



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΟ)
Θεματική Ενότητα: Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΟ40)
Ακαδημαϊκό Έτος: 2014-15

ΤΟΜΟΣ Α΄

**ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΕΣ
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

2η ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ: ΕΙΡ. ΚΥΡΙΛΛΟΠΟΥΛΟΥ-ΦΑΦΑΛΙΟΥ

ΟΜΑΔΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ (2014-2015):

Δ. ΜΑΝΩΛΟΠΟΥΛΟΣ, Κ. ΤΟΥΝΤΑΣ

1η ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ: ΕΙΡ. ΚΥΡΙΛΛΟΠΟΥΛΟΥ-ΦΑΦΑΛΙΟΥ

ΟΜΑΔΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ (2013-2014):

Ι. ΣΠΑΝΟΣ, Ι. ΠΟΛΛΑΛΗΣ, Δ. ΜΑΝΩΛΟΠΟΥΛΟΣ, Χ. ΑΚΡΙΒΟΣ

ΑΡΧΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ: Α. ΜΙΧΙΩΤΗΣ

ΟΜΑΔΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ (2009-2010):

Κ. ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ, Κ. ΜΗΤΡΟΥΣΗ, Ι. ΠΟΛΛΑΛΗΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Πρόγραμμα Σπουδών: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Θεματική Ενότητα: ΔΕΟ 40 – Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών

ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΓΙΑ ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Κεφάλαιο	Τίτλος Τόμου ΔΕΟ 40
<i>Παπαδάκης, Β. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία – Τόμος Α (6^η έκδοση)</i>	
Κεφ. 1	1. Τί καλείται «στρατηγική»; Ποιό το βασικό χαρακτηριστικό όλων των ορισμών της στρατηγικής; Ποιά τα διακριτά στάδια που, σύμφωνα με αρκετές ακαδημαϊκές προσεγγίσεις, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί η στρατηγική διοίκηση;
Κεφ. 1	2. Αναπτύξτε τους λόγους για τους οποίους είναι αναγκαία η στρατηγική για μια επιχείρηση.
Κεφ. 2	3. Πώς κατηγοριοποιείται το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης; Ποιοι παράγοντες του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος επηρεάζουν την επιχείρηση;
Κεφ. 2	4. Αναλύστε το υπόδειγμα των πέντε (5) δυνάμεων του Porter. Ποιά η χρησιμότητά του στην ανάλυση της ελκυστικότητας ενός κλάδου οικονομικής δραστηριότητας;
Κεφ. 2	5. Ποιά είναι τα βασικά «εμπόδια εισόδου» δυνητικών ανταγωνιστών σε έναν κλάδο οικονομικής δραστηριότητας;
Κεφ. 2	6. Τί είναι τα «συμπληρωματικά» προϊόντα; Αποτελούν τα «συμπληρωματικά» προϊόντα την έκτη δύναμη στο μοντέλου του Porter;
Κεφ. 2	7. Ποιά είναι η έννοια των στρατηγικών ομάδων και πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυσή τους στον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης;
Κεφ. 3	8. Ποιά τα βασικά σημεία της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων και πώς πιστεύετε ότι διαφοροποιούνται οι έννοιες αυτές, όπως επίσης και η έννοια των θεμελιωδών ικανοτήτων;
Κεφ. 3	9. Με ποιόν τρόπο οι πόροι και ικανότητες δύνανται να αποτελέσουν τη βάση διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης;

Κεφ. 4	10. Ποιά η σημασία και οι πιθανές διαφορές των εννοιών «αποστολή», «όραμα», και «οργανωσιακή φιλοσοφία»; Ποιά είναι εκείνα τα ερωτήματα στα οποία απαντά, σε γενικές γραμμές, μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής;
Κεφ. 4	11. Ποιοί είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες αποτελεσματικότητας μιας δήλωσης αποστολής;
Κεφ. 5	12. Πώς συνδυάζονται τα μοντέλα του «περιβαλλοντικού καθορισμού πόρων και ικανοτήτων» για να «δώσουν» ένα ορθολογικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ;
Κεφ. 5	13. Αναπτύξτε τη σημασία της έννοιας «στρατηγική πρόθεση» αφού ορίσετε ταυτόχρονα τις τρεις φάσεις του «ανταγωνισμού για το μέλλον» και το περιεχόμενό τους.
Κεφ. 6	14. Αναφέρατε τα είδη και περιγράψτε συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά των στρατηγικών ανάπτυξης.
Κεφ. 6	15. Ποιό είδος ολοκλήρωσης κυριαρχεί σήμερα στη σκακιέρα των στρατηγικών κινήσεων των επιχειρήσεων; Προσδιορίστε τις ουσιαστικές διαφορές της «συσχετισμένης» και «ασυσχετίστης» διαφοροποίησης σε σχέση με τις στρατηγικές της «κάθετης» και «οριζόντιας» ολοκλήρωσης.
Κεφ. 6	16. Ποιές στρατηγικές επιλογές ανάπτυξης έχει στην διάθεσή της η επιχείρηση στη βάση του ζεύγους «υπάρχοντα / νέα προϊόντα» από την μια και «υπάρχουσες / νέες αγορές» από την άλλη;
Κεφ. 7	17. Αφού ορίσετε αρχικά τα κυριότερα συμπτώματα – ενδείξεις αποτυχίας των επιχειρήσεων και αναφερθείτε στις κυριότερες στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής, παραθέστε πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης μιας κρίσης ή παρατεταμένης ύφεσης.
Κεφ. 7	18. Ποιά είναι τα στοιχεία που διαφοροποιούν τις στρατηγικές διάσωσης από τις υπόλοιπες εταιρικές στρατηγικές;
Κεφ. 8	19. Ποιά 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.
Κεφ. 8	20. Εάν θεωρείτε ότι είναι δυνατή η ταυτόχρονη επίτευξη Ηγεσίας «Κόστους» και «Διαφοροποίησης», αναφερθείτε στους τρόπους με τους οποίους αυτό μπορεί να επιτευχθεί.

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 1

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε ποικίλους ορισμούς αναφορικά με την έννοια «στρατηγική», κεντρικό χαρακτηριστικό των οποίων είναι η αποδοχή του «ορθολογικού προγραμματισμού» ως βασικής διαδικασίας για τη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η επιχείρηση, δηλαδή, λαμβάνει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους κύριους στόχους της, τις στρατηγικές επιλογές της, καθώς επίσης και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών (ενότητα 1.1.2).

Ωστόσο, ως επικρατέστερος ορισμός, που περιγράφει την έννοια της στρατηγικής, θεωρείται ο ακόλουθος: *Ως «στρατηγική» ορίζεται η κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, διαμέσου της διάταξης των πόρων και ικανοτήτων, και με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και στις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων* (ενότητα 1.6).

Αξίζει να αναφερθεί ότι η στρατηγική δεν συμπίπτει με τις έννοιες του «προγραμματισμού» και της έμφασης που δίδεται και αφορά στη «λειτουργική αποτελεσματικότητα» (ενότητα 1.5), ενώ σύμφωνα με αρκετές ακαδημαϊκές βιβλιογραφικές αναφορές, η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα παρακάτω συγκεκριμένα, διακριτά στάδια: (ενότητα 1.1.2)

- ο Διαμόρφωση,
- ο Υλοποίηση,
- ο Αξιολόγηση και Έλεγχο.

Τα στάδια αυτά, με τις επί μέρους διαδικασίες που τα απαρτίζουν, απεικονίζονται στο Σχήμα 1.1 (Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης), σελ. 37.

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 2

Η χάραξη στρατηγικής είναι κάτι που χρειάζονται όλες οι εταιρίες, από την πιο μικρή έως την πιο μεγάλη. Η στρατηγική, αν και δεν μπορούμε εύκολα να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, σίγουρα βοηθάει στην επίτευξή της. Ως βασικότεροι λόγοι που αυτό συμβαίνει είναι διότι η στρατηγική: (α) θέτει κατευθύνσεις, (β) υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, (γ) συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες,

(δ) ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό, (ε) μειώνει την αβεβαιότητα, ενώ, παράλληλα, (στ) δύναται να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (ενότητα 1.2). Αναλυτικότερα:

ο *Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις*

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Πολλοί ισχυρίζονται ότι αποτελεί «πυξίδα» για κάθε τύπο επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το «πού» θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον, με τη λέξη «αποστολή» ή και «όραμα», τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα «πώς» η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμά της. Επί πλέον, με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

ο *Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων*

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα περιβάλλον ολοένα και πιο αβέβαιο, όπου η πλήρης πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική, όχι επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα, αλλά επειδή οι πληροφορίες είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες. Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο σημαντικές. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση. Οι στρατηγικές επιλογές του τύπου «θα προσφέρουμε το φτηνότερο προϊόν στην αγορά μας» ή «θα επιδιώξουμε να διαφοροποιηθούμε από τον ανταγωνισμό βασιζόμενοι στην τεχνολογική μας πρωτοπορία» κάνουν πιο εύκολη τη λήψη αποφάσεων, αφού περιορίζουν τις δυνατές επιλογές.

ο *Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες*

Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής, ο οποίος και την καθιστά τόσο αναγκαία, είναι ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων, και προωθεί το συντονισμό δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπτουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση, την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

ο *Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό*

Επιπροσθέτως, η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό, και είναι κατά κάποιον τρόπο η προσωπικότητά του. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής, να σχηματίσουν μια άποψη γι' αυτή. Μια ξεκάθαρη στρατηγική πρέπει ακόμα να μπορεί να απαντάει στο βασικό ερώτημα, σε τί είδους

επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουμε παρουσία και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

ο *Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα*

Ίσως ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική, είναι ότι λειτουργεί ως μια γενική κατευθυντήρια αρχή, που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική, λοιπόν, θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια γενική αρχή η οποία εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού. Εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια την άλλη.

ο *Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά, η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις/μοναδικές της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι, δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 3

Η ανάλυση του εταιρικού, εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διαμόρφωση στρατηγικής που θα πρέπει να εξεταστεί σε βάθος από τα στελέχη των επιχειρήσεων (ενότητα 2.1). Ως εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ορίζεται ο χώρος στον οποίο η διοίκηση δύναται και πρέπει να αναζητεί *ευκαιρίες* όπως επίσης και να αναγνωρίζει *πιθανές απειλές*. Αυτό διαχωρίζεται στο ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον και στο κλαδικό, μικρο-περιβάλλον, όπου το καθένα έχει τις δικές του διαστάσεις:

Πιο συγκεκριμένα, το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον διαχωρίζεται σε 6 επί μέρους διαστάσεις:

- 1. οικονομικό περιβάλλον,**
- 2. τεχνολογικό περιβάλλον,**
- 3. πολιτικό-νομικό περιβάλλον,**

4. κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον,

5. δημογραφικό περιβάλλον, και

6. 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 (ενότητα 2.3 και Πίνακας 2.2, σελ. 75). Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητα ενός κλάδου, να έχουν διαφορετικές επιδράσεις ακόμη και επάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, άλλοτε μπορεί να προβλεφθούν και άλλοτε όχι, ενώ είναι δυνατό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα ως προς τις επιδράσεις που προκαλούν στις επιχειρήσεις. 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 (ενότητα 2.3.9).

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 4

Το μοντέλο (υπόδειγμα) των πέντε (5) δυνάμεων του Porter αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης που εστιάζει σε πέντε δυνάμεις που προσδιορίζουν την ένταση ανταγωνισμού σε ένα κλάδο (ανταγωνιστικό μικρο-περιβάλλον). Έχει μεγάλη χρησιμότητα γιατί επιτρέπει την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης στον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο δραστηριοποιείται (ενότητα 2.4). Σύμφωνα με το μοντέλο, οι δυνάμεις που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι οι ακόλουθες (ενότητες 2.4.1 – 2.4.6):

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι υψηλή όταν τα “εμπόδια εισόδου” (entry barriers) σε έναν κλάδο είναι χαμηλά και το αντίστροφο.

2. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων επηρεάζει κυρίως την τιμή τους, αφού πρακτικά σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα.

3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων / πρώτων υλών τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να πιεσθεί η κερδοφορία του κλάδου στο σύνολό του.

4. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές πιέζουν συνήθως τον κλάδο να μειώσει τις τιμές του ή/και να αυξήσει την ποιότητα, με αποτέλεσμα να πιέζεται η κερδοφορία των επιχειρήσεων.

5. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός θεωρείται η κυριότερη δύναμη. Σε έναν έντονα ανταγωνιστικό κλάδο, η δημιουργία -και κυρίως η διατήρηση- ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη υπόθεση για μια επιχείρηση. Λογικά συμπεραίνεται ότι όσο πιο έντονος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστικός είναι η ο κλάδος και το αντίστροφο.

Το μοντέλο του Porter αναλύεται στην ενότητα 2.4 και το Σχήμα 2.2, σελ. 78. Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί σχετικά με το υπόδειγμα ότι οι επικριτές του το αναφέρουν ως στατικό και όχι ως δυναμικό μοντέλο, χαρακτηρίζοντας το, σχετικά αδύναμο στην δομική ανάλυση του περιβάλλοντος.

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 5

Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου δυνητικών ανταγωνιστών σε ένα κλάδο οικονομικής δραστηριότητας είναι τα ακόλουθα (ενότητα 2.4.2, σελ. 79-82):

Οικονομίες κλίμακας: Η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο παραγωγής. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται τόσο μικρότερα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής. Αυτό συμβαίνει όταν η τεχνολογία παραγωγής συνεπάγεται υψηλά πάγια έξοδα σε σχέση με το κόστος λειτουργίας.

Απαιτήσεις σε κεφάλαια: Το σύνολο της επένδυσης μιας επιχείρησης για να δραστηριοποιηθεί σε κάποιο κλάδο (π.χ. αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, εγκαταστάσεις) μπορεί να αποβεί απαγορευτικό για κάποια επιχείρηση.

Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος: Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιον κλάδο έχουν πλεονεκτήματα σε σχέση με τις νεοεισερχόμενες (π.χ. know-how, πρόσβαση σε πρώτες ύλες).

Διαφοροποίηση προϊόντος/υπηρεσίας: Η πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση υπαρχόντων προϊόντων/υπηρεσιών και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σημαίνει ότι οι νεοεισερχόμενοι πρέπει να επενδύσουν σε έρευνα και ανάπτυξη, προώθηση κλπ. για να γίνουν ανταγωνιστικοί.

Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: Υπάρχουσες σχέσεις και συμφωνίες μεταξύ των κατασκευαστών και των βασικών διανομέων σε μία αγορά μπορούν επίσης να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου στην αγορά.

Νομικοί περιορισμοί: Σε ορισμένους κλάδους, η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς.

Κόστος αλλαγής: Εξετάζεται η ευκολία ή η δυσκολία των πελατών του κλάδου να εγκαταλείψουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και να στραφούν σε νεοεισερχόμενες.

Φόβος αντίδρασης - αντεκδίκησης: Όσο πιο πιθανό είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη, τόσο πιο δύσκολα η τελευταία θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο.

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 6

Υποστηρίζεται ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον ενός κλάδου οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανταγωνίζεται μια επιχείρηση, μπορεί να προσδιορίζεται και από μία έκτη δύναμη: τα συμπληρωματικά προϊόντα (ενότητα 2.4.7, σελ. 93). Συμπληρωματικά είναι τα προϊόντα που το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδρασή τους, καθορίζονται από: (α) τη ζήτηση για συμπληρωματικά προϊόντα, και (β) την **επίπτωση της τεχνολογίας**. Συγκεκριμένα, όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνει, αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα. Επίσης, πολλές φορές οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν ως αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα. Τόσο η ζήτηση για συμπληρωματικά προϊόντα, όσο και η επίδραση της τεχνολογίας θα πρέπει να εξετάζονται σε βάθος για την αποτύπωση των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης.

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 7

Η έννοια των *στρατηγικών ομάδων* περιλαμβάνει ομάδες επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. ως προς τις στρατηγικές τους), ενώ η ανάλυση με βάση τις στρατηγικές ομάδες προσδιορίζει τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στις επιχειρήσεις με τον εντοπισμό των

κενών που υφίστανται στον κλάδο και αποτελούν τα αναξιοποίητα τμήματά του (βλέπε κριτήρια ταξινόμησης επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες στον Πίνακα 2.9, σελ. 103 και ενότητα 2.5).

Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι εξαιρετικά κρίσιμη, γιατί:

- ο αναγνωρίζει επιχειρήσεις με παρόμοια στρατηγικά χαρακτηριστικά,
- ο κατά συνέπεια, εντοπίζει τους πλέον άμεσους ανταγωνιστές,
- ο εντοπίζει φραγμούς κινητικότητας μεταξύ των ομάδων (mobility barriers),
- ο αναγνωρίζει στρατηγικές ευκαιρίες (“strategic spaces”), και
- ο βοηθά στη διάγνωση κινδύνων και προβλημάτων.

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 8

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. Στον Πίνακα 3.1 (σελ. 122), παρουσιάζεται μία ταξινόμηση και διάκριση του συνόλου των πόρων σε υλικούς και άυλους, μαζί με σχετικά παραδείγματα (ενότητες 3.1 και 3.2).

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:

- ο «**Οριακές**», όπου καλούνται εκείνες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή είναι εύκολο να τις μιμηθούν, και
- ο «**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 (ενότητα 3.2.1 και Σχήμα 3.1, σελ. 123).

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 (ενότητα 3.3).

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 9

Η απάντηση στην ερώτηση εστιάζεται στη χρησιμοποίηση των όσων αναφέρονται στην κριτική της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων (σελ. 132-135) και, συμπληρωματικά, στην κριτική των προσεγγίσεων της επιχειρησιακής στρατηγικής (σελ. 222-223). Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι 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 δύναται 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.

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 10

Το «όραμα» και η «αποστολή» υποδεικνύουν την κατεύθυνση της επιχείρησης για το μέλλον, απαντούν δηλαδή στο ερώτημα, «πού» θα ήθελε η επιχείρηση να βρίσκεται σε 5, 10 ή 15 χρόνια. Η διαφορά τους είναι περισσότερο θεωρητική και ανάγεται στο γεγονός ότι το «όραμα» απαντάει στο ερώτημα «τι φιλοδοξούμε να γίνουμε σαν επιχείρηση», ενώ η «αποστολή» απαντάει στο ερώτημα «τι κάνουμε σαν επιχείρηση». Κατά συνέπεια, το «όραμα» περιγράφει τη ‘μορφή’ της επιχείρησης στο μέλλον, θέτει γενικούς στόχους-κανόνες και οδηγεί τη στρατηγική, ενώ η «αποστολή» διατυπώνει το βασικό σκοπό της επιχείρησης, καθορίζει τη σχέση της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των ανταγωνιστών και θέτει συγκεκριμένους τρόπους προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος. Η οργανωσιακή «φιλοσοφία» εκφράζει περισσότερο το κοινωνικό υπόστρωμα μιας επιχείρησης: ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει δεοντολογική συμπεριφορά, καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που συναλλάσσεται η επιχείρηση και καθορίζει το στυλ διοίκησης. Μία συνοπτική περιγραφή των εννοιολογικών χαρακτηριστικών και διαφορών των παραπάνω, παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.1 (σελ. 166).

Μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής (ενότητα 4.4), θα πρέπει να απαντά σε τρία κρίσιμα ερωτήματα:

1. Τί είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον; (αναφέρεται κυρίως σε ενδεχόμενες αλλαγές στο προϊόν/υπηρεσία ή τον κλάδο δραστηριοποίησης)
2. Ποιοί είναι οι στόχοι μας; (αναφέρεται κυρίως στο τί θέλει να επιτύχει μια επιχείρηση σε σχέση με τα μερίδια αγοράς και τον ανταγωνισμό)
3. Πώς θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά; (παρέχει σαφείς πληροφορίες αναφορικά με τον τρόπο επίτευξης των στόχων της επιχείρησης)

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 11

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες αποτελεσματικότητας μιας «δήλωσης αποστολής» είναι: (α) τα αντιληπτά χαρακτηριστικά αυτής, (β) ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνήθηκε εσωτερικά σε μία επιχείρηση, (γ) η αξιοπιστία της ανώτατης διοίκησης στον μέσο εργαζόμενο, (δ) η αφοσίωση του στελέχους προς την εταιρία, και (ε) ο βαθμός συμμετοχής του στελέχους (ενότητα 4.7). Συγκεκριμένα:

(α) Αντιληπτά χαρακτηριστικά

- Παρέχει έμπνευση (Inspiring)
- Είναι Ρεαλιστική/Πραγματιστική (Pragmatic)
- Θέτει στόχους προς επίτευξη
- Χρησιμοποιεί 'ζωηρή' γλώσσα (Vivid Language)
- Είναι ευέλικτη/ευπροσάρμοστη

(β) Τρόπος που επικοινωνήθηκε η αποστολή εσωτερικά

- Η ανώτατη διοίκηση δείχνει να πιστεύει στη δήλωση αποστολής
- Η ανώτατη διοίκηση παίρνει αποφάσεις συμβατές με τη δήλωση αποστολής

(γ) Αξιοπιστία της ανώτατης διοίκησης στο μέσο εργαζόμενο

(δ) Αφοσίωση του στελέχους στην εταιρία

- Αφοσίωση στην επιχείρηση
- Πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση

(ε) Βαθμός συμμετοχής του στελέχους στη δημιουργία της αποστολής

- Συμμετοχή στη δημιουργία της δήλωσης αποστολής

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 12

Δύο από τις βασικές σχολές σκέψης για τη διαμόρφωση στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι το μοντέλο «περιβαλλοντικού καθορισμού» και το μοντέλο «πόρων και ικανοτήτων». Οι υποστηρικτές της πρώτης προσέγγισης (του πρώτου μοντέλου), θεωρούν ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του επιχειρησιακού της

περιβάλλοντος. Στο δεύτερο κεφάλαιο του βιβλίου (ενότητες 2.1-2.3), αναλύονται οι τρόποι αποτελεσματικής μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και παρουσιάζονται οι διάφορες τεχνικές που αναπτύχθηκαν για το σκοπό αυτό. Αντίστοιχα, στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η δεύτερη προσέγγιση (μοντέλο πόρων – ικανοτήτων), οι υποστηρικτές της οποίας θεωρούν ότι η στρατηγική πρέπει να είναι αποτέλεσμα των θεμελιωδών/μοναδικών ικανοτήτων που έχει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (ενότητες 3.2-3.4).

Ο συνδυασμός των δύο αυτών μοντέλων στρατηγικής δημιουργεί ένα ορθολογικό μοντέλο, το οποίο αντλεί ισχυρά στοιχεία και από τα δύο. Το συγκεκριμένο ορθολογικό μοντέλο (Σχήμα 5.1, σελ. 201) αποτελείται από τέσσερα βασικά βήματα: α) την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, β) το σχηματισμό της στρατηγικής, γ) την εφαρμογή της στρατηγικής, δ) την αξιολόγηση και έλεγχο των αποτελεσμάτων.

Βασικό εργαλείο του ορθολογικού αυτού μοντέλου είναι η SWOT Analysis (Πίνακας 5.1, σελ. 202), η οποία διερευνά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (προσδιορίζοντας τα ισχυρά και αδύναμα σημεία της), αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον (προσδιορίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές). Με βάση τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση αυτή, η επιχείρηση σχεδιάζει και υλοποιεί τη στρατηγική της.

Η αναλυτική απάντηση της ερώτησης παρουσιάζεται στις σελίδες 200-207, των εννοιών 5.1 και 5.2.

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 13

Μία τρίτη, εναλλακτική, προσέγγιση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι αυτή της «στρατηγικής πρόθεσης». Η συγκεκριμένη θεώρηση υποστηρίζει ότι η επιχείρηση δεν αρκεί να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες του περιβάλλοντος, αλλά *πρέπει να οραματιστεί το μέλλον πριν από τους ανταγωνιστές της* και να προσπαθήσει να το κάνει πραγματικότητα. Η προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντος, οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, καθώς και η κατά το δυνατόν διαμόρφωση του πεδίου δραστηριοποίησης, αποτελούν εξίσου σημαντικές παραμέτρους για τη συγκρότηση και την υλοποίηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής (ενότητα 5.5).

Σύμφωνα με τους G. Hamel και C.K. Prahalad, του London Business School και University of Michigan αντίστοιχα, στόχος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι όχι μόνο ο οραματισμός του μέλλοντος, αλλά και η αποτελεσματική δημιουργία του μέλλοντος πριν από τους ανταγωνιστές. Συμπερασματικά, η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να έχει πάντοτε ως αντικειμενικό στόχο την πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών στον επιχειρησιακό χώρο και τη συνεχή δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να καθορίσει από μόνη της το μέλλον και το περιβάλλον

της, θέτοντας ως στόχο την υλοποίηση των οραμάτων της. Η «στρατηγική πρόθεση» όμως είναι κάτι περισσότερο από αχαλίνωτη φαντασία. Είναι μια λεπτομερής διαδικασία διοίκησης με τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά (ενότητα 5.4.6):

- ο το νικηφόρο πνεύμα που διέπει τις λειτουργίες της,
- ο την εμμονή στην προσπάθεια για την υπερκέραση του ανταγωνισμού,
- ο τη σημασία που δίνει στην παρακίνηση όλων των μελών της προς κατεύθυνση επίτευξης των στόχων της, και
- ο την έλλειψη εφησυχασμού και τη συνεχή προσπάθεια δημιουργίας συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

Ο ανταγωνισμός για το μέλλον διαφέρει κατά πολύ από τον ανταγωνισμό υπό τις συνθήκες της αγοράς του σήμερα. Η κυριαρχία για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος στις αγορές του μέλλοντος είναι κάτι εντελώς διαφορετικό, για τον απλούστατο λόγο ότι οι αγορές αυτές συχνά δεν υπάρχουν ακόμα, ή είναι διαθέσιμες σε ένα αρχικό-πειραματικό στάδιο.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να κερδίσει τον ανταγωνισμό για το μέλλον, χρειάζεται να επιτύχει σε τρεις βασικούς τομείς (ενότητες 5.4.3 – 5.4.5) οι οποίοι και περιγράφονται στον Πίνακα 5.3, σελ. 212.

Αναλυτικότερα:

- ο **Ενόραση των αλλαγών** (κατανόηση του πώς το μέλλον θα είναι διαφορετικό και κτίσιμο αρχιτεκτονικής στρατηγικής).
- ο **Μορφοποίηση μονοπατιών αλλαγής** (ελαχιστοποίηση του χρόνου και της επένδυσης ώστε το όραμα να γίνει πραγματικότητα).
- ο **Ανταγωνισμός για το μερίδιο αγοράς** (κτίσιμο παγκόσμιου δικτύου διανομής, επιλογή κατάλληλης στρατηγικής τοποθέτησης στην αγορά, διείσδυση πριν από τους ανταγωνιστές, μεγιστοποίηση αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας).

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 14

Οι στρατηγικές ανάπτυξης (ενότητα 6.3) αποτελούν την πλέον διαδεδομένη και εφαρμοζόμενη κατηγορία των εταιρικών στρατηγικών με κύριο στόχο την ανάπτυξη των πωλήσεων, των μεριδίων αγοράς, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών.

Οι κυρίαρχες στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι ακόλουθες:

▪ Κάθετη ολοκλήρωση

Η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές). Η επέκταση της επιχείρησης μπορεί να γίνει αυτόνομα ή μέσω εξαγορών, συμμαχιών, συγχωνεύσεων κ.ά.

- **Οριζόντια ολοκλήρωση**

Η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της οριζόντια, παραμένοντας στον ίδιο ή σε παρόμοιους κλάδους. Η επέκταση μπορεί να γίνεται αυτόνομα ή μέσω συμμαχιών, εξαγορών, κ.ά.

- **Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων**

Διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Η πρώτη αναφέρεται στην προσφορά νέων προϊόντων που είναι σχετικά με τα προϋπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης. Η συσχετισμένη διαφοροποίηση εφαρμόζεται όταν το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σχετίζονται μεταξύ τους. Η ομοιότητα μπορεί να παρουσιάζεται στην τεχνολογία και τη μέθοδο παραγωγής ή προώθησης των διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η δεύτερη συμβαίνει όταν η επιχείρηση προσθέτει στη γκάμα προϊόντων της και νέα, ασυσχέτιστα προϊόντα. Δηλαδή, σε αυτή την περίπτωση, μια επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, όταν έχει δραστηριότητες οι οποίες δεν σχετίζονται μεταξύ τους. Ο κυριότερος λόγος που μπορεί να οδηγήσει μια εταιρεία σε μια τέτοια στρατηγική είναι η διασπορά του επενδυτικού κινδύνου σε περισσότερους του ενός κλάδους με απώτερο σκοπό τη μακροβιότητα της επιχείρησης.

- **Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς**

Η επιχείρηση συγκεντρώνει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.

- **Ανάπτυξη αγοράς**

Η επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα της σε νέες αγορές, είτε με τη γεωγραφική έννοια και με νέα κανάλια διανομής είτε προσελκύοντας πελάτες από άλλα τμήματα της αγοράς.

- **Ανάπτυξη προϊόντων**

Η επιχείρηση επικεντρώνεται στα προϊόντα που προσφέρει, τροποποιεί τα υπάρχοντα προϊόντα με νέα χαρακτηριστικά και αναπτύσσει νέα προϊόντα.

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 15

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές στις μέρες μας, είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης και ιδιαίτερα η *κάθετη ολοκλήρωση*, η *οριζόντια ολοκλήρωση* και η *διαφοροποίηση δραστηριοτήτων*, η οποία εξειδικεύεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη.

Με τον όρο κάθετη ολοκλήρωση νοείται η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (π.χ., διανομείς των προϊόντων της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές), μέσω της δημιουργίας μιας άλλης εταιρείας που αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων ή μέσω της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών. Κατά συνέπεια, υπάρχουν δύο

στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης, οι οποίες και παρουσιάζονται στο Σχήμα 6.2 (σελίδα 244).

Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής (ενότητα 6.3.3). **Η οριζόντια ολοκλήρωση πρακτικά κυριαρχεί στη σκακιέρα των στρατηγικών κινήσεων στην αγορά σήμερα.** Εξάλλου, στους κλάδους στους οποίους λαμβάνουν χώρα οι εντυπωσιακότερες συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι εκείνοι που υπόκεινται σε αλλαγές του περιβάλλοντος τέτοιου μεγέθους και συχνότητας, ώστε η οριζόντια ολοκλήρωση να θεωρείται απαραίτητη για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, αλλά ακόμη και για την επιβίωσή τους.

Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, όταν οι δραστηριότητες στις οποίες έχει παρουσία, συνδέονται μεταξύ τους. Αντίθετα, μια επιχείρηση χρησιμοποιεί την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητές της δε συνδέονται μεταξύ τους. Στο Σχήμα 6.4, (σελίδα 261) παρουσιάζονται διαγραμματικά οι διαφορές της συσχετισμένης και της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης από τις στρατηγικές της κάθετης και της οριζόντιας ολοκλήρωσης.

Η αναλυτική απάντηση της ερώτησης βρίσκεται στις σελίδες 242-280 (ενότητες 6.3.1-6.3.4).

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 16

Η επιχείρηση στη βάση του ζεύγους «υπάρχοντα – νέα προϊόντα» από τη μία και «υπάρχουσες – νέες αγορές» από την άλλη, δύναται να έχει τις εξής τέσσερις (4) επιλογές στρατηγικών ανάπτυξης:

- Να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχουσες αγορές (**στρατηγική διείσδυσης - συγκέντρωσης αγοράς**).
- Να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα (**στρατηγική ανάπτυξης αγοράς**).
- Να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (**στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων**).
- Να επεκταθεί με νέα προϊόντα σε νέες αγορές (**στρατηγική διαφοροποίησης / διασποράς δραστηριοτήτων**).

Οι παραπάνω στρατηγικές επιλογές αναλύονται στις σελίδες 287-291 και παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον Πίνακα 6.8 (σελ. 288).

Συνοπτικά, η *στρατηγική διείσδυσης – συγκέντρωσης αγοράς* σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Η *στρατηγική ανάπτυξης αγοράς* σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να εισάγει υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες σε νέες γεωγραφικές

περιοχές. Η *στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων* σημαίνει ότι η επιχείρηση επιδιώκει την αύξηση των πωλήσεων μέσω της βελτίωσης των υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών ή της δημιουργίας νέων. Τέλος, η *στρατηγική διαφοροποίησης / διασποράς δραστηριοτήτων* οδηγεί την επιχείρηση σε «συσχετισμένη» ή «ασυσχέτιστη» διαφοροποίηση.

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 17

Σύμφωνα με την ανάλυση που παρατίθεται στην ενότητα 7.2 (σελ. 313-314), τα κυριότερα συμπτώματα – ενδείξεις αποτυχίας επιχειρήσεων είναι:

- ο η κακή προσαρμογή στο περιβάλλον,
- ο η απουσία εσωτερικού ελέγχου,
- ο η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου,
- ο ορισμένοι ανεξέλεγκτοι παράγοντες, όπως κυβερνητικές πολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις,
- ο προβληματική ηγεσία, και
- ο συνδυασμός των προηγούμενων, αφού συχνά ένα πρόβλημα αποτελεί σε μεγάλο βαθμό αιτία δημιουργίας κάποιου άλλου.

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.

Οι στρατηγικές (2) και (3) αναλύονται στην ενότητα 7.4 (σελ. 324-326). Η στρατηγική (4) μπορεί να αποτελέσει επί μέρους απόφαση της στρατηγικής (1). Οι τέσσερις (4) κύριες στρατηγικές διάσωσης / αναστροφής παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 7.9 (σελ. 346).

Οι τρόποι αντιμετώπισης μιας κρίσης ή παρατεταμένης ύφεσης και, κατά συνέπεια, η αποφυγή των στρατηγικών διάσωσης / εξυγίανσης, είναι οι κάτωθι (ενότητα 7.9):

- ο Η κατανόηση της πραγματικότητας, μέσα από τον συνεχή έλεγχο της «στρατηγικής υγείας» της επιχείρησης, την έγκαιρη πρόβλεψη τάσεων και δημιουργία «σεναρίων».
- ο Η μείωση του κόστους και η βελτίωση της παραγωγικότητας.

- Η αναθεώρηση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση και η αναζήτηση συνεργειών.
- 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
- Η έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 18

Υπάρχουν τέσσερα (4) βασικά στοιχεία που διαφοροποιούν τις στρατηγικές διάσωσης από τις υπόλοιπες εταιρικές/επιχειρησιακές στρατηγικές: (ενότητα 7.3)

- Οι **περιορισμένοι πόροι**, που αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους λόγους χαμηλής απόδοσης. Η έλλειψη επαρκών ταμειακών ροών αφήνει την επιχείρηση υπερχρεωμένη και δημιουργεί διστακτικότητα στις τράπεζες για την οικονομική της ενίσχυση.
- Το **χαμηλό ηθικό των εργαζομένων**, αφού είναι λογικό να υποθέσουμε ότι σε παρατεταμένα διαστήματα κρίσης, οι εργαζόμενοι είτε αποχωρούν, ή παραμένουν στην επιχείρηση αντιμετωπίζοντας όμως σημαντικά προβλήματα, όπως συγκρούσεις και έλλειψη εμπιστοσύνης.
- Οι **επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων** που εμφανίζονται απρόθυμες για τη στήριξη της επιχείρησης, και
- Ο **χρόνος**, που αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για μια προβληματική επιχείρηση καθώς οι στρατηγικές κινήσεις πρέπει να γίνουν με ταχύτητα πριν αποσυρθούν οι οικονομικοί υποστηρικτές, την εγκαταλείψουν τα ικανά στελέχη και κερδίσουν έδαφος οι ανταγωνιστές.

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 19

Υπάρχουν δύο διαφορετικές τυπολογίες που προσεγγίζουν την έννοια της στρατηγικής. Σύμφωνα με την πρώτη (Σχήμα 8.1, σελίδα 378), η στρατηγική κάθε επιχείρησης μπορεί να μελετηθεί / αναλυθεί με βάση τρία επίπεδα:

- 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.
- Το επίπεδο κάθε μιας από τις **στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες**: 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 (Σχήμα 8.2, σελίδα 379).

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Σχήμα 8.3, σελίδα 381): 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 (ενότητες 8.3 και 8.5). Έχοντας υπόψη τα δύο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά στην ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει (Σχήμα 8.4, σελ. 381):

- i. Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους
- ii. Τη στρατηγική διαφοροποίησης/μοναδικότητας
- iii. Τη στρατηγική εστίασης που μπορεί να διακριθεί σε στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση ή 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.

Κάθε είδος ανταγωνιστικής στρατηγικής απαιτεί διαφορετικές ικανότητες από την επιχείρηση (ενότητα 8.7), έχει διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, ενώ ανταποκρίνεται σε διαφορετικούς τρόπους που τη συσχετίζουν με διάφορα οργανωσιακά χαρακτηριστικά (συμπεριλαμβανομένης και της δομής της επιχείρησης) (ενότητα 8.8 και Πίνακας 8.4, σελίδα 411).

Σχετικά με την ΕΡΩΤΗΣΗ 20

Οι υποστηρικτές της σχολής του Porter θεωρούν ότι η στρατηγική ηγεσίας κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης είναι αμοιβαία αποκλειόμενες, γιατί από τη μία μεριά η ελαχιστοποίηση του κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση του προϊόντος, ενώ από την άλλη, η διαφοροποίηση του προϊόντος συνήθως συνεπάγεται μεγάλες αυξήσεις στο κόστος. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν είναι απόλυτο. Σε αρκετές περιπτώσεις (ενότητα 8.9), τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης προσφέρουν τις βάσεις για ουσιαστική μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα βελτιώνουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Τέτοια συστήματα είναι τα ακόλουθα:

- ο Τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής.
- ο Τα συστήματα προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων.
- ο Η εκμετάλλευση των διασυνδέσεων με τους προμηθευτές.
- ο Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών.
- ο Η προτυποποίηση των μηχανικών μερών του τελικού προϊόντος.
- ο Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
- ο Ο περιορισμός της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων.
- ο Η στρατηγική καινοτομίας.