



ΔΕΟ40 Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟ ΦΥΛΛΑΔΙΟ ΜΕΛΕΤΗΣ
ΤΟΜΟΥ Α
«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» [ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ]

TOMOΣ A Στρατηγικό Management (Business Policy and Strategy)

1. Ποιοι είναι οι παράγοντες του ευρύτερου-μακρο περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση;

Η στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ο πρώτος από τους τρεις παράγοντες που θα πρέπει να εξετάσουν σε βάθος τα στελέχη των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να διαμορφώσουν τη στρατηγική των επιχειρήσεών τους. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος που η διοίκηση πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Αυτό διαχωρίζεται στα: • Ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον • Ευρύτερο-μίκρο περιβάλλον

Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον διαχωρίζεται σε μέρους διαστάσεις:

1. Το οικονομικό περιβάλλον
2. Το τεχνολογικό περιβάλλον
3. Το πολιτικό-νομικό περιβάλλον
4. Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον
5. Το δημογραφικό περιβάλλον
6. Το παγκόσμιο περιβάλλον

Η ανάλυση PEST-DG (Political, Economic, Social, Technological, Demographic και Global) εστιάζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος.

Ευρύτερο – Μάκρο Περιβάλλον: Στοιχεία

6 επί

Πολιτικό:	Πολιτική σταθερότητα, νομοθεσία.....
Οικονομικό:	ΑΕΠ, ανεργία, μισθοί, πληθωρισμός....
Κοινωνικό:	Κοινωνικά στρώματα, διανομή εισοδήματος, τρόπος ζωής.....
Τεχνολογικό:	Δαπάνες για Ε&Α, καινοτομίες, νέα αγαθά...
Δημογραφικό:	Πληθυσμός, ηλικιακή πυραμίδα, γεννήσεις, θάνατοι.....
Παγκόσμιο:	άνοιγμα αγορών, ελεύθερη μεταφορά αγαθών, κεφαλαίων....

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορούν:

- Να επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα ενός κλάδου
- Να έχουν διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις (ακόμα και του ίδιου κλάδου).
- Σε ορισμένες περιπτώσεις να προβλεφθούν και σε άλλες όχι.
- Να διαφέρουν από χώρα σε χώρα ως προς τις επιδράσεις που προκαλούν στις επιχειρήσεις

Τέλος μία επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει το ευρύτερο περιβάλλον της μέσω:

- Αποφάσεων της διοίκησής της και
- Lobbying

Τέλος, ενώ η κυρίαρχη άποψη αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ως μια οικονομική οντότητα η οποία προσπαθεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος, πρόσφατα παραδείγματα έχουν καταδείξει ότι υπάρχει η πιθανότητα μια επιχείρηση να επηρεάσει το ευρύτερο περιβάλλον της. Αυτό γίνεται κυρίως μέσα από τις αποφάσεις που δύναται να λαμβάνει η διοίκηση ή οι διοικήσεις της, όπως επίσης και διαμέσου της επιχειρησιακής πολιτικής δραστηριότητας.

2. Τι υποστηρίζει ο Mintzberg για τη Στρατηγική;

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

Όπως τα 4 Ps του Μάρκετινγκ, έτσι και η Στρατηγική έχει τα δικά της 5 Ps με βάση τη θεωρία του Mintzberg. Αυτά είναι:

Η στρατηγική ως σχέδιο (Plan) – Η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται με προσοχή. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων επιχειρησιακών στόχων. Ως σχέδιο αποσκοπεί στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Η στρατηγική ως τέχνασμα (Ploy) – Η στρατηγική επιδίδεται στο σχεδιασμό των ενεργειών που θα της δώσουν προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο-ανταγωνιστή της. Και σε αυτήν την περίπτωση η στρατηγική είναι ένα σχέδιο, το περιεχόμενό του ωστόσο, είναι πιο εξειδικευμένο και σταθερά προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

Η στρατηγική ως υπόδειγμα (Pattern) – Ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή όχι σχεδίων και προθέσεων, η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και συνιστούν κατ' αυτόν τον τρόπο ένα είδος υποδείγματος. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

Η στρατηγική ως τοποθέτηση (Position)–Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που θίγει η στρατηγική. Η στρατηγική με βάση αυτή τη διάσταση είναι τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Η επιχείρηση τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό κατά τέτοιο τρόπο ώστε εάν είναι δυνατόν να τον εκτοπίσει.

Η στρατηγική ως προοπτική (Perspective) - Η στρατηγική δεν είναι παρά μια ιδέα, μια επινόηση, κάτι το απόλυτα άπιαστο, αλλά επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της επιχείρησης και των μελών της. Σύμφωνα με την παρούσα διάσταση, «η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ό,τι η προσωπικότητα στον άνθρωπο». Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν.

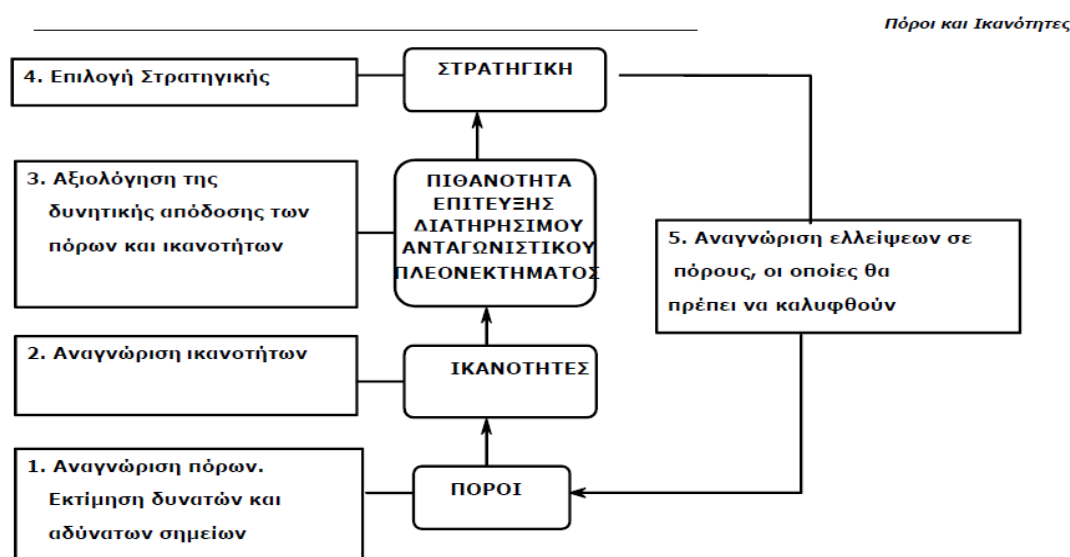
3. Ποια είναι τα βασικά σημεία της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων; Πώς διαφοροποιούνται οι έννοιες των πόρων, ικανοτήτων και θεμελιωδών ικανοτήτων; Ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά των πόρων και ικανοτήτων που συμβάλλουν στην δυνατότητα τους να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση;

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων αναφέρεται ως μια εσωστρεφής θεώρηση, η οποία προσδιορίζει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, χωρίς να παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Οι υποστηρικτές της θεωρίας των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης διατείνονται ότι σε μια περίοδο όπου το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, όπως οι πόροι και οι ικανότητες, συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής. Οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι ικανοί από μόνοι τους να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία, αλλά πρέπει να συνδυάζονται μεταξύ τους προκειμένου να δημιουργούν ικανότητες και, τελικά, πλεονεκτήματα. Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε: «Οριακές», όπου καλούνται εκείνες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή είναι εύκολο να τις μιμηθούν, και «Θεμελιώδεις-μοναδικές», όπου καλούνται εκείνες που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν εύκολα να τις

μιμηθούν. Μπορούν, δε, να δώσουν στην επιχείρηση ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Είναι βασικό, μια **θεμελιώδης ικανότητα να εκπληρώνει τις εξής 3 προϋποθέσεις:**

1. να συμβάλλει δυσανάλογα στην αξία, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης,
 2. να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού και
 3. να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές,
- ενώ ως κύρια χαρακτηριστικά τους είναι ότι θεωρούνται μακρόβιες, δεν σχετίζονται με ένα μόνο συγκεκριμένο προϊόν και είναι περιορισμένες σε αριθμό.

Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και ικανότητες



4. Κριτική της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει τη δημιουργία στρατηγικών με βάση τις θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση. Η κεντρική αυτή ιδέα δεν είναι λανθασμένη και μπορεί να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ωστόσο, επειδή οδηγεί σε εσωστρέφεια, υπάρχει η περίπτωση να δημιουργήσει προβλήματα. Αναλυτικότερα:

Συχνά 'περιχαράκωνονται' γύρω από τις θεμελιώδεις ικανότητες που τους έδωσαν την πρωτοπορία στην αγορά στο παρελθόν, δεν αντιλαμβάνονται τη νέα δυναμική του ανταγωνισμού και συνήθως χάνουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους και ξεπερνιούνται από τους νέους ανταγωνιστές.

Είναι αναγκαίο να συνυπολογίζει το περιβάλλον στις στρατηγικές της επιλογές και γενικότερα να χαρακτηρίζεται από ευελιξία στις θεμελιώδεις της ικανότητες, ώστε να μπορεί να ικανοποιεί τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της. Πολλές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν τις θεμελιώδεις ικανότητες τους.

Πόροι	Ικανότητες
<p>Τι ΕΧΕΙ η επιχείρηση:</p> <p>Οι πόροι μπορεί να είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υλικοί πόροι χρηματοοικονομικοί, εξοπλισμός/εγκαταστάσεις, ανθρώπινο κεφάλαιο • Ψυλικοί πόροι τεχνολογικοί, φήμη, μάρκες, κουλτούρα 	<p>Τι μπορεί να ΚΑΝΕΙ η επιχείρηση συνδυάζοντας τους πόρους μεταξύ τους.</p> <p>Οι ικανότητες διακρίνονται σε:</p> <p>Οριακές: είναι αυτές που είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν.</p> <p>Θεμελιώδεις-μοναδικές: είναι αυτές που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές, δεν μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν και προσδίδουν στην επιχείρηση ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.</p>

5. Με ποιόν τρόπο οι πόροι και ικανότητες δύνανται να αποτελέσουν τη βάση διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης;

Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να απαντήσουν σε κρίσιμα ερωτήματα σχετικά με το ποιες είναι οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης, ποιες από αυτές μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό διατηρήσιμο πλεονέκτημα, σε ποιους νέους τομείς και πως αυτό το πλεονέκτημα δύνανται να βοηθήσει, ποιες είναι οι σημαντικότερες από αυτές τις θεμελιώδεις ικανότητες και ποια ομάδα ανώτατης διοίκησης (top management team) θα σχεδιάσει και θα υλοποιήσει αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα ανάπτυξης θεμελιωδών ικανοτήτων επάνω στο οποίο θα στηριχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

6. Ποιες είναι οι κυριότερες στρατηγικές ΔΙΑΣΩΣΗΣ – ΑΝΟΡΘΩΣΗΣ (ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ) και ποια τα αίτια που οδηγούν σε αυτές;

Στη διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης δεν υπάρχουν μόνο επιλογές ανάπτυξης. Εκτιμάται ότι ανά 10-15 χρόνια μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα και καλείται να υιοθετήσει στρατηγικές επιλογές αναστροφής των προβλημάτων αυτών.

Οι Στρατηγικές διάσωσης-αναστροφής είναι δυνατόν να επιλεγούν, όχι γιατί πραγματικά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα ή γιατί οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να αλλάξουν τις μακροχρόνιες στρατηγικές επιλογές τους.

Ως **κυριότερες στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής**, θεωρούνται:

1. **Στρατηγικές Ανόρθωσης:** Αφορούν στην υιοθέτηση μιας σειράς στρατηγικών κινήσεων εξυγίανσης / διάσωσης, που συνήθως ακολουθούν τις φάσεις της συρρίκνωσης, σταθεροποίησης και ανάπτυξης (ενότητα 7.3.1, σελ. 316-324)
2. **Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης:** Αφορά στην επιλογή της επιχείρησης να μειώσει το εύρος μερικών δραστηριοτήτων της και να γίνει άμεσα εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης.
3. **Στρατηγική Ρευστοποίησης:** Αφορά στην εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, στην παρούσα τους αξία.
4. **Στρατηγική Αποεπένδυσης:** Αφορά στην πώληση τμήματος / τμημάτων της επιχείρησης ή/και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Η διάγνωση των αιτιών που οδηγούν μια επιχείρηση σε αποτυχία δεν είναι εύκολη υπόθεση καθώς δεν υπάρχουν δύο απόλυτα ταυτόσημες περιπτώσεις αποτυχίας. Ωστόσο, έρευνα απομόνωσε ορισμένα συμπτώματα – ενδείξεις αποτυχίας επιχειρήσεων, τα οποία είναι: α) **Η κακή προσαρμογή στο περιβάλλον**. β) **Η απουσία εσωτερικού ελέγχου**, γ) **Η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου**, , δ) Ορισμένοι **ανεξέλεγκτοι παράγοντες**, ε) **Προβληματική ηγεσία**. στ) **Συνδυασμός των προηγούμενων**, αφού συχνά ένα πρόβλημα αποτελεί αιτία δημιουργίας κάποιου άλλου. Μια επιχείρηση έχει **ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών διάσωσης, όταν η απόδοση της βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο**, για παράδειγμα, όταν τα κέρδη που πραγματοποιεί δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου της. Υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά στοιχεία που διαφοροποιούν τη στρατηγική διάσωσης από τις λοιπές εταιρικές / επιχειρηματικές στρατηγικές: οι περιορισμένοι πόροι, το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, οι επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων και ο περιορισμένος χρόνος.

Οι τρόποι αντιμετώπισης μιας κρίσης ή παρατεταμένης ύφεσης και, κατά συνέπεια, η αποφυγή των στρατηγικών διάσωσης / εξυγίανσης, είναι : Η κατανόηση της πραγματικότητας, μέσα από τον συνεχή έλεγχο της «στρατηγικής υγείας» της επιχείρησης, την έγκαιρη πρόβλεψη τάσεων και δημιουργία «σεναρίων», Η μείωση του κόστους και η βελτίωση της παραγωγικότητας., ο Η αναθεώρηση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση και η αναζήτηση συνεργειών., ο Η αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης που μπορεί να πραγματοποιηθεί από τη συνεχή επικοινωνία των στελεχών, την επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη, την αναζήτηση νέων πηγών πωλήσεων και τη σύσφιξη των σχέσεων με τους πελάτες, και έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

7. Αναφέρατε τα πλεονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει για μια επιχείρηση η εκχώρηση λειτουργιών – δραστηριοτήτων (outsourcing).

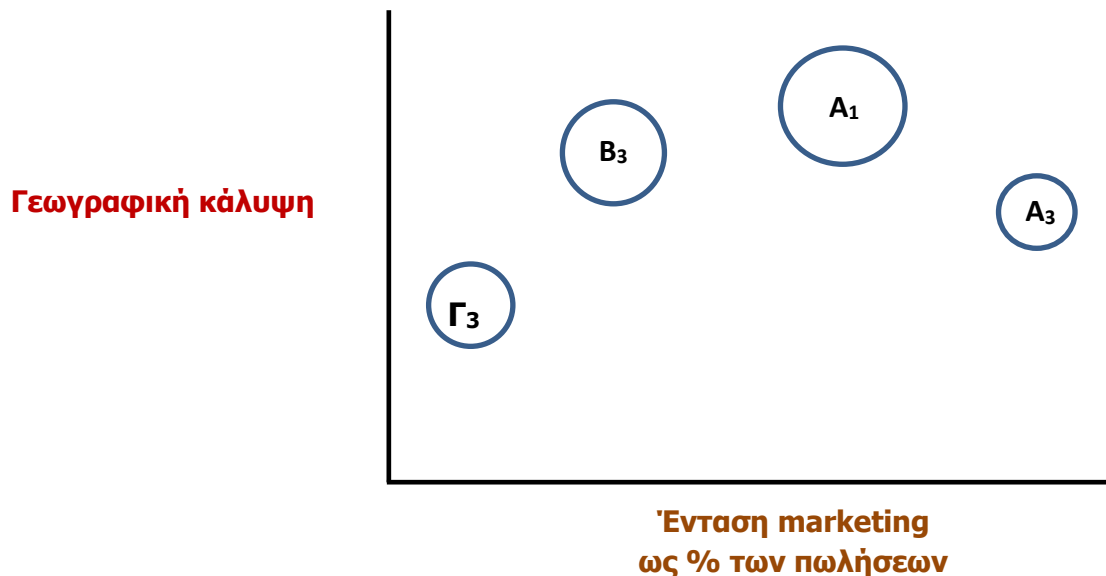
Η επιλογή της εξωτερικής ανάθεσης από μια επιχείρηση, είτε παραγωγής προϊόντων, είτε παροχής υπηρεσιών, κάτω από σωστές συνθήκες και προϋποθέσεις μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- α) Πλεονεκτήματα κόστους: μειώνονται τα συνολικά κόστη έτσι ώστε να επιτυγχάνεται περαιτέρω ανάπτυξη των νέων προϊόντων. Επιτυχία επέρχεται μέσω της καλύτερης σχέσης με τους προμηθευτές, της αποφυγής υποαπασχόλησης, της αποφυγής εξάρτησης από μια συγκεκριμένη τεχνολογία και μέσω της εκμετάλλευσης των οικονομιών
- β) Διασπορά κινδύνου: αν υπάρξει κάμψη, η επιχείρηση που έχει προβεί σε εξωτερική ανάθεση outsourcing έχει να αντιμετωπίσει μικρότερο κίνδυνο.
- γ) Επιλογή των κατάλληλων – κάθε φορά – συνεργατών
- δ) Ευελιξία κινήσεων
- ε) Καλύτερη εστίαση στις πιο σημαντικές – θεμελιώδεις ικανότητες

8. Ποιοι είναι οι βασικότεροι τρόποι προσδιορισμού της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ);

Ένας τρόπος για την κατανόηση των ανταγωνιστών ενός κλάδου είναι η τεχνική της ανάλυσης στρατηγικών ομάδων (strategic group analysis). Συγκεκριμένα, χωρίζονται οι ομάδες σε κλάδο επιχειρήσεων. Χρησιμοποιούνται κάποιες παράμετροι ή διαστάσεις που μπορεί να προσδιορίζουν την τοποθέτηση των επιχειρήσεων μέσα στον κλάδο. Μπορεί να είναι τα προϊόντα, οι υπηρεσίες μετά την πώληση κλπ. Οι μεταβλητές που επιλέγονται δεν πρέπει να συσχετίζονται μεταξύ τους. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε όσες παραμέτρους θέλουμε, αλλά συνηθίζεται για λόγους ευκολίας να χρησιμοποιούμε δύο. Πιθανά Κριτήρια Ταξινόμησης Επιχειρήσεων ενός Κλάδου σε Στρατηγικές Ομάδες
Εύρος διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, Γεωγραφική κάλυψη, Αριθμός τμημάτων της αγοράς που καλύπτονται, Κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται, Προσπάθεια μάρκετινγκ (π.χ μέγεθος ομάδας πωλητών, διαφημιστική δαπάνη), Βαθμός καθετοποίησης, Ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας, Τεχνολογική ηγεσία, Ικανότητες σε έρευνα και ανάπτυξη, Κοστολογική θέση (π.χ επένδυση σε μείωση κόστους), Αξιοποίηση παραγωγικής δυνατότητας Τιμολογιακή πολιτική, Χρηματοοικονομική μόχλευση, Δομή ιδιοκτησίας, Σχέση με ομάδες ενδιαφερομένων (π.χ χρηματιστήριο, κυβέρνηση)

- **A₁**= Πολυεθνικές μεγάλες μάρκες
- **A₃**= Μεγάλες εθνικές μάρκες
- **B₃**= Εθνικές μικρές μάρκες
- **Γ₃**= Εθνικές own labels



9. Παρουσιάστε συνοπτικά τη δομική ανάλυση ανταγωνισμού ενός κλάδου (μοντέλο Porter) και τις κριτικές/ενστάσεις που έχουν διατυπωθεί αναφορικά με τη συνεισφορά της τεχνικής στον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Η δομική ανάλυση ανταγωνισμού ενός κλάδου ή το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter αποτελεί μια τεχνική ανάλυσης – “χαρτογράφησης” του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος (του κλάδου μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση) είναι ιδιαίτερα κρίσιμη διότι επιτρέπει να περιγραφεί ο επιχειρηματικός κλάδος, να προσδιοριστεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και να διαμορφωθεί ανάλογα η κατάλληλη στρατηγική.

Σύμφωνα με το εν λόγω μοντέλο, το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από 5 δυνάμεις:

1. Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
4. Την απειλή από τα υποκατάστατα
5. Ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού στον κλάδο

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των 5 δυνάμεων σε έναν κλάδο επηρεάζει την ελκυστικότητα του κλάδου αυτού. Σύμφωνα με τον Porter, η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να έχει ως επιδίωξη την τοποθέτηση της απέναντι στις δυνάμεις του κλάδου, με τέτοιον τρόπο ώστε να ελαχιστοποιείται η διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στην επιχείρηση. **Η κριτική στο μοντέλο του Porter** έχει διατυπωθεί με βάση τις αδυναμίες και ελλείψεις του, όπως είναι ενδεικτικά οι ακόλουθες: Είναι στατικό, αφού η κύρια χρησιμότητα που εντοπίζεται στην περιγραφή του περιβάλλοντος και όχι στην πρόβλεψη του, Δεν εξετάζει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το περιβάλλον της., Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον και πολύ λιγότερη στο εσωτερικό και τις ικανότητες της επιχείρησης.

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Εμπόδια εισόδου: Οικονομίες κλίμακας, απαιτήσεις σε κεφάλαια, πρόσβαση σε κανάλια διανομής, νομικοί περιορισμοί, πίστη στους υπάρχοντες παραγωγούς.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Εναλλακτικές: Αριθμός προμηθευτών, μέγεθος και σημασία του αγοραστή, βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων του προμηθευτή, δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων προμηθευτή.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Εναλλακτικές: Μέγεθος αγοραστή, αριθμός προμηθευτών, χρόνος, ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Προσφορά: Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων, επίδραση της τιμής, τάση καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

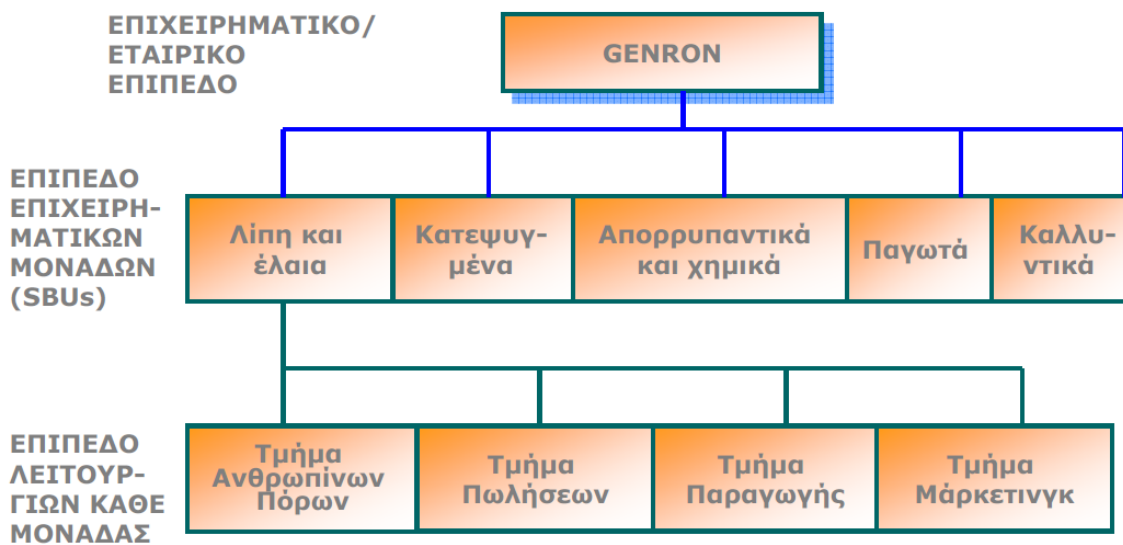
Υφιστάμενος ανταγωνισμός

Ένταση: Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, χαρακτηριστικά ανταγωνιστών, υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας, προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς, έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα, ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

10. Ποια είναι τα βασικά επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής και τί καλείται «ανταγωνιστική» στρατηγική; Αφού αναφερθείτε στις βασικές κατηγορίες ανταγωνιστικών στρατηγικών και τα χαρακτηριστικά τους, αναλύστε τον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται οι ικανότητες της επιχείρησης και η δομή της με το είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί.

Υπάρχουν δύο διαφορετικές τυπολογίες που προσεγγίζουν την έννοια της στρατηγικής. Σύμφωνα με την πρώτη, η στρατηγική κάθε επιχείρησης μπορεί να μελετηθεί / αναλυθεί με βάση τρία επίπεδα:

Τα Τρία Επίπεδα Στρατηγικής



ο Το εταιρικό/επιχειρηματικό επίπεδο: η επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική αφορά στο σύνολο της επιχείρησης και πραγματεύεται θέματα, όπως η αποστολή, το όραμα, τους τομείς δραστηριότητας που θα επιθυμούσε να αποκτήσει παρουσία η εταιρία κ.ά.

ο Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες: **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ** → είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε επιχειρηματική στρατηγική μονάδα, προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στα πεδία δράσης που δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος.

ο Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών: αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων, όπως στρατηγική μάρκετινγκ κ.ά.

Η δεύτερη τυπολογία απεικονίζει τη στρατηγική, ως επιλογές σχετικές με τα πεδία δράσης, την ανταγωνιστική στρατηγική που υιοθετείται σε διάφορα επίπεδα δράσης, τα οχήματα υλοποίησης στρατηγικής, το χρονισμό και αλληλουχία και την οικονομική λογική του όλου επιχειρηματικού μοντέλου η οποία συνδέει τα προηγούμενα τέσσερα στοιχεία . Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος : η ηγεσία κόστους, δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά, και η διαφοροποίηση, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Έχοντας υπόψη τα δύο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τέσσερις επιλογές όσον αφορά στην ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει:

		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Αγορά Στόχος	Ευρεία Αγορά	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Τμήμα Αγοράς (Νησίδα)	Εστιασμένη Χαμηλό Κόστος	Εστιασμένη Διαφοροποίηση

1. Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους
2. Τη στρατηγική διαφοροποίησης/μοναδικότητας
3. Τη στρατηγική εστίασης που μπορεί να διακριθεί σε στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση ή
4. σε στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους

Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό θέμα για κάθε επιχείρηση, να βρίσκεται σε θέση, έχοντας τη δυνατότητα και παράλληλα την ικανότητα, να επιλέξει ποιες θεμελιώδεις ικανότητες είναι δυνατόν να αποκτήσει προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών. Τέσσερις είναι οι ευρείες ομάδες ικανοτήτων μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές αναφέρονται στην επίτευξη: α) της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στη χρήση των πόρων, β) της υψηλότερης ποιότητας, γ) της ανώτερης καινοτομικότητας και δ) της καλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών.

11. Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους, όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει.

Η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς – στόχου. Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους συνήθως απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της. Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει συστηματικά στην προσπάθεια της να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης τους κόστους. Συχνά, μια προνομιακή πρόσβαση σε πρώτες ύλες δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να υιοθετήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους. Ο τυπικός ηγέτης κόστους διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα τη χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών. Επιδίωξη της είναι να μειωθεί κάθε είδους κόστος που την επηρεάζει, προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα. Η αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης είναι ένας σωστός οδηγός για το πώς κατανέμονται τα κόστη στις διάφορες λειτουργίες, και άρα ως τεχνική μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει μια στρατηγική μείωσης τους κόστους.

12. Στρατηγική διαφοροποίησης (SOS)

Η στρατηγική διαφοροποίησης/μοναδικότητας στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά.

Μια επιχείρηση η οποία έχει υιοθετήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης, αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της, προσφέροντας ψηλού επιπέδου, μοναδικά προϊόντα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, με προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με ανώτερη ποιότητα, ανώτερη καινοτομικότητα και ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Η διαφοροποίηση δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή και να αναφέρεται και σε κάποια άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα θεμελιώδη λειτουργικά χαρακτηριστικά του.

Βασικές πηγές διαφοροποίησης είναι οι οδηγοί διαφοροποίησης, οι οποίοι σχετίζονται τόσο με τα χειροπιαστά όσο και με τα άυλα υλικά, οι οποίες είναι: Εξαιρετική εικόνα για το προϊόν, Εξατομίκευση και άνεση, Μοναδικό στυλ, Ταχύτητα, Ασυνήθιστη υψηλή ποιότητα, Δημιουργία αξίας και επιθυμίας για αγορά. Είναι απαραίτητο, μια επιχείρηση να συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα της διαφοροποίησης/ μοναδικότητας των προϊόντων της και το γεγονός ότι αυτή η διαφοροποίηση πρέπει να γίνεται σε όσο το δυνατό περισσότερες δραστηριότητες, για παρεμπόδιση της αντιγραφής της. Όλα αυτά δεν υπονοούν ότι η επιχείρηση που υιοθετεί την στρατηγική της διαφοροποίησης δεν δίνει έμφαση στον έλεγχο του κόστους. Και αυτές οι επιχειρήσεις, όπως όλες, επιθυμούν το κόστος τους να μην αυξάνεται υπερβολικά και άσκοπα και να βρίσκεται όσο το δυνατό πιο κοντά στο κόστος της επιχείρησης που είναι ηγέτης κόστους. Παρά τα αυξημένα έξοδα των επιχειρήσεων αυτών, που οφείλονται στον προσανατολισμό τους, πρέπει να υπάρχει ένας προσεκτικός και αυστηρός έλεγχος του κόστους. Οι προσπάθειες μείωσης του κόστους δεν πρέπει να γίνονται, όμως, σε βάρος της ποιότητας και αυτή είναι μια βασική προϋπόθεση.

Μια επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να ακολουθήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης, πρέπει να ακολουθήσει τα πιο κάτω βήματα: α/Τμηματοποίηση – πρέπει να αναγνωρίσει τα τμήματα της αγοράς της κατηγορίας στην οποία ανήκει το προϊόν της. β/ Στόχευση – πρέπει να επιλέξει τα τμήματα των αγοραστών που την ενδιαφέρουν, γ/Πρέπει να εκτιμήσει τις καταναλωτικές αξίες αυτών των ατόμων, καθώς επίσης και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την επιλογή και αγορά προϊόντων, δ/ Πρέπει να εντοπισθούν τα στοιχεία μοναδικότητας της επιχείρησης, πάνω στα οποία θα στηριχθεί όλη η στρατηγική διαφοροποίησης ε/ Πρέπει να γίνει προσδιορισμός του συνολικού κόστους από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης.

13. Κίνδυνοι οι οποίοι μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης

Υπάρχει έντονη η τάση μίμησης των ηγετών διαφοροποίησης έτσι μειώνεται σε αρκετά μεγάλο βαθμό η διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς. Υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ του κόστους που επιτυγχάνουν οι ηγέτες κόστους και αυτού που επιτυγχάνουν οι ηγέτες διαφοροποίησης και αυτό αποτελεί κίνδυνο για τους δεύτερους λόγω του ότι η ευαισθησία των καταναλωτών για την τιμή δημιουργεί πρόβλημα στην εφαρμογή των βασικών αρχών της διαφοροποίησης.

14. Στρατηγική εστίασης

Η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της εστίασης. Η στρατηγική εστίασης μπορεί να αντλεί στοιχεία είτε από την στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από την στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Επομένως, για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική

εστίασης θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευθεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της.

15. Εστίαση με ηγεσία κόστους

Σε τέτοια περίπτωση μια επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σ' αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του.

Πέρα από την τμηματοποίηση με βάση τις διαφορετικές ανάγκες της αγοράς – στόχου, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πλεονεκτήματα κόστους εστιαζόμενη σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

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

Γενικά, η εστίαση κόστους προϋποθέτει είτε την ανάπτυξη μιας διαφορετικής αλυσίδας αξίας προσαρμοσμένης στις απαιτήσεις της αγοράς στόχου είτε την ύπαρξη ενός οδηγού κόστους που συνδέεται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες ενός τμήματος.

16. Εστίαση με διαφοροποίηση

Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών ενός ιδιαίτερου τμήματος της αγοράς και στην καλύτερη ικανοποίησή του, σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό.

Αυτό σημαίνει, ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο σύνολο της αγοράς αδυνατούν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Το κενό αυτό έρχονται να καλύψουν επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν στρατηγική εστιασμένης διαφοροποίησης, αναπτύσσοντας κατάλληλα προϊόντα για το κατάλληλο κοινό.

Τέλος, η στρατηγική της εστιασμένης διαφοροποίησης μπορεί να στηρίζεται στην καλύτερη γνώση των ιδιαιτεροτήτων μιας γεωγραφικής περιοχής, που επιτρέπει την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση της.

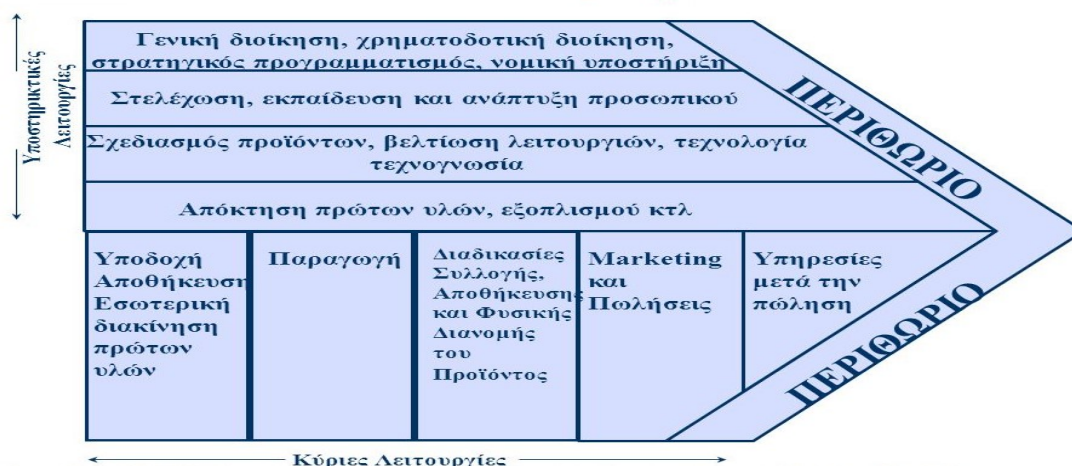
17. Κίνδυνοι οι οποίοι προκύπτουν από την εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης

Η στρατηγική εστίασης είναι πολύ εύκολο να γίνει αντικείμενο μίμησης. Η επιχείρηση η οποία υιοθετεί τη στρατηγική εστίασης, απευθύνεται σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς και αυτό την οδηγεί ενδεχομένως σε αντιμετώπιση προβλημάτων αν για κάποιο λόγο αυτό το τμήμα σμικρυνθεί. Οι επιχειρήσεις αυτές στηρίζονται μόνο σε λίγους, απαιτητικούς αγοραστές και κατά κύριο λόγο στους καινοτόμους, γεγονός που τις κάνει αρκετά ευάλωτες σε οικονομικούς κινδύνους οι οποίοι προκύπτουν από πιθανή μείωση της ζήτησης σε αυτά τα τμήματα.

18. Ποιες είναι οι λειτουργίες κατά Porter που οδηγούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονέκτηματος- (ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ);

Στην «**Τεχνική της Αλυσίδας Αξίας**», η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία τους κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό όφελος λόγω χαμηλότερου κόστους είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του. Η αλυσίδα αξίας βοηθά στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες. Οι προμήθειες, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν τόσο να συσχετιστούν με συγκεκριμένες κύριες δραστηριότητες όσο και να υποστηρίξουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Αντίθετα η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

Η Αλυσίδα Αξίας



Source: Porter, M. (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance", Free Press: New York

Μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται: Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων, Λειτουργίες παραγωγής, Διαχείριση εξερχομένων, Marketing και πωλήσεις, Υπηρεσίες μετά την πώληση, Στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε: Προμήθειες – Αγορές, Έρευνα & Ανάπτυξη, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εσωτερική Υποδομή. Το συμπέρασμα από τα πιο πάνω είναι ότι οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

19. Τι είναι benchmarking

Το benchmarking είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργικών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή των επιχειρήσεων που θεωρούνται άριστες στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Το benchmarking έχει ως σκοπό να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης, να τεκμηριώσει γιατί αυτές οι διαφορές υπάρχουν και να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει, ώστε να «προλάβει» και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της. Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Γιατί benchmarking

Ο Κινέζος στρατηγός SunTzu ισχυριζόταν: "εάν γνωρίζεις καλά τον αντίπαλό σου, όσο και τον ίδιο σου τον εαυτό, τότε δεν πρέπει να φοβάσαι την έκβαση εκατόν μαχών». Η καλύτερη γνώση τόσο των ανταγωνιστών όσο και των δικών μας δυνατών και αδύνατων σημείων αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία η επιχείρηση μπορεί να κτίσει την προσπάθειά της

για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένα σημαντικό θετικό στοιχείο του benchmarking είναι ότι ενθαρρύνει τους εργαζόμενους της επιχείρησης να έχουν πάντα την προσοχή τους στραμμένη στον ανταγωνισμό.

Κατηγορίες benchmarking

Στρατηγικό benchmarking(αφορά τη σύγκριση των στρατηγικών της επιχείρησης με αυτές των βασικών ανταγωνιστών και την αναγνώριση των βασικών αλλαγών που πρέπει να γίνουν στην επιχείρηση έτσι ώστε να προκύψει μια πετυχημένη στρατηγική)

Benchmarking κυρίων λειτουργιών (αφορά το benchmarking των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης π.χ. παραγωγή, σχεδίαση προϊόντων κλπ με σκοπό τη βελτίωση του κόστους και της διαφοροποίησης)

Benchmarking υποστηρικτικών λειτουργιών (αναφέρεται στην ανάλυση υποστηρικτικών λειτουργιών όπως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, επιχειρησιακός προγραμματισμός και πληροφοριακά συστήματα διοίκησης)

Διαδικασία υλοποίησης benchmarking

Η διαδικασία χωρίζεται σε πέντε στάδια:

- Αναγνώριση της λειτουργίας που θα αναλυθεί
- Επιλογή επιχειρήσεων-στόχων (ανταγωνιστών που θα αποτελέσουν βάση σύγκρισης)
- Συλλογή και ανάλυση στοιχείων
- Θέσπιση στόχων απόδοσης
- Εφαρμογή των πλάνων και έλεγχος των αποτελεσμάτων

Παράγοντες Επιτυχίας benchmarking= Θερμή υποστήριξη της Διεύθυνσης, ικανοί χρηματοοικονομικοί πόροι, συγκεκριμένες προτάσεις για σχετική δράση της επιχείρησης.

Μειονεκτήματα του benchmarking=Είναι δύσκολο να συλλάβει κανείς ένα εφικτό και εφαρμόσιμο πρόγραμμα benchmarking. Αν δεν εφαρμοστεί σωστά είναι δυνατόν να αποθαρρύνει. Συχνά ταυτίζεται με την «κατασκοπεία» και κάποιες επιχειρήσεις παρασύρονται σε ανήθικες και παράνομες ενέργειες για να πάρουν πληροφορίες για τους ανταγωνιστές. Άρα το συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι θα πρέπει η επιχείρηση να προσπαθήσει να κρατήσει συγκριτικό πλεονέκτημα και μοναδικότητα. Η τυφλή προσήλωση στην αντιγραφή των ανταγωνιστών, μπορεί να οδηγήσει σε αντίθετα αποτελέσματα.