

**ΔΕΟ 40**  
**ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΦΥΛΛΑΔΙΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ**  
**ΘΕΜΑΤΩΝ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ ΑΚΑΔ. ΕΤΗ**  
**2003-2011**  
**για τον τόμο Α**

Επιμέλεια: Βίκυ Βάρδα

**e**class**4U**

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

---

**Θέματα τελικών εξετάσεων****2003-04****ΘΕΜΑ Νο 1.****A. Να παρουσιάσετε αναλυτικά τα βασικά σημεία της θεωρίας των Πόρων-Ικανοτήτων μιας επιχείρησης. (30%)**

Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της θεώρησης αυτής, σε μία περίοδο όπου το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχύ ρυθμό (άστατες προσδοκίες πελατών, ραγδαία εξέλιξη τεχνολογίας κλπ) τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης (πόροι- ικανότητες) συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

**κατηγορίες πόρων**

Υλικοί

Ανθρώπινοι

Συστήματα

Άυλοι πόροι

**B. Εξηγήσετε τι είναι και ποια τα χαρακτηριστικά της θεμελιώδους ικανότητας. (35%)****Έννοια θεμελιώδους ικανότητας:**

Ολοκλήρωση μιας ομάδας επιμέρους ικανοτήτων (wal mart: άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της, σύστημα παραγωγής TOYOTA, επιχειρησιακή κουλτούρα / εργασιακό κλίμα APIVITA)

Ικανότητες που δεν τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές και ούτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αυτές οι ικανότητες μπορούν να δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

---

**Προϋποθέσεις που πληροί μία θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας μη θεμελιώδους:**

- α. Συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης (φιλικότητα προς το χρήστη ipod, ipad, iphone κλπ )
- β. Προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (ανταγωνιστικά μοναδική ιδιότητα που δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές)
- γ. Παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές (ικανότητα της Honda στις μηχανές- εισαγωγή της εταιρείας σε ποικιλία νέων αγορών και προϊόντων, ικανότητα της 3M σε κόλλες και λειαντικά - εισαγωγή της εταιρείας σε νέους τομείς / αυτοκόλλητα σημειώσεων post it)

**Επιπλέον σκέψεις για τις θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες**

- Μακρόβιες: Διαρκούν περισσότερο από τα προϊόντα, τις τεχνολογίες, τις επιμέρους δραστηριότητες (πχ. η ικανότητα κατασκευής μικροσκοπικών προϊόντων της SONY μπορεί να διαρκέσει δεκαετίες σε αντίθεση με τα επιμέρους προϊόντα που παράγονται με βάση αυτές)
- Συνήθως δεν έχουν να κάνουν με ένα συγκεκριμένο προϊόν. Συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα μιας σειράς προϊόντων / υπηρεσιών (υπερβατικότητα)
- Είναι περιορισμένες σε αριθμό (τα στελέχη αντιλαμβάνονται ότι δεν μπορεί η εταιρεία να είναι πρώτη σε κάθε σημείο της αλυσίδας αξίας. Οι περισσότερες εταιρείες στοχεύουν δύο ή τρεις θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες θα μπορέσουν να στηρίξουν την επιτυχία του μέλλοντος

**Γ. Παρουσιάστε τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες. (35%)**

**Οι πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης της Στρατηγικής**

Οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη **βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική** της επιχείρησης και δεύτερο αποτελούν **πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας**.

Η ύπαρξη των πόρων δεν είναι ικανή συνθήκη για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος. Αυτό έγκειται στο τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία ικανοτήτων. Βέβαια από μόνες τους αυτές

οι οριακές ικανότητες δεν μπορούν να διαμορφώσουν στρατηγική. Πρέπει να εντοπιστούν οι ικανότητες εκείνες που θα οδηγούν στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες και δεν αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές. Και αυτές είναι οι **θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες**.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες έχει τα ακόλουθα στάδια:

- **Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων**
- **Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης** και διαχωρισμός τους σε οριακές και θεμελιώδεις-μοναδικές. Αυτές οι ικανότητες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση. Ορίζονται επίσης και ως σύνολα γνώσεων και έχουν 4 διαστάσεις: **α) γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων β) τεχνικά συστήματα γ) διοικητικά συστήματα δ) αξίες και νόρμες/κανόνες**
- **Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων**
- **Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής**
- **Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες**

---

2004-05

**ΘΕΜΑ Νο 1.**

**A.** Δώστε με ένα διάγραμμα το Πλαίσιο των 5 Δυνάμεων του Porter για την ανάλυση του ανταγωνισμού. Αναπτύξτε τους παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού

ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου καθώς και την απειλή εισόδου νέων

ανταγωνιστών. **(50%)**

**B.** Διαμορφώστε ένα «χάρτη» με τις στρατηγικές ομάδες στην ελληνική βιομηχανία γαλακτοκομικών προϊόντων. Εξηγήστε το σκεπτικό με το οποίο οδηγηθήκατε στην διαμόρφωση του συγκεκριμένου

«χάρτη». **(50%)**

**Το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:**

1. την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών/ επιχειρήσεων
2. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της επιχείρησης
4. την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και
5. την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

**Οι δυνάμεις αυτές :**

- Προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις.
- Μέσω αυτών η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία για το σχεδιασμό της στρατηγικής της.
- Μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου εκτιμάται η συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

---

## **Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου**

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο αποτελεί μία δύναμη η οποία προσδιορίζει την ελκυστικότητα του κλάδου.

Είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων προκειμένου να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά ( πχ. Μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, υψηλή κερδοφορία κλπ).

Κάθε στρατηγική κίνηση μιας επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις.

## **Παράγοντες που εξετάζονται για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού**

1. Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς :
2. Χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών
3. Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακος
4. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
5. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
6. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

## **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών**

- Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από :
  1. απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του &
  2. υψηλά περιθώρια κέρδουςείναι φυσικό να προσελκύει καινούργιες επιχειρήσεις.
- Η είσοδος νέων επιχειρήσεων αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των ήδη υπάρχουσών εταιρειών στον κλάδο και των νέων επιχειρήσεων.
- Μία υφιστάμενη εταιρεία σε ένα κλάδο επιδιώκει να θέσει εμπόδια/ φραγμούς σε δυνητικούς ανταγωνιστές.

---

**Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών σε ένα κλάδο (Εμπόδια εισόδου)**

1. Οικονομίες κλίμακας
2. Απαιτήσεις σε κεφάλαια
3. Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
4. Διαφοροποίηση προϊόντος
5. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
6. Νομικοί περιορισμοί – Φραγμοί
7. Κόστη αλλαγής του πελάτη
8. Φόβος αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις
9. Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία / εξειδικευμένη τεχνογνωσία

**2005-2006**

**Ερώτημα 3.3 (40%)**

Ποιοι παράγοντες αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για να προσδίδει ένας πόρος που έχει στην κατοχή της μια επιχείρηση τη δυνατότητα να πετύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Εξηγήστε συνοπτικά κάθε μία από τις προϋποθέσεις που θα αναφέρετε.

Οι **πόροι** μιας επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Δεν αρκεί δηλ. μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους (πχ καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, καταστήματα σε κεντρικά σημεία, καινοτομία κλπ). Πρέπει τους πολύτιμους πόρους να τους συνδυάζει ώστε να δημιουργεί ικανότητες.

**Ικανότητες:**

Προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων.

Διαχωρίζονται σε **οριακές** και **θεμελιώδεις** / μοναδικές ικανότητες.

**Οριακές ικανότητες:**

Είτε τις διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν

---

**Θεμελιώδεις Ικανότητες:**

Ολοκλήρωση μιας ομάδας επιμέρους ικανοτήτων (wai mart: άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της, σύστημα παραγωγής TOYOTA, επιχειρησιακή κουλτούρα / εργασιακό κλίμα APIVITA)

Ικανότητες που δεν τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές και ούτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αυτές οι ικανότητες μπορούν να δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

Για παράδειγμα :

Μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν **οριακές ικανότητες** όταν είναι δυνατό να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές.

Αντίθετα **θεμελιώδεις ικανότητες** μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως «κοινωνικά προϊόντα» δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο αντιγραφής.

Το ζητούμενο είναι να αποκτήσει η επιχείρηση θεμελιώδεις ικανότητες για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Οι οριακές όμως ικανότητες είναι εξίσου απαραίτητες καθώς αυτές αποτελούν την αναγκαία συνθήκη ενώ οι θεμελιώδεις την ικανή για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

**Προϋποθέσεις που πληροί μία θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας μη θεμελιώδους:**

α. Συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης (φιλικότητα προς το χρήστη ipod, ipad, iphone κλπ )

β. Προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (ανταγωνιστικά μοναδική ιδιότητα που δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές)

γ. Παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές (ικανότητα της Honda στις μηχανές- εισαγωγή της εταιρείας σε ποικιλία νέων αγορών και προϊόντων, ικανότητα της 3M σε κόλες και λειαντικά - εισαγωγή της εταιρείας σε νέους τομείς / αυτοκόλλητα σημειώσεων post it)

**Ερώτημα 5.1 (30%)**

Τι από τα παρακάτω συνιστά στρατηγική διαφοροποίησης;

- α. Να παρέχει κανείς πιο καινοτόμα προϊόντα από ότι οι ανταγωνιστές του;
- β. Να παρέχει προϊόντα καλύτερης ποιότητας από ότι οι ανταγωνιστές του;
- γ. Να παρέχει προϊόντα που να στηρίζονται σε «μοναδικές ικανότητες» (unique competences) που οι ανταγωνιστές του δεν έχουν και δεν μπορούν εύκολα να «αντιγράψουν»;
- δ. Να παρέχει στους καταναλωτές προϊόντα που προσφέρουν «κάτι διαφορετικό» από αυτά των ανταγωνιστών του, δηλαδή να προσφέρει ένα όφελος (benefit) το οποίο όμως οι καταναλωτές μπορούν να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν;

Επιλέξτε όποια ή όποιες από τις παραπάνω απαντήσεις θεωρείτε σωστές και δικαιολογήστε σύντομα και περιεκτικά την απάντησή σας.

**2006-07**

**Ερώτημα 1.1 (20%)**

Παρουσιάστε συνοπτικά το περιεχόμενο και τα συστατικά στοιχεία μιας δήλωσης αποστολής. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας μιας δήλωσης αποστολής;

**Ερώτημα 2.1 (20%)**

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

**Το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:**

1. την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών/ επιχειρήσεων
2. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της επιχείρησης
4. την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και
5. την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

---

**Οι δυνάμεις αυτές :**

- Προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις.
- Μέσω αυτών η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία για το σχεδιασμό της στρατηγικής της.
- Μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου εκτιμάται η συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

**Κριτικές / Ενστάσεις σελ.83-86**

- Αδυνατεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της νέας χιλιετίας (Σύνθετοι κλάδοι με πολλαπλές διασυνδέσεις και αλληλεξαρτήσεις)
- Το υπόδειγμα PORTER έχει χαρακτηριστεί ως στατικό καθώς η κύρια χρησιμότητά του εντοπίζεται στην περιγραφή του περιβάλλοντος και όχι στην πρόβλεψή του. (οι κλάδοι χαρακτηρίζονται από σταδιακές ή απότομες αλλαγές/ σημαντικές μεταβολές στο επιχειρησιακό περιβάλλον)

---

**Ερώτημα 3.1 (20%)**

Στρατηγική ανόρθωσης: Εξηγείστε σε ποιες περιστάσεις μια επιχείρηση έχει ανάγκη την συγκεκριμένη στρατηγική. Περιγράψτε, εν συντομία, τα στάδια της. Σε ποια ευρύτερη κατηγορία επιχειρηματικών στρατηγικών «ανήκει» η στρατηγική της ανόρθωσης και ποια στοιχεία την διαφοροποιούν από ομόλογες στρατηγικές.

**Ερώτημα 4.1 (40%)**

Πολλοί αναλυτές στο χώρο της στρατηγικής διοίκησης ισχυρίζονται ότι η *οργανωσιακή κουλτούρα* (που γενικά ορίζεται ως το πλαίσιο αξιών, αντιλήψεων και «πιστεύω» που ενστερνίζονται τα μέλη μιας οργάνωσης) αποτελεί ίσως έναν από τους πλέον βασικούς πόρους που μπορεί να έχει μια επιχείρηση, στο βαθμό βέβαια που η κουλτούρα αυτή διαμορφώνει ένα περιβάλλον που ωθεί για αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των υπολοίπων πόρων της επιχείρησης (π.χ. υψηλή απόδοση, δέσμευση των εργαζομένων, δημιουργία και εκμετάλλευση νέων ιδεών, άνοιγμα νέων αγορών, κλπ). Με την έννοια αυτή η κουλτούρα μπορεί να αποτελεί πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Θα θέλαμε να αποτιμήσετε, σύντομα και περιεκτικά, τη δυναμική απόδοση της κουλτούρας ως πόρου της επιχείρησης, να αναλύσετε δηλαδή τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της που την καθιστούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

---

**2007-2008**

### **Ερώτημα Α.1**

Γιατί είναι αναγκαία η στρατηγική; Εξηγείστε σύντομα, αλλά περιεκτικά, την αναγκαιότητα της στρατηγικής χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα την επιχείρηση/οργάνωση/φορέα όπου εργάζεστε ή εναλλακτικά χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα την περίπτωση του ΕΑΠ.

#### **Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική**

Αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η στρατηγική εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία στο χώρο των επιχειρήσεων ή και στο χώρο της οικονομίας, ωστόσο βοηθάει σημαντικά στην επίτευξή της.

Η στρατηγική είναι βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας για τους εξής λόγους:

- **Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.** Είναι ένα είδος πυξίδας. Καθορίζει το Που θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη Αποστολή και Όραμα με το πώς θα φτάσει εκεί.
- **Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.** Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.
- **Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες** – Η στρατηγική συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων, και προωθεί το συντονισμό δραστηριοτήτων.
- **Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό** – Είναι η στρατηγική που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση να σχηματίσουν μια άποψη γι' αυτή και τις δραστηριότητές της.
- **Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα** – Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση.
- **Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** – Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι αυτή που μπορεί τελικά να τους προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## **Ερώτημα Α.2**

Εξηγήστε την έννοια της ηγεσίας κόστους δίνοντας ένα παράδειγμα μιας επιχείρησης που γνωρίζετε. Ποιοι είναι, κατά την γνώμη σας, οι κίνδυνοι που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής για την επιχείρηση του παραδείγματος που δώσατε;

### **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 κλασσική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς – στόχου.***

### **Πηγές ηγεσίας κόστους:**

Δύο είναι οι βασικές πηγές κοστολογικού πλεονεκτήματος: οι οδηγοί κόστους και η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Οι οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μέσα σε μια επιχείρηση.

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

- Οικονομίες κλίμακας
- Μάθηση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών
- Εκμετάλλευση παραγωγικής δυναμικότητας
- Μικρότερο κόστος εισροών
- Τεχνολογία στις διαδικασίες παραγωγής
- Αποδοτικότητα της διοίκησης

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

- Οι εσωτερικές σχέσεις
- Η ολοκλήρωση
- Οι αλληλεξαρτήσεις
- Ο σωστός χρονισμός
- Οι πολιτικές της επιχείρησης
- Η τοποθεσία
- Το θεσμικό πλαίσιο

### Πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

- Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών
- Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης
- Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές
- Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών
- Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας
- Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές κάτι που συνεπάγεται μεγάλες εκπτώσεις
- Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές
- Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών
- Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους

### Μειονεκτήματα της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

- Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνει το κόστος
- Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού
- Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες
- Ενδεχόμενη «διολίσθηση» της ποιότητας στην προσπάθεια επίτευξης χαμηλότερου κόστους

Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας

### **Ερώτημα Α.3**

Αφού δώστε μία σύντομη περιγραφή της τεχνικής της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking), αναφερθείτε σύντομα, αλλά περιεκτικά, στις βασικές κατηγορίες benchmarking που γνωρίζετε.

#### **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 Sun Tzu 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:

1. Αναγνώριση της λειτουργίας που θα αναλυθεί
2. Επιλογή επιχειρήσεων-στόχων (ανταγωνιστών που θα αποτελέσουν βάση σύγκρισης)
3. Συλλογή και ανάλυση στοιχείων
4. Θέσπιση στόχων απόδοσης
5. 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.

---

**2008-2009**

**Ερώτημα Α.1**

Αναφέρετε και περιγράψτε τους παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού

ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου.

**Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου**

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο αποτελεί μία δύναμη η οποία προσδιορίζει την ελκυστικότητα του κλάδου.

Είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων προκειμένου να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά ( πχ. Μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, υψηλή κερδοφορία κλπ).

Κάθε στρατηγική κίνηση μιας επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις.

**Παράγοντες που εξετάζονται για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού**

7. Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς :
8. Χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών
9. Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακος
10. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
11. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
12. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

### **Ερώτημα Α.2**

Πολλοί αναλυτές στο χώρο της στρατηγικής διοίκησης ισχυρίζονται ότι η *οργανωσιακή κουλτούρα* (που γενικά ορίζεται ως το πλαίσιο αξιών, αντιλήψεων και «πιστεύω» που ενστερνίζονται τα μέλη μιας οργάνωσης) αποτελεί ίσως έναν από τους πλέον βασικούς *πόρους* που μπορεί να έχει μια επιχείρηση, στο βαθμό βέβαια που η κουλτούρα αυτή διαμορφώνει ένα περιβάλλον που ωθεί για αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των υπολοίπων πόρων της επιχείρησης (π.χ. υψηλή απόδοση, δέσμευση των εργαζομένων, δημιουργία και εκμετάλλευση νέων ιδεών, άνοιγμα νέων αγορών, κλπ). Με την έννοια αυτή η κουλτούρα μπορεί να αποτελεί πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ζητείται να αποτιμήσετε, σύντομα και περιεκτικά, την *δυναμική απόδοση* της κουλτούρας ως πόρου της επιχείρησης, αναλύοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της που την καθιστούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **Ερώτημα Α.3**

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες επιχειρηματικές στρατηγικές είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Μία βασική κατηγορία **στρατηγικής ανάπτυξης** είναι η κάθετη ολοκλήρωση. Αναφέρετε τους λόγους για τους οποίους μία επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης. \_

#### **Στρατηγικές Ανάπτυξης**

Είναι η πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές/επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές. Είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν.

Υπάρχουν 6 βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

### **1. Κάθετη ολοκλήρωση (προς τα μπροστά ή προς τα πίσω)**

#### **Στρατηγική Κάθετης ολοκλήρωσης (προς τα μπροστά ή προς τα πίσω)**

Ονομάζουμε στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή και λιανέμπορους) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές). Αυτό μπορεί να γίνει είτε με το να αναλάβει η ίδια αυτές τις δραστηριότητες (προμήθεια πρώτων υλών, διανομή) είτε να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης.

**Λόγοι εφαρμογής της κάθετης ολοκλήρωσης:** η προστασία της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης, η ύπαρξη ακριβών προμηθευτών/διανομέων, η ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν πλεονέκτημα, το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές και η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής.

#### **Μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης:**

Τα μειονεκτήματα σχετίζονται κυρίως με εσωτερικά κόστη που απορρέουν από την οργάνωση μιας πλήρως καθετοποιημένης επιχείρησης, αλλά και με ανταγωνιστικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το περιβάλλον της. Πιο συγκεκριμένα, έχουμε τα μειονεκτήματα κόστους, την αποτυχία επίτευξης συνεργειών, τη δυσκολία εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο και τη διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών.

#### **Πότε ενδείκνυται η Κάθετη Ολοκλήρωση:**

<b>Πίνακας 6.1: Πότε Ενδείκνυται η Κάθετη Ολοκλήρωση</b>
⇒ Ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές ή/και διανομείς των προϊόντων.
⇒ Λίγοι διανομείς/προμηθευτές και/ή χαμηλής ποιότητας, με συνέπεια η ολοκλήρωση προς τα εμπρός/πίσω να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
⇒ Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές του προοπτικές είναι καλές.
⇒ Διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης.
⇒ Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων και/ή τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών.
⇒ Μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης.
⇒ Βελτίωση στο μάρκετινγκ ή απόκτηση τεχνολογίας (απόκτηση εξειδικευμένων πόρων).
⇒ Χτίσιμο εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές.

---

**2009-2010**

1. Περιγράψτε την έννοια της θεμελιώδους ικανότητας αναφέροντας και σχετικά παραδείγματα θεμελιωδών ικανοτήτων επιχειρήσεων. Αναφέρετε τις βασικές προϋποθέσεις που οφείλει να πληρεί μια θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας μη-θεμελιώδους ικανότητας.

**Έννοια θεμελιώδους ικανότητας:**

Ολοκλήρωση μιας ομάδας επιμέρους ικανοτήτων (wai mart: άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της, σύστημα παραγωγής TOYOTA, επιχειρησιακή κουλτούρα / εργασιακό κλίμα APIVITA)

Ικανότητες που δεν τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές και ούτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αυτές οι ικανότητες μπορούν να δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

**Προϋποθέσεις που πληροί μία θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας μη θεμελιώδους:**

- α. Συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης (φιλικότητα προς το χρήστη ipod, ipad, iphone κλπ )
- β. Προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (ανταγωνιστικά μοναδική ιδιότητα που δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές)
- γ. Παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές (ικανότητα της Honda στις μηχανές- εισαγωγή της εταιρείας σε ποικιλία νέων αγορών και προϊόντων, ικανότητα της 3M σε κόλλες και λειαντικά - εισαγωγή της εταιρείας σε νέους τομείς / αυτοκόλλητα σημειώσεων post it)

2. Αναφέρετε τα πλεονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει για μια επιχείρηση η εκχώρηση λειτουργιών-δραστηριοτήτων (outsourcing).

**Εξωτερίκευση Δραστηριοτήτων (Outsourcing) ως Στρατηγική Επιλογή**

Το outsourcing πρόκειται για την εκχώρηση λειτουργιών-δραστηριοτήτων σε συνεργάτες. Τις τελευταίες δεκαετίες έχει επανέλθει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Nike και η Toyota χρησιμοποιούν το outsourcing για την παραγωγή κάποιων ή όλων των προϊόντων της.

## Η επιλογή της εκχώρησης λειτουργιών έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- **Πλεονεκτήματα κόστους.** Μειώνονται τα συνολικά έξοδα και βελτιώνεται η ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- **Διασπορά κινδύνου.** Σε περίπτωση κάποιας απροσδόκητης κάμψης στην αγορά, η ζημιά που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση θα είναι σημαντικά μικρότερη.
- **Επιλογή νέων συνεργατών κάθε φορά.** Σε περιπτώσεις που δεν υπάρχει ικανοποίηση από συγκεκριμένη συνεργασία, υπάρχει η ευελιξία να γίνει επιλογή κάποιας άλλης επιχείρησης την επόμενη φορά
- **Ευελιξία κινήσεων.** Με την εκχώρηση ορισμένων λειτουργιών, αυξάνεται η ευελιξία των επιχειρήσεων ιδιαίτερα των μεγάλων και βραδυκίνητων.
- **Επικέντρωση στις θεμελιώδεις λειτουργίες.** Αφού μια επιχείρηση δεν ασχολείται πλέον με τη διατήρηση και ανάπτυξη των λειτουργιών μπορεί άνετα να συγκεντρωθεί στις θεμελιώδεις λειτουργίες και να ανακαλύψει ευκαιρίες έτσι ώστε να προσαρμοστεί στις αλλαγές αντιμετωπίζοντας καλύτερα τους ανταγωνιστές και ικανοποιώντας τους πελάτες της.

### Κίνδυνοι του outsourcing

Εκτός από τα πλεονεκτήματα, υπάρχουν και περιπτώσεις που το outsourcing μπορεί να εξελιχθεί και σε δυσάρεστη εμπειρία για την εταιρεία. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι να δημιουργηθεί πολύ μεγάλη εξάρτηση της Εταιρείας από τον εξωτερικό συνεργάτη και ως αποτέλεσμα να οδηγηθεί σε σημαντικά αδιέξοδα. Επίσης άλλος κίνδυνος είναι η παραγωγή από τον συνεργάτη προϊόντων με χαμηλή ποιότητα.

Επίσης κάτι πολύ σημαντικό, είναι ότι θα πρέπει για την επιχείρηση, οι λειτουργίες που έχουν αναπτύξει ιδιαίτερες ικανότητες ΔΕΝ πρέπει να δίνονται σε συνεργάτες. Κάποιοι ερευνητές όμως υποστηρίζουν ότι η εκχώρηση ακόμη και θεμελιωδών ικανοτήτων επιτρέπεται, μόνο κάτω από κάποιες προϋποθέσεις. Αυτές είναι:

- Αν η επιχείρηση έχει μείνει πίσω σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Αν η επιχείρηση πρέπει να ανταποκριθεί στις εξελισσόμενες καταναλωτικές ανάγκες που πιθανόν να προέκυψαν από αλλαγές στην αλυσίδα αξίας
- Αν η επιχείρηση πρέπει να ανταποκριθεί σε τεχνολογικές αλλαγές
- Αν η επιχείρηση θέλει να αποκτήσει πρόσβαση σε μια νέα αγορά

### Συμβουλές για ένα αποτελεσματικό outsourcing

- Αναλύεται η δραστηριότητα και αν περιέχει λειτουργίες που μπορεί να εξελιχθούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε αυτές πρέπει να παραμείνουν στην επιχείρηση.
- Γίνεται σωστή επιλογή των συνεργατών- προμηθευτών αφού ληφθεί υπόψη πιθανή προηγούμενη εμπειρία, στρατηγικός προγραμματισμός, το προσωπικό του, η επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ μας και η οικονομική επιφάνεια του.
- Πρέπει να υπάρχει σωστή εσωτερική επικοινωνία με τους εργαζομένους της επιχείρησής μας. Αυτό θα βοηθήσει στην κατανόηση της στρατηγικής και στην εμπιστοσύνη που θα δείξουν.

3. Περιγράψτε τη στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης. Ποιοι είναι οι κυριότεροι στόχοι και ποια τα σημαντικότερα μειονεκτήματα για τις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν;

#### **Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης**

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. Π.χ. μια εταιρεία παραγωγής γαλακτοκομικών θα μπορούσε να εφαρμόσει στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης αν εξαγόραζε ή συγχωνευόταν ή δημιουργούσε μια άλλη επιχείρηση στον ίδιο κλάδο (π.χ. αν η Δέλτα εξαγόραζε την Μεβγάλ)

Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να έχει ως **στόχο** την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά μειώνοντας τον ανταγωνισμό.

#### **Μειονεκτήματα της οριζόντιας ολοκλήρωσης:**

Ισχύουν περίπου τα ίδια μειονεκτήματα που ισχύουν για την κάθετη ολοκλήρωση. Μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μακροχρόνια «δένεται» με τον κλάδο και τις προοπτικές του. Επίσης, πολύ συχνά λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων, οι επιχειρήσεις που προσδοκούσαν να επιτύχουν συνέργειες μέσω κινήσεων οριζόντιας ολοκλήρωσης αποτυγχάνουν να τις πραγματοποιήσουν.

---

**2010-2011**

1. Στο πλαίσιο των επιχειρηματικών στρατηγικών ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις έχουν, πέραν της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων (συσχετισμένης ή ασυσχέτιστης) και της κάθετης ή οριζόντιας ολοκλήρωσης, και άλλες στρατηγικές επιλογές ανάπτυξης. Αναφερθείτε σύντομα και περιεκτικά σε αυτές τις «άλλες» στρατηγικές επιλογές, δίνοντας και σχετικά παραδείγματα.

**Στρατηγικές Ανάπτυξης**

Είναι η πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές/επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές. Είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν.

**4. Συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς**

Η στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μια κυρίαρχης τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να το πετύχει με τρεις βασικούς τρόπους:

- α. Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες.
- β. Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών
- γ. Με την προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος

Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται όταν:

- οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες
- υπάρχει περιθώριο αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές
- τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται
- οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών
- υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών

## 5. Ανάπτυξη αγοράς

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών. Επίσης, μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής. Επίσης όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές.

## 6. Ανάπτυξη προϊόντων

Η στρατηγική αυτή σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

1. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων.
  2. Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος
  3. Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα
2. Αναφερθείτε περιεκτικά στο διευρυμένο ορισμό της στρατηγικής στη βάση των «5 Ps του Mintzberg».

### **Διεύρυνση του Ορισμού της Στρατηγικής**

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

1. **Η στρατηγική ως σχέδιο (Plan)** – Η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται με προσοχή.
2. **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.
3. **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.
4. **Η στρατηγική ως τοποθέτηση (Position)** – Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που θίγει η στρατηγική.
5. **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.

3. Σε τι αναφέρεται η στρατηγική αποεπένδυσης και σε ποιές περιπτώσεις εφαρμόζεται;

**Οι κύριες στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής είναι 4:**

- Ανόρθωση
- Αποεπένδυση (πώληση μέρους)
- Αιχμαλωσία (απόφαση να γίνει εξαρτώμενη άλλης)
- Ρευστοποίηση

**Στρατηγική Ανόρθωσης**

Μια επιχείρηση έχει ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών ανόρθωσης όταν η απόδοση της βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο.

Υπάρχουν τέσσερα στοιχεία που διαφοροποιούν τη στρατηγική ανόρθωσης:

1. Οι περιορισμένοι πόροι
2. Το άσχημο ηθικό των εργαζομένων
3. Οι επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων
4. Ο περιορισμένος χρόνος

Τα στάδια της στρατηγικής ανόρθωσης είναι:

1. **Το στάδιο της συρρίκνωσης** – Πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης είναι η διάσωσή της. Έτσι, συγκρατούνται χρηματικές ροές και γίνονται περικοπές. Κάποιες φορές οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε οδυνηρές για τους εργαζομένους περικοπές προσωπικού προκειμένου να περιορίσουν το κόστος τους. Αυτό αλλά και άλλες ενέργειες έχουν αλυσιδωτές επιπτώσεις οι οποίες πιθανό να δημιουργήσουν προβλήματα στην επιχείρηση. Έτσι, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποια χαρακτηριστικά αποτελεσματικής συρρίκνωσης τα οποία παρουσιάζονται πιο κάτω.

## Τρόποι Ταυτόχρονης Επίτευξης Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης

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

- 2. Το στάδιο της σταθεροποίησης** – Η σταθεροποίηση που ακολουθεί τη συρρίκνωση μπορεί να επιτευχθεί μέσω βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους, καλύτερης προσαρμογής στο μίγμα προϊόντων, εστίασης σε αποδοτικές αγορές και προσανατολισμού σε νέες δραστηριότητες.
- 3. Το στάδιο της αναδόμησης** – Στη φάση αυτή, και εφόσον έχουν εξασφαλισθεί η επιβίωση και η σταθεροποίηση, η επιχείρηση μπορεί να κάνει βήματα ανάπτυξης. Τα περισσότερα αρνητικά χαρακτηριστικά της συρρίκνωσης έχουν πλέον ξεπεραστεί και το έδαφος είναι έτοιμο για δραστηριότητες, όπως ανάπτυξη νέων προϊόντων, ανάπτυξη σε νέους τομείς, επιθετικές διαφημιστικές εκστρατείες, ανανέωση ή επέκταση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και εισαγωγή νέας τεχνολογίας.

### Στρατηγική Αποεπένδυσης (πώληση μέρους)

Περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή τμημάτων μιας επιχείρησης. Συνήθως εφαρμόζεται στις εξής περιπτώσεις:

- Όταν εφαρμόστηκε στρατηγική ανόρθωσης και τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά οπότε η επιχείρηση προχωρά σε πιο δραστικά μέτρα.
- Απόφαση για πώληση μιας μονάδας (ή ένα κομμάτι αυτής) της επιχείρησης όταν αυτή απαιτεί περισσότερους πόρους απ' ό,τι η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτή/ό.
- Επιλέγεται η αποεπένδυση σε κάποια δραστηριότητα της επιχείρησης η οποία δεν ταιριάζει με το μακροχρόνιο όραμα που έχουν αναπτύξει για την επιχείρηση τα ανώτατα στελέχη της. Δηλ. αποεπένδυση κερδοφόρων δραστηριοτήτων διότι δεν ταιριάζουν με τα μελλοντικά σχέδια που έχει θέσει η ανώτατη διοίκηση. Πχ Pepsico & πώληση επιχειρήσεων εστιατορίων ( Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken κλπ) τη δεκαετία του 90 διότι δεν ταίριαζαν στο μακροχρόνιο όραμα που είχε θέσει η νέα διοίκηση για την επιχείρηση.
- Λόγω στρατηγικής επανεστίασης της επιχείρησης ως προδραστική επιλογή.

- Προκειμένου να μην υποστεί τις αυστηρές ποινές των αντιμονοπωλιακών νόμων μία επιχείρηση αποφασίζει να αποεπενδύσει ένα κομμάτι της. (Vodafone μετά την επιθετική εξαγορά γερμανικής εταιρείας αναγκάστηκε να πωλήσει τη θυγατρική της γερμανικής εταιρείας στην Αγγλία προκειμένου να εγκριθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή η συγχώνευση).

#### **Στρατηγική Αιχμαλωσίας (απόφαση να γίνει εξαρτώμενη άλλης)**

Η επιχείρηση επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητές της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης.

Μία επιχείρηση η οποία δεν δύναται να επιβιώσει στηριζόμενη στις δυνάμεις της, προσπαθεί να βρει κάποια μεγαλύτερη εταιρεία «σωτήρα», η οποία να εγγυηθεί τη συνέχεια της ύπαρξής της μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας.

Καταργεί ή μειώνει κάποιες λειτουργίες της, κερδίζει την εμπιστοσύνη ότι η εταιρεία «σωτήρας θα απορροφά τα προϊόντα της (ποσοστό άνω του 75% της παραγωγής της).

Είναι υποχρεωμένες να ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις των συνεργατών τους ( ενδεικτικά όσον αφορά: τη διαδικασία παραγωγής, το είδος του παραγόμενου προϊόντος, τα βασικά του χαρακτηριστικά και την τιμή πώλησής του). να

#### **Στρατηγική Ρευστοποίησης**

Σε αυτή την περίπτωση τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης. Αποτελεί το τελευταίο στάδιο. Όλες οι προσπάθειες ανόρθωσης, αποεπένδυσης, ή αιχμαλωσίας απέτυχαν και το μόνο που μένει είναι να τεμαχιστεί η επιχείρηση και τα διάφορα μέρη που θα προκύψουν και έχουν κάποια αξία στην αγορά να πουληθούν στην τρέχουσα τιμή τους. (Μηχανήματα, κτίρια, εξοπλισμός γραφείου, Η/Υ κλπ).