

ΟΥΡΑΝΙΑ ΝΟΤΤΑ
ΑΣΠΑΣΙΑ ΒΛΑΧΒΕΗ

Στρατηγικές επιχειρήσεων
για την επίτευξη βιώσιμου
ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



ΟΥΡΑΝΙΑ ΝΟΤΤΑ

Καθηγήτρια, Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδας

ΑΣΠΑΣΙΑ ΒΛΑΧΒΕΗ

Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

*Στρατηγικές επιχειρήσεων
για την επίτευξη βιώσιμου
ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*



Στρατηγικές επιχειρήσεων για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Συγγραφή

Ουρανία Νόττα

Ασπασία Βλάχβη

Συντελεστές έκδοσης

Γλωσσική Επιμέλεια: Άννα Μπίσμπα

Γραφιστική Επιμέλεια: Γιώργος Κούνδουρος

Κεντρική Ομάδα Υποστήριξης

Γλωσσικός Έλεγχος: Δημήτρης Κονάχος

Γραφιστικός Έλεγχος: Χρήστος Κεντρωτής

Βιβλιοθηκονομική Επεξεργασία: Αλέξανδρος Ηλιάκης

Copyright © 2023, ΚΑΛΛΙΠΟΣ, ΑΝΟΙΚΤΕΣ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ
(ΣΕΑΒ + ΕΛΚΕ-ΕΜΠ)



Το παρόν έργο αδειοδοτείται υπό τους όρους της άδειας Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή 4.0. Για να δείτε ένα αντίγραφο της άδειας αυτής επισκεφτείτε τον ιστότοπο <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.el>

Αν τυχόν κάποιο τμήμα του έργου διατίθεται με διαφορετικό καθεστώς αδειοδότησης, αυτό αναφέρεται ρητά και ειδικώς στην οικεία θέση.

ΚΑΛΛΙΠΟΣ

Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Ηρώων Πολυτεχνείου 9, 15780 Ζωγράφου

www.kallipos.gr

ISBN: 978-618-5726-11-9

Εικόνα εξωφύλλου: https://www.freepik.com/free-vector/polygonal-wireframe-business-strategy-composition-with-glittering-images-human-hand-with-chess-pieces-with-text_7379609.htm

Βιβλιογραφική Αναφορά: Νόττα, Ο., & Βλάχβη, Α. (2023). *Στρατηγικές επιχειρήσεων για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος* [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <http://dx.doi.org/10.57713/kallipos-137>

*Το βιβλίο αυτό αφιερώνεται
στις μητέρες μας,
Σουλτάνα Νόττα και Ελένη Βλάχβη.*

Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή.....	15
Κεφάλαιο 1.....	21
1. Στρατηγική και Στρατηγικό Πλεονέκτημα.....	21
1.1 Έννοια της Στρατηγικής.....	21
1.2 Επίπεδα στρατηγικής.....	26
1.2.1 Η στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο.....	26
1.2.2 Η στρατηγική σε επιχειρηματικό επίπεδο.....	26
1.2.3 Η στρατηγική στο λειτουργικό επίπεδο.....	27
1.3 Στρατηγική Διοίκηση.....	28
1.4 Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	32
1.5 Δομή του βιβλίου.....	35
Λέξεις-κλειδιά.....	37
Βιβλιογραφία/Αναφορές.....	38
Κεφάλαιο 2.....	41
2. Όραμα, Αποστολή, Αξίες, Στόχοι και Στρατηγική.....	41
2.1 Δήλωση Οράματος.....	41
2.2 Δήλωση Αποστολής.....	42
2.3 Αξίες της επιχείρησης / του οργανισμού.....	45
2.4 Καθορισμός στόχων.....	47
2.5 Μελέτη Περίπτωσης.....	50
Μελέτη Περίπτωσης 1 Γαία – GAEA authentic Greek.....	50
Μελέτη Περίπτωσης 2 Όραμα και Στόχοι της Vodafone.....	51
Μελέτη Περίπτωσης 3 Οι Αξίες Μετράνε;.....	51
Μελέτη Περίπτωσης 4 Εταιρικές αξίες των 25 μεγαλύτερων ευρωπαϊκών τραπεζών.....	52
Μελέτη Περίπτωσης 5 Αξιολόγηση παραδειγμάτων δήλωσης οραμάτων.....	53
Μελέτη Περίπτωσης 6 Στόχοι SMART.....	54
Λέξεις-κλειδιά.....	55
Βιβλιογραφία/Αναφορές.....	56
Κεφάλαιο 3.....	59
3. Αξιολόγηση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	59
3.1 Εξωτερικό Μακροπεριβάλλον.....	59
3.1.1 Οικονομικό Περιβάλλον.....	59
3.1.2 Κοινωνικό Περιβάλλον.....	61
3.1.3 Πολιτικό Περιβάλλον.....	63
3.1.4 Νομικό Περιβάλλον.....	63

3.1.5 Φυσικό Περιβάλλον	65
3.1.6 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	67
3.2 Άμεσο Κλαδικό Ανταγωνιστικό Περιβάλλον	67
3.2.1 Βιομηχανική Οργάνωση και το υπόδειγμα Δομή - Συμπεριφορά - Αποδοτικότητα	67
3.2.2 Ελκυστικότητα Βιομηχανίας – Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter.....	71
3.2.3 Ανάλυση Ανταγωνιστών – Στρατηγικές Ομάδες.....	75
3.2.4 Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων	77
3.3 Μελέτη Περίπτωσης.....	79
Μελέτη Περίπτωσης 1 Οι 5 δυνάμεις του Porter στην Apple.....	79
Μελέτη Περίπτωσης 2 Οι 5 δυνάμεις του Porter στην αγορά παραγωγής ενέργειας.....	80
Λέξεις-κλειδιά.....	81
Βιβλιογραφία/Αναφορές	82
Κεφάλαιο 4.....	85
4. Αξιολόγηση Ενδοεπιχειρησιακού Περιβάλλοντος.....	85
4.1 Αξιολόγηση Πόρων και Ικανοτήτων.....	85
4.2 Ανάλυση VRIO – Πόροι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και οργανωσιακά εκμεταλλεύσιμοι.....	87
4.3 Δυναμικές Ικανότητες	89
4.4 Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας.....	90
4.5 Ανάλυση με βάση πρότυπα βέλτιστης πρακτικής – Συγκριτική Προτυποποίηση – benchmarking.....	92
4.6 Ανάλυση του Χαρτοφυλακίου Δραστηριοτήτων	94
4.6.1 Μήτρα της Boston Consulting Group (BCG)	94
4.6.2 Το Υπόδειγμα General Electric.....	96
4.7 Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (Ανάλυση SWOT).....	98
4.8 Μελέτη Περίπτωσης.....	101
Μελέτη Περίπτωσης 1 Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών για την εταιρεία SONY	101
Μελέτη Περίπτωσης 2 Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών για το FACEBOOK	102
Μελέτη Περίπτωσης 3 Spotify.....	103
Θέματα προς συζήτηση	104
Λέξεις-κλειδιά.....	105
Βιβλιογραφία/Αναφορές	106
Κεφάλαιο 5.....	109
5. Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	109
5.1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	109
5.2 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους.....	111
5.1.1 Πηγές ηγεσίας κόστους.....	112
5.1.2 Πλεονεκτήματα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους	113
5.1.3 Κίνδυνοι της στρατηγικής ηγεσίας κόστους	113

5.3 Στρατηγική Διαφοροποίησης	113
5.3.1 Διαφοροποίηση	113
5.3.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης	115
5.3.3 Πλεονεκτήματα της στρατηγικής διαφοροποίησης.....	117
5.3.4 Κίνδυνοι της στρατηγικής διαφοροποίησης.....	117
5.4 Στρατηγική Εστίασης.....	117
5.4.1 Στρατηγική Εστίασης στο χαμηλό κόστος.....	118
5.4.2 Στρατηγική Εστίασης με Διαφοροποίηση.....	118
5.5 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές και Επιχειρήσεις	118
5.6 Εφαρμόζοντας συγχρόνως στρατηγική διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους.....	120
5.7 Στρατηγικό Ρόλοι	121
5.8 Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	123
5.9 Εμπειρική Έρευνα.....	125
5.10 Μελέτη Περίπτωσης.....	127
Μελέτη Περίπτωσης 1 Η στρατηγική ηγεσίας κόστους της Ryanair	127
Μελέτη Περίπτωσης 2 Η στρατηγική διαφοροποίησης της Apple.....	128
Λέξεις-κλειδιά.....	129
Βιβλιογραφία/Αναφορές	130
Κεφάλαιο 6.....	133
6. Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	133
6.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης	133
6.2 Στρατηγική Διείδυσης Αγοράς.....	134
6.3 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων.....	135
6.4 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς	136
6.5 Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων (Diversification)	136
6.6 Στρατηγική Καθετοποιημένης Ολοκλήρωσης	137
6.7 Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης.....	138
6.8 Στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης.....	139
6.9 Κίνητρα διαφοροποίησης δραστηριοτήτων	140
6.10 Συνέπειες διαφοροποίησης δραστηριοτήτων	144
6.11 Συγκέντρωση και Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων.....	145
6.12 Μελέτη Περίπτωσης.....	146
Μελέτη Περίπτωσης 1 Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση του ομίλου IDEAL	146
Μελέτη Περίπτωσης 2 Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς και συσχετισμένης διαφοροποίησης στην αγορά φυτικών γαλακτοκομικών προϊόντων	148
Λέξεις-κλειδιά.....	149
Βιβλιογραφία/Αναφορές	150

Κεφάλαιο 7.....	153
7. Στρατηγικές ανταγωνισμού στο παγκόσμιο περιβάλλον	153
7.1 Λόγοι στρατηγικής επέκτασης εκτός της εγχώριας αγοράς.....	153
7.2 Παγκόσμιες επιχειρήσεις από την ίδρυσή τους.....	154
7.3 Αξιολόγηση των ευκαιριών και απειλών του παγκόσμιου περιβάλλοντος (PEST ανάλυση)	155
7.4 Πηγές Εθνικού Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος – Διαμάντι του Porter	156
7.5 Επιλογή της κατάλληλης εταιρικής στρατηγικής στο παγκόσμιο περιβάλλον	159
7.6 Επιλογή αγορών και Στρατηγικές Εισόδου στο παγκόσμιο περιβάλλον	160
7.6.1 Επιλογή αγορών	160
7.6.2 Στρατηγικές Εισόδου.....	162
7.7 Μελέτη Περίπτωσης.....	167
Μελέτη Περίπτωσης 1 Chipita International S.A.	167
Μελέτη Περίπτωσης 2 Starbucks Στρατηγικές Συμμαχίες και Αδειοδοτήσεις	169
Μελέτη Περίπτωσης 3 Η είσοδος της McDonald’s στην Ινδία	170
Μελέτη Περίπτωσης 4 Η είσοδος της McDonald’s στην Ελλάδα	171
Μελέτη Περίπτωσης 5 Στρατηγική Συμμαχία ΧΗΤΟΣ ABEE - DANONE WATERS.....	171
Μελέτη Περίπτωσης 6 Η διεξόδου της ALUMIL στον κόσμο	172
Λέξεις-κλειδιά.....	173
Βιβλιογραφία/Αναφορές	174
Κεφάλαιο 8.....	175
8. Στρατηγική Καινοτομίας.....	175
8.1 Καινοτομία και οφέλη.....	175
8.2 Είδη Καινοτομίας.....	176
8.2.1 Ανάλογα με το Αντικείμενο της Καινοτομίας	176
8.2.2 Είδη Καινοτομίας Ανάλογα με την Πρωτοτυπία των Αποτελεσμάτων	178
8.2.3 Είδη Καινοτομίας Ανάλογα με τη Στρατηγική	179
8.3 Διαχείριση της στρατηγικής καινοτομίας	181
8.3.1 Τύποι στρατηγικών για την ανάπτυξη καινοτομιών	181
8.3.2 Προκλήσεις της καινοτομίας.....	182
8.4 Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων/Υπηρεσιών.....	184
8.5 Δείκτες Μέτρησης Καινοτομίας.....	186
8.6 Εμπειρικές Έρευνες για τη Σημασία της Καινοτομίας στην Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων	188
8.7 Μελέτη Περίπτωσης.....	190
Μελέτη Περίπτωσης 1 IKEA	190
Μελέτη Περίπτωσης 2 Εικονική Πραγματικότητα	190
Μελέτη Περίπτωσης 3 Το κοινό συναυλίας της Coca-Cola «φόρτιζε» τα όργανα	191
Μελέτη Περίπτωσης 4 Η Wearable τεχνολογία.....	191
Μελέτη Περίπτωσης 5 My Starbucks Idea – Αναζήτηση ιδεών από τους πελάτες.....	192
Μελέτη Περίπτωσης 6 Icehotel.....	193

Λέξεις-κλειδιά.....	194
Βιβλιογραφία/Αναφορές	195
Κεφάλαιο 9.....	199
9. Συγχωνεύσεις Εξαγορές και Στρατηγικές Συμμαχίες	199
9.1 Συγχωνεύσεις Εξαγορές και Στρατηγικές Συμμαχίες	199
9.1.1 Μορφές εξωτερικής μεγέθυνσης.....	200
9.2 Είδη συγχωνεύσεων και εξαγορών	201
9.3 Κίνητρα συγχωνεύσεων και εξαγορών	202
9.3.1 Κίνητρα συγχωνεύσεων για τους ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης που επιθυμούν να την πουλήσουν	203
9.3.2 Κίνητρα συγχωνεύσεων για τους αγοραστές μιας επιχείρησης	205
9.4 Προβλήματα συγχωνεύσεων και εξαγορών	207
9.4.1 Έγκριση ή μη της συγχώνευσης από την Επιτροπή Ανταγωνισμού.....	207
9.4.2 Αύξηση του κόστους της συγχωνευμένης επιχείρησης	207
9.4.3 Δυσκολίες δημιουργίας κλίματος συνεργασίας στη συγχωνευμένη επιχείρηση	208
9.5 Οδηγίες για επιτυχημένες συγχωνεύσεις και εξαγορές.....	208
9.6 Επιτυχία και αποτυχία σε συγχωνεύσεις και εξαγορές	209
9.7 Συγχωνεύσεις και εξαγορές στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα.....	210
9.8 Είδη στρατηγικών συμμαχιών.....	211
9.9 Κίνητρα στρατηγικών συμμαχιών.....	212
9.10 Διαδικασίες στρατηγικών συμμαχιών.....	213
9.11 Μελέτη Περίπτωσης.....	214
Μελέτη Περίπτωσης 1 Τα deals που αλλάζουν τον επιχειρηματικό χάρτη στην αγροδιατροφή στην Ελλάδα.....	214
Μελέτη Περίπτωσης 2 Απόφαση Επιτροπής Ανταγωνισμού	215
Λέξεις-κλειδιά.....	218
Βιβλιογραφία/Αναφορές	220
Κεφάλαιο 10.....	223
10. Στρατηγική στην Πράξη.....	223
10.1 Αξιολόγηση στρατηγικής.....	224
10.2 Οικοδόμηση Οργανισμού για την επιτυχή Υλοποίηση της στρατηγικής	225
10.2.1 Ανάπτυξη πόρων και ικανοτήτων	225
10.2.2 Οργανωτική δομή.....	228
10.2.3 Εταιρική Κουλτούρα.....	230
10.2.4 Πολιτικές, λειτουργικά και πληροφοριακά συστήματα	235
10.2.5 Ηγεσία	238
10.2.6 Το υπόδειγμα 7S της McKinsey.....	242
10.3 Εμπόδια για την υλοποίηση της στρατηγικής αλλαγής.....	244
10.4 Μελέτη Περίπτωσης.....	247

Μελέτη Περίπτωσης 1 Γιατί η Google αναδιοργανώθηκε και μετονομάστηκε σε Alphabet;.....	247
Μελέτη Περίπτωσης 2 Zoom video corporate culture	248
Μελέτη Περίπτωσης 3 Αναδιοργάνωση Facebook και μετονομασία σε Meta.....	249
Λέξεις-κλειδιά.....	250
Βιβλιογραφία/Αναφορές	252
Κεφάλαιο 11.....	257
11. Ανταγωνιστικότητα.....	257
11.1 Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων	257
11.2 Έννοια και θεωρίες ανάλυσης ανταγωνιστικότητας	259
11.2.1 Η θεωρία της Βιομηχανικής Οργάνωσης (IBV - Porter)	259
11.2.2 Η θεωρία των Πόρων	260
11.2.3 Η θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων	260
11.2.4 Οι ικανότητες μάρκετινγκ της επιχείρησης.....	261
11.2.5 Θεωρία της δράσης (ABP).....	261
11.2.6 Βιωσιμότητα, περιβάλλον, διαχείριση ποιότητας.....	262
11.2.7 Συστάδες (Clusters) και ανταγωνιστικότητα	263
11.2.8 Ο Ρόλος του Επιχειρηματία.....	264
11.2.9 Κοινωνικό κεφάλαιο και ανταγωνιστικότητα	265
11.2.10 Οικογενειακή ιδιοκτησία, σύνθεση διοικητικού συμβουλίου.....	266
11.2.11 Ηλικία και μέγεθος επιχείρησης.....	267
11.3 Μέτρηση ανταγωνιστικότητας – Δείκτες.....	267
11.4 Εμπειρικές Έρευνες.....	270
11.4.1 Μέτρηση της ανταγωνιστικότητας των βιομηχανιών τροφίμων και ποτών της ΕΕ.....	270
Λέξεις-κλειδιά.....	275
Βιβλιογραφία/Αναφορές	276

Εισαγωγή

Οι επιταχυνόμενες αλλαγές στην τεχνολογία, η αιφνίδια πανδημία, η κλιματική αλλαγή και πρόσφατα η απειλή της ειρήνης στην Ευρώπη αναδιαμορφώνουν τον κόσμο ταχύτατα και περιγράφουν τις προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν στον 21ο αιώνα. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αντιμετωπίζει δραματικές αλλαγές. Οι ταχύτατοι ρυθμοί εξέλιξης της τεχνολογίας και της πληροφορικής, οι αλλαγές σε οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο, σε συνδυασμό με τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης, έχουν διαμορφώσει ένα πρωτόγνωρο τοπίο ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα αποτελεί σημείο-κλειδί τόσο για την ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης όσο και για την εξελικτική πορεία της οικονομίας στο σύνολό της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων αποτελεί τον στόχο κάθε υγιούς επιχείρησης για την επιβίωση και την ανάπτυξή της. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις, αλλά και να αξιοποιήσουν ευκαιρίες από το ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον, από το εσωτερικό περιβάλλον τους, με τη διοικητική αναδιάρθρωση, και να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν ανταγωνιστικές στρατηγικές, στρατηγικές ανάπτυξης, στρατηγικές παγκοσμιοποίησης, στρατηγικές καινοτομίας και στρατηγικές συμμαχίες, συγχωνεύσεις και εξαγορές.

Το παρόν σύγγραμμα *Στρατηγικές επιχειρήσεων για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος* έχει σκοπό τον συνδυασμό γνώσεων, θεωριών και εμπειρικών ερευνών σχετικά με τους τρόπους και τις μεθόδους που μία επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόσει για την ανάλυση, τον σχεδιασμό, τη διαμόρφωση και την υλοποίηση των στρατηγικών της, καθώς και την ανάλυση μελετών περιπτώσεων με σκοπό να συνδεθεί η θεωρία με την πράξη.

Οι βασικοί στόχοι του βιβλίου αυτού είναι, πρώτον, να εξοικειώσει το αναγνωστικό κοινό με τις θεμελιώδεις έννοιες που αφορούν τις στρατηγικές, τη στρατηγική διοίκηση και το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και, δεύτερον, να βοηθήσει στην κατανόηση και στήριξη του αναγνωστικού κοινού μέσα από μια ολοκληρωμένη και δομημένη προσέγγιση στη στρατηγική ανάλυση, στη διαμόρφωση και στην αξιολόγηση των στρατηγικών και στην οικοδόμηση του κατάλληλου οργανισμού για την υλοποίησή τους στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Με αυτή του την προσέγγιση, το βιβλίο απευθύνεται σε φοιτητές προπτυχιακού και μεταπτυχιακού επιπέδου των πανεπιστημιακών τμημάτων που έχουν συμπεριλάβει στο πρόγραμμα σπουδών τους τα μαθήματα Στρατηγικής, Στρατηγικού Σχεδιασμού, Στρατηγικής Διοίκησης, καθώς και σε στελέχη επιχειρήσεων του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα που δραστηριοποιούνται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθούν στους τομείς της στρατηγικής διοίκησης.

Τα θέματα που θα μελετηθούν στο σύγγραμμα αυτό κατανέμονται σε 11 κεφάλαια. Στα πρώτα τέσσερα κεφάλαια παρουσιάζονται οι γενικές έννοιες της στρατηγικής και του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε συνδυασμό με τη στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Η σημασία της ανάπτυξης μιας σαφούς δήλωσης οράματος και αποστολής, με έμφαση στη σημασία της μετατροπής αυτών σε συγκεκριμένους και αντικειμενικούς στόχους απόδοσης, οι οποίοι θα αντανakλούν τις προσδοκίες της διοίκησης για την απόδοση, τις συνθήκες ανταγωνισμού στον κλάδο και τις δυνατότητες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αποτελεί τη βάση της ανάλυσης της παρούσας κατάστασης. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι έννοιες και τα εργαλεία της αξιολόγησης, πρώτα, του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να διερευνηθούν και να αξιολογηθούν οι πιθανές ευκαιρίες και απειλές στο περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ στη συνέχεια αναλύονται και αξιολογούνται οι πόροι και οι ικανότητες που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση, ενώ δίνεται έμφαση στις στρατηγικές ικανότητες που μπορούν να αναπτυχθούν και να δημιουργήσουν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος της. Τα επόμενα πέντε κεφάλαια εστιάζουν στη διαμόρφωση και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, παρουσιάζοντας και αξιολογώντας τις στρατηγικές ανταγωνισμού, τις στρατηγικές ανάπτυξης, τις στρατηγικές στο παγκόσμιο περιβάλλον, τη στρατηγική καινοτομίας αλλά και τους τρόπους υλοποίησης των παραπάνω στρατηγικών. Το επόμενο κεφάλαιο εστιάζει στην επιλογή της στρατηγικής και τις διαδικασίες υλοποίησής της, ενώ το τελευταίο κεφάλαιο συνδέεται με

όλα τα προηγούμενα και δίνει έμφαση στην έννοια, τις θεωρίες και τη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας, ενώ παρουσιάζει μεγάλο πλήθος από ερευνητικά αποτελέσματα.

Πιο αναλυτικά, στο **πρώτο** κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια και οι διαφορετικές προσεγγίσεις της στρατηγικής, καθώς και τα επίπεδα της στρατηγικής, σε συνδυασμό με την αναγκαιότητα σε κάθε επίπεδο. Το κεφάλαιο επικεντρώνεται στην έννοια και στη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης, η οποία ορίζεται ως μια διασταυρούμενη διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης των αποφάσεων, που επιτρέπουν στους οργανισμούς να καθορίσουν και να επιτύχουν την αποστολή τους και τελικά την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γίνεται αντιληπτή η αναγκαιότητα της συνεχούς εξέλιξης της στρατηγικής λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών στο παγκόσμιο περιβάλλον. Στόχος, λοιπόν, είναι να αναγνωριστούν τα είδη των ανταγωνιστικών στρατηγικών που μπορούν να προσφέρουν στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τόσο εστιάζοντας στην προσφορά αξίας προς τον πελάτη όσο και στην επίτευξη εξαιρετικής απόδοσης για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Στο **δεύτερο** κεφάλαιο δίνεται έμφαση στη χάραξη της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης μιας επιχείρησης / ενός οργανισμού μέσα από την ανάπτυξη ενός σαφούς στρατηγικού οράματος, που θα εμπνεύσει όλους τους ενδιαφερομένους, και μιας δήλωσης αποστολής, που θα περικλείει τόσο τον σκοπό όσο και τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής τονίζεται η σημασία της μετατροπής του οράματος σε συγκεκριμένους, αντικειμενικούς στόχους απόδοσης, οι οποίοι θα αντανakλούν τις προσδοκίες της διοίκησης για την απόδοση, τις συνθήκες ανταγωνισμού στον κλάδο και τις δυνατότητες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το κεφάλαιο εισάγει τους φοιτητές στις καίριες έννοιες των χρηματοοικονομικών έναντι των στρατηγικών στόχων, ενώ εξηγεί πώς οι αντικειμενικοί, καλά διατυπωμένοι στόχοι που είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί και είναι συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα, δίνουν μια σαφή κατεύθυνση για λογικό σχεδιασμό και εφαρμογή δράσης.

Η αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης παρουσιάζεται στο **τρίτο** κεφάλαιο. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την επιβίωσή της, την εκμετάλλευση ευκαιριών και τη διαχείριση απειλών. Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος (PESTLE analysis) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση της επίδρασης των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών, νομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων στην επιχείρηση και των πιθανών αλλαγών που αυτή πρέπει να λάβει υπόψη της. Η ανάλυση της δομής και λειτουργίας των βιομηχανικών κλάδων και αγορών, με στόχο την αποτελεσματικότητα και τη δυναμική τους αναπτύσσονται μέσω του υποδείγματος της βιομηχανικής οργάνωσης. Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, από την άλλη, μέσω του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter, είναι εξαιρετικά χρήσιμη για την κατανόηση της ελκυστικότητας κάποιων κλάδων και την αναγνώριση απειλών που μπορεί να προέλθουν από ανταγωνιστές. Η ανάλυση των ανταγωνιστών μέσω της συμπεριφοράς και των προτιμήσεών τους στο παρελθόν παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για την πρόβλεψη των επόμενων κινήσεων και την εξουδετέρωσή τους στην αγορά. Τέλος, με την ανάλυση των βασικών στρατηγικών ομάδων του κλάδου, η επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει τις ομάδες με επιχειρήσεις που έχουν παρόμοιες ανταγωνιστικές στρατηγικές προσεγγίσεις και θέσεις στην αγορά, και άρα ποιες από αυτές είναι πιο κοντά ή μακριά από την ίδια ή και ποιες ομάδες είναι λιγότερο ή περισσότερο ελκυστικές.

Στο **τέταρτο** κεφάλαιο αναλύονται οι έννοιες των πόρων, ικανοτήτων και των στρατηγικών ικανοτήτων σε μια επιχείρηση, ενώ δίνεται έμφαση στις στρατηγικές ικανότητες που μπορούν να δημιουργήσουν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάς της. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο αυτό αξιολογείται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου του συνόλου των πόρων και των ικανοτήτων της, σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας. Για την αξιολόγηση των ικανοτήτων της επιχείρησης, ως προς το αν αποτελούν βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρουσιάζεται η ανάλυση VRIO. Η ανάλυση αυτή είναι ένα μεθοδολογικό πλαίσιο, που στηρίζεται τόσο στον ορισμό των πόρων και ικανοτήτων όσο και στις βασικές υποθέσεις της θεωρίας Πόρων και Ικανοτήτων. Τα κριτήρια του πολύτιμου και της σπανιότητας καθορίζουν κατά πόσο ένας πόρος ή μια ικανότητα μπορεί να στηρίξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα κριτήρια της μη δυνατότητας μίμησης και της ύπαρξης κατάλληλης οργάνωσης για την εκμετάλλευση των ικανοτήτων, καθορίζουν το κατά πόσο αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να είναι βιώσιμο. Η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα μπορούσε να προκύψει από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση συντονίζει και διαχειρίζεται τις διασυνδέσεις που υπάρχουν μεταξύ των λειτουργιών της δικής της αλυσίδας αξίας. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται μεταξύ άλλων, η ανάλυση της αλυσίδας αξίας που αποτελεί ένα υπόδειγμα για την κατανόηση της φύσης και της προέλευσης των δεξιοτήτων και των πόρων της

επιχείρησης ως βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, η ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών (SWOT) και η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking), σε συνδυασμό με την ανάλυση του προϊόντικού χαρτοφυλακίου, αναλύονται ως τα κύρια εργαλεία με βάση τα οποία οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν και αξιολογούν τις στρατηγικές ικανότητες που μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο **πέμπτο** κεφάλαιο αναλύονται οι ανταγωνιστικές στρατηγικές για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι στρατηγικές που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της, συνδέονται άρρηκτα με την προσφορά μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη. Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να δώσει μεγαλύτερη αξία στον πελάτη παρέχοντάς του ένα ποιοτικό προϊόν σε χαμηλότερη τιμή ή έναν συνδυασμό χαρακτηριστικών και υπηρεσιών σε χαμηλή τιμή, δηλαδή να στοχεύσει στην ηγεσία κόστους. Κάποια άλλη επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει στη στρατηγική της διαφοροποίησης, δηλαδή στην παροχή αξίας στον πελάτη που συνδέεται με μοναδικά γνωρίσματα προϊόντος, τα οποία ένα ευρύ φάσμα πελατών βρίσκει ελκυστικά και είναι διατεθειμένοι να τα πληρώσουν. Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη στρατηγική της εστίασης, δηλαδή να ανακαλύψει και να αξιοποιήσει ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από ό,τι οι ανταγωνιστές της. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται αναλυτικά οι τρεις αυτές στρατηγικές καθώς και η κριτική που υπάρχει στη διεθνή βιβλιογραφία, ενώ συνδυάζονται και με τη μέθοδο του στρατηγικού ρολογιού όπου εντοπίζονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά των στρατηγικών δημιουργίας αξίας. Αναλύονται οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και παρουσιάζονται αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας στην Ελλάδα, καθώς και μελέτες περιπτώσεων.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης παρουσιάζονται εκτενώς στο **έκτο** κεφάλαιο. Οι επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα οι μεγάλες, επιδιώκουν την επέκταση του εύρους των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων, της γεωγραφικής επέκτασης ή της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων (diversification) των επιχειρήσεών τους σε τελείως διαφορετικά προϊόντα (διακλαδική). Τα κίνητρα για τη στρατηγική ανάπτυξης φαίνεται να συνδέονται με τη στόχευση των επιχειρήσεων για αύξηση ή σταθεροποίηση του ρυθμού μεγέθυνσής τους, για μείωση του κινδύνου αποτυχίας, για μετάβαση σε περιοχές δραστηριοτήτων με υψηλά κέρδη, για εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και, τελικά, για την επίτευξη της εφαρμογής μονοπωλιακών στρατηγικών. Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται ο πίνακας ανάπτυξης προϊόντος/αγοράς του Ansoff και συγκεκριμένα οι στρατηγικές κατευθύνσεις της διεξόδου αγοράς, της ανάπτυξης αγοράς, της ανάπτυξης προϊόντος και της διαφοροποίησης (diversification) των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων σε διαφορετικά προϊόντα. Για τις επιχειρήσεις, η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων μπορεί να επιτευχθεί με την επέκταση σε σχετικά προϊόντα, τη (γεωγραφική) επέκταση σε νέες αγορές και την επέκταση σε τελείως διαφορετικά προϊόντα (διακλαδική). Η επιχείρηση μπορεί επίσης να ακολουθήσει την οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση, με την επέκταση σε διαφορετικά στάδια του συστήματος αξίας. Οι έννοιες και οι διαφορές της συσχετισμένης και ασυσχέτιστης διαφοροποίησης αναλύονται στη συνέχεια. Τα κίνητρα που εξηγούν τους λόγους που μια επιχείρηση επιδιώκει την εφαρμογή της στρατηγικής ανάπτυξης καθώς και οι συνέπειες της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων στον ανταγωνισμό με την εφαρμογή μονοπωλιακών πρακτικών αναπτύσσονται αναλυτικά. Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζονται μελέτες περιπτώσεων διαφοροποίησης δραστηριοτήτων.

Στο **έβδομο** κεφάλαιο αναλύονται οι στρατηγικές ανταγωνισμού στο παγκόσμιο περιβάλλον. Για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της βιώσιμης ανάπτυξής της, η εταιρεία αξιολογεί το εξωτερικό της περιβάλλον παράλληλα με τους ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και των αναγκών του παγκόσμιου καταναλωτή. Οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης ανατρέπουν τους όρους του ανταγωνισμού στις τοπικές αγορές και άρα αποτελούν απειλή αλλά και ταυτόχρονη ευκαιρία για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σε μέρη της παγκόσμιας αγοράς. Στο κεφάλαιο αυτό θα αξιολογηθούν οι κύριοι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ανταγωνιστούν στο παγκόσμιο περιβάλλον, σε συνδυασμό με την αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών του παγκόσμιου περιβάλλοντος, ενώ θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στα πιθανά εθνικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που υπάρχουν μέσω της ανάλυσης του Διαμαντιού του Porter. Στη συνέχεια του κεφαλαίου παρουσιάζονται αναλυτικά οι στρατηγικές αξιολόγησης των διαφορών της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των χωρών και των περιοχών, των χαρακτηριστικών των αγορών (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον), της απόστασης από τη χώρα προέλευσης, της κατάλληλης παγκόσμιας στρατηγικής που θα επιλεγεί όπως και των τρόπων εισόδου στην κάθε αγορά.

Στο **όγδοο** κεφάλαιο παρουσιάζεται η στρατηγική καινοτομίας. Η στρατηγική καινοτομίας είναι απαραίτητη για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης, αφού οι αλλαγές στις προτιμήσεις του καταναλωτή μπορεί να είναι ραγδαίες, οι αλλαγές του τεχνολογικού, κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος είναι δραστικές, ο κύκλος ζωής του προϊόντος μπορεί να μειώνεται, ενώ ταυτόχρονα να παρατηρείται είσοδος νέων προϊόντων από τον εγχώριο και ξένο ανταγωνισμό. Η εταιρεία, λοιπόν, οφείλει να επενδύει στη στρατηγική της καινοτομίας και να προσφέρει καινοτόμα προϊόντα και καινοτόμες υπηρεσίες στους πελάτες της. Παράλληλα, πολλοί είναι αυτοί που αναγνωρίζουν επίσης τη σημασία της τεχνολογικής καινοτομίας στην υψηλή απόδοση μιας εταιρείας (Freeman, 1982· Porter, 1985· Prajogo & Hog, 2008· Vlachvei & Notta, 2016). Με την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου οι φοιτητές θα είναι σε θέση να κατανοούν τα είδη της καινοτομίας και τη διαχείριση της στρατηγικής της καινοτομίας, να συζητούν τους παράγοντες που εμποδίζουν την ανάπτυξη, να αξιολογούν τους λόγους αποτυχίας των νέων προϊόντων και να συζητούν πάνω στους δείκτες μέτρησης της καινοτομίας. Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζονται εμπειρικές έρευνες για τη Σημασία της Καινοτομίας στην Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων.

Σε συνέχεια του προηγούμενου κεφαλαίου, το **ένατο** κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στις μεθόδους υλοποίησης της εξωτερικής μεγέθυνσης μιας επιχείρησης. Οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν τις συνηθέστερες μεθόδους υλοποίησης της εξωτερικής μεγέθυνσης μιας επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής σε σχέση με την εσωτερική μεγέθυνση είναι η ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή επίτευξη του στόχου της ανάπτυξης χωρίς την προσθήκη επιπλέον δυναμικότητας παραγωγής στον κλάδο όπου λειτουργεί. Η εξωτερική μεγέθυνση δεν στέφεται πάντα με επιτυχία. Είναι μεγάλες οι δυσκολίες της ενοποίησης διαφορετικών επιχειρήσεων που μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία. Με την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου οι φοιτητές θα είναι σε θέση να κατανοούν την έννοια και τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής μεγέθυνσης, να ξεχωρίζουν τα είδη συγχωνεύσεων και εξαγορών και να αξιολογούν τα κίνητρα των συγχωνεύσεων και εξαγορών τόσο για τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων που επιθυμούν να πουλήσουν/εξαγοραστούν όσο και των επιχειρηματιών που επιθυμούν να εξαγοράσουν. Οι προϋποθέσεις επιτυχίας και αποτυχίας των συγχωνεύσεων και εξαγορών και τα προβλήματα αλλά και οδηγίες για επιτυχημένες συγχωνεύσεις και εξαγορές αναλύονται στο παρόν κεφάλαιο. Τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών, τα κίνητρα των στρατηγικών συμμαχιών και οι διαδικασίες των στρατηγικών συμμαχιών ολοκληρώνουν την παρουσίαση των μεθόδων υλοποίησης εξωτερικής μεγέθυνσης. Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζονται μελέτες περιπτώσεων σχετικά με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές.

Το **δέκατο** κεφάλαιο πραγματεύεται τη διαδικασία επιλογής και υλοποίησης της στρατηγικής, που είναι ένα έργο περίπλοκο και απαιτεί ομαδική προσπάθεια και προσαρμοστικότητα στις συνθήκες. Στην αρχή του κεφαλαίου αναλύονται τα κριτήρια αξιολόγησης των προτεινόμενων εναλλακτικών στρατηγικών με βάση τα υποδείγματα Rumelt και SAFe, και οι παράγοντες που θα οδηγήσουν στην οικοδόμηση ενός οργανισμού έτοιμου για την επιτυχή υλοποίηση της προτεινόμενης στρατηγικής. Για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής απαιτείται η στελέχωση του οργανισμού με τους κατάλληλους ανθρώπους που θα είναι ικανοί να εκτελέσουν τη στρατηγική, η ανάπτυξη των κατάλληλων πόρων και δυναμικών ικανοτήτων, η ύπαρξη μιας οργανωσιακής δομής που θα υποστηρίξει τη στρατηγική, οι κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες σε συνδυασμό με την ύπαρξη των κατάλληλων λειτουργικών και πληροφοριακών συστημάτων που θα διευκολύνουν την υλοποίηση της στρατηγικής. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την εξέταση του ρόλου της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και της σημασίας άσκησης ισχυρής εταιρικής ηγεσίας, καθώς και με την ανάλυση των πιθανών παραγόντων που εμποδίζουν την ικανότητα των οργανισμών να εφαρμόσουν τη στρατηγική αλλαγή.

Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αποτελεί αντικείμενο συζήτησης στη βιβλιογραφία τις τελευταίες δεκαετίες, με μεγαλύτερη έμφαση στην οικονομική και κοινωνική σημασία της και λιγότερο στους παράγοντες που την καθορίζουν. Στο **ενδέκατο** κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι θεωρίες και τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, καθώς και οι δείκτες ανταγωνιστικότητας. Συγκεκριμένα, προσεγγίζεται η έννοια της ανταγωνιστικότητας με βάση: (α) τη θεωρία της βιομηχανικής οργάνωσης, (β) τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης, (γ) τη θεωρία των δυναμικών δυνατοτήτων, (δ) την προσέγγιση των δυνατοτήτων του μάρκετινγκ της επιχείρησης, (ε) την προσέγγιση της αιφορικής και περιβαλλοντικής διαχείρισης, (στ) τη θεωρία των συστάδων, (ζ) τον ρόλο του επιχειρηματία, (η) την ιδιοκτησιακή κατάσταση και τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, (θ) τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης σε σχέση με το μέγεθος και την ηλικία της και (ι) το κοινωνικό κεφάλαιο. Στη συνέχεια, αναπτύσσονται οι τρόποι και τα κριτήρια μέτρησης της ανταγωνιστικότητας. Στο τέλος του

κεφαλαίου παρουσιάζονται εμπειρικές έρευνες μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων των κλάδων τροφίμων και ποτών της Ελλάδας και της ΕΕ.

Το κάθε κεφάλαιο περιλαμβάνει σαφείς ορισμούς των βασικών εννοιών (λέξεις-κλειδιά), για να ενισχύσει την κατανόηση βασικών εννοιών στρατηγικής από τους φοιτητές, και ενσωματώνει πρόσφατα παραδείγματα και αποτελέσματα ερευνών. Στο τέλος κάθε κεφαλαίου παρατίθενται ένας ικανοποιητικός αριθμός μελετών περίπτωσης (case studies), καθώς και θέματα προς συζήτηση, που έχουν στόχο την καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι γνώσεις που θα αποκτηθούν στο βιβλίο αυτό μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην πράξη.

Κλείνοντας, είμαστε υπόχρεοι σε πολλούς ακαδημαϊκούς καθηγητές που μας ενέπνευσαν, και η έρευνα και γραφή των οποίων έχουν ανοίξει νέους δρόμους σκέψης και έχουν απογειώσει το γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Τέλος, θέλουμε να ευχαριστήσουμε όλους του φοιτητές μας, προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς, που τα τελευταία χρόνια δουλέψαμε και συζητήσαμε μαζί πολλές από τις μελέτες περίπτωσης που παρουσιάζονται στο βιβλίο αυτό, και βοήθησαν με τις παρατηρήσεις τους, τα σχόλιά τους και το ενδιαφέρον τους τον εμπλουτισμό και τη βελτίωση αυτού του βιβλίου. Τα όποια λάθη και παραλείψεις υπάρχουν βαρύνουν φυσικά τις συγγραφείς.

Ευχόμαστε σε όλους τους αναγνώστες, φοιτητές και στελέχη επιχειρήσεων καλή ανάγνωση αλλά και καλή εφαρμογή όλων των στρατηγικών που αναλύονται στο βιβλίο.

*Ουρανία Νόττα
Ασπασία Βλάχβη*

Κεφάλαιο 1

1. Στρατηγική και Στρατηγικό Πλεονέκτημα

«Εάν η αξιολόγηση της στρατηγικής δεν γίνει σοβαρά και συστηματικά και εάν οι στρατηγοί δεν είναι πρόθυμοι να δράσουν με βάση τα αποτελέσματα, η ενέργεια θα εξαντληθεί για την άμυνα του χθες».

Peter Drucker

Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται η έννοια και οι διαφορετικές προσεγγίσεις της στρατηγικής, καθώς και τα επίπεδα της στρατηγικής σε συνδυασμό με την αναγκαιότητα σε κάθε επίπεδο. Το κεφάλαιο επικεντρώνεται στην έννοια και στη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης, η οποία ορίζεται ως μια διασταυρούμενη διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης των αποφάσεων, που επιτρέπουν στους οργανισμούς να καθορίσουν και να επιτύχουν την αποστολή τους και, τελικά, την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γίνεται αντιληπτή η αναγκαιότητα της συνεχούς εξέλιξης της στρατηγικής λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών στο παγκόσμιο περιβάλλον. Στόχος, λοιπόν, είναι να αναγνωριστούν τα είδη των ανταγωνιστικών στρατηγικών που μπορούν να προσφέρουν στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τόσο εστιάζοντας στην προσφορά αξίας προς τον πελάτη όσο και στην επίτευξη εξαιρετικής απόδοσης για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Προαπαιτούμενη γνώση

Για να αντιληφθεί καλύτερα το κεφάλαιο αυτό ο αναγνώστης, θα πρέπει να κατέχει γνώσεις που καλύπτουν θέματα και πτυχές οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων.

1.1 Έννοια της Στρατηγικής

Ο ορισμός της στρατηγικής δεν είναι απλός. Η στρατηγική είναι μια σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές διαδικασίες και δραστηριότητες μέσα σε έναν οργανισμό.

Η ετυμολογία της λέξη «στρατηγική» προέρχεται από τη λέξη «στρατός» και «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Έτσι, η αρχική της σημασία προέρχεται από τη στρατιωτική ηγεσία που είναι απαραίτητη για την επίτευξη της νίκης στον πόλεμο. Οι στρατηγοί χρειαζόταν πάντα να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις κατά τη διεξαγωγή πολέμων. Η μεταφορά του πολέμου παρομοιάζει τους ηγέτες επιχειρήσεων με στρατιωτικούς ηγέτες, οι οποίοι καθοδηγούν στρατηγικά αυτούς που οδηγούν προς την επιτυχία, στη μάχη του ανταγωνισμού της αγοράς.

«Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων».

Chandler (1962: 13).

Στρατηγική σύμφωνα με τον George Steiner

Ο George Steiner, καθηγητής Διοίκησης Επιχειρήσεων, θεωρείται βασικό πρόσωπο στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο Steiner (1979) σημειώνει ότι η στρατηγική μπήκε στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ ως ένας τρόπος αναφοράς σε αυτό που κάνει κανείς για να αντιμετωπίσει τις πραγματικές ή τις προβλεπόμενες κινήσεις του ανταγωνιστή. Ο Steiner επισημαίνει, επίσης, πως δεν υπάρχει μεγάλη συμφωνία ως προς την έννοια της στρατηγικής στον κόσμο των επιχειρήσεων. Μερικοί από τους ορισμούς που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

«Στρατηγική είναι αυτό που κάνει η ανώτατη διοίκηση και έχει μεγάλη σημασία για τον οργανισμό».

«Η στρατηγική αναφέρεται σε βασικές κατευθυντήριες αποφάσεις, δηλαδή σε σκοπούς και αποστολές».

«Η στρατηγική αποτελείται από τις σημαντικές ενέργειες που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση αυτών των κατευθύνσεων».

«Η στρατηγική απαντά στο ερώτημα: Τι πρέπει να είναι ο οργανισμός στην πράξη;»

«Η στρατηγική απαντά στην ερώτηση: Ποιοι είναι οι στόχοι που επιδιώκει ο οργανισμός και πρέπει να πετύχει;»

Στρατηγική σύμφωνα με τον Kenneth Andrews

Στο βιβλίο του *The Concept of Corporate Strategy*, ο Andrews (1980: 18) παρουσιάζει αυτό τον εκτενή ορισμό της στρατηγικής:

«Η εταιρική στρατηγική είναι το πρότυπο των αποφάσεων σε μια εταιρεία που καθορίζει και αποκαλύπτει τους στόχους, τους σκοπούς, παράγει τις κύριες πολιτικές και τα σχέδια για την επίτευξη αυτών των στόχων και καθορίζει το εύρος των εργασιών τις οποίες πρόκειται η εταιρεία να επιδιώξει, το είδος της οικονομικής και ανθρώπινης οργάνωσης που είναι ή επιθυμεί να είναι, και τη φύση της οικονομικής και μη οικονομικής συνεισφοράς που προτίθεται να κάνει στους μετόχους, τους υπαλλήλους της, τους πελάτες και την κοινωνία».

Ο Andrews κάνει επίσης μια διάκριση μεταξύ της «εταιρικής στρατηγικής», η οποία καθορίζει τις επιχειρήσεις τις οποίες μια εταιρεία θα ανταγωνιστεί, και της «επιχειρηματικής στρατηγικής», η οποία καθορίζει τη βάση του ανταγωνισμού για μια δεδομένη επιχείρηση. Έτσι, προέβλεψε και τη «θέση» ως μιας μορφής στρατηγικής. Η στρατηγική ως βάση για τον ανταγωνισμό μάς φέρνει σε έναν άλλο καθηγητή του Harvard Business School, τον Michael Porter, τον αδιαμφισβήτητο γκουρού της ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Στρατηγική σύμφωνα με τον Michael Porter

Ο Porter (1996) σε ένα άρθρο του στο Harvard Business Review και στο βιβλίο του *Competitive Strategy* (1985: 64) υποστηρίζει ότι η ανταγωνιστική στρατηγική είναι «το να είσαι διαφορετικός». Προσθέτει: «Σημαίνει σκόπιμα να επιλέγεις ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων, για να προσφέρεις ένα μοναδικό μείγμα αξίας». Εν συντομία, ο Porter υποστηρίζει ότι η στρατηγική αφορά την ανταγωνιστική θέση, τη διαφοροποίηση στα μάτια του πελάτη, την προσθήκη αξίας μέσω ενός συνδυασμού δραστηριοτήτων διαφορετικών από αυτές που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές.

Στο προηγούμενο βιβλίο του, ο Porter (1980) ορίζει την ανταγωνιστική στρατηγική ως «έναν συνδυασμό των σκοπών (στόχων) για τους οποίους αγωνίζεται η επιχείρηση και των μέσων (πολιτικών) με τα οποία επιδιώκει να φτάσει εκεί». Έτσι, ο Porter φαίνεται να ασπάζεται τη στρατηγική και ως σχέδιο και ως θέση.

Στρατηγική σύμφωνα με τον Kerper-Tregoe

Οι Benjamin Tregoe και John Zimmerman (1980: 17), της εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων Kerper-Tregoe Inc., ορίζουν τη στρατηγική ως «το πλαίσιο που καθοδηγεί εκείνες τις επιλογές που καθορίζουν τη φύση και την κατεύθυνση ενός οργανισμού». Τελικά, αυτό συνοψίζεται στην επιλογή προϊόντων (ή υπηρεσιών) για τις αγορές στις οποίες θα τα προσφέρουμε. Οι Tregoe και Zimmerman παροτρύνουν τα στελέχη να βασίσουν αυτές τις

αποφάσεις σε μία μόνο «κινητήρια δύναμη» της επιχείρησης. Αν και υπάρχουν εννέα πιθανές κινητήριες δυνάμεις, μόνο μία μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για τη στρατηγική για μια δεδομένη επιχείρηση. Οι εννέα πιθανές κινητήριες δυνάμεις παρατίθενται παρακάτω:

1) Προσφερόμενα προϊόντα, 2) Παραγωγική ικανότητα, 3) Φυσικοί πόροι, 4) Ανάγκες της αγοράς, 5) Τρόπος πώλησης, 6) Μέγεθος/ανάπτυξη, 7) Τεχνολογία, 8) Τρόπος διανομής, 9) Επιστροφή/κέρδος.

Φαίνεται ότι οι Tregoe και Zimmerman (1980) έχουν τη θέση ότι η στρατηγική είναι ουσιαστικά θέμα προοπτικής.

Στρατηγική σύμφωνα με τον Henry Mintzberg

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1987) και τη θεωρία των 5 Ps, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως σχέδιο (Plan), ως τέχνασμα (Ploy), ως θέση (Position), ως πρότυπο (Pattern) και ως προοπτική (Perspective). Καθένας από αυτούς τους πέντε τρόπους σκέψης είναι απαραίτητος για την κατανόηση της στρατηγικής, αλλά κανένας μόνος του δεν αρκεί για να κατανοηθεί πλήρως η έννοια. Καθένα από τα 5 Ps είναι μια διαφορετική προσέγγιση στη στρατηγική. Κατανοώντας κάθε P, μπορεί να αναπτυχθεί μια ισχυρή επιχειρηματική στρατηγική που εκμεταλλεύεται πλήρως τα πλεονέκτημα της δύναμης και των ικανοτήτων του οργανισμού.

Η στρατηγική ως σχέδιο (Plan): Η στρατηγική ως σχέδιο είναι ένα είδος δράσης που έχει προηγουμένως προετοιμαστεί, συνειδητά και σκόπιμα αναπτυχθεί ή σχεδιαστεί, ένα σύνολο οδηγιών, για να αντιμετωπιστεί μια δεδομένη κατάσταση. Ως σχέδιο, μια στρατηγική μπορεί, επίσης, να είναι πρόσχημα αλλά και ένας συγκεκριμένος ελιγμός, που σκοπό έχει να εξαπατήσει τον αντίπαλο ή τους ανταγωνιστές. Ο σχεδιασμός είναι ουσιαστικό μέρος της διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής.

Η στρατηγική ως τέχνασμα (Ploy): Ο Mintzberg (2004) δηλώνει ότι ο οργανισμός, προκειμένου να πετύχει τους στόχους του και να υπερέχει των ανταγωνιστών του, μπορεί να σχεδιάζει τρόπους ώστε να διαταράξει, να αποτρέψει, να αποθαρρύνει ή να αναστείλει με οποιονδήποτε άλλον τρόπο την επιρροή τους ή να προκαταβάλει την αντίδρασή τους ή να μειώσει την πιθανότητα αντιπάλων από τους ανταγωνιστές. Όλα τα παραπάνω μπορεί να είναι μέρος μιας στρατηγικής. Εδώ μπορεί η στρατηγική να είναι τέχνασμα, καθώς και παιχνίδι. Η θεωρία παιγνίων αποτελεί ένα παράδειγμα στρατηγικής σκέψης, όπου η στρατηγική ως τέχνασμα βοηθά στην αποτύπωση της κατάστασης.

Η στρατηγική ως πρότυπο (Pattern): Η στρατηγική ως πρότυπο είναι μια σκόπιμη ή μη ροή ενεργειών και συμπεριφορών. Για τον σκοπό αυτό, αντανακλά τη στρατηγική που ο οργανισμός υιοθετεί αποτελεσματικά. Ακολουθώντας αυτή τη γραμμή σκέψης, ο Mintzberg (1987) εμβαθύνει περαιτέρω την ανάλυσή του ως προς τη σύγκριση και τη διάκριση της στρατηγικής ως σχέδιο και ως πρότυπο. Η στρατηγική ως σχέδιο μπορεί να προγραμματίζεται, αλλά τελικά να μην επιτυγχάνεται, ενώ μπορεί να προκύψουν και να παραμείνουν πρότυπα απαρατήρητα. Τα σχέδια μπορεί να μην πραγματοποιηθούν, ενώ οι στρατηγικές ως πρότυπα μπορεί να εμφανίζονται χωρίς προκατάληψη. Θα μπορούσε κάποιος να πει πως η στρατηγική θα προκύψει από τους ίδιους τους ανθρώπους και τις δράσεις τους και όχι από τα σχέδιά τους. Αν κάποιος επρόκειτο να ονομάσει τη στρατηγική ως σχέδιο, ως την επιδιωκόμενη στρατηγική και τη στρατηγική ως πρότυπο, ως την επιτευχθείσα στρατηγική, θα μπορούσε κανείς να διακρίνει σκόπιμες (deliberate) στρατηγικές όπου οι προηγούμενες προθέσεις αντιμετωπίστηκαν μέσω αναδυόμενων (emergent) στρατηγικών, των οποίων τα πρότυπα αναπτύσσονται απουσία προθέσεων.

Η στρατηγική ως θέση (Position): Η στρατηγική ως θέση αντανακλά αποφάσεις για την προσφορά συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε συγκεκριμένες αγορές. Είναι ο τρόπος με τον οποίο τοποθετείται ένας οργανισμός στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, λειτουργώντας ως εναρμονιστικός μοχλός μεταξύ της οργάνωσης και του περιβάλλοντος, δηλαδή μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι η προοπτική είναι προς τα έξω, επιδιώκοντας να τοποθετήσει την εταιρεία στο περιβάλλον. Η επιχείρηση βρίσκει ένα μέρος του περιβάλλοντος στο οποίο η εταιρεία βρίσκει τη θέση της για να επιβιώσει σε περιβάλλον αβεβαιότητας ή για να κυριαρχήσει στην αγορά.

Η στρατηγική ως προοπτική (Perspective): Όσον αφορά τη στρατηγική ως προοπτική, σε αντίθεση με την προηγούμενη άποψη, η προοπτική εστιάζει προς τα μέσα, στην πραγματικότητα που υπάρχει στο μυαλό των σχεδιαστών της στρατηγικής, στο όραμα, στην ιδεολογία, στις αξίες και αντιλήψεις. Το περιεχόμενο δεν

συνίσταται μόνο σε μια επιλεγμένη θέση αλλά μάλλον σε μια ριζωμένη προοπτική αντίληψης του κόσμου. Από αυτή την άποψη, η στρατηγική αντιπροσωπεύει για τον οργανισμό ό,τι αντιπροσωπεύει η προσωπικότητα για το άτομο. Με αυτή την έννοια, η στρατηγική είναι μια προοπτική που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού μέσα από τις προθέσεις τους και τις ενέργειές τους.

Στρατηγική σύμφωνα με τον Michel Robert

Ο Michel Robert (1993) έχει παρόμοια άποψη για τη στρατηγική στο βιβλίο *Strategy Pure & Simple*, όπου υποστηρίζει ότι τα πραγματικά ζητήματα είναι η «στρατηγική διαχείριση» και η «στρατηγική σκέψη». Για τον Robert, αυτό συνοψίζεται σε αποφάσεις που σχετίζονται με τέσσερις παράγοντες:

1. Προϊόντα και υπηρεσίες.
2. Τμήματα αγοράς.
3. Πελάτες.
4. Γεωγραφικές περιοχές.

Όπως οι Tregoe και Zimmerman (1980), ο Robert (1993) ισχυρίζεται ότι οι αποφάσεις σχετικά με προϊόντα και υπηρεσίες προς προσφορά, με τους πελάτες που πρέπει να εξυπηρετηθούν, την αγορά, τα τμήματα στα οποία θα δραστηριοποιηθούν και τις γεωγραφικές περιοχές δραστηριοτήτων, θα πρέπει να γίνουν με βάση μια ενιαία «κινητήρια δύναμη». Και πάλι, όπως οι Tregoe και Zimmerman, ο Robert ισχυρίζεται ότι υπάρχουν πολλές πιθανές κινητήριες δυνάμεις, αλλά μόνο μία μπορεί να είναι η βάση για τη στρατηγική. Οι 10 κινητήριες δυνάμεις που αναφέρονται από τον Robert είναι (1993: 41):

1) Προϊόν-υπηρεσία, 2) Μέθοδος πωλήσεων-μάρκετινγκ, 3) Χρήστης-πελάτης, 4) Μέθοδος διανομής, 5) Τύπος αγοράς, 6) Φυσικοί πόροι, 7) Παραγωγική ικανότητα, 8) Μέγεθος/ανάπτυξη, 9) Τεχνολογία, 10) Απόδοση/κέρδος.

Στρατηγική σύμφωνα με τους Treacy και Wiersema

Η ιδέα του περιορισμού της βάσης στην οποία θα μπορούσε να διαμορφωθεί η στρατηγική έχει μεταφερθεί ένα βήμα παραπέρα από τους Michael Treacy και Fred Wiersema (1994), συγγραφείς του “The Discipline of Market Leaders”. Στο άρθρο τους οι Treacy και Wiersema (1993) ισχυρίζονται ότι οι εταιρείες επιτυγχάνουν ηγετικές θέσεις περιορίζοντας, όχι διευρύνοντας, την επιχειρηματική τους εστίαση. Θεωρούν τρεις «κλάδους αξίας» που μπορούν να χρησιμεύσουν ως βάση για τη στρατηγική: λειτουργική αριστεία, οικειότητα πελατών και ηγεσία προϊόντος. Όπως και με τις κινητήριες δυνάμεις, μόνο ένας από αυτούς τους κλάδους αξίας μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση της στρατηγικής. Οι τρεις αξίες των Treacy και Wiersema ορίζονται συνοπτικά παρακάτω: **Λειτουργική αρτιότητα:** Η στρατηγική βασίζεται στην παραγωγή και παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών. Ο στόχος είναι η επιχείρηση να ηγηθεί του κλάδου όσον αφορά την τιμή και την ευκολία. **Στενή σχέση με τους πελάτες:** Η στρατηγική βασίζεται στην προσαρμογή και τη διαμόρφωση προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε να ταιριάζουν σε έναν ολοένα και πιο ακριβή ορισμό του πελάτη. Ο στόχος είναι η μακροπρόθεσμη πίστη πελατών και το μακροπρόθεσμο όφελος των πελατών. **Ηγεσία Προϊόντος:** Η στρατηγική βασίζεται στην παραγωγή μιας συνεχούς ροής προϊόντων και υπηρεσιών τελευταίας τεχνολογίας. Στόχος είναι η γρήγορη εμπορευματοποίηση νέων ιδεών. Καθένας από τους τρεις κλάδους αξίας έχει διαφορετικές απαιτήσεις. Η λειτουργική αρτιότητα συνεπάγεται παγκόσμιας κλάσης μάρκετινγκ, κατασκευή και διαδικασίες διανομής. Η Οικειότητα Πελατών προτείνει να μένουν οι επιχειρήσεις κοντά στον πελάτη και συνεπάγεται μακροχρόνιες σχέσεις. Η ηγεσία προϊόντων εξαρτάται σαφώς από την εστιασμένη στην αγορά Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A), καθώς και από την οργανωτική ευελιξία και ευκινησία.

Στρατηγική σύμφωνα με τον Wittington (1996)

Σύμφωνα με τον Wittington (1996), στη στρατηγική διακρίνονται διάφορες προσεγγίσεις ανάλογα με τα επίπεδα στόχου και τα κυρίαρχα επίπεδα ενδιαφέροντος (πού και πώς λειτουργούν οι οργανισμοί και ποιοι είναι οι υπεύθυνοι στρατηγικής). Έτσι, ο Wittington (1996) αντιπαραβάλλει στον κατακόρυφο άξονα το μεγάλο σώμα στρατηγικής σκέψης που είναι ουσιαστικά η κατεύθυνση για το «πού» πρέπει να πάνε οι στρατηγικές, με το εξίσου σημαντικό ρεύμα που ασχολείται με το «πώς» θα φτάσουν εκεί. Στον οριζόντιο άξονα, η προσοχή

μοιράζεται μεταξύ των οργανικών μονάδων από τη μία και των μεμονωμένων παικτών από την άλλη που, στην πραγματικότητα, είναι οι διευθυντές και σύμβουλοι που εμπλέκονται στη στρατηγική διαμόρφωση.

Με βάση αυτό το υπόδειγμα, διακρίνονται τέσσερις στρατηγικές προσεγγίσεις: η στρατηγική ως σχέδιο, ως πολιτική, ως διαδικασία και ως πρακτική. Η **στρατηγική ως «σχέδιο»** εμφανίστηκε στη δεκαετία του 1960, και επικεντρώνεται σε εργαλεία και τεχνικές, για να βοηθήσει τους διευθυντές στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την επιχειρηματική κατεύθυνση. Από τη δεκαετία του 1970 και μετά, οι ερευνητές της **στρατηγικής ως «πολιτική»** ανέπτυξαν μια νέα εστίαση, αναλύοντας τις οργανωτικές αποδόσεις για την επιδίωξη διαφορετικών στρατηγικών κατευθύνσεων, όπως η στρατηγική διαφοροποίησης, καινοτομίας, οι εξαγορές, οι κοινοπραξίες και η διεθνοποίηση. Από τη δεκαετία του 1980, οι ερευνητές της **στρατηγικής ως «διαδικασία»** διερεύνησαν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αναγνωρίζουν πρώτα την ανάγκη για στρατηγική αλλαγή και μετά ουσιαστικά την επιτυγχάνουν. Οι πιο γνωστές μελέτες διαδικασιών είναι αυτές του Andrew Pettigrew (1985) και του Gerry Johnson (1987) σχετικά με τις διαδικασίες αλλαγής, στο ICI και στο Fosters αντίστοιχα. Η **προσέγγιση της στρατηγικής ως «πρακτική»** βασίζεται κατά πολύ στη στρατηγική της διαδικασίας αλλά από τη σκοπιά της στρατηγικής ως πρακτική. Εδώ το βασικό ερώτημα είναι τι χρειάζεται για να είναι αποτελεσματικός ο επαγγελματίας της στρατηγικής.

Υπάρχει μια μεγάλη ομάδα ερευνών που επικεντρώνονται στην προσέγγιση της στρατηγικής ως «πρακτική» (Strategy-as-Practice, SAP) (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2010· Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007· Johnson, Melin, & Whittington, 2003· Whittington & Caillaet, 2008). Αυτός ο όρος έχει διπλή σημασία: η «πρακτική» σηματοδοτεί τόσο μια προσπάθεια να βρεθεί η έρευνα κοντά στον κόσμο αυτών που ασκούνται στις αποφάσεις όσο και μια δέσμευση στις κοινωνιολογικές θεωρίες της πρακτικής. Έτσι, η έρευνα SAP προσφέρει μια εναλλακτική στα ατομικιστικά μοντέλα λήψης αποφάσεων, που εξακολουθούν να κυριαρχούν στον τομέα της στρατηγικής διοίκησης. Ενώ η έρευνα SAP έχει κοινά σημεία με άλλες προσεγγίσεις, όπως η στρατηγική ως «διαδικασία» (Burgelman, 1983· Mintzberg & Waters, 1985· Pettigrew, 1985), και με τις νέες προσεγγίσεις της στρατηγικής Micro-Foundations (Eisenhardt, Furr, & Bingham, 2010· Foss, 2011), το γεγονός πως εστιάζει στους τρόπους με τους οποίους οι δρώντες ενισχύονται από οργανωτικές και ευρύτερες κοινωνικές πρακτικές, για να λάβουν τις αποφάσεις παρέχει μια ξεχωριστή συμβολή στην έρευνα για τη στρατηγική διοίκηση (Vaara & Whittington, 2012).

Στρατηγική σύμφωνα με τον Rumelt

Στο βιβλίο *Good Strategy / Bad Strategy*, ο Richard Rumelt (2012) συμβάλλει διπλά στη βιβλιογραφία στρατηγικής: πρώτον, διακρίνει ξεκάθαρα την κακή στρατηγική από την καλή και, δεύτερον, υποστηρίζει ότι η δημιουργία μιας καλής στρατηγικής είναι πολύ περίπλοκη και δύσκολη και περιλαμβάνει ενημερωμένη, κριτική σκέψη. Σύμφωνα με τον Rumelt (2012), σε πολύ γενικούς όρους, μια καλή στρατηγική λειτουργεί αξιοποιώντας τη δύναμη και εφαρμόζοντάς την εκεί που μπορεί να έχει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα. Βραχυπρόθεσμα, αυτό μπορεί να σημαίνει επίθεση με επιδεξιότητα σε ένα πρόβλημα ή αντίπαλο, συνδυασμούς πολιτικής, δράσεων και πόρων. Μακροπρόθεσμα, μπορεί να περιλαμβάνει έξυπνη χρήση πολιτικών και δεσμεύσεις πόρων για την ανάπτυξη ικανοτήτων που θα έχουν αξία σε μελλοντικές αναμετρήσεις. Σε κάθε περίπτωση, μια «καλή στρατηγική» είναι μια προσέγγιση που μεγεθύνει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών βρίσκοντας και χρησιμοποιώντας πηγές ενέργειας. Ο Rumelt (2012) διερευνά μια σειρά από θεμελιώδεις πηγές ισχύος που χρησιμοποιούνται σε μια καλή στρατηγική: μόχλευση, κοντινοί στόχοι, συστήματα αλυσιδωτής σύνδεσης, σχεδιασμός, εστίαση, ανάπτυξη, πλεονέκτημα, δυναμική, αδράνεια και εντροπία. Προφανώς, αυτό το σετ δεν είναι εξαντλητικό.

Τί είναι τελικά η στρατηγική;

Η στρατηγική είναι όλα αυτά – είναι προοπτική, θέση, σχέδιο και πρότυπο. Η στρατηγική είναι η γέφυρα μεταξύ των στόχων πολιτικής ή υψηλών στόχων αφενός και τακτικών ή συγκεκριμένων ενεργειών αφετέρου. Η στρατηγική είναι ένας όρος που αναφέρεται σε ένα περίπλοκο δίκτυο σκέψεων, ιδεών, γνώσεων, εμπειριών, στόχων, τεχνολογίας, αναμνήσεων, αντιλήψεων και προσδοκιών, που παρέχει γενική καθοδήγηση για συγκεκριμένες ενέργειες για την επιδίωξη συγκεκριμένων στόχων. Η στρατηγική είναι ταυτόχρονα η πορεία που χαράσσεται, το ταξίδι που οργανώνεται και, την ίδια ώρα, είναι η πορεία στην οποία τελικά κατευθύνεται η εταιρεία, το ταξίδι που στην πραγματικότητα πραγματοποιείται.

1.2 Επίπεδα στρατηγικής

Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων σε κάθε οργανισμό λαμβάνει χώρα σε τρία επίπεδα. Τα τρία επίπεδα είναι: η στρατηγική εταιρικού επιπέδου, η στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου και η στρατηγική σε επίπεδο λειτουργιών. Αυτά τα διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής επιτρέπουν στους ηγέτες επιχειρήσεων να θέτουν επιχειρηματικούς στόχους από το υψηλότερο εταιρικό επίπεδο έως το κατώτερο λειτουργικό επίπεδο. Και τα τρία επίπεδα στρατηγικής είναι εξίσου σημαντικά για την επίτευξη των συνολικών εταιρικών στόχων και οι ηγέτες θα πρέπει να εμπνεύσουν όλα τα επιχειρηματικά επίπεδα να εργαστούν και να συμβιώσουν αρμονικά, για να αποκομίσουν την επιχειρηματική επιτυχία σε μια ανταγωνιστική αγορά.

1.2.1 Η στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο

Η εταιρική στρατηγική είναι ένα μακροπρόθεσμο, σαφώς καθορισμένο όραμα για την κατεύθυνση μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Βοηθά στον προσδιορισμό της συνολικής αξίας του οργανισμού, θέτει στρατηγικούς στόχους και παρακινεί τους εργαζόμενους να τους επιτύχουν. Καθορίζει ένα βασικό σχέδιο για το τι πρέπει να επιτευχθεί και πότε. Τελικά, τα οφέλη μιας καλά καθορισμένης εταιρικής στρατηγικής για έναν οργανισμό αυξάνονται όσο ο οργανισμός κλιμακώνεται. Μπορεί κάλλιστα να είναι δυνατόν για μικρές ή και μεσαίες επιχειρήσεις να τα βγάλουν πέρα, χωρίς να επενδύσουν χρόνο στην ανάπτυξη εταιρικής στρατηγικής. Αλλά καθώς οι ανάγκες ενός οργανισμού αυξάνονται και εξελίσσονται, καθίσταται ολοένα και πιο απαραίτητο για τον οργανισμό να επιδοθεί στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού με τρόπο που να αντανάκλα την πολυπλοκότητά του.

Το εταιρικό επίπεδο είναι το υψηλότερο επίπεδο σε έναν οργανισμό, επομένως οι αποφάσεις που λαμβάνονται εδώ αφορούν τελικά τον κύριο στόχο της επιχείρησης, καθώς και τους στόχους των κατώτερων επιπέδων του οργανισμού. Η στρατηγική εταιρικού επιπέδου, δηλαδή, περιλαμβάνει τις αποφάσεις που λαμβάνουν τα κορυφαία στελέχη για να εισέλθουν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε πολλαπλούς κλάδους ή αγορές. Η στρατηγική εταιρικού επιπέδου διασφαλίζει ότι όλες οι επιχειρηματικές μονάδες εργάζονται προς έναν κύριο, πρωταρχικό στόχο. Το εταιρικό επίπεδο είναι επίσης υπεύθυνο για την κατεύθυνση διαφορετικών επιχειρηματικών στρατηγικών σε πολλές επιχειρηματικές μονάδες. Ουσιαστικά, αυτή η στρατηγική ανώτατου επιπέδου αφορά τον τρόπο με τον οποίο η μητρική εταιρεία μπορεί να προσθέσει αξία στις επιχειρηματικές της μονάδες σε πολλαπλές διαστάσεις, όπως το εύρος του προϊόντος ή της αγοράς, την κάθετη διάσταση και τη γεωγραφική διάσταση.

Μια απόφαση εταιρικού επιπέδου στρατηγικής είναι εάν θα ολοκληρωθεί προς τα εμπρός ή προς τα πίσω, και αφορά τον προσδιορισμό των σταδίων της αλυσίδας αξίας του κλάδου που πρόκειται να συμμετάσχει η εταιρεία. Για παράδειγμα, στην Tesla μία απόφαση σε επίπεδο εταιρικού επιπέδου στρατηγικής έχει να κάνει με το ποια θα ήταν τα αποτελέσματα μιας καθετοποίησής της προς τα πίσω και τι θα συνεπαγόταν η είσοδός της σε άλλους κλάδους, όπως η εξόρυξη λιθίου για την παραγωγή μπαταριών που απαιτούνται για τα ηλεκτρικά οχήματα της εταιρείας. Τι επιπτώσεις θα υπήρχαν στη διανομή ή τις διαδικτυακές αντιπροσωπείες; Ένα άλλο βασικό ερώτημα που τίθεται αφορά τον βαθμό διαφοροποίησης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα διαφοροποίησης σε εταιρικό επίπεδο είναι η Amazon. Ο μεγάλος τεχνολογικός γίγαντας έχει διαφοροποιηθεί σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς, καλύπτοντας το ηλεκτρονικό εμπόριο, τη διανομή, τις φυσικές πωλήσεις και τις υπηρεσίες web που βασίζονται σε cloud. Μια τρίτη απόφαση εταιρικού επιπέδου στρατηγικής σχετίζεται με το γεωγραφικό εύρος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η Nike έχει καταστήματα λιανικής σε όλο τον κόσμο, ενώ το πολυκατάστημα Macy's έχει λίγα καταστήματα εκτός των ΗΠΑ.

1.2.2 Η στρατηγική σε επιχειρηματικό επίπεδο

Η στρατηγική σε επιχειρηματικό επίπεδο ασχολείται με τον σχεδιασμό τρόπων ώστε μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια συγκεκριμένη αγορά. Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί αξία για μια καθορισμένη δραστηριότητα στην αγορά της. Δείχνει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση ανταγωνίζεται, τοποθετείται και κυριαρχεί στις αλληλεπιδράσεις του ανταγωνισμού και στη βιομηχανική δομή της. Για τον σκοπό αυτό, η εταιρεία πρέπει να διαμορφώσει την αλυσίδα αξίας της και να διαχειριστεί τους πόρους και τις δυνατότητές της, για να δημιουργήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εάν ένας οργανισμός αποτελείται από πολλές επιχειρηματικές μονάδες που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς –όπως η Amazon–, πρέπει να σχεδιαστούν συγκεκριμένοι στόχοι για κάθε μονάδα, ενώ παράλληλα να πληρούνται οι πρωταρχικοί στόχοι που έχουν τεθεί σε εταιρικό επίπεδο. Υπάρχουν τρία αλληλένδετα ερωτήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο πλαίσιο της στρατηγικής σε επιχειρηματικό επίπεδο. Το πρώτο αφορά την εστίαση στους πελάτες. Θα πρέπει να κατανοηθεί η πρόταση αξίας, τι θέλουν οι πελάτες και το μέγιστο που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Δεύτερον, οι οργανισμοί πρέπει να εξετάσουν τους πόρους και τις δυνατότητες που μπορεί να προσφέρει ο οργανισμός τους. Πρόκειται για το ερώτημα εάν μπορούν να καινοτομήσουν και να παράγουν αξιόπιστα ένα αγαθό ή μια υπηρεσία υψηλής ποιότητας και εάν μπορούν να το κάνουν αυτό σε μεγάλη κλίμακα. Τέλος, οι εταιρείες πρέπει να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό και να συνεχίσουν να παρέχουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που επιλέγουν οι καταναλωτές έναντι άλλων παρόμοιων προϊόντων.

1.2.3 Η στρατηγική στο λειτουργικό επίπεδο

Οι Weir et al. (2000) ορίζουν τη στρατηγική λειτουργικού επιπέδου ως ένα σχέδιο δράσης για την ενίσχυση των λειτουργικών ή οργανωτικών πόρων του οργανισμού, καθώς και του συντονισμού των δεξιοτήτων, προκειμένου να δημιουργηθούν στρατηγικές ικανότητες. Ο στρατηγικός στόχος κάθε λειτουργίας είναι η δημιουργία στρατηγικών ικανοτήτων που δίνουν στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική λειτουργικού επιπέδου στοχεύει στην ανάπτυξη και στην καλλιέργεια μιας διακριτής ικανότητας για την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην εταιρεία ή στην επιχειρηματική μονάδα. Επίσης, η στρατηγική λειτουργικού επιπέδου στοχεύει στη βελτίωση της ικανότητας μιας εταιρείας, της επίτευξης ανώτερης αποτελεσματικότητας, ποιότητας, καινοτομίας και ανταπόκρισης στους πελάτες. Από τους ορισμούς που δίνονται παραπάνω, θα πρέπει να σημειωθούν δύο βασικά στοιχεία: το ότι η στρατηγική λειτουργικού επιπέδου είναι ένα «σχέδιο» και το ότι είναι προσανατολισμένη προς τη βελτίωση των ικανοτήτων της εταιρείας. Είναι «σχέδιο» γιατί έχει διαδικασίες. Για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης είναι απαραίτητο να σχεδιαστεί μια στρατηγική σε κάθε επίπεδο, αλλά για να επιτευχθεί το μέγιστο όφελος θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν τα σχέδια σε κάθε επίπεδο. Χωρίς την ευθυγράμμιση των λειτουργικών στρατηγικών, η συνολική εταιρική στρατηγική θα γίνει λιγότερο αποτελεσματική. Ανεξάρτητα από το πόσο καλά σχεδιάζονται και διαμορφώνονται στρατηγικές εταιρικού επιπέδου, η επιτυχία της στρατηγικής καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό στο λειτουργικό επίπεδο.

Κάθε λειτουργικός τομέας μιας επιχείρησης (ανεξάρτητα με το αν είναι τμήμα πωλήσεων, μάρκετινγκ ή χρηματοοικονομικών) θα πρέπει να εφαρμόζει μια στρατηγική λειτουργικού επιπέδου για την επίτευξη των δικών του στόχων, την ενίσχυση των λειτουργιών και την υποστήριξη της στρατηγικής ευρύτερου επιχειρηματικού επιπέδου. Συνήθως οι διευθυντές τμημάτων ή οι επικεφαλής είναι υπεύθυνοι για τις λειτουργικές στρατηγικές. Η διατύπωση και η εφαρμογή τους θα πρέπει να συνδέονται με την οργανωτική (ή επιχειρηματική) στρατηγική. Για παράδειγμα, η στρατηγική σε επίπεδο οργανισμού θα πρέπει να καθοδηγεί το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (Research & Development, R&D) ώστε να επικεντρωθεί είτε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων είτε στη βελτίωση του υπάρχοντος προϊόντος. Για να είναι επιτυχημένη η στρατηγική λειτουργικού επιπέδου, οι διευθυντές τμημάτων θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι καθημερινές λειτουργίες σε κάθε τμήμα ευθυγραμμίζονται με τα καθορισμένα εταιρικά αποτελέσματα. Αυτό θα συνεπάγεται την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων για την παρακολούθηση του κατά πόσον κάθε τομέας ανταποκρίνεται σε ευρύτερους στόχους.

Τα παραδείγματα λειτουργικής στρατηγικής περιλαμβάνουν τη στρατηγική μάρκετινγκ μιας εταιρείας, την οικονομική στρατηγική, τη στρατηγική παραγωγής ή τη στρατηγική E&A. Καθεμία από αυτές τις ξεχωριστές στρατηγικές θα απαιτήσει διαφορετικές αποφάσεις τακτικής για την κάλυψη της στρατηγικής ευρύτερου εταιρικού επιπέδου. Μια βασική δεξιότητα ή ποιότητα για τους ηγέτες τμημάτων που είναι υπεύθυνοι για τη στρατηγική λειτουργικού επιπέδου είναι η κατανόηση του πώς μεταφράζεται η εφαρμογή τη στρατηγικής σε εταιρικό επίπεδο σε στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο. Παράλληλα, πώς απαιτείται ανατροφοδότηση όταν η στρατηγική σε επίπεδο οργανισμού πρέπει να αναθεωρηθεί.

Πίνακας 1.1 Ορισμοί Στρατηγικής.

Συγγραφείς	Ορισμοί Στρατηγικής
Drucker (1954)	Η στρατηγική είναι η ανάλυση της παρούσας κατάστασης και η αλλαγή της όποτε είναι απαραίτητο. Η εταιρεία πρέπει να ανακαλύψει ποιοι είναι οι πόροι της ή ποιοι πρέπει να είναι.
Ansoff (1965)	Η στρατηγική είναι ένας κανόνας για τη λήψη αποφάσεων που καθορίζονται από το εύρος προϊόντος/αγοράς, τον φορέα ανάπτυξης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τις συνέργειες.
Cannon (1968)	Οι στρατηγικές είναι οι κατευθυντήριες αποφάσεις για ενέργειες που απαιτούνται από τον ανταγωνισμό για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.
Newman & Logan (1971)	Οι στρατηγικές είναι σχέδια για το μέλλον που προβλέπουν την αλλαγή και ξεκινούν δράσεις, για να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που ενσωματώνονται στην αποστολή της εταιρείας.
McNichols (1977)	Η στρατηγική είναι ενσωματωμένη στη χάραξη πολιτικής: Περιέχει μια σειρά από αποφάσεις που αντικατοπτρίζουν τους στόχους του οργανισμού και αφορούν το πώς θα χρησιμοποιηθούν οι δυνατότητες και οι εσωτερικοί πόροι για την επίτευξη αυτών των στόχων.
Bracker (1980)	Η στρατηγική έχει δύο χαρακτηριστικά: Ανάλυση του περιβάλλοντος που καθορίζει τη θέση της εταιρείας στην αγορά και σωστή χρήση των πόρων της εταιρείας για την επίτευξη των στόχων.
Porter (1985)	Στρατηγική είναι ένα σύνολο επιθετικών ή αμυντικών ενεργειών για τη δημιουργία μιας υπερασπίσιμης θέσης σε έναν κλάδο, ώστε να αντεπεξέλθει επιτυχώς στις ανταγωνιστικές δυνάμεις και έτσι να λάβει υψηλότερη απόδοση επένδυσης.
Henderson (1989)	Στρατηγική είναι η εστιασμένη χρήση της φαντασίας και της λογικής, που θα ανταποκριθούν στο περιβάλλον, ώστε να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία.
Henderson (1991)	Στρατηγική είναι η σκόπιμη αναζήτηση ενός σχεδίου δράσης για την ανάπτυξη και προσαρμογή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας εταιρείας. Οι διαφορές μεταξύ του οργανισμού και των ανταγωνιστών του είναι η βάση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.
Miller & Dess (1996)	Η στρατηγική είναι ένα σύνολο σχεδίων ή αποφάσεων που λαμβάνονται σε μια προσπάθεια να βοηθήσουν τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους.
Mitzberg et al. (1998)	Η στρατηγική είναι η μεσολαβητική δύναμη μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του, με επίκεντρο αποφάσεις και ενέργειες που προκύπτουν φυσικά. Η διαμόρφωση στρατηγικής δεν περιορίζεται σε σκόπιμες διαδικασίες, αλλά μπορεί να προκύψει ως πρότυπο ενεργειών, επισημοποιημένων ή όχι.
Barney (2001)	Η στρατηγική είναι η θεωρία της επιχείρησης για το πώς να ανταγωνιστεί με επιτυχία. Λαμβάνει επίσης υπόψη την απόδοση ως παράγοντα που επηρεάζεται από τη στρατηγική, καθώς μπορεί να θεωρηθεί ότι το να ανταγωνίζεσαι επιτυχώς σημαίνει πως έχεις ικανοποιητική απόδοση.

1.3 Στρατηγική Διοίκηση

Σύμφωνα με τον Porth (2002), η στρατηγική διοίκηση ορίζεται ως μια διασταυρούμενη διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης των αποφάσεων που επιτρέπουν στους οργανισμούς να καθορίσουν και να επιτύχουν την αποστολή τους και τελικά να δημιουργήσουν αξία. Άλλοι υποστηρίζουν πως η στρατηγική διοίκηση επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν είτε τη δημιουργία και τη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή την αναζήτηση ενός τέτοιου πλεονεκτήματος (Bowman et al., 2002). Σύμφωνα με τους Dess et al. (2007), στρατηγική διοίκηση σε έναν οργανισμό είναι μια διαδικασία και μια ενιαία διαδρομή που καθοδηγεί τις ενέργειες σε όλη την οργάνωση. Αποτελείται από την οργανωτική ανάλυση, αποφάσεις και ενέργειες που θα δημιουργήσουν και θα διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι Stead και Stead (2008), με τη σειρά τους, όρισαν τη στρατηγική διοίκηση ως μια διαρκή διαδικασία που περιλαμβάνει τις προσπάθειες των διευθυντών να προσαρμόσουν τον οργανισμό στο περιβάλλον που λειτουργεί, ενώ παράλληλα αναπτύσσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αυτά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα επιτρέπουν στην εταιρεία να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσει τις απειλές του περιβάλλοντος.

Οι Dess et al. (2007) ορίζουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής διοίκησης: α) κατευθύνεται προς τους συνολικούς στόχους του οργανισμού, β) περιλαμβάνει πολλά ενδιαφερόμενα μέρη στη λήψη αποφάσεων, γ) απαιτεί την ενσωμάτωση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων προοπτικών και δ) προσπαθεί έναν συγκερασμό μεταξύ αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Η στρατηγική διαχείριση εφαρμόζεται τόσο σε μικρούς όσο και σε μεγάλους οργανισμούς, καθώς ακόμη και ο μικρότερος οργανισμός αντιμετωπίζει ανταγωνισμό, και, διαμορφώνοντας και εφαρμόζοντας κατάλληλες στρατηγικές, μπορεί να επιτύχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική διοίκηση είναι μια συνεχής διαδικασία που αξιολογεί και ελέγχει την επιχείρηση και τους κλάδους στους οποίους εμπλέκεται ένας οργανισμός. Αξιολογεί τους ανταγωνιστές της και θέτει στόχους και στρατηγικές για να ανταποκριθεί σε όλους τους υπάρχοντες και δυνητικούς ανταγωνιστές. Στη συνέχεια επαναξιολογεί τις στρατηγικές σε τακτική βάση, για να καθορίσει πώς εφαρμόστηκαν και εάν ήταν επιτυχείς ή χρειάζονται αντικατάσταση.

Υπάρχουν πολλά οφέλη από τη στρατηγική διοίκηση και περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων και την εξερεύνηση ευκαιριών. Για παράδειγμα, νεότερα προϊόντα, νεότερες αγορές και νέες εισοδοί σε επιχειρηματικούς τομείς είναι δυνατά μόνο εάν οι εταιρείες επιδοθούν στον στρατηγικό σχεδιασμό. Στη συνέχεια, η στρατηγική διοίκηση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να έχουν μια αντικειμενική άποψη των δραστηριοτήτων που εκτελούνται και να κάνουν μια ανάλυση κόστους - οφέλους ως προς το εάν είναι κερδοφόρες.

Η στρατηγική διοίκηση δίνει μια ευρύτερη προοπτική στους υπαλλήλους ενός οργανισμού και μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα πώς η δουλειά τους εντάσσεται σε ολόκληρο το οργανωτικό σχέδιο και πώς συνδέεται με άλλα μέλη του οργανισμού. Δεν είναι παρά η τέχνη της διαχείρισης των εργαζομένων με τρόπο που μεγιστοποιεί την ικανότητα επίτευξης επιχειρηματικών στόχων. Οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αξιόπιστοι, πιο αφοσιωμένοι και πιο ικανοποιημένοι, καθώς μπορούν να συνεργαστούν πολύ καλά σε κάθε οργανωτική εργασία. Μπορούν να κατανοήσουν την αντίδραση των περιβαλλοντικών αλλαγών στον οργανισμό και την πιθανή αντίδραση του οργανισμού με τη βοήθεια της στρατηγικής διοίκησης. Έτσι, μπορούν να κρίνουν τον αντίκτυπο τέτοιων αλλαγών στη δουλειά τους και μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις αλλαγές. Οι διευθυντές και οι υπάλληλοι πρέπει να κάνουν τις κατάλληλες ενέργειες με τον κατάλληλο τρόπο. Πρέπει να είναι τόσο αποτελεσματικοί όσο και αποδοτικοί. Ένας από τους κύριους ρόλους της στρατηγικής διοίκησης είναι να ενσωματώνει πλήρως διάφορους λειτουργικούς τομείς του οργανισμού καθώς και να διασφαλίζει ότι αυτοί οι λειτουργικοί τομείς εναρμονίζονται και συνενώνονται καλά. Ένας άλλος ρόλος της στρατηγικής διαχείρισης είναι να παρακολουθεί συνεχώς τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού.

Η διαδικασία της Στρατηγικής Διοίκησης

Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης σημαίνει τον καθορισμό της στρατηγικής του οργανισμού. Ορίζεται επίσης ως η διαδικασία με την οποία οι διευθυντές επιλέγουν ένα σύνολο στρατηγικών για τον οργανισμό, που θα του επιτρέψει να επιτύχει καλύτερες επιδόσεις. Η διαδικασία στρατηγικής διοίκησης έχει τα ακόλουθα τρία βήματα (Σχήμα 1.1):

Στρατηγική Ανάλυση: Η στρατηγική ανάλυση ουσιαστικά βοηθά την επιχείρηση να κατανοήσει τη στρατηγική θέση της, το πού βρίσκεται τώρα. Αναφέρεται σε μια διαδικασία συλλογής, ελέγχου και παροχής πληροφοριών για στρατηγικούς σκοπούς. Βοηθά στην ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν έναν οργανισμό. Η επιχείρηση, λοιπόν, αξιολογεί τα περιβάλλοντα στα οποία βρίσκεται, δηλαδή αξιολογεί το εξωτερικό μακροπεριβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον, δηλαδή τους πόρους, τις ικανότητες που διαθέτει, αλλά και την αποστολή της, τις αξίες και τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων και πώς όλα αυτά θα επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον.

Από την κατανόηση των παραγόντων του πολύπλοκου και δυναμικού εξωτερικού περιβάλλοντος σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό επίπεδο, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να εκτιμήσει τις ευκαιρίες και απειλές που μπορεί να αντιμετωπίσει λόγω διάφορων αλλαγών, με στόχο να εκμεταλλευτεί πιθανές ευκαιρίες και να αποφύγει πιθανές απειλές. Καθώς οι επιχειρήσεις γίνονται πιο ανταγωνιστικές και υπάρχουν γρήγορες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, οι πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον προσθέτουν κρίσιμα στοιχεία στην αποτελεσματικότητα των μακροπρόθεσμων σχεδίων. Καθώς το περιβάλλον είναι δυναμικό, είναι απαραίτητο να εντοπιστούν οι κινήσεις και οι ενέργειες των ανταγωνιστών. Η εξέταση του περιβάλλοντος του κλάδου χρειάζεται μια αξιολόγηση της ανταγωνιστικής δομής του κλάδου του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της ανταγωνιστικής θέσης ενός συγκεκριμένου οργανισμού και των κύριων αντιπάλων του. Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, από την άλλη, μέσω του υποδείγματος των 5 δυνάμεων

του Porter, είναι εξαιρετικά χρήσιμη για την κατανόηση της ελκυστικότητας κάποιων κλάδων και την αναγνώριση απειλών που μπορεί να προέλθουν από ανταγωνιστές. Τέλος, με την ανάλυση των βασικών στρατηγικών ομάδων του κλάδου, η επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει ομάδες με επιχειρήσεις που έχουν παρόμοιες ανταγωνιστικές στρατηγικές προσεγγίσεις και θέσεις στην αγορά, και άρα ποιες από αυτές είναι πιο κοντά ή μακριά από την ίδια ή και ποιες ομάδες είναι λιγότερο ή περισσότερο ελκυστικές.

Η αξιολόγηση του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος σκοπό έχει την εκτίμηση των πόρων και ικανοτήτων. Η ανάλυση των πόρων και ικανοτήτων βοηθά την επιχείρηση να κατανοήσει τις ικανότητές της που μπορούν να δημιουργήσουν τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Παράλληλα, ο οργανισμός πρέπει να είναι ευέλικτος και σε εγρήγορση, για να προσαρμόζεται στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρξουν αλλαγές σε παράγοντες όπως οι δραστηριότητες του ανταγωνιστή, η τεχνολογία και οι προτιμήσεις της αγοράς. Για την αξιολόγηση του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης χρησιμοποιούνται τέσσερα αναλυτικά εργαλεία: ανάλυση πόρων και ικανοτήτων, ανάλυση αλυσίδας αξίας, συγκριτική προτυποποίηση και ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών. Και τα τέσσερα αυτά εργαλεία είναι πολύτιμα, γιατί βοηθούν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων να εναρμονίσουν τη στρατηγική τους με τις ιδιαίτερες συνθήκες της επιχείρησης.

Διαμόρφωση Στρατηγικής: Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία λήψης απόφασης μεταξύ των στρατηγικών επιλογών του οργανισμού για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και ως εκ τούτου την επίτευξη του οργανωτικού σκοπού. Στο στάδιο αυτό, λοιπόν, ο οργανισμός θα πρέπει να αποφασίσει σε ποιες στρατηγικές κατευθύνσεις θα κινηθεί και με ποιον τρόπο θα υλοποιήσει την επιλεγθείσα στρατηγική κατεύθυνση. Μετά την ανάλυση του περιβάλλοντος ακολουθεί, με συνέπεια στην αποστολή και στους στόχους της επιχείρησης, η επιλογή των στρατηγικών που αξιοποιούν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και μειώνουν τα αδύνατα σημεία της με σκοπό την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών. Τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης διαμορφώνουν τις εταιρικές, επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές που θα εφαρμοστούν.

Η διαμόρφωση στρατηγικών σε εταιρικό επίπεδο αφορά τη λήψη αποφάσεων για τη δραστηριοποίηση στους υφιστάμενους κλάδους και αγορές και την εξάπλωση σε νέους, και για τον συντονισμό των διαφορετικών δραστηριοτήτων για την επίτευξη της μακροχρόνιας αποδοτικότητας. Η επιχείρηση σε εταιρικό επίπεδο αποφασίζει και προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα εισέλθει, θα σταθεροποιηθεί και θα εξέλθει από τους διαφορετικούς κλάδους, για να μεγιστοποιήσει την απόδοσή της. Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής σε εταιρικό επίπεδο, τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης αποφασίζουν για τα προϊόντα, τις αγορές, την τεχνολογία, τους πελάτες, τις διασυνδέσεις και συνεργασίες και γενικά για τον τρόπο ανάπτυξης, προκειμένου να επιτευχθεί και να αναπτυχθεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης σε εταιρικό επίπεδο είναι: η οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση, η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, η διείσδυση αγοράς, η ανάπτυξη αγοράς, η ανάπτυξη προϊόντων, η διεθνοποίηση.

Η στρατηγική σε επιχειρηματικό επίπεδο αφορά τον τρόπο που τοποθετείται η επιχείρηση στην αγορά με σκοπό την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διαμορφώνει τις διαφορετικές στρατηγικές τοποθέτησης που μπορεί να χρησιμοποιήσει (Hill et al., 2014). Με άλλα λόγια, η διαμόρφωση στρατηγικών σε επιχειρηματικό επίπεδο ασχολείται με το πώς κάθε επιχείρηση θα είναι ανταγωνιστική στην αγορά που λειτουργεί και αποσκοπεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα κάνει την επιχείρηση να υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της. Αποφασίζει, δηλαδή, η επιχείρηση ποιους καταναλωτές θα εξυπηρετήσει, ποιες ανάγκες και επιθυμίες θα ικανοποιήσει και με ποιον τρόπο. Η επιχείρηση, λοιπόν, καλείται να επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα δώσει μεγαλύτερη αξία στον πελάτη. Τρεις είναι οι βασικές στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, για να πετύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση σε ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες.

Η στρατηγική σε λειτουργικό επίπεδο αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης (π.χ. παραγωγή, μάρκετινγκ, διοίκηση προσωπικού) και στις ενέργειες της επιχείρησης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της στη δημιουργία αξίας.

Υλοποίηση και Αξιολόγηση Στρατηγικής: Η υλοποίηση στρατηγικής συνεπάγεται ότι η στρατηγική λειτουργεί όπως προορίζεται ή θέτει σε εφαρμογή την επιλεγμένη στρατηγική του οργανισμού. Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει τον σχεδιασμό της δομής του οργανισμού, τη διανομή πόρων, την ανάπτυξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

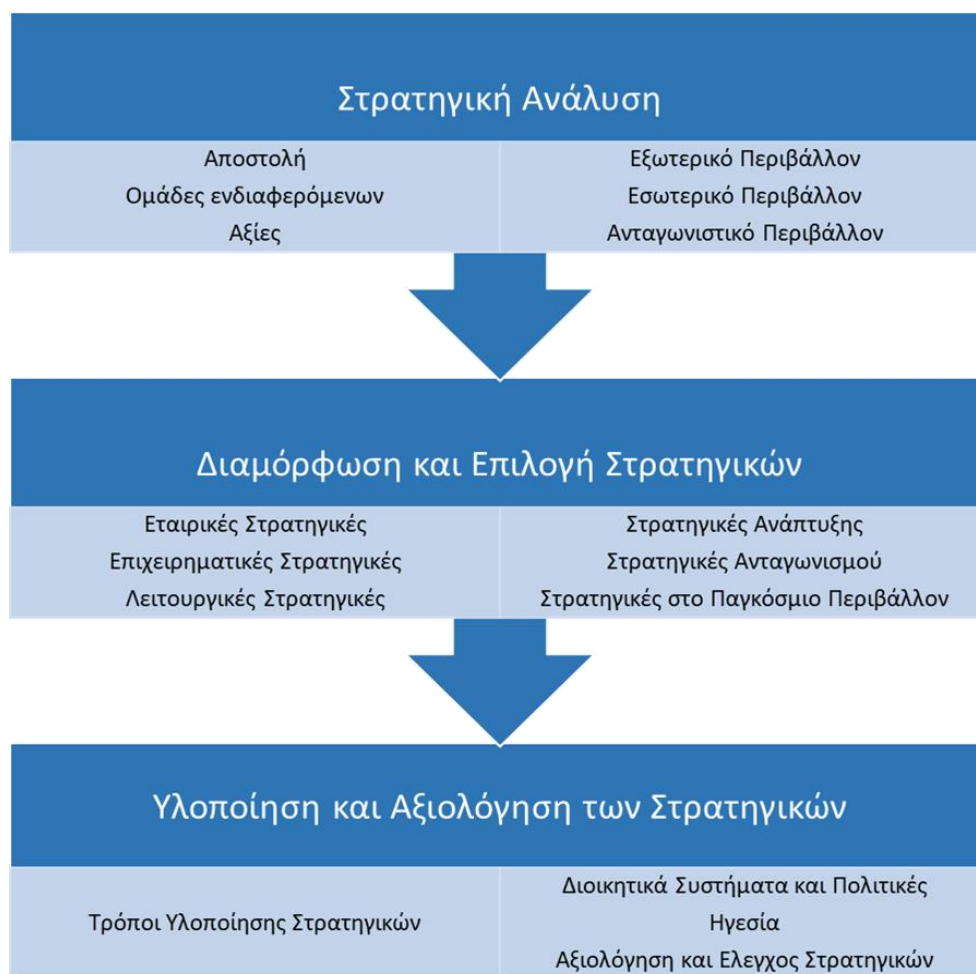
Η εφαρμογή στρατηγικής είναι η μετάφραση της επιλεγμένης στρατηγικής σε οργανωτική δράση, προκειμένου να επιτευχθούν στρατηγικοί στόχοι και επιδιώξεις. Η εφαρμογή στρατηγικής ορίζεται επίσης ως ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός πρέπει να αναπτύξει, να χρησιμοποιήσει και να συγχωνεύσει την οργανωτική δομή, τα συστήματα ελέγχου και την κουλτούρα, για να ακολουθήσει στρατηγικές που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καλύτερη απόδοση.

Η οργανωτική δομή κατανέμει καθήκοντα και ρόλους ανάπτυξης ειδικής αξίας στους υπαλλήλους και δηλώνει πώς αυτά τα καθήκοντα και οι ρόλοι μπορούν να συσχετιστούν έτσι ώστε να μεγιστοποιηθούν η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα και η ικανοποίηση των πελατών – οι πυλώνες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όμως, η οργανωτική δομή δεν επαρκεί από μόνη της για να παρακινήσει τους εργαζομένους.

Απαιτείται επίσης ένα σύστημα οργανωτικού ελέγχου. Αυτό το σύστημα ελέγχου εξοπλίζει τους διευθυντές με κίνητρα για τους υπαλλήλους και προβλέπει ανατροφοδότηση σχετικά με τους υπαλλήλους και την οργανωτική απόδοση. Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στην εξειδικευμένη συλλογή αξιών, στάσεων, κανόνων και πεποιθήσεων που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού και οι ομάδες.

Ακολουθούν τα κύρια βήματα για την εφαρμογή μιας στρατηγικής:

- ανάπτυξη ενός οργανισμού που έχει δυνατότητες επιτυχούς υλοποίησης στρατηγικής,
- εκταμίευση άφθονων πόρων σε βασικές δραστηριότητες στρατηγικής,
- δημιουργία πολιτικών που ενθαρρύνουν τη στρατηγική,
- εφαρμογή των καλύτερων πολιτικών και προγραμμάτων για συνεχή βελτίωση,
- σύνδεση της δομής ανταμοιβής με την επίτευξη των αποτελεσμάτων,
- αξιοποίηση στρατηγικής ηγεσίας.



Σχήμα 1.1 Διαδικασία Στρατηγικής Διοίκησης.

Οι άριστα διατυπωμένες στρατηγικές θα αποτύχουν εάν δεν εφαρμοστούν σωστά. Επίσης, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η εφαρμογή της στρατηγικής δεν είναι δυνατή, εκτός εάν υπάρχει σταθερότητα μεταξύ της στρατηγικής και της κάθε οργανωτικής διάστασης, όπως η οργανωτική δομή, η δομή ανταμοιβής, η διαδικασία κατανομής πόρων κ.λπ. Η εφαρμογή στρατηγικής αποτελεί απειλή για πολλούς διευθυντές και υπαλλήλους σε έναν οργανισμό, καθώς προβλέπονται και επιτυγχάνονται νέες σχέσεις εξουσίας. Δημιουργούνται νέες ομάδες (επίσημες αλλά και άτυπες) των οποίων οι αξίες, οι στάσεις, οι πεποιθήσεις και οι ανησυχίες μπορεί να μην είναι γνωστές. Με την αλλαγή των ρόλων εξουσίας και θέσης, τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι μπορεί να υιοθετήσουν συμπεριφορά αντιπαράθεσης.

Η αξιολόγηση στρατηγικής είναι το τελευταίο βήμα της διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης. Η αξιολόγηση διασφαλίζει ότι η οργανωτική στρατηγική, καθώς και η εφαρμογή της ανταποκρίνονται στους οργανωτικούς στόχους. Η σημασία της αξιολόγησης στρατηγικής έγκειται στην ικανότητά της να συντονίζει το έργο που εκτελείται από διευθυντές, ομάδες, τμήματα κ.λπ., μέσω του ελέγχου της απόδοσης. Η στρατηγική αξιολόγηση είναι σημαντική λόγω διάφορων παραγόντων, όπως ανάπτυξη εισροών για νέο στρατηγικό σχεδιασμό, προτροπή για ανατροφοδότηση, αξιολόγηση και επιβράβευση, κρίση της εγκυρότητας της στρατηγικής επιλογής κ.λπ.

1.4 Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Στη βιβλιογραφία της στρατηγικής, η δομή της απόδοσης του οργανισμού συνδέεται συνήθως με την επίτευξη στρατηγικών (όπως αύξηση πωλήσεων, μερίδιο αγοράς, ποσοστό πωλήσεων από νέα προϊόντα, ικανοποίηση πελατών, ποιότητα) και οικονομικών στόχων (όπως σχετικά με τις πωλήσεις, κερδοφορία) (Powell & Dent-Micallef, 1997). Οι Kaplan και Norton (1992, 1996), από την άλλη πλευρά, υποστήριξαν ότι υπάρχουν πολλές διαστάσεις στην απόδοση της επιχείρησης πέρα από τις οικονομικές μόνο προοπτικές, συμπεριλαμβανομένης της εσωτερικής προοπτικής, της προοπτικής του πελάτη και της προοπτικής καινοτομίας και μάθησης.

Ο ρόλος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να κατευθύνει την επιχείρηση στην επίτευξη της μεγαλύτερης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μέσω της ανάπτυξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η θεμελιώδης έννοια στον τομέα της στρατηγικής διοίκησης (Baaij et al., 2004), επειδή αντιμετωπίζει τον κύριο σκοπό της έρευνας στρατηγικής διοίκησης, ο οποίος είναι να εξηγήσει τις διαφορές στην απόδοση μεταξύ των επιχειρήσεων (Rumelt et al., 1994· Zott & Amit, 2008· Ceccagnoli, 2009· Madsen & Leiblein, 2015). Η κύρια υπόθεση είναι ότι η ανώτερη απόδοση προκύπτει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1997· Dyer & Singh, 1998· Grant, 1998· Roberts, 1999· Zander & Zander, 2005).

Τι είναι, όμως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Ο Porter (1985) λέει ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται στο επίκεντρο της απόδοσης μιας επιχείρησης σε ανταγωνιστικές αγορές» και υποστηρίζει ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυξάνεται θεμελιωδώς από την αξία που μπορεί να δημιουργήσει μια επιχείρηση για τους αγοραστές της, που υπερβαίνει το κόστος δημιουργίας της επιχείρησης». Ο Peteraf (1993) ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «τα διατηρούμενα πάνω από τα κανονικά κέρδη» και συμπληρώνει ότι οι εξειδικευμένοι πόροι της επιχείρησης που δεν μπορούν να μετακινηθούν «μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Ο Barney (2002) υποστηρίζει ότι «μια επιχείρηση βιώνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όταν οι ενέργειές της σε έναν κλάδο ή αγορά δημιουργούν οικονομική αξία και δεν υπάρχουν πολλές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που μπορούν να ακολουθήσουν παρόμοιες ενέργειες». Ο Barney (2002), επίσης, συνδέει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την απόδοση, υποστηρίζοντας ότι «μια επιχείρηση αποκτά απόδοση πάνω από την κανονική όταν η παραγομένη ποσότητα από τη χρήση των πόρων έχει μεγαλύτερη από την αναμενόμενη αξία». Σύμφωνα με τους Ghemawat και Rivkin (1999), «μια επιχείρηση που επιτυγχάνει υψηλότερες οικονομικές αποδόσεις στον κλάδο της (ή τον στρατηγικό της όμιλο) μακροπρόθεσμα λέγεται ότι απολαμβάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της». Σύμφωνα με τους Besanko et al. (2000), «όταν μια επιχείρηση κερδίζει υψηλότερο ποσοστό οικονομικού κέρδους από το μέσο ποσοστό οικονομικού κέρδους άλλων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά, η επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτή την αγορά». Ορίζουν, επίσης, προσεκτικά το οικονομικό κέρδος ως «τη διαφορά μεταξύ των κερδών που αποκτώνται από την επένδυση πόρων σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα και των κερδών που θα μπορούσαν να είχαν επιτευχθεί με την επένδυση των ίδιων πόρων στην πιο προσοδοφόρα εναλλακτική δραστηριότητα». Ο Kay (1993) υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μια ξεχωριστή ικανότητα της επιχείρησης που προέρχεται από χαρακτηριστικά που λείπουν από άλλες επιχειρήσεις και τα οποία είναι

βιώσιμα και κατάλληλα, και μετρά την αξία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως προστιθέμενη αξία. Ο Powell (2002) υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ισοδυναμεί με τις λεγόμενες «πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος», όπως τοποθεσίες, τεχνολογίες και χαρακτηριστικά προϊόντος ενώ ο Rumelt (2003) υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σημαίνει να κερδίσεις το παιχνίδι, δηλαδή να ξεπεράσεις όλες τις αντίπαλες εταιρείες, ή απλώς να διατηρήσεις μια θέση στο παιχνίδι, δηλαδή να είσαι πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου (Πίνακας 1.2).

Σύμφωνα με τις κορυφαίες θεωρίες στη στρατηγική διοίκηση, μια επιχείρηση θα επιτύχει ανώτερη απόδοση μόνο όταν έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αρχικά, η θεωρία της βιομηχανικής οργάνωσης επιβεβαιώνει ότι η υψηλότερη αποδοτικότητα επιτυγχάνεται όταν υπάρχουν εμπόδια (εισόδου και εξόδου) στην αγορά που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εγκατεστημένων επιχειρήσεων (Mason, 1939· Bain, 1956, 1968· Caves & Porter, 1977). Δεύτερον, η καθοδηγούμενη από την αγορά θεωρία υποστηρίζει ότι η ανώτερη απόδοση προέρχεται από ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναπτύχθηκε από θέσεις στην αγορά (Miles & Snow, 1978· Porter, 1980, 1985). Τρίτον, η θεωρία των πόρων δηλώνει ότι οι εξειδικευμένοι πόροι και ικανότητες που σχετίζονται με την επιχείρηση προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και μπορεί να οδηγήσουν σε ανώτερη απόδοση (Lippman & Rumelt, 1982· Wernerfelt, 1984· Dierickx & Cool, 1989· Barney, 1991· Peteraf, 1993). Τέταρτον, η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων υποστηρίζει ότι η ανώτερη απόδοση μπορεί να επιτευχθεί όταν υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναπτύσσεται από τις δυναμικές ικανότητες (Teecce et al., 1997· Eisenhardt & Martin, 2000). Με βάση τα παραπάνω, η πλειονότητα της βιβλιογραφίας στη στρατηγική διοίκηση αναφέρει ότι μια επιχείρηση θα επιτύχει ανώτερη απόδοση, όταν έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πίνακας 1.2 Ορισμοί Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

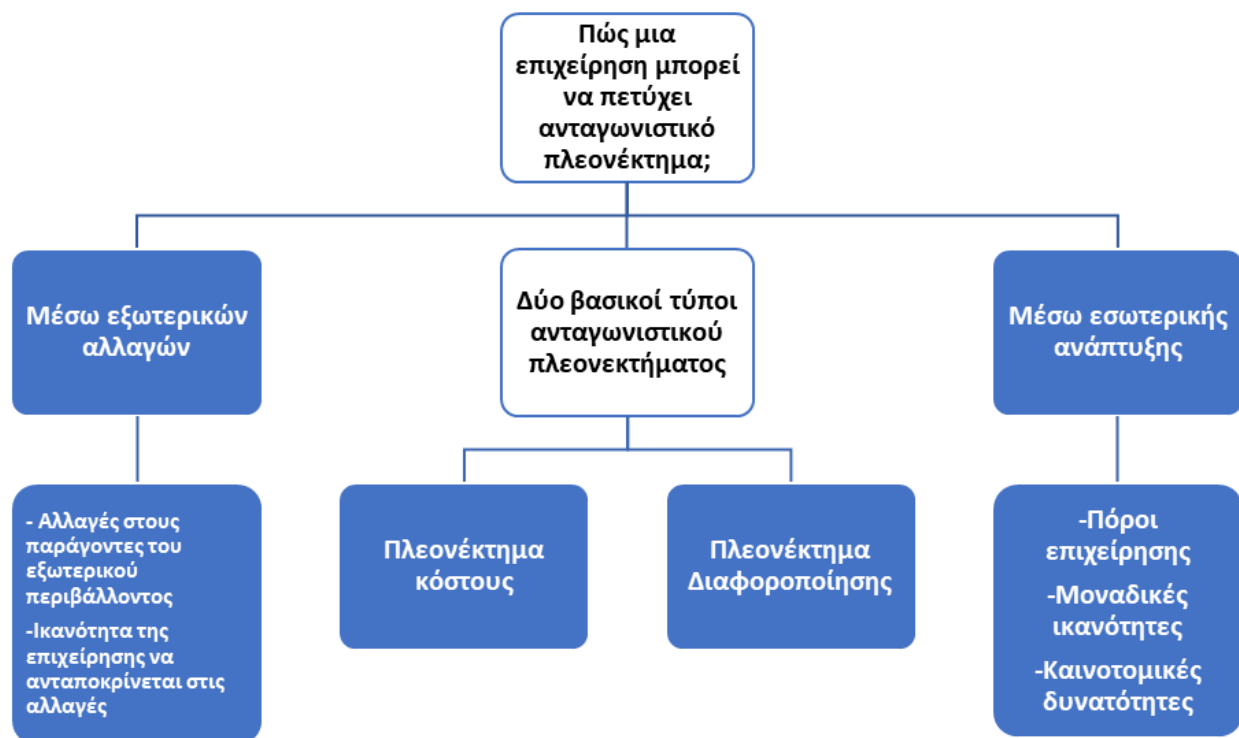
Συγγραφείς	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
Porter (1985)	Προέρχεται από την αξία που μπορεί να δημιουργήσει μια επιχείρηση για τους αγοραστές της που υπερβαίνει το κόστος δημιουργίας της επιχείρησης.
Peteraf (1993)	Τα διατηρούμενα πάνω από τα κανονικά κέρδη.
Barney (2002)	Όταν οι ενέργειες μια επιχείρησης σε έναν κλάδο ή αγορά δημιουργούν οικονομική αξία και δεν υπάρχουν πολλές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που μπορούν να ακολουθήσουν παρόμοιες ενέργειες.
Ghemawat και Rivkin (1999)	Μια επιχείρηση που επιτυγχάνει υψηλότερες οικονομικές αποδόσεις στον κλάδο της (ή στον στρατηγικό της όμιλο) μακροπρόθεσμα λέγεται ότι απολαμβάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της.
Besanko, Dranove και Shanley (2000)	Όταν μια επιχείρηση κερδίζει υψηλότερο ποσοστό οικονομικού κέρδους από το μέσο ποσοστό οικονομικού κέρδους άλλων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά.
Kay (1993)	Ξεχωριστή ικανότητα της επιχείρησης που προέρχεται από χαρακτηριστικά που λείπουν από άλλες επιχειρήσεις και τα οποία είναι βιώσιμα και κατάλληλα και τη μετρά ως προστιθέμενη αξία.
Powell, (2002)	Υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ισοδυναμεί με τις λεγόμενες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως τοποθεσίες, τεχνολογίες και χαρακτηριστικά προϊόντος.
Rumelt, (2003)	Σημαίνει να κερδίσεις το παιχνίδι, δηλαδή να ξεπεράσεις όλες τις αντίπαλες εταιρείες ή απλώς να διατηρήσεις μια θέση στο παιχνίδι.
Sigalas, Economou και Georgopoulos, (2013)	Είναι η πάνω από τον μέσο όρο της βιομηχανίας εκμετάλλευση των ευκαιριών της αγοράς και εξουδετέρωση των ανταγωνιστικών απειλών.

Οι Sigalas et al. (2013) δημιούργησαν έναν ορισμό που διαχωρίζει πλήρως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τις πηγές του και από την έννοια της ανώτερης απόδοσης. Ειδικότερα, οι Sigalas et al. (2013: 335) αναφέρουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι «η πάνω από τον μέσο όρο της βιομηχανίας εκμετάλλευση των ευκαιριών της αγοράς και εξουδετέρωση των ανταγωνιστικών απειλών». Με βάση τον ορισμό αυτό, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι τόσο εύκολο να εντοπιστεί. Υποστηρίζουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι ισοδύναμο με τις πηγές του, π.χ. τα εμπόδια κινητικότητας (παράγοντες που εμποδίζουν την ικανότητα των επιχειρήσεων να εισέλθουν ή να εξέλθουν από έναν κλάδο), οι θέσεις στην αγορά (χαμηλό κόστος, διαφοροποίηση ή εξειδικευμένη εστίαση στην αγορά), καθώς και οι ιδιότυποι πόροι (πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και μη υποκαταστάσιμοι οικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι, σχεσιακοί πόροι) και οι δυνατότητες της εταιρείας (ικανότητες που προέρχονται από μια δέσμη πολύτιμων, σπάνιων, αμίμητων και μη υποκαταστάσιμων υλικών ή άυλων πόρων).

Μια επιχείρηση έχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας που δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από κανέναν τρέχοντα ή δυνητικό ανταγωνιστή στην ίδια αγορά και όταν αυτές, οι άλλες επιχειρήσεις της αγοράς, δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής (Barney, 1991). Ο καθορισμός του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν αναφέρεται μόνο στη χρονική διάρκεια που η επιχείρηση απολαμβάνει την υπεροχή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αν και η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μεγάλο χρονικό διάστημα είναι σημαντική, η έννοια του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναφέρεται στη δυνατότητα της επιχείρησης να εφαρμόσει στρατηγική που δεν μπορούν να αντιγράψουν και δεν θα μπορέσουν να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές στο μέλλον. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι διατηρήσιμο όταν εξακολουθεί να υπάρχει μετά τις ανεπιτυχείς προσπάθειες των ανταγωνιστών να το αντιγράψουν.

Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι ο Barney (1991) δεν σχολιάζει την πιθανότητα να διαβρωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τις προσπάθειες καινοτομίας των ανταγωνιστικών εταιρειών που αλλάζουν τον χώρο της αγοράς (Tushman & O'Reilly, 2004· Kim & Mauborgne, 2005). Σε ένα περιβάλλον που αλλάζει με αργούς ρυθμούς, οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές ή να αντικατασταθούν. Σε ένα σύγχρονο περιβάλλον, όμως, που αλλάζει ραγδαία λόγω κυρίως της τεχνολογικής προόδου, η αναζήτηση και εδραίωση νέων βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αποτελεί την πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν σήμερα οι επιχειρήσεις.

Για να κατανοήσουμε το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να κατανοήσουμε πώς μπορούν οι διάφορες στρατηγικές που υλοποιούν τα στελέχη των επιχειρήσεων με την πάροδο του χρόνου, να αναπτύξουν δραστηριότητες που συνδυάζονται μεταξύ τους, για να καταστήσουν μια επιχείρηση μοναδική και ικανή να έχει σταθερά την καλύτερη απόδοση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα κατανόησης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Στο εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις τάσεις και τα χαρακτηριστικά των αγορών, τους ανταγωνιστές και τις ικανότητες και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές. Σχετικά με το εσωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τους πόρους της, τις μοναδικές της ικανότητες και τις καινοτομικές της δυνατότητες. Η συνεκτική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και στις εσωτερικές δυνατότητες είναι αποτέλεσμα του συνόλου των στρατηγικών που ακολουθεί η επιχείρηση, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα. Η στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρέχει την ευκαιρία για μείωση του κόστους (δηλαδή χαμηλό κόστος) στην παροχή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε ένα ευρύ τμήμα της αγοράς. Εναλλακτικά, η επιχείρηση μπορεί να έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες της αγοράς με ένα προϊόν ή υπηρεσία με ανώτερα χαρακτηριστικά, δηλαδή να εφαρμόσει διαφοροποίηση σε ένα ευρύ τμήμα της αγοράς. Τόσο το χαμηλό κόστος όσο και οι στρατηγικές διαφοροποίησης μπορούν να επιδιωχθούν σε ένα στενό τμήμα της αγοράς (Σχήμα 1.2).



Σχήμα 1.2 Μοντέλο Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

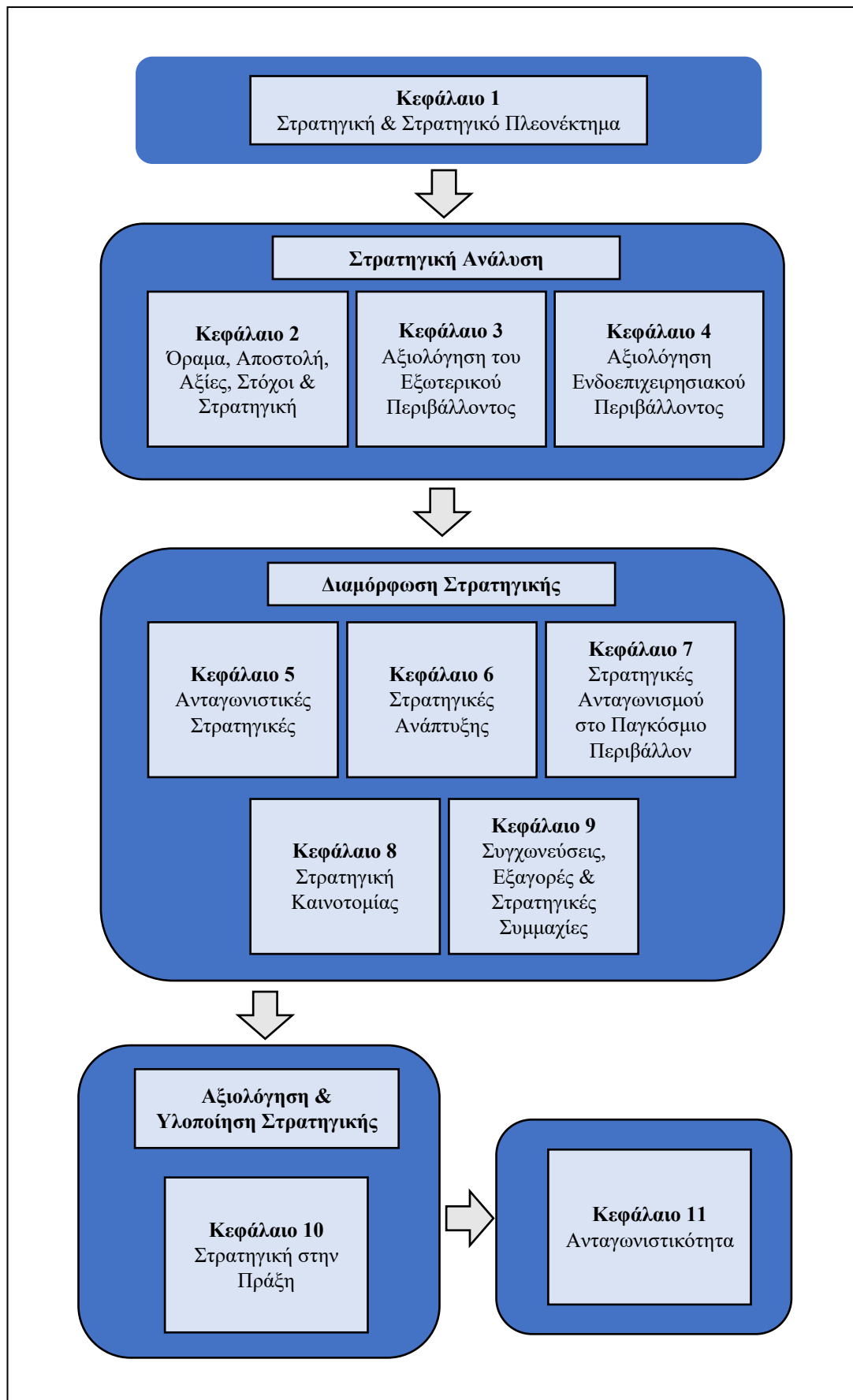
Η απόδοση της επιχείρησης εξαρτάται από τον κλάδο που δραστηριοποιείται και τα χαρακτηριστικά του κλάδου αλλά και από την απόδοση του κλάδου σε σχέση με άλλους ανταγωνιστικούς κλάδους. Όμως, και μέσα στον κλάδο υπάρχουν διαφορές και ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για υψηλότερο επίπεδο απόδοσης των επιχειρήσεων. Το μέγεθος της επιχείρησης, οι οριζόντιες σχέσεις με εταίρους και ανταγωνιστές, οι κάθετες σχέσεις με προμηθευτές και πελάτες, τα προσόντα και οι ικανότητες, η επιχειρηματική στρατηγική και οι καινοτόμες ιδέες εξηγούν γιατί κάποιες επιχειρήσεις καταφέρνουν υψηλότερη απόδοση από άλλες.

1.5 Δομή του βιβλίου

Για την καλύτερη κατανόηση του βιβλίου παρουσιάζεται διαγραμματικά στο Σχήμα 1.3 η εξέλιξη των κεφαλαίων. Αμέσως μετά το πρώτο κεφάλαιο, που εισάγει τον αναγνώστη στη λογική της στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ακολουθεί η ενότητα της Στρατηγικής Ανάλυσης που περιλαμβάνει τα Κεφάλαια 2, 3 και 4. Στην ενότητα αυτή αναλύονται, αρχικά διεξοδικά, οι έννοιες του οράματος, της αποστολής, των αξιών και των στόχων.

Για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής τονίζεται η σημασία της μετατροπής του οράματος σε συγκεκριμένους αντικειμενικούς στόχους απόδοσης, οι οποίοι θα αντανακλούν τις προσδοκίες της διοίκησης για την απόδοση, τις συνθήκες ανταγωνισμού στον κλάδο και τις δυνατότητες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζονται οι μέθοδοι αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που περιλαμβάνει τόσο το ευρύτερο περιβάλλον όσο και το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενώ στο Κεφάλαιο 4 η στρατηγική ανάλυση ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Στη συνέχεια ακολουθεί η ενότητα της διαμόρφωσης των στρατηγικών και σε αυτή περιλαμβάνονται τα Κεφάλαια 5, 6, 7, 8 και 9, στα οποία αναλύονται οι στρατηγικές ανάπτυξης και οι στρατηγικές ανταγωνισμού, ενώ ακολουθούν οι στρατηγικές στο παγκόσμιο περιβάλλον, η στρατηγική της καινοτομίας και οι συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες. Το Κεφάλαιο 10 αναφέρεται στην υλοποίηση και αξιολόγηση της στρατηγικής, ενώ το βιβλίο ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο της ανταγωνιστικότητας, όπου παρουσιάζονται οι θεωρίες και τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, καθώς και οι δείκτες ανταγωνιστικότητας.



Σχήμα 1.3 Δομή του βιβλίου.

Λέξεις-κλειδιά

Στρατηγική: Η στρατηγική είναι προοπτική, θέση, σχέδιο και πρότυπο. Η στρατηγική είναι η γέφυρα μεταξύ των στόχων πολιτικής ή υψηλών στόχων αφενός και τακτικών ή συγκεκριμένων ενεργειών από την άλλη. Η στρατηγική είναι ένας όρος που αναφέρεται σε ένα περίπλοκο δίκτυο σκέψεων, ιδεών, γνώσεων, εμπειριών, στόχων, τεχνογνωσίας, αναμνήσεων, αντιλήψεων και προσδοκιών που παρέχει γενική καθοδήγηση για συγκεκριμένες ενέργειες για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η στρατηγική είναι ταυτόχρονα η πορεία που χαράσσεται, το ταξίδι που οργανώνεται και, την ίδια στιγμή, η πορεία στην οποία τελικά κατευθύνεται η εταιρεία, το ταξίδι που στην πραγματικότητα πραγματοποιείται.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Όταν μια επιχείρηση δημιουργεί περισσότερη οικονομική αξία από τις ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις

Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: Αναφέρεται στη δυνατότητα της επιχείρησης να εφαρμόσει μια στρατηγική που δεν μπορούν να αντιγράψουν και δεν θα μπορέσουν να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές στο μέλλον. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι διατηρήσιμο, όταν εξακολουθεί να υπάρχει, μετά τις ανεπιτυχείς προσπάθειες των ανταγωνιστών να το αντιγράψουν.

Διαδικασία Στρατηγικής Διοίκησης: Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης περιλαμβάνει τη στρατηγική ανάλυση, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και την αξιολόγηση της στρατηγικής.

Στρατηγική ανάλυση: Η στρατηγική ανάλυση ουσιαστικά βοηθά την επιχείρηση να κατανοήσει τη στρατηγική θέση της, το πού βρίσκεται τώρα. Αναφέρεται σε μια διαδικασία συλλογής, ελέγχου και παροχής πληροφοριών για στρατηγικούς σκοπούς. Βοηθά στην ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν έναν οργανισμό. Η επιχείρηση, λοιπόν, αξιολογεί το εξωτερικό μακροπεριβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον, δηλαδή τους πόρους, τις ικανότητες που διαθέτει, αλλά και την αποστολή της, τις αξίες και τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων και πώς όλα αυτά θα επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον.

Διαμόρφωση στρατηγικής: Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων μεταξύ των στρατηγικών επιλογών του οργανισμού για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και ως εκ τούτου την επίτευξη του οργανωτικού σκοπού. Στο στάδιο αυτό, λοιπόν, ο οργανισμός θα πρέπει να αποφασίσει σε ποιες στρατηγικές κατευθύνσεις θα κινηθεί και με ποιον τρόπο θα υλοποιήσει την επιλεγθείσα στρατηγική κατεύθυνση.

Υλοποίηση στρατηγικής και Αξιολόγηση: Η υλοποίηση στρατηγικής ορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός πρέπει να οικοδομηθεί, να αναπτύξει, να χρησιμοποιήσει και να συγχωνεύσει την οργανωτική δομή, τα συστήματα ελέγχου, την ηγεσία και την κουλτούρα, για να εφαρμόσει στρατηγικές που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καλύτερη απόδοση. Η αξιολόγηση στρατηγικής είναι το τελευταίο βήμα της διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης. Η αξιολόγηση διασφαλίζει ότι η οργανωτική στρατηγική όπως και η εφαρμογή της ανταποκρίνονται στους οργανωτικούς στόχους.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Rev. ed. Homewood, IL: R. D. Irwin., 1980.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Baaij, M., Greevenaand, M. J., & Dalen, V. (2004). Persistent superior economic performance, sustainable competitive advantage, and Schumpeterian innovation: leading established computer firms, 1954-2000. *European Management Journal*, 22(5), 517-531.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial Organization* (2nd ed.). John Wiley & Sons, New York, NY.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten years retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-65
- Barney, J. (2002). Strategic management: from informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Executive*, 16, 53-7.
- Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. (2000). *Economics of Strategy* (2nd ed.). John Wiley & Sons, New York.
- Bowman, E., Singh, H., & Thomas, H. (2002). The domain of strategic management: History and evolution. In Pettigrew, A., Thomas, H. and Whittington, R. (Eds.), *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 31-51. ISBN 9780761958932.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *The Academy of Management Review*, 5(1), 219-224.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Cannon, J. (1968). *Business strategy and policy*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Caves, R. E. & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.
- Ceccagnoli, M. (2009). Appropriability, pre-emption, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(1), 81-98.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.
- Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2007). *Strategic management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), special issue, 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). Micro-foundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6), 1263-1273.
- Foss, N. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37, 1413-1428.

- Ghemawat, P., & Rivkin, J. (1999). *Strategy and the Business Landscape*. Addison-Wesley, Reading, PA.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.) (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grant, R. (1998). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell, Malden, MA.
- Henderson, B. (1989). The origin of strategy. *Harvard Business Review*, 67(1), 139-143.
- Henderson, B. (1991). The origin of strategy. In Porter, M. & Montgomery, C. (Eds.), *Strategy: Seeking and securing competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Division, 82-94.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*. Blackwell, Oxford.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Guest editor's introduction. Microstrategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January/February, 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press.
- Kenneth, A. (1980). *The Concept of Corporate Strategy* (2nd ed.). Dow-Jones Irwin.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26, 22-28.
- Lippman S. A., & Rumelt, R. P. (1982). The Payments Perspective: Micro-Foundations of Resource Analysis. *Strategic Management Journal*, 24(10), 903-927.
- Madsen, T. L., & Leiblein, M. J. (2015). What factors affect the persistence of an innovation advantage? *Journal of Management Studies*, 52(8), 1097-1127.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1), 61-74.
- McNichols, T. (1977). *Policy making and executive action* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, San Francisco, CA.
- Miller, D., & Dess, G. (1996). *Strategic management* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review* 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A hardlook at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett- Koehler Publishers
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Newman, W., & Logan, J. (1971). *Strategy, policy and central management*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1971.
- Nickols, F. (2012). Definitions & meanings. *Distance Consulting*, 200, 2-10.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The awakening giant*. Oxford: Basil Blackwell.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. (1986). *Competitive Strategy*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November–December.
- Porth, S. (2002). *Strategic management: A cross functional approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources. *Strategic Management Journal*, 17, 375-405.
- Powell, T. C. (2002). The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*, 23(9), 873-880.
- Robert, M. (1993). *Strategy: Pure and Simple*. McGraw-Hill.
- Roberts, P. (1999). Product innovation, product-market competition, and persistent profitability in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(7), 655-670.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Rumelt, R. P. (2003). What in the world is competitive advantage? *Policy Working Paper 2003-105*, August 5.
- Rumelt, R. P. (2012). *Good strategy/Bad strategy: The difference and why it matters*. Profile Books.
- Sigalas, C., Pekka Economou, V., & Georgopoulos, N. B. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342.
- Stead, J., & Stead, W. (2008). Sustainable strategic management: An evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*. 1(1), 62-81.
- Steiner, G. (1979) *Strategic Planning*. Free Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review* (Jan-Feb 1993).
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1994). *The Discipline of Market Leaders*. Addison-Wesley.
- Tregoe, B., & Zimmerman, J. (1980). *Top Management Strategy*. Simon and Schuster.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Weir, K. A., Kochhar, A. K., LeBeau, S. A., & Edgeley, D. G. (2000). An empirical study of the alignment between manufacturing and marketing strategies. *Long Range Planning*, 33(6), 831-848.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R., & Cailluet, L. (2008). The crafts of strategy: Introduction to special issue. *Long Range Planning*, 41(3), 241-247.
- Zander, I., & Zander, U. (2005). The inside track: on the important (but neglected) role of customers in the resource-based view of strategy and firm growth. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1519-1548.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.

Κεφάλαιο 2

2. Όραμα, Αποστολή, Αξίες, Στόχοι και Στρατηγική

«Αν εργάζεστε σε κάτι συναρπαστικό, το οποίο σας ενδιαφέρει πραγματικά, δεν χρειάζεται να σας πιέσει κάποιος, το όραμά σας σας τραβάει».

Steve Jobs

Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό δίνεται έμφαση στη χάραξη της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης μιας επιχείρησης / ενός οργανισμού, μέσα από την ανάπτυξη ενός σαφούς στρατηγικού οράματος που θα εμπνεύσει όλους τους ενδιαφερομένους και μιας δήλωσης αποστολής που θα περικλείει τόσο τον σκοπό όσο και τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής τονίζεται η σημασία της μετατροπής του οράματος σε συγκεκριμένους, αντικειμενικούς στόχους απόδοσης, οι οποίοι θα αντανακλούν τις προσδοκίες της διοίκησης για την απόδοση, τις συνθήκες ανταγωνισμού στον κλάδο και τις δυνατότητες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το κεφάλαιο εισάγει τους φοιτητές στις καίριες έννοιες των χρηματοοικονομικών έναντι των στρατηγικών στόχων, ενώ εξηγεί πως οι αντικειμενικοί, καλά διατυπωμένοι στόχοι που είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί και είναι συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα, δίνουν μια σαφή κατεύθυνση για λογικό σχεδιασμό και εφαρμογή δράσης.

Προαπαιτούμενη γνώση

Για να αντιληφθεί καλύτερα το κεφάλαιο αυτό ο αναγνώστης, θα πρέπει να κατέχει γνώσεις που καλύπτουν θέματα και πτυχές οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων.

Η διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής μιας στρατηγικής είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί καταρχήν την ανάπτυξη του στρατηγικού οράματος που θα εμπνεύσει και θα δώσει την κατεύθυνση που επιθυμεί ο οργανισμός για το μέλλον, της δήλωσης αποστολής που περιγράφει τον σκοπό της εταιρείας, καθώς και τις βασικές αξίες που θα διέπουν τον οργανισμό. Στη συνέχεια, ο οργανισμός καθορίζει τους στόχους απόδοσης και σχεδιάζει και επιλέγει τη στρατηγική που θα είναι ικανή να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

2.1 Δήλωση Οράματος

Το όραμα ενός οργανισμού είναι προσανατολισμένο στο μέλλον και περιγράφει το πώς επιθυμεί να τοποθετηθεί αυτός στην αγορά σε 5, 10, 15 ή 20 χρόνια και ενσωματώνει τις προσδοκίες, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες του ηγέτη για την πορεία του οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Το όραμα παρέχει κίνητρα, καθορίζει την κατεύθυνση και προσδίδει στις δραστηριότητες του οργανισμού στόχους πέρα από τα χρήματα και τη μεγιστοποίηση του κέρδους (Grant, 2002). Το οργανωτικό όραμα εκφράζεται συνήθως μέσω μιας απλής, μονής γραμμής δήλωση οράματος. Αυτοί οι τύποι δηλώσεων προσφέρουν έναν στρατηγικό στόχο επίτευξης, που μπορεί να είναι κάπως ιδανικός ή κανονιστικός σε σχέση με τους περιορισμούς του πραγματικού κόσμου, αλλά προσφέρει έμπνευση, ώστε ο οργανισμός να ξεπεράσει τα εμπόδια με μια συντονισμένη προσπάθεια. Από αυτή την άποψη, οι δηλώσεις οράματος αποτελούν βασικούς μοχλούς οργανωτικής καινοτομίας, δέσμευσης και κινητοποίησης των εργαζομένων, αποτελεσματικότητας και επιτυχίας στον ανταγωνιστικό στίβο.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει το δικό της όραμα. Το όραμα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού πρέπει να αντανακλά τις πεποιθήσεις και τις πραγματικές επιθυμίες της επιχείρησης, να ταυτίζεται με τις αρχές και τις αξίες της (την κουλτούρα της) και να κοινοποιείται στους εργαζομένους της. Το όραμα, αν και απορρέει από

το πνεύμα του επιχειρηματία, δεν πρέπει να εκφράζει αόριστες επιχειρηματικές σκέψεις και δεν πρέπει να αποτελεί αποτέλεσμα πίεσης που μπορεί να προέρχεται από τις συνθήκες ή το γενικότερο περιβάλλον της επιχείρησης. Αντίθετα, πρέπει να είναι σαφές, εστιασμένο, σύντομο, χωρίς περιττές προεκτάσεις, απλό και περιεκτικό, μοναδικό και συνεπές.

Ένα σαφές στρατηγικό όραμα επικοινωνεί στους ενδιαφερομένους (εργαζομένους, πελάτες, μετόχους, συνεργάτες) τις προσδοκίες της διοίκησης. Η κοινοποίηση του οράματος της επιχείρησης στους εργαζομένους συνδέεται άμεσα με τη μεταβίβαση της κουλτούρας (αρχές, αξίες, πεποιθήσεις) της επιχείρησης στους εργαζομένους. Ένα στρατηγικό όραμα δεν έχει αξία για τον οργανισμό, αν δεν κοινοποιηθεί σωστά από την ηγεσία σε όλους τους ενδιαφερομένους, παρέχοντας συνεχή και πλήρη πληροφόρηση κυρίως σε όλους τους εργαζομένους, ώστε να τους εμπνεύσει και να τους κινητοποιήσει να υποστηρίξουν το όραμα και να δεσμευτούν να αναλάβουν τις αναγκαίες δράσεις προς την επιδιωκόμενη κατεύθυνση. Το όραμα γεννά πρωτοβουλίες, δραστηριότητες και κατευθύνσεις στην επιχείρηση και όσο πιο μεγαλεπήβολο θεωρείται τόσο περισσότερα κίνητρα παρέχει στην επιχείρηση και τους εργαζομένους της επιχείρησης για την επίτευξή του.

Πολλές δηλώσεις οράματος που δημοσιεύονται σε εταιρικές ιστοσελίδες είναι ασαφείς και θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από οποιαδήποτε εταιρεία σε οποιονδήποτε κλάδο. Για παράδειγμα, το όραμα γνωστής πολυεθνικής εταιρείας του κλάδου των τροφίμων είχε οριστεί ως εξής: «Ορίζουμε ένα συναρπαστικό, βιώσιμο μέλλον και δημιουργούμε την οδό επίτευξής του». Για να αξιολογηθεί μια δήλωση οράματος, θα πρέπει να μπορούμε να απαντήσουμε θετικά στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Είναι το όραμα παραστατικό;
- Είναι το όραμα εστιασμένο;
- Περιγράφει προς τα πού κατευθύνεται η εταιρεία;
- Είναι μακρόπνοο;
- Βοηθά στη λήψη αποφάσεων;
- Είναι εφικτό να επιτευχθεί από την εταιρεία;
- Είναι υπέρ του μακροπρόθεσμου συμφέροντος των ενδιαφερόμενων μελών;
- Μπορεί να κερδίσει την υποστήριξη των ενδιαφερόμενων μελών και τη δέσμευσή τους;
- Μπορεί να επικοινωνηθεί εύκολα;

2.2 Δήλωση Αποστολής

Η δήλωση αποστολής της εταιρείας διατυπώνει τον βασικό σκοπό της επιχείρησης, καθορίζει τη σχέση της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των ανταγωνιστών, και θέτει τους γενικούς στόχους.

«Η δήλωση αποστολής περιγράφει τον σκοπό της επιχείρησης, για παράδειγμα το τι θέλει να πετύχει μέσα στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον».

Kotler και Armstrong (2010)

Σύμφωνα με τον Drucker (1973), για να οριστεί η αποστολή μιας επιχείρησης πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποια είναι η κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης;
- Ποια σχεδιάζουμε να είναι η μελλοντική δραστηριότητά της;
- Ποιοι είναι οι δυνητικοί πελάτες;
- Τι έχει αξία για τους δυνητικούς πελάτες;

Μια σαφής και καλά μελετημένη δήλωση αποστολής δημιουργεί στο προσωπικό μια κοινή αίσθηση σκοπού, κατεύθυνσης και ευκαιρίας. Συνδέεται επίσης άμεσα με την ιστορία και την παράδοση μιας επιχείρησης, τις δυνατότητές της, τα προσόντα της, τις ευκαιρίες και τους πόρους της. Οι καλές δηλώσεις αποστολής έχουν τρία κύρια χαρακτηριστικά (Kotler & Keller, 2006): α) εστιάζουν σε έναν περιορισμένο αριθμό στόχων, β) τονίζουν τις πιο σημαντικές πολιτικές και αξίες της εταιρείας, γ) ορίζουν τους πιο σημαντικούς τομείς ανταγωνισμού στους οποίους θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση.

Μια δήλωση αποστολής μπορεί να απαντάει σε ερωτήματα όπως:

- Ποιοι είναι οι πελάτες της επιχείρησης;
- Ποια είναι τα κύρια προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης;
- Σε ποιες γεωγραφικές αγορές δραστηριοποιείται η επιχείρηση;
- Ποια είναι η ιστορία της;
- Είναι η επιχείρηση καινοτόμος; Χρησιμοποιείται σύγχρονη τεχνολογία;
- Έχει δέσμευση η εταιρεία για τη βιώσιμη ανάπτυξη και κερδοφορία;
- Ποιες είναι οι βασικές αξίες και ηθικές προτεραιότητες της επιχείρησης;
- Ποια είναι η βασική και ξεχωριστή διαφορά της επιχείρησης;
- Ποια είναι τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα;
- Είναι η επιχείρηση κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνη;
- Αποτελούν οι εργαζόμενοι σημαντικό περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης;

Είναι επιτακτική ανάγκη κάθε οργανισμός, ανεξαρτήτως μεγέθους ή κλάδου, να καταβάλει συντονισμένη προσπάθεια ώστε να ερευνήσει, να αναπτύξει, να κωδικοποιήσει και να θεσμοθετήσει μια δήλωση στρατηγικής αποστολής. Σε αυτό το σημείο, η δήλωση αποστολής πρέπει να χρησιμοποιηθεί για τη συζήτηση των διλημάτων διαχείρισης, τη λήψη αποφάσεων ρουτίνας και την επίλυση προβλημάτων. Για παράδειγμα, μια διοικητική ομάδα, που αξιολογεί επιλογές για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος, θα μπορούσε να αποφασίσει με βάση την ερώτηση: ποια από αυτές τις επιλογές υποστηρίζει καλύτερα την αποστολή μας; Τέλος, η δήλωση αποστολής πρέπει να συμβάλει στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, στην οικοδόμηση ομαδικής εργασίας και μακροπρόθεσμων δημοσίων σχέσεων.

Πίνακας 2.1 Σύγκριση Δηλώσεων Οράματος και Αποστολής.

	Δήλωση Αποστολής	Δήλωση Οράματος
Σχετικά	Περιγράφει ΠΩΣ θα φτάσει ο οργανισμός εκεί που θέλει να είναι, ποιος είναι ο αντικειμενικός και κύριος σκοπός του οργανισμού που σχετίζεται με τις ανάγκες των πελατών και εξηγούνται οι αξίες της ομάδας.	Συνοψίζει ΠΟΥ θέλει να φθάσει ο οργανισμός. Εκφράζει τις αξίες και τους σκοπούς της επιχείρησης και προετοιμάζει τον οργανισμό για το μέλλον.
Ερώτηση	Απαντά στην ερώτηση: «Τι κάνουμε; Τι μας κάνει διαφορετικούς?».	Απαντά στην ερώτηση: «Πού στοχεύουμε να είμαστε;»
Αλλαγή	Μπορεί να αλλάξει, όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει νέες ευκαιρίες ή απειλές ή όταν οι ανταγωνιστικές συνθήκες αλλάζουν δραματικά. Πρέπει, ωστόσο, να συνδέεται και με τις βασικές αξίες, τις ανάγκες των πελατών και το όραμα της επιχείρησης.	Η δήλωση οράματος περιγράφει τα θεμέλια του οργανισμού, συνήθως είναι ανθεκτική και σπάνια αλλάζει.
Λειτουργία	Τι κάνουμε σήμερα; Για ποιον; Με ποιο όφελος; Δηλαδή, γιατί κάνουμε αυτό που κάνουμε; Τι, για ποιον και γιατί;	Πού πάμε; Πότε φτάνουμε σε εκείνο το στάδιο; Πώς θα το κάνουμε;
Χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής δήλωσης	Λόγος και ηθική του οργανισμού: Ποιοι είναι οι πρωταρχικοί «πελάτες» (stakeholders) του οργανισμού; Ποια είναι τα καθήκοντα του οργανισμού απέναντί τους;	Πρέπει να είναι περιεκτικό και σαφές: Περιγραφή ενός ευτυχισμένου μέλλοντος (ελπίδα). Αξιοσημείωτη και ενδιαφέρουσα έκφραση. Ακριβείς προσδοκίες, πιθανή προσαρμογή με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού.

Ο Lynch (2000) υποστήριξε πως οι δηλώσεις αποστολής και οράματος αποτελούν εργαλεία για τη διαφοροποιημένη επικοινωνία των επιχειρήσεων από την άποψη της ιδιοκτησίας, των πόρων ή των περιβαλλοντικών συνθηκών. Οι διαχειριστές των ξενοδοχείων Hilton πιστεύουν ότι η δήλωση αποστολής τους περιέχει τα στοιχεία που τα διαφοροποιούν από άλλες επιχειρήσεις (Sufi & Lyons, 2003). Σύμφωνα με τους

Germain και Cooper (1990), οι δηλώσεις αποστολής επικοινωνούν τη δημόσια εικόνα της επιχείρησης στα σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη και στις ομάδες περιβάλλοντος που στοχεύει η εταιρεία, ενώ στο εσωτερικό της οι δηλώσεις αποστολής και οράματος επικοινωνούν τις επιθυμητές συμπεριφορές, τους κανόνες ηθικής στον χώρο της εργασίας, τον πολιτισμό και τις αξίες, στα οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να αναφέρονται κατά την επιλογή των δράσεων και των μη δράσεων. Σύμφωνα με τους Bartkus et al. (2004), ο πρωταρχικός ρόλος μιας δήλωσης αποστολής είναι να επικοινωνήσει τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, προκειμένου να καθοδηγήσει τον στρατηγικό σχεδιασμό. Σε μελέτη δηλώσεων αποστολής επιχειρήσεων στις ΗΠΑ, στην Ιαπωνία και στην Ευρώπη βρέθηκε πως τα κίνητρα και η έμπνευση των εργαζομένων αποτελούσαν τη δεύτερη πιο σημαντική αποστολή της επιχείρησης (Darbi, 2012).

Πίνακας 2.2 Παραδείγματα Δηλώσεων Οράματος και Αποστολής.

	Όραμα και Αποστολή
Disney	<p>Όραμα: Να είναι ένας από τους κορυφαίους παραγωγούς και παρόχους ψυχαγωγίας και πληροφοριών στον κόσμο.</p> <p>Αποστολή: Να ψυχαγωγήσει, να ενημερώσει και να εμπνεύσει ανθρώπους σε όλο τον κόσμο μέσω της δύναμης της απaráμιλλης αφήγησης, που αντικατοπτρίζει τις εμβληματικές μάρκες, τα δημιουργικά μυαλά και τις καινοτόμες τεχνολογίες που κάνουν την εταιρεία κορυφαία στον κόσμο της ψυχαγωγίας.</p>
Kellogg's	<p>Όραμα: Να εμπλουτίσει και να φωτίσει τον κόσμο προσφέροντας τρόφιμα και επώνυμα προϊόντα που έχουν σημασία.</p> <p>Αποστολή: Η Kellogg's είναι μια παγκόσμια εταιρεία που δεσμεύεται για την οικοδόμηση μακροπρόθεσμης αύξησης του όγκου και του οφέλους και την ενίσχυση παγκοσμίως της ηγετικής θέσης της με την παροχή θρεπτικών προϊόντων διατροφής ανώτερης αξίας.</p>
Google	<p>Όραμα: Να παρέχει πρόσβαση στις παγκόσμιες πληροφορίες με ένα κλικ.</p> <p>Αποστολή: Να οργανώνει τις παγκόσμιες πληροφορίες, ώστε αυτές να είναι προσβάσιμες και χρήσιμες για όλο τον κόσμο.</p>
Amazon	<p>Όραμα: Να είναι η πιο πελατοκεντρική εταιρεία στον κόσμο, όπου οι πελάτες μπορούν να βρουν και να ανακαλύψουν οτιδήποτε θέλουν να αγοράσουν μέσω διαδικτύου και να τους το προσφέρει στις χαμηλότερες δυνατές τιμές.</p> <p>Αποστολή: Να προσφέρει στους πελάτες της τις χαμηλότερες δυνατές τιμές, την καλύτερη διαθέσιμη επιλογή και την απόλυτη άνεση.</p>
NIKE	<p>Όραμα: Να κάνει την εταιρεία NIKE Inc. και τους καταναλωτές της να ευδοκιμήσουν σε μια βιώσιμη οικονομία, όπου οι άνθρωποι, το κέρδος και ο πλανήτης να βρίσκονται σε ισορροπία.</p> <p>Αποστολή: Να φέρει την έμπνευση και την καινοτομία σε κάθε αθλητή στον κόσμο.</p>
Wikipedia	<p>Όραμα: Φανταστείτε έναν κόσμο όπου κάθε ανθρώπινο ον μπορεί να μοιραστεί ελεύθερα το σύνολο της γνώσης. Αυτή είναι η δέσμευσή της.</p> <p>Αποστολή: Να παρακινήσει και να εμπλέξει ανθρώπους σε όλο τον κόσμο να συλλέξουν και να αναπτύξουν εκπαιδευτικό υλικό κάτω από μια ελεύθερη άδεια χρήσης ή δημόσια, και να το διαδώσει αποτελεσματικά και σε παγκόσμιο επίπεδο.</p>
IKEA	<p>Όραμα: Να δημιουργήσει μια καλύτερη καθημερινή ζωή για τους περισσότερους ανθρώπους.</p> <p>Αποστολή: Να προσφέρει ένα ευρύ φάσμα καλά σχεδιασμένων, λειτουργικών προϊόντων οικιακού εξοπλισμού σε τιμές τόσο χαμηλές, ώστε όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι να μπορούν να τα αγοράσουν.</p>
AEGEAN	<p>Όραμα: Να λειτουργεί υπεύθυνα αναπτύσσοντας την αγορά, εξελίσσοντας τους εργαζομένους και υποστηρίζοντας τους συνεργάτες και τις τοπικές κοινωνίες.</p> <p>Αποστολή: Να μειώσει τις αποστάσεις, να φέρνει το κάθε μακριά κοντά!</p>

2.3 Αξίες της επιχείρησης / του οργανισμού

Η φιλοσοφία ή οι αρχές που διέπουν την εσωτερική συμπεριφορά μιας επιχείρησης, καθώς και τη σχέση της με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους μετόχους, περιγράφονται στις αξίες της επιχείρησης. Οι βασικές αξίες συνοψίζονται συνήθως στη δήλωση αποστολής ή σε δήλωση των βασικών αξιών της εταιρείας. Μια δήλωση που ενημερώνει τους πελάτες και το προσωπικό μιας επιχείρησης σχετικά με τις κορυφαίες προτεραιότητες της επιχείρησης και τις βασικές πεποιθήσεις της είναι η δήλωση αξιών της επιχείρησης.

Οι αξίες της επιχείρησης πρέπει να συνδυάζονται με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, γιατί καθορίζουν πώς οι άνθρωποι συμπεριφέρονται μεταξύ τους στην επιχείρηση και βοηθά στο πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της. Οι αξίες μπορεί να αφορούν: την εξυπηρέτηση του πελάτη, τον σεβασμό στον άνθρωπο, την ποιότητα, τον προσανατολισμό στην αγορά. Οι πρακτικές και οι στρατηγικές της επιχείρησης θα πρέπει να αντανακλούν τα παραπάνω.

Οι αξίες σε μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντικές, γιατί δεν οδηγούν την επιχείρηση, οδηγούν τους ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση, οδηγούν τις συμπεριφορές μέσα στην επιχείρηση, φέρνουν πιο κοντά την επιχείρηση με την κοινωνία, χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης με εργαζομένους και πελάτες και συμβάλλουν στη μακρόχρονη ζωή της επιχείρησης (Williams, 2010· Chin et al., 2013· Guiso et al., 2015).

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 ο Louis Gerstner μετατρέπει την εταιρεία IBM από κατασκευαστή υλικών hardware σε εταιρεία για την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων, με το κλείσιμο των γραμμών παραγωγής PC και λογισμικού. Αποκτά με εξαγορά την τεχνολογία Lotus και ζητά τη συμβολή της εταιρείας συμβούλων PwC. Ο διάδοχός του, το 2002, επικεντρώνεται στην ανοικοδόμηση της κουλτούρας της IBM αναβιώνοντας τις αξίες της. Αυτή η αναβίωση των αξιών ξεκίνησε με μια online συνομιλία που είχαν δεκάδες χιλιάδες συνεργάτες και εμπλεκόμενοι της IBM, οι οποίοι συμμετείχαν στην ανταλλαγή ιδεών και στη συζήτηση, για τον σχεδιασμό της κατεύθυνσης της επιχείρησης. Μετά από 72 ώρες διαλόγου, δύο χρόνια αργότερα, η εταιρεία καθιέρωσε τις τρεις βασικές αξίες της IBM: αφοσίωση στην επιτυχία του κάθε πελάτη, καινοτομία που έχει σημασία για την εταιρεία και τον κόσμο, και εμπιστοσύνη και προσωπική υπευθυνότητα σε όλες τις σχέσεις. Πάνω σε αυτή την πλατφόρμα αξιών, η IBM σχεδίασε τη νέα στρατηγική της συνδυάζοντας τις εμπορικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές δυνατότητές της (Mirvis et al., 2010).

Η εμπειρική έρευνα δείχνει ότι οι αξίες της επιχείρησης συμβάλλουν στην ικανοποίηση, στη δέσμευση και στην απόδοση των εργαζομένων (Siehl & Martin, 1990· O'Reilly et al., 1991). Επίσης, δείχνει ότι, όταν οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις αξίες, αισθάνονται πιο πιστοί και πιο αφοσιωμένοι και προσδιορίζονται πιο έντονα ως προς την επιχείρηση (Khandelwal & Mohendra, 2010).

Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση των συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων με διαφορετικές αξίες, οι αξίες της νέας επιχείρησης θα πρέπει να συνάδουν με το όραμα και την αποστολή της νέας επιχείρησης, λαμβάνοντας όμως υπόψη και συνδυάζοντας τις αξίες και των δύο οργανισμών ή προσφέροντας πληροφόρηση, εκπαίδευση και την κατάλληλη υποστήριξη σε όλους τους εργαζομένους που δεσμεύονται στις νέες αξίες. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν ότι οι αξίες τους είναι πολύ διαφορετικές από αυτές της νέας επιχείρησης, είναι πιο πιθανό να αποχωρήσουν από την επιχείρηση, παίρνοντας πολύτιμη γνώση μαζί τους. Αυτά τα άτομα μπορεί να είναι κορυφαία στελέχη της επιχείρησης που εξαγοράστηκε ή απλοί εργαζόμενοι (Cannella & Hambrick, 1993· Buchholtz et al., 2003).

Η Yohn (2018), σε άρθρο της στο *Harvard Business Review*, υποστηρίζει πως πολλές λέξεις εμφανίζονται πάντα ως αξίες σχεδόν σε κάθε συζήτηση, ανεξάρτητα από το αν εταιρεία είναι μια μεγάλη επιχείρηση ή μια μικρή επιχείρηση, B2B ή B2C, προϊόν ή υπηρεσία, νέα ή παλιά. Παραθέτει, λοιπόν, πέντε όρους που θεωρεί πως δεν θα έπρεπε να περιλαμβάνονται στις αξίες ενός οργανισμού: ηθική (ή ακεραιότητα), ομαδική δουλειά (ή συνεργασία), αυθεντικότητα, χιούμορ (διασκέδαση) και έμφαση στον πελάτη. Η Yohn

(2018) υποστηρίζει πως αυτές οι έννοιες είναι κοινές και τριτοκομικές για μια επιχείρηση που θέλει να είναι ανταγωνιστική στο σημερινό περιβάλλον και δεν προσδιορίζουν τι είναι διακριτικό ή μοναδικό και πολύτιμο για τον οργανισμό. Οι βασικές αξίες της εταιρείας πρέπει να ενσωματώνουν τι κάνει την εταιρεία μοναδική – τι είναι αυτό που την κάνει να ξεχωρίζει από τις άλλες. Θα μπορούσε μια άλλη εταιρεία να διεκδικήσει αυτή την αξία ως δική της και να οργανωθεί με τον ίδιο τρόπο; Πολλές εταιρείες αναφέρουν ως αξίες τους το «πάθος», την «καινοτομία» και τη «φροντίδα» – και ενσωματώνουν αυτές τις αξίες καθημερινά με αναμενόμενους τρόπους, όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων και η εξυπηρέτηση των πελατών με προσοχή. Αλλά, αν μια από τις αξίες της επιχείρησης είναι να «έχει ο πελάτης μια WOW εμπειρία», θα γίνει αυτό το χαρακτηριστικό που θα διαχωρίσει την επιχείρηση από όλους τους άλλους. Γιατί το WOW μεταφέρει την προσωπικότητα και το πνεύμα του οργανισμού. Οι άνθρωποι στην εταιρεία ξέρουν να προσφέρουν –και οι πελάτες αναμένουν να λάβουν– υπηρεσίες που είναι πάνω και πέρα από αυτό που απαιτείται και που ενεργοποιεί μια συναισθηματική απόκριση. Δεν υπάρχει ένα σωστό σύνολο αξιών για κάθε οργανισμό. Οι βασικές αξίες πρέπει να περιγράφουν τις συλλογικές επιθυμητές στάσεις και πεποιθήσεις των εργαζομένων, να μεταφράζονται σε συγκεκριμένες ενέργειες και αποφάσεις που θα πρέπει να λάβουν και, στη συνέχεια, να δείξουν πώς αυτές οι συμπεριφορές, παράγουν εμπειρίες πελατών που καθορίζουν και διαφοροποιούν την επωνυμία του οργανισμού (Πίνακας 2.3).

Πίνακας 2.3 Δηλώσεις Αξιών.

Αξίες	
Samsung:	Άνθρωποι, Υπεροχή, Αλλαγή, Ακεραιότητα, Κοινή Ευημερία.
Starbucks:	«Δημιουργούμε μια κουλτούρα ζεστασιάς, που προάγει το αίσθημα του “ανήκειν” και στην οποία όλοι είναι ευπρόσδεκτοι. Ενεργούμε με θάρρος, προκαλώντας την υπάρχουσα κατάσταση και βρίσκουμε νέους τρόπους για να αναπτύξουμε την εταιρεία και ο ένας τον άλλον. Είμαστε παρόντες, αναπτύσσουμε σχέσεις με διαφάνεια, αξιοπρέπεια και σεβασμό. Έχουμε το καλύτερο αποτέλεσμα σε ό,τι κάνουμε, θέτοντας τους εαυτούς μας υπεύθυνους για τα αποτελέσματα. Μας παρακινεί η απόδοση, υπό το πρίσμα της ανθρωπιάς».
Βιολάντα:	Ακεραιότητα και εντιμότητα. Διαφάνεια και ποιότητα. Φαντασία και ρεαλισμός. Επαγγελματισμός και αξιοπιστία. Εκπλήρωση υποχρεώσεων και δεσμεύσεων. Καινοτομία και τεχνολογία. Ενθουσιασμός, φιλικότητα και δημιουργικότητα. Εφαρμογή κοινωνικής εταιρικής ευθύνης. Σεβασμός στο περιβάλλον.
ION:	Στόχος μας είναι να προσφέρουμε προϊόντα απόλαυσης με την ίδια φροντίδα και αφοσίωση, καθώς και με τις υψηλότερες προδιαγραφές, ώστε να συνεχίσει η ION να είναι η πρώτη προτίμηση στην καρδιά των καταναλωτών για πάντα!
Μασούτης:	Υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Σε κάθε βήμα, από τον προμηθευτή μέχρι το ράφι, τηρούμε αυστηρούς κανόνες ασφάλειας των προϊόντων. Για τους καταναλωτές είμαστε πάντα τα «οικονομικά και ελληνικά» σουπερμάρκετ. Υψηλό επίπεδο υπηρεσιών σε σύγχρονο περιβάλλον αγοράς. Πάντα δίπλα στον καταναλωτή με φροντίδα για το συμφέρον του. Χτίζουμε καθημερινά σχέσεις εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές που με τα χρόνια γίνονται ισχυρότερες. Είμαστε κοντά στους καταναλωτές με ειλικρίνεια, για να κάνουμε πραγματικότητα τις υποσχέσεις μας μέσω των άρτια εκπαιδευμένων εκπροσώπων μας. Ο καταναλωτής νιώθει οικείο το περιβάλλον και τους ανθρώπους μας. Εργαζόμαστε με ομαδικότητα υπηρετώντας κοινό σκοπό που στο επίκεντρο βρίσκεται ο καταναλωτής. Χτίζουμε τις σχέσεις με τους εργαζομένους και τους καταναλωτές πάνω σε αξίες που αντέχουν στον χρόνο. Επενδύουμε σε τεχνολογία και υποδομές και εισάγουμε καινοτομίες σε όλους τους τομείς δράσης μας. Με όλους τους συνεργάτες και προμηθευτές μας έχουμε άριστη συνεργασία μέσα σε κλίμα αλληλοσεβασμού και επαγγελματισμού. Με την ανάπτυξή μας δημιουργούμε νέες θέσεις εργασίας. Μέσα από ενέργειες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προσφέρουμε καθημερινά στην κοινωνία, στους ανθρώπους και στο περιβάλλον. Προσφέρουμε ασφαλές, ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στους ανθρώπους μας, όπου συνεργάζονται με αλληλοσεβασμό και με αγάπη για την εταιρεία.
Eurobank:	Κατανόηση, δυναμισμός, συνεργασία, καινοτομία, εμπιστοσύνη.

Mondelez:	<p>Οι αξίες μας διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούμε και επιτυγχάνουν τον σκοπό μας να ενδυναμώνουμε τους ανθρώπους να τρώνε σωστά.</p> <p>Αγαπάμε τους καταναλωτές και τις μάρκες μας. Γνωρίζουμε βαθιά τους καταναλωτές μας και κατανοούμε τις επιθυμίες τους για προσωπική ευημερία και στοχαστική φροντίδα για τον πλανήτη μας. Αυτά διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο μοιραζόμαστε απολαυστικά και παραδοσιακά σνακ μαζί τους.</p> <p>Μεγαλώνουμε κάθε μέρα. Σε ό,τι κάνουμε, σκεφτόμαστε ένα πράγμα – την ανάπτυξη. Λειτουργούμε με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα αντί να εστιάζουμε στην τελειότητα. Οι άνθρωποί μας βρίσκονται στο επίκεντρο όλων όσα κάνουμε. Είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από την ανάπτυξή μας.</p> <p>Κάνουμε αυτό που είναι σωστό. Πάντα. Αντιμετωπίζουμε όλους με προσοχή και ακεραιότητα. Η ποικιλότητα, χωρίς αποκλεισμούς και συνδεδεμένη κοινότητά μας μας κάνει πιο δυνατούς και διασφαλίζει τα βήματά μας προς τα εμπρός στον σωστό δρόμο. Ακολουθούμε τις δεσμεύσεις μας, κάνοντας ό,τι είναι σωστό για τους καταναλωτές μας, για τους συνεργάτες μας, για τις επωνυμίες μας και για το περιβάλλον.</p>
ΑΛΟΥΜΥΛΑ:	<p>Οι αξίες μας αποτελούν την ουσία της συνολικής επιχειρηματικής μας φιλοσοφίας και αντικατοπτρίζουν τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουμε τους πελάτες και το σύνολο των συνεργατών μας.</p> <p>Ακεραιότητα: Οι ενέργειές μας χαρακτηρίζονται από ανοιχτό πνεύμα, ειλικρίνεια και συνέπεια. Σεβόμαστε τις δεσμεύσεις και τηρούμε τις υποσχέσεις μας. Διεξάγουμε τις επιχειρηματικές μας δραστηριότητες με ειλικρίνεια και αμεροληψία, χωρίς να επηρεαζόμαστε από εξωτερικούς παράγοντες ή από προσωπικές συμπάθειες και εκτιμήσεις.</p> <p>Ομαδικό Πνεύμα: Δημιουργούμε ανοιχτές και θετικές σχέσεις, προκειμένου να προάγουμε τη συνεργασία και να επιτύχουμε καλύτερα αποτελέσματα. Πιστεύουμε ότι το αποτέλεσμα της ομάδας είναι πάντα μεγαλύτερο από τα επιμέρους αποτελέσματα των ανθρώπων που τη συνθέτουν. Ενθαρρύνουμε και δίνουμε έμφαση στη διαδραστική επικοινωνία και στον εποικοδομητικό διάλογο.</p> <p>Πρωτοβουλία: Χρησιμοποιούμε κάθε πόρο, ανθρώπινο ή μη, με στόχο τη συνεχή προσωπική και εταιρική πρόοδο που πηγάζει από τις ιδέες όλων των εμπλεκομένων.</p> <p>Αφοσίωση: Η εταιρεία και οι εργαζόμενοί της επιδεικνύουν έμπρακτα αφοσίωση τόσο μεταξύ τους όσο και απέναντί στους πελάτες με τους οποίους συνεργάζονται.</p> <p>Μεράκι: Το μεράκι είναι μία λέξη που χρησιμοποιούν οι σύγχρονοι Έλληνες για να περιγράψουν κάτι που κάνουν με ψυχή, δημιουργικότητα, πάθος – όταν «βάζεις κάτι από τον εαυτό σου» σε αυτό που κάνεις.</p>

2.4 Καθορισμός στόχων

Ο στόχος εξασφαλίζει ότι η εταιρεία γνωρίζει τι αναμένει να πετύχουν οι στρατηγικές της και τότε μία συγκεκριμένη στρατηγική εκπληρώνει τον σκοπό της. Σκοπός του καθορισμού στόχων είναι η μετατροπή του στρατηγικού οράματος σε συγκεκριμένους στόχους απόδοσης. Η επιχείρηση, ακόμη, μπορεί να ορίζει πρωταρχικούς και δευτερεύοντες στόχους. Στους πρωταρχικούς στόχους, για παράδειγμα, μπορεί να είναι η αύξηση κέρδους και στους δευτερεύοντες στόχους να είναι π.χ. η ανάπτυξη καινοτομίας, η παραγωγικότητα, η θέση στην αγορά, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, ο κοινωνικός χαρακτήρας της επιχείρησης και άλλοι. Ο καθορισμός των στόχων είναι πολύ περίπλοκος και εκφράζεται τόσο με χρηματοοικονομικούς όρους όσο και με στρατηγικούς όρους, π.χ. με τη μορφή πωλήσεων, κέρδους, μεριδίου αγοράς, ποσοστού ανάπτυξης, επέκτασης αγοράς κ.λπ.

Οι στόχοι πρέπει να αντανakλούν την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης και να αναφέρονται σε μετρήσιμα αποτελέσματα. Οι στόχοι πρέπει να είναι εύλογοι και να κινούνται στο πλαίσιο των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης. Ενώ το όραμα προσβλέπει στο απώτερο μέλλον και η αποστολή εκφράζει την τωρινή κατάσταση και το άμεσο μέλλον, οι στόχοι πρέπει να περιλαμβάνουν μια συγκεκριμένη χρονική προθεσμία για την ολοκλήρωσή τους. Οι στόχοι πρέπει να είναι εφικτοί και να αποτελούν πρόκληση για την επιχείρηση και τους εργαζομένους της να τους επιτύχουν.

Όλοι οι στόχοι θα πρέπει να είναι SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timed) δηλαδή συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά καθορισμένοι. Συνήθως, η σύνταξη στόχων SMART αποτελεί το πρότυπο για τον καθορισμό στόχων, γιατί δίνει μια σαφή κατεύθυνση για λογικό σχεδιασμό και

εφαρμογή δράσης. Η έννοια των SMART στόχων δημοσιεύτηκε για πρώτη φορά από τον George T. Doran το 1981 και περιλαμβάνει τα πέντε βασικά κριτήρια που πρέπει κάθε ουσιαστικός και αποτελεσματικός στόχος να πληροί (Doran, 1981· Day & Tosey, 2011). Στον Πίνακα 2.4 παρουσιάζονται οι έννοιες των συγκεκριμένων, μετρήσιμων, εφικτών, ρεαλιστικών και χρονικά καθορισμένων στόχων. Πολλά προγράμματα και οργανισμοί έχουν έκτοτε χρησιμοποιήσει το ακρωνύμιο SMART ως αξιόπιστο μοντέλο για τη διατύπωση στόχων σε διαφορετικά επίπεδα παρέμβασης, κάνοντας απλώς την ερώτηση: «Είναι ο στόχος SMART;». Αναμφίβολα, για τη σαφήνεια του στόχου, για να είναι ο στόχος SMART, σύμφωνα με τα αρχικά κριτήρια του Doran (1981) και για την επίτευξη του στόχου σύμφωνα με τη θεωρία των Locke και Latham (1990), είναι απαραίτητο κάθε ουσιαστική και αντικειμενική δήλωση να προσδιορίζει την επιθυμητή θετική αλλαγή ή βελτίωση, τον δείκτη μέτρησης της αλλαγής, το απαιτητικό, αλλά εφικτό, επίπεδο του δείκτη και το ρεαλιστικό χρονικό πλαίσιο για το πότε μπορεί να επιτευχθεί.

Πίνακας 2.4 Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Εφικτοί, Ρεαλιστικοί και Χρονικά Καθορισμένοι Στόχοι.

Συγκεκριμένοι Στόχοι	Είναι οι στόχοι οι οποίοι είναι από την αρχή ακριβείς σχετικά με το τι πρόκειται να επιτευχθεί. Η καλλιέργεια στόχων είναι πολύ σημαντική και βοηθάει την επιχείρηση να μην παγιδευτεί στη λεπτομέρεια αποκλίνοντας τελικά από τους γενικότερους στόχους της.
Μετρήσιμοι Στόχοι	Μετρήσιμοι σημαίνει πως οι στόχοι πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι για να μπορεί η επιχείρηση να αξιολογήσει τον βαθμό επιτυχίας τους.
Εφικτοί Στόχοι	Είναι στόχοι που η επιχείρηση μπορεί να τους προσεγγίζει ή να τους ξεπερνά. Είναι οι στόχοι οι οποίοι είναι δυνατόν να επιτευχθούν μόνο με τη χρήση των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι αποδεκτοί τόσο από τη διοίκηση όσο και από την ομάδα ή το τμήμα.
Ρεαλιστικοί Στόχοι	Ρεαλιστικοί στόχοι σημαίνει πως η επιχείρηση έχει αξιολογήσει τους πόρους της (ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο, εξοπλισμό, χρόνο, πρώτες ύλες) και έχει αποφασίσει πως οι στόχοι είναι σχετικοί με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.
Χρονικά Καθορισμένοι Στόχοι	Είναι αυτοί που έχουν συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο επίτευξης (π.χ. μέσα σε έναν μήνα ή μέχρι την τάδε ημερομηνία/χρονολογία). Συνεπώς, ένας στόχος SMART έχει έναν ξεκάθαρο χρόνο έναρξης και μια σαφή ημερομηνία λήξης.

Αν, για παράδειγμα, ορίσουμε ως στόχο της επιχείρησης την επέκταση σε νέες αγορές, ο στόχος αυτός είναι ασαφής και γενικός και δεν περιγράφει τι θέλουμε να επιτύχουμε. Είναι φανερό πως θέλουμε να πετύχουμε αύξηση των εξαγωγών μας, αλλά δεν είναι σαφές για ποια προϊόντα μιλάμε και για ποιες χώρες. Ένας συγκεκριμένος στόχος θα μπορούσε να είναι: θέλουμε να πετύχουμε αύξηση των εξαγωγών των τριών κωδικών γιαουρτιού μας στην αγορά της Γερμανίας. Ωστόσο, ο παραπάνω στόχος δεν είναι μετρήσιμος. Δηλαδή, πότε θα θεωρηθεί πως έχει επιτευχθεί; Αν η αύξηση των εξαγωγών είναι 1%, θα έχει επιτευχθεί ο στόχος; Αν ο στόχος οριστεί ως «αύξηση των εξαγωγών γιαουρτιού στην αγορά της Γερμανίας κατά 50%», θα πρέπει να έχει αξιολογηθεί αν ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί, αν δηλαδή είναι εφικτός και αν είναι επίσης ρεαλιστικός σε σχέση με τους πόρους και τη δυναμικότητα της επιχείρησης. Τέλος, για να είναι ένας στόχος SMART, θα πρέπει να είναι συγκεκριμένος και ο χρόνος επίτευξής του. Για παράδειγμα: «αύξηση των εξαγωγών του συγκεκριμένου κωδικού γιαουρτιού στην αγορά της Γερμανίας κατά 20%, μέσα στο επόμενο εξάμηνο».

Οι στόχοι απόδοσης του οργανισμού χωρίζονται σε δύο μεγάλες διακριτές κατηγορίες: α) αυτούς που αφορούν τη χρηματοοικονομική απόδοση και εκφράζουν τις επιδιώξεις της διοίκησης για τη χρηματοοικονομική απόδοση, και β) αυτούς που αφορούν τη στρατηγική απόδοση και εκφράζουν τις επιδιώξεις για τη θέση του οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Επίσης, τόσο οι χρηματοοικονομικοί όσο και οι στρατηγικοί στόχοι χωρίζονται σε βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους. Οι βραχυχρόνιοι στόχοι αφορούν την επίτευξη αποτελεσμάτων την τρέχουσα περίοδο και ικανοποίηση των προσδοκιών των μετόχων για βραχυχρόνια πρόοδο. Οι μακροχρόνιοι στόχοι αναφέρονται στη βελτιστοποίηση των αποδόσεων σε βάθος χρόνου. Ο Πίνακας 2.5 παρουσιάζει ενδεικτικά παραδείγματα χρηματοοικονομικών και στρατηγικών στόχων.

Ο καθορισμός των στόχων δεν είναι μια εύκολη υπόθεση για τον οργανισμό, αφού είναι σημαντικό να υπάρχει καταρχήν μια ισορροπία μεταξύ των χρηματοοικονομικών και στρατηγικών στόχων. Παράλληλα, όμως, θα πρέπει οι στόχοι απόδοσης για όλη την εταιρεία να καθορίζονται από τα ανώτατα επίπεδα, πρώτα για

όλη την εταιρεία και στη συνέχεια για κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα, για κάθε μία λειτουργία, για καθέναν τομέα εκμετάλλευσης της επιχείρησης. Είναι σημαντικό, λοιπόν, ο καθορισμός των στόχων να ξεκινά από την ανώτατη διοίκηση προς τα κάτω, ώστε να δημιουργηθεί μια συνοχή μεταξύ των αντικειμενικών στόχων και των στρατηγικών των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού.

Πολλά υποδείγματα καθορισμού στόχων έχουν μελετηθεί εκτενώς από τη δεκαετία του 1950. Τα πιο δημοφιλή από αυτά είναι η Διοίκηση βάσει Στόχων (Management By Objectives, MBO) (Drucker, 1955· Van Herten & Gunning-Schapers, 2000· Dahlsten et al., 2005· Bipp & Kleingeld, 2011), ο Πίνακας Ισορροπής Στοχοθεσίας και μέτρησης Δεικτών Απόδοσης (Balanced Scorecard Approach) (Kaplan & Norton, 1996), η Κλίμακα Επίτευξης Στόχου (Goal Attainment Scale) (Yip et al., 1998), η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας και η Συνεχής Βελτίωση Ποιότητας (Medlin & Green, 2009).

Πίνακας 2.5 Χρηματοοικονομικοί και Στρατηγικοί Στόχοι.

Χρηματοοικονομικοί Στόχοι	Στρατηγικοί Στόχοι
<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση ετήσιων εσόδων κατά x% • Αύξηση ετήσιων μεικτών κερδών κατά x% • Αύξηση ετήσιων καθαρών κερδών κατά x% • Αύξηση περιθωρίου κέρδους κατά x% ετησίως • Απόδοση ιδίων κεφαλαίων κατά x% • Ετήσια αύξηση μερισμάτων • 	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάκτηση επιπλέον x% μεριδίου αγοράς • Αριθμός νέων προϊόντων που εισάγει η εταιρεία στην αγορά • Επέκταση του δικτύου διανομής σε νέες πόλεις ή νέες χώρες • Μεγαλύτερος αριθμός διαφοροποιημένων προϊόντων στην αγορά • Εδραίωση και μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας • Τεχνολογική και ποιοτική υπεροχή σε σχέση με τους ανταγωνιστές • Βελτίωση της εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη •

Κατά τον Drucker (1955), η ουσία του υποδείγματος καθορισμού στόχων (Management By Objectives, MBO) είναι ο συμμετοχικός καθορισμός στόχων, η συμμετοχική επιλογή κατεύθυνσης και απόφασης. Σημαντικό, επίσης, μέρος του MBO είναι η μέτρηση και η σύγκριση της πραγματικής απόδοσης ενός εκάστου των εργαζομένων με τους πρότυπους στόχους, που έχουν θέσει από κοινού μάνατζμεντ και εργαζόμενοι. Ο Odiorne (1965) περιγράφει το MBO ως μια διεργασία, όπου τα διάφορα κλιμάκια της διοίκησης ενός οργανισμού από κοινού προσδιορίζουν τους κοινούς στόχους και τις περιοχές ευθύνης καθενός, με καθορισμό των αποτελεσμάτων που αναμένονται. Οι μετρήσεις απόδοσης καθενός εργαζομένου ή ομάδας εργαζομένων είναι αυτές που καθοδηγούν τη λειτουργία του οργανισμού και αξιολογούν τη συνεισφορά του καθένα ξεχωριστά ή της ομάδας εργασίας στην επιτυχία ή αποτυχία της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων.

Ο Πίνακας Ισορροπής Στοχοθεσίας και μέτρησης Δεικτών Απόδοσης (Balanced Score Card, BSC) είναι μια μέτρηση απόδοσης στρατηγικής διαχείρισης, που βοηθά τις εταιρείες να εντοπίσουν και να βελτιώσουν τις εσωτερικές τους λειτουργίες, για να βελτιώσουν τα εξωτερικά τους αποτελέσματα. Μετρά δεδομένα προηγούμενων επιδόσεων και παρέχει στους οργανισμούς ανατροφοδότηση σχετικά με το πώς να λάβουν καλύτερες αποφάσεις στο μέλλον.

Οι Kaplan και Norton (1996) περιγράφουν την καινοτομία του Πίνακα Ισορροπής Στοχοθεσίας ως εξής: «Ο Πίνακας Ισορροπής Στοχοθεσίας διατηρεί τους παραδοσιακούς οικονομικούς δείκτες. Αλλά οι οικονομικοί δείκτες αντανakλούν παρελθόντα γεγονότα που ίσως να έχουν σημασία για εταιρείες για τις οποίες οι επενδύσεις σε μακροπρόθεσμες δυνατότητες και σχέσεις με τους πελάτες δεν είναι κρίσιμες για την επιτυχία. Αυτοί οι οικονομικοί δείκτες, ωστόσο, είναι ανεπαρκείς για να καθοδηγήσουν και να αξιολογήσουν την πορεία της επιχείρησης την εποχή της πληροφορίας, για να δημιουργήσουν μελλοντική αξία μέσω επενδύσεων σε πελάτες, προμηθευτές, υπαλλήλους, διαδικασίες, τεχνολογία και καινοτομία».

Ο Πίνακας Ισορροπής Στοχοθεσίας και μέτρησης Δεικτών Απόδοσης (Balanced Score Card, BSC) προτείνει να εξετάσουμε έναν οργανισμό από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες, για να βοηθήσουμε στην ανάπτυξη στόχων, μέτρων (KPI) και πρωτοβουλιών: α) Χρηματοοικονομική (ή Διαχειριστική) – προβάλλει την οικονομική απόδοση ενός οργανισμού και τη χρήση οικονομικών πόρων, β) Πελάτης/Ενδιαφερόμενος – βλέπει την απόδοση του οργανισμού από την οπτική γωνία του πελάτη ή των βασικών ενδιαφερομένων που ο

οργανισμός έχει σχεδιαστεί να εξυπηρετεί, γ) Εσωτερική διαδικασία – προβάλλει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της απόδοσης ενός οργανισμού που σχετίζεται με το προϊόν, τις υπηρεσίες ή άλλες βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες, δ) Οργανωτική ικανότητα ή Μάθηση & Ανάπτυξη – προβάλλει το ανθρώπινο κεφάλαιο, τις υποδομές, την τεχνολογία, τον πολιτισμό και άλλες ικανότητες που είναι βασικές για την πρωτοποριακή απόδοση.

Περισσότερες από τις μισές μεγάλες εταιρείες στις ΗΠΑ, στην Ευρώπη και στην Ασία χρησιμοποιούν τον Πίνακα Ισορροπής Στοχοθεσίας (BSC), ενώ η χρήση του αυξάνεται και σε περιοχές όπως η Μέση Ανατολή και η Αφρική. Μια παγκόσμια μελέτη της Bain & Co. (Rigby & Bilodeau, 2018) κατέταξε το BSC στην τρίτη θέση από τα είκοσι πέντε πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία διαχείρισης σε όλο τον κόσμο, ενώ έχει επίσης επιλεγεί από τους εκδότες του *Harvard Business Review* ως μία από τις πιο σημαίνουσες επιχειρηματικές ιδέες των τελευταίων 75 ετών.

2.5 Μελέτη Περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης 1 Γαΐα – GAÏA authentic Greek

ΟΡΑΜΑ: «Κέφι για ζωή, είναι αυτό που συνήθως έχουμε εμείς οι Έλληνες, είναι η πεποίθηση ότι η ζωή πρέπει να χτίζεται πάνω σε χαρούμενες, χαρωπές, όμορφες, γεμάτες ΣΤΙΓΜΕΣ, μια ζωή όπου στο άψε σβήσε μπορείς να γεμίσεις ένα τραπέζι με φαγητό, να βάλεις μουσική και να τσουγκρίσεις με τους φίλους σου, αυτές οι στιγμές σχεδόν πάντα δημιουργούνται γύρω από το φαγητό, γι' αυτό σας προσφέρουμε μια πλήρη γκάμα αυθεντικών ελληνικών προϊόντων, που έχουν επιλεγεί προσεκτικά, για να ενισχύσουν αυτή την πολύ ελληνική φιλοσοφία με κέφι για τη ζωή, φυσική, γνήσια και ειλικρινή, όπως ακριβώς η γη μας».

ΑΞΙΕΣ: Καινοτόμες πρακτικές, που προάγουν την υγεία και την ευημερία, χρησιμοποιώντας τις αξιόπιστες γνώσεις ως δέσμευση για τη φροντίδα της κοινότητας και του περιβάλλοντος, μέσω μιας ποιοτικής συνειδητής νοοτροπίας.

ΣΤΟΧΟΙ: Φυσικά προϊόντα υψηλής ποιότητας. 100% φυσικά, χωρίς πρόσθετα ή συντηρητικά. Πολυβραβευμένα, π.χ. το εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο, οι ελιές και οι σάλτσες, και όλα απολύτως ελληνικά. Με σημαντικές και ουσιαστικές πιστοποιήσεις και διακρίσεις.

Ικανοποίηση του πελάτη μέσα από αυθεντικά, νόστιμα προϊόντα, όπως επιβεβαιώνουν και τα πολυάριθμα βραβεία της. Προϊόντα που ξεχωρίζουν για την καινοτομία τους, τη ρετρό καινοτομία τους (π.χ. το οξύμελο που βασίζεται σε αρχαία ελληνική συνταγή) ή προϊόντα που είναι αποτέλεσμα εκτεταμένης έρευνας και υψηλής τεχνολογίας (π.χ. snack pack ελιάς). Ασύγκριτη εξυπηρέτηση.

Συνεργασίες. Μέσα από ένα σύστημα συμμετοχής στα κέρδη, επιβραβεύονται οι αγρότες που παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας. Δημιουργούνται σταθερές και μακροχρόνιες συνεργασίες με προμηθευτές και εμπορικούς εταίρους. Εφαρμόζεται μια δίκαιη πολιτική ανταμοιβής με συνεργάτες και προμηθευτές και διατηρείται ένας ενιαίος τιμοκατάλογος με όλους τους εμπορικούς συνεργάτες, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους.

Στόχευση στην τελειότητα μέσα από την καινοτομία. Πρόβλεψη των αναγκών του καταναλωτή και λανσάρισμα νέων, αυθεντικών, ελληνικών προτάσεων, που έχουν τη δυνατότητα να γίνουν εμπορική επιτυχία. Επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη, υποστηρίζοντας παράλληλα και παραδοσιακές μεθόδους, με στόχο τη δημιουργία νέων προϊόντων αλλά και νέων τρόπων να προσφερθούν παραδοσιακά προϊόντα.

Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και το περιβάλλον. Η Γαΐα παράγει το πρώτο ελαιόλαδο στον κόσμο και το πρώτο καταναλωτικό προϊόν στην Ελλάδα με Υδατικό Αποτύπωμα και με Ουδέτερο Ισοζύγιο Άνθρακα. Τις πρώτες ελιές στον κόσμο με Υδατικό Αποτύπωμα και με Ουδέτερο Ισοζύγιο Άνθρακα. Υποστηρίζοντας τον πολιτισμό, το Μουσείο-Ελαιοτριβείο Βρανά στη Λέσβο (ένα μνημείο με ιδιαίτερη ιστορική και συναισθηματική αξία) και ενισχύοντας ανθρωπιστικούς σκοπούς όπως π.χ. το “Chefs for Humanity”.

Κέρδη μέσα από βιώσιμη ανάπτυξη. Η Γαΐα είναι ένα ταχύτατα αναπτυσσόμενο ελληνικό brand στην παγκόσμια αγορά, σύμφωνα με τα στοιχεία της Nielsen.

Στόχος η υγεία και ευημερία του καταναλωτή. Οκτώ στις δέκα έρευνες για τη μεσογειακή διατροφή αποδεικνύουν πως η ελληνική μεσογειακή διατροφή είναι η υγιέστερη στον κόσμο. Η Γαΐα δημιουργεί συνεργασίες με σχολές μαγειρικής, σεφ και διατροφολόγους. Συνεργασία με την Cat Cora, μία από τις πιο διάσημες Ελληνοαμερικανίδες σεφ, με στόχο την εξοικείωση των Αμερικανών πολιτών με την ελληνική μεσογειακή διατροφή.

Βέλτιστες πρακτικές ηθικού εμπορίου, όπως προκύπτει από τη SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) Best Practice Accreditation by Bureau Veritas. Προσφορά ενός περιβάλλοντος εργασίας που βασίζεται στη σταθερότητα και την ανταμοιβή, σε μια εποχή οικονομικής αστάθειας.

Πηγή: Επίσημη ιστοσελίδα της επιχείρησης <https://gaegreece.com>

Μελέτη Περίπτωσης 2 Όραμα και Στόχοι της Vodafone

ΟΡΑΜΑ: «Να είμαστε η κορυφαία εταιρεία κινητής επικοινωνίας σε έναν κόσμο που διαρκώς επικοινωνεί περισσότερο».

ΣΤΟΧΟΙ: Δημιουργία της καλύτερης παγκόσμιας ομάδας. Καθώς η επιχείρηση επεκτείνεται και το περιβάλλον εξελίσσεται, η ανάπτυξη, η πρόσληψη και η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την εταιρεία. Συστηματική προσπάθεια, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες και γνώση, για να αφουγκράζονται και να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών.

Ικανοποίηση των πελατών. Κάλυψη του συνόλου των αναγκών επικοινωνίας των πελατών, μέσω καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών προσφέροντάς τους άρτια εμπειρία εξυπηρέτησης.

Ικανοποίηση των προσδοκιών των μετόχων. Αύξηση των κερδών, μείωση του κόστους και μεγιστοποίηση των χρηματικών ροών σε ετήσια βάση σε όλες τις αγορές.

Υπευθυνότητα. Να είναι μία από τις εταιρείες που εμπιστεύεται περισσότερο το κοινό σε όλες τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται.

Παγκόσμια παρουσία. Επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ώστε να καλυφθούν οι συνολικές ανάγκες επικοινωνίας των πελατών.

Μελέτη Περίπτωσης 3 Οι Αξίες Μετράνε;

Ο Edward J. Conlon, διευθυντής του Notre Dame Deloitte Center for Ethical Leadership στο Πανεπιστήμιο Notre Dame, μελέτησε τις αξίες 150 πολυεθνικών επιχειρήσεων όπως αυτές δηλώνονται στις αντίστοιχες εταιρικές ιστοσελίδες τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι δέκα πρώτες αξίες που αναγνωρίστηκαν περιλαμβάνουν τις λέξεις ή τις φράσεις: Ακεραιότητα, Ενδιαφέρον για τους πελάτες, Σεβασμός σε όλους, Ομαδική Δουλειά, Σεβασμός στους εργαζομένους, Καινοτομία, Κυριότητα των δράσεων, Υπεροχή, Ασφάλεια, Ποιότητα.

A/A	Αξίες	Συχνότητα
1	Ακεραιότητα	111
2	Ενδιαφέρον για τους πελάτες	62
3	Σεβασμός σε όλους	58
4	Ομαδική Δουλειά	49
5	Σεβασμός στους εργαζομένους	45
6	Καινοτομία	37
7	Κυριότητα των δράσεων	31
8	Υπεροχή	30
9	Ασφάλεια	24
10	Ποιότητα	23

Ο ερευνητής έκρινε πως είναι περιέργο το γεγονός ότι η ακεραιότητα ήταν τόσο κυρίαρχη, και αναρωτήθηκε τι κάνουν οι εταιρείες για να καθιερώσουν και να διαιωνίσουν αυτή την αξία. Ακολούθησε μια διερευνητική έρευνα των αποφοίτων του προγράμματος MBA του ίδιου πανεπιστημίου με στόχο να αναγνωριστεί η άποψη των εργαζομένων στις επιχειρήσεις σχετικά με τις αξίες της επιχείρησης. Το 70% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι ο επιχειρήση στην οποία εργάζονταν είχε μια επίσημη δήλωση αξιών, αν και το 27% δεν μπορούσε να θυμηθεί οποιαδήποτε από τις αξίες που περιλάμβανε αυτή η δήλωση αξιών. Παρ' όλα αυτά, το σύνολο των ερωτηθέντων στην έρευνα πίστευαν ότι η εταιρεία τους είχε σαφείς αξίες. Και για όσους ανέφεραν μια δήλωση αξίας, πίστευαν πως υπήρχε μια ισχυρή αντιστοιχία μεταξύ της δήλωσης αξιών και τι ήταν πραγματικά σημαντικό για την επιχείρηση. Η έρευνα περιλάμβανε επίσης ένα πείραμα σχετικά με τον αντίκτυπο των δηλώσεων αξίας στις αποφάσεις των εργαζομένων. Συνολικά, η απλή προσθήκη μιας αξίας σε μια δήλωση αξιών δεν επηρέασε τις αποφάσεις των ερωτηθέντων. Αλλά, όταν μια αξία συχνά συζητιόταν με τη διοίκηση ή όταν εντασσόταν στις επίσημες αξιολογήσεις απόδοσης, έτεινε να έχει μεγαλύτερη επίδραση. Ωστόσο, μόλις λιγότεροι από τους μισούς ανέφεραν ότι οι αξίες ήταν μέρος της τυπικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Πηγή: https://ethicalleadership.nd.edu/assets/170337/nddcel_dispatch_do_corporate_values_make_a_difference.pdf

Μελέτη Περίπτωσης 4 Εταιρικές αξίες των 25 μεγαλύτερων ευρωπαϊκών τραπεζών

Οι Ehrenhard και Fiorito (2018), σε άρθρο που δημοσίευσαν στο επιστημονικό περιοδικό *Journal of Public Affairs* με τίτλο «Εταιρικές αξίες των εικοσιπέντε μεγαλύτερων ευρωπαϊκών τραπεζών» μελετούν τις εταιρικές αξίες των 25 μεγαλύτερων ευρωπαϊκών τραπεζών μετά την οικονομική κρίση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματά τους, η «ακεραιότητα» φάνηκε να είναι η συχνότερη σημαντική κοινή αξία μεταξύ των εικοσιπέντε (25) τραπεζών και το αποτέλεσμα αυτό είναι ανεξάρτητο από το μέγεθος της τράπεζας. Στη δεύτερη και την τρίτη θέση σημαντικότητας βρέθηκαν η «εστίαση στον πελάτη» και η «εστίαση στην απόδοση». Σε μικρότερο βαθμό, οι τράπεζες αποδίδουν αξία στην ύπαρξη διαφάνειας προς τις ρυθμιστικές αρχές και στο να παρέχουν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον για τους υπαλλήλους τους. Όσον αφορά τις διαφορές λόγω μεγέθους, οι μεγάλες και οι μικρές τράπεζες διέφεραν ως προς το ότι οι μεγαλύτερες τράπεζες ήταν λιγότερο διατεθειμένες να είναι διαφανείς στην επιχειρηματική τους λειτουργία προς τις ρυθμιστικές αρχές. Αντίθετα, οι μεγαλύτερες τράπεζες ανέφεραν την εστίαση στους πελάτες πιο συχνά από τις μικρότερες τράπεζες.

Ωστόσο, οι ερευνητές υπογραμμίζουν πως στο διάστημα των προηγούμενων έξι ετών, 15 από τις 25 τράπεζες που μελετήθηκαν ενεπλάκησαν σε ένα ή περισσότερα σκάνδαλα. Τα σκάνδαλα μπορεί να είναι συστημικά ή να προκαλούνται από αδέσιατους υπαλλήλους προς όφελος της επιχείρησης ή των πελατών της. Επιπροσθέτως, διαπιστώθηκε ότι το θάρρος ή τα συνώνυμά του μόλις που αναφέρονταν στις εταιρικές αξίες των τραπεζών, παρέχοντας δυνητικά μια πρόσθετη εξήγηση για το γρήγορο μέγεθος της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Τέλος, στα αποτελέσματά τους οι ερευνητές διαπιστώνουν ότι οι τράπεζες που διέθεταν κοινωνικές αρχές χωρίς αποκλεισμούς, όπως ο σεβασμός, η αλληλεγγύη και η ισότητα, δεν αντιμετώπισαν σκάνδαλα μεγάλης κλίμακας.

Πηγή: Ehrenhard, M. L., & Fiorito, T. L. (2018). "Corporate values of the 25 largest European banks: Exploring the ambiguous link with corporate scandals". *Journal of Public Affairs*, 18(1), e1700.

Μελέτη Περίπτωσης 5 Αξιολόγηση παραδειγμάτων δήλωσης οραμάτων

Συζητήστε τα παρακάτω παραδείγματα δήλωσης οραμάτων με βάση τα χαρακτηριστικά που προκύπτουν από τις εννέα ερωτήσεις της ενότητας 2.1. (Είναι το όραμα παραστατικό; Είναι το όραμα εστιασμένο; Περιγράφει προς τα πού κατευθύνεται η εταιρεία; Είναι μακρόπνοο; Βοηθά στη λήψη αποφάσεων; Είναι εφικτό να επιτευχθεί από την εταιρεία; Είναι υπέρ του μακροπρόθεσμου συμφέροντος των ενδιαφερόμενων μελών; Μπορεί να κερδίσει την υποστήριξη των ενδιαφερόμενων μελών και τη δέσμευσή τους; Μπορεί να επικοινωνηθεί εύκολα;).

Δήλωση Οράματος	Θετικά	Αρνητικά
MYTILINEOS: Με πηγή έμπνευσης και κίνητρο την ελληνική κληρονομιά μας, στοχεύουμε πάντα στην κορυφή παγκοσμίως.		
ALUMIL: Το όραμά μας είναι να είμαστε ηγέτιδα εταιρεία στην ανάπτυξη και παραγωγή συστημάτων αλουμινίου για αρχιτεκτονικές εφαρμογές.		
BIOΛΑΝΤΑ: Τα καινοτομικά μας προϊόντα και οι πρωτοποριακές ιδέες μας επιτρέπουν να οραματιζόμαστε με ρεαλισμό την εδραίωσή μας και την αναγνωρισιμότητα των προϊόντων μας σε παγκόσμιο επίπεδο.		
ΜΥΛΟΙ ΣΟΦΙΑΣ: Το όραμα της εταιρείας είναι να εδραιωθεί σε διεθνές επίπεδο ως η εταιρεία που η επωνυμία της θα είναι συνώνυμη με τη συνέπεια και την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της.		
MINEPBA: Το όραμά μας για το μέλλον μεγαλώνει και αναφέρεται στην έμπνευση που δίνουμε στους ανθρώπους σε όλο τον κόσμο να έρθουν πιο κοντά μέσω της ελληνικής μεσογειακής διατροφής.		
ELPEDISON: Να είμαστε ο ηγέτης στην παροχή κορυφαίων και καινοτόμων ενεργειακών λύσεων.		
ΧΑΛΚΟΡ: Όραμα της εταιρείας είναι να αποτελεί κορυφαίο σημείο αναφοράς στην παγκόσμια αγορά, με προϊόντα και λύσεις που αναγνωρίζονται για την υψηλή τους ποιότητα, την αξιοπιστία, την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία τους. Με γνώμονα πάντα τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, να προβλέπει τις ανάγκες των πελατών αναπτύσσοντας διαφοροποιημένα, ανταγωνιστικά προϊόντα που βασίζονται σε νέες τεχνολογίες, συμβάλλοντας παράλληλα στην εξέλιξη του κλάδου και δημιουργώντας ολοένα μεγαλύτερη αξία για τους συμμετοχούς της.		
GENESIS Pharma: Το όραμά μας είναι να καθιερωθούμε ως η καλύτερη φαρμακευτική εταιρεία στην Ελλάδα, σε όρους υψηλής τεχνογνωσίας, καινοτομίας και υπεύθυνης επιχειρηματικότητας, επιστρέφοντας αξία: α) στην ιατρική κοινότητα – να είμαστε πρώτοι στην αντίληψη της ιατρικής κοινότητας για τον επαγγελματισμό, την υπευθυνότητα και την υψηλή ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών μας, β) στους ανθρώπους μας – να παρέχουμε το ιδανικό περιβάλλον εργασίας, αποτελώντας την πρώτη επιλογή για τα καλύτερα στελέχη του κλάδου, γ) στους διεθνείς συνεργάτες μας – να είμαστε η πρώτη επιλογή των κορυφαίων εταιρειών βιοτεχνολογίας στον κόσμο για την προώθηση και πώληση των προϊόντων τους, δ) στην κοινωνία και το περιβάλλον – να αποτελούμε εταιρεία πρότυπο για τη συνεισφορά μας στην κοινωνία, την ελληνική οικονομία και την αειφόρο ανάπτυξη.		
IFANTIS: Το όραμά μας είναι η ανάπτυξη και η διατήρηση της ηγετικής μας θέσης στην αγορά παραγωγής τροφίμων, προσφέροντας τα εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα μας στον πελάτη, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Για να το επιτύχουμε, έχουμε διαμορφώσει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο κυριαρχούν ο σεβασμός, η ομαδικότητα, η εμπιστοσύνη, μα πάνω απ' όλα η υπερηφάνεια για τα προϊόντα μας.		
PALIRIA: Όραμά μας είναι να γίνει η Παλίρροια ο πρεσβευτής της ελληνικής και μεσογειακής κουζίνας για τους καταναλωτές σε όλο τον κόσμο.		

Μελέτη Περίπτωσης 6 Στόχοι SMART

Συζητήστε αν οι παρακάτω στόχοι είναι SMART (Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Εφικτοί, Ρεαλιστικοί και Χρονικά Καθορισμένοι Στόχοι).

Στόχος	Είναι συγκεκριμένος;	Είναι μετρήσιμος;	Είναι εφικτός;	Είναι ρεαλιστικός;	Είναι χρονικά καθορισμένος;
Βελτίωση της εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών μας.					
Αύξηση των πωλήσεων αρωμάτων Alpha τον μήνα Δεκέμβριο κατά 80% σε σύγκριση με πέρυσι την ίδια περίοδο.					
Αύξηση των σημείων πώλησης κατά 50% μέσα στον επόμενο χρόνο.					
Αύξηση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας της επιχείρησης.					
Αύξηση κατά 20% του traffic στην ιστοσελίδα της επιχείρησης τον επόμενο μήνα.					
Κυκλοφορία στην αγορά δύο νέων προϊόντων ανά εξάμηνο.					

Λέξεις-κλειδιά

Όραμα: Το όραμα της επιχείρησης περιγράφει το πώς επιθυμεί η επιχείρηση να είναι στο μέλλον, θέτει συγκεκριμένους στόχους και οδηγεί τη στρατηγική. Το όραμα παρέχει κίνητρα, καθορίζει την κατεύθυνση της επιχείρησης και προσδίδει στις δραστηριότητές της στόχους πέρα από τα χρήματα και τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Αποστολή: Η δήλωση αποστολής της εταιρείας διατυπώνει τον βασικό σκοπό της επιχείρησης, καθορίζει τη σχέση της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των ανταγωνιστών, και θέτει τους γενικούς στόχους.

Αξίες: Οι αξίες της επιχείρησης πρέπει να συνδυάζονται με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης γιατί καθορίζουν πώς οι άνθρωποι συμπεριφέρονται μεταξύ τους στην επιχείρηση και βοηθά στο πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της. Οι αξίες μπορεί να αφορούν: την εξυπηρέτηση του πελάτη, τον σεβασμό στον άνθρωπο, την ποιότητα, τον προσανατολισμό στην αγορά.

SMART Στόχοι: Οι στόχοι που είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα.

Πίνακας Ισορροπής Στοχοθεσίας (Balanced Score Card, BSC): Είναι μια μέτρηση απόδοσης στρατηγικής διαχείρισης για τη συνδυασμένη χρήση των στρατηγικών και οικονομικών στόχων. Βοηθά τις εταιρείες να εντοπίσουν και να βελτιώσουν τις εσωτερικές τους λειτουργίες, για να βοηθήσουν τα εξωτερικά τους αποτελέσματα.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

A. Ελληνόγλωσση

Kotler, P., & Keller, L. (2006). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ* (μτφρ. Κ. Καρανικολός). Εκδόσεις Κλειδάριθμος (12η αμερικανική έκδοση).

B. Ξενόγλωσση

Bartkus, B. R., Glassman, M., & McAfee, R. B. (2004). A comparison of the quality of European, Japanese and US mission statements: A content analysis. *European Management Journal*, 22(4), 393-401.

Bipp, T., & Kleingeld, A. (2011). Goal setting in practice: The effects of personality and perceptions of the goal setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personal Review*, 40(3), 306-323.

Buchholtz, A. K., Ribbens, B. A., & Houle, I. T. (2003). The Role of Human Capital in Postacquisition CEO Departure. *Academy of Management Journal*, 46(4), 506-514.

Cannella, A. Jr. & Hambrick, D. (1993). Effects of Executive Departure on Performance of Acquired Firms. *Strategic Management Journal*, 14 (Special Issue), 137-152.

Chin, M. K., Hambrick, D. C., & Treviño, L. K. (2013). Political ideologies of CEOs: The influence of executives' values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197-232.

Dahlsten, F., Styhre, A., & Williander, M. (2005). The unintended consequences of management by objectives: The volume growth target of Volvo cars. *Leadership & Organisational Development Journal*, 26(7), 529-541.

Darbi, W. P. K. (2012). Of mission and vision statements and their potential impact on employee behavior and attitudes: The case of a public but profit-oriented tertiary institution. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14).

Day, T., & Tosey, P. (2011). Beyond SMART? A new framework for goal setting. *The Curriculum Journal*, 22(4), 515-534.

Doran, G. T. (1981). There's a S. M. A. R. T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. New York: Harper and Row.

Drucker, P. F. (1955). *The Practice of Management*. London: Butterworth-Heinemann.

Ehrenhard, M. L., & Fiorito, T. L. (2018). Corporate values of the 25 largest European banks: Exploring the ambiguous link with corporate scandals. *Journal of Public Affairs*, 18(1), e1700.

Germain, R., & Cooper, M. B. (1990). How a customer mission statement affects company performance. *Industrial Marketing Management*, 19(1), 47-54.

Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy. Analysis, Concepts, Techniques, Applications*. Oxford, Blackwell.

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Khandelwal, K. A., & Mohendra, N. (2010). Espoused organizational values, vision and corporate social responsibility: does it matter to organizational members? *Vikalpa*, 35(3), 19-36.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy*. Harlow.

- Medlin, B., & Green, K. W. Jr (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement and optimism. *Industrial Management and Data Systems*, 109(7), 943-956.
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316-324.
- Odiorne, G. S. (1965). *Management by Objectives a System of Managerial Leadership*. PITMAN PUBLISHING CORP, New York.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management Tools and Trends*. Bain & Company, Inc. https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf
- Siehl, C., & Martin, J (1990). Organizational Culture: A Key to Financial Performance? In Schneider, B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 241-281.
- Sufi, T., & Lyons, H. (2003). Mission statements exposed. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), 255-262.
- Van Herten, M. L., & Gunning-Schapers, L. J. (2000). Targets as tools in health policy. Part 1: Lessons learnt. *Health Policy*, 53(1), 1-11.
- Williams, R. (2010). What do corporate values really mean? *Psychology Today*, 7 February. <http://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/201002/what-do-corporate-values-reallymean>
- Yip, A. M., Gorman, M. C., Stadnyk, K., Mills, W. G., MacPherson, M., & Rockwood, K. (1998). A standardized menu for goal attainment scaling in the care of frail elders. *The Gerontologist*, 38(6), 735-742.
- Yohn, D. L. (2018). Ban these 5 words from your corporate values statement. *Harvard Business Review*, 1.

Κεφάλαιο 3

3. Αξιολόγηση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

«Αν το μόνο που ουσιαστικά προσπαθείς να κάνεις είναι το ίδιο πράγμα με τους αντιπάλους σου, τότε είναι απίθανο να έχεις μεγάλη επιτυχία».

Michael Porter

Σύνοψη

Η αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την επιβίωσή της, την εκμετάλλευση ευκαιριών και τη διαχείριση απειλών. Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος (PESTLE analysis) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση της επίδρασης των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών, νομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων στην επιχείρηση και των πιθανών αλλαγών που αυτή πρέπει να λάβει υπόψη της. Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, από την άλλη, μέσω του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter, είναι εξαιρετικά χρήσιμη για την κατανόηση της ελκυστικότητας κάποιων κλάδων και την αναγνώριση απειλών που μπορεί να προέλθουν από ανταγωνιστές. Η ανάλυση των ανταγωνιστών μέσω της συμπεριφοράς και των προτιμήσεών τους στο παρελθόν παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για την πρόβλεψη των επόμενων κινήσεων και την εξουδετέρωσή τους στην αγορά. Τέλος, με την ανάλυση των βασικών στρατηγικών ομάδων του κλάδου, η επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει τις ομάδες με επιχειρήσεις που έχουν παρόμοιες ανταγωνιστικές στρατηγικές προσεγγίσεις και θέσεις στην αγορά, και άρα ποιες από αυτές είναι πιο κοντά ή μακριά από την ίδια ή και ποιες ομάδες είναι λιγότερο ή περισσότερο ελκυστικές.

Προαπαιτούμενη γνώση

Βασικές γνώσεις των αρχών της Οικονομικής Θεωρίας.

3.1 Εξωτερικό Μακροπεριβάλλον

Το εξωτερικό μακροπεριβάλλον αποτελείται από δυνάμεις εκτός της επιχείρησης, οι οποίες επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί επιτυχημένες συναλλαγές με τους πελάτες της και ταυτόχρονα να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και να αποφεύγει τις απειλές για την επιχείρηση. Το μακροπεριβάλλον αποτελεί τον ευρύτερο χώρο μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις ενός κλάδου. Οι δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος είναι: οικονομικές, κοινωνικές (δημογραφικές και πολιτισμικές), πολιτικές, νομικές, δυνάμεις του φυσικού περιβάλλοντος και δυνάμεις του τεχνολογικού περιβάλλοντος. Πολλές φορές η ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος αναφέρεται και ως ανάλυση PESTLE (Political Economical Social Technological Legal Ecological).

3.1.1 Οικονομικό Περιβάλλον

Περιλαμβάνει το ευρύτερο οικονομικό κλίμα της χώρας, τις δομές της οικονομίας, τους ρυθμούς ανάπτυξης, τους δείκτες τους σχετικούς με τον πληθωρισμό, την απασχόληση, το δημόσιο χρέος, την πορεία της κεφαλαιαγοράς και των εισοδημάτων, τον βαθμό παρέμβασης του κράτους στην οικονομία, το φορολογικό σύστημα, τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις κ.λπ.

Οι δυνάμεις αυτές επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη του καταναλωτή και τα πρότυπα κατανομής του εισοδήματος. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης η αξία που παίρνει το χρήμα αναδεικνύεται σε κεντρικό αγοραστικό κριτήριο και οι αλλαγές σε οικονομικές μεταβλητές όπως εισόδημα, κόστος διαβίωσης, ύψος επιτοκίων, αποταμιεύσεις και δανεισμός επηρεάζουν σημαντικά την αγορά. Η κατάσταση της οικονομίας, τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, επηρεάζει καταλυτικά την πορεία μιας επιχείρησης. Το διαθέσιμο εισόδημα (συνολικό εισόδημα - φόροι - έξοδα κατοικίας) επηρεάζεται από μια σειρά παράγοντες όπως η προσφορά χρήματος, τα επιτόκια δανεισμού και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες. Ειδικότερα, τα επιτόκια δανεισμού επηρεάζουν την προδιάθεση των καταναλωτών προς δανεισμό για καταναλωτικούς λόγους. Η ανεργία έχει σημαντική επίδραση στο επίπεδο της καταναλωτικής δαπάνης. Οι μεταβαλλόμενες συνθήκες στην αγορά εργασίας επηρεάζουν το διαθέσιμο εισόδημα και αλλάζουν τους τρόπους με τους οποίους οι καταναλωτές επιθυμούν να ξοδεύουν. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών συνέβαλε στην αύξηση των απασχολούμενων γυναικών και της υποαπασχόλησης. Αυτές οι αλλαγές έχουν οδηγήσει στην αυξανόμενη ζήτηση για μακρύτερο και πιο ελαστικό ωράριο των καταστημάτων λιανικής.

Η κρίση στην Ελληνική Οικονομία

Η διεθνής ύφεση συντέλεσε στην ανάδειξη της υπερχρέωσης του ελληνικού Δημοσίου και την πιθανή αδυναμία ελέγχου του διογκούμενου χρέους του, γεγονός που επέφερε μοιραία την οικονομική δυσπραγία στη χώρα. Οι αγορές, που μέχρι εκείνο το σημείο αντιμετώπιζαν την Ευρωπαϊκή Ένωση σαν σύνολο, συνειδητοποίησαν ότι το ελληνικό πρόβλημα είναι η κορυφή του παγόβουνου σε μια νομισματική ένωση η οποία δεν στηρίζεται σε σταθερά δημοσιονομικά θεμέλια. Κάπως έτσι, το 2009 βρίσκει την Ελλάδα αντιμέτωπη ίσως με τη μεγαλύτερη οικονομική κρίση της ιστορίας της. Ο κίνδυνος χρεωκοπίας χώρας, που αντικατοπτρίζεται στη διαφορά επιτοκίων δανεισμού έκαστης ευρωπαϊκής χώρας σε σχέση με τα αντίστοιχα γερμανικά ή και στα επιτόκια ασφάλισης των δανειστών της χώρας (τα Credit Default Swap rates) είναι τώρα πλέον συνάρτηση του δημόσιου και ιδιωτικού χρέους της κάθε χώρας, αλλά και άλλων παραγόντων όπως οι πολιτικές εξελίξεις, η σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος κ.λπ. (Barrrios et. al., 2009). Καθώς η ύφεση στην Ευρώπη και στον υπόλοιπο κόσμο συνέχισε να βαθαίνει και οι ελληνικές εξαγωγές επηρεάστηκαν στο τελευταίο τρίμηνο του 2008 μαζί με τις εξαγωγές όλων των υπόλοιπων χωρών. Έτσι, το 2009 βρήκε την Ευρωζώνη να συρρικνώνεται κατά -4,1% και την Ελλάδα κατά -2,3%. Παρατηρούμε πως η Ελλάδα παρουσιάζει μικρότερη πτώση από την Ευρωζώνη, γεγονός που δεν κράτησε για πολύ, αφού από το 2010 η ευρωπαϊκή οικονομία σταθεροποιήθηκε και ανέκαμψε, ενώ η ελληνική επιδεινώθηκε και το μέλλον της παραμένει αβέβαιο (Χαρδούβελης, 2011).

Η διεθνής οικονομική κρίση ανέδειξε τις προϋπάρχουσες μεγάλες μακροοικονομικές ανισορροπίες και διαρθρωτικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας: το έλλειμμα ανταγωνιστικότητας και την οργανωτική ανεπάρκεια του κράτους. Οι δύο αυτές ανισορροπίες είναι ουσιαστικά και οι αιτίες της Ελληνικής Κρίσης και γίνονται εμφανείς στα μεγάλα δίδυμα ελλείμματα της χώρας, το έλλειμμα ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών και το δημοσιονομικό έλλειμμα. Γίνονται εμφανείς και στα υψηλά δίδυμα χρέη (το δημόσιο και το εξωτερικό), που αποτελούν τη διαχρονική συσσώρευση των αντίστοιχων ετήσιων ελλειμμάτων. Το έλλειμμα ανταγωνιστικότητας είναι το βαθύτερο πρόβλημα, το οποίο προκαλεί τη διαρκή ανατίμηση της σταθμισμένης συναλλαγματικής ισοτιμίας της χώρας και

αντικατοπτρίζεται στο τεράστιο έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών και στον υψηλότερο ελληνικό πληθωρισμό σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρωζώνης. Η ελληνική οικονομία δεν έχει τη δυνατότητα να παράγει ανταγωνιστικά αγαθά και υπηρεσίες. Ως αποτέλεσμα, το εξωτερικό χρέος της χώρας είχε αυξηθεί από 94% του ΑΕΠ στο τέλος του 2003 στο 184% στο τρίτο τρίμηνο του 2010. Στο πρώτο μισό του 2009, οι αδυναμίες των δίδυμων ελλειμμάτων πέρασαν απαρατήρητες από τις αγορές, καθώς το ενδιαφέρον ήταν στραμμένο αλλού. Καθώς, όμως, οι διεθνείς αγορές άρχισαν να εστιάζουν στα μεγάλα δημοσιονομικά βάρη που ανέλαβαν οι κυβερνήσεις, για να σώσουν πρώτα τον χρηματοπιστωτικό τομέα και έπειτα τις οικονομίες τους, χώρες όπως η Ελλάδα, που ήταν σε χειρότερη δημοσιονομική θέση, άρχισαν να νιώθουν τις επιπτώσεις (Χαρδούβελης, 2011).



Σχήμα 3.1 Το Μακροπεριβάλλον.

3.1.2 Κοινωνικό Περιβάλλον

Περιλαμβάνει την «κοινωνική οργάνωση της χώρας», μέσα στην οποία είναι ενταγμένες όλες οι κοινωνικές ομάδες οι οποίες επιδρούν στη λειτουργία της και στην εξέλιξή της. Οι επιλογές τους επηρεάζουν άμεσα τη διαδικασία παραγωγής και διανομής του προϊόντος. Στοιχεία αυτού του παράγοντα μπορούν να θεωρηθούν ακόμη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας χώρας και το πολιτισμικό περιβάλλον (Solomon et al., 2013). Οι κοινωνικοί παράγοντες θεωρούνται οι πιο σημαντικές μεταβλητές του μακροπεριβάλλοντος από την άποψη ότι προσδιορίζουν: α) τον τρόπο ζωής και β) τις αξίες των καταναλωτών και κατ' επέκταση τις ανάγκες τους (καταναλωτικές και μη).

Οι δημογραφικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού μιας χώρας, όπως για παράδειγμα το μέγεθός του, τη δομή του και τις γενικότερες τάσεις των ατόμων του. Η γνώση του δημογραφικού περιβάλλοντος βοηθάει τους υπεύθυνους της επιχείρησης, εκτός των άλλων, και στην εξακρίβωση του μεγέθους διαφόρων τμημάτων του πληθυσμού. Σημαντική εξέλιξη των δημογραφικών χαρακτηριστικών του ευρωπαϊκού πληθυσμού αποτελεί η μείωση του μεγέθους της νεανικής αγοράς (10-19 ετών) και η παράλληλη ανάπτυξη της ώριμης αγοράς (55+ ετών). Το παραπάνω έχει μεγάλες επιπτώσεις σε πωλήσεις προϊόντων όπως CD, αθλητικά παπούτσια, αναψυκτικά που παραδοσιακά απευθύνονται σε νεανικές ηλικίες και πρέπει τώρα να βρεθούν τρόποι να γίνουν ελκυστικά και σε μεγαλύτερες ηλικίες.

Παράλληλα το μέγεθος του πληθυσμού και οι αυξητικές τάσεις δίνουν πληροφορίες στους υπευθύνους για πιθανή αύξηση ζήτησης σε προϊόντα και υπηρεσίες που αναφέρονται σε βρέφη, παιδιά, μητρότητα κ.λπ., όπως π.χ. αύξηση ζήτησης για βρεφικές τροφές, ρούχα, υπηρεσίες μητρότητας σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα και για οικογενειακές κατοικίες, οικογενειακά αυτοκίνητα, σχολεία κ.α. σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Στην Ευρώπη, στις ΗΠΑ και στις εύπορες ασιατικές χώρες ο πληθυσμός γηράσκει και η τάση αυτή προβλέπεται να συνεχιστεί μέσα στα επόμενα 50 χρόνια. Αυτό συνδέεται με το μικρότερο μέγεθος οικογένειας, το οποίο οφείλεται στην επιθυμία του κόσμου να βελτιώσει το προσωπικό του βιοτικό επίπεδο, στην επιθυμία των γυναικών να εργάζονται μακριά από το σπίτι και στις ευρέως διαθέσιμες και αποτελεσματικές μεθόδους ελέγχου των γεννήσεων. Τα άτομα ηλικίας 45+ (αποκαλείται και γκρίζα αγοραστική δύναμη) αποτελούν σημαντικό τμήμα στόχο για τις επιχειρήσεις, αφού συνδυάζουν υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, χαμηλότερες δεσμεύσεις από στεγαστικά δάνεια, επωφελούνται από κληρονομικές παροχές και είναι πιο υγιή από ποτέ. Τα φαρμακευτικά προϊόντα, η υγεία και η ομορφιά, η τεχνολογία, τα ταξίδια, οι οικονομικές υπηρεσίες, τα καλά αυτοκίνητα, τα ποιοτικά γεύματα και η ψυχαγωγία αποτελούν καίριους τομείς ανάπτυξης αυτού του τμήματος της αγοράς.

Το μέγεθος της οικογένειας μειώνεται, αφού οι άνθρωποι να αποκτούν όλο και λιγότερα παιδιά. Ο αριθμός των άλλοτε κλασικών τετραμελών οικογενειών μειώνεται όλο και πιο πολύ. Ο αριθμός των εργαζόμενων μητέρων αυξάνεται. Ο αριθμός των νοικοκυριών που δεν αποτελούν οικογένεια αυξάνεται. Πολλοί νεαροί ενήλικες φεύγουν από το σπίτι των γονιών τους και μετακομίζουν σε διαμερίσματα. Άλλοι ενήλικες επιλέγουν να μην παντρευτούν. Επίσης, οι ηλικιωμένοι μένουν μόνοι τους. Όλες αυτές οι ομάδες έχουν δικές τους ανάγκες, όπως μικρότερα σπίτια, μικρότερες οικιακές συσκευές, μικρότερες συσκευασίες προϊόντων. Ο αυξανόμενος αριθμός μορφωμένων ατόμων θα αυξήσει τη ζήτηση για ποιοτικά προϊόντα, βιβλία, περιοδικά και ταξίδια. Παράλληλα, η ανάπτυξη των κοινωνικών δικτύων τα τελευταία χρόνια κάνει τους νέους να περνούν περισσότερο χρόνο επικοινωνώντας με τους φίλους και γνωστούς τους στα κοινωνικά μέσα και μοιράζονται πληροφορίες, φωτογραφίες, μουσική. Αυτό σημαίνει πως έχουν αναπτυχθεί τεράστιες δυνατότητες και προκλήσεις για τα στελέχη του μάρκετινγκ να προσεγγίσουν το νεανικό κοινό.

Το πολιτιστικό περιβάλλον (κουλτούρα) αποτελείται από θεσμούς και άλλες δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν τις βασικές αξίες, τις απόψεις, τις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων μιας κοινωνίας και παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στη διαμόρφωση των αναγκών τους. Οι κεντρικές πεποιθήσεις και οι κεντρικές αξίες των ανθρώπων μιας κοινωνίας δεν αλλάζουν εύκολα. Οι κεντρικές πεποιθήσεις και αξίες μεταδίδονται από τους γονείς προς τα παιδιά και ενισχύονται από τα σχολεία, τις θρησκευτικές ομάδες, τις επιχειρήσεις και την κυβέρνηση. Οι δευτερεύουσες πεποιθήσεις και αξίες είναι πιο εύκολο να αλλάξουν. Για παράδειγμα, το να πιστεύει κάποιος ότι οι άνθρωποι πρέπει να παντρεύονται σε μικρή ηλικία είναι μία δευτερεύουσα πεποίθηση. Το σύστημα των κοινωνικο-πολιτισμικών αξιών καθορίζει έναν κώδικα συμπεριφοράς ο οποίος υπαγορεύει τι είναι και τι δεν είναι αποδεκτό σε κάθε περίπτωση. Ο ατομισμός, για παράδειγμα, είναι ένα χαρακτηριστικό των ανεπτυγμένων κοινωνιών. Σε περιπτώσεις σύγκρουσης, το ατομικό συμφέρον υπερισχύει του συλλογικού. Επίσης, η προσωπική καταξίωση και επιτυχία αποτελούν αυτοσκοπό για μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Το κινήρι της επιτυχίας πιέζει τον άνθρωπο να εργάζεται πολύ και ο ελεύθερος χρόνος του πιέζεται ασφυκτικά. Για τους ανθρώπους του μάρκετινγκ αυτό μεταφράζεται σε ανάγκες για προϊόντα που προσφέρουν «γρήγορες» λύσεις, καταναλωτικά αγαθά για τη διευκόλυνση της ζωής τους (π.χ. παρουσία έτοιμων φαγητών στα ράφια και τα ψυγεία των σουπερμάρκετ). Τέλος, η μελέτη των σχέσεων ωφέλειας - κόστους κυριαρχεί στην ανθρώπινη σκέψη και επηρεάζει τις ενέργειές μας (π.χ. αύξηση ιδιωτικών γυμναστηρίων, αυξημένη ζήτηση αθλητικών ειδών, πληθώρα διαιτητικών φαγητών και ποτών ως αποτέλεσμα του αυξανόμενου ενδιαφέροντος για θέματα υγιεινής διατροφής και αθλητικής εμφάνισης).

Οι κυριότερες πολιτιστικές αξίες μιας κοινωνίας εκφράζονται μέσα από τις απόψεις των ανθρώπων για τον εαυτό τους, για τους άλλους, για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, για τη φύση. Κάποιοι επιδιώκουν προσωπική ικανοποίηση, επιθυμούν διασκέδαση, αλλαγή και φυγή. Άλλοι θέλουν αυτοεπιβεβαίωση. Σε μια κοινωνία με κέντρο τον εαυτό τους οι άνθρωποι αγοράζουν τα αυτοκίνητα των ονείρων τους, πηγαίνουν τις διακοπές των ονείρων τους. Ωστόσο, υπάρχει πρόσφατα μία στροφή από την «κοινωνία με κέντρο το άτομο» στην «κοινωνία με κέντρο την κοινωνία». Υποχωρούν οι δαπάνες για προσωπική ικανοποίηση και αυτοεπιβεβαίωση και αυξάνεται η αποταμίευση για το μέλλον, τα ζητήματα υγείας και η παροχή βοήθειας προς τους άλλους. Η αγάπη των ανθρώπων για τη φύση οδηγεί σε περισσότερη ενασχόληση με κατασκήνωση, πεζοπορία, κωπηλασία, ψάρεμα και άλλες υπαίθριες δραστηριότητες. Οπότε οι ταξιδιωτικοί πράκτορες προσφέρουν όλο και περισσότερες εκδρομές εναλλακτικού τουρισμού στη φύση. Οι επιχειρήσεις τροφίμων έχουν ανακαλύψει τις αγορές «φυσικών» προϊόντων ή «υγιεινών προϊόντων», όπως βιολογικά προϊόντα,

χειροποίητα προϊόντα, χωρίς ζάχαρη, χωρίς λιπαρά ή χωρίς αλάτι. Παράλληλα, αναπτύσσουν συσκευασίες και ετικέτες, ώστε να αναγνωρίζονται εύκολα τα υγιεινά προϊόντα. Για παράδειγμα, κάθε συσκευασία δημητριακών Kellogg's διαθέτει στην μπροστινή της όψη μια ευδιάκριτη ετικέτα με πληροφορίες για το πόση ακριβώς ζάχαρη περιέχεται σε κάθε μερίδα.

3.1.3 Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται: α) στο θεσμικό πλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο λειτουργεί το κράτος και οι επιχειρήσεις (π.χ. εισοδηματική πολιτική, νομισματική πολιτική κ.λπ., κυβερνητικές και πολιτικές αποφάσεις), β) σε πολιτικές αναταραχές και ανακατατάξεις οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Για παράδειγμα, η εισβολή των ΗΠΑ στο Ιράκ κατέστησε μεγάλες επιχειρήσεις στόχους επιθέσεων, επιφέροντας μπόκοτάξ ορισμένων αμερικανικών προϊόντων (π.χ. άρνηση αγοράς αμερικανικών προϊόντων από τους κατοίκους των χωρών της Μέσης Ανατολής), γ) στην αύξηση ομάδων υπεράσπισης δημόσιου συμφέροντος. Το πλήθος και η ισχύς των ομάδων υπεράσπισης του δημόσιου συμφέροντος έχουν αυξηθεί τις τελευταίες δεκαετίες. Για παράδειγμα, το κίνημα για την προστασία του καταναλωτή διαδόθηκε και σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης και σε άλλες ανεπτυγμένες οικονομίες. Οι πολιτικές αποφάσεις μπορεί να έχουν τεράστιες επιπτώσεις στις επιχειρήσεις και για αυτό τον λόγο η ανάλυση και παρακολούθηση του πολιτικού περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντική, ώστε οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν τους κατάλληλους μηχανισμούς που θα μπορούν να προλαμβάνουν και να εμποδίζουν πολιτικές και κανονισμούς που θα επιφέρουν αρνητικές αλλαγές στις επιχειρήσεις. Πολλές έρευνες απέδειξαν πως κάποιες επιχειρήσεις είναι περισσότερο επιτυχείς διαχρονικά, γιατί έχουν διαχειριστεί τις σχέσεις τους με τις κυβερνήσεις και τους ρυθμιστικούς φορείς καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους (Hillman et al., 2004· Lawton & Rajwani, 2011· Baines & Fill, 2014). Τις περισσότερες φορές, μάλιστα, ειδικοί εμπειρογνώμονες συνεργάτες (lobbyists) προσλαμβάνονται για την επικοινωνία της επιχείρησης με τους κυβερνητικούς εκπροσώπους λήψης αποφάσεων και παρέχουν στρατηγικής σημασίας συμβουλές για τον σχεδιασμό των στρατηγικών επικοινωνίας της επιχείρησης.

Όταν το 2010 η νορβηγική επιτροπή για τα Βραβεία Νόμπελ επέλεξε για το Νόμπελ Ειρήνης τον Κινέζο αντιφρονούντα για τα πολιτικά δικαιώματα ακτιβιστή Liu Xiaobo, η Κίνα, σε αντίπραξη, άλλαξε τις προτιμήσεις της όσον αφορά το εισαγωγικό εμπόριο σολομού από τη Νορβηγία στη Σκωτία. Έτσι, ενώ τους 9 πρώτους μήνες του 2010 η Μεγάλη Βρετανία εξήγαγε προς την Κίνα μόλις 8 τόνους σολομού, την ίδια περίοδο το 2011 οι εξαγωγές σολομού της Μεγάλης Βρετανίας προς την Κίνα άγγιζαν τους 2.920 τόνους και την ίδια περίοδο του 2012 έφθασαν τους 4.897 τόνους (*The Economist*, 2012).

3.1.4 Νομικό Περιβάλλον

Οι νομικοί παράγοντες αναφέρονται σε νέους νόμους, νομοθετικές ρυθμίσεις (π.χ. απελευθέρωση εγχώριας αγοράς αερομεταφορών). Η νομοθεσία σχετικά με τις επιχειρήσεις προστατεύει τη μία εταιρεία από την άλλη, εμποδίζει τον αθέμιτο ανταγωνισμό, τους καταναλωτές από αθέμιτες επιχειρηματικές πρακτικές και τα συμφέροντα της κοινωνίας από ανεξέλεγκτη επιχειρηματική συμπεριφορά. Η πολιτική δράση μπορεί να πάρει τη μορφή άμεσης νομοθεσίας με στόχο τη διασφάλιση δίκαιου και νόμιμου ανταγωνισμού, ο οποίος λειτουργεί προς όφελος του καταναλωτή και της κοινωνίας, όπως για παράδειγμα ο Κανονισμός Συγχωνεύσεων και Εξαγορών της επιτροπής ανταγωνισμού της ΕΕ για τη ρύθμιση θεμάτων συγκέντρωσης. Επίσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εισάγει συνεχώς κανονισμούς για τη διάλυση των καρτέλ και την επιβολή προστίμων, με πολλά παραδείγματα επιβολής μεγάλων προστίμων σε διεθνείς επιχειρήσεις (π.χ. η επιβολή προστίμου 128 εκατ. ευρώ στις επιχειρήσεις Asahi Glass, Nippon Electric Glass, Schott AG για δημιουργία καρτέλ στην αγορά οθονών τηλεόρασης και υπολογιστών (European Commission, 2011). Οι μεγαλύτεροι κατασκευαστές φορτηγών στην Ευρώπη βρίσκονται αντιμέτωποι με μηνύσεις από τις επιχειρήσεις μεταφοράς εμπορευμάτων μετά την παραδοχή τους ότι είχαν δημιουργήσει επί 14 χρόνια καρτέλ, προκαθορίζοντας μεταξύ τους τις τιμές.

Κώδικες προστασίας καταναλωτή ρυθμίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με τους καταναλωτές και διαφημίζουν τα προϊόντα τους (π.χ. οι προωθητικές ενέργειες και οι πληροφορίες για

προϊόντα –όπως ότι το προϊόν είναι φιλικό προς το περιβάλλον– πρέπει να υποστηρίζονται από αποδείξεις). Όσον αφορά την ασφάλεια των τροφίμων, για παράδειγμα, δύο είναι οι οργανισμοί που εξέδωσαν πρότυπα που αφορούν την ασφάλεια στον τομέα τροφίμων, η Codex και η ISO. Η Codex είναι διεθνώς αναγνωρισμένο σώμα για την προτυποποίηση τροφίμων και η ISO εκδίδει διεθνή πρότυπα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις διάφορες χώρες, ώστε να δημιουργήσουν εθνικούς νόμους και κανόνες. Το σύστημα Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου (Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP) της Codex και οι οδηγίες που εκδόθηκαν σε σχέση με αυτό αποτελούν το πραγματικό αναγνωρισμένο HACCP πρότυπο παγκοσμίως. Η εφαρμογή του συστήματος HACCP είναι πλέον νομική υποχρέωση όλων των επιχειρήσεων που παρασκευάζουν, μεταποιούν, παράγουν, συσκευάζουν, αποθηκεύουν, μεταφέρουν, διανέμουν, διακινούν και προσφέρουν προς πώληση τρόφιμα βάσει των Κανονισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης 178/2002 και 852/2004 (<https://ehaccp.org/>). Η σειρά προτύπων ISO 22000 που αφορά τη διαχείριση της ασφάλειας τροφίμων, ενσωματώνει το HACCP της Codex, ώστε να γίνει πιο εύκολη η εφαρμογή του παγκοσμίως, ανεξάρτητα από τους εθνικούς κανόνες και τα διατροφικά προϊόντα. Τα πρότυπα αυτά καθορίζουν τις ελάχιστες προδιαγραφές που απαιτούνται, ώστε μια επιχείρηση να μπορεί να παρέχει προϊόντα διατροφής ασφαλή για τον καταναλωτή.

Δεοντολογία Διαφήμισης: Συγκεκριμένα στην Ελλάδα, η διαφήμιση ρυθμίζεται από το άρθρο του Ν. 2251/1994 «Προστασία των καταναλωτών», και την Οδηγία 2006/114/ΕΚ της ΕΕ για την παραπλανητική και τη συγκριτική διαφήμιση. Για τον καθορισμό του παραπλανητικού χαρακτήρα μιας διαφήμισης λαμβάνονται υπόψη: τα χαρακτηριστικά των αγαθών ή των υπηρεσιών, η τιμή τους, οι όροι προμήθειας του αγαθού ή της παροχής υπηρεσιών, η ιδιότητα, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τα δικαιώματα του διαφημιζομένου. Το Συμβούλιο Ελέγχου Επικοινωνίας (ΣΕΕ) είναι μία ανεξάρτητη αστική εταιρεία, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που σκοπό έχει την εφαρμογή των κανόνων δεοντολογίας στην εμπορική επικοινωνία, όπως αυτοί διατυπώνονται στον Ελληνικό Κώδικα Διαφήμισης - Επικοινωνίας. Η διαφημιστική αγορά –διαφημιζόμενοι, διαφημιστικές εταιρείες και διαφημιστικά μέσα–, εκτιμώντας τα ουσιαστικά οφέλη της αυτοδέσμευσης, αναγνωρίζει και στηρίζει το έργο του ΣΕΕ κι έτσι επιτυγχάνονται δύο ιδιαίτερα σημαντικοί στόχοι: η διαφύλαξη της καθαρότητας του διαφημιστικού λόγου και η επακόλουθη εξασφάλιση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών στη διαφήμιση και η προστασία των καταναλωτών από παραπλανητικές διαφημίσεις (<http://www.see.gr/>).

Η ΕΕ επέβαλε στους πέντε κατασκευαστές φορτηγών πρόστιμο-ρεκόρ 2,93 δις. ευρώ.

Πρόκειται για τις βιομηχανίες φορτηγών Iveco, DAF, Volvo/Renault, Daimler and MAN που, όπως ανακοίνωσε η επίτροπος ανταγωνισμού Μάργκαρετ Βεστάγκερ, όχι μόνο προκαθόριζαν τις τιμές (price-fixing), αλλά συνεργάστηκαν όλα αυτά τα χρόνια για να πετύχουν την καθυστέρηση στην υιοθέτηση αυστηρότερης νομοθεσίας για τους ρύπους. Αποτέλεσμα ήταν τον Ιούλιο του 2016, σε τέσσερις από αυτές να σταλούν πρόστιμα, τα μεγαλύτερα στην ιστορία της ΕΕ μετά από πενταετή έρευνα που ξεκίνησε το 2011. Τώρα εκτός από το πρόστιμο, οι βιομηχανίες αντιμετωπίζουν το ενδεχόμενο μηνύσεων από τους πελάτες τους, που πληρώνουν επί 14 χρόνια «φουσκωμένους» λογαριασμούς. Συνολικά υπάρχουν 600.000 εταιρείες μεταφοράς εμπορευμάτων στην Ευρώπη, πολλές από τις οποίες είναι μικρές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την επίτροπο Μάργκαρετ Βεστάγκερ: «Δεν είναι αποδεκτό οι MAN, Volvo/Renault, Daimler, Iveco και DAF, οι οποίες μαζί παράγουν 9 στα 10 φορτηγά που κατασκευάζονται στην Ευρώπη, να ανήκουν σε καρτέλ αντί να ανταγωνίζονται η μία την άλλη». Σύμφωνα με την έρευνα της ΕΕ, το καρτέλ σχηματίστηκε το 1997, όταν «ανώτατα στελέχη» των βιομηχανιών κατασκευής φορτηγών συναντήθηκαν σε ένα «άνετο ξενοδοχείο» των Βρυξελλών, για να συζητήσουν τη μεταξύ τους συνεργασία. Έκτοτε τα στελέχη είχαν συχνές συναντήσεις «στο περιθώριο εκθέσεων και συνεδρίων» μέχρι το 2004, οπότε η συνεργασία του καρτέλ έγινε πιο «επίσημη» και άρχισαν να «ανταλλάσσουν πληροφορίες μέσω E-mails».

Το καρτέλ συνέπραξε σε τρεις τομείς, σύμφωνα με την ΕΕ:

Πρώτον, στη λίστα των «ακαθάριστων τιμών» των φορτηγών - δηλαδή την τιμή που έχει το όχημα όταν φεύγει έτοιμο από το εργοστάσιο παραγωγής του που είναι και το σημείο αναφοράς στις διαπραγματεύσεις με τις εταιρείες μεταφοράς εμπορευμάτων.

Δεύτερον, στις προσπάθειες να καθυστερήσει η υιοθέτηση της νέας αντιρυπαντικής τεχνολογίας που ανταποκρίνεται στα νέα ευρωπαϊκά πρότυπα για τους ρύπους.

Τρίτον, στις περιπτώσεις που τα φορτηγά ήταν εφοδιασμένα με τη νέα αυτή τεχνολογία, οι κατασκευαστές τους είχαν συνεννοηθεί, έτσι ώστε το κόστος να επιβαρύνει τον πελάτη.

Πηγή: https://www.efsyn.gr/oikonomia/diethnis-oikonomia/76718_prostimomamoythsekartelkataskeyastonfortigon & <https://www.efsyn.gr/19-7-2016>

3.1.5 Φυσικό Περιβάλλον

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζούμε επηρεάζει τις επιχειρήσεις και τις δραστηριότητές τους. Για παράδειγμα, η αλλαγή των κλιματικών συνθηκών, τα ακραία καιρικά φαινόμενα, η μόλυνση του περιβάλλοντος, η εξάντληση των πλουτοπαραγωγικών πηγών παγκοσμίως μπορούν να τροποποιήσουν το μέγεθος της παραγωγής αλλά και να αυξήσουν τη ζήτηση συγκεκριμένων προϊόντων, όπως ανακυκλούμενες και λιγότερο επιζημίες συσκευασίες, χρήση περιβαλλοντικά φιλικών συστατικών, συμπυκνωμένες συσκευασίες προϊόντων κ.λπ.

Η σύμβαση-πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών για την αλλαγή του κλίματος, το πρώτο διεθνές μέτρο με το οποίο επιδιώχθηκε να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα, διαμορφώθηκε τον Μάιο του 1992 και άρχισε να ισχύει τον Μάρτιο του 1994. Επιβάλλει σε όλα τα συμβαλλόμενα μέρη την υποχρέωση να θεσπίσουν εθνικά προγράμματα για τον περιορισμό των εκπομπών των αερίων που προκαλούν το φαινόμενο του θερμοκηπίου και να υποβάλλουν τακτικές εκθέσεις. Επίσης, απαιτεί από τις βιομηχανικές συνυπογράφουσες χώρες, σε αντιδιαστολή με τις αναπτυσσόμενες, να επιτύχουν τη σταθεροποίηση των δικών τους εκπομπών αερίων του φαινομένου του θερμοκηπίου στα επίπεδα του 1990, μέχρι το έτος 2000. Το Πρωτόκολλο του Κιότο διαδέχεται τη σύμβαση-πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών για τις κλιματικές μεταβολές και είναι μία από τις σημαντικότερες διεθνείς νομοθετικές πράξεις καταπολέμησης των κλιματικών μεταβολών. Υιοθετήθηκε με βάση τις διαδικασίες που προβλέπονται από τη Σύμβαση, τον Δεκέμβριο του 1997. Περιλαμβάνει τις δεσμεύσεις που έχουν αναλάβει οι εκβιομηχανισμένες χώρες για τον περιορισμό των οικείων εκπομπών ορισμένων αερίων που συμβάλλουν στο φαινόμενο του θερμοκηπίου, υπεύθυνων για τη θέρμανση του πλανήτη. Το Πρωτόκολλο τέθηκε σε ισχύ το 2005, ενώ η πρώτη περίοδος δέσμευσης ξεκίνησε το 2008 και ολοκληρώθηκε το 2012. Η δεύτερη περίοδος δέσμευσης άρχισε την 1η Ιανουαρίου 2013 και έληξε το 2020. Σήμερα, υπάρχουν 192 μέρη του Πρωτοκόλλου του Κιότο. Η νέα στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ενέργεια και το περιβάλλον υιοθετήθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στις 8-9 Μαρτίου 2007 και περιλάμβανε τους ακόλουθους στόχους για το 2020:

- μείωση των εκπομπών αερίων θερμοκηπίου κατά 20% μέχρι το 2020 σε σχέση με τα επίπεδα του 1990,
- αύξηση του μεριδίου των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) στη συνολική κατανάλωση ενέργειας σε 20% και του μεριδίου των βιοκαυσίμων στην κατανάλωση υγρών καυσίμων στον τομέα των μεταφορών σε 10% έως το 2020,
- βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης κατά 20% έως το 2020 (δηλαδή εξοικονόμηση κατανάλωσης ενέργειας κατά 20% σε σύγκριση με τις υπάρχουσες προβλέψεις για το 2020).

Η εφαρμογή και από την Ελλάδα της ευρωπαϊκής πολιτικής για την ενέργεια και την κλιματική αλλαγή προϋποθέτει, μεταξύ άλλων, καλύτερη οργάνωση της παραγωγής με εισαγωγή λιγότερο ενεργοβόρας τεχνολογίας. Η πρόοδος προς την επίτευξη των στόχων που θέτει η νέα ευρωπαϊκή πολιτική έχει εξαιρετικά

μεγάλη σημασία για τη χώρα, καθώς δεν είναι μόνο απαραίτητη από τη σκοπιά της κλιματικής αλλαγής, αλλά μπορεί επιπλέον να οδηγήσει στην πραγματοποίηση μεγάλων επενδύσεων και να συμβάλει ουσιαστικά στην ενίσχυση των συνθηκών ανταγωνισμού στον τομέα της ενέργειας, στην ίδρυση νέων επιχειρήσεων, στη δημιουργία πολλών νέων θέσεων απασχόλησης, στην αξιολόγηση μείωση της ενεργειακής εξάρτησης της χώρας και στον αντίστοιχο περιορισμό του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών. Η σημερινή συγκυρία δεν πρέπει να θεωρηθεί ότι αποτελεί εμπόδιο για τέτοιες εξελίξεις. Αντιθέτως, μάλιστα, οι επενδύσεις στην ενέργεια και οι λεγόμενες «πράσινες» επενδύσεις μπορούν να δώσουν μια εξαιρετικά χρήσιμη ώθηση στην ανάκαμψη των οικονομιών, όπως επισημαίνεται και στο Σχέδιο Ανάκαμψης της Ευρωπαϊκής Οικονομίας. Οι βασικοί στόχοι της ελληνικής πολιτικής για την κλιματική αλλαγή και την ενέργεια είναι η μείωση των εκπομπών των αερίων θερμοκηπίου και η επίτευξη των στόχων του Πρωτοκόλλου του Κιότο, καθώς και η ενίσχυση της διείσδυσης των ΑΠΕ στην εγχώρια αγορά ενέργειας.

Η εξάντληση των πόρων παγκοσμίως (ορυκτά καύσιμα, νερό κ.λπ.), κινητοποιεί τις επιχειρήσεις για καινοτομίες που σχετίζονται με ενεργειακά αποδοτικές συσκευές, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπως φωτοβολταϊκά συστήματα, ανεμογεννήτριες, ανάπτυξη των υβριδικών αυτοκινήτων ως απάντηση στη μόλυνση από την καύση της βενζίνης και του πετρελαίου κ.λπ. Για παράδειγμα, η φιλική προς το περιβάλλον πολιτική της Toyota τη βοήθησε με το Toyota Prius να σημειώσει τη μεγαλύτερη επιτυχία στα «εναλλακτικά» οχήματα του κόσμου και ουσιαστικά καθιέρωσε την υβριδική αγορά αυτοκινήτου. Πάνω από 3 εκατ. Prius έχουν πωληθεί παγκοσμίως (*Business Insider*, 2016). Ο Όμιλος Ελληνικά Πετρέλαια συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση πολιτικών για την ενέργεια και την κλιματική αλλαγή, σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, όπως το Σύστημα Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπών (EU ETS), την Οδηγία Ενεργειακής Απόδοσης κ.ά. Ο όμιλος έχει πετύχει σημαντική πρόοδο τόσο στην επίτευξη των ποσοτικών στόχων (μείωση δείκτη έντασης εκπομπών CO₂ και συνεχή μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος), όσο και στην εξωτερική αξιολόγηση από τον Οργανισμό Carbon Disclosure Project- CDP με βαθμό B- (σε σύγκριση με την κατάταξη C του κλάδου).

Ταυτόχρονα, η χρήση βιοδιασπώμενων και φυσικών συστατικών, όπου είναι δυνατή, προτιμάται τόσο για τις συσκευασίες όσο και για την παραγωγή κάποιων προϊόντων. Για παράδειγμα, κατασκευή παιχνιδιών όχι από πλαστικό αλλά ανακυκλωμένες συσκευασίες ή από ξύλο τα οποία συσκευάζονται σε συσκευασίες από ανακυκλωμένο χαρτόνι. Αντικατάσταση λαμπτήρων αλογόνου με λαμπτήρες φθορισμού (καταναλώνουν λιγότερη ενέργεια, έχουν μεγαλύτερη απόδοση και διάρκεια ζωής και δεν είναι επικίνδυνοι για την υγεία και το περιβάλλον). Παράλληλα, αναπτύσσονται δράσεις από τις επιχειρήσεις υπέρ της ανακύκλωσης των συσκευασιών ή της επιστροφής τους στις επιχειρήσεις, προκειμένου να επαναχρησιμοποιηθούν. Ο περιορισμός των απορριμμάτων από τις συσκευασίες δεν είναι μόνο φιλικός για το περιβάλλον, αλλά έχει νόημα και από εμπειρική σκοπιά, αφού, για παράδειγμα, με την εισαγωγή συμπυκνωμένων απορρυπαντικών και συσκευασιών ανταλλακτικών μειώνεται το κόστος προώθησης, μεταφοράς και βάρους της συσκευασίας. Για παράδειγμα, στη Γαλλία, η Hewlett-Packard μείωσε τα υλικά συσκευασίας στους φορητούς υπολογιστές της κατά 97% με την πώληση τους σε έτοιμη θήκη μεταφοράς (Belz & Peattie, 2009), και η Nestlé μείωσε το μέγεθος των χάρτινων ετικετών στις συσκευασίες εμφιαλωμένου νερού κατά 30% (Ottman, 2011). Επίσης, η Nike παρουσίασε τα παπούτσια Air Jordan XX3, τα οποία είναι κατασκευασμένα σε μεγάλο βαθμό από ανακυκλωμένα υλικά και χρησιμοποιεί λιγότερη κόλλα στην κατασκευή τους (Ottman, 2011).

Η συσκευασία του προϊόντος πρέπει να σχεδιάζεται για ανάκτηση, στη συνέχεια επαναχρησιμοποίηση ή ανακύκλωση, με αυτή τη σειρά προτεραιότητας. Ένα παράδειγμα σε αυτό τον χώρο είναι η Coca-Cola. Ασκεύει πρακτικές ανακύκλωσης με τον καθαρισμό και την επαναχρησιμοποίηση γυάλινων μπουκαλιών, ανάκτηση φιαλών PET και κουτιά αλουμινίου. Η Levy's αποτελεί ένα εξαιρετικό παράδειγμα μιας εταιρείας ένδυσης που με επιτυχία ακολουθεί τις αρχές της κυκλικής οικονομίας. Το όραμα της Levy's είναι να εξαλείψει τα απόβλητα, υιοθετώντας πρακτικούς και δημιουργικούς τρόπους για να παρατείνει τη διάρκεια ζωής των τζιν, επαναπροσδιορίζοντάς τους ή/και επαναχρησιμοποιώντας τις ίνες ως πρώτη ύλη για την επόμενη γενιά της Levy's. Πέρα από τα είδη ένδυσης, μια σειρά από ανθεκτικά προϊόντα έχουν αγκαλιάσει ένα κυκλικό οικονομικό μοντέλο. Η Dell εφάρμοσε έναν σημαντικό επανασχεδιασμό σε ολόκληρη την επιχείρηση και τώρα συλλέγει κατεστραμμένα και μεταχειρισμένα προϊόντα από τους καταναλωτές, για την επεξεργασία των πλαστικών και τη χρήση τους στην παραγωγή νέων προϊόντων.

Αξίζει να σημειωθεί πως τα εμπειρικά αποτελέσματα δείχνουν ότι οι πράσινες στρατηγικές επηρεάζουν θετικά την αποδοτικότητα της επιχείρησης (Leonidou et al., 2013· Singh et al., 2020· Yusliza et al., 2020). Μέσω μιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας με την ονομασία Ecomagination, η General Electric (GE) έχει επενδύσει 17 δισ. δολάρια σε καθαρές τεχνολογίες και έρευνα και ανάπτυξη που συντελεί στην επίλυση

περιβαλλοντικών προβλημάτων. Στις λύσεις της Ecomagination περιλαμβάνονται ανεμογεννήτριες, υλικά για κυψέλες ηλιακής ενέργειας και οικιακές συσκευές περιορισμένης κατανάλωσης ενέργειας. Όλα τα παραπάνω απέφεραν 232 δις. δολάρια σε έσοδα, μια οικολογική εικόνα για την GE, και τοποθέτησαν την εταιρεία στη θέση του ηγέτη σε πολλές ταχέως αναπτυσσόμενες αγορές, συμπεριλαμβανομένων των αγορών για κινητήρες τζετ και αυτοκινούμενα οχήματα (πηγή: <https://www.ge.com/news/reports/unstoppable-next-decade-belongs-renewable-energy>)

3.1.6 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι τεχνολογικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με νέες καινοτομικές εφευρέσεις και προϊόντα που δίνουν ώθηση στην αποδοτικότερη εφαρμογή των πολιτικών και λειτουργιών των επιχειρήσεων. Οι τεχνολογικές εξελίξεις προσφέρουν κάποιες από τις πιο συναρπαστικές νέα ευκαιρίες για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η τεχνολογία δημιούργησε νέες μεθόδους άντλησης πληροφοριών και εντοπισμού πελατών, δημιουργίας προϊόντων και υπηρεσιών προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών και διανομής και επικοινωνίας με τους πελάτες. Παράλληλα, η ανάπτυξη συγκεκριμένης τεχνολογίας άλλαξε δραματικά τον ανταγωνισμό σε κάποιους κλάδους, όπως για παράδειγμα με την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των κειμενογράφων καταστράφηκε ουσιαστικά η αγορά των γραφομηχανών, με την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μειώθηκε δραστικά η αγορά μηχανημάτων φαξ κ.λπ. Η τεχνολογική αλλαγή προσφέρει ευκαιρίες για ανάπτυξη νέων προϊόντων, δημιουργεί νέες αγορές, αλλάζει τον τρόπο επικοινωνίας και εξελίσσει γενικότερα την κοινωνία.

Οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη από τις επιχειρήσεις έχουν οδηγήσει σε ένα πλήθος από νεωτεριστικά προϊόντα που συμβάλλουν με τον τρόπο τους στην ευημερία των ανθρώπων και στην εξέλιξη της κοινωνίας, αλλά και στην επιτυχία των ίδιων των επιχειρήσεων με την αύξηση του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας τους. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης και μάρκετινγκ πρέπει να συνεργάζονται στενά, ώστε το αποτέλεσμα της καινοτομίας να είναι εμπορικό και όχι μόνο για την καινοτομία. Κλασικό παράδειγμα καινοτόμου προϊόντος με έμφαση στην τεχνολογία και όχι στην αγορά είναι το Concorde, το οποίο ήταν εκ των προτέρων γνωστό πως δεν θα μπορούσε ποτέ να έχει εμπορικότητα και κέρδη, παρόλο που τεχνολογικά υπερεπευσε (Jobber & Ellis-Chadwick, 2013).

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας επιδρά σημαντικά και στην επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων και των καταναλωτών. Για παράδειγμα, τα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, η τεχνολογία αποθήκευσης δεδομένων, η ανάπτυξη του διαδικτύου, η κινητή τηλεφωνία, οι RFID τεχνολογίες για διαδικασίες αποθήκευσης και μεταφοράς. Τα μηχανήματα σάρωσης (scanners) που υπάρχουν στα ταμεία των σουπερμάρκετ και διαβάζουν τα προϊόντα που αγοράζει ένας καταναλωτής βοηθούν τον λιανέμπορο να προσδιορίζει σε καθημερινή βάση ποια προϊόντα (ποιου μεγέθους, ποιας συσκευασίας) πωλούνται περισσότερο και έτσι να καθορίζει την κερδοφορία μιας μάρκας σε σχέση και με τη θέση της στο ράφι, αλλά και τον παραγωγό ενός προϊόντος να αξιολογήσει τις στρατηγικές που ακολουθεί και να ρυθμίζει το ύψος των αποθεμάτων που διατηρεί. Από την άλλη, το διαδίκτυο και τα κινητά τηλέφωνα επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν νέα κανάλια επικοινωνίας και διανομής (π.χ. κατέβασμα προγραμμάτων software, ή κατέβασμα μουσικής online). Ειδικά το διαδίκτυο δεν απελευθέρωσε μόνο την αγορά και πώληση προϊόντων, αλλά δημιούργησε και κατάλληλο περιβάλλον για τη δημιουργία κοινοτήτων όπου οι άνθρωποι συνεργάζονται, διασκεδάζουν, κάνουν παρέες, κοινωνικοποιούνται. Η ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων όπως το Facebook, LinkedIn, Google+ κ.λπ. έχουν σημαντική επίδραση στην κοινωνία.

3.2 Άμεσο Κλαδικό Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

3.2.1 Βιομηχανική Οργάνωση και το υπόδειγμα Δομή - Συμπεριφορά - Αποδοτικότητα

Η Βιομηχανική Οργάνωση (ΒΟ) μελετά τη δομή και λειτουργία των βιομηχανικών κλάδων και αγορών, με σκοπό να διαπιστώσει την αποτελεσματικότητά και τη δυναμική τους. Τα οικονομικά της βιομηχανικής οργάνωσης αναπτύσσουν εμπειρικές και θεωρητικές προσεγγίσεις της αλληλεπίδρασης μεταξύ της δομής (structure) των βιομηχανικών κλάδων, της στρατηγικής συμπεριφοράς (conduct) των επιχειρήσεων και της αποδοτικότητας (performance). Η βιομηχανική οργάνωση, μέσω εμπειρικών μελετών, ανέπτυξε θεωρητικά

μοντέλα σχετικά με τη συμπεριφορά και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και τον τρόπο που επηρεάζονται από τη δομή του βιομηχανικού κλάδου που ανήκουν.

Η εξέλιξη της Βιομηχανικής Οργάνωσης οφείλεται στον E. S. Mason (1939), Πανεπιστήμιο Harvard, και στον J. S. Bain (1951), που την ανέπτυξαν ως ιδιαίτερο τμήμα των οικονομικών επιστημών. Το υπόδειγμα της βιομηχανικής οργάνωσης, δηλαδή το **υπόδειγμα δομή - συμπεριφορά - αποδοτικότητα** (structure-conduct-performance, SCP) υποστηρίζει ότι:

- Η **αποδοτικότητα** στις βιομηχανίες ή αγορές εξαρτάται από τον τρόπο δράσης των παραγωγών και αγοραστών σε λειτουργίες όπως τιμολογιακή πολιτική, στρατηγική προϊόντων και διαφήμισης, έρευνα και ανάπτυξη κ.λπ.
- Ο **τρόπος δράσης** εξαρτάται από τη δομή της συγκεκριμένης αγοράς ή βιομηχανίας (δηλαδή τον αριθμό και κατανομή του μεγέθους των πωλητών και αγοραστών, τον βαθμό διαφοροποίησης, την παρουσία ή απουσία εμποδίων εισόδου για νέες επιχειρήσεις, την ποικιλία παραγωγής προϊόντων, την κάθετη ολοκλήρωση).
- Η **δομή** και ο τρόπος δράσης επηρεάζονται από τις διάφορες βασικές συνθήκες προσφοράς και ζήτησης.

Το υπόδειγμα της βιομηχανικής οργάνωσης SCP παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.2. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι σχέσεις είναι αμφίδρομες (όπως φαίνεται στο Σχήμα 3.2), δηλαδή, εκτός από τις αναμενόμενες επιδράσεις της δομής και του τρόπου δράσης στην αποδοτικότητα, η δομή και ο τρόπος δράσης επηρεάζονται επίσης από την αποδοτικότητα, ενώ και ο τρόπος δράσης επηρεάζει τη δομή της βιομηχανίας. Για παράδειγμα, η επένδυση σε έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη αποτελεί στρατηγική επιλογή της επιχείρησης που επηρεάζει την κερδοφορία της. Ταυτόχρονα, όμως, αποτελεί μια ακριβή στρατηγική που δεν μπορούν να ακολουθήσουν όλες οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα οι μικρότερες, με αποτέλεσμα να αποτελέσει εμπόδιο εισόδου για αυτές και να συμβάλλει στην αλλαγή της δομής της βιομηχανίας.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα της βιομηχανικής οργάνωσης, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δομή της βιομηχανίας είναι οι **βασικές συνθήκες προσφοράς και ζήτησης**. Οι συνθήκες προσφοράς καθορίζονται από τις αγορές των παραγωγικών συντελεστών, από την εξέλιξη της τεχνολογίας και την επίδρασή της στη διαμόρφωση του κόστους παραγωγής, από την οργανωτική δομή και την τοποθεσία. Οι συνθήκες ζήτησης καθορίζονται από τις προτιμήσεις των καταναλωτών, την ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή, τη διαθεσιμότητα υποκατάστατων προϊόντων και τις μεθόδους αγορών.

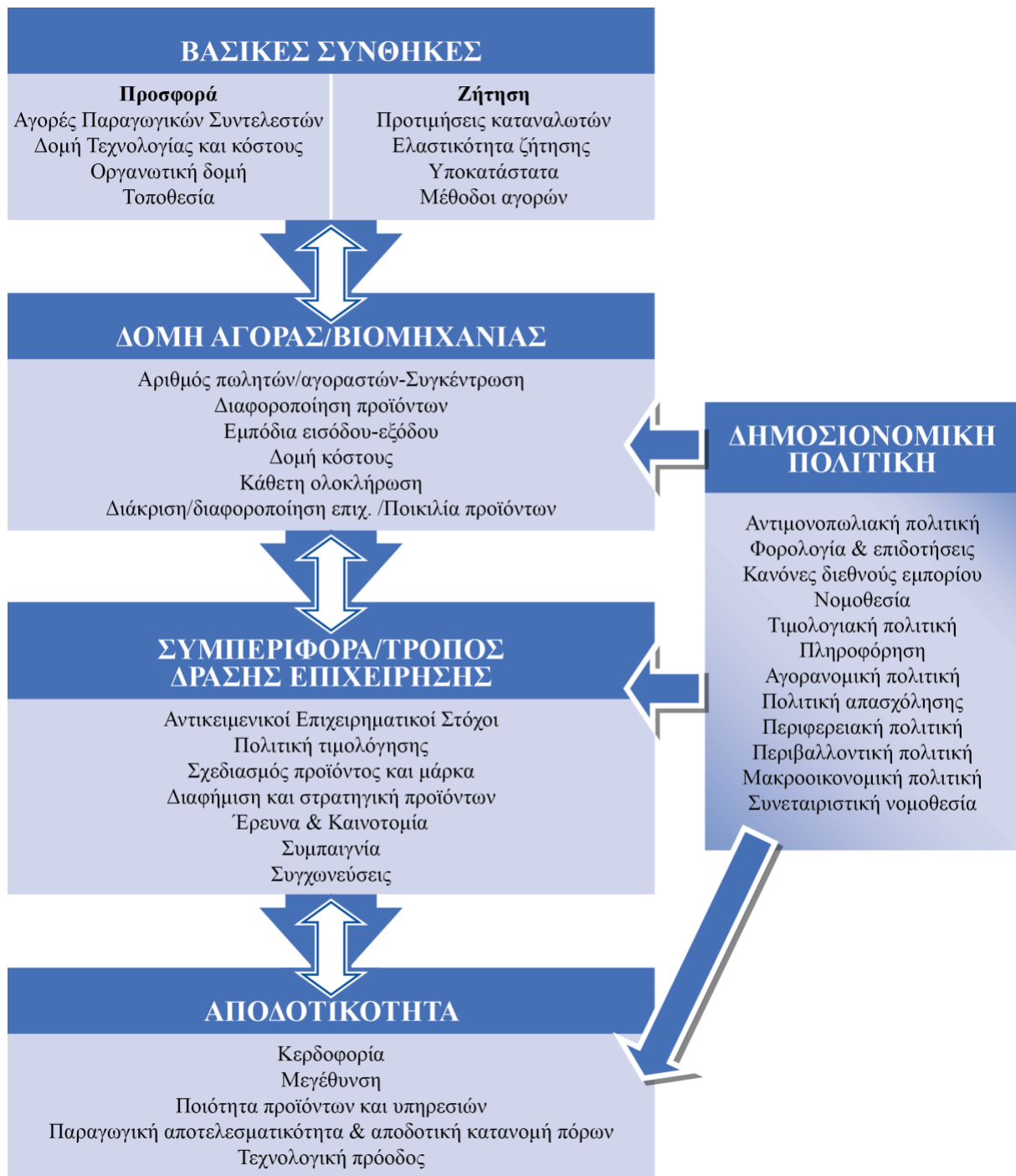
Η **δομή** συγκεκριμένης αγοράς ή βιομηχανίας διέπεται από χαρακτηριστικά που μεταβάλλονται συνήθως με αργούς ρυθμούς και θεωρούνται δεδομένα βραχυχρόνια. Η δομή καθορίζεται από τον αριθμό και την κατανομή των αγοραστών και πωλητών. Ο αριθμός των αγοραστών καταναλωτικών προϊόντων είναι συνήθως μεγάλος, οπότε το ενδιαφέρον εστιάζεται στον αριθμό και στην κατανομή των πωλητών, δηλαδή στη συγκέντρωσή τους. Ο συνηθέστερος τρόπος υπολογισμού της συγκέντρωσης είναι μέσω του μεριδίου αγοράς, δηλαδή του ποσοστού συμμετοχής των πωλήσεων της κάθε επιχείρησης στις συνολικές πωλήσεις του βιομηχανικού κλάδου. Ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης ερμηνεύεται ως κυριαρχία λίγων μεγάλων επιχειρήσεων στον βιομηχανικό κλάδο, δηλαδή δημιουργία ολιγοπωλιακής δομής. Οι ολιγοπωλιακές δομές καθιστούν τους κλάδους πιο ελκυστικούς και πιο κερδοφόρους. Υψηλή συγκέντρωση σημαίνει μειωμένη ανταγωνιστικότητα στον κλάδο και ανάγκη παρέμβασης ρυθμιστικής αρχής. Ο καθορισμός των αγορών (και των βιομηχανικών κλάδων) έχει μεγάλη σημασία για τον προσδιορισμό της μονοπωλιακής δύναμης μέσω του επιπέδου της συγκέντρωσης που επικρατεί σε κάθε αγορά. Όσο μεγαλύτερη ακρίβεια υπάρχει στον καθορισμό των ορίων του βιομηχανικού κλάδου τόσο καλύτερα θα προσδιοριστεί ο βαθμός ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που παράγουν το ίδιο ή και υποκατάστατα προϊόντα και εντάσσονται μέσα στην αγορά. Το κριτήριο της σταυροειδούς ελαστικότητας ζήτησης για την υποκατάσταση των προϊόντων μαζί με διάφορα άλλα κριτήρια μπορούν να εφαρμοστούν κατά περίπτωση τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τις επιτροπές προστασίας του ανταγωνισμού και τους ερευνητές για τον καθορισμό των αγορών και του βαθμού ανταγωνισμού σε αυτές.

Πέρα από τη συγκέντρωση, η δομή καθορίζεται από την ομοιογένεια ή διαφοροποίηση των προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ο βαθμός διαφοροποίησης και η μοναδικότητα των προϊόντων που προσφέρει μία επιχείρηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της συνολικής ζήτησης των προϊόντων της. Τα εμπόδια εισόδου και εξόδου σε έναν βιομηχανικό κλάδο αποτελούν βασικό χαρακτηριστικό της δομής του. Το

απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων, οι απαιτήσεις τεχνολογίας, η δομή του κόστους κ.λπ. μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων απέναντι στις ήδη εγκατεστημένες. Επίσης, το μη ανακτήσιμο κόστος (sunk cost), δηλαδή το κεφάλαιο που δεν μπορεί να ανακτηθεί μετά την απόσυρση της επιχείρησης από τον κλάδο, αποτελεί παράδειγμα εμποδίου εξόδου. Η κάθετη ολοκλήρωση και διαφοροποίηση αναφέρεται στον βαθμό ελέγχου και εμπλοκής της επιχείρησης στα διαφορετικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Οι κάθετα ολοκληρωμένες επιχειρήσεις μπορεί να ελέγχουν τόσο την παραγωγή των πρώτων υλών (ολοκλήρωση προς τα πίσω) όσο και τη διανομή των προϊόντων στους τελικούς καταναλωτές (ολοκλήρωση προς τα εμπρός). Οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις έχουν πλεονεκτήματα κόστους, γιατί εξοικονομούν συναλλακτικό κόστος (transaction cost). Οι διαφοροποιημένες επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται οικονομίες φάσματος και μειώνουν την έκθεση στον κίνδυνο, αφού μπορούν να χρηματοδοτήσουν τις ζημιές που προκύπτουν σε μια αγορά από τα κέρδη που προέρχονται από άλλη αγορά.

Η **συμπεριφορά** και ο τρόπος δράσης των επιχειρήσεων αναφέρονται στις στρατηγικές ανάπτυξης της επιχείρησης που περιλαμβάνουν την πολιτική τιμολόγησης, τον σχεδιασμό του προϊόντος, τη μάρκα, τη διαφήμιση και το μάρκετινγκ, την έρευνα και ανάπτυξη, τις συμπαιγνίες και τις συγχωνεύσεις. Οι αντικειμενικοί επιχειρηματικοί στόχοι συχνά συνδέονται με την κατανομή του μεγέθους των επιχειρήσεων στον βιομηχανικό κλάδο και περιλαμβάνουν, πέρα από τη μεγιστοποίηση του κέρδους, την αύξηση των πωλήσεων, την ανάπτυξη ή τη λειτουργικότητα της διοίκησης. Οι πολιτικές τιμολόγησης (τιμολόγηση βάσει κόστους, επιθετική τιμολόγηση κ.λπ.) επηρεάζονται συχνά από τη δομή της βιομηχανίας, ενώ σε ολιγοπωλιακές αγορές ο έντονος ανταγωνισμός τιμών συνήθως αποφεύγεται. Ο σχεδιασμός του προϊόντος, η μάρκα (brand name) και η διαφήμιση αποτελούν στρατηγικές ανάπτυξης της επιχείρησης και οδηγούν πολλές φορές στη διαφοροποίηση των προϊόντων, που παραπάνω όμως εμφανίζεται ως χαρακτηριστικό της δομής. Η επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη, μαζί με τις στρατηγικές της διαφήμισης και του μάρκετινγκ αποτελούν πεδίο εφαρμογής μη τιμολογιακού ανταγωνισμού. Οι συμπαιγνίες μεταξύ των μεγαλύτερων επιχειρήσεων συνήθως, είτε μέσω επίσημων είτε ανεπίσημων συμφωνιών για τα επίπεδα παραγωγής ή διαφημιστικών εξόδων κ.λπ. οδηγούν σε μείωση του ανταγωνισμού και αύξηση των μονοπωλιακών κερδών. Οι συγχωνεύσεις, είτε οριζόντιες μεταξύ επιχειρήσεων που παράγουν παρόμοια προϊόντα και επηρεάζουν τη συγκέντρωση του κλάδου είτε κάθετες μεταξύ επιχειρήσεων σε διαφορετικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είτε μεταξύ επιχειρήσεων που παράγουν διαφορετικά προϊόντα και επηρεάζουν τον βαθμό διαφοροποίησης, αποτελούν στρατηγικές ανάπτυξης που στοχεύουν στην αποδοτικότητα, αλλά παράλληλα επηρεάζουν και τη δομή του κλάδου και της αγοράς.

Η **αποδοτικότητα** αποτελεί τον τελικό στόχο του υποδείγματος και εκφράζεται από την κερδοφορία, τη μεγέθυνση, την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, την τεχνολογική πρόοδο και την παραγωγική αποτελεσματικότητα και αποδοτική κατανομή πόρων. Σχετικά με την κερδοφορία, η σχολή του Harvard υποστηρίζει ότι τα υψηλά μονοπωλιακά κέρδη οφείλονται στην υψηλή συγκέντρωση, λόγω της συμπαιγνίας μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων και της παρεμπόδισης εισόδου νέων επιχειρήσεων. Αντίθετα, η σχολή του Chicago υποστηρίζει ότι τα η υψηλή συγκέντρωση και τα μη κανονικά κέρδη προκύπτουν λόγω του ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας και λειτουργούν με χαμηλότερο κόστος. Οι στόχοι των επιχειρήσεων δεν περιορίζονται μόνο στην κερδοφορία, αλλά και σε άλλους δείκτες όπως τις πωλήσεις, τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων ή της απασχόλησης καθώς και τη διοικητική λειτουργικότητα. Η μεγέθυνση, λοιπόν, της επιχείρησης μέσω της αύξησης των πωλήσεων, των κεφαλαίων ή της απασχόλησης αποτελούν αντιπροσωπευτικούς δείκτες αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Οι καταναλωτές και το κράτος αναγνωρίζουν την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων μέσω της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν αυτές. Η τεχνολογική πρόοδος, επίσης, αποτελεί δείκτη αποδοτικότητας, αφού μέσω των επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη παράγονται νέα προϊόντα και υπηρεσίες και ανατροφοδοτούνται οι βασικές συνθήκες ζήτησης και προσφοράς. Τέλος, η παραγωγική αποτελεσματικότητα αναφέρεται στον αποτελεσματικό συνδυασμό των εισροών, ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό τεχνολογικά παραγόμενο προϊόν με το χαμηλότερο κόστος, δηλαδή η επίτευξη της μέγιστης οικονομικής πίτας με το χαμηλότερο κόστος. Η αποτελεσματική κατανομή των πόρων αναφέρεται στη μεγιστοποίηση της οικονομικής και κατ' επέκταση της κοινωνικής ευημερίας, δηλαδή στην εύρεση του δικαιότερου τρόπου κατανομής του παραγόμενου προϊόντος. Όλες οι παραπάνω αμφίδρομες σχέσεις της δομής της αγοράς, του τρόπου δράσης των επιχειρήσεων και της αποδοτικότητας επηρεάζονται από τη δημοσιονομική πολιτική και γενικότερα από την κυβερνητικές πολιτικές σε θέματα ανταγωνισμού, φορολογίας, επιδοτήσεων, εμπορίου, τιμολόγησης, περιβάλλοντος κ.λπ.



Σχήμα 3.2 Το Υπόδειγμα της Βιομηχανικής Οργάνωσης.

Σύμφωνα με τη σχολή του Chicago, που αναπτύχθηκε στις δεκαετίες του 1970 και 1980, το υπόδειγμα δομή - συμπεριφορά - αποδοτικότητα βασίζεται στη μικροοικονομική θεωρία και υποστηρίζει ότι η υψηλή συγκέντρωση και τα κέρδη προκύπτουν από το γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας και λειτουργούν με χαμηλότερο κόστος (υπόθεση αποδοτικότητας). Επομένως, δεν απαιτείται καμία παρέμβαση στη βιομηχανία από την κυβέρνηση για τον έλεγχο των μη κανονικών βραχυχρόνιων κερδών, γιατί μακροχρόνια ο ανταγωνισμός θα επικρατήσει. Από την άλλη πλευρά, η σχολή του Harvard δίνει έμφαση στην εμπειρική έρευνα, στη δομή της αγοράς και στη μονοπωλιακή δύναμη. Αν και αναγνωρίζει την ελεύθερη αγορά ως απαραίτητη, δέχεται επίσης ότι μπορεί να γίνεται παρέμβαση κάποιων οργάνων άσκησης δημόσιας πολιτικής για την προστασία του ανταγωνισμού. Υποστηρίζει ότι η υψηλή

συγκέντρωση προκαλεί υψηλά μονοπωλιακά κέρδη λόγω της συμπαιγνίας μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων και της παρεμπόδισης εισόδου νέων επιχειρήσεων.

Μετά από την κριτική που δέχτηκε το υπόδειγμα δομή - συμπεριφορά - αποδοτικότητα για την υπερβολική σημασία της δομής της αγοράς στον ανταγωνισμό και την αποδοτικότητα, τη δεκαετία του 2000 αναπτύχθηκε η Νέα Βιομηχανική Οργάνωση. Σύμφωνα με τη Νέα Βιομηχανική Οργάνωση, οι στρατηγικές των επιχειρήσεων είναι σημαντικές. Η μελέτη της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων και της εφαρμογής των εναλλακτικών στρατηγικών αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη της αποδοτικότητας. Στο επίκεντρο της Νέας Βιομηχανικής Οργάνωσης βρέθηκε η θεωρία των παιγνίων για την ανάλυση του ανταγωνισμού και της ισορροπίας στην αγορά.

Η βιομηχανική οργάνωση προσέφερε πολλά εργαλεία για την ανάπτυξη του στρατηγικού μάνατζμεντ. Σύμφωνα με το στρατηγικό μάνατζμεντ, η μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω της επιλογής αποτελεσματικών στρατηγικών και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μετρίεται από την αξία που μια επιχείρηση είναι ικανή να δημιουργήσει πάνω από το κόστος της. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, που παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα, έχει επηρεαστεί από το υπόδειγμα δομή - συμπεριφορά - αποδοτικότητα.

3.2.2 Ελκυστικότητα Βιομηχανίας – Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter

Η ενδελεχής έρευνα και ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας, της δίνουν τη δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και καλές προοπτικές για αύξηση της απόδοσής της. Οι εταιρείες πρέπει να αναλύσουν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν, πριν αναπτύξουν μια στρατηγική για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βασικό κριτήριο για τον προσδιορισμό της κερδοφορίας μιας επιχείρησης αποτελεί η ελκυστικότητα του κλάδου στον οποία δραστηριοποιείται. Ο Porter (1980) πρότεινε ένα υπόδειγμα ανάλυσης του ανταγωνιστικού μικροπεριβάλλοντος, το οποίο βοηθά τις επιχειρήσεις στον προσδιορισμό και στη διαμόρφωση μιας άρτιας στρατηγικής. Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει την προσέγγιση των «πέντε δυνάμεων» του Porter για την κατανόηση της ελκυστικότητας του περιβάλλοντος μιας βιομηχανίας. Η ένταση των πέντε αυτών δυνάμεων καθορίζουν τη βιομηχανία και τα επίπεδα της κερδοφορίας και αποδοτικότητάς της και είναι επίσης γνωστές ως παράγοντες που καθορίζουν την ελκυστικότητα της βιομηχανίας.

Οι πέντε αυτές δυνάμεις οι οποίες προσδιορίζουν το κλαδικό περιβάλλον μιας επιχείρησης (Σχήμα 3.3) είναι:



Σχήμα 3.3 Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Σε κάποιους κλάδους η είσοδος μιας νέας επιχείρησης είναι εξαιρετικά δύσκολη (π.χ. φαρμακευτικές), ενώ σε άλλους κλάδους είναι πολύ πιο εύκολη (π.χ. καφέ, εστιατόρια κ.λπ.). Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο θα αυξήσει τον ανταγωνισμό στον κλάδο και θα μειώσει την ελκυστικότητά του. Η σοβαρότητα της απειλής εισόδου νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από τα εμπόδια που υπάρχουν στην αγορά, καθώς και από την ένταση της αντίδρασης των υπαρχόντων ανταγωνιστών, που αναμένει να αντιμετωπίσει ο νεοεισερχόμενος στην αγορά. Είναι λογικό πως, όταν τα εμπόδια εισόδου σε έναν κλάδο είναι χαμηλά, τότε η απειλή νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη. Αντίθετα, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά, τότε η απειλή αυτή είναι μικρή. Σύμφωνα με τον Cabral (2003), τα εμπόδια εισόδου είναι δομικές, θεσμικές και συμπεριφορικές προϋποθέσεις-συνθήκες, οι οποίες επιτρέπουν στις καθιερωμένες επιχειρήσεις να αποκομίσουν οικονομικά κέρδη για ένα σημαντικό βάθος χρόνου. Οι Church και Ware (2000) κάνουν διαχωρισμό ανάμεσα στα δομικά και τα στρατηγικά εμπόδια εισόδου. Τα δομικά εμπόδια έχουν περισσότερο να κάνουν με τις βασικές συνθήκες της βιομηχανίας, όπως το κόστος και η ζήτηση παρά με ενέργειες τακτικής που αναλαμβάνονται από μέρους των εγκατεστημένων επιχειρήσεων. Τα δομικά εμπόδια μπορούν να υπάρξουν λόγω των συνθηκών, όπως οι οικονομίες κλίμακας και τα αποτελέσματα των δικτύων. Αντίθετα, τα στρατηγικά εμπόδια δημιουργούνται σκόπιμα ή ενισχύονται από τις ήδη εγκατεστημένες στην αγορά επιχειρήσεις, ενδεχομένως με σκοπό την αποτροπή της εισόδου. Αυτά τα εμπόδια μπορούν να προκύψουν από συμπεριφορές όπως, παραδείγματος χάριν, οι ρυθμίσεις για αποκλειστικές συνεργασίες-συναλλαγές.

Σύμφωνα με τον Ουσταπασίδη (2003), οι βασικές πηγές εμποδίων εισόδου είναι οι εξής:

– Τα απόλυτα πλεονεκτήματα κόστους. Για παράδειγμα, οι ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν εξασφαλίσει ευρεσιτεχνίες και πατέντες που περιορίζουν την πρόσβαση στις νεοεισερχόμενες. Για παράδειγμα, η έρευνα των μεγάλων φαρμακευτικών εταιρειών κατοχυρώνεται με «πατέντες» που εμποδίζουν την παραγωγή του ίδιου φαρμάκου από άλλες επιχειρήσεις για 15-20 χρόνια. Επίσης, μπορούν πιο εύκολα να διασφαλίσουν φθηνότερη τιμή ή υψηλότερη ποιότητα πρώτης ύλης, καθώς και να έχουν πιο εύκολη πρόσβαση σε φθηνότερο κεφάλαιο από ό,τι οι υποψήφιες προς είσοδο επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η νέα επιχείρηση συνήθως πληρώνει υψηλότερο επιτόκιο δανεισμού από την ήδη εγκατεστημένη επιχείρηση, γιατί οι τράπεζες μπορεί να διαβλέπουν έναν κίνδυνο αποτυχίας. Αυτή η κατηγορία εμποδίων εισόδου είναι εντονότερη σε κλάδους με μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαιο και υψηλό κόστος αρχικής επένδυσης όπου το ελάχιστο αποδοτικό μέγεθος είναι μεγάλο (π.χ. διυλιστήρια, αυτοκινητοβιομηχανία).

– Οι οικονομίες κλίμακας. Όταν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν οικονομίες κλίμακας και να παράγουν με πλεονέκτημα κόστους αυτό σημαίνει ότι οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική ή διαφορετικά να έχουν μειονέκτημα κόστους και, επομένως, χαμηλότερη κερδοφορία.

– Η διαφοροποίηση των προϊόντων. Διακρίνονται δύο κατηγορίες διαφοροποίησης: η ποιοτική ή κάθετη διαφοροποίηση και η οριζόντια διαφοροποίηση. Οι οριζόντια διαφοροποιημένες επιχειρήσεις μπορούν να κατανείμουν τους διαθέσιμους πόρους τους (κεφάλαιο, διαφημιστικά έξοδα, έρευνα και ανάπτυξη) μεταξύ των διαφοροποιημένων δραστηριοτήτων τους, έτσι ώστε να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Ο βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης των κυρίαρχων επιχειρήσεων του κλάδου επηρεάζει το αρχικό κόστος επένδυσης για τις νεοεισερχόμενες. Αν η ποιότητα των προϊόντων μιας νέας επιχείρησης είναι άγνωστη, οι καταναλωτές δεν θα είναι βέβαιοι αρχικά για την αξία του νέου προϊόντος και έτσι, αρχικά, τόσο η ζήτηση όσο και η τιμή του νέου προϊόντος θα είναι μικρότερες από την πραγματική. Οι ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις αφενός έχουν το πλεονέκτημα της προτίμησης και της επωνυμίας, και αφετέρου, λόγω οικονομιών κλίμακας, μπορούν να μειώσουν την τιμή λίγο χαμηλότερα από το μέσο κόστος της νέας επιχείρησης, ώστε να παρεμποδίσουν την είσοδό της.

– Διαφήμιση. Η έντονη διαφήμιση συνδυασμένη με το υψηλό κόστος της χρησιμοποιείται πολλές φορές από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις ως τρόπος παρεμπόδισης της εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Από την άλλη, στην περίπτωση διαφοροποιημένων προϊόντων μπορεί η νέα επιχείρηση να απομονώσει συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και χρησιμοποιώντας τη διαφήμιση να ξεπεράσει το εμπόδιο εισόδου που επιβάλλει η παλιά επιχείρηση.

– Πλεονεκτήματα μάρκετινγκ των εγκατεστημένων. Οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις έχουν πιο εύκολη και ίσως φθηνότερη πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Επίσης, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις κατέχουν το

στρατηγικό πλεονέκτημα επιλογής καλύτερου αντιπροσώπου για τη διανομή των προϊόντων τους σε σχέση με τη νεοεισερχόμενη. Αυτό το επιχείρημα έχει χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς για να εξηγήσει την αδυναμία των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων να επεκταθούν στη Β. Αμερική. Μπορούν να χρησιμοποιήσουν στρατηγικές «ομπρέλα» για τα προϊόντα τους και με τον τρόπο αυτό και να εισάγουν ένα νέο προϊόν πιο εύκολα και με μικρότερο κόστος στην αγορά, αλλά και να προωθούν τα προϊόντα τους με χαμηλότερο ανά προϊόν κόστος διαφήμισης/προώθησης. Όσο υψηλότερο είναι το brand loyalty τόσο εντονότερες άρα και δαπανηρές πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ των εν δυνάμει ανταγωνιστών, ώστε να προσελκύσουν πελάτες από τις κυρίαρχες εταιρείες της αγοράς. Για παράδειγμα, όταν οι ήδη επώνυμες επιχειρήσεις γάλακτος ΔΕΛΤΑ και ΦΑΓΕ δημιούργησαν και πρόσφεραν στην αγορά τους φυσικούς χυμούς Life και Vivid αντίστοιχα, είχαν να αντιμετωπίσουν μικρότερο κόστος παραγωγής, συσκευασίας, διανομής, διαφήμισης, τοποθέτησης, σε σχέση με κάποια νέα επιχείρηση που θα εισερχόταν στην αγορά των χυμών. Τέλος, άλλα μέσα για τη δημιουργία εμποδίων εισόδου, είναι η κατοχύρωση πατεντών και η ανάπτυξη δυνατών σχέσεων/συνεργασιών με τους προμηθευτές ή τους διανομείς.

Παράδειγμα Εμποδίων Εισόδου λόγω δεσπόζουσας θέσης

Πρόστιμο ύψους 16.177.514 ευρώ επέβαλε η Ολομέλεια της Επιτροπής Ανταγωνισμού στην Tasty Foods, μετά από καταγγελίες της Τσακίρης ΑΒΕΕ Βιομηχανία Τροφίμων-Σνακς για κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης και απαγορευμένες συμφωνίες. Πιο συγκεκριμένα, η Επιτροπή Ανταγωνισμού «τιμώρησε» την Tasty Foods με 11.739.387 ευρώ για καταχρηστικές πρακτικές δεσπόζουσας θέσης, και με 4.438.127 ευρώ για τις διαπιστωθείσες παραβάσεις που αφορούν σε περιοριστικές του ανταγωνισμού συμφωνίες.

Όπως αναφέρει η απόφαση της Επιτροπής: «[...] η καταχρηστική συμπεριφορά της Tasty Foods περιλάμβανε πολλαπλές πρακτικές και μεθόδους, ορισμένες από τις οποίες είχαν πρωτόγνωρη ένταση και στόχευση, στο πλαίσιο μιας ενιαίας και μακρόχρονης στρατηγικής αποκλεισμού των ανταγωνιστών της καθώς και περιορισμού των δυνατοτήτων ανάπτυξής τους από το πλέον σημαντικό κανάλι διανομής των μικρών σημείων πώλησης (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών, φούρνοι, μίνι-μάρκετ κ.ά.). Προς τον σκοπό αυτό, η καταγγελλόμενη χρησιμοποίησε ποικίλες πρακτικές για μεγάλη χρονική περίοδο (που εκτείνεται από το 2000 έως τουλάχιστον και το 2008), οι οποίες περιλάμβαναν: συμφωνίες επάλληλης αποκλειστικότητας σε επίπεδο χονδρικής και λιανικής, συμφωνίες με εκπτώσεις έναντι δέσμευσης (όλου ή του σημαντικότερου τμήματος του διαθέσιμου) χώρου για την τοποθέτηση των δικών της προϊόντων στα ράφια των μικρών σημείων πώλησης, κατ' αποκλεισμό των ανταγωνιστών, συμφωνίες με εξατομικευμένες εκπτώσεις στόχου, τόσο σε επίπεδο χονδρικής όσο και σε επίπεδο λιανικής και, τέλος, συντονισμένες και στοχευμένες ενέργειες αντικατάστασης και εξαφάνισης από την αγορά, με ακραίες και ανορθόδοξες μεθόδους, προϊόντων και παγίων (σκαλιέρες) των ανταγωνιστών της».

Πηγή: <https://www.advertising.gr/marketing/retail/vary-prostimo-stin-tasty-foods-52093/>

Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Δύο προϊόντα είναι υποκατάστατα όταν μπορεί το ένα να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση (για παράδειγμα, ζάχαρη - φρουκτόζη). Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων επηρεάζει τη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και άρα υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων. Όπως γίνεται αντιληπτό, η ύπαρξη υποκατάστατων θέτει περιορισμούς στις τιμές των προϊόντων.

Όταν υπάρχουν καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια, που ικανοποιούν ακριβώς την ίδια ανάγκη του πελάτη και με τον ίδιο τρόπο, τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή υποκατάστασης. Αυτό σημαίνει πως δεν είναι μόνο ο αριθμός των υποκατάστατων που παίζει ρόλο αλλά και η ευκολία με την οποία ο τελικός χρήστης θα αλλάξει την προτίμησή του από το ένα προϊόν στο άλλο. Όταν, δηλαδή, δεν υπάρχει κόστος μετάβασης από το ένα προϊόν στο άλλο, η απειλή των υποκατάστατων αυξάνεται. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να μειωθεί, αν δημιουργηθεί κόστος μετάβασης ή κόστος αλλαγής προτίμησης, χτίζοντας επώνυμα προϊόντα με διακριτά χαρακτηριστικά και διατηρώντας μια διαφοροποίηση τιμής που να ανταποκρίνεται στην αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες αξία.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Σε ορισμένες βιομηχανίες όπου οι τιμές πρώτων υλών και προμηθειών αποτελούν μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους, η ύπαρξη προμηθευτών με μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των τιμών ή μείωση της ποιότητας των προϊόντων τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να πιεστεί η κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της σε περίπτωση που δεν μπορεί να περάσει –συνολικά ή εν μέρει– την αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές (Wheelen & Hunger, 2006). Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι: α) ο αριθμός των προμηθευτών, β) η διαφοροποίηση που αυτοί προσφέρουν, γ) η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή, δ) η δυνατότητα των προμηθευτών για κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, ε) το μέγεθος του αγοραστή.

Αρα η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν: οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας αντιμετωπίζουν υψηλό «κόστος αλλαγής» προμηθευτών, είτε λόγω ύπαρξης υψηλού ρίσκου είτε λόγω υψηλής διαφοροποίησης του προμηθευτή είτε λόγω μεγάλου ανταγωνισμού για την ανεύρεση πρώτων υλών και προμηθειών. Το παραπάνω σημαίνει πως, όταν υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών ή ο αριθμός των δυνητικών προμηθευτών είναι περιορισμένος ή κάποιοι προμηθευτές απειλούν ότι θα προχωρήσουν σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (δηλαδή, ουσιαστικά, από προμηθευτές θα γίνουν ανταγωνιστές), τότε οι προμηθευτές έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Τέλος, το μέγεθος του αγοραστή μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο στη σχέση με τον προμηθευτή, αφού όσο πιο μικρός είναι ο αγοραστής τόσο πιο μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έχει ο προμηθευτής.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές συνήθως έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται με τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα, να παρέχει υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης ή ακόμη και να διαμορφώσουν συγκεκριμένα προϊόντα.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν: οι αγοραστές έχουν αρκετά μεγάλο μέγεθος, αγοράζουν μεγάλες ποσότητες και μπορούν να απαιτούν χαμηλές τιμές και άλλες ευκολίες. Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές. Πολλές φορές οι βιομηχανικές επιχειρήσεις τροφίμων, για παράδειγμα, παραπονούνται πως τα μεγάλα σουπερμάρκετ ασκούν πολύ μεγάλη πίεση στις τιμές, στους χρόνους πληρωμής, απειλούν με αποκλεισμούς κ.λπ. και με αυτό τον τρόπο τα περιθώρια κέρδους των βιομηχανικών επιχειρήσεων μειώνονται. Η κατάσταση για τους αγοραστές είναι πιο εύκολη, όταν υπάρχει υψηλή μονοπωλιακή δύναμη και άρα οι προμηθευτές εξαρτώνται από τους λίγους αγοραστές που κυριαρχούν στην αγορά.

Επίσης, οι αγοραστές είναι δυνατοί, όταν η ζήτηση για το συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία είναι χαμηλή ή μειούμενη. Σε αυτή την περίπτωση, οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να πιέσουν τους προμηθευτές τους να δεχτούν την προσφορά τους, προκειμένου να πετύχουν ρευστότητα από τη μία και από την άλλη για να μην αναβάλουν οι αγοραστές την απόφαση αγοράς τους. Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.

Παράλληλα, οι αγοραστές είναι δυνατοί όταν ο προμηθευτής παρέχει ένα προϊόν που δεν είναι έντονα διαφοροποιημένο, είναι εύκολο να αναζητηθεί και σε άλλους προμηθευτές ή δεν προσφέρει ιδιαίτερη αξία στο τελικό προϊόν. Όταν ο προμηθευτής προσφέρει προϊόν που έχει στοιχεία μοναδικότητας και είναι απαραίτητο για τη δημιουργία αξίας στο τελικό προϊόν που παράγει ο αγοραστής, τότε η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή υποχωρεί αισθητά.

Πολλοί από τους αγοραστές, για να μειώσουν το ρίσκο και την εξάρτηση από τους προμηθευτές, προβαίνουν σε καθετοποίηση της παραγωγής τους προς τα πίσω και παράγουν αυτοί τις πρώτες ύλες ή βοηθητικά προϊόντα. Για παράδειγμα, οι αλλαντοβιομηχανίες έχουν περάσει στην εκτροφή των ζώων, ώστε να έχουν καλύτερο έλεγχο της ποιότητας και λιγότερη εξάρτηση από τους προμηθευτές. Όταν, λοιπόν, οι αγοραστές απειλούν ότι θα προβούν σε καθετοποίηση προς τα πίσω της παραγωγής τους και άρα ίδια παραγωγή των προϊόντων που τώρα προμηθεύονται από άλλους, αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους ικανότητα.

Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Καθημερινά, σε οποιονδήποτε κλάδο, οι υφιστάμενες εταιρείες ανταγωνίζονται μεταξύ τους και προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν π.χ. τη μείωση των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση της επωνυμίας, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ.

Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η δημιουργία και κυρίως η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη υπόθεση. Λογικά συμπεραίνεται ότι όσο πιο έντονος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο.

Σύμφωνα με τον Porter (1985), ο υφιστάμενος ανταγωνισμός εξαρτάται από: α) τον αριθμό των ανταγωνιστών στον κλάδο, β) τον ρυθμό μεγέθυνσης του κλάδου, γ) τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, δ) τα εμπόδια εισόδου/εξόδου που υπάρχουν στον κλάδο, ε) την ύπαρξη υψηλού σταθερού κόστους και οικονομιών κλίμακας.

Όταν οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι ή σχεδόν ισοδύναμοι από πλευράς μεγέθους και δύναμης, τότε ο ανταγωνισμός είναι έντονος και η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να εκτοπίσει την άλλη χρησιμοποιώντας διάφορες επιθετικές στρατηγικές. Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μεγάλος ή σταδιακά αυξάνεται, οι επιχειρήσεις καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια να εκμεταλλευτούν την αύξηση των πωλήσεων και αύξηση του μεριδίου αγοράς τους, χωρίς απαραίτητα να ενδιαφέρονται για προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Ωστόσο, όταν ο ρυθμός μεγέθυνσης της αγοράς αυξάνεται, η αγορά/κλάδος γίνεται ελκυστική με αποτέλεσμα και άλλες επιχειρήσεις να θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο.

Ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος όσο τα προϊόντα των επιχειρήσεων είναι παρόμοια μεταξύ τους και δεν υπάρχουν στοιχεία διαφοροποίησης, ώστε οι πελάτες εύκολα να μεταβαίνουν από το προϊόν της μιας επιχείρησης στο προϊόν της άλλης, χωρίς να χάνεται ή να μειώνεται η ικανοποίησή τους (Notta et al., 2010· Vlachvei & Notta, 2017).

Όταν οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν υψηλό σταθερό κόστος, τότε τις περισσότερες φορές επιλέγουν να παράγουν στο μέγιστο της δυναμικότητάς τους, ώστε να μειώνεται το ανά μονάδα σταθερό κόστος λόγω οικονομιών μεγέθους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ τους, να επιλέγονται επιθετικές στρατηγικές και να καταλήγουν συνήθως σε πόλεμο τιμών.

Ο ανταγωνισμός πολλές φορές γίνεται υψηλότερος, όταν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο, για παράδειγμα μεγάλο κόστος εγκαταστάσεων και μηχανολογικού εξοπλισμού. Πολλές επιχειρήσεις βρίσκονται εγκλωβισμένες στον κλάδο και συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται σε αυτόν χωρίς αξιόλογη απόδοση, μόνο και μόνο επειδή είναι εξαιρετικά κοστοβόρο και δύσκολο να αποχωρίσουν από τον κλάδο.

3.2.3 Ανάλυση Ανταγωνιστών – Στρατηγικές Ομάδες

Η ανάλυση αυτή των ανταγωνιστών της επιχείρησης έχει στόχο να κατανοήσει, να αξιολογήσει και να μπορεί να προβλέψει τις κινήσεις και τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών. Είναι φανερό πως οι στρατηγικές που ακολουθούν οι ανταγωνιστές μπορεί να επηρεάσουν την ελκυστικότητα του κλάδου, κάποιες αδυναμίες των ανταγωνιστών μπορεί να είναι στόχος ανάπτυξης για την επιχείρηση, και οι αντιδράσεις τους σε κάποια στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει την επιτυχία της. Οι πληροφορίες για τους ανταγωνιστές

συλλέγονται συνήθως από διάφορες δευτερογενείς πηγές, όπως κλαδικές έρευνες, επιχειρησιακές εκθέσεις, εμπορικές ενώσεις, κυβερνητικές πηγές, διαδίκτυο, δημοσιότητα ή από μελέτη και αξιολόγηση των προϊόντων των ανταγωνιστών με έρευνα πεδίου και πρωτογενή στοιχεία. Οι κύριοι τομείς ενδιαφέροντος είναι:

- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.
- Ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους.
- Ποιοι είναι οι στρατηγικοί τους στόχοι.
- Ποιες στρατηγικές ακολουθούν.
- Ποιες είναι οι συνήθειες αντιδράσεις τους στον ανταγωνισμό.

Στη συνέχεια θα αναλυθούν αυτοί οι τομείς ενδιαφέροντος:

Προσδιορισμός και εντοπισμός των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων

Όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν μπορεί να είναι ανταγωνιστές της επιχείρησης ή τουλάχιστον δεν έχουν όλες την ίδια σπουδαιότητα για την πορεία και την επιτυχία της επιχείρησης. Η κάθε επιχείρηση, λοιπόν, αναγνωρίζει η ίδια τους ανταγωνιστές της συνήθως με βάση κάποια σημαντικά κριτήρια, όπως: η ανάγκη που καλύπτει το προϊόν που προσφέρει η επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά των πελατών στους οποίους απευθύνεται, αν στοχεύουν δηλαδή στα ίδια τμήματα της αγοράς, και η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην παραγωγή των προϊόντων (Abell, 1980). Μια άλλη θεωρία, σχετική με τον προσδιορισμό των ανταγωνιστών, είναι η προσέγγιση των στρατηγικών ομάδων. Δηλαδή, στη βιομηχανία υπάρχουν στρατηγικές ομάδες επιχειρήσεων με τα ίδια χαρακτηριστικά, και η καθεμία στρατηγική ομάδα καταλαμβάνει τη δική της θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό, τη δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών, τα υποκατάστατα προϊόντα και την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών. Ωστόσο, ακόμη και αν προσδιοριστούν όλοι οι άμεσοι ανταγωνιστές, είναι φανερό πως η επιχείρηση δεν θα πρέπει να δώσει προσοχή μόνο σε αυτούς αλλά και στους δυνητικούς ανταγωνιστές της, δηλαδή σε αυτούς που θα μπορούσαν να εξελιχθούν σε ανταγωνιστές τους λόγω επιθετικών στρατηγικών ή αυτών που δραστηριοποιούνται σε ένα τμήμα της αγοράς που η επιχείρηση μπορεί στο άμεσο μέλλον να αξιολογήσει ως ελκυστικό είτε για κάποιο νέο προϊόν της είτε ακολουθώντας μια στρατηγική επέκτασης αγοράς ή διαφοροποιημένη στρατηγική.

Δυνατά και αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών

Για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων των ανταγωνιστών χρησιμοποιούνται όσο περισσότερα στοιχεία γίνεται με βάση τις επιλογές κριτηρίων που επιλέγει η επιχείρηση. Για παράδειγμα, τα κριτήρια αξιολόγησης μπορεί να είναι χρηματοοικονομικοί δείκτες (π.χ. κεφάλαια, ενεργητικό, κέρδη, μερίδια αγοράς κ.λπ.), δείκτες παραγωγικής δυναμικότητας, μάρκετινγκ (ποιοτικής υπεροχής, συσκευασίας, επωνυμίας, δικτύου διανομής), τεχνολογικούς δείκτες (καινοτομικά προϊόντα, πατέντες, επιστημονικό προσωπικό που ασχολείται στην έρευνα κ.λπ.), καθώς και υπηρεσιών (άμεσης ανταπόκρισης στον πελάτη, υπηρεσίες μετά την πώληση κ.λπ.), κοινωνικούς δείκτες (εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ηθικής κ.λπ.).

Στρατηγικοί στόχοι των ανταγωνιστών

Ο εντοπισμός των στόχων του ανταγωνιστή δεν είναι ιδιαίτερα εύκολος, γιατί δεν παρέχονται ούτε από δευτερογενή ούτε από πρωτογενή στοιχεία άμεσα, παρά μόνο έμμεσα. Οι βασικοί στόχοι που μπορεί να έχει η ανταγωνιστική επιχείρηση είναι: η ανάπτυξη, η διατήρηση της θέσης στην αγορά και η αποχώρηση από την αγορά, αφού προηγουμένως έχει αποκομίσει όλα τα πιθανά οφέλη. Ο στόχος της ανάπτυξης συνήθως εκδηλώνεται από αυξημένες πωλήσεις και μερίδια αγοράς σε συνδυασμό με αυξημένες διαφημιστικές δαπάνες και δαπάνες προώθησης. Ο στόχος της συγκομιδής εκδηλώνεται με περικοπές στις δαπάνες προώθησης, διατήρηση σταθερής τιμής και μείωση των περιθωρίων κέρδους συνήθως στους ενδιάμεσους.

Οι στρατηγικές των ανταγωνιστών

Αυτό που ενδιαφέρει την επιχείρηση είναι να γνωρίζει τη στρατηγική τοποθέτησης των προϊόντων των ανταγωνιστών, αφού πάντα υπάρχει πιθανότητα για επανατοποθέτηση τόσο των ανταγωνιστών όσο και της επιχείρησης. Επίσης, η στρατηγική του μείγματος μάρκετινγκ (επίπεδα τιμών, μέσα που χρησιμοποιούνται για την

προβολή των προϊόντων και κανάλια διανομής) μπορεί να δώσει στην επιχείρηση πληροφορίες για την αγορά στόχου του ανταγωνιστή. Παράλληλα, η επιλογή από τους ανταγωνιστές στρατηγικών που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως στρατηγικές ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης (οι οποίες αναπτύσσονται στη συνέχεια), δείχνουν τον προσανατολισμό των ανταγωνιστών και τα πλεονεκτήματα που έχουν.

Αντιδράσεις των ανταγωνιστών

Οι προηγούμενες αντιδράσεις των ανταγωνιστών μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για τις μελλοντικές τους αντιδράσεις. Έτσι, η επιχείρηση προσπαθεί να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν οι ανταγωνιστές.

Συνηθισμένοι τρόποι αντίδρασης των ανταγωνιστών είναι:

α) Ο αδρανής ανταγωνιστής: Ορισμένοι ανταγωνιστές δεν αντιδρούν γρήγορα ή έντονα σε μια δεδομένη κίνηση ανταγωνιστή. Μπορεί να αισθάνονται ότι οι πελάτες τους είναι πιστοί ή μπορεί να ακολουθούν τη στρατηγική της συγκομιδής ή μπορεί να μην διαθέτουν τους πόρους για να αντιδράσουν. Η επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να εκτιμήσει τους λόγους για τους οποίους δεν αντιδρά.

β) Ο επιλεκτικός ανταγωνιστής: Ένας ανταγωνιστής μπορεί να αντιδράσει σε ορισμένους τύπους επίθεσης και όχι σε άλλους. Θα μπορούσε, για παράδειγμα, να αντιδράσει στις μειώσεις των τιμών, προκειμένου να σηματοδοτήσει ότι αυτές είναι μάταιες. Αλλά μπορεί να μην αντιδράσει στην αύξηση των διαφημιστικών δαπανών, πιστεύοντας ότι αυτό είναι λιγότερο απειλητικό. Γνωρίζοντας σε τι αντιδρά ένας βασικός ανταγωνιστής, η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική επίθεσης.

γ) Ο ανταγωνιστής-τίγρης: Ο ανταγωνιστής αυτός αντιδρά γρήγορα και δυναμικά σε οποιαδήποτε επίθεση (προσβολή) και πολεμά μέχρι τέλους.

δ) Ο απρόβλεπτος (stochastic) ανταγωνιστής: Δεν εμφανίζει ένα προβλέψιμο πρότυπο αντίδρασης. Ένας τέτοιος ανταγωνιστής μπορεί ή δεν μπορεί να προβεί σε αντίποινα σε κάποια συγκεκριμένη περίπτωση, και δεν υπάρχει κανένας τρόπος να προβλέψουμε τι θα κάνει με βάση την ιστορία του ή οτιδήποτε άλλο (Kotler, 2012).

3.2.4 Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων

Η θεωρία των στρατηγικών ομάδων ορίζει τις στρατηγικές ομάδες ως «συστάδες εταιρειών μέσα σε μια βιομηχανία που έχουν κοινά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και, επομένως, ακολουθούν κοινές στρατηγικές για τον καθορισμό βασικών αποφάσεων» (Oster, 1990). Η σημασία της ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων οφείλεται στο γεγονός ότι οι κινητήριες δυνάμεις σε μια βιομηχανία και οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τη στρατηγική ομάδα που ανήκουν οι επιχειρήσεις (Mason & Ezell, 1993). Η στρατηγική ομάδα καθορίζεται από την ύπαρξη κοινών ανταγωνιστικών στρατηγικών που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις στον καθορισμό βασικών αποφάσεων όπως η ένταση της διαφήμισης, η διαφοροποίηση, τα επίπεδα επενδύσεων κ.λπ. (Oustapassidis, 1998). Η σχετική βιβλιογραφία σημειώνει ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να κινηθούν εύκολα από τη μία ομάδα στην άλλη λόγω των εμποδίων κινητικότητας –που συχνά δημιουργούνται από τις αρχικές στρατηγικές επιλογές αποφάσεων των επιχειρήσεων– που εμποδίζουν την κίνηση, παίζοντας ρόλο ανάλογο με τον ρόλο των εμποδίων εισόδου στην ανάλυση της βιομηχανίας (Oster, 1982· Gonzalez-Moreno & Saez-Martínez, 2008).

Η χρήση της ανάλυσης συστάδων (cluster analysis) από τους ερευνητές ως εργαλείο για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες εμφανίστηκε αρχικά στη βιβλιογραφία (Cool & Schendel, 1988· Derajtys et al., 1993). Αν και οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ξεχωριστά τις δικές τους διαφορετικές ανταγωνιστικές στρατηγικές, σύμφωνα με τη θεωρία των στρατηγικών ομάδων, είναι δυνατόν να προσδιοριστούν ομάδες επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν παρόμοιες ανταγωνιστικές στρατηγικές. Με άλλα λόγια, το παράδειγμα της στρατηγικής ομάδας επικεντρώνεται στον εντοπισμό εμφανών ομάδων επιχειρήσεων που φαίνεται να ακολουθούν σχετικά ομοιογενείς επιλογές στρατηγικής (Spillan et al., 2007). Η εμπειρική έρευνα για την ύπαρξη στρατηγικών ομάδων χωρίζεται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη μελέτη του θέματος, συμπεριλαμβανομένων των μελετών των Hunt (1972), Porter (1976) και Newman (1978), επικεντρώθηκε στο κατά πόσον ήταν σκόπιμο να απορριφθεί η υπόθεση της εταιρικής ομοιογένειας μέσα σε μία βιομηχανία. Ο Hunt (1972), για παράδειγμα, διαπίστωσε ότι οι εταιρείες διέφεραν στον βαθμό της κάθετης ολοκλήρωσης, της διαφοροποίησης των προϊόντων και της διαφοροτικοποίησης των προϊόντων. Οι Porter (1976) και Newman

(1978) βρήκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των εταιρειών ως προς το μέγεθος και το επίπεδο κάθετης ολοκλήρωσης, αντίστοιχα. Ένας τρίτος παράγοντας, που έχει διαπιστωθεί από τους ερευνητές ότι επηρεάζει την κερδοφορία και κατά συνέπεια την απόδοση των επιχειρήσεων και συμβάλλει στην απόδειξη του ισχυρισμού της ύπαρξης των στρατηγικών ομάδων και, κατά συνέπεια, της θεωρίας της στρατηγικής ομάδας, είναι η ύπαρξη των εμποδίων κινητικότητας μεταξύ των ομάδων. Ένα εμπόδιο κινητικότητας ορίζεται ως ένα δομικό χαρακτηριστικό μιας στρατηγικής ομάδας που καθιστά δύσκολη την είσοδο νέων επιχειρήσεων στη στρατηγική ομάδα. Ο Porter (1979) θεώρησε τις στρατηγικές ομάδες ως επίμονα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά των βιομηχανιών που δεσμεύονται από εμπόδια κινητικότητας, τα οποία χρησιμεύουν στον περιορισμό της εισόδου στην ομάδα εμποδίζοντας τη μίμηση (Caves & Porter, 1977).

Υπάρχουν πολλοί πιθανοί τρόποι μέτρησης των εμποδίων κινητικότητας και η επιλογή των κατάλληλων μέτρων ποικίλλει ανάλογα με τον κλάδο. Οι στρατηγικές ομάδες σε κλάδους με βάση την επωνυμία (brand), για παράδειγμα, ενδέχεται να «προστατεύονται» από δαπάνες διαφήμισης και προώθησης, πρόσβαση σε κανάλια διανομής και εμπορικά σήματα που δεν αφήνουν περιθώρια εισόδου σε επιχειρήσεις από άλλη στρατηγική ομάδα (π.χ. μη επώνυμων προϊόντων). Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι ορισμένες επιχειρήσεις να απολαμβάνουν υψηλότερα ποσοστά κέρδους σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις που λειτουργούν στον ίδιο κλάδο.

Οι διαφορές στην κερδοφορία των επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες εξαρτώνται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Τον αριθμό και το μέγεθος των ομάδων: Αν υπάρχει μεγάλος αριθμός στρατηγικών ομάδων με παρόμοιο μέγεθος, ο ανταγωνισμός αναμένεται πιο έντονος απ' ό,τι αν υπήρχε μικρός αριθμός στρατηγικών ομάδων με ανομοιογένεια μεγέθους.
- Την ένταση των στρατηγικών: Αν οι στρατηγικές ομάδες διαφέρουν ως προς την ένταση της εφαρμογής ανταγωνιστικών στρατηγικών όπως η διαφήμιση, η έρευνα και ανάπτυξη, τα έξοδα προώθησης κ.λπ., αναμένεται να διευρυνθούν οι διαφορές στην κερδοφορία.
- Την τμηματοποίηση της αγοράς: Αν διαφορετικές στρατηγικές ομάδες ανταγωνίζονται να προσελκύσουν τους ίδιους καταναλωτές, είναι πιθανό να πετύχουν χαμηλότερη κερδοφορία από ό,τι αν απευθύνονται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

Οι στρατηγικές ομάδες μπορούν να προσδιοριστούν με βάση το είδος των ανταγωνιστικών στρατηγικών, των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων και των χαρακτηριστικών της προσφοράς του κλάδου. Οι ομοιότητες των ανταγωνιστικών στρατηγικών μπορεί να αναφέρονται σε χαρακτηριστικά ποιότητας του προϊόντος, στον σχεδιασμό, στην τιμολόγηση, διαφοροποίηση των προϊόντων, στην προώθηση και διαφήμιση. Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που καθορίζουν τη συμμετοχή σε στρατηγικές ομάδες είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων, η μορφή της ιδιοκτησίας, η έκταση της καθετοποίησης και της διαφοροποίησης. Τέλος, προσδιοριστικός παράγοντας των στρατηγικών ομάδων είναι τα χαρακτηριστικά της προσφοράς του κλάδου που αναφέρονται στην ύπαρξη οικονομικών κλίμακας, οικονομιών σκοπού, στις τεχνολογίες παραγωγής που απαιτούνται στην παραγωγική διαδικασία, καθώς και στα δίκτυα και μεθόδους διανομής. Η εμπειρική έρευνα για τον εντοπισμό στρατηγικών ομάδων και εμποδίων κινητικότητας έχει επικεντρωθεί σε μια μεγάλη ποικιλία βιομηχανιών, που κυμαίνονται από την υγειονομική περίθαλψη, την τεχνολογία πληροφοριών, την κινητή τηλεφωνία και τα φαρμακευτικά προϊόντα έως τον ασφαλιστικό κλάδο, τον τραπεζικό τομέα και το λιανικό εμπόριο (Nath & Gruca, 1997· Duysters & Hagedoorn, 1995· Cool & Dierichx, 1993· Fiegenbaum & Thomas, 1993· Mehra, 1996· Amel & Rhoades, 1988· Athanassopoulos, 2003· Leask & Parker, 2007· DeSarbo & Grewal, 2008· Stouten et al., 2011· Hsueh & Chen, 2015· Mayor et al., 2016· Gomez et al., 2017). Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες μπορεί πράγματι να βρεθούν κλειδωμένες σε μια στρατηγική ομάδα χαμηλών επιδόσεων, όπου δεν μπορούν να μιμηθούν τις ιδιοσυγκρασιακές στρατηγικές των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες υψηλής απόδοσης.

Η Notta (2015), χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 144 ελληνικών γαλακτοκομικών εταιρειών για την περίοδο 2002-2011, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τρεις στρατηγικές ομάδες, και οι επιχειρήσεις σε διαφορετικούς ομίλους συμπεριφέρονται διαφορετικά με βάση τη στρατηγική διαφοροποίησή τους: ένταση διαφήμισης και αριθμός εμπορικών σημάτων ανά επιχείρηση. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει εταιρείες με υψηλότερη ένταση διαφήμισης και μεγαλύτερο αριθμό επωνυμιών, η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει εταιρείες με λιγότερη ένταση διαφήμισης και μικρότερο αριθμό επώνυμων προϊόντων, ενώ η τρίτη στρατηγική ομάδα δεν χαρακτηρίζεται από καμία στρατηγική διαφοροποίησης, δεδομένου ότι οι εταιρείες δεν διαφοροποιούν τα προϊόντα τους ούτε από άποψη διαφημιστικής έντασης ούτε όσον αφορά την πολιτική επωνυμίας. Είναι

ενδιαφέρον ότι οι επιχειρήσεις στην πρώτη στρατηγική ομάδα είναι οι παλαιότερες εταιρείες, με μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και μεγαλύτερο μέγεθος και έχουν υψηλότερες τιμές κερδοφορίας και υψηλότερο ποσοστό αύξησης των πωλήσεων από τις επιχειρήσεις της δεύτερης ομάδας. Όσον αφορά τα εμπόδια κινητικότητας, τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι οι περισσότερες γαλακτοκομικές εταιρείες παραμένουν μέλη της στρατηγικής τους ομάδας για πολλά χρόνια. Η κινητικότητα στην περίπτωση των ελληνικών γαλακτοκομικών εταιρειών εντοπίζεται μόνο σε 5% περιπτώσεις, ειδικά μεταξύ της πρώτης και της δεύτερης ομάδας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα εμπειρικού μοντέλου, στην ομάδα των γαλακτοκομικών εταιρειών με υψηλή διαφοροποίηση, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική της διαφήμισης και να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους, προκειμένου να αυξήσουν την κερδοφορία τους, ενώ στην ομάδα των επιχειρήσεων με χαμηλότερη διαφοροποίηση γαλακτοκομικών προϊόντων, το αποτέλεσμα είναι ασήμαντο.

3.3 Μελέτη Περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης 1 Οι 5 δυνάμεις του Porter στην Apple

Ανταγωνισμός στη βιομηχανία

Το επίπεδο του ανταγωνισμού μεταξύ των μεγάλων εταιρειών που ανταγωνίζονται άμεσα με την Apple στον τομέα της τεχνολογίας είναι υψηλό. Η Apple είναι σε άμεσο ανταγωνισμό με εταιρείες όπως η Google Inc., η Hewlett-Packard Company, η Samsung Electronics Co. Ltd. και η Amazon Inc. Όλες αυτές οι εταιρείες δαπανούν σημαντικά κεφάλαια για έρευνα και ανάπτυξη (R&D) και μάρκετινγκ, όπως και η Apple. Έτσι, ο ανταγωνισμός εντός της βιομηχανίας είναι ισχυρός. Ένα πράγμα που κάνει τη βιομηχανία άκρως ανταγωνιστική είναι το σχετικά χαμηλό κόστος αλλαγής. Δεν απαιτείται σημαντική επένδυση για τον καταναλωτή να ξεφορτωθεί το iPad της Apple για το Amazon Kindle ή άλλον υπολογιστή τάμπλετ. Ο υψηλός ανταγωνισμός αποτελεί βασικό μέλημα για την Apple, και το αντιμετωπίζει κυρίως μέσω ανάπτυξης συνεχώς νέων και μοναδικών προϊόντων για την αύξηση και την ενίσχυση του μεριδίου αγοράς της.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Για την Apple, η ατομική διαπραγματευτική δύναμη είναι μια ασθενής δύναμη, δεδομένου ότι η απώλεια του καθενός πελάτη αντιπροσωπεύει ένα αμελητέο ποσό των εσόδων για την Apple. Ωστόσο, στη συλλογική αγορά, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, το ενδεχόμενο της μαζικής αποστασίας πελατών σε έναν ανταγωνιστή είναι μια ισχυρή δύναμη. Η Apple αντιμετωπίζει αυτή την ισχυρή δύναμη, επενδύοντας σε E&A, που της επιτρέπουν να συνεχίζει να αναπτύσσει νέα και μοναδικά προϊόντα, όπως το Apple Pay και το Apple Watch, και να οικοδομεί σημαντική πίστη στην επωνυμία. Η Apple έχει μεγάλη επιτυχία σε αυτό τον τομέα και έχει επιτύχει τη δημιουργία μιας μεγάλης βάσης πελατών που, ουσιαστικά, δεν εξετάζουν καν το ενδεχόμενο να αλλάξουν το iPhone τους και να επιλέξουν ένα άλλο ανταγωνιστικό smartphone.

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η απειλή ενός νεοεισερχόμενου στην αγορά που θα μπορούσε να απειλήσει σοβαρά το μερίδιο αγοράς της Apple είναι ελάχιστη. Αυτό οφείλεται κυρίως σε δύο παράγοντες: το εξαιρετικά υψηλό κόστος για την ίδρυση μιας εταιρείας και το πρόσθετο υψηλό κόστος για την επίτευξη μιας αναγνωρίσιμης επωνυμίας. Κάθε νεοεισερχόμενος στην αγορά των προσωπικών υπολογιστών ή smartphones πρέπει να έχει τεράστια κεφάλαια, για να επενδύσει για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα σε E&A, να παράγει και να αναπτύξει το δικό του προϊόντικό χαρτοφυλάκιο, να προωθήσει τα προϊόντα του στην αγορά και να αρχίσουν να αποφέρουν έσοδα. Επίσης, θα είναι ιδιαίτερα προκλητικό και φιλόδοξο για κάποιον να προσπαθήσει να επενδύσει για την επίτευξη αναγνωρισιμότητας και πίστης σε μια νέα επωνυμία, όταν στη βιομηχανία υπάρχουν ήδη αρκετές εταιρείες, όπως η Apple, η Google και η Amazon, με πολύ ισχυρή αναγνώριση του εμπορικού σήματος. Θα μπορούσε να ισχυριστεί κάποιος πως κάποια νέα εταιρεία, ίσως μια κινεζική εταιρεία με την οικονομική υποστήριξη από την κυβέρνηση, θα μπορούσε τελικά να απειλήσει τη θέση της Apple, ωστόσο η πιθανότητα είναι ελάχιστη. Παρ' όλα αυτά, είναι σημαντικό για την Apple να συνεχίσει την ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στο εμπορικό σήμα, για να αντιμετωπίζουν οι τυχόν νεοεισερχόμενοι στη βιομηχανία ένα μεγαλύτερο ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά αδύναμη μέσα στην αγορά για τα προϊόντα της Apple. Η διαπραγματευτική θέση των προμηθευτών αποδυναμώνεται από τον υψηλό αριθμό των πιθανών προμηθευτών για την Apple και την άφθονη ποσότητα της προσφοράς. Η Apple είναι ελεύθερη να επιλέξει μεταξύ ενός μεγάλου αριθμού δυνητικών προμηθευτών εξαρτημάτων για τα προϊόντα της. Και η βιομηχανία που παράγει και προωθεί εξαρτήματα για υπολογιστές και τηλεπικοινωνίες είναι ήδη πολύ ανταγωνιστική. Πλέον, η Apple αποτελεί έναν σημαντικό πελάτη για τους περισσότερους από τους προμηθευτές εξαρτημάτων της, και, ως εκ τούτου, οι προμηθευτές είναι πολύ απρόθυμοι να ρισκάρουν να τη χάσουν. Αυτό ενισχύει τη θέση της Apple σε διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές, ενώ αντίθετα αποδυναμώνει τις θέσεις των προμηθευτών της.

Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Στην κατηγορία των υποκατάστατων προϊόντων δεν ανήκουν τα ανταγωνιστικά προϊόντα, αλλά προϊόντα που θα μπορούσαν να τα υποκαταστήσουν. Στην περίπτωση της Apple, ένα παράδειγμα ενός υποκατάστατου προϊόντος είναι ένα σταθερό τηλέφωνο που θα μπορούσε να είναι ένα υποκατάστατο για τον κάτοχο ενός iPhone. Ωστόσο, τα περισσότερα δυνητικά υποκατάστατα προϊόντα έχουν περιορισμένες δυνατότητες σε σύγκριση με τα προϊόντα της Apple, όπως και στο παράδειγμα ενός σταθερού τηλεφώνου σε σύγκριση με ένα iPhone.

Μελέτη Περίπτωσης 2 Οι 5 δυνάμεις του Porter στην αγορά παραγωγής ενέργειας

Οι πέντε δυνάμεις του Porter στην αγορά παραγωγής/προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας είναι οι εξής:

– Οι παραγωγοί της ενέργειας και έμποροι (εισαγωγείς ηλεκτρικής ενέργειας από το εξωτερικό) μέσω του Λειτουργού της Αγοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΛΑΓΗΕ). Οι παραγωγοί της ενέργειας καθώς και εισαγωγείς-έμποροι δεν μπορούν να πουλήσουν την ενέργεια απευθείας στους καταναλωτές. Είναι υποχρεωμένοι να την πουλήσουν στην Υποχρεωτική Κοινοπραξία στην Οριακή Τιμή Συστήματος μέσω προ-ημερήσιας αγοράς ή δημοπρασιών NOME.

– Οι καταναλωτές της ενέργειας (νοικοκυριά, καταστήματα, βιομηχανίες). Οι καταναλωτές της ενέργειας αναζητούν συνεχώς καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση με χαμηλές τιμές των προϊόντων που παρέχονται από την επιχείρηση, έτσι ώστε να μειωθεί το περιθώριο κέρδους για την επιχείρηση. Οι παράγοντες που βοηθούν στην ενίσχυση της διαπραγματευτικής ισχύος των αγοραστών του κλάδου είναι οι εξής: α) Ο αυξημένος αριθμός αγοραστών. β) Οι αγοραστές που προτιμούν τη χαμηλή ή μεσαία τάση έχουν χαμηλή κατανάλωση και χαμηλό βαθμό συγκέντρωσης. Από την άλλη πλευρά, οι αγοραστές που προτιμούν υψηλή τάση (βιομηχανίες) έχουν μεγάλο όγκο αγορών. γ) Η δυνατότητα ολοκλήρωσης του αγοραστή του κλάδου προς τα πίσω, αν δεν επιδιωχθούν προσιτές τιμές ή ποσότητες.

– Οι νεοεισερχόμενοι πάροχοι στον κλάδο. Η είσοδος στον κλάδο είναι σχετικά εύκολη. Οι νεοεισερχόμενοι πάροχοι στον κλάδο προσπαθούν να εισχωρήσουν με τη μερική απελευθέρωση της αγοράς στον κλάδο προμήθειας ενέργειας, δεδομένου ότι οι προϋποθέσεις συμμετοχής έγιναν πιο απλές.

– Τα υποκατάστατα των προϊόντων του κλάδου. Υποκατάστατο της ηλεκτρικής ενέργειας μπορεί να θεωρηθεί το φυσικό αέριο ως το βασικό και στον κλάδο προμήθειας.

– Ανταγωνιστές στον κλάδο. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο Εναλλακτικών Προμηθευτών έγινε αισθητός τα τελευταία 2 χρόνια, δηλαδή από τότε που ξεκίνησαν οι δημοπρασίες NOME και εμφανίστηκαν αρκετές εταιρείες στον κλάδο. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΛΑΓΗΕ, έχουμε 20 εταιρείες-προμηθευτές. Τα μερίδια αγοράς των 10 ισχυρότερων προμηθευτών ενέργειας (Φεβρουάριος 2020) παρουσιάζονται στη συνέχεια:

Protergia (Mytilineos):	6,08%
Ηρών:	5,51%
Elpedison:	4,83%
Watt & Volt:	2,70%
NRG:	2,56%
Volterra:	1,77%
Αέριο Αττικής:	1,32%
Volton:	1,01%
ΕΛΤΑ:	0,91%
KEN:	0,79%



Πηγή: https://www.admie.gr/sites/default/files/attached-files/type-file/2020/09/Market_share_HV_report_2020_A_v2.pdf

Λέξεις-κλειδιά

Μακροπεριβάλλον: Αποτελείται από τις δυνάμεις του ευρύτερου χώρου μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και επηρεάζουν τις στρατηγικές τους. Οι δυνάμεις αυτές είναι: οικονομικές, κοινωνικές (δημογραφικές και πολιτισμικές), πολιτικές, νομικές, δυνάμεις του φυσικού περιβάλλοντος και δυνάμεις του τεχνολογικού περιβάλλοντος.

PESTLE Ανάλυση: Πολλές φορές η ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος αναφέρεται και ως ανάλυση PESTLE (Political Economical Social Technological Legal Ecological).

Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter: Χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της ελκυστικότητας ενός κλάδου και λαμβάνει υπόψη του πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις: α) διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών, β) διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, γ) απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, δ) απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, και ε) ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Στρατηγικές ομάδες: Ομάδες επιχειρήσεων που λειτουργούν στον ίδιο κλάδο και έχουν παρόμοια στρατηγικά χαρακτηριστικά ή ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

A. Ελληνόγλωσση

Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (2020). *Δημοσίευση στοιχείων για τα μερίδια αγοράς των Προμηθευτών πελατών Υψηλής Τάσης στο Διασυνδεδεμένο Σύστημα*. Τριμηνιαίο Δελτίο. Α Τρίμηνο 2020.

<https://www.admie.gr/sites/default/files/attached-files/type-file/2020/09/Market share HV report 2020 A v2.pdf>

Ουσταπασιδής, Κ. (2003). *Εφαρμοσμένη Βιομηχανική Οικονομική*. Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.

Χαρδούβελης, Γ. (2011). Το Χρονικό της Διεθνούς και της συνακόλουθης Ελληνικής και Ευρωπαϊκής κρίσης: αίτια, αντιδράσεις, επιπτώσεις, προοπτική. Στον συλλογικό τόμο, Καραμούζης, Ν. (Επιμ.) (μτφρ. Κ. Παλυβός), *Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της ευρωζώνης: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον*, 31-128. Εκδόσεις Λιβάνης, Αθήνα.

B. Ξενόγλωσση

Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*, 3-26. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Amel, D., & Rhoades, S. (1998). Strategic Groups in Banking. *The Review of Economics and Statistics*, 70(4), 685-689.

Athanassopoulos, A. D. (2003). Strategic Groups, Frontier Benchmarking and Performance Differences: Evidence from the UK Retail Grocery Industry. *Journal of Management Studies*, 40(4), 921-953.

Bain, J.S. (1951) Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940. *Quarterly Journal of Economics*, 65, 293-324.

Baines, P., & Fill, C. (2014). *MARKETING 3E P*. Oxford University Press, UK.

Barrios, S., Iversen, P., Lewandowska, M., & Setzer, R., 2009. *Determinants of intra-euro area government bond spreads during the financial crisis* (No. 388). Directorate General Economic and Financial Affairs (DG ECFIN), European Commission.

Belz, F. M., & Peattie, K. (2009). *Sustainability marketing*. Glasgow, Hoboken: Wiley & Sons.

Cabral, L. M. (2003). Horizontal mergers with free entry: why cost efficiencies may be a weak defence and asset sales a poor remedy. *International Journal of Industrial Organization*, 21(5), 607-623.

Caves, R. E., & Porter, M. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91, 421-41.

Chisnall, P. M. (1989). *Strategic industrial marketing*. New York: Prentice Hall.

Church, J., & Ware, R. (2014). *Industrial Organization: a strategic approach*.

Cool, K. & Dierickx, I. (1993). Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability. *Strategic Management Journal*, 14(1), 47-59.

Cool, K., & Schendel, D. (1988). Performance differences among strategic group member. *Strategic Management Journal*, 9, 207-223.

Derajtys, J. M., Chrisman, J. J., & Bauerschmidt, A. (1993). The Shakeout in Microcomputers: Causes and Consequences. *Long Range Planning*, 26, 86-97.

DeSarbo, W. S., & Grewal, R. (2008). Hybrid strategic groups. *Strategic Management Journal*, 29(3), 293-317.

Duysters, G., & Hagedoorn, J. (1995). Strategic Groups and Inter-Firm Networks in International High-Tech Industries. *Journal of Management Studies*, 32(3), 359-381.

- Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1993). Industry and strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry, 1970-1984. *Journal of Management Studies*, 30(1), 69-105.
- Gómez, J., Orcos, R., & Palomas, S. (2017). Do strategic groups explain differences in multimarket competition spillovers? *Strategic Organization*, 15(3), 367-389.
- Gonzalez-Moreno, A. & Saez-Martínez, F.J. (2008). Rivalry and strategic groups: what makes a company a rival? *Journal of Management Governance*, 12, 261-285.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). Corporate political activity: A review and research agenda. *Journal of Management*, 30(6), 837-857.
- Hsueh, C.-C., & Chen, D.-Z. (2015). A taxonomy of patent strategies in Taiwan's small and medium innovative enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 84-98.
- Hunt, M. S. (1972) *Competition in the major home appliance industry, 1960-1970*. Unpublished Ph. D. diss. Harvard University: Cambridge, MA.
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2013). *Principles and practice of marketing* (No. 7th). McGraw-Hill Higher Education.
- Kotler, P. (2012). *Kotler on marketing*. Simon and Schuster.
- Lawton, T., & Rajwani, T. (2011). Designing lobbying capabilities: managerial choices in unpredictable environments. *European Business Review*, 23(2), 167-189.
- Leask, G., & Parker, D. (2007). Strategic groups, competitive groups and performance within the UK pharmaceutical industry: Improving our understanding of the competitive process. *Strategic Management Journal*, 28(7), 723-745.
- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2013). Greening the marketing mix: do firms do it and does it pay off? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 151-170.
- Mason, J. B., & Ezell, H. F. (1993). *Marketing Management*. Macmillan Publishing Company.
- Mayor, M., Davó, N. B., & Martínez, F. R. (2016). Dynamic strategic groups analysis and identification of mobility barriers in the European mobile phone industry. *International Journal of Technology Management*, 71 (3-4), 253-277.
- Mehra, A. (1996). Resource and Market Based Determinants of Performance in the U. S. Banking Industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 307-322.
- Nath, D., & Gruca, T. S. (1997). Convergence Across Multiple Methods for Identifying Strategic Groups. *Strategic Management Journal*, 18, 745-760.
- Newman, H. H. (1978). Strategic groups and the structure-performance relationship. *Review of Economics and Statistics*, 60, 417-417.
- Notta, O. (2015). Differentiated Marketing Strategies between Strategic Groups in Greek Food Industry. *International Journal of Computational Economics and Econometrics*, 5(1), 1-11.
- Notta, O., Vlachvei, A., & Samathrakis, V. (2010). Competitiveness-the case of Greek food manufacturing firms. *International Journal of Arts and Sciences*, 3(7), 211-225.
- Oster, S. M. (1982). Intra-industry structure and the ease of strategic change. *Review of Economics and Statistics*, 64, 376-83.
- Oster, S. M. (1990). *Modern Competitive Analysis*. Oxford University Press, New York, NY, USA.
- Ottman, J. A. (2011). *The new rules of green marketing: Strategies, tools and inspiration for sustainable branding*. San Francisco, CA: Greenleaf publishing.
- Oustapassidis, K. (1998). Performance of strategic groups in the Greek dairy industry. *European Journal of Marketing*, 32, 962-973.

- Porter, M. (1976). *Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power*. Harvard University Press: London, UK.
- Porter, M. (1979). The structure within industries and companies' performance. *Review of Economics and Statistics*, 61, 214-227.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
- Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, E. W., Barnes, B. R., & Mitchell, V. W. (2013). *Marketing—real people, real decisions*. 2nd European edition. Harlow: Pearson.
- Spillan, J. E., Parnell, J. A., & Singh, N. (2007). Competitive Strategies in Emerging Economies: An Exploratory Marketing Perspective. *Journal of Transnational Management*, 12(4), 55-76.
- Stouten, H., Heene, A., Gellynck, X., & Polet, H. (2011). Strategic groups in the Belgian fishing fleet. *Fisheries Research*, 108 (1), 121-132.
- The Economist, (2012). <https://www.economist.com/analects/2012/10/12/do-nobels-oblige>
- Vlachvei, A., & Notta, O. (2017). *Firm Competitiveness: Theories, Evidence. Factors Affecting Firm Competitiveness and Performance in the Modern Business World*, pp. 1-42. IGI Global.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2006). *Concepts in Strategic Management and Business Policy* (10th ed.). Pearson Pentice Hall, New Jersey.
- Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249.

Κεφάλαιο 4

4. Αξιολόγηση Ενδοεπιχειρησιακού Περιβάλλοντος

«γνώθι σαυτόν»

Πλάτων

Σύνοψη

Αναλύονται οι έννοιες των πόρων, των ικανοτήτων και των στρατηγικών ικανοτήτων σε μια επιχείρηση, ενώ δίνεται έμφαση στις στρατηγικές ικανότητες που μπορούν να δημιουργήσουν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο αυτό αξιολογείται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου του συνόλου των πόρων και των ικανοτήτων της, σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας. Η ανάλυση των πόρων και των ικανοτήτων (VRIO analysis), η ανάλυση της αλυσίδας αξίας, η ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών (SWOT) και η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking), αναλύονται ως τα κύρια εργαλεία με βάση τα οποία οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν και αξιολογούν τις στρατηγικές ικανότητες που δύνανται να οδηγήσουν στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Προαπαιτούμενη γνώση

Για να αντιληφθεί καλύτερα το κεφάλαιο αυτό ο αναγνώστης, θα πρέπει να κατέχει γνώσεις που καλύπτουν θέματα και πτυχές της οικονομικής των επιχειρήσεων και της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Για την αξιολόγηση του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης θα παρουσιαστούν τέσσερα αναλυτικά εργαλεία: ανάλυση πόρων και ικανοτήτων, ανάλυση αλυσίδας αξίας, συγκριτική προτυποποίηση και η ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών. Και τα τέσσερα αυτά εργαλεία είναι πολύτιμα, γιατί βοηθούν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων να εναρμονίσουν τη στρατηγική τους με τις ιδιαίτερες συνθήκες της επιχείρησης.

4.1 Αξιολόγηση Πόρων και Ικανοτήτων

Η ανάλυση των πόρων και ικανοτήτων βοηθά την επιχείρηση να κατανοήσει τις ικανότητές της που μπορούν να δημιουργήσουν τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (Resource Based View, RBV) που προτάθηκε αρχικά από τον Wernerfelt (1984) και καθιερώθηκε από τον Jay Barney (1991), οι οργανισμοί θα πρέπει να ψάξουν μέσα στην επιχείρηση για να βρουν τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αντί να προσανατολίζονται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον για να το εντοπίσουν. Οι κύριες προτάσεις της θεωρίας των πόρων είναι: (1) Μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο πόρων. (2) Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν εξαρτάται από τις δομές της αγοράς και του κλάδου, αλλά πηγάζει μέσα από τους πόρους της ίδιας της επιχείρησης (Oustapassidis et al., 2000). (3) Δεν είναι όλοι οι «πόροι» απαραίτητος η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης, είναι μόνο οι συγκεκριμένοι πόροι της επιχείρησης που πληρούν τα κριτήρια της αξίας και της σπανιότητας, δεν μπορούν να αντιγραφούν πλήρως και να μετακινηθούν. (4) Μια επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει και να ενισχύσει τους συγκεκριμένους πόρους που θα μπορούσαν να αναπτύξουν τις βασικές της ικανότητες. Κριτική της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων, στο πλαίσιο της σύγκρισης των θεωριών ανταγωνιστικότητας, παρουσιάζεται εκτενώς στο Κεφάλαιο 11.

Πόρος είναι μια εισροή ή ένα περιουσιακό στοιχείο που ανήκει ή ελέγχεται από μια επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις έχουν στη διάθεσή τους πολλών ειδών πόρους οι οποίοι διαφέρουν μεταξύ τους τόσο σε ποιότητα όσο και σε αξία. Κάποιοι πόροι είναι περισσότερο πολύτιμοι από κάποιους άλλους, διότι μπορούν να δώσουν στην εταιρεία ανταγωνιστικό προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της. Ωστόσο, οι πόροι μιας επιχείρησης από μόνοι τους δεν είναι ικανοί να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Οι πόροι θα πρέπει να συνδυαστούν και να αξιοποιηθούν σωστά για να δημιουργήσει η επιχείρηση ικανότητες.

Οι πόροι μπορούν να διαιρεθούν σε δύο κύριες κατηγορίες, τους υλικούς ή απτούς πόρους και τους άυλους πόρους. Υλικοί ή απτοί πόροι είναι αυτοί που είναι πιο εύκολο να αναγνωριστούν. Περιλαμβάνουν τα φυσικά και χρηματοοικονομικά ενεργητικά που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, για να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της. Οι κύριες κατηγορίες είναι οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι φυσικοί πόροι, οι τεχνολογικοί πόροι και οι οργανωσιακοί πόροι. Στους χρηματοοικονομικούς πόρους περιλαμβάνονται μετρητά της επιχείρησης, δανειοληπτική δυνατότητα, εμπορεύσιμα χρεόγραφα, άλλο οικονομικό ενεργητικό κ.λπ. Στους φυσικούς πόρους περιλαμβάνονται εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, μηχανήματα κ.λπ. Στους τεχνολογικούς πόρους περιλαμβάνονται καινοτόμες διαδικασίες παραγωγής, πατέντες, εμπορικά σήματα κ.λπ., ενώ στους οργανωσιακούς πόρους περιλαμβάνονται συστήματα αξιολόγησης και ελέγχου, συστήματα επικοινωνίας κ.λπ. Άυλοι πόροι είναι αυτοί που διακρίνονται πιο δύσκολα, είναι όμως τις περισσότερες φορές μεταξύ των σημαντικότερων στοιχείων του ανταγωνιστικού ενεργητικού της επιχείρησης και μπορούν να χωριστούν σε ανθρώπινους πόρους (όπως τύπος εξειδικεύσεων των εργαζομένων, εκπαίδευση, εμπειρία, αφοσίωση, προσαρμοστικότητα κ.λπ.), σε οργανωτικούς πόρους (όπως δομή επιχείρησης, συστήματα διοίκησης, σχεδιασμός νέων προϊόντων, οργανωσιακή κουλτούρα κ.λπ.), σε πόρους καινοτομίας (όπως εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες, ερευνητικές εγκαταστάσεις κ.λπ.), και σε φήμη της επιχείρησης όσον αφορά την αξιοπιστία της, την ποιότητα, τις σχέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες της κ.λπ.

Ικανότητα είναι ο σωστός συνδυασμός και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και η ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Για παράδειγμα, για την αξιοποίηση των πόρων απαιτούνται τα κατάλληλα συστήματα, διαδικασίες, προσαρμογή, σχέσεις και συνεργασίες μεταξύ των ανθρώπων, εμπειρία, σχέσεις με πελάτες προμηθευτές κ.λπ. Όπως και στην περίπτωση των πόρων, οι ικανότητες ποικίλλουν ως προς τη μορφή, την ποιότητα και τη σημασία τους για τον ανταγωνισμό.

Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες και τις στρατηγικές ικανότητες. Οι οριακές ικανότητες είναι αυτές που κάνουν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό ικανό να μπορεί να ανταγωνιστεί επί ίσοις όροις με τους ανταγωνιστές του. Χωρίς αυτές τις ικανότητες δεν θα μπορούσε η επιχείρηση (ο οργανισμός) να επιβιώσει μακροπρόθεσμα. Η αναγνώριση των οριακών ικανοτήτων είναι εξαιρετικά σημαντική διαδικασία και απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση, γιατί το οριακό επίπεδο μιας ικανότητας μπορεί να μεταβάλλεται είτε με τον χρόνο είτε εξαιτίας μεταβολών των ικανοτήτων των ανταγωνιστών. Ωστόσο, οι οριακές ικανότητες δεν είναι από μόνες τους αρκετές, για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ουσιαστικά είναι ικανότητες που είτε τις έχουν όλοι οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα ή χωρίς μεγάλο κόστος να τις μιμηθούν/αντιγράψουν.



Σχήμα 4.1 Ικανότητες.

Οι στρατηγικές ικανότητες είναι αυτές που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση, που μπορούν να δημιουργήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν/αντιγράψουν οι ανταγωνιστές. Αναφέρονται συνήθως στην ολοκλήρωση μιας ομάδας επιμέρους ικανοτήτων (π.χ. σχέσεις πληροφοριακών συστημάτων και ανθρώπων στην εφοδιαστική αλυσίδα ως προς προμηθευτές). Μια θεμελιώδης ικανότητα θα πρέπει να συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (με την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί) και να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές. Σύμφωνα με τον Barton (1992), οι θεμελιώδεις ικανότητες ορίζονται και ως σύνολα γνώσεων που αποτελούν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά τα σύνολα γνώσεων έχουν τέσσερις διαστάσεις: α) γνώσεις και ικανότητες ανθρώπινων πόρων, β) τεχνικά συστήματα, γ) διοικητικά συστήματα και διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσεων, και δ) αξίες και νόρμες που έχουν ενσωματωθεί και αποτελούν την κεντρική διάσταση των θεμελιωδών ικανοτήτων.

4.2 Ανάλυση VRIO – Πόροι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και οργανωσιακά εκμεταλλεύσιμοι

Για την αξιολόγηση των ικανοτήτων της επιχείρησης, ως προς το αν αποτελούν βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, χρησιμοποιείται η ανάλυση VRIO. Η ανάλυση αυτή είναι ένα μεθοδολογικό πλαίσιο που στηρίζεται τόσο στον ορισμό των πόρων και ικανοτήτων όσο και στις βασικές υποθέσεις της θεωρίας Πόρων και Ικανοτήτων. Η λέξη VRIO προέρχεται από τις λέξεις Valuable (πολύτιμο) – Rare (σπάνιο) – Inimitable (αν είναι δύσκολη η μίμησή του) – Organized (αν η επιχείρηση έχει την οργάνωση για να μπορεί να το εκμεταλλευτεί), που αποτελούν τα τέσσερα βασικά κριτήρια αξιολόγησης (Barney, 1997). Τα κριτήρια του πολύτιμου και της σπανιότητας καθορίζουν κατά πόσο ένας πόρος ή μια ικανότητα μπορεί να στηρίξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα κριτήρια της μη δυνατότητας μίμησης και της ύπαρξης κατάλληλης οργάνωσης για την εκμετάλλευση των ικανοτήτων, καθορίζουν το κατά πόσο αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να είναι βιώσιμο.

1. Είναι ο πόρος και η ικανότητα ανταγωνιστικά πολύτιμοι; Πολύτιμος είναι ένας πόρος ή μια ικανότητα όταν σχετίζεται άμεσα με τη στρατηγική της επιχείρησης και την κάνει πιο

αποτελεσματικό ανταγωνιστή, δηλαδή συνεισφέρει στην αποτελεσματικότερη στρατηγικής της επιχείρησης. Πολύτιμος είναι ένας πόρος ή μια ικανότητα όταν κάνουν την επιχείρηση να μπορεί να συμβάλει στην εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας ή στην αποδυνάμωση μιας απειλής έναντι του ανταγωνισμού. Πολύτιμος είναι ένας πόρος ή μια ικανότητα όταν συνεισφέρει στην αύξηση των εσόδων ή στη μείωση του κόστους και επιτρέπει την επιχείρηση να αποκομίζει περισσότερα οικονομικά οφέλη. Παράλληλα, ο πόρος ή η ικανότητα συμβάλλουν στην προσφορά αξίας στον πελάτη; Οι επιχειρήσεις καλούνται να εξετάσουν πολύ προσεκτικά ποιοι πόροι και ποιες ικανότητες προσφέρουν περισσότερη αξία στον πελάτη και ποιοι προσφέρουν λιγότερη.

2. Είναι ο πόρος ή η ικανότητα σπάνιος; Πόσες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις κατέχουν ήδη συγκεκριμένους πολύτιμους πόρους και ικανότητες; Αν οι πόροι και οι ικανότητες είναι κοινές μεταξύ των ανταγωνιστών και διατίθενται ευρέως από όλους, τότε δεν μπορούν να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γιατί απλούστατα δεν είναι σπάνιες. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που διαθέτουν πόρους και ικανότητες που δεν έχουν ή δεν μπορούν να αναπτύξουν οι ανταγωνιστές, έχουν δηλαδή σπάνιες ικανότητες, έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο μπορεί να διαρκέσει για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση διαθέτει πατέντες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, τότε έχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σπάνιοι πόροι και ικανότητες μπορούν να είναι, για παράδειγμα, σπάνιες πρώτες ύλες, διανοητικό κεφάλαιο, όπως εξαιρετικά ταλαντούχα στελέχη, μια ισχυρή επωνυμία, μια προηγμένη τεχνογνωσία, ή η ανάπτυξη εξαιρετικών σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές του κλάδου κ.λπ.
3. Είναι ο πόρος ή η ικανότητα δύσκολο να αντιγραφεί; Αν τους πόρους ή τις ικανότητες της επιχείρησης είναι δύσκολο να τους αποκτήσουν, να τους μιμηθούν ή να τους υποκαταστήσουν οι ανταγωνιστές, τότε η επιχείρηση μπορεί να έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να έχουν οι επιχειρήσεις διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει οι ανταγωνιστές να αντιμετωπίζουν μειονέκτημα κόστους κατά την αντιγραφή των πολύτιμων πόρων και ικανοτήτων σε σχέση με τις επιχειρήσεις που ήδη τις κατέχουν. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει, προκειμένου να είναι σε θέση οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις ικανότητες της επιχείρησης. Όσο πιο μεγάλο είναι αυτό το χρονικό διάστημα, τόσο θα είναι σε θέση η επιχείρηση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Τις περισσότερες φορές τα εμπόδια στη μίμηση εντοπίζονται στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση χρησιμοποιεί και διαχειρίζεται τους πόρους της, δηλαδή στη βάση των ικανοτήτων της (Newbert, 2007). Οι ικανότητες δημιουργούν περισσότερα άυλα εμπόδια μίμησης σε σχέση με τους υλικούς πόρους ή τις πατέντες. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ικανότητες πολλές φορές περιλαμβάνουν συνδέσμους μεταξύ ανθρώπων, δραστηριοτήτων και γνώσεων τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Οι ικανότητες μιας επιχείρησης είναι δύσκολες στη μίμηση, όταν χαρακτηρίζονται πολύπλοκες στις διασυνδέσεις τους, όταν οι ανταγωνιστές είναι δύσκολο να αντιληφθούν τα ακριβή αίτια στα οποία βασίζεται το πλεονέκτημα (αιτιώδης ασάφεια) ή όταν οι ικανότητες ενσωματώνονται βαθιά στην κουλτούρα της επιχείρησης.
4. Έχει η επιχείρηση την οργάνωση για να μπορεί να εκμεταλλευτεί τους πολύτιμους, σπάνιους και δύσκολους στη μίμηση πόρους και ικανότητες; Είναι η επιχείρηση οργανωμένη κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί πλήρως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργούν οι πόροι και οι ικανότητές της; Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι κατάλληλα οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί πλήρως τις πολύτιμες, σπάνιες και δύσκολες στη μίμηση ικανότητές της. Οι Prahad και Hamel (1990) ονομάζουν αυτή την οργάνωση «στρατηγική αρχιτεκτονική» της επιχείρησης, η οποία οικοδομείται γύρω από τις βασικές ικανότητες και τις τεχνολογίες που είναι απαραίτητες για να τις υποστηρίξουν. Αυτό σημαίνει πως η οργανωσιακή δομή, τα επίσημα και ανεπίσημα συστήματα ελέγχου, όπως πολιτικές ανταμοιβής και επιβράβευσης κ.λπ., που πολλές φορές αποκαλούνται «συμπληρωματικοί» πόροι και ικανότητες, όταν συνδυαστούν με τους πολύτιμους, σπάνιους, δύσκολους στη μίμηση πόρους και ικανότητες, μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην πλήρη εκμετάλλευση των πόρων αυτών και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Απαιτείται, όμως, ο σχεδιασμός μιας οργανωσιακής δομής που επιτρέπει να πραγματοποιούνται συνδέσεις μεταξύ διαφορετικών ικανοτήτων και τη δημιουργία από κοινού οικοσυστημάτων αγοράς και επιχειρηματικότητας (αγοραστές, προμηθευτές, ανταγωνιστές και συνεργάτες, υποκαταστάτες και συμπληρωτές) (Clegg et al., 2020).

Πίνακας 4.1 VRIO και Συνέπειες για τον ανταγωνισμό.

Έχει αξία; (Valuable)	Είναι σπάνια; (Rare)	Είναι δύσκολο να τη μιμηθούν; (Inimitable)	Είναι εκμεταλλεύσιμη από την επιχείρηση; (Organized)	Συνέπειες για τον ανταγωνισμό (Competitive implication)
OXI				Ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Competitive disadvantage)
NAI	OXI			Ανταγωνιστική ισότητα (Competitive parity)
NAI	NAI	OXI		Προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Temporary competitive advantage)
NAI	NAI	NAI	OXI	Μη εκμεταλλεύσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Unexploited competitive advantage)
NAI	NAI	NAI	NAI	Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Sustainable competitive advantage)

4.3 Δυναμικές Ικανότητες

Οι Teece et al. (1997) αναφέρονται για πρώτη φορά στον όρο «δυναμικές ικανότητες» της επιχείρησης, ορίζοντας αυτές ως τις λειτουργίες εκείνες που προσφέρουν τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να ανανεώνει και να δημιουργεί θεμελιώδεις ικανότητες, προκειμένου να αντιμετωπίζει τις μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον και που μπορούν οδηγήσουν στη στρατηγική αλλαγή. Αργότερα, ο Teece (2007) προτείνει ότι οι δυναμικές ικανότητες μπορούν να διακριθούν σε τρία στάδια (Helfat & Peteraf, 2009). Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στην ικανότητα αντίληψης και κωδικοποίησης του εξωτερικού περιβάλλοντος, μέσω της αντίληψης των ευκαιριών και απειλών για την επιχείρηση. Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στην ικανότητα αξιοποίησης των ευκαιριών, ενώ το τρίτο στάδιο πραγματεύεται την ικανότητα διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διαχείρισης των απειλών μέσω της αναβάθμισης, προστασίας και ανασχηματισμού, όταν είναι αναγκαίο, των υλικών και άυλων πόρων της.

Η Eriksson (2013) προσδιορίζει τις τέσσερις διαδικασίες, μέσα από τις οποίες μπορεί να δημιουργούνται δυναμικές ικανότητες. Οι διαδικασίες αυτές είναι σε ένα βαθμό ασαφείς αλλά και αλληλοεπικαλυπτόμενες: α) η συσσώρευση της γνώσης, β) ο συνδυασμός της γνώσης, γ) η αξιοποίηση της γνώσης, και δ) η αναδιαμόρφωση της γνώσης (Prieto et al., 2009). Η Eriksson (2013), επίσης, προτείνει την ύπαρξη τεσσάρων βασικών εννοιολογικών υποδειγμάτων που συνδέουν τις δυναμικές ικανότητες με τη λειτουργικότητα της επιχείρησης. Το πρώτο υπόδειγμα υποθέτει πως οι δυναμικές ικανότητες επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργικότητα της επιχείρησης. Το δεύτερο υπόδειγμα υποθέτει μια λιγότερο άμεση επίδραση μέσω της δράσης ενδιάμεσων (mediating) παραγόντων, όπως η αναγνώριση/εκμετάλλευση ευκαιριών (Macpherson et al., 2004) και η αξία για τον πελάτη (Readman & Grantham, 2006) ή τροποποιητικών (moderating) παραγόντων, όπως ο στρατηγικός προσανατολισμός της επιχείρησης (Slater et al., 2006) και ο τεχνολογικός δυναμισμός του περιβάλλοντος (Song et al., 2005). Το τρίτο εννοιολογικό υπόδειγμα υποθέτει πως οι δυναμικές ικανότητες αποτελούν μεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της λειτουργικότητας της επιχείρησης και των οργανωσιακών πόρων/διαδικασιών της, όπως η γνώση (Griffith et al., 2006), τα δίκτυα (Yiu & Lau, 2008), η ευθυγράμμιση των διαδικασιών (Hung Yu-Yuan et al., 2007) και οι VRIO πόροι της (Lin & Wu, 2014). Το τέταρτο υπόδειγμα υποθέτει την έμμεση επίδραση των δυναμικών ικανοτήτων στην επίδοση της επιχείρησης μέσω της αλλαγής των λειτουργικών της ικανοτήτων (Protogerou et al., 2011).

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι έρευνες που εστιάζουν στους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη των δυναμικών ικανοτήτων (Barreto, 2010· Peteraf et al., 2013). Κάποιοι από αυτούς υποστηρίζουν πως οι δυναμικές ικανότητες επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες και αναπτύσσονται μόνο σε ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Teece et al., 1997) και σε αγορές που είναι ανοικτές στο διεθνές εμπόριο, στις

οποίες η τεχνολογική αλλαγή είναι συστημική και στις οποίες συμβαίνουν μεγάλες ρυθμιστικές/θεσμικές αλλαγές (Teece, 2007). Άλλες εργασίες (Ambrosini et al., 2009) υποστηρίζουν ότι σε σταθερά περιβάλλοντα οι δυναμικές ικανότητες έχουν βελτιωτική λειτουργία, ενώ σε δυναμικά περιβάλλοντα έχουν ανανεωτική λειτουργία και σε υπερδυναμικά περιβάλλοντα έχουν αναγεννητική λειτουργία. Όσον αφορά τους εσωτερικούς παράγοντες οι Helfat και Peteraf (2003) θεωρούν σημαντικό παράγοντα μιας δυναμικής ικανότητας την οργανωμένη ομάδα που τη θεμελιώνει, την εξελίσσει και τη λειτουργεί, και αναλυτικότερα την εκπαίδευση, την εμπειρία και τις δεξιότητες των ατόμων που την απαρτίζουν, τις κοινωνικές σχέσεις και δικτύωσή τους εντός και εκτός της επιχείρησης, καθώς και τις αντιλήψεις και αντιδράσεις τους ως προς τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η Eriksson (2013) δίνει έμφαση στη γνώση και τις ατομικές ικανότητες των ηγετικών στελεχών (μάντζερ) και κατατάσσει στην κατηγορία των εσωτερικών παραγόντων τρία διαφορετικά αλλά αλληλένδετα επίπεδα: α) επίπεδο ατόμων, β) επίπεδο έργων, και γ) επίπεδο οργανισμού. Οι παράγοντες αφορούν την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης, το μείγμα των υφιστάμενων πόρων της, τους προσανατολισμούς των ανώτερων στελεχών και του οργανισμού συνολικά, το επίπεδο συγκεκριμένων οργανωσιακών της ικανοτήτων όπως η ικανότητα συνεργασιών, η ικανότητα ευελιξίας και η ικανότητα πραγματοποίησης έργων καθώς και τις οργανωσιακές πρακτικές και ρουτίνες της.

Τέλος, πολλοί ερευνητές (Zahra et al., 2006· Wang & Ahmed, 2007) επισημαίνουν ότι τα θετικά αποτελέσματα των δυναμικών ικανοτήτων απαιτούν χρόνο για να εμφανιστούν και ότι στα αρχικά στάδια λειτουργίας τους, πολλές φορές, οι δυναμικές ικανότητες είναι αναποτελεσματικές, ενώ με την πάροδο του χρόνου βελτιώνεται η αποτελεσματικότητά τους. Η χρησιμότητα των δυναμικών ικανοτήτων ενδεχομένως είναι και συνάρτηση κάποιων παραμέτρων, όπως του μεγέθους των επιχειρήσεων και του δυναμισμού του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, οι Helfat και Winter (2011) προτείνουν ότι οι δυναμικές ικανότητες είναι πιθανόν καταλληλότερες για μεγάλες επιχειρήσεις λόγω οικονομιών κλίμακας, ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις ενδείκνυται να αποφεύγουν τα υψηλά κόστη που αυτές πολλές φορές συνπάγονται. Ωστόσο, οι ερευνητές συμφωνούν πως το τεχνολογικό, θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει σημαντικά τον βαθμό ανάπτυξης των δυναμικών ικανοτήτων (Eriksson, 2013· Protogerou & Caloghirou, 2015).

4.4 Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας

Αλυσίδα αξίας είναι ένα σύνολο βασικών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων τις οποίες διεξάγει ένας οργανισμός, ώστε να δημιουργήσει «προστιθέμενη αξία». Η αλυσίδα αξίας, με άλλα λόγια, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ώστε να εξετάσει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης. Πρόκειται, δηλαδή, για μια μέθοδο εκτίμησης των δυνάμεων και αδυναμιών που πιθανόν να υπάρχουν σε συνδεδεμένες μεταξύ τους λειτουργίες, καθεμία από τις οποίες δημιουργεί αξία για τον πελάτη.

Με βάση το υπόδειγμα της αλυσίδας αξίας του Porter (1985), υπάρχουν δύο κατηγορίες δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που μπορεί να αποφέρουν αξία: Οι κύριες που είναι οι σπουδαιότερες για τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και οι υποστηρικτικές που είναι απαραίτητες ώστε να διευκολύνουν και να ενισχύουν την απόδοση των κύριων δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με την ανάλυση αλυσίδας αξίας, η κατανόηση της στρατηγικής ικανότητας της επιχείρησης ξεκινά με τον διαχωρισμό των λειτουργιών της επιχείρησης σε ξεχωριστά στάδια συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, τα οποία ονομάζονται «ενέργειες αξίας». Στόχος είναι να διερευνηθούν η φύση και ο βαθμός των συνεργειών που πιθανόν να υπάρχουν μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης και μπορεί να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις κύριες δραστηριότητες, όπως:

- τη διαχείριση εισροών, δηλαδή λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων·
- τις λειτουργίες παραγωγής, όπως παραγωγή, μεταποίηση, συσκευασία, συντήρηση, συναρμολόγηση, έλεγχος ποιότητας, διασφάλιση ποιότητα, εξοπλισμός και εγκαταστάσεις·
- τη διαχείριση εκροών, δηλαδή αποθήκευση, φυσική διανομή, διαχείριση και εκτέλεση παραγγελιών, αποθέματα, δίκτυο αντιπροσώπων/διανομέων·
- το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις, δηλαδή λειτουργίες που σχετίζονται με το μείγμα προϊόντος, έρευνα αγοράς, τιμολόγηση, κανάλια διανομής, διοίκηση πωλήσεων, επικοινωνία και προώθηση·

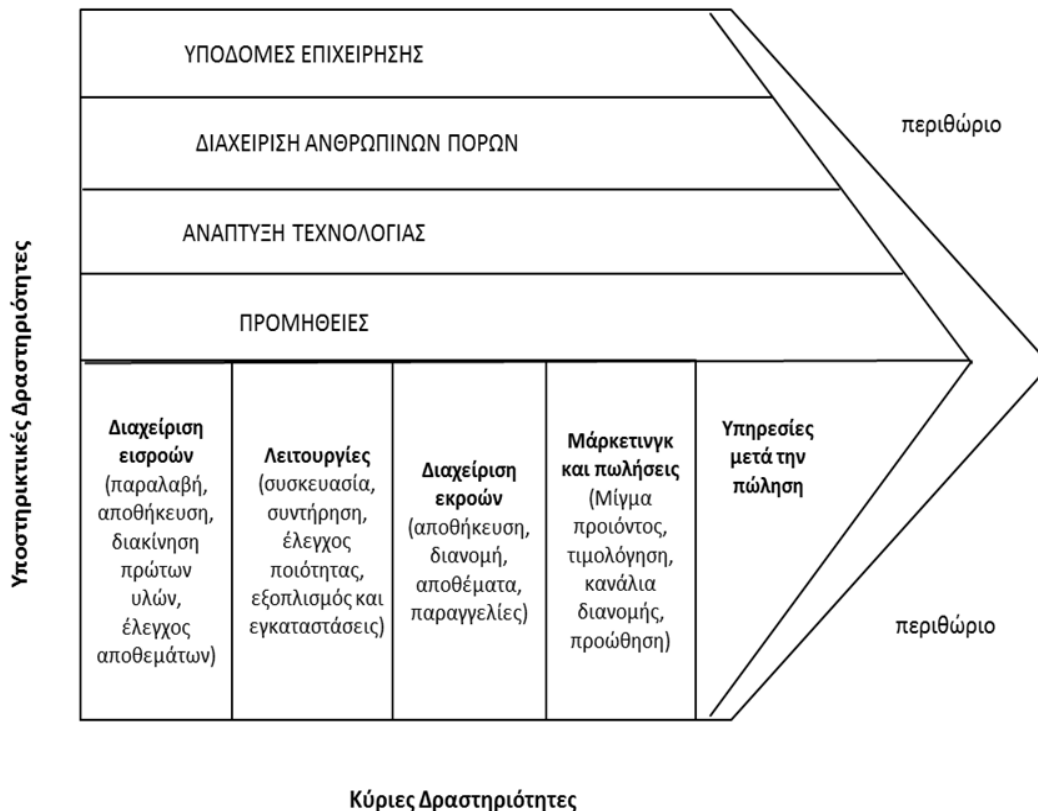
- την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, δηλαδή λειτουργίες που σχετίζονται με τη διατήρηση της αξίας των προϊόντων, όπως παροχή βοήθειας στους αγοραστές, εγγυήσεις, εκπαίδευση προσωπικού, συντήρηση, επισκευές, διαχείριση παραπόνων.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις υποστηρικτικές δραστηριότητες, όπως:

- οι προμήθειες, δηλαδή δραστηριότητες που συνδέονται με τις πρώτες ύλες που απαιτούνται για την παραγωγική διαδικασία, όπως ανταλλακτικά, μηχανήματα, εξοπλισμός αλλά και υπηρεσίες, διαφημίσεις κ.λπ.
- η διαχείριση της τεχνολογίας, δηλαδή σχεδιασμός προϊόντων και διαδικασιών, έλεγχος προϊόντων, έρευνα υλικών κ.λπ.
- η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, δηλαδή προσέλκυση, εκπαίδευση, ανάπτυξη και αξιολόγηση, κίνητρα, συστήματα αμοιβών και απόδοσης, εργασιακές σχέσεις.
- οι υποδομές της επιχείρησης, δηλαδή λειτουργίες όπως η γενική διεύθυνση, ο προγραμματισμός, η χρηματοδότηση, νομικές υποθέσεις, διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων, στρατηγικές συμμαχίες κ.λπ.

Είναι φανερό πως η φύση τόσο των κύριων όσο και των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων που απαρτίζουν την αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ποικίλλει ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης ή του κάθε οργανισμού. Αυτό σημαίνει πως η παρουσίαση των δραστηριοτήτων που προηγήθηκε είναι περισσότερο ενδεικτική. Για παράδειγμα, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι πολύ σημαντική δραστηριότητα σε επιχειρήσεις που ανήκουν στην αυτοκινητοβιομηχανία, δεν αποτελεί όμως συστατικό της αλυσίδας αξίας για το Facebook.

Οι κύριες και οι υποστηρικτικές δραστηριότητες αναφέρονται ως δραστηριότητες αξίας. Το περιθώριο είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους που προκύπτει από τη συνολική εκτέλεση των δραστηριοτήτων μέχρι την τελική διάθεσή του στον πελάτη.



Σχήμα 4.2 Δραστηριότητες και Αλυσίδα αξίας.

Σύμφωνα με τον Porter (1990), η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις. Ο Porter (1990) ορίζει την αλυσίδα αξίας ως εξής: «ένα δίκτυο δραστηριοτήτων, που συνδέονται με δεσμούς, και η κάθε δραστηριότητα επηρεάζει το κόστος ή την αποτελεσματικότητα των άλλων δραστηριοτήτων». Υποστηρίζει, επίσης, ότι ακόμη και αυτές οι ιδιαίτερες διασυνδέσεις μπορεί να αποτελούν μια πηγή σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ότι αυτό απαιτεί ένα συντονισμένο σύνολο. Άρα η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα μπορούσε να προκύψει από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση συντονίζει και διαχειρίζεται τις διασυνδέσεις που υπάρχουν μεταξύ των λειτουργιών της δικής της αλυσίδας αξίας. Η αξία του υποδείγματος της αλυσίδας αξίας έγκειται στο γεγονός πως παρέχει ένα υπόδειγμα για την κατανόηση της φύσης και της προέλευσης των δεξιοτήτων και των πόρων της επιχείρησης που αποτελούν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αποτελεί ένα ιδανικό εργαλείο, για να γίνει κατανοητό: α) με ποιον τρόπο η επιχείρηση δίνει αξία στον πελάτη και προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα που μπορούν να υποστηρίξουν ψηλότερες τιμές, β) ποια είναι η διάρθρωση του κόστους της επιχείρησης, ώστε να μπορεί να παράγει σε χαμηλό κόστος, και γ) πώς μπορεί να πετύχει περιθώριο κέρδους παράλληλα με την πρότασή της για αξία πελάτη.

Παράλληλα, όμως, η επιχείρηση ανήκει και σε ένα σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου, οπότε και υπάρχουν διασυνδέσεις ανάμεσα στις αλυσίδες αξίας των διαφορετικών επιχειρήσεων. Με το παραπάνω γίνεται κατανοητό πώς εξετάζεται ολόκληρος ο κλάδος, για να διαπιστωθεί κατά πόσο η αξία του προϊόντος που έχει ήδη δημιουργηθεί μπορεί να επηρεάσει τη συνολική του αξία, οπότε και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης περιλαμβάνει και την ανάλυση αλυσίδας αξίας των προμηθευτών της, αφού το κόστος, η απόδοση και η ποιότητα των προϊόντων των προμηθευτών θα επηρεάσουν το κόστος και την απόδοση της επιχείρησης, καθώς και τις δυνατότητες για διαφοροποίηση των προϊόντων της. Το ίδιο συμβαίνει και με τους διανομείς και λιανοπωλητές, αφού το κόστος και τα περιθώρια κέρδους των διανομέων και λιανοπωλητών θα επιβαρύνουν τελικά την τιμή του καταναλωτή και παράλληλα οι συνεργάτες λιανοπωλητές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον όγκο των πωλήσεων και την ικανοποίηση των καταναλωτών.

Μια εταιρεία λέγεται ότι διαθέτει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν κανένας από (τους πιθανούς) ανταγωνιστές της δεν είναι σε θέση να αναπαραγάγει αυτή τη στρατηγική. Όπως υποστηρίζει ο Barney (1991), οι εταιρείες αποκτούν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με την εφαρμογή στρατηγικών οι οποίες εκμεταλλεύονται τις εσωτερικές τους δυνάμεις, αν και ανταποκρίνονται στις περιβαλλοντικές ευκαιρίες, ενώ εξουδετερώνουν τις εξωτερικές απειλές και αποφεύγουν τις εσωτερικές αδυναμίες. Η βάση του «βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» είναι ότι η εταιρεία πρέπει να επιδιώξει να κατέχει και να εκμεταλλευτεί έναν μοναδικό συνδυασμό ζωτικών πόρων. Αυτοί οι πόροι μπορούν να είναι είτε υλικοί είτε μη υλικοί. Αυτοί οι εσωτερικοί πόροι πρέπει να συνδεθούν με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον της (Blees et al., 2003).

4.5 Ανάλυση με βάση πρότυπα βέλτιστης πρακτικής – Συγκριτική Προτυποποίηση – benchmarking

Η ανάλυση αναφέρεται σε σύγκριση με επιχειρήσεις που λειτουργούν είτε μέσα στον ίδιο είτε σε άλλους κλάδους και οι συγκεκριμένες «αλυσίδες αξίας» τους είναι «παράδειγμα προς μίμηση» για κάθε είδους επιχείρηση. Η συγκριτική προτυποποίηση είναι μια μέθοδος: α) αξιολόγησης των στρατηγικών, πρακτικών και διαδικασιών όχι μόνο των ανταγωνιστών αλλά και των καλύτερων στο είδος τους, β) διερεύνησης δυνατοτήτων και αδυναμιών μιας επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, και γ) σχεδίασης των βημάτων που απαιτούνται από την επιχείρηση, για να ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές. Αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για τη βελτίωση των εσωτερικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, το οποίο στηρίζεται στη διερεύνηση του πώς επιτελούν αυτές τις δραστηριότητες οι άλλες επιχειρήσεις και ποιες είναι οι «βέλτιστες πρακτικές» τους (Boxwell, 1994). Η καλύτερη γνώση των ανταγωνιστών αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Η συγκριτική προτυποποίηση μπορεί να αφορά τη σύγκριση των στρατηγικών της επιχείρησης με αυτές των βασικών ανταγωνιστών και την αναγνώριση των βημάτων που πρέπει να γίνουν, ώστε να προκύψει μια επιτυχημένη στρατηγική. Στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε στη Στρατηγική Συγκριτική Προτυποποίηση. Ωστόσο, η μέθοδος μπορεί να αφορά τη σύγκριση και αξιολόγηση των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης (παραγωγή, μάρκετινγκ κ.λπ.) σε σχέση με τους ανταγωνιστές ή τις βέλτιστες περιπτώσεις. Σε αυτή την περίπτωση αναφερόμαστε στη Συγκριτική Προτυποποίηση κύριων λειτουργιών και στόχος είναι η βελτίωση του κόστους, η επίτευξη διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών αλλά και η μείωση του χρόνου ανάπτυξης

νέων προϊόντων. Τέλος, η Συγκριτική προτυποποίηση υποστηρικτικών λειτουργιών αναφέρεται στην ανάλυση, σύγκριση και αξιολόγηση των υποστηρικτικών λειτουργιών, όπως πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, διαχείριση ανθρώπινων πόρων κ.λπ. Επίσης, στη βιβλιογραφία αναφέρονται και άλλα τρία είδη συγκριτικής προτυποποίησης: εσωτερική, εξωτερική και “across the border”. Στόχος του οργανισμού που ακολουθεί την τακτική της εσωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης είναι η αναζήτηση βέλτιστων πρακτικών στο πλαίσιο του δικού τους οργανωσιακού περιβάλλοντος. Αντίστροφα, ο οργανισμός που επιλέγει την εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση, στοχεύει στην αντιγραφή πρωτοπόρων ιδεών από τον ισχυρότερο ανταγωνιστή. Η εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση διακρίνεται σε δύο υποκατηγορίες: τη λειτουργική συγκριτική προτυποποίηση, όπου μέτρο σύγκρισης αποτελούν μόνο συγκεκριμένα προϊόντα των ανταγωνιστικών, και την ολοκληρωμένη συγκριτική προτυποποίηση, όπου ο οργανισμός θέτει ως μέτρο σύγκρισης τόσο τα προϊόντα όσο και τις διαδικασίες του ανταγωνιστή. Τέλος, η τρίτη κατηγορία συγκριτικής προτυποποίησης που φέρει την ονομασία “across the border” αφορά τη συγκριτική μελέτη τεχνικών και μεθόδων οργανισμών που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους. Το πλεονέκτημά της είναι η ευκολία αποκόμισης σημαντικών πληροφοριών για τον οργανισμό, εφόσον δεν υφίσταται ο ανασταλτικός παράγοντας του ανταγωνισμού (Camp, 1989· Spendolini, 1992· Price, 1994· Alstete, 1995· Jackson, 1998· Appleby, 1999· Jackson & Lund, 2000).

Οι οργανισμοί για τη συγκριτική προτυποποίηση ακολουθούν 4 στάδια:

- Το πρώτο στάδιο της τεχνικής της συγκριτικής προτυποποίησης αφορά τον σχεδιασμό ή, με άλλα λόγια, την καταγραφή των δεδομένων για τον εντοπισμό των εταιρειών-προτύπων που θεωρούνται οι πλέον επιτυχημένες.
- Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση εκ μέρους των στελεχών της επιχείρησης των εσωτερικών διαδικασιών που χρειάζονται βελτίωση και ο οργανισμός επιλέγει και συγκεκριμενοποιεί το πεδίο εφαρμογής (scope) της τεχνικής. Επιλέγονται, δηλαδή, οι λειτουργίες της επιχείρησης που μπορούν να βελτιωθούν, ώστε να δημιουργηθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Το τρίτο στάδιο αφορά την ανάλυση των δεδομένων και την παραγωγή των αναγκαίων διαγραμμάτων, με σκοπό να μετρηθεί ποσοτικά η διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην επίδοση του οργανισμού που εφαρμόζει τη μέθοδο της συγκριτικής προτυποποίησης και του οργανισμού που αποτελεί τη βάση σύγκρισης. Παράλληλα, έναρξη των επαφών με μάντζερ της προς μελέτη επιχείρησης για ανταλλαγή απόψεων σχετικών με τις εμπειρίες τους, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν και τις λύσεις που έδωσαν.
- Τέλος, στο τέταρτο στάδιο γίνεται προσπάθεια μίμησης των παραγόντων και των τρόπων δράσης που οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση και βελτίωση της ποιότητας. Εκφράζονται οι προτάσεις για βελτίωση των υφιστάμενων πρακτικών, συμπεριλαμβάνοντας επίσης και τη συνεχή παρακολούθηση της διαδικασίας, διαμέσου της καταγραφής εκ νέου δεδομένων, κάτι το οποίο καθιστά δυνατή τη συνεχή μάθηση και τη συνεχή βελτίωση. Προσδιορισμός στόχων, σχεδίων ενεργειών και έλεγχος προόδου.

Η ανάλυση της συγκριτικής προτυποποίησης δεν περιορίζεται μόνο στις τελικές επιδόσεις, όπως είναι, λόγου χάρη, τα κέρδη, τα μερίδια αγοράς, τα κόστη, αλλά, επίσης, η σύγκριση αυτή αφορά και τα αίτια αυτών των επιδόσεων, όπως είναι π.χ. η ηγεσία, οι στρατηγικές, οι δομές, οι ανθρώπινοι πόροι, οι ικανότητες, το κλίμα που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση, η κουλτούρα κ.ά. (Μπουραντάς, 2005).

«Ο καλύτερος τρόπος να αποτύχεις είναι να αντιγράψεις ό,τι κάνει ο ανταγωνιστής σου».

W. Edwards Deming

Ως κύρια πλεονεκτήματα της συγκριτικής προτυποποίησης θα μπορούσαν να θεωρηθούν: α) ο εντοπισμός των δυνατοτήτων και των αδυναμιών μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, β) η καταγραφή της πραγματικής θέσης της επιχείρησης απέναντι στις άλλες, γ) ο προσανατολισμός στην αγορά με την αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της δράσης έξω από τα στενά πλαίσια της επιχείρησης, δ) η βελτίωση της ποιότητας του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος με την τοποθέτηση των άριστων πρακτικών στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, ε) η ενίσχυση του κλίματος και της κουλτούρας καινοτομικότητας, επιχειρηματικότητας και συνεχούς βελτίωσης, στ) η επιτάχυνση των διαδικασιών της αναδόμησης, της αναδιάρθρωσης και του ανασχεδιασμού, και ζ) η προσπάθεια επίτευξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε τομείς κρίσιμους για την επιχείρηση.

Ως κύρια μειονεκτήματα της συγκριτικής προτυποποίησης αναφέρονται τα εξής: α) είναι δύσκολος ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός προγράμματος συγκριτικής προτυποποίησης, γιατί απαιτεί πλήθος πληροφοριών –τις περισσότερες φορές απόρρητα– από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, β) πολλές φορές αμφισβητείται η εγκυρότητα των πληροφοριών, ειδικά στις επιχειρήσεις πρότυπα, γ) αν δεν εφαρμοστεί σωστά, μπορεί να αποθαρρύνει ακόμη και τους πρωτεργάτες εργαζομένους και δ) η μίμηση της επιχείρησης «πρότυπο» δεν είναι πάντα εφικτή και αποτελεσματική, αφενός γιατί οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικούς πόρους και ικανότητες και αφετέρου γιατί οι επιχειρήσεις «πρότυπα» εξελίσσονται επίσης ραγδαία, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, εξελίσσουν τις πρότυπες πρακτικές και διαδικασίες και άρα η επιχείρηση που προσπαθεί να τις μιμηθεί, θα βρίσκεται πάντα πίσω τους.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 η Xerox βρέθηκε όλο και πιο ευάλωτη στον έντονο ανταγωνισμό τόσο από τους Αμερικανούς όσο και από τους Ιάπωνες ανταγωνιστές. Σύμφωνα με αναλυτές, η διοίκηση της Xerox δεν κατάφερε να δώσει στην εταιρεία στρατηγική κατεύθυνση. Αγνόησε τους νεοεισερχόμενους (Ricoh, Canon και Sevin) που εδραίωσαν τις θέσεις τους στην αγορά χαμηλού επιπέδου και σε εξειδικευμένα τμήματα. Το λειτουργικό κόστος της εταιρείας (άρα και οι τιμές των προϊόντων της) ήταν υψηλό και τα προϊόντα της ήταν σχετικά κατώτερης ποιότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η Xerox υπέφερε επίσης από τις εξαιρετικά συγκεντρωτικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ως αποτέλεσμα αυτού, η απόδοση των περιουσιακών στοιχείων μειώθηκε σε λιγότερο από 8% και το μερίδιο αγοράς στα φωτοαντιγραφικά μειώθηκε απότομα από 86% το 1974 σε μόλις 17% το 1984. Μεταξύ 1980 και 1984 τα κέρδη της Xerox μειώθηκαν από 1,15 δισ. δολάρια σε 290 εκατ. δολάρια.

Το 1982 ο David Kearns ανέλαβε τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου. Ανακάλυψε ότι το μέσο κόστος κατασκευής των φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων στις ιαπωνικές εταιρείες ήταν 40-50% αυτού της Xerox. Ως αποτέλεσμα, οι ιαπωνικές εταιρείες μπόρεσαν να μειώσουν τις τιμές της Xerox αβίαστα. Ο Kearns άρχισε γρήγορα να δίνει έμφαση στη μείωση του κόστους παραγωγής και έδωσε νέα ώθηση στον ποιοτικό έλεγχο εγκαινιάζοντας ένα πρόγραμμα που κοινώς αναφέρεται ως «Ηγεσία μέσω της ποιότητας». Ως μέρος αυτού του προγράμματος ποιότητας, η Xerox εφάρμοσε το πρόγραμμα συγκριτικής αξιολόγησης. Αυτές οι πρωτοβουλίες έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην απομάκρυνση της Xerox από τα προβλήματα τα επόμενα χρόνια. Η εταιρεία μάλιστα συνέχισε να γίνεται ένα από τα καλύτερα παραδείγματα της επιτυχημένης εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης.

4.6 Ανάλυση του Χαρτοφυλακίου Δραστηριοτήτων

4.6.1 Μήτρα της Boston Consulting Group (BCG)

Μία από τις πιο γνωστές τεχνικές για την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης όσον αφορά τις προοπτικές ανάπτυξής τους είναι η μήτρα της γνωστής εταιρείας συμβούλων Boston Consulting Group (BCG). Η μήτρα BCG αναγνωρίζει πως, για τη διασφάλιση της μακροχρόνιας δημιουργίας αξίας στην επιχείρηση, κάθε επιχείρηση οφείλει να διαθέτει στο χαρτοφυλάκιό της δραστηριότητες υψηλού ρυθμού ανάπτυξης, καθώς και άλλες χαμηλότερου ρυθμού ανάπτυξης, που διαθέτουν όμως μεγάλο μερίδιο στην αγορά και εξασφαλίζουν την αναγκαία ρευστότητα (Σχήμα 4.3).

Η μήτρα έχει δύο άξονες ελέγχου. Στον οριζόντιο άξονα είναι το σχετικό μερίδιο αγοράς της επιχείρησης και στον κάθετο άξονα, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς που ουσιαστικά δείχνει και την ελκυστικότητα της αγοράς. Η επιχείρηση αξιολογεί την κάθε δραστηριότητα και έπειτα την τοποθετεί στη μήτρα. Η ανάλυση βασίζεται περισσότερο στη ρευστότητα και λιγότερο στη δημιουργία κερδών για την επιχείρηση. Οι κυριότερες υποθέσεις της είναι: α) ο ρυθμός μεγέθυνσης της αγοράς σχετίζεται αρνητικά με τη ρευστότητα, αφού απαιτούνται επενδύσεις σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, στρατηγικές μάρκετινγκ, ώστε να επιτευχθεί και β) το μερίδιο αγοράς έχει θετική επίδραση στη ρευστότητα, καθώς το μερίδιο αγοράς επιφέρει κέρδη στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τη μήτρα BCG, διακρίνονται τέσσερις κύριες κατηγορίες προϊόντων/δραστηριοτήτων:

Τα «αστέρια», δηλαδή οι δραστηριότητες της επιχείρησης με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και μεγάλο μερίδιο αγοράς. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι δραστηριότητες που είναι οι ηγέτες του χαρτοφυλακίου, διότι επιστρέφουν υψηλά ποσά στην επιχείρηση και ταυτόχρονα παρουσιάζουν πολύ καλές προοπτικές για το μέλλον λόγω του υψηλού ρυθμού τους. Τα παραπάνω σημαίνουν πως τα αστέρια είναι οι δραστηριότητες που έχουν ένα καλό μερίδιο αγοράς σε μια ισχυρή και αναπτυσσόμενη αγορά, όπου ο ανταγωνισμός δεν έχει ακόμα εδραιωθεί πλήρως. Η ζήτηση για τα προϊόντα αυτά φαίνεται να είναι μεγάλη, αφού η αγορά δεν έχει ακόμη κορεστεί και άρα από άποψη τιμολογιακής πολιτικής δεν αντιμετωπίζουν κάποιο σοβαρό εμπόδιο. Τα αστέρια, λοιπόν, αποτελούν τα προϊόντα που αξίζει να επενδύσει η επιχείρηση, για όσο διάστημα φαίνεται ότι μπορούν να πετυχαίνουν αντίστοιχους ρυθμούς ανάπτυξης (Hambrick et al., 1982).

		Σχετικό μερίδιο αγοράς	
		Χαμηλό	Υψηλό
Ρυθμός Μεγέθυνσης Αγοράς	Υψηλό	«ΕΡΩΤΗΜΑΤΙΚΑ»	«ΑΣΤΕΡΙΑ»
	Χαμηλό	«ΣΚΥΛΙΑ»	«ΑΓΕΛΛΑΔΕΣ»

Σχήμα 4.3 Μήτρα BCG.

Τα «ερωτηματικά», δηλαδή οι δραστηριότητες με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και χαμηλό μερίδιο αγοράς, απαιτούν μεγάλα ποσά από την επιχείρηση για τη στήριξή τους, ενώ υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να μην αποδώσουν, δεδομένου του μικρού τους μεριδίου στην αγορά. Συχνά, τα ερωτηματικά είναι τα νέα προϊόντα της επιχείρησης, τα οποία, παρότι καινοτόμα, δεν έχουν λάβει ακόμα την αναγνώριση από τους υποψήφιους αγοραστής. Για να μπορέσουν τα «ερωτηματικά» προϊόντα να γίνουν «αστέρια», θα πρέπει να επενδυθεί αρκετό κεφάλαιο, τόσο για την ενημέρωση των καταναλωτών όσο και για την προώθηση, διανομή και τιμολόγησή τους. Στην περίπτωση που η επιχείρηση έχει δραστηριότητες με αυτά τα χαρακτηριστικά (χαμηλό μερίδιο αγοράς σε αγορά με μεγάλη ανάπτυξη) και δεν καταφέρει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς τους, τα προϊόντα αυτά πιθανότατα θα μεταπηδήσουν στη 4η κατηγορία («σκυλιά»), με πολύ αρνητικές προοπτικές.

Τα «σκυλιά» είναι τα προϊόντα που συνδυάζουν χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και μικρό μερίδιο αγοράς. Διαθέτοντας τα δυσμενέστερα χαρακτηριστικά, η επιχείρηση πρέπει να περιορίζει την ύπαρξη τέτοιων προϊόντων στο χαρτοφυλάκιό της. Εφόσον παύσουν να προσφέρουν έσοδα, συνήθως αποσύρονται από την

αγορά. Παρ' όλα αυτά, όμως, δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που διατηρούν τέτοια προϊόντα, έχοντας ως στόχο τη συμπλήρωση κάποιας γραμμής προϊόντος ή για άλλους στρατηγικούς λόγους.

Το υπόδειγμα της μήτρας BCG τονίζει την αναγκαιότητα της ύπαρξης όλων των κατηγοριών σε κάθε χαρτοφυλάκιο, αφού αφενός η ύπαρξη μόνο προϊόντων χρυσορυχείων εξασφαλίζει ρευστότητα χωρίς τον απαραίτητο ρυθμό ανάπτυξης, και επομένως ελλοχεύει μελλοντικός κίνδυνος, και αφετέρου διαθέτοντας μόνο προϊόντα αστέρια και ερωτηματικά, είναι πολύ πιθανόν να εμφανιστεί έλλειψη καθαρών κερδών και αυτό με τη σειρά του να αποτρέψει την προσέλκυση επιπλέον επενδύτων. Η ύπαρξη των προϊόντων χρυσορυχείων, βοηθάει την επιχείρηση στο να μπορέσει να επενδύσει στις κατηγορίες των «αστεριών» και των «ερωτηματικών».

Με βάση τη μήτρα BCG η επιχείρηση μπορεί να θέσει τους στρατηγικούς της στόχους για κάθε κατηγορία δραστηριοτήτων. Έτσι, στην περίπτωση των δραστηριοτήτων «αστέρια», αυτές αντιπροσωπεύουν τους ηγέτες της αγοράς σε αγορές υψηλού ρυθμού μεγέθυνσης και άρα αυτές που αποφέρουν ως ηγέτες κέρδη στην επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να επενδύσει σε αυτές, ώστε να διατηρήσουν και να αυξήσουν την ανταγωνιστική τους θέση, ώστε να γίνουν οι «αγελάδες» του μέλλοντος.

Σχετικά με τις δραστηριότητες «ερωτηματικά», η επιχείρηση έχει τρεις επιλογές: α) είτε να επενδύσει σε αυτά, αφού τα περισσότερα προϊόντα ξεκινούν ως ερωτηματικά, που δείχνει ότι η εταιρεία προσπαθεί να εισέλθει σε μια αγορά με υψηλή ανάπτυξη, στην οποία είτε υπάρχει ήδη ένας ηγέτης είτε όχι. Τα ερωτηματικά προϋποθέτουν μεγάλη ρευστότητα, αφού η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει να προσθέτει εργοστάσια, εξοπλισμό και προσωπικό, για να ακολουθήσει τον ρυθμό της γρήγορα αναπτυσσόμενης αγοράς, β) η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εστιάσει σε κάποια “niche” αγορά, πιο εξειδικευμένη, που πιθανόν να έχει μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μεταπηδήσει πιο εύκολα στην κατηγορία «αστέρια», γ) να αποχωρήσει από την αγορά, αν η εξέλιξη των πωλήσεων δεν συμβαδίζει με τις προβλέψεις για τα προϊόντα.

Τα προϊόντα «αγελάδες» αποδίδουν υψηλή κερδοφορία στην επιχείρηση, ενώ η υποστήριξη που χρειάζονται είναι ελάχιστη, και γι' αυτό τον λόγο τα προϊόντα αυτά πρέπει να προστατευτούν από την επιχείρηση και στρατηγικός στόχος θα πρέπει να είναι η διατήρηση της θέσης λόγω ηγεσίας τιμής ή επικράτησης στην αγορά. Η ρευστότητα που προσφέρουν δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να χρηματοδοτήσει τα προϊόντα «αστέρια», «τα ερωτηματικά» που πρέπει να συνεχίσουν και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Τα προϊόντα «σκυλιά» είναι αδύναμα προϊόντα σε αγορά με μικρό ρυθμό μεγέθυνσης. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να εκτιμήσει αν είναι προϊόντα που μπορούν ακόμη να αποδώσουν κάποια ρευστότητα, ώστε να συνεχίζει να τα χρηματοδοτεί, ή αν υπάρχει δυνατότητα επανατοποθέτησής τους σε μια μικρότερη niche αγορά. Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιλογές είναι είτε “harvest”, δηλαδή να εκμεταλλευτεί όσο το δυνατόν περισσότερο και με κάθε τρόπο τα προϊόντα, ώστε για μικρό έστω χρονικό διάστημα να αποφέρουν κέρδη και ρευστότητα, ή “divest”, δηλαδή απόσυρση των προϊόντων από την αγορά και εστίαση σε άλλα προϊόντα.

Η κριτική που ασκήθηκε στη μήτρα BCG (Day & Wensley, 1983· Haspslagh, 1982) είναι μεγάλη και συνδέεται κυρίως με το ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και το σχετικό μερίδιο δεν αποτελούν τα μοναδικά κριτήρια προσδιορισμού της ελκυστικότητας της αγοράς και της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης αντίστοιχα. Παράλληλα, οι επικριτές του υποδείγματος τονίζουν πως το υπόδειγμα δεν μας δίνει πληροφορίες για τον ορισμό της αγοράς (π.χ. λαμβάνουμε το σύνολο της αγοράς, για παράδειγμα, του κλάδου ή το τμήμα της αγοράς στόχου). Παράλληλα, δεν μας δίνει πληροφορίες και για το ποιος θεωρείται υψηλός ή χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Επίσης, από κλάδο σε κλάδο οι ρυθμοί ανάπτυξης διαφέρουν. Επιπλέον, η μήτρα BCG δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη εκείνα που εμφανίζουν αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης παρόλο που μπορεί να αποτελούν επενδυτικές ευκαιρίες ή να είναι χρυσορυχεία όπως για παράδειγμα, εποχικά προϊόντα ή προϊόντα με κυκλική ζήτηση. Τέλος, το υπόδειγμα υποθέτει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας ενός προϊόντος, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως το κόστος ενός προϊόντος.

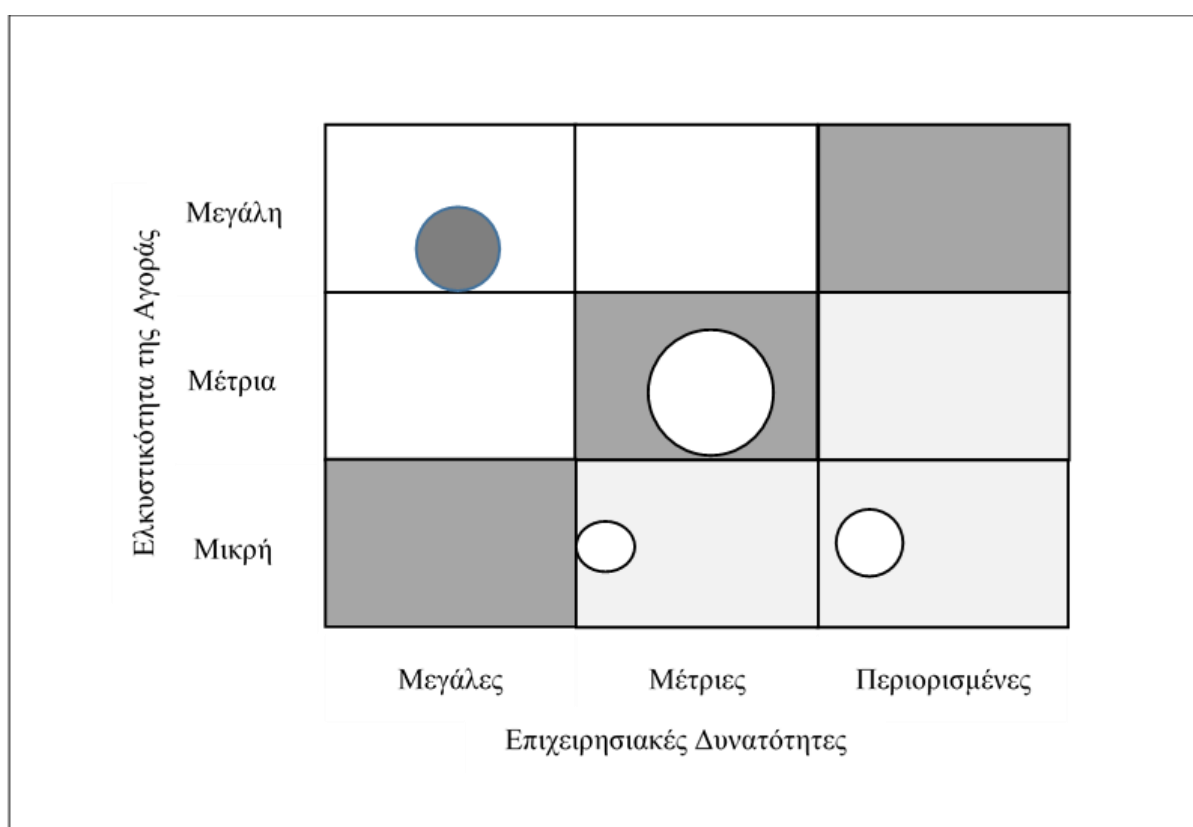
4.6.2 Το Υπόδειγμα General Electric

Το υπόδειγμα αυτό αναπτύχθηκε από τις εταιρείες McKinsey και General Electric, με βασική αρχή πως μια επιχείρηση θα έχει επιτυχία μόνο αν εισέρχεται σε μια ελκυστική αγορά και έχει τις απαιτούμενες επιχειρησιακές δυνατότητες. Στο υπόδειγμα αυτό ο κάθετος άξονας αναφέρεται στην ελκυστικότητα αγοράς

και ο οριζόντιος άξονας στις δυνατότητες της επιχείρησης. Οι παράγοντες που καθορίζουν την ελκυστικότητα της αγοράς είναι το περιθώριο κέρδους, ο αριθμός των ανταγωνιστών, το μέγεθος της αγοράς, ο ρυθμός ανάπτυξης, η μεταβλητότητα της ζήτησης, το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι ευκαιρίες που έχει στο παγκόσμιο περιβάλλον κ.λπ. Οι επιχειρησιακές δυνατότητες εξαρτώνται από τον ρυθμό ανάπτυξης του μεριδίου αγοράς, την ποιότητα του προϊόντος, τη φήμη του εμπορικού σήματος, την πιστότητα των καταναλωτών, το δίκτυο διανομής, το μερίδιο αγοράς, την τεχνολογική θέση της επιχείρησης κ.ά.

Έχοντας λοιπόν τρεις κατηγορίες ελκυστικότητας αγοράς και τρεις κατηγορίες για τις επιχειρησιακές δυνατότητες, τα προϊόντα μπορούν να ταξινομηθούν σε εννέα κατηγορίες που προκύπτουν από τον συνδυασμό των δύο αυτών διαστάσεων. Συχνά τα τμήματα της επιχείρησης απεικονίζονται στον πίνακα της GE με έναν κύκλο. Το μέγεθος του κύκλου παριστάνει το μέγεθος της αγοράς, η πίτα το μερίδιο της αγοράς και το βέλος τη μελλοντική πορεία του τμήματος ή του προϊόντος (Σχήμα 4.4).

Ανάλογα με τη θέση του κάθε προϊόντος ακολουθείται η κατάλληλη στρατηγική (Σχήμα 4.5). Για ένα προϊόν με μεγάλες επιχειρησιακές δυνατότητες και μεγάλη ελκυστικότητα αγοράς στόχος είναι η «προστασία της θέσης» μέσω επένδυσης για ανάπτυξη και επικέντρωση στην προσπάθεια διατήρησης της ηγετικής θέσης. Για προϊόντα που παρουσιάζουν μεγάλες επιχειρησιακές δυνατότητες και μέτρια ελκυστικότητα αγοράς, η στρατηγική που ενδείκνυται είναι «επιλεκτική ανάπτυξη», δηλαδή επένδυση στα ελκυστικότερα τμήματα της αγοράς, ανάπτυξη τρόπων αντιμετώπισης του ανταγωνιστού και έμφαση στην κερδοφορία μέσω αύξησης της παραγωγικότητας.



Σχήμα 4.4 Το υπόδειγμα McKinsey και General Electric.

Για προϊόντα με μεγάλες επιχειρησιακές δυνατότητες και μικρή ελκυστικότητα αγοράς προτείνεται η στρατηγική της «προστασίας και επικέντρωσης στα ελκυστικά τμήματα» που σημαίνει επιδίωξη εξασφάλισης των υφιστάμενων εσόδων, επικέντρωση σε ελκυστικά τμήματα της αγοράς και υπεράσπιση των επιχειρησιακών δυνατοτήτων. Για προϊόντα με μέτριες επιχειρησιακές δυνατότητες και μεγάλη ελκυστικότητα αγοράς στόχος είναι η «επένδυση για ανάπτυξη» μέσω της επιδίωξης ηγετικής θέσης, της επιλεκτικής ανάπτυξης των

επιχειρησιακών δυνατοτήτων και της ενίσχυσης των ευαίσθητων τομέων, ενώ για τα προϊόντα με μέτριες επιχειρησιακές δυνατότητες και μέτρια ελκυστικότητα αγοράς, καταλληλότερη στρατηγική είναι η «επιλεκτικότητα και εξασφάλιση εσόδων» που προκύπτει από την προστασία του υφιστάμενου επιχειρησιακού πλάνου και την επικέντρωση των επενδύσεων σε τμήματα με καλή κερδοφορία και χαμηλό ρίσκο.

Για προϊόντα με μέτριες επιχειρησιακές δυνατότητες και μικρή ελκυστικότητα αγοράς ακολουθείται η στρατηγική της «προσπάθειας εξασφάλιση εσόδων» που σημαίνει προστασία της θέσης στα κερδοφόρα τμήματα της αγοράς, αναβάθμιση της γραμμής προϊόντων και ελαχιστοποίηση των επενδύσεων. Για τα προϊόντα που παρουσιάζουν περιορισμένες επιχειρησιακές δυνατότητες και μεγάλη ελκυστικότητα αγοράς προτείνεται η στρατηγική της «επιλεκτικής ανάπτυξης» που μεταφράζεται σε αναζήτηση τρόπων ξεπεράσματος των αδυναμιών, εξειδίκευση σε λίγες επιχειρησιακές δυνατότητες και απόσυρση αν δεν υπάρχουν προοπτικές βιώσιμης ανάπτυξης.

Για τα προϊόντα που χαρακτηρίζονται από περιορισμένες επιχειρησιακές δυνατότητες και μέτρια ελκυστικότητα αγοράς προτείνεται η στρατηγική της «περιορισμένης ανάπτυξης ή της συγκομιδής» δηλαδή αναζήτηση τρόπων επέκτασης χωρίς υψηλό ρίσκο ή ελαχιστοποίηση της επένδυσης. Τέλος, η «αποεπένδυση» ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου το προϊόν έχει περιορισμένες επιχειρησιακές δυνατότητες και μικρή ελκυστικότητα αγοράς, ενώ μπορεί να επιτευχθεί με πώληση τη χρονική στιγμή μεγιστοποίησης της αξίας και της περικοπής του σταθερού κόστους στο μεσοδιάστημα.

Η κριτική που ασκήθηκε στο υπόδειγμα General Electric σχετίζεται με το γεγονός πως για την εφαρμογή του απαιτείται συμφωνία της διοίκησης στην επιλογή των παραγόντων που θα χρησιμοποιηθούν, στη βαρύτητα του καθενός παράγοντα και την αξιολόγησή του. Παράλληλα, αφήνει περιθώρια για επεμβάσεις των διευθυντών προϊόντων οι οποίοι θα επιθυμούσαν οι παράγοντες και η αξιολόγησή τους να έφερναν τα προϊόντα τους στην πρώτη γραμμή. Αυτό σημαίνει πως η ανάλυση θα έπρεπε να διεξάγεται σε ένα διοικητικό επίπεδο υψηλότερο αυτού που αξιολογείται. Ωστόσο, όλοι συμφωνούν πως το υπόδειγμα είναι πολύ πιο πλούσιο από το υπόδειγμα BCG και χρησιμοποιείται ευρέως από μεγάλες επιχειρήσεις όπως IBM, Philips, Honda, GE κ.λπ.

		Επιχειρησιακές δυνατότητες		
		Μεγάλες	Μέτριες	Περιορισμένες
Ελκυστικότητα αγοράς	Μεγάλη	Προστασία της θέσης	Επένδυση για ανάπτυξη	Επιλεκτική Ανάπτυξη
	Μέτρια	Επιλεκτική Ανάπτυξη	Επιλεκτικότητα και προσπάθεια εξασφάλισης εσόδων	Περιορισμένη Ανάπτυξη και Συγκομιδή
	Περιορισμένη	Προστασία και επικέντρωση στα ελκυστικά τμήματα	Προσπάθεια εξασφάλισης εσόδων	Αποεπένδυση

Σχήμα 4.5 Ανάλυση του υποδείγματος McKinsey και General Electric.

4.7 Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (Ανάλυση SWOT)

Η ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών ή ανάλυση SWOT όπως είναι ευρέως γνωστή, αναφέρεται ουσιαστικά στον συνδυασμό των στρατηγικών ικανοτήτων που προκύπτουν από το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης και των ευκαιριών και απειλών που έχει αναδειξει η

αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μια καλή ανάλυση SWOT μας βοηθά να εστιάσουμε στη στρατηγική εκείνη που εκμεταλλεύεται τις δυνάμεις και τις ευκαιρίες και αποφεύγει τις αδυναμίες και τις απειλές, οδηγώντας την επιχείρηση στην επιτυχία (Perreault et al., 2012).

Δυνάμεις: Δυνάμεις για μια επιχείρηση μπορεί να είναι: η εξειδικευμένη τεχνογνωσία μάρκετινγκ, ένα νέο, καινοτόμο προϊόν ή υπηρεσία, η τοποθεσία της επιχείρησης, διεργασίες και διαδικασίες ποιότητας, οποιαδήποτε άλλη πτυχή της επιχείρησης, που προσθέτει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία.

Αδυναμίες: Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την περιοχή, αλλά αναγκαιότητα. Αδυναμία μπορεί να είναι η έλλειψη εμπειρίας μάρκετινγκ, αδιαφοροποίητα προϊόντα ή υπηρεσίες (δηλαδή σε σχέση με τους ανταγωνιστές), η τοποθεσία της επιχείρησης, η κακή ποιότητα αγαθών ή υπηρεσιών, μια κακή φήμη.

Ευκαιρίες: Χρήσιμες ευκαιρίες που θα πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθούν: αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα, αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος, αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής, μια αναπτυσσόμενη αγορά, όπως το διαδίκτυο, συγχωνεύσεις, κοινοπραξιών ή στρατηγικών συμμαχιών, μια νέα διεθνής αγορά, μια αγορά που απελευθερώθηκε από έναν αναποτελεσματικό ανταγωνιστή. Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψής τους. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα αποτελεί ευκαιρία για μια επιχείρηση.

Απειλές: Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τα υφιστάμενα προϊόντα ή τις υφιστάμενες υπηρεσίες; Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα; Απειλή μπορεί να είναι: ένας νέος ανταγωνιστής στην εγχώρια αγορά, πόλεμος τιμών με τους ανταγωνιστές, ένας ανταγωνιστής που έχει ένα νέο, καινοτόμο προϊόν ή υπηρεσία, οι ανταγωνιστές που έχουν ανώτερη πρόσβαση στα κανάλια διανομής, φορολογία που εισάγεται στο προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης.

Η ανάλυση SWOT έχει ακόμη μεγαλύτερη χρησιμότητα όταν πραγματοποιείται σε σχέση με τους ανταγωνιστές, όταν είναι δηλαδή συγκριτική, όταν εξετάζει δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές για τους άμεσους ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Πίνακας 4.2 Δυνάμεις - Αδυναμίες - Ευκαιρίες και Απειλές.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητες προσωπικού και στελεχών • Ιδιότητες/Χαρακτηριστικά επιχείρησης • Πόροι πολύτιμοι και σπάνιοι • Ανώτερη ποιότητα προϊόντων • Τεχνογνωσία • Χρηματοοικονομική ευρωστία • Ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις • Καλό δίκτυο διανομής • Φήμη • Καινοτομία • Διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών • Συμμαχίες και κοινοπραξίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη εμπειρίας μάρκετινγκ • Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού • Αδυναμία διαφοροποίησης προϊόντων • Απουσία στρατηγικού οράματος • Κακή τοποθεσία της επιχείρησης • Κακή ποιότητα αγαθών • Κακή φήμη • Έλλειψη ρευστότητας • Δανεισμός • Πόροι που αντιγράφονται εύκολα • Περιορισμένη γκάμα προϊόντων

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)	ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> • Αλλαγές στην τεχνολογία • Αλλαγές στην κρατική πολιτική • Αλλαγές στο κοινωνικό περιβάλλον • Αλλαγές τρόπου ζωής • Εκμετάλλευση του διαδικτύου, • Δυνατότητα συγχωνεύσεων, κοινοπραξιών/συμμαχιών • Μείωση τεχνολογικού κόστους • Άνοιγμα νέας διεθνούς αγοράς • Έξοδος ανταγωνιστή • Εξάλειψη εμπορικών φραγμών • Επέκταση σειράς προϊόντων για κάλυψη περισσότερων αναγκών 	<ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος νέων ισχυρών ανταγωνιστών • Πόλεμος τιμών • Επιβράδυνση της ανάπτυξης της αγοράς • Δυσμενείς δημογραφικές μεταβολές • Δυσμενείς οικονομικές συνθήκες • Ανταγωνιστής με καινοτόμο προϊόν • Καλύτερη πρόσβαση των ανταγωνιστών στη διανομή • Εισαγωγή Φορολογίας • Αρνητικές νομοθετικές ρυθμίσεις • Έλεγχος κεφαλαίων • Ανοδικές τιμές ενέργειας

Επιπλέον, η ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών μπορεί να οδηγήσει στην αναγνώριση μελλοντικών στρατηγικών επιλογών όπως εμφανίζεται στο Σχήμα 4.6. Κάθε κελί του συγκεκριμένου πίνακα χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη διαφορετικών στρατηγικών επιλογών. Στο κελί Α η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει στρατηγικές (ΔΕ) που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στο κελί Β η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει στρατηγικές (ΑΕ) που θα αξιοποιούν ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος υποβαθμίζοντας αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος. Στο κελί Γ η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει στρατηγικές (ΔΑ) που θα εκμεταλλεύεται τις δυνάμεις της, προκειμένου να είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τέλος, στο κελί Δ οι στρατηγικές που μπορεί να αναπτύξει η επιχείρηση θα πρέπει να βασίζονται στη βελτίωση των αδυναμιών και στην αποφυγή των απειλών.

		Εσωτερικό περιβάλλον	
		Δυνάμεις	Αδυναμίες
Εξωτερικό περιβάλλον	Ευκαιρίες	<p>Α</p> <p>Στρατηγικές ΔΕ</p> <p>Εκμετάλλευση δυνάμεων και αξιοποίηση ευκαιριών</p>	<p>Β</p> <p>Στρατηγικές ΑΕ</p> <p>Βελτίωση των αδυναμιών και αξιοποίηση ευκαιριών</p>
	Απειλές	<p>Γ</p> <p>Στρατηγικές ΔΑ</p> <p>Εκμετάλλευση δυνάμεων και αποφυγή των απειλών</p>	<p>Δ</p> <p>Στρατηγικές ΑΑ</p> <p>Βελτίωση των αδυναμιών και αποφυγή των απειλών</p>

Σχήμα 4.6 Μελλοντικές στρατηγικές επιλογές με βάση την ανάλυση SWOT.

Η ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών, εν κατακλείδι θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την εξαγωγή συμπερασμάτων, ώστε αυτά τα συμπεράσματα να μεταφραστούν σε στρατηγικές ενέργειες, ώστε η στρατηγική της επιχείρησης να εναρμονιστεί με τα δυνατά σημεία της και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στην αγορά, να διορθώσει αδύνατα σημεία και να προστατευτεί από τις εξωτερικές απειλές. Άρα, η στρατηγική των επιχειρήσεων θα πρέπει να στοχεύει στην εκμετάλλευση ελκυστικών ευκαιριών στην αγορά, που ταιριάζουν στο σύνολο των ικανοτήτων της. Παράλληλα, η επιχείρηση θα πρέπει να προγραμματίσει τη βελτίωση ανταγωνιστικών αδυναμιών που κάνουν την εταιρεία ευάλωτη και να δώσει προσοχή στις εξωτερικές απειλές με ανάληψη αμυντικών κινήσεων που θα μειώσουν τον αντίκτυπο των απειλών.

4.8 Μελέτη Περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης 1 Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών για την εταιρεία SONY

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Σημαντική ταυτότητα επωνυμίας: Η Sony είναι ένα εταιρικό σήμα του οποίου η ταυτότητα είναι βαθιά ριζωμένη και πολύ καλά εδραιωμένη στο μυαλό των δυνητικών πελατών. Το όνομα της Sony δημιουργήθηκε με τον συνδυασμό “SONUS” ή στα λατινικά “SONIC”, που σημαίνει ήχος, με το “SONNY” να δηλώνει μικρό μέγεθος ή ένα όμορφο υγιές αγόρι. Επιλέχθηκε για την απλή προφορά του και ότι είναι το ίδιο σε οποιαδήποτε γλώσσα.

Προβλεπόμενη ανάπτυξη της αγοράς ηλεκτρονικών ειδών: Η ηλεκτρονική αγορά αναμένεται να αυξηθεί με ρυθμό 7,2% ετησίως. Η Sony είναι μοναδικά τοποθετημένη, για να επωφεληθεί από αυτή την αύξηση. Ως μία από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως εταιρείες στον κλάδο της, η Sony έχει την ικανότητα να αξιοποιήσει τις αλλαγές στις απαιτήσεις των καταναλωτών που θα προκύψουν.

Ισχυρή θέση στις αναδύμενες οικονομίες: Η Sony είναι σταθερά εδραιωμένη στις λεγόμενες χώρες BRIC (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία και Κίνα). Οι περιοχές αυτές είναι οι αναδύμενες αγορές και αντιπροσωπεύουν πάνω από το 40% του παγκόσμιου πληθυσμού. Η εταιρεία έχει στόχο τον διπλασιασμό των εσόδων της στις αγορές BRIC.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Πτωτικές τάσεις εσόδων: Τέσσερις μεγάλες διαιρέσεις της Sony επέφεραν μεγάλες απώλειες εσόδων το 2009: ηλεκτρονικά πάνω από 17%, παιχνίδια πάνω από 18% και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες πάνω από 7,4%. Στις ΗΠΑ τα έσοδα μειώθηκαν κατά 15,4%, ενώ τα έσοδα στην Ιαπωνία υποχώρησαν κατά 15,2%.

Κακή Εγγύτητα Παραγωγής: Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις της Sony βρίσκονται μακριά από την πελατειακή της βάση. Περίπου το 60% της ετήσιας παραγωγής στην Ιαπωνία πρέπει να διανέμεται σε άλλες περιοχές.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Κοινοπραξίες και στρατηγικές εξαγορές: Η Sony μπορεί να επωφεληθεί από τις δυνατότητες εισόδου σε βασικές εταιρικές εξαγορές. Για παράδειγμα, δημιούργησε μια κοινή επιχείρηση με τη Sharp για την παραγωγή και πώληση μεγάλου μεγέθους LCD πάνελ. Ένα άλλο παράδειγμα περιλαμβάνει τη συμμαχία της με την Hon Hai Precision Industry της Ταϊβάν για την παραγωγή των τηλεοράσεων LCD. Μεταξύ των πρόσφατων εξαγορών είναι η αγορά μιας επιχείρησης TFT οθονών υγρών κρυστάλλων (LCD) από την Epson Imaging Devices.

ΑΠΕΙΛΕΣ

Η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση: Οι αρνητικές οικονομικές συνθήκες στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ιαπωνία και την Ευρώπη είχε καταστροφικές συνέπειες για τη Sony. Η εταιρεία λαμβάνει περίπου το 74% των εσόδων της από τις αγορές αυτές. Καθώς η οικονομική ύφεση συνεχίζεται, η εμπιστοσύνη των καταναλωτών παραμένει σε χαμηλά επίπεδα και η Sony έχει αισθανθεί τον αντίκτυπο στη μείωση των εσόδων.

Επιπτώσεις της ισχυροποίησης του ιαπωνικού γιεν: Η Sony είναι ευάλωτη στις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών και εκτίθεται σε μεταβολές της αξίας του ιαπωνικού γιεν, του δολαρίου ΗΠΑ και του ευρώ. Πρόσφατα, το ιαπωνικό γιεν ανατιμήθηκε σημαντικά έναντι του δολαρίου ΗΠΑ και του ευρώ. Ένα ισχυρότερο γιεν καθιστά τα προϊόντα της Sony να φαίνονται ακριβότερα, οπότε η εταιρεία αναγνωρίζει την ανάγκη να εφαρμόζει αποτελεσματικές στρατηγικές αντιστάθμισης για την αντιμετώπιση συναλλαγματικών επιδράσεων.

Μαύρη αγορά: Λαθραία εμπορεύματα και παραποιημένα προϊόντα μαστίζουν πραγματικά τη βιομηχανία κατασκευής ηλεκτρονικών τα τελευταία χρόνια. Οι απομιμήσεις προϊόντων αναμένεται να διπλασιαστούν έως το 18% του συνολικού παγκόσμιου εμπορίου, τα επόμενα χρόνια. Επιπλέον, το αυξανόμενο μερίδιο της Κίνας στην παραγωγή ηλεκτρονικών αντιπροσωπεύει μια αύξηση στον αριθμό των πιθανών προϊόντων απομίμησης στην αγορά.

Ο αντίκτυπος των κανονισμών συμμόρφωσης: Περιβαλλοντικοί νόμοι και διατάξεις συμμόρφωσης που σχετίζονται με την υγεία και την τήρηση της ασφάλειας έχουν αρνητικό αντίκτυπο στα κέρδη της εταιρείας. Για τη διατήρηση της συμμόρφωσης, η επιχείρηση πρέπει να δαπανήσει μεγάλα ποσά, αλλά μπορεί επίσης να υποστεί και μεγάλα πρόστιμα και ποινές στον απόηχο της μη συμμόρφωσης.

Μελέτη Περίπτωσης 2 Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών για το FACEBOOK

Το Facebook είναι ένα κοινωνικό δίκτυο που επιτρέπει σε εκατομμύρια ανθρώπους να παραμένουν συνδεδεμένοι μεταξύ τους μέσω μηνυμάτων, φωτογραφιών, βίντεο και πολλών άλλων. Είναι ένα δωρεάν κοινωνικό εργαλείο, το οποίο κρατά τον κόσμο συνδεδεμένο. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί μια ανάλυση SWOT του Facebook – δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Με την αυξανόμενη χρήση των κινητών τηλεφώνων και την εισαγωγή της εφαρμογής Facebook, παρατηρήθηκε μια τεράστια αύξηση των συνολικών χρηστών. Υπολογίζεται πως τον Οκτώβριο του 2021 το Facebook είχε περίπου 2,9 δισ. λογαριασμούς καθημερινών χρηστών (Hootsuite, 2023). Ένα άλλο πλεονέκτημα του Facebook είναι το γεγονός ότι έχει μια πιστή πελατειακή βάση, που σημαίνει ότι κάθε χρήστης χρησιμοποιεί τακτικά τον λογαριασμό του και τον ενημερώνει με προσωπικά δεδομένα τακτικά. Στις δυνάμεις του συγκαταλέγεται και η μεγάλη εμπλοκή του χρήστη. Δεδομένου ότι το Facebook είναι γνωστό για τη δημιουργία καλύτερης εμπειρίας του χρήστη, βλέπουμε διάφορα νέα προϊόντα που προσφέρονται από το Facebook. Η έννοια των φωτογραφιών 360° και το Facebook live είναι κάποια παραδείγματα του πόσο καλά έχει αναπτύξει την εμπλοκή των χρηστών του με την πάροδο των ετών, προσφέροντας καινοτομία. Αυτό προσελκύει τις μεγάλες διαφημιστικές εταιρείες. Το Facebook έχει επίσης το τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της συλλογής προσοδοφόρων βάσεων δεδομένων. Πληροφορίες σχετικά με την τοποθεσία, τα ενδιαφέροντα του χρήστη κ.λπ. είναι ιδιαίτερα πολύτιμα για τους διαφημιζομένους, καθώς μπορούν να στοχεύουν στον σωστό κοινό στόχο. Η εταιρεία έχει επίσης ένα ρεκόρ οικονομικών επιδόσεων που την καθιστά ανθεκτική στην αγορά.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Τα έσοδα του Facebook προέρχονται μόνο μέσω της διαφήμισης και αυτό αποτελεί ένα από τα αδύνατα σημεία του. Οι μεγάλες διαφημιστικές εταιρείες ή οι ανεξάρτητες μικρές επιχειρήσεις που θα διαφημιστούν μέσω του Facebook θα διαθέσουν έναν σχετικά μικρό προϋπολογισμό, ενώ επίσης οι δεσμεύσεις/συμβόλαιά τους με την εταιρεία είναι μικρής διάρκειας και σε παροδική/τυχαία βάση.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Το ψηφιακό μάρκετινγκ είναι εδώ για να μείνει και το Facebook είναι σε καλή θέση, για να αποκομίσει το μέγιστο κέρδος από αυτό. Πιστεύεται πως η αγορά της ψηφιακής διαφήμισης θα παρουσιάσει ακόμη μεγαλύτερη αύξηση σε σχέση με το 2020 που τα έξοδα για ψηφιακή διαφήμιση έφτασαν τα 356 δισ. δολάρια. Το κοινό-στόχος των στρατηγικών μάρκετινγκ για τους διαφημιστές είναι ένα από τα ισχυρά σημεία για το Facebook. Δεν έχει μόνο κατανοήσει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα ενδιαφέροντα, τις δραστηριότητες και τις συνδέσεις του χρήστη, αλλά βοηθά επίσης να αυξηθεί η κυκλοφορία με βάση τις προσφορές, τα νέα και

τις εκδηλώσεις. Αυτό προσελκύει τους μεγάλους διαφημιστές και το Facebook συνεχίζει να αποτελεί για αυτούς την πιο βολική επιλογή διαφήμισης. Η διαφήμιση μέσω κινητού τηλεφώνου είναι επίσης μια άλλη ευκαιρία για το Facebook. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Statista (2021), χρήστες κινητής τηλεφωνίας θα φτάσουν τους 7,2 δισ., ενώ ως το 2025 θα φθάσουν τους 7,5 δισ. χρήστες. Το Facebook μπορεί να κερδίσει περισσότερο μέσω της κινητής διαφήμισης, εκμεταλλευόμενο την αύξηση της βάσης των χρηστών των κινητών εφαρμογών.

ΑΠΕΙΛΕΣ

Πρόσφατα ένας μεγάλος αριθμός αντίστοιχων με το Facebook μέσω κοινωνικής δικτύωσης έχουν αναπτυχθεί και έχουν αναπτύξει έντονο ανταγωνισμό με το Facebook. Αυτά τα δίκτυα μπορεί να είναι μια τεράστια απειλή για το Facebook. Η εταιρεία, επίσης, αντιμετωπίζει απειλές από το νομικό περιβάλλον κάποιων χωρών για την ανάπτυξη προϊόντων που δεν προστατεύουν τα στοιχεία της ιδιωτικής ζωής και των επαφών του χρήστη κ.λπ.

Μελέτη Περίπτωσης 3 Spotify

Το Spotify είναι μια εμπορική υπηρεσία ροής μουσικής που παρέχει μουσικό περιεχόμενο από μια σειρά σημαντικών και ανεξάρτητων δίσκων. Στη λίστα με τις πιο καινοτόμες εταιρείες του κόσμου για το 2017, βρίσκεται στη 10η θέση. Το Spotify κυκλοφόρησε στη Σουηδία το 2008 και έκτοτε άλλαξε εντελώς τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ακούν μουσική. Επιτρέποντας στους χρήστες να αναπαράγουν μουσική απευθείας από το cloud, αντί να την κατεβάσουν πρώτα, το Spotify έγινε εξαιρετικά δημοφιλές και, ως startup, έδωσε τη δυνατότητα στους παίκτες εδραιωμένης μουσικής βιομηχανίας, όπως το iTunes της Apple, να πλουτίσουν. Η αποστολή τους είναι «να ξεκλειδώσει τις δυνατότητες της ανθρώπινης δημιουργικότητας δίνοντας σε ένα εκατομμύριο δημιουργικούς καλλιτέχνες την ευκαιρία να ζήσουν από την τέχνη τους και σε δισεκατομμύρια θαυμαστές την ευκαιρία να την απολαύσουν και να εμπνευστούν από αυτήν» (Spotify, 2017). Χρησιμοποιούν το επιχειρηματικό μοντέλο της ενοικίασης: ό,τι θέλει ο πελάτης, όποτε το θέλει ο πελάτης και όπως το θέλει ο πελάτης. Το Spotify και οι σχετικές υπηρεσίες ροής μουσικής αντιπροσωπεύουν ένα παράθυρο στο μέλλον της μουσικής βιομηχανίας.

Παρέχει στους καταναλωτές εύκολη πρόσβαση σε περισσότερα από 100 εκατομμύρια μουσικά κομμάτια μέσω του smartphone, του tablet ή του υπολογιστή τους, αλλά οι κοινωνικές δυνατότητες του Spotify επέτρεψαν στην πλατφόρμα να είναι επίσης ένας χώρος που βοηθά τόσο τους καλλιτέχνες όσο και τις δισκογραφικές να προσεγγίσουν ένα μεγαλύτερο κοινό. Το Spotify κατέχει ένα συστημικό πλεονέκτημα έναντι του iTunes σε έναν συγκεκριμένο τομέα: τη σχετική τιμολόγηση. Ενώ το iTunes και το Spotify παραδίδουν μουσική στο διαδίκτυο, η θέση του Spotify ως ραδιοφωνικής υπηρεσίας του επιτρέπει να ορίζει μια τιμή που είναι πολύ χαμηλότερη από το επίπεδο του iTunes. Το Spotify προσφέρει επίσης στους χρήστες τη δυνατότητα να δημιουργήσουν τις δικές τους λίστες αναπαραγωγής. Μεγάλο μέρος της επιτυχίας του Spotify οφείλεται στην ολοένα και πιο εξελιγμένη συλλογή δεδομένων, η οποία του επιτρέπει να συνεχίσει να κυκλοφορεί νέα προϊόντα που αιχμαλωτίζουν τους χρήστες του σε μια συγκεκριμένη διάθεση ή μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή αντί να προσφέρουν τα ίδια παλιά είδη.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η SWOT analysis: δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Ισχυρή επωνυμία με βάση τη δημοτικότητα των υπηρεσιών. • Εύκολη πρόσβαση στις υπηρεσίες ροής πολυμέσων βάσει τεχνολογικών πλεονεκτημάτων. • Οικονομίες κλίμακας από τη ζήτηση για ροή μουσικής και συναφείς υπηρεσίες. 	<ul style="list-style-type: none"> • Συμφωνίες πληρωμής με κατόχους δικαιωμάτων. • Εξάρτηση από τη σύνδεση στο Διαδίκτυο και τα ζητήματά του σε διάφορες αγορές σε όλο τον κόσμο. • Εξάρτηση από άλλες εταιρείες τεχνολογίας, ακόμη και ανταγωνιστών. • Εύκολη μίμηση του επιχειρηματικού μοντέλου, που περιλαμβάνει υπολογιστικά συστήματα και διαδικτυακή παροχή υπηρεσιών.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> Πιθανή ανάπτυξη και επέκταση σε νέες αγορές ροής μουσικής. Διαφοροποίηση διαδικτυακών υπηρεσιών για τη συμπερίληψη νέων ή διαφορετικών προϊόντων για την ίδια ή νέα αγορά-στόχο και τμήματα αγοράς. Ανάπτυξη μέσω νέων συνεργασιών με κατασκευαστές κινητών συσκευών και άλλες εταιρείες. 	<ul style="list-style-type: none"> Ανταγωνισμός με μεγάλες εταιρείες τεχνολογίας. Νομικές διαφορές και προκλήσεις. Κριτικές από καλλιτέχνες και άλλους ενδιαφερόμενους.

Θέματα προς συζήτηση

Συζητήστε ποιοι είναι οι πόροι και οι ικανότητες του Spotify και κάντε την αξιολόγησή τους με βάση τη VRIO ανάλυση. Συμφωνείτε με την ανάλυση που παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα; Πού διαφωνείτε;

Περιγράψτε τις δυναμικές ικανότητες της επιχείρησης.

SPOTIFY VRIO και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα	Έχει αξία; Valuable	Είναι σπάνια; Rare	Είναι δύσκολο να τη μιμηθούν; Inimitable	Είναι εκμεταλλεύσιμη από την επιχείρηση; Organized
Ανταγωνιστική Ισότητα				
Ευρεία προσέγγιση αγοράς (όλοι οι χρήστες iOS, android κ.λπ.)	√			
Ευρεία πρόσβαση (μέσω εφαρμογών και ιστοτόπων)	√			
Ευρεία προσέγγιση σε όλους τους πιθανούς διαδικτυακούς διαφημιζόμενους	√			
Δοκιμασμένα πλεονεκτήματα τεχνολογίας για την υποστήριξη λειτουργιών συνεχούς ροής μουσικής	√			
Ικανό προσωπικό IT και δημιουργική εργασία	√			
Μη διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα				
Εδραιωμένες συνεργασίες με πλήθος κατόχων δικαιωμάτων	√	√		
Ισχυρή επιχειρησιακή κουλτούρα σε μεγάλες αγορές	√	√		
Διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα				
Υψηλή δημοτικότητα επωνυμίας	√	√	√	√
Μεγάλο μερίδιο αγοράς που οδηγεί σε δημιουργία δικτύου	√	√	√	√
Συνεργασίες (Samsung smartphones και άλλα)	√	√	√	√

Λέξεις-κλειδιά

Πόρος: Είναι μια εισροή ή ένα περιουσιακό στοιχείο που ανήκει ή ελέγχεται από μια επιχείρηση. Οι πόροι μπορούν να διακριθούν σε δύο κύριες κατηγορίες, τους υλικούς ή απτούς πόρους και τους άυλους πόρους.

Ικανότητα: Είναι ο σωστός συνδυασμός και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και η ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες και τις στρατηγικές ικανότητες.

Οριακές ικανότητες: Είναι αυτές που κάνουν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό ικανό να μπορεί να ανταγωνιστεί επί ίσοις όροις με τους ανταγωνιστές του. Χωρίς αυτές τις ικανότητες δεν θα μπορούσε η επιχείρηση/οργανισμός να επιβιώσει μακροπρόθεσμα. Ωστόσο, οι οριακές ικανότητες δεν είναι από μόνες τους αρκετές, για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Θεμελιώδεις ικανότητες: Είναι αυτές που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση, που μπορούν να δημιουργήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν/αντιγράψουν οι ανταγωνιστές.

Δυναμικές ικανότητες: Οι δυνατότητες του οργανισμού να ενσωματώσει, να οικοδομήσει και να αναδιατάξει εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους/ικανότητες και να διαμορφώσει ταχέως μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα

VRIO ανάλυση: Η ανάλυση αυτή είναι ένα μεθοδολογικό πλαίσιο, που χρησιμοποιεί τέσσερα βασικά κριτήρια αξιολόγησης. Αν ο πόρος ή η ικανότητα έχουν αξία για τον πελάτη, αν ο πόρος ή η ικανότητα είναι σπάνια, αν ο πόρος ή ικανότητα είναι δύσκολο να γίνει αντικείμενο μίμησης από τον ανταγωνιστή και, τέλος, αν η επιχείρηση έχει την κατάλληλη οργάνωση, για να εκμεταλλευτεί τις ικανότητές της. Τα κριτήρια του πολύτιμου και της σπανιότητας καθορίζουν κατά πόσο ένας πόρος ή μια ικανότητα μπορεί να στηρίξουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα κριτήρια της μη δυνατότητας μίμησης και της ύπαρξης κατάλληλης οργάνωσης για την εκμετάλλευση των ικανοτήτων, καθορίζουν το κατά πόσο το αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να είναι βιώσιμο.

Αλυσίδα Αξίας: Η αλυσίδα αξίας, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ώστε να εξετάσει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης. Οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορεί να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις κύριες και τις υποστηρικτικές. Πρόκειται, δηλαδή, για μια μέθοδο εκτίμησης των δυνάμεων και αδυναμιών που πιθανόν να υπάρχουν σε συνδεδεμένες μεταξύ τους λειτουργίες, καθεμία από τις οποίες δημιουργεί αξία για τον πελάτη.

Συγκριτική Προτυποποίηση: Αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για τη βελτίωση των εσωτερικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, το οποίο στηρίζεται στη διερεύνηση του πώς επιτελούν αυτές τις δραστηριότητες οι άλλες επιχειρήσεις και ποιες είναι οι «βέλτιστες πρακτικές» τους.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

A. Ελληνόγλωσση

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

B. Ξενόγλωσση

Alstete, W. J. (1995). *Benchmarking in higher education: adapting best practices to improve quality (J-B ASHE Higher Education Report Series [AEHE])*. The George Washington University, 141.

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.

Appleby, A. (1999). Benchmarking theory: a framework for the business world as a context for its application in higher education. In Smith, H., Armstrong, M. & Brown, S. (Eds.), *Benchmarking and Threshold Standards*. Kogan Page, London.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.

Barton, L. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.

Blees, J., Kemp, R., Maas, J., Mosselman, M., & May, Z. (2003). *Barriers to entry. Differences in barriers to entry for SMEs and large enterprises*. Research Report H200301.

Boxwell, R. J. (1994). *Benchmarking for competitive advantages*. McGraw Hill, Maidenhead.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for Industry Best Practices That Lead to superior Performance*. ASQC Quality Press, Milwaukee, WI.

Clegg, S., Cunha, M. P. E., & Berti, M. (2020). Research movements and theorizing dynamics in management and organization studies. *Academy of Management Review*, 47(3).

Day, G. S., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47(4), 79-89.

Eriksson, T. (2013). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65-82.

Griffith, D., Noble, S., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62.

Hambrick, D. C., MacMillan, I. C., & Day, D. L. (1982). Strategic attributes and performance in the BCG matrix—A PIMS-based analysis of industrial product businesses. *Academy of Management Journal*, 25(3), 510-531.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *McKinsey Quarterly*, 1, 36-61.

Haspslagh, P. (1982). Portfolio planning: uses and limits. *Harvard Business Review*, 60 (Jan-Feb), 58-73.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource - based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.

Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.

- Hootsuite, (2023). 42 Facebook Statistics Marketers Need to Know in 2023. <https://blog.hootsuite.com/facebook-statistics/>
- Hung Yu-Yuan, R., Chung, T., & Ya-Hui Lien, B. (2007). Organizational process alignment and dynamic capabilities in high-tech industry. *Total Quality Management*, 18(9), 1023-1034.
- Jackson, N. J. (1998). Understanding standards-based quality assurance Part II: nuts and bolts of the Dearing policy framework. *Quality Assurance in Education*, 6, 220-31.
- Jackson, N. J., & Lund, H. (2000). Introduction to benchmarking. In Jackson, N. & Lund, H. (Eds.), *Benchmarking for Higher Education*, Open University Press, Buckingham.
- Lin, Y., & Wu, L. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.
- Macpherson, A., Jones, O., & Zhang, M. (2004). Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. *R and D Management*, 34(2), 161-177.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical Research on the Resource Based View of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146.
- Oustapassidis, K., Vlachvei, A., & Notta O. (2000). Efficiency and Market Power in Greek Food Industries. *American Journal of Agricultural Economics*, 82 (August), 623-629.
- Perreault, W., Cannon, J., & McCarthy, E. (2012). *Basic Marketing. A Marketing Strategy Planning Approach*. Irwin: McGraw-Hill.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior performance*. New York, The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). New global strategies for competitive advantage. *Planning Review*, 18(3).
- Price, I. (1994). *A Plain Person's Guide to Benchmarking*. Special Report of the Unit for Facilities Management Research. Sheffield Hallam University, Sheffield.
- Prieto, I., Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2009). Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter? *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 313-326.
- Protogerou, A., & Caloghirou, Y. (2015). Dynamic capabilities in young knowledge-intensive firms: an empirical approach. In F. Malerba, Y. Caloghirou, M. McKelvey, S. Radošević (Eds.), *Dynamics of Knowledge Intensive Entrepreneurship* (pp. 263-288). Routledge.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2011). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647.
- Readman, J., & Grantham, A. (2006). Shopping for Buyers of Product Development Expertise. *European Management Journal*, 24(4), 256-269.
- Slater, S., Olson, E. & Hult, G. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221- 1231.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259-276.
- Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*. AMACOM, New York, NY.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Yiu, D. W., & Lau, C. M. (2008). Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 37-57.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

Κεφάλαιο 5

5. Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

«Αν δεν έχετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μην ανταγωνίζεστε».

Jack Welch

Σύνοψη

Οι στρατηγικές που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της, συνδέονται άρρηκτα με την προσφορά μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη. Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να δώσει μεγαλύτερη αξία στον πελάτη παρέχοντάς του ένα ποιοτικό προϊόν σε χαμηλότερη τιμή ή έναν συνδυασμό χαρακτηριστικών και υπηρεσιών σε χαμηλή τιμή, δηλαδή να στοχεύσει στην ηγεσία κόστους. Κάποια άλλη επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει στη στρατηγική της διαφοροποίησης, δηλαδή στην παροχή αξίας στον πελάτη που συνδέεται με μοναδικά γνωρίσματα προϊόντος, τα οποία ένα ευρύ φάσμα πελατών βρίσκει ελκυστικά και είναι διατεθειμένοι να τα πληρώσουν. Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη στρατηγική της εστίασης, δηλαδή να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από ό,τι οι ανταγωνιστές της. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται αναλυτικά οι τρεις αυτές στρατηγικές, καθώς και η κριτική που υπάρχει στη διεθνή βιβλιογραφία, ενώ συνδυάζονται και με τη μέθοδο του στρατηγικού ρολογιού, όπου εντοπίζονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά των στρατηγικών δημιουργίας αξίας. Αναλύονται οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και παρουσιάζονται αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας στην Ελλάδα καθώς και μελέτες περιπτώσεων.

Προαπαιτούμενη γνώση

Βασικές γνώσεις βιομηχανικής οργάνωσης (θεωρία οικονομικών κλίμακας, θεωρία εμποδίων εισόδου), βασικές γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, Κεφάλαιο 4 (θεωρία πόρων και ικανοτήτων, αλυσίδα αξίας).

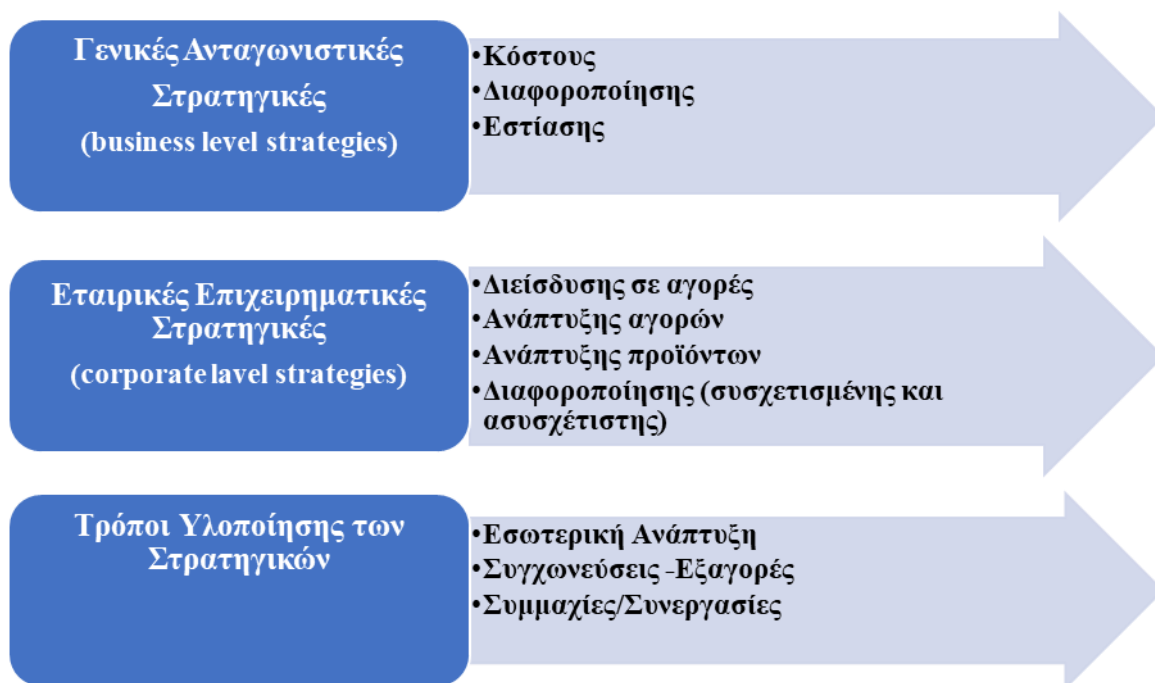
Στη βιβλιογραφία της στρατηγικής, η δομή της απόδοσης του οργανισμού συνδέεται συνήθως με την επίτευξη στρατηγικών (όπως αύξηση πωλήσεων, μερίδιο αγοράς, ποσοστό πωλήσεων από νέα προϊόντα, ικανοποίηση πελατών, ποιότητα) και οικονομικών στόχων (όπως σχετικά με τις πωλήσεις, κερδοφορία) (Powell & Dent-Micallef, 1997). Ο ρόλος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να κατευθύνει την επιχείρηση στην επίτευξη της μεγαλύτερης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μέσω της ανάπτυξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Οι στρατηγικές που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της, συνδέονται άρρηκτα με την προσφορά μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη.

5.1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας που δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από καμία άλλη υπάρχουσα ή δυνητικά ανταγωνιστική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην ίδια αγορά. Μια επιχείρηση έχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας που δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από κανέναν τρέχοντα ή δυνητικό ανταγωνιστή στην ίδια αγορά και όταν αυτές οι άλλες επιχειρήσεις της αγοράς δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής (Barney, 1991). Στόχος της επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η υψηλότερη αποδοτικότητα μέσω της κερδοφορίας ή του ρυθμού αύξησης του μεγέθους

της επιχείρησης. Σύμφωνα με το στρατηγικό μάνατζμεντ, η μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω της επιλογής αποτελεσματικών στρατηγικών.

Κατά την ανάπτυξη μιας επιχείρησης από μικρή (ή μεγάλη) σε έναν κλάδο, η επιχείρηση εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας με τη μεγέθυνσή της, τις οικονομίες σκοπού με τη διεύρυνση των προϊόντων και αγορών της και αναπτύσσεται γεωγραφικά σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ακολουθεί η περαιτέρω ανάπτυξη με δραστηριοποίηση εκτός των ορίων του κλάδου, σε συσχετισμένη και σε μη συσχετισμένη διαφοροποίηση, προκειμένου να παράγει πολλά και διαφορετικά προϊόντα σε πολλές και διαφορετικές αγορές και να καλύπτει πολλές και διαφορετικές καταναλωτικές ανάγκες και προτιμήσεις (Θερίου, 2014). Η ανάπτυξη των στρατηγικών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις παρουσιάζεται στο Σχήμα 5.1. Οι γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές αποτελούν τις στρατηγικές που αναπτύσσει και εφαρμόζει η επιχείρηση, προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο πλαίσιο των πεδίων δράσης που δραστηριοποιείται. Πρόκειται για τις γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τις οποίες θα ασχοληθούμε στο παρόν κεφάλαιο. Οι εταιρικές επιχειρηματικές στρατηγικές αφορούν την πορεία της μητρικής επιχείρησης με σκοπό την ανάπτυξη προϊόντων σε νέες ή υπάρχουσες αγορές. Τέλος, η επιλογή του τρόπου υλοποίησης της στρατηγικής (εσωτερική ή εξωτερική μεγέθυνση) ολοκληρώνει τη διαδικασία ανάπτυξης και επιλογής στρατηγικών. Με τις εταιρικές επιχειρηματικές στρατηγικές και τους τρόπους υλοποίησής τους θα ασχοληθούμε στα επόμενα κεφάλαια.



Σχήμα 5.1 Διαδικασία ανάπτυξης και επιλογής στρατηγικών.

Πολλοί είναι οι δρόμοι που οδηγούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το Σχήμα 5.2 που ακολουθεί παρουσιάζει τρεις από τους πλέον βασικούς δρόμους, τη διαφοροποίηση, την ηγεσία κόστους και την εστίαση ή niche. Οι δρόμοι αυτοί αντιστοιχούν σε «γενικές» στρατηγικές, όπως τις αποκαλεί ο Porter (2000).

Βασικά, οι στρατηγικές αυτές αναφέρονται σε δύο ικανότητες της επιχείρησης: α) την ικανότητα να προσφέρει προϊόντικά οφέλη που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν και β) την ικανότητα να προσφέρει προϊόντικά οφέλη ισοδύναμα με των ανταγωνιστών της, σε τιμές όμως που οι ανταγωνιστές αδυνατούν να ακολουθήσουν. Πιο συγκεκριμένα, η καθεμία από αυτές τις στρατηγικές οδηγεί σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία και στηρίζει μέσω ορισμένων παραγόντων, με αποτέλεσμα να τα κάνει διατηρήσιμα. Αυτές οι δύο στρατηγικές, αν συνδυαστούν με το εύρος δραστηριοτήτων της επιχείρησης (στενό ή ευρύ), οδηγούν σε τέσσερις γενικές στρατηγικές: Ηγεσία Κόστους, Ηγεσία Διαφοροποίησης, Εστιασμένη Διαφοροποίηση και Εστιασμένο Κόστος. Για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής η επιχείρηση αρχικά αναγνωρίζει σε ποιους καταναλωτές θέλει να απευθυνθεί, επιλέγοντας το σύνολο της αγοράς (ευρύ) ή κάποιο τμήμα αυτής (στενό). Στη συνέχεια,

αποφασίζει ποιες ανάγκες των καταναλωτών θα ικανοποιήσει, δηλαδή τις ήδη υπάρχουσες ή νέες ανάγκες διαφοροποιώντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Και τρίτον, αποφασίζει τον τρόπο που θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών, δηλαδή μέσω της επίτευξης αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης ή μέσω της επίτευξης ανώτερης ποιότητας, καινοτομίας και ανταπόκρισης των αναγκών των καταναλωτών. Παρακάτω αναλύεται τι περιλαμβάνει η κάθε στρατηγική.



Σχήμα 5.2 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές Ηγεσίας Κόστους, Διαφοροποίησης και Εστίασης Κόστους και Διαφοροποίησης.

5.2 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Στόχος της στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων μέσω της χαμηλής τιμής διάθεσης. Σκοπός της επιχείρησης είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές, και άρα μεγάλα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Ο ηγέτης του χαμηλού κόστους σε οποιαδήποτε αγορά αποκομίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού είναι σε θέση να παράγει με το χαμηλότερο κόστος. Το πλεονέκτημα χαμηλού κόστους αποτελεί τον στόχο. Τα προϊόντα τείνουν να είναι στην απλή τους μορφή, χωρίς κάποιο παραπάνω χαρακτηριστικό. Ωστόσο, το χαμηλότερο κόστος δεν οδηγεί πάντα στη χαμηλή τιμή. Οι παραγωγοί θα μπορούσαν να τιμολογήσουν σε ανταγωνιστική ισοτιμία, εκμεταλλευόμενοι τα οφέλη ενός μεγαλύτερου περιθωρίου σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Για ένα μεγάλο μέρος του 20ού αιώνα, οι στρατηγικές των μεγάλων εταιρειών οδηγήθηκαν στην αναζήτηση οικονομιών μεγέθους και σε ανάπτυξη μέσω της επένδυσης στη μαζική παραγωγή και τη μαζική διανομή. Από τα μέσα της δεκαετίας του '80, η ηγεσία κόστους έχει παραμείνει μια προτεραιότητα, αλλά η εστίαση έχει μετατοπιστεί προς την περικοπή δαπανών μέσω του outsourcing και της αναζήτησης για δυναμικές παρά για στατικές πηγές ηγεσίας του κόστους (Grant, 2021).

Για μερικές βιομηχανίες, το πλεονέκτημα του κόστους είναι η κυρίαρχη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: για καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες υπάρχουν λίγες ευκαιρίες για ανταγωνισμό σε άλλες διαστάσεις εκτός από το κόστος. Επιτυχημένες επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική ηγεσίας κόστους έχουν συνήθως δυνατότητες εκμετάλλευσης οικονομιών μεγέθους, εκμετάλλευσης μακρόχρονης εμπειρίας και know-how, ελέγχου κόστους και υψηλής παραγωγικότητας. Αλλά ακόμη και όπου ο ανταγωνισμός εστιάζει στη διαφοροποίηση προϊόντος, η ενίσχυση του ανταγωνισμού έχει οδηγήσει στην απόδοση κόστους που καθίσταται προϋπόθεση για την κερδοφορία.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους της Dell

Μία από τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Dell μπορεί να αποδοθεί στην περίφημη άμεση πώληση και την παραγωγή μετά από παραγγελία. Αυτή η στρατηγική Just-In-Time (JIT) της επιτρέπει να λειτουργεί με το χαμηλότερο επίπεδο αποθεμάτων στη βιομηχανία. Η μείωση των αποθεμάτων της Dell αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα κόστους. Οι απευθείας πωλήσεις έχουν επίσης δώσει τη δυνατότητα στην Dell να παρακάμψει τους μεσάζοντες, όπως είναι οι χονδρέμποροι και οι λιανοπωλητές, μειώνοντας το κόστος ακόμη περισσότερο. Επιπλέον, η Dell προσφέρει προσαρμόσιμες επιλογές που αποδεικνύουν ότι είναι πελατοκεντρική και ελκυστική.

Το δυναμικό της Dell σε παγκόσμιο επίπεδο αποτελείται από 200 προμηθευτές με άμεση πρόσβαση σε αυτοματοποιημένες πληροφορίες, όπως οι τάσεις της ζήτησης και των προσδοκιών του όγκου για διαφορετικά συστατικά σε πραγματικό χρόνο. Αυτή η στενή σχέση με τους προμηθευτές και το άμεσο πρότυπο πωλήσεων επέτρεψε στην Dell να ισορροπήσει τη ζήτηση και την προσφορά εξαιρετικά καλά. Η Dell διεξάγει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες σε όλο τον κόσμο, σε πολλές διαφορετικές αγορές του εξωτερικού. Ένα από τα κίνητρα της Dell για διεθνοποίηση ήταν να εξασφαλίσει τον εφοδιασμό και να αποκτήσει πρόσβαση σε παράγοντες χαμηλού κόστους. Η Dell έχει εργοστάσια παραγωγής σε όλο τον κόσμο, αναζητώντας χαμηλό κόστος εργασίας και ιδιαίτερα παραγωγικό εργατικό δυναμικό.

5.1.1 Πηγές ηγεσίας κόστους

Σύμφωνα με τον Grant (2021), δύο είναι οι κύριες πηγές ηγεσίας κόστους: οι οδηγοί κόστους και η αλυσίδα αξίας (που αναλύεται στο Κεφάλαιο 4). Οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το ανά μονάδα κόστος σε κάθε επιχείρηση και, βέβαια, εξαρτώνται και από την επιχείρηση και από τη βιομηχανία στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση. Αναλύοντας τους οδηγούς κόστους, μια επιχείρηση είναι σε θέση να διαγνώσει την κοστολογική θέση, να καθορίσει αυτό που τη διακρίνει από τους ανταγωνιστές της και να ανακαλύψει τρόπους βελτίωσης και ανάπτυξης του πλεονεκτήματος κόστους που κατέχει. Οι σημαντικότεροι οδηγοί κόστους είναι οι εξής:

Οικονομίες μεγέθους: Όπως διευκρινίστηκε και προηγουμένως, αύξηση του μεγέθους και του όγκου παραγωγής, οδηγεί σε μείωση του ανά μονάδα κόστους. Παράλληλα, αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές και άρα μπορούν να επιτευχθούν καλύτερες τιμές. Στο πλαίσιο της επίτευξης οικονομιών μεγέθους για τη μείωση του κόστους έχουν πραγματοποιηθεί μεγάλες συγχωνεύσεις και εξαγορές σε διάφορες βιομηχανίες, π.χ. στην αυτοκινητοβιομηχανία, όπου η VW κατέχει τις Skoda, Lamborghini, Porsche, Audi, Seat, Bugatti και Bentley.

Εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας: Οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πως για την επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού κόστους πρέπει η επιχείρηση να δουλεύει σε πλήρη δυναμικότητα.

Η τεχνολογία και ο σχεδιασμός στην παραγωγή: Νέες μέθοδοι παραγωγής, ευέλικτα βιομηχανικά συστήματα και συστήματα αυτοματισμού μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση του κόστους παραγωγής

Το κόστος των πρώτων υλών και της εργασίας: Οι επιχειρήσεις πολλές φορές επιλέγουν να παράγουν τα προϊόντα τους σε χώρες που τόσο οι πρώτες ύλες είναι φθηνότερες όσο και το κόστος της εργασίας. Δεν είναι τυχαίο που οι περισσότερες πολυεθνικές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν εργοστάσια σε χώρες χαμηλού κόστους και φθηνής εργασίας, για να επιτύχουν την ηγεσία κόστους.

Οι οικονομίες γνώσης: Επιτυγχάνονται, όταν λόγω μεγάλης εμπειρίας μειώνεται ο αναγκαίος χρόνος για μια εργασία, μειώνονται οι φθορές και τα ελαττωματικά προϊόντα.

Η αποδοτικότητα της διοίκησης: Δηλαδή κατά πόσο η διοίκηση μπορεί να λειτουργεί την επιχείρηση στη μέγιστη αποδοτικότητά της.

Ο Porter (1990) προσθέτει στους οδηγούς κόστους και τις εσωτερικές σχέσεις και τις αλληλεξαρτήσεις στην αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης (οι οποίες αναλύονται παρακάτω), τις πολιτικές της εταιρείας, τη γεωγραφική θέση της εταιρείας (αφού επηρεάζει τα μεταφορικά κόστη, τους συντελεστές φορολογίας, το κόστος των πρώτων υλών και της ενέργειας κ.ά.), το θεσμικό πλαίσιο καθώς και τον χρόνο (timing) (συνήθως μια επιχείρηση αποκτά το πλεονέκτημα κόστους όταν κινηθεί πρώτη).

Μερικά από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα κλάδων όπου ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί αισθητά λόγω της άρσης των ελέγχων είναι οι αεροπορικές εταιρείες, οι τηλεπικοινωνίες, οι τραπεζικές εργασίες και η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας (Grant, 2021). Ωστόσο, όλοι οι ερευνητές συμφωνούν πως οι επιχειρήσεις που αξιοποιούν στρατηγική χαμηλού κόστους προμηθεύουν τους πελάτες τους με ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές (Aaker, 1992· Porter, 1980· Treacy & Wiersema, 1995). Η στρατηγική που βασίζεται στο κόστος καταδεικνύει όχι μόνο την εταιρική εστίαση αλλά επίσης και τον τύπο του πελάτη στον οποίο εστιάζει η επιχείρηση.

5.1.2 Πλεονεκτήματα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους

Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι τα εξής: α) οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική ηγεσίας κόστους μπορούν να αντεπεξέλθουν αποτελεσματικότερα στη μεταβολή της καταναλωτικής συμπεριφοράς (όπως σε περιόδους οικονομικής κρίσης, που παρουσιάζεται μείωση των μισθών και των εισοδημάτων των καταναλωτών), και να προσφέρουν χαμηλού κόστους προϊόντα και να ανταγωνιστούν τα υποκατάστατα προϊόντα, β) σε περιπτώσεις αύξησης του κόστους των εισροών, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική ηγεσίας κόστους θα επηρεαστούν λιγότερο από την αύξηση αυτή, γ) η δημιουργία εμποδίου εισόδου νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων λόγω πολύ χαμηλού κόστους παραγωγής, δ) η ικανοποίηση των καταναλωτών για τη χαμηλή τιμή του προϊόντος και άρα η έλλειψη πίεσης για περαιτέρω μείωση των τιμών.

5.1.3 Κίνδυνοι της στρατηγικής ηγεσίας κόστους

Οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι οι εξής: α) οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να ελαχιστοποιήσουν το κόστος, ίσως λειτουργούν εστιασμένοι σε αυτό και δεν είναι ικανοί να παρακολουθήσουν τις αλλαγές στις ανάγκες των καταναλωτών και να παράγουν προϊόντα που θα ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες, β) η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας μπορεί να μειώσει ή να μηδενίσει το πλεονέκτημα κόστους, γ) η εστίαση στη μείωση του κόστους μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη των καταναλωτών για την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων.

5.3 Στρατηγική Διαφοροποίησης

5.3.1 Διαφοροποίηση

Η διαφοροποίηση προϊόντος είναι η ικανότητα των παραγωγών να δημιουργούν διακρίσεις ανάμεσα στα προϊόντα, τα οποία είναι στενά υποκατάστατα, έτσι ώστε οι καταναλωτές να μην τα θεωρούν πλέον ως πανομοιότυπα ή σχεδόν πανομοιότυπα. Οι διακρίσεις αυτές μπορεί να είναι με τη φυσική έννοια, αλλά μπορεί να είναι και με την ψυχολογική έννοια.

Το διαφοροποιημένο προϊόν προσπαθεί να καλύψει ιδιαίτερες ανάγκες των καταναλωτών που έχουν ανακαλυφθεί από την έρευνα αγοράς που έχει προηγηθεί, και να το διαχωρίσει από τα ανταγωνιστικά του ως προς την ποιότητα, το εύρος προϊόντων, τη λειτουργικότητα, το δίκτυο διανομής, την εξυπηρέτηση κ.λπ. Στην οικονομική βιβλιογραφία, η διαφοροποίηση των προϊόντων διακρίνεται στην κάθετη και στην οριζόντια διαφοροποίηση των προϊόντων. Η κάθετη διαφοροποίηση των προϊόντων σημαίνει ότι ένα προϊόν ή μία υπηρεσία διαφέρει στη συνολική ποιότητα από ένα άλλο προϊόν ή υπηρεσία. Στα τρόφιμα η περιεκτικότητα σε θρεπτικά συστατικά μεταξύ των παρόμοιων τροφών είναι κριτήριο διαφοροποίησης των προϊόντων. Έτσι, μάρκα τυριού με περισσότερο ασβέστιο και λιγότερο αλάτι σε σχέση με τις άλλες μάρκες μπορεί να θεωρηθεί ποιοτικά καλύτερη μάρκα από τους καταναλωτές. Η οριζόντια διαφοροποίηση των προϊόντων σημαίνει ότι κάποια προϊόντα ή υπηρεσίες είναι μεν της ίδιας ή παρόμοιας συνολικής ποιότητας, αλλά προσφέρουν διαφορετικούς συνδυασμούς χαρακτηριστικών. Έτσι, υπάρχουν παρόμοιες μάρκες ή μοντέλα αυτοκινήτων, αλλά και καθένα από αυτά έχει και διαφορετικό συνδυασμό χαρακτηριστικών γνωρισμάτων.

Μία άλλη χρήσιμη διάκριση των χαρακτηριστικών των διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών είναι μεταξύ φυσικών και στρατηγικών χαρακτηριστικών διαφοροποίησης. Η φυσική διαφοροποίηση των προϊόντων αναφέρεται σε χαρακτηριστικά που προκύπτουν από τις φυσικές ιδιότητες (όπως γεωγραφικός τόπος παραγωγής). Η στρατηγική διαφοροποίηση των προϊόντων αναφέρεται σε χαρακτηριστικά που προκύπτουν από τη συνειδητή επιλογή των παραγωγών (όπως έντονη διαφημιστική δαπάνη για την προώθηση νέας μάρκας προϊόντος).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη φυσική διαφοροποίηση των προϊόντων είναι:

Γεωγραφική θέση: Η περιοχή παραγωγής ή πώλησης ενός προϊόντος διαφοροποιεί το προϊόν στη συνείδηση του καταναλωτή.

Νέα τεχνολογία: Η έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και η χρήση της νέας τεχνολογίας για τη διαφοροποίηση των προϊόντων μέσω της προσθήκης νέων χαρακτηριστικών αποτελεί συνήθη διαδικασία διαφοροποίησης των προϊόντων. Παράδειγμα αποτελούν τα κινητά τηλέφωνα που μέσω της τεχνολογίας έχουν διαφοροποιηθεί από τα τηλέφωνα και έχουν μετατραπεί σε κινητούς υπολογιστές.

Μάρκες και εμπορικά σήματα: Οι μάρκες (brand name) και τα εμπορικά σήματα χρησιμοποιούνται για τη διαφοροποίηση παρόμοιων προϊόντων (Moore & Reid, 2008). Η μάρκα των αυτοκινήτων Mercedes και το εμπορικό σήμα της, το αστέρι της Mercedes, είναι ένα από τα πιο αναγνωρίσιμα σήματα σε όλο τον κόσμο και η εταιρεία έχει την αποκλειστική ιδιοκτησία του δικαιώματος χρήσης του σήματος αυτού.

Εθνικές διαφορές: Η χώρα προέλευσης μπορεί να είναι καθοριστικός παράγοντας διαφοροποίησης των προϊόντων. Υπάρχουν προϊόντα που η χώρα προέλευσης προσδίδει το στοιχείο της ανώτερης ποιότητας στα προϊόντα, όπως βελγικές σοκολάτες, ρωσική βότκα, σκοτσέζικο ουίσκι, γερμανικά αυτοκίνητα κ.λπ.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική διαφοροποίηση των προϊόντων είναι:

Πρόσθετες υπηρεσίες: Οι παραγωγοί και οι προμηθευτές των προϊόντων, πολλές φορές, προσφέρουν πρόσθετες υπηρεσίες, όπως ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση μετά την αγορά του προϊόντος, καλύτερους όρους πίστωσης κ.λπ., ώστε να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους από τα παρόμοια των ανταγωνιστών. Οι πρόσθετες υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθούν από τους καταναλωτές ένδειξη εμπιστοσύνης της επιχείρησης στην ποιοτική ανωτερότητα των προϊόντων της.

Ρυθμός μεταβολής της διαφοροποίησης των προϊόντων: Οι επιχειρήσεις οδηγούν πολλά προϊόντα σε προγραμματισμένη αχρήστευση παροτρύνοντας τους καταναλωτές να αγοράζουν διαρκώς νέα μοντέλα με επιφανειακές αλλαγές στα χαρακτηριστικά τους. Συνήθως πρόκειται για όχι υψηλούς κόστους προϊόντα και αντιπροσωπεύουν σχετικά μικρό ποσοστό του προϋπολογισμού των καταναλωτών. Ο ρουχισμός, τα παπούτσια, οι τσάντες, τα κινητά τηλέφωνα, τα ηλεκτρονικά παιχνίδια κ.λπ. είναι μερικά παραδείγματα προϊόντων που υφίστανται στρατηγική διαφοροποίηση. Η απαξίωση μπορεί να είναι φυσική απαξίωση (ημερομηνία λήξης), απαξίωση του στιλ (ρουχισμός), τεχνική απαξίωση (λόγω νέας τεχνολογίας) και αναβλημένη απαξίωση (προσφορά της νέας τεχνολογίας ανά τακτά χρονικά διαστήματα και όχι από την αρχή που είναι τεχνολογικά εφικτή).

Παραλλαγές παραγόντων: Πολλές επιχειρήσεις υποστηρίζουν την εξειδίκευση του προσωπικού τους ή την ανωτερότητα της ποιότητας των πρώτων υλών που χρησιμοποιούν ως παράγοντα στρατηγικής διαφοροποίησης των προϊόντων τους.

Καταναλωτική άγνοια: Πολλές φορές οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται την καταναλωτική άγνοια και διαφοροποιούν τα προϊόντα τους μέσω παραπλανητικής διαφήμισης που προσδίδει στα προϊόντα ιδιότητες και χαρακτηριστικά υψηλότερης ποιότητας από αυτή που πραγματικά έχουν.

5.3.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Στόχος είναι η διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το διαφοροποιημένο προϊόν που θα καλύψει ιδιαίτερες ανάγκες των καταναλωτών και έχει προκύψει από την έρευνα αγοράς που έχει προηγηθεί και την τμηματοποίηση, θα διαχωρίσει το προϊόν από τα ανταγωνιστικά του ως προς την ποιότητα, το εύρος προϊόντων, τη λειτουργικότητα, το δίκτυο διανομής, την εξυπηρέτηση κ.λπ. και θα δώσει τη δυνατότητα υψηλότερης τιμολόγησης από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με μεγάλη προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η επιχείρηση θα αναλάβει συμπληρωματικές δαπάνες για τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός του. Αυτές οι δαπάνες πρέπει να αντισταθμιστούν από την αύξηση στα έσοδα που παράγονται από τις πωλήσεις. Οι δαπάνες πρέπει να ανακτηθούν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να απευαισθητοποιηθούν σε σχέση με τις τιμές και να εστιάσουν στην αξία που παράγεται για τους καταναλωτές.

Επιτυχημένες επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης συνήθως έχουν πρόσβαση σε κορυφαία επιστημονική έρευνα, εξειδικευμένη και δημιουργική ομάδα ανάπτυξης του προϊόντος, δυνατή ομάδα πωλήσεων που μπορεί να δείξει τις δυνατότητες του προϊόντος, φήμη για δημιουργία ποιοτικών προϊόντων, υποστήριξη μετά την πώληση.

Τα διαφοροποιημένα αγαθά και οι υπηρεσίες ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών μέσω ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπάρχει επίσης η πιθανότητα ότι οποιαδήποτε διαφοροποίηση θα μπορούσε να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Επομένως, υπάρχει πάντα ένα κίνητρο για καινοτομία και συνεχή βελτίωση.

VOLVO	<ul style="list-style-type: none"> • Χαρακτηριστικά • Volvo - Δημοφιλής για την ασφάλεια στην αυτοκινητοβιομηχανία.
APPLE	<ul style="list-style-type: none"> • Επίδοση • Apple - Προσφέρει καινοτόμα, απλοϊκά και φιλικά προς τον χρήστη προϊόντα.
ZARA	<ul style="list-style-type: none"> • Ταχύτητα • Zara - Γνωστή για τη «γρήγορη μόδα» παρέχοντας νέα στιλ κάθε δύο εβδομάδες.
Coca Cola	<ul style="list-style-type: none"> • Διανομή • Coca Cola - Έχει παρουσία σε περισσότερες από 200 χώρες.
Starbucks	<ul style="list-style-type: none"> • Εμπειρία • Starbucks - Προσφέρει μια ποικιλία επιλογών και έχει πολυτελή καφέ μπαρ.
FERRARI	<ul style="list-style-type: none"> • Τιμή • Ferrari - Γνωστή ως μία εταιρεία με τα πιο ακριβά αυτοκίνητα στον κόσμο.

Σχήμα 5.3 Χαρακτηριστικά Διαφοροποίησης.

Τα στοιχεία/χαρακτηριστικά (Σχήμα 5.3) που μπορεί να αποτελέσουν σημαντικούς οδηγούς διαφοροποίησης για μια εταιρεία που επιλέγει τη στρατηγική ηγεσίας διαφοροποίησης είναι: α) Μια εξαιρετική εικόνα για το προϊόν που του προσδίδει κύρος και γίνεται αντιληπτό από τους καταναλωτές ως ένα προϊόν υψηλής ποιότητας, β) Η δυνατότητα εξατομίκευσης και λειτουργικότητα του προϊόντος. Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις και τα προϊόντα προσαρμόζονται στις ανάγκες του κάθε πελάτη και τις ιδιαιτερότητές του, με σκοπό να του προσφέρουν τη μέγιστη λειτουργικότητα και άνεση, γ) Μοναδικό στιλ. Το στιλ και η σχεδίαση του προϊόντος

μπορεί να αποτελούν πηγή διαφοροποίησης (ακόμα και αν η ποιότητα δεν είναι η καλύτερη), δ) Ταχύτητα. Οι επιχειρήσεις που βελτιώνουν το προϊόν τους συνεχώς και ταυτόχρονα παρακολουθούν τις εξελίξεις και αντιδρούν άμεσα, έχουν τη δυνατότητα να είναι μπροστά από τον ανταγωνισμό, ε) Ασυνήθιστα υψηλή ποιότητα. Οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για ένα προϊόν το οποίο θεωρούν ότι είναι πολύ πιο ποιοτικό, στ) Δημιουργία αξίας και επιθυμίας για αγορά. Αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί ζήτηση για τα προϊόντα της.

Havaianas

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '90 οι Havaianas ήταν γνωστές στη Βραζιλία ως οι σαγιονάρες των φτωχών ("chinelos de pobre"). Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου έριξε τις πωλήσεις το 1993 κατά 35%, σε 65 εκατ. ζευγάρια. Αποφασίζεται η αλλαγή ανταγωνιστικής στρατηγικής: Στα δύο βασικά μοντέλα προστίθενται 25 νέα, τα νέα μοντέλα συνοδεύονται από διαφημιστική καμπάνια συμβατή με την «ταυτότητα» της Βραζιλίας, τα νέα μοντέλα κοστίζουν 5-6 φορές παραπάνω. Το 1999 οι Havaianas πουλούσαν 105 εκατ. ζευγάρια. Σήμερα στην Ευρώπη κοστίζουν πάνω από 20 ευρώ.

Για να ακολουθήσει μία επιχείρηση τη στρατηγική της διαφοροποίησης, αρχικά θα πρέπει να καθορίσει τα τμήματα της αγοράς στα οποία υπάρχει ζήτηση για το προϊόν της, ώστε στη συνέχεια να στοχεύσει στα τμήματα των καταναλωτών που την ενδιαφέρουν και να προσδιορίσει τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την επιλογή των προϊόντων που αγοράζουν. Η εύρεση του στοιχείου της διαφοροποίησης του προϊόντος της επιχείρησης αποτελεί βασικό στάδιο της εφαρμογής της στρατηγικής διαφοροποίησης, αφού το στοιχείο της μοναδικότητας θα προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Φυσικά, η κοστολόγηση της εφαρμογής της στρατηγικής διαφοροποίησης πρέπει να αποδεικνύει ότι το κόστος παραγωγής του προϊόντος δεν θα είναι υπερβολικό, ιδιαίτερα σε σχέση με των ανταγωνιστών.

Η στρατηγική ηγεσίας διαφοροποίησης της TOYOTA

Η Toyota χρησιμοποιεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στην αυτοκινητοβιομηχανία. Η Toyota απευθύνεται σε μια ευρεία αγορά που καλύπτει όλους όσους επιθυμούν να αγοράσουν ένα αυτοκίνητο. Επιπλέον, η Toyota προσφέρει οχήματα για όλες τις κλίμακες τιμών. Από τη χαμηλή τιμή της γραμμής αυτοκινήτων Toyota Corolla έως την υψηλή τιμή της πολυτελούς γραμμής των αυτοκινήτων SUV της Lexus, η Toyota έχει κάτι για όλους.

Η Toyota διαφοροποιείται σε πολλά επίπεδα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Πρώτα απ' όλα, η Toyota έχει μεγάλη επιτυχία στη διαφοροποίηση λόγω της υψηλής σχεδίασης και ποιότητας. Αυτό έχει οδηγήσει την εταιρεία να είναι σε θέση να δημιουργήσει μια εικόνα επωνυμίας που είναι πολύ ισχυρή και συνδέεται άμεσα με την ποιότητα και τη μεγάλη διάρκεια ζωής των αυτοκινήτων στο μυαλό ενός δυνητικού πελάτη. Η δύναμη της εικόνας της επωνυμίας της φάνηκε κατά τη διάρκεια των ανακλήσεων και των προβλημάτων που αντιμετωπίστηκαν. Η Toyota ήταν σε θέση να επιβιώσει από όλα αυτά τα προβλήματα, επειδή είχε μια τέτοια μακρά και αποδεδειγμένη εμπειρία ανώτερης ποιότητας.

Ένας άλλος παράγοντας που διαφοροποιεί την Toyota είναι η τεχνολογία. Η Toyota πρώτη πέτυχε τη μαζική παραγωγή και προώθηση στην αγορά του υβριδικού αυτοκινήτου, όταν κυκλοφόρησε το Prius το 2003. Ούσα η πρώτη παραγωγός υβριδικού αυτοκινήτου, έχει κερδίσει ένα μεγάλο μέρος του μεριδίου αγοράς στον τομέα των υβριδικών αυτοκινήτων.

5.3.3 Πλεονεκτήματα της στρατηγικής διαφοροποίησης

Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν από τη στρατηγική διαφοροποίησης είναι τα εξής: α) η δημιουργία εμποδίου εισόδου νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων λόγω της αφοσίωσης των πελατών στην εμπορική επωνυμία της επιχείρησης που παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα, προφυλάσσει το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης, β) η επιτυχημένη διαφοροποίηση επιτρέπει αύξηση των τιμών, λόγω υψηλής διαπραγματευτικής δύναμης έναντι των καταναλωτών, γ) σε περιόδους αύξησης του κόστους των εισροών, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης μπορούν να περάσουν τις αυξήσεις στους καταναλωτές με υψηλότερες τιμές, λόγω της αφοσίωσης των πελατών στην εμπορική επωνυμία της επιχείρησης και να μην επηρεαστούν από την αύξηση αυτή στα μερίδια αγοράς τους, δ) η αφοσίωση των καταναλωτών στην εμπορική επωνυμία της επιχείρησης και η αδιαφορία τους σε οικονομικούς παράγοντες (όπως η χαμηλή τιμή του προϊόντος) προστατεύει την επιχείρηση από την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών.

5.3.4 Κίνδυνοι της στρατηγικής διαφοροποίησης

Οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από τη στρατηγική διαφοροποίησης είναι οι εξής: α) Η διαφοροποίηση δεν διατηρείται μακροπρόθεσμα, εάν οι ανταγωνιστές έχουν την ικανότητα να μιμούνται. Στους περισσότερους κλάδους που υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, αν το προϊόν δεν έχει κάποια χαρακτηριστικά/ιδιότητες που να είναι μοναδικά ή αν είναι εύκολη για κάποιον ανταγωνιστή η αντιγραφή, το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης δεν είναι διατηρήσιμο, β) Τα χαρακτηριστικά στοιχεία της διαφοροποίησης μπορεί να γίνουν λιγότερο σπουδαία για τους αγοραστές, είτε γιατί έχει προσφερθεί κάποιο άλλο προϊόν με ακόμη πιο εξελιγμένα χαρακτηριστικά και ιδιότητες είτε γιατί δεν είναι πλέον ελκυστικά για τη συγκεκριμένη αγορά.

5.4 Στρατηγική Εστίασης

Στόχος είναι η κατάκτηση μιας μικρής, niche αγοράς, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche μπορεί να είναι γεωγραφικό (δηλαδή να αναφέρεται σε μία περιοχή ή χώρα) ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (δηλαδή να ικανοποιεί ιδιαίτερες ανάγκες των καταναλωτών). Στο niche αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

Η στρατηγική εστίασης είναι επίσης γνωστή ως “niche strategy”. Όταν ένας οργανισμός δεν μπορεί να αντέξει οικονομικά ούτε μια ηγεσία δαπανών διευρυμένου πεδίου ούτε μια διευρυμένη στρατηγική διαφοροποίησης, μια στρατηγική θέσεων θα μπορούσε να είναι η καταλληλότερη. Εδώ μια οργάνωση στρέφει την προσπάθεια και τους πόρους της σε έναν στενό, καθορισμένο τομέα μιας αγοράς. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παράγεται συγκεκριμένα για την εν λόγω αγορά. Μια στρατηγική εστίασης (niche strategy) χρησιμοποιείται συχνά από τις μικρότερες εταιρείες. Μια επιχείρηση θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει είτε μια εστίαση κόστους είτε μια εστίαση διαφοροποίησης. Με μια εστίαση δαπανών, μια εταιρεία στοχεύει στο να καταστεί ο –χαμηλότερου κόστους– παραγωγός σε εκείνο το τμήμα. Με μια εστίαση διαφοροποίησης μια εταιρεία δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διαφοροποίησης μέσα στο τμήμα. Υπάρχουν ενδεχομένως προβλήματα με την προσέγγιση εστιασμένων τμημάτων της αγοράς. Τα μικρά, ειδικά τμήματα θα μπορούσαν να εξαφανιστούν μακροπρόθεσμα, είτε λόγω μεταβολής των οικονομικών συνθηκών είτε λόγω μίμησης και αντιγραφής από τους ανταγωνιστές. Η εστίαση κόστους είναι ανέφικτη σε μια βιομηχανία που εξαρτάται από τις οικονομίες κλίμακας όπως αυτή των τηλεπικοινωνιών.

5.4.1 Στρατηγική Εστίασης στο χαμηλό κόστος

Στη στρατηγική εστίασης κόστους, μια επιχείρηση στοχεύει στο να καταστεί ο –χαμηλότερου κόστους– παραγωγός σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Η επιχείρηση αντιλαμβάνεται ότι στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς οι δαπάνες είναι διαφορετικές από το σύνολο της αγοράς και η επίτευξη χαμηλότερου κόστους είναι εφικτή. Τμήματα της αγοράς που είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα στις μεταβολές των τιμών μπορούν να αποτελέσουν βάση για τη στρατηγική της εστίασης κόστους. Παράδειγμα επιχείρησης εστίασης χαμηλού κόστους που δραστηριοποιείται στις αερομεταφορές είναι η easyJet που άρχισε τις δραστηριότητές της τον Νοέμβριο του 1995 από τον αερολιμένα Luton του Λονδίνου. Σε δύο έτη έτυχε ευρείας αναγνώρισης ως πρότυπη ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους και ισχυρός ανταγωνιστής των εθνικών αερομεταφορέων. Η επιχείρηση έχει τα σαφώς ευπροσδίοριστα λειτουργικά χαρακτηριστικά μάρκετινγκ, π.χ. ένας τύπος αεροσκαφών, από σημείο σε σημείο (point-to-point) μικρής απόστασης (short-haul) ταξίδι, κανένα γέυμα εν πτήση, γρήγορος χρόνος ανακύκλωσης, πολύ υψηλή αξιοποίηση των αεροσκαφών, άμεση πώληση, πελάτες με έμφαση σε κόστος-τιμές και εκτενείς υπεργολαβίες.

Η εστίαση με ηγεσία κόστους μπορεί να εκμεταλλευτεί πλεονεκτήματα κόστους και να ικανοποιήσει ανάγκες σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή όπου, για παράδειγμα, τοπικές επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν την εύκολη πρόσβαση σε πρώτες ύλες και άλλες εισροές και να πετύχουν πλεονέκτημα χαμηλότερου κόστους παραγωγής από τους ανταγωνιστές τους σε ευρύτερες αγορές. Επίσης, στρατηγική εστίασης κόστους μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση που εστιάζει στην ικανοποίηση συγκεκριμένης μερίδας καταναλωτών κι όχι στην ικανοποίηση του συνόλου των καταναλωτών.

5.4.2 Στρατηγική Εστίασης με Διαφοροποίηση

Στη στρατηγική της εστίασης διαφοροποίησης μια εταιρεία δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διαφοροποίησης μέσα σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Η επιχείρηση αντιλαμβάνεται ότι στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς υπάρχουν ανάγκες καταναλωτών που δεν ικανοποιούνται από τα διαφοροποιημένα προϊόντα που απευθύνονται στο σύνολο των καταναλωτών, με αποτέλεσμα να υπάρχει κενό που μπορεί να καλυφθεί από την ανάπτυξη διαφοροποιημένων προϊόντων εστιασμένων στις ανάγκες συγκεκριμένης μερίδας καταναλωτών. Ανάπτυξη προϊόντων προσαρμοσμένων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες καταναλωτών πολύ υψηλών εισοδημάτων είναι αποτέλεσμα της στρατηγικής εστίασης σε διαφοροποίηση. Παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων, παραγωγή προϊόντων προσαρμοσμένων στις ιδιαιτερότητες του πελάτη και παραγωγή προϊόντων για συγκεκριμένες γεωγραφικές αγορές με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, αποτελούν παραδείγματα εφαρμογής στρατηγικής εστίασης στη διαφοροποίηση.

5.5 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές και Επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις καλούνται να εφαρμόσουν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές και να προσαρμόσουν την οργανωτική τους δομή, τους μηχανισμούς προγραμματισμού και ελέγχου και την επιχειρησιακή κουλτούρα τους για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στον Πίνακα 5.1 παρουσιάζονται οι ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχειρηματικής μονάδας σε σχέση με τον στρατηγικό στόχο, τη βάση της ανταγωνιστικής στρατηγικής, την οργανωτική δομή, τους μηχανισμούς ολοκλήρωσης, τον έλεγχο της απόδοσης και τη σχεδίαση του προϊόντος (Παπαδάκης, 2016· Hill et al., 2014).

Στη στρατηγική ηγεσίας κόστους η ελαχιστοποίηση του γραφειοκρατικού κόστους θα πρέπει να είναι ο στόχος σε όλη την οργανωτική δομή και λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με μη σύνθετη δομή που θα αποτελείται από λίγα επίπεδα ιεραρχίας και μικρό αριθμό διοικητικών στελεχών με άμεσες σχέσεις επικοινωνίας. Οι μηχανισμοί προγραμματισμού και ελέγχου θα πρέπει να ακολουθούν επίσης τον στόχο της ελαχιστοποίησης του κόστους από το σύνολο της επιχείρησης υιοθετώντας φθηνότερους και απλούστερους μηχανισμούς προγραμματισμού και ελέγχου που επιτρέπουν τη στενή παρακολούθηση και αξιολόγηση των ποσοτικών στόχων του κόστους. Η επιχειρησιακή κουλτούρα της επιχείρησης που στοχεύει σε ηγεσία κόστους θα πρέπει ακολουθεί τις αρχές λιτότητας και σύνδεσης της αμοιβής με τους στόχους συνεχούς μείωσης των δαπανών και του συνολικού κόστους.

Στη στρατηγική της ηγεσίας διαφοροποίησης, η οργανωτική δομή της επιχείρησης δεν μπορεί να είναι λιτή και απλή, αλλά θα πρέπει να προσαρμοστεί, ώστε να αναπτυχθεί αποτελεσματικά το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης. Το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης μπορεί να προέρχεται από την έρευνα και ανάπτυξη, από την ανώτερη ποιότητα, από την ικανοποίηση ιδιαίτερων αναγκών των καταναλωτών ή από γεωγραφικά

τμήματα της αγοράς. Σε κάθε περίπτωση η οργανωτική δομή θα πρέπει να προσαρμοστεί ανάλογα και να διασφαλιστεί ότι το μάρκετινγκ, η σχεδίαση του προϊόντος, η εξυπηρέτηση και η υποστήριξη των πελατών θα ληφθούν υπόψη και θα υπάρχει συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Οι μηχανισμοί προγραμματισμού και ελέγχου θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την ελεύθερη σκέψη και να εξασφαλίζουν ανοχή για αποτυχημένες προσπάθειες δημιουργίας καινοτομιών. Η επιχειρησιακή κουλτούρα της επιχείρησης που στοχεύει σε ηγεσία διαφοροποίησης θα πρέπει ακολουθεί τις αρχές της συνεργασίας και του επαγγελματισμού και της ανοχής έναντι της δημιουργικότητας και της αποτυχίας με αμοιβή ριψοκίνδυνων κινήσεων και όχι με τιμωρία για αποτυχημένες προσπάθειες. Η επιχείρηση θα πρέπει να δέχεται την αποτυχία ως ένα κόστος που συνδέεται με τις καινοτομίες. Οι αμοιβές θα πρέπει να αποδίδονται για τη δημιουργική ικανότητα και να βασίζονται σε ποιοτικά κριτήρια της απόδοσης και όχι ποσοτικά.

Στη στρατηγική της εστίασης εμφανίζονται χαρακτηριστικά και από τις δύο στρατηγικές, κόστους και διαφοροποίησης. Κατά συνέπεια, η οργανωτική δομή, οι μηχανισμοί προγραμματισμού και ελέγχου και η επιχειρησιακή κουλτούρα για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να προσαρμοστούν στα χαρακτηριστικά της στρατηγικής που εστιάζει η κάθε επιχείρηση, κόστους ή διαφοροποίησης.

Πίνακας 5.1 Ανταγωνιστικές στρατηγικές και επιχειρηματική μονάδα.

	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση	Εστίαση στο χαμηλό κόστος	Εστίαση με διαφοροποίηση
Στρατηγικός στόχος	Χαμηλό κόστος σε μεγάλο μέρος της αγοράς.	Διαφοροποιημένα προϊόντα σε μεγάλο μέρος της αγοράς.	Χαμηλό κόστος σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς όπου οι προτιμήσεις και απαιτήσεις των καταναλωτών διαφέρουν.	Διαφοροποιημένα προϊόντα σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς όπου οι προτιμήσεις και απαιτήσεις των καταναλωτών διαφέρουν.
Βάση ανταγωνιστικής στρατηγικής	Χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές.	Προσφορά ποικιλίας προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές.	Χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές για την ικανοποίηση τμήματος της αγοράς.	Προσφορά ειδικευμένων προϊόντων για την ικανοποίηση τμήματος της αγοράς.
Οργανωτική δομή	Λίγα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.	Συνεργασία τμημάτων, λειτουργιών και αυτόνομων μονάδων.	Κατά λειτουργίες.	Κατά λειτουργίες.
Μηχανισμοί ολοκλήρωσης	Έμφαση στην παραγωγικότητα, στη βελτιστοποίηση διεργασιών για την αποφυγή περιττών βημάτων.	Έμφαση στην καινοτομία, στην εξατομίκευση του προϊόντος και του μείγματος μάρκετινγκ στη λειτουργία υποστήριξης πελατών.	Εστίαση σε προϊόν και πελάτη.	Εστίαση στην εξατομίκευση του προϊόντος και του μείγματος μάρκετινγκ.
Έλεγχος απόδοσης	Έλεγχος κόστους -ποσοτικοί στόχοι.	Έλεγχος ποιότητας - ποιοτικοί στόχοι.	Έλεγχος κόστους και ποιότητας.	Έλεγχος κόστους και ποιότητας.
Σχεδίαση προϊόντος	Βασικό αξιόπιστο προϊόν με το χαμηλότερο κόστος παραγωγής.	Διαφοροποιημένα αξιόπιστα προϊόντα με έμφαση στην υψηλή ποιότητα λειτουργιών, χαρακτηριστικών και απόδοσης.	Σχεδιασμένα προϊόντα χαμηλού κόστους για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.	Σχεδιασμένα προϊόντα μικρής κλίμακας ή κατά παραγγελία για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.

5.6 Εφαρμόζοντας συγχρόνως στρατηγική διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους

Σύμφωνα με τον Porter (1980), «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυξάνεται θεμελιωδώς από την αξία που μπορεί να δημιουργήσει μια επιχείρηση για τους αγοραστές της, που υπερβαίνει το κόστος δημιουργίας της επιχείρησης». Έτσι, μια επιχείρηση κάνει μια επιλογή σε σχέση με την είσοδο σε έναν κλάδο σε μια συγκεκριμένη χώρα ή χώρες, και στη συνέχεια, όπως είδαμε, τοποθετείται σε σχέση με τις γενικές στρατηγικές του Porter (1985) – χαμηλό κόστος, διαφοροποίηση στην ευρύτερη αγορά ή εστίαση στο κόστος ή διαφοροποίηση σε συγκεκριμένα τμήματα. Ο Porter (1985) σημειώνει ότι το μερίδιο μεγέθους της επιχείρησης σε έναν κλάδο μπορεί επίσης να είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να αυξήσει την πιθανότητα μια επιχείρηση να επιτύχει και να διατηρήσει ισχυρές επιδόσεις. Οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τους επιχειρηματίες να κατανοήσουν το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον και να κάνουν καλύτερες επιλογές τοποθέτησης στη στρατηγική τους.

Ο Porter, λοιπόν, υποστηρίζει ότι η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση προσφέρουν μια εξίσου βιώσιμη πορεία προς την ανταγωνιστική επιτυχία και την αποδοτικότητα. Μετά την παρουσίαση των ανταγωνιστικών στρατηγικών, προκύπτει, λοιπόν, το ερώτημα αν οι στρατηγικές αυτές μπορούν να εφαρμοστούν ταυτόχρονα ή η υιοθέτηση της μίας στρατηγικής αποκλείει την επιτυχημένη εφαρμογή και της άλλης. Ο Porter υποστηρίζει ότι κάθε γενική στρατηγική απαιτεί διαφορετική κουλτούρα και εντελώς διαφορετική φιλοσοφία και, επομένως, η ταυτόχρονη εφαρμογή στρατηγικών ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης δεν θα οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας. Συγκεκριμένα, ο Porter (1985) έχει υποστηρίξει σταθερά ότι κάθε γενική στρατηγική αντιπροσωπεύει μια «θεμελιωδώς διαφορετική διαδρομή προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Έτσι, μια επιχείρηση πρέπει να κάνει μια επιλογή μεταξύ γενικών στρατηγικών, διαφορετικά θα «κολλήσει στη μέση» (Porter, 1980). Ο Porter (1980, 1985) τονίζει ότι κάθε γενική στρατηγική απαιτεί διαφορετική κουλτούρα: διαφορετικούς πόρους, διαφορετικές οργανωτικές δομές, διαφορετικά στιλ διαχείρισης και ριζικά διαφορετικές φιλοσοφίες. Λέει ότι η «στρατηγική λογική της ηγεσίας κόστους συνήθως απαιτεί από μια επιχείρηση να είναι ο ηγέτης κόστους».

Οι επικριτές του Porter υποστηρίζουν ότι η ηγεσία του κόστους και η διαφοροποίηση δεν αποτελούν διχοτόμηση της στρατηγικής της επιχείρησης, αλλά μέρος μιας ευρείας συνέχειας της στρατηγικής (Hambrick, 1983· Jones & Butler, 1988· Karnani, 1984). Οι ταυτόχρονες στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης μπορεί να ωφελήσουν την απόδοση της επιχείρησης. Σε αντίθεση με τη σκέψη του Porter, ότι το υψηλό μερίδιο αγοράς μπορεί να επιτευχθεί μόνο ακολουθώντας στρατηγική ηγεσίας κόστους, υποστηρίζουν ότι το υψηλό μερίδιο αγοράς μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας μια στρατηγική διαφοροποίησης. Μια στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί συχνά να οδηγήσει σε μια θέση χαμηλού κόστους: λόγω της αύξησης του όγκου των πωλήσεων, της καμπύλης μάθησης, των οικονομιών κλίμακας και του εύρους πεδίου (Hill, 1988· Murray, 1988· Jones & Butler, 1988· Dess & Rasheed, 1992· Dess et al., 1995· Pitelis & Taylor, 1996). Η έρευνα των Phillips, Chang και Buzzell (1983) και Gale και Buzzell (1989) υποστηρίζει ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ υψηλότερης ποιότητας προϊόντος και μεριδίου αγοράς. Το υψηλότερο μερίδιο αγοράς οδήγησε στη συνέχεια σε χαμηλότερο μοναδιαίο κόστος.

Η εμπειρική έρευνα υποστηρίζει επίσης την ιδέα ότι ορισμένες επιχειρήσεις μπορούν να υπερέχουν τόσο σε διαφοροποίηση όσο και σε χαμηλό κόστος. Ένα παράδειγμα είναι η παγκόσμια βιομηχανία τηλεοπτικών συσκευών στην οποία οι ιαπωνικές εταιρείες μπόρεσαν να επιτύχουν υψηλότερη ποιότητα και χαμηλότερο κόστος: και τα δύο ταυτόχρονα (Magaziner & Reich, 1982). Έρευνα των Hall (1980), White (1986), Wright et al. (1991) αναφέρουν επίσης παρόμοια συμπεράσματα. Ο Miller (1992b, σ. 403) διαπίστωσε ότι «η σθεναρή επιδίωξη οποιασδήποτε γενικής στρατηγικής δεν φαίνεται να αποκλείει την επιδίωξη μιας άλλης». Στη μελέτη τους, οι Miller και Dess (1993) βρήκαν τις «υβριδικές» στρατηγικές τόσο εφικτές όσο και κερδοφόρες. Η Toyota είναι επίσης ο κορυφαίος παραγωγός χαμηλού κόστους στην παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία (Thomson, Strickland & Gamble, 2008, σ. 152).

Ακόμη και ο Porter (1980) συνειδητοποιεί ότι «η θέση χαμηλού συνολικού κόστους μπορεί να μην είναι ασύμβατη με τη διαφοροποίηση». Μια καινοτόμος τεχνολογία διεργασιών μπορεί επίσης να οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος (Porter, 1985). Μερικές φορές, μπορεί ακόμη και να παράγει υψηλότερη ποιότητα ταυτόχρονα με χαμηλότερο κόστος. Ένα παράδειγμα είναι η εισαγωγή της τεχνολογίας στερεάς κατάστασης στη βιομηχανία τηλεοράσεων που είχε ως αποτέλεσμα υψηλότερη αξιοπιστία και χαμηλότερο κόστος (Porter, 1983). Ένα άλλο παράδειγμα είναι η βιομηχανία κινητής τηλεφωνίας στην οποία η τεχνολογία διεργασιών όχι μόνο μείωσε το κόστος, αλλά αύξησε και το επίπεδο απόδοσης (Oskarsson & Sjoberg, 1994).

Η διασφάλιση ποιότητας μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην αύξηση της ποιότητας συμμόρφωσης - κάνοντάς το σωστά την πρώτη φορά. Αλλά μια τέτοια διαδικασία μπορεί επίσης να μειώσει το συνολικό κόστος μειώνοντας τα απόβλητα και αυξάνοντας την παραγωγικότητα (Deming, 1986) και εξαλείφοντας την «ανάγκη για επιθεώρηση, επανεπεξεργασία, επιτάχυνση, πυρόσβεση ή το κρυφό εργοστάσιο» (Flynn & Flynn, 1996, Porter, 1985). Η μείωση των ελαττωμάτων του προϊόντος μπορεί επίσης να μειώσει το κόστος εξυπηρέτησης (Porter, 1985). Έτσι, το 1985, ο Porter υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική ηγεσίας κόστους πρέπει συγχρόνως να έχουν και ανταγωνιστικά επίπεδα διαφοροποίησης, ενώ οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να έχουν και ανταγωνιστικά επίπεδα κόστους, για να επιβιώσουν.

Ο Mintzberg (1988) προτείνει ότι η ηγεσία κόστους του Porter θα πρέπει να ονομάζεται στρατηγική «διαφοροποίησης τιμών», επειδή βασίζεται σε μια τιμή που είναι χαμηλότερη από αυτή του ανταγωνισμού. Προτείνει ότι η επιχειρηματική στρατηγική έχει δύο διαστάσεις: διαφοροποίηση και εύρος πεδίου εφαρμογής. Έτσι, παραμερίζοντας το πεδίο εφαρμογής, η ανταγωνιστική στρατηγική έχει μόνο ένα συστατικό: τη διαφοροποίηση. Επομένως, το βασικό ερώτημα δεν είναι αν πρέπει να διαφοροποιηθεί, αλλά πώς. Έτσι, υποστηρίζει ότι, πρώτον, η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης θα πρέπει να είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του ανταγωνισμού, επειδή είναι πολύ πιο κρίσιμη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία από οποιονδήποτε άλλο παράγοντα. Δεύτερον, στις καταναλωτικές αγορές ο καλύτερος δρόμος για την ηγετική θέση στο μερίδιο αγοράς είναι η εξυπηρέτηση της μεσαίας τάξης, ανταγωνιζόμενος στο τμήμα μεσαίας τιμής, και η προσφορά ανώτερης ποιότητας σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό, σε κάπως υψηλότερη τιμή. Αυτό είναι απαραίτητο για δύο λόγους: 1) για τη διατήρηση μιας εικόνας ποιότητας και 2) για να διασφαλιστεί ότι η στρατηγική είναι ταυτόχρονα κερδοφόρα και βιώσιμη. Είναι αυτό το μονοπάτι που μπορεί να οδηγήσει σε ηγετική θέση στο μερίδιο αγοράς, μια στρατηγική που μπορεί να είναι και κερδοφόρα και βιώσιμη.

5.7 Στρατηγικό Ρολόι

Η ανταγωνιστική θέση ενός οργανισμού σε σύγκριση με το τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές του μπορεί να αναλυθεί χρησιμοποιώντας το ρολόι στρατηγικής του Bowman (Bowman & Faulkner, 1997), το οποίο είναι μια επεξεργασία των γενικών στρατηγικών του Porter. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξετάζεται σε σχέση με την ύπαρξη πλεονεκτήματος κόστους, πλεονεκτήματος διαφοροποίησης ή εστίασης.

Σύμφωνα με το στρατηγικό ρολόι του Bowman (Σχήμα 5.4), ο οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει και την ανταγωνιστική του θέση, με βάση δύο διαστάσεις: την τιμή στην οποία προσφέρεται το προϊόν ή η υπηρεσία και την αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη αξία για τον πελάτη. Η τιμή μπορεί να είναι από χαμηλή, μέση έως υψηλή, ενώ η αντιληπτή αξία για τον πελάτη μπορεί επίσης να διαφοροποιείται από χαμηλή, μέση έως και υψηλή. Με βάση τους εναλλακτικούς συνδυασμούς ο Bowman κατέληξε στη θεωρία των οκτώ διαφορετικών στρατηγικών θέσεων. Ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να αναλύει και να αξιολογεί τη θέση στην οποία βρίσκεται την κάθε φορά και να προχωρά σε βελτιωτικές κινήσεις, ώστε να έχει το καλύτερο δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την πιο ανταγωνιστική θέση.

Ξεκινώντας από την αρχή των αξόνων και προχωρώντας σύμφωνα με τους δείκτες ενός ρολογιού, το στρατηγικό ρολόι του Bowman παρουσιάζει τις εξής στρατηγικές θέσεις:

Θέση 1η. Χαμηλή τιμή σε συνδυασμό με χαμηλή αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη αξία

Μπορεί η τιμή να είναι χαμηλή, αλλά και η αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης να είναι επίσης χαμηλή, αφού το προϊόν ή η υπηρεσία δεν είναι διαφοροποιημένη. Ουσιαστικά η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει ως μόνη ανταγωνιστική μέθοδο τη διατήρηση της χαμηλής τιμής, για να ανταγωνιστεί άλλους προμηθευτές.

Θέση 2η. Χαμηλή τιμή συνδυασμένη με μια μέση αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη αξία

Σε αυτή τη θέση, εφόσον η αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη αξία είναι μεγαλύτερη από την τιμή στην οποία προσφέρονται τα προϊόντα/οι υπηρεσίες, η επιχείρηση μπορεί να έχει ανταγωνιστική θέση ως ηγέτης τιμής, αν έχει τη δυνατότητα να παράγει μεγάλες ποσότητες παραγωγής. Σε αυτή τη θέση η επιχείρηση μπορεί να είναι από τους φθηνότερους ηγέτες της αγοράς, αφού επιτυγχάνει να ελαχιστοποιεί το κόστος εκμεταλλευόμενη οικονομίες μεγέθους. Πιθανοί πόλεμοι τιμών πραγματοποιούνται σε αυτή τη θέση.

Θέση 3η. Χαμηλή τιμή με υψηλή αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη αξία – Υβριδική Στρατηγική

Η υψηλή αντιλαμβανόμενη αξία δηλώνει την υψηλή διαφοροποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών. Ο πελάτης είναι ικανοποιημένος και πεπεισμένος πως έχει όφελος, αφού από τη μία η τιμή είναι χαμηλή, ενώ η αξία που απολαμβάνει υψηλή. Αυτή η θέση στο στρατηγικό ρολόι του Bowman είναι πολύ αποτελεσματική, ιδιαίτερα εάν η προστιθέμενη αξία είναι σταθερή και προσφέρεται με συνέπεια.

Θέση 4η. Μέση τιμή και υψηλή προστιθέμενη αξία – Διαφοροποίηση

Στη θέση αυτή οι οργανισμοί έχουν πετύχει διαφοροποίηση των προϊόντων τους με μια μέση τιμή πώλησης για υψηλής ποιότητας προϊόντα. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτή τη στρατηγική επιτυγχάνουν να προσφέρουν στους πελάτες τους το υψηλότερο επίπεδο αντιλαμβανόμενης προστιθέμενης αξίας. Χαρακτηριστικό της θέσης αυτής και της διαφοροποίησης είναι η ύπαρξη επωνυμίας η οποία επιτρέπει και διευκολύνει τη διατήρηση των ικανοποιημένων πελατών, αφού αυτοί είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερο για αυτά τα προϊόντα.

Θέση 5η. Μέση προς υψηλή τιμή σε συνδυασμό με υψηλή αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη αξία – Εστιασμένη διαφοροποίηση

Στη θέση αυτή ο οργανισμός κάνει την τοποθέτηση των προϊόντων του με βάση την ισχυρή επωνυμία. Προσφέρει στους πελάτες του πολυτελείς και αποκλειστικές επωνυμίες απευθυνόμενος στην αφρόκρεμα της ζήτησης επιτυγχάνοντας έτσι υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Οι ανταγωνιστές του προσφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα επίσης και επομένως διατηρούν υψηλές τιμές μεταξύ τους.

Θέση 6η. Υψηλή τιμή με μέση αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη αξία – Στρατηγική Υψηλού Ρίσκου

Ο οργανισμός στη θέση αυτή προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες των οποίων η αντιληπτή αξία για τον πελάτη είναι μέτρια, σε υψηλές τιμές. Μπορεί να φέρνει κέρδη βραχυχρόνια, αλλά δεν αποτελεί μια βιώσιμη στρατηγική. Αντίθετα είναι μια στρατηγική υψηλού ρίσκου, αφού οι πελάτες θα αναζητήσουν ένα ποιοτικότερο προϊόν στην ίδια τιμή ή παρόμοιο προϊόν σε χαμηλότερη τιμή.

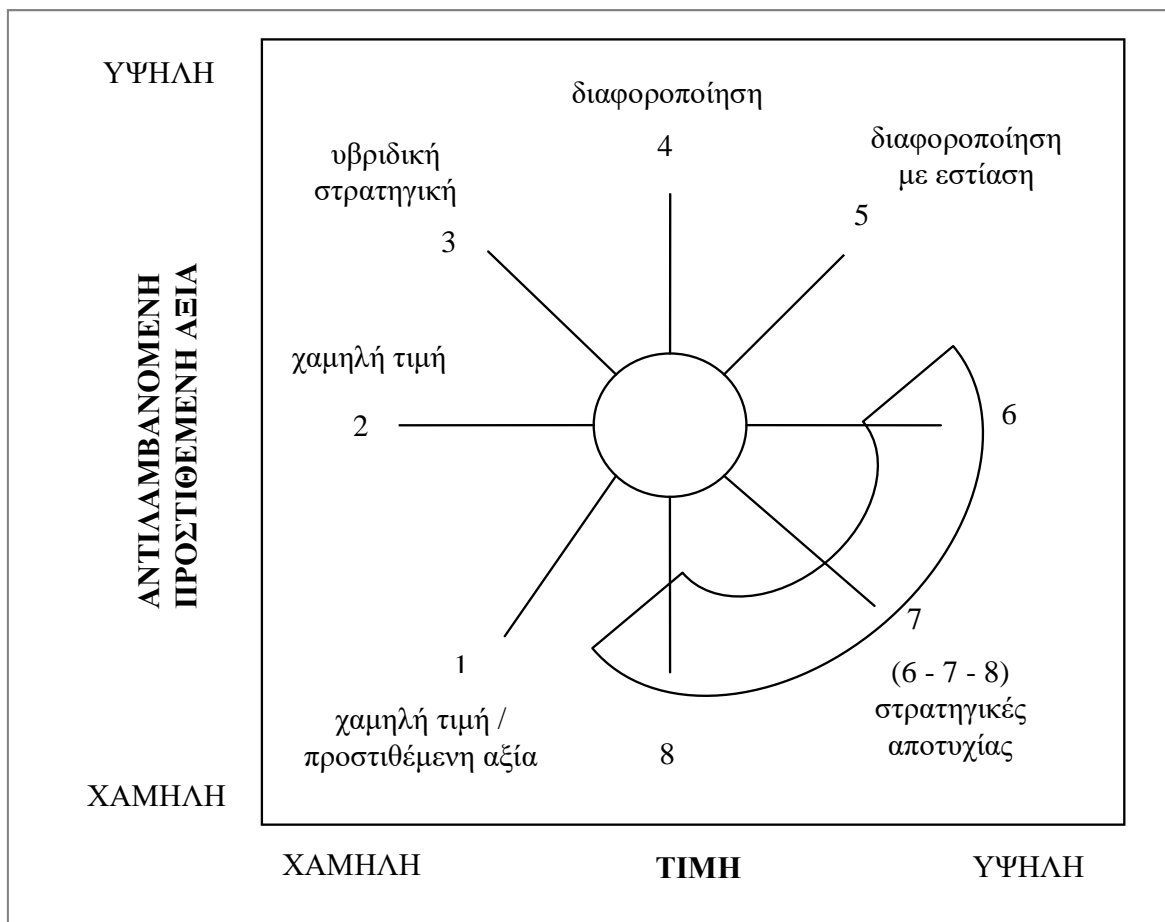
Θέση 7η. Υψηλή τιμή σε συνδυασμό με χαμηλή αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη αξία – Μονοπώλιο

Όταν η τιμή είναι υψηλή, ενώ η αντιλαμβανόμενη αξία είναι χαμηλή, ο οργανισμός δεν μπορεί να έχει ανταγωνιστική θέση. Πιθανόν να επιβιώνει μόνο αν έχει μονοπώλιο, δηλαδή αν είναι η μόνη επιχείρηση που προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν στην κατηγορία της. Οι πελάτες δεν έχουν άλλες επιλογές και εξαρτώνται από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός.

Θέση 8η. Μέση τιμή και χαμηλή αντιλαμβανόμενη αξία – Απώλεια μεριδίου αγοράς

Ο οργανισμός δεν είναι σε θέση να προσφέρει προϊόντα υψηλής ποιότητας, ενώ η τιμή τους είναι υψηλή για αυτό που προσφέρει. Οι πελάτες δεν έχουν λόγο να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του οργανισμού.

Οι τρεις τελευταίες θέσεις (6η, 7η και 8η) του ρολογιού στρατηγικής του Bowman δεν είναι βιώσιμες ανταγωνιστικές στρατηγικές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν στόχο την εναρμόνιση της τιμής με την αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη αξία που προσφέρουν στους πελάτες τους. Κάθε φορά που η τιμή είναι μεγαλύτερη από την αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη αξία, θα υπάρχουν πάντα ανταγωνιστές που θα προσφέρουν προϊόντα υψηλότερης ποιότητας σε ανταγωνιστικότερες τιμές.



Σχήμα 5.4 Το στρατηγικό ρολόι.

5.8 Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Για να δημιουργήσει η επιχείρηση μια θέση διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους, πρέπει να κατανοήσει τη φύση και την προέλευση των δυνητικών πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η φύση των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι οι υψηλής ποιότητας δεξιότητες και οι υψηλής ποιότητας πόροι. Οι περιοχές προέλευσης των δυνητικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μπορούν να αναγνωριστούν από την ανάλυση αλυσίδας αξίας.

Υψηλού επιπέδου δεξιότητες: Ως υψηλού επιπέδου δεξιότητες ορίζονται οι ιδιαίτερες δυνατότητες που έχει το προσωπικό που βρίσκεται σε θέσεις κλειδιά της επιχείρησης και τους κάνουν να ξεχωρίζουν από το προσωπικό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Το πλεονέκτημα που προσφέρουν οι υψηλού επιπέδου δεξιότητες είναι ότι λειτουργούν αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές. Για παράδειγμα, το τεχνικό know-how και η συνεργασία των ιδρυτών της Google τους έκανε να εκμεταλλευτούν τις δεξιότητές τους και όχι μόνο να δημιουργήσουν την Google, αλλά να την αναγάγουν στο εργαλείο αναζήτησης με την πιο μεγάλη επιρροή παγκοσμίως (Jobber & Ellis-Chadwick, 2013)

Υψηλού επιπέδου πόροι: Είναι οι απτές, φυσικές απαιτήσεις για απόκτηση πλεονεκτήματος που θα κάνει την εταιρεία να χρησιμοποιήσει τις υψηλού επιπέδου δεξιότητες που διαθέτει. Τέτοιοι πόροι μπορεί να είναι: χρηματοοικονομικοί πόροι, δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, δαπάνες για διαφήμιση και προώθηση, αριθμός πωλητών στην αγορά, υποδομές διανομής, μέγεθος και είδος εγκαταστάσεων παραγωγής, επωνυμία κ.λπ.

Βασικές ικανότητες: Η ξεχωριστή φύση των δεξιοτήτων και των πόρων δημιουργούν τις βασικές ικανότητες της κάθε επιχείρησης.

Αλυσίδα Αξίας: Με βάση το υπόδειγμα της αλυσίδας αξίας του Porter, υπάρχουν δύο κατηγορίες δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που μπορεί να αποφέρουν αξία: οι κύριες δραστηριότητες (διαχείριση εισροών, λειτουργίες, διαχείριση εκροών, μάρκετινγκ και πωλήσεις, εξυπηρέτηση μετά την πώληση) και οι υποστηρικτικές δραστηριότητες (προμήθειες, διαχείριση της τεχνολογίας, διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, υποδομές της επιχείρησης) που λειτουργούν σε επίπεδο συντονισμού και βελτίωσης της αποδοτικότητας όλων των κύριων δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα με τον Porter (1990), η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις. Ο Porter (1990) ορίζει την αλυσίδα αξίας ως «ένα δίκτυο δραστηριοτήτων, που συνδέονται με δεσμούς, και η κάθε δραστηριότητα επηρεάζει το κόστος ή την αποτελεσματικότητα των άλλων δραστηριοτήτων». Υποστηρίζει, επίσης, ότι ακόμη και αυτές οι ιδιαίτερες διασυνδέσεις μπορεί να αποτελούν μια πηγή σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, και ότι αυτό απαιτεί ένα συντονισμένο σύνολο. Άρα η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα μπορούσε να προκύψει από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση συντονίζει και διαχειρίζεται τις διασυνδέσεις που υπάρχουν μεταξύ των λειτουργιών της δικής της αλυσίδας αξίας. Παράλληλα, όμως, η επιχείρηση ανήκει και σε ένα σύνολο επιχειρήσεων του κλάδου, οπότε και υπάρχουν διασυνδέσεις ανάμεσα στις αλυσίδες αξίας των διαφορετικών επιχειρήσεων. Με το παραπάνω γίνεται κατανοητό πώς εξετάζεται ολόκληρος ο κλάδος, για να διαπιστωθεί κατά πόσο η αξία του προϊόντος που έχει ήδη δημιουργηθεί μπορεί να επηρεάσει τη συνολική του αξία, οπότε και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η αξία του υποδείγματος της αλυσίδας αξίας είναι το γεγονός πως παρέχει ένα υπόδειγμα για την κατανόηση της φύσης και της προέλευσης των δεξιοτήτων και των πόρων της επιχείρησης, που αποτελούν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη συνέχεια, ο Wernerfelt (1995) ανέπτυξε τη θεωρία των πόρων (resource based view) και παρατήρησε ότι η στρατηγική σε μεγάλους οργανισμούς περιλαμβάνει την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της εκμετάλλευσης των τρεχόντων πόρων και της ανάπτυξης νέων πόρων. Στη θεωρία των πόρων (resource based view) οι πόροι της εταιρείας περιλαμβάνουν τα περιουσιακά στοιχεία, τη γνώση, τις πληροφορίες, τις δυνατότητες, τις διαδικασίες και τα χαρακτηριστικά της εταιρείας που επιτρέπουν στον οργανισμό να διαμορφώσει και να εφαρμόσει αποτελεσματικά και αποδοτικά τις στρατηγικές του. Η απόκτηση (π.χ. μέσω εξαγοράς) μιας άλλης επιχείρησης είναι ουσιαστικά η αγορά μιας δέσμης πόρων σε μια ατελή αγορά. Η βάση της απόφασης αγοράς σε έναν σπάνιο πόρο παρέχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα μεγιστοποίησης της μονοπωλιακής δύναμης στην αγορά και της απόκτησης ισχυρής οικονομικής απόδοσης.

Μια εταιρεία λέγεται ότι διαθέτει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν κανένας από τους (πιθανούς) ανταγωνιστές της δεν είναι σε θέση να αναπαραγάγει αυτή τη στρατηγική. Όπως υποστηρίζει ο Barney (1991), οι εταιρείες αποκτούν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με την εφαρμογή στρατηγικών οι οποίες εκμεταλλεύονται τις εσωτερικές τους δυνάμεις, αν και ανταποκρίνονται στις περιβαλλοντικές ευκαιρίες, ενώ εξουδετερώνουν τις εξωτερικές απειλές και αποφεύγουν τις εσωτερικές αδυναμίες. Η βάση του «βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» είναι ότι η εταιρεία πρέπει να επιδιώξει να κατέχει και να εκμεταλλευτεί έναν μοναδικό συνδυασμό ζωτικών πόρων. Αυτοί οι πόροι μπορούν να είναι είτε υλικοί είτε μη υλικοί. Αυτοί οι εσωτερικοί πόροι πρέπει να συνδεθούν με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον της (Blees et al., 2003).

Ο Barney (1991), λοιπόν, συνέχισε να αναπτύσσει περαιτέρω τη γνώση για τη θεωρία των πόρων και να συνδέει τη θεωρία των πόρων πιο στενά με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα, υπογραμμίζει τη σημασία της επιρροής των εσωτερικών δυνατοτήτων για την αξιοποίηση των ευκαιριών στο εξωτερικό περιβάλλον ή την απάντηση σε απειλές. Το θεωρητικό μοντέλο των πόρων ξεκινά με δύο εναλλακτικές υποθέσεις. Πρώτον, οι επιχειρήσεις σε έναν κλάδο μπορεί να είναι ανομοιογενείς ως προς τους πόρους (π.χ. πλεονέκτημα ανώτερης φήμης). Δεύτερον, αυτοί οι πόροι μπορεί να μην είναι εύκολα μετακινούμενοι μεταξύ των επιχειρήσεων (π.χ. λόγω ισχυρών εμποδίων εισόδου ή κινητικότητας) και, επομένως, η ανομοιογένεια των επιχειρήσεων ως προς τους πόρους να είναι μακροχρόνια. Ωστόσο, δεν έχουν όλοι οι πόροι τη δυνατότητα να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για να έχει ένας πόρος αυτή τη δυνατότητα, πρέπει να πληρούνται πρόσθετα χαρακτηριστικά. Οι πόροι έχουν αξία για την επιχείρηση όταν επιτρέπουν στον οργανισμό να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες ή να εξουδετερώσει απειλές. Οι πόροι (π.χ. ανθρώπινο κεφάλαιο και πόροι οργανωτικού κεφαλαίου) πρέπει να είναι σπάνιοι μεταξύ του τρέχοντος και του δυνητικού ανταγωνισμού μιας επιχείρησης. Οι εταιρικοί πόροι που κατέχονται από μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών δεν μπορούν να αποτελέσουν την πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επειδή τότε η κάθε επιχείρηση θα έχει την ίδια ικανότητα. Είναι, επίσης, πλεονέκτημα βασικό εάν οι πόροι που δημιουργούν

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορούν να αντιγραφούν εντελώς. Αυτό μπορεί να οφείλεται: α) στην ιστορία και στο κοινωνικό υπόβαθρο της επιχείρησης και στη θέση της στον χώρο και στον χρόνο, β) στη σχέση μεταξύ των εταιρικών πόρων και του διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δεν γίνεται κατανοητή από τους ανταγωνιστές και, επομένως, είναι δύσκολο να αντιγραφεί, γ) στο γεγονός ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απορρέει από μια σύνθετη κοινωνική διαδικασία, π.χ. διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντικών στελεχών, κουλτούρα (Barney, 1986) που είναι πέρα από το πεδίο εφαρμογής των επιχειρήσεων να διαχειρίζονται και να επηρεάζουν συστηματικά. Επίσης, δεν πρέπει να υπάρχει ένας στρατηγικά ισοδύναμος πολύτιμος πόρος της επιχείρησης, που είτε δεν είναι σπάνιος, δεν μπορεί να αντιγραφεί ή μπορεί να αξιοποιηθεί μεμονωμένα, που θα πλήξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Όπου επιτυγχάνονται αυτές οι συνθήκες, το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δυνατό. Τέλος, ο Newbert (2008) επέκτεινε τη σύνδεση από τη θεωρία των πόρων, στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν ισχυρές επιδόσεις του οργανισμού. Έτσι, η αξία των πόρων και η σπανιότητα των πόρων είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και καλύτερης απόδοσης του οργανισμού.

Οι αλλαγές στις οικονομικές συνθήκες μπορούν να αλλάξουν την πηγή του διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση. Για παράδειγμα, στις δεκαετίες του 1990 και του 2000 υπήρξαν σημαντικές προκλήσεις για τις επιχειρήσεις όσον αφορά την κατανόηση του περιβάλλοντος, ενώ πιο πρόσφατα υπήρξε σημαντική αβεβαιότητα σε σχέση με την προσφορά χρηματοδότησης λόγω της οικονομικής κρίσης του 2008. Τη δεκαετία του 1990 και του 2000, υπήρξε τεχνολογική πρόοδος, με την τεχνολογία πληροφοριών, τα πολυμέσα, τη διαθεσιμότητα πληροφοριών και τη δυνατότητα συναλλαγών στο διαδίκτυο με επιπτώσεις στη συμπεριφορά των πελατών, στους ρυθμιστές χρηματοπιστωτικών συστημάτων και βιομηχανιών, καθώς και στον ανταγωνισμό στις διεθνείς αγορές (O'Shannassy, 2001). Επίσης, ορισμένα στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως ο ισχυρός ανταγωνισμός, οι αλλαγές στους κανονισμούς και η βελτίωση της τεχνολογίας μπορούν να λειτουργήσουν ως καταλύτης για την τόνωση της ανάπτυξης πόρων στρατηγικής στις επιχειρήσεις, βοηθώντας τις εταιρείες να επιτύχουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με επιπτώσεις στη μελλοντική απόδοση του οργανισμού (O'Shannassy, 2005). Αυτό το επιχείρημα είναι συνεπές με τον Mintzberg (1994a,b) στο ότι η μεγαλύτερη περιβαλλοντική αβεβαιότητα, στα στοιχεία των ανταγωνιστών, των κανονισμών και της τεχνολογίας μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για την ενίσχυση της αξίας των πόρων και της σπανιότητας των πόρων και βοηθώντας μια επιχείρηση να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καλύτερη απόδοση του οργανισμού.

Ωστόσο, η εμπειρική έρευνα (O'Shannassy, 2005) δείχνει μεγαλύτερη περιβαλλοντική βεβαιότητα σε σχέση με τα στοιχεία παροχής χρηματοδότησης και πελατών αντίστοιχα. Η βεβαιότητα στην παροχή χρηματοδότησης παρέχει το πλούσιο περιβάλλον πόρων που βοηθά τις επιχειρήσεις να επενδύσουν και να καλλιεργήσουν το μείγμα «σκληρών» (π.χ. τεχνολογία πληροφοριών, κεφαλαιουχικός εξοπλισμός) και «ήπιων» πόρων (π.χ. εργαζόμενοι, πνευματική ιδιοκτησία) που απαιτούνται για την ανάπτυξη και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προσφέρει ισχυρή απόδοση. Η μεγαλύτερη βεβαιότητα σε σχέση με τη συμπεριφορά των πελατών βοηθά την επιχείρηση να σκεφτεί με κάποια ακρίβεια τις ανάγκες τιμής και ποιότητας προϊόντων ή/και υπηρεσιών της αγοράς-στόχου για την καλλιέργεια και τη διατήρηση των ροών εσόδων. Οι εταιρείες αποδεικνύουν την ικανότητα να επικεντρώνονται καλύτερα σε δραστηριότητες που προσθέτουν αξία και να αποδίδουν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά σε αυτό το πιο σταθερό περιβάλλον. Επομένως, η λιγότερη περιβαλλοντική αβεβαιότητα ως προς τα στοιχεία της προσφοράς χρηματοδότησης και των πελατών βοηθά τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν αξία πόρων και σπανιότητα πόρων και βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καλύτερη οργάνωση και εκτέλεση.

5.9 Εμπειρική Έρευνα

Έρευνα στις ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε από τις συγγραφείς (Notta & Vlachvei, 2017) σχετικά με την υιοθέτηση ανταγωνιστικών επιχειρηματικών στρατηγικών από τις επιχειρήσεις καθώς και με την εκτίμηση των απόψεων των διευθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων σχετικά με την αποδοτικότητά τους (Πίνακας 5.2). Τα βασικά αποτελέσματα αυτής της έρευνας είναι ότι:

- Οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη στρατηγική της διαφοροποίησης από ό,τι σε άλλες στρατηγικές, για να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

- Η επίτευξη υψηλής ποιότητας προϊόντων και η δημιουργία νέων προϊόντων που παρέχουν μοναδική αξία στους καταναλωτές αποτελούν στρατηγικές-στόχους των επιχειρήσεων.
- Οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι είναι καινοτομικές και εκμεταλλεύονται πλεονέκτημα εξειδίκευσης της παραγωγής.
- Η ηγεσία κόστους δεν αποτέλεσε στρατηγική-στόχο όπως η στρατηγική της διαφοροποίησης λόγω της βαθιάς ύφεσης στην οποία βρέθηκε η ελληνική οικονομία, με αποτέλεσμα την έλλειψη επαρκούς ρευστότητας και χρηματοδότησης των επιχειρήσεων.
- Αν και μόνο το ήμισυ των επιχειρηματιών (52%) πιστεύουν ότι η επιχείρησή τους έχει γεωγραφικό πλεονέκτημα τοποθεσίας, η πλειονότητα αυτών δηλώνει ότι η επιχείρησή τους είναι «δεμένη» με τον τόπο που βρίσκεται από την άποψη των πρώτων υλών, του εργατικού δυναμικού, της καταγωγής των ιδιοκτητών και της δικτύωσης με τις τοπικές επιχειρήσεις.

Πίνακας 5.2 Αποτελέσματα έρευνας πεδίου.

	Κλίμακα	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ηλικία επιχείρησης (έτη)		28,86	24,40
Μέγεθος επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων)		75,08	182,52
Το πιστοποιητικό ποιότητας αποτελεί πλεονέκτημα για τα προϊόντα σας και την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;	1-5	4,34	0,84
Πλεονέκτημα ηγεσίας διαφοροποίησης			
Τα προϊόντα της επιχείρησής σας χαρακτηρίζονται ως «προϊόντα υψηλής ποιότητας»;	1-5	4,48	0,69
Τα προϊόντα της επιχείρησής σας σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων ελληνικών επιχειρήσεων προσδίδουν ιδιαίτερη αξία στους πελάτες (create unique value for customers);	1-5	4,26	0,74
Πλεονέκτημα εστίασης με διαφοροποίηση			
Τα προϊόντα της επιχείρησής σας σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων ελληνικών επιχειρήσεων είναι πιο καινοτομικά ή χρησιμοποιούν υψηλότερη τεχνολογία;	1-5	3,64	0,94
Η επιχείρησή σας σε σχέση με άλλες ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου έχει πλεονέκτημα εξειδίκευσης παραγωγής;	1-5	3,94	0,86
Πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους			
Η επιχείρησή σας σε σχέση με άλλες ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου έχει πλεονέκτημα χαμηλότερου κόστους παραγωγής;	1-5	3,12	1,12
Άλλα πλεονεκτήματα των υφιστάμενων επιχειρήσεων			
Η επιχείρησή σας έχει πλεονέκτημα γεωγραφικής θέσης;	1-5	3,45	1,03
Η επιχείρησή σας είναι «δεμένη» με τον τόπο που είναι εγκατεστημένη;	1-5	4,12	0,95

Πηγή: Notta, O., & Vlachvei, A. (2017). "Competitive strategies and managers' perceptions in Greek food manufacturing firms", In: Kavoura, A., Sakas, D., Tomaras, P. (Eds.) Strategic Innovative Marketing. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham, 245-251.

Στην έρευνα σε ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών που πραγματοποιήθηκε από τις συγγραφείς (Notta & Vlachvei, 2015) σχετικά με τις αλλαγές των στρατηγικών και πρακτικών μάρκετινγκ κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, τρεις ομάδες επιχειρήσεων κατηγοριοποιήθηκαν.

Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει επιχειρήσεις που κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης δίνουν μεγάλη έμφαση στις αγορές B2B, ενώ προσπαθούν να αναπτύξουν διαφοροποιήσεις στις μεθόδους τιμολόγησής τους (όπως δυναμική και διακριτή τιμολόγηση) και σημαντική προσπάθεια να παρέχουν εκπτώσεις τόσο σε καταναλωτές όσο και σε ενδιάμεσους.

Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από τις προσπάθειές τους να προσφέρουν πλεονέκτημα διαφοροποίησης αναπτύσσοντας προϊόντα υψηλής ποιότητας και εξατομικευμένα και στοχεύοντας σε πολύ συγκεκριμένες και απαιτητικές παγκόσμιες αγορές. Επιπλέον, προσπαθούν να αναπτύξουν νέες μεθόδους προώθησης με επίκεντρο τις προσπάθειες προώθησης τόσο στους καταναλωτές όσο και στους ενδιάμεσους. Φαίνεται ότι οι ελληνικές εταιρείες παραγωγής τροφίμων αυτής της ομάδας επικεντρώνονται στην παγκόσμια αγορά, προκειμένου να ξεπεράσουν τις συνέπειες της κρίσης στο εσωτερικό της Ελλάδας και να προσπαθήσουν να αναπτύξουν εξατομικευμένα προϊόντα υψηλής ποιότητας που απευθύνονται σε αυτές τις αγορές. Τα στοιχεία για τις ελληνικές εξαγωγές επιβεβαιώνουν επίσης ότι οι εξαγωγές τροφίμων αυξήθηκαν σημαντικά κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Τέλος, η τρίτη ομάδα, η οποία είναι η μεγαλύτερη (50% του δείγματος) περιλαμβάνει επιχειρήσεις που λόγω της οικονομικής ύφεσης προσπαθούν να επιτύχουν ένα χαμηλότερο κόστος, εστιάζοντας στον τρόπο που χειρίζονται τις αλλαγές στην παραγωγή και το κόστος εισροών και μειώνοντας ή τουλάχιστον διατηρώντας στο ίδιο επίπεδο την τιμή των προϊόντων τους, ώστε να καλύπτουν τη ζήτηση των καταναλωτών.

5.10 Μελέτη Περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης 1 Η στρατηγική ηγεσίας κόστους της Ryanair

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους της εταιρείας βασίζεται σε κάποιες συγκεκριμένες αποφάσεις σχετικά με τη μείωση του κόστους. Οι αποφάσεις αυτές είναι οι εξής:

1. Η εταιρεία χρησιμοποιεί έναν τύπο αεροπλάνων (Boeing 737). Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται μείωση του κόστους συντήρησης, αφού ανταλλακτικά και λοιπά εξαρτήματα είναι τα ίδια για όλα τα αεροπλάνα και μπορεί η εταιρεία να έχει και απόθεμα και να πετύχει καλύτερες τιμές. Παράλληλα, ο ένας και μοναδικός τύπος αεροπλάνου κάνει πιο εύκολη τη συστηματική εκπαίδευση των πληρωμάτων, καθώς τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι τα ίδια. Επίσης, βοηθά στον προγραμματισμό των πληρωμάτων, ο οποίος γίνεται πιο ευέλικτος.
2. Η εταιρεία έχει επιλέξει να χρησιμοποιεί μόνο περιφερειακά αεροδρόμια, όπου υπάρχουν, ώστε να μειώνεται τόσο το κόστος των υπηρεσιών προσγείωσης και απογείωσης όσο και οι φόροι, οι οποίοι είναι πιο χαμηλοί σε αεροδρόμια με μικρότερη επιβατική κίνηση. Τα περιφερειακά αεροδρόμια, λόγω μικρότερης κίνησης, επιλέγονται από την εταιρεία και για να ελαχιστοποιηθούν οι καθυστερήσεις στις απογειώσεις και αφίξεις των αεροπλάνων. Αυτό σημαίνει πως ο χρόνος μεταξύ των πτήσεων μειώνεται αισθητά και έτσι ο στόλος της εταιρείας βρίσκεται περισσότερο χρόνο στον αέρα. Στην ίδια λογική της αποφυγής καθυστερήσεων είναι και η πολιτική της εταιρείας για απευθείας πτήσεις μόνο (όχι με ενδιάμεσους σταθμούς).
3. Τέλος, η εταιρεία έχει επιλέξει να μην προσφέρει εμφιαλωμένο νερό και σνακ ή έντυπο υλικό κατά τη διάρκεια της πτήσης όπως οι υπόλοιπες ανταγωνιστικές εταιρείες, προφανώς επιτυγχάνοντας μείωση του κόστους ανά επιβάτη. Αντίθετα, μάλιστα, οι επιβάτες που επιθυμούν έχουν τη δυνατότητα να αγοράσουν νερά, αναψυκτικά, σάντουιτς κ.λπ. Το τελευταίο της δίνει τη δυνατότητα να μειώνει αφενός το κόστος από τα προσφερόμενα προϊόντα και αφετέρου το κόστος του επιπλέον προσωπικού καμπίνας, ενώ παράλληλα πριν και μετά την απογείωση το προσωπικό περισυλλέγει οποιαδήποτε σκουπίδια και αποφεύγονται έτσι σε ορισμένα αεροδρόμια τα ακριβά συνεργεία καθαρισμού.

Μελέτη Περίπτωσης 2 Η στρατηγική διαφοροποίησης της Apple

Η στρατηγική διαφοροποίησης της επιχείρησης βασίζεται σε κάποιες συγκεκριμένες αποφάσεις σχετικά με τη διαφοροποίηση. Οι αποφάσεις αυτές είναι οι εξής:

1. Δημιουργία δικού της «οικοσυστήματος». Η σειρά Apple έχει σχεδιαστεί για να ενσωματώνεται και να διαμοιράζεται απρόσκοπτα μέσα σε όλες τις συσκευές. Η αποχώρηση από το οικοσύστημα δεν θα ήταν μόνο δαπανηρή, αλλά θα ήταν δύσκολο να να εξομοιωθεί με την ίδια ευκολία χρήσης.
2. Η καινοτομία που η Apple συνέχισε να επιδεικνύει. Με συνεχή κυκλοφορία νέων, προηγμένων προσφορών, η Apple διατήρησε τη θέση της ως ηγέτης της αγοράς τεχνολογίας και μπορεί να προσελκύσει χιλιάδες στην πόρτα της εν αναμονή της κυκλοφορίας ενός νέου προϊόντος.
3. Η προθυμία της εταιρείας να αποτύχει. Υπήρξαν πολλά «κακά μήλα» στη σειρά των προϊόντων της Apple, για παράδειγμα, τα MobileMe και Ping. Η εταιρεία δείχνει μικρή αντίσταση στο να βγάλει αυτές τις «αποτυχίες» από την αγορά, αλλά δεν διστάζει να βρει καλύτερη χρήση για την τεχνολογία τους. Η τεχνολογία επαναχρησιμοποιήθηκε και επανασυσκευάστηκε, βρίσκοντας τον δρόμο της στην αγορά του iTunes και ως μέρος της βάσης για το Cloud.

Λέξεις-κλειδιά

Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η επιχείρηση εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας που δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από κανέναν τρέχοντα ή δυνητικό ανταγωνιστή στην ίδια αγορά και που αυτές οι άλλες επιχειρήσεις της αγοράς δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής.

Ηγεσία κόστους: Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να δώσει μεγαλύτερη αξία στον πελάτη, παρέχοντάς του ένα ποιοτικό προϊόν σε χαμηλότερη τιμή ή έναν συνδυασμό χαρακτηριστικών και υπηρεσιών σε χαμηλή τιμή.

Διαφοροποίηση: Η επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει στην παροχή αξίας στον πελάτη που συνδέεται με μοναδικά γνωρίσματα προϊόντος, τα οποία ένα ευρύ φάσμα πελατών βρίσκει ελκυστικά και είναι διατεθειμένοι να τα πληρώσουν.

Εστίαση: Η επιχείρηση μπορεί να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από ό,τι οι ανταγωνιστές της.

Στρατηγικό ρολόι: Η ανταγωνιστική θέση ενός οργανισμού σε σύγκριση με το τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές του μπορεί να αναλυθεί χρησιμοποιώντας το ρολόι στρατηγικής του Bowman (Bowman & Faulkner, 1997), σύμφωνα με το οποίο ο οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει και την ανταγωνιστική του θέση, με βάση δύο διαστάσεις: την τιμή στην οποία προσφέρεται το προϊόν ή η υπηρεσία και την αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη αξία για τον πελάτη.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

A. Ελληνόγλωσση

- Βλάχβη, Α. (2019). *Μάρκετινγκ αρχές, στρατηγικές, εξελίξεις και νέα δεδομένα*. Εκδόσεις Μπένου.
- Θερίου, Ν. (2014). *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κριτική.
- Ουσταπασιδής, Κ. (2003). *Εφαρμοσμένη Βιομηχανική Οικονομική*. Εκδόσεις Ζυγός.
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Εκδόσεις Μπένου.
- Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2018). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Μία ολοκληρωμένη προσέγγιση* (μτφρ. Ε. Ανέξη, Ι. Κατσέλη). Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd.

B. Ξενόγλωσση

- Aaker, D. A. (1992). The value of brand equity. *Journal of Business Strategy*, 13(4), 27-32.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Blees, J., Kemp, R., Maas, J., Mosselman, M., & May, Z. (2003). *Barriers to entry: Differences in barriers to entry for SMEs and large enterprises*. EIM. Research Report H200301.
- Bowman, C., & Faulkner, D. (1997). *Competitive and corporate strategy*. Irwin Professional Publishing, U.S.
- Deming, W. E.. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dess, G. G., & Rasheed, M. A. (1992). Commentary: Generic strategies... (D. Miller). In Shrivastava, P., Huff, A. & Dutton, J. (Eds.), *Advances in strategic management, Vol. 8*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 409-416.
- Dess, G. G., Gupta, A., Hennart, J., & Hill, C. W. L. (1995). Conducting and integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: Issues and directions. *Journal of Management*, 21(3), 357-393.
- Flynn, E. J. & Flynn, B. R.. (1996). Achieving simultaneous cost and differentiation competitive advantage through continuous improvement: World class manufacturing as a competitive strategy. *Journal of Managerial Issues*, 8(3), 360-379.
- Gale, B. T., & Buzzell, R. D. (1989). Market perceived quality: Key strategic concept. *Planning Review*, 17(2), 6-15, 48.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Hall, W. K. (1980). Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, 58(5), 75-85.
- Hambrick, D. C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26(4), 687-707.
- Hill, C. W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency approach. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach*. Cengage Learning.
- Jones, G. R., & Butler, J. E. (1988). Costs, revenue, and business-level strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 202-213.
- Karnani, A. (1984). Generic competitive strategies - An analytical approach. *Strategic Management Journal*, 5(4), 367-380.
- Magaziner, I. C., & Reich, R. B. (1982). *Minding America's business: The decline and rise of the American economy*. New York: Harcourt Brace Jovanovich: Law & Business.
- Miller, A., & Dess, G. G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy, and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.

- Miller, D. (1992). Generic strategies: Classification, combination, and context. In: Shrivastava, P., Huff, A. & Dutton, J. (Eds.), *Advances in Strategic Management, Vol. 8*. Greenwich, CT: JAI Press, 391-408.
- Mintzberg, H. (1994a). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall, London.
- Mintzberg, H. (1994b). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review, January/February*, 107-14.
- Moore, K., & Reid, S. (2008). The birth of brand: 4000 years of branding. *Business History, 50*(4), 419-432.
- Murray, A. I. (1988). A contingency view of Porter's generic strategies. *Academy of Management Review, 13*(3), 390-400.
- Newbert, S. (2008). Value rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 29*, 745-68.
- Notta, O., & Vlachvei, A., (2015). Changes in Marketing Strategies during Recession. *Procedia Economics and Finance, Elsevier, 24*, 485-490.
- Notta, O., & Vlachvei, A. (2017). Competitive strategies and managers perceptions in Greek food manufacturing firms, In Kavoura, A., Sakas, D., Tomaras, P. (Eds.), *Strategic Innovative Marketing, Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham., 245-251.
- O'Shannassy, T. (2001). Lessons from the evolution of the strategy paradigm. *Journal of the Australian and New Zealand, Academy of Management, 7*(1), 25-37.
- O'Shannassy, T. (2005). *The evolution of the practice of strategy in Australia*. Unpublished Doctor of Philosophy thesis. Monash University, Melbourne.
- Oskarsson, C., & Sjoberg, N. (1994). Technology analysis and competitive strategy: The case of mobile telephones. *Technology Analysis & Strategic Management, 6*(1), 3-19.
- Oustapassidis, K. & Vlachvei, A. (1999) Profitability and Product Differentiation in Greek Food Industries. *Applied Economics, 31*, 1293-1298.
- Phillips, L. W., Chang, D. R., & Buzzell, R. D. (1983). Product quality, cost position, and business performance: A test of some key hypotheses. *Journal of Marketing, 47*(2), 26-43.
- Pitelis, C. & Taylor, S. (1996). From generic strategies to value for money in hypercompetitive environments. *Journal of General Management, 21*(4), 45-61.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard business review, 73, 91.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly, 14*(1), 15-34.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal, 18*(5), 375-405.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. New York: McGraw-Hill /Irwin.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). How market leaders keep their edge. *Fortune, 131*(2), 52-57.
- Wernerfelt, B. (1995). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*, 171-80.
- White, R. E. (1986). Generic business strategies, organizational context, and performance: An empirical investigation. *Strategic Management Journal, 7*(3), 217-231.
- Wright, P., Kroll, M., Tu, H., & Helms, M. (1991). Generic strategies and business performance: An empirical study of the screw machine products industry. *British Journal of Management, 2*(1), 1-9.

Κεφάλαιο 6

6. Στρατηγικές Ανάπτυξης

«Η καθαρή επίδραση της αύξησης της κλίμακας μεγέθους, της συγκέντρωσης του κεφαλαίου, της κάθετης ολοκλήρωσης και της διαφοροποίησης εντός της εταιρικής μορφής της επιχείρησης ήταν να αντικατασταθεί το “αόρατο χέρι” της αγοράς από το “ορατό χέρι” των διευθυντών».

David Harvey

Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται ο πίνακας ανάπτυξης προϊόντος/αγοράς του Ansoff και συγκεκριμένα οι στρατηγικές κατευθύνσεις της διεύθυνσης αγοράς, της ανάπτυξης αγοράς, της ανάπτυξης προϊόντος και της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων (diversification) των επιχειρήσεών τους σε διαφορετικά προϊόντα. Για τις επιχειρήσεις, η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων μπορεί να επιτευχθεί με την επέκταση σε σχετικά προϊόντα, τη (γεωγραφική) επέκταση σε νέες αγορές και την επέκταση σε τελείως διαφορετικά προϊόντα (διακλαδική). Η επιχείρηση μπορεί επίσης να ακολουθήσει την οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση με την επέκταση σε διαφορετικά στάδια του συστήματος αξίας. Οι έννοιες και οι διαφορές της συσχετισμένης και ασυσχέτιστης διαφοροποίησης αναλύονται στη συνέχεια. Τα κίνητρα που εξηγούν τους λόγους που μια επιχείρηση επιδιώκει την εφαρμογή της στρατηγικής ανάπτυξης, καθώς και οι συνέπειες της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων στον ανταγωνισμό με την εφαρμογή μονοπωλιακών πρακτικών αναλύονται αναλυτικά. Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζονται μελέτες περιπτώσεων διαφοροποίησης δραστηριοτήτων.

Προαπαιτούμενη γνώση

Βασικές γνώσεις μικροοικονομίας (θεωρία κόστους, θεωρία οικονομικών κλίμακας), Κεφάλαιο 5 (ανταγωνιστικές στρατηγικές).

6.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Οι επιχειρηματίες, και ιδιαίτερα οι κατέχοντες μεγάλες επιχειρήσεις, επιδιώκουν την επέκταση του εύρους των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων, της γεωγραφικής επέκτασης ή της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων (diversification) των επιχειρήσεών τους σε τελείως διαφορετικά προϊόντα (διακλαδική). Τα κίνητρα για τη στρατηγική ανάπτυξης φαίνεται να συνδέονται με τη στόχευση των επιχειρήσεων για αύξηση ή σταθεροποίηση του ρυθμού μεγέθυνσής τους, για μείωση του κινδύνου αποτυχίας, για μετάβαση σε περιοχές δραστηριοτήτων με υψηλά κέρδη, για εκμετάλλευση των οικονομικών κλίμακας και τελικά για την επίτευξη της εφαρμογής μονοπωλιακών στρατηγικών.

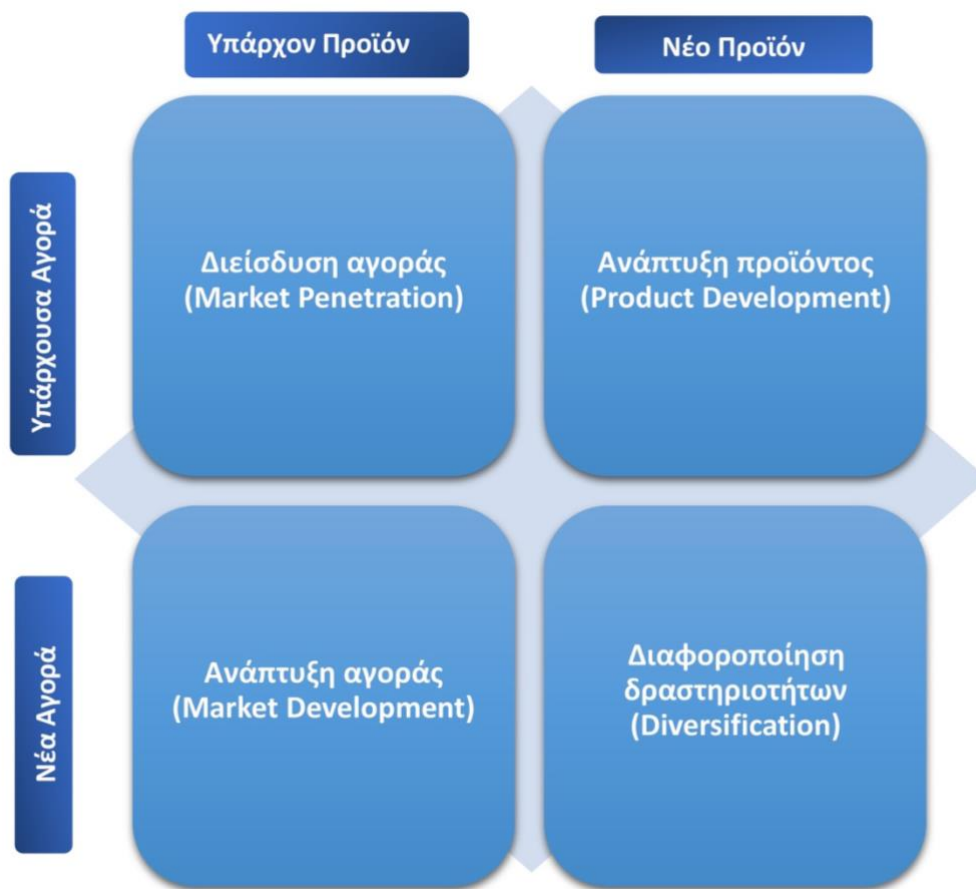
Η μήτρα Ansoff ή μήτρα διεύθυνσης προϊόντων/αγοράς βοηθά στην επιλογή στρατηγικών ανάπτυξης σε σχέση με την αγορά και τα προϊόντα της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα της μήτρας είναι μια σειρά αναπτυξιακών στρατηγικών που δίνουν την κατεύθυνση της επιχειρηματικής στρατηγικής σχετικά με το τι κατευθύνεται στον καταναλωτή (το «προϊόν») και σε ποιον καταναλωτή κατευθύνεται (την «αγορά»). Ως εκ τούτου, οι στόχοι της στρατηγικής αφορούν μόνο προϊόντα και αγορές. Το βασικό χαρακτηριστικό διαχωρισμού των δραστηριοτήτων ανάμεσα στους δύο παραπάνω άξονες (προϊόν - αγορά) είναι ο βαθμός νεότητας τους.

Η μήτρα «προϊόντος - αγοράς» εξετάζει τις δυνατότητες της επιχείρησης να προσφέρει τα υφιστάμενα και τα νέα προϊόντα στο πλαίσιο των υφιστάμενων ή/και νέων αγορών και το επίπεδο κινδύνου που συνδέεται με το καθένα. Στο πλαίσιο αυτό, η μήτρα Ansoff προτείνει τέσσερις πιθανές στρατηγικές για μία επιχείρηση:

- Στρατηγική Διείσδυσης - Συγκέντρωσης Αγοράς (Market Penetration), δηλαδή πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές.
- Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων (New Product Development), δηλαδή δημιουργία νέων προϊόντων για υπάρχουσες αγορές.
- Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς (Market Development), δηλαδή πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές.
- Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων (Diversification), δηλαδή δημιουργία νέων προϊόντων για νέες αγορές.

Αργότερα ο Aaker (2001) πρόσθεσε και μία ακόμη πιθανή στρατηγική για την επιχείρηση, τη Στρατηγική Καθετοποιημένης Ολοκλήρωσης (Vertical Integration).

Η μήτρα Ansoff, λαμβάνοντας υπόψη τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και τις συνεχείς εξελίξεις στις αγορές, προσφέρει ένα εργαλείο καθορισμού των στόχων του μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση, ανάλογα με ποια από τις προαναφερθείσες επιλογές ανάπτυξης σχετίζονται.



Σχήμα 6.1 Μήτρα Διεύρυνσης προϊόντων/αγοράς – Ansoff.

6.2 Στρατηγική Διείσδυσης Αγοράς

Η στρατηγική Διείσδυση Αγοράς (Market Penetration) είναι μία στρατηγική που βασίζεται στη διείσδυση στην αγορά και εστιάζει στην πώληση των υπαρχόντων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς, χρησιμοποιώντας τους υπάρχοντες πόρους της επιχείρησης. Παράλληλα, όμως, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να τίθεται σε κίνδυνο η υπάρχουσα επιτυχία των υπαρχόντων προϊόντων. Πρόκειται για μία στρατηγική χαμηλού κινδύνου, γεγονός που κάνει τις επιχειρήσεις να την επιλέγουν πρώτη σε σχέση με τις υπόλοιπες τρεις στρατηγικές της μήτρας Ansoff, αλλά παράλληλα η πιθανότητα να τις οδηγήσει σε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης είναι πολύ μικρή. Οι τρόποι που μπορεί να επιτευχθεί η στρατηγική διείσδυσης

είναι οι εξής: α) με την παρότρυνση μη χρηστών να αρχίσουν να χρησιμοποιούν το προϊόν, β) με την καλύτερη διανομή, αύξηση καναλιών, αύξηση σημείων πώλησης, γ) με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες, δ) με τη μείωση του μεγέθους του προϊόντος, ε) με την προσέλκυση χρηστών ανταγωνιστικών προϊόντων, στ) με μείωση τιμής, ζ) με αύξηση ενεργειών μέσα στο κατάστημα (in store activations). Τέλος, η επιχείρηση θα μπορούσε να εξαγοράσει κάποιο ανταγωνιστικό προϊόν, για να πετύχει μεγαλύτερη διείσδυση.

Η εταιρεία Πλαστικά Θράκης Συσκευασίας ΑΒΕΕ, μέλος ενός πολύ ισχυρού ομίλου, με ισχυρή θέση στην ελληνική αγορά, ακολουθεί στρατηγική διείσδυσης στην αγορά καθώς κρίνει πως η αγορά δεν είναι κορεσμένη και διαβλέπει δυνατότητα προσέλκυσης νέων πελατών και αύξησης της κατανάλωσης από τη βάση του πελατολογίου της. Συνάπτει στρατηγικές συμφωνίες με εταιρείες ειδικότερα στον κλάδο των τροφίμων και ποτών (συσκευασίες για την εταιρεία Mikel), όπου θεωρεί πως μπορεί να κερδίσει νέους πελάτες.

Η επιχείρηση επιλέγει τη στρατηγική της διείσδυσης, όταν: α) το προϊόν είναι πετυχημένο, δηλαδή οι πωλήσεις αυξάνονται χωρίς να γίνονται ιδιαίτερες ενέργειες, β) το μερίδιο των ανταγωνιστών μειώνεται ή όταν αποσύρονται οι ανταγωνιστές από το προϊόν ή την αγορά, γ) υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές, δ) υπάρχει περιθώριο αύξησης της προσπάθειας πωλήσεων, ε) οι αγορές στις οποίες ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση δεν είναι κορεσμένες, γιατί σε αντίθετη περίπτωση αναπόφευκτα σημαίνει αυξημένα χρηματοοικονομικά έξοδα και χαμηλότερη κερδοφορία, στ) υπάρχει ανάπτυξη της αγοράς και τα μερίδια μειώνονται, ζ) υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών, η) αναμένεται αύξηση τιμών των υποκατάστατων τους, θ) οι οικονομίες κλίμακες προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ι) οι άλλες στρατηγικές κρίνονται λιγότερο κατάλληλες. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί πως οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν μια έντονη στρατηγική διείσδυσης θα πρέπει να είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν την αντίδραση των ανταγωνιστών, οι οποίοι θα προσπαθήσουν να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά (Hussain et al., 2013).

Η Starbucks προσθέτει κατά μέσο όρο 46 καταστήματα την εβδομάδα διεθνώς, έχει προσθέσει θυρίδες σερβιρίσματος μέσα στο αυτοκίνητο, μέσω της κάρτας της δίνει τη δυνατότητα σε πελάτες να προπληρώνουν τον καφέ και τα σνακ, παρέχει ασύρματο δίκτυο στα καταστήματά της.

6.3 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων

Η Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων (Product Development) είναι μία στρατηγική που βασίζεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή σημαντική τροποποίηση των υπάρχοντων για την πώλησή τους στις υπάρχουσες αγορές. Αυτή η στρατηγική μπορεί να υλοποιηθεί κυρίως με επένδυση σε καινοτομία, από την οποία είτε θα παραχθούν νέα καινοτόμα προϊόντα για τις ανάγκες της συγκεκριμένης αγοράς τα οποία θα αντικαταστήσουν τα υπάρχοντα, είτε θα γίνει τροποποίηση των ήδη υπάρχοντων προϊόντων με νέα χαρακτηριστικά που θα προσδώσουν αξία στο προϊόν, για την καλύτερη λειτουργικότητα, εξυπηρέτηση, ευκολία στη χρήση κ.λπ., είτε επέκταση γκάμας και των γραμμών που ήδη υπάρχουν.

Η εταιρεία Πλαστικά Θράκης Συσκευασίας ΑΒΕΕ εφαρμόζει επίσης στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων. Με τη βοήθεια της τεχνολογικής υποδομής και τεχνογνωσίας που διαθέτει εξελίσσει την ήδη διευρυμένη γκάμα των προϊόντων της προχωρώντας τόσο σε ποιοτικές βελτιώσεις (τρισδιάστατες εκτυπώσεις πάνω στη συσκευασία) όσο και στην παραγωγή κωδικών ιδιωτικής συσκευασίας (παραγωγή πλαστικών ποτηριών για την αλυσίδα σουπερμάρκετ Σκλαβενίτης).

Αυτού του είδους η στρατηγική χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις που έχουν καλό μερίδιο αγοράς στις υπάρχουσες αγορές και στόχος τους είναι η επέκταση. Πρόκειται για μία στρατηγική που κοστίζει ακριβά και ταυτόχρονα υψηλού κινδύνου, δεδομένου ότι γίνεται επένδυση σε νέα προϊόντα και συνεπώς επενδύσεις σε αντίστοιχες διανομές, διαφήμιση κ.λπ. Πολύ σημαντική είναι και η περίπτωση ανάπτυξης ενός νέου «λάθους» προϊόντος που δεν θα γίνει αποδεκτό από την αγορά. Το τελευταίο, ίσως επηρεάσει και τη συνολική εικόνα της επωνυμίας. Κύριο κριτήριο επιλογής αυτής της στρατηγικής αποτελεί η ικανοποίηση του καταναλωτή, δηλαδή η υπάρχουσα ή μελλοντική ανάγκη του καταναλωτή ωθεί την επιχείρηση στην ανάπτυξη προϊόντων. Όταν μια επιχείρηση υιοθετήσει αυτή τη στρατηγική, θα πρέπει να γνωρίζει το μέγεθος της αγοράς στην οποία θέλει να επενδύσει και ποιο μερίδιο είναι αυτό που χρειάζεται, προκειμένου να είναι κερδοφόρα η επένδυση. Επίσης θα πρέπει να γνωρίζει ή να έχει υπολογίσει τους ανταγωνιστές της και τον χρόνο αντίδρασής τους. Τέλος, σημαντικό στοιχείο αναφοράς θα πρέπει να είναι η επίδραση των πωλήσεων των νέων προϊόντων σε σχέση με τα υπάρχοντα προϊόντα, ώστε να εξασφαλιστεί πως δεν θα επηρεαστεί αρνητικά η ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων προϊόντων.

Η Starbucks πρόσθεσε στο μενού της αναψυκτικά Frappuccino με χυμό φρούτων για αυτούς που δεν πίνουν καφέ, καθώς και σάντουιτς για πρωινό για να υποστηρίξει την πρωινή κίνηση στα καταστήματα. Επίσης, εισήγαγε μια σειρά προϊόντων λικέρ με γεύση καφέ.

Η Gillette θέλησε να επεκτείνει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της για να δημιουργήσει την πλήρη «εμπειρία ντους». Έτσι, η σειράς της Gillette για περιποίηση μαλλιών και σώματος για τους άνδρες, καθώς και το αποσμητικό, αντιπροσωπεύει τις πιο σημαντικές επεκτάσεις μάρκας Gillette εκτός από το ξυράφι, με στόχο να ενισχυθεί το κύρος της μάρκας ως κορυφαία στην ανδρική περιποίηση. «Έχουμε κερδίσει την εμπιστοσύνη πάνω από 600 εκατ. αντρών που ξεκινούν την ημέρα τους με ένα ξυράφι Gillette» είπε ο Chip Bergh, ο πρόεδρος του τμήματος των προϊόντων Προσωπικής Φροντίδας της Procter & Gamble.

6.4 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς είναι μία στρατηγική που βασίζεται στην προώθηση των υπάρχοντων προϊόντων σε νέες αγορές, δηλαδή το προϊόν δεν αλλάζει, αλλά διατίθεται σε διαφορετικό αγοραστικό κοινό. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτή η στρατηγική: α) με την πώληση των υπάρχοντων προϊόντων σε νέες γεωγραφικές αγορές (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) όπου δεν υπάρχουν, β) κερδίζοντας πελάτες που ανήκουν σε άλλα τμήματα της αγοράς, γ) με την είσοδο σε διαφορετικά κανάλια διανομής. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί πως στη στρατηγική αυτή υπάρχει υψηλός κίνδυνος, αφού θα πρέπει να επενδυθεί αρκετό κεφάλαιο τόσο για την προσαρμογή των προϊόντων όσο και για την έρευνα αγοράς, την προώθηση και τη διερεύνηση των καναλιών διανομής κατά την είσοδο σε νέες αγορές.

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς είναι ιδανική όταν: α) Υπάρχουν νέα και αξιόπιστα κανάλια διανομής, β) οι επιχειρήσεις έχουν πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα, η οποία πρέπει κάπου να διοχετευτεί, γ) υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές, δ) έχουν δημιουργηθεί συνθήκες που τη διευκολύνουν, όπως νέα νομοθεσία που επιτρέπει νέες πωλήσεις (για παράδειγμα προϊόντα άρτου ή φαρμακευτικά προϊόντα σε σουπερμάρκετ ή άνοιγμα της αγοράς της Κίνας και της Ινδίας).

6.5 Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων (Diversification)

Η στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων είναι μια στρατηγική που βασίζεται στην πώληση εντελώς νέων προϊόντων σε νέους πελάτες, δηλαδή απομακρύνεται και από τα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχουσες αγορές μιας επιχείρησης. Ουσιαστικά πρόκειται για μια γενικότερη κατεύθυνση ανάπτυξης της επιχείρησης. Υπάρχουν δύο τύποι στρατηγικής διαφοροποίησης δραστηριοτήτων: α) συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (Related ή Concentric Diversification), όταν η εκάστοτε εταιρεία αναπτύσσεται σε τομείς που

συνδέονται με την υπάρχουσα επαγγελματική της δραστηριοποίηση, β) ασυσχέτιστη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (Unrelated Diversification / Conglomerates), όταν η εταιρεία επιλέγει να ασχοληθεί με μια εντελώς νέα δραστηριότητα χωρίς ομοιότητες με άλλες δράσεις της.

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων αποτελεί μια δημοφιλή στρατηγική ανάπτυξης των επιχειρήσεων για πολλούς λόγους. Η μεταφορά των ικανοτήτων μάρκετινγκ και έρευνας/ανάπτυξης και της ισχυρής επωνυμίας από τη μια δραστηριότητα στην άλλη εξασφαλίζει στην επιχείρηση σημαντικά εφόδια έναντι του ανταγωνισμού. Οι παρόμοιες διαδικασίες σε επίπεδο παραγωγής, διοίκησης, έρευνας και ανάπτυξης ή μάρκετινγκ, βοηθούν την επιχείρηση να καταστεί πιο αποδοτική και αποτελεσματική στη νέα της προσπάθεια. Ταυτόχρονα, οι οικονομίες κλίμακας που πιθανόν να έχουν επιτευχθεί, οδηγούν σε μείωση του κόστους και, επομένως, αύξηση των κερδών. Τέλος η συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων ωφελεί την επιχείρηση, καθώς την εμποδίζει να ταυτιστεί με μία και μόνο δραστηριότητα και άρα επιτυγχάνεται κάποια διασπορά κινδύνου. Επιλέγοντας τη στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων, μία εταιρεία θα πρέπει να είναι οικονομικά πολύ ισχυρή, μιας και οι επενδύσεις που θα πρέπει να γίνουν τόσο σε επίπεδο προϊόντος όσο και σε επίπεδο αγοράς, είναι πολλές και ακριβές. Πρόκειται για την πιο δυνατή στρατηγική, γιατί τείνει να αλλάζει την πορεία της επιχείρησης.

Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων είναι η στρατηγική κατά την οποία επιλέγεται να εισέλθει η επιχείρηση σε «οποιαδήποτε δραστηριότητα νομίζει ότι μπορεί να δημιουργήσει κέρδη». Οι επιχειρήσεις που προωθούν ασυσχέτιστη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων συχνά αναφέρονται και ως conglomerates. Για παράδειγμα, τραπεζικοί οργανισμοί που εξαγοράζουν ξενοδοχεία (Alpha / Εθνική / Αστέρης Βουλαγαμένης), Παπαέλληνας (καλλυντικά, χαρτικά) κ.λπ. Η επιχείρηση επιλέγει την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων για διάφορους λόγους. Για παράδειγμα, η επιχείρηση επιλέγει τη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, όταν υπάρχει ανάγκη επένδυσης πλεονασμάτων κεφαλαίου και δεν επιθυμεί να τα επενδύσει στην υπάρχουσα αγορά, αλλά θέλει να πετύχει διασπορά κινδύνου, ή όταν παρουσιάζεται μια ευκαιρία εξαγοράς μιας επιχείρησης με διαφορετική δραστηριότητα, η οποία όμως παρουσιάζει οικονομικό και ανταγωνιστικό ενδιαφέρον. Μπορεί να επιλέγεται όταν υπάρχει χρηματοοικονομική «συνέργεια» μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης. Επίσης, η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων επιλέγεται όταν η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση παρουσιάζει φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη ή όταν υπάρχουν λόγοι καθετοποιημένης ολοκλήρωσης. Παράλληλα, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, όταν υπάρχουν πόροι και διοικητικές ικανότητες για ανταγωνισμό σε άλλον κλάδο ή υπάρχουν στελέχη με προσωπικές φιλοδοξίες και υπάρχουν κίνητρα που σχετίζονται με την αύξηση των προνομίων τους. Τέλος, υπάρχει περίπτωση με την επιλογή αυτή να επιτευχθεί παράκαμψη των αντιμονοπωλιακών περιορισμών ή φορολογικά οφέλη για την επιχείρηση.

6.6 Στρατηγική Καθετοποιημένης Ολοκλήρωσης

Η Στρατηγική Καθετοποιημένης Ολοκλήρωσης αναφέρεται στη συμμετοχή της επιχείρησης σε περισσότερα από ένα διαδοχικά στάδια της παραγωγής ή της διανομής αγαθών ή υπηρεσιών και μπορεί να πάρει τη μορφή: α) ολοκλήρωση προς τα εμπρός που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες διανομής και λιανεμπορίου, β) ολοκλήρωση προς τα πίσω που περιλαμβάνει την παραγωγή των πρώτων υλών (Σχήμα 6.2).

Οι κύριοι λόγοι που συνηγορούν στην επιλογή της στρατηγικής της κάθετης ολοκλήρωσης είναι η καλύτερη πρόσβαση στην προσφορά ή στη ζήτηση, η διασφάλιση του ελέγχου της ποιότητας παραγωγής των πρώτων υλών ή των δικτύων διανομής, ώστε να αποκτηθεί ή να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, η μείωση του κόστους λόγω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας, η ανάληψη επενδύσεων σε ακριβούς, συγκεκριμένους τεχνολογικούς πόρους (κόστος που συνήθως δεν δέχονται να αναλάβουν οι προμηθευτές), η δημιουργία εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές και η αύξηση της μονοπωλιακής δύναμης της επιχείρησης και των κερδών. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που ακολουθούν τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης στην ελληνική βιομηχανία όπως στον κλάδο της αλλαντοβιομηχανίας (π.χ. Θράκη, Creta Farm κ.λπ.) όπου οι επιχειρήσεις έχουν επιλέξει τη στρατηγική ολοκλήρωσης προς τα πίσω και έχουν δημιουργήσει εταιρείες παραγωγής ζωοτροφών και φάρμες εκτροφής ζώων που χρησιμοποιούνται ως πρώτη ύλη για τα προϊόντα τους. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται αφενός πληρέστερος έλεγχος των πρώτων υλών και του συστήματος παραγωγής, αφετέρου εξασφάλιση της προσφοράς πρώτης ύλης και βελτίωση τεχνολογικών καινοτομιών (Ουσταπασιδής, 2003).

Η επιτυχία της στρατηγικής της κάθετης ολοκλήρωσης εξαρτάται από τους ρυθμούς ανάπτυξης του κλάδου αλλά και της οικονομίας γενικότερα. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης την τελευταία δεκαετία, πολλές καθετοποιημένες επιχειρήσεις αντιμετώπισαν προβλήματα λειτουργίας και ζημιές που προκάλεσε η πτώση της ζήτησης και είναι κατανοητό ότι η έξοδος τους από τον κλάδο ήταν πάρα πολύ δύσκολη και ακόμη πιο ζημιογόνα, αφού είναι δεσμευμένες σε πολλά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν να περιορίσουν την καθετοποίησή τους, προκειμένου να μειώσουν τα γραφειοκρατικά κόστη αλλά και τα προκαθορισμένα κόστη από τους εσωτερικούς προμηθευτές και να εκμεταλλευτούν χαμηλότερες τιμές από εξωτερικούς συνεργάτες. Τέλος, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις για να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δημιουργεί την ανάγκη συνεργασίας με εξωτερικούς προμηθευτές ή διανομείς που ακολουθούν τις εξελίξεις και όχι τον εγκλωβισμό σε καθετοποιημένες ξεπερασμένες τεχνολογίες και διαδικασίες.

6.7 Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης

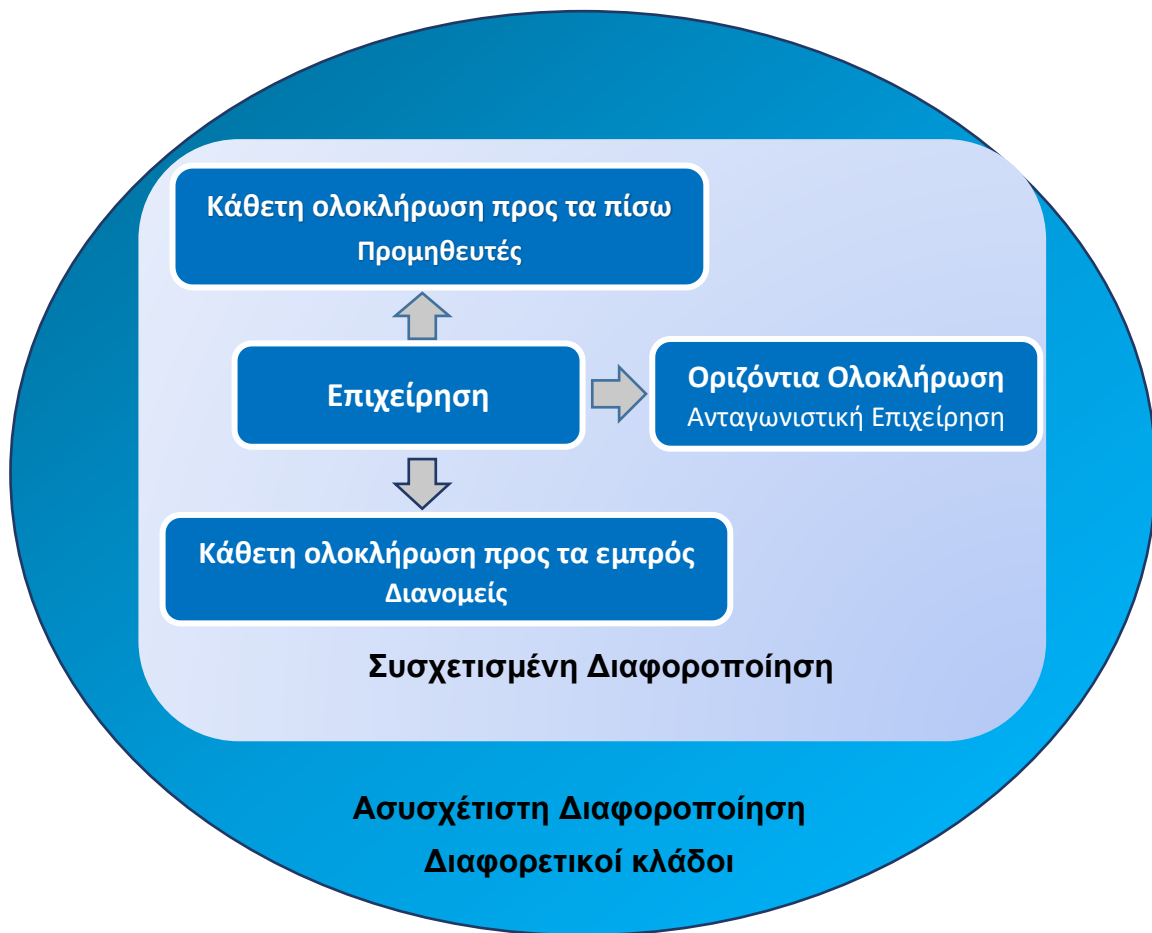
Η οριζόντια ολοκλήρωση αναφέρεται στην επέκταση μιας επιχείρησης σε προϊόντα που είναι παρόμοια ή σχετικά μεταξύ τους όσον αφορά την τεχνολογία ή και τα δίκτυα διανομής ή στην επέκταση του ελέγχου της σε επιχειρήσεις που λειτουργούν στο ίδιο επίπεδο της αλυσίδας παραγωγής. Μια επιχείρηση που παράγει τυρί και αποφασίζει να επεκταθεί στην παραγωγή παγωτού, αποτελεί μια οριζόντια επέκταση δραστηριοτήτων. Η πρώτη ύλη των δύο προϊόντων είναι η ίδια, αλλά η τεχνολογία παραγωγής διαφέρει όπως και το τελικό προϊόν. Επίσης, η εξαγορά ή συγχώνευση της επιχείρησης παραγωγής τυριού με μία επιχείρηση παραγωγής παγωτού αποτελεί στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης.

Οι κύριοι λόγοι που συνηγορούν στην επιλογή της στρατηγικής της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η επίτευξη οικονομικών κλίμακας στην παραγωγική διαδικασία ή στη διάθεση των προϊόντων, η αύξηση της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών που παρουσιάζουν ζήτηση στην αγορά, η μείωση του ανταγωνισμού στον συγκεκριμένο κλάδο που οδηγεί στην αύξηση της μονοπωλιακής δύναμης της επιχείρησης και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η οριζόντια ολοκλήρωση επιτρέπει στις επιχειρήσεις, εκμεταλλευόμενες τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται, να μειώσουν το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος, καθώς και να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στους προμηθευτές τους. Η οριζόντια ολοκλήρωση επιτρέπει τις επιχειρήσεις (π.χ. μέσω συγχώνευσης επιχειρήσεων ή εξαγοράς ανταγωνιστών που αντιμετωπίζουν προβλήματα) να προσφέρουν μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών λόγω της διαφοροποίησης των προϊόντων και να επεκταθούν σε νέες αγορές, με αποτέλεσμα να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Επίσης, να αξιοποιήσουν αποτελεσματικότερα πόρους, τεχνολογία, τεχνογνωσία, διοικητικές ικανότητες και ταλέντο κατά τη λειτουργία τους, ώστε να πετύχουν αύξηση των εσόδων τους. Η οριζόντια ολοκλήρωση επιτρέπει τις (π.χ. συγχωνευμένες) επιχειρήσεις να αποφύγουν να επενδύσουν σε χρόνο και χρήμα, για να μειώσουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο και έτσι να αυξήσουν τη μονοπωλιακή τους δύναμη και τα κέρδη τους.

Δύο εξαγορές στον συγγενή κλάδο της αρτοποιίας πραγματοποιήθηκαν την άνοιξη του 2021. Η βελγική Lorraine Bakery εξαγόρασε το 50% της Bake Hellas, ενώ η SwitzGroup, που ελέγχεται από την οικογένεια Χορακιγούαλα, ινδικής καταγωγής, μετά την εξαγορά της «Κρητών Άρτος» το 2019, προχώρησε στην εξαγορά του 70% της γνωστής αλυσίδας παραγωγής και εμπορίας κουλουριών «Κουλουράδες».

<https://www.kathimerini.gr/economy/561472285/megala-ntil-allazoyn-ton-charti-sta-trofima/>



Σχήμα 6.2 Επιχειρηματικές Στρατηγικές.

6.8 Στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης

Η στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης δραστηριοτήτων αναφέρεται στην επέκταση της επιχείρησης σε διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας, με διαφορετικά προϊόντα και δραστηριότητες που δεν σχετίζονται μεταξύ τους ούτε οριζόντια ούτε κάθετα και δεν έχουν καμία ομοιότητα. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διαφοροποίησης εξαρτάται από το στάδιο του κύκλου ζωής του κλάδου (De Jong, 1993). Σε νεότερες βιομηχανίες, όπου ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός, μπορεί να υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες επέκτασης των προϊόντων να εκμεταλλευτούν οι επιχειρήσεις καθώς αναπτύσσονται οι αγορές. Σε ώριμες και ήδη ανεπτυγμένες βιομηχανίες, που οι δυνατότητες ανάπτυξης της ζήτησης στην αγορά είναι περιορισμένες και ο ανταγωνισμός έντονος, είναι πιθανόν οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν εμπόδια όσον αφορά την ανάπτυξη νέων προϊόντων και η διαφοροποίηση μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών να είναι πιο ελκυστική στρατηγική από την εσωτερική ανάπτυξη.

Οι LaRocca και Stagliano (2012) εξέτασαν την επίδραση της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης στην αποδοτικότητα 2.613 επιχειρήσεων στην Ιταλία από το 1980 έως το 2007. Αποκαλύφθηκε ότι τα οφέλη της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης υπερτερούν του κόστους. Επίσης στις ΗΠΑ, ο Akkermans (2010) διεξήγαγε μια μελέτη χρησιμοποιώντας 354 επιχειρήσεις που βρίσκονται στη λίστα Standard and Poor 500 Index στις ΗΠΑ για τα έτη 2005-2006 και 2008-2009 και απέδειξε ότι η διαφοροποίηση σχετίζεται λιγότερο θετικά με την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και τα οφέλη που συνδέονται με την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση είναι πιο δύσκολο να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια της περιόδου κρίσης. Ο Gul (2011) εξέτασε την επίδραση των στρατηγικών ολοκλήρωσης στην αποδοτικότητα 147 βιομηχανικών επιχειρήσεων στη Δανία και απέδειξε ότι οι μεταποιητικές βιομηχανίες έχουν την υψηλότερη μέση αποδοτικότητα και οι συσχετιζόμενες ολοκληρωμένες επιχειρήσεις αποδίδουν καλύτερα από τις μη ασυσχέτιστα διαφοροποιημένες επιχειρήσεις. Στον Πίνακα 6.1 παρουσιάζεται η σύγκριση μεταξύ της συσχετισμένης και της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης σχετικά με την έννοια, τη δημιουργία αξίας, το επίπεδο κινδύνου, τις πηγές κόστους και τις προϋποθέσεις υλοποίησης.

Πίνακας 6.1 Σύγκριση μεταξύ συσχετισμένης και ασυσχέτιστης διαφοροποίησης.

	Συσχετισμένη Διαφοροποίηση	Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση
Έννοια	Διαφοροποίηση σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που σχετίζονται με τις τρέχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες λόγω της ομοιότητας ενός ή περισσότερων μερών στην αλυσίδα αξίας κάθε δραστηριότητας.	Διαφοροποιείται σε έναν νέο επιχειρηματικό τομέα που δεν σχετίζεται σαφώς με κανέναν υπάρχοντα επιχειρηματικό τομέα.
Πώς δημιουργείται αξία	Οικονομίες σκοπού – Μεταφορά δυνατοτήτων μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων – Μπορεί να γίνει σε κάποια διαδικασία αναδιάρθρωσης.	Μπορεί να δημιουργήσει αξία μόνο ακολουθώντας μια στρατηγική εξαγοράς και αναδιάρθρωσης (επειδή δεν υπάρχει ομοιότητα μεταξύ της αλυσίδας αξίας ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων).
Επίπεδο κινδύνου	Λιγότερος κίνδυνος (επειδή οι εταιρείες μετατοπίζονται σε τομείς όπου οι μάνατζερ έχουν γνώσεις).	Περισσότερο ρίσκο.
Πηγές κόστους	Αριθμός εμπλεκόμενων επιχειρηματικών μονάδων – Οικονομίες σκοπού.	Ο αριθμός των επιχειρηματικών μονάδων.
Προϋποθέσεις υλοποίησης	Ο αριθμός των επιχειρηματικών μονάδων (όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εταιρειών δυσκολεύει τους διευθυντές να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας, οι διευθυντές δεν έχουν αρκετό χρόνο για να χειριστούν τις πληροφορίες, Οι βασικές ειδήσεις επηρεάζουν το στρατηγικό σχέδιο κάθε εταιρείας).	Οι βασικές δεξιότητες της εταιρείας είναι εξαιρετικά εξειδικευμένες και έχουν λίγες εφαρμογές εκτός των βασικών λειτουργιών της εταιρείας. Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας έχει εμπειρία στην αγορά και μετακίνηση αδύναμων επιχειρηματικών μονάδων. Το διαχειριστικό κόστος της διασποράς δραστηριοτήτων δεν υπερβαίνει την αξία που δημιουργεί.

6.9 Κίνητρα διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

Τα κίνητρα για την εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων σχετίζονται με: (α) τη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά, (β) τη μείωση του κόστους, (γ) τους στόχους των διευθυντικών στελεχών (μάνατζερ) και των μετόχων, (δ) τη θέση της επιχείρησης στον διεθνή ανταγωνισμό.

- **Βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά**

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης σε διαφορετικούς κλάδους, με διαφορετικά προϊόντα και γεωγραφικές αγορές μπορεί να εκμεταλλευτεί πόρους από τις συνολικές δραστηριότητες και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό σε συγκεκριμένη αγορά επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, υπάρχει η πιθανότητα, η επιχείρηση που κατέχει δεσπόζουσα θέση στην αγορά να μην επιθυμεί να επενδύσει πλεονάσματα κεφαλαίου στην υπάρχουσα αγορά, είτε γιατί δεν θέλει να προκαλέσει αντιδράσεις στους ανταγωνιστές και στην επιτροπή ανταγωνισμού είτε γιατί η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση παρουσιάζει φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη.

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, μπορεί να επιτύχει μονοπωλιακή δύναμη και κέρδη έναντι των ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται μόνο σε συγκεκριμένες αγορές. Συγκεκριμένα, μέσω της πολιτικής της **σταυροειδούς επιδότησης (cross subsidization)** η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να μεταφέρει κέρδη ή ταμειακές ροές από κάποιες άλλες δραστηριότητες, για να επιδοτήσει τις ανταγωνιστικές της στρατηγικές σε μία δραστηριότητα ή ένα προϊόν (π.χ. υψηλά προωθητικά έξοδα), με αποτέλεσμα να αναγκάσει τις εξειδικευμένες επιχειρήσεις να ακολουθήσουν και να εφαρμόσουν και

αυτές τις αντίστοιχες δαπανηρές ανταγωνιστικές στρατηγικές που δεν θα ήταν απαραίτητες, αν η διαφοροποιημένη επιχείρηση ακολουθούσε ορθολογική συμπεριφορά στο πλαίσιο δραστηριοποίησης μόνο στο πλαίσιο του κλάδου. Στις περιπτώσεις αυτές, οι εξειδικευμένες επιχειρήσεις δεν μπορούν να ακολουθήσουν τις δαπανηρές στρατηγικές για μεγάλο χρονικό διάστημα με αποτέλεσμα να αποχωρήσουν από τη συγκεκριμένη αγορά. Παράδειγμα εφαρμογής **επιθετικού ανταγωνισμού (predatory competition)** (Aron, 1993· Myers, 1994) είναι η επιθετική τιμολογιακή στρατηγική, όπου η διαφοροποιημένη επιχείρηση μειώνει υπερβολικά τις τιμές των προϊόντων ενός κλάδου, επιδοτώντας τα από άλλα προϊόντα. Η στρατηγική αυτή εξαναγκάζει την εξειδικευμένη επιχείρηση να αποχωρήσει από την αγορά, επειδή οι τιμές των προϊόντων είναι χαμηλότερες από το κόστος τους. Στη συνέχεια, η διαφοροποιημένη επιχείρηση, χωρίς ανταγωνιστές, μπορεί να επαναφέρει την τιμή στο αρχικό της επίπεδο ή ακόμη και υψηλότερα, ώστε να επιτύχει υψηλά μονοπωλιακά κέρδη. Προκειμένου η δαπανηρή στρατηγική της αρπακτικής τιμολόγησης (predatory pricing) να είναι αποτελεσματική, πρέπει να υφίστανται υψηλά εμπόδια εισόδου στον κλάδο που θα αποτρέπουν την είσοδο νέων αποδοτικών επιχειρήσεων στην αγορά, αλλιώς η πρόσκαιρη θυσία του κέρδους είναι αναποτελεσματική.

Η δαπανηρή επιθετική στρατηγική ακολουθείται στην περίπτωση που η διαφοροποιημένη επιχείρηση κατέχει και διατηρεί υψηλή μονοπωλιακή δύναμη (Adelman, 1959). Στρατηγικά, η επιμονή της διαφοροποιημένης επιχείρησης στον επιθετικό ανταγωνισμό, εδραιώνει τη θέση της στην αγορά μέσω της φήμης του σκληρού ανταγωνιστή που αποτρέπει την είσοδο άλλων επιχειρήσεων (Chen, 1977). Βέβαια, η στρατηγική αυτή είναι επικίνδυνη, γιατί η μεταφορά κερδών από άλλα προϊόντα μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της ανταγωνιστικότητάς τους.

- **Μείωση κόστους**

Η στρατηγική της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους μέσω: (α) των οικονομικών κλίμακας και σκοπού, (β) της μείωσης του κινδύνου και της αβεβαιότητας, (γ) της μείωσης του κόστους συναλλαγών.

Οικονομίες κλίμακας και σκοπού

Η επίτευξη των οικονομικών κλίμακας οδηγεί στη μείωση του μακροχρόνιου μέσου κόστους, καθώς αυξάνεται η ποσότητα παραγωγής. Οι οικονομίες σκοπού αναφέρονται στην περίπτωση όπου αδιαίρετοι πόροι, όπως μηχανολογικός εξοπλισμός, χρησιμοποιούνται για την παραγωγή περισσότερων προϊόντων ή από σειρά προϊόντων με αποτέλεσμα το χαμηλότερο ανά μονάδα παραγωγής σταθερό κόστος σε σχέση με εκείνο που θα υπήρχε στην περίπτωση της χωριστής παραγωγής των προϊόντων. Παράδειγμα επίτευξης οικονομιών σκοπού είναι η περίπτωση μιας επιχείρησης επεξεργασίας ροδάκινων σε κομπόστα που επεκτείνεται σε περισσότερα προϊόντα, όπως κομπόστα από βερίκοκα, μήλα ή φρουτοσαλάτες, χρησιμοποιώντας μέρος ή το σύνολο της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται στην παραγωγή του αρχικού προϊόντος. Προϋπόθεση είναι οι πόροι να μην είναι εξειδικευμένοι, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών. Παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί το management υψηλού επιπέδου, που είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικές δραστηριότητες, ακόμη και άσχετες μεταξύ τους.

Μείωση του κινδύνου και της αβεβαιότητας

Οι μεταβολές της ζήτησης των προϊόντων λόγω αλλαγών των προτιμήσεων των καταναλωτών ή των οικονομικών συνθηκών, καθώς και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου δημιουργούν συνθήκες έκθεσης της επιχείρησης σε κίνδυνο και αβεβαιότητα σχετικά με τη μελλοντική ανάπτυξή της. Προκειμένου η επιχείρηση να αντιμετωπίσει πιθανή μελλοντική αποτυχία λόγω των παραπάνω, αποφασίζει την επέκταση σε νέα προϊόντα που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους. Με αυτό τον τρόπο, ο κίνδυνος αποτυχίας κατανέμεται σε πολλές δραστηριότητες και μία πιθανή αποτυχία (π.χ. μείωση της ζήτησης) σε ένα προϊόν ή μια δραστηριότητα μπορεί να αντισταθμιστεί από την κερδοφορία (π.χ. αύξηση της ζήτησης) των άλλων προϊόντων και δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα μικρότερη επίπτωση για την επιχείρηση. Η διασπορά του χρηματοοικονομικού κινδύνου σε πολλές δραστηριότητες μπορεί να βελτιώσει την εμπιστοσύνη των δανειστών απέναντί της και να οδηγήσει την επιχείρηση και σε ικανότητα χρηματοδότησης με χαμηλότερο κόστος.

Μείωση του κόστους συναλλαγών – διαχείριση πληροφόρησης

Σύμφωνα με την οικονομική ανάλυση, η χρηματαγορά ανταμείβει την ικανή διοίκηση (management) με την αύξηση της χρηματιστηριακής αξίας της επιχείρησης και τιμωρεί τη μη αποδοτική διοίκηση (management) με τη μείωση της χρηματιστηριακής αξίας. Πρακτικά, όμως, οι επενδυτές του χρηματιστηρίου δεν διαθέτουν πάντα ορθές πληροφορίες, ώστε να αξιολογήσουν την αποδοτικότητα του management, ιδιαίτερα όταν βασίζονται για την πορεία της επιχείρησης σε πληροφορίες που προέρχονται από τα ίδια τα διεθυντικά στελέχη. Δύσκολα τα διοικητικά στελέχη θα παρουσιάσουν πληροφορίες που να ανταποκρίνονται σε αρνητικά αποτελέσματα επίδοσης. Γι' αυτό τα αρνητικά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αποδοθούν σε αιτίες που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Αυτή η στρέβλωση της πληροφόρησης (Williamson, 1971) οδηγεί στην ύπαρξη κόστους συναλλαγής στην αγορά που μπορεί να ματαιώσει την αποδοτική κατανομή των επενδυτικών κεφαλαίων μέσω του χρηματιστηρίου.

Αυτού του είδους το κόστος συναλλαγής μπορεί να μειωθεί με μεγάλο μεγέθους διακλαδικές επεκτάσεις και μία οργανωτική δομή της επιχείρησης, όπου οι επικεφαλής μάντζερ θα έχουν πρόσβαση στη σωστή πληροφόρηση. Συνεπώς, η κεντρική διοίκηση της διακλαδικής επιχείρησης, που σχηματίζεται με τη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (π.χ. μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών), θα έχει τη σωστή πληροφόρηση και την ευθύνη της κατανομής των κεφαλαίων για επενδύσεις. Αλλά σε αντίθεση με τη χρηματαγορά, η κεντρική διοίκηση θα μπορεί μέσω των κορυφαίων στελεχών να απαιτεί ακριβείς πληροφορίες από τα μεσαία στελέχη των οποίων προΐσταται. Τα μεσαία στελέχη θα αμειφθούν (ή θα υποστούν συνέπειες) στην περίπτωση καλής (ή κακής) πληροφόρησης. Πάντως, τα κορυφαία στελέχη μπορούν να ελεγχθούν για την ποιότητα της παρεχόμενης πληροφόρησης από τα μεσαία στελέχη. Με τον τρόπο αυτό η διακλαδική επιχείρηση λειτουργεί σαν μία μικρή κεφαλαιαγορά, αλλά έχει καλύτερη παρακολούθηση των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης. Είναι φανερό ότι η διεύθυνση πολλών τμημάτων απαιτεί την ύπαρξη κορυφαίων στελεχών που να αντιλαμβάνονται μια μεγάλη ποικιλία επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Καθώς, όμως, οι μάντζερ υπερφορτώνονται με πληροφόρηση, αυξάνεται η πιθανότητα να μην είναι ικανοί να επικεντρωθούν στους κύριους σκοπούς της επιχείρησης. Οι Zheng-Feng και Lingyan (2012) χρησιμοποίησαν 3.050 οργανισμούς από την COMPUSTAT, για να αποδείξουν ότι η απόφαση των επιχειρήσεων για διαφοροποίηση εξαρτάται από την αλληλεπίδραση δύο επιδράσεων, των οικονομιών κλίμακας και του κόστους συναλλαγής, όπου η διαφοροποίηση μειώνεται, όταν ο οργανισμός δραστηριοποιείται σε περισσότερους από 3 κλάδους.

Μείωση του κόστους συναλλαγών – εξειδικευμένο ενεργητικό (specific assets)

Οι επιχειρήσεις κατέχουν διάφορα περιουσιακά στοιχεία (ενεργητικό) που μπορεί να αξιοποιηθούν σε άλλες δραστηριότητες και αγορές. Εάν τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία μπορούν να πωληθούν σε άλλες επιχειρήσεις στην αγορά, τότε το κίνητρο για διαφοροποίηση δραστηριοτήτων εξαφανίζεται. Στις περιπτώσεις, όμως, που το κόστος συναλλαγής είναι υψηλό, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να εκμεταλλευτούν αυτά τα περιουσιακά στοιχεία που χαρακτηρίζονται ως εξειδικευμένο ενεργητικό (specific assets). Στις περιπτώσεις αυτές οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση των περιουσιακών αυτών στοιχείων μέσω της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων (Montgomery & Wernerfelt, 1988). Καθώς η επιχείρηση θα διαφοροποιείται, θα μεταφέρει τα πλεονάζοντα περιουσιακά στοιχεία στις αγορές εκείνες που αναμένεται να αποδώσουν τα υψηλότερα κέρδη που εξαρτώνται από τον βαθμό εξειδίκευσης και τη δυνατότητα αξιοποίησης του πλεονάζοντος ενεργητικού.

Σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς (π.χ. Gorecki, 1975· Teece, 1982· Markides & Williamson, 1994) είναι πολλές οι επιχειρήσεις που κατέχουν βασικές ικανότητες (core capabilities) που περιλαμβάνουν περιουσιακά στοιχεία, όπως νέα τεχνολογία, εμπορικά μυστικά, καθιερωμένες επωνυμίες (brands) προϊόντων, φήμη εταιρείας και έμπειρο management. Εάν η επιχείρηση επιθυμεί να κεφαλαιοποιήσει αυτά τα στοιχεία του ενεργητικού, αντιμετωπίζει το δίλημμα είτε να τα πωλήσει στη σχετική αγορά είτε να επεκταθεί στον σχετικό κλάδο. Η απόφαση του να πωλήσει ή να διαφοροποιηθεί σε νέες δραστηριότητες εξαρτάται από την έκταση των ατελειών της αγοράς που συνδέονται με τέτοιες συναλλαγές. Τέτοιες ατέλειες αυξάνουν το κόστος συναλλαγής και μπορεί να περιλαμβάνουν τα εξής:

- Υπάρχει δυσκολία μεταφοράς ενός εξειδικευμένου περιουσιακού στοιχείου, όταν η μεταφορά γίνεται ανεξάρτητα από τον ιδιοκτήτη του. Η ομάδα μάντζερ ή το έμπειρο εργατικό προσωπικό μπορεί να αποφασίσει να παραμείνει πιστό στον ιδιοκτήτη και να μην επιθυμήσει να εργαστεί σε μια άλλη εταιρεία.

- Το κόστος συναλλαγής μπορεί να είναι υπερβολικά υψηλό. Αυτό συμβαίνει σε περιπτώσεις υψηλής και σύνθετης τεχνολογίας για την οποία δεν υπάρχει αγοραστής που να διαθέτει την απαιτούμενη εμπειρία και τον εξοπλισμό για μια πλήρη εκμετάλλευση. Η πώληση της τεχνογνωσίας είναι επίσης δύσκολη, γιατί προϋποθέτει και την επιμόρφωση του προσωπικού της εταιρείας που αγοράζει την τεχνογνωσία.
- Οι συναλλαγές στην αγορά υπόκεινται σε πολλές εξωτερικές οικονομίες. Για παράδειγμα, εάν μια τράπεζα εξαγοράσει μια χρηματιστηριακή εταιρεία και μέρος του management της χρηματιστηριακής, που μπορεί να περιλαμβάνει υψηλά στελέχη, αμέσως ή μετά από μια περίοδο που συμφωνείται, ιδρύει μια ανταγωνιστική χρηματιστηριακή εταιρεία που μειώνει τα κέρδη της χρηματιστηριακής που πωλήθηκε. Επίσης, στην περίπτωση διαπραγμάτευσης για πώληση μιας βιομηχανικής επιχείρησης αποκαλύπτονται μέθοδοι και στρατηγικές στον υποψήφιο αγοραστή που μπορεί να τις χρησιμοποιήσει, αν δεν πραγματοποιηθεί η συναλλαγή. Για την προστασία από τέτοιες εξωτερικές οικονομίες πρέπει να θεσπιστούν αυστηρές σχέσεις μέσω συμβολαίων, που όμως έχουν ένα υψηλό κόστος παρακολούθησης και ελέγχου.

Λόγω της ύπαρξης τέτοιων ατελειών και του υψηλού κόστους συναλλαγών, οι επιχειρήσεις μπορεί να θεωρήσουν ότι είναι προτιμότερο να επεκταθούν. Σύμφωνα με τον Sutton (1980), μια επιχείρηση που λειτουργεί σε ένα δυναμικό περιβάλλον αντιμετωπίζει συνεχείς αλλαγές στις οικονομικές συνθήκες που επιδρούν στο εξειδικευμένο ενεργητικό της και δημιουργούν κάθε φορά νέες ευκαιρίες και κίνητρα. Η αξία οποιωνδήποτε περιουσιακών στοιχείων εξαρτάται αφενός μεν από τα κέρδη που παράγει από την παρούσα χρήση αφετέρου από τη δυνατότητα χρήσης της σε άλλους κλάδους. Έτσι, λοιπόν, οι αλλαγές στην τιμή και το κόστος επηρεάζουν την ελκυστικότητα χρήσης τέτοιων περιουσιακών στοιχείων σε εναλλακτικές χρήσεις μέσω της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων.

- **Στόχοι διευθυντικών στελεχών (μάντζερ) και μετόχων**

Ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και ελέγχου και οι διαφορετικοί στόχοι των διευθυντικών στελεχών (μάντζερ) από αυτούς των μετόχων των επιχειρήσεων, οδηγούν πολλές φορές σε διαφορετική συμπεριφορά των επιχειρήσεων σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποίησης. Συγκεκριμένα, η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη της επιχείρησης αλλά και η διατήρηση της διευθυντικής θέσης είναι οι κύριοι στόχοι των μάντζερ. Η επέκταση σε νέα προϊόντα και νέες δραστηριότητες σε διαφορετικούς κλάδους πιστεύουν ότι οδηγεί σε μείωση του κινδύνου και της αβεβαιότητας και επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Η επέκταση των επιχειρήσεων και η ταχύτερη αύξηση (από αυτή που επιθυμούν οι μέτοχοι) του μεγέθους και των δραστηριοτήτων τους μέσω της διαφοροποίησης μπορεί να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεων, με θετικό αντίκρουσμα και στις αμοιβές των μάντζερ. Τα διοικητικά στελέχη, λοιπόν, προωθούν στρατηγικές διαφοροποίησης δραστηριοτήτων, για να αποκομίσουν αξία, φήμη, γόητρο και χρηματικά μπόνους. Από την άλλη πλευρά, οι μέτοχοι των επιχειρήσεων ενδιαφέρονται πρωτίστως για την αποτελεσματική διαχείριση της κύριας δραστηριότητας και τη διανομή των κερδών και δευτερευόντως για την επένδυση των κερδών σε νέα προϊόντα και δραστηριότητες. Οι μέτοχοι θα μπορούσαν να αντισταθμίσουν τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα για το χαρτοφυλάκιο των μετοχών τους αποκτώντας μετοχές από διαφορετικές επιχειρήσεις και να μην ενδιαφέρονται για τη διασπορά του κινδύνου ανά επιχείρηση. Επομένως, οι φιλοδοξίες των μάντζερ δεν συμπίπτουν πάντα με τους στόχους και τα συμφέροντα των μετόχων. Ο Mueller (1969) υποστήριξε ότι η επέκταση σε νέους κλάδους είναι μια στρατηγική που επιδιώκεται κυρίως από τα διευθυντικά στελέχη που ενδιαφέρονται περισσότερο για τη μεγιστοποίηση του ρυθμού μεγέθυνσης παρά για τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Για τον λόγο αυτό οι μάντζερ ενθαρρύνουν τις μεγάλες επενδύσεις εντός της επιχείρησης, οι οποίες κατευθύνονται σε οριζόντια ή κάθετη επέκταση. Επίσης, οι μάντζερ ενθαρρύνουν τη μεγέθυνση μέσω συγχωνεύσεων με επιχειρήσεις που λειτουργούν σε άλλους κλάδους (Ουσταπασίδης, 2003).

Ωστόσο, η επιχείρηση που επιθυμεί να διατηρήσει υψηλό ρυθμό μεγέθυνσης, μπορεί να αντιμετωπίσει ορισμένα προβλήματα. Η υπάρχουσα αγορά μπορεί να αντιμετωπίζει προβλήματα μείωσης της ζήτησης ή ανάπτυξης βραδύτερης του αντίστοιχου ρυθμού ανάπτυξης της οικονομίας. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει τη δυνατότητα διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων και επέκτασης σε νέες αγορές όπου οι δυνατότητες επενδύσεων έχουν προοπτικές ταχύτερης μεγέθυνσης και είναι καλύτερες. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία (π.χ. Penrose, 2009), αυτές οι επενδυτικές ευκαιρίες σχετίζονται όχι μόνο με τις αλλαγές στις τιμές, την ποιότητα, τις προτιμήσεις των καταναλωτών και άλλες συνθήκες της αγοράς, αλλά και την ανάπτυξη

της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας μέσα στην επιχείρηση. Ένα άλλο πρόβλημα παρουσιάζεται, όταν η είσοδος σε μία νέα αγορά αντιμετωπίζεται από μία αυξανόμενη αντιπαλότητα των ανταγωνιστών που ήδη είναι εγκατεστημένοι στην αγορά αυτή.

- **Θέση της επιχείρησης στον διεθνή ανταγωνισμό**

Στις συνθήκες παγκοσμιοποίησης που λειτουργούν οι αγορές, οι εγχώριες επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό από το εξωτερικό είτε μέσω της εισαγωγής αλλοδαπών προϊόντων είτε μέσω θυγατρικών επιχειρήσεων που ελέγχονται από τις μητρικές επιχειρήσεις στο εξωτερικό. Ο διεθνής ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις να επεκταθούν σε παγκόσμιο επίπεδο λόγω της ομοιογένειας της ζήτησης στους καταναλωτές σε όλο τον κόσμο. Ο βαθμός που η επιχείρηση είναι διαφοροποιημένη εγχώρια και ο βαθμός της γεωγραφικής της διαφοροποίησης μπορεί να δημιουργήσουν συνθήκες μείωσης της ανάπτυξης της επιχείρησης, γιατί το κόστος διοίκησης για τον συντονισμό και τον έλεγχο των δύο στρατηγικών μπορεί να αυξηθεί υπερβολικά.

Οι εργασίες των Chang και Wang (2007), Hitt et al. (1997) και Chen et al. (2014) έχουν δείξει ότι η σχέση απόδοσης - διεθνοποίησης επηρεάζεται από το επίπεδο και τον τύπο της διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης. Η επίδραση της διεθνοποίησης είναι πιο θετική, όταν η επιχείρηση έχει υψηλότερο επίπεδο διαφοροποίησης σχετικών προϊόντων (Chang & Wang, 2007), ενώ η έντονα ασυσχέτιστη διαφοροποίηση μπορεί να έχει ισχυρότερη αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα των διεθνών διαφοροποιημένων επιχειρήσεων. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υψηλά επίπεδα τόσο διεθνοποίησης όσο και διαφοροποίησης ασυσχέτιστων προϊόντων είναι πιθανό να αυξήσει την οργανωτική πολυπλοκότητα και το κόστος συναλλαγής. Σε ένα δείγμα κινεζικών κατασκευαστικών εταιρειών, οι Chen et al. (2014) διαπιστώνουν ότι η μη σχετιζόμενη διαφοροποίηση προϊόντων μειώνει την αποτελεσματικότητα της διεθνοποίησης. Οι Valis-Boas και Gonzalez (2015) τόνισαν ότι η διαφοροποίηση συνδέεται αρνητικά με την απόδοση λόγω αδυναμίας των οργανισμών να μεταφέρουν τη γνώση, τα υπό διαπραγμάτευση συμβόλαια και να χειριστούν τις θεσμικές πρακτικές στις χώρες υποδοχής. Επιπλέον, η διεθνής διαφοροποίηση θεωρείται επιβλαβής για την αποδοτικότητα.

6.10 Συνέπειες διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

Ο στόχος της επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις μέσω της ποικιλίας δραστηριοτήτων σχετίζεται με τη δυνατότητα των μεγάλων διαφοροποιημένων επιχειρήσεων να επιτυγχάνουν αυξανόμενο ρυθμό μεγέθυνσης και να εφαρμόζουν μονοπωλιακές πρακτικές. Αναφορικά με την επίδραση της ποικιλίας δραστηριοτήτων στον ανταγωνισμό, υπάρχουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις. Όταν μια νέα επιχείρηση μέσω της στρατηγικής της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων εισέρχεται σε μια νέα αγορά, υπάρχουν επιπτώσεις στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού και κατά συνέπεια στη διαμόρφωση ανταγωνιστικότερων τιμών. Σε άλλη περίπτωση, η ποικιλία δραστηριοτήτων οδηγεί σε αύξηση της μονοπωλιακής δύναμης της διαφοροποιημένης επιχείρησης με αρνητικά αποτελέσματα στον ανταγωνισμό και ανάγκη παρέμβασης της δημόσιας πολιτικής.

- **Είσοδος νέας επιχείρησης στην αγορά**

Οι επιχειρήσεις που διαφοροποιούνται με ποικιλία δραστηριοτήτων έχουν πλεονεκτήματα έναντι των εξειδικευμένων επιχειρήσεων, όπως στην εξασφάλιση χρηματοδότησης από τις τράπεζες και στην επιδότηση των ζημιών της εισαγωγής νέων προϊόντων από τα κέρδη των άλλων δραστηριοτήτων, μέχρι να καθιερωθεί το νέο προϊόν και να γίνει κερδοφόρα η παραγωγή του. Με τον τρόπο αυτό καθιερώνεται η επιχείρηση σε μία νέα αγορά όπου εισέρχεται. Επομένως, η ανάληψη πολλών δραστηριοτήτων επιδρά θετικά στον ανταγωνισμό, αφού η είσοδος για μια εξειδικευμένη επιχείρηση στην παραπάνω αγορά θα ήταν δύσκολη.

- **Ομάδα αλληλεξάρτησης**

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης, με διαφοροποιημένα προϊόντα και δραστηριότητες, να παίρνει αποφάσεις ομαδικής φύσης για ένα σύνολο προϊόντων είναι διαφορετική από την αντίστοιχη δυνατότητα αποφάσεων της εξειδικευμένης επιχείρησης. Η επιχείρηση ζητά να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της ομάδας των προϊόντων που παράγει. Έτσι, λοιπόν, η δυνατότητα της επιχείρησης με την ποικιλία προϊόντων να πωλεί προϊόντα που

χρησιμεύουν ως υποκατάστατα άλλων της δίνει τη δυνατότητα να αυξάνει την τιμή στα υποκατάστατα και να μειώνει την τιμή του υποκαθιστάμενου προϊόντος.

- **Σφαίρες επιρροής**

Όταν επιχειρήσεις με ποικιλία δραστηριοτήτων αντιμετωπίζουν η μία την άλλη σε μια αγορά, τότε μπορεί να υιοθετήσουν μια λιγότερο ανταγωνιστική στάση μεταξύ τους, από ό,τι μια εξειδικευμένη επιχείρηση. Έτσι, λοιπόν, μεταξύ τους αλληλοκαθορίζονται άτυπα οι λεγόμενες «σφαίρες επιρροής». Το αποτέλεσμα είναι να μην υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, να επικρατούν υψηλές τιμές, που ζημιώνουν τους καταναλωτές, αλλά αυξάνουν τα κέρδη των επιχειρήσεων.

6.11 Συγκέντρωση και Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων

Η εφαρμογή της στρατηγικής της ποικιλίας των δραστηριοτήτων και της επέκτασης σε άλλους κλάδους παρουσιάζει διακυμάνσεις κατά την εξέλιξη των οικονομικών κύκλων. Η έντονη επέκταση σε άλλους κλάδους πραγματοποιήθηκε κυρίως από μεγάλες διακλαδικές επιχειρήσεις των ΗΠΑ αρχικά και, στη συνέχεια, και της Ευρώπης στις δεκαετίες του 1960-1980. Οι πολλές αποτυχίες που παρουσιάστηκαν, μαζί και με άλλες αιτίες οδήγησαν τις επιχειρήσεις σε μία επανεκτίμηση της επέκτασης σε βιομηχανικούς κλάδους άσχετους μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να παρατηρείται στις επόμενες δύο δεκαετίες (1980-2000) διάσπαση ή επικέντρωση στις βασικές τους δραστηριότητες αντί για περαιτέρω επέκταση. Ειδικότερα, έχει παρατηρηθεί ότι μεγάλες διακλαδικές επιχειρήσεις ακολούθησαν τη διάσπαση σε μικρότερες κατά την εξέλιξή τους. Γενικά, γίνεται δεκτό ότι οι λόγοι που οδήγησαν στη μεταβολή της τάσης αυτής συνδέονται με το ότι πολύ συχνά οι μάνατζερ υποτιμούν τα προβλήματα επέκτασης σε τελείως ασυσχέτιστες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται συνήθως μέσω διακλαδικών συγχωνεύσεων. Τα προβλήματα αυτά σχετίζονται τόσο με τις δυσκολίες ενοποίησης των δραστηριοτήτων όσο και με την πίεση του ανταγωνισμού που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αναδιαρθρωθούν με την απόσχιση κάποιων από τις δραστηριότητες ή και εταιρείες που απέκτησαν σε προηγούμενη επέκταση δραστηριοτήτων.

Η εμπειρική έρευνα (Porter, 1987· Ravenscraft & Scherer, 1987· Kaplan & Weisbach, 1992· Scharfstein, 1998) γενικά δείχνει ότι κατά τις δεκαετίες του '80 και του '90 οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις που επεκτάθηκαν σε άσχετες δραστηριότητες, στη συνέχεια επικεντρώθηκαν στις κύριες δραστηριότητες και η διάσπαση περιλάμβανε την πώληση θυγατρικών επιχειρήσεων που είχαν εξαγοραστεί στο παρελθόν. Ο κύριος λόγος για τον οποίο οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν επικεντρωθεί στις κύριες δραστηριότητές τους είναι γιατί συχνά η επέκταση σε νέους κλάδους οδηγεί στη μείωση των κερδών, ενώ αντίθετα η συγκέντρωση δραστηριοτήτων αυξάνει τα κέρδη (Rhoades, 1974). Στις περιπτώσεις διάσπασης έχει βρεθεί ότι η κερδοφορία τόσο των μητρικών όσο και των θυγατρικών αυξήθηκε μετά την απόσχιση, πράγμα που δείχνει ότι η αποδοτικότητα για την αγορά αυξήθηκε. Οι Daley et al. (1997) υποστηρίζουν ότι οι τιμές μετοχών των μητρικών εταιρειών που πούλησαν κάποιες δραστηριότητες που δεν σχετίζονταν μεταξύ τους, αυξήθηκαν σημαντικά, γιατί η χρηματαγορά θεωρεί ότι η διάσπαση και απαλλαγή από τελείως άσχετες δραστηριότητες είναι μια αποτελεσματική στρατηγική αύξησης της κερδοφορίας. Οι Lang και Stultz (1994) έδειξαν επίσης ότι ο λόγος της χρηματιστηριακής προς τη λογιστική αξία (Tobin's q) για εξειδικευμένες επιχειρήσεις ήταν μεγαλύτερος εκείνου των διαφοροποιημένων, που δείχνει ότι συνήθως οι επενδυτές δεν εκτιμούν τη διαφοροποίηση και τη θεωρούν μία στρατηγική που ωφελεί τους μάνατζερ αλλά όχι πάντοτε τους ίδιους.

Στις περιπτώσεις διακλαδικής επέκτασης έχει βρεθεί ότι η αξία του συνόλου των επιχειρήσεων μειώνεται σημαντικά (περίπου 15%) λόγω της διαφοροποίησης σε τελείως διαφορετικές δραστηριότητες (Berger & Ofek, 1995). Η αιτία της «έκπτωσης της διαφοροποίησης» (diversification discount) αποδίδεται σε μια σειρά από αιτίες (Berlin, 1999· Porter, 1990) όπως:

- Η αποδοτικότητα του management μειώνεται, καθώς η επιχείρηση επεκτείνεται σε άσχετες μεταξύ τους δραστηριότητες και αυξάνεται η δυσκολία διοίκησης από τους μάνατζερ των διάφορων ανταγωνιστικών αναγκών των τμημάτων της επιχείρησης.
- Η επέκταση σε άσχετες δραστηριότητες δεν συμβάλλει στην ανάπτυξη της καινοτομίας, η οποία προάγεται μέσω της συγκέντρωσης και της συνεχούς επένδυσης στις κύριες δραστηριότητες.

Οι λόγοι που εξηγούν γιατί στο παρελθόν υπήρχε έντονη εφαρμογή της διαφοροποίησης σε τελείως διαφορετικές δραστηριότητες, ενώ στη συνέχεια η τάση αυτή μετριάστηκε, σχετίζονται μεταξύ άλλων και με το ότι στο παρελθόν δεν υπήρχε έκπτωση διαφοροποίησης και έγιναν αλλαγές στην οικονομία που επηρέασαν αρνητικά την ανταγωνιστικότητα μεγάλων πολυκλαδικών ομίλων. Μια τέτοια αλλαγή αναφέρεται στην αντιμετώπιση των οριζόντιων συγχωνεύσεων από τις αρμόδιες αρχές προστασίας του ανταγωνισμού που ολοένα και περισσότερο λαμβάνουν υπόψη την αύξηση της αποδοτικότητας καθώς και άλλων θετικών αποτελεσμάτων (π.χ. έκταση έρευνας, οικονομίες κλίμακας) που προκύπτουν από οριζόντιες συγχωνεύσεις και μεταφέρονται σε σημαντικό βαθμό στους καταναλωτές. Η μεγέθυνση με οριζόντιες συγχωνεύσεις αναφέρεται στην επέκταση στην ίδια αγορά και επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στην κύρια δραστηριότητά τους και να εξειδικευθούν. Σημαντικό λόγο στη διάσπαση των πολυκλαδικών έπαιξε η λειτουργία των χρηματοαγορών και η οικονομική κρίση των τελευταίων δεκαετιών.

6.12 Μελέτη Περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης 1 Αυσχέτιστη διαφοροποίηση του ομίλου IDEAL

Ο Όμιλος IDEAL, αναγνωρισμένος όμιλος συμμετοχών στην ελληνική αγορά, οι θυγατρικές του οποίου ειδικεύονται στη διανομή λευκών οικιακών συσκευών, προϊόντων πληροφορικής και ψηφιακής ασφάλειας, στην παραγωγή λογισμικού και στην παροχή υπηρεσιών εμπιστοσύνης και λύσεων κυβερνοασφάλειας, αποφάσισε να προχωρήσει σε διεύρυνση των επιχειρηματικών του δραστηριοτήτων, μετεξελίσσοντας το επιχειρηματικό του μοντέλο.

Η συμφωνία προβλέπει ότι η Virtus International Partners του Λάμπρου Παπακωνσταντίνου αποκτά το 47,78% του ομίλου IDEAL, στο διοικητικό συμβούλιο του οποίου μετέχει ο Χάρης Δαυίδ της γνωστής επιχειρηματικής οικογένειας, ενώ μετά την ολοκλήρωση του deal θα προχωρήσει σε υποχρεωτική δημόσια πρόταση.

Με βάση τη συμφωνία, ο Όμιλος IDEAL προχωρά μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου στην ενσωμάτωση στο χαρτοφυλάκιο του των εταιρειών Astir Vitogiannis και Three Cents, της Virtus South European Fund (VSEF), που αποτελεί το επενδυτικό όχημα της Virtus, η οποία θα αποκτήσει έτσι περίπου το 47,78% του μετοχικού κεφαλαίου και των δικαιωμάτων ψήφου του Ομίλου IDEAL.

Συγκεκριμένα, το Διοικητικό Συμβούλιο του Ομίλου IDEAL αποφάσισε να προτείνει τη μέσω αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου εισφορά του συνόλου (100%) των μετοχών των εταιρειών S. I. C. C. Holding Limited (SICC) και ESM Effervescent Sodas Management Limited (ESM), ενσωματώνοντας με τον τρόπο αυτό πλήρως τις εταιρείες Astir Vitogiannis και Three Cents στον Όμιλο. Σημειώνεται ότι οι μετοχές της SICC ανήκουν κατά ποσοστό 51% στο επενδυτικό κεφάλαιο Virtus South European Fund (VSEF) και κατά ποσοστό 49% στον κ. Στέλιο Βυτόγιαννη. Οι μετοχές της ESM ανήκουν κατά ποσοστό 100% στο VSEF. Να σημειωθεί ότι με βάση τα στοιχεία του 2020 ο όμιλος IDEAL είχε έσοδα 21,02 εκατ. ευρώ, η SICC 21,147 εκατ. ευρώ, ενώ η ESM 5,03 εκατ.

SICC Holding Limited (SICC)

Η SICC είναι εταιρεία συμμετοχών, με μόνη συμμετοχή την εταιρεία «ΑΔΕΛΦΟΙ ΒΥΤΟΓΙΑΝΝΗ Μονοπρόσωπη Ανώνυμη Εταιρεία» (Αστήρ). Η ΑΣΤΗΡ ιδρύθηκε το 1953 και δραστηριοποιείται κυρίως στην κατασκευή μεταλλικών πωμάτων φιαλών και στην εμπορία πωμάτων μεγαλύτερης διαμέτρου για γυάλινα βάζα τροφίμων. Η εταιρεία έχει παρουσία σε περισσότερες από 45 χώρες με το 90% των πελατών να βρίσκονται εκτός Ελλάδος και οι μισοί εξ αυτών να προέρχονται από την Ευρώπη.

ESM Effervescent Sodas Management Limited (ESM)

Η ESM κατέχει το 100% των μετοχών της εταιρείας με την επωνυμία Three Cents Ltd και το 100% των μετοχών της εταιρείας με την επωνυμία Three Cents Hellas Μονοπρόσωπη Α.Ε. Η Three Cents Ltd ιδρύθηκε το 2014 με έδρα το Λονδίνο και δραστηριοποιείται στην παραγωγή των premium mixers & tonics, έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους διεθνώς. Η Three Cents ξεκίνησε ως η μοναδική ελληνική εταιρεία στον κλάδο της και εξελίσσεται σε ηγέτη της συγκεκριμένης αγοράς στην Ελλάδα. Η εταιρεία έχει επικεντρώσει τις δραστηριότητες της κυρίως σε χώρες της Ευρώπης, εξάγοντας τα προϊόντα της σε 34 χώρες

με βασική αγορά την Ελλάδα και δραστηριοποιείται στο λιανικό αλλά και στο χονδρικό εμπόριο. Τα προϊόντα της Three Cents έχουν αποσπάσει σημαντικές διεθνείς διακρίσεις, ενώ με βάση έρευνα του Drinks International (www.drinksint.com) έχουν καταταγεί στην 1η δεκάδα παγκοσμίως στα Best Selling Brands και στα Top Trending Brands στην κατηγορία τους για το 2019. Η Three Cents (www.threecents.co.uk) ιδρύθηκε το 2014 από ανθρώπους με πολύχρονη εμπειρία αλλά και βαθιά γνώση των αναγκών στην αγορά των premium προϊόντων, που να απευθύνεται τόσο στους επαγγελματίες bartenders όσο και στους απλούς καταναλωτές. Ο Βασίλης Καλαντζής, με σημαντική δραστηριότητα στην εισαγωγή και διανομή ποτών, μαζί με τους Δημήτρη Νταφόπουλο, Γιώργο Μπάγκο και Γιώργο Τσιρίκο, τρεις επαγγελματίες bartenders με πολλαπλές διακρίσεις σε διαγωνισμούς στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, ξεκίνησαν με την ιδέα να δημιουργήσουν ένα προϊόν που θα απευθύνεται στη διεθνή αγορά των premium αναψυκτικών και των cocktail mixers.

Η εταιρεία Virtus International Partners, διαχειρίστρια του Virtus South European Fund, με συμμετοχή της στα πολυκαταστήματα Attica, αλλά και στην ASTIR Vitogiannis A.E. το 2017, προχώρησε στην τρίτη επένδυσή της, αποκτώντας το 51% της εταιρείας ESM Effervescent Sodas Management Ltd., μητρική της Three Cents Limited (UK). Το Virtus South European Fund αποφάσισε να επενδύσει στη Three Cents, γιατί πληροί όλες τις προϋποθέσεις ενός διεθνούς brand. Η διοικητική της ομάδα έχει όραμα, το προϊόν είναι πρωτοποριακό και με τον κατάλληλο σχεδιασμό και οργάνωση μπορεί να εξελιχθεί γρήγορα σε έναν διεθνή brand-leader στην κατηγορία των premium mixers.

Ο Βασίλης Καλαντζής, μέτοχος της Three Cents, δήλωσε: «Η συμμετοχή της Virtus International Partners αποτελεί για εμάς ψήφο εμπιστοσύνης στις συνεχείς προσπάθειές μας να αναδείξουμε διεθνώς ένα ελληνικό προϊόν αλλά και να μετατρέψουμε μια ιδέα που ξεκίνησε μεταξύ μιας παρέας σε ένα διεθνές success story».

Ο Managing Partner της Virtus International Partners Λάμπρος Παπακωνσταντίνου δήλωσε: «Μετά από προσεκτική ανάλυση και μελέτη της αγοράς, αποφασίσαμε να επενδύσουμε σε μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες ελληνικές εταιρείες, με σκοπό να βοηθήσουμε στην περαιτέρω ανάπτυξή της. Ως επενδυτής στη Three Cents, θα συνεισφέρουμε στο να καταστεί η εταιρεία ένας από τους πρωταγωνιστές του κλάδου στη διεθνή αγορά και να αναδείξουμε τα προϊόντα της σε ένα διεθνές Premium Brand».

Η στρατηγική

Η Διοίκηση του Ομίλου IDEAL έκρινε απαραίτητη την αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών για τη διεύρυνση και επέκταση των δραστηριοτήτων του, σε συνέχεια της ανάκαμψης που κατεγράφη στα αποτελέσματα κατά τη χρήση του 2020 και με στόχο τη διασφάλιση της μακροχρόνιας ανάπτυξης του Ομίλου.

Με την κίνηση αυτή δημιουργείται ένα νέο ισχυρότερο σχήμα. Ο όμιλος IDEAL επεκτείνεται στους δυναμικούς κλάδους της συσκευασίας καταναλωτικών αγαθών και της παραγωγής ανθρακούχων αναψυκτικών, που αναμειγνύονται με ποτά για τη δημιουργία κοκτέιλ (“mixers”), καθώς και τόνικ (“tonics”) και, όπως σημειώνεται, «η συναλλαγή επιβεβαιώνει τη στρατηγική της Διοίκησης για τη δημιουργία ενός Ομίλου σημαντικού μεγέθους, με πολυσχιδείς δραστηριότητες προς όφελος των μετόχων της και όλων των εμπλεκόμενων μερών».

Οι υφιστάμενοι μέτοχοι και οι διοικήσεις των εταιρειών αυτών, καθώς και οι διοικήσεις των υφιστάμενων θυγατρικών της IDEAL, οι οποίες έχουν επιτυχημένο παρελθόν και αποτελέσματα, συνεχίζουν απρόσκοπτα τη διοίκηση των συγκεκριμένων εταιρειών, συνεισφέροντας παράλληλα στην περαιτέρω αύξηση της αξίας του συνολικού εγχειρήματος. Ταυτόχρονα, προστίθεται και η επενδυτική και διοικητική ομάδα της Virtus, η οποία μέχρι στιγμής είχε την εποπτεία της ανάπτυξης των δύο εταιρειών.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου IDEAL Παναγιώτης Βασιλειάδης δήλωσε: «Καλωσορίζουμε αυτή την πολύ θετική εξέλιξη η οποία αναμένουμε να φέρει σημαντικά οφέλη στον Όμιλό μας, διευρύνοντας το χαρτοφυλάκιό μας και συνεισφέροντας στην προσπάθειά μας για περαιτέρω ανάπτυξη, τόσο στον χώρο της πληροφορικής όπου η IDEAL ήδη δραστηριοποιείται τα τελευταία χρόνια όσο και των νέων αγορών στις οποίες εισερχόμαστε. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένας σημαντικός Όμιλος με διευρυμένες δραστηριότητες και προοπτικές με στόχο την εν γένει δημιουργία αξίας για τους μετόχους και όλα τα εμπλεκόμενα μέρη».

Ο Managing Partner της Virtus International Partners Λάμπρος Παπακωνσταντίνου δήλωσε: «Πρόκειται για ένα δυναμικό deal με ισχυρή αναπτυξιακή διάσταση που θέτει νέους όρους για γοργή ανάπτυξη και

διεύρυνση του πεδίου δραστηριοποίησης του Ομίλου IDEAL. Ο πρώτος κύκλος επένδυσής μας σε δυναμικές εταιρείες με αναπτυξιακή προοπτική ολοκληρώνεται με την ενσωμάτωση των Astir-Vitogiannis και Three Cents στον Όμιλο IDEAL, την πραγματοποίηση υπεραξιών για τους επενδυτές μας αλλά και την προσδοκώμενη συνέχιση της επιτυχημένης πορείας τους. Με τη συμμετοχή μας στον Όμιλο IDEAL, πιστεύουμε και στοχεύουμε στην ενδυνάμωση και ανάπτυξη όλων των εταιρειών που συμμετέχουν αλλά και στην προσέλκυση νέων επενδύσεων. Η ελληνική οικονομία εισέρχεται σε ισχυρή φάση ανάκαμψης και στόχος μας είναι να βοηθήσουμε και να συμμετέχουμε με όλες μας τις δυνάμεις».

Πηγές: <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/item/208580-omilos-ideal-stratigiki-symfonia-me-tin-virtus-international-partners>

<https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/2004872/virtus-international-partners-apekthse-pleiopshfik.html>

Μελέτη Περίπτωσης 2 Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς και συσχετισμένης διαφοροποίησης στην αγορά φυτικών γαλακτοκομικών προϊόντων

Τη νέα θυγατρική Aring με έδρα στην Πυλαία Θεσσαλονίκης ίδρυσε η Arivia, που έχει περάσει στον έλεγχο του ομίλου Urfield.

Η Arivia S.A. είναι παγκόσμιος κορυφαίος κατασκευαστής φυτικών γαλακτοκομικών και γαλακτοκομικών προϊόντων, χρησιμοποιώντας κυρίως καρύδι, σε προσιτή τιμή και σε ποικιλία γεύσεων και μορφών. Στόχος της εταιρείας είναι να δημιουργήσει τα καλύτερα φυτικά προϊόντα, προκειμένου να ανταποκριθεί και να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και αναδυόμενες ανάγκες. Η επιχείρηση είναι κατά κύριο λόγο εξαγωγική. Από το 1990, έχει πετύχει τη διείσδυση στην αγορά σε 50 χώρες του κόσμου, με πάνω από 100 εκατομμύρια καταναλωτές. Από το 2012 οι εξαγωγές της υπερδιπλασιάστηκαν και ο αριθμός αυτός αυξάνεται καθημερινά. Με προσωπικό άνω των 300 ατόμων, εκμεταλλεύεται μια ιδιόκτητη μονάδα παραγωγής στη Βόρεια Ελλάδα με παραγωγική δυναμικότητα 2.500 τόνων τον μήνα, μία από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη. Λειτουργεί με τις αυστηρότερες προδιαγραφές ποιότητας πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την παραγωγική διαδικασία, ενώ είναι πιστοποιημένη από διεθνείς οργανισμούς πιστοποίησης ποιότητας και λειτουργίας (ISO, HACCP κ.λπ.). Επενδύοντας σε συνεχή έρευνα και ανάπτυξη, δημιουργεί συνεχώς καινοτόμα προϊόντα που καλύπτουν τις διατροφικές ανάγκες ακόμη και των πιο απαιτητικών καταναλωτών. Προσφέρει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων σε κλασικές και ειδικές γεύσεις για άτομα με δυσανεξία στη λακτόζη καθώς και για εκείνους που ακολουθούν δίαιτα χαμηλής χοληστερόλης και για τον λόγο αυτό δεν καταναλώνουν ζωικό λίπος. Έτσι, οι καταναλωτές δεν πρέπει να στερούνται τη γεύση του τυριού ή τα γεύματα που περιέχουν τυρί.

Η Aring θα δραστηριοποιηθεί στην παραγωγή τυριού και τυροπήγματος (πηγμένου γάλακτος για τυρί) και το χονδρικό εμπόριο διαφόρων προϊόντων (γαλακτοκομικών, αυγών, βρώσιμων ελαίων και λιπών, τυριού, τυροπήγματος κ.ά.), ενώ στις δραστηριότητές της εμπίπτουν και υπηρεσίες διανομής, παροχή εμπορικών σημάτων και franchising, συσκευασίας και αποσυσκευασίας. Η έδρας της νέας θυγατρικής βρίσκεται στον δήμο Πυλαίας Θεσσαλονίκης. Στο πρώτο Δ.Σ. της νεοσύστατης θυγατρικής συμμετέχουν υψηλόβαθμα στελέχη της Urfield και ο διευθύνων σύμβουλος της Arivia.

Η εν λόγω εξέλιξη κινείται σε ακολουθία με τους σχεδιασμούς του ομίλου της Urfield Europe, ο οποίος εξαγόρασε την ελληνική Arivia, η οποία κυριαρχεί στον τομέα των plant-based τυριών και έχει στην κατοχή της τα καταξιωμένα brands Viofast και Violife. Η Urfield είχε χαρακτηρίσει στρατηγική την εξαγορά της Arivia, αφού αποτελεί το μέσο εισόδου για τον όμιλο σε έναν ιδιαίτερα αναπτυσσόμενο διατροφικό τομέα, των φυτικών γαλακτοκομικών. Η αγορά του φυτικού τυριού αναπτύσσεται με επιταχυνόμενο ρυθμό και σε παγκόσμια κλίμακα, ενώ η Violife είναι ήδη η κορυφαία μάρκα της κατηγορίας στο Ηνωμένο Βασίλειο και η Arivia έχει ισχυρή και ταχέως αναπτυσσόμενη παρουσία στις ΗΠΑ.

Σημειώνεται ότι η Arivia στη χρήση του 2018 εμφάνισε αύξηση κύκλου εργασιών κατά 27,72% σε σχέση με το 2017.

Πηγή: www.businessdaily.gr/epiheiriseis/18907_me-nea-thygatriki-mpainei-i-arivia-stin-agora-toy-tyrioy

Λέξεις-κλειδιά

Ανάπτυξη αγοράς: Στρατηγική που βασίζεται στην προώθηση των υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές, δηλαδή το προϊόν δεν αλλάζει, αλλά διατίθεται σε διαφορετικό αγοραστικό κοινό.

Διείσδυση αγοράς: Στρατηγική που εστιάζει στην πώληση των υπαρχόντων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς, χρησιμοποιώντας τους υπάρχοντες πόρους της επιχείρησης.

Ανάπτυξη προϊόντος: Στρατηγική που βασίζεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή σημαντική τροποποίηση των υπαρχόντων για την πώλησή τους στις υπάρχουσες αγορές.

Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων: Η εταιρεία επιλέγει να ασχοληθεί με μια εντελώς νέα δραστηριότητα χωρίς ομοιότητες με άλλες δράσεις της.

Κάθετη ολοκλήρωση: Αναφέρεται στη συμμετοχή της επιχείρησης σε περισσότερα από ένα διαδοχικά στάδια της παραγωγής ή της διανομής αγαθών ή υπηρεσιών και μπορεί να πάρει τη μορφή:

- α) ολοκλήρωση προς τα εμπρός που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες διανομής και λιανεμπορίου, και
- β) ολοκλήρωση προς τα πίσω που περιλαμβάνει την παραγωγή πρώτων υλών.

Οριζόντια ολοκλήρωση: Αναφέρεται στην επέκταση μιας επιχείρησης σε προϊόντα που είναι παρόμοια ή σχετικά μεταξύ τους όσον αφορά την τεχνολογία ή και τα δίκτυα διανομής ή στην επέκταση του ελέγχου της σε επιχειρήσεις που λειτουργούν στο ίδιο επίπεδο της αλυσίδας παραγωγής.

Συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων: Όταν η επιχείρηση αναπτύσσεται σε τομείς που συνδέονται με την υπάρχουσα επαγγελματική της δραστηριοποίηση.

Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων: Όταν η επιχείρηση επιλέγει να ασχοληθεί με μια εντελώς νέα δραστηριότητα, χωρίς ομοιότητες με άλλες δραστηριότητες και δράσεις της.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

A. Ελληνόγλωσση

- Βλάχβη, Α. (2019). *Μάρκετινγκ: αρχές, στρατηγικές, εξελίξεις και νέα δεδομένα*. Εκδόσεις Μπένου.
- Business News (2021). <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/item/208580-omilos-ideal-stratigiki-symfonia-me-tin-virtus-international-partners> (ημερ. πρόσβασης 6/3/2022)
- Business Daily (2020). www.businessdaily.gr/epixeiriseis/18907-me-nea-thygatriki-mpainei-i-arivia-stin-agera-toy-tyriou (ημερ. πρόσβασης 6/3/2022)
- Euro2day (2020) <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/2004872/virtus-international-partners-apekthse-pleiopshfik.html> (ημερ. πρόσβασης 6/3/2022)
- Μανιφάβα, Δ. (2021). Μεγάλα ντιλ αλλάζουν τον χάρτη στα τρόφιμα. *Η Καθημερινή*. <https://www.kathimerini.gr/economy/561472285/megala-ntil-allazoun-ton-charti-sta-trofima/> (ημερ. πρόσβασης 6/3/2022)
- Ουσταπασιδής, Κ. (2003). *Εφαρμοσμένη Βιομηχανική Οικονομική*. Εκδόσεις Ζυγός.
- Σιώμοκος, Γ., & Μουρδουκούτας, Π. (2009). *Καταναλωτικές Επιδημίες*. Εκδόσεις Σταμούλη.

B. Ξενόγλωσση

- Adelman, M. A. (1959). *A & P: A study in price-cost behavior and public policy*, 113, Harvard University Press.
- Aron, D. J. (1993). Diversification as a Strategic Preemptive Weapon. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2(1), 41-70.
- Aaker, D. A. (2001). *Strategic Marketing Management*, 6th ed. John Wiley & Sons, New York, NY
- Akkermans, A. C. A. (2010). *The diversification-performance relationship. Modification during financial crisis? Conceptual and empirical understanding*. Tilburg University. Retrieved on February 25, 2018, from arno.uvt.nl/show.cgi?fid=112888
- Berlin, M. (1999). Jack of all trades? Product diversification in nonfinancial firms. *Business Review*, May, 15-29.
- Berger, P. G., & Ofek, E. (1995). Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial Economics*, 37(1), 39-65.
- Chang, S., & Wang, C. (2007). The effect of product diversification strategies on the relationship between international diversification and firm performance. *Journal of World Business*, 42, 61-79.
- Chen, Y. (1997). Multidimensional signalling and diversification. *The RAND Journal of Economics*, 28, 168-187.
- Chen, Y., Jiang, Y., Wang, C., & Hsu, W. C. (2014). How do resources and diversification strategy explain the performance consequences of internationalization? *Management Decision*, 52(5), 897-915.
- Daley, L., Mehrotra, V., & Sivakumar, R. (1997). Corporate focus and value creation evidence from spinoffs. *Journal of Financial Economics*, 45(2), 257-281.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, Fall, 79-89
- De Jong, H. W. (1993). Market Structures in the European Economic Community. *Progress in Intercalation Research*, 1-42.
- Golder, P. N., & Tellis, G. J. (1997). Will it ever fly? Modeling the Takeoff of really new Consumer Durables. *Marketing Science*, 16(3), 256-270.

- Golder, P. N., & Tellis, G. J. (2004). Growing, Growing, Gone: Cascade, Diffusion and Turning Points in the Product Life Cycle. *Marketing Science*, 23, 207-218.
- Gorecki, P. K. (1975). An inter-industry analysis of diversification in the UK manufacturing sector. *The Journal of Industrial Economics*, 24, 131-146.
- Grünig, R., & Kühn, R. (2015). Portfolio Analysis. In *The Strategy Planning Process* (111-136). Springer Berlin Heidelberg.
- Gul, S. (2011). *The effects of integration strategies on organization's performance: An empirical study on Danish manufacturing organizations*. Aarhus School of Business, Aarhus University.
- Hasplslagh, P. (1982). Portfolio planning: uses and limits. *Harvard Business Review*, 58-73.
- Hitt, M., Hoskisson, R., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *The Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A., & Latif, M. A. (2013). ANSOFF matrix, environment and growth - an interactive triangle. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(2), 196-206.
- Jobber, D. and Ellis-Chadwick, F. (2013). *Principles and Practice of Marketing* (7th ed.). McGraw Hill Education.
- Kaplan, S. N., & Weisbach, M. S. (1992). The success of acquisitions: Evidence from divestitures. *The Journal of Finance*, 47(1), 107-138.
- Lang, L. H., & Stulz, R. M. (1994). Tobin's q, corporate diversification, and firm performance. *Journal of Political Economy*, 102(6), 1248-1280.
- LaRocca, M., & Stagliano, R. (2012). Unrelated diversification and organization performance: 1980-2007 evidence from Italy. *Australian Accounting, Business and Finance Journal*, 6(1), 75-82.
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 149-165.
- Montgomery, C. A., & Wernerfelt, B. (1988). Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q. *The Rand Journal of Economics*, 19, 623-632.
- Mueller, D. C. (1969). A theory of conglomerate mergers. *The Quarterly Journal of Economics*, 83(4), 643-659.
- Myers, G. (1994). *Predatory behaviour in UK competition policy*. Office of Fair Trading.
- Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Perrault, W., Cannon, J., & McCarthy, E. (2012). *Basic Marketing. A Marketing Strategy Planning Approach*. Irwin: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1987). *From competitive advantage to corporate strategy* 59. Cambridge, MA: Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press, New York, 564.
- Ravenscraft, D. J., & Scherer, F. M. (1987). Life after takeover. *The Journal of Industrial Economics*, 147-156.
- Rhoades, S. A. (1974). A further evaluation of the effect of diversification on industry profit performance. *The Review of Economics and Statistics*, 557-559.
- Scharfstein, D. S. (1998). *The dark side of internal capital markets II: Evidence from diversified conglomerates*. Working Paper.
- Sutton, C. J. (1980). *Economics and corporate strategy*. Cambridge University Press.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39-63.

- Tellis, G. J., & Stremersch, Y. E. (2003). The International Takeoff of New Products: The Role of Economies, Culture and Country Innovativeness. *Marketing Science*, 22(2), 188-208.
- Valis-Boas, R., & Suarez-Gonzalez, I. (2015). Internationalisation and organization performance: the S-curve hypothesis under Eurozone context. *Nuevas Tendenciasendireccion De empresas*, 15(7), 1-20.
- Williamson, O. E. (1971). The vertical integration of production: market failure considerations. *The American Economic Review*, 61(2), 112-123.
- Zheng-Feng, G., & Lingyan, C. (2012). An analysis of the degree of diversification and organization's performance. *International Journal of Businesses and Finance research*, 6(2), 53-58.

Κεφάλαιο 7

7. Στρατηγικές ανταγωνισμού στο παγκόσμιο περιβάλλον

«Το σημερινό οικονομικό τοπίο διαμορφώνεται από δύο ισχυρές δυνάμεις – την τεχνολογία και την παγκοσμιοποίηση».

Philip Kotler

Σύνοψη

Για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της βιώσιμης ανάπτυξής της, η εταιρεία αξιολογεί το εξωτερικό της περιβάλλον παράλληλα με τους ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και των αναγκών του παγκόσμιου καταναλωτή. Οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης ανατρέπουν τους όρους του ανταγωνισμού στις τοπικές αγορές και άρα αποτελούν απειλή αλλά και ταυτόχρονη ευκαιρία για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σε μέρη της παγκόσμιας αγοράς. Στο κεφάλαιο αυτό θα αξιολογηθούν οι κύριοι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ανταγωνιστούν στο παγκόσμιο περιβάλλον, σε συνδυασμό με την αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών του παγκόσμιου περιβάλλοντος, ενώ θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στα πιθανά εθνικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που υπάρχουν μέσω της ανάλυσης του Διαμαντιού του Porter. Στη συνέχεια του κεφαλαίου, παρουσιάζονται αναλυτικά οι στρατηγικές αξιολόγησης των διαφορών της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των χωρών και των περιοχών, των χαρακτηριστικών των αγορών (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον), της απόστασης από τη χώρα προέλευσης, της κατάλληλης παγκόσμιας στρατηγικής που θα επιλεγεί όπως και των τρόπων εισόδου στην κάθε αγορά.

Προαπαιτούμενη γνώση

Οι γνώσεις σε θέματα παγκοσμιοποίησης, διεθνοποίησης και πολυεθνικών επιχειρήσεων διευκολύνουν την κατανόηση του παρόντος κεφαλαίου.

7.1 Λόγοι στρατηγικής επέκτασης εκτός της εγχώριας αγοράς

Υπάρχουν πολλοί σημαντικοί λόγοι που μια επιχείρηση αποφασίζει τη στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων της εκτός της εγχώριας αγοράς. Οι περισσότεροι από αυτούς σχετίζονται με την ανάγκη βιώσιμης ανάπτυξης της επιχείρησης, εκμεταλλευόμενη τα υπάρχοντα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που υπάρχουν από την εγχώρια αγορά και που μπορούν να προκύψουν στη διεθνή αγορά, καθώς και την πρόσβαση σε νέες αγορές, πόρους και δυνατότητες στις διεθνείς αγορές. Οι πιο σημαντικοί λόγοι καταγράφονται ως εξής:

Πρόσβαση σε νέες αγορές και νέους πελάτες: Για να παραμείνουν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικές και να μπορούν να εκμεταλλεύονται τα πιθανά ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, χρειάζονται συνεχώς νέες αγορές, ώστε να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή τους ή στα αποτελέσματα της καμπύλης εμπειρίας/μάθησης. Οι πιέσεις για εξωτερική μεγέθυνση είναι ακόμη ισχυρότερες, όταν υπάρχει κορεσμός στην εθνική αγορά ή το μέγεθος της εγχώριας αγοράς είναι περιορισμένο. Όταν η αγορά είναι μικρή, οι επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν οικονομίες μεγέθους, οπότε η επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε νέες αγορές δημιουργεί σημαντικές προοπτικές για την αύξηση των πωλήσεων, των κερδών μέσω μείωσης κόστους, λόγω οικονομιών μεγέθους, εμπειρίας και αυξημένης αγοραστικής δύναμης. Επίσης μέσω των νέων αγορών οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να επιμηκύνουν τον κύκλο ζωής των προϊόντων τους. Κάποια προϊόντα της επιχείρησης που βρίσκονται στο στάδιο ωρίμανσης στη χώρα προέλευσης μπορεί να έχουν μεγαλύτερη δυναμική ζήτησης σε άλλες αγορές.

Δυνατότητα απόκτησης εισροών χαμηλού κόστους: Οι διαφορές ανάμεσα στα στοιχεία κόστους κάθε χώρας αποτελούν σημαντική ώθηση, για να αποφασίσει μια επιχείρηση την επέκταση των δραστηριοτήτων της εκτός της εγχώριας αγοράς. Η κάθε χώρα έχει διαφορετική δομή κόστους για τους διάφορους κλάδους επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως διαφορετική είναι και η διαθεσιμότητα συγκεκριμένων ικανοτήτων. Οι επιχειρήσεις μπορεί να αποφασίσουν την επέκτασή τους σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους ή υψηλών ικανοτήτων, ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να μειώσουν τα κόστη. Η Nike μείωσε σημαντικά τα κόστη της επικεντρώνοντας την παραγωγή των αθλητικών ειδών που εμπορεύεται σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους, όπως η Κίνα και η Ινδονησία, εκμεταλλεζόμενη τις διαφορές που έχουν στο κόστος εργασίας. Οι εταιρείες σε κλάδους βασισμένους σε φυσικούς πόρους (π.χ. ορυκτά, φυσικό αέριο, πετρέλαιο κ.λπ.) συχνά επιλέγουν να δημιουργούν εγκαταστάσεις στις χώρες αυτές, ώστε να εκμεταλλεύονται πιο αποδοτικά τους πόρους αυτούς στην πηγή προέλευσής τους.

Ξένος ανταγωνισμός: Η ένταση του ανταγωνισμού δημιούργησε πολλά προβλήματα στις μικρές εγχώριες επιχειρήσεις. Η ύπαρξη μεγάλων εγχώριων επιχειρήσεων καθώς και η είσοδος πολυεθνικών επιχειρήσεων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό με στόχο την εκμετάλλευση των οικονομιών μεγέθους, αποτελούν απειλή για τις μικρότερες επιχειρήσεις, οι οποίες στρέφονται σε αγορές που τα προϊόντα τους είναι ακόμη ανταγωνιστικά ή επεκτείνονται σε ξένες αγορές, προκειμένου να χτυπήσουν τους συγκεκριμένους ανταγωνιστές στην αγορά τους.

Δυνατότητα πρόσβασης σε πόρους και δυνατότητες που βρίσκονται στις διεθνείς αγορές: Οι εταιρείες συχνά αναζητούν πόρους και δυνατότητες που δεν είναι διαθέσιμες στην εγχώρια αγορά, όπως η απόκτηση και διαχείριση τεχνογνωσίας ή η εκμετάλλευση τοπικών δικτύων διανομής, διοικητικών ικανοτήτων και εμπειρίας συγκεκριμένης αγοράς. Οι εταιρείες συχνά προσφεύγουν σε στρατηγικές συμμαχίες με τοπικές επιχειρήσεις, ώστε να χρησιμοποιήσουν τα τοπικά δίκτυα ή να αποκτήσουν γνώση των τοπικών ιδιαιτεροτήτων των διεθνών αγορών.

7.2 Παγκόσμιες επιχειρήσεις από την ίδρυσή τους

Έχουμε συνηθίσει να αναφερόμαστε στις πολυεθνικές ή παγκόσμιες επιχειρήσεις θεωρώντας δεδομένο πως αυτές ιδρύθηκαν σε μια τοπική αγορά και, στη συνέχεια, επεκτάθηκαν στο παγκόσμιο περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες από την ίδρυσή τους πραγματικά απευθύνονται στην παγκόσμια αγορά, κυρίως βασιζόμενες στις λειτουργίες του παγκόσμιου ιστού. Αυξήσεις στην αποτελεσματικότητα λόγω της προόδου στην πληροφόρηση, στην παραγωγή και στις τεχνολογίες επικοινωνιών έχουν μειώσει το κόστος δημιουργίας διεθνών επιχειρήσεων, και έτσι υπάρχει ευρεία εμφάνιση παγκόσμιων εταιρειών. Αυτές οι επιχειρήσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις τεχνολογίες επικοινωνιών –ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, διαδίκτυο, ανταλλαγή ηλεκτρονικών δεδομένων, διαμοιρασμός και άλλα υπολογιστικά συστήματα– για να επιτύχουν τους διεθνείς στόχους τους (McKinsey & Co., 1993· Oviatt & McDougall 1995). Τέτοιες τεχνολογίες επιτρέπουν χαμηλού κόστους, παγκόσμιες, επικοινωνίες και την απόκτηση αγορών και άλλων δεδομένων σε όλο τον κόσμο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα, εταιρείες όπως Facebook, Airbnb, Uber κ.λπ.

Οι Knight και Gavnousgil (2005) συμπεραίνουν ότι οι ανώτερες επιχειρηματικές επιδόσεις στις γεννημένες παγκόσμιες εταιρείες απορρέουν από τον επιχειρηματικό προσανατολισμό και την τεχνολογική ηγεσία, καθώς και την έμφαση σε στρατηγικές διαφοροποίησης και εστίασης. Αυτοί οι προσανατολισμοί προκύπτουν μέσα σε ένα πλαίσιο πολλών χωρών που επιβάλλει πολυάριθμες ανεξέλεγκτες, και συχνά μοναδικές, προκλήσεις για τα γεννημένα παγκόσμια διευθυντικά στελέχη. Ο παγκόσμιος επιχειρηματικός προσανατολισμός διευκολύνει μια προληπτική προσέγγιση για την αντιμετώπιση επικίνδυνων περιβαλλόντων και μια ανοιχτόμυαλη, παγκόσμια άποψη για τον κόσμο.

Τα κυριότερα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των γεννημένων παγκόσμιων επιχειρήσεων ή οργανισμών σχετίζονται με την αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, τους περιορισμένους χρηματικούς και απτούς πόρους, τον διεθνή επιχειρηματικό προσανατολισμό και την έμφαση στη διαφοροποίηση και στην εστίαση (Tanen, 2012). Παράλληλα σημαντικό ρόλο στη γέννησή τους, εκτός από τις συνθήκες της αγοράς παίζει και ο σημαντικός αριθμός του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού με διεθνή εμπειρία.

7.3 Αξιολόγηση των ευκαιριών και απειλών του παγκόσμιου περιβάλλοντος (PEST ανάλυση)

Το Πολιτικό/Νομικό Περιβάλλον (Political Environment)

Οι απειλές που σχετίζονται με το πολιτικό περιβάλλον μιας χώρας (Cateora & Graham, 2007) σχετίζονται με την πιθανότητα αναγκαστικής δήμευσης της περιουσίας της επιχείρησης χωρίς καθόλου ή επαρκή αποζημίωση και την πιθανότητα κοινωνικών αναταραχών που μπορεί να οδηγήσουν σε εξεγέρσεις και γενικότερες καταστροφές ιδιωτικής και δημόσιας περιουσίας.

Κάποιες χώρες είναι πολιτικά και οικονομικά περισσότερο ή λιγότερο φιλόξενες, που σημαίνει πως άλλες δίνουν κίνητρα και ευνοϊκές συνθήκες λειτουργίας για εισροή άμεσων ξένων επενδύσεων και άλλες χώρες έχουν την τάση να δημιουργούν εμπόδια εισόδου μέσω ποσοστώσεων εισαγωγών, νομισματικούς περιορισμούς κ.λπ. Χαρακτηριστικά παραδείγματα ευνοϊκών συνθηκών λειτουργίας των ξένων επιχειρήσεων αποτελούν η Σιγκαπούρη, το Χονγκ Κονγκ, η Κύπρος, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα κ.ά.

Μερικά από τα σημαντικά θέματα σχετικά με το νομικό περιβάλλον είναι οι κανονισμοί και οι νόμοι σχετικά με τις εισαγωγές, τις πατέντες, τα εμπορικά σήματα, τον ανταγωνισμό, τους φόρους, το licensing κ.λπ., ενώ απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή για τυχόν διεθνείς συμφωνίες, όπως για παράδειγμα αυτές που γίνονται στο πλαίσιο του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου. Επίσης, ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δίνεται σε χώρες με θέματα αντισταθμιστικού εμπορίου. Η πιο συνήθης μορφή του αντισταθμιστικού εμπορίου είναι η ανταγορά, κατά την οποία ο πωλητής πληρώνεται εξ ολοκλήρου σε χρήματα, αλλά συμφωνεί να δαπανήσει τα χρήματα αυτά ή κάποια από αυτά στη χώρα εξαγωγής. Επίσης, κάποιες χώρες συναλλάσσονται με αντιπραγματισμό, δηλαδή ανταλλαγή προϊόντων, όπου ο πωλητής εξάγει, για παράδειγμα, σιτάρι και εισάγει πετρέλαιο. Παράλληλα, διαφορές μεταξύ των χωρών υπάρχουν και όσον αφορά τα νομικά συστήματα και τον τρόπο επίλυσης των διαφορών μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς παρακολουθούν και υπόκεινται ταυτόχρονα τόσο στο δίκαιο της χώρας που εδρεύουν όσο και στο διεθνές δίκαιο και στο νομικό πλαίσιο των χωρών που φιλοξενούνται. Σημαντικές διαφορές που απαιτούν προσοχή εντοπίζονται και στο εμπορικό δίκαιο, όπως στις διαδικασίες εισαγωγής, διακίνησης, σήμανσης, πώλησης προϊόντων, το φορολογικό σύστημα, το εμπορικό σήμα, την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας και της ευρεσιτεχνίας. Τα τελευταία χρόνια ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζουν νόμοι που αφορούν τον ανταγωνισμό και την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία (DeBúrca et. al., 2004· Jobber & Ellis-Chadwick, 2013).

Το Οικονομικό Περιβάλλον (Economic Environment)

Το Οικονομικό Περιβάλλον αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την εκτίμηση της ελκυστικότητας της χώρας προορισμού. Μέσα από τη μελέτη του οικονομικού περιβάλλοντος μιας χώρας η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει πληροφορίες για σημαντικά στοιχεία της αγοράς, όπως η κατανομή εισοδήματος, η αγοραστική δύναμη, οι ανάγκες της αγοράς και το είδος της κατανάλωσης. Ενδεικτικά μεγέθη που περιγράφουν την οικονομική κατάσταση μιας χώρας, είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), το κατά κεφαλήν εισόδημα, ο ρυθμός μεγέθυνσης, το ποσοστό ανεργίας, ο πληθωρισμός, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών.

Η επιχείρηση θα πρέπει να προβλέψει και να αποφύγει πιθανούς κινδύνους που σχετίζονται με το οικονομικό περιβάλλον (Cateora & Graham, 2007) όπως: α) ο περιορισμός ροής συναλλάγματος, όταν ένα κράτος αντιμετωπίζει έλλειψη συναλλάγματος, β) κάποιους όρους για την εισαγωγή ξένων προϊόντων στην ξένη χώρα σε σχέση με τη χρήση συντελεστών από τη χώρα εισαγωγής, γ) περιορισμοί στις εισαγωγές λόγω ποσοστώσεων ή ορίου εξαγωγών ή ακόμη και λόγω χρονοβόρων καθυστερήσεων στα τελωνεία, δ) η υψηλή φορολογία για την αποτροπή εισαγωγής κάποιων προϊόντων στη χώρα, ε) επιβολή ανώτατου ορίου τιμής για κάποια προϊόντα, προκειμένου να αποτραπεί η αύξηση του κόστους διαβίωσης, στ) τρομοκρατικές ενέργειες, εξεγέρσεις και βία.

Το Πολιτισμικό και Κοινωνικό Περιβάλλον (Social Environment)

Το πολιτιστικό και κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τη λειτουργία και την οργάνωση των κοινωνικών, θρησκευτικών, πολιτικών θεσμών (οικογένεια, εκκλησία, εκπαιδευτικό σύστημα, μέσα μαζικής ενημέρωσης, κρατική εξουσία, επιχειρήσεις). Μέσα από αυτούς τους θεσμούς τα άτομα μιας κοινωνίας

αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, υπαγορεύουν τους κοινωνικούς ρόλους και το κύρος κάθε κοινωνικής ομάδας και, συνεπώς, τις καταναλωτικές του συνήθειες. Οι πληροφορίες αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές κατά την τμηματοποίηση των αγορών. Η κουλτούρα κάθε χώρας επιδρά αποφασιστικά στην (αγοραστική) συμπεριφορά των ανθρώπων. Η κουλτούρα ορίζεται ως ο κοινώς αποδεκτός κώδικας μιας κοινωνίας, οι αξίες, τα τελετουργικά, τα σύμβολα, οι πεποιθήσεις και ο τρόπος σκέψης που τα μέλη μιας κοινωνίας μοιράζονται και διδάσκουν στις επόμενες γενιές.

Οι αισθητικές αντιλήψεις μπορούν να επηρεάσουν τους καταναλωτές στην αγοραστική τους συμπεριφορά. Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ μελετούν και αντλούν πληροφορίες για τις αισθητικές αντιλήψεις των κατοίκων μιας χώρας από την αρχιτεκτονική της, την τέχνη, τη μουσική, το χορό, τα δημοφιλή χρώματα. Η σημασία των αισθητικών αντιλήψεων είναι εξαιρετικά μεγάλη, αφού τόσο ο σχεδιασμός (αρχιτεκτονική, συσκευασία, χρώμα) του προϊόντος, η προώθησή του μέσω διαφημιστικών μηνυμάτων, ηλεκτρονικών και έντυπων, και τα σημεία πώλησης πρέπει να συνάδουν με την αισθητική των κατοίκων. Οι κανόνες ηθικής καθορίζουν το τι είναι σωστό και δίκαιο για την κάθε κοινωνία. Για παράδειγμα, καθορίζουν τι είναι αποδεκτό στην επικοινωνία μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, τι επιτρέπεται σε σχέση με τη χρήση παιδιών, γυμνού, αλκοολούχων ποτών και τσιγάρων στις διαφημίσεις, τη βαρύτητα που δίνεται σε μια υπόσχεση, ένα σύμβολο ή μια επιχειρηματική σχέση. Η ομιλούμενη γλώσσα εκφράζει και διαμορφώνει τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων αλλά και τους τοπικούς κανόνες ευγενείας, την ευκολία προφοράς και την τοπική σημασία της επωνυμίας. Πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αλλάξουν την επωνυμία τους σε συγκεκριμένες χώρες, γιατί ερμηνευόταν με τρόπο δυσμενή για την επιχείρηση. Η μη ομιλούμενη γλώσσα, δηλαδή η επικοινωνία με τη γλώσσα του σώματος, εκφράζει τους ηθικούς κανόνες μιας κοινωνίας.

Το εκπαιδευτικό σύστημα μιας χώρας δίνει πληροφορίες τόσο για την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών της χώρας όσο και για τη συμπεριφορά των δυνητικών στελεχών επιχειρήσεων, τα οποία θα αναζητήσει η πολυεθνική επιχείρηση για να συνεργαστεί. Έτσι, λοιπόν, το εκπαιδευτικό σύστημα επηρεάζει την ευκολία αποδοχής μιας καινοτομίας, την ευκολία αποδοχής του περιεχομένου της επικοινωνιακής πολιτικής και του τρόπου διανομής, της συσκευασίας των προϊόντων αλλά και της πολιτικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης. Το εκπαιδευτικό σύστημα επηρεάζει τις απαιτήσεις των στελεχών των επιχειρήσεων όσον αφορά μισθούς, παροχές, ωράρια, εκπαιδευτική πολιτική, καθώς και την προσφορά εκπαιδευμένων στελεχών σε εξειδικευμένα επαγγέλματα. Η γνώση της ιστορίας μιας χώρας δίνει πληροφορίες για τις σχέσεις της χώρας με τα γειτονικά κράτη, αλλά θα δώσει και τις κατάλληλες πληροφορίες στην επιχείρηση σχετικά με την οργάνωση της κοινωνίας, τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, τη στάση των καταναλωτών απέναντι σε ξένες επιχειρήσεις κ.λπ. Επιπλέον, στοιχεία όπως το υψόμετρο, η υγρασία, η θερμοκρασία επηρεάζουν αφενός τις καταναλωτικές συνήθειες και αφετέρου τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τις παραγωγικές λειτουργίες σε μια χώρα.

Το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Environment)

Η ταχύτατη πρόοδος που γίνεται στον τομέα της τεχνολογίας, ιδίως στην πληροφορική, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση τόσο κατά την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών όσο και αναφορικά με την ευκολία ή μη της πρόσβασης σε νέες αγορές. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας δημιουργεί νέα κανάλια επικοινωνίας και δίνει τη δυνατότητα ακριβούς στόχευσης των καταναλωτών, ενώ παράλληλα προσφέρει τεράστιες προοπτικές για προσωποποιημένες στρατηγικές προϊόντος και επικοινωνίας, ακόμη και για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές. Νέα επιχειρηματικά μοντέλα αναπτύσσονται με τη χρήση του διαδικτύου και των νέων τεχνολογιών, ώστε να προσφέρουν περισσότερη αξία στους πελάτες τους πολλές φορές μάλιστα με χαμηλότερο κόστος. Από την άλλη πλευρά, το διαδίκτυο προσφέρει τεράστιο πλούτο πληροφοριών στους καταναλωτές σχετικά με τις εταιρείες και τα προϊόντα τους, με αποτέλεσμα να είναι καλύτερα ενημερωμένοι και να αυξάνεται έτσι η δύναμή τους απέναντι στις επιχειρήσεις.

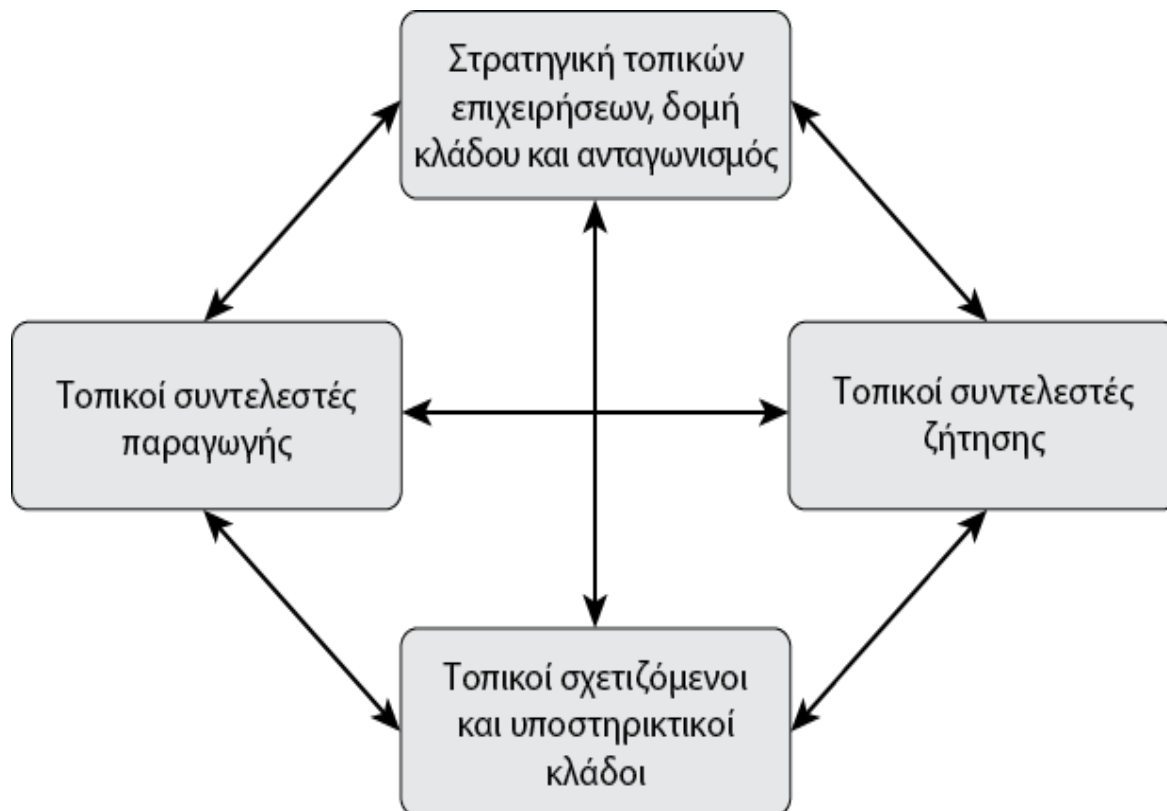
7.4 Πηγές Εθνικού Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος – Διαμάντι του Porter

Η στρατηγική της διεθνοποίησης θα πρέπει να βασίζεται σε στρατηγικές ικανότητες που δημιουργούν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Porter (1990), για να επιτύχει μια εταιρεία στη διεθνή αγορά, σημαντικό ρόλο παίζουν οι συνθήκες που χαρακτηρίζουν το μητρικό-εθνικό της περιβάλλον. Ο Porter προσδιορίζει τέσσερα ευρύτερα χαρακτηριστικά των κρατών που είτε μεμονωμένα είτε ως σύστημα συνεισφέρουν στο «διαμάντι του εθνικού πλεονεκτήματος» και καθορίζουν το εθνικό περιβάλλον στο οποίο οι

επιχειρήσεις δημιουργούνται και μαθαίνουν πώς να ανταγωνίζονται. Ουσιαστικά, το Διαμάντι του Porter προσδιορίζει τον βαθμό κατά τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να βασιστεί στα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εθνική αγορά, προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις διεθνείς αγορές. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

1. Οι τοπικοί συντελεστές παραγωγής, όπως φυσικοί και ανθρώπινοι πόροι, τεχνογνωσία, κεφάλαιο και υποδομές.
2. Οι τοπικοί συντελεστές ζήτησης, οι οποίοι επηρεάζουν τις ορθολογικές ή μη καταναλωτικές αποφάσεις και ουσιαστικά την ποιότητα της ζήτησης.
3. Οι συσχετιζόμενοι και υποστηρικτικοί κλάδοι αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι για τη δημιουργία αξίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα λειτουργίας αλλά και τη συνολική δυνατότητα ανάπτυξης του κλάδου της επιχείρησης και των στρατηγικών της επιλογών.
4. Η στρατηγική της επιχείρησης, η δομή και ο ανταγωνισμός που καταδεικνύουν τις διαμορφωμένες συνθήκες δομής και οργάνωσης των επιχειρήσεων καθώς και το είδος του ανταγωνισμού στην τοπική αγορά.

Σύμφωνα με τον Porter (1990), τα χαρακτηριστικά αυτά είναι πολύ σημαντικά για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα μπορούν να εκμεταλλευτούν οι επιχειρήσεις και σε διεθνές επίπεδο. Τα χαρακτηριστικά αυτά δηλώνουν τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων και ικανοτήτων για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια αγορά, τις πληροφορίες που μπορούν να έχουν οι επιχειρήσεις, για να εκμεταλλευτούν πιθανές ευκαιρίες, τις δυνατές κατευθύνσεις στις οποίες αναπτύσσουν τους πόρους και τις ικανότητές τους, τους στόχους των ιδιοκτητών, των διευθυντών και του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά σε μια επιχείρηση, καθώς και τις πιέσεις που ασκούνται για επενδύσεις και καινοτομίες.



Σχήμα 7.1 Διαμάντι του Porter.

Τοπικοί Συντελεστές Παραγωγής

1. Ανθρώπινοι Πόροι: Περιλαμβάνονται ο αριθμός, οι δεξιότητες και το κόστος των ανθρώπινων πόρων, καθώς και της διοίκησης.
2. Φυσικοί Πόροι: Περιλαμβάνονται η αφθονία, η ποιότητα, η προσβασιμότητα και το κόστος της γης της χώρας, οι πλουτοπαραγωγικές πηγές της, όπως τα νερά, ο ορυκτός πλούτος, οι υδροηλεκτρικές πηγές ενέργειας, τα αλιευτικά πεδία, η ξυλεία κ.λπ. Το κλίμα και η γεωγραφική θέση μπορούν επίσης να θεωρηθούν μέρος των φυσικών πόρων.
3. Τεχνογνωσία: Περιλαμβάνονται η τεχνογνωσία που εδρεύει στα πανεπιστήμια, στα δημόσια ερευνητικά ινστιτούτα, στις ιδιωτικές ερευνητικές δομές, στην επιχειρηματική και επιστημονική έρευνα, σε πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων και σε διάφορες άλλες πηγές.
4. Κεφάλαιο: Περιλαμβάνονται τόσο η ποσότητα του κεφαλαίου όσο και το κόστος του κεφαλαίου που είναι προς διάθεση για τη χρηματοδότηση του κλάδου.
5. Υποδομές. Περιλαμβάνονται το είδος, η ποιότητα αλλά και το κόστος χρήσης των διαθέσιμων υποδομών, όπως μεταφορές εμπορευμάτων και κεφαλαίου, υποδομές τηλεπικοινωνιών, συστήματα πληρωμών κ.λπ., αφού αυτά επηρεάζουν τον ανταγωνισμό σε κάθε χώρα.

Μια δεύτερη κατηγοριοποίηση διακρίνει τους συντελεστές παραγωγής σε βασικούς, προηγμένους, γενικευμένους και εξειδικευμένους. Οι βασικοί συντελεστές περιλαμβάνουν τους φυσικούς πόρους, το κλίμα, τη γεωγραφική θέση, το ανειδίκευτο ανθρώπινο δυναμικό και τα δανειακά κεφάλαια, και είναι συντελεστές που είτε υπάρχουν στη χώρα είτε απαιτούν χαμηλού κόστους επενδύσεις. Αντίθετα, οι προηγμένοι συντελεστές περιλαμβάνουν τις υποδομές των τηλεπικοινωνιών, τα πανεπιστημιακά ερευνητικά κέντρα και το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, και απαιτούν υψηλού κόστους επενδύσεις, και στρατηγική, για να δημιουργηθούν. Οι γενικευμένοι συντελεστές είναι αυτοί που διατίθενται σε περισσότερους βιομηχανικούς κλάδους ταυτόχρονα, όπως για παράδειγμα το χρηματοπιστωτικό σύστημα της χώρας και το οδικό της δίκτυο. Οι εξειδικευμένοι συντελεστές είναι αυτοί που έχουν δημιουργηθεί για συγκεκριμένους κλάδους, για παράδειγμα εξειδικευμένο προσωπικό στις τηλεπικοινωνίες. Οι εξειδικευμένοι συντελεστές συνήθως απαιτούν ένα κατάλληλο επίπεδο γενικευμένων συντελεστών. Ο Porter παρατηρεί πως, αν μια χώρα διαθέτει προηγμένους και εξειδικευμένους συντελεστές παραγωγής, έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να ανταγωνιστεί με επιτυχία.

Τοπικοί Συντελεστές Ζήτησης

1. Το είδος / η ποιότητα της εγχώριας ζήτησης προσδιορίζει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις κατανοούν, ερμηνεύουν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών τους. Οι χώρες αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν κλάδο όταν υπάρχουν απαιτητικοί και ενημερωμένοι καταναλωτές, οι οποίοι με τον τρόπο αυτό πιέζουν τις επιχειρήσεις να επενδύουν και να καινοτομούν. Οι εγχώριες επιχειρήσεις, όταν η ζήτηση είναι μεγάλη, αναπτύσσουν ικανότητες και προϊόντα που θα τους δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στις χώρες όπου οι επιχειρήσεις δεν δίνουν τόσο μεγάλη σημασία στη συγκεκριμένη αγορά.
2. Το μέγεθος και ο ρυθμός ανάπτυξης της εγχώριας αγοράς. Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι ταχύς, σε συνδυασμό με ταχείες τεχνολογικές αλλαγές που συμβαίνουν στον κλάδο, η παρουσία ανεξάρτητων αγοραστών ή η πρόβλεψη της ζήτησης, μπορούν να επηρεάσουν θετικά ένα ευρύτερο φάσμα διαφορετικών κλάδων. Ο κορεσμός στην τοπική αγορά μπορεί να αναγκάσει τις επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν σε χαμηλές τιμές, με βελτιωμένα χαρακτηριστικά προϊόντος, ή εντελώς καινοτόμα προϊόντα και αυτό να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιπλέον κίνητρο για να επεκταθούν σε ξένες αγορές.

Συσχετιζόμενοι και Υποστηρικτικοί Κλάδοι, δηλαδή υποκλάδοι που μοιράζονται ή ανήκουν στο ίδιο σύστημα αξίας και παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα. Οι προμηθευτές μπορούν να προσφέρουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση όταν είναι σε θέση να προσφέρουν εξειδικευμένη τεχνογνωσία και πληροφορίες. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επίσης μπορούν να προσφέρουν και οι ισχυροί ανταγωνιστές.

Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρξουν στρατηγικές συμμαχίες ή κοινοπραξίες, ώστε να επωφεληθούν αμφότεροι από την προσφορά καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών και χρήση νέων τεχνολογιών.

Στρατηγική της Επιχείρησης, Δομή και Ανταγωνισμός: Οι δομές, η κουλτούρα, οι στρατηγικές και οι τρόποι οργάνωσης των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό ανάμεσα στις χώρες. Οι επιρροές της μητρικής εταιρείας στους στόχους των θυγατρικών και τον τρόπο αντιμετώπισης της τοπικής αγοράς συνήθως είναι μεγάλες. Το εθνικό πλαίσιο δημιουργεί αρκετά ισχυρές τάσεις οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις επιλέγουν να οργανωθούν, αλλά και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις στάσεις και τα πρότυπα, για παράδειγμα τη στάση των εργαζομένων προς τη διοίκηση, τη στάση απέναντι στις κυβερνητικές επιλογές, τα κοινωνικά και τα επαγγελματικά πρότυπα. Επίσης, ο εγχώριος ανταγωνισμός δημιουργεί πίεση στην εταιρεία για χαμηλότερο κόστος παραγωγής, βελτίωση ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, δημιουργία νέων προϊόντων και διαδικασιών παραγωγής. Παράλληλα, ο ανταγωνισμός πιέζει και για ανθρώπινο δυναμικό, για ικανά εξειδικευμένα στελέχη, για βελτιστοποίηση τεχνολογίας αλλά και για εγχώρια κυριαρχία. Τέλος, ο ισχυρός εγχώριος ανταγωνισμός πιέζει τις εταιρείες να αναζητήσουν ξένες αγορές και τις ενδυναμώνει για να επιτύχουν με τις εξαγωγές.

7.5 Επιλογή της κατάλληλης εταιρικής στρατηγικής στο παγκόσμιο περιβάλλον

Για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής οι εταιρείες συνήθως έχουν να αποφασίσουν αν θα προχωρήσουν σε στρατηγική που θα έχει στόχο τη μείωση του κόστους μέσα από εκμετάλλευση οικονομιών μεγέθους, ή θα πρέπει να δώσουν έμφαση στις διαφορετικές ανάγκες της κάθε αγοράς, προσαρμόζοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στις απαιτήσεις των τοπικών αγορών (Ghoshal, 1987· Bartlett & Ghoshal, 2002). Το δίλημμα είναι πολύ σημαντικό, γιατί από τη μία τα ενδιαφέροντα και οι ανάγκες των καταναλωτών σε παγκόσμιο επίπεδο φαίνεται πως ολοένα και συγκλίνουν και από την άλλη οι καταναλωτές αναζητούν συνεχώς διαφοροποιημένα σχεδιαστικά, λειτουργικά και ποιοτικά προϊόντα. Η απόφαση θα εξαρτηθεί από το αν οι πιέσεις που ασκούνται για μείωση του κόστους υπερτερούν αυτών για προσαρμογή στις τοπικές ανάγκες (Σχήμα 7.2).

Διεθνής Στρατηγική: Η Διεθνής στρατηγική προσπαθεί να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες συνδυάζοντας χαμηλές πιέσεις για μείωση κόστους και χαμηλές πιέσεις για ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες. Συνήθως εξυπηρετεί τόσο αγορές του εσωτερικού όσο και κάποιες μεμονωμένες του εξωτερικού και στηρίζεται σε πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχει εξασφαλίσει στη χώρα προέλευσης, είτε λόγω καινοτομίας είτε λόγω τοποθεσίας. Παραδείγματα διεθνούς στρατηγικής συναντώνται στις περισσότερες οινόπνευματικές επιχειρήσεις της Γαλλίας, Ιταλίας και Ελλάδας. Η στρατηγική αυτή παρουσιάζει σημαντικά μειονεκτήματα, αφού δεν κατορθώνει να ικανοποιεί τις διαφοροποιημένες ανάγκες των αγορών και ταυτόχρονα δεν επιτυγχάνει οικονομίες μεγέθους ή οικονομίες μάθησης.

Παγκόσμια Στρατηγική: Στην περίπτωση αυτή οι πιέσεις για μείωση κόστους υπερτερούν έναντι των πιέσεων για προσαρμογή στις τοπικές ανάγκες. Οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να ακολουθήσουν μια τυποποιημένη στρατηγική όσον αφορά τα προϊόντα τους με κύριο άξονα τη μείωση του κόστους. Για να το επιτύχουν αυτό, συγκεντρώνουν τις επιχειρησιακές λειτουργίες σε λίγες τοποθεσίες, προκειμένου να επιτευχθούν οι οικονομίες μεγέθους στην παραγωγή, στην έρευνα και ανάπτυξη, στο μάρκετινγκ. Η συγκεκριμένη στρατηγική μεγιστοποιεί την παγκόσμια ολοκλήρωση, όπου όλοι οι καταναλωτές σε όλες τις χώρες αντιμετωπίζονται ως μια ομοιογενής αγορά με κοινές ανάγκες, που είναι και το κύριο μειονέκτημά της. Παραδείγματα επιχειρήσεων που υιοθετούν παγκόσμια στρατηγική είναι οι φαρμακοβιομηχανίες, όπως και οι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, τηλεπικοινωνιών.

Πολυτοπική Στρατηγική: Στην περίπτωση αυτή οι πιέσεις για διαφοροποίηση και προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες υπερτερούν σε σχέση με το κόστος. Οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να λειτουργούν πιο αποκεντρωμένα, με στόχο να ανταποκρίνονται γρήγορα στις μεταβολές της ζήτησης της κάθε τοπικής αγοράς. Μπορούν έτσι να παρακολουθούν τις νέες ευκαιρίες σε ελκυστικές niche αγορές αλλά και τους τοπικούς ανταγωνιστές. Η στρατηγική αυτή συνήθως επιλέγεται όταν υπάρχουν σημαντικές δημογραφικές και πολιτισμικές διαφορές στα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες των αγορών. Ως πλεονεκτήματα της πολιτικής της προσαρμογής στις τοπικές ανάγκες θεωρούνται: α) η δυνατότητα που έχει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί niche τμήματα της αγοράς του εξωτερικού, β) η πληρέστερη ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών τμημάτων της αγοράς, γ) η αποθάρρυνση των προθέσεων αντιγραφής του προϊόντος της επιχείρησης-παραγωγού από τον ανταγωνισμό, δ) η καλύτερη εικόνα της επιχείρησης στα μάτια του διεθνούς αγοραστή, αφού η επιχείρηση

αποδεικνύει πως λαμβάνει υπόψη τις επιθυμίες του και σέβεται τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος (νομικού, πολιτικού, τεχνολογικού και κυρίως πολιτισμικού) της χώρας εισαγωγής. Από την άλλη πλευρά, τα κύρια μειονεκτήματα της πολυτοπικής στρατηγικής έχουν να κάνουν με την αδυναμία επίτευξης οικονομιών μεγέθους και το αυξημένο κόστος που προέρχεται από τα πολλά διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται.

	Χαμηλές πιέσεις για ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες	Υψηλές Πιέσεις για ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες
Υψηλές πιέσεις για μείωση κόστους	Παγκόσμια Στρατηγική (Global Strategy)	Διεθνική Στρατηγική (Transnational Strategy) Glocalization strategy
Χαμηλές πιέσεις για μείωση κόστους	Διεθνής Στρατηγική (International Strategy)	Πολυτοπική Στρατηγική (Multi-domestic Strategy)

Σχήμα 7.2 Εταιρικές Στρατηγικές στο Παγκόσμιο Περιβάλλον.

Διεθνική Στρατηγική: Κύριο χαρακτηριστικό της είναι το γεγονός πως προσπαθεί να αναγνωρίσει τόσο την ανάγκη της επίτευξης οικονομιών μεγέθους όσο και την ανάγκη για ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες. Στη βιβλιογραφία η στρατηγική αυτή καταγράφεται και ως glocalization (από το συνδυασμό των λέξεων global και local – ή «σκέψου παγκόσμια και δράσε τοπικά»). Για να το επιτύχει αυτό, βασίζεται κυρίως στην αύξηση της ροής γνώσεων και στη μάθηση μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων μέσα από μηχανισμούς συστηματικής αναζήτησης ευκαιριών. Ο συντονισμός της ροής γνώσεων και μάθησης αποτελεί μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κύρια πρόκληση στη συγκεκριμένη στρατηγική. Παράλληλα, στην επιτυχία της διεθνικής στρατηγικής συμβάλλει η ικανότητα της επιχείρησης στη χωροθέτηση των λειτουργιών των δραστηριοτήτων της σε περιοχές που θα εξασφαλιστεί το βέλτιστο κόστος και ποιότητα. Πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις (π.χ. Procter & Gable, McDonald's, NESTLE) ακολουθούν τη συγκεκριμένη στρατηγική και προσπαθούν να έχουν οικονομίες μεγέθους στην παραγωγή, διαθέτοντας κάποια προϊόντα τους σε όλες τις αγορές και παράλληλα να δημιουργούν διαφοροποιημένα προϊόντα που θα μπορούν να ικανοποιούν κάποιες τοπικές επιλεγμένες αγορές.

7.6 Επιλογή αγορών και Στρατηγικές Εισόδου στο παγκόσμιο περιβάλλον

7.6.1 Επιλογή αγορών

Η επιλογή μιας νέας αγοράς θα πρέπει να συνάδει με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και να ταυτίζεται με τις ιδιαιτερότητες και τις δυνατότητες επέκτασής της σε άλλες αγορές (για παράδειγμα ύπαρξη των κατάλληλων οικονομικών και φυσικών πόρων, ευελιξία κ.λπ.). Η επιλογή της αγοράς γίνεται βάσει διάφορων κριτηρίων, όπως είναι η δυναμική της αγοράς, η πρόσβαση στην αγορά, τα έξοδα μεταφοράς, οι δασμοί, τα μη δασμολογικά εμπόδια, η ένταση του ανταγωνισμού κ.λπ.

Μια πρώτη ανάλυση που χρησιμοποιείται για την επιλογή της αγοράς εισόδου είναι η ανάλυση PEST, όπου εκτιμάται η ελκυστικότητα του ευρύτερου μακροπεριβάλλοντος της υπό εξέταση χώρας, όπως

παρουσιάστηκε στην ενότητα 7.2. Με την ανάλυση αυτή εκτιμώνται οι ευκαιρίες και απειλές του παγκόσμιου περιβάλλοντος.

Μια άλλη ανάλυση για την επιλογή των αγορών, η οποία εξετάζει τον βαθμό ομοιότητας/απόστασης ανάμεσα στη χώρα προέλευσης και στη χώρα προορισμού είναι το υπόδειγμα CAGE (Πίνακας 7.1). Το υπόδειγμα CAGE λαμβάνει υπόψη τέσσερις διαστάσεις: Πολιτισμική απόσταση (Cultural), Διοικητική/Πολιτική απόσταση (Administrative and political), Γεωγραφική απόσταση (Geographical) και Οικονομική απόσταση (Economic).

Η Πολιτισμική απόσταση αναφέρεται σε διαφορές που υπάρχουν στη θρησκεία, στη γλώσσα, στα ήθη και τα έθιμα, την κοινωνική δομή, τις καταναλωτικές προτιμήσεις αλλά και τη συμπεριφορά και κουλτούρα εργαζομένων και τον τρόπο διοίκησης. Όσο μικρότερη απόσταση υπάρχει μεταξύ της κουλτούρας της χώρας προέλευσης με την κουλτούρα της χώρας προορισμού τόσο μικρότερο αναμένεται να είναι το αντιλαμβανόμενο ρίσκο. Αυτός είναι ο λόγος που οι επιχειρήσεις συνήθως ξεκινούν τη διεθνοποίησή τους από χώρες με παρόμοια κουλτούρα. Τα μεγαλύτερα προβλήματα λόγω πολιτισμικής απόστασης παρατηρούνται σε προϊόντα και υπηρεσίες που βασίζονται στην εθνική τους ταυτότητα ή σε αυτά για τα οποία υπάρχουν συσχετίσεις ποιότητας και χώρας προέλευσης, π.χ. κρασιά.

Η Διοικητική και πολιτική απόσταση αναφέρεται σε δεσμούς ιστορικούς και πολιτικούς ή και συμβατές διοικητικές πρακτικές και νομικές παραδόσεις μεταξύ της χώρας προέλευσης και της χώρας προορισμού. Για παράδειγμα, σχέσεις μεταξύ χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή μεταξύ χωρών του Κόλπου ή πρώην αποικιοκρατικές σχέσεις, μειώνουν το αντιλαμβανόμενο ρίσκο της διεθνοποίησης.

Η Γεωγραφική απόσταση αναφέρεται τόσο σε ουσιαστική χιλιομετρική απόσταση όσο και σε άλλα χαρακτηριστικά γεωγραφικού χαρακτήρα, όπως το μέγεθος της χώρας, η απόστασή του από τη θάλασσα, η ύπαρξη κοινών συνόρων, η ποιότητα των υποδομών, το κλίμα κ.λπ. Πολλά είναι τα παραδείγματα των ελληνικών επιχειρήσεων που ξεκίνησαν τη διεθνοποίησή τους από τις χώρες των Βαλκανίων λόγω μικρής γεωγραφικής απόστασης και μικρού αντιλαμβανόμενου ρίσκου.

Η Οικονομική απόσταση αναφέρεται στις διαφορές στην οικονομική κατάσταση και το κατά κεφαλήν εισόδημα μεταξύ των χωρών. Ωστόσο, παίζει σημαντικό ρόλο και το κόστος εργασίας, κεφαλαίου ή φυσικών πόρων, για τις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να επενδύσουν στη χώρα προορισμού με στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής. Οι πλούσιες ανεπτυγμένες χώρες εμπλέκονται περισσότερο στις διεθνείς εμπορικές συναλλαγές από τις φτωχότερες αναπτυσσόμενες χώρες, ενώ σημαντικό είναι να τονιστεί πως ο προορισμός των περισσότερων διεθνών εμπορικών συναλλαγών είναι επίσης οι πλούσιες ανεπτυγμένες χώρες, γεγονός που καταδεικνύει ακόμη περισσότερο τις τεράστιες οικονομικές ανισότητες σε παγκόσμιο επίπεδο.

Πίνακας 7.1 Υπόδειγμα CAGE.

Πολιτισμική Απόσταση	Διοικητική/πολιτική Απόσταση	Γεωγραφική Απόσταση	Οικονομική Απόσταση
Γλώσσα	Πολιτικές Παραδόσεις	Φυσική Απόσταση	Κατά κεφαλήν εισόδημα
Θρησκεία	Νομικές Παραδόσεις	Κοινά σύνορα	Κόστος και ποιότητα φυσικών πόρων
Εθνικότητες	Δεσμοί Αποικιών	Μέγεθος χώρας	Κόστος και εξειδίκευση ανθρώπινων πόρων
Κοινωνικά πρότυπα	Διοικητικές ασυμβατότητες	Υποδομές μεταφορών	Κόστος κεφαλαίου
Κοινωνική δικτύωση		Υποδομές επικοινωνίας	Κόστος και ποιότητα υποδομών
		Κλίμα	

Πηγή: Ghemawat, P. (2001). "Distance Still Matters", Harvard Business Review, 79(8), 1-11.

7.6.2 Στρατηγικές Εισόδου

Οι στρατηγικές εισόδου στις διεθνείς αγορές αξιολογούνται ανάλογα με τον βαθμό κινδύνου που αντιμετωπίζουν και τον βαθμό ιδιοκτησίας και ελέγχου. Στην περίπτωση που η εταιρεία δεν είναι διατεθειμένη να διαθέσει πολλούς πόρους, τότε μπορεί να επιλέξει είτε την άμεση είτε την έμμεση εξαγωγή των προϊόντων της. Αν η εταιρεία θέλει να έχει τον έλεγχο του μάρκετινγκ στη χώρα εισόδου ή επιθυμεί να έχει παρουσία στην αγορά, τότε μπορεί να επιλέξει την ίδρυση θυγατρικής ή να προβεί σε joint venture. Στρατηγικές εισόδου που δεν απαιτούν επενδύσεις κεφαλαίου είναι η σύμβαση δικαιώχρησης (franchising) και η παραχώρηση αδειών εκμετάλλευσης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Στις στρατηγικές οι οποίες απαιτούν μερική ή πλήρη συμμετοχή αλλά και επενδύσεις κεφαλαίου, ανήκουν η επένδυση στο εξωτερικό, οι κοινοπραξίες, οι στρατηγικές συμμαχίες, μερική εξαγορά και αποκλειστική ιδιοκτησία.

Εξαγωγές: Στην πιο απλή μορφή των εξαγωγών, στις έμμεσες εξαγωγές, δεν υπάρχει απευθείας συναλλαγή με τον πελάτη, αλλά η συναλλαγή γίνεται μέσω μεσαζόντων, οι οποίοι μπορεί να είναι εξαγωγικές εταιρείες, εταιρείες διεθνούς εμπορίου κ.λπ. Οι μεσάζοντες είτε εκτελούν υπηρεσίες πρακτόρευσης και αμείβονται με ποσοστά επί των πωλήσεων είτε αγοράζουν το προϊόν και προσπαθούν να επιτύχουν ένα εμπορικό κέρδος. Στις έμμεσες εξαγωγές τα κέρδη για τις επιχειρήσεις είναι λιγότερα από τις άμεσες, αφού ο έλεγχος, η πληροφόρηση, η κατάκτηση ενός μεριδίου αγοράς στην ξένη αγορά εξαρτώνται από τρίτα πρόσωπα ή επιχειρήσεις. Ωστόσο, όταν η επιχείρηση είναι μικρού μεγέθους και δεν έχει τη διάθεση και ικανότητα να στραφεί προς άμεσες ή δεν επιθυμεί να αναλάβει μεγάλο επιχειρηματικό κίνδυνο, η μέθοδος της έμμεσης εξαγωγής αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της (Griffin & Pustay, 2005).

Στις άμεσες εξαγωγές η επιχείρηση εξάγει τα προϊόντα που παράγονται στη μητρική χώρα, χωρίς τη διαμεσολάβηση τρίτων και ελέγχει όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας μέχρι την τελική συναλλαγή με τον ξένο πελάτη. Οι άμεσες εξαγωγές συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα κινδύνου και ελέγχου σε σχέση με τις έμμεσες εξαγωγές. Οι επιχειρήσεις, ωστόσο, όλο και περισσότερο αποφασίζουν την άμεση εξαγωγή των προϊόντων τους, δεδομένου πως αυτή έχει γίνει πολύ πιο ελκυστική λόγω των περισσότερων πληροφοριών που είναι διαθέσιμες για τις αγορές, τους καταναλωτές, τις συνθήκες τους κ.λπ., μέσω του διαδικτύου. Παράλληλα πολλές επιχειρήσεις ξεκινούν τη δραστηριοποίησή τους στη διεθνή αγορά μέσω internet. Τα μειονεκτήματα που σχετίζονται με την άμεση εξαγωγή έχουν να κάνουν με το υψηλό κόστος μεταφοράς, την ύπαρξη δασμών και άλλων εμποδίων και τα πιθανά προβλήματα με συνεργάτες στη χώρα εξαγωγής.

Άδειοδότηση (Licencing): Αυτή η στρατηγική διεθνοποίησης δεν απαιτεί ιδιαίτερη επένδυση. Ο εκχωρών την άδεια προσφέρει στον λήπτη της άδειας το δικαίωμα χρήσης των μη απτών περιουσιακών του στοιχείων (τεχνολογία, εμπορικά σήματα, πατέντα κ.λπ.), με αντάλλαγμα κάποια αμοιβή ως ποσοστό επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος (royalties). Ενδείκνυται για μια επιχείρηση με προηγμένη τεχνολογία ή ισχυρό brand image. Για την κατοχύρωση της έκδοσης άδειας παραγωγής προϊόντος ετοιμάζεται ένα λεπτομερές, νομικού τύπου, συμβόλαιο, όπου πρέπει να αποσαφηνίζονται: α) η διάρκεια του συμβολαίου, β) ο αριθμός των προϊόντων, γ) τα δικαιώματα και τα προνόμια που εξασφαλίζονται καθώς και οι περιορισμοί που επιβάλλονται, δ) η αμοιβή και ο τρόπος με τον οποίο θα αποδοθεί αυτή στο δικαιούχο, ε) οι συνθήκες λύσης του συμβολαίου.

Τα πλεονεκτήματα της εισόδου μέσω παραχώρησης άδειας είναι ότι: α) αποτελεί μια εύκολη και γρήγορη μέθοδο εισόδου, χωρίς μεγάλες επενδύσεις, β) αποφεύγεται ο όποιος πολιτικός κίνδυνος ή απειλή προς τις ξένες επιχειρήσεις, γ) επιτυγχάνεται γρήγορη παρουσία σε αγορές με περιορισμούς και εμπόδια εισόδου, δ) επιτυγχάνεται αύξηση των εσόδων για την επιχείρηση, ε) αποκτάται εμπειρία στις ξένες αγορές.

Στα μειονεκτήματα της παραχώρησης άδειας συγκαταλέγονται: α) η πιθανότητα με τη λήξη του συμβολαίου, ο χορηγός της άδειας να έχει δημιουργήσει έναν ανταγωνιστή, β) ο μικρός έλεγχος των παραγόμενων προϊόντων, γ) η μειωμένη αποδοτικότητα, σε σχέση με τα πιθανά κέρδη, αν τα προϊόντα παράγονταν από την ίδια την επιχείρηση, δ) η επιχείρηση στην οποία εκχωρείται η άδεια μπορεί να αποδειχτεί ανεπαρκής σε ό,τι αφορά την κάλυψη της αγοράς, τη διαχείριση παραπόνων, την εξυπηρέτηση του πελάτη κ.λπ. και αυτό να έχει αντίκτυπο στην εικόνα και τη φήμη των προϊόντων.

Δικαιώχρηση (Franchising): Η εταιρεία δικαιούχος παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης της ονομασίας της, των εμπορικών της σημάτων και της τεχνογνωσίας έναντι ανταλλάγματος στον δικαιούχο. Πιο συγκεκριμένα, ο δικαιούχος παρέχει εκτός από τα εμπορικά σήματα κάθε δυνατή τεχνική και λειτουργική βοήθεια, εκπαίδευση προσωπικού, συμβουλευτικές υπηρεσίες, διαφήμιση, σχεδιασμό και εμφάνιση καταστήματος και γεωγραφική αποκλειστικότητα. Ως αντάλλαγμα, ο δικαιούχος εκπληρώνει τις οικονομικές υποχρεώσεις του

προς τον δικαιопάροχο, όπως ορίζονται αυτές στο συμβόλαιο, τηρεί τις προδιαγραφές ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, εφαρμόζει πιστά τις οδηγίες για τις στρατηγικές μάρκετινγκ και επικοινωνίας των προϊόντων στην τοπική αγορά. Η επιλογή των συνεργατών βασίζεται κυρίως στα προσωπικά χαρακτηριστικά, στα επαγγελματικά προσόντα και στην επαγγελματική τους πείρα.

Τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής δικαιόχρησης είναι: α) ταχύτατη γεωγραφική επέκταση χωρίς υψηλές δαπάνες και υψηλό κίνδυνο, β) οι δικαιοδόχοι επιλέγονται, ώστε να έχουν καλή γνώση της αγοράς και να έχουν και οι ίδιοι προσωπικό συμφέρον να πετύχει η επιχείρηση στην τοπική αγορά, γ) επιτυγχάνονται οικονομίες μεγέθους στις ενέργειες μάρκετινγκ, δ) οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σύμφωνα με τη σύμβαση franchise έχουν ένα άριστο όργανο έρευνας αγοράς, αυτό της συνεχούς διοχέτευσης πληροφοριών από τους δικαιοδόχους συνεργάτες τους, ε) οι επιτυχείς δικαιοπάροχοι εξασφαλίζουν την έγκαιρη και έγκυρη μεταφορά πληροφοριών σε σχέση με τις νέες τάσεις της αγοράς, προς τους δικαιοπάροχους, έτσι ώστε με τη βοήθειά τους να είναι σε θέση (οι δικαιοπάροχοι) να αντιδράσουν γρήγορα και αποτελεσματικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και των καταναλωτικών τάσεων

Ως μειονεκτήματα της δικαιόχρησης θεωρούνται τα εξής: α) πιθανότητα προβλημάτων συνεργασίας με το δικαιοδόχο να επιθυμεί μεγαλύτερη ευελιξία σχετικά με την οργάνωση και τον σχεδιασμό τροποποιημένων προϊόντων που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της τοπικής αγοράς, β) αδυναμία επαρκούς και αποτελεσματικού ελέγχου της διαδικασίας τυποποίησης και ποιότητας των προϊόντων, γ) πιθανότητα ο δικαιοδόχος με τη λήξη του συμβολαίου, να αποτελεί τον κύριο ανταγωνιστή των προϊόντων της επιχείρησης.

Με βάση την έκθεση του 2019, περίπου 584 αλυσίδες αναπτύσσονται στην Ελλάδα μέσω franchising, ενώ ο συνολικός αριθμός σημείων πώλησης που εντάσσονται σε δίκτυα franchise -εταιρικά, franchise, shop in shop και corners- διαμορφώθηκε σε 20.061 σημεία πώλησης. Σχεδόν κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας περιλαμβάνει μία τουλάχιστον εταιρεία που έχει επιλέξει το franchise ως κύριο ή συμπληρωματικό τρόπο ανάπτυξης. Το 2019, όσον αφορά την κατανομή των σημείων πώλησης ανά κατηγορία, τη σκυτάλη κρατά ο κλάδος Τρόφιμα-Ποτά, με ποσοστό 21,2% και 4.253 καταστήματα. Ακολουθούν οι Υπηρεσίες και η Εστίαση με 19,2 και 18,6% αντίστοιχα, η Λιανική με 14%, η Ένδυση με 11%, η Εκπαίδευση και ο Οικιακός Εξοπλισμός με 6% και η Προσωπική φροντίδα με 4%. Όσον αφορά τη διεθνή ανάπτυξη ελληνικών δικτύων franchise, συνεχίζεται η ζήτηση και καταγράφεται θετική πορεία, όσον αφορά την υπογραφή συμβάσεων Master Franchise, εντούτοις διαπιστώνεται ότι συμβάσεις οι οποίες υπεγράφησαν τα προηγούμενα δύο χρόνια είτε παραμένουν σε μεγάλο βαθμό στάσιμες είτε υλοποιούνται με ρυθμό που υπολείπεται των αρχικών ανακοινώσεων.

Πηγή: ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE 2020

<https://issuu.com/franchise.success/docs/franchisesuccess-ereuna-2020>

Κοινοπραξίες (Joint Venture): Η επενδυτική συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων από τις οποίες τουλάχιστον η μία είναι τοπική και η άλλη από χώρα διαφορετική απ' όπου ιδρύεται η επιχείρηση. Πρόκειται για μια κοινοπραξία όπου δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν μέσω συνεργασίας μια καινούργια επιχείρηση, η οποία είναι νομικά ανεξάρτητη από τις μητρικές εταιρείες. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται αφενός μειωμένη κεφαλαιακή δέσμευση για την καθεμία από αυτές, αλλά και αξιοποίηση της γνώσης της αγοράς και του ανθρώπινου δυναμικού από τον τοπικό συνεταίρο, καθώς και υπέρβαση εμποδίων που σχετίζονται με το νομοθετικό και πολιτικό περιβάλλον της χώρας.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της κοινοπραξίας είναι: α) η επιχείρηση που επιθυμεί την είσοδο σε μια ξένη χώρα έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει έναν σύμμαχο που έχει τις κατάλληλες γνωριμίες και διασυνδέσεις, γνωρίζει το περιβάλλον και την αγορά, β) η επιχείρηση απευθύνεται σε μεγαλύτερη κοινή αγορά με αποτέλεσμα

τη μείωση του ανά μονάδα κόστους, άρα, επιμερισμός του κόστους και του κινδύνου του εγχειρήματος, γ) δημιουργεί οικονομίες κλίμακας λόγω της συμπαραγωγής, δ) μπορεί να επιτευχθεί η διεύρυνση των χρηματοδοτικών δυνατοτήτων ξεπερνώντας πιθανά πολιτικά και νομικά εμπόδια, ε) μπορεί να πετύχει ανταλλαγή επιχειρηματικών πληροφοριών και πρόσβαση σε εξειδικευμένες τεχνολογίες.

Ωστόσο, υπάρχουν και μειονεκτήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη, και έχουν οδηγήσει πολλές φορές σε ρήξη της συμφωνίας. Καθώς ο πλήρης έλεγχος του εγχειρήματος δεν είναι εφικτός από καμία πλευρά, ενδέχεται να προκύψουν προβλήματα λόγω της μη αποτελεσματικής συνεργασίας. Επίσης, πολύ σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία της κοινοπραξίας αποτελούν οι διοικήσεις των εταιρειών και ο ανθρώπινος παράγοντας καθώς λόγω της διαφορετικότητας της κουλτούρας των εταιρειών και του τρόπου διοίκησης μπορεί να προκύψουν σημαντικά προβλήματα λειτουργίας, όπως διαφωνίες σχετικά με τα επανεπενδύσιμα ή διανεμόμενα κέρδη, έλλειψη ευελιξίας αποφάσεων, διαφωνίες στον στρατηγικό σχεδιασμό, προβλήματα προσαρμογής, έλλειψη σεβασμού και εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων κλπ. (Miller et al., 1996).

Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic alliances). Σύναψη επίσημων ή ανεπίσημων συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που αφορούν συνεργασίες για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στον διεθνή χώρο και την επίτευξη μακροχρόνιων και συνήθως στρατηγικών στόχων ονομάζονται στρατηγικές συμμαχίες. Η συμμαχία στοχεύει στην πρόσβαση στις γνώσεις του τοπικού συνέταιρου και του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος του στην τοπική αγορά, στην ανταλλαγή χρήσιμων οικονομικών πόρων, στην εξοικονόμηση κόστους έρευνας και παραγωγής, της ενδυνάμωσης της θέσης στις παγκόσμιες αγορές, της πρόσβασης σε άυλα περιουσιακά στοιχεία άλλων επιχειρήσεων, της διεύρυνσης του φάσματος των δραστηριοτήτων τους, και του επιμερισμού των κινδύνων.

Τύποι στρατηγικών συμμαχιών:

1. Στρατηγική συμμαχία τεχνολογίας-αγοράς, όταν ο ένας εταίρος προσφέρει την τεχνολογία και το know-how και ο άλλος εταίρος προσφέρει την καλή γνώση της αγοράς του προϊόντος του άλλου.
2. Στρατηγική συμμαχία συμπληρωματικών τεχνολογιών, όταν οι εταίροι συνδυάζουν τις τεχνολογίες τους, για να ενισχύσουν τα υπάρχοντα χαρτοφυλάκια προϊόντων-αγοράς.
3. Στρατηγική συμμαχία πωλήσεων: Ο παραγωγός και ένας τοπικός εταίρος συνεργάζονται σε μια συμφωνία που είναι μείξη ανεξάρτητης εκπροσώπησης και ίδιου κλάδου.
4. Συγκεντρωτικές Στρατηγικές συμμαχίες: Ανταγωνιστές εταίροι συνεργάζονται, για να δημιουργήσουν μεγαλύτερες και πιο οικονομικές μονάδες.
5. Στρατηγική συμμαχία έρευνας και ανάπτυξης: Έχουν στόχο τη δημιουργία συνεργιών μέσω κοινής χρήσης ευκολιών έρευνας, εκμετάλλευσης ευκαιριών ειδίκευσης και τυποποίησης. συνδυασμού know-how και διαμοιρασμού κινδύνων.
6. Στρατηγική συμμαχία προμηθειών: Ανταγωνιστές συνεργάζονται, για να εξασφαλίσουν προμήθειες με καλύτερους όρους, να μειώσουν τα κόστη προμηθειών ή να αποτρέψουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών.

Θυγατρική επιχείρηση πλήρους ιδιοκτησίας: Περιλαμβάνει τη δημιουργία εγκαταστάσεων παραγωγής σε μια ξένη χώρα. Η πλήρης ιδιοκτησία μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω ίδρυσης νέας εταιρείας είτε μέσω εξαγοράς υφιστάμενης τοπικής εταιρείας. Στη δεύτερη περίπτωση επιτυγχάνεται άμεση διεξόδυση στην ξένη αγορά με έτοιμες οργανωτικές δομές, παραγωγικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Οι θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας δίνουν τη δυνατότητα στη μητρική να ασκεί τον απόλυτο έλεγχο και να επικαρπώνεται όλα τα οφέλη από τη λειτουργία της νέας εταιρείας. Οι μορφές που μπορεί να έχει μια θυγατρική πλήρους ιδιοκτησίας είναι πολλές μεταξύ των οποίων: εταιρείες χαρτοφυλακίου, εταιρείες χρηματοδότησης, εταιρείες προσανατολισμένες στις πηγές πρώτων υλών και τις ενεργειακές πηγές, παραγωγικές με στόχο το φθινό εργατικό δυναμικό προσανατολισμένες στη διεθνή αγορά, εμπορικές προσανατολισμένες στην τοπική αγορά.

Τα πλεονεκτήματα της θυγατρικής πλήρους ιδιοκτησίας είναι: α) Η μητρική επιχείρηση κατέχει τον διοικητικό έλεγχο της θυγατρικής με όλα τα πλεονεκτήματα που συνεπάγεται αυτό για τη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών της σε διεθνές επίπεδο, β) μεγαλύτερη διαφύλαξη κάποιου τεχνολογικού προβαδίσματος ή επιχειρηματικού μυστικού/πατέντας, γ) άμεση πρόσβαση στις πρώτες ύλες ή στην τοπική αγορά, αν πρόκειται για εμπορική επιχείρηση, δ) δημιουργία τοπικών οικονομιών μεγέθους, ε) φθηνότερο εργατικό κόστος, κόστος παραγωγής, μεταφορών κ.λπ., στ) αξιοποίηση των οικονομικών κινήτρων που παρέχονται σε κάποιες χώρες για την προσέλκυση ξένων επενδύσεων, ζ) δυνατότητα ένταξης της θυγατρικής στο συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και την επίτευξη είτε οριζόντιας είτε κάθετης ολοκλήρωσης.

Στα μειονεκτήματα της θυγατρικής πλήρους ιδιοκτησίας συγκαταλέγονται τα εξής: α) Η μητρική επιχείρηση επιβαρύνεται με το σύνολο του οικονομικού κόστους του εγχειρήματος, β) αναλαμβάνει υψηλό κίνδυνο, γ) δεν είναι εφικτή η γρήγορη διείσδυση στην ξένη αγορά (Σιώμκος, 2004), αφού η θυγατρική χαρακτηρίζεται ως ξένη, πράγμα που μπορεί να προδιαθέσει αρνητικά την κοινή γνώμη, την κυβέρνηση και τις δημόσιες υπηρεσίες.

Στην Ελλάδα, εμφιαλωτής της The Coca-Cola Company είναι η Coca-Cola Τρία Έψιλον που μαζί με την Coca-Cola Hellas αποτελούν το Σύστημα της Coca-Cola στην Ελλάδα. Η The Coca-Cola Company έχει την ευθύνη του μάρκετινγκ και των εκστρατειών που απευθύνονται στους καταναλωτές, καθώς και της ανάπτυξης και διαχείρισης των εμπορικών σημάτων Coca-Cola, Fanta, Sprite κ.ά. που κυκλοφορούν στη χώρα μας. Η Coca-Cola Τρία Έψιλον είναι υπεύθυνη για την ικανοποίηση της ζήτησης για τα προϊόντα αυτά, αναλαμβάνοντας κάθε στάδιο από τη διαδικασία παραγωγής, τη συσκευασία, τη διανομή και την εμπορική προβολή τους στα σημεία πώλησης.

Πηγή: <https://gr.coca-colahellenic.com/gr/about-us/relationship-with-the-coca-cola-company>

Συμβόλαια Διοίκησης (Management Contracts): Τα συμβόλαια διοίκησης είναι συμφωνίες που συνάπτονται μεταξύ επιχειρήσεων για την παραχώρηση στη μία από αυτές ενός πακέτου διοικητικών δεξιοτήτων, μέσω της απόσπασης των διοικητικών στελεχών της άλλης. Ουσιαστικά, η μία επιχείρηση μετακινεί στελέχη της ή «νοικιάζει» τα στελέχη της στην άλλη, ώστε να λειτουργήσουν ως εκπαιδευτές για μια περιορισμένη χρονική περίοδο. Η επιχείρηση-ενοικιαστής στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της, στην αναδιάρθρωση της επιχειρησιακής της δομής και στην επίτευξη συνολικά υψηλότερων αποδόσεων. Το συμβόλαιο διοίκησης της παρέχει έναν σχετικά ανέξοδο τρόπο επίτευξης των παραπάνω στόχων της, χωρίς την καταβολή σημαντικών πόρων προορισμένων, πιθανότατα, για άλλες δραστηριότητες. Παράλληλα, τα «ενοικιασθέντα» διοικητικά στελέχη μπορούν να της προσφέρουν και γνώσεις σχετικά με την από αυτή δραστηριοποιούμενη αγορά, ώστε η επιχείρηση να επεκτείνει το μερίδιό της και να αποκτήσει μια πιο μόνιμη θέση στην τοπική αγορά.

Τα κυριότερα μειονεκτήματα που σχετίζονται με τα συμβόλαια διοίκησης έχουν να κάνουν με το γεγονός πως τα αποσπασθέντα στελέχη ενδέχεται να μην έχουν την ίδια απόδοση στην άλλη επιχείρηση, λόγω διαφορετικής επιχειρησιακής κουλτούρας και εταιρικών πρακτικών. Μειονέκτημα αποτελεί και η παραμονή των ξένων στελεχών στην επιχείρηση για την αντιγραφή των θεμελιωδών ικανοτήτων της, ειδικά εάν οι δύο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

Παραγωγή βάσει συμβολαίου: Η επιχείρηση αναθέτει την παραγωγή των προϊόντων της σε τοπικές βιομηχανικές επιχειρήσεις, τις περισσότερες φορές λόγω χαμηλού εργατικού κόστους, διατηρώντας όμως υπό τον απόλυτο έλεγχό της την έρευνα και την ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, τη διανομή, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής σχετίζονται πρωτίστως με την ευκολία εισόδου στην ξένη χώρα και με το χαμηλό ρίσκο που η επιχείρηση αναλαμβάνει τόσο σε χρηματοοικονομικό επίπεδο όσο και σε ανθρώπινους πόρους. Αποφεύγεται ο συναλλαγματικός κίνδυνος, ενώ παράλληλα μειώνεται το κόστος παραγωγής, όταν αυτή πραγματοποιείται σε χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος.

Τα μειονεκτήματα της παραγωγής βάσει συμβολαίου σχετίζονται με τις δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν από την «ενοικίαση» των διοικητικών στελεχών. Αν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης δεν υιοθετεί την κουλτούρα και τις διαδικασίες που πρεσβεύουν τα στελέχη, υπονομεύεται η επίτευξη της αποδοτικότητας αλλά και ο έλεγχος της διαδικασίας παραγωγής και της ποιότητας των προϊόντων. Επίσης, μπορεί να δημιουργηθεί αρνητική δημοσιότητα για την επιχείρηση, αν η συνεργαζόμενη με συμβόλαιο επιχείρηση συσχετιστεί με θέματα εκμετάλλευσης παιδικής εργασίας κ.λπ. Τέλος, ένας κίνδυνος που ελλοχεύει είναι η ξένη βιομηχανική επιχείρηση που παράγει βάσει συμβολαίου, με τη λήξη του συμβολαίου να γίνει ανταγωνιστής (Αυλωνίτης κ.ά., 2010).

Πίνακας 7.2 Σύγκριση Στρατηγικών Εισόδου.

	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εξαγωγές	<ul style="list-style-type: none"> • Πλήρης έλεγχος της παραγωγής και της ποιότητας των προϊόντων, • επίτευξη οικονομιών μεγέθους και εμπειρίας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλά έξοδα μεταφοράς, • πιθανές μεταβολές στις ισοτιμίες των νομισμάτων, • ύπαρξη δασμών και άλλων εμποδίων, • προβλήματα με συνεργάτες στην αγορά εισόδου.
Σύμβαση Δικαιώρησης	<ul style="list-style-type: none"> • Ταχύτατη γεωγραφική επέκταση χωρίς υψηλές δαπάνες και υψηλό κίνδυνο, • επιλέγονται δικαιοδόχοι με καλή γνώση της αγοράς οι οποίοι έχουν προσωπικό συμφέρον να πετύχει η επιχείρηση στην τοπική αγορά, • επιτυγχάνονται οικονομίες μεγέθους στις ενέργειες μάρκετινγκ, • έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση, ώστε οι δικαιοπάροχοι να αντιδράσουν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. 	<ul style="list-style-type: none"> • Πιθανότητα προβλημάτων συνεργασίας με το δικαιοδόχο, • αδυναμία επαρκούς και αποτελεσματικού ελέγχου ποιότητας των προϊόντων, • πιθανότητα ο δικαιοδόχος με τη λήξη του συμβολαίου, να αποτελεί τον κύριο ανταγωνιστή των προϊόντων της επιχείρησης.
Αδειοδότηση	<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελεί μια εύκολη και γρήγορη μέθοδο εισόδου, χωρίς μεγάλες επενδύσεις, • αποφεύγεται ο όποιος πολιτικός κίνδυνος ή απειλή προς τις ξένες επιχειρήσεις, • επιτυγχάνεται γρήγορη παρουσία σε αγορές με περιορισμούς και εμπόδια εισόδου, • επιτυγχάνεται αύξηση των εσόδων για την επιχείρηση, • απόκτηση εμπειρίας στις ξένες αγορές. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η πιθανότητα με τη λήξη του συμβολαίου να υπάρχει νέος ανταγωνιστής, • ο μικρός έλεγχος των παραγόμενων προϊόντων, • η μειωμένη αποδοτικότητα, σε σχέση με τα πιθανά κέρδη, αν τα προϊόντα παράγονταν από την ίδια την επιχείρηση, • αρνητικός αντίκτυπος στη φήμη της επιχείρησης, αν ο συνεργάτης αποδειχθεί ανεπαρκής στην κάλυψη της αγοράς, τη διαχείριση παραπόνων, την εξυπηρέτηση του πελάτη κ.λπ.
Κοινοπραξίες	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιχείρηση αποκτά έναν σύμμαχο που γνωρίζει το περιβάλλον και την τοπική αγορά, • επιμερισμός του κόστους και του κινδύνου του εγχειρήματος, • δημιουργεί οικονομίες κλίμακας λόγω της συμπαραγωγής, • διεύρυνση των χρηματοδοτικών δυνατοτήτων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Προβλήματα λόγω της μη αποτελεσματικής συνεργασίας, • προβλήματα λόγω της διαφορετικής κουλτούρας των στελεχών διοίκησης, • διαφωνίες σχετικά με τα επανεπενδυόμενα ή διανεμόμενα κέρδη, στον στρατηγικό σχεδιασμό, έλλειψη σεβασμού και εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων κ.λπ.

Στρατηγικές συμμαχίες	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμερισμός κινδύνου, • δέσμευση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, • πρόσβαση σε δίκτυο, τεχνογνωσία του συνεργάτη. 	<ul style="list-style-type: none"> • Απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τεχνολογίας, • μειωμένη δυνατότητα αυτόνομου, στρατηγικού προσανατολισμού.
Ίδρυση θυγατρικής-Αποκλειστική ιδιοκτησία	<ul style="list-style-type: none"> • Πλήρης διοικητικός έλεγχος, • μεγαλύτερη διαφύλαξη κάποιου τεχνολογικού προβαδίσματος ή πατέντας, • άμεση πρόσβαση στις πρώτες ύλες, ή στην τοπική αγορά, αν πρόκειται για εμπορική επιχείρηση, • δημιουργία τοπικών οικονομιών μεγέθους, • φθηνότερο εργατικό κόστος, κόστος παραγωγής, μεταφορών κ.λπ., • αξιοποίηση των οικονομικών κινήτρων που παρέχονται σε κάποιες χώρες για την προσέλκυση ξένων επενδύσεων, • ένταξη της θυγατρικής στον συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης με οριζόντια ή κάθετη ολοκλήρωση. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η μητρική επιχείρηση επιβαρύνεται με υψηλό κόστος, • υψηλός κίνδυνος, • δεν επιτυγχάνεται γρήγορη διείσδυση στην ξένη αγορά.

7.7 Μελέτη Περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης 1 Chipita International S.A.

Η Chipita International S.A. αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες τροφίμων και αναγνωρίζεται ως ηγέτιδα εταιρεία στον ευρύτερο κλάδο των snacks και των τυποποιημένων τροφίμων με βάση το αλεύρι τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Ιστορικό

- 1973 Ίδρύεται στην Ελλάδα με αντικείμενο την παραγωγή και εμπορία αλμυρών snacks, με βασικό, τότε, προϊόν τα Extra τυρογαριδάκια και από το 1988 τα πατατάκια.
- 1991 Κυκλοφόρησε το μακράς διάρκειας κρουασάν 7DAYS, και πολύ γρήγορα το mini 7DAYS, που αγαπήθηκε από τους καταναλωτές.
- 1995 Κυκλοφόρησε τα Bake Rolls, ένα καινοτόμο, αλμυρό προϊόν που γνώρισε πολύ γρήγορα μεγάλη επιτυχία (www.chipita.com). Περίπου την ίδια εποχή η Chipita ξεκινά την πορεία της διεθνοποίησής της, μια πορεία την οποία ακολουθεί πιστά μέχρι σήμερα. Η ανάπτυξη, ενδυνάμωση και επέκταση αυτή των σχέσεών της στο εξωτερικό πραγματοποιείται με δύο τρόπους: είτε με τη δημιουργία δικών της μονάδων παραγωγής στο εξωτερικό είτε με στρατηγικές συνεργασίες με μεγάλες διεθνείς ή ισχυρές τοπικές εταιρείες,
- 1996 Δημιουργία παραγωγικών μονάδων στη Βουλγαρία και την Αίγυπτο. Ακολουθούν εργοστάσια σε Πολωνία, Ρουμανία, Ρωσία, Σαουδική Αραβία και πρόσφατα στην Ινδία, στην Τουρκία και στη Μαλαισία. Παράλληλα με τα εργοστάσια, η Chipita δημιουργεί εμπορικά γραφεία και δομές σε 8 χώρες: Γερμανία, Ουγγαρία, Ουκρανία, Σερβία, Σλοβακία και Τσεχία, Λευκορωσία και Ηνωμένο Βασίλειο.

Μονάδες παραγωγής λειτουργούν μέσω κοινοπραξιών σε 4 διαφορετικές χώρες, με έξι (6) εργοστασιακές μονάδες και δώδεκα (12) γραμμές παραγωγής, με έδρα τη Σαουδική Αραβία, την Ινδία, τη Μαλαισία και το Μεξικό. Οκτώ (8) ιδιόκτητες μονάδες παραγωγής και 38 γραμμές παραγωγής σε Βουλγαρία, Ελλάδα (2), Πολωνία, Ρουμανία, Σλοβακία, Τουρκία και Ρωσία.

Κοινοπραξίες της Chipita

Modern Food Industries (MFI) στη Σαουδική Αραβία και τις Χώρες του Κόλπου

Για την είσοδο των προϊόντων της εταιρείας στην αγορά της Σαουδικής Αραβίας και των χωρών του Κόλπου ιδρύεται η Modern Food Industries (MFI) το 2007 στη Σαουδική Αραβία ως κοινοπραξία μεταξύ της Chipita, της Almarai και του Ομίλου Olayan. Η Almarai είναι η μεγαλύτερη καθετοποιημένη εταιρεία γαλακτοκομικών προϊόντων στην περιοχή και εισηγμένη στο Χρηματιστήριο της Σαουδικής Αραβίας, με χρηματιστηριακή αξία 56,5 δις. SAR (στοιχεία 2017). Προσφέρει μία μεγάλη γκάμα προϊόντων η οποία περιλαμβάνει γάλα, γιαούρτι, τυριά, χυμούς, πουλερικά και αρτοσκευάσματα. Η Modern Food Industries (MFI) έχει έδρα στο Riad και εργοστάσια στη Jeddah, στο Al Khatj και στο Hail. Το 2009 εισήγαγε το κρουασάν 7DAYS στη Σαουδική Αραβία, και σύντομα εδραιώθηκε ως ηγέτης της συγκεκριμένης αγοράς. Αργότερα, ακολούθησε επίσης η είσοδός της στην αγορά των κέικ, με τα 7DAYS Swiss Rolls και τα 7DAYS Cake Bars, ενώ το 2018 κυκλοφόρησε στην αγορά και τα 7Days Bake Rolls. Η Modern Food Industries (MFI) δραστηριοποιείται επίσης στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, στο Κουβέιτ, στο Ομάν και στο Μπαχρέιν.

Britchip στην αγορά της Ινδίας

Η Britchip ιδρύθηκε το 2017 στην Ινδία ως κοινοπραξία μεταξύ της Chipita και της Britannia Industries. Η Britannia είναι μία από τις κορυφαίες εταιρείες τροφίμων της Ινδίας και ένα από τα πλέον αξιόπιστα brand τροφίμων, με 100ετή κληρονομιά και ετήσια έσοδα που ξεπερνούν τις 9.000 κρορ ρουπίες Ινδίας (INR). Τα προϊόντα της Britannia διατίθενται σε ολόκληρη τη χώρα, σε σχεδόν 5 εκατομμύρια σημεία λιανικής πώλησης, και τα αγοράζει πάνω από το 50% των ινδικών νοικοκυριών. Η εταιρεία προσφέρει μεγάλη ποικιλία προϊόντων, όπως μπισκότα, ψωμί, κέικ, φρυγανιές και γαλακτοκομικά προϊόντα. Τα γραφεία της Britchip βρίσκονται στην Μπανγκαλόρ, ενώ το εργοστάσιο παραγωγής της βρίσκεται στην Πούνε. Τους πρώτους μήνες του 2019 κυκλοφόρησε στην Ινδία κρουασάν με γεύση κακάο και βανίλια, με την εμπορική ονομασία «Treat».

Muchico Bakery SDN BHD στην αγορά της Μαλαισίας

Η Muchico Bakery SDN BHD ιδρύθηκε το 2016 στη Μαλαισία ως κοινοπραξία μεταξύ της Chipita και της οικογένειας Tan (ιδρυτές της Munchy's, της κορυφαίας τοπικής επωνυμίας μπισκότων της Μαλαισίας εδώ και πάνω από 25 χρόνια, με παρουσία στη Μαλαισία, την Κίνα και την Ινδονησία, και σε βάθος κατανόηση των αγορών της Νοτιοανατολικής Ασίας). Η Muchico Bakery ξεκίνησε τοπική παρασκευή των προϊόντων και εισήγαγε το κρουασάν 7DAYS (όπως είναι γνωστό σε όλες τις παγκόσμιες αγορές αλλά με νέες τοπικές γεύσεις) το 2017 στην αγορά της Μαλαισίας και το 2018 στη Σιγκαπούρη. Η κυκλοφορία του προϊόντος ήταν ιδιαίτερα επιτυχής, καθώς αγαπήθηκε ευρέως από καταναλωτές κάθε ηλικίας, ενώ η εμπορική ονομασία 7DAYS έχει ήδη αποκτήσει σημαντική αναγνωρισιμότητα.

CCP – Μεξικό

Για την επέκτασή της στην αγορά του Μεξικού, η εταιρεία συνεργάζεται με μια τοπική εταιρεία μεγάλης εμπέλειας μέσω δημιουργίας κοινοπραξίας. Η CCP αποτελεί Κοινοπραξία μεταξύ των Chipita, Catamo και του Alberto Romo της Proan, μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείες παρασκευής τροφίμων στο Μεξικό, ενώ η Catamo φροντίζει για την πλήρη κατανόηση της μεξικάνικης αγοράς σνακ και γλυκών. Η CCP διαχειρίζεται το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τη διανομή μίνι κρουασάν που προορίζονται για παιδιά με το εμπορικό σήμα Vuala και διαθέτει μία ευρέως αναγνωρισμένου επιπέδου εμπορική ονομασία στην αντίστοιχη τοπική αγορά του Μεξικού.

Εξαγορά της Chipita από την αμερικανική Mondelez

Τον Μάιο του 2021 η αμερικανική Mondelez εξαγοράζει το σύνολο των δραστηριοτήτων της Chipita. Το τίμημα της εξαγοράς ανέρχεται σε περίπου δύο δισ. δολάρια και υπόκειται σε ορισμένες προσαρμογές κατά την ολοκλήρωση της συναλλαγής. Η Mondelez International εκτιμά ότι η συναλλαγή θα συμβάλει στην άμεση αύξηση των κερδών ανά μετοχή. Η συναλλαγή τελεί υπό την έγκριση αρχών ανταγωνισμού και την πλήρωση τελικών όρων. Στο πλαίσιο της συμφωνίας δεν περιλαμβάνεται η εταιρεία Π. Γ. ΝΙΚΑΣ ABEE και τα δικαιώματα μειοψηφίας στην κοινοπραξία της Chipita στην Ινδία.

Πηγή: <https://www.mondelezinternational.com/Welcome-Chipita-Brands>

Μελέτη Περίπτωσης 2 Starbucks Στρατηγικές Συμμαχίες και Αδειοδοτήσεις

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της, η εταιρεία Starbucks είχε τον Μάιο του 2022 34.630 καταστήματα σε 83 χώρες. Η επέκταση στο παγκόσμιο περιβάλλον επιτυγχάνεται με: α) συνεργασίες με τοπικές μεγάλες επιχειρήσεις, β) licensing, και γ) θυγατρικές επιχειρήσεις. Ο Πίνακας 7.3 παρουσιάζει τους τρόπους εισόδου και τον τύπο συνεργασιών που επιλέγει η εταιρεία για τη διεθνοποίησή της έως το 2015.

Τα Starbucks Japan ήταν αρχικά μια κοινοπραξία μεταξύ των Starbucks και της Sazaby League που δημιουργήθηκε το 1995. Το 2014 η Starbucks εξαγοράζει το 100% της εταιρείας και έκτοτε αυξάνει τον αριθμό των καταστημάτων με ταχείς ρυθμούς. Επίσης, ανοίγει νέα καταστήματα σε Βολιβία, Μπρουνέι και Κολομβία.

Το 2015 ανοίγει καταστήματα σε Αζερμπαϊτζάν, Καμπότζη, Καζακστάν και Παναμά. Το 2016 πούλησαν τα 144 γερμανικά καταστήματά τους στην AmRest. Η AmRest, με έδρα τη Μαδρίτη, ήταν ήδη αποκλειστικός συνεργάτης των Starbucks στην Τσεχία, στην Ουγγαρία, στην Πολωνία, στη Ρουμανία, στη Βουλγαρία και στη Σλοβακία. Επίσης, διαχειρίζεται καταστήματα Pizza Hut, KFC και Burger King σε ολόκληρη την Ευρώπη. Ανοίγει μέσω franchising καταστήματα σε Ανδόρα, Λουξεμβούργο, Σλοβακία, Νότια Αφρική, Τρινιδάδ και Τομπάκο, ενώ παράλληλα το 2015 ανοίγει Κέντρα Ενίσχυσης των παραγωγών (Farmer Support Center) στη Βόρεια Σουμάτρα και στην Ινδονησία.

Το 2016 ανοίγει Κέντρα Ενίσχυσης Παραγωγών (Farmer Support Center) στο Μεξικό, ενώ το 2017 ανοίγει το πρώτο εκτός ΗΠΑ Starbucks Reserve® Roastery στη Σαγκάη.

Το 2018 τα Starbucks πούλησαν 83 εταιρικά καταστήματα στη Γαλλία και την Ολλανδία στον εταίρο τους, Alsea SAB, μια εταιρεία από το Μεξικό. Η Alsea παρέχει επίσης υπηρεσίες σε 179 άλλα καταστήματα Starbucks που ανήκουν σε κατόχους δικαιωμάτων franchise στη Γαλλία, την Ολλανδία, το Βέλγιο και το Λουξεμβούργο. Ανοίγει, όμως, Starbucks Reserve® Roastery locations στο Μιλάνο και στη Νέα Υόρκη.

Το 2019 ανοίγει καταστήματα σε νήσους Κέιμαν, Μάλτα, Σερβία και νήσους Κέικος, ενώ ανοίγει Starbucks Reserve® Roastery locations στο Τόκιο και το Σικάγο. Τα τεράστια Reserve Roasteries 7.000 τετραγωνικών μέτρων έχουν σχεδιαστεί ως τουριστικοί προορισμοί.

Συνεργασία Starbucks & Nestle

Την ολοκλήρωση της μεταξύ τους συμφωνίας για την πώληση των προϊόντων καφέ και τσαγιού Starbucks από τη Nestle σε όλο τον κόσμο ανακοίνωσαν οι δύο εταιρείες το 2018. Με βάση τη συμφωνία ύψους 7,15 δισ. δολαρίων, η ελβετική εταιρεία τροφίμων αποκτά την άδεια να λανσάρει τα συσκευασμένα προϊόντα καφέ και τσαγιού της αμερικανικής εταιρείας σε όλο τον κόσμο. Η συμφωνία των 7,15 δισ. δολαρίων δίνει στη Nestle δικαιώματα για την πώληση των προϊόντων Starbucks όπως το Seattle Best Coffee και το Teavana TM/MC εκτός των καταστημάτων καφέ της αμερικανικής εταιρείας. Η νέα σειρά καφέ που δημιουργήθηκε, διατίθεται σε σουπερμάρκετ και σε μεγάλες διαδικτυακές πλατφόρμες. Η συνεργασία περιλαμβάνει το λανσάρισμα των πρώτων καφουλών Starbucks, που έχουν αναπτυχθεί με την τεχνογνωσία καφέ και συστημάτων Nespresso και Nescafé Dolce Gusto.

Πίνακας 7.3 Τρόποι εισόδου και συνεργασίες της ανά χώρα, έως το 2015.

Country	Entry - Mode	Partner	Starbucks Ownership
Australia	Majority owned	N/A	90%
Austria	Joint Venture	Bon appétit Group	19,5%
China (Beijing)	License	Mei Da Coffee Co	N/A
China (Shanghai)	Joint Venture	Shanghai President Coffee Co.	5%
France	Joint Venture	Group VIPS	50%
Germany	Joint Venture	Karstadt Quelle AG.	19,5%
Greece	Joint Venture	Marinopoulos Brothers S.A.	18%
Hong Kong	Joint Venture	Maxim's Caterers Limited	5%
Indonesia	License	PT Mitra Adiperkasa	N/A
Israel	Joint Venture	Delek Development	19,5%
Japan	Joint Venture	Sazaby Inc.	40%
Malaysia	License	Berjaya Coffee Co.	N/A
Mexico	Joint Venture	S.C. de México, S.A. de C.V.	18%
Middle East	License	M.H. Alshaya Co. W.L.L.	N/A
New Zealand	License	Restaurant Brands Ltd.	N/A
Philippines	License	Rustan Coffee Corp.	N/A
Puerto Rico	Joint Venture	MacNaughton Group	5%
Singapore	License	Bonvests Holdings Ltd.	N/A
South Korea	Joint Venture	Shinsegae Department Store	50%
Spain	Joint Venture	Group Vips & Europastry, S.A.	18%
Switzerland	Joint Venture	Bon appétit Group	19,5%
Taiwan	Joint Venture	President Coffee Co.	5%
Thailand	Majority owned	N/A	97%
United Kingdom	Owned	N/A	100%

Συμφωνίες Αδειοδότησης

Σημαντικές συμφωνίες αδειοδότησης περιλαμβάνουν: τη North American Coffee Partnership, μια κοινοπραξία με την Pepsi-Cola Company στην οποία η Starbucks είναι 50% επενδυτής μετοχικού κεφαλαίου, η οποία παράγει και εμπορεύεται έτοιμα ποτά, συμπεριλαμβανομένων εμπορευμένων ποτών Frappuccino και Starbucks DoubleShot espresso's Best Coffee, έτοιμα προς κατανάλωση ποτά εσπρέσο στις ΗΠΑ και τον Καναδά.

Συμφωνίες αδειοδότησης με τις Arla, Suntory και Dong Suh Foods για την κατασκευή, την εμπορία και τη διανομή του Starbucks Discoveries, ενός έτοιμου προς κατανάλωση ποτού παγωμένου καφέ, στην Ευρώπη, στην Ιαπωνία και στη Νότια Κορέα αντίστοιχα.

Συμφωνία άδειας χρήσης με μια εταιρική σχέση που σχηματίστηκε από την Unilever και την Pepsi-Cola Company για την παραγωγή, εμπορία και διανομή των αναψυκτικών Starbucks, super-premium, Tazo, Tea στις ΗΠΑ και μια συμφωνία άδειας χρήσης με την Unilever για την κατασκευή, την εμπορία και τη διανομή των Starbucks super-premium προϊόντα παγωτού στις ΗΠΑ.

Μελέτη Περίπτωσης 3 Η είσοδος της McDonald's στην Ινδία

Σε όλο τον κόσμο, η McDonald's λειτουργεί κατά παράδοση είτε με τους τοπικούς εταίρους ή με τοπική διαχείριση. Στην Ινδία συνεργάζεται με τοπικούς προμηθευτές, κατασκευάζει τα εστιατόρια με τοπικούς αρχιτέκτονες, εργολάβους, με ντόπια υλικά, προσλαμβάνει τοπικό προσωπικό για όλες τις θέσεις εντός των εστιατορίων και συνεισφέρει ένα μέρος των κερδών σε κοινότητες, με τη μορφή δημοτικών φόρων και επανεπένδυσης. Έξι χρόνια πριν από την έναρξη του πρώτου εστιατορίου McDonald's στην Ινδία, η εταιρεία συνεργάστηκε με τοπικές ινδικές εταιρείες, για να αναπτύξουν προϊόντα που να πληρούν τις αυστηρές προδιαγραφές ποιότητας της McDonald's.

Η McDonald's είναι γνωστή σε όλο τον κόσμο για τον υψηλό βαθμό σεβασμού στην τοπική κουλτούρα. Έχει αναπτύξει μενού ειδικά για την Ινδία με χορτοφαγικά πιάτα που ταιριάζουν με την ινδική κουλτούρα και τον πολιτισμό. Κρατώντας την παράδοση, δεν προσφέρει βοδινό και χοιρινό κρέας στην Ινδία. Το τυρί και οι κρύες σάλτσες που χρησιμοποιούνται στην Ινδία είναι 100% για χορτοφάγους. Τα φυτικά προϊόντα χωριστά, με τη χρήση ειδικού εξοπλισμού και σκευών. Επίσης χρησιμοποιείται μόνο φυτικό έλαιο στο μαγείρεμα. Αυτός ο διαχωρισμός των τροφίμων (για χορτοφάγους και μη) διατηρείται σε όλες τις φάσεις από τις προμήθειες, το μαγείρεμα έως και το σερβίρισμα.

Επιχειρηματικό μοντέλο: Μόνο το 15% του συνολικού αριθμού των εστιατορίων είναι ιδιοκτησία της εταιρείας. Το υπόλοιπο 85% λειτουργεί από δικαιοδόχους. Η εταιρεία ακολουθεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο κατάρτισης και παρακολούθησης των franchises της, για να εξασφαλίσει ότι θα τηρήσουν τις προτάσεις ποιότητα, εξυπηρέτηση, καθαριότητα και την αξία που προσφέρει η εταιρεία στους πελάτες της. Ίδιο προϊόν παντού. Με την ανάπτυξη και λειτουργία ενός έξυπνου δικτύου προμηθευτών και συστήματος διανομής, η εταιρεία κατόρθωσε να επιτύχει σταθερή γεύση και την ποιότητα σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.

Ανταπόκριση στην τοπική αγορά της Ινδίας: Ανασχεδιασμός του μενού. Η McDonald's συνεχώς προσαρμόζεται στις προτιμήσεις του πελάτη, την αξία των συστημάτων, τον τρόπο ζωής, τη γλώσσα και την αντίληψη. Σε παγκόσμιο επίπεδο η McDonald's είναι γνωστή για τα χάμπουργκερ, το βόειο κρέας και τα burgers χοιρινού κρέατος. Για τους περισσότερους Ινδούς απαγορεύεται από τη θρησκεία να καταναλώσουν το βόειο κρέας ή χοιρινό κρέας. Για να επιβιώσει, η εταιρεία έπρεπε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις ινδικές ευαισθησίες. Έτσι, η McDonald's εισήγαγε στα μενού της μπιφτέκια από κοτόπουλο, αρνί και ψάρια, ώστε να ικανοποιήσει τον ινδικό ουρανίσκο. Η Ινδία έχει έναν τεράστιο πληθυσμό χορτοφάγων. Για να ανταποκριθεί σε αυτή την κατηγορία πελατών, η εταιρεία κατέληξε σε μια εντελώς νέα γραμμή για χορτοφάγους Mc Veggie και Mc Aloo Tikki.

Μελέτη Περίπτωσης 4 Η είσοδος της McDonald's στην Ελλάδα

Η ιστορία της McDonald's στην Ελλάδα ξεκίνησε τον Νοέμβριο του 1991, με το πρώτο εστιατόριο στο Σύνταγμα. Το 1995 άνοιξε το πρώτο εστιατόριο Drive Thru στον Άλιμο, που αποτέλεσε επανάσταση για την αγορά της εστίασης. Η επέκταση στα νησιά ξεκίνησε το 1999 από τη Ρόδο και συνεχίστηκε με εποχιακά εστιατόρια σε τουριστικές περιοχές.

Το 2011 η αλυσίδα μπήκε στη νέα αναπτυξιακή της πορεία, όταν η Premier Capital plc, με έδρα τη Μάλτα, ανέλαβε το Developmental License της McDonald's. Η Premier Capital Ελλάς είναι μέλος της Premier Capital plc που είναι ο Developmental Licencee της McDonald's σε Ελλάδα, Εσθονία, Λετονία, Λιθουανία, Μάλτα και Ρουμανία.

Πηγή: <https://premiercapital.com.mt/company-structure/>

Μελέτη Περίπτωσης 5 Στρατηγική Συμμαχία ΧΗΤΟΣ ABEE - DANONE WATERS

Η ΧΗΤΟΣ ABEE, η ελληνική εταιρεία που κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο του εμφιαλωμένου νερού στη χώρα μας, ανακοινώνει την 1η Δεκεμβρίου 2021 τη συνεργασία της με τη γαλλική DANONE WATERS, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες εμφιαλωμένου νερού στον κόσμο.

Πρόκειται για μια στρατηγική συνεργασία που αφορά την εγχώρια αγορά, με τη ΧΗΤΟΣ ABEE να αναλαμβάνει την αποκλειστική διανομή, εμπορία, merchandising και marketing των κορυφαίων προϊόντων Evian και Ferrarelle από 1η Ιανουαρίου 2022. Το Evian είναι η νούμερο ένα παγκοσμίως μάρκα εμφιαλωμένου φυσικού μεταλλικού νερού, από τις γαλλικές Άλπεις, ενώ το Ferrarelle είναι η κορυφαία μάρκα φυσικώς αεριούχου φυσικού μεταλλικού νερού στην ιταλική αγορά.

Η προσθήκη του Evian και του Ferrarelle, water-partners του επίσημου Οδηγού Michelin, στο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της ΧΗΤΟΣ ABEE, ενισχύει ιδιαίτερα τη θέση της τόσο στην εγχώρια premium αγορά HORECA όσο και στο δίκτυο λιανικής πώλησης.

Πηγή: https://www.efsyn.gr/oikonomia/ta-nea-tis-agoras/321909_stratigiki-synergasia-tis-hitos-abee-me-ti-danone-waters

Μελέτη Περίπτωσης 6 Η διεξόδυση της ALUMIL στον κόσμο

Η ALUMIL είναι ο μεγαλύτερος, πολυεθνικού χαρακτήρα όμιλος εταιρειών –βάσει παραγωγικής δραστηριότητας– στην Ευρώπη για ολοκληρωμένα συστήματα αλουμινίου και συμπληρωματικά προϊόντα. Διαθέτει 12 εργοστάσια σε 6 χώρες: Ελλάδα, Βουλγαρία, Ρουμανία, Αλβανία, Σερβία, Βοσνία και Ερζεγοβίνη.

Ο όμιλος συγκροτείται από 32 θυγατρικές εταιρείες, και συνολικά απασχολεί πάνω από 2.200 άτομα. Για την προώθηση των πωλήσεών της η Alumil αφενός ισχυροποιεί συνεχώς τα δίκτυα πωλήσεών της διεθνώς και αφετέρου ιδρύει θυγατρικές με παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες. Στις περισσότερες χώρες λειτουργούν αποθήκες, είτε σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις (όπως Ρουμανία, Γερμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία, Βοσνία κ.λπ.) είτε σε μισθωμένες (όπως Ουγγαρία, Ουκρανία, Πολωνία, Αίγυπτο, Β. Μακεδονία, Κύπρο, Τουρκία και αλλού), για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω στρατηγικές:

- Το 2009: Έγκριση για την έκδοση νέων εταιρικών ομολόγων αξίας 120 εκατ. ευρώ.
Ίδρυση νέας ελληνικής θυγατρικής, της ALUMIL SOLAR A. E., που εδρεύει στο Κιλκίς, Ελλάδα.
Απορρόφηση της θυγατρικής εταιρείας ALUMIL COATING SRB από τη θυγατρική ALUMIL YU INDUSTRY S.A.
Απορρόφηση της ελληνικής θυγατρικής ΑΛΟΥΝΕΦ Α.Ε. από τη μητρική εταιρεία.
Ίδρυση νέας θυγατρικής εξωτερικού ALUMIL KOSOVO SH. PK, που εδρεύει στην Πρίστινα, στο Κοσσυφοπέδιο.
Ίδρυση της θυγατρικής εξωτερικού ALUMIL TECHNIC LTD, η οποία εδρεύει στη Σερβία.
- Το 2010 Ολοκλήρωση της εξαγοράς της INTEPNO ABEE από τη μητρική εταιρεία.
Αγορά ποσοστού που κατέχουν μειονότητες στις θυγατρικές ΑΛΟΥΚΟΜ ΑΕ και ALUMIL SOLAR A.E.
Ολοκλήρωση της συγχώνευσης με απορρόφηση της ελληνικής θυγατρικής ΑΛΟΥΝΕΦ Α.Ε.
Ίδρυση της θυγατρικής εταιρείας ALUMIL YUG, με βάση τη Ρωσία.
- Το 2014: Ίδρυση θυγατρικής εταιρείας εξωτερικού με βάση την Κένυα.
- Το 2015: Ίδρύει θυγατρική εταιρεία εξωτερικού η οποία εδρεύει στην Αυστραλία.
Ίδρυση θυγατρικής εταιρείας η οποία εδρεύει στην Ινδία.

Σήμερα, στις αγορές των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, η ALUMIL διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο retail με 70 ιδιόκτητα κέντρα/αποθήκες εξυπηρέτησης.

Πηγή: <https://www.alumil.com/greece/corporate/global-presence>

Λέξεις-κλειδιά

Πηγές εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – διαμάντι του Porter. Σύμφωνα με τον Porter (1990), υπάρχουν τέσσερα ευρύτερα χαρακτηριστικά των κρατών που είτε μεμονωμένα είτε ως σύστημα συνεισφέρουν στο «διαμάντι του εθνικού πλεονεκτήματος» και δημιουργούν το εθνικό περιβάλλον στο οποίο οι επιχειρήσεις δημιουργούνται και μαθαίνουν πώς να ανταγωνίζονται. Το Διαμάντι του Porter προσδιορίζει τον βαθμό κατά τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να βασιστεί στα πλεονεκτήματα που προσφέρει η τοπική αγορά, προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις διεθνείς αγορές. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- α) οι τοπικοί συντελεστές παραγωγής,
- β) οι τοπικοί συντελεστές ζήτησης,
- γ) οι συσχετιζόμενοι και υποστηρικτικοί κλάδοι,
- δ) η στρατηγική της επιχείρησης, η δομή της και ο ανταγωνισμός.

Παγκόσμια στρατηγική διεθνοποίησης: Στην περίπτωση αυτή οι πιέσεις για μείωση κόστους υπερτερούν έναντι των πιέσεων για προσαρμογή στις τοπικές ανάγκες. Οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να ακολουθήσουν μια τυποποιημένη στρατηγική σε ό,τι αφορά τα προϊόντα τους με κύριο άξονα τη μείωση του κόστους.

Πολυτοπική στρατηγική διεθνοποίησης: Στην περίπτωση αυτή οι πιέσεις για διαφοροποίηση και προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες υπερτερούν σε σχέση με το κόστος. Οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να λειτουργούν με βάση τις ανάγκες των τοπικών αγορών προσφέροντας διαφοροποιημένα προϊόντα που θα ικανοποιούν τις τοπικές μεταβολές στη ζήτηση.

Διεθνική στρατηγική διεθνοποίησης: Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να αναγνωρίσει τόσο την ανάγκη της επίτευξης αποδοτικού μεγέθους όσο και την ανάγκη για ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες.

Αδειοδότηση (Licencing): Είναι μια καλή στρατηγική διεθνοποίησης χωρίς να απαιτεί ιδιαίτερη επένδυση. Ο εκχωρών την άδεια, προσφέρει στον λήπτη της άδειας το δικαίωμα χρήσης των μη απτών περιουσιακών του στοιχείων (τεχνολογία, εμπορικά σήματα, πατέντες κ.λπ.), με αντάλλαγμα αμοιβή πνευματικών δικαιωμάτων.

Κοινοπραξία (Joint ventures): Δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν μέσω συνεργασίας μια καινούργια επιχείρηση η οποία είναι νομικά ανεξάρτητη από τις μητρικές εταιρείες. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται αφενός μειωμένη κεφαλαιακή δέσμευση για την καθεμία από αυτές, αλλά και αξιοποίηση της γνώσης της αγοράς και του ανθρώπινου δυναμικού από τον τοπικό συνεταιίρο, καθώς και ξεπέρασμα εμποδίων που σχετίζονται με το νομοθετικό και πολιτικό περιβάλλον της χώρας.

Στρατηγική Συμμαχία (Strategic alliances): Οι συμφωνίες των εταιρειών για συνεργασίες που αφορούν μακροχρόνιους και συνήθως στρατηγικούς στόχους ονομάζονται στρατηγικές συμμαχίες. Η μορφή αυτή εισόδου στην ξένη αγορά μειώνει το κόστος και το ρίσκο που παίρνουν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και ενδείκνυται περισσότερο για επιχειρήσεις και χώρες που δεν έχουν ακόμη αποκτήσει εμπειρία στη διεθνοποίηση. Είναι μια μέθοδος ανταλλαγής τεχνογνωσίας και ανάπτυξης διεθνούς εμπειρίας στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

A. Ελληνόγλωσση

- Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ. & Τζαναβάρας, Β. (2010). *Σύγχρονες στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές*. Αθήνα, Εκδόσεις Rosili.
- ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE (2020). <https://issuu.com/franchise.success/docs/franchisesuccess-ereuna-2020>
- Παπαδάκης, Ν. Β. (2002). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Σιώμκος, Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη.
- Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανικούλα.

B. Ξενόγλωσση

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press.
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2007). *Pemasaran Internasional* (13th ed). Salemba Empat, Jakarta.
- De Búrca, S., Fletcher, R., & Brown, L. (2004). *International marketing: an SME perspective*. Pearson Education.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, 79(8), 1-11.
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing Framework. *Strategic Management Journal*, 8, 425-440.
- Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2005). *International business: A managerial perspective*. Pearson Prentice Hall.
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2013). *Principles and Practice of Marketing* (7th ed.). McGraw-Hill Education Publishing.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *MIR: Management International Review*, 15-35.
- Levitt, T. (1983). The Globalisation of Markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 99-102.
- McKinsey & Co. (1993). *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- Miller, R. R., Glen, G. D., Jaspersen, F. Z., & Karmakolias, Y. (1996). International Joint - Ventures in Developing Countries - Happy Marriages? *International Finance Corporation (IFC)*. Discussion Paper, 29. The World Bank, Washington, D. C.
- Shimbun, N. S. (1995). *Benchaa shin sedai (new generation ventures)*. Tokyo: Nihon Keizai Shimbun Sha.
- Oviatt, B., & McDougall, P., (1995). Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-44.
- Porter, M. E. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. *International Regional Science Review*, 19(1-2), 85-90.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, March-April, 73-93.
- Tanev, S. (2012). Global from the start: The characteristics of born-global firms in the technology sector. *Technology Innovation Management Review*, 2(3).

Κεφάλαιο 8

8. Στρατηγική Καινοτομίας

«Η καινοτομία είναι το κεντρικό ζήτημα στην οικονομική ευημερία».

Michael Porter

Σύνοψη

Η στρατηγική καινοτομίας είναι απαραίτητη για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης, αφού οι αλλαγές στις προτιμήσεις του καταναλωτή μπορεί να είναι ραγδαίες, οι αλλαγές του τεχνολογικού, κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος είναι δραστικές, ο κύκλος ζωής του προϊόντος μπορεί να μειώνεται, ενώ ταυτόχρονα να παρατηρείται είσοδος νέων προϊόντων από τον εγχώριο και ξένο ανταγωνισμό. Η εταιρεία, λοιπόν, οφείλει να επενδύει στη στρατηγική της καινοτομίας και να προσφέρει καινοτόμα προϊόντα και καινοτόμες υπηρεσίες στους πελάτες της. Παράλληλα, πολλοί είναι αυτοί που αναγνωρίζουν επίσης τη σημασία της τεχνολογικής καινοτομίας στην υψηλή απόδοση μιας εταιρείας (Freeman, 1982· Porter, 1985· Prajogo & Hog, 2008· Vlachvei & Notta, 2016). Με την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου οι φοιτητές θα είναι σε θέση να κατανοούν τα είδη της καινοτομίας και τη διαχείριση της στρατηγικής της καινοτομίας, να συζητούν τους παράγοντες που εμποδίζουν την ανάπτυξη, να αξιολογούν τους λόγους αποτυχίας των νέων προϊόντων και να συζητούν πάνω στους δείκτες μέτρησης της καινοτομίας. Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζονται εμπειρικές έρευνες για τη σημασία της καινοτομίας στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Προαπαιτούμενη γνώση

Για να αντιληφθεί καλύτερα το κεφάλαιο αυτό, ο αναγνώστης θα πρέπει να κατέχει γνώσεις της οργάνωσης και της διοίκησης των επιχειρήσεων και της βιομηχανικής οργάνωσης.

8.1 Καινοτομία και οφέλη

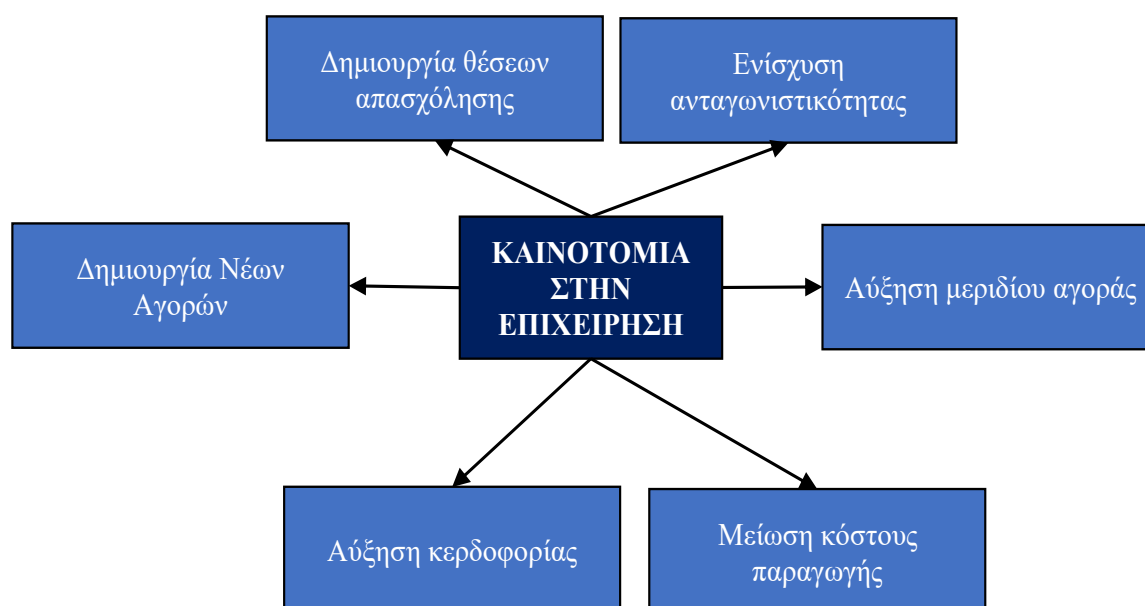
Σύμφωνα με τον Οργανισμό για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (ΕΕ) (Εγχειρίδιο Όσλο):

«Καινοτομία είναι η παραγωγή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας) ή η εφαρμογή μιας διαδικασίας ή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ ή μιας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές, την οργάνωση του εργασιακού χώρου ή τις εξωτερικές σχέσεις».

Γίνεται κατανοητό πως η επιτυχία μιας καινοτομίας συνδέεται με την επιτυχία της εμπορικής της απόδοσης, δηλαδή ουσιαστικά τα οικονομικά αποτελέσματα που αυτή θα επιφέρει. Παράλληλα, όμως, αποτελεί το κίνητρο για επιπλέον οικονομική ανάπτυξη και αποφέρει ευρύτερα οφέλη για την κοινωνία. Τα νέα προϊόντα και οι καινοτόμες υπηρεσίες συμβάλλουν σημαντικά στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής των καταναλωτών, όπως βελτιωμένα πρότυπα ασφαλείας, βελτιωμένη ιατρική περίθαλψη, προϊόντα καλύτερης ποιότητας αλλά και μεγαλύτερη παραγωγικότητα σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές και, εν κατακλείδι, ριζική αλλαγή του τρόπου ζωής των καταναλωτών.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων τώρα, η καινοτομία είναι μία από τις πιο σημαντικές πηγές ευκαιριών ανάπτυξης. Καθώς οι συνθήκες στο επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλονται ραγδαία, η καινοτομία βοηθά την επιχείρηση να παραμείνει ανανεωμένη, ενεργή και να αναπτυχθεί δυναμικά και γι' αυτό τον λόγο η διαχείριση της καινοτομίας αποτελεί ένα τόσο σημαντικό ζήτημα στρατηγικής εφαρμογής. Η καινοτομία αποτελεί από τη μία πλευρά σημαντική δύναμη, για να αντιμετωπίσει η επιχείρηση τις απειλές του εξωτερικού

περιβάλλοντος, όπως τους ανταγωνιστές ή τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, και από την άλλη αποτελεί και δύναμη στο εσωτερικό περιβάλλον που επηρεάζει τις εσωτερικές επιλογές μιας επιχείρησης, όπως τις γενικές στρατηγικές, τις δραστηριότητες προσθήκης αξίας κ.λπ. Πολλοί ερευνητές αναγνωρίζουν, επίσης, τη σημασία της καινοτομίας στην υψηλή απόδοση μιας εταιρείας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της. Σύμφωνα με τους Freeman (1982) και Porter (1985), η καινοτομία στις διάφορες επιχειρήσεις είναι ένας από τους βασικούς λόγους για βιομηχανική ανταγωνιστικότητα και εθνική ανάπτυξη. Άλλοι ερευνητές δίνουν έμφαση στη συμβολή της Έρευνας και Ανάπτυξης στην ανάπτυξη και την επιβίωση των επιχειρήσεων (Hall, 1987· Del Monte & Paragni, 2003· Prajogo & Hog, 2008· Vlachvei & Notta, 2016), ενώ υπάρχουν και αυτοί που αποδεικνύουν εμπειρικά πως η καινοτομία βοηθάει τις εταιρείες να επιτύχουν χαμηλότερο κόστος, μεγαλύτερη απόδοση και νέα προϊόντα και υπηρεσίες (Grabowski & Mueller, 1988· Hirschey, 1982· Roberts & Hauptman, 1987). Συνολικά, σύμφωνα με το υπόδειγμα που παρουσιάζεται στο Σχήμα 8.1, τα οφέλη της καινοτομίας στην επιχείρηση είναι πολλαπλά και χωρίζονται σε έξι βασικούς άξονες: ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, αύξηση της κερδοφορίας, αύξηση του μεριδίου αγοράς, μείωση του κόστους παραγωγής, δημιουργία νέων αγορών και δημιουργία θέσεων απασχόλησης.



Σχήμα 8.1 Οφέλη της καινοτομίας στην επιχείρηση.

8.2 Είδη Καινοτομίας

8.2.1 Ανάλογα με το Αντικείμενο της Καινοτομίας

Το Εγχειρίδιο του Όσλο (2005) διακρίνει τέσσερα είδη καινοτομίας ανάλογα με το αντικείμενό τους:

Καινοτομία προϊόντος/υπηρεσίας: Προσπάθειες της επιχείρησης για δημιουργία προϊόντος ή υπηρεσίας που να είναι εξ ολοκλήρου νέο/νέα ή σημαντικά βελτιωμένο/η είτε ως προς τις τεχνικές προδιαγραφές, τα συστατικά του μέρη, το ενσωματωμένο λογισμικό ή άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματά του, είτε ως προς τις χρήσεις για τις οποίες προορίζεται. Η καινοτομία προϊόντων συναντάται περισσότερο στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής ενός κλάδου και συχνά συνδέεται με τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Παραδείγματα καινοτομίας προϊόντος: το Παγκόσμιο Σύστημα Εντοπισμού Θέσης (Global Positioning System, GPS), συστήματα πλοήγησης ή άλλες βελτιώσεις υποσυστημάτων των αυτοκινήτων. Η καινοτομία στις υπηρεσίες μπορεί να αφορά νέες τεχνολογίες, διεργασίες, τρόπους αλληλεπίδρασης με τον πελάτη αλλά και νέα επιχειρηματικά μοντέλα και πρακτικές. Η ανάπτυξη των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών και του διαδικτύου τα τελευταία χρόνια επιτρέπει την αυτοματοποίηση ορισμένων υπηρεσιών και την ευρεία διάθεσή τους. Παραδείγματα: υπηρεσίες κινητής τηλεϊατρικής, παρακολούθησης κρίσιμων δεδομένων ακόμα και με χρήση κινητών συσκευών αλλά και συσκευών που ενσωματώνονται στο ανθρώπινο σώμα (BAN-Body Area Networks).

Καινοτομία διαδικασίας: Η εφαρμογή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων συστημάτων παραγωγής και επιχειρησιακών λειτουργιών. Αυτό το είδος καινοτομίας εμπεριέχει σημαντικές αλλαγές στις τεχνικές, την τεχνολογία, τον εξοπλισμό και/ή το λογισμικό, ενώ παράλληλα με την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών εκμεταλλεύεται και τη συσσωρευμένη εμπειρία της επιχείρησης. Η καινοτομία διαδικασίας επιδρά κυρίως στη μείωση του κόστους παραγωγής, στη βελτίωση της ποιότητας, σε καλύτερη εκμετάλλευση των υλικών, σε βελτίωση του χρόνου παραγωγής, συναρμολόγησης κ.λπ. Συναντάται περισσότερο στα μεταγενέστερα στάδια του κύκλου ζωής, σε μια προσπάθεια της επιχείρησης να παραμείνει βιώσιμη και ανταγωνιστική ακολουθώντας τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Παραδείγματα καινοτομίας διαδικασίας: η εφαρμογή συστήματος εντοπισμού αγαθών με τη χρήση ενός γραμμικού κώδικα ή μιας ενεργής Αναγνωριστικής Ραδιοσυχνότητας (Radio-Frequency Identification, RFID), υπηρεσίες βέλτιστης διαχείρισης ενεργειακών πόρων και εξοικονόμησης ενέργειας με χρήση τεχνολογιών όπως τα ασύρματα δίκτυα αισθητήρων κ.λπ., υπηρεσίες αποϋλοποίησης διαδικασιών, έξυπνα δίκτυα πλέγματος για την παρακολούθηση και έλεγχο της ενεργειακής κατανάλωσης στον χώρο της ενέργειας.

Καινοτομία μάρκετινγκ: Η εφαρμογή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στον σχεδιασμό των προϊόντων ή στην παρουσίαση, στη συσκευασία τους, στην τοποθέτησή τους, στην προώθησή τους, στην τιμολόγηση, στο δίκτυο διανομής τους και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη. Παραδείγματα καινοτομίας μάρκετινγκ: ο σχεδιασμός συστήματος διανομής γάλακτος από τη ΘΕΣ-ΓΑΛΑ απευθείας στους καταναλωτές μέσω αυτόματων πωλητών γάλακτος σε 24ωρη βάση και χωρίς ενδιάμεσους, υπηρεσίες εικονικής ξενάγησης με τη χρήση πολλαπλών μέσων, υπηρεσίες ανάπτυξης online και mobile gaming, ηλεκτρονικές δημοπρασίες (e-auctions) κ.λπ.

Η εταιρεία «Μύλοι Καπλανίδη» δημιούργησε τη spin off εταιρεία K-Mediturra για τη μαζική παραγωγή καινοτόμων προϊόντων η οποία κυκλοφόρησε αλεύρι με εκχύλισμα σταφυλιών και ισχυρή αντιοξειδωτική δράση. Το αλεύρι με εκχύλισμα σταφυλιών περιέχει ανθοκυανίνες, προανθοκυανιδίνες και φαινόλες και ασκεί αντιοξειδωτική δράση, ενώ ταυτόχρονα βοηθάει στην καλή λειτουργία των αιμοφόρων αγγείων. Είναι ένα πατενταρισμένο προϊόν, καθώς η εταιρεία κατέχει δίπλωμα ευρεσιτεχνίας από τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας. Το προϊόν αποτελεί αποτέλεσμα της συνεργασίας της «Μύλοι Καπλανίδη» με τα εργαστήρια Φυσιολογίας Βιοτεχνολογίας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και Φαρμακογνωσίας του Πανεπιστημίου Αθηνών. Η εταιρεία «Μύλοι Καπλανίδη» έχουν κυκλοφορήσει τα τελευταία χρόνια επίσης άλευρα χωρίς γλουτένη για τους πάσχοντες από κοιλιοκάκη, βιολειτουργικά άλευρα, εμπλουτισμένα με εκχυλίσματα ελληνικών φυτών και πρόσφατα το κέικ «Feedback», το οποίο αποτελεί παγκόσμια πατέντα. Το κέικ «Feedback» προέκυψε έπειτα από πολυετείς μελέτες και αποτελεί ένα επιστημονικά ελεγμένο προϊόν, που βοηθά στην αποκατάσταση του οργανισμού μετά την προπόνηση ή έπειτα από μία κοπιαστική και κουραστική μέρα.

Πηγή: <http://www.voria.gr/article/ependuseis-3-ekat-euro-gia-kainotoma-proionta-eidikis-diatrofis>

Οργανωσιακή καινοτομία: Αναφέρονται κυρίως σε καινοτομίες στην οργανωτική δομή, στις διοικητικές διεργασίες, στις επιχειρησιακές πρακτικές, στον εργασιακό χώρο και στους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης και σχετίζονται άμεσα με τις πολιτικές διοίκησης μιας επιχείρησης. Στην οργανωσιακή καινοτομία περιλαμβάνεται και η εισαγωγή μιας επιχειρησιακής κουλτούρας που στοχεύει στην υποκίνηση, στην ανάπτυξη ηγεσίας, στην ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας ή στην ποιότητα μέσω συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, καθώς και κάθε προσπάθεια που αποσκοπεί στον συντονισμό, στη συνεργασία, στην εκπαίδευση, στη διάχυση της πληροφορίας, στην επιβράβευση, στην ενδυνάμωση στο πλαίσιο των λειτουργιών της επιχείρησης.

Παραδείγματα οργανωσιακής καινοτομίας είναι τα διάφορα συστήματα επιβράβευσης εργαζομένων, εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (Schilling, 2005), λιτή παραγωγή (lean production), διαχείριση ποιότητας κ.ά.

8.2.2 Είδη Καινοτομίας Ανάλογα με την Πρωτοτυπία των Αποτελεσμάτων

Ένας άλλος τρόπος εξέτασης της επίδρασης της καινοτομίας σχετίζεται με τον βαθμό πρωτοτυπίας των αποτελεσμάτων που μπορεί να είναι από επαυξητικός έως ριζικός.

Ριζική καινοτομία: Εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που επιφέρουν σημαντικές αλλαγές και ανατροπές στο σύνολο ενός βιομηχανικού κλάδου και κινούνται προς τη δημιουργία νέων αξιών. Συνήθως βασίζονται σε νέες τεχνολογίες και αλλάζουν θεμελιωδώς τις υφιστάμενες πρακτικές και παράλληλα δίνουν στις επιχειρήσεις ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παραδείγματα ριζικών καινοτομιών είναι η εμφάνιση υπολογιστικών συστημάτων, έξυπνων κινητών τηλεφώνων, μηχανημάτων ATM, τεχνητής νοημοσύνης, ρομποτικής χειρουργικής κ.λπ.

Sharing Economy

Διαμομή peer-to-peer: Πλατφόρμες ενοικίασης peer-to-peer (Airbnb), Πλατφόρμες εναλλαγής σπιτιού (LoveHomeSwap, CouchSurfing), Πλατφόρμες ενοικίασης διακοπών μόνο στο διαδίκτυο (HomeAway).

Μεταφορές: Βασισμένες σε εφαρμογές, υπηρεσίες κοινής χρήσης διαδρομής σε κοντινές αποστάσεις (Uber, Lyft, Sidecar), Υπηρεσίες κοινής χρήσης διαδρομής μεγάλων αποστάσεων (Blablacar, Hitch, carpooling.com), Δίκτυα κοινής χρήσης αυτοκινήτου: Δίκτυα κοινής χρήσης αυτοκινήτου peer-to-peer (GetAround, RelayRides), Δίκτυα κοινής χρήσης αυτοκινήτου μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών, Μοντέλα «one way station» (Enjoy), Μοντέλα «Round trip» (Zipcar), Μοντέλα «Free floating» (Car2Go), Πλατφόρμες κοινής χρήσης δρόμου /χώρων στάθμευσης.

Οικιακές υπηρεσίες on demand: Δίκτυα παράδοσης crowd sourced, Γενικευμένα δίκτυα παράδοσης "A-to-B" (UberRUSH), Εξειδικευμένες υπηρεσίες παράδοσης κατά παραγγελία. Υπηρεσίες παράδοσης ειδών παντοπωλείου (Instacart), Υπηρεσίες παράδοσης τοπικών εστιατορίων (Deliveroo).

Επαγγελματικές υπηρεσίες κατά παραγγελία: Μεγάλες αγορές ελεύθερων επαγγελματιών μόνο στο διαδίκτυο (Upwork – συνήθως για περισσότερες διοικητικές υπηρεσίες), Εξειδικευμένες πλατφόρμες επαγγελματικών υπηρεσιών κατά παραγγελία (Holter Watkin – συνήθως για πιο εξειδικευμένες, τεχνικές υπηρεσίες).

Συνεργατική χρηματοδότηση. Πλατφόρμες Crowdfunding: Crowdfunding «βασισμένη σε ανταμοιβές» (Kickstarter), Equity crowdfunding (SyndicateRoom).

Πλατφόρμες δανεισμού: Καταναλωτικός δανεισμός «peer-to-peer» (LendingClub), Δάνειο «επενδυτή προς MME» (FundingCircle).

Μέσα και ψυχαγωγία: Οικογενειακή βιβλιοθήκη Amazon, Wix, Spotify, SoundCloud, Earbits.

Λιανικές πωλήσεις και Καταναλωτικά Αγαθά: Neighborgoods, SnapGoods, Poshmark, Tradesy.

Άλλα είδη κοινής χρήσης: LeftoverSwap, Feastly.

Πηγή: PWC. (2016). *The sharing economy: Consumer intelligence series*. Price Waterhouse Coopers.

Επαυξητική καινοτομία: Εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών που βασίζονται σε βελτιώσεις στις υφιστάμενες πρακτικές, βελτιώσεις στις υφιστάμενες διαδικασίες, υπηρεσίες, δραστηριότητες παραγωγής και διανομής. Οι περισσότερες καινοτομίες ανήκουν σε αυτή την κατηγορία και δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διευρύνοντας ή επεκτείνοντας τη σειρά προϊόντων της και επιτυγχάνοντας ελαχιστοποίηση κόστους ή ταχύτητα στην παραγωγή. Παραδείγματα επαυξητικών καινοτομιών είναι τα ηλεκτρονικά λογιστικά βιβλία, τα έτοιμα κατεψυγμένα γεύματα, τα ψηφιακά θερμόμετρα κ.λπ.

Η εφαρμογή streaming άλλαξε τη μουσική βιομηχανία. Η πιο σημαντική αλλαγή των καιρών μας στον τομέα της μουσικής ήρθε στα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας, με τη δημιουργία των εφαρμογών streaming. Ξαφνικά, στη μισή τιμή ενός βινυλίου, μπορεί να ακούει κάποιος όποιο τραγούδι θέλει, όποτε θέλει, σε οποιαδήποτε συσκευή. Το 2019 το 80% των συνολικών εσόδων της μουσικής βιομηχανίας ήρθαν από τις εφαρμογές streaming. Το Spotify αγγίζει τους 320 εκατομμύρια χρήστες και τους 140 εκατομμύρια συνδρομητές. Η εταιρεία απέκτησε την πρωτοκαθεδρία της χάρη στο εύχρηστο προϊόν της που παίζει παντού, τις περίπου 4 δισεκατομμύρια playlists που μπορούν να διαμοιραστούν και το γεγονός ότι ήταν η πρώτη που προσέφερε ένα μοντέλο streaming που οι πελάτες προτιμούσαν σε σύγκριση με τα downloads επί πληρωμή ή την πειρατεία. Η εταιρεία ανέφερε ότι το 2020 πλήρωσε πάνω από 5 δισ. δολάρια σε πνευματικά δικαιώματα, 207.000 τραγούδια στριμαρίστηκαν πάνω από ένα εκατομμύριο φορές και 7.800 καλλιτέχνες παρήγαγαν δικαιώματα άνω των 100.000 δολαρίων ο καθένας, ενώ μόλις 870 καλλιτέχνες πληρώθηκαν το 2020 με πνευματικά δικαιώματα ύψους ενός εκατομμυρίου δολαρίων και άνω.

8.2.3 Είδη Καινοτομίας Ανάλογα με τη Στρατηγική

Η διαφορά στη στρατηγική καινοτομίας που επιλέγει η επιχείρηση, προσδιορίζει και τρία άλλα είδη καινοτομίας που είναι γνωστά ως ανοιχτού και κλειστού τύπου καινοτομία και συνδυαστική καινοτομία. Σύμφωνα με αυτό τον διαχωρισμό, η κλειστού τύπου καινοτομία προκύπτει μόνο μέσα από τους εσωτερικούς πόρους της επιχείρησης, από τα δικά της εργαστήρια καινοτομίας και το τμήμα μάρκετινγκ (έρευνα και ανάπτυξη, πρωτότυπο, παραγωγή, πωλήσεις, εξυπηρέτηση μετά την πώληση). Αποτελεί την παραδοσιακή προσέγγιση της καινοτομίας όπου η καινοτομία είναι μυστική και θα πρέπει να αποφεύγεται οποιαδήποτε επικοινωνία με τους ανταγωνιστές, για να προστατευτεί το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Άρα, για τη δημιουργία καινοτομίας στο πλαίσιο του κλειστού μοντέλου, η ανάπτυξη καινοτομίας επικεντρώνεται στην ίδρυση και οργάνωση ενός τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης και στην εσωτερική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων. Οι Chesbrough et al. (2014) υποστηρίζουν ότι το συγκεκριμένο υπόδειγμα δεν συμβαδίζει με τις εξελίξεις της εποχής και θεωρείται όλο και λιγότερο αποτελεσματικό, αφού η γνώση μπορεί πλέον να

προέρχεται από έναν μεγάλο αριθμό εξωτερικών πηγών, όπως πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, μικρές επιχειρήσεις, ανεξάρτητους συμβούλους κ.λπ.

Η καινοτομία ανοικτού τύπου βασίζεται στην ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών, εισροών και εκροών γνώσης από την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις αξιοποιούν ερευνητικά αποτελέσματα και γνώσεις από άλλες πηγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και σε συνδυασμό με την υπάρχουσα γνώση και εμπειρία στο εσωτερικό περιβάλλον επιταχύνουν τη δημιουργία, οργάνωση και διάδοση καινοτομίας με σκοπό την ανάπτυξη νέων και υφιστάμενων αγορών (Chesbrough et al., 2006). Η ανοικτή καινοτομία δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες και στους άλλους ενδιαφερόμενους να αλληλεπιδρούν και να συνδημιουργούν. Ένα από τα πιο προφανή πλεονεκτήματα της ανοικτής καινοτομίας είναι πως η επιχείρηση έχει πλέον πρόσβαση σε μια πολύ μεγαλύτερη δεξαμενή ιδεών και τεχνολογιών για την άντληση βιώσιμων και αποδοτικών εμπορικά καινοτομιών. Παράλληλα, δίνεται η δυνατότητα για διεθνοποίηση της έρευνας, τεχνολογίας και ανάπτυξης προϊόντων, για βελτίωση της απόδοσης των εσωτερικών διαδικασιών και τη δημιουργία ανοικτής και καινοτομικής κουλτούρας. Ωστόσο, υπάρχουν και μειονεκτήματα στην καινοτομία ανοικτού τύπου, αφού η διαδικασία της καινοτομίας γίνεται πιο πολύπλοκη και πιο κατακερματισμένη, οι «παίκτες» περισσότεροι, πιο ετερογενείς και περισσότερο αλληλεξαρτώμενοι και η χρονική περίοδος από τη σύλληψη της ιδέας έως την εμπορευματοποίηση της μικρότερη.

Η συνδυαστική διαδικασία καινοτομίας βασίζεται σε συνεργατικές μεθόδους, όπως στρατηγικές συμμαχίες, κοινοπραξίες, ώστε να επιτευχθεί η συνδημιουργία προϊόντων, η συμπληρωματικότητα με ροή γνώσης από μέσα προς τα έξω και αντίστροφα. Οι επιχειρήσεις έχουν εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές, ώστε να αναπτύξουν συνεργασίες με πλήθος διαφορετικών ενδιαφερόμενων μελών όπως πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές ή άλλους συνεργάτες.

Το επιχειρηματικό μοντέλο πάνω στο οποίο αναπτύσσει η επιχείρηση τις συνεργασίες της καθορίζει τον τρόπο που επιλέγει να δημιουργεί και να προσφέρει αξία στα προϊόντα/υπηρεσίες και στους πελάτες της, δημιουργεί έσοδα και διαχειρίζεται τις δαπάνες της. Η έννοια της καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου βοηθά και στην κατανόηση ότι η καινοτομία δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της τεχνολογίας, αλλά αντίθετα σχετίζεται και με ένα μεγάλο εύρος επιχειρησιακών λειτουργιών.



Σχήμα 8.2 Κλειστό και ανοικτό μοντέλο καινοτομίας.

8.3 Διαχείριση της στρατηγικής καινοτομίας

Σύμφωνα με τον Tidd (2014), η διαχείριση της καινοτομίας σε μια επιχείρηση συνδέεται με τη στρατηγική κατεύθυνση καινοτομίας που έχει η επιχείρηση σε συνδυασμό με τους στρατηγικούς της στόχους, τις διεργασίες ανάπτυξης καινοτομίας, τους πόρους που έχει αποφασίσει η επιχείρηση να διαθέσει για καινοτομία και τις επιχειρησιακές ικανότητες και δεξιότητες που διαμορφώνει για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Ουσιαστικά περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που θα μετατρέψουν την αβεβαιότητα σε ρίσκο που μπορεί να εκτιμηθεί, και θα διαμορφώσουν ένα χαρτοφυλάκιο έργων ανάπτυξης της καινοτομίας, το οποίο θα εξασφαλίζει μια καλύτερη ισορροπία δυνητικών κινδύνων και ανταμοιβών.

Στρατηγική κατεύθυνση καινοτομίας. Η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής μπορεί να καταστήσει την επιχείρηση ικανή να αντιμετωπίσει ακόμη και καταστάσεις που παρουσιάζουν μεγάλη πολυπλοκότητα (Koufteros et al., 2002). Κατά την περίοδο ανάπτυξης μιας επιχείρησης, οι υποδομές της βελτιώνονται και ο εξοπλισμός της αυξάνεται. Οι προδιαγραφές του προϊόντος καθορίζουν τη γραμμή παραγωγής του προϊόντος, ενώ η αγορά και τα κανάλια διανομής επεκτείνονται. Όλα αυτά, τα οποία απαιτούν ενίσχυση της τεχνολογικής υποδομής, απαιτούν στρατηγικές αποφάσεις που αυξάνονται όσο αυξάνονται οι προοπτικές εξέλιξης της επιχείρησης.

Εξασφάλιση απαραίτητων πόρων και υποστηρικτικών συστημάτων καινοτομίας. Η καινοτομία είτε είναι ριζική είτε είναι συνεχής, απαιτεί αλλαγές στην υπάρχουσα κατάσταση και χρειάζεται πόρους που να αντισταθμίζουν την πιθανή έλλειψη αποδοτικότητας κατά τη διαδικασία πειραματισμού και της ανάληψης κινδύνου. Το περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζει, και άρα θα πρέπει να παρέχονται οι απαραίτητοι πόροι που θα ωθήσουν την εταιρεία να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι πόροι οι οποίοι απαιτούνται για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής καινοτομίας μπορεί να είναι οι φυσικοί και οι ανθρώπινοι πόροι, οι ικανότητες και οι δεξιότητες του προσωπικού, τα υποστηρικτικά συστήματα και πολιτικές δημιουργίας μηχανισμών για καινοτομία καθώς και η οικοδόμηση κουλτούρας που να βασίζεται στη γνώση και η εναρμόνιση ανάμεσα στα διάφορα συστήματα της επιχείρησης.

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης συνδέεται με τρεις παράγοντες: α) Την υιοθέτηση κουλτούρας συνεργασίας και συνεργατικής συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων και διαλειτουργικών και διατμηματικών πρωτοβουλιών και στην εφαρμογή μεθόδων προσέγγισης των εργαζομένων οι οποίοι πρέπει να εργάζονται μέσα σε ένα κλίμα που τους επιτρέπει να αισθάνονται σιγουριά και ασφάλεια, αλλά και να γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητοι. β) Στο είδος ηγεσίας. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων εξασφαλίζουν όλα τα παραπάνω. Στη βιβλιογραφία καταγράφονται τρία κύρια είδη ηγεσίας: το συμμετοχικό, το αυταρχικό και το εξουσιοδοτικό (Balbontin et al., 2000). γ) Στην εφαρμογή τρόπων για εύρεση νέων ιδεών και μεταφορά γνώσης αλλά και στην υποκίνηση των εργαζομένων για την ανάπτυξη νέων ιδεών. Τα θέματα της κουλτούρας και της ηγεσίας θα εξεταστούν εκτενέστερα στο Κεφάλαιο 10.

Η ανάμειξη της ανώτατης διοίκησης, καθώς και η υποστήριξή της για τη βελτίωση της απόδοσης μιας διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντων, είναι μια πολύ σημαντική παράμετρος. Το επίπεδο ανάμειξης της διοίκησης αναφέρεται: α) στην εταιρική δέσμευση για τον σχεδιασμό και υλοποίηση της στρατηγικής της καινοτομίας. Αρκετοί ερευνητές (Witte, 1977· Ramanujam & Mensch, 1985) έχουν διαπιστώσει ότι η ανώτατη διοίκηση υποστηρίζει την καινοτομία θέτοντας στόχους, εντοπίζοντας τους πόρους που θα χρειαστεί και συνδέοντας ανταμοιβές και κίνητρα με την επίτευξη των στόχων, β) στα οργανωσιακά ζητήματα, δηλαδή σε θέματα ευελιξίας, επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ των εμπλεκόμενων τμημάτων και λειτουργιών. Παράλληλα απαιτούνται μηχανισμοί εναρμόνισης μεταξύ των συστημάτων της επιχείρησης.

8.3.1 Τύποι στρατηγικών για την ανάπτυξη καινοτομιών

Οι Freeman και Soete (1997) ανέπτυξαν έξι εναλλακτικές στρατηγικές για την καινοτομία που είναι οι ακόλουθες:

- α) Η επιθετική στρατηγική συναντάται σε επιχειρήσεις που θέλουν να ηγούνται και να προπορεύονται σε ανάπτυξη νέων προϊόντων και να έχουν τεχνολογική υπεροχή στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Συνήθως είναι εντάσεως ερευνητικής δραστηριότητας και αναζητούν υψηλής στάθμης στελέχη, αναπτύσσουν οργανωσιακές συνεργασίες, εκμεταλλεύονται επιστημονικές και τεχνολογικές δυνατότητες και αποτελεσματικά συστήματα

- πληροφόρησης και συνάπτουν μνημόνια συνεργασίας με ερευνητικά κέντρα και κέντρα αριστείας σε διεθνές επίπεδο.
- β) Η αμυντική στρατηγική επιλέγεται κυρίως από επιχειρήσεις οι οποίες είτε δεν έχουν τη δυνατότητα να προπορεύονται των ανταγωνιστών τους είτε σκόπιμα ακολουθούν μια ενδιάμεση στρατηγική με στόχο να επωφεληθούν από τα πιθανά σφάλματα των ηγετών ή να επωφεληθούν από το άνοιγμα των αγορών, όταν αυτό γίνει από τους ηγέτες της αγοράς. Η στρατηγική αυτή τις περισσότερες φορές επιλέγεται, ώστε το κόστος να μην είναι τόσο μεγάλο, ωστόσο θα πρέπει οι επιχειρήσεις αυτές να είναι σε θέση να μπορούν να προλάβουν τις εξελίξεις και τους προπορευόμενους.
 - γ) Η μιμητική στρατηγική επιλέγεται από επιχειρήσεις που δεν έχουν τεχνολογικό προβάδισμα, ούτε μπορούν να ακολουθήσουν τον ανταγωνισμό. Αυτό που κάνουν όμως είναι να δημιουργήσουν ένα αντίγραφο του προϊόντος που έχει εισαγάγει σε μια άλλη αγορά ο ηγέτης. Η παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος γίνεται συνήθως με κάποια άδεια χρήσης της σχετικής τεχνογνωσίας.
 - δ) Η εξαρτημένη ή δορυφορική στρατηγική συναντάται σε επιχειρήσεις που συνεργάζονται με τους πρωτοπόρους καινοτομικά σε έναν κλάδο και τους ζητείται είτε να βελτιώσουν σημαντικά είτε να τροποποιήσουν τα προϊόντα τους, εφόσον τους ζητηθεί από τις επιχειρήσεις για τις οποίες λειτουργούν ως δορυφόροι, προμηθευτές ή υπεργολάβοι.
 - ε) Η παραδοσιακή στρατηγική ακολουθείται από παραδοσιακές επιχειρήσεις που βασίζονται σε εξειδικευμένες παραδοσιακές δεξιότητες, παράγουν προϊόντα με παραδοσιακές τεχνικές παραγωγής και κατασκευής και δεν υπάρχουν αλλαγές στη ζήτηση ή έντονος ανταγωνισμός.
 - στ) Η ευκαιριακή στρατηγική εντοπίζεται ως μια ευκαιρία συνήθως σε μια νησίδα της αγοράς (niche strategy) και δεν απαιτείται ιδιαίτερος σχεδιασμός και μεγάλες επενδύσεις σε ενδοεπιχειρησιακή ερευνητική ανάπτυξη. Η επιχείρηση κατορθώνει να εντοπίσει κάτι που δεν το είχε εντοπίσει κάποιος άλλος και είναι σχετικά απλό, ώστε να εξασφαλίζει οικονομική αποδοτικότητα τουλάχιστον για κάποιο διάστημα.

8.3.2 Προκλήσεις της καινοτομίας

Κάποιοι από τους σημαντικότερους παράγοντες που εμποδίζουν την ανάπτυξη καινοτομίας και αποτελούν προκλήσεις για την επιχείρηση, όπως έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία (McGrath, 2010· Kang, 2012· Heidenreich & Spieth, 2013) είναι οι εξής:

- 1) Η έλλειψη σημαντικών ιδεών για νέα προϊόντα σε ορισμένους τομείς: Πολλοί πιστεύουν πως υπάρχουν ελάχιστοι τρόποι, για να βελτιωθούν μερικά βασικά προϊόντα, όπως για παράδειγμα ο χάλυβας, τα απορρυπαντικά κ.λπ.
- 2) Πολλές καινοτόμες ιδέες: Οι επιχειρήσεις χρειάζονται έναν μηχανισμό με τον οποίο θα μπορούν να επιλέγουν μεταξύ των καινοτόμων ιδεών ποιες από αυτές είναι δυνατόν να αποδώσουν καρπούς και ποιες πρέπει να απορριφθούν.
- 3) Οι κατατεμαχισμένες αγορές: Ο έντονος ανταγωνισμός οδηγεί στον κατατεμαχισμό της αγοράς. Οι εταιρείες πρέπει να απευθύνουν τα νέα προϊόντα τους σε μικρότερα τμήματα αγοράς και αυτό ενδεχομένως σημαίνει χαμηλότερες πωλήσεις και κέρδη για κάθε προϊόν.
- 4) Οι κοινωνικοί και κυβερνητικοί περιορισμοί: Οι προϋποθέσεις που θέτει η νομοθεσία έχουν επιβραδύνει τον ρυθμό των καινοτομιών στον κλάδο των φαρμάκων και έχουν περιπλέξει τις αποφάσεις σχετικά με το σχέδιο του προϊόντος και τη διαφήμιση στους διάφορους κλάδους όπως των βιομηχανικών μηχανημάτων, των χημικών, των αυτοκινήτων και των παιδικών παιχνιδιών.
- 5) Το κόστος της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων: Μια εταιρεία συνήθως πρέπει να δημιουργήσει πολλές νέες ιδέες για να βρει μία που να αξίζει να αξιοποιηθεί. Επίσης, η εταιρεία συχνά αντιμετωπίζει υψηλό κόστος Έρευνας & Ανάπτυξης, παραγωγής και μάρκετινγκ.
- 6) Η έλλειψη κεφαλαίων: Μερικές εταιρείες που έχουν καλές ιδέες δεν μπορούν να εξασφαλίσουν κεφάλαια, για να διεξάγουν τη σχετική έρευνα, ενώ άλλες είναι συχνά απρόθυμες να επενδύσουν χρόνο και πόρους σε δραστηριότητες με αβέβαιο μέλλον.
- 7) Η εύκολη αντιγραφή του προϊόντος: Όταν ένα νέο προϊόν είναι επιτυχημένο, οι ανταγωνιστές σπεύδουν να το αντιγράψουν. Οι επιχειρήσεις που εισάγουν αργοπορημένες μια καινοτομία

έχουν την ευκαιρία να τη μιμηθούν με σχετικά χαμηλό κόστος και δεν κάνουν τόσα λάθη όσα κάνουν οι πραγματικά καινοτόμες επιχειρήσεις και ο χρόνος που θα χρειαστούν θα είναι πολύ μικρότερος. Η Sony κάποτε προηγούνταν κατά μια τριετία με τα νέα της προϊόντα έναντι του ανταγωνισμού, μέχρι να μπορέσουν να τα αντιγράψουν με επιτυχία. Σήμερα, η Matsushita και άλλοι ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν ένα προϊόν μέσα σε λίγους μήνες, χωρίς να αφήνουν αρκετό χρόνο στη Sony για να αποσβέσει την επένδυσή της.

Επίσης, δεν θα πρέπει να διαφεύγει την προσοχή πως το ποσοστό των προϊόντων που αποτυγχάνουν να μπουκ στην αγορά, είναι πάρα πολύ μεγάλο και κυμαίνεται μεταξύ 40-50% (Markham & Lee, 2013).

«Η αποτυχία είναι απλώς η ευκαιρία να ξεκινήσετε ξανά, αυτή τη φορά πιο έξυπνα».

Henry Ford – Ford Motor Company

Οι λόγοι αποτυχίας σύμφωνα με τον Kotler (1991) είναι πολλοί, οι συχνότεροι εκ των οποίων είναι:

- α) Υπερεκτίμηση του μεγέθους της αγοράς: πολλές φορές ο ενθουσιασμός για τα νέα προϊόντα κάνει την εταιρεία υπεραισιόδοξη σχετικά με τη μελλοντική ζήτηση, κάτι που μπορεί να οφείλεται και σε λανθασμένη ανάλυση των αναγκών των καταναλωτών.
- β) Το προϊόν/υπηρεσία δεν είναι καλά σχεδιασμένο: το νέο προϊόν/υπηρεσία είτε δεν έχει επιτύχει την κατάλληλη τοποθέτηση στην αγορά είτε δεν έχει διαφημιστεί αποτελεσματικά είτε η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθήθηκε δεν ήταν η σωστή είτε, τέλος, ο χρόνος εισαγωγής στην αγορά δεν ήταν ο κατάλληλος.
- γ) Αδυναμία σύνδεσης του προϊόντος με κάποια ελκυστική αγορά.
- δ) Το κόστος δημιουργίας είναι υψηλότερο από το αναμενόμενο.
- ε) Υπάρχουν ισχυρά ανταγωνιστικά προϊόντα στην αγορά που είτε υποτιμήθηκαν είτε οι ανταγωνιστές αγωνίζονται πιο δυναμικά από ό,τι αναμενόταν.
- στ) Έλλειψη συντονισμού στις λειτουργίες.

Η αποτυχημένη προσπάθεια της Amazon

Το καλοκαίρι του 2014 η Amazon αποφάσισε να λανσάρει ένα έξυπνο τηλέφωνο. Πολλοί περίμεναν ένα αρκετά καλό και σχετικά φτηνό τηλέφωνο. Είναι η συνηθισμένη στρατηγική της Amazon με τέτοια προϊόντα (όπως π.χ. στα tablets) που βασικός σκοπός τους είναι να ενισχύουν το ηλεκτρονικό κατάστημά της. Το τηλέφωνο ήταν ακριβό, αν και δεν είχε όλα τα χαρακτηριστικά που θα περίμενε ο καταναλωτής από ένα καλό τηλέφωνο. Ήταν ένα φιλόδοξο προϊόν από μια ηγετική, πρωτοπόρα, και πανίσχυρη επιχείρηση του διαδικτύου αλλά με προορισμό ένα πολυσύχναστο τμήμα της αγοράς. Το λανσάρισμά του ήταν θεαματικό, όπως είθισται πλέον, από τον ίδιο τον Jeff Bezos, ιδρυτή και CEO της Amazon. Από πολλούς είχε χαρακτηριστεί το «παιδί» του Bezos, που ήταν προσωπικά ανακατεμένος στην ανάπτυξή του και μάλιστα διάφορα στελέχη δήλωναν ότι το τηλέφωνο ήταν σαν να είχε αναπτυχθεί προσωπικά για τον ίδιο. Η υποδοχή του ήταν όμως πολύ χλιαρή, οι κριτικές κακές, η αδιαφορία των καταναλωτών μεγάλη, και η αποτυχία του παταγώδης. Κόστισε στην Amazon κάπου 170 εκατ. δολάρια. Η Amazon το απέσυρε μέσα σε μερικούς μήνες.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο τρόπος με τον οποίο αντιδρά η επιχείρηση σε κάποια αποτυχία. Πολλές επιχειρήσεις βασίζονται στα σημαντικά οφέλη που μπορεί να προκύψουν από μια αποτυχία. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που συγκέντρωσαν από μια αποτυχημένη απόπειρα, ώστε να μοχλεύσουν άλλες ευκαιρίες της αγοράς. Και η αποτυχία είναι μια εξαιρετικά σημαντική διαδικασία μέσω της οποίας μπορεί να αναλυθεί και να εξηγηθεί τι πραγματικά συνέβη και το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας να είναι μεγάλο κεφάλαιο μάθησης, εμπειρίας και αποτελεσματικότητας για την επιχείρηση. Πολλοί είναι οι ερευνητές που αναγνωρίζουν την αποτυχία ως ευκαιρία για βελτίωση των διαδικασιών (Senge, 1990· Maidique & Zirger, 1985· Zhou et al., 2022).

Υπήρξαν «αποτυχημένα προϊόντα» και στη σειρά των προϊόντων της Apple, όπως τα MobileMe και Ping. Η εταιρεία γρήγορα καταλαβαίνει πως πρέπει να βγάλει αυτές τις «αποτυχίες» από την αγορά, αλλά δεν διστάζει να βρει καλύτερη χρήση για την τεχνολογία τους. Η τεχνολογία τους επαναχρησιμοποιήθηκε και επανασυσκευάστηκε, βρίσκοντας τον δρόμο της στην αγορά του iTunes και ως μέρος της βάσης για το Cloud.

8.4 Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων/Υπηρεσιών

Η διαδικασία ανάπτυξης νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών είναι επίπονη και απαιτεί χρόνο αλλά και τα κατάλληλα συστήματα που θα ενεργοποιήσουν όλους τους εμπλεκόμενους φορείς σε μια επιχείρηση να σκέφτονται και να πράττουν με βάση τη συνεχή αναζήτηση νέων ιδεών. Η διαδικασία αυτή συνήθως οργανώνεται σε στάδια, ώστε να αποφεύγονται οι περιττές και άσκοπες κινήσεις, αλλά και να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοσή της. Σύμφωνα με τον Griffin (1997), το πρώτο στάδιο για την ανάπτυξη μιας ιδέας είναι η αναζήτηση ιδεών, στη συνέχεια κάποιες από τις ιδέες αυτές επιλέγονται και αξιολογούνται, ενώ για αυτές που θα προκριθούν, η επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει το επιχειρηματικό σχέδιο ανάπτυξης του προϊόντος, ώστε να εκτιμηθούν ο συνολικός χρόνος μετατροπής της ιδέας σε προϊόν, η δυναμική των πωλήσεων, οι υποθέσεις με βάση τον κύκλο ζωής, οι αντιδράσεις των ανταγωνιστών, οι απαραίτητοι πόροι και ο βαθμός επίτευξης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Νέες ιδέες: Το πρώτο βήμα για δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών είναι η αναζήτηση νέων, καινοτόμων ιδεών που μπορούν να αντληθούν από το σύνολο των εμπλεκόμενων φορέων της επιχείρησης. Φορείς ιδεών για νέα προϊόντα μπορεί να είναι:

- α) Οι καταναλωτές, οι πελάτες της επιχείρησης ή οι χρήστες, οι οποίοι μπορεί να δώσουν πληροφορίες για ανάγκες και επιθυμίες τους, είτε κατά τη διάρκεια των αγορών τους στα καταστήματα είτε με χρήση ερωτηματολογίων, αλλά και μέσα από τα social media της επιχείρησης. Οι τελευταίες έρευνες δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στο λεγόμενο user generated content (UGC), δηλαδή περιεχόμενο που δημιουργείται από τους χρήστες και την ενεργή εμπλοκή των χρηστών στην αναζήτηση νέων ιδεών. Το περιεχόμενο που δημιουργείται από χρήστες (UGC), όπως διαδικτυακές κριτικές, κοινωνικά μέσα και ιστολόγια, παρέχει εκτεταμένα και πλούσια δεδομένα και είναι μια πολλά υποσχόμενη πηγή από την οποία εντοπίζονται πιο αποτελεσματικά οι ανάγκες των πελατών (Timoshenko & Hauser, 2019).
- β) Οι ανθρώπινοι πόροι της εταιρείας που μπορεί να εργάζονται στο τμήμα Έρευνας και Τεχνολογίας της επιχείρησης, αλλά μπορεί να είναι και από τα τμήματα της παραγωγής, του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, καθώς και διαφημιστικά γραφεία με τα οποία συνεργάζεται η επιχείρηση, σύμβουλοι κ.λπ. Η ανάπτυξη κουλτούρας ενθάρρυνσης νέων ιδεών και επιβράβευσης των νέων προτάσεων από τους εργαζομένους είναι σημαντικός μοχλός για την άντληση νέων ιδεών.
- γ) Τα συνεργαζόμενα δίκτυα διανομής των προϊόντων της επιχείρησης, οι εταιρείες logistics, οι μεταφορικές, οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές κ.λπ. που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες αλλά και τα άλλα μέλη του κλάδου μπορεί να αναγνωρίσουν κάποιες ανάγκες και να διατυπώσουν ιδέες
- δ) Οι προμηθευτές της επιχείρησης που μπορούν να μεταφέρουν νέες ιδέες που αφορούν τον κλάδο της συσκευασίας, των πρώτων υλών, της τεχνολογίας κ.λπ.

- ε) Οι ανταγωνιστές μπορεί επίσης να λειτουργήσουν ως φορέας ιδεών.
- στ) Υπηρεσίες όπως κλαδικοί σύλλογοι, επιμελητήρια κ.λπ.
- ζ) Άλλες πηγές ιδεών μπορεί να είναι εξειδικευμένες κλαδικές εκδόσεις, διεθνείς βάσεις δεδομένων, ερευνητικά ινστιτούτα αλλά και διεθνείς εκθέσεις, διεθνή συνέδρια κ.λπ.

Το "Street innovation" είναι ένα «κουτί ιδεών» στο intranet της Philip Morris. Όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να προτείνουν ιδέες (από απλές βελτιώσεις μέχρι ριζικές αλλαγές). Οι ιδέες αξιολογούνται από το εκάστοτε τμήμα της στο οποίο απευθύνονται. Εργαζόμενοι των οποίων οι ιδέες θα επιλέγονται συνήθως συμμετέχουν στην υλοποίησή τους και αμείβονται για αυτό. Όσες ιδέες υποβάλλονται παρουσιάζονται αυτομάτως στο intranet έτσι ώστε να είναι καθαρό το «ποιος υπέβαλε πρώτος».

Ο Διευθύνων Σύμβουλος των Starbucks καλεί ανά διαστήματα τους διευθυντές καταστημάτων από όλο τον κόσμο να συναντηθούν για ένα συνέδριο για να επανασχεδιάσουν την εμπειρία του καφέ.

Επιλογή και αξιολόγηση ιδεών: Η επιλογή και αξιολόγηση των νέων ιδεών είναι εξαιρετικά κρίσιμη και δύσκολη διαδικασία, διότι αφενός δεν υπάρχουν πολλές πληροφορίες για την πιθανότητα αποδοχής του τελικού προϊόντος στην αγορά και αφετέρου γιατί η αποδοχή της ιδέας σημαίνει αυτόματα και διάθεση πόρων και ανάληψη ρίσκου εκ μέρους της επιχείρησης. Η διαδικασία εξέτασης ιδεών εξαρτάται από τους περιορισμούς που θέτει η στρατηγική νέων προϊόντων της εταιρείας. Έτσι, τις περισσότερες φορές η αξιολόγηση των ιδεών γίνεται με βάση τους στόχους της επιχείρησης, τις αναμενόμενες πωλήσεις και τα κέρδη ή τους σημαντικούς πελάτες και χρήστες.

Τις περισσότερες φορές για την αξιολόγηση μιας νέας ιδέας επιλέγονται κάποια υποδείγματα τα οποία είναι εύρηστα, έχουν μικρό κόστος και βοηθούν στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα της απόφασης. Φυσικά, βασίζονται στην υποκειμενική αξιολόγηση των εκτιμητών και πολλές φορές κάποια από αυτά μπορεί να μην είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους και άρα να καταμετρώνται διπλά. Στόχος των υποδειγμάτων είναι να διερευνηθεί η πιθανότητα επιτυχίας των προϊόντων με βάση κριτήρια, όπως: εμπορευσιμότητα προϊόντος, εύρος προϊόντος, ελκυστικότητα αγοράς, δυνατότητα εκμετάλλευσης συνεργειών μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις δοκιμάζουν τακτικά ιδέες νέων προϊόντων με καταναλωτές, προκειμένου να σκεφτούν να τις μετατρέψουν σε πραγματικά προϊόντα. Αφού η ιδέα παρουσιαστεί στους καταναλωτές, ερωτώνται οι καταναλωτές να πουν τις εντυπώσεις τους και τις προθέσεις τους για την αγορά του προϊόντος και καταγράφονται οι αντιδράσεις τους.

Ανάπτυξη προϊόντος: Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση καταγράφει τα βασικά οφέλη του προϊόντος και διευκολύνει στην αναγνώριση των βασικών χαρακτηριστικών του. Περιγράφει, δηλαδή, και απαντά στις ερωτήσεις: α) Τι προσφέρεται στους καταναλωτές; β) Τι θα κερδίσουν οι καταναλωτές από το προϊόν; γ) Γιατί το προϊόν είναι σημαντικό για τους καταναλωτές, για την κοινωνία ή για την επιχείρηση;

Η διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς χρησιμοποιείται ώστε να ομαδοποιηθούν τόσο οι υπάρχοντες όσο και οι δυνητικοί πελάτες ανάλογα με τις ανάγκες τους και έτσι επιλέγονται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, που θα χρησιμοποιηθούν για τη σωστή τοποθέτηση του προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές και τις ανάγκες της αγοράς. Η τοποθέτηση του προϊόντος σχετίζεται με τη θέση που παίρνει το νέο προϊόν στο μυαλό των καταναλωτών. Άρα θα πρέπει να προσδιοριστούν ευκρινώς και με σαφήνεια όλα τα χαρακτηριστικά του νεοεισερχόμενου στην αγορά προϊόντος και το όφελος που προκύπτει για τους καταναλωτές, τα χαρακτηριστικά των τελικών καταναλωτών και τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστικών προϊόντων. Ταυτόχρονα, υπολογίζεται η εκτίμηση της δυναμικής των πωλήσεων του προϊόντος καθώς και τα διάφορα σενάρια για τα επόμενα στάδια του κύκλου ζωής του, την τιμολογιακή πολιτική, τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών κ.λπ.

Η επιχείρηση, παράλληλα, θα πρέπει να δημιουργήσει το επιχειρηματικό σχέδιο, θα πρέπει δηλαδή να αποφασίσει και να καταγράψει τι αλλαγές απαιτούνται σε κάθε τμήμα, προκειμένου το νέο προϊόν να εξασφαλίσει την επιτυχία (Cooper & Kleinschmidt, 1987· Maidique & Zirger, 1984· Zirger & Maidique, 1990·

Balbontin et. al., 2000). Το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει ακόμη τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί, την εκτίμηση της δυναμικής των πωλήσεων και τις προϋποθέσεις επιτυχίας, τους πόρους που απαιτούνται για τη δημιουργία του νέου προϊόντος, τους στόχους που επιδιώκεται να επιτευχθούν από τη διαδικασία αυτή (Nicholas & Ledwith, 2006) και το χρονοδιάγραμμα που απαιτείται. Τα παραπάνω θα καθορίσουν εάν το νέο προϊόν θα απορριφθεί ή θα προχωρήσει στο επόμενο στάδιο.

Έλεγχος αγοράς: Κάθε προϊόν που προετοιμάζεται να εισαχθεί σε μια αγορά θα πρέπει να περάσει έναν έλεγχο από την αγορά στην οποία στοχεύει η επιχείρηση, ώστε να καταγραφούν οι αντιδράσεις των καταναλωτών και να γίνουν κάποιες βελτιώσεις ή τελικές αλλαγές. Ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει έλεγχο συμπεριφοράς της αγοράς, έλεγχο ιδέας προϊόντος ή υπηρεσίας, έλεγχο ονομασίας, συσκευασίας, πιθανότητας αντιγραφής του προϊόντος. Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να κάνει έναν έλεγχο πριν την πρώτη εισαγωγή στην αγορά, μπορεί όμως να κάνει και έναν έλεγχο και αφού έχει εισέλθει στην αγορά. Στη δεύτερη περίπτωση, ο έλεγχος περιλαμβάνει μελέτη αξιοπιστίας, ανάγκης βελτιώσεων ή εναλλακτικών διαφημιστικών στρατηγικών.

Τελικό σχέδιο και εισαγωγή προϊόντος στην αγορά: Δίνεται προσοχή στις λεπτομέρειες παρουσίασης του προϊόντος (εμφάνιση, χρώματα, σχήμα, συσκευασία κ.λπ.), στην ευκολία χρήσης (απλό, ασφαλές, φιλικό προς τον χρήστη), στην κοστολόγηση του προϊόντος, στην επικοινωνία του προϊόντος για τη σωστή τοποθέτησή του στην αγορά.

8.5 Δείκτες Μέτρησης Καινοτομίας

Το πιο σημαντικό μέρος της καινοτομίας είναι η δυνατότητα αξιολόγησής της αφενός και αφετέρου η δυνατότητα ορισμού στόχων καινοτομίας. Όταν η επιχείρηση αποφασίσει πως η καινοτομία αποτελεί στρατηγικό της στόχο, αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να βρεθεί τρόπος σαφούς ποσοτικοποίησης του στόχου, να βρεθεί δηλαδή τρόπος μέτρησης της επίδοσης της καινοτομικής δραστηριότητας. Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί λόγοι που δυσκολεύουν τη μέτρηση της καινοτομικής δραστηριότητας της επιχείρησης (Dodgson et. al., 2008) όπως: α) το γεγονός πως τα οφέλη μιας καινοτομίας γίνονται ορατά μετά από κάποιο χρονικό διάστημα από την εισαγωγή της, β) η διάκριση της διεργασίας από τα αποτελέσματά της είναι πολλές φορές δύσκολη με αποτέλεσμα κάποιοι δείκτες μέτρησης να επικεντρώνονται στις εισροές, άλλοι στις ενδιάμεσες φάσεις και άλλοι στις εκροές, γ) υπάρχουν παράγοντες (το μάρκετινγκ, η ύπαρξη ζήτησης από τους χρήστες, προμηθευτές) που μπορεί να συνεισφέρουν σημαντικά στην καινοτομία και να είναι δύσκολο να εκτιμηθεί η μέτρηση της σχετικής συνεισφοράς. Συμπεραίνεται, λοιπόν, πως η χρήση κατάλληλων δεικτών για τη μέτρηση της καινοτομίας είναι μια σημαντική πρόκληση για την επιχείρηση.

Σε μια κατηγορία δεικτών μέτρησης της καινοτομίας που αναφέρεται στις εισροές περιλαμβάνονται:

- Οι δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη, ως ποσοστό των πωλήσεων. Το μέτρο αυτό δείχνει τις επενδύσεις που αποφασίζει να κάνει η επιχείρηση, προκειμένου να παράγει καινοτομικά προϊόντα που στηρίζονται στην ερευνητική δραστηριότητα. Η υπόθεση, σύμφωνα με το γραμμικό μοντέλο ανάπτυξης καινοτομιών, είναι πως όσο το ποσό που δαπανάται για την έρευνα και την ανάπτυξη αυξάνεται, αυξάνεται επίσης και ο αριθμός των καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών που φτάνουν τελικά στους καταναλωτές.
- Η ύπαρξη οργανωμένου τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης.
- Ο αριθμός των εργαζομένων ερευνητών της επιχείρησης που ασχολούνται αποκλειστικά με την ερευνητική δραστηριότητα.
- Ο αριθμός των κατοχυρωμένων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας αποτελεί επίσης εισροή στην παραγωγή καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών, αν και ο μεγάλος αριθμός διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας που διαθέτει μία επιχείρηση δεν σημαίνει απαραίτητα πως μπορεί να ανταπεξέρχεται πιο αποτελεσματικά στον ανταγωνισμό.
- Ο αριθμός ιδεών ή σχεδίων προς αξιοποίηση (Balbontin et al., 2000).
- Ο αριθμός των ερευνητικών έργων που εξελίσσονται.

Στη δεύτερη κατηγορία, αυτή των εκροών, χρησιμοποιούνται ως μέτρα:

- Ο αριθμός των καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών που φτάνουν στον τελικό καταναλωτή στη διάρκεια ενός χρόνου ή ενός εξαμήνου ή σε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο απόλυτος αυτός αριθμός παρουσιάζει ουσιαστικά τις επιτυχείς προσπάθειες όλων των παραπάνω (δηλαδή δαπανών για E&A, του οργανωμένου τμήματος E&A κ.λπ.), χωρίς βέβαια να συνδέεται με κάποιο οικονομικό αποτέλεσμα.
- Η αύξηση των πωλήσεων και κερδών που προήλθαν από την εισαγωγή των νέων προϊόντων/υπηρεσιών στην αγορά, ή η συνεισφορά των καινοτόμων προϊόντων στον συνολικό κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων. Η συνεισφορά αυτή καταγράφεται ως το ποσοστό των πωλήσεων από καινοτόμα προϊόντα επί του συνολικού κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων.
- Η αλλαγή στο μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης που προέρχεται από την εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών στην αγορά.
- Η απόδοση της επένδυσης σε καινοτομία, όπως αυτή εκφράζεται από τον λόγο των κερδών της επιχείρησης που προέρχονται από καινοτόμα προϊόντα προς τις συνολικές δαπάνες για την ανάπτυξή τους. Η απόδοση της επένδυσης στην καινοτομία αποτελεί έναν βασικό δείκτη που βοηθά στον προσδιορισμό του ποσού που θα πρέπει να επενδύσει η επιχείρηση σε μία καινοτομία.
- Η ικανοποίηση των πελατών από νέα προϊόντα (Rouhiainen, 1997), αφού ο πελάτης θα κρίνει το νέο προϊόν και η ικανοποίησή του είναι αναγκαία για την πορεία του προϊόντος, και άρα για το μέλλον της επιχείρησης.
- Ο λόγος των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων που προχώρησαν και πέτυχαν προς το συνολικό χαρτοφυλάκιο των έργων που προσφέρθηκαν.
- Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να έχει στο χαρτοφυλάκιο της νέα προϊόντα, ώστε να μπορεί να ανταγωνιστεί και να επιτύχει τους στόχους της μεγέθυνσης που έχουν τεθεί.
- Η Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV) ενός χαρτοφυλακίου νέων προϊόντων.

Υπάρχουν, ωστόσο, και έμμεσα αποτελέσματα της καινοτομίας, τα οποία δεν σχετίζονται με άμεση οικονομική απόδοση για την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που έχουν αρχειοθετηθεί, ο αριθμός των εμπορικών σημάτων, των επιστημονικών άρθρων που έχουν γραφεί από το προσωπικό, ο βαθμός βελτίωσης του κύκλου ανάπτυξης προϊόντων και ο βαθμός αύξησης, ή διατήρησης, του κύκλου ζωής των προϊόντων που δημιουργούνται (Page, 1993). Οι παραπάνω δείκτες είναι σημαντικό να αξιολογούνται επίσης, αφού μας επιτρέπουν να προσδιορίσουμε τις γνώσεις που αποκτήθηκαν.

Πίνακας 8.1 Δείκτες Μέτρησης Καινοτομίας.

ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ Έρευνας και Ανάπτυξης		ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ
Εισροές	Εκροές	Αποτελέσματα για την επιχείρηση
<ul style="list-style-type: none"> • Δαπάνες για E&A / Πωλήσεις • Αριθμός διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας • Αριθμός εργαζομένων στην E&A • Αριθμός ερευνητικών έργων σε εξέλιξη 	<ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός νέων προϊόντων • Πωλήσεις από καινοτόμα προϊόντα / Σύνολο πωλήσεων • Αύξηση μεριδίου αγοράς λόγω καινοτόμων προϊόντων • Κέρδη από καινοτόμα προϊόντα / Δαπάνες για την ανάπτυξή τους • Λόγος καινοτόμων προϊόντων που προχώρησαν / Σύνολο έργων που προσφέρθηκαν 	<ul style="list-style-type: none"> • Παραγωγικότητα • Ικανοποίηση πελατών από τα καινοτόμα προϊόντα • Βαθμός βελτίωσης του κύκλου ανάπτυξης προϊόντων • Βαθμός αύξησης ή διατήρησης του κύκλου ζωής των προϊόντων που δημιουργούνται • Νέες αγορές • Νέες Συνεργασίες

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Στατιστική Έρευνα για την καινοτομία στις επιχειρήσεις CIS (Community Innovation Survey), η Ελλάδα βρισκόταν στην 9η θέση της ευρωπαϊκής κατάταξης σε ποσοστό καινοτόμων επιχειρήσεων την τριετία 2016–2018. Το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που καινοτομούσαν είχε ανέλθει στο 60,3%, παρουσιάζοντας άνοδο κατά 2,6 ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με την περίοδο 2014–2016. Στην καινοτομία προϊόντος η Ελλάδα καταλάμβανε την 4η θέση μεταξύ των ευρωπαϊκών κρατών, με 42,5%, ποσοστό πολύ πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (29,8%). Μάλιστα, η Ελλάδα είχε παρουσιάσει αύξηση κατά 11,8 ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με την περίοδο 2014–2016 (ποσοστό 30,7%) και υπερδιπλάσιο ποσοστό αύξησης σε σχέση με την περίοδο 2010–2012 (19,5%). Ηγέτιδα ευρωπαϊκή χώρα στην καινοτομία προϊόντος ήταν η Εσθονία με ποσοστό 49,5% και ακολουθούσαν η Κύπρος με ποσοστό 48,6% και η Σουηδία με 42,6%.

Στην καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας η Ελλάδα καταλαμβάνει και πάλι την 4η θέση, με 55,2%, ποσοστό υψηλότερο κατά 15 ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (40,2%). Ηγέτιδα ευρωπαϊκή χώρα στην καινοτομία διαδικασίας είναι η Κύπρος με ποσοστό 65,9% και ακολουθούν το Βέλγιο με ποσοστό 58,1% και η Γερμανία με ποσοστό 55,4%.

Το 2018 η συνεισφορά των καινοτόμων προϊόντων στον συνολικό κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων ανερχόταν σε 23,8%, εκ του οποίου το 13,4% προερχόταν από νέα για την επιχείρηση προϊόντα και 10,4% από προϊόντα που ήταν νέα για την αγορά.

Την έρευνα για την Ελλάδα πραγματοποίησε το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου (ΕΚΤ) σε 12.213 επιχειρήσεις με 10 απασχολούμενους και άνω, σε διάφορους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας.

Πηγή: <https://www.ekt.gr/el/news/25539>

8.6 Εμπειρικές Έρευνες για τη Σημασία της Καινοτομίας στην Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων

Πολλές εμπειρικές έρευνες έχουν προσπαθήσει να εξετάσουν τη σχέση ανάμεσα στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την καινοτομία και τις επενδύσεις της σε Έρευνα και Ανάπτυξη. Τα αποτελέσματα γενικότερα καταδεικνύουν μια θετική σχέση ανάμεσα σε αυτές τις μεταβλητές, καθώς οι ερευνητές υποστηρίζουν πως η καινοτομία και οι επενδύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την ανάπτυξη και την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης. Η ανάπτυξη και η εισαγωγή ενός νέου, καινοτόμου προϊόντος στην αγορά, εκφράζει τις τεχνολογικές δυνατότητες μιας επιχείρησης και τις δεξιότητες και γνώσεις που έχουν μετατραπεί σε κερδοφόρα προϊόντα (Deeds, 2001).

Η καινοτομία αναμφίβολα παρέχει ένα τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μια μακροχρόνια επιτυχία. Βέβαια, το αποτέλεσμα μιας καινοτομίας σε μια επιχείρηση είναι ανάλογο με τον ρόλο που διαδραματίζουν τα άυλα στοιχεία στη λειτουργία της, καθώς και στο αν θεωρείται εντάσεως κεφαλαίου ή εργασίας. Ωστόσο, εδώ πρέπει να σημειωθεί πως, ενώ υπάρχει ένας αριθμός αναλύσεων που αναφέρουν μια θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, υπάρχουν επίσης πολλές έρευνες που δεν δηλώνουν κάποια σχέση μεταξύ τους. Επίσης πρέπει να επισημανθεί ότι η σχέση μεταξύ Έρευνας και Ανάπτυξης και της ανάπτυξης μιας επιχείρησης ποικίλλει ανάλογα με τον κλάδο, τη χώρα και το μήκος του χρόνου της ανάλυσης (Manjon & Merino, 2012).

Έρευνα που μελετάει τις επιδράσεις της καινοτομίας στην ανάπτυξη της επιχείρησης, εξετάζοντας μεσαίου μεγέθους ιταλικές επιχειρήσεις από το 2000 έως το 2006, έδειξε πως η ανάπτυξη νέων προϊόντων προωθεί την ανάπτυξη των επιχειρήσεων που ανήκουν σε καινοτόμους τομείς, καθώς επίσης και εκείνων που συνδέονται στενά με την έρευνα και την ανάπτυξη (Cucculelli & Ermini, 2012). Οι θεωρίες τους (Nelson & Winter, 1982· Dosi, 1988· Dosi et al., 1995) φανερώνουν επίσης μία δυνατή σύνδεση ανάμεσα στην Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D) και στα ποσοστά αύξησης του μεγέθους των επιχειρήσεων, αποδεικνύοντας πως η παρουσία της έρευνας αυξάνει τα ποσοστά ανάπτυξης (Cucculelli & Ermini, 2012). Άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε υποστηρίζει πως η αύξηση του μεγέθους μίας επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσα από την επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη (Garner et al., 2002) και πως η ταχύτητα της καινοτομίας είναι ζωτικής σημασίας και συνδέεται θετικά με την αύξηση της αξίας της επιχείρησης στην αγορά. Μελέτη με δείγμα επιχειρήσεων από 30 χώρες έδειξε επίσης πως τα καινοτόμα προϊόντα επηρεάζουν σημαντικά την ανάπτυξη μίας επιχείρησης (Gagliardi, 2009). Μελέτη του Mansfield (1962) εξέτασε τις βιομηχανίες χάλυβα και πετρελαίου και βρήκε ταχύτερη αύξηση των πωλήσεων σε καινοτόμες επιχειρήσεις (Manjon & Merino, 2012). Η μελέτη του Hall (1987) για την επίδραση της Έρευνας και Ανάπτυξης στην ανάπτυξη και την επιβίωση σε επιχειρήσεις των ΗΠΑ δείχνει επίσης θετικό αποτέλεσμα, το οποίο επιβεβαιώνουν και οι Del Monte και Paragni (2003) σε ένα δείγμα ιταλικών επιχειρήσεων με την επίδραση της καινοτομίας να είναι πιο έντονη σε παραδοσιακές επιχειρήσεις από ό,τι σε επιχειρήσεις που βασίζονται στην τεχνολογία (Manjon & Merino, 2012). Οι Geroski και Machin (1992) παρουσιάζουν παρόμοια αποτελέσματα για τις καινοτόμες μεγάλες επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου, ενώ στην Ιαπωνία, ο Yasuda (2005) βρίσκει μια σημαντική επίδραση της Έρευνας και Ανάπτυξης στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων χρησιμοποιώντας ένα δείγμα κατασκευαστικών εταιρειών (Manjon & Merino, 2012).

Έρευνα σε 1.000 ευρωπαϊκές επιχειρήσεις για την περίοδο 2003-2007 έδειξε πως η επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη επηρεάζει κυρίως τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ανάπτυξης. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις υψηλής ή μεσαίας τεχνολογίας, η επένδυση σε Έρευνα και Ανάπτυξη επηρεάζει κυρίως την αύξηση των πωλήσεων, ενώ για τις επιχειρήσεις χαμηλής τεχνολογίας δεν φαίνεται να επιδρά με κάποιον τρόπο στην ανάπτυξή τους (Manjon & Merino, 2012). Μελέτη σε 11.000 κατασκευαστικές επιχειρήσεις για την περίοδο 1997 έως 2006 έδειξε ότι υψηλότερο επίπεδο επένδυσης σε Έρευνα και Ανάπτυξη συνδέεται με υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης της εταιρείας. Άλλα ευρήματα της έρευνας είναι πως η σχέση ανάμεσα στις δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη και αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης είναι πιο δυνατή για τα ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και ασθενέστερη για τα περιβάλλοντα που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα διαφοροποίησης. Επίσης, η σχέση ανάμεσα στις δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη και στην απόδοση μιας επιχείρησης είναι ασθενέστερη στις μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει, διότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν τους κατάλληλους πόρους, για να καινοτομήσουν (Mudambi & Swift, 2011).

Ωστόσο, υπάρχει και η άλλη άποψη που υποστηρίζει πως η καινοτομία δεν αποτελεί από μόνη της προσδιοριστικό παράγοντα ανάπτυξης. Κατά τον Reichstein (2004), η καινοτομία δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική όσον αφορά την ανάπτυξη των εταιρειών, επειδή στην πραγματικότητα η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει διαφορετικές στρατηγικές, κατά την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος. Πολλές επιχειρήσεις έχουν ένα συνολικό χαρτοφυλάκιο προϊόντων με το οποίο ανταγωνίζονται τις αγορές. Συνεπώς, υπάρχει πιθανότητα το καινοτόμο προϊόν να είναι μικρότερης σημασίας σε σύγκριση με αρκετές άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης (Cucculelli & Ermini, 2012). Οι Kor και Mahoney (2005) υποθέτουν ότι τα οφέλη της Έρευνας και Ανάπτυξης φθίνουν γρήγορα και ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ανανεώνουν συχνά αυτά τα οφέλη αυξάνοντας τις επενδύσεις τους σε Έρευνα και Ανάπτυξη (Mudambi & Swift, 2011). Αντίστοιχη άποψη είχε ήδη διατυπωθεί από τον Mueller (1972), οποίος υποστηρίζει ότι η κάθε καινοτομία προκαλεί μόνο μία απότομη και σύντομη αύξηση της εταιρικής ανάπτυξης. Οι Cuervo-Cazurra και Un (2010) σημείωσαν ότι ένα εκπληκτικό ποσοστό των επιχειρήσεων δεν έχει επενδύσει ποτέ επίσημα σε Έρευνα και Ανάπτυξη και τόνισαν πως οι επιχειρήσεις που έχουν μόνο εσωτερικές πηγές γνώσης πρέπει πάντα να επενδύσουν σε Έρευνα και Ανάπτυξη, προκειμένου να διατηρηθεί η ροή των νέων γνώσεων. Ενώ για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές πηγές γνώσης, οι δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη ποικίλλουν (Mudambi & Swift, 2011). Οι Lee et al. (2019) απέδειξαν πως για τις εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, η σχέση μεταξύ ενός νέου προϊόντος και της απόδοσης της εταιρείας αυξάνεται με την εισαγωγή της καινοτομίας μάρκετινγκ. Αντίθετα, στην περίπτωση των εταιρειών χαμηλής τεχνολογίας, η καινοτομία στη διαδικασία έχει άμεση και θετική επίπτωση στην απόδοση μιας επιχείρησης με την εισαγωγή οργανωτικής καινοτομίας.

Αρκετές μελέτες επιβεβαίωσαν ότι η καινοτομία στις υπηρεσίες είχε επίσης ως αποτέλεσμα θετική επίδραση στην απόδοση της εταιρείας. Μεταξύ αυτών, ορισμένοι μελετητές έχουν επικεντρωθεί στον αντίκτυπο της καινοτομίας των υπηρεσιών στην ικανοποίηση του πελάτη. Για παράδειγμα, οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν μια ισχυρή φήμη από την καινοτομία υπηρεσιών, βελτιώνοντας έτσι την ικανοποίηση των πελατών και διευκολύνοντας μακροπρόθεσμες επιδόσεις (Ganesan & Sridhar, 2016). Οι Sousa και da Silveira (2017) απέδειξαν πως οι προηγμένες καινοτομικές υπηρεσίες έχουν θετική επίδραση στις πωλήσεις και την κερδοφορία μιας επιχείρησης, ενώ οι βασικές υπηρεσίες επηρεάζουν αρνητικά την κερδοφορία.

Όσον αφορά την έρευνα για την Ελλάδα, οι Vlachvei et al. (2006) μελέτησαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση της ερευνητικής δραστηριότητας (λόγος δαπανών για E&A προς πωλήσεις) στην περίπτωση 150 ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων μεταξύ 1996-2000 και υποστηρίζουν πως τόσο το μέγεθος των επιχειρήσεων όσο και η κερδοφορία επηρεάζουν αρνητικά και στατιστικά σημαντικά την ένταση της ερευνητικής δραστηριότητας. Επίσης, αρνητική σχέση διαπιστώθηκε και μεταξύ ρυθμού μεγέθυνσης και έντασης ερευνητικής δραστηριότητας. Οι Tsoukatos et al. (2017) μελέτησαν τα οικονομικά δεδομένα από 450 επιχειρήσεις και απέδειξαν ότι η γνώση προγραμμάτων διαχείρισης ποιότητας επηρεάζει θετικά τις επιδόσεις των επιχειρήσεων στον τομέα της καινοτομίας, ενώ οι δραστηριότητες E&A δεν βρέθηκε να έχουν αντίκτυπο στις επιδόσεις της εταιρείας στην καινοτομία. Παράλληλα, η πρόσβαση στη χρηματοδότηση, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και το μέγεθος της επιχείρησης φαίνεται να επηρεάζουν θετικά την καινοτομική απόδοση μιας επιχείρησης. Η εργασία των Voutsinas et al. (2018) διερευνά την αιτιώδη σχέση μεταξύ των δαπανών έρευνας και ανάπτυξης (E&A) και της καινοτομίας στην Ελλάδα, την περίοδο 1981-2009. Χρησιμοποιεί την ανάλυση χρονοσειρών, το θεωρητικό υπόβαθρο των ενδογενών θεωριών ανάπτυξης που βασίζονται στη γνώση και τον ετήσιο αριθμό αιτήσεων για διπλώματα ευρεσιτεχνίας στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας ως πληρεξούσιο της δραστηριότητας καινοτομίας. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την παρουσία μιας μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ των δαπανών E&A και της καινοτομίας. Οι συνολικές και ιδιωτικές δαπάνες E&A φαίνεται να έχουν θετική επίδραση στη συνολική και επιχειρηματική καινοτομία. Επιπλέον, οι δημόσιες δαπάνες E&A επηρεάζουν θετικά τις επιχειρήσεις και τη συνολική καινοτομία, γεγονός που υποδηλώνει την ύπαρξη σημαντικών εξωτερικών επιδράσεων της έρευνας του δημόσιου τομέα.

8.7 Μελέτη Περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης 1 ΙΚΕΑ

Η εταιρεία ΙΚΕΑ πάντα είχε στενούς δεσμούς με την καινοτομία. Ιδρύθηκε το 1943 ως επιχείρηση πωλήσεων δι' αλληλογραφίας και τώρα η εταιρεία έχει εξελιχθεί σε μια παγκόσμια πολυεθνική που δραστηριοποιείται σε 46 χώρες, βασίζοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην παροχή επίπλων έτοιμων προς συναρμολόγηση. Τα προϊόντα ΙΚΕΑ είναι γνωστά για τον σχεδιασμό τους –επιτρέποντας τα έπιπλά τους να συναρμολογούνται εύκολα, συχνά χωρίς εργαλεία– και για τις καινοτόμες στρατηγικές μάρκετινγκ ΙΚΕΑ που εφαρμόζει. Η στρατηγική της έχει επίκεντρο την εμπειρία του πελάτη και την ικανοποίηση όχι μόνο των προσωπικών του αναγκών αλλά και την ικανοποίησή του σε ολόκληρο τον κύκλο αγοράς.

Το 2013, για παράδειγμα, που ξεκίνησε την εφαρμογή του ηλεκτρονικού καταλόγου, έδωσε στους χρήστες τη δυνατότητα μέσω της επαυξημένης πραγματικότητας να δουν πώς τα αντικείμενα που επιθυμούν να αγοράσουν ταιριάζουν στον χώρο του σπιτιού ή του γραφείου τους. Οι γονείς μικρών παιδιών μπορούν να επωφεληθούν κατά τις αγορές τους από το δωρεάν babysitting για 60 λεπτά. Οι πελάτες μπορούν επίσης να απολαύσουν τα εστιατόρια και μπιστρό στα καταστήματα, για μια γεύση της σουηδικής κουζίνας, και με πρωινό να διατίθεται σε πολύ χαμηλές τιμές, όπως \$1, και φιλικές προς την οικογένεια προσφορές, όπως το buy-one-get-one δωρεάν παγωμένο γιαούρτι.

Μελέτη Περίπτωσης 2 Εικονική Πραγματικότητα

Η εικονική πραγματικότητα (Virtual Reality) είναι το επόμενο μεγάλο βήμα στις τεχνολογίες του Μάρκετινγκ. Για πρώτη φορά στην ιστορία του διαδικτύου οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να βιώσουν πραγματικά αυτό που βλέπουν. Με ένα βίντεο 360 μοιρών, ο χρήστης μπορεί να ελέγξει τη γωνία θέασης σε πραγματικό χρόνο, αποκομίζοντας την εντύπωση ότι είναι πραγματικά παρών στον χώρο.

Μπορεί κάποιος να δει τα βίντεο εικονικής πραγματικότητας χωρίς απαραίτητα να διαθέτει ειδικό εξοπλισμό, χρησιμοποιώντας απλώς τον browser του ή ένα κινητό τηλέφωνο. Μεγάλες εταιρείες όπως η Google, η Samsung και η Apple ήδη υποστηρίζουν την προβολή βίντεο εικονικής πραγματικότητας. Σκοπός των βίντεο αυτών είναι ο θεατής να παίρνει μια δυνατή γεύση της εμπειρίας ή της υπηρεσίας που προσφέρει μια επιχείρηση σαν να ήταν πραγματικά παρών και να πειστεί να την αγοράσει.

Οι δυνατότητες αξιοποίησης ενός βίντεο εικονικής πραγματικότητας από τις επιχειρήσεις είναι πραγματικά απεριόριστες. Εκτός των άλλων, το 360° βίντεο είναι απόλυτα χρήσιμο σε κλάδους που αφορούν την παρουσίαση ξενοδοχείων, δωματίων, σπιτιών προς αγορά ή ενοικίαση καθώς και χώρων αναψυχής ή διασκέδασης.

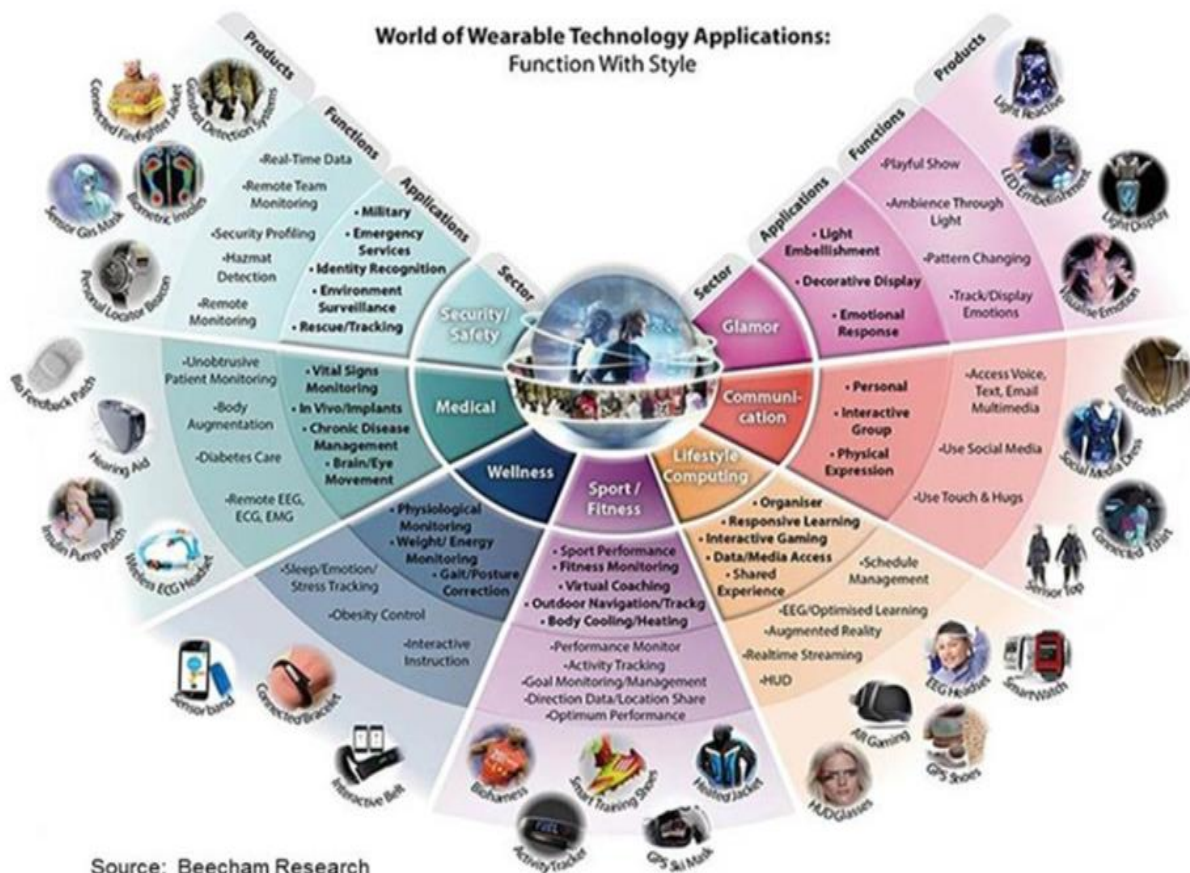
Μελέτη Περίπτωσης 3 Το κοινό συναυλίας της Coca-Cola «φόρτιζε» τα όργανα

Η Coca-Cola οργάνωσε μια ζωντανή συναυλία στη Βραζιλία στην οποία τα όργανα και τα μικρόφωνα τροφοδοτούνταν με ενέργεια από τον ενθουσιασμό του κοινού!

Μια ειδική γεννήτρια στον χώρο του κοινού έκανε δυνατή τη μετατροπή κινητικής ενέργειας που δεχόταν από τις δονήσεις του εδάφους, που προκαλούνταν από τους οπαδούς τους συγκροτήματος, σε ηλεκτρική. Επιπλέον, όταν το κοινό κατάφερε να επαναφορτίσει τις μπαταρίες στα μηχανήματα της Coca-Cola, ανταμείφθηκε με δωρεάν αναψυκτικά.

Μελέτη Περίπτωσης 4 Η Wearable τεχνολογία

Η Wearable τεχνολογία περιλαμβάνει όλα τα προϊόντα που μπορεί να φορεθούν στο σώμα του χρήστη με ενσωματωμένα υπολογιστικά συστήματα για τις καθημερινές εργασίες και τις δραστηριότητές τους.



Πηγή: <https://www.statista.com/topics/1556/wearable-technology/>

Η τεχνολογία περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα συσκευών και εφαρμογών που βοηθούν στη συλλογή στοιχείων που σχετίζονται με την υγεία, την κίνηση και άλλα αισθητηριακά δεδομένα και προβολή αυτών σε πραγματικό χρόνο, όπως έξυπνα γυαλιά, έξυπνα ρολόγια, ακουστικά, αισθητήρες υγείας και fitness, ακόμη και έξυπνα κοσμήματα και έξυπνα ρούχα και παπούτσια. Η Wearable τεχνολογία έχει αναδειχτεί ως ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς της αγοράς υψηλής τεχνολογίας. Η εταιρεία ερευνών IDC εκτιμά ότι παγκοσμίως ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης των προϊόντων wearable τεχνολογίας θα φτάσει το 42,6% από το 2015-2019. Οι πωλήσεις των wearable συσκευών αναμένεται να φθάσουν τις 155.700.000 μονάδες το 2019, ενώ η αξία της αγοράς εκτιμάται ότι θα φτάσει τα 19 δισ. δολάρια το 2018, δηλαδή δέκα φορές υψηλότερη από την αξία της πριν πέντε χρόνια. Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρέχονται από την IDC, οι συσκευές που φοριούνται στον καρπό εκτιμάται ότι θα αυξηθούν έξι φορές, ακολουθούμενες από την αναδυόμενη κατηγορία προϊόντων έξυπνης τεχνολογίας που φοριούνται στα μάτια και περιλαμβάνουν προϊόντα όπως HoloLens Microsoft και Google Glass.

Μελέτη Περίπτωσης 5 My Starbucks Idea – Αναζήτηση ιδεών από τους πελάτες

Το My Starbucks idea δημιουργήθηκε το 2008 για να αυξήσει την εστίαση της εταιρείας στον πελάτη και στο τι αυτός επιθυμεί. Η εταιρεία προσπαθεί να εμπλέξει τους πελάτες και στόχος είναι η οικοδόμηση σχέσεων. Η Starbucks δίνει στους πελάτες πληροφορίες για το τι κάνει η εταιρεία, ώστε να τους κάνει να αισθάνονται πιο οικεία και πως η εταιρεία τους εμπιστεύεται.

Η ιστοσελίδα είναι απλή. Μόλις μπει κάποιος στην ιστοσελίδα, μπορεί να επιλέξει μία από τις τρεις επιλογές: 1) μπορεί να υποβάλει μια νέα ιδέα, 2) μπορεί να δει ιδέες – ό,τι έχουν ζητήσει άλλοι πελάτες, 3) μπορεί να δει τις ιδέες σε δράση – οι ιδέες που έχουν προταθεί και έχουν προχωρήσει. Μετά την υποβολή μιας ιδέας, η εταιρεία έχει μια ομάδα ειδικών που διαβάζουν όλες τις ιδέες. Η ομάδα στη συνέχεια παίρνει έναν συνδυασμό από τις πιο δημοφιλείς (με βάση δημόσιες ψηφοφορίες στην ιστοσελίδα) και καινοτόμες ιδέες και τις παρουσιάζει σε βασικούς φορείς λήψης αποφάσεων στην εταιρεία.



Πηγή: <http://www.starbucks melody.com/>

Το My Starbucks idea είχε τεράστια επιτυχία και υπήρξε η πηγή των ιδεών για διάφορα προϊόντα που ανέπτυξε στη συνέχεια η εταιρεία, όπως Macchiato με άρωμα φουντούκι, καθώς και δωρεάν Wi-Fi. Έως το 2013 η ιστοσελίδα My Starbucks idea είχε δεχτεί περισσότερες από 150.000 ιδέες και η εταιρεία είχε εφαρμόσει 277 από αυτές τις ιδέες. Με τη συγκεκριμένη εφαρμογή των ιδεών, η εταιρεία Starbucks παροτρύνει τους πελάτες να υποβάλουν τις ιδέες τους και να συμμετάσχουν στην ιστοσελίδα. Επιπλέον, η διαφάνεια της ιστοσελίδας, με μια ενότητα αφιερωμένη στις ιδέες που έχουν προταθεί σε βασικούς φορείς λήψης αποφάσεων και την ενημέρωση για την κατάσταση των εν λόγω ιδεών, δημιουργεί μια αίσθηση εμπιστοσύνης. Η Starbucks, επίσης, δημιουργεί αξία για τους πελάτες, επιτρέποντάς τους να εκφράσουν τις ιδέες τους και συμβάλλει στη δημιουργία μιας καλύτερης εμπειρίας καφέ. Με το My Starbucks idea οι πελάτες αισθάνονται πως η φωνή τους ακούγεται και ότι μπορούν να επηρεάσουν το μέλλον του οργανισμού, είτε πρόκειται για νέα προϊόντα είτε για μια εμπειρία στο κατάστημα.

Μελέτη Περίπτωσης 6 Icehotel

Η κατασκευή του Icehotel συνοδεύτηκε από πολλές καινοτομίες. Η ίδια η μέθοδος κατασκευής είναι καινοτόμα από πολλές απόψεις. Η αειφόρος μέθοδος κατασκευής από φυσικά υλικά, όπως το χιόνι και ο πάγος, αποτελεί μια πρώτη προσέγγιση της καινοτομίας και έχει απασχολήσει τα τοπικά εκπαιδευτικά ιδρύματα. Σχετική με τη μέθοδο κατασκευής είναι και μια δεύτερη καινοτομία. Το Icehotel είναι το πρώτο ξενοδοχείο που προσέφερε διανυκτέρευση σε δωμάτια κατασκευασμένα εξ ολοκλήρου από πάγο, όπως είναι και οι υπόλοιποι χώροι του (Hjalager et al., 2008).

Μια τρίτη καινοτομία στο κομμάτι της κατασκευής αποτελεί η βελτιωμένη μέθοδος κατασκευής, τα υλικά καθώς και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η μέθοδος κατασκευής με αλυσοειδείς καμπύλες έχει καταχωρηθεί με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, το “snice” (αρμός από πάγο και χιόνι) είναι υλικό που δεν έχει χρησιμοποιηθεί ποτέ ξανά και το ειδικό πριόνι πάγου αποτελεί επίσης πατέντα του Icehotel (Pinto, 2016).

Τέταρτη καινοτομία στο κομμάτι της κατασκευής αποτελεί το γεγονός ότι οι σουίτες του ξενοδοχείου δεν είναι ποτέ οι ίδιες, αλλά αλλάζουν κάθε χρόνο και σχεδιάζονται εκ νέου από νέους καλλιτέχνες που επιλέγονται έπειτα από διαγωνισμό. Οι επισκέπτες του ξενοδοχείου θα διανυκτερεύσουν σε μια σουίτα που όμοια της δεν υπάρχει και δεν θα έχουν πολλοί τη δυνατότητα να την επισκεφτούν, καθώς τον Απρίλιο δεν θα υπάρχει πια (Pinto, 2016). Συνεχίζοντας με τις καινοτομίες, η εκκλησία και η αίθουσα εκδηλώσεων από πάγο, προσφέρονται για τη διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων. Υπάρχει η δυνατότητα διοργάνωσης γάμου, συναυλίας, εκθέσεων τέχνης και μόδας, θεάτρου, όπερας και συνεδρίων. Και όλα αυτά σε αίθουσες φτιαγμένες αποκλειστικά από πάγο, αίθουσες που όμοιές τους δεν υπάρχουν (Hjalager et al., 2008).

Επόμενη καινοτομία αποτελεί το Icebar by Icehotel (Icehotel Corporation, 2017). Πρόκειται για ένα μπαρ εξ ολοκλήρου κατασκευασμένο από πάγο. Και, αναφερόμενοι στο εξ ολοκλήρου κατασκευασμένο από πάγο, αξίζει να αναφέρουμε τη φράση του Bergqvist, όταν του ζητήθηκε να περιγράψει το Icebar: «Εδώ έχεις το ποτό σου μέσα στον πάγο και όχι τον πάγο μέσα στο ποτό σου», τονίζοντας με αυτή την έκφραση ότι ακόμα και τα ποτήρια είναι φτιαγμένα από πάγο (Pinto, 2016). Συνέχεια του Icebar αποτέλεσαν δύο ακόμα Icebars που δημιουργήθηκαν στη Στοκχόλμη και στο Λονδίνο, έπειτα από μια συνεργασία με τη Vodka Absolute (Hjalager et al., 2008).

Λέξεις-κλειδιά

Ριζική καινοτομία: Η εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, που εξελίσσονται σε νέες μεγάλες επιχειρήσεις ή γεννούν νέους βιομηχανικούς κλάδους ή επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στο σύνολο ενός βιομηχανικού κλάδου και κινούνται προς τη δημιουργία νέων αξιών.

Καινοτομία διαδικασίας: Η εφαρμογή μιας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής ή παράδοσης.

Κλειστό μοντέλο καινοτομίας: Επικεντρώνεται στην εσωτερική ανάπτυξη της καινοτομίας, με αποτέλεσμα να προκρίνεται συνήθως ως βέλτιστη λύση η καθετοποίηση της διαδικασίας.

Οργανωσιακή καινοτομία: Η εφαρμογή μιας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές της εταιρείας, στον εργασιακό χώρο, την οργάνωση ή τις εξωτερικές σχέσεις.

Ανοικτό μοντέλο καινοτομίας: Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν γνώσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και διαχέουν γνώσεις που έχουν αναπτυχθεί εσωτερικά, προκειμένου να επιταχύνουν τη δημιουργία, οργάνωση και διάδοση καινοτομίας με σκοπό την ανάπτυξη νέων και υφιστάμενων αγορών τόσο στο πλαίσιο της ίδιας της επιχείρησης όσο και στο πλαίσιο άλλων επιχειρήσεων.

Συνδυαστικό μοντέλο καινοτομίας: Η συνδυαστική διαδικασία αφορά στη συνδημιουργία προϊόντων μέσω στρατηγικών συμμαχιών, κοινοπραξιών και άλλων συνεργατικών μεθόδων.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Balbontin, A., Yazdani, B. B., Cooper, R., & Souder, W. E. (2000). New product development practices in American and British firms. *Technovation*, 20(5), 257-274.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. P. M., & Cloudt, M. M. A. H. (2006). Open Innovatie en de transformatie van het innovatiebeleid. In J. Sijm (Ed.), *Open stellingen: essays over open innovatie*, AWT Achtergrond studie, Vol. 32, 117-125.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2014). *New frontiers in open innovation*. OUP Oxford.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1987). New products: what separates winners from losers? *Journal of product innovation management*, 4(3), 169-184.
- Cucculelli, M., & Ermini, B. (2012). New product introduction and product tenure: What effects on firm growth? *Research Policy*, 41, 808-821
- Cuervo-Cazurra, A., & Annique Un, C. (2010). Why some firms never invest in formal R&D. *Strategic Management Journal*, 31(7), 759-779.
- Deeds, D. L. (2001). The role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18(1), 29-47.
- Del Monte, A., & Papagni, E. (2003). R&D and the growth of firms: empirical analysis of a panel of Italian firms. *Research Policy*, 32(6), 1003-1014.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2008). *The Management of Technological Innovation* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 1120-1171.
- Dosi, G., Marsili, O., Orsenigo, L., & Salvatore, R. (1995). Learning, market selection and the evolution of industrial structures. *Small Business Economics*, 7(6), 411-436.
- Freeman, C. (1982). Innovation and long cycles of economic development. *SEMINÁRIO INTERNACIONAL. Universidade Estadual de Campinas, Campinas*, 1-13.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. Cambridge, Massachusetts.
- Gagliardi, F. (2009). Financial development and the growth of cooperative firms. *Small Business Economics*, 32, 439-464
- Ganesan, P. & Sridhar, M. (2016). Service innovation and customer performance of telecommunication service provider: a study on mediation effect of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 19(1), 77-101.
- Garner, J. L., Nam, J., & Otto, R. E. (2002). Determinants of corporate growth opportunities of emerging firms. *Journal of Economics and Business*, 54(1), 73-93.
- Geroski, P., & Machin, S. (1992). Do innovating firms outperform non-innovators? *Business Strategy Review*, 3(2), 79-90.
- Grabowski, H. G., & Mueller, D. C. (1988). Industrial Research and Development, Intangible Capital and Firm Profit Rates. *Bell Journal of Economics*, 328-343.
- Griffin, A. (1997). PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 429-458.
- Hall, B. H. (1987). The relationship between firm size and firm growth in the US manufacturing sector. *Journal of Industrial Economics*, 35, 583-606.

- Heidenreich, S., & Spieth, P. (2013). Why Innovations Fail: The Case of passive and active Innovation Resistance. *International Journal of Innovation Management*, 17(5), 1-42.
- Hirschey, M. (1982). Intangible Capital Assets of Advertising and R&D Expenditure. *Journal of Industrial Economy*, 375-390.
- Hjalager, A. M., Huijbens, E. H., Björk, P., Nordin, S., Flagestad, A., & Knútsson, Ö. (2008). *Innovation systems in Nordic tourism*.
- Kang, S. -W. (2012). An Identification of Unsuccessful, Failure Factors of Technology Innovation and Development in SMEs: A Case Study of Components and Material Industry. *International Journal of Business and Management*, 7, 19.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2005). How dynamics, management and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26(5), 489-496.
- Kotler, P. (1991). Business schools and management training. *Management Decision*, 29(2), 44-47.
- Koufteros, X. A., Vonderembse, M. A., & Doll, W. J. (2002). Integrated product development practices and competitive capabilities: the effects of uncertainty, equivocality and platform strategy. *Journal of Operations Management*, 20(4), 331-355.
- Lee, R., Lee, J. H., & Garrett, T. C. (2019). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research*, 99, 507-515.
- Maidique, M. A., & Zirger, B. J. (1984). A study of success and failure in product winners from losers. *Journal of Product Innovation Management*, 13(5), 422-439.
- Maidique, M. A., & Zirger, B. J. (1985). The new product learning cycle. *Research policy*, 14(6), 299-313.
- Manjon, Garcia, V., J., & Romero Merino, M., E. (2012). Research, development and firm growth. Empirical evidence from European top R&D spending firms. *Research Policy*, 41, 1084-1092.
- Mansfield, E. (1962). Entry, Gibrat's Law, Innovation and the Growth of Firms. *American Economic Review*, 52, 1023-1051.
- Markham, S. K., & Lee, H. (2013). Product development and management association's 2012 comparative performance assessment study. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 408- 429.
- McGrath, R. G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43(2/3), 247-261
- Mudambi, R., & Swift, T. (2011). Proactive R&D management and firm growth: A punctuated equilibrium model. *Research Policy*, 40(3), 429-440.
- Mueller, D. C. (1972). A life cycle theory of the firm. *The Journal of Industrial Economics*, 199-219.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- Nicholas, J., & Ledwith, A. (2006). Development of a best practices framework for new product development in small to medium enterprises. *The 14th Annual High Technology Small Firms Conference, Doctoral Workshop*. University of Twente, Enschede, The Netherlands.
- Page, A. L. (1993). Assessing new product development practices and performance: establishing crucial norms. *Journal of Product Innovation Management*, 10(4), 273-290.
- Pinto, J. (2016). 'Wow! That's so cool!' The Icehotel as organizational trope. *Human Relations*, 69(4), 891-914.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress.
- Prajogo, D. I., & Hong, S. W. (2008). The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms. *Technovation*, 28(12), 855-863.

- Ramanujam, V., & Mensch, G. O. (1985). Improving the strategy-innovation link. *Journal of Product Innovation Management*, 2(4), 213-223.
- Reichstein, T., & Dahl, S. M. (2004). Are firm growth rates random? Analysing Patterns and Dependencies. *International Review of Applied Economics*, 18(2), 225-246.
- Roberts, E. G., & Hauptman, O. (1987). The Financing Threshold Effect on Success and Failure of Biomedical and Pharmaceutical Startups. *Management Science*, 33(3), 1-394.
- Rouhiainen, P. (1997). *Managing New Product Development Project Implementation in Metal Industry*. Tampere University of Technology.
- Schilling M. (2005). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill International.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency, New York.
- Sousa, R., & da Silveira, G. J. (2017). Capability antecedents and performance outcomes of servitization: differences between basic and advanced services. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(4), 444-467.
- Tidd, J. (2014). Conjoint innovation: Building a bridge between innovation and entrepreneurship. *International Journal of Innovation Management*, 18(01), 1450001.
- Timoshenko, A., & Hauser, J. R. (2019). Identifying customer needs from user-generated content. *Marketing Science*, 38(1), 1-20.
- Tsoukatos, E., Psimarni-Voulgaris, F., Lemonakis, C., & Vassakis, K. (2017). The impact of R&D and information technology on innovation performance of Greek SMEs. *Global Business and Economics Review*, 19(5), 521-535.
- Vlachvei, A., & Notta, O. (2016). *Firm Competitiveness: Theories, Evidence. Factors Affecting Firm Competitiveness and Performance in the Modern Business World*. IGI Global International.
- Vlachvei, A., Notta, O., & Ananiadis, I. (2006). R&D expenditures: Evidence from the Greek Manufacturing sector. *New Medit*, 4(3), 44-49.
- Voutsinas, I., Tsamadias, C., Carayannis, E., & Staikouras, C. (2018). Does research and development expenditure impact innovation? Theory, policy and practice insights from the Greek experience. *The Journal of Technology Transfer*, 43(1), 159-171.
- Witte, E. (1977). Power and innovation: A two-center theory. *International Studies of Management & Organization*, 7(1), 47-70.
- Yasuda, T. (2005). Firm growth, size, age and behavior in Japanese manufacturing. *Small Business Economics*, 24(1), 1-15.
- Zhou, C., Hui, K. N., Zhou, K. Z., & Yuanyuan Gong (2022). Is failure the mother of success? Prior failure experience and cross-border M&A completion by emerging market firms. *Asia Pacific Journal of Management*.
- Zirger, B. J., & Maidique, M. A. (1990). A model of new product development: An empirical test. *Management Science*, 36(7), 867-883.

Κεφάλαιο 9

9. Συγχωνεύσεις Εξαγορές και Στρατηγικές Συμμαχίες

«Όπως στην περίπτωση του γάμου, έτσι και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων συχνά επιφέρουν εκπλήξεις μετά το “Δέχομαι”».

Warren Buffet

Σύνοψη

Οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν τις συνηθέστερες μεθόδους υλοποίησης της εξωτερικής μεγέθυνσης μιας επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής σε σχέση με την εσωτερική μεγέθυνση είναι η ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή επίτευξη του στόχου της ανάπτυξης χωρίς την προσθήκη επιπλέον δυναμικότητας παραγωγής στον κλάδο όπου λειτουργεί. Η εξωτερική μεγέθυνση δεν στέφεται πάντα με επιτυχία. Είναι μεγάλες οι δυσκολίες της ενοποίησης διαφορετικών επιχειρήσεων που μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία. Με την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου οι φοιτητές θα είναι σε θέση να κατανοούν την έννοια και τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής μεγέθυνσης, να ξεχωρίζουν τα είδη συγχωνεύσεων και εξαγορών και να αξιολογούν τα κίνητρα των συγχωνεύσεων και εξαγορών τόσο για τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων που επιθυμούν να πουλήσουν/εξαγοραστούν όσο και των επιχειρηματιών που επιθυμούν να εξαγοράσουν. Οι προϋποθέσεις επιτυχίας και αποτυχίας των συγχωνεύσεων και εξαγορών και τα προβλήματα αλλά και οδηγίες για επιτυχημένες συγχωνεύσεις και εξαγορές αναλύονται στο παρόν κεφάλαιο. Τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών, τα κίνητρα των στρατηγικών συμμαχιών και οι διαδικασίες των στρατηγικών συμμαχιών ολοκληρώνουν την παρουσίαση των μεθόδων υλοποίησης εξωτερικής μεγέθυνσης. Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζονται μελέτες περιπτώσεων σχετικά με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές.

Προαπαιτούμενη γνώση

Βασικές γνώσεις βιομηχανικής οργάνωσης (θεωρία οικονομικών κλίμακας, θεωρία εμποδίων εισόδου).

9.1 Συγχωνεύσεις Εξαγορές και Στρατηγικές Συμμαχίες

Η εξωτερική μεγέθυνση περιλαμβάνει την επέκταση του μεγέθους μιας επιχείρησης μέσω **συγχώνευσης** (merger), **εξαγοράς** (acquisition, take over) ή **δημιουργίας κοινής επιχείρησης** (joint venture) με σκοπό την ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή μεγέθυνση της επιχείρησης σε σχέση με την εσωτερική της μεγέθυνση. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται από το στάδιο του κύκλου ζωής του κλάδου. Σε νεότερες βιομηχανίες, όπου ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός, μπορεί να υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες επέκτασης των προϊόντων να εκμεταλλευτούν οι επιχειρήσεις, καθώς αναπτύσσονται οι αγορές. Σε ώριμες και ήδη ανεπτυγμένες βιομηχανίες, που οι δυνατότητες ανάπτυξης της ζήτησης στην αγορά είναι περιορισμένες και ο ανταγωνισμός έντονος, είναι πιθανόν οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν εμπόδια όσον αφορά την ανάπτυξη νέων προϊόντων και η διαφοροποίηση μέσω συγχωνεύσεων να είναι πιο ελκυστική στρατηγική από την εσωτερική ανάπτυξη.

Επιπλέον, μέσω της εξωτερικής μεγέθυνσης δεν προστίθεται επιπλέον δυναμικότητα παραγωγής στον βιομηχανικό κλάδο, όπου λειτουργεί η επιχείρηση. Η εξωτερική μεγέθυνση μέσω των συγχωνεύσεων και των εξαγορών αποτελεί κρίσιμο στρατηγικό μέσο για την επίτευξη μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο τρέχον επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η εξωτερική μεγέθυνση μπορεί να πάρει οριζόντια ή καθετοποιημένη μορφή ή να είναι διακλαδική μεγέθυνση. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν ταχύτερα από τις επιχειρήσεις που βασίζονται στην εσωτερική ανάπτυξη, τους επιτρέπουν να διεισδύσουν σε νέες αγορές και να πραγματοποιήσουν διασταυρούμενες πωλήσεις σε μια νέα πελατειακή βάση, να επεκτείνουν το πεδίο εφαρμογής τους αποκτώντας μια σειρά από συμπληρωματικά προϊόντα, να αγοράσουν μια νέα σειρά προϊόντων εντάσεως Έρευνας και Ανάπτυξης, διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή εμπορικά μυστικά, να αποφύγουν αποκλεισμό από προμηθευτές, να πετύχουν μείωση φόρων μέσω νέων θυγατρικών που βρίσκονται σε φιλικές προς τη φορολογία χώρες, να πραγματοποιήσουν μείωση κόστους μέσω συνεργειών μειώνοντας τις πλεονάζουσες εγκαταστάσεις και τα γενικά έξοδα, να επιτύχουν μείωση του ανταγωνισμού και βελτίωση της πρόσβασης σε κεφάλαια κ.λπ. (Renneboog & Vansteenkiste, 2019). Με βάση τα παραπάνω, μπορεί να λεχθεί ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές έχουν σημαντικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων και στο μακροχρόνιο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

9.1.1 Μορφές εξωτερικής μεγέθυνσης

Συγχώνευση: Πρόκειται για τη συνένωση δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Στη συγχώνευση, δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται και ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι ανταλλάγματος σε άλλη που είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για τον σκοπό αυτό. Η συγχώνευση μπορεί να περιλαμβάνει την ανταλλαγή μετοχών από τις δύο ανεξάρτητες επιχειρήσεις με μετοχές της νέας επιχείρησης, χωρίς απαραίτητα να πραγματοποιούνται οικονομικές συναλλαγές.

Εξαγορά: Είναι όταν μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Διακρίνονται σε απλές και συγχωνευτικές.

Απλή εξαγορά: Είναι όταν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου.

Συγχωνευτική εξαγορά: Είναι όταν η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου.

Επιθετική εξαγορά: Είναι η εξαγορά επιχείρησης με ή χωρίς τη σύμφωνη στρατηγική πρόθεση των διευθυντών της εξαγοραζόμενης επιχείρησης (μπορεί να γίνει μέσω της συγκέντρωσης των μετοχών της δεύτερης επιχείρησης από την πρώτη μέσω χρηματιστηρίου).

Στρατηγικές συμμαχίες: Είναι όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται στην υλοποίηση κοινής στρατηγικής συνεισφέροντας πόρους και αναπτύσσοντας κοινές δραστηριότητες με στόχο το κοινό όφελος.

Οι στρατηγικές εξωτερικής μεγέθυνσης άρχισαν στην Ελλάδα το 1987. Η ευρωπαϊκή ενοποίηση και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός επέβαλαν στις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις τη μεγέθυνσή τους, κυρίως μέσω εξαγορών, ώστε να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό μέγεθος. Αυτή η μεγέθυνση ήταν αναγκαία όχι μόνο για να αποκτήσουν ένα μέγεθος που θα τις επέτρεπε να ανταγωνιστούν τις ξένες επιχειρήσεις στην εσωτερική αγορά, αλλά και για να επεκταθούν σε διεθνείς αγορές. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε ελληνικές επιχειρήσεις να στραφούν στις αγορές των βαλκανικών χωρών και να εξαγοράσουν τοπικές επιχειρήσεις την περίοδο της οικονομικής ανάπτυξης της Ελλάδας. Η ύφεση της διεθνούς οικονομίας από το 2009 και μετά οδήγησε στην πώληση αυτών των επιχειρήσεων, ενώ η ανάγκη εξασφάλισης χρηματοοικονομικών πόρων οδήγησε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις στη συγχώνευση ή την πώλησή τους από πολυεθνικές εταιρείες (Σχήμα 9.1).

Πρέπει όμως να τονισθεί ότι η εξωτερική μεγέθυνση δεν είναι χωρίς προβλήματα. Γενικά η εμπειρική έρευνα δεν δείχνει ότι πάντα οι στρατηγικές αυτές οδηγούν σε επιτυχία. Είναι μεγάλες οι δυσκολίες της ενοποίησης διαφορετικών εταιριών.



Σχήμα 9.1 Η εξέλιξη των συγχωνεύσεων και εξαγορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

9.2 Είδη συγχωνεύσεων και εξαγορών

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές κατηγοριοποιούνται με βάση πολλαπλά κριτήρια, όπως: τη νομική υπόσταση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης μετά τη συγχώνευση και το λογιστικό χειρισμό της συγχώνευσης, τη συσχέτιση του κλάδου δραστηριότητας (βαθμός ολοκλήρωσης), τη στάση διάθεση της διοίκησης της εξαγοραζόμενης εταιρείας κ.ά. (Σχήμα 9.2)

Με βάση τη νομική μορφή συναλλαγής:

Συγχώνευση με απορρόφηση: Η εξαγοράζουσα επιχείρηση διατηρεί την επωνυμία και την οντότητα της και αποκτά τα περιουσιακά στοιχεία της εξαγοραζόμενης, η οποία παύει να υφίσταται.

Συγχώνευση με σύσταση νέας επιχείρησης: Δημιουργείται εκ νέου μια επιχείρηση στην οποία μετέχουν οι επιχειρήσεις που ενεπλάκησαν στη συναλλαγή και οι οποίες παύουν να υφίστανται με την αρχική τους μορφή.

Συγχώνευση με εξαγορά: Η εξαγοράζουσα επιχείρηση αποκτά μία ή περισσότερες επιχειρήσεις έναντι ανταλλαγμάτων (μετρητά, μετοχές κ.ά.). Οι εξαγοραζόμενες εξακολουθούν να υφίστανται.

Με βάση τη συσχέτιση του κλάδου δραστηριότητας της εξαγοράζουσας και της εξαγοραζόμενης επιχείρησης:

Οριζόντια: Ομοειδείς επιχειρήσεις συγχωνεύονται με διάφορους τρόπους, με σκοπό την εξάλειψη του ανταγωνισμού και τον έλεγχο της αγοράς.

Κάθετη: Επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε διαφορετικά στάδια της ίδιας παραγωγικής διαδικασίας ή παροχής υπηρεσιών, συγχωνεύονται με σκοπό κυρίως τη μείωση του κόστους λειτουργίας.

Ανομοιογενής: Οι εμπλεκόμενες στη συναλλαγή επιχειρήσεις δεν παρουσιάζουν καμία απολύτως επιχειρηματική συνάφεια μεταξύ τους, αφού παράγουν διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Συμπληρωματική: Ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων των οποίων οι δραστηριότητες αλληλοσυμπληρώνονται.

Με βάση τη στάση-διάθεση της διοίκησης της εξαγοραζόμενης εταιρείας:

Φιλικές (amicable): Φιλικές είναι οι συγχωνεύσεις ή οι εξαγορές που προκύπτουν ύστερα από τη συμφωνία μεταξύ των διοικήσεων και των δύο εμπλεκόμενων πλευρών και τη δημοσιοποίηση στους μετόχους αυτών ότι εγκρίνουν αυτό το είδος συγκέντρωσης. Συνήθως γίνεται σύσταση στους μετόχους να εγκρίνουν και αυτοί τη συμφωνία, σύμφωνα με τις νόμιμες διαδικασίες, ενώ και το αντίτιμο της συμφωνίας έχει καθοριστεί από κοινού (Πειραιώς-ΑΤΕ).

Εχθρικές (hostile): Όπου η διοίκηση της εταιρείας-στόχου δεν εγκρίνει την προταθείσα εξαγορά (Eurobank-Ergasias).

Με βάση τον φορέα υλοποίησης:

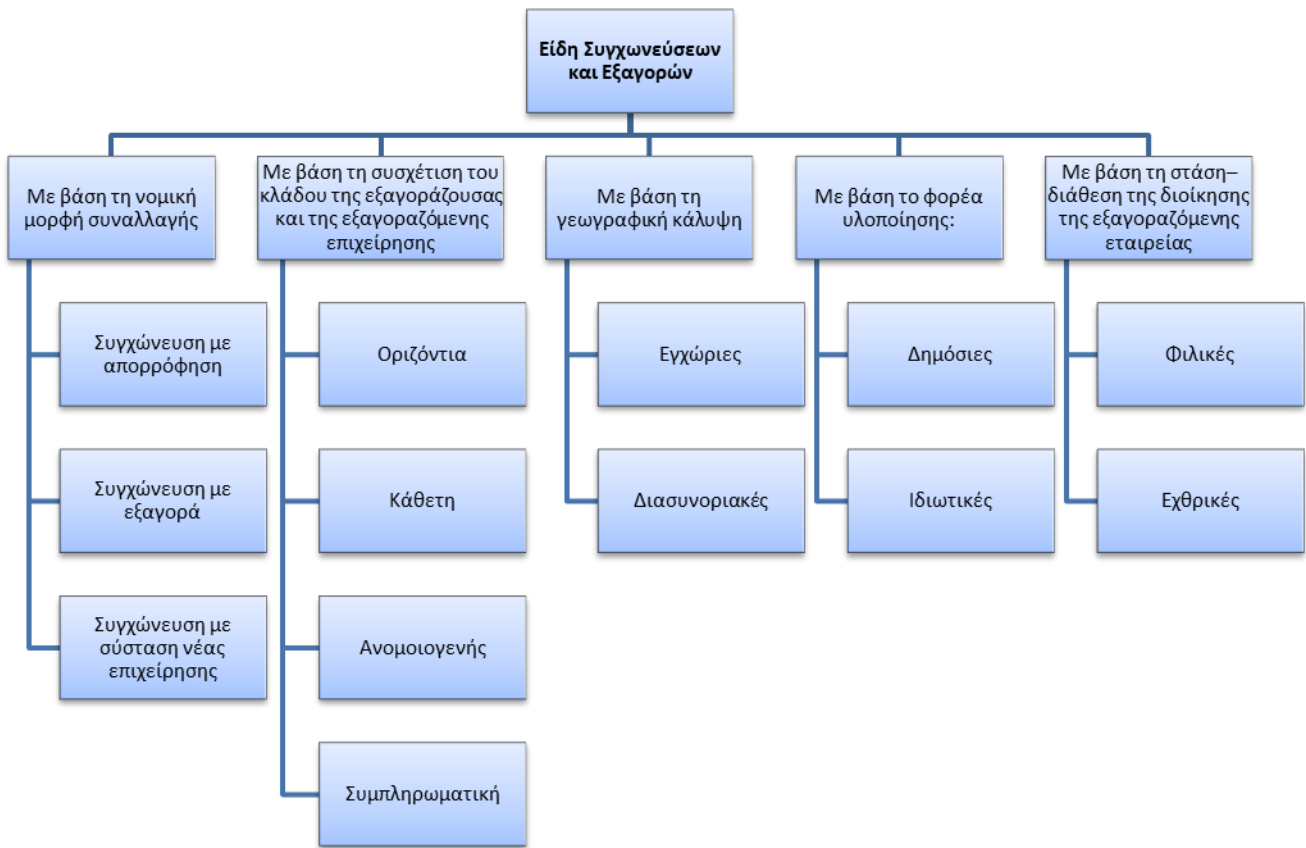
Δημόσιες (public): Μέσω του ΧΑΑ, αφού οι εξαγοραζόμενες εταιρείες είναι εισηγμένες.

Ιδιωτικές (private): Εκτός του ΧΑΑ, αφού οι εξαγοραζόμενες εταιρείες δεν είναι εισηγμένες.

Με βάση τη γεωγραφική κάλυψη:

Εγχώριες (Domestic): Εφόσον πραγματοποιούνται εντός της χώρας που δραστηριοποιούνται και οι δύο συμμετέχουσες στην εξαγορά επιχειρήσεις (Alpha Εμπορική).

Διασυνοριακές (Cross Border): Εφόσον μία εκ των δύο συμμετεχόντων δραστηριοποιείται σε άλλη χώρα (ETE-FINANCE).



Σχήμα 9.2 Είδη Συγχωνεύσεων και εξαγορών.

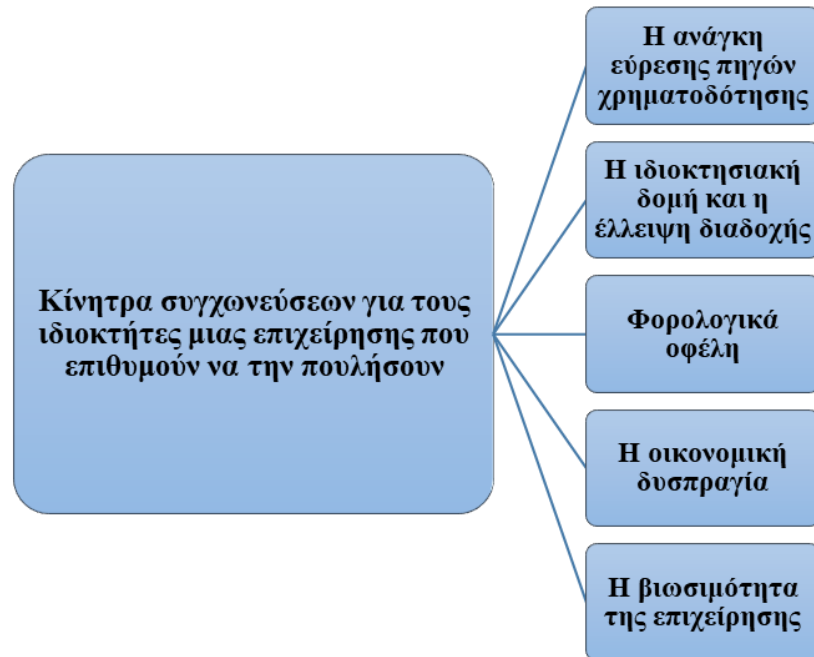
9.3 Κίνητρα συγχωνεύσεων και εξαγορών

Τα κίνητρα των συγχωνεύσεων και εξαγορών έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητικών εργασιών σε διάφορες χρονικές περιόδους και γεωγραφικές περιοχές και υπό διαφορετικές οικονομικές συνθήκες. Όλες αυτές οι ερευνητικές μελέτες κατηγοριοποιούνται με βάση τη θεωρία της επιχείρησης (Steiner, 2002) και βασίζονται σε δύο κύριες προσεγγίσεις: τις νεοκλασικές θεωρίες και τις διοικητικές θεωρίες.

Επίσης, υπάρχουν διαφορετικά κίνητρα συγχωνεύσεων και εξαγορών μεταξύ των ιδιοκτητών μιας επιχείρησης που επιθυμούν να την πουλήσουν (επιχείρηση-στόχος) και των αγοραστών μιας επιχείρησης. Τα κίνητρα αυτά αναλύονται παρακάτω.

9.3.1 Κίνητρα συγχωνεύσεων για τους ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης που επιθυμούν να την πουλήσουν

Τα κίνητρα συγχωνεύσεων και εξαγορών των ιδιοκτητών μιας επιχείρησης που επιθυμούν να την πουλήσουν (επιχείρηση-στόχος) σχετίζονται με την ιδιοκτησιακή δομή της επιχείρησης, τις πηγές χρηματοδότησής της, την οικονομική βιωσιμότητά της, τη διακυβέρνησή της, την κυβερνητική πολιτική κ.λπ. (Σχήμα 9.3).



Σχήμα 9.3 Κίνητρα συγχωνεύσεων και εξαγορών για τους ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης που επιθυμούν να την πουλήσουν.

Συγκεκριμένα, οι λόγοι που οδηγούν τους ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης στην επιθυμία να την πουλήσουν είναι:

- **Η ιδιοκτησιακή δομή και η έλλειψη διαδοχής** από τους ιδιοκτήτες πολλών επιχειρήσεων. Όταν η ιδιοκτησιακή δομή είναι οικογενειακή και υπάρχει έλλειψη διαδοχής από τους ιδιοκτήτες, η συγχώνευση ή πώληση μιας επιχείρησης είναι πολλές φορές η μόνη λύση. Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται μέσα από την επιχειρηματική ιδέα και το όραμα ενός ατόμου ή των μελών μιας οικογένειας αντιμετωπίζουν την έλλειψη διαδοχής με τη συγχώνευση ή πώληση μέρους ή ολόκληρης της επιχείρησης σε μεγάλους ομίλους.

Η Σοκολατοποιία Παυλίδης που ξεκίνησε το 1841 ως «Γλυκισματοποιείον» και, μετά την ανέγερση του εργοστασίου Παυλίδη στην οδό Πειραιώς το 1876, όπου βρίσκεται ακόμη και σήμερα, αποτελεί κορυφαία επιχείρηση του κλάδου της σοκολατοποιίας. Μετά τον θάνατο του Γεωργίου Παυλίδη το 1986, τελευταίου μέλους της οικογένειας που ανέλαβε την ιστορική εταιρεία, προσδέθηκε στο άρμα της Jacobs Suchard και μετέπειτα της Kraft General Foods, ενώ σήμερα ανήκει στη Mondelez International.

- **Η ανάγκη εύρεσης πηγών χρηματοδότησης** και, συγκεκριμένα, η ανάγκη εξασφάλισης επαρκών οικονομικών πηγών για επενδύσεις και ικανό management, έτσι ώστε να διασφαλιστεί το μέλλον της επιχείρησης. Οικογενειακές επιχειρήσεις που αναπτύσσονται επιτυχημένα μέσα από την επιχειρηματική ιδέα και το όραμα ενός ατόμου και αποκτούν μεγάλο μέγεθος που τους οδηγεί σε αντιοικονομίες κλίμακας αναγκάζονται να συγχωνευτούν ή να πωλήσουν μέρος ή ολόκληρη την επιχείρηση σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις προκειμένου να εξασφαλίσουν επαρκή οικονομικές πηγές για επενδύσεις και ικανό management έτσι ώστε να διασφαλιστεί το μέλλον της επιχείρησης.

Η ιστορική ποτοποιία Αδελφοί Καλογιάννη Ε.Π.Ε. ιδρύθηκε στην Κωνσταντινούπολη το 1880 από την οικογένεια Καλογιάννη, που έως σήμερα, 4η γενιά, ασχολείται με τα αποστάγματα, αν και όχι με το «δικό» τους ούζο. Το Ούζο 12, πήρε το όνομά του από το βαρέλι (ή... βαγένι) 12, της ποτοποιίας της Πόλης, καθώς αυτό είχε το καλύτερο ούζο. Είναι το πρώτο ούζο που εμφιαλώθηκε το 1950. Το Ούζο 12 έκανε το μεγάλο μπαμ ιδιαίτερα στις δεκαετίες του '60 και '70. Σύντομα το Ούζο 12 θα περάσει τα στενά ελληνικά σύνορα και θα αποτελέσει παράλληλη ατραξιόν με το Metaxa. Πολλές διαφημίσεις σε αθλητικά στάδια της εποχής θα προβάλλουν τα δύο ελληνικά brands, τα οποία καθιερώθηκαν, το καθένα με τον δικό του ξεχωριστό τρόπο. Η τόνωση του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας θα γνωρίσει το ελληνικό αυτό ποτό σε εκατομμύρια τουρίστες και η επιτυχία θα είναι συνεχής. Σύντομα, όμως, η οικογένεια Καλογιάννη θα κατανοήσει ότι δεν μπορεί να υποστηρίξει την ξέφρενη αυτή πορεία και έτσι στα τέλη της δεκαετίας του '80 πούλησε το Ούζο 12. Το Ούζο 12 αρχικά, πριν πολλά χρόνια, πουλήθηκε στην IDV - Grand Metropolitan, κατόπιν πέρασε στα συμφέροντα της Άμβυξ, στην αγγλικών συμφερόντων Berry Bros & Rudd και το 1999 πέρασε στο μεγάλο ιταλικό Group, το γνωστό Campari. Σήμερα ανήκει στη Β. Σ. Καρούλιας. Μάλιστα το 2011, έπειτα από 19 χρόνια που η Β. Σ. Καρούλιας βρέθηκε σε πολυεθνικά χέρια, πέρασε και πάλι σε ελληνικά (στην ιδιοκτησία του κ. Αργυρού) μετά την απόφαση της Berry Bros & Rudd να αποχωρήσει από το μετοχικό κεφάλαιό της και η εξαγορά της έγινε μέσω της συνδεδεμένης IMA Beverages.

- **Φορολογικά οφέλη:** Η εκάστοτε νομοθεσία και η φορολογική πολιτική που μέσω απαλλαγών μπορεί να ενθαρρύνει τους επιχειρηματίες να οδηγηθούν σε συγχωνεύσεις. Επίσης, η αλλαγή έδρας μιας επιχείρησης μέσω συγχώνευσης με μια επιχείρηση σε άλλη χώρα όπου ο φορολογικός συντελεστής είναι μικρότερος είναι κίνητρο για συγχώνευση ή εξαγορά.
- **Η βιωσιμότητα της επιχείρησης:** αφού οι μικρές επιχειρήσεις, είτε λόγω μεγέθους είτε λόγω αδυναμίας επέκτασης σε πολλές αγορές, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα αποτυχίας από ό,τι οι μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους.

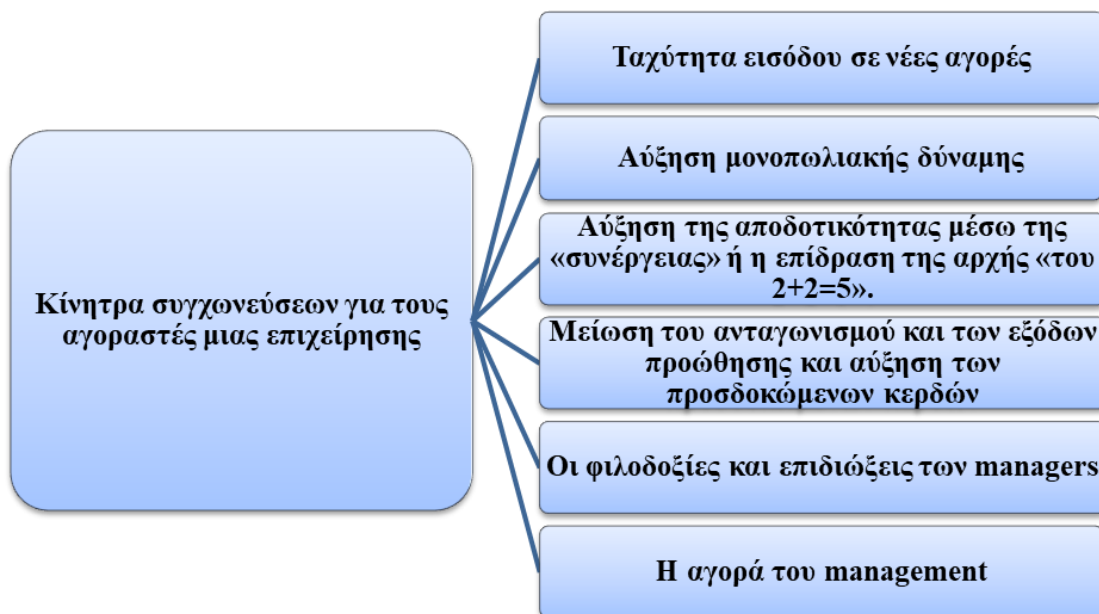
Το πρώτο καφεκοπτείο Bravo δημιουργήθηκε το 1926 συμβάλλοντας στην καλλιέργεια της κουλτούρας του λεγόμενου... τούρκικου καφέ (νυν... ελληνικού), ενώ το 1950 δημιουργήθηκε η εταιρεία και το 1953 λάνσαρε πρώτη τη συσκευασία φρέσκου καφέ. Έως τότε, ο καφές έμπαινε σε χάρτινες συσκευασίες μίας χρήσης. Για τρεις δεκαετίες, ο ελληνικός καφές καταφέρνει να κρατά τα ηνία και, χάρη στους ανθρώπους που τον είχαν μελετήσει ως προϊόν, αλλά και ως στάση ζωής, συνέχιζε να βρίσκεται στην πρώτη θέση. Το 1995 η ολλανδική εταιρεία Sara Lee/DE NV απέκτησε το 100% των μετοχών της ιστορικής εταιρείας Bravo ΑΕ. Οι ιδιοκτήτες ανησυχούσαν για τον έντονο ανταγωνισμό παρά το υψηλό μερίδιο της BRAVO, λόγω της Nestle, η οποία είχε αγοράσει τον καφέ Λουμίδη ήδη από το 1982. «Ένας άλλος λόγος που τους οδήγησε σε αυτή την απόφαση ήταν το πρακτικό θέμα της διαδοχής, δηλαδή του ποιος θα αναλάμβανε την εταιρεία, από τη στιγμή που τα παιδιά και τα εγγόνια ήταν πολλά, με τα τελευταία σε μικρή ηλικία» λέει ο διαχειριστής της. Μετά από εξαγορές και διαχωρισμούς και μέσα από τη συγχώνευση των εταιρειών D. E Master Blenders 1753 και το τμήμα καφέ της Mondelez

International, ιδρύεται το 2015 η JACOBS DOUWE EGBERTS (JDE), που είναι η τρίτη μεγαλύτερη εταιρεία παγκοσμίως στον χώρο της, στην οποία υπάγεται πλέον και η Bravo Greece.

- **Η οικονομική δυσπραγία:** Αφού οι επιχειρήσεις-στόχοι παρουσιάζουν συχνά σημάδια χρηματοοικονομικής και οικονομικής δυσχέρειας και δεσμευτικούς χρηματοοικονομικούς περιορισμούς, πριν από την έναρξη της συμφωνίας συγχώνευσης ή εξαγοράς, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

9.3.2 Κίνητρα συγχωνεύσεων για τους αγοραστές μιας επιχείρησης

Τα κίνητρα συγχωνεύσεων και εξαγορών για τους αγοραστές μιας επιχείρησης σχετίζονται με την απόκτηση μονοπωλιακής δύναμης και τη μείωση του ανταγωνισμού, την ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή δυνατότητα εισόδου σε μια αγορά, την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, τις φιλοδοξίες των μάνατζερ κ.λπ. (Σχήμα 9.4).



Σχήμα 9.4 Κίνητρα συγχωνεύσεων και εξαγορών για τους αγοραστές μιας επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, τα κίνητρα των αγοραστών είναι:

- **Ταχύτητα εισόδου σε νέες αγορές**

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και ο έντονος ρυθμός μεταβολής των αγορών και των προτιμήσεων των καταναλωτών για προϊόντα και υπηρεσίες καθιστούν πολλές φορές την εφαρμογή της στρατηγικής της εξαγοράς ταχύτερο και λιγότερο δαπανηρό τρόπο εισόδου σε μία αγορά από τη διαδικασία της εσωτερικής ανάπτυξης της επιχείρησης που χρειάζεται χρόνο για να αποδώσει. Επίσης, είναι δεδομένο ότι μια καινοτομία είναι δαπανηρή, απαιτεί πολλούς περιορισμένους πόρους, έχει ρίσκο, ενώ χρειάζεται και σημαντικό χρονικό διάστημα, για να αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση. Επομένως, η εξαγορά αποτελεί επιλογή για ταχύτερη και με λιγότερο ρίσκο ανάπτυξη της επιχείρησης.

Την επέκτασή της στην περιοχή της Αττικής πραγματοποίησε η διοίκηση της Μασούτης προβαίνοντας σε εξαγορά της αλυσίδας σουπερμάρκετ Προμηθευτική Τροφίμων Α.Ε., με 56 εταιρικά καταστήματα στην Αθήνα και στην Άνδρο και απασχολεί 1.100 εργαζομένους. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη εξαγορά που έχει πραγματοποιήσει η εταιρεία στα 42 χρόνια της αναπτυξιακής της πορείας. Με την εξαγορά της «Προμηθευτικής», το δίκτυο της

«Μασούτης» αριθμεί πλέον 333 καταστήματα, 311 καταστήματα λιανικής, 22 καταστήματα χονδρικής Cash & Carry, ένα κέντρο αποθήκευσης και διανομής στο Καβαλάρι και ένα στο Βιομηχανικό πάρκο Μαρκόπουλο, Αττική.

- **Αύξηση μονοπωλιακής δύναμης**

Σε μια αγορά η συγχώνευση δύο επιχειρήσεων είναι ένας εύκολος και γρήγορος τρόπος απόκτησης κυριαρχίας στην αγορά, αφού μέσω της αύξησης της συγκέντρωσης της αγοράς θα επιτύχουν οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις μονοπωλιακή δύναμη. Αντίθετα, ένας πόλεμος ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει είτε σε πτώση τιμών είτε σε εφαρμογή ακριβών στρατηγικών διαφοροποίησης προϊόντος, που είναι και χρονοβόρα και δεν είναι πάντα επιτυχημένα. Η συγχώνευση περιλαμβάνει και το πλεονέκτημα της μη αύξησης της παραγωγικής ικανότητας μιας αγοράς. Η αύξηση της συγκέντρωσης κάνει πιο εύκολη τη συνεργασία μειώνοντας τον αριθμό των επιχειρήσεων και καθιστά έναν μικρό αριθμό επιχειρήσεων ικανό να καθορίσει την πολιτική τιμών. Παρ' όλα αυτά, η αυξανόμενη συγκέντρωση, από μόνη της, δεν αυξάνει απαραίτητα και την κερδοφορία. Αυτό εξαρτάται από την αδυναμία των άλλων επιχειρήσεων να αντιδράσουν, καθώς και από το ύψος του επιπέδου των εμποδίων εισόδου.

- **Μείωση του ανταγωνισμού και των εξόδων προώθησης και αύξηση των προσδοκώμενων κερδών**

Η μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων σε μια αγορά, ιδιαίτερα λόγω οριζόντιων συγχωνεύσεων, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του ανταγωνισμού στον κλάδο και κατά συνέπεια σε μείωση των εξόδων για εφαρμογή δαπανηρών στρατηγικών διαφοροποίησης προϊόντος, όπως διαφήμιση, προώθηση κ.λπ. και αύξηση των προσδοκώμενων κερδών.

- **Αύξηση της αποδοτικότητας μέσω της «συνέργειας» ή η επίδραση της αρχής του «2+2=5»**

Σε μια αγορά η συγχώνευση δύο επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας λόγω μείωσης κόστους λειτουργίας της συγχωνευμένης επιχείρησης. Οι λόγοι που οδηγούν στην αύξηση της αποδοτικότητας είναι:

- Εξοικονόμηση κόστους μέσω της εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας που οδηγούν σε μείωση του ανά μονάδα κόστους παραγωγής. Οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας για βελτίωση της αποδοτικότητας τιμής/κόστους μέσω της ορθολογικής διαχείρισης των πόρων.

- Εκμετάλλευση των οικονομιών φάσματος μέσω διεύρυνσης του εύρους προϊόντων και αποφυγή της άσκοπης δημιουργίας νέων ή ξεχωριστών παραγωγικών μονάδων. Οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν πληρέστερη αξιοποίηση της διαθέσιμης δυναμικότητας από ό,τι κάθε επιχείρηση χωριστά.

- Εκμετάλλευση οικονομιών μάθησης και εμπειρίας όπου επιτυγχάνονται περικοπές κόστους με τη δυνατότητα κατάκτησης νέων ικανοτήτων, π.χ. στον τομέα έρευνας και ανάπτυξης ή με την αποδοτική πραγματοποίηση εργασιών εσωτερικά λόγω συσσωρευμένης τεχνογνωσίας διαδικασιών ανάπτυξης.

- Μείωση του κόστους συναλλαγής μετά τη συγχώνευση λόγω της μείωσης του κόστους μεταφοράς ενός πόρου από μία επιχείρηση σε άλλη.

- Εκμετάλλευση του μεγέθους της συγχωνευμένης επιχείρησης για καλύτερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση και με χαμηλότερα επιτόκια λόγω καλύτερης διαπραγματευτικής δύναμης απέναντι στις χρηματαγορές και δυνατότητα αποδοτικής αξιοποίησης επενδυτικών ευκαιριών στις χρηματαγορές.

- **Οι φιλοδοξίες και επιδιώξεις των μανάτζερ**

Οι φιλοδοξίες και επιδιώξεις των μανάτζερ των επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσουν κίνητρα, για να θέλουν να ακολουθήσει η επιχείρηση τη στρατηγική της μεγέθυνσης μέσω των συγχωνεύσεων χωρίς

απαραίτητα να εξυπηρετούν τα συμφέροντα των μετόχων και ιδιοκτητών των επιχειρήσεων. Μέσω της αύξησης του μεγέθους της επιχείρησης που εργάζονται, μπορούν να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες για επαγγελματική καταξίωση, να τονώσουν την αυτοπεποίθησή τους και να αποκομίσουν διοικητικά και οικονομικά οφέλη (status, bonus, υψηλούς μισθούς). Η ανάπτυξη της επιχείρησης που διοικούν μπορεί να τους προσφέρει καλύτερη επαγγελματική σταδιοδρομία και υψηλότερες οικονομικές απολαβές.

- **Η αγορά του management**

Έχει υποστηριχτεί ότι οι συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι ένα μέσο που χρησιμοποιεί η αγορά για:

- Αντικατάσταση μη αποτελεσματικών διοικήσεων από ικανότερα στελέχη της εξαγοραζόμενης επιχείρησης.
- Αξιοποίηση ικανοτήτων στελεχών της εξαγοραζόμενης επιχείρησης.

Η αιτία πολλών επιθετικών εξαγορών είναι η αντικατάσταση ενός μη αποτελεσματικού management προς όφελος των μετόχων.

9.4 Προβλήματα συγχωνύσεων και εξαγορών

Παρόλο που οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν μέσο ανάπτυξης επιχειρήσεων με πολλαπλά πλεονεκτήματα, όπως ήδη αναφέρθηκε, υπάρχουν περιορισμοί, προβλήματα και κίνδυνοι που σχετίζονται με την υιοθέτηση αυτών των στρατηγικών από τις επιχειρήσεις.

Τα συνηθέστερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις είναι: α) η μη έγκριση (ολική ή μερική), της συγχώνευσης από την Επιτροπή Ανταγωνισμού λόγω δημιουργίας μονοπωλιακής δύναμης και μείωσης του ανταγωνισμού, β) η αύξηση κόστους της συγχωνευμένης επιχείρησης, γ) οι δυσκολίες δημιουργίας κλίματος συνεργασίας στο νέο σχήμα κ.λπ.

9.4.1 Έγκριση ή μη της συγχώνευσης από την Επιτροπή Ανταγωνισμού

Η υλοποίηση των συγχωνύσεων και των εξαγορών προϋποθέτει την έγκρισή τους από την Επιτροπή Ανταγωνισμού. Η άδεια για συγχωνεύσεις και εξαγορές στην Ελλάδα απαιτεί την έγκριση της ελληνικής Επιτροπής Ανταγωνισμού.

Η Επιτροπή Ανταγωνισμού ερευνά αν ο προτεινόμενος συνδυασμός επιχειρήσεων οδηγεί σε αύξηση της συγκέντρωσης ή ενισχύει τη δεσπόζουσα θέση, με αποτέλεσμα την παρακώλυση του ανταγωνισμού στην κοινή αγορά ή σε ουσιώδες μέρος της. Αν, για παράδειγμα, η συγχωνευμένη επιχείρηση αποκτήσει πολύ υψηλή διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους προμηθευτές της, αυτό θα μπορούσε να δημιουργήσει πλεονεκτήματα κόστους τα οποία θα αδυνατούσαν να επιτύχουν άλλοι πάροχοι αγαθών ή υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να εκτοπιστούν οι ανταγωνιστές της από την αγορά. Εφόσον η επιτροπή ανταγωνισμού βεβαιωθεί για την αύξηση του κινδύνου από την άσκηση θέσης ισχύος στην αγορά του νέου σχήματος, οι προτεινόμενες εξαγορές και συγχωνεύσεις ματαιώνονται με αποφάσεις της. Στην προσπάθειά τους, λοιπόν, να αποτρέψουν φαινόμενα μονοπωλίων και να προστατέψουν την εύρυθμη λειτουργία των αγορών, οι επιτροπές ανταγωνισμού θέτουν εμπόδια στις εξαγορές και συγχωνεύσεις.

9.4.2 Αύξηση του κόστους της συγχωνευμένης επιχείρησης

Παρόλο που η συγχώνευση δύο επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας λόγω μείωσης κόστους λειτουργίας της συγχωνευμένης επιχείρησης, είναι πιθανόν να παρουσιαστούν αυξήσεις του κόστους, όπως:

- υπερβολικό τίμημα εξαγοράς της επιχείρησης στόχου που πιθανόν να οδηγήσει σε δυσκολία αποπληρωμής του κόστους του κεφαλαίου της επιχείρησης και σε συσσώρευση χρέους αντί επίτευξης κερδών της συγχωνευμένης επιχείρησης,

- δημιουργία γραφειοκρατικού κόστους που οφείλεται στον διοικητικό χρόνο που πρέπει να δαπανάται για την επίλυση δυσκολιών που προκύπτουν στις συναλλαγές μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων,
- υψηλό κόστος αναδιοργάνωσης της συγχωνευμένης επιχείρησης (π.χ. με κλείσιμο υποκαταστημάτων), ούτως ώστε να εξυπηρετείται η στρατηγική της νέας διοίκησης,
- υψηλό κόστος αναδιοργάνωσης της συγχωνευμένης επιχείρησης λόγω μη συμβατότητας των ικανοτήτων των επιχειρήσεων που συγχωνεύονται (π.χ. πληροφοριακά συστήματα),
- τα αρχικά κόστη ανανέωσης του προωθητικού και ενημερωτικού υλικού, της ανανέωσης του εταιρικού σήματος κ.λπ. πιθανόν να απαιτήσουν επιπλέον κόστος δημιουργίας και διαφημιστικής προβολής.

9.4.3 Δυσκολίες δημιουργίας κλίματος συνεργασίας στη συγχωνευμένη επιχείρηση

Η υλοποίηση της συγχώνευσης ή της εξαγοράς πολλές φορές φέρνει στο προσκήνιο προβλήματα πολιτισμικής συμβατότητας που δεν έχουν γίνει αντιληπτά πριν τη συγχώνευση ή εξαγορά, όπως:

- διαφορετικές εδραιωμένες πρακτικές και πτυχές της «κουλτούρας» στις δύο επιχειρήσεις που δύσκολα μπορούν να ανατραπούν,
- δυσκολίες στην ομαλή ενσωμάτωση του προσωπικού της συγχωνευόμενης επιχείρησης στο ενιαίο σχήμα λόγω δημιουργίας κακού κλίματος μεταξύ του προσωπικού των δύο επιχειρήσεων,
- μη εμπέδωση κλίματος συνεργασίας μεταξύ συνεργατών διαφορετικής κουλτούρας και ικανοτήτων στη νέα ενιαία επιχείρηση,
- μείωση του προσωπικού που πιθανόν να απαιτηθεί μέσω απολύσεων και προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου.

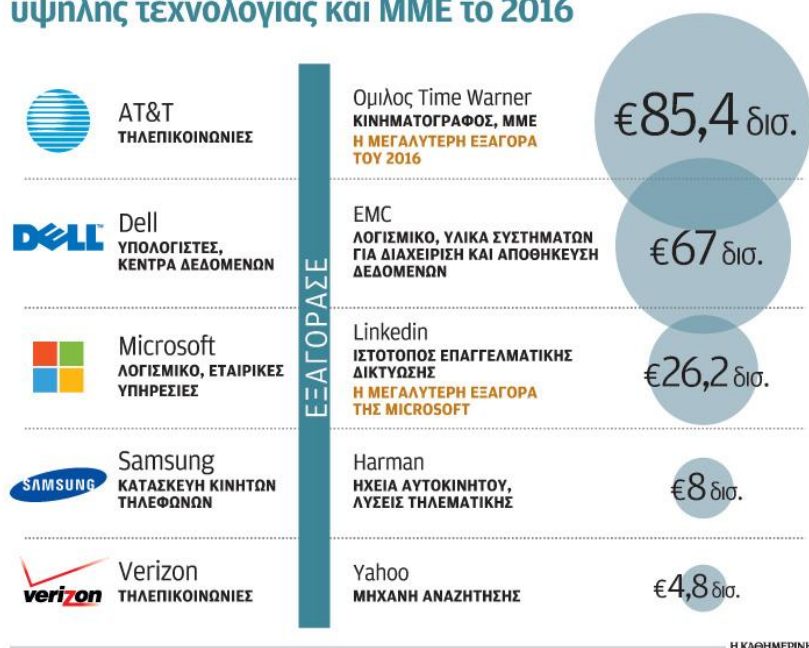
9.5 Οδηγίες για επιτυχημένες συγχωνεύσεις και εξαγορές

Προκειμένου οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές να οδηγηθούν σε επιτυχημένο αποτέλεσμα, θα πρέπει να ακολουθήσουν οδηγίες που έχουν προέλθει από τη βιβλιογραφία και αναφέρονται στις επιτυχίες ή αποτυχίες προηγούμενων συγχωνεύσεων και εξαγορών. Τα στοιχεία που χρειάζονται προσοχή συνοψίζονται παρακάτω:

- Διαφύλαξη των προθέσεων για συγχώνευση ή εξαγορά πριν την πραγματοποίησή της, ώστε να μην προκληθεί αντίδραση από τους ανταγωνιστές έγκαιρα.
- Έρευνα, ανάλυση και προγραμματισμός πριν από κάθε εξαγορά: πρέπει να έχει κάνει, δηλαδή, η εξαγοράζουσα τόσο την εσωτερική της όσο και την εξωτερική της έρευνα και ανάλυση στοιχείων, που θα τη βοηθήσει να αξιολογήσει τους υπάρχοντες πόρους της και τις ευκαιρίες στο περιβάλλον της.
- Εξαγορά συγκεκριμένης επιχείρησης που εξυπηρετεί τα στρατηγικά συμφέροντα της εξαγοράζουσας με το λιγότερο δυνατό κόστος και με τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση.
- Φιλικές διαδικασίες: Η συγχώνευση ή εξαγορά που γίνεται σε φιλικό κλίμα έχει περισσότερες πιθανότητες να ολοκληρωθεί ως διαδικασία επιτυχώς και χωρίς προβλήματα. Οι επιθετικές εξαγορές επιχειρήσεων - στόχων είχαν μεγαλύτερες πιθανότητες μειωμένης αποδοτικότητας λόγω του κακού κλίματος που δημιουργήθηκε και της αποτυχίας επίτευξης συνεργειών.
- Ξεκάθαροι στόχοι: Προκειμένου να πετύχει η συγχώνευση ή εξαγορά, θα πρέπει η επιχείρηση αγοραστής να έχει ξεκάθαρους στόχους για την επικείμενη συμφωνία με επιχειρήματα που θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει, για να πείσει όλους τους εμπλεκόμενους (επιχείρηση στόχο, προσωπικό, επενδυτές κ.λπ.) να στηρίξουν τη συγχώνευση ή εξαγορά.
- Ξεκάθαρο όραμα: Είναι σημαντικό να καθοριστεί το όραμα και η αποστολή της συγχωνευμένης επιχείρησης και να διοχετευτεί αυτό από τα διοικητικά στελέχη στο προσωπικό των επιχειρήσεων των προϋπαρχουσών επιχειρήσεων, έτσι ώστε να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα τον ρόλο τους στη νέα επιχείρηση.
- Εγρήγορη ηγεσία: Είναι σημαντικό κάποιες διαδικασίες να γίνουν γρήγορα και σε σύντομο χρονικό διάστημα από το κλείσιμο της συμφωνίας και η εγκατάσταση της νέας ηγεσίας να γίνει άμεσα, προκειμένου να εξομαλυνθεί η κατάσταση λειτουργίας της νέας επιχείρησης.

- Έμφαση στην ορθολογική διαχείριση ανθρώπινων πόρων: Είναι μεγάλο λάθος να θεωρούν τα στελέχη ότι: α) οι άνθρωποι της εξαγοραζόμενης εταιρείας θα είναι ευχαριστημένοι, β) μια κουλτούρα νέα και βελτιωμένη θα αναδυθεί ως διά μαγείας από τον συνδυασμό των δύο προϋπαρχουσών, γ) το μόνο που έχουν να κάνουν είναι να συνδυάσουν τα καλύτερα στοιχεία και των δύο εταιρειών και να αποδώσουν τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη.
- Έμφαση στην κουλτούρα: Είναι απαραίτητο να γνωρίζουν οι εκάστοτε επιχειρήσεις την κουλτούρα της υποψήφιας εταιρείας, έτσι ώστε να αποφευχθούν οδυνηρές εκπλήξεις.
- Μέτοχοι: Είναι καλό οι κυριότεροι μέτοχοι της επιχείρησης να υποστηρίξουν την κίνησή της για κάποια εξαγορά, αν βέβαια έχουν πειστεί ότι αυτό είναι προς το συμφέρον τους. Η πρακτική δείχνει ότι η πλειονότητα των εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν αποδίδει τίποτα περισσότερο για τους μετόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης, ενώ κάποιες φορές έχει και αρνητικά αποτελέσματα.

Οι σημαντικότερες εξαγορές εταιρειών υψηλής τεχνολογίας και MME το 2016



Εικόνα 9.1 Οι σημαντικότερες εξαγορές εταιρειών υψηλής τεχνολογίας και MME το 2016.

9.6 Επιτυχία και αποτυχία σε συγχωνεύσεις και εξαγορές

Οι Renneboog και Vansteenkiste (2019) μελέτησαν βιβλιογραφικά τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία και την αποτυχία στις συγχωνεύσεις και στις εξαγορές και υποστήριξαν ότι εντοπίζονται τρία χαρακτηριστικά των συναλλαγών και εξαγορών που αποτελούν παράγοντες τόσο για τις βραχυπρόθεσμες όσο και για τις μακροπρόθεσμες αποδόσεις των μετοχών καθώς και για τη μακροπρόθεσμη λειτουργική απόδοση. Πρώτον, η απόδοση των συνεχομένων εξαγορών από την επιχείρηση (Alexandridis et al., 2017) μειώνεται από τη μία συμφωνία στην επόμενη συμφωνία, καθώς η επιχείρηση αυξάνει την ένταση των εξαγορών (Fuller et al., 2002· Conn et al., 2005· Croci, 2005· Antoniou et al., 2007· Ahern, 2010· Ismail, 2008· Laamanen & Keil, 2008· Aktas et al., 2009). Τα περισσότερα στοιχεία δείχνουν ότι η υπερβολική αυτοπεποίθηση των διοικητικών στελεχών είναι ο κύριος λόγος της υποαπόδοσης, και υπάρχουν ενδείξεις ότι οι αποτυχημένοι αγοραστές δεν διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους και ικανότητες, για να επιτύχουν μαθησιακά κέρδη (Billett & Qian, 2008· Aktas et al., 2011b· Jaffe et al., 2013).

Δεύτερον, οι σχετικές ή εστιασμένες εξαγορές υπερτερούν των άσχετων ή διαφοροποιούμενων εξαγορών, καθώς ο πρώτος τύπος αγοραστών είναι πιο πιθανό να έχει τις δεξιότητες και τους πόρους που απαιτούνται για τη λειτουργία και την ενσωμάτωση της εταιρείας-στόχου (Phalippou et al., 2014· Offenberget al., 2014). Αυτά τα ευρήματα ισχύουν ανεξάρτητα από το εάν η συνάφεια μετριέται μέσω ταξινομήσεων κλάδου, επικάλυψης αγοράς προϊόντων, στρατηγικής συμβατότητας, πολιτισμικών ομοιοτήτων, συμπληρωματικότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού ή τεχνολογικής επικάλυψης. Τρίτον, η απόδοση των

συναλλαγών και εξαγορών επηρεάζεται επίσης θετικά από την παρέμβαση των μετόχων με τη μορφή ψήφου και τις μακροπρόθεσμες θεσμικές επενδυτικές δεξιότητες παρακολούθησης και συμβουλευτικής (Becht et al., 2016· Li et al., 2018a).

Ως εκ τούτου, ένα πρώτο στοιχείο από την επισκόπηση είναι ότι η μακροχρόνια υποαπόδοση στις συμφωνίες συγχωνεύσεων και εξαγορών οφείλεται σε κακή διακυβέρνηση του αγοραστή (που αντικατοπτρίζεται από την υπερβολική αυτοπεποίθηση των διοικητικών στελεχών και την έλλειψη θεσμικής παρέμβασης των μετόχων) καθώς και από την κακή εκτέλεση και ολοκλήρωση των συγχωνεύσεων (όπως φαίνεται από τον σημαντικό ρόλο της σχέσης αγοραστή-στόχου στη διαδικασία ολοκλήρωσης μετά τη συγκέντρωση). Πολλές περισσότερες διαστάσεις επηρεάζουν την επιτυχία της συμφωνία. Όμως, σταθερές μακροπρόθεσμες αποδείξεις για παράγοντες, όπως τα κίνητρα των διευθυνόντων συμβούλων, οι συνδέσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου και του διοικητικού συμβουλίου, η ιδιοκτησιακή δομή, ο τρόπος πληρωμής, οι πηγές χρηματοδότησης, η στοχευόμενη οικονομική δυσπραγία, η αναδιάρθρωση μετά τη συγχώνευση, η εξαγορά στόχων, τα πολιτικά οικονομικά και οι επιδράσεις διακυβέρνησης είναι σπάνιες. Για παράδειγμα, συμβόλαια αποζημίωσης CEO που βασίζονται σε ίδια κεφάλαια αυξάνουν σταθερά τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες αποδόσεις των μετοχών, αλλά δεν υπάρχουν στοιχεία σχετικά με τις επιπτώσεις στη μακροπρόθεσμη λειτουργική απόδοση. Αντίθετα, η παρουσία μελών του διοικητικού συμβουλίου με πολλαπλές θέσεις διευθυντών –που συνήθως αντιπροσωπεύουν τη φήμη και την ικανότητα– αυξάνει τη μακροπρόθεσμη λειτουργική απόδοση, αλλά τα στοιχεία για τις μακροχρόνιες αποδόσεις των μετοχών είναι σπάνια.

9.7 Συγχωνεύσεις και εξαγορές στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα

Η τεράστια αύξηση που σημείωσαν οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στις ΗΠΑ που ξεκίνησε τη δεκαετία του 1960 και εντάθηκε κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1980 και 1990 ήταν μέρος ενός παγκόσμιου φαινομένου που έκανε την εμφάνιση του εξίσου έντονα την ίδια περίοδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το φαινόμενο των συγχωνεύσεων και εξαγορών εμφανίστηκε έντονα στον ευρωπαϊκό χώρο, κυρίως από τα τέλη της δεκαετίας του 1980. Τα κύματα συγχωνεύσεων και εξαγορών που έκαναν την εμφάνισή τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι την περίοδο 1987-1992 και την περίοδο 1995-2001. Οι διαδικασίες για την ευρωπαϊκή ενοποίηση με την πρωτοβουλία την Ενιαίας Αγοράς το 1992 και τη Νομισματική Ένωση το 1999 με την εισαγωγή του ευρώ ως ενιαίου νομίσματος για τα 12 από τα 15 μέλη κράτη βοήθησαν τα κύματα των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Από τα έτη 1999-2000, η σταδιακή παγκοσμιοποίηση των οικονομικών αγορών οδήγησε στην κατακόρυφη άνοδο της στις εγχώριες και στις διεθνείς συγχωνεύσεις.

Στην Ελλάδα, η ανελαστική δομή της ελληνικής οικονομίας καθυστέρησε αρκετά την εμφάνιση του φαινομένου των συγχωνεύσεων και εξαγορών σε σχέση με το διεθνές περιβάλλον. Η δραστηριότητα των συγχωνεύσεων και εξαγορών στην Ελλάδα που ξεκίνησε το 1987 είναι ιστορικά μικρή, κυρίως λόγω του μικρού μεγέθους και βάθους της ελληνικής κεφαλαιαγοράς, συνεπώς και της δυσκολίας αντλήσεων των σχετικών κεφαλαίων από τις εν γένει μικρού μεγέθους ελληνικές επιχειρήσεις, του υψηλού βαθμού συγκέντρωσης της μετοχικής ιδιοκτησίας (και του οικογενειακού χαρακτήρα της ιδιοκτησίας αυτής), και της εσωστρεφούς εταιρικής στρατηγικής σε γενικές γραμμές των ελληνικών επιχειρήσεων, που ίσχυε κυρίως πριν την ένταξη της χώρας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση (ONE). Με τη δημιουργία της ενιαίας αγοράς το 1986, που οδήγησε σε ένα κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών στην Ευρώπη, η ελληνική οικονομία επηρεάστηκε σημαντικά.

Το πρώτο κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών στην Ελλάδα λαμβάνει χώρα κατά την περίοδο 1997-2000 και οφείλεται κυρίως στην ελληνική χρηματιστηριακή ανάπτυξη ως αποτέλεσμα της φιλελευθεροποίησης της ελληνικής χρηματιστηριακής αγοράς και της σημαντικής βελτίωσης των βασικών οικονομικών μεγεθών της ελληνικής οικονομίας (π.χ. μείωση πληθωρισμού και επιτοκίων, αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης του ΑΕΠ κ.λπ.) ενόψει των προοπτικών ένταξης της Ελλάδας στην ONE. Η άνοδος της χρηματιστηριακής αγοράς έδωσε στις ελληνικές επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αντλήσουν πολύ υψηλά, επενδυτικά κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα, την τριετία 1997-1999 περισσότερες από 350 συγχωνεύσεις και εξαγορές έλαβαν χώρα στην Ελλάδα.

Στη συνέχεια το δεύτερο κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών στην Ελλάδα έκανε την εμφάνισή του τα έτη 2002-2006, ως συνέπεια του «φθηνού» χρήματος (χαμηλό κόστος κεφαλαίου). Την περίοδο 2003-2004 ο αριθμός των συμφωνιών ανήλθε σε 378. Επίσης, την ίδια περίοδο αυξάνονται και οι διασυνοριακές

συγχωνεύσεις με ελληνικές επιχειρήσεις και ιδίως του ίδιου του τραπεζικού κλάδου να επεκτείνονται σε βαλκανικές και άλλες χώρες (Κυριαζής, 2016).

9.8 Είδη στρατηγικών συμμαχιών

Η μέθοδος ανάπτυξης μέσω των στρατηγικών συμμαχιών αποτελεί δημοφιλή στρατηγική ανάπτυξης λόγω των σύνθετων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και όξυνσης του ανταγωνισμού. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να αναπτύξουν στενές συνεργασίες μεταξύ τους σε μία δραστηριότητα, αλλά παράλληλα να παραμείνουν να λειτουργούν χωριστά σε όλες τις άλλες δραστηριότητές τους. Οι τύποι των στρατηγικών συμμαχιών διακρίνονται με βάση τον βαθμό δέσμευσης της συμφωνίας για συνεργασία που κυμαίνεται από χαλαρές συμφωνίες σε συμβολαιακές δεσμεύσεις και μέχρι ίδρυση κοινής επιχείρησης.

Οι τύποι των στρατηγικών συμμαχιών (Σχήμα 9.5) με ισχυρή δέσμευση συνεργασίας μέσω κεφαλαιακής συμμετοχής είναι:

- **Συμπράξεις (Joint Ventures):** Στην περίπτωση αυτή δύο επιχειρήσεις δημιουργούν μία νέα επιχείρηση κοινής ιδιοκτησίας, αλλά οι επιχειρήσεις που την ιδρύουν παραμένουν ανεξάρτητες. Οι συμπράξεις επιχειρήσεων παρέχουν ευκαιρίες για εξωτερική μεγέθυνση στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις. Η κοινή επιχείρηση είναι συνήθως ένας λιγότερο δαπανηρός τρόπος επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης από τη συγχώνευση ή την εξαγορά. Το κύριο πρόβλημα αναφέρεται στον τρόπο που θα γίνει η διοίκηση από τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν.
- **Κοινοπραξίες (Consortia):** Η περίπτωση αυτή περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης από πλήθος επιχειρήσεων με σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου και για δεδομένο χρονικό διάστημα. Και σε αυτή τη συμφωνία οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις παραμένουν ανεξάρτητες.

Οι τύποι των στρατηγικών συμμαχιών με χαλαρή δέσμευση συνεργασίας χωρίς κεφαλαιακή συμμετοχή αλλά με σύναψη συμβολαίων είναι:

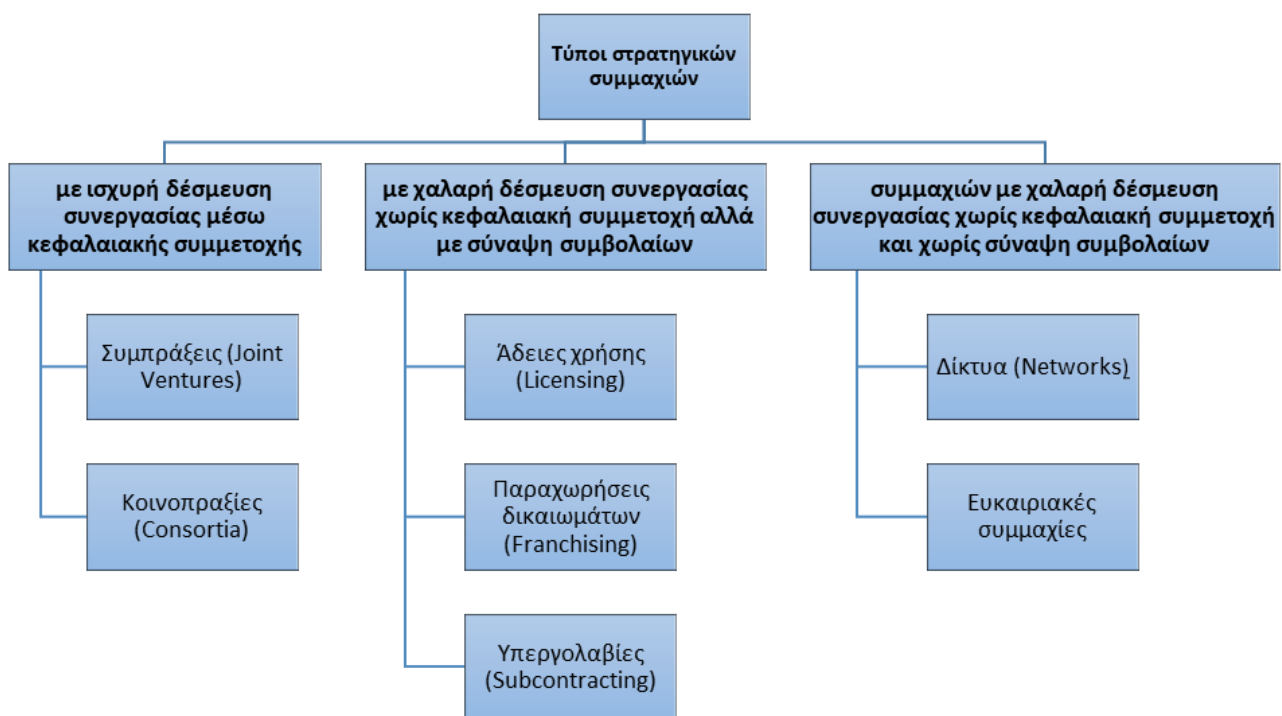
- **Παραχωρήσεις δικαιωμάτων (Franchising):** Αφορά στην παραχώρηση του δικαιώματος χρήσης, μέσω συμβολαίων, της ονομασίας, των εμπορικών σημάτων και της τεχνογνωσίας έναντι ανταλλάγματος του δικαιιοπάροχου (franchisor) στον δικαιοδόχο (franchisee). Ο δικαιιοπάροχος αναλαμβάνει κάθε δυνατή τεχνική και λειτουργική βοήθεια, εκπαίδευση προσωπικού, συμβουλευτικές υπηρεσίες, διαφήμιση, σχεδιασμό και εμφάνιση καταστήματος και γεωγραφική αποκλειστικότητα και ο δικαιοδόχος εκπληρώνει τις οικονομικές υποχρεώσεις του προς τον δικαιιοπάροχο όπως ορίζονται αυτές στο συμβόλαιο. Οι παραχωρήσεις δικαιωμάτων αποτελούν μέθοδος επέκτασης μεγάλων αλυσίδων fast food.
- **Άδειες χρήσης (Licensing):** Αφορούν την παραχώρηση του δικαιώματος χρήσης πνευματικής περιουσίας (π.χ. πατέντες) με αντάλλαγμα αμοιβή πνευματικών δικαιωμάτων. Οι άδειες χρήσης αποτελούν μία μορφή συμβολαιακής συμφωνίας και ενδείκνυται για μια επιχείρηση με προηγμένη τεχνολογία ή ισχυρό brand image.
- **Υπεργολαβίες (Subcontracting):** Αφορά την επιλογή μιας επιχείρησης να αναθέσει μέρος της παραγωγικής διαδικασίας (π.χ. εξαρτήματα του τελικού προϊόντος) ή συγκεκριμένων υπηρεσιών σε άλλες επιχειρήσεις έναντι αμοιβής. Υπεργολαβίες συναντούμε στις αυτοκινητοβιομηχανίες για την παραγωγή εξαρτημάτων των αυτοκινήτων και στον δημόσιο τομέα στην παροχή υπηρεσιών καθαριότητας από ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Οι τύποι των στρατηγικών συμμαχιών με χαλαρή δέσμευση συνεργασίας χωρίς κεφαλαιακή συμμετοχή και χωρίς σύναψη συμβολαίων είναι:

- **Δίκτυα (Networks):** Αφορά άτυπες συνεργασίες επιχειρήσεων, κατά τις οποίες δεν δημιουργούνται επίσημες σχέσεις προερχόμενες από συμβόλαια, αλλά βασίζονται στην εμπιστοσύνη και στον συντονισμό ενός κοινού σχεδίου δράσης προώθησης των στόχων των μελών του δικτύου.

Η Ένωση Οινοποιών Βορείου Ελλάδος δημιουργήθηκε από το κοινό όραμα πρωτοπόρων οινοποιών από τη Βόρεια Ελλάδα για την προώθηση της σύγχρονης εικόνας του επώνυμου ελληνικού ποιοτικού κρασιού, βασιζόμενη σε γηγενείς αλλά και διεθνείς αμπελοοινικές ποικιλίες, στην εξέλιξη της αμπελοκαλλιέργειας και της οινοποίησης, καθώς και στη διάδοση της οινικής κουλτούρας στο ευρύτερο κοινό. Τα μέλη της ένωσης «Οινοποιοί Βορείου Ελλάδος» δημιουργούν ετήσια ένα πλήθος δράσεων με εκδηλώσεις οινογευσίας, εκθέσεις αλλά και θεματικές γευστικές δοκιμές, εκπαιδευτικά σεμινάρια, οινοτουριστικές προτάσεις και πολλά ακόμη. Επιπλέον, ως συλλογικός φορέας η Ένωση ασχολείται με ενέργειες που αφορούν την αμπελοοινική νομοθεσία, την εξέλιξη, την ανάδειξη και την προστασία του επώνυμου ελληνικού οίνου, των χαρακτηρισμών ΠΟΠ (Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης) και ΠΓΕ (Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη), τη συνειδητή επιλογή του επώνυμου οίνου ενάντια στον ανώνυμο χύμα και κυρίως την ασφαλή κατανάλωση. <https://winemakersofnorthgreece.gr/>

- Ευκαιριακές συμμαχίες: Πρόκειται ουσιαστικά για «δίκτυα» που είναι εστιασμένα σε έναν συγκεκριμένο σκοπό (κοινή διαφήμιση, κοινή αγορά πρώτων υλών).



Σχήμα 9.5 Τύποι Στρατηγικών Συμμαχιών.

9.9 Κίνητρα στρατηγικών συμμαχιών

Οι στρατηγικές συμμαχίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν αποδοτικά τους πόρους ώστε να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους. Τα κίνητρα των στρατηγικών συμμαχιών μπορεί να είναι:

- **Οικονομίες κλίμακας**

Η συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή προϊόντων, αξιοποιώντας αποδοτικότερα π.χ. τις εγκαταστάσεις μιας μεγάλης εργοστασιακής μονάδας, ή στην προμήθεια των πρώτων υλών μειώνοντας το κόστος αγοράς τους. Η δημιουργία κοινών προμηθευτικών επιχειρήσεων αποτελεί πρακτική των σουπερμάρκετ τα οποία

διαπραγματεύονται από κοινού καλύτερες τιμές με τις βιομηχανίες παραγωγής των προϊόντων τροφίμων, ποτών, απορρυπαντικών κ.λπ.

- **Συνεργασία με τοπικές επιχειρήσεις**

Η συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων μπορεί να στοχεύει στη δυνατότητα διείσδυσης στις αγορές επιχειρήσεων. Έτσι, μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις αποκτούν πρόσβαση σε ξένες αγορές που δεν γνωρίζουν πολύ καλά, αξιοποιώντας τις ικανότητες που διαθέτουν οι τοπικές επιχειρήσεις. Με τον τρόπο αυτό παρακάμπτονται και οι αντιδράσεις ξενοφοβίας όταν μία πολυεθνική εταιρεία εισέρχεται στην αγορά.

- **Συνέργεια - Συμπληρωματικότητα**

Η συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων μπορεί να στοχεύει στην εκμετάλλευση συμπληρωματικών πόρων και εμπειριών με στόχο την καταπολέμηση αδυναμιών τους. Έτσι, η μία επιχείρηση μπορεί να παρέχει γνώσεις νέας τεχνολογίας και η άλλη να παρέχει γνώσεις marketing και να διαθέτει δίκτυα διανομής.

- **Καρτέλ**

Η αφανής συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων μπορεί να στοχεύει στη μείωση του ανταγωνισμού, στην αύξηση των τιμών και στην αύξηση της μονοπωλιακής δύναμης των επιχειρήσεων στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Οι επιτροπές ανταγωνισμού παρακολουθούν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων, για να διακρίνουν την ανάπτυξη πιθανών καρτέλ και παρεμβαίνουν, αφού πρόκειται για παράνομες συμφωνίες που επηρεάζουν τα συμφέροντα των καταναλωτών, των προμηθευτών και των αντίπαλων επιχειρήσεων.

9.10 Διαδικασίες στρατηγικών συμμαχιών

Η επιτυχία των στρατηγικών συμμαχιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον καθορισμό των στόχων, την οργάνωση, τον σωστό σχεδιασμό και την υλοποίηση μέχρι την ολοκλήρωσή τους. Τα στάδια της διαδικασίας των στρατηγικών συμμαχιών είναι:

- **Ανάπτυξη εταιρικής στρατηγικής**

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει τους στρατηγικούς της στόχους, αφού λάβει υπόψη της το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, τους πόρους και της ικανότητές της. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και ο προσδιορισμός της αξίας (valuecreation) που θα προκύψει από τη συμμαχία (όπως αύξηση πωλήσεων), καθώς και οι πιθανοί κίνδυνοι αποτελούν τα στοιχεία του αρχικού σταδίου.

- **Εύρεση και αξιολόγηση των συνεργατών-συμμάχων**

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τους συμμάχους της, αφού συγκεντρώσει στοιχεία σχετικά με τους πιθανούς υποψηφίους και τις αποδόσεις τους ή τις αδυναμίες τους. Η επιλογή θα πρέπει να βασιστεί στη δυνατότητα ανάπτυξης συνεργειών, στη συμπληρωματικότητα, στον κοινό τρόπο δράσης και λειτουργίας και στην κοινή κουλτούρα. Η ανάπτυξη κοινών πρακτικών και διοικητικών μεθόδων και η αναζήτηση τρόπων αντιμετώπισης μελλοντικών διαφορών αποτελούν προϋποθέσεις για την επιτυχία των συμμαχιών.

- **Διαπραγματεύσεις και σύναψη συμφωνιών**

Το στάδιο αυτό είναι το πιο σημαντικό στη διαδικασία των στρατηγικών συμμαχιών, γιατί καθορίζονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις όλων των μελών, οι κοινοί στόχοι, ο προσδιορισμός των πόρων που θα προσφέρει το κάθε μέλος της συμφωνίας στη συμμαχία, οι ποινές σε περίπτωση μη τήρησης των συμφωνηθέντων, καθώς και οι όροι διάλυσης της συμμαχίας. Η δημιουργία κλίματος συνεργασίας και

εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών των διοικήσεων των επιχειρήσεων αποτελεί σημαντική παράμετρο της επιτυχίας των στόχων της συμμαχίας.

- Λειτουργία της συμμαχίας

Στο στάδιο αυτό ολοκληρώνεται η δημιουργία της συμμαχίας και αποτυπώνονται τα αποτελέσματα και η επίτευξη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων, υπολογίζεται η οικονομική απόδοση της συμμαχίας και αναδιατυπώνονται οι στόχοι που πιθανόν να μην είναι δυνατόν να επιτευχθούν.

- Λήξη ή ανανέωση της συμμαχίας

Όταν επιτευχθούν οι στόχοι της συμμαχίας, είναι δυνατόν να τερματιστεί η συμμαχία, αφού θα έχουν όλοι αποκομίσει τα προβλεπόμενα κέρδη. Σε περίπτωση που δεν επιτευχθούν όλοι οι στόχοι, μπορεί οι επιχειρήσεις να ανανεώσουν τη συμμαχία επαναπροσδιορίζοντας τους στόχους.

9.11 Μελέτη Περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης 1 Τα deals που αλλάζουν τον επιχειρηματικό χάρτη στην αγροδιατροφή στην Ελλάδα

Τα deals που αλλάζουν τον χάρτη στο ελληνικό επιχειρείν όχι μόνο στον κλάδο των τροφίμων, της αγροδιατροφής και του λιανεμπορίου τροφίμων στην Ελλάδα του σήμερα, αλλά επεκτείνονται σε όλες τις οικονομικές δραστηριότητες, βρίσκονται στο επίκεντρο. Νέοι παίκτες, κυρίως funds, εισέρχονται σε αυτούς, «παλιά τζάκια» εξέρχονται ή περιορίζουν τη θέση τους δίνοντας χώρο σε άλλους επιχειρηματίες, και νέοι παίκτες αποκτούν θέση.

Τα πιο πρόσφατα deals στον κλάδο:

1. Η βιομηχανία τροφίμων MINEPBA που ελέγχεται από τα επενδυτικά Funds DIORAMA Investments Sicar S.A., Elikonos 2 SCA και EOS Capital Partner, ανακοίνωσε ότι ήρθε σε συμφωνία για την απόκτηση θέσης στη Mediterranean Foods ΑΕ, στο πλαίσιο της στρατηγικής της για διεύρυνση των δραστηριοτήτων της σε περισσότερους κλάδους της αγοράς τροφίμων. Βάσει της συμφωνίας, η MINEPBA ΑΕ Ελαιουργικών Επιχειρήσεων και Τροφίμων αποκτά πλειοψηφικό πακέτο μετοχών στη Mediterranean Foods ΑΕ., και τη μονάδα παραγωγής της τελευταίας στο Λεωνίδιο Αρκαδίας. Στη Mediterranean Foods, ποσοστό 49% είχε εξαγοράσει το καλοκαίρι του 2008 η εταιρεία Μέλισσα Κίκιζας ΑΒΕΕΤ. Όμως εκείνος ο γάμος έληξε άδοξα μέσω δικαστικών διαμαχών 11 χρόνια μετά. Το «πράσινο φως» της μετοχικής αποχώρησης της Μέλισσα Κίκιζας από το μετοχικό κεφάλαιο της Mediterranean Foods και της εισόδου της MINEPBA δόθηκε Απρίλιο του 2021. Εκτός από την απόκτηση θέσης στη Mediterranean Foods, η εταιρεία MINEPBA Ελαιουργικών Επιχειρήσεων, είναι ο επενδυτής που απέκτησε, στη διαγωνιστική διαδικασία που «έτρεξε» η Alpha Bank για λογαριασμό της Unilever, το εργοστάσιο και το brand τοματικών προϊόντων Pummaro.
2. Η ΔΕΛΤΑ, θυγατρική της VIVARTIA, έκανε γνωστή την πώληση και μεταβίβαση του ποσοστού 43,2%, που κατείχε στη ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ, προς μέλη της οικογένειας Χατζάκου. Η αποχώρηση της ΔΕΛΤΑ από το μετοχικό σχήμα της βορειοελλαδίτικης γαλακτοβιομηχανίας ΜΕΒΓΑΛ άνοιξε τον δρόμο για την είσοδο στην τελευταία του επιχειρηματία Σπύρου Θεοδωρόπουλου (ο οποίος ελέγχει επίσης τη μεγάλη βιομηχανία αλλαντικών «Νίκας») με ποσοστό 21,5%. Στόχος του big deal της οικογένειας Χατζάκου με τον επιχειρηματία Σπύρο Θεοδωρόπουλο είναι η περαιτέρω ανάπτυξη της γαλακτοβιομηχανίας.
3. Ο Σπύρος Θεοδωρόπουλος, μετά από τρία χρόνια διαπραγματεύσεων, έδωσε τα χέρια με την πολυεθνική Mondelez που αποκτά έναντι 2 δισ. δολαρίων την Chipita, την εταιρεία που δημιούργησε τέσσερις δεκαετίες πριν.
4. Το deal της CVC Capital με τη Vivartia. Στις 30 Μαρτίου 2021, η MIG έκανε γνωστή την ολοκλήρωση της μεταβίβασης του συνόλου της μετοχικής συμμετοχής της στη Vivartia προς τα επενδυτικά κεφάλαια της CVC Capital. Το προσφερθέν τίμημα για το 100% του μετοχικού κεφαλαίου της Vivartia ανήλθε στο ποσό

των 175 εκατ. ευρώ. επίσης, η CVC ανέλαβε το σύνολο του δανεισμού της Vivartia που ανέρχεται στα 455 εκατ. ευρώ μετά και την «ένεση» δανειακής ρευστότητας ύψους 30 εκατ. ευρώ που έλαβε πριν από λίγους μήνες. «Με αυτή τη συμφωνία αναδιάρθρωσης αυτό που θέλαμε να πετύχουμε και αυτό που έχει γίνει είναι να φύγουν οι πιέσεις από τη δανειακή επιβάρυνση της MIG, να υπάρχει ένα χρονικό διάστημα τουλάχιστον 3 ετών χωρίς αποπληρωμές για να μην δημιουργούν πρόσθετες υποχρεώσεις στην εταιρεία. Να μην πνιγεί η εταιρεία, όπως λέμε» είπε χαρακτηριστικά ο κ. Θρουβάλας. «Θεωρούμε ότι είναι μια καλή συμφωνία αναδιάρθρωσης που δίνει έναν αέρα στην εταιρεία (σ.σ. MIG) να μπορέσει τα επόμενα χρόνια να βελτιώσει εν γένει την οικονομική της θέση χωρίς να έχει την πίεση δανείων που λήγουν και ενδιάμεσων πληρωμών».

5. Η CVC Capital ανακοίνωσε στις 20 Απριλίου 2021, την επίτευξη συμφωνίας με τους μετόχους της Γαλακτοβιομηχανίας Δωδώνη. Βάσει αυτής της συμφωνίας, η SI Foods, βασικός μέτοχος της γαλακτοβιομηχανίας ΔΩΔΩΝΗ –ελέγχει το 93,75% αυτής– και η CVC Capital Partners VII προχωρούν στην από κοινού ιδιοκτησία της SI Foods Holding Ltd. Δηλαδή, η CVC Fund VII αποκτά πλειοψηφική συμμετοχή στην SI Foods Holding Ltd, και έτσι θέση στη γαλακτοβιομηχανία ΔΩΔΩΝΗ. Η CVC αποκτά ποσοστό πάνω από 70% της SI Foods καταβάλλοντας γι' αυτό 10-12 φορές το EBITDA της ΔΩΔΩΝΗ. Από την άλλη πλευρά, οι ιδιοκτήτες της SI Foods διατηρούν τη διοίκηση της ΔΩΔΩΝΗ, των θυγατρικών εταιρειών και των λειτουργιών της.
6. Αλλαγή πλεύσης και για την IDEAL η οποία έχει μετατραπεί σε εταιρεία συμμετοχών που επενδύει σε τρεις διαφορετικούς κλάδους. Την πληροφορική, τη συσκευασία και την παραγωγή premium αναψυκτικών. Η συμφωνία της Virtus International Partners του Λάμπρου Παπακωνσταντίνου, που αποκτά το 47,78% του ομίλου IDEAL, ανακοινώθηκε στα μέσα Μαΐου του 2021.
7. Στην ενίσχυση της παρουσίας του στην Ελλάδα προχωρά και ο Ινδός επιχειρηματίας Taizoon Khorakiwala του Switz Group. που απέκτησε το 70% της αλυσίδας Κουλουράδες, ενώ ήδη έχει θέση στις εταιρείες Olympic Food, CSM Hellas και Κρητών Άρτος.
8. Νέες επενδύσεις ετοιμάζεται να υλοποιήσει και η VNK Capital του Βασίλη Κάτσου ο οποίος επιδιώκει να μπει μέσω εξαγοράς στο εγχώριο λιανεμπόριο. Σήμερα η VNK Capital έχει συμμετοχές μεταξύ άλλων στις εταιρείες Παλίρροια, Cafetex, ενώ έχει συνδημιουργήσει τη φαρμακευτική Innovis με τους πρώην μετόχους της Specifar.
9. Στα χέρια της τουρκικής Dardanel πέρασε η εταιρεία Καλλιμάνης, μέσω της Dardanel Greece SA. Η Dardanel σχεδιάζει να αγοράσει τα 62,3 εκατ. ευρώ χρέους, που έχει η ελληνική εταιρεία στις τράπεζες, καταβάλλοντας 6 εκατ. ευρώ την αμέσως επομένη ημέρα της υπογραφής της συμφωνίας. Στη συνέχεια, θα υποβάλει αίτηση στα ελληνικά δικαστήρια με βάση τον νέο πτωχευτικό κώδικα. Τα προβλήματα για τον market leader της ελληνικής αγοράς των κατεψυγμένων αλιευμάτων ξεκίνησαν το 2016, όταν τα δάνεια ύψους 40 εκατ. χτύπησαν «κόκκινο» και οι τράπεζες διέκοψαν τη χρηματοδότησή τους. Πριν από την κατάρρευσή της, κατείχε ηγετικό μερίδιο 25% στην ελληνική αγορά, κύκλο εργασιών άνω των 42 εκατ. ευρώ με εξαγωγές στην Κύπρο και σε βαλκανικές χώρες, ενώ απασχολούσε πάνω 150 άτομα εργατικό δυναμικό. Η Dardanel ιδρύθηκε το 1984 και έχει την έδρα της στο Τσανάκαλε.

Παράγοντες της αγοράς σημειώνουν ότι προβλέπεται να υλοποιηθούν και άλλα deals που θα αλλάξουν τον χάρτη του ελληνικού επιχειρείν και όχι μόνο στον κλάδο των τροφίμων, της αγροδιατροφής και του λιανεμπορίου τροφίμων. (Αλεξάνδρα Γκίτση, <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3573449/i-monopoly-ton-deals-pou-allazei-ton-epixeirimatiko-xarti>)

Μελέτη Περίπτωσης 2 Απόφαση Επιτροπής Ανταγωνισμού

Απόφαση Επιτροπής Ανταγωνισμού για την απόκτηση κοινού ελέγχου της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε. από την εταιρεία ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε. και μέλη της οικογένειας Χατζάκου

Για τη συγκεκριμένη συγκέντρωση είχε κινηθεί η διαδικασία πλήρους διερεύνησης, λόγω των σοβαρών αμφιβολιών που προκαλούνταν ως προς το συμβατό αυτής με τις απαιτήσεις λειτουργίας του ανταγωνισμού, ιδίως ως προς τη δημιουργία ή ενίσχυση δεσπόζουσας θέσης στις σχετικές αγορές της προμήθειας νωπού αγελαδινού γάλακτος (τόσο σε τοπικές παραγωγικές ζώνες της Βόρειας Ελλάδας όσο και σε εθνικό επίπεδο) και της παραγωγής και διάθεσης σοκολατούχου γάλακτος στην ελληνική επικράτεια. Για την αντιμετώπιση αυτού του ενδεχομένου, τα μέρη πρότειναν τη λήψη κατάλληλων διορθωτικών μέτρων προκειμένου να εγκριθεί η γνωστοποιηθείσα συγκέντρωση.

Την Επιτροπή Ανταγωνισμού απασχόλησαν ιδιαίτερα οι μεταβολές που έχουν επέλθει στον γαλακτοκομικό κλάδο, με στόχο αφενός τη διατήρηση συνθηκών αποτελεσματικού ανταγωνισμού στην αγορά και αφετέρου την ενδυνάμωση της διαπραγματευτικής ισχύος των παραγωγών νωπού γάλακτος όπου η νέα οντότητα παρουσιάζει αυξημένη αγοραστική δύναμη.

Τα μέρη ανέλαβαν έναντι της Επιτροπής Ανταγωνισμού, μεταξύ άλλων, τις κάτωθι δεσμεύσεις, με άξονα την ελάχιστη εγγυημένη τιμή αγοράς από τις ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΕ και ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ ως προς τους παραγωγούς γάλακτος - κτηνοτρόφους και την αυτοτελή και πλήρως ανεξάρτητη λειτουργία των εταιρειών ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΕ και ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ όσον αφορά το σοκολατούχο γάλα.

Ειδικότερα δεσμεύτηκαν ότι:

α) Ως προς την αγορά νωπού αγελαδινού γάλακτος στην ελληνική επικράτεια

Η αγορά από μέρους εκάστης των εταιρειών ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΕ και ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ (απευθείας ή μέσω τρίτων) από κάθε παραγωγό γάλακτος - κτηνοτρόφο που έχει συνεργασία με τα μέρη κατά την έναρξη ισχύος της δέσμευσης ανά τους «νομούς» θα γίνεται με ελάχιστη εγγυημένη τιμή βάσει συγκεκριμένου μαθηματικού τύπου. Η εν λόγω δέσμευση θα αφορά τους νομούς του Διαμερίσματος της Μακεδονίας, Σερρών, Κιλίκης, Θεσσαλονίκης, Ημαθίας, Κοζάνης, Πέλλας, Φλώρινας, Καβάλας και Ξάνθης, όπου οι δύο ως άνω εταιρείες πραγματοποίησαν ατομικά ή από κοινού τουλάχιστον το 22% των συνολικών αγορών νωπού αγελαδινού γάλακτος, καθώς και τους όμορους Νομούς Γρεβενών, Πιερίας και Χαλκιδικής.

Η δέσμευση αυτή θα ισχύει καταρχάς για χρονικό διάστημα δύο ετών από την κοινοποίηση του διατακτικού της απόφασης της ΕΑ στα μέρη, ενώ καθεμία από τις αγοράστριες (ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΕ και ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ) διατηρεί, σε κάθε περίπτωση, τη δυνατότητα να προσφέρει υψηλότερες τιμές.

Οι συμφωνίες που έχουν συναφθεί ή που θα συναφθούν με τους παραγωγούς γάλακτος - κτηνοτρόφους δεν θα υπερβαίνουν την ετήσια διάρκεια, δεν θα περιέχουν όρο αποκλειστικότητας και υπέρμετρα επαχθείς όρους για την παροχή εγγυήσεων (όπως, ενδεικτικά, εγγραφή προσημειώσεων σε ακίνητα των παραγωγών ή/και των εγγυητών τους, λήψη λευκών συναλλαγματικών κ.λπ.).

β) Ως προς τη σχετική αγορά σοκολατούχου γάλακτος στην ελληνική επικράτεια

Για το χρονικό διάστημα κατά το οποίο θα εξακολουθεί να υφίσταται το καθεστώς κοινού ελέγχου επί της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ, οι εταιρείες ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΕ και ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ θα λειτουργούν αυτοτελώς και πλήρως ανεξάρτητα μεταξύ τους όσον αφορά στο σοκολατούχο γάλα. Οι δραστηριότητες των ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΕ και ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ σχετικά με το σοκολατούχο γάλα εκάστης, αντιστοίχως, θα παραμείνουν αυτόνομες, με ανεξάρτητη διοικητική δομή με ρητή δέσμευση ότι δεν θα ανταλλάσσουν εμπιστευτικές πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες αυτές και δεν θα επιτρέπουν τη διάχυση τέτοιων πληροφοριών.

Η εν λόγω λειτουργική αυτοτέλεια των δύο εταιρειών θα διασφαλιστεί ιδίως με:

την εξαίρεση των δραστηριοτήτων της ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ που αφορούν το σοκολατούχο γάλα από την άσκηση των δικαιωμάτων διοίκησης της ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΕ επί της ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ, τη δημιουργία «σινικών τειχών» (Chinese walls) που θα αποτρέπουν τη διαρροή εμπορικά ευαίσθητων πληροφοριών μεταξύ των δύο εταιρειών ως προς το σοκολατούχο γάλα. Δεν θα επιτρέπεται, είτε άμεσα (οριζοντίως) είτε έμμεσα, μέσω του προσωπικού, στελεχών ή τρίτων προσώπων, η ανταλλαγή μεταξύ των εταιρειών αυτών εμπορικά ευαίσθητων/εμπιστευτικών πληροφοριών που αφορούν το σοκολατούχο γάλα.

Δεν θα αναπτυχθούν συνέργειες ως προς την παραγωγή σοκολατούχου γάλακτος και οποιοδήποτε ζήτημα σχετίζεται με την προώθηση των πωλήσεων για τα προϊόντα σοκολατούχου γάλακτος και δεν θα αναπτυχθεί κανενός είδους συνεργασία των εταιρειών ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΕ και ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ ούτε επικοινωνία ως προς το σοκολατούχο γάλα για το χρονικό διάστημα κατά το οποίο θα εξακολουθεί να υφίσταται

το καθεστώς κοινού ελέγχου επί της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ. Τα μέρη θα δύνανται να χρησιμοποιούν κοινό δίκτυο διανομής, μέσω τρίτων ανεξάρτητων συνεργατών, ωστόσο δεν θα αναπτυχθούν συνέργειες ως προς τα ιδιόκτητα δίκτυα διανομής των μερών.

Για το χρονικό διάστημα κατά το οποίο υφίσταται το καθεστώς κοινού ελέγχου επί της ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ, το προσωπικό των εταιρειών ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΕ και ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ που θα εργάζεται στο σοκολατούχο γάλα δεν θα ταυτίζεται και δεν θα εργάζεται στον ίδιο φυσικό χώρο και δεν θα υφίστανται κοινοί μεταξύ των δύο εταιρειών εν ενεργεία εργαζόμενοι που ασκούν καθήκοντα σχετικά με τα προϊόντα σοκολατούχου γάλακτος των δύο εταιρειών. Οι εταιρείες ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΕ και ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ δεν θα αποσπάσουν η μία από την άλλη προσωπικό που θα εργάζεται στο σοκολατούχο γάλα.

Η ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΕ και η ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε. θα διαθέτουν και θα στηρίζουν τις λειτουργίες τους εκάστη σε αυτόνομα συστήματα (ιδίως αυτόνομο μηχανογραφικό σύστημα) για το χρονικό διάστημα κατά το οποίο θα εξακολουθεί να υφίσταται το καθεστώς κοινού ελέγχου επί της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ.

Επίσης, θα αρθούν οι όροι αποκλειστικότητας όσον αφορά το σοκολατούχο γάλα στα ψυγεία-προθήκες που χρησιμεύουν/παραχωρούνται στα μικρά σημεία πώλησης από τις εταιρείες ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΕ και ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ και θα προστεθεί ρητός όρος στις συμβάσεις, ως προς τη δυνατότητα του χρησάμενου (σημείου πώλησης) να τοποθετεί σε αυτό και ανταγωνιστικά προϊόντα.

Οι ανωτέρω, υπό Α και Β, δεσμεύσεις, στο σύνολό τους καταλαμβάνουν τόσο τις εταιρείες ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΕ και ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ όσο και τις εταιρείες των Ομίλων όπου ανήκουν αντιστοίχως. Για την ορθή εκπλήρωση των ως άνω όρων και δεσμεύσεων έχει οριστεί εντολοδόχος, και έχει λάβει την έγκριση της Επιτροπής Ανταγωνισμού. Στην απόφαση της Επιτροπής προβλέπεται ότι σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με τους ως άνω όρους και προϋποθέσεις, δύναται να της επιβληθεί πρόστιμο ύψους μέχρι ποσοστού 10% του κύκλου εργασιών του τελευταίου οικονομικού έτους. Κατά την κρίση της Επιτροπής, τα προαναφερόμενα διορθωτικά μέτρα είναι επαρκή, κατάλληλα και αναλογικά για να διασφαλίσουν συνθήκες αποτελεσματικού ανταγωνισμού στις επιμέρους σχετικές αγορές. Απόφαση 650/2017, Επιτροπή Ανταγωνισμού, <https://www.epant.gr/apofaseis-gnomodotiseis/item/44-apofasi-650-2017.html>

Λέξεις-κλειδιά

Συγχώνευση: Είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων επιχειρήσεων.

Εξαγορά: Είναι όταν μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Διακρίνονται σε απλές και συγχωνευτικές.

Απλή εξαγορά: Είναι όταν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου.

Συγχωνευτική εξαγορά: Είναι όταν η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου.

Επιθετική εξαγορά: Είναι η εξαγορά επιχείρησης με ή χωρίς τη σύμφωνη στρατηγική πρόθεση των διευθυντών της εξαγοραζόμενης επιχείρησης.

Στρατηγικές συμμαχίες: Είναι όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται στην υλοποίηση κοινής στρατηγικής συνεισφέροντας πόρους και αναπτύσσοντας κοινές δραστηριότητες με στόχο το κοινό όφελος.

Συγχώνευση με απορρόφηση: Η εξαγοράζουσα επιχείρηση διατηρεί την επωνυμία και την οντότητά της και αποκτά τα περιουσιακά στοιχεία της εξαγοραζόμενης, η οποία πλέον παύει να υφίσταται.

Συγχώνευση με σύσταση νέας επιχείρησης: Δημιουργείται εκ νέου μια επιχείρηση στην οποία μετέχουν οι επιχειρήσεις που ενεπλάκησαν στη συναλλαγή και οι οποίες παύουν να υφίστανται με την αρχική τους μορφή.

Συγχώνευση με εξαγορά: Η εξαγοράζουσα επιχείρηση αποκτά μία ή περισσότερες επιχειρήσεις έναντι ανταλλαγμάτων (μετρητά, μετοχές κ.ά.). Οι εξαγοραζόμενες εξακολουθούν να υφίστανται.

Οριζόντια: Ομοειδείς επιχειρήσεις συγχωνεύονται με διάφορους τρόπους, με σκοπό την εξάλειψη του ανταγωνισμού και τον έλεγχο της αγοράς.

Κάθετη: Επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε διαφορετικά στάδια της ίδιας παραγωγικής διαδικασίας ή παροχής υπηρεσιών, συγχωνεύονται με σκοπό κυρίως τη μείωση του κόστους λειτουργίας.

Ανομοιογενής: Οι εμπλεκόμενες στη συναλλαγή επιχειρήσεις δεν παρουσιάζουν καμία απολύτως επιχειρηματική συνάφεια μεταξύ τους, αφού παράγουν διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Συμπληρωματική: Ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων των οποίων οι δραστηριότητες αλληλοσυμπληρώνονται.

Φιλικές: Φιλικές είναι οι συγχωνεύσεις ή οι εξαγορές που προκύπτουν ύστερα από τη συμφωνία μεταξύ των διοικήσεων και των δύο εμπλεκόμενων πλευρών και τη δημοσιοποίηση στους μετόχους αυτών ότι εγκρίνουν αυτό το είδος συγκέντρωσης.

Εχθρικές: Όπου η διοίκηση της εταιρείας-στόχου δεν εγκρίνει την προταθείσα εξαγορά.

Δημόσιες: Μέσω του ΧΑΑ, αφού οι εξαγοραζόμενες εταιρείες είναι εισηγμένες.

Ιδιωτικές: Εκτός του ΧΑΑ, αφού οι εξαγοραζόμενες εταιρείες δεν είναι εισηγμένες.

Εγχώριες: Πραγματοποιούνται εντός της χώρας που δραστηριοποιούνται και οι δύο συμμετέχουσες στην εξαγορά επιχειρήσεις

Διασυνοριακές: Εφόσον μία εκ των δύο συμμετεχουσών δραστηριοποιείται σε άλλη χώρα.

Συμπράξεις (Joint Ventures): Στην περίπτωση αυτή δύο επιχειρήσεις δημιουργούν μία νέα επιχείρηση κοινής ιδιοκτησίας, αλλά οι επιχειρήσεις που την ιδρύουν παραμένουν ανεξάρτητες.

Κοινοπραξίες (Consortia): Η περίπτωση αυτή περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης από πλήθος επιχειρήσεων με σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου και για δεδομένο χρονικό διάστημα.

Παραχωρήσεις δικαιωμάτων (Franchising): Αφορά την παραχώρηση του δικαιώματος χρήσης, μέσω συμβολαίων, της ονομασίας, των εμπορικών σημάτων και της τεχνογνωσίας έναντι ανταλλάγματος του δικαιωπάροχου (Franchisor) στον δικαιούχο (Franchisee).

Άδειες χρήσης (Licensing): Αφορούν την παραχώρηση του δικαιώματος χρήσης πνευματικής περιουσίας (π.χ. πατέντες) με αντάλλαγμα αμοιβή πνευματικών δικαιωμάτων.

Υπεργολαβίες (Subcontracting): Αφορά την επιλογή μιας επιχείρησης να αναθέσει μέρος της παραγωγικής διαδικασίας ή συγκεκριμένων υπηρεσιών σε άλλες επιχειρήσεις έναντι αμοιβής.

Δίκτυα (Networks): Αφορά άτυπες συνεργασίες επιχειρήσεων, κατά τις οποίες δεν δημιουργούνται επίσημες σχέσεις προερχόμενες από συμβόλαια, αλλά βασίζονται στην εμπιστοσύνη και στον συντονισμό ενός κοινού σχεδίου δράσης προώθησης των στόχων των μελών του δικτύου.

Ευκαιριακές συμμαχίες: Πρόκειται ουσιαστικά για «δίκτυα» που είναι εστιασμένα σε έναν συγκεκριμένο σκοπό.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

A. Ελληνόγλωσση

- Γκίτση, Α. (2021), Η Monopoly των deals που αλλάζει τον επιχειρηματικό χάρτη. *Capital.gr* <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3573449>
- Ένωση Οινοποιών Βορείου Ελλάδος (2021) <https://winemakersofnorthgreece.gr/>
- Επιτροπή Ανταγωνισμού (2017) Απόφαση 650/2017 (<https://www.epant.gr/apofaseis-gnomodotiseis/item/44-afofasi-650-2017.html>).
- Κυριαζής, Δ. (2016). *Συγχωνεύσεις και Εξαγορές* (β' έκδ.). Αθήνα, Εκδόσεις Διπλωγραφία.
- Ουσταπασιδής, Κ. (2003). *Εφαρμοσμένη Βιομηχανική Οικονομική*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός.
- Παπαδάκης, Ν. Β. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

B. Ξενόγλωσση

- Ahern, K. R., 2010. *Q-Theory and Acquisition Returns*. SSRN Working Paper.
- Aktas, N., De Bodt, E., & Roll, R. (2009). Learning, hubris and corporate serial acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 15(5), 543-561.
- Aktas, N., De Bodt, E., & Roll, R. (2011). Serial acquirer bidding: An empirical test of the learning hypothesis. *Journal of Corporate Finance*, 17(1), 18-32.
- Alexandridis, G., Antypas, N., & Travlos, N. (2017). Value creation from M&As: New evidence. *Journal of Corporate Finance*, 45, 632-650.
- Antoniou, A., Petmezas, D., & Zhao, H. (2007). Bidder gains and losses of firms involved in many acquisitions. *Journal of Business Finance & Accounting*, 34(7-8), 1221-1244.
- Becht, M., Polo, A., & Rossi, S. (2016). Does mandatory shareholder voting prevent bad acquisitions? *Review of Financial Studies*. 29(11), 3035-3067.
- Billett, M. T., & Qian, Y. (2008). Are overconfident CEOs born or made? Evidence of self-attribution bias from frequent acquirers. *Management Science*, 54(6), 1037-1051.
- Conn, R. L., Cosh, A., Guest, P. M., & Hughes, A. (2005). The impact on UK acquirers of domestic, cross-border, public and private acquisitions. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(5-6), 815-870.
- Croci, E. (2005). Why Do Managers Make Serial Acquisitions? An Investigation of Performance Predictability in Serial Acquisitions. <http://ssrn.com/abstract=727503>
- Fuller, K., Netter, J., & Stegemoller, M. (2002). What do returns to acquiring firms tell us? Evidence from firms that make many acquisitions. *The journal of finance*, 57(4), 1763-1793.
- Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001) Success factors of Strategic Alliances in Small and Medium Sized Enterprises: An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34, 357-381.
- Ismail, A. (2008). Which acquirers gain more, single or multiple? Recent evidence from the USA market. *Global Finance Journal*, 19(1), 72-84.
- Jaffe, J., Pedersen, D., & Voetmann, T. (2013). Skill differences in corporate acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 23, 166-181.
- Laamanen, T., & Keil, T. (2008). Performance of serial acquirers: Toward an acquisition program perspective. *Strategic management journal*, 29(6), 663-672.

- Li, K., Liu, T., & Wu, J. (2018). Vote avoidance and shareholder voting in mergers and acquisitions. *The Review of Financial Studies*, 31(8), 3176-3211.
- Offenberg, D., Straska, M., & Waller, H. G. (2014). Who gains from buying bad bidders? *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 49(2), 513-540.
- Phalippou, L., Xu, F., & Zhao, H., (2014). Acquiring acquirers: new evidence on the drivers of acquirer's announcement returns in corporate takeovers. *Review of Finance*, 1-53.
- Renneboog, L., & Vansteenkiste, C. (2019). Failure and success in mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 58, 650-699.
- Steiner, M. (2002). Clusters and networks: institutional settings and strategic perspectives. In McCann, Ph. (Ed.), *Industrial location economics*. Edward Elgar Cheltenham, UK, 207-221.

Κεφάλαιο 10

10. Στρατηγική στην Πράξη

«Το να βρεθούμε μαζί είναι μια αρχή, το να κρατηθούμε μαζί είναι πρόοδος. Το να εργαστούμε μαζί είναι Επιτυχία».

Henry Ford – Ιδρυτής Ford Motor Company

Σύνοψη

Η διαδικασία επιλογής και υλοποίησης της στρατηγικής είναι ένα έργο περίπλοκο και απαιτεί ομαδική προσπάθεια και προσαρμοστικότητα στις συνθήκες. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν τα κριτήρια αξιολόγησης των προτεινόμενων εναλλακτικών με βάση τα υποδείγματα Rumelt και SAFe, και οι παράγοντες που θα οδηγήσουν στην οικοδόμηση ενός οργανισμού έτοιμου για την επιτυχή υλοποίηση της προτεινόμενης στρατηγικής. Για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής απαιτείται η στελέχωση του οργανισμού με τους κατάλληλους ανθρώπους που θα είναι ικανοί να εκτελέσουν τη στρατηγική, η ανάπτυξη των κατάλληλων πόρων και δυναμικών ικανοτήτων, η ύπαρξη μιας οργανωσιακής δομής που θα υποστηρίξει τη στρατηγική, οι κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες σε συνδυασμό με την ύπαρξη των κατάλληλων λειτουργικών και πληροφοριακών συστημάτων που θα διευκολύνουν την υλοποίηση της στρατηγικής, η κατάλληλη εταιρική κουλτούρα και η απαραίτητη άσκηση ισχυρής ηγεσίας.

Προαπαιτούμενη γνώση

Για να αντιληφθεί καλύτερα το κεφάλαιο αυτό, ο αναγνώστης θα πρέπει να κατέχει γνώσεις που καλύπτουν θέματα και πτυχές οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, βιομηχανικής οργάνωσης, διοίκησης ανθρώπινων πόρων με έμφαση σε ζητήματα ηγεσίας και κουλτούρας.

Οι τρόποι εφαρμογής και υλοποίησης της στρατηγικής οφείλουν να είναι προσαρμοσμένοι ανάλογα με τις συνθήκες του κάθε οργανισμού και να αντιπροσωπεύουν την κρίση της διοίκησης σχετικά με την επιτυχία των στόχων. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής θα πρέπει να βασίζεται σε κριτήρια αξιολόγησης που να ελέγχουν την καταλληλότητα των στόχων, του σχεδιασμού, των πολιτικών και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων της προτεινόμενης στρατηγικής, αλλά και των μοναδικών χαρακτηριστικών της κάθε επιχείρησης. Η υλοποίηση της στρατηγικής, από την άλλη πλευρά, είναι ένα κρίσιμο διοικητικό εγχείρημα και απαιτεί την οικοδόμηση του οργανισμού με τέτοιο τρόπο, ώστε αυτός να είναι ικανός να υλοποιήσει τη στρατηγική.

Η οικοδόμηση του κατάλληλου για τη στρατηγική οργανισμού απαιτεί: α) την προσέλκυση και την ανάπτυξη των κατάλληλων για τη συγκεκριμένη στρατηγική ανθρώπων, β) τη συνεχή ανάπτυξη και αναβάθμιση των κατάλληλων πόρων και των δυνατοτήτων του οργανισμού, γ) την εναρμόνιση της οργανωτικής δομής με τις απαιτήσεις της εφαρμογής της στρατηγικής, δ) την ανάπτυξη μιας κατάλληλης για την υλοποίηση της στρατηγικής, εταιρικής κουλτούρας, ε) την εισαγωγή πολιτικών, διαδικασιών και συστημάτων που θα διευκολύνουν την υλοποίηση της στρατηγικής, και στ) την άσκηση ισχυρής ηγεσίας για την ορθή υλοποίηση της στρατηγικής και τη λειτουργική υπεροχή.

10.1 Αξιολόγηση στρατηγικής

Το μοντέλο του Rumelt

Μια καλή στρατηγική έχει συνοχή, συντονισμό δράσεων, πολιτικών και πόρων, ώστε να επιτευχθεί ένας σημαντικός σκοπός. Πολλοί οργανισμοί, τις περισσότερες φορές, δεν το έχουν αυτό. Αντίθετα, έχουν πολλαπλούς στόχους και πρωτοβουλίες που συμβολίζουν την πρόοδο, αλλά όχι μια συνεκτική προσέγγιση για την επίτευξη αυτής της προόδου (Rumelt, 2012). Μια καλή στρατηγική έχει μια λογική δομή, έναν πυρήνα ο οποίος περιέχει τρία στοιχεία: τη διάγνωση, την καθοδηγητική πολιτική και τη συνεκτική δράση. Η κατευθυντήρια πολιτική καθορίζει την προσέγγιση για την αντιμετώπιση των εμποδίων που αναφέρονται στη διάγνωση. Είναι σαν πινακίδα που δείχνει την κατεύθυνση προς τα εμπρός αλλά δεν καθορίζει τις λεπτομέρειες του ταξιδιού. Συνεκτικές ενέργειες είναι εφικτές, συντονισμένες πολιτικές, δεσμεύσεις πόρων και ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί για την υλοποίηση της κατευθυντήριας πολιτικής.

Είναι σύνηθες να αντιμετωπίζουμε την αξιολόγηση της στρατηγικής ως μια διανοητική εργασία – ως ένα πρόβλημα στην ανάλυση δεδομένων. Σύμφωνα με τον Rumelt (1998), υπάρχουν τέσσερα βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση μιας στρατηγικής. Η στρατηγική πρέπει: (1) να είναι εσωτερικά συνεπής. Η στρατηγική δεν πρέπει να παρουσιάζει αμοιβαία ασυνεπείς στόχους και πολιτικές. Οι οργανωτικές συγκρούσεις και οι διυπηρεσιακές διαμάχες είναι συχνά συμπτώματα που μπορεί να υποδηλώνουν προβλήματα στρατηγικής ασυνέπειας. (2) Να προσβλέπει στη συμφωνία/ταύτιση μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Η στρατηγική πρέπει να αντιπροσωπεύει μια προσαρμοστική απάντηση στο εξωτερικό περιβάλλον και στις κρίσιμες αλλαγές που συμβαίνουν μέσα σε αυτό. Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση σχετίζεται με το περιβάλλον της έχει δύο πτυχές: η επιχείρηση πρέπει και να ταιριάζει και να προσαρμόζεται στο περιβάλλον της και πρέπει ταυτόχρονα να ανταγωνίζεται με άλλες επιχειρήσεις που προσπαθούν επίσης να προσαρμοστούν. (3) Να βασίζεται στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον επιλεγμένο τομέα δραστηριότητας. (4) Να είναι εφικτή υπό το πρίσμα των δεξιοτήτων και των πόρων που υπάρχουν, δηλαδή να υπάρχει συμβατότητα με τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης.

Μια στρατηγική που αποτυγχάνει σε ένα ή περισσότερα από αυτά έχει αρκετά σοβαρά ελαττώματα. Ενώ μια στρατηγική που περνάει και τις τέσσερις δοκιμές δεν είναι εγγυημένο ότι θα πετύχει. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους τα θέματα που εμπλέκονται στην αξιολόγηση είναι πολύ σημαντικά και συνδέονται πολύ στενά με την κατανομή της δύναμης και της εξουσίας. Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες εταιρείες σπάνια συμμετέχουν σε ρητή επίσημη αξιολόγηση στρατηγικής. Αντίθετα, η αξιολόγηση της τρέχουσας στρατηγικής είναι μια συνεχής διαδικασία και είναι δύσκολη χωρίς τα κατάλληλα συστήματα προγραμματισμού, αναφοράς, ελέγχου και ανταμοιβής. Από αυτή την άποψη, η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια οργανωτική διαδικασία. Ως διαδικασία, η αξιολόγηση στρατηγικής είναι το αποτέλεσμα δραστηριοτήτων και γεγονότων που διαμορφώνονται έντονα από τα συστήματα ελέγχου και ανταμοιβής της επιχείρησης, τα συστήματα πληροφοριών και προγραμματισμού της, τη δομή, την ιστορία και την κουλτούρα της. Έτσι, η απόδοσή της είναι, στην πράξη, δεμένη άμεσα με την ποιότητα της στρατηγικής διαχείρισης της επιχείρησης.

Το μοντέλο SAFE

Οι Johnson et al. (2020) για την αξιολόγηση της κάθε προτεινόμενης εναλλακτικής στρατηγικής προτείνουν μεταξύ άλλων τρία κριτήρια: α) το κριτήριο της Καταλληλότητας της στρατηγικής (Suitability), β) το κριτήριο της Αποδεκτικότητας της στρατηγικής (Acceptability), και γ) το κριτήριο της Εφικτότητας της στρατηγικής (Feasibility).

Καταλληλότητα (Suitability). Για την επιλογή μιας στρατηγικής απαιτείται η εξέταση του κατά πόσο η προτεινόμενη στρατηγική είναι κατάλληλη για την ίδια την επιχείρηση και τις συνθήκες μέσα στις οποίες δραστηριοποιείται. Με τον τρόπο αυτό γίνεται μια πρώτη επιλογή, ενώ απορρίπτονται κάποιες άλλες που κρίνονται ακατάλληλες. Μια στρατηγική θεωρείται κατάλληλη για μια επιχείρηση όταν: α) εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες και αποφεύγει τις αδυναμίες και τις απειλές, β) ταυτίζεται με την κουλτούρα της επιχείρησης, γ) βελτιώνει τη στρατηγική της θέση και δ) συμβαδίζει με τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους της. Για την αξιολόγηση της καταλληλότητας χρησιμοποιούνται οι αναλύσεις: Δυνάμεων - Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (SWOT analysis), η Ανάλυση κύκλου ζωής της επιχείρησης, η ανάλυση

της Αλυσίδας αξίας, η ανάλυση του Χαρτοφυλακίου προϊόντων. Για την κατάταξη των εναλλακτικών επιλογών, προτείνονται τα Δέντρα αποφάσεων ή η δημιουργία Σεναρίων.

Αποδεκτικότητα (Acceptability). Με βάση το κριτήριο της αποδεκτικότητας εξετάζεται κατά πόσο μια στρατηγική ικανοποιεί τις προσδοκίες της επιχείρησης και των ενδιαφερόμενων μελών της, όπως μετόχων, εργαζόμενων κ.λπ. Την αποδεκτικότητα μιας στρατηγικής την αξιολογούμε με βάση δύο διαστάσεις: α) την επιρροή που έχει η κάθε στρατηγική στη μακροπρόθεσμη απόδοση της επιχείρησης και β) την επικινδυνότητα κάθε στρατηγικής. Για την εκτίμηση της μακροπρόθεσμης απόδοσης, χρησιμοποιούνται οι δείκτες Απόδοσης Συνολικού Ενεργητικού, Απόδοσης Μετοχικού Κεφαλαίου, Απόδοσης Καθαρού Ενεργητικού. Επίσης, χρησιμοποιείται η ανάλυση Προεξόφλησης των Ταμειακών Ροών και ανάλυση της αξίας της επιχείρησης από την πλευρά των μετόχων με τη μέθοδο της προεξόφλησης των ταμειακών ροών. Για την εκτίμηση της επικινδυνότητας που αντιμετωπίζει η επιχείρηση σε περίπτωση εφαρμογής της προτεινόμενης στρατηγικής, χρησιμοποιούνται οι παρακάτω τρόποι μέτρησης του κινδύνου: α) ανάλυση του κινδύνου με μοντέλα προσομοίωσης εναλλακτικών στρατηγικών, β) ανάλυση ευαισθησίας (Sensitivity analysis) σε πιθανές μεταβολές των μεταβλητών, γ) δημιουργία σεναρίων με σκοπό να ελεγχθούν οι μηχανισμοί άμυνας και τα επίπεδα κινδύνου, και δ) ανάλυση αντιδράσεων ενδιαφερόμενων μελών, μεταξύ των οποίων και των ανταγωνιστών.

Εφικτότητα (Feasibility). Με βάση το κριτήριο της εφικτότητας εξετάζεται κατά πόσο μια στρατηγική είναι εφικτό να εφαρμοστεί με επιτυχία. Εξετάζεται, δηλαδή, κατά πόσο η επιχείρηση έχει τους πόρους και τις ικανότητες που απαιτούνται. Για την αξιολόγηση της εφικτότητας των εναλλακτικών στρατηγικών χρησιμοποιούνται οι αναλύσεις: της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης, παράλληλα με τη χρηματοοικονομική ανάλυση και την ανάλυση Νεκρού Σημείου.

10.2 Οικοδόμηση Οργανισμού για την επιτυχή Υλοποίηση της στρατηγικής

10.2.1 Ανάπτυξη πόρων και ικανοτήτων

Για την επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής, απαιτούνται οι κατάλληλοι ανθρώπινοι πόροι, το διανοητικό κεφάλαιο, με το κατάλληλο μείγμα δεξιοτήτων, ικανοτήτων, εμπειριών και αξιών. Η δημιουργία μιας ομάδας στελεχών που θα μπορεί να επωμιστεί την ευθύνη της μετατροπής των αποφάσεων σε αποτελέσματα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι αποτελεί προτεραιότητα του οργανισμού και παράλληλα παράγοντα αλλαγής και επιτυχίας. Οι περισσότερες επιτυχημένες επιχειρήσεις κάνουν συντονισμένη προσπάθεια για την προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων που θα οδηγήσουν στην καινοτομία και στη λειτουργική αριστεία και θα αποτελέσουν το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

Σύμφωνα με τη McKinsey & Co., η έννοια «ταλέντο» περιλαμβάνει το άθροισμα των ικανοτήτων ενός ατόμου, όπως δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρία, ευφυΐα, κρίση, στάση και χαρακτήρα. Περιλαμβάνει, επίσης, την ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης. Η φύση του ταλέντου, λοιπόν, είναι τέτοια που για να αξιοποιηθούν πλήρως τις δυνατότητές τους, τα άτομα πρέπει συνεχώς να εμπνέονται να κάνουν το καλύτερο δυνατό και οι ομάδες πρέπει να ευθυγραμμίζονται σωστά και παρακινούνται να προσφέρουν τις κορυφαίες συλλογικές τους επιδόσεις. Έτσι, ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει την ικανότητα όχι μόνο να στρατολογεί, αλλά και να καλλιεργεί και να διατηρεί τα ταλέντα, που θα καθορίσουν τελικά τη βιωσιμότητά του. Η διατήρηση της αφοσίωσης των εργαζομένων, η οικοδόμηση μιας ακμάζουσας κουλτούρας στον χώρο εργασίας και η δυνατότητα που δίνεται στους υπαλλήλους να επιτύχουν στις θέσεις τους είναι κρίσιμες πτυχές της διαχείρισης ταλέντων που έχουν επίσης επηρεαστεί από τον νέο κόσμο της εργασίας.

Η ανάπτυξη ταλέντων δεν είναι πλέον απλώς ένα πλεονέκτημα εργαζομένων, αλλά, αντίθετα, μια ζωτική λειτουργία που υποστηρίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων και της οργάνωσης, μαζί με μια σαφή γραμμή ηγεσίας. Οι εταιρείες θα πρέπει να εξετάσουν πώς η ανάπτυξη ταλέντων εντάσσεται στη μεγαλύτερη επιχειρηματική στρατηγική τους και να την ενσωματώσουν. Στη σημερινή αγορά οι εργαζόμενοι αναμένουν πολλαπλές ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη. Οι επανασχεδιασμένες εκπαιδευτικές λύσεις έχουν ωθήσει έναν γρήγορο εκσυγχρονισμό των επιλογών έρευνας και ανάπτυξης που προσφέρουν την απαραίτητη ευελιξία, με οφέλη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις εταιρείες.

Οι προσπάθειες της Amazon για στρατολόγηση ταλαντούχων γυναικών και υποεκπροσωπούμενων φυλετικών/εθνοτικών μειονοτήτων περιλαμβάνουν:

- Προσλήψεις από διάφορα κολλέγια και πανεπιστήμια (συμπεριλαμβανομένων των Ιστορικά Μαύρων Κολλεγίων και Πανεπιστημίων (HBCUs), Ιδρυμάτων Ισπανικής Εξυπηρέτησης (HSIs), κολλέγια γυναικών και σχολών φυλών) στις ΗΠΑ
- Φιλοξενία εκθέσεων προσλήψεων και συνεδρίων εμπλουτισμού σταδιοδρομίας, όπως το Represent the Future, Success is Inclusive, για συνεργασία με κοινότητες που υποεκπροσωπούνται σε όλο τον κόσμο.
- Πρόσκληση φοιτητών/-τριων στην πανεπιστημιούπολη της Amazon για προγράμματα όπως το Amazon Finance Diversity Leadership Summit για συνεντεύξεις και για πρακτική άσκηση χρηματοδοτούμενη από την Amazon.
- Συνεργασία με οργανισμούς όπως οι Grace Hopper Celebration, GEM Consortium Fellows, AfroTech, AnitaB.org, Lesbians Who Tech, Girls in Tech, AISES και άλλοι.
- Δημιουργία ευκαιριών για τα άτομα με αναπηρίες ώστε να επιτύχουν στην Amazon, όπως ο σιωπηλός σταθμός παράδοσης στη Βομβάη και η συνεργασία με το Northwest Center στο Σιάτλ.
- Διερεύνηση νέων τρόπων για τη συμμετοχή πληθυσμών εργαζομένων, όπως οι σταθμοί παράδοσης όλων των γυναικών στην Ινδία, που άνοιξαν ευκαιρίες απασχόλησης και ηγεσίας στις γυναίκες σε έναν τομέα όπου δεν υποβάλλονταν αίτηση για παραδοσιακούς ρόλους.

Εταιρείες παγκόσμιες όπως η Amazon, η Nike, η Google, η Procter & Gable, η Starbucks, η Microsoft κάνουν μεγάλες συντονισμένες προσπάθειες για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους πιο χαρισματικούς, ευρηματικούς και δραστήριους εργαζομένους που είναι διαθέσιμοι στην αγορά. Στο θέμα της διαχείρισης ταλέντων υιοθετούνται διάφορες προσεγγίσεις που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το τι σημαίνει ταλέντο για τους εργοδότες. Για παράδειγμα, οι Gallardo-Gallardo et al. (2013) υποστηρίζουν ότι δύο προσεγγίσεις είναι σημαντικές όταν εξετάζουμε τη διαχείριση των ταλέντων. Η πρώτη προσέγγιση αφορά το σύνολο των εργαζομένων, ενώ η δεύτερη προσέγγιση βασίζεται σε επιλογή κάποιων εργαζομένων (αποκλειστική προσέγγιση). Η προσέγγιση χωρίς αποκλεισμούς περιλαμβάνει τους πάντες στον οργανισμό και αναγνωρίζει ότι κάθε εργαζόμενος έχει τις δικές του δυνάμεις, που μπορούν να προσθέσουν αξία στον οργανισμό (Buckingham & Vosburgh, 2001). Η αποκλειστική προσέγγιση, από την άλλη πλευρά, βασίζεται στην αντίληψη ότι εκείνοι που θεωρούνται ταλέντα είναι ένα «ελίτ υποσύνολο» του οργανισμού που προσδιορίζονται σε σχέση με κάποια μοναδικά χαρακτηριστικά τους ή την υψηλή απόδοσή τους (McCracken et al., 2016).

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό ταλέντων θα εξαρτηθούν από το εάν υιοθετείται μια προσέγγιση όπου το ταλέντο εκτιμάται ως ένα αντικειμενικό χαρακτηριστικό των ανθρώπων ή ως υποκειμενικό χαρακτηριστικό (ταλέντο ως άνθρωποι). Οι Gallardo-Gallardo et al. (2013) περιγράφουν το ταλέντο με βάση την αντικειμενική προσέγγιση, ως άτομα με «εξαιρετικά χαρακτηριστικά» και μπορεί να διακριθούν περαιτέρω ως προς τη φυσική ικανότητα, την κυριαρχία, τη δέσμευση ή την προσαρμογή. Από την άλλη πλευρά, η υποκειμενική προσέγγιση εννοεί τα άτομα ταλέντα που μπορούν να κάνουν τη διαφορά στην

οργανωτική απόδοση είτε μέσω της άμεσης συνεισφοράς τους ή μακροπρόθεσμα με την επίδειξη των υψηλότερων δυνατοτήτων (Tansley et al., 2007).

Αρκετοί συγγραφείς (De la Harpe et al., 2000· Medhat, 2003) υποστηρίζουν ότι οι εργοδότες αντιλαμβάνονται όλο και περισσότερο ότι τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν παράγουν αποφοίτους «έτοιμους για εργασία» και ότι, παρόλο που οι απόφοιτοι έχουν γνώσεις για το συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο του πτυχίου τους, δεν έχουν τις ήπιες (soft) δεξιότητες που απαιτούνται για το εργασιακό περιβάλλον, όπως η ομαδική εργασία, η επικοινωνία, η προσαρμοστικότητα και η επίλυση προβλημάτων (European Commission, 2010· Eisner, 2010· Hug & Gilbert, 2013). Είναι αυτές οι δεξιότητες και ιδιότητες που θεωρείται ότι διαφοροποιούν τους αποφοίτους υψηλού δυναμικού από άλλους εντός της ομάδας συνομηλίκων τους. Ως αποτέλεσμα, οι εργοδότες έχουν αρχίσει να ενδιαφέρονται πολύ περισσότερο για μεταβιβάσιμες δεξιότητες, οι οποίες είναι συνήθως πιο ήπιες στη φύση (επικοινωνία, επίλυση προβλημάτων και ομαδική εργασία) και για την προσωπικότητα σε αντίθεση με τις δεξιότητες και τις γνώσεις που προσανατολίζονται στην εργασία.

Η εκπαίδευση, λοιπόν, αποτελεί αποφασιστικής σημασίας δραστηριότητα, κυρίως σε κλάδους όπου η τεχνογνωσία αλλάζει σε σύντομους χρόνους και ο οργανισμός μπορεί να χάσει την ανταγωνιστική του ικανότητα αν οι εργαζόμενοι δεν εκπαιδευτούν σε εξειδικεύσεις αιχμής. Τα εταιρικά πανεπιστήμια αποτελούν μια δημοφιλή προσέγγιση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ώστε να διευκολύνουν τη συνεχή οργανωτική μάθηση και να ενισχύσουν την αναβάθμιση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων. Κάθε χρόνο η P&G προσλαμβάνει πτυχιούχους από διάφορα εξαιρετικά πανεπιστήμια με έντονο επιχειρηματικό πνεύμα, δημιουργικότητα, ηγετικές ικανότητες, άριστες αναλυτικές δεξιότητες, καλές δεξιότητες γλωσσικής επικοινωνίας και εξαιρετικό πνεύμα συνεργασίας. Μετά την ένταξη των εργαζομένων στην εταιρεία, η P&G αποδίδει μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων. Μέσω της επίσημης εκπαίδευσης που παρέχεται από την Ακαδημία P&G και της ατομικής καθοδήγησης από άμεσους διευθυντές στην εργασία, οι εργαζόμενοι της P&G μπορούν να αναπτυχθούν γρήγορα. Το καλύτερο ταλέντο σε συνδυασμό με τον καλύτερο χώρο εκπαίδευσης και ανάπτυξης και ένα φωτισμένο εργασιακό περιβάλλον αποτελούν το θεμέλιο της επιτυχίας της P&G. Οι εργαζόμενοι της Caterpillar παρακολουθούν μαθήματα στο ομώνυμο πανεπιστήμιο, το οποίο συνδυάζει ηλεκτρονική και διά ζώσης εκπαίδευση, καθώς και πρακτικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Το παγκόσμιο εκπαιδευτικό κέντρο της McDonalds, γνωστό ως Πανεπιστήμιο «Χάμπουργκερ», λειτουργεί εδώ και πάνω από σαράντα χρόνια. Στην Intel αναζητούν διεξοδικά και προσλαμβάνουν τους καλύτερους και ευφυέστερους ανθρώπους που υπάρχουν στην παγκόσμια αγορά, ενώ στη συνέχεια τους παρακινούν με ελκυστικά χρηματικά κίνητρα, ευκαιρίες ταχείας ανέλιξης και προκλητικά καθήκοντα.

Η διατήρηση των εργαζομένων και το αίσθημα της δέσμευσης που αυτοί αισθάνονται απέναντι στην εταιρεία αποτελεί, σύμφωνα με την έρευνα της Deloitte (2014), τη δεύτερη μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις διεθνώς. Περισσότερο από το ένα τρίτο (38%) των ερωτηθέντων αναφέρει «αδυναμία» της επιχείρησης στο να ενσωματώσει σχετικά εταιρικά προγράμματα που να ενισχύουν την ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους εταιρικούς στόχους. Επιπλέον, τέσσερις στους δέκα δηλώνουν ότι ο οργανισμός τους αδυνατεί να βοηθήσει τους εργαζομένους του να βρουν την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής.

Πηγή: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2014.html>

Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που η υλοποίηση μιας στρατηγικής είναι συνυφασμένη με οργανωσιακή αλλαγή και αλλαγή κουλτούρας, η διοικητική ομάδα θα πρέπει να είναι κατάλληλη και έμπειρη να διαχειριστεί θέματα αντίστασης στην αλλαγή, και να είναι έτοιμη να προχωρήσει χωρίς να επηρεαστεί από κανέναν και χωρίς να παρακωλυθεί η αποτελεσματικότητά της. Αν χρειαστεί, θα πρέπει να αξιολογήσει παλιά και νέα άτομα τα οποία δεν έχουν πειστεί, ή δεν έχουν δεσμευτεί στη νέα τάξη πραγμάτων και να τα αντικαταστήσει.

10.2.2 Οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή εκφράζει τα συστήματα επικοινωνίας και εξουσίας σε έναν οργανισμό. Τα διοικητικά στελέχη πολύ συχνά χρησιμοποιούν ένα οργανόγραμμα για να περιγράψουν τον οργανισμό. Με το οργανόγραμμα αποτυπώνονται τα διοικητικά επίπεδα, οι ρόλοι που έχουν ανατεθεί και οι θέσεις ευθύνης. Η οργανωτική δομή του οργανισμού θα πρέπει να συνάδει με τις απαιτήσεις της εφαρμογής της στρατηγικής του οργανισμού. Ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής είναι σημαντικός και θα πρέπει να είναι τέτοιος, ώστε να διευκολύνει την επιτυχή υλοποίηση της αποφασιζόμενης στρατηγικής. Ουσιαστικά η οργανωτική δομή εξασφαλίζει την αποτελεσματική χρήση των πόρων για την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού, ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα.

Με μια καλά σχεδιασμένη οργανωτική δομή: α) διευκολύνεται η εφαρμογή της στρατηγικής, β) τα διοικητικά στελέχη και κυρίως οι μάνατζερ μπορούν να συντονίσουν και να ελέγξουν το σύνολο των δραστηριοτήτων, γ) καθορίζονται τα καθήκοντα και οι υπευθυνότητες, γ) αποτρέπονται σε μεγάλο βαθμό η διοικητική σύγχυση και η γραφειοκρατία, δ) διευκολύνεται η λειτουργική αποτελεσματικότητα και μπορεί να επιτευχθεί μείωση λειτουργικών εξόδων, ε) μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία ανάπτυξης δυνατοτήτων και να επιτευχθούν είτε μεγαλύτερη διαφοροποίηση είτε χαμηλότερο κόστος, στ) δίνεται η δυνατότητα να αυξηθεί η παρακίνηση των εργαζομένων, ζ) βελτιώνεται η επικοινωνία και η ταχύτητα της πληροφορίας, και έτσι ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μεγαλύτερη αξία.

Δεν υπάρχει άριστη οργανωτική δομή για κάθε στρατηγική ή για κάθε τύπο οργανισμού. Ο τύπος της οργανωτικής δομής που είναι ο καταλληλότερος για τον οργανισμό εξαρτάται από το μέγεθος του οργανισμού, την πολυπλοκότητα του οργανισμού, το τεχνολογικό επίπεδο, τον βαθμό διαφοροποίησης και τη στρατηγική που έχει επιλεγεί από τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει πως για τον σχεδιασμό της οργανωτικής δομής προαπαιτούμενο είναι η κατανόηση της φύσης του οργανισμού. Οι βασικοί τύποι οργανωτικής δομής είναι: α) απλή δομή, β) λειτουργική δομή, γ) πολυτμηματική δομή και δ) δομή μήτρας.

Απλή δομή: Σύμφωνα με την απλή οργανωτική δομή, ο υπεύθυνος επιχειρηματίας/μάνατζερ αναλαμβάνει συνήθως όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης με τη βοήθεια ενός μικρού αριθμού εργαζομένων. Είναι φανερό πως η δομή αυτή παρουσιάζεται μόνο σε πολύ μικρές επιχειρήσεις. Με την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης, αυτή μεταβαίνει σε άλλη οργανωτική δομή, προκειμένου να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις της.

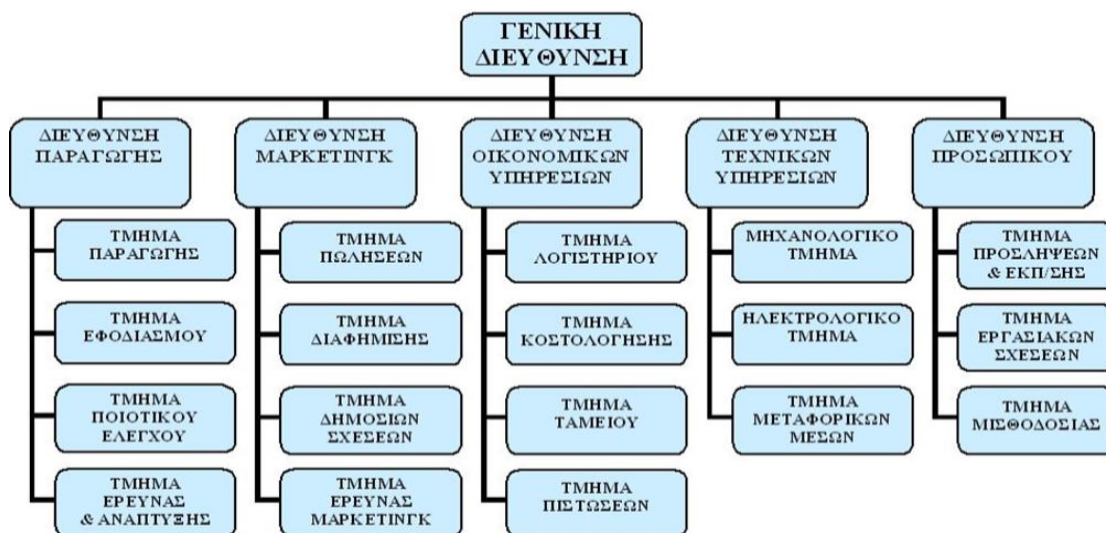
Λειτουργική δομή: Καθώς ο οργανισμός αναπτύσσεται, υπάρχουν υψηλότερες απαιτήσεις τόσο στη διαχείριση των πληροφοριών και των αποφάσεων που πρέπει να λάβει ο ιδιοκτήτης/μάνατζερ, όσο και στις δεξιότητες. Έτσι, γίνεται επιτακτική η ανάγκη πρόσληψης ειδικών για τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη λειτουργική οργανωτική δομή, ο οργανισμός κατανέμει τις ευθύνες σύμφωνα με τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης, που αποτελούν βασικό συστατικό της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, όπως ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η έρευνα και ανάπτυξη, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, η εφοδιαστική αλυσίδα κ.λπ. Ο συντονισμός αυτών των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι ευθύνη του διευθύνοντος συμβούλου του οργανισμού.

Κύρια πλεονεκτήματα της λειτουργικής δομής είναι πως υπάρχει ξεκάθαρος προσδιορισμός αρμοδιοτήτων και καλύτερος συντονισμός και έλεγχος των επιχειρησιακών λειτουργιών. Παράλληλα, επιτυγχάνεται μεγαλύτερη εξειδίκευση καθηκόντων, η οποία προάγει τη μάθηση, επιτρέπει την πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας και προσφέρει πλεονεκτήματα παραγωγικότητας. Τέλος, διευκολύνεται η επαγγελματική ανάπτυξη σε εξειδικευμένους τομείς. Από την άλλη πλευρά, στα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης δομής αναφέρεται το ότι τα λειτουργικά τμήματα είναι πιθανό να καλλιεργήσουν μια εσωστρεφή λογική, που να αποτρέπει τον διαμοιρασμό της γνώσης στα υπόλοιπα τμήματα. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα και στην επικοινωνία αλλά και στον συντονισμό μεταξύ των λειτουργιών και μεγαλύτερη δυσκολία προσαρμογής σε περιβάλλοντα που αλλάζουν.

Πολυτμηματική δομή: Η πολυτμηματική οργανωτική δομή αποτελείται από λειτουργικά τμήματα που είναι οργανωμένα γύρω από ένα προϊόν, μια υπηρεσία, κάποια ομάδα πελατών, ή κάποια γεωγραφική περιοχή και μια κεντρική δομή-έδρα η οποία εκχωρεί πόρους, παρέχει λειτουργίες υποστήριξης και παρακολουθεί τις δραστηριότητες των τμημάτων. Η δομή αυτή είναι πολύ συνηθισμένη σε επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες. Η κάθε επιχειρηματική μονάδα λειτουργεί με αρκετή αυτονομία.

Στα πλεονεκτήματα της δομής αυτής περιλαμβάνονται ο καλύτερος έλεγχος της απόδοσης των λειτουργικών τμημάτων από τα κεντρικά, η μεγαλύτερη ευελιξία των τμημάτων, η πιθανή εξειδίκευση σε συγκεκριμένες δεξιότητες της κάθε μονάδας γύρω από τη δική της αλυσίδα αξίας, καθώς και η ευκαιρία που

δίνεται στα διοικητικά στελέχη να εκπαιδευτούν σε ζητήματα στρατηγικής σκέψης. Τα μειονεκτήματα της πολυτμηματικής δομής πηγάζουν από το γεγονός πως μοιράζονται οι πόροι, οι άνθρωποι και η γνώση του οργανισμού σε διαφορετικά τμήματα. Υπάρχει η πιθανότητα έλλειψης συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων και άρα ανυπαρξία συνεργειών που θα μπορούσαν αποτελέσουν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της στρατηγικής της διαφοροποίησης. Παράλληλα, πιθανόν να υπάρξουν διαφορές μεταξύ των τμημάτων στην ποιότητα και στην εικόνα. Τέλος, η διοίκηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα των επιμέρους μονάδων, ενώ υπάρχει πιθανότητα δυσκολίας συντονισμού των σχετικών δραστηριοτήτων μεταξύ των μονάδων.



Σχήμα 10.1 Οργανωτική Δομή.

Δομή Μήτρας: Αναφέρεται συνήθως ως σύνθετη δομή ή δομή συνδυασμού δύο διαφορετικών οργανωτικών δομών που αλληλεπιδρούν. Σε πολλές περιπτώσεις για την υλοποίηση ενός έργου, την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, χρειάζεται να χρησιμοποιηθεί προσωπικό από διάφορα τμήματα, όπως για παράδειγμα από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, από το τμήμα σχεδιασμού, από την παραγωγή και από το μάρκετινγκ. Τα μέλη της ομάδας του έργου αναφέρονται σε έναν διαχειριστή έργου, καθώς και στον επικεφαλής του τμήματός τους. Αυτή η δομή διαχείρισης μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να δημιουργήσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες χωρίς να ευθυγραμμίσει εκ νέου τις ομάδες.

Κύρια πλεονεκτήματα της οργανωτικής δομής Μήτρας είναι η καλύτερη αξιοποίηση και κοινή μεταφορά και χρήση εξειδικευμένων γνώσεων, εγκαταστάσεων και πόρων, από όλα τα τμήμα και τις λειτουργίες, ώστε να επιτυγχάνονται οικονομίες μεγέθους και η καλύτερη εποπτεία και επίβλεψη. Επομένως, οι οργανισμοί που διαθέτουν τέτοια οργανωτική δομή είναι περισσότερο ευέλικτοι, γιατί συνδυάζουν διαφορετικές διαστάσεις λειτουργιών και τμημάτων, ειδικά στις περιπτώσεις των πολυεθνικών οργανισμών. Ωστόσο, επειδή η οργανωτική δομή μήτρας χαρακτηρίζεται από πολλαπλές διασταυρωμένες σχέσεις εξουσίας (κάθετα και οριζόντια), παρουσιάζει και κάποια σημαντικά μειονεκτήματα. Στα μειονεκτήματα περιλαμβάνονται: η πιθανότητα σύγχυσης μεταξύ των εργαζομένων λόγω των διπλών σχέσεων λογοδοσίας καθώς και η μη ξεκάθαρη εικόνα των εργασιακών αρμοδιοτήτων. Παράλληλα, είναι πιθανή η καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων, η αύξηση του γραφειοκρατικού κόστους και η μείωση του χρόνου απόκρισης σε νέα καταστάσεις (Bartlett & Ghoshal, 1990).

Πίνακας 10.1 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Οργανωτικών Δομών.

Λειτουργική οργανωτική δομή	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> • Ξεκάθαρος προσδιορισμός αρμοδιοτήτων • Καλύτερος συντονισμός και έλεγχος των επιχειρησιακών λειτουργιών • Μεγαλύτερη εξειδίκευση καθηκόντων, η οποία προάγει τη μάθηση • Οικονομίες κλίμακας και πλεονεκτήματα παραγωγικότητας • Διευκολύνεται η επαγγελματική ανάπτυξη σε εξειδικευμένους τομείς 	<ul style="list-style-type: none"> • Τα λειτουργικά τμήματα είναι πιθανό να καλλιεργήσουν μια εσωστρεφή λογική, που να αποτρέπει τον διαμοιρασμό της γνώσης στα υπόλοιπα τμήματα • Προβλήματα στην επικοινωνία και στον συντονισμό μεταξύ των λειτουργιών • Μεγαλύτερη δυσκολία προσαρμογής σε περιβάλλοντα που αλλάζουν
Πολυτμηματική οργανωτική δομή	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> • Καλύτερος έλεγχος της απόδοσης των λειτουργικών τμημάτων • Μεγαλύτερη ευελιξία των τμημάτων • Εξειδίκευση σε συγκεκριμένες δεξιότητες • Ευκαιρία να εκπαιδευτούν τα στελέχη σε ζητήματα στρατηγικής σκέψης 	<ul style="list-style-type: none"> • Πιθανότητα έλλειψης συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων • Πιθανές διαφορές μεταξύ των τμημάτων στην ποιότητα και την εικόνα. • Εξάρτηση της διοίκησης από την αποτελεσματικότητα των επιμέρους μονάδων • Πιθανότητα δυσκολίας συντονισμού των σχετικών δραστηριοτήτων μεταξύ των μονάδων
Οργανωτική δομή Μήτρας	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> • Καλύτερη αξιοποίηση και κοινή μεταφορά και χρήση εξειδικευμένων γνώσεων, εγκαταστάσεων και πόρων • Οικονομίες μεγέθους και η καλύτερη εποπτεία και επίβλεψη • Μεγαλύτερη ευελιξία λόγω των διαφορετικών διαστάσεων λειτουργιών και τμημάτων 	<ul style="list-style-type: none"> • Πιθανότητα σύγχυσης μεταξύ των εργαζομένων λόγω των διπλών σχέσεων λογοδοσίας • Μη ξεκάθαρη εικόνα των εργασιακών αρμοδιοτήτων • Πιθανή καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων • Αύξηση του γραφειοκρατικού κόστους • Μείωση του χρόνου απόκρισης σε νέες καταστάσεις

10.2.3 Εταιρική Κουλτούρα

Η ουσία της κουλτούρας είναι οι κοινές αξίες, οι πεποιθήσεις και οι συμπεριφορές που γίνονται κοινώς αποδεκτές, που καθορίζουν τα πρότυπα συμπεριφοράς, τις εργασιακές πρακτικές και τις μορφές λειτουργίας, καθώς ο οργανισμός συνεχίζει να δραστηριοποιείται. Σύμφωνα με τον Alvesson (2013), η οργανωσιακή κουλτούρα είναι «τόσο σημαντική και περίπλοκη όσο είναι δύσκολο να κατανοηθεί και να “χρησιμοποιηθεί” με στοχαστικό τρόπο». Οι ακόλουθες βασικές διαστάσεις που προσδιορίζονται στη γενική βιβλιογραφία καλύπτουν όλα τα πολιτισμικά επίπεδα της κουλτούρας που ορίζονται από τον Schein (2010): υποθέσεις, στάσεις, (ηθική) συμπεριφορά, πεποιθήσεις, γνώση, ηγεσία, διαχείριση, έννοιες, αποστολή και όραμα, κανόνες, οργανωτικές ικανότητες, προοπτική, στρατηγική, σύμβολα και αξίες (Brown, 1998· Owens & Steinhoff, 1989· Grayson et al., 2018). Σύμφωνα με τον Schein (2004), η κουλτούρα είναι ένα σύνολο κοινών βασικών παραδοχών που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση και οι ομάδες από τις οποίες απαρτίζεται, ώστε να επιλύονται τα προβλήματα, που σχετίζονται τόσο με την προσαρμογή της στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και με την

εσωτερική της ολοκλήρωση. Οι παραδοχές αυτές συγκροτούν τον σωστό για την επιχείρηση τρόπο αντίληψης, σκέψης και αισθήματος σε σχέση με τα προβλήματα αυτά, και είναι αυτές που διδάσκονται στα νέα μέλη.

Οι Isensee et al. (2020) συμπεραίνουν πως η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει τη συμπεριφορά, συμπεριλαμβανομένων των αποφάσεων, για παράδειγμα, σχετικά με την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών, και δίνει μια αίσθηση ταυτότητας στα μέλη του οργανισμού (Schultz & Hatch, 1996· Grayson et al., 2018). Με τη σειρά της, η νέα τεχνολογία θα μπορούσε να αλλάξει τη συμπεριφορά και έτσι να επηρεάσει την οργανωσιακή κουλτούρα (Elliot, 2009· Schein, 2010). Σε αυτό το πλαίσιο, ορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως: «κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες, υποθέσεις, πεποιθήσεις, προσδοκίες, στάσεις και κανόνες που συνδέουν μια κοινότητα».

Οι Wilson και Rosenfeld (1990) συμπεραίνουν ότι η κουλτούρα αποτελείται από το σύνολο των βασικών αξιών, ιδεολογιών και υποθέσεων οι οποίες καθοδηγούν και διαμορφώνουν την ατομική και επιχειρηματική συμπεριφορά. Ο Lozano (1998), για να δώσει την έννοια της κουλτούρας σε έναν οργανισμό, δίνει έμφαση στη σημαντική αλληλεπίδραση που υπάρχει ανάμεσα στον οργανισμό και στην κουλτούρα του. Υποστηρίζει, λοιπόν, πως η κουλτούρα εκφράζει την εκφραστική, μη ορθολογική ιδιότητα του οργανισμού. Λαμβάνοντας υπόψη πως ένας οργανισμός (μία επιχείρηση) αποτελείται από μία ομάδα ή ένα σύνολο ομάδων, οι οποίες θα πρέπει να συνεργαστούν, ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι, η συνολική κουλτούρα η οποία χαρακτηρίζει έναν οργανισμό προέρχεται από την αλληλεπίδραση της κουλτούρας των ομάδων που τον απαρτίζουν. Οι μεταβλητές που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την κουλτούρα είναι η γλώσσα, τα πρότυπα συμπεριφοράς και το σύστημα αξιών που επικρατούν μέσα στην ομάδα, οι διαμορφωμένες νοοτροπίες, αλλά και ο τρόπος αλληλεπίδρασης των μελών της κάθε ομάδας αλλά και μεταξύ των ομάδων.

Σύμφωνα με την έρευνα των Groysberg et al. (2018) δύο είναι οι κύριες διαστάσεις κουλτούρας ανεξαρτήτως οργάνωσης, τύπου, μεγέθους, βιομηχανίας: α) ο βαθμός αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων και β) ο βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή.

Ο βαθμός αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων ενός οργανισμού μπορεί να είναι από πολύ μικρός (ανεξαρτησία) έως πολύ μεγάλος (αλληλεξάρτηση). Κουλτούρες με μικρό βαθμό αλληλεξάρτησης μεταξύ των ανθρώπων δίνουν μεγαλύτερη αξία στην αυτονομία, ατομική δράση και στον ανταγωνισμό. Κουλτούρες με υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης δίνουν έμφαση στην ενσωμάτωση, τη διαχείριση σχέσεων και τον συντονισμό της ομαδικής προσπάθειας. Οι άνθρωποι σε τέτοιες κουλτούρες τείνουν να συνεργάζονται και να βρίσκουν την επιτυχία μέσα στην ομάδα.

Βαθμός ανταπόκρισης στην αλλαγή: Ενώ κάποιες κουλτούρες δίνουν έμφαση στη σταθερότητα –ιεράρχηση, συνέπεια, προβλεψιμότητα και διατήρηση του status quo–, άλλες δίνουν έμφαση στην ευελιξία, στην προσαρμοστικότητα και στη δεκτικότητα ως προς την αλλαγή. Όσες ευνοούν τη σταθερότητα τείνουν να ακολουθούν κανόνες, να χρησιμοποιούν δομές ελέγχου όπως στελέχωση με βάση την αρχαιότητα, να ενισχύουν την ιεραρχία και να προσπαθούν για την αποτελεσματικότητα. Όσες ευνοούν την ευελιξία τείνουν να δίνουν προτεραιότητα στην καινοτομία, στην ανοικτότητα, στην ποικιλομορφία και στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Εφαρμόζοντας αυτή τη θεμελιώδη αντίληψη σχετικά με τις διαστάσεις από τη μία της αλληλεπίδρασης των ανθρώπων και από την άλλη της απόκρισης στην αλλαγή, οι Groysberg et al. (2018) εντοπίζουν οκτώ στιλ κουλτούρας: φροντίδας, σκοπού, μάθησης, απόλαυσης, αποτελεσμάτων, εξουσίας, ασφάλειας, τάξης.

Φροντίδα (Caring): Εστιάζει στις σχέσεις και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Τα περιβάλλοντα εργασίας είναι ζεστά, συνεργατικά και φιλόξενα μέρη όπου οι άνθρωποι βοηθούν και υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον. Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με πίστη. Οι ηγέτες δίνουν έμφαση στην ειλικρίνεια, την ομαδική εργασία και τις θετικές σχέσεις.

Σκοπός (Purpose): Ο σκοπός παραδειγματίζεται από τον ιδεαλισμό και τον αλτρουϊσμό. Τα εργασιακά περιβάλλοντα είναι ανεκτικά, γεμάτα συμπόνια μέρη όπου οι άνθρωποι προσπαθούν να κάνουν καλό για το μακροπρόθεσμο μέλλον του κόσμου. Οι εργαζόμενοι είναι ενωμένοι με εστίαση στη βιωσιμότητα και στην κοινωνική ευθύνη. Οι ηγέτες δίνουν έμφαση στα κοινά ιδανικά και στη συνεισφορά στο κοινό καλό.

Μάθηση (Learning): Χαρακτηρίζεται από εξερεύνηση, εξωστρέφεια και δημιουργικότητα. Τα περιβάλλοντα εργασίας είναι εφευρετικά και ανοιχτά στις ιδέες μέρη όπου οι άνθρωποι πυροδοτούν νέες ιδέες και εξερευνούν εναλλακτικές λύσεις. Οι ηγέτες δίνουν έμφαση στην καινοτομία, στη γνώση και στην περιπέτεια.

Διασκέδαση (Enjoyment): Εκφράζεται μέσα από την απόλαυση και τον ενθουσιασμό. Τα περιβάλλοντα εργασίας είναι χαλαρά μέρη, όπου οι άνθρωποι τείνουν να κάνουν ό,τι τους κάνει ευτυχισμένους. Οι

εργαζόμενοι ενώνονται με παιχνιδιάρικη διάθεση και ενέργεια. Οι ηγέτες δίνουν έμφαση στον αυθορμητισμό και στην αίσθηση του χιούμορ.

Αποτελέσματα (Results): Χαρακτηρίζονται από επιτεύγματα και νίκες. Τα εργασιακά περιβάλλοντα είναι μέρη προσανατολισμένα στο αποτέλεσμα και στη δημιουργία αξίας, όπου οι άνθρωποι φιλοδοξούν να επιτύχουν κορυφαίες επιδόσεις. Οι εργαζόμενοι ενώνονται στην προσπάθεια για ανάπτυξη ικανοτήτων και επιτυχίας. Οι ηγέτες παρακινούν για την επίτευξη του στόχου.

Εξουσία (Authority): Ορίζεται από τη δύναμη, την αποφασιστικότητα και την τόλμη. Τα εργασιακά περιβάλλοντα είναι ανταγωνιστικοί χώροι όπου οι άνθρωποι αγωνίζονται να αποκτήσουν προσωπικό πλεονέκτημα. Οι εργαζόμενοι είναι ενωμένοι με ισχυρό έλεγχο. Οι ηγέτες τονίζουν την αυτοπεποίθηση και την κυριαρχία.

Ασφάλεια (Safety): Χαρακτηρίζεται από τον προγραμματισμό, την προσοχή και την ετοιμότητα. Τα εργασιακά περιβάλλοντα είναι προβλέψιμα μέρη όπου βρίσκονται οι άνθρωποι που συνειδητοποιούν τον κίνδυνο και σκέφτονται τα πράγματα πολύ προσεκτικά. Οι εργαζόμενοι ενώνονται με την επιθυμία να αισθάνονται προστατευμένοι και προβλέπουν την αλλαγή. Οι ηγέτες δίνουν έμφαση στο να είναι ρεαλιστές και να προγραμματίζουν μακροπρόθεσμα.

Τάξη (Order): Εστιάζεται στον σεβασμό, στη δομή και στις κοινές νόρμες. Τα εργασιακά περιβάλλοντα είναι μεθοδικά μέρη, όπου οι άνθρωποι τείνουν να παίζουν σύμφωνα με τους κανόνες και θέλουν να συμμορφώνονται με αυτούς. Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται. Οι ηγέτες δίνουν έμφαση στις κοινές διαδικασίες και στα διαχρονικά έθιμα.

Αυτά τα οκτώ στιλ ταιριάζουν στο ολοκληρωμένο πλαίσιο κουλτούρας ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο αντικατοπτρίζονται η ανεξαρτησία ή αλληλεξάρτηση (άνθρωποι αλληλεπιδράσεις) και η ευελιξία ή σταθερότητα (απόκριση στην αλλαγή). Στιλ που γειτνιάζουν στο πλαίσιο, όπως η ασφάλεια και η τάξη, συχνά συνυπάρχουν μέσα σε οργανισμούς και τους ανθρώπους τους. Αντίθετα, στιλ που βρίσκονται το ένα απέναντι από το άλλο, όπως ασφάλεια και μάθηση, είναι λιγότερο πιθανό να βρεθούν μαζί και απαιτούν περισσότερο οργανωτική ενέργεια για να επιτευχθούν ταυτόχρονα. Κάθε στιλ έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και κανένα στιλ δεν είναι εγγενώς καλύτερο από το άλλο. Μια οργανωτική κουλτούρα μπορεί να οριστεί από τις απόλυτες και τις σχετικές δυνάμεις του καθενός από τα οκτώ και από τον βαθμό συμφωνίας του εργαζομένου με το στιλ που χαρακτηρίζει τον οργανισμό (Groysberg et al., 2018).

Πίνακας 10.2 Πλεονεκτήματα των διάφορων στιλ κουλτούρας.

Στιλ κουλτούρας	Πλεονεκτήματα
Φροντίδα – Νοιάξιμο	Καλή επικοινωνία, εμπιστοσύνη, αίσθηση του ανήκειν, ομαδική δουλειά
Σκοπός	Υψηλή εκτίμηση στη διαφορετικότητα, βιωσιμότητα, κοινωνική υπευθυνότητα
Μάθηση	Έμφαση στην καινοτομία, οργανωσιακή μάθηση, προσαρμοστικότητα
Διασκέδαση	Υψηλό ηθικό, δέσμευση και δημιουργικότητα
Αποτελέσματα	Ανάπτυξη ικανοτήτων, εξωτερική εστίαση, επίτευξη στόχων
Εξουσία	Ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, άμεση ανταπόκριση σε απειλές και κρίσεις
Ασφάλεια	Έμφαση στη διαχείριση κινδύνου, σταθερότητα, επιχειρηματική συνέχεια
Τάξη	Βελτιωμένη λειτουργική αποτελεσματικότητα, λιγότερες συγκρούσεις

Πηγή: Groysberg, et. al., (2018). *The leader's guide to corporate culture*. Harvard business review, 96(1), 44-52.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού πρέπει να υποστηρίζει τους στρατηγικούς στόχους και τα σχέδια του οργανισμού. Για παράδειγμα, υπάρχουν διαφορές μεταξύ οργανισμών που υιοθετούν στρατηγική διαφοροποίησης και αυτούς που ακολουθούν στρατηγική ηγεσίας κόστους. Αν και τα στιλ «αποτελέσματα» και «φροντίδα» είναι βασικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας και στα δύο είδη οργανισμών, η «απόλαυση», η «μάθηση» και ο «σκοπός» είναι περισσότερο κατάλληλα για τη στρατηγική της διαφοροποίησης, ενώ η «τάξη» και η «εξουσία» είναι πιο κατάλληλα για την ηγεσία του κόστους. Ευέλικτες κουλτούρες –που τονίζουν την απόλαυση και τη μάθηση– μπορεί να δώσουν

ώθηση στην καινοτομία προϊόντων του οργανισμού, με στόχο να διαφοροποιηθούν, ενώ οι σταθερές και προβλέψιμες κουλτούρες, που δίνουν έμφαση στην «τάξη» και στην «εξουσία», μπορούν να βοηθήσουν στη διατήρηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και τη διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα.

Η ύπαρξη και εφαρμογή μίας συγκεκριμένης κουλτούρας εντός του οργανισμού έχει πολλά σημαντικά πλεονεκτήματα για την πορεία του οργανισμού αυτού. Σύμφωνα με τον Odor (2018), η οργανωσιακή κουλτούρα είναι σημαντική για την προώθηση του κώδικα συμπεριφοράς στους εργαζομένους, ωστόσο διευκολύνει τα κίνητρα, την αναγνώριση, προάγει την προσωπική ικανοποίηση και λειτουργεί ως οδηγός για τη σκέψη και τις ενέργειες των εργαζομένων. Ο Schein (2011) προσδιόρισε τέσσερις λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας: παροχή μιας αίσθησης ταυτότητας στα μέλη, βελτίωση της ετοιμότητας των μελών, ενίσχυση των οργανωτικών αξιών και διαμόρφωση συμπεριφοράς μέσω ενός μηχανισμού ελέγχου. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που επιτρέπει εταιρείες να προσελκύσουν και να διατηρούν κορυφαίους υπαλλήλους (Sadri & Lees, 2001· Agrawal & Tyagi, 2010). Οργανωσιακή κουλτούρα που «εκδηλώνεται σε πεποιθήσεις και υποθέσεις, αξίες, στάσεις και συμπεριφορές των μελών της είναι πολύτιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό» (Odor, 2018).

Ο Yildiz (2014), γράφοντας για τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και οργανωτικής απόδοσης, απέδειξε πως η διαχείριση γνώσης και η καινοτόμος στρατηγική, η οποία, σύμφωνα με τον ίδιο, είναι χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας, έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. Όταν οι οργανισμοί έχουν μια ισχυρή κουλτούρα που εκτιμά τις συνεισφορές των εργαζομένων μέσω χρηματικών και μη ανταμοιβών, αυτή θα οδηγήσει σε αύξηση των κινήτρων και στη συνέχεια αύξηση της αποτελεσματικότητας. Οι Ahmed και Shafiq (2014) κατέληξαν ότι «η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η πιο σημαντική μεταβλητή που επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού». Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τα στοιχεία: προσέλκυση, διατήρηση και συμμετοχή εργαζομένων. Επιτυχής εφαρμογή μιας θετικής εταιρικής κουλτούρας, με ισχυρές αξίες μπορεί να αποτελέσει ισχυρή στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, η σημασία της οποίας θα αυξάνεται συνεχώς.

Netflix (ιστότοπος)

«Όπως όλες οι μεγάλες εταιρείες, προσπαθούμε να προσλαμβάνουμε τους καλύτερους και εκτιμούμε την ακεραιότητα, την αριστεία, τον σεβασμό, την ένταξη και τη συνεργασία. Το ιδιαίτερο με το Netflix, όμως, είναι:

- ενθαρρύνουμε πολύ την ανεξάρτητη λήψη αποφάσεων από τους εργαζομένους,
- οι εργαζόμενοι μοιράζονται πληροφορίες ανοιχτά, ευρέως και σκόπιμα,
- είναι εξαιρετικά ειλικρινείς μεταξύ τους,
- κρατάμε μόνο τους εξαιρετικά αποτελεσματικούς ανθρώπους,
- αποφεύγουμε τους κανόνες.

Η βασική φιλοσοφία είναι οι άνθρωποι πάνω από τη διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, έχουμε υπέροχους ανθρώπους που συνεργάζονται ως dream team. Με αυτή την προσέγγιση, είμαστε μια πιο ευέλικτη, διασκεδαστική, διεγερτική, δημιουργική, συνεργατική και επιτυχημένη οργάνωση».

Πηγή: <https://jobs.netflix.com/culture>

Ο Maseko (2017), συζητώντας για τον αντίκτυπο της κουλτούρας στα κίνητρα των εργαζομένων, σημείωσε ότι «οι εργαζόμενοι που δεν έχουν κίνητρα, γενικά απεικονίζουν μια δυσαρεστημένη στάση προς την εργασία, ως εκ τούτου είναι λιγότερο αφοσιωμένοι και είναι περισσότερες πιθανότητες να εγκαταλείψουν τον οργανισμό». Κατά τη διερεύνηση των επιπτώσεων της οργανωσιακής κουλτούρας στην οργανωτική απόδοση της βιομηχανίας φιλοξενίας, οι Chilla et al. (2014) απέδειξαν πως ορισμένα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας συσχετίζονται θετικά και σημαντικά με την οργανωτική εκτέλεση. Παρατήρησαν ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση και προβλεψιμότητα του συστήματος ελέγχου και της οργανωτικής δομής στην οργανωτική απόδοση. Ο Aluko (2003), χρησιμοποιώντας ποιοτικές και ποσοτικές τεχνικές με μέγεθος δείγματος 630 εργαζομένων, διαπίστωσε ότι η στάση των εργαζομένων και οι πεποιθήσεις τους επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση του οργανισμού. Όταν τα μέλη του οργανισμού ταυτίζονται με την κουλτούρα, το εργασιακό περιβάλλον τείνει να είναι περισσότερο απολαυστικό και τονώνει το ηθικό. Αυτό οδηγεί σε αύξηση επίπεδων ομαδικής εργασίας, ανταλλαγής πληροφοριών και άνοιγμα σε νέες ιδέες.

Η εταιρική κουλτούρα της Google αποτελεί ουσιαστικό μέρος της επωνυμίας της εδώ και πολλά χρόνια. Η Google κέρδισε 8 βραβεία το 2022 και 18 βραβεία το 2021 στα «Comparably Awards». Το 2022 η Google κέρδισε το βραβείο της καλύτερης ομάδας μάρκετινγκ 2022, της καλύτερης ομάδας μηχανικών 2022, το βραβείο καλύτερου περιβάλλοντος εργασίας στο Ντένβερ 2022 (Best Places to Work), στο Όστιν 2022, στο Bay Area 2022, στη Νέα Υόρκη 2022, Βραβείο Παγκόσμιας κουλτούρας 2022 και Best Company Outlook 2022.

Η Google κατέχει μια σταθερά κορυφαία θέση στη λίστα με τις καλύτερες εταιρείες για εργασία του Fortune και παρουσιάζεται στη λίστα με τα καλύτερα μέρη για εργασία του Glassdoor κάθε χρόνο. Τα δωρεάν γεύματα, τα ταξίδια και τα πάρτι, τα μπόνους, οι επιδοτήσεις υβριδικών αυτοκινήτων, τα βιντεοπαιχνίδια, οι επιτόπιοι γιατροί, οι πισίνες, τα πινγκ-πονγκ, η παιδική χαρά για ενήλικες, οι ανοιχτές παρουσιάσεις των στελεχών που μοιράζονται απλόχερα τη γνώση τους, τα γυμναστήρια, ακόμη και το dog-friendly περιβάλλον είναι μερικά μόνο από τα πλεονεκτήματα αυτού το κολοσσού.

Οι υπάλληλοι της Google δεν περιορίζονται σε έναν χώρο εργασίας με χαμηλό φωτισμό και γκρίζους τοίχους. Αντίθετα, μπορούν να δουλέψουν στην καφετέρια, τους χώρους σαλονιού ή οπουδήποτε μπορούν να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Με την ελευθερία, την ευελιξία, το δωρεάν φαγητό και άλλα προνόμια των εργαζομένων, η εταιρεία κατάφερε να διαμορφώσει έναν ευχάριστο και δημιουργικό χώρο εργασίας. Η Google πραγματοποιεί συνεχώς συνομιλίες και συνεδρίες, για να ενθαρρύνει το προσωπικό να σκέφτεται καινοτόμα, να εκτονώνει τη δημιουργικότητά του και να προσφέρει νέες ιδέες. Ενθαρρύνει τη χρήση όσων πόρων απαιτούνται για την παρουσίαση νέων καινοτόμων ιδεών.

Πηγές: <https://www.comparably.com/companies/google/awards>

https://learning.google/work/?utm_source=about.google&utm_medium=referral&utm_campaign=aboutcommitments

Οι Isensee et al. (2020) σε μια βιβλιογραφική έρευνά τους αποκαλύπτουν περαιτέρω πολιτισμικές διαστάσεις ως εσωτερικούς παράγοντες στάσεων, πεποιθήσεων και σχηματισμού αξίας, συμπεριλαμβανομένων της συνεργασίας, της ηθικής, των κανόνων, των εσωτερικών ικανοτήτων (συνειδητοποίηση, απόκτηση γνώσης και αφομοίωση), του στρατηγικού προσανατολισμού και των αξιών.

Ειδικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να γνωρίζουν τον κύκλο ανατροφοδότησης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και των ψυχικών καταστάσεων τόσο των ιδιοκτητών-διευθυντών όσο και των εργαζομένων. Οι παρεμβάσεις σε οποιαδήποτε από τις πολιτισμικές διαστάσεις αντιπροσωπεύουν και επηρεάζουν τις ψυχικές καταστάσεις και αντίστροφα. Οι πολιτιστικές διαστάσεις πρέπει να ευθυγραμμιστούν, επειδή απαιτούνται πιο θεμελιώδεις ενέργειες από τις φιλοπεριβαλλοντικές αποφάσεις για την αλλαγή της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Marsina et al., 2019).

Οι Graham, et al., (2017) σε ανάλυση συνεντεύξεων με διοικητικά στελέχη 1.348 εταιρειών της Βόρειας Αμερικής καταλήγουν:

Πάνω από το 50% των διοικητικών στελεχών πιστεύουν ότι η εταιρική κουλτούρα είναι η πρώτη κινητήρια δύναμη της εταιρικής αξίας.

Το 92% των διοικητικών στελεχών πιστεύουν ότι η βελτίωση της κουλτούρας τους θα αύξανε την αξία της εταιρείας τους.

Ωστόσο, μόνο το 16% πιστεύει ότι η κουλτούρα της εταιρείας τους είναι εκεί που πρέπει να είναι.

Τα στελέχη συνδέουν την κουλτούρα με τις ηθικές επιλογές (συμμόρφωση, βραχυχρόνιος προσανατολισμός), την καινοτομία (δημιουργικότητα, ανάληψη κατάλληλου κινδύνου) και τη δημιουργία αξίας (παραγωγικότητα). Οι συγγραφείς συμπεραίνουν πως τα πρότυπα κουλτούρας είναι εξίσου σημαντικά με τις δηλωμένες αξίες για την επίτευξη επιτυχίας.

Πηγή: Graham, J. R., Harvey, C. R., Popadak, J., & Rajgopal, S. (2017). Corporate culture: Evidence from the field (No. w23255). National Bureau of Economic Research.

10.2.4 Πολιτικές, λειτουργικά και πληροφοριακά συστήματα

Πολιτικές της επιχείρησης είναι κάθε ενιαίο σύνολο οδηγιών, μεθόδων, διαδικασιών, κανόνων, εντύπων και διοικητικών πρακτικών που έχουν δημιουργηθεί σε μια επιχείρηση για την υποστήριξη όλων των ενεργειών που καταβάλλει το προσωπικό στην εφαρμογή των στρατηγικών και την επίτευξη των στόχων που έχουν αποφασιστεί (Θερίου, 2014). Οι πολιτικές και οι διαδικασίες μιας επιχείρησης μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη σωστή υλοποίηση της στρατηγικής και στη λειτουργική υπεροχή.

Η «Επιχειρηματική ηθική και συμμόρφωση» είναι ένα πρόγραμμα που υποστηρίζει την Αποστολή της Starbucks και σύμφωνα με την εταιρεία συμβάλλει στην προστασία της κουλτούρας και της φήμης της, βοηθώντας τους συνεργάτες της να λαμβάνουν τις επαγγελματικές αποφάσεις τους βάσει ηθικής.

Το πρόγραμμα σχεδιάζει και διανέμει ενημερωτικό υλικό ευαισθητοποίησης, όπως είναι τα πρότυπα επιχειρηματικής συμπεριφοράς, διευκολύνει τη νομική συμμόρφωση και την εκπαίδευση γύρω από τις ηθικές πολιτικές, διερευνά ευαίσθητα ζητήματα, όπως ενδεχόμενα συγκρουόμενα συμφέροντα, και παρέχει στους συνεργάτες επιπλέον διαύλους επικοινωνίας, για να εγείρουν τις ανησυχίες τους. Οι συνεργάτες παροτρύνονται να αναφέρουν στο πρόγραμμα όλων των ειδών τα ζητήματα ή τις

ανησυχίες τους μέσω του παρεχόμενου διαύλου επικοινωνίας που θα επιλέξουν.

Η πλειονότητα των αναφορών που δέχεται το πρόγραμμα «Επιχειρηματική ηθική και συμμόρφωση» αφορά ζητήματα σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Το φυλλάδιο «Πρότυπα επιχειρηματικής συμπεριφοράς» διανέμεται σε όλους τους συνεργάτες με στόχο να τους βοηθήσει κατά τη λήψη των κατάλληλων επαγγελματικών αποφάσεων. Τα πρότυπα αποτελούν μια σύντομη δήλωση ορισμένων από τις προσδοκίες της εταιρείας σχετικά με τον τρόπο που πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να δραστηριοποιούνται επαγγελματικά στη Starbucks, σύμφωνα με την Αποστολή και τις βασικές αξίες της».

Πηγή: <https://www.starbucks.com.gr/about-us/company-information/business-ethics-and-compliance>

Οι πολιτικές της επιχείρησης μπορούν να διευκολύνουν την επίλυση προβλημάτων κατά την εφαρμογή της στρατηγικής, να συντονίζουν τις μονάδες της επιχείρησης, να περιγράφουν τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας και να μειώνουν τον χρόνο για τη λήψη αποφάσεων ρουτίνας. Ουσιαστικά, στις περισσότερες περιπτώσεις των πολιτικών, αυτές είναι επίσημα έγγραφα του οργανισμού που ορίζουν τι επιτρέπεται και τι όχι, ενώ θέτουν επίσης περιορισμούς και όρια στην επιβράβευση ή τιμωρία των συμπεριφορών των στελεχών. Κάποιες ενδεικτικές επιχειρησιακές πολιτικές που μπορεί να υιοθετεί ένας οργανισμός για την επιτυχή εφαρμογή μιας στρατηγικής είναι:

- πολιτική προμηθευτών,
- πολιτική ολικής ποιότητας,
- πολιτική απασχόλησης του προσωπικού εντός και εκτός της επιχείρησης που μπορεί να περιλαμβάνει διαδικασίες πρόσληψης, εξέλιξης, μέτρησης αποδοτικότητας, αξιολόγησης, αμοιβών, υπερεργασιών και υπερωριών,
- πολιτική αποθεμάτων,
- πολιτική πιστώσεων – τιμολογιακή πολιτική,
- διαδικασία εσωτερικού ελέγχου,
- πολιτική επιχειρηματικής ηθικής,
- πολιτική ίσων ευκαιριών των δύο φύλων,

Starbucks – Δέσμευση για το περιβάλλον – Πολιτική Προμηθευτών.

Τα Starbucks έχουν καθιερώσει ως πρωταρχική αξία την προστασία του περιβάλλοντος και έχουν αναλάβει έναν ρόλο περιβαλλοντικής ηγεσίας σε όλες τις πλευρές της επιχείρησης και έχουν δεσμευθεί για: κατανόηση των περιβαλλοντικών ζητημάτων και ανταλλαγή των πληροφοριών με τους partners, ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων που θα επιφέρουν την αλλαγή, προσπάθεια για αγορά, πώληση και χρήση φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων, αναγνώριση ότι η οικονομική ευθύνη είναι ουσιαστική για το μέλλον του περιβάλλοντος, μέτρηση και παρακολούθηση της προόδου κάθε προγράμματός, ενθάρρυνση όλων των partners για συμμετοχή στα προγράμματά τους. Για την εφαρμογή, λοιπόν, της αποστολής τους έχουν δημιουργήσει από το 2003 την «Πολιτική προμηθευτών» που ουσιαστικά αποτελεί έναν κώδικα Συμπεριφοράς Προμηθευτών. Σύμφωνα με την πολιτική της επιχείρησης, οι προμηθευτές που θέλουν να συνεργαστούν με την εταιρεία, οφείλουν να συμφωνούν και να συμμορφώνονται με τον κώδικα Συμπεριφοράς Προμηθευτών. Συγκεκριμένα, οι προμηθευτές οφείλουν:

- Να επιδεικνύουν δέσμευση στην ευημερία, οικονομική βελτίωση και υποστήριξη των ανθρώπων και περιοχών που παράγουν τα προϊόντα της εταιρείας.
- Να εφαρμόζουν τους τοπικούς νόμους και τα εθνικά πρότυπα όσον αφορά τα ανθρώπινα δικαιώματα, την εργατική ασφάλεια, την αποζημίωση και την υγεία των κατοίκων και εργαζομένων.
- Να φτάνουν ή και να ξεπερνούν τα διεθνή πρότυπα για την προστασία του περιβάλλοντος.
- Να επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών συνθηκών της περιοχής τους.

Στη σωστή υλοποίηση της στρατηγικής και στη λειτουργική υπεροχή συμβάλλουν επίσης, και μάλιστα σημαντικά, τα εσωτερικά συστήματα επιχειρηματικών λειτουργιών. Τα καλά σχεδιασμένα λειτουργικά συστήματα ενισχύουν τις επιχειρηματικές ικανότητες και μπορούν να δώσουν και το προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού. Τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών, εστιάζονται στη συλλογή και επεξεργασία κάθε είδους πληροφορίας που θα βοηθήσει τα στελέχη και τους εργαζομένους να έχουν σωστή ενημέρωση, ώστε να αξιολογούν την υπάρχουσα κατάσταση και να προβαίνουν σε διορθωτικές ενέργειες, όταν απαιτούνται, και καλύπτουν τους παρακάτω τομείς: στοιχεία προμηθευτών, στοιχεία πελατών, στοιχεία εργαζομένων, οικονομικά στοιχεία και δεδομένα λειτουργιών. Συνεπώς, για την καλύτερη μελέτη των πληροφοριακών συστημάτων, αυτά κατηγοριοποιούνται με βάση: (α) τις επιχειρηματικές λειτουργίες τις οποίες υποστηρίζουν, (β) το διοικητικό επίπεδο που αναφέρονται ή και (γ) τη διαλειτουργική τους έκταση εντός και εκτός του οργανισμού (Laudon & Laudon, 2006).

Πολιτική ισότητας φύλων – ΑΒ Βασιλόπουλος

Η ΑΒ Βασιλόπουλος συγκαταλέγεται στις 18 επιχειρήσεις που λαμβάνουν για πρώτη φορά στην Ελλάδα το Σήμα Ισότητας SHARE. Σύμφωνα με σχετική ανακοίνωση, το SHARE αποτυπώνει την έμπρακτη προώθηση πρακτικών και πρωτοβουλιών εντός των επιχειρήσεων που έχουν ως στόχο την ισότητα των φύλων. Είναι αποτέλεσμα μιας διετούς προσπάθειας για την προώθηση της εξισορρόπησης της εργασιακής και οικογενειακής ζωής, καθώς και της καλύτερης κατανομής των υποχρεώσεων φροντίδας μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Η ΑΒ Βασιλόπουλος ανταποκρίθηκε με επιτυχία σε αυτό το «ταξίδι» που περιλάμβανε, μεταξύ άλλων, την εφαρμογή της μεθοδολογίας που αναπτύχθηκε, την εκπαίδευση και την τελική αξιολόγηση σύμφωνα με τα κριτήρια που «αγγίζουν» 4 πτυχές: την ίση μεταχείριση των δύο φύλων, την ισότητα στη λήψη των αποφάσεων, τη συμφιλίωση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής για γυναίκες και άντρες καθώς και την εταιρική κουλτούρα και την ευρύτερη επιχειρησιακή πολιτική. Σύμφωνα και με την εισήγηση της ανεξάρτητης Επιτροπής Αξιολόγησης, η ΑΒ Βασιλόπουλος «δίνει σήμα» ισότητας των φύλων, με το SHARE να έρχεται να «επισφραγίσει» τη δέσμευση της αλυσίδας σουπερμάρκετ να προωθεί διαρκώς τον διάλογο για τη διαφορετικότητα, την ενσωμάτωση και τη συμπερίληψη.

Πηγή: <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3615409/to-sima-isotitas-share-elabe-i-ab-basilopoulos/>

Η αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών αποτελεί πρωταρχικό συστατικό της συνολικής στρατηγικής ενός οργανισμού. Τα αυτοματοποιημένα online συστήματα που δίνουν πληροφορίες ανά πάσα στιγμή για τις πωλήσεις, τα αποθέματα, τις αποστολές, τις παραδόσεις, τους χρόνους ανταπόκρισης, παραγωγικότητα εργασίας σε κάθε βάρδια, ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων κ.λπ. είναι κάποια μόνο παραδείγματα που αποδεικνύουν πόσο οι ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες είναι ουσιαστικές, για να είναι σε θέση τα στελέχη να παρακολουθούν και να αξιολογούν τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής. Για παράδειγμα, στο τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, παρακολουθούνται και καταγράφονται όλες οι αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες (παραγγελίες, πωλήσεις, σχόλια κ.ά.) από όλα τα δίκτυα διανομής (διαδίκτυο, καταστήματα κ.λπ.) μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management-CRM). Οι Kotler και Armstrong (2010) ορίζουν το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ως «τη συνολική διαδικασία της οικοδόμησης και της διατήρησης κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες, προσφέροντας ανώτερη αξία και ικανοποίηση σε αυτούς».

10.2.5 Ηγεσία

Πολλές φορές, για να εξηγηθεί η επιτυχής υλοποίηση των στρατηγικών που θα φέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οι ερευνητές εστιάζουν στη διάκριση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας. Η διοίκηση και η ηγεσία αντιπροσωπεύουν δύο διαφορετικά σύνολα αξιών και δεξιοτήτων που ιδανικά συνυπάρχουν στο ίδιο άτομο. Η διοίκηση προάγει τη σταθερότητα και την τάξη μέσα στην υπάρχουσα δομή και τα συστήματα του οργανισμού, ενώ η ηγεσία προάγει το όραμα και την αλλαγή. Σύμφωνα με τον ορισμό του Bass (1990), «η ηγεσία συνίσταται στην επιρροή των στάσεων και συμπεριφορών των ατόμων και η αλληλεπίδρασή τους μέσα στην ομάδα και μεταξύ των ομάδων για την επίτευξη των στόχων». Ο Chemers (1997) ορίζει την ηγεσία ως «μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής στην οποία ένα άτομο μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια και την υποστήριξη άλλων για την ολοκλήρωση μιας κοινής αποστολής». Οι παραπάνω ορισμοί υπονοούν την ύπαρξη τεσσάρων γενικών διαστάσεων στην ηγεσία: Άνθρωποι – Μέσα – Αποτελέσματα – Στόχοι.

Άνθρωποι: Από τη φύση της, η ηγεσία είναι μια έννοια που απαιτεί μια λογική διάκριση μεταξύ ηγετών και των ατόμων, οπαδών ή υφισταμένων. Αυτή η διάκριση μπορεί να είναι ρητή ή σιωπηρή, προσωρινή ή επίμονη, αλλά χωρίς αυτό η ηγεσία είναι άσκοπη.

Μέσα: Η ουσία της ηγεσίας είναι ότι οι ηγέτες ηγούνται, δηλαδή εκτελούν ορισμένες δραστηριότητες, για να κατευθύνουν ή να επηρεάσουν τα άτομα. Τα μέσα που χρησιμοποιούν μπορεί να περιλαμβάνουν πολλές ετερογενείς δραστηριότητες, όπως καθοδήγηση, ενδυνάμωση ή ακόμη και εξυπηρέτηση. Αλλά χωρίς τέτοιες δραστηριότητες δεν υπάρχει ηγεσία.

Αποτελέσματα: Το αποτέλεσμα της ηγεσίας είναι να προκαλέσει μια συγκεκριμένη αντίδραση στα άτομα, δηλαδή να τα κάνει να ακολουθήσουν. Τα αποτελέσματα μπορεί να περιλαμβάνουν πολύ ετερογενείς αντιδράσεις, όπως αυξημένος ενθουσιασμός ή δέσμευση, σιωπηρές πεποιθήσεις, η ορθολογική βελτιστοποίηση των ανταμοιβών κ.λπ. Αλλά χωρίς κανένα αποτέλεσμα, οι προσπάθειες της ηγεσίας δεν οδηγούν πουθενά.

Στόχοι: Η ηγεσία συνδέεται τελικά με ορισμένους στόχους. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να είναι γενικά οράματα για πολλά υποσχόμενα μελλοντικά οφέλη, αλλά μπορούν επίσης να είναι πολύ συγκεκριμένοι στόχοι. Σε κάθε περίπτωση, η ηγεσία δείχνει προς μια κατεύθυνση (Kesting et al., 2015).

Οι τέσσερις διαστάσεις (άνθρωποι, μέσα, αποτελέσματα και στόχοι) επιτρέπουν τη συστηματοποίηση συγκεκριμένων στιλ ηγεσίας, καθώς οργανώνουν λογικά διακριτά στοιχεία με έναν συνεπή τρόπο. Στη βιβλιογραφία, ωστόσο, αναφέρονται πολλά στιλ ηγεσίας, μεταξύ των οποίων: γραφειοκρατικό, δημοκρατικό, μετασχηματιστικό ή συναλλακτικό.

Γραφειοκρατικό στιλ ηγεσίας: Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργου και συμπεριφέρεται με βάση κανόνες, πολιτικές και συγκεκριμένες διαδικασίες. Οι γραφειοκρατικοί ηγέτες επηρεάζουν τους ανθρώπους να ακολουθούν τις πολιτικές και τις διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί από αυτούς. Οι ηγέτες είναι σθεναρά προσηλωμένοι στις διαδικασίες τους αλλά όχι στους ανθρώπους τους. Αυτός είναι ο λόγος που φαίνονται απόμακροι. Αυτή η μέθοδος δεν είναι πολύ αποτελεσματική, αφού φαίνεται πως δεν οδηγεί στην ανάπτυξη και δεν κινητοποιεί τους εργαζομένους. Αυτοί οι ηγέτες απλώς εστιάζουν στην ολοκλήρωση των καθηκόντων με συστηματικό τρόπο (Germano, 2010).

Δημοκρατικό στιλ ηγεσίας: Οι Tannenbaum και Schmidt (2009) έχουν ορίσει το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας ως αυτό στο οποίο η λήψη αποφάσεων αποκεντρώνεται και μοιράζεται σε όλους τους υφισταμένους. Στη δημοκρατική ηγεσία η πιθανότητα αδύναμης εκτέλεσης και κακής λήψης αποφάσεων είναι υψηλή. Ωστόσο, είναι επίσης γνωστό πως παρακινεί τους εργαζομένους να αποδώσουν καλύτερα, καθώς εκτιμώνται οι απόψεις τους. Άλλο μεγάλο πρόβλημα που σχετίζεται με το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας είναι η υπόθεση ότι ο καθένας που συμμετέχει έχει ισότιμο μερίδιο στην απόφαση – με κοινό επίπεδο τεχνογνωσίας (Rukmani et al., 2010).

Μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας: Το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στις ανάγκες τους, επικεντρώνεται δηλαδή στην ανάπτυξη του συστήματος αξιών των εργαζομένων και στη δημιουργία ενός ξεκάθਾਰου οράματος που θα τους εμπνεύσει. Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1994), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να δουν τα προβλήματα από νέα προοπτική, παρέχουν υποστήριξη και ενθάρρυνση και επικοινωνούν ένα όραμα που διεγείρει το συναίσθημα των εργαζομένων και τους κάνει να ταυτίζονται με αυτό. Χρησιμοποιώντας ένα μείγμα ενσυναίσθησης, ενθουσιασμού και επαίνου, ενθαρρύνουν μεμονωμένους εργαζομένους να επιτύχουν τους στόχους τους, να εξερευνήσουν νέες ιδέες και να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους. Κάτω από έναν μετασχηματιστικό ηγέτη, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενδυναμωμένοι και πιστοί, αν και σε μεγαλύτερες εταιρείες αυτό το στιλ ηγεσίας μπορεί μερικές φορές να φαίνεται απόμακρο ή ανειλικρινές. Οι Podsakoff et al. (1990) αποκάλυψαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε ενεργή επιρροή στα ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων. Υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίστηκαν με υψηλότερα επίπεδα ομαδικής ισχύος.

Συναλλακτικό στιλ ηγεσίας: Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται περισσότερο στις «συναλλαγές» μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων με τις οποίες οι εργαζόμενοι αποζημιώνονται για συγκεκριμένους στόχους ή κριτήρια απόδοσης. Ένας ηγέτης συναλλαγών εκτιμά την τάξη και τα συστήματα. Θέτει στόχους για τους υπαλλήλους και σκιαγραφεί τις ανταμοιβές και τις ποινές που σχετίζονται με την επίτευξη –ή μη επίτευξη– αυτών των στόχων. Αυτό το άκαμπτο στιλ ηγεσίας ενθαρρύνει την υψηλή συμμόρφωση εντός των ομάδων, ενώ καταστέλλει τη δημιουργικότητα και την εφευρετικότητα, αλλά η μεγάλη έμφαση στη διαδικασία επιτρέπει έναν ακραίο βαθμό ελέγχου των διαδικασιών και οδηγεί σε προβλέψιμα, αξιόπιστα αποτελέσματα. Εφόσον η φύση του δούνα και λαβείν αυτής της σχέσης είναι δίκαιη και κατανοητή από τις ομάδες, η απόδοση και η παραγωγικότητα μπορούν να ευδοκιμήσουν κάτω από έναν ηγέτη συναλλαγών. Ωστόσο, οι ηγέτες των συναλλαγών είναι λιγότερο ικανοί να συμπάσχουν ή να λυγίζουν τους κανόνες, για να ικανοποιήσουν τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων.

Πηγές ισχύος

Κατά την αναζήτηση των χαρακτηριστικών της αποτελεσματικής διοίκησης και ηγεσίας, η βιβλιογραφία αναφέρεται στα θέματα ισχύος και επιρροής που θα χρησιμοποιηθούν ώστε να επιτευχθεί η επιτυχής υλοποίηση των στρατηγικών που θα φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η ισχύς ορίζεται ως η πιθανή ικανότητα επηρεασμού της συμπεριφοράς των άλλων, ενώ η επιρροή σχετίζεται με τις επιδράσεις που πιθανόν να έχουν οι ενέργειες ενός ατόμου στις συμπεριφορές, τις αξίες ή τις πεποιθήσεις των άλλων. Έτσι, ένας μάνατζερ μπορεί να χρησιμοποιήσει την ισχύ που έχει λόγω θέσης, η οποία του παρέχει την εξουσία να επιβραβεύει (επιβραβευτική ισχύς λόγω θέσης) ή να εξαναγκάσει τους υφισταμένους του (εξαναγκαστική ισχύς λόγω θέσης), ώστε να επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, όμως, δεν βασίζονται στην ισχύ λόγω θέσης, αλλά χρησιμοποιούν περισσότερο την προσωπική τους ισχύ. Η προσωπική ισχύς προέρχεται από εσωτερικές πηγές, όπως προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου που κερδίζουν τον θαυμασμό, την αναγνώριση και τον σεβασμό των άλλων (ισχύς επιρροής), αλλά και από πιθανή εξειδικευμένη γνώση (ισχύς εξειδίκευσης), προσωπικά επιτεύγματα, ικανότητα ανάπτυξης δικτύου σχέσεων ή ικανότητα πρόσβασης και ελέγχου πληροφοριών.

Ο ρόλος ενός αποτελεσματικού ηγέτη είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωτική απόδοση (Sirisetti, 2011). Οι αποτελεσματικοί οργανωτικοί ηγέτες αναπτύσσουν προοδευτικές οργανωσιακές κουλτούρες, αναπτύσσουν τα κίνητρα των εργαζομένων, αποσαφηνίζουν το όραμα και τους οργανωτικούς στόχους και καθοδηγούν το σύνολο των προσπαθειών για υψηλές επιδόσεις και αποτελέσματα (Sirisetti, 2011). Αυτό συμβαίνει, διότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες προστατεύουν τα οφέλη των οργανισμών συνειδητοποιώντας τις

ανάγκες των εργαζομένων και ενσωματώνοντας όλους τους πόρους για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων τους (Sansom, 1998).

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια διαδραστική διαδικασία γνώσης του περιβάλλοντος, στρατηγικής ικανότητας και αξιοπιστίας μεταξύ των υφισταμένων (Byrne et al., 2014). Ομοίως, η αξιοπιστία της ηγεσίας ενθαρρύνει τους οπαδούς να αντιληφθούν την εγκυρότητα της αποστολής (Mhatre & Riggio, 2014). Έτσι, η αποτελεσματική ηγεσία αναπτύσσει μια σχέση μέσω της οποίας ένας ηγέτης παρακινεί τους οπαδούς να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, παρέχοντας υποστήριξη για την ανάπτυξη και επιβράβευση των υφισταμένων δίκαια, είτε με υλικούς πόρους είτε με ψυχολογικούς για τις προσπάθειές τους.

Υποστηρίζεται ότι ο ηγετικός ρόλος δεν μπορεί να υπονομεύεται σε οποιονδήποτε οργανισμό, επειδή επηρεάζει βαθιά την οργανωτική εκτέλεση. Εκτός από αυτό, η ηγεσία θεωρείται από ορισμένους ερευνητές ως μια από τις βασικές κινητήριες δυνάμεις για την αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης (Zeb et al., 2018).

Υποστηρίζεται ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης αναπτύσσει τη φήμη και την καλή θέληση ενός οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι το βασικό στοιχείο, που καθορίζει την επιτυχία και την αποτυχία στους οργανισμούς (Bennis & Nanus, 1985· Hersey & Blanchard, 1988). Ένας αποτελεσματικός ηγέτης καθορίζει τις σωστές κατευθύνσεις, χτίζει οργανωτικό όραμα και αναπτύσσει στρατηγικές, προκειμένου να επιτευχθούν μακροπρόθεσμοι οργανωτικοί στόχοι (Northouse, 1997).

Η Sheryl Sandberg ανέλαβε Chief Operating Officer του Facebook το 2008 και πιστώνεται ότι βοήθησε να γίνει η εταιρεία κερδοφόρα ως ο εγκέφαλος πίσω από την κυκλοφορία ανεπαίσθητων διαφημίσεων. Μέχρι το 2013, το 30% των εσόδων του Facebook προερχόταν από τις διαφημίσεις του για κινητές συσκευές, ενώ αυτή η πηγή δεν παρείχε καμία απόδοση για την εταιρεία το προηγούμενο έτος. Επίσης, το 2013 η Sandberg δημοσίευσε το βιβλίο της που έγινε bestseller *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*, το οποίο ενθαρρύνει τις γυναίκες να εκπληρώσουν τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες και εξετάζει τα εμπόδια στον χώρο εργασίας. Έκτοτε, αυτό πυροδότησε το κίνημα «Lean In», το οποίο παρέχει υποστήριξη, εκπαίδευση και κοινότητα σε γυναίκες που θέλουν να επιτύχουν τόσο στην καριέρα όσο και στην προσωπική τους ζωή.

Πηγή: <https://cmoe.com/blog/13-of-the-most-influential-leaders-in-business/>

Ο Drucker (1964) θεωρεί την ηγεσία κλειδί για την επιτυχία των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Πιστεύεται ευρέως ότι η αποτελεσματική ηγεσία οδηγεί σε αποτελεσματική οργανωτική απόδοση, επειδή η ηγεσία δημιουργεί ζωτικούς δεσμούς μεταξύ ανθρώπων, που οδηγούν σε καλύτερες οργανωτικές επιδόσεις (Yukl, 1999· McGrath & MacMillan, 2000· Judge et al., 2002· Keller, 2006).

Ο Ali (2007) συνοψίζει ότι ο ρόλος ενός αποτελεσματικού ηγέτη είναι ο συνδυασμός κινήτρων, στρατηγικών και διαχειριστικών δεξιοτήτων. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν την ενέργεια με στρατηγικό τρόπο για να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν μια ομάδα να επιτύχει μια κοινή εργασία. Ομοίως, μια αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διευκόλυνση και τη βελτίωση της απόδοσης της οργάνωσης, καθώς επιτρέπει στους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις (McGrath & MacMillan, 2000).

Ένας άλλος σημαντικός ρόλος ενός ηγέτη είναι η οικοδόμηση ομάδας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναπτύσσουν τις ομάδες τους σε οργανισμούς. Για τον σκοπό αυτό, οι ηγέτες αναγνωρίζουν τους υφισταμένους για τα επιτεύγματά τους. Αυτό ενθαρρύνει κάθε μέλος της ομάδας να μοιράζεται τα προβλήματά του, τα επιτεύγματα και άλλα σημαντικά θέματα. Αυτό οδηγεί στη βελτίωση της οργανωτικής ικανότητας. Εάν ένας ηγέτης δεν ενθαρρύνει τη συνεισφορά της ομάδας, υπάρχει πιθανότητα η ομάδα να χάσει το πνεύμα της (Covey, 2003). Η ομάδα αποτελείται από τα μέλη της, αλλά ο ηγέτης παίζει βασικό ρόλο στην καλλιέργεια του κατάλληλου κλίματος για την ανάπτυξη της ομάδας (Bacal, 2004).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες λειτουργούν ως καταλύτης σε έναν οργανισμό για αλλαγή και καινοτομία. Τα στοιχεία δείχνουν ότι ο βασικός ρόλος των αποτελεσματικών ηγετών είναι η ικανότητά τους να προσαρμόζουν την αλλαγή (Baron, 1995). Όσο ένας οργανισμός μεγαλώνει, οι ηγέτες του πρέπει να υιοθετήσουν αλλαγές (Hörner, 2004· Baron, 1995). Από αυτή την άποψη, ο αποτελεσματικός ηγέτης θεωρείται παράγοντας αλλαγής, κατά την οποία ο ηγέτης θα πρέπει να ενθαρρύνει τις νέες μαθησιακές δεξιότητες και ικανότητες των μελών της ομάδας. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Rossini (2005), η αλλαγή στην οργάνωση εξαρτάται από το όραμα των ηγετών, επειδή οι οραματιστές ηγέτες είναι σαφείς και κατανοητοί και καθοδηγούν ολόκληρες προσπάθειες προς μία κατεύθυνση.

Sylvia Metayer, CEO της Sodexo Corporate Services Worldwide

Η Metayer είναι το μοναδικό στέλεχος σε αυτή τη λίστα που δεν έχει αμερικανική υπηκοότητα. Διαθέτοντας γαλλική, βρετανική και καναδική υπηκοότητα, ηγείται του τμήματος Εταιρικών Υπηρεσιών της Sodexo – τον παγκόσμιο ηγέτη στη βελτίωση της ποιότητας ζωής 75 εκατομμυρίων ανθρώπων. Το 2016, για πέμπτη συνεχή χρονιά, η Sodexo ήταν μεταξύ των «πιο θαυμαστών εταιρειών του κόσμου» κατά το *Fortune*.

Έχει συνδυαστεί με τη σαφή εστίαση του τμήματός της, που καθοδηγείται από την ίδια, στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι ευδοκιμούν στην εργασία. Υπό την καθοδήγησή της δημοσιεύτηκε η έκθεσή τους για τις παγκόσμιες τάσεις του εργατικού δυναμικού για το 2017. Μέσω της έρευνάς τους, εντόπισαν έξι διαστάσεις της ποιότητας ζωής στις οποίες οι υπηρεσίες της Sodexo έχουν άμεσο αντίκτυπο:

Το Φυσικό Περιβάλλον: Διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι είναι ασφαλείς και αισθάνονται άνετα.

Υγεία και ευεξία: Παροχή ευκαιριών για να γίνουν οι εργαζόμενοι πιο υγιείς.

Κοινωνική αλληλεπίδραση: Ενίσχυση των δεσμών μεταξύ των ατόμων και διευκόλυνση της πρόσβασης στον πολιτισμό και στον ελεύθερο χρόνο.

Αναγνώριση: Κάνοντας τους εργαζομένους να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν.

Ευκολία και αποτελεσματικότητα: Απλοποίηση της καθημερινής εμπειρίας των εργαζομένων και βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Προσωπική Ανάπτυξη: Βοηθώντας τους υπαλλήλους να αναπτυχθούν.

Πηγή: <https://www.inc.com/marcel-schwantes/heres-a-top-10-list-of-the-worlds-best-ceos-but-they-lead-in-a-totally-unique-way.html>

Έτσι, συνοψίζοντας τον ρόλο της ηγεσίας, οι ερευνητές έχουν ορίσει τους οργανωτικούς ηγέτες ως δημιουργούς οράματος και αποστολής (Mhatre & Riggio, 2014· Zhu et al., 2005), κινήτρων (Covey, 2003),

ομάδων (Ulrich et al., 2008), συμμετέχοντες στη λήψη αποφάσεων (Gamage & Pang, 2003· Northouse, 1997) και πρότυπα. Επιπλέον, οι ηγέτες πρέπει να έχουν αποτελεσματική επικοινωνιακή δεξιότητα, ικανότητα ανάπτυξης εμπιστοσύνης (Byrne et al., 2014) και θέληση για αναγνώριση των επιτευγμάτων (Bolman & Deal, 2003). Αυτό δείχνει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να εκτελούν έναν συνδυασμό πολλών σημαντικών ρόλων για τα οποία χρειάζονται ισχυρό συνδυασμό πολλών χαρακτηριστικών.

Ηγεσία και αφήγηση

Η σημασία της αφήγησης έχει μελετηθεί με ποικίλους και διαφορετικούς τρόπους. Η βιβλιογραφία για την οργάνωση και τη διαχείριση γνώσης έχει βρει ότι η αφήγηση μπορεί να εφαρμοστεί ως πρακτική για την κοινή μάθηση και την ανάπτυξη της αμοιβαίας κατανόησης (Davenport & Prusak, 1998· Von Krough, Ishijo, & Nonaka, 2000· Cleverley-Thompson, 2018). Η αφήγηση έχει επίσης τονιστεί στη βιβλιογραφία για την εκπαίδευση ενηλίκων από τους Bandura (1977) και Weick (2000), καθώς οι ιστορίες μπορούν να χρησιμεύσουν ως πρότυπα αριστείας. Αυτά τα μοντέλα επιτρέπουν στους ενήλικες να δουν τον εαυτό τους σε μια αφήγηση και να κάνουν νοητικές πρόβες ή να οραματιστούν τον εαυτό τους να εκτελούν τη συμπεριφορά που τονίζεται στην ιστορία (Tyler, 2007). Η έρευνα διαχείρισης της γνώσης έχει βρει ότι η αφήγηση παίζει ρόλο στην ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας (Brady & Haley, 2013· Dailey & Browning, 2014· Parada & Viladas, 2010), τη στρατηγική διαχείριση (Sonenshein, 2010), την αφοσίωση των εργαζομένων (Gill, 2011), την οργανωτική δέσμευση (McCarthy, 2008) και την επιχειρηματικότητα (Volker et al., 2011).

Η σημασία της αφήγησης στη βιβλιογραφία ηγεσίας έχει δείξει ότι οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την αφήγηση για διάφορους σκοπούς ηγεσίας σε οργανισμούς. Οι Kouzes και Posner (2012) υποστηρίζουν ότι οι ιστορίες μπορούν να χρησιμεύσουν ως νοητικός χάρτης που βοηθά τους ανθρώπους να γνωρίζουν τι είναι σημαντικό και πώς γίνονται τα πράγματα σε έναν οργανισμό. Σε μια διερευνητική μελέτη, οι Auvinen et al. (2013) βρήκαν ότι οι ηγέτες χρησιμοποιούν ιστορίες για να παρακινήσουν, να εμπνεύσουν, να μειώσουν τις συγκρούσεις, να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη, να επηρεάσουν τους ανωτέρους και να καθορίσουν μια σαφή κατεύθυνση. Η αφήγηση ιστοριών μπορεί επίσης να βοηθήσει τους ηγέτες να είναι πιο στρατηγικοί και να διατηρήσουν την αφοσίωση των εργαζομένων όταν καθοδηγούν έναν οργανισμό μέσω δύσκολων αλλαγών (Boal & Scultz, 2007· Gill, 2011). Οι εκτελεστικοί ηγέτες που λένε ιστορίες μπορούν επίσης να αλλάξουν τον τρόπο που σκέφτονται οι άνθρωποι, να δημιουργήσουν ένα κοινό όραμα, καθώς και να προσφέρουν άνεση και ελπίδα (Bolman & Deal, 2013).

Οι ιστορίες μπορούν να έχουν ισχυρό αποτέλεσμα και να δώσουν έμπνευση σε έναν οργανισμό, εάν εφαρμοστούν με σωστό τρόπο. Η σκόπιμη αφήγηση μπορεί να μεταφράσει μια στεγνή παρουσίαση γεμάτη βαρετές πληροφορίες ή δεδομένα σε μια συναρπαστική εικόνα των στόχων ενός ηγέτη ή ενός οργανισμού. Ωστόσο, συχνά οι ιστορίες αποτυγχάνουν επειδή δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κοινού, δεν δημιουργούν ένα σαφές πλαίσιο ή σκοπό ή η ιστορία είναι ασυνεπής με αυτό που οι άνθρωποι γνωρίζουν ότι είναι αληθινό (Randall & Harms, 2012). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν δίνουν εντολή στους ανθρώπους να «αποκτήσουν κίνητρα», «να έχουν αποτελέσματα» ή «να είναι δημιουργικοί», αλλά μπορούν να οδηγήσουν τους οπαδούς σε αυτά τα αποτελέσματα μέσω της σκόπιμης αφήγησης. Ένας ηγέτης που γνωρίζει ποιες ιστορίες να πει για να μεταδώσει με ουσιαστικό τρόπο το ηγετικό του μήνυμα μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Είναι επίσης σημαντικό οι ηγέτες να μην χρησιμοποιούν τις ιστορίες ως τρόπο χειραγώγησης άλλων ή του οργανισμού τους.

10.2.6 Το υπόδειγμα 7S της McKinsey

Για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής ενός οργανισμού, η McKinsey υποστηρίζει πως ο οργανισμός πρέπει να αναλυθεί εστιάζοντας στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εσωτερικών μεταβλητών του. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το υπόδειγμα 7S (Peters & Waterman, 1980) μπορούν να διαχωριστούν επτά μεταβλητές οι οποίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, είναι όλες το ίδιο σημαντικές και απαιτείται η επιχείρηση να έχει την ικανότητα να τις ανανεώνει συνολικά και ταυτόχρονα. Αυτές είναι: στρατηγική (Strategy), οργανωτική δομή (Structure), συστήματα (Systems), στιλ διοίκησης (Style), άνθρωποι (Stuff), ικανότητες (Skills) και οι αξίες της (Shared values). Από τις παραπάνω μεταβλητές, οι τρεις πρώτες (στρατηγική, δομή και συστήματα) εντάσσονται στην κατηγορία των λεγόμενων “hard” μεταβλητών και προσανατολίζονται περισσότερο στα συστήματα και τις διαδικασίες, ενώ οι τέσσερις επόμενες (στιλ, προσωπικό, ικανότητες και

αξίες), εντάσσονται στην κατηγορία των “soft” μεταβλητών και έχουν ως επίκεντρό τους τον άνθρωπο (Rausch et al., 2001).

Στρατηγική: Η στρατηγική θεωρείται στο υπόδειγμα το σύνολο των ενεργειών που σχεδιάζει η επιχείρηση ως απάντηση ή προσδοκία αλλαγών στο εξωτερικό του περιβάλλον. Ένα τέτοιο σύνολο ενεργειών θα πρέπει να επιτρέπει στην επιχείρηση να υπερασπιστεί ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, παρέχοντας μοναδική αξία στους πελάτες της. Η στρατηγική του οργανισμού ανακλάται στην αποστολή και στο όραμα που αναφέρεται στην πορεία στην οποία βρίσκεται η εταιρεία μακροπρόθεσμα. Στρατηγική, αποστολή, όραμα του οργανισμού και οι αξίες θεωρούνται μέρος της ταυτότητας του οργανισμού. Αυτοί είναι επίσης το διακριτικό στοιχείο και έκφραση της προσωπικότητας του οργανισμού (Martínez, Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014).

Δομή: Στο υπόδειγμα της McKinsey υποστηρίζεται ότι η κρίσιμη πρόκληση που σχετίζεται με τη δομή, είναι η ικανότητα εστίασης σε αυτές τις διαστάσεις ή παραμέτρους σχεδιασμού που είναι την κάθε φορά σημαντικές στην εξέλιξη της εταιρείας. Δίνεται έμφαση, δηλαδή, στο γεγονός πως η δομή της επιχείρησης θα πρέπει να είναι έτοιμη να εστιάσει ξανά σε άλλες παραμέτρους και διαστάσεις, με αλλαγές που θα προκύπτουν στα δεδομένα. Μία από αυτές τις διαστάσεις είναι τα κριτήρια που ακολουθούνται σχετικά με την ομαδοποίηση μονάδων. Θα πρέπει η δομή να γίνεται με βάση έναν λειτουργικό κλάδο, με βάση τα χαρακτηριστικά του πελάτη ή η βάση της ομαδοποίησης θα είναι γεωγραφική (ή σε συνδυασμό αυτών); Παράλληλα, οι παράμετροι σχεδιασμού αναφέρονται στον βαθμό επισημοποίησης της συμπεριφοράς σε μια συγκεκριμένη μονάδα, στον βαθμό της αποκέντρωσης λήψης αποφάσεων ή στον βαθμό στον οποίο χρειαζόμαστε μηχανισμούς οριζόντιου συντονισμού μεταξύ των μονάδων;

Συστήματα: Στα συστήματα περιλαμβάνονται οι διαδικασίες, επίσημες και ανεπίσημες, που κάνουν την οργάνωση να λειτουργεί. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε όχι μόνο τις τυπικές διαδικασίες, αλλά και πώς λειτουργεί πραγματικά ο οργανισμός. Τα συστήματα για να λειτουργούν απαιτούν: α) προσαρμογή (πρέπει να καλύπτουν εξωτερικές καταστάσεις, να προσαρμόζονται στο περιβάλλον τους και να προσαρμόζουν το περιβάλλον στις ανάγκες τους), β) ικανότητα επίτευξης στόχων (πρέπει να καθορίζονται και να επιτυγχάνονται οι θεμελιώδεις στόχοι τους), γ) ολοκλήρωση (ρυθμίζει τη σχέση μεταξύ των συστατικών του), δ) διατήρηση προτύπων (παροχή, διατήρηση και ανανέωση των κινήτρων των ατόμων και των πολιτισμικών προτύπων που το αποτελούν) (O’Reilly & Tushman, 2013).

Στιλ Διοίκησης: Αν και συχνά υποτιμάται το στιλ διοίκησης, και ιδιαίτερα αυτό των διοικητικών στελεχών, είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας στο τι είναι στρατηγικά εφικτό για την εταιρεία. Ποιες δραστηριότητες απασχολούν τον χρόνο των διοικητικών στελεχών, πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις, περιθώρια αυτονομίας που αναγνωρίζονται στο προσωπικό, πώς συμπεριφέρονται στους εργαζομένους ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας κ.λπ.

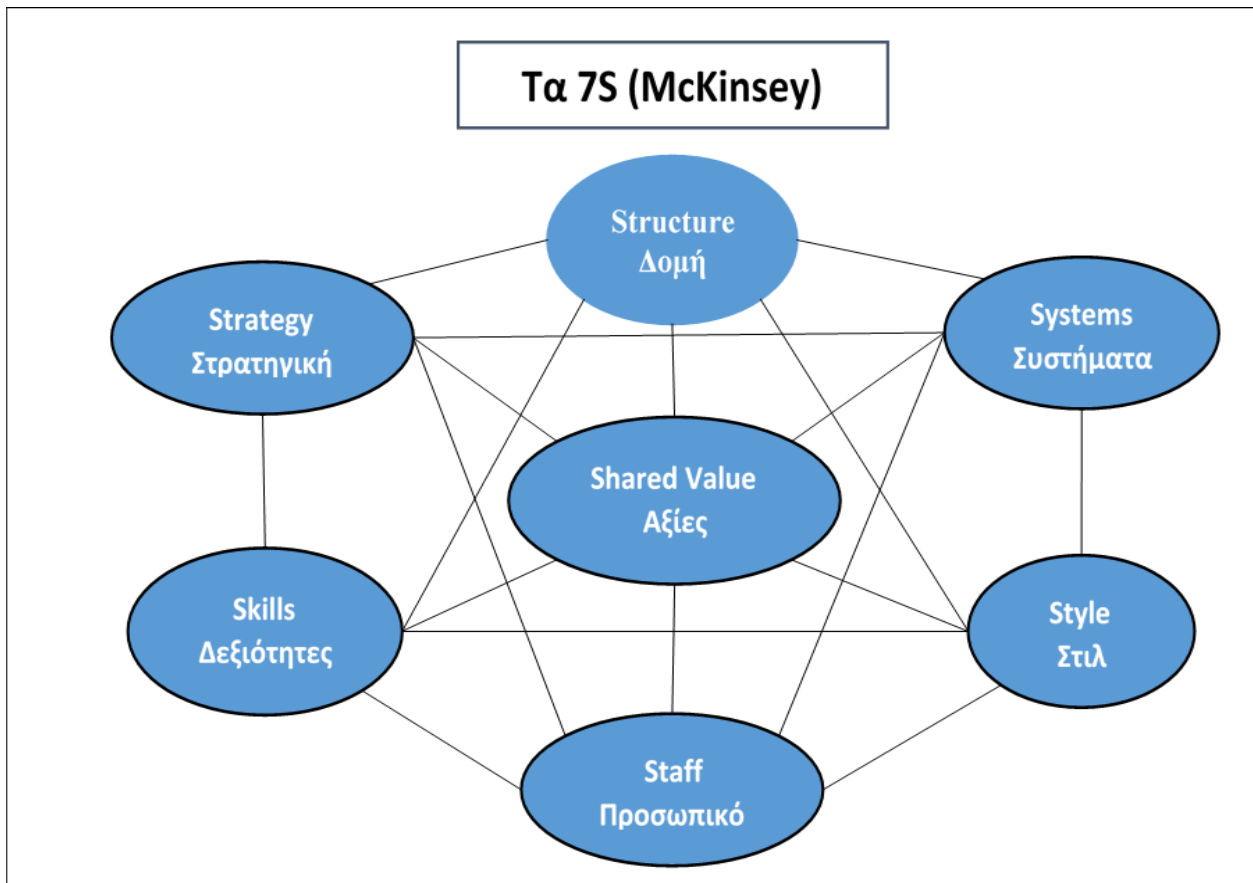
Προσωπικό: Το υπόδειγμα αντιλαμβάνεται τους ανθρώπους ως δεξαμενή πόρων, οι οποίοι πρέπει να καλλιεργηθούν, να αναπτυχθούν, να διατηρηθούν και να διατεθούν. Παράλληλα, δίνεται έμφαση στις στάσεις και νοοτροπίες που αναπτύσσονται για την καλλιέργεια ομάδας μέσα στην επιχείρηση. Κατά τη McKinsey, η παρακίνηση του προσωπικού πραγματοποιείται είτε με επιμορφωτικά μέσα όπως είναι τα σεμινάρια, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι κλίμακες μισθοδοσίας, είτε με ψυχολογικά μέσα, όπως η χορήγηση κινήτρων, η επιβράβευση και η ενδυνάμωση του ηθικού τους.

Δεξιότητες: Δεδομένης μιας επιλεγμένης στρατηγικής, δίνεται η δυνατότητα στον οργανισμό να αξιολογήσει ρεαλιστικά τις δυνατότητές του για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής. Πρόβλημα μπορεί στην πραγματικότητα να είναι η απομάκρυνση από παλιές δεξιότητες, οι οποίες μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο στην απαραίτητη αλλαγή και θα μπορούσαν να εμποδίζουν την ανάπτυξη των απαραίτητων νέων δεξιοτήτων.

Κοινές αξίες: Στον πυρήνα του υποδείγματος βρίσκονται οι κοινές αξίες γύρω από τις οποίες περιστρέφεται ο οργανισμός. Αυτές οι αξίες καθορίζουν τις βασικές πεποιθήσεις και φιλοδοξίες του οργανισμού και αποτελούν τον πυρήνα της εταιρικής του κουλτούρας.

Οι επτά μοχλοί οργάνωσης των Peters και Waterman (1980) (Σχήμα 10.2) περιγράφουν την έννοια της προσαρμογής ή της ακαμψίας. Οι οργανισμοί προσπαθούν να προσαρμόσουν το επιχειρηματικό τους περιβάλλον και την υιοθετημένη στρατηγική τους σε αυτό το περιβάλλον. Για να επιτευχθεί αυτή η ευθυγράμμιση, οι οργανισμοί αναπτύσσουν επιχειρηματικές πρακτικές που τους βοηθούν να ανταγωνίζονται

με επιτυχία και να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Κανονικά, αυτές οι επιτυχημένες πρακτικές δημιουργούνται με την πάροδο των ετών καθώς η κουλτούρα (οι ικανότητες) εδραιώνεται στον οργανισμό και, τις περισσότερες φορές, καταβάλλεται εκτεταμένη προσπάθεια για τη διατήρηση αυτής της κουλτούρας. Όταν το επιχειρηματικό περιβάλλον υφίσταται ανατρεπτικές (ασυνεχείς) αλλαγές που απαιτούν ταυτόχρονη αλλαγή εντός του οργανισμού, ο βαθιά ριζωμένος «τρόπος επιχειρηματικής δραστηριότητας» (βαθιά παγιωμένες πεποιθήσεις και αξίες) του οργανισμού μπορεί να αποδειχθεί περιορισμός στην προσαρμογή στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις.



Σχήμα 10.2 Τα 7S McKinsey.

10.3 Εμπόδια για την υλοποίηση της στρατηγικής αλλαγής

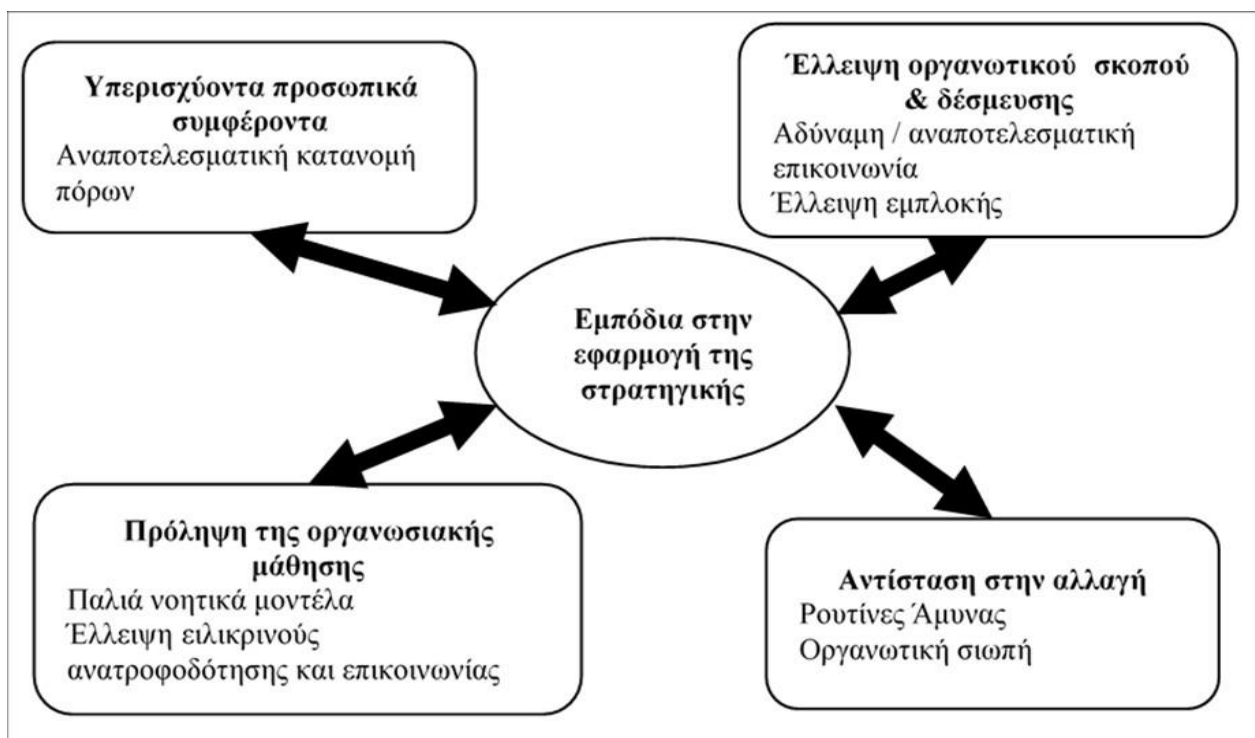
Η εμπλοκή ενός οργανισμού σε μια ειλικρινή συζήτηση που οδηγεί σε συστημική ανάλυση του οργανισμού και στη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου και εφαρμογής για την αλλαγή είναι δυνητικά πολύ προκλητική. Η οργανωτική θεωρία σε τέσσερις διαφορετικούς τομείς παρέχει πληροφορίες για τον λόγο που οι περισσότεροι οργανισμοί αντιμετωπίζουν με συνέπεια εμπόδια στην ικανότητά τους να εφαρμόσουν στρατηγική αλλαγή (Σχήμα 10.3).

Η πρώτη πρόκληση για την εφαρμογή της στρατηγικής αλλαγής μπορεί να γίνει κατανοητή μέσα από το πρίσμα της εξουσίας και της πολιτικής στους οργανισμούς, ένα θέμα που έχει ερευνηθεί εκτενώς. Γνωρίζουμε ότι οι περισσότερες διαδικασίες στρατηγικής διαχείρισης επηρεάζονται από την πολιτική, την εξουσία και την αντίσταση. Κάθε οργανισμός έχει ορισμένα επίπεδα «πολιτικής» δραστηριότητας στα οποία άτομα και τμήματα επιδιώκουν τα δικά τους συμφέροντα. Αυτό είναι ένα φυσικό υποπροϊόν ιεραρχικών δομών, στις οποίες οι διευθυντές ανταγωνίζονται σιωπηρά και μερικές φορές ρητά μεταξύ τους για πόρους, δικαιώματα λήψης αποφάσεων ή εξουσία και εξέλιξη σταδιοδρομίας (Pfeffer, 1992).

Δεύτερον, η αναποτελεσματική στρατηγική υλοποίηση μπορεί να γίνει κατανοητή μέσα από το πρίσμα της έρευνας σχετικά με τον οργανωτικό σκοπό και τη δέσμευση. Αυτή η έρευνα έδειξε ότι η ανάπτυξη δέσμευσης σε μια κεντρική οργανωτική στρατηγική είναι μια ουσιαστική ποιότητα για την επίτευξη

συντονισμού και ολοκλήρωσης. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές πρέπει να αναπτύξουν κοινό σκοπό στην κορυφή και στη συνέχεια να δημιουργήσουν διάλογο με όλα τα μέλη του οργανισμού σχετικά με αυτό τον σκοπό για να ενσταλάξουν τη δέσμευση που θα μετατρέψει τον σκοπό σε δράση (Bourgeois & Brodwin, 1984).

Τρίτον, τα εμπόδια στη στρατηγική εφαρμογή μπορούν να γίνουν κατανοητά μέσω του φακού της αντίστασης στην αλλαγή. Τόσο οι διευθυντές όσο και οι εργαζόμενοι συχνά αναλαμβάνουν «αμυντικές ρουτίνες» που προστατεύουν τους υπάρχοντες τρόπους να κάνουν πράγματα και τους εμποδίζουν να εξετάσουν τις αλλαγές. Η έλλειψη «διευθυντικής διαπροσωπικής ικανότητας» επιδεινώνει αυτό το πρόβλημα, εμποδίζοντας τέτοια θέματα να τεθούν και να συζητηθούν ανοιχτά. Για να αποφύγουν τυχόν δυσάρεστες αντιπαραθέσεις με την ανώτατη διοίκηση, οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να ελαχιστοποιήσουν την έκφραση αρνητικών συναισθημάτων δημόσια και να κρατήσουν τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους για τον εαυτό τους. Μια «οργανωτική σιωπή» πέφτει, καθώς οι ανησυχίες και οι απόψεις για τις οργανωτικές δυσκολίες καταστέλλονται (Argyris, 1985· Morrison & Milliken, 2000).

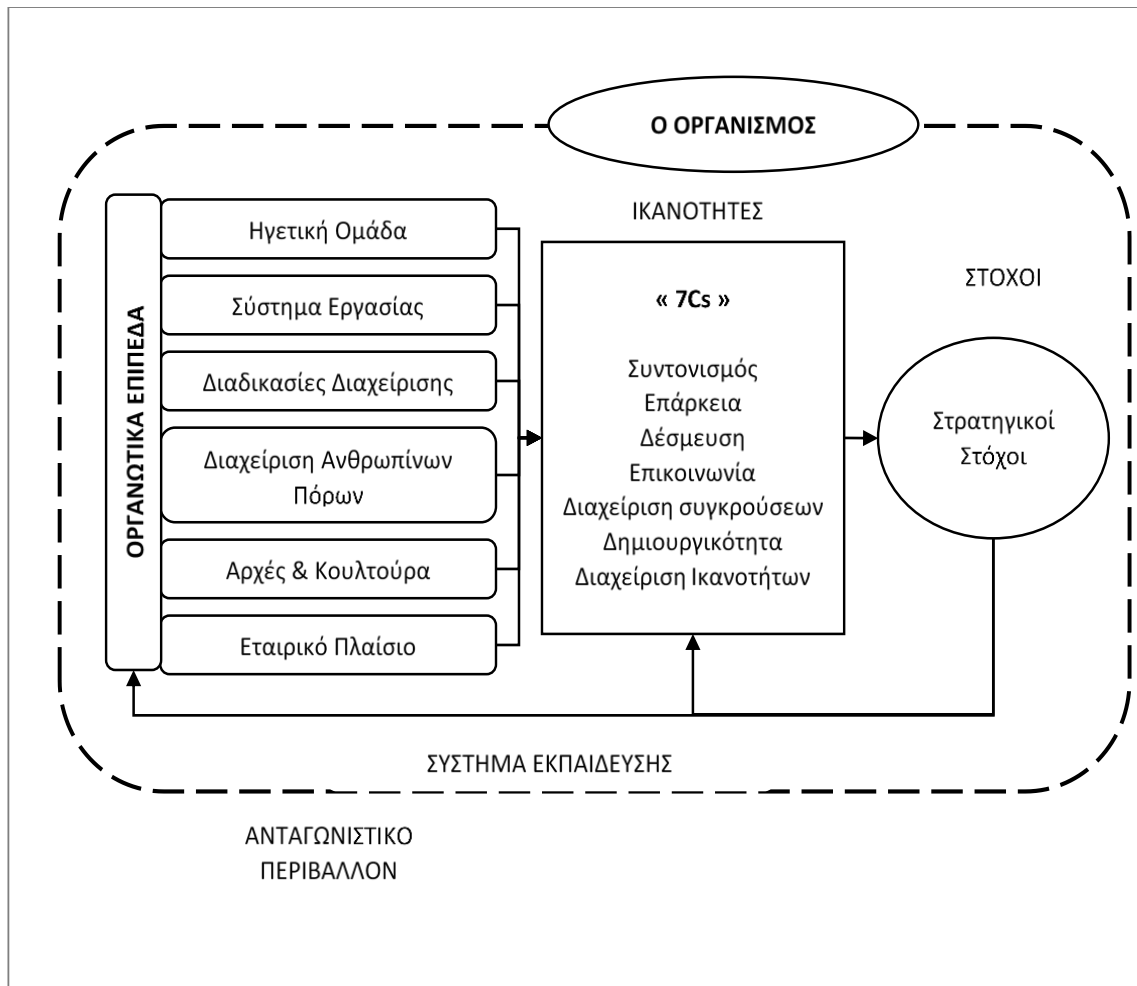


Σχήμα 10.3 Εμπόδια στην υλοποίηση της στρατηγικής αλλαγής.

Οι θεωρίες της οργανωσιακής μάθησης παρέχουν έναν τέταρτο φακό μέσω του οποίου μπορούμε να καταλάβουμε γιατί οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν συχνά δυσκολίες όσον αφορά τη στρατηγική αλλαγή και την προσαρμογή. Οι οργανισμοί σε πολλούς κλάδους αντιμετωπίζουν αβέβαια περιβάλλοντα και πρέπει να λάβουν αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική και την οργανωτική ευθυγράμμιση και τον σχεδιασμό, στις οποίες δεν υπάρχει σαφής απάντηση. Όπου η ανώτατη διοίκηση στερείται σχετικής εμπειρίας, θα λαμβάνει αποφάσεις με βάση παλιά νοητικά μοντέλα και η έλλειψη ειλικρινούς ανατροφοδότησης και συζήτησης θα αποτρέψει την εκμάθηση της ανεπάρκειας τέτοιων μοντέλων. Ο Senge έχει προτείνει πέντε κλάδους ώστε οι οργανισμοί να γίνουν «οργανισμοί μάθησης»: άτομα που έχουν καλή κατανόηση του εαυτού τους, αμφισβητώντας τα βαθιά εδραιωμένα νοητικά μοντέλα που τα μέλη εισάγουν στις δραστηριότητές τους, οικοδόμηση ενός κοινού οράματος για το τι θέλει να επιτύχει ο οργανισμός, ενθάρρυνση του ανοιχτού διαλόγου και της συνεργασίας μεταξύ των ομάδων για την ενθάρρυνση της ομαδικής μάθησης και, τέλος, μια «συστημική σκέψη» που ενθαρρύνει τους διευθυντές να κάνουν πίσω και να έχουν μια συνολική προοπτική του οργανισμού αντί να εστιάζουν σε μία ή ορισμένες πτυχές του. Δραστηριότητες που εμποδίζουν αυτούς τους κλάδους μάθησης, θα εμποδίσουν την επιτυχημένη στρατηγική αλλαγή (Senge, 2006).

Οι Beer και Eisenstat (2000) ανέπτυξαν τη Strategic Fitness Process (SFP) για να δώσουν τη δυνατότητα στους διευθυντές να εμπλέξουν τον οργανισμό τους σε μια δυναμική ανάλυση της προσαρμογής του με τη

στρατηγική και την ανάπτυξη μιας συστημικής ολοκληρωμένης λύσης. Μια ανάλυση αυτών των θεμάτων σε πολλούς οργανισμούς, αποκάλυψε τα ακόλουθα έξι εμπόδια: α) ασαφής στρατηγική και/ή αντικρουόμενες προτεραιότητες, β) αναποτελεσματική ομάδα ανώτατης διοίκησης, γ) ένα στίλ ηγεσίας που είναι πολύ από πάνω προς τα κάτω ή, αντίθετα, πολύ laissez-faire, δ) ανεπαρκής συντονισμός μεταξύ λειτουργιών, επιχειρήσεων ή γεωγραφικών περιοχών, ε) ανεπαρκείς ηγετικές δεξιότητες και ανάπτυξη κατώτερων ηγετών, και στ) κακή κάθετη επικοινωνία. Μαζί αυτά τα έξι εμπόδια αποτελούν ένα σύνολο συμπτωμάτων που εμποδίζουν τους διευθυντές να λύσουν το διαρκώς παρόν πρόβλημα της ευθυγράμμισης των οργανισμών τους με αλλαγές στη στρατηγική.



Σχήμα 10.4 Μοντέλο Οργανωτικής Καταλληλότητας.

Πηγή: Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). *Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process*. Long Range Planning, 38(5), 445-465.

Το Μοντέλο Οργανωτικής Καταλληλότητας (Beer, 2002· Beer et al., 2005) είναι ένα πλαίσιο που παρέχει στους διευθυντές ένα διαγνωστικό πλαίσιο για την ανάλυση του οργανισμού τους (Σχήμα 10.4). Το πλαίσιο δείχνει ότι ο οργανισμός υπάρχει μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και φυσικά, για να επιβιώσει και να ευδοκιμήσει, η στρατηγική του πρέπει να ταιριάζει με το περιβάλλον του. Μόλις αναγνωριστεί αυτή η ευθυγράμμιση από τον οργανισμό, το επόμενο βήμα είναι η επιτυχής εφαρμογή της. Το επίκεντρο της διαδικασίας είναι να προκαλέσει τους μάνατζερ να εξετάσουν τι εμποδίζει τον οργανισμό στην ικανότητά του να εφαρμόσει τη στρατηγική του και να επιτύχει τους επιχειρηματικούς και αξιακούς στόχους του. Στο κέντρο, το μοντέλο δείχνει επτά οργανωτικές ικανότητες που η έρευνα και η εμπειρία έχουν προτείνει ότι είναι κρίσιμες για την επιτυχή εφαρμογή των περισσότερων στρατηγικών, και έτσι καλεί τους διαχειριστές να εξετάσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού τους σε αυτούς τους τομείς.

Με το όνομα 7Cs, αυτές οι δυνατότητες είναι:

- Ο συντονισμός (Coordination) μεταξύ ομάδων, λειτουργιών και τμημάτων διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα στην εργασία προς έναν κοινό στόχο.
- Η επάρκεια ικανοτήτων (Competence) περιλαμβάνει τεχνικές, λειτουργικές, διαπροσωπικές και ηγετικές δεξιότητες που είναι δυναμικές και ευέλικτες στην προσαρμογή στις αλλαγές.
- Η δέσμευση (Commitment) και η λογοδοσία από κάθε μέλος είναι ζωτικής σημασίας, εάν ο οργανισμός θέλει να επιτύχει τον στρατηγικό του στόχο.
- Η επικοινωνία (Communication) (κάθετη, πλευρική και προς τα ενδιαφερόμενα μέρη) καθιστά δυνατή τη σαφήνεια σχετικά με το τι, γιατί και πώς πρέπει να γίνουν τα πράγματα.
- Η διαχείριση των συγκρούσεων (Conflict management) βοηθά στη διατήρηση υγιών πολιτικών στον οργανισμό.
- Η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας (Creativity) σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού ενισχύει νέους τρόπους επίλυσης προβλημάτων.
- Η διαχείριση ικανοτήτων (Capacity management) αντιστοιχίζει τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους (δεξιότητες, γνώσεις) με τη στρατηγική.

Οι οργανωτικοί μοχλοί που απαιτούνται για τη διαμόρφωση αυτών των δυνατοτήτων εμφανίζονται στην αριστερή πλευρά του μοντέλου. Μόλις επιτευχθεί η προσαρμογή σε όλα αυτά τα στοιχεία του μοντέλου, ο οργανισμός είναι σε θέση να ανταγωνιστεί με επιτυχία. Ωστόσο, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η προσαρμογή του οργανισμού στη στρατηγική του είναι μια συνεχής διαδικασία μάθησης. Όπως δείχνει το μοντέλο, η μάθηση μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή μόνο όταν η ανατροφοδότηση σχετικά με τα κενά απόδοσης και ικανοτήτων οδηγεί σε αλλαγές στους μοχλούς της οργάνωσης. Ούτε η οργανωτική ικανότητα ούτε η καταλληλότητα μπορούν να θεωρηθούν ότι βρίσκονται σε σταθερή κατάσταση σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή – μάλλον πρέπει να αναθεωρούνται συνεχώς και να προσαρμόζονται σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

10.4 Μελέτη Περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης 1 Γιατί η Google αναδιοργανώθηκε και μετονομάστηκε σε Alphabet;

Η είδηση για την αναδιοργάνωση της Google, μέσω της ίδρυσης μιας εταιρείας «ομπρέλας» και «ανασχηματισμού» στην ηγεσία της το 2015, έσκασε σαν βόμβα στον χώρο της τεχνολογικής επικαιρότητας. Ποιοι ήταν οι λόγοι της ανάγκης αναδιοργάνωσης και επανατοποθέτησης της εταιρείας ως Alphabet;

Η Google ιδρύθηκε το 1998 από τους συμφοιτητές Λάρι Πέιτζ και Σεργκέι Μπριν και μετατράπηκε σχετικά γρήγορα σε έναν επιχειρηματικό γίγαντα με περισσότερους από 40.000 εργαζόμενους. Στη νέα αναδιάρθρωση της εταιρείας σε Alphabet, ο Λάρι Πέιτζ θα γίνει διευθύνων σύμβουλος της Alphabet, ενώ ο Σεργκέι Μπριν θα γίνει πρόεδρος της Alphabet. Ο ινδικής καταγωγής πρώτος αντιπρόεδρος Σουντάρ Πιτσάι γίνεται διευθύνων σύμβουλος της Google Inc. Ο Πιτσάι βρίσκεται πίσω από πολύ σημαντικά προϊόντα της Google, όπως το Chrome και το Android. Στην ουσία, αυτό που φαίνεται να επιδιώκει η Google είναι η δημιουργία μιας ισχυρής «συλλογής» εταιρειών υπό την ομπρέλα της Alphabet, που η καθεμία θα έχει τον δικό της διευθύνοντα σύμβουλο και θα μπορεί να λειτουργεί πιο αυτόνομα και ανεξάρτητα στον τομέα της.

Η Alphabet αντικατέστησε την Google και ως εισηγμένη οντότητα στο Χρηματιστήριο. Η Alphabet έχει γίνει ένας από τους μεγαλύτερους ομίλους τεχνολογίας στον κόσμο, με κεφαλαιοποίηση 1,75 τρισεκατομμυρίων δολαρίων στις 10 Μαρτίου 2022. Η εταιρεία σημείωσε καθαρό εισόδημα 76 δισεκατομμυρίων δολαρίων με έσοδα 257,6 δισεκατομμυρίων δολαρίων για το 2021. Η προσδοκία ήταν ότι αυτή η αναδιοργάνωση θα επιτρέψει στους επενδυτές και στη Wall Street να κατανοούν καλύτερα πώς χρησιμοποιούνται τα χρήματα τους μέσα στον όμιλο.

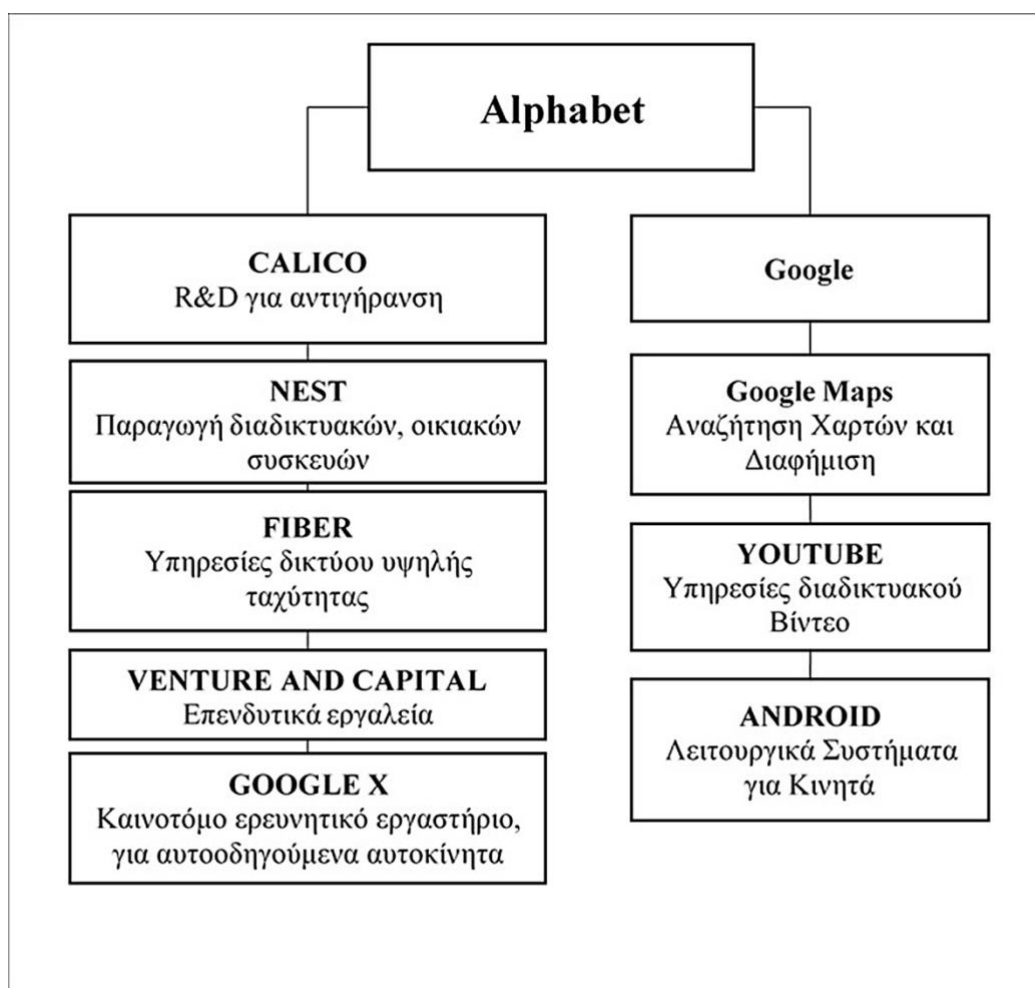
Η Alphabet θα μπορεί να κινείται ταχύτερα και εξυπνότερα, παίρνοντας μεγαλύτερα ρίσκα, και χωρίς οι όποιες αποτυχίες να επηρεάζουν την Google και τις άλλες επιχειρήσεις της Alphabet. Επιπλέον, η Alphabet θα περιλαμβάνει επενδυτικούς κλάδους, όσον αφορά Venture και Capital investments, τους οποίους κλάδους οι ιδρυτές της εταιρείας θέλουν ενθουσιωδώς να αναπτύξουν περαιτέρω. Κάποιες εταιρείες που θα ανήκουν στην

Alphabet είναι η εταιρεία Life Sciences, η οποία κάνει έρευνα για φακούς επαφής που θα ελέγχουν το επίπεδο του σακχάρου στους διαβητικούς, η Calico η οποία είναι εστιασμένη στη μακροζωία, η Boston Dynamics η οποία δημιουργεί ρομπότ για (μελλοντική) στρατιωτική χρήση. Η Wing επιχειρεί να γίνει μια μεταφορική με drones. Το X είναι ένα μυστικό εργαστήριο E&A, με το παρατσούκλι το «εργοστάσιο της Alphabet's "moonshot"». Επικεφαλής του είναι ο Astro Teller. Ορισμένα έργα X έχουν γίνει εταιρείες πλήρους εμβέλειας. Το Project Loon, ένα πρώην X «moonshot», που τώρα είναι μια ανεξάρτητη επιχείρηση, έχει αποστολή να προσφέρει πρόσβαση στο διαδίκτυο στα δύο τρίτα του παγκόσμιου πληθυσμού χρησιμοποιώντας μπαλόνια θερμού αέρα που ακτινοβολούν στο Διαδίκτυο.

Πηγές: a) Reeves (2015) "Google couldn't survive with one strategy", Harvard Business Review, 18.
 b) <https://www.businessinsider.com/alphabet-google-company-list-2017-4>

Ερώτηση

Ποια είναι τα πλεονεκτήματα που έχει η αναδιοργανωμένη δομή της Google μέσω της Alphabet;



Σχήμα 10.5 Δομή Alphabet

Μελέτη Περίπτωσης 2 Zoom video corporate culture

Το Zoom Video Communications είναι μια πλατφόρμα για διασκέψεις βίντεο και ήχου, συνεργασία, συνομιλία και διαδικτυακά σεμινάρια. «Το πλήρωμα ευτυχίας διατηρεί την εταιρική κουλτούρα σε κάθε τοποθεσία μέσω εκδηλώσεων, εορτασμών, συμμετοχής στην κοινότητα και εθελοντισμού» λέει ο Steve Snyder, Account Executive στο Zoom. Σωστά, δημιούργησαν ένα πλήρωμα ευτυχίας του οποίου πρωταρχικός στόχος είναι να διατηρήσει μια δεμένη κουλτούρα, καθώς η εταιρεία μεγαλώνει. Διαφορετικές ομάδες συγκεντρώνονται, για να προσφέρουν εθελοντικά σε τοπικούς οργανισμούς, όπως οι Special Olympics, το Denver Food for Thought

και το Habitat for Humanity. Αυτές οι δραστηριότητες όχι μόνο βοηθούν στη διατήρηση του πολιτισμού της επιχείρησης, καθώς μεγαλώνει, αλλά κρατούν επίσης τους υπαλλήλους συνδεδεμένους και νιώθουν ότι τους εκτιμούν.

Νεοπροσλαμβανόμενοι από όλο τον κόσμο παρακολουθούν εκπαίδευση στο Σαν Χοσέ για να οικοδομήσουν σχέσεις και να μάθουν για την εταιρεία και την κουλτούρα της πριν από την πρώτη τους μέρα. Μόλις ξεκινήσουν, καθένas από τους νεοεισερχόμενους συνδυάζεται με έναν μέντορα, για να μάθει περισσότερα για την εταιρική κουλτούρα και την προβολή της εταιρείας. Κατά τη διάρκεια της εβδομαδιαίας συνάντησης στο γραφείο σε όλη την εταιρεία, οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν έναν συνάδελφο που τους υποστήριξε και μοιράζονται ενημερώσεις, για να κρατούν τους πάντες ενήμερους και να δείχνουν εκτίμηση για μεμονωμένες επιτυχίες.

Θέμα προς συζήτηση: Συζητήστε το στιλ κουλτούρας που αναγνωρίζετε στην εταιρεία με βάση τον Πίνακα 10.2.

Μελέτη Περίπτωσης 3 Αναδιοργάνωση Facebook και μετονομασία σε Meta

Το Facebook, γνωστό πλέον από το 2021 ως Meta, υιοθέτησε το νέο ψευδώνυμο, που αντικατοπτρίζει τις αυξανόμενες φιλοδοξίες της εταιρείας και βασίζεται στον όρο επιστημονικής φαντασίας “metaverse”, ή για άλλους στην ελληνική λέξη «μετά» για να περιγράψει το όραμά του για εργασία και παιχνίδι σε έναν εικονικό κόσμο. Το Metaverse είναι ένας συλλογικός, εικονικός, κοινόχρηστος χώρος, στον οποίο οι άνθρωποι μπορούν να παίζουν, να εργάζονται και να επικοινωνούν, χρησιμοποιώντας headsets εικονικής πραγματικότητας. Ο Μαρκ Ζάκερμπεργκ το έχει χαρακτηρίσει ως ένα «ενσωματωμένο internet όπου αντί απλά να βλέπεις το περιεχόμενο, ζεις μέσα σε αυτό». Για μήνες, το Facebook προετοίμαζε την ανακοίνωση του metaverse. Το 2020 κυκλοφόρησε τα νεότερα ακουστικά εικονικής πραγματικότητας, το Oculus Quest 2. Τον Αύγουστο του 2021 παρουσίασε την υπηρεσία εικονικής πραγματικότητας που ονομάζεται Horizon Workrooms, μια εικονική αίθουσα συσκέψεων όπου τα άτομα που χρησιμοποιούν τα ακουστικά εικονικής πραγματικότητας μπορούν να συγκεντρωθούν σαν να βρίσκονταν σε προσωπική συνάντηση εργασίας. Και τον Σεπτέμβριο ανακοίνωσε μια νέα σειρά γυαλιών με τη Ray-Ban, η οποία μπορεί να καταγράφει βίντεο.

Μετά την αναδιοργάνωση, το Facebook χωρίζεται σε τρεις μεγάλες διοικητικές μονάδες: η μία περιλαμβάνει τα βασικά και πιο κερδοφόρα προϊόντα του (το ίδιο το κοινωνικό δίκτυο, το Instagram, το Messenger και το WhatsApp), η δεύτερη τις αναδυόμενες τεχνολογίες (εικονική πραγματικότητα, τεχνητή νοημοσύνη, blockchain κ.ά.), ενώ η τρίτη τις διαφημίσεις, τη διαχείριση προσωπικού και την ασφάλεια. Οι επικεφαλής των τριών μονάδων θα είναι αντίστοιχα οι Κρις Κοξ (Chief Product Officer), Μάικ Σρέπφερ (Chief Technology Officer) και Χαβιέ Όλιβαν (Αντιπρόεδρος υπεύθυνος για την ανάπτυξη). Σύμφωνα με τον σχεδιασμό της Facebook, οι άνθρωποι στο Metaverse θα αλληλεπιδρούν και θα επικοινωνούν, εισερχόμενοι σε εικονικά περιβάλλοντα, είτε αυτό έχει να κάνει με επαγγελματικές συναντήσεις είτε με συναθροίσεις με φίλους τους που βρίσκονται στην άλλη άκρη του κόσμου.

Πηγή: <https://parallaximag.gr/life/technologia/to-facebook-prochorise-stin-megalyteri-anadiorganosi-tis-istorias-tou>

Λέξεις-κλειδιά

Καταλληλότητα Στρατηγικής: Μια στρατηγική θεωρείται κατάλληλη για μια επιχείρηση, όταν: α) εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες και αποφεύγει τις αδυναμίες και τις απειλές, β) συνάδει με την οργανωσιακή της κουλτούρα, γ) βελτιώνει τη στρατηγική της θέση, και δ) συμβαδίζει με τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους της.

Εφικτότητα Στρατηγικής: Το κριτήριο της εφικτότητας εξετάζει κατά πόσο μια στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία.

Αποδεκτικότητα Στρατηγικής: Το κριτήριο της αποδεκτικότητας εξετάζει κατά πόσο μια στρατηγική ικανοποιεί τις προσδοκίες της επιχείρησης και των ενδιαφερόμενων μελών της, όπως μετόχων, εργαζόμενων κ.λπ.

Οργανωτική δομή: Εκφράζει τα συστήματα επικοινωνίας και εξουσίας σε έναν οργανισμό και εξασφαλίζει την αποτελεσματική χρήση των πόρων για την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού, ώστε να εξασφαλιστούν η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα.

Λειτουργική δομή: Σύμφωνα με τη λειτουργική οργανωτική δομή, ο οργανισμός κατανέμει τις ευθύνες σύμφωνα με τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης, που αποτελούν βασικό συστατικό της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, όπως ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η έρευνα και ανάπτυξη, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, η εφοδιαστική αλυσίδα κ.λπ.

Πολυτμηματική δομή: Η πολυτμηματική οργανωτική δομή αποτελείται από λειτουργικά τμήματα που είναι οργανωμένα γύρω από ένα προϊόν, μια υπηρεσία, κάποια ομάδα πελατών ή κάποια γεωγραφική περιοχή και μια κεντρική δομή-έδρα, η οποία εκχωρεί πόρους, παρέχει λειτουργίες υποστήριξης και παρακολουθεί τις δραστηριότητες των τμημάτων.

Δομή Μήτρας: Αναφέρεται συνήθως ως σύνθετη δομή ή δομή συνδυασμού δύο διαφορετικών οργανωτικών δομών που αλληλεπιδρούν. Σε πολλές περιπτώσεις, για την υλοποίηση ενός έργου, την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, χρειάζεται να χρησιμοποιηθεί προσωπικό από διάφορα τμήματα, όπως για παράδειγμα από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, από το τμήμα σχεδιασμού, από την παραγωγή και από το μάρκετινγκ. Τα μέλη της ομάδας του έργου αναφέρονται σε έναν διαχειριστή έργου, καθώς και στον επικεφαλής του τμήματός τους.

Εταιρική Κουλτούρα: Είναι οι κοινές αξίες, οι πεποιθήσεις και οι συμπεριφορές που γίνονται κοινώς αποδεκτές, που καθορίζουν τα πρότυπα συμπεριφοράς, τις εργασιακές πρακτικές και τις μορφές λειτουργίας ενός οργανισμού / μιας επιχείρησης.

Πολιτικές της επιχείρησης: Είναι κάθε ενιαίο, ξεχωριστό σύνολο οδηγιών, μεθόδων, διαδικασιών, κανόνων, εντύπων και διοικητικών πρακτικών που έχουν δημιουργηθεί σε μια επιχείρηση για την υποστήριξη όλων των ενεργειών που καταβάλλει το προσωπικό στην εφαρμογή των στρατηγικών και την επίτευξη των στόχων που έχουν αποφασιστεί.

Ηγεσία: Είναι η επιρροή των στάσεων και συμπεριφορών των ατόμων και η αλληλεπίδρασή τους μέσα στην ομάδα και μεταξύ των ομάδων για την επίτευξη των στόχων.

Συναλλακτικό στιλ ηγεσίας: Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται περισσότερο στις «συναλλαγές» μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων με τις οποίες οι εργαζόμενοι αποζημιώνονται για συγκεκριμένους στόχους ή κριτήρια απόδοσης.

Μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας: Το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των εργαζομένων και τις ανάγκες τους, επικεντρώνεται δηλαδή στην ανάπτυξη του συστήματος αξιών των εργαζομένων και στη δημιουργία ενός ξεκάθολου οράματος που θα τους εμπνεύσει. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρέχουν υποστήριξη και ενθάρρυνση και επικοινωνούν ένα όραμα που διεγείρει το συναίσθημα των εργαζομένων και τους κάνει να ταυτίζονται με αυτό.

Μοντέλο Οργανωτικής Καταλληλότητας: είναι ένα πλαίσιο που παρέχει στους διευθυντές ένα διαγνωστικό πλαίσιο για την ανάλυση του οργανισμού τους. Το πλαίσιο δείχνει ότι ο οργανισμός υπάρχει μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και, φυσικά, για να επιβιώσει και να ευδοκιμήσει, η στρατηγική του πρέπει να ταιριάζει με το περιβάλλον του. Μόλις αναγνωριστεί αυτή η ευθυγράμμιση από τον οργανισμό, το επόμενο

βήμα είναι η επιτυχής εφαρμογή της. Στο κέντρο, το μοντέλο δείχνει επτά οργανωτικές ικανότητες, τα 7Cs (συντονισμός, επάρκεια ικανοτήτων, δέσμευση, επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, ενθάρρυνση δημιουργικότητας, διαχείριση ικανοτήτων), που η έρευνα και η εμπειρία έχουν προτείνει ότι είναι κρίσιμες για την επιτυχή εφαρμογή των περισσότερων στρατηγικών, και έτσι καλεί τους διαχειριστές να εξετάσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού τους σε αυτούς τους τομείς.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

A. Ελληνόγλωσση

Θερίου, Ν. (2014). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων* (3η έκδ.). Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

B. Ξενόγλωσση

- Agrawal, R. K., & Tyagi, A. (2010). Organisational culture in Indian organisations: An empirical study. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 3(1), 102-110.
- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organisational culture on organizational performance: A case study of telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 14(3), 22-29.
- Aluko, M. A. O. (2003). The impact of culture on organizational performance in selected textile firms in Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*, 12(2), 16-16.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture* (2nd ed.). SAGE, Los Angeles
- Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Pitman Publishing.
- Auvinen, T., Aaltio, I., & Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling—the meaning of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6).
- Bacal, R. (2004). *Manager's guide to performance reviews*. McGraw-Hill Education.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Baron, M., & Uhl, P. (1995). Leader 1-2-3 training influences instructional leadership behaviors. *NASSP Bulletin*, 79(574), 62-68.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). Managing innovation in the transnational corporation. In C. A. Bartlett, Y. Doz, & G. Hedlund (Eds.), *Managing the global firm*, 215-255. London: Routledge.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Beer, M. (2002). *Building organizational fitness in the 21st century*. Division of Research, Harvard Business School.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 4(4), 29-40.
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38(5), 445-465.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row, p. 41.
- Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The leadership quarterly*, 18(4), 411-428.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3), 241-264.
- Brady, W. H., & Shar Haley, R. N. (2013). Storytelling defines your organizational culture. *Physician executive*, 39(1), 40.

- Buckingham, M., & Vosburgh, R. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24, 17-23. ISSN: 01998986.
- Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J., & Dupré, K. (2014). The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 344-357.
- Chemers, M. M. (1997). Leadership, change, and organizational effectiveness. *University of California, Santa Cruz*, 1-5. Germano, M. A. (2010). Leadership style and organizational impact. *Library Worklife*, 7(6), 39-48.
- Chilla, H. A., Kibet, Y., & Douglas, M. (2014). Effects of organisational culture on organizational performance in the hospitality industry. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(1), 67-86.
- Cleverley-Thompson, S. (2018). Teaching storytelling as a leadership practice. *Journal of Leadership Education*, 17(1).
- Covey, J. (2014). The role of dispositional factors in moderating message framing effects. *Health Psychology*, 33(1), 52.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Dailey, S. L., & Browning, L. (2014). Retelling stories in organizations: Understanding the functions of narrative repetition. *Academy of Management Review*, 39(1), 22-43.
- De la Harpe, B., Radloff, A., & Wyber, J. (2000). Quality and generic (professional) skills. *Quality in Higher Education*, 6, 231-243.
- Drucker, P. F. (1964). The effective administrator. *The bulletin of the National Association of Secondary School Principals*, 48(291), 157-166.
- Eisner, S. (2010). Grave new world? Workplace skills for today's college graduates. *American Journal of Business Education*, 3, 27-50.
- Elliot, S. (2009). Developing organizational capabilities in SMEs: enabling environmentally sustainable ICT. *BLED 2009 Proceedings*, 24.
- European Commission. (2010). *Employers' perception of graduate employability*, Flash EB Series No 304. Hungary: The Gallup Organization.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290-300.
- Gamage, D. H., & Pang, S. K. (2003). *Leadership and management in education: Developing essential skills & competencies*. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Germano, M. A. (2010). Leadership style and organizational impact. *Library Worklife*, 7(6), 39-48.
- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership*. Sage.
- Grayson, D., Coulter, C., & Lee, M. (2018). *All in: The future of business leadership*. Routledge.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., Popadak, J., & Rajgopal, S. (2017). *Corporate culture: Evidence from the field* (No. w23255). National Bureau of Economic Research.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organization behavior: utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hörner, J. (2004). A perpetual race to stay ahead. *The Review of Economic Studies*, 71(4), 1065-1088.
- Huq, A., & Gilbert, D. (2013). Enhancing graduate employability through work-based learning in social entrepreneurship: A case study. *Education and Training*, 55, 550-572.

- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson, UK.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202.
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *Leadership practices inventory: LPI*. Hoboken, NJ: Wiley-VCH.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2006). *Management dei sistemi informativi*. Pearson Italia Spa.
- Lozano, J. M. (1998). Ethics and corporate culture: a critical relationship. *Ethical Perspectives*, 5(1).
- Marsina, S., Hamranova, A., Hrivikova, T., Bolek, V., & Zagorsek, B. (2019). How can project orientation contribute to pro-environmental behavior in private organizations in Slovakia. *Journal of Cleaner Production*, 231, 772-782.
- Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Exploring the role of CSR in the organizational identity of hospitality companies: A case from the Spanish tourism industry. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 47-66.
- Maseko, S. B. T. (2017). Strong vs. weak organisational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian Business Management Review* 7, 287.
- McCarthy, J. F. (2008). Short stories at work: Storytelling as an indicator of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 33(2), 163-193.
- McCracken, M., Currie, D., & Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: Sharpening ‘the edge’ of graduate talent. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2727-2752.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty. *Harvard Business Press*.
- Medhat, S. A. (2003). Tapping Young Potential: Are We Investing Enough in Science, Engineering and Technology? *Education in Science*, 203, 8-10.
- Mhatre, K. H., & Riggio, R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 14(1), 221-240.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Northouse, P. (1997). G. (2007). Leadership theory and practice. *Organization Studies-Berlin-European Group for Organizational Studies*, 20(2).
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Odor, H. O. (2018). Organisational culture and dynamics. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(A1), 23-29.
- Owens, R. G., & Steinhoff, C. R. (1989). Towards a theory of organisational culture. *Journal of Educational Administration*, 27(3).

- Parada, M. J., & Vilad s, H. (2010). Narratives: A powerful device for values transmission in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 166-172.
- Peters, T., & Waterman, R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Randall, D., & Harms, A. (2012). Using stories for advantage: the art and process of narrative. *Strategy & Leadership*, 40, 21-26.
- Rausch, E., Halfhill, S. M., Sherman, H., & Washbush, J. B. (2001). Practical leadership-in-management education for effective strategies in a rapidly changing world. *Journal of Management Development* 20(3).
- Reeves, M. (2015). Google couldn't survive with one strategy. *Harvard Business Review*, 18.
- Rossini, G. (2005). Outsourcing with labor management. *Economic Systems*, 29(4), 455-466.
- Rukmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of leadership styles on organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 365-369.
- Rumelt, R. P. (1998). Evaluating business strategy. In Mintzberg, H., Quinn, J.B., & Ghoshal, S., *The Strategy Process*, (revised ed.). Prentice Hall Europe.
- Rumelt, R. P. (2012). *Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters*. Profile Books.
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859.
- Sandberg S. (2013). Lean in- Women, Work and the will to Lead, Βγείτε μπροστά, Γυναίκες, Εργασία και θέληση για Ηγεσία. Εκδόσεις ΠΑΤΑΚΗΣ, Αθήνα,
- Sansom, G. (1998). Leadership Style. *UTS Centre for local Government*, 2-8.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (2). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2011). The concept of organizational culture: Why bother. *Classics of Organizational Theory*, 7, 349-360.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (1996). Living with multiple paradigms the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, 21(2), 529-557.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Century, London.
- Sirisetti, S. (2011). Quality leadership in the public sector strategies and challenges. *The Journal of Commerce*, 3(4), 45-48.
- Sonenshein, S. (2010). We're changing-Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (2009). *How to choose a leadership pattern*. Harvard Business Review Press.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2007). *Talent management: Strategies, policies and practices*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tyler, J. A. (2007). Incorporating storytelling into practice: How HRD practitioners foster strategic storytelling. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 559-587.
- Ulrich, D., Smallwood, N., & Sweetman, K. (2008). *The leadership code: Five Rules to Lead*. Harvard Business School Press, Boston.

- Volker, J. X., Phillips, M. D., & Anderson, S. J. (2011). Storytelling: A portal to understanding entrepreneurial organizations. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(3), 104-109.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press on Demand.
- Weick, K. (2000). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 1-19.
- Wilson, D. C., & Rosenfeld R. H. (1990). *Managing Organizations*. McGrawhill Book Company.
- Yildiz, E. (2014). A Study on the relationship between organisational culture and organisational performance and a model suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(4), 103-110.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zeb, A., Ahmad, S., & Saeed, G. (2018). Leadership effectiveness and organizational performance: Exploring gaps in the existing literature. *Business and Economic Review*, 10(1), 95-106.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership & organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.

Κεφάλαιο 11

11. Ανταγωνιστικότητα

Σύνοψη

Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αποτελεί αντικείμενο συζήτησης στη βιβλιογραφία τις τελευταίες δεκαετίες με μεγαλύτερη έμφαση στην οικονομική και κοινωνική σημασία της και λιγότερο στους παράγοντες που την καθορίζουν. Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι θεωρίες και τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων καθώς και οι δείκτες ανταγωνιστικότητας. Συγκεκριμένα, προσεγγίζεται η έννοια της ανταγωνιστικότητας με βάση: (α) τη θεωρία της βιομηχανικής οργάνωσης, (β) τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης, (γ) τη θεωρία των δυναμικών δυνατοτήτων, (δ) την προσέγγιση των δυνατοτήτων του μάρκετινγκ της επιχείρησης, (ε) την προσέγγιση της αειφορικής και περιβαλλοντικής διαχείρισης, (στ) τη θεωρία των συστάδων, (ζ) τον ρόλο του επιχειρηματία, (η) την ιδιοκτησιακή κατάσταση και τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, (θ) τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης σε σχέση με το μέγεθος και την ηλικία της και (ι) το κοινωνικό κεφάλαιο. Στη συνέχεια, αναπτύσσονται οι τρόποι και τα κριτήρια μέτρησης της ανταγωνιστικότητας. Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζονται εμπειρικές έρευνες μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων των κλάδων τροφίμων και ποτών της Ελλάδας και της ΕΕ.

Προαπαιτούμενη γνώση

Τα προηγούμενα κεφάλαια του παρόντος βιβλίου.

11.1 Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων

Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αποτελεί αντικείμενο συζήτησης στη βιβλιογραφία τις τελευταίες δεκαετίες με μεγαλύτερη έμφαση στην οικονομική και κοινωνική σημασία της και λιγότερο στους παράγοντες που την καθορίζουν. Η ανταγωνιστικότητα έχει ευρείς και ποικίλους ορισμούς ανάλογα με τη σχολή σκέψης και το επίπεδο ανάλυσης. Ωστόσο, οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι είναι μια σύνθετη και ασαφής έννοια που ενσωματώνει ένα πλήθος πτυχών και η αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να πραγματοποιείται βάσει πολλών συνιστωσών.

Ένας ορισμός της ανταγωνιστικότητας που περιλαμβάνει πολλές πτυχές της και ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες των επιχειρήσεων διατυπώθηκε από τους Chikan και Czako (2005): «Η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης είναι η ικανότητά της να παρέχει, σε μόνιμη βάση και σε συμμόρφωση με τα πρότυπα κοινωνικής ευθύνης, προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία οι καταναλωτές είναι πιο πρόθυμοι να πληρώσουν σε σύγκριση με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών τους, και ταυτόχρονα να εξασφαλίζεται η κερδοφορία για την επιχείρηση. Προϋπόθεση για αυτή την ανταγωνιστικότητα είναι η επιχείρηση να είναι σε θέση να ανιχνεύει και να προσαρμόζεται σε αλλαγές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον μέσω της εκπλήρωσης των ανταγωνιστικών κριτηρίων της αγοράς μόνιμα πιο ευνοϊκά από αυτούς τους ανταγωνιστές».

Αρχικά η έννοια της ανταγωνιστικότητας εμφανίζεται με την προσέγγιση του Porter (1985) που βασίζεται στις προηγούμενες εργασίες των Mason (1939) και Bain (1959) στον τομέα των οικονομικών της βιομηχανικής οργάνωσης (Kale & Arditi, 2002) και χαρακτηρίζεται ως η άποψη της βιομηχανικής οργάνωσης για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Porter υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από την ανταγωνιστική στρατηγική που υιοθετεί μια επιχείρηση, για να εξουδετερώσει τις απειλές ή να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε έναν βιομηχανικό κλάδο (Porter, 1985). Σύμφωνα με τον Krugman (1994), η ανταγωνιστικότητα είναι ένας διαφορετικός τρόπος για να εκφράσουμε την παραγωγικότητα, λαμβάνοντας υπόψη τον ρυθμό ανάπτυξης μιας επιχείρησης σε σχέση με άλλες. Στο επιχειρηματικό περιβάλλον οι δυναμικές ικανότητες, η ευελιξία, η ταχύτητα και η προσαρμοστικότητα της επιχείρησης γίνονται οι πιο σημαντικές πηγές ανταγωνιστικότητας (Barney et al., 2001· Sushil, 2000).

Η θεωρία των πόρων (RBV) μετατοπίζει την εστίαση από τη δομή του κλάδου στους πόρους που αναπτύσσει μια επιχείρηση. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Φαίνεται ότι τα δυνατά σημεία της θεωρίας των πόρων αντιμετωπίζουν τα σημεία όπου η θεωρία του Porter παρουσιάζει περιορισμούς. Ωστόσο, η έννοια των πόρων παραμένει ασαφής καθώς δεν διευκρινίζεται ποιοι πόροι είναι οι πιο πολύτιμοι και πώς θα πρέπει να τους διαχειρίζονται, προκειμένου να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα (Miller & Shamsie, 1996· Hooley et al., 1997).

Η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων μπορεί να θεωρηθεί επέκταση της θεωρίας των πόρων. Ενώ η θεωρία των πόρων εστιάζει στους υπάρχοντες πόρους της επιχείρησης, η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων δίνει έμφαση στην ανάπτυξη αυτών των πόρων, μέσω των οργανωτικών μοτίβων που συνήθως κατανοούνται ως επαναλαμβανόμενα πρότυπα συμπεριφοράς πρακτικής και μάθησης (Schilke, 2014 a,b· Helfat & Peteraf, 2003· Eisenhardt & Martin, 2000· Teece et al., 1997).

Οι δυνατότητες μάρκετινγκ της επιχείρησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για να είναι αυτή ανταγωνιστική, τόσο στο θεωρητικό μοντέλο του Porter (μέσω της διαφοροποίησης) όσο και στη θεωρία των πόρων (καθώς περιλαμβάνονται στους πόρους του οργανισμού). Οι δυνατότητες μάρκετινγκ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, καθώς αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό/θεμελιώδες εργαλείο για την επιχείρηση ώστε να εστιάσει στον καταναλωτή.

Πιο πρόσφατα, έχει προταθεί μια εναλλακτική θεώρηση βάσει δράσης (Action Based Perspective, ABP) ή ανταγωνιστική δυναμική (Competitive Dynamics Perspective, CDP), που δίνει έμφαση στον επιχειρηματικό προσανατολισμό και την προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στις αλλαγές ως βάση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης (Chen & Miller, 2012· Madhok & Marques, 2014). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, εξετάζεται όχι μόνο η θέση της επιχείρησης στον κλάδο ή η κατοχή πόρων, αλλά δίνεται περισσότερη έμφαση στα περιθώρια που έχουν οι λιγότερο προνομιούχες εταιρείες να ανταγωνιστούν τις κατεστημένες επιχειρήσεις. Η έρευνα των ανταγωνιστικών δυναμικών περιλαμβάνει ως πρωταρχικό αντικείμενο μελέτης τις ανταγωνιστικές ενέργειες και την προσαρμοστικότητα μιας επιχείρησης παρά την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων της.

Μια πιο δυναμική ερμηνεία της ανταγωνιστικότητας είναι αυτή που εξετάζει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της ανταγωνιστικότητας. Η βιωσιμότητα ορίζεται ως «η δυνατότητα ενός οργανισμού να διατηρήσει ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση στα μάτια των πελατών και των μετόχων του, ενώ έχει την ικανότητα να ενεργεί και να αντιδρά μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον» (Feurer & Chaharbaghi, 1994). Για τον Buckley (1990a,b), η βιώσιμη ανταγωνιστικότητα εξαρτάται από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών που αποκαλούν "3P" "competitive performance" - ανταγωνιστική απόδοση, "competitive potential" - ανταγωνιστικές δυνατότητες και "management processes" - διοικητικές διαδικασίες. Αυτή η άποψη δίνει έμφαση στην τεχνολογική ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα τιμής/κόστους ως πρωταρχικής σημασίας για μια επιχείρηση να επιτύχει τη βιωσιμότητα της ανταγωνιστικότητάς της. Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν είτε να επενδύσουν σε εσωτερικές οργανωτικές διαδικασίες είτε σε προϊόντα και υπηρεσίες προσανατολισμένα στην αγορά.

Ορισμένοι συγγραφείς ερεύνησαν εάν οι στρατηγικές που βασίζονται σε συστάδες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ και να λειτουργήσουν ως εργαλείο για την αντιμετώπιση των προκλήσεών τους που σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση και την απελευθέρωση του εμπορίου (Chiu et al., 2006· Preissl & Solimene, 2003). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η γεωγραφική εγγύτητα επιφέρει τα λεγόμενα αποτελέσματα συσσωμάτωσης όσον αφορά την υψηλότερη εξειδίκευση, την καινοτομία και τη μεταφορά γνώσης, που έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τόσο των επιχειρήσεων όσο και του βιομηχανικού κλάδου.

Σύμφωνα με τη διοικητική σχολή σκέψης, η οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης είναι το κλειδί για την κερδοφορία. Ο Cowling (2004) προσθέτει τη λεγόμενη «επιχειρηματική σχολή σκέψης», όπου η διακύμανση της κερδοφορίας μεταξύ των επιχειρήσεων αποδεικνύεται και εξαρτάται από το ανθρώπινο κεφάλαιο ή τις διαφορές στα προσωπικά, εκπαιδευτικά και γενικά δημογραφικά χαρακτηριστικά ή την προηγούμενη εμπειρία των επιχειρηματιών που κατέχουν και συντονίζουν τις εταιρείες.

Ενώ το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας συνδυασμός των χαρακτηριστικών, των δεξιοτήτων ή της εμπειρίας του ατόμου, το κοινωνικό κεφάλαιο είναι οι πραγματικές ή δυνητικές αξίες και οφέλη που

προκύπτουν από τις δικές του κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και δίκτυα. Με την αυξανόμενη σημασία του ρόλου των επιχειρηματικών δικτύων στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης, η σχέση κοινωνικού κεφαλαίου - απόδοσης έχει αναδειχθεί ως εξέχουσα ερευνητική περιοχή της στρατηγικής διαχείρισης (Koka & Prescott, 2002· Kotabe et al., 2003· Uzzi & Gillespie, 2002). Ωστόσο, τα υπάρχοντα εμπειρικά αποτελέσματα είναι ασαφή και κυμαίνονται από θετική επίδραση (Park & Luo, 2001) έως και αρνητική επίδραση (Rowley et al., 2000).

Επιπλέον, στο ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο, οι μελέτες για τις οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά επικεντρώνονται στις επιπτώσεις της οικογενειακής ιδιοκτησίας στην ανταγωνιστικότητα. Ένα ευρέως αναφερόμενο θέμα της οικογενειακής ιδιοκτησίας είναι ο συνδυασμός ιδιοκτησίας και ελέγχου, που είναι το γνωστό πρόβλημα της αντιπροσώπευσης. Ωστόσο, οι έρευνες για τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης δίνουν έμφαση στον ρόλο της θεωρίας της διαχείρισης, ενώ υπάρχουν αρκετές μελέτες που διερευνούν τον ρόλο της ηλικίας και του μεγέθους των επιχειρήσεων ως σημαντικό καθοριστικό παράγοντα της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

11.2 Έννοια και θεωρίες ανάλυσης ανταγωνιστικότητας

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι θεωρίες και τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, προσεγγίζεται η έννοια της ανταγωνιστικότητας με βάση:

1. τη θεωρία της βιομηχανικής οργάνωσης,
2. τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης,
3. τη θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων,
4. την προσέγγιση των δυνατοτήτων του μάρκετινγκ της επιχείρησης,
5. τη θεωρία της δράσης,
6. την προσέγγιση της αειφορικής και περιβαλλοντικής διαχείρισης,
7. τη θεωρία των συστάδων,
8. τον ρόλο του επιχειρηματία,
9. το κοινωνικό κεφάλαιο,
10. την ιδιοκτησιακή κατάσταση και τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου,
11. τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης σε σχέση με το μέγεθος και την ηλικία της.

11.2.1 Η θεωρία της Βιομηχανικής Οργάνωσης (IBV - Porter)

Τα κύρια στοιχεία στη θεωρία του Porter είναι: α) το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων, β) οι τρεις γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές και γ) η αλυσίδα αξίας. Η παραγωγικότητα έχει χρησιμοποιηθεί συχνά ως μια καλή ένδειξη της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης από πολλούς συγγραφείς. Ο Porter (1990) ανέπτυξε το Diamond Model στο οποίο εντόπισε τέσσερις αλληλένδετους παράγοντες που είναι απαραίτητοι για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτοί είναι: η στρατηγική της επιχείρησης, η δομή και ο ανταγωνισμός, οι συνθήκες ζήτησης, οι σχετικοί υποστηρικτικοί κλάδοι και οι συνθήκες συντελεστών (βασικοί παράγοντες που δημιουργούνται, π.χ. κεφάλαιο και υποδομή). Η κυβέρνηση λειτουργεί ως μεσολαβητής σε αυτό το μοντέλο, ενθαρρύνοντας τις επιχειρήσεις να γίνουν ανταγωνιστικές και δημιουργώντας το περιβάλλον που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές, βελτιώνοντας τις υποδομές και επενδύοντας σε εξειδικευμένη εκπαίδευση και μηχανική κ.λπ. Στην πραγματικότητα, είναι πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των παραγωγών, αλλά ο Porter τους μοντελοποιεί ταξινομώντας τους σε αυτές τις τέσσερις όψεις ενός διαμαντιού. Αυτές οι πτυχές μπορούν να θεωρηθούν διαστάσεις βάσει των οποίων μπορεί να μετρηθεί η ανταγωνιστικότητα.

Η ιδέα του Porter έχει προσελκύσει πολύ ευρύ ενδιαφέρον στις επιχειρηματικές και πολιτικές κοινότητες, ίσως λόγω της περιεκτικής φύσης της. Οι Buckley et al. (1988) πρότειναν την εφαρμογή ενός τριπλού μέτρου ανταγωνιστικότητας, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστικών επιδόσεων, του ανταγωνιστικού δυναμικού και της διαδικασίας διαχείρισης. Το μοντέλο τους τονίζει την αλληλεξάρτηση αυτών των τριών ειδών μέτρων. Οι έννοιες που προτείνονται από τους Porter (1990) και Buckley et al. (1992) περιλαμβάνουν τόσο στατικές όσο και δυναμικές πτυχές. Το τελευταίο ενσωματώνει τρία χαρακτηριστικά επιχειρήσεων ή βιομηχανιών, την ανταγωνιστική τους απόδοση, το ανταγωνιστικό δυναμικό και τη διαδικασία διαχείρισής τους. Είναι

πολυδιάστατο και δυναμικό, καθώς εστιάζει στις δυνατότητες των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν στις εξωγενείς αλλαγές και να επιτύχουν συγκριτικό πλεονέκτημα στο μέλλον. Οι δείκτες ανταγωνιστικότητας του κόστους και της τιμής, καθώς και διάφοροι σύνθετοι δείκτες που βασίζονται στις δυνατότητες (π.χ. Porter, 1990· Buckley et al., 1992· Oral, 1993) εκ των προτέρων επιδεικνύουν την ικανότητα του ανταγωνισμού. Οι εκ των υστέρων δείκτες έχουν το πλεονέκτημα ότι αποδεικνύουν de facto το σημείο του επιτυχημένου ανταγωνισμού, αλλά σπάνια αποκαλύπτουν τις πηγές ανταγωνιστικότητας. Οι εκ των προτέρων δείκτες, από την άλλη πλευρά, τείνουν να δείχνουν τις κύριες πηγές του πλεονεκτήματος, αν και το πλεονέκτημα μπορεί να μην έχει ακόμη πραγματοποιηθεί. Η εκ των υστέρων ανταγωνιστικότητα μετρά το αποτέλεσμα του ανταγωνισμού, ενώ η εκ των προτέρων μέτρηση αντανακλά τη δυνητική ανταγωνιστικότητα.

11.2.2 Η θεωρία των Πόρων

Η θεωρία των πόρων είναι μια προσέγγιση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προέκυψε τις δεκαετίες του 1980 και του 1990. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι οργανισμοί θα πρέπει να ψάξουν στο εσωτερικό της επιχείρησης για να βρουν τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αντί να προσανατολίζονται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον για να το εντοπίσουν. Οι κύριες προτάσεις της θεωρίας των πόρων είναι: (1) Μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο πόρων. (2) Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν εξαρτάται από τις δομές της αγοράς και του κλάδου, αλλά πηγάζει μέσα από τους πόρους της ίδιας της επιχείρησης. (3) Δεν είναι όλοι οι «πόροι» απαραίτητως πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης, είναι μόνο συγκεκριμένοι πόροι της επιχείρησης που πληρούν τα κριτήρια της αξίας και της σπανιότητας και δεν μπορούν να υποκατασταθούν, να αντιγραφούν πλήρως και να μετακινηθούν. (4) Μια επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει και να ενισχύσει τους συγκεκριμένους πόρους που θα μπορούσαν να αναπτύξουν τις βασικές της ικανότητες. (5) Συνήθως, οι «πόροι» εδώ αναφέρονται στην αποτελεσματική χρήση των κατεχόμενων πόρων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κι όχι απλώς μόνο στην κατοχή τους από την επιχείρηση. Στο μοντέλο της θεωρίας των πόρων, οι υλικοί και άυλοι πόροι που πρέπει να είναι επίσης ετερογενείς και ακίνητοι πόροι είναι κρίσιμοι για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, δεν αρκεί μόνο εάν η επιχείρηση θέλει να το διατηρήσει. Ο Barney (1991) προσδιόρισε το πλαίσιο VRIN σύμφωνα με το οποίο, εάν οι πόροι είναι πολύτιμοι (Valuable), σπάνιοι (Rare), δαπανηροί για μίμηση (Imitate) και μη υποκαταστάσιμοι (Non-substitutable), αυτοί οι πόροι είναι τα διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Το πλαίσιο βελτιώθηκε αργότερα από το VRIN στο VRIO προσθέτοντας ότι η επιχείρηση πρέπει επίσης να οργανωθεί (Organized) για να εκμεταλλευτεί αυτούς τους πόρους.

Πολλοί συγγραφείς δίνουν έμφαση στον ρόλο των παραγόντων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, όπως στη σταθερή στρατηγική, τις δομές, τις ικανότητες, τις δυνατότητες για καινοτομία, και άλλους υλικούς και άυλους πόρους για την ανταγωνιστική επιτυχία τους (Bartlett & Ghoshal, 1989· Doz & Prahalad, 1987· Hamel & Prahalad, 1989· Grant, 1991· Peteraf, 1993· Oustapassidis et al., 2000· Barney et al., 2001). Για να παρέχουν στους πελάτες μεγαλύτερη αξία και ικανοποίηση από τους ανταγωνιστές τους, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι λειτουργικά και οικονομικά αποδοτικές και με στοχοπροσήλωση στην ποιότητα (Johnson, 1992· Hammer & Champy, 1993). Ένας αριθμός μελετών επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους παράγοντες της ανταγωνιστικότητας, όπως το μάρκετινγκ (Corbett & Wassenhove, 1993), η τεχνολογία της πληροφορίας (Ross et al., 1996), η ποιότητα των προϊόντων (Swann & Taghave, 1994) και την ικανότητα των επιχειρήσεων για καινοτομία (Grupp et al., 1997).

Οι απόψεις και προοπτικές που επικεντρώνονται στη διαδικασία έχουν γίνει δημοφιλείς. Ωστόσο, σύμφωνα με πολλές μελέτες (Mathur & Kenyon, 1999), η θεωρία των πόρων στερείται εστίασης στον πελάτη, θέσης στην αγορά και επικεντρώνεται σε μεγάλες επιχειρήσεις. Έχει προταθεί ότι το πλαίσιο Asset - Processes - Performance (APP) που ενσωματώνει πόρους στην αποδοτικότητα μέσω διαδικασιών, μπορεί να παρέχει ένα καλύτερο εργαλείο για την ενοποίηση της ανταγωνιστικότητας με τη στρατηγική (Shee, 2002· Momaya, 1998).

11.2.3 Η θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων

Η έννοια των δυναμικών ικανοτήτων (Dynamic Capabilities, DCV) έχει προταθεί από τους Teece et al., (1997), για να αντιμετωπίσει τον σημαντικό ρόλο των ικανοτήτων για τη δημιουργία, ενοποίηση και την αναδιαμόρφωση εσωτερικών και εξωτερικών αρμοδιοτήτων για την αντιμετώπιση ενός ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Ωστόσο, το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον έχει αλλάξει τα θεμέλια του ανταγωνισμού (Eisenhardt & Martin, 2000). Κατά συνέπεια, σε καταστάσεις που περιλαμβάνουν δυναμικά και

ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων εξηγεί την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης πιο αποτελεσματικά από τη θεωρία των πόρων (Deeds et al., 2000· Makadok, 2001· Zahra et al., 2006· Zollo & Winter, 2002).

Οι μελέτες της θεωρίας των δυναμικών ικανοτήτων διερευνούν τη συμπεριφορά, την προέλευση, τη διαδικασία, την επιρροή και τη συμβολή των δυναμικών ικανοτήτων και οι περισσότεροι μελετητές πιστεύουν ότι οι δυναμικές ικανότητες αυξάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Narayanan, Colwell, & Douglas, 2009· Prange & Verdier, 2011· Wang & Ahmed, 2007· Zahra et al., 2006). Επιπλέον, οι δυναμικές ικανότητες θεωρούνται μετασχηματιστής για τη μετατροπή πόρων σε αποδοτικότητα. Ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις χτίζουν και προσαρμόζουν οργανωτικές ρουτίνες χρησιμοποιώντας δυναμικές ικανότητες δεύτερης τάξης που επαναδιαμορφώνουν τις δυναμικές ικανότητες πρώτης τάξης της επιχείρησης (Collis, 1994· Zollo & Winter, 2002). Κατά συνέπεια, μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ δυναμικών ικανοτήτων πρώτης τάξης (ρουτίνες που αναδιαμορφώνουν τη βάση τους οργανωτικούς πόρους) και δυναμικών ικανοτήτων δεύτερης τάξης (ρουτίνες που επαναδιαμορφώνουν τις δυναμικές ικανότητες πρώτης τάξης) (Schilke, 2014β).

11.2.4 Οι ικανότητες μάρκετινγκ της επιχείρησης

Οι ικανότητες μάρκετινγκ των επιχειρήσεων μπορούν να αναλυθούν με βάση διαφορετικά θεωρητικά μοντέλα. Στην πρόσφατη οικονομική βιβλιογραφία, οι δυνατότητες μάρκετινγκ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε τρεις κυρίως προσεγγίσεις: τη θεωρία των πόρων (RBV), τον προσανατολισμό στην αγορά (Market Orientation, MARKOR) και το μοντέλο του Porter για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στη θεωρία των πόρων, οι ικανότητες μάρκετινγκ περιλαμβάνονται στους οργανωτικούς πόρους (Barney, 1991). Όταν η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στην αγορά, οι ικανότητες μάρκετινγκ αντιπροσωπεύουν το θεμελιώδες εργαλείο για να εστιάσει η επιχείρηση στον καταναλωτή (Kohli & Jaworski, 1990). Στο μοντέλο του Porter οι ικανότητες μάρκετινγκ είναι χρήσιμες για την εφαρμογή στρατηγικής της επιχείρησης, και ιδιαίτερα της διαφοροποίησης προϊόντων (Porter, 1985).

Σύμφωνα με τους Narver και Slater (1990), ο προσανατολισμός προς την αγορά συνίσταται στην εστίαση στους πελάτες (προσανατολισμός προς τον πελάτη), στην κατανόηση των ανταγωνιστών (προσανατολισμός προς τον ανταγωνιστή) και στην ενοποίηση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης για τη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών ανώτερης αξίας για τον πελάτη (διαλειτουργικός συντονισμός). Η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας προσανατολισμένων στις ανάγκες των καταναλωτών είναι το κλειδί για τη μεγιστοποίηση του μακροπρόθεσμου κέρδους (Narver & Slater, 1990) και του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η δημιουργία κουλτούρας συνεργασιών μεταξύ των λειτουργικών ομάδων της επιχείρησης καθοδηγεί τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται και ενεργούν οι εργαζόμενοι για παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών ανώτερης αξίας για τους καταναλωτές (Dobni & Luffman, 2003).

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία και τη μετα-ανάλυση που διεξήχθη από τον Ellis (2006) για τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών του προσανατολισμού προς την αγορά και της αποδοτικότητας της επιχείρησης, προέκυψε ότι: (α) τα αποτελέσματα ήταν ισχυρότερα στις μεγάλες και ώριμες αγορές, (β) η κλίμακα MARKOR των Kohli, Jaworski και Kumar (1993) έδειξε ισχυρότερα αποτελέσματα από άλλες κλίμακες, και (γ) η διαχειριστική αξία του προσανατολισμού προς την αγορά επηρεάζεται από πολιτιστικά και οικονομικά χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής. Οι Ottesen και Grønhaug (2005) ερεύνησαν την κατανόηση και την πρακτική του προσανατολισμού προς την αγορά στη νορβηγική βιομηχανία θαλασσινών, αλλά δεν εξέτασαν ζητήματα αποδοτικότητας. Τέλος, οι Van Duren et al. (2003) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι πτυχές του προσανατολισμού προς τον πελάτη αλληλεπιδρούν με άλλα χαρακτηριστικά διαχείρισης, για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν. Ωστόσο, η μελέτη τους βασίστηκε σε συνεντεύξεις σε βάθος μόνο με πέντε καναδικές εταιρείες τροφίμων.

11.2.5 Θεωρία της δράσης (ABP)

Οι Madhok και Marques (2014) πρότειναν τη θεωρία της δράσης (Action Based Perspective, ABP), σύμφωνα με την οποία μετατοπίζεται το ενδιαφέρον από την κατοχή εισροών και πόρων στις ενέργειες της επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός στη θεωρία της δράσης δεν αφορά την απόκτηση ή την ανάπτυξη προνομιακών θέσεων ή μοναδικών και πολύτιμων πόρων ή τον σημαντικό ρόλο των ικανοτήτων. Η θεωρία της δράσης επικεντρώνεται περισσότερο στον ανταγωνισμό στην προσαρμοστικότητα (μέσω των ενεργειών) παρά στον ανταγωνισμό στην

ικανότητα (δυνατότητες). Η ανταγωνιστική ευελιξία αντανάκλα τη σημασία του σωστού χρόνου και του τρόπου εκτέλεσης στη δημιουργία και ανακάλυψη ευκαιριών.

Σύμφωνα με τη θεωρία της δράσης, σε εξαιρετικά δυναμικά περιβάλλοντα με απρόβλεπτες εξελίξεις, η επιλογή του κατάλληλου χρόνου είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εκμετάλλευση ευκαιριών που μπορούν να οδηγήσουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Αντί να δίνουν έμφαση στα πλεονεκτήματα της πρώτης κίνησης (Lieberman & Montgomery, 1998), οι ευέλικτες επιχειρήσεις αντιδρούν συνεχώς με ταχύτητα στις περιβαλλοντικές αλλαγές (Roberts & Eisenhardt, 2003), ανεξάρτητα από τις υπάρχουσες συνθήκες. Οι επιχειρήσεις εκδηλώνουν την ανταγωνιστική τους ευελιξία με τη συνεχή αναδιάρθρωση, επανατοποθέτηση της στρατηγικής τους και την αντίδρασή τους στις νέες απειλές αλλά και ευκαιρίες (Doz & Kosonen, 2010). Στην πραγματικότητα, οι ευέλικτες επιχειρήσεις συχνά καλωσορίζουν την αβεβαιότητα ως πηγή αλλαγών από την οποία μπορούν να προκύψουν ευκαιρίες.

Η θεωρία της δράσης, επικεντρώνεται σε τρεις σημαντικούς τρόπους: Πρώτον, μετατοπίζει το ενδιαφέρον από την ισορροπία στην ανισορροπία. Βέβαια και η Αυστριακή Σχολή (Jacobson, 1992) θεώρησε ότι ο ανταγωνισμός είναι μια δυναμική διαδικασία της αγοράς και όχι μια στατική συνθήκη της. Όμως, η εστίαση της θεωρίας της δράσης είναι στην ίδια τη διαδικασία με την οποία μια αγορά κινείται προς / και μακριά από την ισορροπία. Δεύτερον, αποδυναμώνει την υπόθεση ότι οι πόροι πρέπει να είναι αρχικά πολύτιμοι και τρίτον μετατοπίζει την επίτευξη του ανταγωνισμού από την εκμετάλλευση των ικανοτήτων στην ευκινησία και προσαρμοστικότητα της επιχείρησης. Επιπλέον, μετατοπίζει επίσης την έμφαση από την κατοχή, δηλαδή ποιος έχει το καλύτερο προϊόν, την τεχνολογία ή την ιδέα, στο ποιος είναι καλύτερος στην εκτέλεσή του (Guillen & García-Canal, 2012· Radjou et al., 2012).

11.2.6 Βιωσιμότητα, περιβάλλον, διαχείριση ποιότητας

Η βιωσιμότητα της ανταγωνιστικότητας προσεγγίζεται συνήθως από το αποτέλεσμά της: βιώσιμη δημιουργία αξίας. Οι Bris και Caballero (2015) προτείνουν ότι η βιώσιμη δημιουργία αξίας είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να παραμένουν κερδοφόρες με την πάροδο του χρόνου, ελαχιστοποιώντας τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους και παρέχοντας ένα οργανωτικό πλαίσιο στο οποίο ευδοκιμεί το εργατικό τους δυναμικό. Μια άλλη προσέγγιση που βασίζεται σε περιβαλλοντικές επιλογές στις οποίες μπορεί να επικεντρωθεί μια επιχείρηση είναι η προσπάθεια να ενοποιήσει τις δύο κορυφαίες προσεγγίσεις του Porter και της θεωρίας των πόρων.

Σύμφωνα με τον Orsato (2009), «η στρατηγική συνεπάγεται επιλογή, προτεραιότητα και εστίαση», που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις είτε μπορούν να ακολουθήσουν μια στρατηγική χαμηλού κόστους μειώνοντας το λειτουργικό τους κόστος μέσω περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών, η οποία χαρακτηρίζεται ως διάσταση του «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος», είτε μπορούν να επιδιώξουν στρατηγική ανταγωνιστικής διαφοροποίησης που να βασίζεται σε μια βιώσιμη ανώτερης αξίας πρόταση. Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν είτε να κάνουν περιβαλλοντικές επενδύσεις σε εσωτερικές οργανωτικές διαδικασίες είτε σε προϊόντα και υπηρεσίες προσανατολισμένα στην αγορά.

Η στρατηγική οικολογικής απόδοσης στοχεύει στην ελαχιστοποίηση των αποβλήτων, των υποπροϊόντων και των εκπομπών. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να βελτιωθεί η αποδοτικότητα της παραγωγής και να μειωθεί το κόστος. Η στρατηγική ηγεσίας πέρα από τη συμμόρφωση επικεντρώνεται επίσης στις οργανωτικές διαδικασίες, αλλά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται στη διαφοροποίηση και όχι στη μείωση του κόστους. Οι εταιρείες που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική εγκρίνουν ακόμη και μη κερδοφόρες περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες για να μειώσουν το οικολογικό τους αποτύπωμα. Η θετική εταιρική εικόνα βοηθά στην προσέλκυση νέων πελατών και στην ενδυνάμωση των σχέσεων με εδραιωμένους. Αντίθετα, η στρατηγική οικολογικής επωνυμίας αναφέρεται σε ανταγωνιστική εστίαση σε προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτή η στρατηγική προσπαθεί για ανταγωνιστική διαφοροποίηση με βάση τα οικολογικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Η παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας είναι θέμα βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ως εκ τούτου, οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν περισσότερο στον σχεδιασμό στρατηγικών που διασφαλίζουν τη βελτίωση της ποιότητας (Battini et al., 2012). Ορισμένες μελέτες υποστηρίζουν ότι η διαχείριση ποιότητας συμβάλλει στην απόδοτικότητα της αγοράς, που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική (Kafetzopoulos & Psomas, 2015· Kaynak, 2003). Οι Abrunhosa et al., (2008) και Feng et al., (2006)· Kim et al., (2012) παρείχαν ενδιαφέρουσα εικόνα για τον ρόλο της καινοτομίας στην αποδοτικότητα

της επιχείρησης (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011· Rhee et al., 2010). Όπως οι Flynn et al., (1995) υποστηρίζουν ότι η διαχείριση ποιότητας θα πρέπει να συνδέεται κυρίως με τις εισροές της επιχείρησης, βελτιώνοντας τις πρακτικές διαχείρισης, αντί να δημιουργεί απλώς καλύτερα προϊόντα/ υπηρεσίες. Η βελτίωση των διαδικασιών συντελεί, όχι μόνο καλύτερη ποιότητα προϊόντων, αλλά και καλύτερη παραγωγικότητα και κέρδη.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για την κατηγοριοποίηση των πρακτικών διαχείρισης ποιότητας. Για παράδειγμα, οι Flynn et al. (1995) υποστήριξαν ότι η ηγεσία, η διαχείριση διαδικασιών, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, οι πληροφορίες και οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι οι πρακτικές διαχείρισης ποιότητας που επηρεάζουν περισσότερο την απόδοση της επιχείρησης. Οι Ooi et al. (2012, a, b) υποστηρίζουν ότι η διακεκριμένη ηγεσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η εστίαση στον πελάτη, η ανάλυση πληροφοριών, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η διαχείριση διαδικασιών είναι οι κύριες πρακτικές διαχείρισης ποιότητας. Οι Prajogo και Hong (2008) προτείνουν την εστίαση στον πελάτη, την εφαρμογή στρατηγικής Έρευνας & Ανάπτυξης, τη διαχείριση διαδικασιών και τη διαχείριση προμηθευτών, και οι Prajogo και Sohal (2006) αναφέρονται στην ηγεσία, στον στρατηγικό σχεδιασμό, στην εστίαση στον πελάτη, στη διαχείριση γνώσης, στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και στη διαχείριση διαδικασιών.

11.2.7 Συστάδες (Clusters) και ανταγωνιστικότητα

Οι συστάδες (clusters) αναφέρονται σε συγκεντρώσεις αλληλοεξαρτώμενων επιχειρήσεων σε συγκεκριμένα γεωγραφικά όρια, οι οποίες έχουν ενεργά κανάλια διαλόγου και επικοινωνίας για επιχειρηματικές συναλλαγές (Rosenfeld, 1997). Οι συστάδες (clusters) αποτελούνται από ιδιωτικές επιχειρήσεις διάφορων μεγεθών, συμπεριλαμβανομένων παραγωγών, προμηθευτών και πελατών, με το εργατικό δυναμικό, την κυβέρνηση, τις επαγγελματικές ενώσεις και τα ακαδημαϊκά, ερευνητικά ή εκπαιδευτικά ιδρύματα. Τα κύρια πεδία επιρροής των συστάδων (clusters) στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (περιοχών, χώρων κλπ.) είναι η παραγωγικότητα, η καινοτομία και η δημιουργία νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων (Porter, 1990, 1998, 2008· Strandskov, 2006· Andersen, 2006· Christensen, 2002· Hakanson, 2004).

Σύμφωνα με τον Porter (1998), οι συστάδες επιχειρήσεων μπορεί να ενθαρρύνουν έναν ενισχυμένο καταμερισμό εργασίας μεταξύ πολλών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων με φυσική εγγύτητα, ενθαρρύνοντας έτσι την καινοτομία. Η γεωγραφική συγκέντρωση των clusters συμβάλλει στην ανάπτυξη πρόσθετων οικονομικών οφελών και τεχνολογικών εξωτερικών επιπτώσεων (Belleflamme et al., 2000). Όμως, η ταχεία πρόοδος στις τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών τείνουν να αναπτύσσουν εικονικούς δεσμούς μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, συμβάλλοντας στην πραγματοποίηση σχέσεων συνεργασίας με εμπορικούς εταίρους και στη διευκόλυνση των εικονικών διαδικασιών παραγωγής (Chiu et al., 2006) καταλήγοντας έτσι ότι οι συστάδες επιχειρήσεων δεν χρειάζεται απαραίτητα να ορίζονται γεωγραφικά (Preissl & Solimene, 2003). Επιπλέον, κατάφεραν να μειώσουν το κόστος και να βελτιώσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους μέσω της ενισχυμένης χρήσης των τεχνολογιών της πληροφορίας (Kumar & Petersen, 2006). Σε αντίθεση, ωστόσο, η εισαγωγή των δικτύων συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) αυξάνει την παγκόσμια συμμετοχή επιχειρήσεων στην αγορά από περιφερειακές χώρες, αλλά δεν φαίνεται να μειώνει τη σημασία των γεωγραφικών συγκεντρώσεων (Zaheer & Manrakhan, 2001).

Αν και στην εποχή των τεχνολογιών που βασίζονται στο διαδίκτυο, η γεωγραφική εγγύτητα χάνει τη σημασία της λόγω της ευκολότερης πρόσβασης στις πληροφορίες, ακόμα υπάρχει η πολύτιμη, μη κωδικοποιημένη γνώση που μπορεί να αποκτηθεί αποκλειστικά μέσα σε έναν επιχειρηματικό συνεργατικό σχηματισμό (Preissl & Solimene, 2003). Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα δεδομένα που είναι κωδικοποιημένα μεταφέρουν μόνο τη μισή ιστορία, αυτός είναι εν μέρει ο λόγος που οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών δεν μειώνουν τη σημασία των γεωγραφικά συγκεντρωμένων συστάδων (Andersson et al., 2004). Η γεωγραφική εγγύτητα και η άτυπη επικοινωνία και οι διαπροσωπικές επαφές εξακολουθούν να έχουν σημασία και να δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παρόλο που το κόστος μεταφοράς και επικοινωνίας μειώνεται.

Η γεωγραφική εγγύτητα μειώνει το κόστος συναλλαγής, καθώς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε μια αλυσίδα αξίας και άλλα συναφή ιδρύματα είναι κοντά ο ένας στον άλλο. Το κόστος μεταφοράς μειώνεται λόγω των μικρότερων αποστάσεων, που εξ ορισμού μειώνουν τους κινδύνους και συνεπώς το κόστος ασφάλισης (Preissl & Solimene, 2003). Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, το κόστος απόκτησης πληροφοριών θα

μπορούσε να μειωθεί σημαντικά λόγω της εύκολης πρόσβασης σε πληροφορίες σχετικά με τα μέλη του cluster και τις ειδικές ικανότητες και αξιοπιστία τους.

Η συστάδα επιχειρήσεων δημιουργεί οφέλη για τα μέλη της συστάδας που δεν είναι διαθέσιμα για επιχειρήσεις εκτός αυτής (Camisón, 2003). Αν και η αγορά είναι ο κύριος ρυθμιστής του ανταγωνισμού στις συστάδες, οι επιχειρηματικές ενώσεις μπορούν να ρυθμίσουν ορισμένες πτυχές (Dwivedi & Varman, 2003). Οι συστάδες δημιουργούν ένα κατάλληλο περιβάλλον για νεοφυείς επιχειρήσεις για διάφορους λόγους: οι επιχειρηματίες που εργάζονται σε μια συστάδα επιχειρήσεων μπορούν εύκολα να αντιληφθούν ανικανοποίητες ανάγκες στη γεωγραφική τους περιοχή και χρησιμοποιώντας τα απαραίτητα στοιχεία, δεξιότητες, εισροές και προσωπικό που είναι συχνά άμεσα διαθέσιμα στην τοποθεσία της συστάδας, μπορούν να ιδρύσουν μια νέα επιχείρηση (Porter, 1998). Επιπλέον, τα τοπικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι επενδυτές είναι ήδη εξοικειωμένοι με τη συστάδα και ενδέχεται να δείξουν λιγότερη απροθυμία χρηματοδότησης προς τα μέλη της συστάδας. Ένα επιχειρηματικό περιβάλλον ενθαρρύνει και καθιστά δυνατό ένα επιχειρηματικό πνεύμα με τρόπους που δημιουργούν ευκαιρίες και δημιουργούν συνθήκες για την ίδρυση νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, και η κρίσιμη μάζα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη συμπράξεων.

11.2.8 Ο Ρόλος του Επιχειρηματία

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, επιχειρηματίες είναι εκείνα τα άτομα που διαθέτουν διοικητικές ικανότητες και δημιουργούν νέες επιχειρήσεις για να καλύψουν ανάγκες που ανακαλύπτουν μέσα στην αγορά (Longenecker et al., 2006). Σύμφωνα με τους Hisrich και Drnovsek (2002) οι διοικητικές ικανότητες των επιχειρηματιών μετρώνται μέσω της εκπαίδευσης του επιχειρηματία, της πείρας του σε διευθυντικές θέσεις, της εμπειρίας του στη δημιουργία καινοτόμων επιχειρήσεων (start-up) και της ικανότητας του για αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης με θετικά οικονομικά αποτελέσματα. Οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν στην αποτυχία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η έλλειψη διευθυντικής εμπειρίας, δεξιοτήτων και προσωπικών ικανοτήτων (Martin & Staines, 2008). Η προϋπηρεσία του επιχειρηματία που συμπεριλαμβάνει εκπαίδευση, μάθηση, γνώση και εμπειρία επηρεάζει έντονα την επιτυχημένη επιχειρηματικότητα (Storey, 1994· Van der Sluis et al., 2003· Bosma et al., 2004· Parker & Van Praag 2006· Hamilton, 2000). Στην πραγματικότητα, η γνώση κι εμπειρία αυξάνει το απόθεμα πληροφοριών και δεξιοτήτων ενός ατόμου που είναι χρήσιμες για την επίδιωξη μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας, βελτιώνει την επιχειρηματική κρίση (Shane, 2000), ενισχύει την επιχειρηματική εγρήγορση των ιδιοκτητών επιχειρήσεων (Westhead et al., 2005) και προετοιμάζει τον επιχειρηματία να ανακαλύψει ευκαιρίες που δεν είναι εμφανείς σε άλλους (Shane, 2000· Venkataraman, 1997).

Οι επιδράσεις της εμπειρίας στην επιχειρηματική απόδοση συνήθως διακρίνονται μεταξύ τεσσάρων διαφορετικών τύπων εμπειρίας:

- εμπειρία στη διαχείριση εργατικού δυναμικού,
- εμπειρία στη δομή, λειτουργία και αποδοτικότητα του κλάδου,
- επαγγελματική εμπειρία και
- επιχειρηματική εμπειρία (Santarelli & Tran, 2013).

Ελάχιστα εμπειρικά αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η εμπειρία στη διαχείριση εργατικού δυναμικού έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση νέων επιχειρήσεων (Hamilton, 2000· Bosma et al., 2004). Αντίθετα, οι επιπτώσεις της επιχειρηματικής εμπειρίας σχετικά με τη δομή, λειτουργία και αποδοτικότητα του κλάδου, έχουν βρεθεί ότι είναι ισχυρές, καθώς οι επιχειρηματίες είναι πιο πιθανό να είναι επιτυχημένοι εάν έχουν προϋπάρχουσα γνώση για τις ανάγκες και προτιμήσεις των αγοραστών και των προμηθευτών και κατανοούν λειτουργικά ζητήματα στον κλάδο τους (Bruderl & Preisendorfer, 1998· Bates & Servon, 2000· Lerner & Almor, 2002· Bosma et al., 2004). Επίσης, οι περισσότεροι μελετητές έχουν προτείνει ότι η διευθυντική εμπειρία θα πρέπει να επηρεάζει θετικά την επιχειρηματική απόδοση (Van Praag 2005). Ωστόσο, τα εμπειρικά στοιχεία αποδεικνύουν ότι τα αποτελέσματα της διευθυντικής εμπειρίας στην επιχειρηματικότητα είναι μεικτά (Bosma et al., 2004· Gimeno et al., 1997). Επιπλέον, η προηγούμενη επιχειρηματική εμπειρία έχει θετική επίδραση στην επιχειρηματικότητα, καθώς η καλύτερη εκπαίδευση και μάθηση, η σημαντικότερη πληροφόρηση και γνώση σχετικά με την εκμετάλλευση ευκαιριών αποκτάται μέσω της «πράξης» (Bosma et al., 2004· Taylor, 1999· Lerner et al., 1995· Santarelli et al., 2009· Schiller & Crewson, 1997).

Η μάθηση είναι η συνεχής διαδικασία που παράγει γνώση, η οποία κατηγοριοποιείται σε μάθηση μέσω της παρατήρησης και μάθησης κάνοντας «πράξη». Η γνώση από τη μάθηση επηρεάζει την ικανότητα του ιδιοκτήτη να αναγνωρίζει (Shane, 2000) και να αξιολογεί πολύτιμες επιχειρηματικές ευκαιρίες και να αναπτύσσει την αρχική ιδέα σε ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία (Ravasi & Turati, 2005). Μετά την ανακάλυψη μιας πιθανής ευκαιρίας, η σχετική γνώση που έχει προηγουμένως συσσωρεύσει επιτρέπει στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις και να λαμβάνουν περισσότερες γνώσεις, όταν αντιμετωπίζουν ασάφεια και αβεβαιότητα (Minniti & Bygrave, 2001· Santarelli & Tran, 2013).

11.2.9 Κοινωνικό κεφάλαιο και ανταγωνιστικότητα

Σε έναν ολοένα και πιο δυναμικό επιχειρηματικό κόσμο, οι επιχειρήσεις παρακινούνται όλο και περισσότερο να αναζητούν συμπληρωματικούς πόρους και να αναπτύξουν νέες δυνατότητες μέσω της συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις, ακόμη και με μακροχρόνιους ανταγωνιστές, με τη μορφή τόσο άτυπων όσο και τυπικών δικτύων, όπως είναι για παράδειγμα οι στρατηγικές συμμαχίες, προκειμένου να ξεπεράσουν σε απόδοση τους ανταγωνιστές τους (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996· Das & Teng, 2000· Madhok, 2002). Το κοινωνικό κεφάλαιο είναι μια σημαντική πηγή για τη δημιουργία πόρων που παράγουν αξία στο δίκτυο σχέσεων μιας επιχείρησης (Gulati et al., 2000· McEvily & Zaheer, 1999) και επιτρέπει στους ανθρώπους να επωφεληθούν από τη γνώση που συσσωρεύεται από στενές επαφές και συνεργάτες (Hansen, 1999· McEvily & Zaheer, 1999· Uzzi & Lancaster, 2003).

Στο πλαίσιο των πολυεθνικών επιχειρήσεων, τα δίκτυα έχουν θετική επίδραση τόσο στην αναμενόμενη απόδοση των θυγατρικών επιχειρήσεων όσο και στους ρόλους τους σχετικά με την ανάπτυξη προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών στην πολυεθνική επιχείρηση. Οι Zaheer et al. (1998) υποστήριξε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ενδο-οργανωτικής εμπιστοσύνης και της απόδοσης, ενώ οι Uzzi και Gillespie (2002) προτείνουν ότι η κοινωνική δικτύωση είναι ευεργετική για την οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Υπάρχουν, όμως, και μελέτες που διαπίστωσαν ότι η σχέση κοινωνικού κεφαλαίου - απόδοσης είναι είτε μη σημαντική είτε αρνητική. Συγκεκριμένα, οι Lee et al. (2001) διαπίστωσαν ότι με εξαίρεση τη σύνδεση με το επιχειρηματικό κεφάλαιο, όλες οι διασυνδέσεις με άλλες εταιρείες, πανεπιστήμια, δίκτυα επιχειρηματικών συμμετοχών, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και κυβέρνηση δεν επηρέασαν σημαντικά την οργανωτική απόδοση (αύξηση πωλήσεων).

Η ανταλλαγή πληροφοριών (Sahin & Robinson, 2002), η ανταλλαγή γνώση (Abrams et al., 2003· Cummings, 2004· Gupta & Govindarajan, 2000· Hansen, 1999) και η απόκτηση γνώσης (Yli-Renko et al., 2001) συμβάλλουν σημαντικά στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Η θεωρία της γνώσης (Knowledge Based View - KBV) εστιάζει στη γνώση ως τον πιο στρατηγικά σημαντικό πόρο στη διάθεση μιας επιχείρησης (Grant, 1996). Η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη αποδοτικότητα σε πολλές επιχειρηματικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένης της εφαρμογής βέλτιστων πρακτικών και της συνεχούς βελτίωσης, της επίλυσης λειτουργικών προβλημάτων, της λειτουργικής ολοκλήρωσης και της ανάπτυξης νέων προϊόντων (Ettlie & Pavlou, 2006· Palacios & Garrigos, 2006· Alegre et al., 2013).

Μια στρατηγική γνώσης μπορεί να θεωρηθεί ως το σύνολο στρατηγικών επιλογών μιας επιχείρησης σχετικά με δύο τομείς γνώσης: (1) τη δημιουργία ή την απόκτηση νέας γνώσης (εξερεύνηση) και (2) την ικανότητα αξιοποίησης της υπάρχουσας γνώσης για τη δημιουργία νέων οργανωτικών προϊόντων και διαδικασιών (εκμετάλλευση). Το πιο κρίσιμο στοιχείο της στρατηγικής γνώσης μιας επιχείρησης είναι η κατανομή των πόρων, πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση εστιάζει τους πόρους της, είτε στη δημιουργία ριζικά νέας γνώσης είτε στη σταδιακή ενίσχυση της υπάρχουσας βάσης γνώσης. Αντιμετωπίζοντας αυτές τις ανταλλαγές, ο March (1991) υποστήριξε ότι η συνεχής και σταδιακή εκμετάλλευση της τρέχουσας γνώσης μεγιστοποιεί τα κέρδη βραχυπρόθεσμα και η εξερεύνηση ριζικά νέας γνώσης είναι πιο πιθανό να μεγιστοποιήσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης. Η επιδίωξη μιας στρατηγικής εξερεύνησης συνεπάγεται υψηλότερο κόστος και αυξημένο κίνδυνο για μια επιχείρηση, αλλά είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η υπερβολική συγκέντρωση πόρων στην εξερεύνηση μπορεί να εμποδίσει τις επιχειρήσεις να καρπωθούν τα οφέλη που προκύπτουν από την ανάπτυξη αυτών των καινοτομιών στη γνώση. Η εστίαση στην εξερεύνηση τείνει να επιβραδύνει την ανάπτυξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των διαδικασιών που σχετίζονται με τις τρέχουσες ικανότητες της επιχείρησης. Μια ισχυρή δέσμευση σε μια στρατηγική εκμετάλλευσης συνεπάγεται, επίσης, συμβιβασμούς.

Σύμφωνα με τους Levinthal και March (1993), λίγες επιχειρήσεις είναι επιτυχείς στην ταυτόχρονη ανάπτυξη τόσο ριζικής όσο και στοιχειώδους γνώσης, κυρίως λόγω των περιορισμένων πόρων εντός της επιχείρησης. Η ρητή εστίαση, είτε στην εξερεύνηση είτε στην εκμετάλλευση ως μέσο ενίσχυσης της βάσης

γνώσεων γενικά, συνεπάγεται ότι δεν εστιάζει κανείς στην άλλη προσέγγιση. Όπως έχουν επισημάνει οι ερευνητές (Schildt, Maula, & Keil, 2005· Volberda, 1996) η εστίαση σε ριζικά νέα γνώση και η εστίαση στη σταδιακή ενίσχυση μιας τρέχουσας βάσης γνώσεων συχνά απαιτούν πολύ διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, ικανοτήτων και δομών. Μόλις μια επιχείρηση δημιουργήσει μια ικανότητα είτε στην εξερεύνηση είτε στην εκμετάλλευση, είναι συνήθως πιο αποτελεσματικό για την επιχείρηση να συνεχίσει σε αυτό το συγκεκριμένο μονοπάτι (Levinthal & March, 1993).

Επιπλέον, ερευνητές στον τομέα της διαχείρισης της τεχνολογίας έχουν συζητήσει τη διαφορά μεταξύ ριζικών και σταδιακών καινοτομιών (Damanpour, 1991), οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν ως αποτελέσματα εξερεύνησης και εκμετάλλευσης αντίστοιχα. Οι ριζικές και σταδιακές καινοτομίες συνήθως απαιτούν διαφορετικές οργανωτικές δομές, διαδικασίες και κουλτούρες (Damanpour, 1991) και συνήθως συμβαίνουν σε διαφορετικά σημεία της εξέλιξης μιας βιομηχανίας (Tushman & Anderson, 1986). Υπάρχουν, όμως, και μελέτες που υποστηρίζουν ότι η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση είναι συμπληρωματικές (Helfat & Raubitschek, 2000· He & Wong, 2004· Holmqvist, 2004).

11.2.10 Οικογενειακή ιδιοκτησία, σύνθεση διοικητικού συμβουλίου

Οι μελέτες για τις οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά επικεντρώνονται στις αρνητικές επιπτώσεις της οικογενειακής ιδιοκτησίας και βλέπουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις ως μια μορφή οργάνωσης που είναι σχετικά αναποτελεσματική και ασύμφορη. Ένα ευρέως αναφερόμενο θέμα της οικογενειακής ιδιοκτησίας είναι το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης, το οποίο προκύπτει από το συνδυασμό ιδιοκτησίας και ελέγχου της επιχείρησης (Jensen & Meckling, 1976). Τα μέλη των οικογενειών που ιδρύουν μια επιχείρηση που αναπτύσσεται, μπορεί να εργαστούν και να πάρουν αποφάσεις προς όφελός τους σε βάρος των άλλων μετόχων. Για παράδειγμα, οι μέτοχοι της οικογένειας, τείνουν να αντιμετωπίζουν την επιχείρηση ως υπηρεσία οικογενειακής απασχόλησης ή ως ιδιωτική τράπεζα (Shleifer & Vishny, 1997) και μπορεί να προορίζουν τις ανώτατες θέσεις στα μέλη της οικογένειας αντί να προσλαμβάνουν καταρτισμένους και ικανούς επαγγελματίες διευθυντές, με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν χαμηλή ανταγωνιστικότητα (DeAngelo & DeAngelo, 2000· Gomez-Mejia et al., 2001· Morck et al., 2000).

Ένα άλλο ευρέως αναγνωρισμένο χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι τα χαρακτηριστικά του διοικητικού συμβουλίου τους (Bartholomeusz & Tanewski, 2006· Daily et al., 2003· Jaskiewicz & Klein, 2007). Οι ιδιοκτήτες οικογένειας συχνά προεδρεύουν του διοικητικού συμβουλίου ή υπηρετούν ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Η θεωρία διαχείρισης υποδηλώνει ότι ο κύριος ρόλος του διοικητικού συμβουλίου είναι να συμβουλευεί και να υποστηρίζει τη διοίκηση (Daily et al., 2003). Έτσι, οι ιδιοκτήτες οικογενειών συχνά τοποθετούν στο διοικητικό συμβούλιο εκείνα τα άτομα που έχουν γνώση του κλάδου και που μπορούν να παρέχουν αντικειμενικές συμβουλές και να υποστηρίξουν μια αυξανόμενη εξέλιξη ενισχύοντας έτσι την απόδοση της επιχείρησης. Εκφράζονται, επίσης, ανησυχίες σχετικά με την ηγεσία του οικογενειακού συμβουλίου. Εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι τα χαρακτηριστικά του διοικητικού συμβουλίου επηρεάζουν την απόδοση των οικογενειακών και μη εταιρειών. Οι Silva και Majluf (2008), Filatotchev et al. (2005) και ο Chu, (2011) διαπιστώνουν ότι τα διοικητικά συμβούλια στα οποία προεδρεύουν εκτελεστικοί πρόεδροι έχουν υψηλότερη εταιρική απόδοση. Αν και οι θεωρίες της αντιπροσώπευσης και της διαχείρισης μπορεί να έχουν διαφορετικές ερμηνείες σχετικά με το πώς η συμμετοχή της οικογένειας στο διοικητικό συμβούλιο επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης, η σχέση οικογενειακής ιδιοκτησίας - απόδοσης αναμένεται να ενισχυθεί από την ενεργό ηγεσία του οικογενειακού συμβουλίου. Οι περισσότερες μελέτες που χρησιμοποιούν δείγματα τόσο στην Ασία όσο και στην Ευρώπη αναφέρουν ότι οι εταιρείες που ελέγχονται από ιδρυτικές οικογένειες έχουν περισσότερη αξία και καλύτερες επιδόσεις από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Yammeesri & Lodh, 2004· Eddleston et al., 2012).

Το «βέλτιστο» μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου έχει επίσης λάβει μεγάλη προσοχή μελέτης. Πολλές εμπειρικές μελέτες υποδεικνύουν ότι το αυξημένο μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να έχει θετική συσχέτιση με την απόδοση (Van den Berghe & Levrau, 2004· Forbes & Milliken, 1999), ενώ υπάρχουν στοιχεία που υποστηρίζουν μια αντίστροφη συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης της επιχείρησης και του μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου. Το αυξημένο μέγεθος μπορεί να αντισταθμιστεί από το κόστος όσον αφορά τη φτωχότερη επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με μεγαλύτερες ομάδες (Yermack, 1996). Οι Bennedsen et al. (2008) αναγνωρίζουν ότι η συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου και της απόδοσης μπορεί να εξαρτάται από διάφορα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως το μέγεθος, η ηλικία και η υπαγωγή στον κλάδο, καθώς και από μη παρατηρούμενους παράγοντες.

11.2.11 Ηλικία και μέγεθος επιχείρησης

Παράγοντες επίδρασης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια και της ανταγωνιστικότητας τους που έχει μελετηθεί είναι η ηλικία και το μέγεθος των επιχειρήσεων. Τα ερευνητικά αποτελέσματα δεν είναι σαφή εάν η ηλικία της επιχείρησης επηρεάζει την ικανότητα της να είναι επιτυχής στην εξερεύνηση ή στην εκμετάλλευση των καινοτομιών. Οι παλαιότερες επιχειρήσεις έχουν πλεονεκτήματα μεγαλύτερης παραγωγικής εμπειρίας, καθιερωμένων εξωτερικών σχέσεων, ανάπτυξης περισσότερων τεχνολογικών ικανοτήτων και μεγαλύτερη εμπειρία στην ανάπτυξη και εφαρμογή οργανωτικών ρουτινών (Acemoglu et al., 2006· Ismail et al., 2010· Gaur & Gupta, 2011· Coad et al., 2013). Οι παλαιότερες επιχειρήσεις έχουν επίσης μειονεκτήματα, καθώς συχνά αναπτύσσουν πιο άκαμπτες, γραφειοκρατικές δομές και μπορούν να αναπτύξουν μια «παγίδα ικανοτήτων» όπου οι προηγούμενες επιτυχίες και οι τεχνολογικοί τομείς εξειδίκευσης δημιουργούν αδρανειακές πιέσεις που τις εμποδίζουν να εξερευνήσουν νέους τεχνολογικούς τομείς (Loderer & Waelchli, 2010). Οι νεότερες επιχειρήσεις, ωστόσο, είναι πιο πιθανό να πειραματιστούν με ριζικά νέες τεχνολογίες, τείνουν να είναι πιο ευέλικτες στη δομή και τη συμπεριφορά τους και είναι πιο πρόθυμες να μάθουν από τους άλλους (Ranger-Moore, 1997· Sorensen & Stuart, 2000).

Οι μεγαλύτεροι σε μέγεθος οργανισμοί έχουν συνήθως περισσότερο έλεγχο στο περιβάλλον τους, ισχυρότερες δεξιότητες μάρκετινγκ, μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ με προμηθευτές, διανομείς και ρυθμιστικούς φορείς, περισσότερη εμπειρία ανάπτυξης προϊόντων και περισσότερους πόρους για την ανάπτυξη τεχνολογικών ικανοτήτων. Έχουν επίσης μειονεκτήματα, καθώς είναι συνήθως πιο γραφειοκρατικοί, λιγότερο ευέλικτοι και έχουν χαμηλότερη διοικητική δέσμευση στην καινοτομία. Οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορούν να είναι πιο ευκίνητες και ευέλικτες, πιο προσαρμοστικές στο εξωτερικό περιβάλλον, πιο ικανές να επικοινωνούν σε ολόκληρο την επιχείρηση και πιο δεκτικές στην αλλαγή, αλλά συχνά παρουσιάζουν μειονεκτήματα, όπως ότι έχουν λιγότερους πόρους, δεν έχουν πρόσβαση σε συμπληρωματικά περιουσιακά στοιχεία και έχουν ασθενέστερες δεξιότητες μάρκετινγκ (Damanpour, 1996· Canback et al., 2006· Diaz & Sanchez, 2008).

11.3 Μέτρηση ανταγωνιστικότητας – Δείκτες

Η μέτρηση της ανταγωνιστικότητας έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές και αρκετές εργασίες έχουν ως ερευνητικό αντικείμενο την ανταγωνιστικότητα ή συζητούν την αξία της για την κοινωνική ευημερία, όπως είναι η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου. Παρ' όλα αυτά, δεν έχουν καταλήξει σε έναν ορισμό της ανταγωνιστικότητας ή για τις ακριβείς μεθόδους μέτρησής της. Η ανταγωνιστικότητα μετριέται με διάφορους δείκτες. Σε γενικές γραμμές, τα μέτρα μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: εκείνα που αντικατοπτρίζουν την ανταγωνιστική αποδοτικότητα και εκείνα που αναφέρονται στη δυναμική προοπτική του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Buckley et al., 1988). Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει μέτρα όπως τα κέρδη ή το μερίδιο αγοράς που αντικατοπτρίζουν την απόδοση των επιχειρήσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Η δεύτερη ομάδα αναφέρεται σε μια ποικιλία παραγόντων και δυνάμεων που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους και περιλαμβάνουν από τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος έως τα στοιχεία της συμπεριφοράς τους, όπως η συμπεριφορά κόστους ή τιμής, η παραγωγικότητα ή η ποιότητα των προϊόντων τους. Θεωρείται γεγονός ότι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την ανταγωνιστικότητα μιας μεμονωμένης οικονομικής οντότητας με βάση μόνο μία ομάδα δεικτών μπορεί να είναι παραπλανητική.

Ωστόσο, ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η ανταγωνιστικότητα είναι κάτι περισσότερο από αποδοτικότητα, αφού περιλαμβάνει τόσο την αποδοτικότητα, δηλαδή την επίτευξη στόχων με το λιγότερο δυνατό κόστος όσο και την αποτελεσματικότητα δηλαδή τη σωστή στοχοθέτηση (Buckley et al., 1988). Επίσης, το κόστος παραγωγής έχει χρησιμοποιηθεί ως μέτρο της ανταγωνιστικότητας του αγροτικού τομέα. Στη μικροοικονομική ανάλυση, οι έννοιες και οι δείκτες ανταγωνιστικότητας επικεντρώνονται στα βασικά χαρακτηριστικά των παραγωγών στον ανταγωνισμό για μερίδιο αγοράς και κέρδη ή στην εξαγωγική ικανότητα. Αυτή η ικανότητα μπορεί να μετρηθεί με το μέγεθος ή την αύξηση του μεριδίου αγοράς (Mandeng, 1991), με τις εξαγωγικές επιδόσεις (Balassa, 1965), με τις αναλογίες των τιμών (Durand & Giorno, 1987), με την ανταγωνιστικότητα κόστους (Turner & Gollup, 1997· Siggel & Cockburn, 1995) ή άλλους πολυδιάστατους δείκτες (Porter 1990· Buckley et al., 1992· Oral, 1993). Αυτοί οι δείκτες διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τα διάφορα χαρακτηριστικά, ιδίως ως προς τον αριθμό των διαστάσεων στις οποίες εστιάζουν.

Ωστόσο, δεν υπάρχει κοινή αποδοχή σχετικά με το εάν οι δείκτες είναι ποσοτικά μέτρα της ανταγωνιστικότητας, μέθοδοι μέτρησης της, συστατικά στοιχεία ή καθοριστικοί παράγοντες και κινητήριες δυνάμεις της ανταγωνιστικότητας. Συγκεκριμένα, οι Van Duren et al. (2003) υποστηρίζουν ότι τα κέρδη μετρούν την ανταγωνιστικότητα και ότι η μέθοδος για τη μέτρησή των κερδών είναι ο υπολογισμός της προστιθέμενης αξίας από

όλη την παραγωγική διαδικασία (όπου προστιθέμενη αξία = Αξία εκροών – Αξία εισροών) και ότι κρίσιμη κινητήρια δύναμη είναι η παραγωγικότητα. Από την άλλη πλευρά, οι Fischer και Schornberg (2007) ισχυρίζονται ότι τόσο η κερδοφορία όσο και η παραγωγικότητα είναι καθοριστικοί παράγοντες της ανταγωνιστικότητας, ενώ η τελευταία εκφράζεται ακόμη και ως συνάρτηση της πρώτης. Οι Wijnands et al. (2008) εξηγούν επίσης ότι η παραγωγικότητα της εργασίας είναι κρίσιμος, καθοριστικός παράγοντας της ανταγωνιστικότητας. Με βάση αυτή την ανασκόπηση, συνάγεται το συμπέρασμα ότι η ανταγωνιστικότητα είναι μία έννοια ή ένας γενικός δείκτης, ενώ η κερδοφορία, το κόστος παραγωγής, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα κ.λπ. είναι όλα τα συστατικά στοιχεία της ανταγωνιστικότητας τα οποία καθορίζονται από παράγοντες που μπορεί να είναι είτε σε επίπεδο επιχείρησης ή γεωργικής εκμετάλλευσης (π.χ. μέγεθος, δομή, κοινωνικά χαρακτηριστικά) είτε σε μακροοικονομικό επίπεδο (προτιμήσεις, κρατική παρέμβαση, δημόσιες επενδύσεις, κλιματικές συνθήκες).

Γενικά, η μέτρηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας είναι ερευνητικός στόχος πολλών μελετητών, χωρίς να γίνεται όμως ρητή αναφορά και σύνδεσή τους με την ανταγωνιστικότητα. Ωστόσο, η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα, σε αντίθεση με την ανταγωνιστικότητα, έχουν ακριβή ορισμό και κοινή αποδοχή από τους ερευνητές σχετικά με τις διαθέσιμες μεθόδους μέτρησής τους.

Μια μορφή διάκρισης και κατηγοριοποίησης της ανταγωνιστικότητας είναι μεταξύ διεθνούς ανταγωνιστικότητας και εγχώριας ανταγωνιστικότητας. Οι Cook και Bredahl (1991) αντί για αυτά τα δύο επίπεδα ανταγωνισμού προτείνουν τρία επίπεδα ανταγωνισμού: στις διεθνείς αγορές, στην εγχώρια αγορά του προϊόντος και στην εγχώρια αγορά πόρων. Ένας άλλος τρόπος ταξινόμησης της ανταγωνιστικότητας είναι η σύμφωνα με τη σύγκρισή των δεδομένων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρησή της ή σύμφωνα με το επίπεδο μελέτης και παρατήρησης. Έτσι, η ανταγωνιστικότητα μπορεί να αξιολογηθεί για μια χώρα στο σύνολό της (δηλαδή στο μακροοικονομικό επίπεδο), αλλά μπορεί επίσης να διερευνηθεί σε υποεπίπεδα: είτε κάθετα, για διαφορετικούς κλάδους ή ομάδες εμπορευμάτων (μεσοοικονομικό επίπεδο) ή για διαφορετικές επιχειρήσεις (μικροοικονομικό επίπεδο) ή οριζόντια, για διάφορες γεωγραφικές περιοχές. Στις μακροοικονομικές και μεσοοικονομικές περιπτώσεις, θα χρειαστούν συγκεντρωτικά δεδομένα. Αντίθετα, η χρήση δεδομένων σε μικροοικονομικό επίπεδο επιτρέπει την αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας στο επίπεδο της μονάδας λήψης αποφάσεων, η οποία θα μπορούσε να είναι η επιχείρηση ή, ακόμη πιο εξιδεικευμένα, το επίπεδο της συγκεκριμένης δραστηριότητας στην επιχείρηση. Μια τρίτη ταξινόμηση μπορεί να βασίζεται στην έννοια της εκ των προτέρων ή εκ των υστέρων ανταγωνιστικότητας, όπως υποστηρίζεται από ορισμένους συγγραφείς (π.χ. Frohberg & Hartmann, 1997· Siggel, 2006). Η εκ των υστέρων ανταγωνιστικότητα μετρά το αποτέλεσμα του ανταγωνισμού, ενώ η εκ των προτέρων μέτρηση αντανάκλα τη δυναμική ανταγωνιστικότητα.

Οι Mann et al. (2002) παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά της ανταγωνιστικότητας: (1) η ανταγωνιστικότητα είναι προσανατολισμένη σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, (2) η ανταγωνιστικότητα είναι ελεγχόμενη από την επιχείρηση και σχετίζεται με τους διάφορους πόρους και τις δυνατότητες της επιχείρησης και όχι απλώς με τις ευνοϊκές εξωτερικές συνθήκες που οδηγούν σε ανταγωνιστικότητα ανώτερης απόδοσης. Η ανταγωνιστικότητα είναι επίσης μια σχετική έννοια, που σχετίζεται με το πόσο ανταγωνιστική είναι μια επιχείρηση σε σύγκριση με τον υπόλοιπο βιομηχανικό κλάδο. Το τελευταίο χαρακτηριστικό αφορά τη δυναμική φύση της ανταγωνιστικότητας, η οποία περιλαμβάνει τη δυναμική μετατροπή των ανταγωνιστικών δυνατοτήτων της επιχείρησης μέσω ανταγωνιστικών διαδικασιών σε τελικό προϊόν, που αντιστοιχεί στο πλαίσιο που προτείνουν οι Buckley et al. (1988).

Μετέπειτα μελέτες προσπάθησαν να δημιουργήσουν ένα πολύπλοκο μέτρο ανταγωνιστικότητας χρησιμοποιώντας διάφορα μέτρα. Οι Lipovatz et al. (2000) θεωρούν την παραγωγικότητα της εργασίας, την κάθετη ολοκλήρωση, την τεχνολογική καινοτομία και το μέγεθος της επιχείρησης ως κρίσιμους παράγοντες για τη βιομηχανική ανταγωνιστικότητα και εφαρμόζουν πολυπαραγοντική ανάλυση για την αξιολόγηση αυτών των παραγόντων στις ελληνικές βιομηχανίες τροφίμων και ποτών. Διαπιστώνουν ότι η εξέλιξη της παραγωγικότητας συσχετίζεται κυρίως με οργανωτικές και διαρθρωτικές αλλαγές και, σε μικρότερο βαθμό, με τον ρυθμό ανάπτυξης και τις τεχνολογικές καινοτομίες. Η μείωση της χρήσης πρώτων υλών ανά μονάδα προϊόντος έχει θετική επίδραση στην παραγωγικότητα της εργασίας.

Η μελέτη των Fischer και Schornberg (2007) αξιολογεί την ανταγωνιστικότητα του κλάδου παραγωγής τροφίμων και ποτών σε 13 χώρες της ΕΕ, με έναν ενιαίο δείκτη ανταγωνιστικότητας ανά χώρα και προϊόν (ακολουθώντας τη μεθοδολογία των Ηνωμένων Εθνών, «Μέθοδος δείκτη ανθρώπινης ανάπτυξης»), δηλαδή απόδοση βαθμολογιών ανάλογα με τις μέγιστες και ελάχιστες τιμές μεταξύ των χωρών) και υπολογίζοντάς τον χρησιμοποιώντας την κερδοφορία, την παραγωγικότητα και τον ρυθμό αύξησης της παραγωγής

συγκεντρωτικά. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η κερδοφορία είναι μια βασική μεταβλητή για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου και η προστιθέμενη αξία ως ποσοστό του κύκλου εργασιών είναι ένα είδος περιθωρίου κέρδους που συχνά πρέπει να βασιστεί κανείς. Υποστήριξαν ότι το μερίδιο αγοράς είναι ένας χρήσιμος δείκτης ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο επιχείρησης, ακόμη και όταν αναλύονται συγκεντρωτικά μεγέθη όπου τα μερίδια αγοράς μπορεί να είναι προβληματικά (Vlachvei & Notta, 2011, 2017).

Οι Cetindamar και Kilitcioglu (2013) προτείνουν ένα μοντέλο για τη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που βασίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες: ανταγωνιστικό αποτέλεσμα / αποδοτικότητα (ρυθμός ανάπτυξης, εξαγωγές, πλεονέκτημα και πελάτης και κοινωνία), εταιρικοί πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί και τεχνολογικοί πόροι, καινοτομία και σχεδιασμοί πόροι), και τις διευθυντικές διαδικασίες και ικανότητες (διαδικασίες και συστήματα σε μια επιχείρηση καθώς και η ηγεσία και η βιωσιμότητα των στρατηγικών). Το συνολικό μοντέλο μέτρησης θα μπορούσε να βασίζεται στη συλλογή δεδομένων για αυτά τα δέκα κριτήρια, ωστόσο δεν έχουν προσπαθήσει να υπολογίσουν τους αντίστοιχους δέκα δείκτες.

Οι Wijnands et al. (2008) μέτρησαν την ανταγωνιστικότητα οκτώ υποκατηγοριών, τις συνέκριναν σε τέσσερις κορυφαίες παγκόσμιες οικονομίες, αξιολόγησαν την επίδραση των διαφορών στις νομικές απαιτήσεις κάθε οικονομίας και προέβλεψαν τις μελλοντικές εξελίξεις χρησιμοποιώντας ανάλυση σεναρίων. Για τη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας χρησιμοποιήθηκαν διεθνείς οικονομικοί δείκτες συμπληρωμένοι με στοιχεία από νομικά ζητήματα που προήλθαν από έρευνα που διεξήχθη από κορυφαίους ειδικούς. Υπολόγισαν πέντε δείκτες: α) ετήσιο ρυθμό αύξησης του μεριδίου της πραγματικής προστιθέμενης αξίας ενός κλάδου σε σύγκριση με ετήσιο ρυθμό αύξησης του συνόλου του κλάδου, β) ετήσιο ρυθμό αύξησης ως προς τον δείκτη Balassa, γ) ρυθμό αύξησης του μεριδίου των εξαγωγών στην παγκόσμια αγορά, δ) ετήσιο ρυθμό αύξησης παραγωγικότητας εργασίας του κλάδου, ε) ετήσιο ρυθμό αύξησης της πραγματικής προστιθέμενης αξίας του κλάδου. Στη συνέχεια, τα τυποποιούν έτσι ώστε όλα να έχουν τον ίδιο μέσο όρο (0) και την ίδια διακύμανση (1) και χρησιμοποιούν τη (μη σταθμισμένη) μέση τιμή αυτών των τυποποιημένων βαθμολογιών για να υπολογίσουν ένα συνολικό μέτρο ανταγωνιστικότητας.

Οι Laureti και Viviani, (2010) υποστήριξαν ένα συνθετικό μέτρο της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης που συγκεντρώνει διαφορετικές διαστάσεις της. Το συνθετικό μέτρο της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης υπολογίζεται χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων ως σταθμισμένο μέσο όρο τριών χρηματοοικονομικών μετρήσεων: Απόδοση πωλήσεων, Απόδοση περιουσιακών στοιχείων, Απόδοση ιδίων κεφαλαίων. Ο λαμβανόμενος δείκτης ανταγωνιστικότητας επιχείρησης κυμαίνεται από μηδέν έως ένα για κάθε επιχείρηση, με υψηλότερες τιμές να υποδηλώνουν καλύτερη σχετική ανταγωνιστικότητα. Στη συνέχεια, με τη χρήση του μοντέλου Tobit μετρήθηκε η επίδραση διαφόρων παραγόντων (όπως η παραγωγικότητα) στη μετρώμενη ανταγωνιστικότητα. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι οι σταθμίσεις μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στον συνολικό σύνθετο δείκτη και στις κατατάξεις. Μπορεί να αποδοθούν διαφορετικοί συντελεστές στάθμισης σε δείκτες για να αντικατοπτρίζουν την οικονομική τους σημασία, τη στατιστική επάρκεια κ.λπ. Διατίθενται διάφορες τεχνικές στάθμισης, μερικές από τις οποίες προέρχονται από στατιστικά μοντέλα, όπως η ανάλυση παραγόντων, η Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων, οι διαδικασίες αναλυτικής ιεραρχίας κ.λπ.

Οι Bowen και Moesen (2011) επικεντρώνονται στο θέμα της σύνθεσης, δηλαδή στον τρόπο επιλογής των σταθμίσεων που θα εφαρμοστούν στις αρχικές μεταβλητές που χρησιμοποιούνται, για να σχηματίσουν έναν σύνθετο δείκτη. Εξετάζουν πώς η κατάταξη των χωρών με βάση τον δείκτη παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας (GCI) του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (WEF) αλλάζει όταν τα δεδομένα αυτού του σύνθετου δείκτη συγκεντρώνονται χρησιμοποιώντας σταθμισμένα τα στοιχεία που καθορίζονται ενδογενώς για κάθε χώρα, αντί για συγκεντρωτικά μη σταθμισμένα στοιχεία. Μια σύγκριση της κατάταξης των χωρών με βάση την αξία κάθε δείκτη αποκαλύπτει ότι οι χώρες υφίστανται μια αλλαγή στην κατάταξη της ανταγωνιστικότητάς τους όταν χρησιμοποιούνται ενδογενείς σταθμίσεις.

Κριτικές για τον έναν ή τον άλλον δείκτη ανταγωνιστικότητας μπορεί να υφίστανται εάν κάποιος θεωρήσει ότι είναι ανταγωνιστικοί δείκτες μεταξύ τους. Ωστόσο, ο σκοπός αυτής της ανασκόπησης είναι ότι όλα τα παραπάνω είναι συστατικά στοιχεία της ανταγωνιστικότητας, καθώς ένα από μόνο του δεν αρκεί για να αποδείξει μια συγκεκριμένη αξιολόγηση της και, επομένως, θα πρέπει να υπολογίζονται όλα μαζί. Οι περιορισμοί δεν θα πρέπει να καθοδηγούν τους ερευνητές στην επιλογή των μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν, για να μετρήσουν την ανταγωνιστικότητα, αλλά στη σωστή επιλογή των δεδομένων και στην ορθή ερμηνεία των συμπερασμάτων των ποσοτικών αποτελεσμάτων (Latruffe, 2010).

11.4 Εμπειρικές Έρευνες

11.4.1 Μέτρηση της ανταγωνιστικότητας των βιομηχανιών τροφίμων και ποτών της ΕΕ

Η ανταγωνιστικότητα έχει αποτελέσει θέμα έρευνας στον μεταποιητικό τομέα από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Οι Notta και Vlachvei, (2020) έχουν εξετάσει ερευνητικά έναν από τους σημαντικότερους τομείς της ευρωπαϊκής και εθνικής οικονομίας, τουλάχιστον από την αναπτυξιακή του προοπτική: τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Ο στόχος αυτής της μελέτης είναι η ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών της ΕΕ. Η έρευνα στοχεύει στην εξαγωγή ενός σύνθετου δείκτη (Industrial Competitiveness Index, ICI) για την ανταγωνιστικότητα τροφίμων και ποτών χρησιμοποιώντας δεδομένα της Eurostat για 28 χώρες της ΕΕ για την περίοδο 2008-2016 και στη συζήτηση των αποτελεσμάτων για καθέναν από τους 10 υποτομείς τροφίμων και ποτών της ΕΕ. Επίσης, η ανάλυση επικεντρώνεται στη σύγκριση των σχετικών αποτελεσμάτων για τις δύο περιόδους 2008-2016 και 2003-2007 (από παλαιότερη έρευνα, Notta & Vlachvei, 2018), προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις επιπτώσεις τόσο της διεύρυνσης της ΕΕ στον δείκτη ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών όσο και τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην ανταγωνιστικότητα.

Για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας χρησιμοποιείται ένας Δείκτης Βιομηχανικής Ανταγωνιστικότητας ως σύνθετο μέτρο για την πολυδιάστατη οικονομική απόδοση, που καλύπτει την κερδοφορία, την παραγωγικότητα και τον ρυθμό αύξησης της παραγωγής. Ακολουθώντας τους Fischer και Schornberg (2007), δημιουργήθηκε ένας ενιαίος σύνθετος δείκτης, από τους επιμέρους δείκτες της κερδοφορίας, της παραγωγικότητας και του ρυθμού ανάπτυξης.

$$I_{ki} = \frac{M_k^{tj} - M_k^{\min}}{M_k^{\max} - M_k^{\min}} \cdot 100$$

όπου I_{ki} είναι ο i th βιομηχανικός κλάδος της k th κάθε χώρας,

$j = 1, \dots, k, \dots, K$ αναφέρεται στις χώρες and

$i = 1, \dots, M$ αναφέρεται στους βιομηχανικούς κλάδους.

Αυτοί οι δείκτες των τριών συνιστωσών (κερδοφορία, παραγωγικότητα και ρυθμός ανάπτυξης) στη συνέχεια συγκεντρώνονται στον Δείκτη Βιομηχανικής Ανταγωνιστικότητας (ΔΒΑ) λαμβάνοντας τους μέσους όρους τους ισοσταθμικά. Η ίση στάθμιση αντανάκλα την άποψη ότι οι διαφορετικοί δείκτες των συνιστωσών έχουν την ίδια σημασία στη διαδικασία αξιολόγησης. Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι η συγκέντρωση των διαφορετικών διαστάσεων της έννοιας της ανταγωνιστικότητας σε μια τελική βαθμολογία ενός δείκτη στην οποία μπορεί να βασιστεί μια συνολική αξιολόγηση. Αυτή η προσέγγιση δεικτών επιτρέπει συγκρίσεις σχετικής ανταγωνιστικότητας μεταξύ βιομηχανιών, χωρών και με την πάροδο του χρόνου. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν την πιο ανταγωνιστική βιομηχανία τροφίμων και ποτών της ΕΕ και τη χώρα με την υψηλότερη απόδοση κατά μέσο όρο σε όλες τις δραστηριότητες παραγωγής τροφίμων και ποτών. Τα αποτελέσματα δηλώνουν ότι παρά τη σημαντική μείωση των δεικτών, οι «παλιές» χώρες της ΕΕ είναι οι ανταγωνιστικοί ηγέτες στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών.

Στον Πίνακα 11.1 παρουσιάζεται ο δείκτης βιομηχανικής ανταγωνιστικότητας των 28 χωρών της ΕΕ για την περίοδο 2008-16 και ο δείκτης βιομηχανικής ανταγωνιστικότητας των 17 χωρών της ΕΕ για την περίοδο 2003-07. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα, η βιομηχανία ποτών είναι ο πιο ανταγωνιστικός βιομηχανικός κλάδος και στις δύο περιόδους με σκορ 27,90 και 36,17 αντίστοιχα. Στην περίοδο 2008-16, ακολουθούν ο κλάδος της παραγωγής λοιπών ειδών διατροφής (ΔΒΑ 25,83) που δεν ανήκουν σε κάποια από τις εννέα υπόλοιπες κατηγορίες, ο κλάδος της αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής (ΔΒΑ 24,18), ο κλάδος της παραγωγής προϊόντων σιτηρών, αμύλου και προϊόντων αμύλου (ΔΒΑ 23,94), ο κλάδος της επεξεργασίας και συντήρησης φρούτων και λαχανικών (ΔΒΑ 23,77), ο κλάδος της παραγωγής ζωοτροφών (ΔΒΑ 23,16) και ο κλάδος της παραγωγής φυτικών και ζωικών ελαίων και λιπαρών (ΔΒΑ 23,00) Στις τρεις τελευταίες θέσεις ως λιγότερο ανταγωνιστικές βιομηχανίες είναι ο κλάδος της μεταποίησης και συντήρησης ψαριών και προϊόντων τους, (ΔΒΑ 22,32), ο κλάδος της επεξεργασίας και συντήρησης κρέατος & παραγωγή προϊόντων κρέατος (ΔΒΑ 21,99) και ο κλάδος της γαλακτοκομίας (ΔΒΑ 21,54).

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των δύο περιόδων προκύπτουν μερικά ενδιαφέροντα ευρήματα. Πρώτον, παρουσιάζεται σημαντική μείωση του δείκτη από την περίοδο 2003-07 στην περίοδο 2008-16. Δεύτερον, παρά τη σημαντική μείωση του δείκτη, οι πιο ανταγωνιστικοί κλάδοι την παρούσα περίοδο ήταν και οι πιο ανταγωνιστικοί κατά την περίοδο 2003-2007. Τέλος, η κατάταξη των δέκα βιομηχανικών κλάδων παραμένει σχεδόν ίδια με μικρές αποκλίσεις, κυρίως λόγω της έλλειψης στοιχείων για ορισμένους κλάδους από ορισμένες χώρες (για παράδειγμα, δεν υπάρχουν στοιχεία για τη μεγάλη γαλακτοβιομηχανία της Δανίας).

Ο Πίνακας 11.2 παρουσιάζει την τιμή του Δείκτη Βιομηχανικής Ανταγωνιστικότητας των χωρών της ΕΕ-28 για τους τομείς τροφίμων και ποτών και για την περίοδο 2008-2016. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η Ιρλανδία (ΔΒΑ 30,85) κατέλαβε την πρώτη θέση ανάμεσα στις 28 χώρες της ΕΕ με μεγάλη διαφορά από το Ηνωμένο Βασίλειο (27,39), τη δεύτερη χώρα στην κατάταξη. Η τρίτη πιο ανταγωνιστική χώρα επεξεργασίας τροφίμων της ΕΕ είναι η Αυστρία (26,52) ακολουθούμενη από την Ολλανδία (26,36) και το Βέλγιο (25,75). Τις δέκα πρώτες θέσεις της κατάταξης συμπληρώνουν με αυτή τη σειρά η Νορβηγία, η Ελλάδα, η Φινλανδία, η Ιταλία και η Ισπανία. Η Κύπρος και το Λουξεμβούργο κατέχουν τις τελευταίες θέσεις με 19,23 και 13,04 βαθμολογία ΔΒΑ, αντίστοιχα.

Στον Πίνακα 11.3, συγκρίνονται οι τιμές του Δείκτη Βιομηχανικής Ανταγωνιστικότητας των χωρών της ΕΕ για τους τομείς τροφίμων και ποτών μεταξύ των δύο περιόδων 2008-2016 και 2003-07. Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της τρέχουσας περιόδου 2008-2016 με την προηγούμενη περίοδο 2003-07, παρατηρείται ότι παρά τη σημαντική μείωση των τιμών των δεικτών, οι 4 πρώτες χώρες (Ιρλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστρία και Ολλανδία) ήταν και οι πιο ανταγωνιστικές, με την ίδια σειρά κατάταξης κατά την περίοδο 2003-2007. Η βιομηχανία τροφίμων και ποτών του Βελγίου ανέβηκε 3 θέσεις στην κατάταξη (από την 8η στην 5η θέση), ενώ η Ελλάδα έπεσε στην κατάταξη (από την 5η στην 7η) κυρίως λόγω οικονομικής κρίσης. Η Νορβηγία κατείχε την 6η θέση, ενώ η Φινλανδία και η Ιταλία ανέβηκαν στην κατάταξη (από τη 12η στην 8η κατάταξη και την 11η στην 9η αντίστοιχα). Η Ισπανία κατείχε τη 10η θέση, ενώ οι «νέες» χώρες της ΕΕ, Πολωνία, Βουλγαρία και Σλοβενία, είναι οι νέες συμμετοχές στη λίστα των πρώτων 17 χωρών. Συνολικά, επτά χώρες διατήρησαν την κατάταξή τους στην κατάταξη της ανταγωνιστικότητας των βιομηχανιών τροφίμων και ποτών στην Ευρώπη, πέντε χώρες κατατάχθηκαν υψηλότερα, δύο χώρες (Ελλάδα και Γερμανία) έπεσαν και τρεις «νέες» χώρες είναι οι νεοεισερχόμενες στη λίστα των πρώτων 17 χωρών.

Πίνακας 11.1 Δείκτης Βιομηχανικής Ανταγωνιστικότητας για τους βιομηχανικούς κλάδους τροφίμων και ποτών της ΕΕ-28 για την περίοδο 2008-2016.

Κωδικός NACE – Βιομηχανικός κλάδος		ΔΒΑ (2008-16)	ΔΒΑ (2003-07)
C110	Βιομηχανία ποτών	27,90	36,17
C108	Παραγωγή λοιπών ειδών διατροφής	25,83	31,13*
C107	Αρτοποιία και ζαχαροπλαστική	24,18	-
C106	Παραγωγή προϊόντων σιτηρών, αμύλου και προϊόντων αμύλου	23,94	30,27
C103	Επεξεργασία και συντήρηση φρούτων και λαχανικών	23,77	28,54
C109	Παραγωγή ζωοτροφών	23,16	27,37
C104	Παραγωγή φυτικών και ζωικών ελαίων και λιπών	23,00	29,83
C102	Επεξεργασία και συντήρηση ψαριών και προϊόντων τους	22,32	25,60
C101	Επεξεργασία και συντήρηση κρέατος & παραγωγή προϊόντων κρέατος	21,99	23,85
C105	Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων	21,54	26,32

Σημείωση: Οι βιομηχανίες έχουν ταξινομηθεί με βάση τον Δείκτη Βιομηχανικής Ανταγωνιστικότητας (ΔΒΑ) της περιόδου 2008-16.

* Παραγωγή ειδών ζαχαροπλαστικής και άλλων προϊόντων διατροφής.

Πηγή: Notta, O., & Vlachvei, A. (2020). "Competitiveness Index of EU Food and Beverage Manufacturing Industries". Springer Proceedings in Business and Economics, in: Nicholas Tsounis & Aspasia Vlachvei (ed.), Advances in Cross-Section Data Methods in Applied Economic Research, chapter 42, pages 635-650, Springer.

Πίνακας 11.2 Δείκτες Βιομηχανικής Ανταγωνιστικότητας για τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών κάθε χώρας της ΕΕ-28 για την περίοδο 2008-2016.

ΧΩΡΕΣ	ΔΒΑ (2008-16)
Ιρλανδία	30,85
Ηνωμένο Βασίλειο	27,39
Αυστρία	26,52
Ολλανδία	26,36
Βέλγιο	25,74
Νορβηγία	25,71
Ελλάδα	25,65
Φινλανδία	25,44
Ιταλία	25,01
Ισπανία	24,82
Σουηδία	24,66
Πολωνία	24,30
Γαλλία	24,10
Βουλγαρία	23,77
Γερμανία	23,54
Τσεχία	23,34
Σλοβενία	23,21
Λιθουανία	23,18
Ρουμανία	23,00
Δανία *	22,97
Πορτογαλία	22,93
Ουγγαρία	22,91
Κροατία	22,84
Σλοβακία	21,93
Λετονία	21,73
Εσθονία	21,19
Κύπρος	19,27
Λουξεμβούργο	13,04

* Δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για τη γαλακτοβιομηχανία.

Ο Πίνακας 11.4 παρουσιάζει τις τιμές του δείκτη βιομηχανικής ανταγωνιστικότητας για κάθε χώρα της ΕΕ, για κάθε βιομηχανικό κλάδο τροφίμων και ποτών. Συνολικά σε 28 χώρες ο κλάδος της βιομηχανίας των ποτών είναι ο πιο ανταγωνιστικός κλάδος στις μισές από αυτές (14 χώρες) (Αυστρία, Βέλγιο, Τσεχία, Γαλλία, Κροατία, Ιταλία, Λιθουανία, Ελλάδα, Λουξεμβούργο, Ολλανδία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Ισπανία, Σουηδία), ο δεύτερος πιο ανταγωνιστικός βιομηχανικός κλάδος σε 8 χώρες (Γερμανία, Δανία, Εσθονία, Φινλανδία, Πολωνία, Σλοβενία, Σλοβακία και Ιρλανδία) και ο τρίτος πιο ανταγωνιστικός βιομηχανικός κλάδος σε 2 χώρες (Βουλγαρία και Ουγγαρία). Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα μεταξύ των δύο περιόδων, σε 9 από 10 χώρες (Βέλγιο, Τσεχία, Γαλλία, Ελλάδα, Λουξεμβούργο, Ολλανδία, Πορτογαλία, Ισπανία και Σουηδία), η βιομηχανία

ποτών παραμένει ο πιο ανταγωνιστικός κλάδος. Η 10η χώρα ήταν η Φινλανδία, της οποίας η βιομηχανία ποτών έπεσε στη δεύτερη θέση. Ο τομέας των ποτών περιλαμβάνει τόσο αλκοολούχα όσο και μη αλκοολούχα ποτά. Ο κλάδος απολαμβάνει ισχυρή σύνδεση με τις βιομηχανίες σε όλη την αλυσίδα αξίας του. Αυτό ξεκινάει από τον αγροτικό τομέα με πρώτες ύλες, συνεχίζει στις βιομηχανίες συσκευασίας και πρώτων υλών, ακολουθεί στους τομείς των μεταφορών και της διανομής και ολοκληρώνεται, τέλος, στα σουπερμάρκετ, καταστήματα, μπαρ και εστιατόρια όπου πωλούνται τα προϊόντα. Ο τομέας συνεισφέρει έσοδα, θέσεις εργασίας και επενδύσεις. Επιπλέον, η βιομηχανία ποτών προσφέρει απασχόληση και αποτελεί σημαντική πηγή φορολογικών εσόδων για πολλές κυβερνήσεις. Τέλος, ο βιομηχανικός κλάδος της παραγωγής προϊόντων σιτηρών, αμύλου και προϊόντων αμύλου αντιπροσωπεύει την πρώτη θέση στον τομέα της ανταγωνιστικότητας για έξι χώρες (Κύπρος, Δανία, Εσθονία, Φινλανδία, Ουγγαρία και Ηνωμένο Βασίλειο), τη δεύτερη θέση για δύο χώρες (Βουλγαρία, Λιθουανία) και την τρίτη θέση για έξι χώρες (Αυστρία, Βέλγιο, Γερμανία, Ολλανδία, Νορβηγία και Σουηδία).

Τέλος, παρά τη διεύρυνση της ΕΕ και την επίδραση της οικονομικής κρίσης κατά την εξεταζόμενη περίοδο, τα αποτελέσματα της περιόδου 2008-16 είναι συνεπή με τα αποτελέσματα (Notta & Vlachvei, 2018), για την προηγούμενη περίοδο 2003-2007 υποστηρίζοντας την αξιοπιστία αυτού του δείκτη.

Πίνακας 11.3 Δείκτες Βιομηχανικής Ανταγωνιστικότητας για τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών κάθε χώρας της ΕΕ-28 για την περίοδο 2008-2016 και 2003-07.

ΧΩΡΕΣ	ΔΒΑ (2008-16)	ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΧΩΡΕΣ	ΔΒΑ (2003-7)
Ιρλανδία	30,85	1 ◀1	Ιρλανδία	36,32
Ηνωμένο Βασίλειο	27,39	2 ◀2	Ηνωμένο Βασίλειο	33,34
Αυστρία	26,52	3 ◀3	Αυστρία	31,74
Ολλανδία	26,36	4 ◀4	Ολλανδία	31,09
Βέλγιο	25,74	5 ▲8	Ελλάδα	31,05
Νορβηγία	25,71	6 ◀6	Νορβηγία	30,01
Ελλάδα	25,65	7 ▼5	Λουξεμβούργο	29,79
Φινλανδία	25,44	8 ▲12	Βέλγιο	28,81
Ιταλία	25,01	9 ▲11	Δανία*	28,73
Ισπανία	24,82	10 ◀10	Ισπανία	28,18
Σουηδία	24,66	11 ▲14	Ιταλία	27,68
Πολωνία	24,30	NEA ΕΙΣΟΔΟΣ	Φινλανδία	27,05
Γαλλία	24,10	13 ▲15	Γερμανία	26,99
Βουλγαρία	23,77	NEA ΕΙΣΟΔΟΣ	Σουηδία	26,16
Γερμανία	23,54	15 ▼13	Γαλλία	25,77
Τσεχία	23,34	16 ◀16	Τσεχική Δημοκρατία	24,50
Σλοβενία	23,21	NEA ΕΙΣΟΔΟΣ	Πορτογαλία	23,71

* Δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για τη γαλακτοβιομηχανία.

Πίνακας 11.4 Δείκτης Βιομηχανικής Ανταγωνιστικότητας ανά χώρα και ανά βιομηχανικό κλάδο για την περίοδο 2008-16.

Χώρα	C101	C102	C103	C104	C105	C106	C107	C108	C109	C110
Αυστρία	23,09	28,02 ^{*b}	26,77	25,16	23,68	27,92 ^c	25,82	25,34	26,96	32,40 ^a
Βέλγιο	23,18	24,42	26,93 ^b	24,85	23,69	26,58 ^c	26,18	25,96	23,48	32,13 ^a
Βουλγαρία	21,24	25,76 ^a	24,31	23,76	21,84	25,48 ^b	23,65	23,72	22,70	25,19 ^c
Κύπρος	21,86	-	25,39 ^b	-	23,49	25,79 ^a	23,58	25,32 ^c	22,76	24,55
Τσεχία	20,27	24,26 ^c	22,90	22,17	21,41	21,64	22,54	24,06	24,49 ^b	29,69 ^a
Γερμανία	21,91	21,85	23,69	22,30	22,75	24,42 ^c	24,20	24,26	25,03 ^a	24,95 ^b
Δανία	22,96	22,74	24,95	28,14 ^c	-	29,05 ^a	24,08	25,46	23,27	29,02 ^b
Εσθονία	22,30	20,83	24,12 ^c	21,83	22,60	27,27 ^a	22,93	23,64	-	26,40 ^b
Ελλάδα	23,72	25,50	25,18	26,67 ^c	23,80	24,87	26,67 ^b	26,17	24,58	29,36 ^a
Ισπανία	23,35	23,22	25,30 ^c	23,66	24,70	24,89	24,70	25,91 ^b	23,60	28,91 ^a
Φινλανδία	22,78	23,31	24,58	27,92 ^c	23,16	28,97 ^a	23,70	27,01	24,03	28,94 ^b
Γαλλία	21,14	22,08	23,33	24,87 ^b	23,17	24,61	24,25	24,73 ^c	23,62	29,15 ^a
Κροατία	21,99	24,52 ^b	22,35	22,37	22,02	18,94	23,19	23,30 ^c	22,48	27,23 ^a
Ουγγαρία	20,70	17,35	23,76	24,94 ^b	21,51	27,50 ^a	23,01	23,13	23,30	23,93 ^c
Ιρλανδία	22,69	25,45	25,74	33,82 ^{*c}	24,05	25,83	25,69	62,16 [*]	24,94	38,07 ^{*b}
Ιταλία	22,14	23,80	23,83	24,94	24,19	25,61	26,00 ^c	27,12 ^b	24,12	28,40 ^a
Λιθουανία	20,21	22,28	24,19	21,87	22,05	25,17 ^b	21,77	23,80	24,44 ^c	26,00 ^a
Λουξεμβούργο	20,86 ^c	-	-	-	-	-	25,98 ^b	-	-	31,42 ^a
Λετονία	22,35	22,40	23,68 ^c	13,73	22,12	19,55	23,13	23,68 ^b	23,99 ^a	22,60
Ολλανδία	22,93	23,80	26,07	24,13	24,66	26,64 ^c	25,86	29,43 ^b	25,47	34,61 ^a
Νορβηγία	24,04 [*]	25,06	26,38	22,71	27,03 [*]	27,02 ^c	23,51	28,36 ^a	26,92	26,11
Πολωνία	21,17	23,17	24,68	23,31	22,26	23,65	25,26	28,09 ^a	24,43	26,95 ^b
Πορτογαλία	21,10	21,85	24,35 ^b	22,29	22,77	22,13	22,69	23,84 ^c	22,12	26,17 ^a
Ρουμανία	20,96	23,17	23,73 ^c	24,03 ^b	22,10	21,54	21,89	23,21	22,55	26,86 ^a
Σουηδία	22,03	22,29	23,30	26,77 ^b	23,32	26,00 ^c	23,16	25,26	23,08	31,42 ^a
Σλοβενία	20,99	23,02	24,63 ^c	20,73	23,09	21,47	22,76	26,88 ^a	22,21	26,35 ^b
Σλοβακία	20,00	17,87	21,52	21,09	20,88	25,83	23,80	23,54 ^c	20,00	24,79 ^b
Ηνωμένο Βασίλειο	23,68	24,65	29,83 ^{*c}	30,34	26,79	31,16 [*]	27,10 [*]	29,81	30,82 ^{*b}	19,72

Σημείωση: * πρώτη θέση αναφορικά την ανταγωνιστικότητα της κάθε χώρας στον κλάδο.

a Πρώτη θέση αναφορικά με την ανταγωνιστικότητα του κλάδου για τη χώρα.

b Δεύτερη θέση αναφορικά με την ανταγωνιστικότητα του κλάδου για τη χώρα.

c Τρίτη θέση αναφορικά με την ανταγωνιστικότητα του κλάδου για τη χώρα.

C101-C110 κωδικοί ταξινόμησης NACE βιομηχανιών τροφίμων και ποτών όπως επεξηγούνται στον πίνακα 11.1

Πηγή: Notta, O., & Vlachvei, A. (2020). "Competitiveness Index of EU Food and Beverage Manufacturing Industries". Springer Proceedings in Business and Economics, in: Nicholas Tsounis & Aspasia Vlachvei (ed.), Advances in Cross-Section Data Methods in Applied Economic Research, chapter 42, pages 635-650, Springer.

Λέξεις-κλειδιά

Ανταγωνιστικότητα: Η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης είναι η ικανότητά της να παρέχει, σε μόνιμη βάση και σε συμμόρφωση με τα πρότυπα κοινωνικής ευθύνης, προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία οι καταναλωτές είναι πιο πρόθυμοι να πληρώσουν σε σύγκριση με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών τους, και ταυτόχρονα να εξασφαλίζεται η κερδοφορία για την επιχείρηση. Προϋπόθεση για αυτή την ανταγωνιστικότητα είναι η επιχείρηση να είναι σε θέση να ανιχνεύει και να προσαρμόζεται σε αλλαγές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον μέσω της εκπλήρωσης των ανταγωνιστικών κριτηρίων της αγοράς μόνιμα πιο ευνοϊκά από αυτούς τους ανταγωνιστές (Chikan & Chako, 2005).

Θεωρία των πόρων: Οι κύριες προτάσεις της θεωρίας των πόρων είναι: (1) Μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο πόρων. (2) Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει μέσα από τους πόρους της ίδιας της επιχείρησης. (3) Συγκεκριμένοι πόροι της επιχείρησης πληρούν τα κριτήρια της αξίας και της σπανιότητας και δεν μπορούν να υποκατασταθούν, να αντιγραφούν πλήρως και να μετακινηθούν. (4) Μια επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει και να ενισχύσει τους συγκεκριμένους πόρους που θα μπορούσαν να αναπτύξουν τις βασικές της ικανότητες.

Θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων (Dynamic Capabilities, DCV): Έχει προταθεί από τους Teece et al. (1997), για να αντιμετωπίσει τον σημαντικό ρόλο των ικανοτήτων για τη δημιουργία, ενοποίηση και την αναδιαμόρφωση εσωτερικών και εξωτερικών αρμοδιοτήτων για την αντιμετώπιση ενός ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Βιωσιμότητα της ανταγωνιστικότητας: Η βιωσιμότητα της ανταγωνιστικότητας ως το αποτέλεσμα της, τη βιώσιμη δημιουργία αξίας, είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να παραμένουν κερδοφόρες με την πάροδο του χρόνου, ελαχιστοποιώντας τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους και παρέχοντας ένα οργανωτικό πλαίσιο στο οποίο ευδοκimei το εργατικό τους δυναμικό.

Συστάδες (clusters): Οι συστάδες αναφέρονται σε συγκεντρώσεις αλληλοεξαρτώμενων επιχειρήσεων σε συγκεκριμένα γεωγραφικά όρια, οι οποίες έχουν ενεργά κανάλια διαλόγου και επικοινωνίας για επιχειρηματικές συναλλαγές. Οι συστάδες (clusters) αποτελούνται από ιδιωτικές επιχειρήσεις διάφορων μεγεθών, συμπεριλαμβανομένων παραγωγών, προμηθευτών και πελατών, με το εργατικό δυναμικό, την κυβέρνηση, τις επαγγελματικές ενώσεις και τα ακαδημαϊκά, ερευνητικά ή εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Επιχειρηματίας: Άτομα που διαθέτουν διοικητικές ικανότητες και δημιουργούν νέες επιχειρήσεις, για να καλύψουν ανάγκες που ανακαλύπτουν μέσα στην αγορά.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *The Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- Abrunhosa, A., & Sa, P. M. E. (2008). Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? *Technovation*, 28(4), 208-221.
- Acemoglu, D., Aghion, P., & Zilibotti, F. (2006). Distance to frontier, selection, and economic growth. *Journal of the European Economic Association*, 4(1), 37-74.
- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470.
- Andersen, T. (2006). Cluster Competitiveness. *Pilot Project. FORA, NICe: Oslo*, 2/10.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 22-34.
- Bain J.S. (1959). *Industrial Organization*. Wiley: New York.
- Balassa, B., (1965). Trade Liberalization and 'Revealed' Comparative Advantage. *Manchester School*, 33.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J. (2001) The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Bartholomeusz, S., & Tanewski, G. A. (2006). The relationship between family firms and corporate governance. *Journal of small business management*, 44(2), 245-267.
- Bartlett, A. & Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bates, T., & Servon, L. (2000). Viewing self employment as a response to lack of suitable opportunities for wage work. *National Journal of Sociology*, 12(2), 23-55.
- Battini, D., Faccio, M., Persona, A., & Sgarbossa, F. (2012). Design of an integrated quality assurance strategy in production systems. *International Journal of Production Research*, 50(6), 1682-1701.
- Belleflamme, P., Picard, P., & Thisse, J. F. (2000). An economic theory of regional clusters. *Journal of Urban Economics*, 48(1), 158-184.
- Bennedsen, M., Kongsted, H. C., & Nielsen, K. M. (2008). The causal effect of board size in the performance of small and medium-sized firms. *Journal of Banking & Finance*, 32(6), 1098-1109.
- Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R., & De Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23(3), 227-236.
- Bowen, H. P., & Moesen, W. (2011) Composite competitiveness indicators with endogenous versus predetermined weights. An application to the World Economic Forum's global competitiveness index. *Competitiveness Review*, 21(2), 129-151
- Bris, A. & Caballero, J. (2015). Revisiting the fundamentals of competitiveness: a proposal. *IMD World Competitiveness Yearbook 2015*, 492-503.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded business. *Small business economics*, 10(3), 213-225.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200.

- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1990a). Measures of international competitiveness: empirical findings from British manufacturing companies. *Journal of Marketing Management*, 6(1), 1-13.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1990b). The implementation of an international market servicing strategy in UK manufacturing firms. *British Journal of Management*, 1(3), 127-36.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1992). *The meaning of competitiveness. Servicing International Markets: Competitive Strategy of Firms*. Blackwell Publishers, Cambridge.
- Camisón, C. (2003). Shared, competitive and comparative advantages: a competence-based view of the competitiveness of industrial districts. *Proceedings of the Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: The Challenge of Globalization held at University of Modena and Reggio Emilia*.
- Canback, S., Samouel, P., & Price, D. (2006). Do diseconomies of scale impact firm size and performance? A theoretical and empirical overview. *Journal of Managerial Economics*, 4(1), 27-70.
- Cetindamar, D., & Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(1), 7-22.
- Chen, M. J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 135-210.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision support systems*, 42(3), 1872-1888.
- Christensen, P., McIntyre, N., & Pikholtz, L. (2002). *Bridging Community & Economic Development. A Strategy for Using Industry Clusters to Link Neighborhoods to the Regional Economy*. Shorebank Enterprise Group, Cleveland.
- Chikan, A., & Czako, E. (2005). Kutatasi tervanullmany, versenyben a viggal, 2004, 2006, gazdasagi versenykepessegunk vallati nezopontbol cimukutatas, 1 sz, muhelytanulmany, budapesti Corvinus Egyetem, workshop study no 1), Centre for research on competitiveness. Institute for Corporate Economics Corvinus University.
- Chu, W. (2011). Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 833-851.
- Coad, AJ-L., Segarra, A., & Teruel, M. (2013). Like milk or wine: Does firm performance improve with age? *Structural Change and Economic Dynamics*, 24(1), 173-189.
- Collis, D. J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-52 (special issue).
- Corbett, C., & Wassenhove, L. (1983). Trade Offs? What Trade-offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing. *California Management Review*, 35(4), 107-122.
- Cowling, M. (2004). The growth-profit nexus. *Small Business Economics*, 22(1), 1-9.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management science*, 50(3), 352-364.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*, 28(3), 371-382.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716.
- Das, T. K., & Teng, B. -S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- DeAngelo, H., & DeAngelo, L. (2000). Controlling stockholders and the disciplinary role of corporate payout policy: A study of the Times Mirror Company. *Journal of Financial Economics*, 56(2), 153-207.

- Deeds, D. L., DeCarolis, D., & Coombs, J. (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211-229.
- Diaz, M., & Sanchez, R. (2008). Firm size and productivity in Spain: a stochastic frontier analysis. *Small Business Economics*, 30(3), 315-323.
- Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic management journal*, 24(6), 577-585.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2), 370-382.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C.K. (1987). *The Multinational Mission*, New York, The Free Press.
- Dwivedi, M., Varman, R., & Saxena, K. K. (2003). Nature of trust in small firm clusters. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(2), 93-104.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: does the stewardship perspective explain differences?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136 -150.
- Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and crossnational comparisons. *Journal of Management Studies* 43(5), 1089-1107.
- Ettlie, J. E., & Pavlou, P. A. (2006). Technology-Based New Product Development Partnerships. *Decision Sciences*, 37(2), 117-147.
- Feng, J., Prajogo, D. I., Chuan Tan, K., & Sohal, A. S. (2006). The impact of TQM practices on performance: A comparative study between Australian and Singaporean organizations. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 269-278.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*, 32(2), 49-58.
- Filatotchev, I., Lien, Y. C., & Piesse, J. (2005). Corporate governance and performance in publicly listed, family-controlled firms: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), 257-283.
- Fischer, C., & Schornberg, S. (2007). Assessing the Competitiveness situation of EU food and drink manufacturing industries: an index -based approach. *Agribusiness*, 23(4), 473-495.
- Flynn, B., Schroeder, G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659-691.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), 489-505.
- Gaur, J., & Gupta, R. (2011). Comparing Firm Performance on the Basis of Age, Size, Leverage, and Group Affiliation on Indian IT Industry. *Romanian Journal of Marketing*, 3, 8-13.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42, 750-783.
- Gomez-Mejia, Luis R., Manuel Nunez-Nickel, and Isabel Gutierrez. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal* 44.(1), 81-95.
- Grant, R.M. (1991). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques and Applications*. Blackwell Ltd., Ambridge, MA.

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-22 (special issue: Knowledge and the Firm).
- Grupp, H. (1997). The Links Between Competitiveness, Firm Innovative Activities and Public R&D Support in Germany: An Empirical Analysis. *Technology Analysis and Strategic Management*, 9(1), 19-33.
- Guillen, M., & García-Canal, E. (2012). *Emerging markets rule: Growth strategies of the new global giants*. McGraw Hill Professional.
- Gulati, G. M., Klein, W. A., & Zolt, E. M. (2000). Connected contracts. *UCLA Law Review*, 47, 887.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.
- Hakanson, L. (2004). Epistemic Communities and Cluster Dynamics: on the Role of Knowledge in Industrial Districts. Academy of Management Best Conference Paper ENT: E1.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent. *HBR*, No 3, 63-76.
- Hamilton, B. (2000). Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns to self-employment. *Journal of Political Economy*, 108, 604-631.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Re-engineering the Corporation*. Harper Business, New York.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C.E., & Peteraf, M.A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 961-979.
- Hisrich, R. D., & Drnovsek, M. (2002). Entrepreneurship and small business research-a European perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(2), 172-222.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization science*, 15(1), 70-81.
- Hooley, G., & Beracs, J. (1997). Marketing strategies for the 21st century: lessons from the top Hungarian companies. *Journal of Strategic Marketing*, 5(3), 143-165.
- Ismail, A. I., Che Rose, R., Abdullah, H., & Uli, J. (2010). The Relationship between Organisational Competitive Advantage and Performance Moderated by the Age and Size of Firms. *Asian Academy of Management Journal*, 15(2), 157-173.
- Jacobson, R. (1992). The "Austrian" school of strategy. *Academy of management review*, 17(4), 782-807.
- Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business research*, 60(10), 1080-1089.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Johnson, H.T. (1992). *Relevance Regained*. The Free Press, New York, NY.

- Kafetzopoulos, D. P., Psomas, E. L., & Gotzamani, K. D. (2015). The impact of quality management systems on the performance of manufacturing firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(4), 381-399.
- Kale, S., & Arditi, D. (2002). Competitive positioning in United States construction industry. *Journal of construction engineering and management*, 128(3), 238-247.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 467-477.
- Koka, B. R., & Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816.
- Kotabe, M., Martin, X., & Domoto, H. (2003). Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the US and Japanese automotive industries. *Strategic management journal*, 24(4), 293-316.
- Krugman, P. (1994). The myth of Asia's miracle. *Council of Foreign Relations*, 63-79.
- Kumar, S., & Petersen, P. (2006). Impact of e-commerce in lowering operational costs and raising customer satisfaction. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(3), 283-302.
- Latruffe, L. (2010). Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-Food Sectors. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers, No. 30*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5km91nkdt6d6-en>
- Laureti, T., & Viviani, A. (2011). Competitiveness and productivity: a case study of Italian firms. *Applied Economics*, 43(20), 2615-2625.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic management journal*, 22(6-7), 615-640.
- Lerner, M., & Almor, T. (2002). Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 109-125.
- Lerner, M., Brush, C. G., & Hisrich, R. D. (1995). Factors affecting performance of Israeli women entrepreneurs: An examination of alternative perspectives. In W. B. Bygrave et. al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1995*. Boston: Babson College.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). *First-mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based view*. Graduate School of Business, Stanford University.
- Lipovatz, D., Mandaraka, M., & Mourelatos, A. (2000). Multivariate Analysis for the Assessment of Factors Affecting Industrial Competitiveness: The Case of Greek Food and Beverage Industries. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 16, 85-98.
- Loderer, C. F., & Waelchli, U. (2010). *Firm age and performance*. Available at SSRN 1342248.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E., & McKinney, J. A. (2006). Ethical attitudes in small businesses and large corporations: Theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 167-183.

- Madhok, A. (2002). Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 23(6), 535-550.
- Madhok, A., & Marques, R. (2014). Towards an action-based perspective on firm competitiveness. *Business Research Quarterly*, 17(2), 77-81.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- Mandeng, O. J. (1991). International competitiveness and specialization. *CEPAL Review*, 45 (December), 39-52.
- Mann, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002) The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123-142.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Martin, G., & Staines, H. (2008). Managerial competencies in small firm. *Journal of Management Development*, 13, pp. 23-34.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1), 61-74.
- Mathur, S.S., & Kenyon, A. (1999). *Creating Value: Shaping Tomorrow's Business*. Butterworth Heinemann, UK.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic management journal*, 20(12), 1133-1156.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of management journal*, 39(3), 519-543.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and practice*, 25(3), 5-5.
- Momaya, K. (1998) Evaluating International Competitiveness at the Industry Level. *Vikalpa*, 23(2), April-June.
- Morck Randall, K., Stangeland, D. A., & Yeung, B. (2000). *Inherited wealth, corporate control, and economic growth*. Concentrated Corporate Ownership.
- Narayanan, V. K., Colwell, K., & Douglas, F. L. (2009). Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(s1), S25-S40.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
- Nicholson, G., & Kiel, G. C. (2001). A case based test of agency, stewardship and resource dependence theories of corporate governance. *International Conference ANZAM 2001 "Closing the Divide"*. Auckland NZ, ANZAM.
- Notta, O., & Vlachvei, A. (2018). *Competitiveness Index*. Springer Proceedings in Business and Economics, in: Nicholas Tsounis & Aspasia Vlachvei (ed.), *Advances in Panel Data Analysis in Applied Economic Research*, chapter 48, pages 693-705, Springer International Publishing.
- Notta, O., & Vlachvei, A. (2020). *Competitiveness Index of EU Food and Beverage Manufacturing Industries*. Springer Proceedings in Business and Economics, in: Nicholas Tsounis & Aspasia Vlachvei (ed.), *Advances in Cross-Section Data Methods in Applied Economic Research*, chapter 42, pages 635-650, Springer International Publishing.

- Ooi, K. B., Cheah, W. C., Lin, B., & Teh, P. L. (2012). TQM practices and knowledge sharing: An empirical study of Malaysia's manufacturing organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(1), 59-78.
- Ooi, K. B., Lin, B., Teh, P. L., & Chong, A. Y. L. (2012). Does TQM support innovation performance in Malaysia's manufacturing industry? *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 366-393.
- Oral, M. (1993). A methodology for competitiveness analysis and strategy formulation in glass industry. *European Journal of Operational Research*, 68(1), 9-22.
- Orsato, R. J. (2009). *What are Sustainability Strategies?* (pp. 23-42). Palgrave Macmillan UK.
- Ottesen, G. G., & Grønhaug, K. (2005). Exploring How Managers Conceive and Practice Market Orientation in Near Perfect Food Markets. *Journal of Food Products Marketing*, 11(2), 59-74.
- Oustapassidis, K., Vlachvei, A., & Notta, O. (2000). Efficiency and market power in Greek food industries. *American Journal of Agricultural Economics*, 82(3), 623-629.
- Palacios Marqués, D., & José Garrigós Simón, F. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-156.
- Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms. *Strategic management journal*, 22(5), 455-477.
- Parker, S. C., & Van Praag, C. M. (2006). Schooling, capital constraints, and entrepreneurial performance: The endogenous triangle. *Journal of Business & Economic Statistics*, 24(4), 416-431.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan Business, 33.
- Porter, M. E. (2008). Clusters, Innovation, and Competitiveness. *EU Conference on Innovation and Clusters*. Stockholm.
- Prajogo, D. I., & Hong, S. W. (2008). The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms. *Technovation*, 28(12), 855-863.
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133.
- Preissl, B., & Solimene, L. (2003). *The Dynamics of Clusters and Innovation*. Physica-Verlag.
- Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2012). *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*. John Wiley & Sons.
- Ranger-Moore, J. (1997). Bigger may be better, but is older wiser? Organizational age and size in the New York life insurance industry. *American Sociological Review*, 903-920.
- Ravasi, D., & Turati, C. (2005). Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of technology development projects. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 137-164.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75.
- Roberts, P. W., & Eisenhardt, K. M. (2003). Austrian insights on strategic organization: from market insights to implications for firms. *Strategic organization*, 1(3), 345-352.
- Rosenfeld, S. A. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European planning studies*, 5(1), 3-23.
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Goodhue, D. L. (1996). Developing Long-term Competitiveness through IT Assets. *Sloan Management Review*, 38(1), 31-42.

- Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic management journal*, 21(3), 369-386.
- Sahin, F., & Robinson, E. P. (2002). Flow coordination and information sharing in supply chains: review, implications, and directions for future research. *Decision sciences*, 33(4), 505-536.
- Santarelli, E., Carree, M., & Verheul, I. (2009). Unemployment and firm entry and exit: an update on a controversial relationship. *Regional Studies*, 43(8), 1061-1073.
- Santarelli, E., & Tran, H. T. (2013). The interplay of human and social capital in shaping entrepreneurial performance: the case of Vietnam. *Small Business Economics*, 40(2), 435-458.
- Schildt, H. A., Maula, M. V., & Keil, T. (2005). Explorative and exploitative learning from external corporate ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 493-515.
- Schilke, O. (2014a). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179 -203.
- Schilke, O. (2014b). Second Order Dynamic capabilities: How do they matter? *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368-380.
- Schiller, B. R., & Crewson, P. E. (1997). Entrepreneurial origins: A longitudinal inquiry. *Economic Inquiry*, 35, 523-531.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
- Shee, H. (2002). *Competitiveness through Technological Excellence: A Case of Indian Software Industry*, Doctoral Research, Dept of Management Studies, IIT Delhi India.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Siggel, E., & Cockburn, J. (1995). *International Competitiveness and its Sources: A Method of Development Policy Analysis*. Concordia University Department of Economics, Discussion Paper 9517.
- Silva, F., & Majluf, N. (2008). Does family ownership shape performance outcomes? *Journal of Business Research*, 61(6), 609-614.
- Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative science quarterly*, 45(1), 81-112.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. London: International Thomson Business Press.
- Strandskov, J. (2006). Sources of Competitive Advantages and Business Performance. *Journal of Business Economics and Management*, 7(3), 119-129.
- Sushil, X. (2000). *Flexibility in Management*. Vikas Publishing House, New Delhi.
- Swann, P., & Taghave, M. (1994) *Measuring Price and Quality Competitiveness - A Study of 18 British Product Markets*. Brookfield, Vermont, Ashgate Publishing Co.
- Taylor, M. (1999). Survival of the fittest? An analysis of self-employment duration in Britain. *Economic Journal*, 109, 140-155.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509 -533.
- Turner, A., S. Golub, (1997). *Towards a System of Unit Labor Cost-Based Competitiveness Indicators for Advanced, Developing and Transition Countries*. Staff Studies for the World Economic Outlook, IMF.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.

- Uzzi, B., & Gillespie, J. J. (2002). Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance. *Strategic Management Journal*, 23(7), 595-618.
- Uzzi, B., & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management science*, 49(4), 383-399.
- Van den Berghe, L. A., & Levrau, A. (2004). Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance: an international review*, 12(4), 461-478.
- Van der Sluis, J., Van Praag, C. M., & Vijverberg, W. (2003). Entrepreneurship selection and performance: A metaanalysis of the impact of education in industrialized countries. *The World Bank Economic Review*, 19, 225-261.
- Van Duren, E., Sparling, D., Turvey, C., & Lake, L. (2003). An assessment of the strategies and strengths of medium-sized food processors. *Agribusiness*, 19(1), 115-132.
- Van Praag, C. M. (2005). *Successful entrepreneurship: Confronting economic theory with empirical evidence*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3(1), 119-138.
- Vlachvei, A. & Notta, O. (2011). Competitiveness in Greek food and Beverage industries. *Proceedings of International Conference on Applied Economics 2011*. TEI of Western Macedonia Press.
- Vlachvei, A., & Notta, O. (2017). Firm Competitiveness: Theories, Evidence and Measurement. In A. Vlachvei, O. Notta, K. Karantininis, & N. Tsounis (Eds.), *Factors Affecting Firm Competitiveness and Performance in the Modern Business World*. IGI Global, 1-42.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*, 7(4), 359-374.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M., & Binks, M. (2005). Novice, serial and portfolio entrepreneur behaviour and contributions. *Small Business Economics*, 25(2), 109-132.
- Wijnands, J. H. M., Bremmers, H., van der Meulen, B. M. J., & Poppe, K. J. (2008). An Economic and Legal Assessment of the EU Food Industry's Competitiveness. *Agribusiness*, 24(4), 417-439.
- Yammeesri, J., & Lodh, S. C. (2004). Is family ownership a pain or gain to firm performance. *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 263-270.
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of financial economics*, 40(2), 185-211.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic management journal*, 22(6-7), 587-613.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.
- Zaheer, S., & Manrakhan, S. (2001). Concentration and dispersion in global industries: Remote electronic access and the location of economic activities. *Journal of International Business Studies*, 667-686.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

Το παρόν σύγγραμμα «Στρατηγικές επιχειρήσεων για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» έχει σκοπό τον συνδυασμό γνώσεων, θεωριών και εμπειρικών ερευνών σχετικά με τους τρόπους και τις μεθόδους που μία επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόσει για την ανάλυση, τον σχεδιασμό, τη διαμόρφωση και την υλοποίηση των στρατηγικών της, καθώς και την ανάλυση μελετών περιπτώσεων με σκοπό να συνδεθεί η θεωρία με την πράξη.

Τα θέματα που θα μελετηθούν στο σύγγραμμα αυτό κατανέμονται σε 11 κεφάλαια. Στα πρώτα τέσσερα κεφάλαια παρουσιάζονται οι γενικές έννοιες της στρατηγικής και του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε συνδυασμό με τη στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Η σημασία της ανάπτυξης μιας σαφούς δήλωσης οράματος και αποστολής, με έμφαση στη σημασία της μετατροπής αυτών σε συγκεκριμένους και αντικειμενικούς στόχους απόδοσης οι οποίοι θα αντανακλούν τις προσδοκίες της διοίκησης για την απόδοση, τις συνθήκες ανταγωνισμού στον κλάδο και τις δυνατότητες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αποτελεί τη βάση της ανάλυσης παρούσας κατάστασης. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι έννοιες και τα εργαλεία της αξιολόγησης, πρώτα του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να διερευνηθούν και να αξιολογηθούν οι πιθανές ευκαιρίες και απειλές στο περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ στη συνέχεια αναλύονται και αξιολογούνται οι πόροι και οι ικανότητες που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση, ενώ δίνεται έμφαση στις στρατηγικές ικανότητες που μπορούν να αναπτυχθούν και να δημιουργήσουν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της. Τα επόμενα πέντε κεφάλαια εστιάζουν στη διαμόρφωση και επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, παρουσιάζοντας και αξιολογώντας τις στρατηγικές ανταγωνισμού, τις στρατηγικές ανάπτυξης, τις στρατηγικές στο παγκόσμιο περιβάλλον, τη στρατηγική καινοτομίας, αλλά και τους τρόπους υλοποίησης των παραπάνω στρατηγικών. Το επόμενο κεφάλαιο εστιάζει στην επιλογή της στρατηγικής και στις διαδικασίες υλοποίησής της, ενώ το τελευταίο κεφάλαιο συνδέεται με όλα τα προηγούμενα και δίνει έμφαση στην έννοια, στις θεωρίες και στη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας, ενώ παρουσιάζει μεγάλο πλήθος από ερευνητικά αποτελέσματα.

Το παρόν σύγγραμμα δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του Έργου ΚΑΛΛΙΠΟΣ+	
Χρηματοδότης	Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Προγράμματα ΠΔΕ, ΕΠΑ 2020-2025
Φορέας υλοποίησης	ΕΛΚΕ ΕΜΠ
Φορέας λειτουργίας	ΣΕΑΒ/Παράρτημα ΕΜΠ/Μονάδα Εκδόσεων
Διάρκεια 2ης Φάσης	2020-2023
Σκοπός	Η δημιουργία ακαδημαϊκών ψηφιακών συγγραμμάτων ανοικτής πρόσβασης (περισσότερων από 700) <ul style="list-style-type: none">• Προπτυχιακών και μεταπτυχιακών εγχειριδίων• Μονογραφιών• Μεταφράσεων ανοικτών textbooks• Βιβλιογραφικών Οδηγών
Επιστημονικά Υπεύθυνος	Νικόλαος Μήτρου, Καθηγητής ΣΗΜΜΥ ΕΜΠ
ISBN: 978-618-5726-11-9	DOI: http://dx.doi.org/10.57713/kallipos-137

Το παρόν σύγγραμμα χρηματοδοτήθηκε από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων του Υπουργείου Παιδείας