρτητη, είτε μέρος ενός χαρτοφυλακίου. Ο επικεφαλής είναι υπεύθυνος γι' αυτή τη στρατηγική και τα αποτελέσματά της, ανεξάρτητα από το αν έχει άμεση συμμετοχή στην κατάστρωση και την εκτέλεσή της. Επίσης, είναι υπεύθυνος για το συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών καθώς και για τη συνεχή ενημέρωση και διαρκή έγκριση είτε της διοίκησης μίας ανε-

¹⁰³ J. C. Craig / R. M. Grant, *Strategic Management*, ο.π., G. Johnson / K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, ο.π., A. A. JR. Thompson / A. J. Strickland III, *Strategic Management*, ο.π.

ξάρτητης επιχείρησης είτε των manager ενός ομίλου εφόσον η επιχείρηση είναι μέλος ενός ομίλου.

Για την κατάστροψη της στρατηγικής σημαντικές είναι οι λειτουργικές και οι επιχειρησιακές στρατηγικές.

α. λειτουργικές στρατηγικές¹⁰⁴: κάθε επιχείρηση είτε ως μέλος ενός ομίλου είτε ανεξάρτητα έχει κάποια στρατηγική για τα λειτουργικά της τμήματα: marketing, παραγωγής, έρευνας και εξέλιξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομική, πωλήσεων και διανομής κ.λπ. Οι βασικές αποστολές μίας λειτουργικής στρατηγικής που καθορίζει και το management των δραστηριοτήτων ενός λειτουργικού τμήματος είναι οι εξής δύο:

- η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και
- η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα.

Βασικοί υπεύθυνοι κατάστροψης των λειτουργικών στρατηγικών είναι κατά κανόνα οι επικεφαλής των αντίστοιχων τμημάτων και τα επιτελεία τους. Σε αρκετές περιπτώσεις, ο επικεφαλής της επιχείρησης μπορεί να επιδιώκει μεγαλύτερη ανάμιξη στην κατάστροσή τους. Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να είναι συνεπείς τόσο μεταξύ τους όσο και με την επιχειρηματική στρατηγική. Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να συντονίζονται διαρκώς και συνεχώς. Έτσι η συνεχής συνεργασία μεταξύ των επικεφαλής λειτουργικών τμημάτων είναι κρίσιμη, ιδιαίτερα σε μία σύγχρονη επιχείρηση συνήθως δεν υπάρχουν στεγανά μεταξύ τμημάτων.

β. επιχειρησιακές στρατηγικές¹⁰⁵. Οι στρατηγικές αυτές είναι στενότερες και αφορούν το management διάφορων λειτουργικών μονάδων και πρωτοβουλιών τους, όπως λ.χ. κάποια παραγωγική μονάδα, προμήθεια πρώτων υλών και εξοπλισμού, γραμμή προϊόντων, διαφημιστική εκστρατεία, τιμολόγηση, κέντρο διανομής, μονάδα πωλήσεων κ.λπ.

Οι στρατηγικές αυτές είναι ευθύνη διάφορων manager των λειτουργικών τμημάτων, και αν και είναι συνήθως εξειδικευμένες και θεωρούνται λεπτομέρειες της επιχειρηματικής στρατηγικής δεν παύ-

¹⁰⁴ Functional strategies.

¹⁰⁵ Operating strategies.

ουν να είναι κρίσιμες στην επιτυχία της επιχείρησης. Η αδυναμία λ.χ. μίας παραγωγικής μονάδας να παράγει ποιοτικά προϊόντα μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία μία επιχειρηματική στρατηγική που βασίζεται στην υψηλή ποιότητα προϊόντων. Η σημασία μίας στρατηγικής δεν είναι ποτέ συνάρτηση του επιπέδου στο οποίο καταστρώνεται και εκτελείται.

Συχνά-πυκνά, αυτές οι λεπτομέρειες και ο συντονισμός τους είναι καθοριστικές για την επιτυχία μίας επιχείρησης. Αν π.χ. μία επιχείρηση θέλει να επιδιώξει επιχειρηματική στρατηγική με προϊόντα χαμηλών τιμών και μεγάλων ποσοτήτων, είναι κρίσιμη η σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας της. Ο manager προσλήψεων στο τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να επιδιώξει την πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων· ο manager μισθοδοσίας μπορεί να βρει τα κατάλληλα οικονομικά κίνητρα· ο manager προμήθειας εξοπλισμού νέο παραγωγικότερο εξοπλισμό· ο manager συστημάτων πληροφορικής τα κατάλληλα συστήματα κ.λπ. Όλοι μαζί (συλλογικά) κάνουν περισσότερο αποδοτικό το τμήμα παραγωγής.

Σε κάθε επίπεδο μίας επιχείρησης υπάρχουν αμφίδρομες σχέσεις, κάθετες (μεταξύ ηγεσίας και τμημάτων) και οριζόντιες (μεταξύ τμημάτων), που επηρεάζουν την κατάστροση στρατηγικής. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματική στρατηγική επηρεάζεται και επηρεάζει τη στρατηγική marketing και η στρατηγική marketing επηρεάζει και επηρεάζεται από τη στρατηγική παραγωγής. Ο συντονισμός των κάθετων σχέσεων είναι πιο σημαντικός στην κατάστροση κάποιας καλά συντονισμένης στρατηγικής. Έτσι, είναι βασικό καθήκον της ηγεσίας να επικοινωνεί με σαφήνεια προς τα κάτω και σ' ολόκληρη την ιεραρχία τους βασικούς στόχους και στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης, ώστε να δίνει τον τόνο της ομαδικής, συντονισμένης προσπάθειας¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Μπρώνη, Θέματα ηγεσίας, σσ. 153, 155, 183, 198, 202.

§ 9. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος¹⁰⁷ για την κατάστρωση μίας αποτελεσματικής επικοινωνιακής επιχειρηματικής στρατηγικής

Η κατάστρωση της στρατηγικής μίας επιχείρησης δεν είναι απλά κάποια προσπάθεια που απαιτεί σκληρή δουλειά και φαντασία. Απαιτεί κυρίως και πρωτίστως προσεκτική και ενδελεχή ανάλυση¹⁰⁸. Η ανάλυση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης¹⁰⁹ (το λεγόμενο μακρο-περιβάλλον) [δηλαδή την ανάλυση του κλάδου της, των ανταγωνιστών και των ανταγωνιστικών συνθηκών του κλάδου] όσο και την εσωτερική της κατάσταση (μικρο-περιβάλλον). Σκοπός της είναι να δώσει σε ένα manager τα εφόδια που είναι απαραίτητα για την κατάστρωση μίας αποτελεσματικής στρατηγικής.

Η ανάλυση αυτή είναι το πρώτο στάδιο στη διαδικασία καθορισμού της αποστολής της επιχείρησης και των στόχων της, και της κατάστρωσης κάποιας επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξή τους. Η πετυχημένη στρατηγική αποσκοπεί στην προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της όσο καλύτερα γίνεται, στη δημιουργία μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και στη βελτίωση της απόδοσής της.

Όσον αφορά την κατάστρωση στρατηγικής στα πλαίσια του επιχειρηματικού management, πρέπει κάποιος να παρατηρεί το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική κατάσταση μίας επιχείρησης στρατηγικά. Δηλαδή, η ανάλυση δεν αποσκοπεί στην ατέλειωτη συλλογή λεπτομερών στοιχείων και πληροφοριών αλλά στην ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών που έχουν άμεση επίδραση στην πορεία της επιχείρησης. Η ανάλυση σκοπεύει στην εξερεύνηση συγκεκριμένων θεμά-

¹⁰⁷ *B. Παπαδάκης*, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, κεφ. 2.

¹⁰⁸ *J. C. Craig / R. M. Grant*, Strategic Management, ο.π., *G. Johnson / K. Scholes*, Exploring Corporate Strategy, ο.π., *A. A. JR. Thompson / A. J. Strickland III*, Strategic Management, ο.π.

¹⁰⁹ *Michael E. Porter*, Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors, Free Press, New York, 1980.

των με βάση τα οποία ένας manager να μπορεί να καθορίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές επιλογές του.

Στην εξωτερική ανάλυση σημαντική αξία έχει:

- Ποιά είναι τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου;
- Ποιές είναι οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποιά είναι η επίδραση τους στις μελλοντικές εξελίξεις;
- Τί ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τον κλάδο και πόσο έντονες είναι;
- Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές μας, τι ανταγωνιστικές θέσεις έχουν, ποιος θα κάνει την επόμενη σημαντική ανταγωνιστική κίνηση και τί κίνηση θα είναι;
- Ποιοί είναι οι βασικοί παράγοντες για επιτυχία στον κλάδο αυτό, πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος και ποιές είναι οι προοπτικές του για κερδοφορία;

Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά σε σχέση με το στρατηγικό management διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο. Έτσι, απαιτείται η κατάλληλη συλλογή πληροφοριών. Στην ανάλυση αυτή, ως κλάδος νοείται κάποια ομάδα επιχειρήσεων με πολλές ομοιότητες που απευθύνονται στους ίδιους πελάτες.

Τα χαρακτηριστικά ενός κλάδου που είναι χρήσιμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο στρατηγικό management είναι:

- το μέγεθος της αγοράς
- η γεωγραφική έκταση του ανταγωνισμού (τοπική, περιφερειακή, εθνική, διεθνής, παγκόσμια)
- οι ρυθμοί ανάπτυξης και το στάδιο του κλάδου, αν δηλαδή ο κλάδος βρίσκεται σε αρχική ανάπτυξη, ταχεία ανάπτυξη, ωρίμανση, κορεσμό, στασιμότητα ή παρακμή
- ο αριθμός των ανταγωνιστών και το μέγεθός τους, αν δηλαδή ο κλάδος κυριαρχείται από μερικές μεγάλες επιχειρήσεις ή έχει πολλές μικρές επιχειρήσεις
- ο αριθμός αγοραστών των προϊόντων του κλάδου και το μέγεθος τους
- η καθετοποίηση των ανταγωνιστών προς τα εμπρός και προς τα πίσω

- η ευκολία εισόδου και εξόδου από τον κλάδο
- ο ρυθμός τεχνολογικών αλλαγών στην ανάπτυξη και την παραγωγή προϊόντων
- ο βαθμός ομοιότητας των προϊόντων του κλάδου
- οι οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, το marketing και τη διανομή προϊόντων
- το κατά πόσο η δυναμικότητα και ο υψηλός βαθμός χρήσης της απαιτούνται για χαμηλό κόστος παραγωγής
- το κατά πόσο η εμπειρία στον κλάδο συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής
- το επικερδές του κλάδου και οι απαιτήσεις κεφαλαίων

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Γιατί, επηρεάζουν την κατάσταση οποιασδήποτε στρατηγικής. Έτσι, λ.χ. αν ένας κλάδος είναι εντατικός κεφαλαίων απαιτεί μεγάλες επενδύσεις στην αύξηση της δυναμικότητας και έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο πάγιο κόστος για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ένας τρόπος αντιμετώπισής του είναι κάποια στρατηγική που επιτρέπει μεγάλο βαθμό χρήσης της δυναμικότητας ώστε να αυξάνει τα έσοδα ανά μονάδα πάγιου κόστους¹¹⁰.

Τα οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου δίνουν μία μόνο (ποσοτική) διάστασή του. Όμως, δεν δίνουν πληροφορίες για το αν, πώς και γιατί ο κλάδος υφίσταται αλλαγές. Όλοι οι κλάδοι υφίστανται αλλαγές, που απαιτούν αντίστοιχα αλλαγές στη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεών τους. Οι αλλαγές αυτές οφείλονται σε κινητήρι-

¹¹⁰ Αναφέρεται ως παράδειγμα η επιτυχημένη στρατηγική της *Southwest Airlines*, μιας αμερικανικής αεροπορικής εταιρίας χαμηλού κόστους, της μόνης σταθερά επικερδούς αεροπορικής εταιρίας των ΗΠΑ. Η λειτουργία της είναι οργανωμένη έτσι ώστε τα αεροπλάνα της να παραμένουν στον αέρα πολύ περισσότερο χρόνο από αυτόν των ανταγωνιστών της. Αυτό της επιτρέπει να μεγιστοποιεί την οικονομική απόδοση των αεροπλάνων της ως περιουσιακών στοιχείων, να χαμηλώνει το κόστος της και να μπορεί να προσφέρει χαμηλά ναύλα, που με τη σειρά τους αυξάνουν την πελατειακή της βάση και τα μερίδια αγοράς, τα έσοδα της και τα κέρδη της.

ες δυνάμεις¹¹¹, που δημιουργούν είτε κίνητρα είτε πίεση για αλλαγές στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

Αυτές οι βασικές δυνάμεις *συνοπτικά* είναι:

- αλλαγές στους μακροπρόθεσμους ρυθμούς ανάπτυξης¹¹²
- αλλαγές στο ποιός αγοράζει το προϊόν του κλάδου και πώς το χρησιμοποιεί¹¹³
 - καινοτομία σε προϊόντα που επιτρέπουν την ανάπτυξη του κλάδου και δίνουν μεγάλα πλεονεκτήματα στις καινοτόμες επιχειρήσεις¹¹⁴.
 - καινοτομία marketing, με την ανεύρεση νέων τρόπων προβολής και διάθεσης προϊόντων, που συμβάλλει στην ανάπτυξη του κλάδου και επιβάλλει την ανάλογη προσαρμογή των ανταγωνιστών
 - τεχνολογική αλλαγή που επιτρέπει την παραγωγή νέων και φθιότερων προϊόντων ή πιο ελκυστικές υπηρεσίες με ανάλογες επιπτώσεις στους ανταγωνιστές του κλάδου
 - είσοδος ή έξοδος μεγάλων ανταγωνιστών, που αλλάζουν και μεταβάλλουν την ισορροπία των δυνάμεων στον κλάδο
 - διάχυση τεχνογνωσίας¹¹⁵,
 - βαθμός παγκοσμιοποίησης του κλάδου, καθώς η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει τ' ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πολλών επιχειρήσεων
 - αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών¹¹⁶
 - αλλαγές σε κοινωνικές νοοτροπίες και τρόπους ζωής¹¹⁷

¹¹¹ Driving forces.

¹¹² Λ.χ. μια σημαντική αύξηση μπορεί να προσελκύσει νέους ανταγωνιστές και να απαιτήσει αύξηση δυναμικότητας από τους παλιούς.

¹¹³ Κάτι τέτοιο π.χ. μπορεί να απαιτήσει αλλαγές στην προβολή και στα κανάλια διανομής.

¹¹⁴ Η καινοτομία είναι σημαντική δύναμη αλλαγής σε κλάδους όπως π.χ. οι Η/Υ, ηλεκτρονικές συσκευές, φάρμακα, φωτογραφικά κ.λπ.

¹¹⁵ Αν η εξάπλωση τεχνογνωσίας είναι εύκολη τότε οι πρωτοπόροι μπορεί να βρεθούν σε μειονεκτική θέση και οι αντιγραφείς σε πλεονεκτική.

¹¹⁶ Αν λ.χ. οι καταναλωτές προτιμούν ένα κοινό, μη διαφοροποιημένο προϊόν τότε οι χαμηλές τιμές, το χαμηλό κόστος παραγωγής και η αποδοτική λειτουργία γίνονται ιδιαίτερα σημαντικά.

- αλλαγές στη δομή κόστους και στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου¹¹⁸
- βαθμός αβεβαιότητας και επιχειρηματικού κινδύνου στον κλάδο¹¹⁹
- κρατική πολιτική και σχετική νομοθεσία επόπτευσης του κλάδου¹²⁰

Η διάγνωση αυτών των αλλαγών σ' ένα κλάδο απαιτεί μεγάλη προσοχή όσον αφορά το στρατηγικό management.

Πρώτο, αν και πολλές αλλαγές μπορεί να βρίσκονται ταυτόχρονα σ' εξέλιξη σ' ένα κλάδο, συνήθως μόνο 3-4 από τις δυνάμεις αυτές, σε οποιοδήποτε σημείο της ιστορίας του, έχουν ορισμένη σημαντική επίδραση που να απαιτεί στρατηγική αντιμετώπιση. Έτσι, απαιτείται μεγάλη προσοχή ώστε να μην βλέπει κάποιος κάθε αλλαγή στον κλάδο κάποιας στρατηγικής σημασίας.

Δεύτερο, δεν φτάνει μόνο η διάγνωση νέων συνθηκών και τάσεων σ' ένα κλάδο· χρειάζεται και η εξέταση των αιτίων τους. Η στρατηγική αξία των τάσεων είναι τεράστια. Γιατί, δείχνουν τί μπορεί να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου μεσοπρόθεσμα. Επιπρόσθετα, ένας manager πρέπει να προβλέψει την επίδραση των εξελίξεων αυτών στην επιχείρηση του ώστε η στρατηγική που θα επιλέξει να ανταποκρίνεται σ' αυτές τις τάσεις.

Αν και κάθε κλάδος έχει τις ιδιομορφίες του, 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις¹²¹ καθορίζουν το ανταγωνιστικό παιχνίδι σε κάθε κλάδο:

¹¹⁷ Λ.χ. η κατάργηση του καπνίσματος προκάλεσε τεράστιες αλλαγές σε διάφορους κλάδους.

¹¹⁸ Αν οι οικονομίες κλίμακας αρχίζουν να γίνονται σημαντικές και επιτρέπουν σ' ένα ανταγωνιστή να προσφέρει χαμηλές τιμές, τότε μεγάλα μερίδια αγοράς είναι σημαντικά και όλοι αποβλέπουν στην αύξηση του όγκου πωλήσεων τους. Πρβλ. *P. Kotler, Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ*, σ. 149.

¹¹⁹ Ένας νέος κλάδος κατά κανόνα προσελκύει επιχειρήσεις τολμηρές και καινοτόμες. Αν οι επιχειρήσεις αυτές εδραιωθούν, τότε ο κίνδυνος του κλάδου μειώνεται και μπορεί να προσελκύσει συντηρητικότερες, μεγαλύτερες επιχειρήσεις μεταβάλλοντας το ανταγωνιστικό τοπίο.

¹²⁰ Η απελευθέρωση μιας αγοράς μπορεί να προκαλέσει ριζικές αλλαγές σ' ένα κλάδο.

- α. η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η έντασή της
- β. η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων
- γ. η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο
- δ. η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μίας επιχείρησης
- ε. η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντος μίας επιχείρησης.

§ 10. Ο επιχειρησιακός ηθικός ανταγωνισμός: Η πολυεπίπεδη ένταση της διαμάχης

Συνήθως έχει την πιο μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό παιχνίδι ενός κλάδου και αντανακλά το πόσο έντονα οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα¹²² για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο.

Η διαμάχη αυτή εντείνεται όταν:

- ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος και οι ανταγωνιστές είναι περίπου ίδιου μεγέθους και δεξιοτήτων
- η ζήτηση του προϊόντος του κλάδου παρουσιάζει πτωτικές τάσεις
- οι συνθήκες του κλάδου είναι τέτοιες ώστε οι ανταγωνιστές να μπαίνουν στον πειρασμό να αυξήσουν οπωσδήποτε τον όγκο πωλήσεων¹²³ για να ανταπεξέλθουν
- το κόστος μεταπήδησης από το προϊόν ενός ανταγωνιστή σ' αυτό ενός άλλου είναι χαμηλό για τον αγοραστή με αποτέλεσμα να είναι εύκολο να μπορεί να αποσπάσει κάποιος πελάτες και να αποκτήσει μερίδια αγοράς
- όταν το κόστος απόσυρσης από τον κλάδο είναι μεγαλύτερο από το κόστος παραμονής
- όταν μεγάλες επιχειρήσεις εκτός κλάδου εξαγοράζουν επιχειρήσεις του κλάδου σκοπεύοντας να τις μετατρέψουν σε ισχυρούς ανταγωνιστές

¹²¹ Competitive forces.

¹²² Π.χ. τιμή, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, καινοτομία, εξυπηρέτηση, διαφήμιση, διανομή κ.λπ.

¹²³ Λ.χ. μέσω μείωσης τιμών.

- όταν ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις με διαφορετικά χαρακτηριστικά¹²⁴

- όταν η ανταμοιβή κάποιας σημαντικής στρατηγικής κίνησης είναι πολύ μεγάλη και βάζει στον πειρασμό μία επιχείρηση να δοκιμάσει πρώτη κάτι πρωτοποριακό

Πολλές φορές επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις ενός άλλου κλάδου γιατί τα προϊόντα τους μπορεί να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά¹²⁵.

Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων στον ανταγωνισμό είναι εντονότερη όταν:

- υπάρχουν άφθονα και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή τα υποκατάστατα τοποθετούν ένα πλαφόν στις τιμές του κλάδου, πάνω από το οποίο οι πελάτες έχουν κίνητρα μεταπήδησης στα υποκατάστατα. Το πλαφόν αυτό συμπιέζει τα κέρδη και αφήνει μόνη διέξοδο κερδοφορίας τη μείωση του κόστους

- τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια, οπότε επιβάλλουν διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας

- το κόστος μεταπήδησης στα υποκατάστατα είναι σχετικά χαμηλό¹²⁶

Οι νέοι ανταγωνιστές φέρνουν σημαντικούς πόρους και πρόσθετη δυναμικότητα σε ένα κλάδο και βέβαια εισέρχονται με πρόθεση εγκαθίδρυσής τους σ' αυτόν τον κλάδο. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να ξεπεράσει κανείς τους

¹²⁴ Π.χ. με ποικιλία στρατηγικών, προσωπικοτήτων μάντζερ, πόρων, εθνικοτήτων κ.λπ.

¹²⁵ Έτσι π.χ. ο κατασκευαστής πλαστικών δοχείων συσκευασίας ή αλουμινένιων κουτιών έχει πάντα το νου του στον κατασκευαστή γυάλινων μπουκαλιών, ο κατασκευαστής σκελετών γυαλιών στον κατασκευαστή φακών επαφής.

¹²⁶ Στο κόστος αυτό συνήθως περιλαμβάνονται το κόστος επανεκπαίδευσης προσωπικού, κόστος τυχόν πρόσθετου εξοπλισμού, ο χρόνος και το κόστος για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του νέου προϊόντος, η ψυχολογική φθορά όταν μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ προμηθευτών-πελατών αλλάζουν ριζικά κ.λπ.

φραγμούς που υπάρχουν¹²⁷. Επίσης, εξαρτάται από την αποφασιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου και το πώς ένας νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής μπορεί να αντεπεξέλθει την αναμενόμενη αντίδρασή τους¹²⁸

Οι σχέσεις προμηθευτών - επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι.

Η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή όταν:

- το προϊόν που προμηθεύουν είναι κοινό αγαθό¹²⁹ και μπορεί να βρεθεί εύκολα και φθηνά παντού
- το προϊόν έχει καλά υποκατάστατα και το κόστος μεταπήδησης σ' αυτά είναι χαμηλό
- οι προμηθευτές εξαρτώνται αποκλειστικά από τον κλάδο που προμηθεύουν

Η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν:

- το προϊόν τους είναι ζωτικής σημασίας για ένα κλάδο, δηλαδή επηρεάζει σημαντικά τα κέρδη, τις διαδικασίες παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων κ.λπ.
- μπορούν να προσφέρουν το προϊόν τους φθηνότερα από ότι οι ίδιες οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να το παράγουν.

¹²⁷ Π.χ. οικονομίες κλίμακας, μεγάλες απαιτήσεις κεφαλαίων, εξειδικευμένη τεχνολογία, μεγάλη ικανοποίηση των αγοραστών με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, πρόσβαση σε διανομή, περιοριστική νομοθεσία, δασμούς κ.λπ.

¹²⁸ Λ.χ. με μεγάλες εκπτώσεις, αυξημένη διαφήμιση, καινούργια προϊόντα, κίνητρα για διανομείς κ.λπ.

¹²⁹ Commodity.