

# ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΟ40



# Eclass4U

*The best Choice for you*

Προσοχή – να το έχετε  
μαζί σας σε όλα τα  
μαθήματα του τόμου Α.

## ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

ΤΟΜΟΥ *A*

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΡΤΗΣΗΣ 4/10/21

ΣΥΝΤΑΚΤΡΙΑ : ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ

ΘΕΡΜΟΠΥΛΩΝ 17  
ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ  
100Μ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΑΣΗ  
ΜΕΤΡΟ «ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ»

ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 210-5711484  
ΚΙΝΗΤΟ: 6970401981  
EMAIL: [grammateia.eclass4u@gmail.com](mailto:grammateia.eclass4u@gmail.com)  
ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ WEB : [www.eclass4u.gr](http://www.eclass4u.gr)  
SOCIAL MEDIA:



## Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή στην Στρατηγική

### Ενότητα 1.1 - Τι είναι η Στρατηγική

Η λέξη στρατηγική προέρχεται από την ελληνική λέξη στρατηγός η οποία προέρχεται από τις λέξεις «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Οι στρατηγοί στην αρχαία Αθήνα αποτελούσαν το στρατιωτικό συμβούλιο και είχαν πολιτική εξουσία.

Κάποιοι ορισμοί:

«Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων» Alfred Chandler

«Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης» Andrews

“Χωρίς στρατηγική ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται, κάνοντας κύκλους”.Joel Rossand Michael Kami

Η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

- Διαμόρφωση
- Υλοποίηση
- Αξιολόγηση και Έλεγχο

### Ενότητα 1.2 - 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 Πού 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.

Συνοψίζοντας, η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για τους λόγους αυτούς είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό.

**Ενότητα 1.3 - Είναι η στρατηγική πάντα προγραμματισμένη; Μερικές διαφορετικές προσεγγίσεις.**

### **Προγραμματισμένη (Deliberate) έναντι αναδυόμενης (emergent) στρατηγικής**

Συχνά, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να υιοθετούν στρατηγικές που καμιά ή ελάχιστη σχέση έχουν με τις αρχικές προθέσεις της διοίκησης της επιχείρησης ή του επιχειρηματία. Επίσης, τα στελέχη προσαρμόζονται στις μεταβολές του περιβάλλοντος και αντιδρούν κατάλληλα στις απρόβλεπτες συγκυρίες. Δηλαδή συχνά εγκαταλείπουν τη στρατηγική που ήδη έχουν σχεδιάσει και που διαπιστώνουν ότι θα τους οδηγήσει σε αποτυχία και υιοθετούν τη στρατηγική που αναδύεται από την αγορά και τους πελάτες. Οι Mintzberg & Waters, ορίζουν αυτό το είδος μη προμελετημένης – αθέλητης στρατηγικής ως «αναδυόμενη» και υποστηρίζουν ότι αποτελεί μια επιτυχημένη μορφή στρατηγικής. Σύμφωνα με τους ίδιους, η στρατηγική είναι «ένα υπόδειγμα ή μια μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο».

- Προγραμματισμένες ή σχεδιασμένες στρατηγικές
- Στρατηγικές που η εταιρεία σχεδιάζει να πραγματοποιήσει
- Συνήθως το αποτέλεσμα μιας επίσημης διαδικασίας σχεδιασμού
- Αναδυόμενες (emergent) στρατηγικές
- Μη σχεδιασμένες αντιδράσεις σε απρόοπτες καταστάσεις
- Συμπτωματικές ανακαλύψεις και γεγονότα μπορούν να προκύψουν δημιουργώντας νέες μη σχεδιασμένες προοπτικές
- Πρέπει να εκτιμηθεί αν η αναδυόμενη στρατηγική ταιριάζει στις ανάγκες και τις δυνατότητες της εταιρείας

## Η επιβαλλόμενη στρατηγική (imposed strategy)

Στρατηγικές που η επιχείρηση εξαναγκάζεται από εξωτερικούς παράγοντες να ακολουθήσει

- Παρεμβάσεις από Κυβέρνηση
- Επιβολή στρατηγικής από την μητρική εταιρεία
- Επηρεάζονται από το οικονομικό περιβάλλον

## Ενότητα 1.4 - 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:

**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.



## Ενότητα 1.5 - Τι δεν είναι Στρατηγική

Συχνότατη είναι η ταύτιση της στρατηγικής με τον στρατηγικό προγραμματισμό. Ωστόσο, **ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν είναι στρατηγική.** Αντίθετα, αρκετές φορές δυσχεραίνει τη στρατηγική σκέψη αποπροσανατολίζοντας τα στελέχη από το πραγματικό όραμα και μπλέκοντάς τα στη διαμόρφωση αριθμών και δεικτών. **Ο στρατηγικός προγραμματισμός αναλύει, διασπά το όραμα και της στρατηγική σε επιμέρους στόχους, οι οποίοι μπορούν να επιδιωχθούν άμεσα.** Ο στρατηγικός προγραμματισμός, σε μεγάλο βαθμό ασχολείται με την εφαρμογή της στρατηγικής, με τα προϊόντα που προυπάρχουν, με τα τμήματα που προυπάρχουν, συνήθως όμως δεν είναι στρατηγική. Διότι η στρατηγική απαιτεί δημιουργικότητα, έμπνευση και σύνθεση γνώσεων, κάτι που μάλλον τείνει να μην υπάρχει στη διαδικασία προγραμματισμού πολλών επιχειρήσεων.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός συνήθως δε δημιουργεί στρατηγικές, αλλά τις περισσότερες φορές ο ρόλος του είναι να τις εφαρμόσει, να τις προγραμματίσει και να τις κάνει λειτουργικές.

### Ενότητα 1.5.2 Η έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν είναι στρατηγική.

Η απαίτηση για ολοένα και υψηλότερη παραγωγικότητα, ποιότητα και ταχύτητα ήταν η αφετηρία για την εφεύρεση και εξάπλωση πολυάριθμων τεχνικών στη διοίκηση επιχειρήσεων: Όλα όμως τα παραπάνω, συνεισφέρουν στη λειτουργική αποτελεσματικότητα, δεν αποτελούν, κατά τον Porter, στρατηγική. Ο στόχος της λειτουργικής αποτελεσματικότητας είναι να κάνει η επιχείρηση τα ίδια πράγματα καλύτερα από τον ανταγωνιστή της, Αντίθετα **η στρατηγική συνίσταται στο να κάνει διαφορετικά πράγματα ή να κάνει τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.**

**Η λειτουργική αποτελεσματικότητα** ασχολείται με το πώς η επιχείρηση μπορεί να κάνει τα ίδια πράγματα καλύτερα (π.χ. μικρότερο κόστος) και όχι με το πώς μπορεί να κάνει **διαφορετικά πράγματα** π.χ. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.

Παράλληλα, η στρατηγική δεν είναι **προγραμματισμός**, αφού αυτός ασχολείται με την εφαρμογή και όχι με τη δημιουργία στρατηγικής

## Ενότητα 1.6 - Τελικά τι είναι 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.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της Στρατηγικής είναι:

- Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων και ικανοτήτων

- Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
- Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων

## Κεφάλαιο 2 – Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

### Ενότητα 2.2 - Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Στόχοι της στρατηγικής ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι:

- Να κατανοήσουμε τι αλλάζει στο περιβάλλον
- Ποιες από αυτές τις αλλαγές και με ποιο τρόπο επηρεάζουν την επιχείρηση και τον Κλάδο
- Πως ανταποκρίνεται η επιχείρηση στις αλλαγές αυτές

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε:

- Μάκρο-περιβάλλον
- Μίκρο-περιβάλλον

### Ενότητα 2.3 Ανάλυση του Ευρύτερου Μάκρο-Περιβάλλοντος

Το μακρο περιβάλλον χωρίζεται σε:

**Οικονομικό περιβάλλον** (αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας)

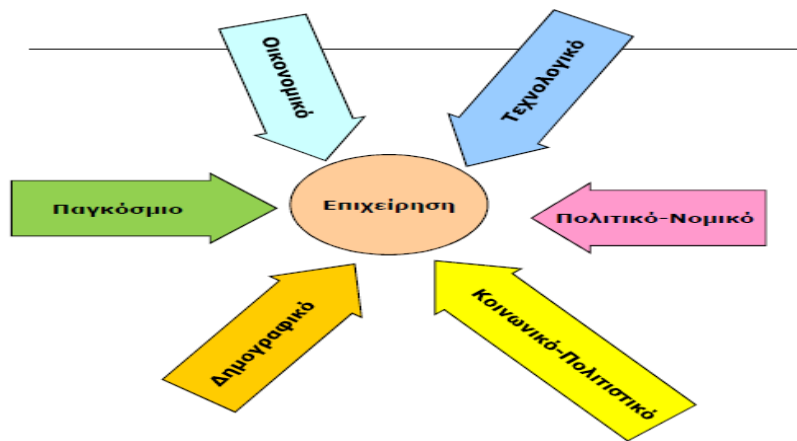
**Τεχνολογικό περιβάλλον** (αυτό αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή επιτεύγματα που μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις). Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στην νέα τεχνολογία.

**Πολιτικό-νομικό** (αναφέρεται στους νόμους και τους κυβερνητικούς φορείς που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Π.χ. η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νόμου είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές ευκαιρίες ή απειλές)

**Κοινωνικό-πολιτιστικό** (π.χ. η διανομή του εισοδήματος, η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών, ο τρόπος ζωής κλπ)

**Δημογραφικό** (το μέγεθος του πληθυσμού, η γεωγραφική κατανομή, η ηλικιακή δομή του πληθυσμού, το εθνικό μείγμα, η κατανομή του εισοδήματος, οι δημογραφικές τάσεις)

**Παγκόσμιο** (περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες αγορές, τα πολιτικά δρώμενα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς κάθε χώρας).



## Το Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter



13

## Ενότητα 2.4 - Ανάλυση ανταγωνισμού του Μίκρο-Περιβάλλοντος

Το μικρο περιβάλλον αναλύεται σύμφωνα με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter στους ακόλουθους παράγοντες:

### 1. ΤΗΝ ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη επιχείρηση σε ένα κλάδο να επιδιώξει να θέσει φραγμούς-εμπόδια σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Κάποια από αυτά είναι: οικονομίες κλίμακας, διαφοροποίηση προϊόντος, πρόσβαση στα κανάλια διανομής κλπ.

### 2. ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τον αριθμό των προμηθευτών, από το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή, από το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή, τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών και την δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

### 3. ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι πελάτες μια εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται συνήθως από το μέγεθος του αγοραστή, από τον αριθμό προμηθευτών, τις πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας, την ευαισθησία των αγοραστών προς την τιμή κ.α.

### 4. ΤΗΝ ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Αυτοί είναι η ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων, η επίδραση της τιμής και η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

### 5. ΤΗΝ ΈΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο (ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, χαρακτηριστικά ανταγωνιστών, προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς, έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα κ.α)



## ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

- Αριθμός των προμηθευτών
  - Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
  - Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
  - Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

### Ενότητα 2.4.5 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη.

## ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

- Ύπαρξη ‘κοντινών’ υποκατάστατων
- Επίδραση της τιμής
- Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

## ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΎΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

- 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.

Μια έκτη διάσταση στη δομική ανάλυση ενός κλάδου αποτελούν τα **συμπληρωματικά προϊόντα**.

Παράγοντες επίδρασης αποτελούν:

- Ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα
- Επίδραση της τεχνολογίας.

## **Ενότητα 2.4.8 Κριτική και περιορισμοί του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων**

Το υπόδειγμα του M. Porter είναι μια σημαντική τεχνική για την ανάλυση και κατανόηση του μικρο-επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, παρά τη σπουδαιότητα του, συχνά υποστηρίζεται ότι έχει κάποιες αδυναμίες και ελλείψεις. Για πολλούς αναλυτές του συγκεκριμένου μοντέλου αντικατόπτριζε αποτελεσματικά την πραγματικότητα της αγοράς στις αρχές της δεκαετίας του 80. Αδυνατεί όμως να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις προκλήσεις της νέας χιλιετίας.

Επίσης, το υπόδειγμα Porter, αδυνατεί να ερμηνεύσει μια σχέση όπως αυτή μεταξύ της Microsoft και Intel, που μελετήσαμε, καθώς δεν συμπεριλαμβάνει τα συμπληρωματικά προϊόντα / υπηρεσίες.

Επιπρόσθετα, το μοντέλο έχει χαρακτηριστεί και ως στατικό. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η κύρια χρησιμότητα του εντοπίζεται στην περιγραφή του περιβάλλοντος και όχι στην πρόβλεψή του.

## **Ενότητα 2.5 - Τρόποι προσδιορισμού της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται**

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.

## **ΠΙΘΑΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ ΣΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ**

- 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)

### Ενότητα 3.1 - Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων είναι μάλλον εσωστρεφής θεώρηση, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της.

Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται.

Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποθηκευτούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών.

### Ενότητα 3.2 - Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης

Σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης συνθέτουν μια σταθερότερη βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι πόροι που διαθέτουν οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Υλικοί πόροι (εγκαταστάσεις, μηχανήματα κλπ)
- Ανθρώπινοι πόροι
- Συστήματα (Συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου παραγωγής κλπ)
- Άυλοι πόροι (φήμη και πελατεία)

Οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση δεν μπορούν να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Για να γίνει αυτό, πρέπει οι πόροι να συνδυάζονται μεταξύ τους έτσι ώστε να δημιουργούν ικανότητες.

#### Ενότητα 3.2.1 Όταν οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες

Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε:

**Οριακές:** είναι αυτές που είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν

**Θεμελιώδεις-μοναδικές:** είναι αυτές που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν (αυτές μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση ένα **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** και στρατηγική ανταγωνιστικότητα).

## Η Θεωρία των Πόρων-Ικανοτήτων της Επιχείρησης



19

### Ενότητα 3.3 Οι Θεμελιώδεις ικανότητες:

- Συμβάλουν δυσανάλογα στην αξία, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
- Προσφέρουν διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού.
- Παρέχουν τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.
- Είναι μακρόβιες
- Δεν αναφέρονται μόνο σε ένα προϊόν
- Είναι περιορισμένες σε αριθμό

### Ενότητα 3.4 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**.

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση και την ταξινόμηση των υπάρχοντων πόρων, καθώς η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους της. Η αναγνώριση των πόρων ωστόσο παρουσιάζει, ως διαδικασία, μια βασική δυσκολία. (πχ φήμη, πελατεία, κουλτούρα οργανισμού, ανθρώπινο δυναμικό).

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**.

**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

### **Ενότητα 3.4.3 Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων**

Στη διαδικασία αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων, επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεστούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, τα οποία αναλύονται παρακάτω:

**Διάρκεια σταθερότητας (Durability):** Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μια επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται.

**Διαύγεια (Transparency):** Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικά πλεονέκτημα.

**Μεταβιβασιμότητα (Transferability):** Η μεταβιβασιμότητα είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης.

**Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicability):** Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης.

### **Ενότητα 3.6 - Μελέτη μιας επιχείρησης ως Αλυσίδα Αξίας – Εικονική Αλυσίδα Αξίας και Αστερισμός Αξίας**

Τεχνική της «Αλυσίδας Αξίας»

Σύμφωνα με αυτή, 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 υποστηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Αντίθετα η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

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.

### **Ενότητα 3.7 Από την αλυσίδα αξίας στον αστερισμό αξίας**

Οι Norman και Ramirez θεώρησαν ότι η αλυσίδα αξίας είναι ξεπερασμένη και ανίκανη να βρει εφαρμογή στη σύγχρονη πραγματικότητα. Υποστήριξαν ότι η αξία αυξάνεται ανάλογα με το πώς ο πελάτης χρησιμοποιεί το προσφερόμενο προϊόν ή την υπηρεσία. Επίσης, εκφράζουν τη γνώμη ότι οι δύο μοναδικές πηγές που έχουν πραγματικά σημασία στις σημερινές οικονομίες είναι οι γνώσεις και οι σχέσεις, ή διαφορετικά οι ικανότητες μιας επιχείρησης και οι πελάτες. Η αξία δημιουργείται μέσα από συν-λειτουργία και συνεργασία όλων των μερών ενός συστήματος που μοιάζει με **αστερισμό αξίας**. Ο αστερισμός αξίας περιλαμβάνει προμηθευτές, συνεργάτες, συμμαχίες και πελάτες. Το κύριο καθήκον όλων αυτών είναι η αναδιαμόρφωση των ρόλων και των σχέσεων μεταξύ τους για τη δημιουργία ενός ολοένα και καλύτερου συνταιριάσματος μεταξύ ικανοτήτων και πελατών.

## Κεφάλαιο 4 – Εταιρική Αποστολή – Όραμα: (αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;)

### Ενότητα 4.1 - Έννοια της Αποστολής – Δήλωση της Αποστολής: Αναγκαιότητα ή Πολυτέλεια; - Η πραγματική ανάγκη για εταιρική αποστολή

Η αποστολή πρέπει να απαντά στο ερώτημα ΠΟΥ θέλουμε σαν επιχείρηση να βρεθούμε στο μέλλον. Σίγουρα η αποστολή δεν είναι μόδα, ούτε διαφήμιση, αλλά ούτε και τρόπος έκφρασης της «οραματικής ηγεσίας». Αν κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιήσουν τα πιο πάνω ως λόγους δήλωσης αποστολής, υπάρχει ο κίνδυνος να έχουν αρνητικές επιπτώσεις τόσο στην προσπάθεια τους για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ακόμη και στην επίτευξη των στόχων τους.

Αποσαφήνιση των όρων Αποστολή (Mission) Όραμα (Vision) και Φιλοσοφία (Philosophy)

- Αποστολή (Mission):
- Αναφέρει το βασικό σκοπό της επιχείρησης
- Καθορίζει τη σχέση της εταιρείας με άλλους οργανισμούς
- Θέτει συγκεκριμένους στόχους
- Όραμα (Vision):
- Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά
- Θέτει γενικούς στόχους
- Οδηγεί τη στρατηγική και την αποστολή
- Φιλοσοφία (Philosophy):
- Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά
- Καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται
- Καθορίζει το στυλ διοίκησης.

### Ενότητα 4.3 Η Πραγματική Ανάγκη για Εταιρική Αποστολή

Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση πρέπει να επιθυμεί να υιοθετήσει μια Δήλωση Αποστολής είναι:

- Εξασφάλιση ομοφωνίας σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό
- Υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων
- Απόδοση του γενικού επιχειρησιακού στίγματος και κλίματος
- Αποτελεί κεντρικό σημείο αναφοράς
- Διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρηματικών στόχων
- Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς

Λειτουργίες που μια εταιρική αποστολή μπορεί να επιτελέσει και οι οποίες δεν είναι κατ' αρχήν εμφανείς. Τέτοιες μπορεί να είναι:

**Η χρήση της ως κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών.** Πολλές εταιρείες (π.χ Intel), αξιολογούν τα στελέχη τους με βάση το κατά πόσο αυτά βιώνουν και προωθούν τις αξίες και την αποστολή του οργανισμού

**Η βοήθεια στην επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού.** Με μια σωστή εταιρική αποστολή μπορεί να γίνει εύκολη διάκριση μεταξύ εργαζομένων.

**Η χρήση της ως καθημερινό οδηγό κατεύθυνσης.** Όπως κάποιο ανώτατο στέλεχος της IBM είχε πει: 'Όταν διοικείς την εταιρεία με οδηγό κάποιες εμπνευσμένες αρχές, δεν χρειάζεται καθημερινά να προστρέχεις στο βιβλίο κανόνων της εταιρίας'.

Όμως, ανεξάρτητα από τις προθέσεις, σημασία έχει ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις ενστερνίζονται τους λόγους δημιουργίας δήλωσης αποστολής.

Ακόμα αξιοσημείωτο είναι το εύρημα ότι η εταιρική αποστολή βοηθά λίγο στον επιμερισμό των πόρων, καθώς και πως παρά τις προσδοκίες δε χρησιμοποιείται αυτή προκειμένου μια επιχείρηση να ξεφύγει από μια κατάσταση κρίσης.

**Συμπερασματικά,** διαφαίνεται ότι τα ωφέλει μιας εταιρικής αποστολής σχετίζονται περισσότερο με το σχηματισμό στρατηγικής παρά με αυτή καθ' αυτή την εφαρμογή της. Αυτό ίσως να εξηγεί, και τους λόγους για τους οποίους πολλοί αμφισβητούν την ουσιαστική αξία των δηλώσεων αποστολής.

Μερικοί λόγοι μη υιοθέτησης μιας Γραπτής Εταιρικής Αποστολής:

- Είναι μια άσκηση δημοσίων σχέσεων
- Χρονοβόρα και δύσκολη στην εφαρμογή
- Δύσκολο να συμπεριληφθούν όλες οι εταιρικές λειτουργίες
- Ανομοιογένεια οράματος/φιλοσοφίας
- Ξεπερασμένη και προφανής
- Έλλειψη γνώσης και εξειδίκευσης
- Η διαδικασία εγκαταλείφθηκε / απέτυχε
- Δεν υπάρχει ανάγκη αλλαγής της υφιστάμενης κατάστασης
- Είμαστε θυγατρική και δε χρειαζόμαστε δήλωση αποστολής
- Αντίθετα δημιουργήσαμε μακροχρόνια στρατηγική
- Άλλες προτεραιότητες κλπ.

#### **Ενότητα 4.4 - Περιεχόμενο και συστατικά στοιχεία μιας δήλωσης αποστολής – Η διαδικασία σχηματισμού εταιρικής αποστολής**

##### Περιεχόμενο

Μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής, θα πρέπει να δίνει απάντηση σε τρία κρίσιμα ερωτήματα:

**Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;** Η ίδια με σήμερα ή τελείως διαφορετική από άποψη προϊόντων, υπηρεσιών ή / και κλάδου δραστηριοποίησης;

**Ποιοι είναι οι στόχοι μας;** Η γνώση του ανταγωνισμού είναι απαραίτητο στοιχείο, όπως επίσης η έννοια και ο καθορισμός της επιτυχίας.

**Πως θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;** Με ποιο τρόπο η επιχείρηση θα καταφέρει να επιτύχει στην αγορά. Πρόκειται για το πιο δύσκολο ίσως σημείο

και για αυτό ακριβώς το λόγο πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν να δώσουν σαφείς πληροφορίες στην εταιρική αποστολή.

Σε γενικές γραμμές, μια εταιρική αποστολή περιέχει ένα βασικό οικονομικό στόχο, ένα ή δύο μη οικονομικούς στόχους, μια αξία φιλοσοφία, τον επιχειρησιακό ορισμό της επιτυχίας, την πρώτη προτεραιότητα του οργανισμού, την επιχειρησιακή στρατηγική, και την αναφορά στην κάλυψη κάποιας ομάδας ενδιαφερομένων.

**Μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής** θα πρέπει να παρέχει απάντηση σε μια πλειάδα ερωτήσεων. Αυτές είναι:

- Το προϊόν ή η υπηρεσία της επιχείρησης
- Η καταναλωτική ανάγκη για το παραπάνω προϊόν
- Η τεχνολογία βάσει της οποίας θα προσφερθεί το προϊόν
- Ο απώτερος στόχος της επιχείρησης (π.χ. ανάπτυξη, επιβίωση, κερδοφορία)
- Η παρούσα και επιδιωκόμενη φιλοσοφία – κουλτούρα
- Το ιδιαίτερο προσωπικό στοιχείο της επιχείρησης
- Οι θεμελιώδεις ικανότητες όπου βασίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα
- Το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους της, τους μετόχους, τους πελάτες.

#### **Ενότητα 4.5 Διαδικασία Σχηματισμού Εταιρικής Αποστολής**

Ένα από τα πιο σημαντικά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από τη δήλωση αποστολής της είναι η ίδια η διαδικασία δημιουργίας της.

Η διαδικασία, εμπλέκει όλους και αναγκάζει την επιχείρηση να ξανά-εκπαιδευτεί στρατηγικά και να δεσμευτούν όλα τα στελέχη της στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Δημιουργείται αίσθηση αποστολής και επιθυμητός συναισθηματικός δεσμός μεταξύ των στελεχών που συμμετάσχουν στη δημιουργία της.

#### **Ενότητα 4.6 – Παράγοντες Επιτυχίας μιας Δήλωσης Αποστολής**

Χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής αποστολής αποτελούν:

- Πρέπει να παρέχει πληροφόρηση αλλά και να είναι πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους
- Πρέπει να είναι αρκετά συγκεκριμένη, αλλά όχι πολύ περιορισμένη
- Πρέπει να είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη, αλλά και να μην αλλάζει συνέχεια
- Πρέπει να εμπνέει τους ανθρώπους, αλλά και να είναι ρεαλιστική
- Πρέπει να βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών, αλλά και οι ανάγκες μέσα και έξω από την επιχείρηση να μην παραγνωρίζονται
- Πρέπει να θέτει ένα στόχο τον χρόνο
- Πρέπει να είναι μετρήσιμη, αλλά όχι πολύ περιοριστική
- Πρέπει να γίνεται εύκολα αντιληπτή, αλλά να μην είναι υπεραπλουστευμένη.
-



#### Ενότητα 4.6.1 – Παράγοντες Αποτυχίας & Πιθανές Παγίδες

---

Οι κύριοι λόγοι αποτυχίας των δηλώσεων αποστολής:

- Διατυπώνουν τα αυτονόητα, κατά συνέπεια τα στελέχη και οι λοιποί εργαζόμενοι μπορεί να τα εκλάβουν ως άνευ πρακτικής σημασίας (άχρηστες)
- Δεν καθοδηγούν στη λήψη αποφάσεων, καθότι είναι γενικολογίες και ασάφειες
- Είναι υπερβολικά φιλόδοξες (σε βαθμό ου κρίνονται ουτοπικές)
- Οι εργαζόμενοι δεν τις συμμαρίζονται
- Δεν βασίζονται στην πραγματικότητα της αγοράς και του ανταγωνισμού
- Αποτυγχάνουν να επιλύουν βραχυπρόθεσμα προβλήματα
- Αγνοούνται από τα διοικητικά συστήματα παρακολούθησης, ελέγχου και υποκίνησης (πχ δεν υπάρχει ανταμοιβή για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων)
- Δεν είναι ευέλικτες
- Αποτυγχάνουν στην υλοποίηση τους.

#### Ενότητα 4.7 – Κάτω από ποιες προϋποθέσεις μπορεί μια δήλωση αποστολής να είναι αποτελεσματική;

---

Οι Μακρίδης και Παπαδάκης λαμβάνουν υπόψη μια πλειάδα μεταβλητών που θεωρούν ότι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της δήλωσης της αποστολής:

- Αντιληπτά χαρακτηριστικά (παρέχει έμπνευση, είναι πραγματιστική, θέτει στόχους)
- Τρόπος με τον οποίο επικοινωνήθηκε η αποστολή εσωτερικά (η διοίκηση πιστεύει στην αποστολή και παίρνει αποφάσεις με βάση αυτήν)
- Αξιοπιστία της ανώτατης διοίκησης στο μέσο εργαζόμενο (όσο πιο αξιόπιστη θεωρείται η ανώτατη διοίκηση τόσο πιο πιθανό είναι οι εργαζόμενοι να πιστέψουν στη δήλωση αποστολής)
- Αφοσίωση του στελέχους προς την Εταιρεία
- Ο βαθμός συμμετοχής του στελέχους στη διαδικασία δημιουργίας της αποστολής

Η αποτελεσματικότητα μιας δήλωσης αποστολής επηρεάζεται από:

- Τη λογική και τις αρχές πάνω στην οποία βασίστηκε
- Το περιεχόμενο της (σκοποί και μέσα για την επίτευξή τους)
- Τη δέσμευση των εργαζομένων
- Την ικανότητα των εργαζομένων και την τελική συμπεριφορά τους.



## Ενότητα 4.8 – Η Σχέση Ανάμεσα στην Δήλωση Αποστολής και στην Οικονομική Απόδοση της Επιχείρησης

---

Στη μελέτη των Bazt και Baetz, η βασική υπόθεση που εξετάστηκε ήταν πως η χρησιμοποίηση της δήλωσης αποστολής έχει θετικά αποτελέσματα τόσο στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης ως κίνητρο συμπεριφοράς και ‘λόγος ύπαρξης’, όσο και στην οικονομική απόδοση, καθώς βοηθά στην αποδοτικότερη χρήση των πόρων.

Οι ερευνητές δεν βρήκαν στατιστικά σημαντική και άμεση σχέση μεταξύ ύπαρξης δήλωσης αποστολής και υψηλότερης απόδοσης. Βρήκαν όμως στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ:

- ✓ Αποστολής που ικανοποιούσε τα στελέχη και απόδοσης
- ✓ Διαδικασίας δημιουργίας της αποστολής και απόδοσης

Ως πιο σημαντικός παράγοντας αποδοτικότητας βρέθηκε ο βαθμός στον οποίο η αποστολή ήταν προσαρμοσμένη στα συστήματα της επιχείρησης: όσο πιο προσαρμοσμένη ήταν, τόσο μεγαλύτερη απόδοση είχε η εταιρεία.

Όταν οι επιχειρήσεις έχουν μια ικανοποιητική δήλωση αποστολής, μια ικανοποιητική διαδικασία δημιουργίας αποστολής και υψηλά επίπεδα ανάμειξης των εσωτερικών ομάδων ενδιαφερόντων στη διαδικασία δημιουργίας της, τότε η δήλωση αποστολής παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλή συσχέτιση με την εργασιακή συμπεριφορά και σε ορισμένες περιπτώσεις και με οικονομικά μέτρα απόδοσης.

## Ενότητα 4.9 – Εταιρική Αποστολή: Είναι τελικά Στρατηγική Αναγκαιότητα ή μη Απαραίτητη ‘Πολυτέλεια’

---

Κάθε οργανισμός έχει κάποιον ξεχωριστό και μοναδικό λόγο ύπαρξης. Αυτή η μοναδικότητα μπορεί να αντανακλάται σε μια εταιρική αποστολή / όραμα. Η φύση ενός τέτοιου μηνύματος ή μιας τέτοιας δήλωσης είναι δυνατόν να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Παρά τα προβλήματα αυτά η εταιρική αποστολή πρέπει να είναι το πρώτο βήμα για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής στρατηγικής. Όμως, ο τελικός στόχος θα πρέπει να είναι να επιτευχθεί ένα αίσθημα αποστολής από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων μέσα στην επιχείρηση. **Να ‘αγκαλιάσουν’ όλοι την αποστολή ως κάτι σαφές, κατανοητό, που δίνει νόημα και ουσία στην καθημερινή διοικητική πρακτική.** Ίσως εδώ ταιριάζει η ρήση ότι: ‘οι άνθρωποι δουλεύουν για τα χρήματα αλλά είναι διατεθειμένοι να θυσιάσουν για έναν ανώτερο σκοπό’.

## Κεφάλαιο 5 – Οι τρεις βασικές θεωρήσεις της Στρατηγικής

### Ενότητα 5.1 - Εισαγωγή – Συνδυασμός Μοντέλων Περιβαλλοντικού Καθορισμού των Πόρων και των Ικανοτήτων

Η πρώτη προσέγγιση είναι το μοντέλο του περιβαλλοντικού καθορισμού ή βιομηχανικής οργάνωσης. Το δεύτερο μοντέλο είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και το τρίτο μοντέλο είναι η προσέγγιση της στρατηγικής πρόθεσης.

### Ενότητα 5.2 Συνδυασμός των Μοντέλων Περιβαλλοντικού Καθορισμού και Πόρων Ικανοτήτων

Στην προσπάθεια μας να συνδυάσουμε τα δύο πρώτα μοντέλα στρατηγικής, θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε ένα ορθολογικό μοντέλο, το οποίο αντλεί στοιχεία και από τα δύο.

Το εν λόγω μοντέλο αποτελείται από τα εξής βήματα:

- ✓ Την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος
- ✓ Την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος
- ✓ Το σχηματισμό της στρατηγικής
- ✓ Την εφαρμογή της στρατηγικής
- ✓ Την αξιολόγηση της στρατηγικής και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων

Το βασικό εργαλείο του μοντέλου είναι η ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – SWOT). Η ανάλυση SWOT διερευνά το περιβάλλον εσωτερικό και εξωτερικό και προσδιορίζει τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης, τις αδυναμίες της, τις ευκαιρίες της και της απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Με βάση τα συμπεράσματα που εξάγονται, η επιχείρηση σχεδιάζει και υλοποιεί την στρατηγική της.

#### Συνδυασμός Θεωρήσεων – Η Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών (SWOT)

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)	Ευκαιρίες (Opportunities)	Πιθανές Απειλές (External Threats)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ευέλικτη στρατηγική</li><li>• Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση</li><li>• Πλεονεκτήματα κόστους</li><li>• Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά</li><li>• Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων</li><li>• Ηγετική θέση στην αγορά</li><li>• Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση</li><li>• Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες</li><li>• Ισχυρή διαφήμιση</li><li>• Ποιότητα προϊόντων</li><li>• Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση</li><li>• Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση</li><li>• Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις</li><li>• Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα</li><li>• Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη</li><li>• Χαμηλή κερδοφορία</li><li>• Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά</li><li>• Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης</li><li>• Πολύ 'ρηχή' γραμμή προϊόντων</li><li>• Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς</li><li>• Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές</li><li>• Επέκταση της γραμμής προϊόντων</li><li>• Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα</li><li>• Καθετοποίηση δραστηριοτήτων</li><li>• Να αποσπάσουμε μερίδα αγοράς από ανταγωνιστές</li><li>• Εξαγορά ανταγωνιστών</li><li>• Στρατηγικές συμμαχίες για εισόδο σε νέες αγορές</li><li>• Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εισόδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών</li><li>• Απόλυτα εσόδων από υποκατάστατα</li><li>• Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς</li><li>• Δυσμενείς αλλαγές σε συνάλλαγματικές ισοτιμίες</li><li>• Επαρθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις</li><li>• Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών</li><li>• Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών</li><li>• Δημογραφικές αλλαγές</li></ul>

## Ενότητα 5.2.1 Ανάλυση επιχειρηματικού περιβάλλοντος

### Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες, μερικοί από τους οποίους σχετικά δύσκολα μπορούν να επηρεαστούν από τη διοίκηση της επιχείρησης, τουλάχιστον βραχυχρόνια και άμεσα.

### Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται σε παραμέτρους, οι οποίες χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και της προσδίδουν μια ιδιαίτερη προσωπικότητα. Πρόκειται για την οργανωτική δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης, ακόμα και για τη μελέτη της επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας. Η οργανωτική δομή περιέχει την εξουσία, τα ιεραρχικά επίπεδα, τις γραμμές επικοινωνίας και τη ροή εργασίας.

## Ενότητα 5.2.2 Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μπορεί να χωρισθεί σε 4 επιμέρους στάδια:

- ✓ Προσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης
- ✓ Καθορισμό συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών
- ✓ Ανάπτυξη στρατηγικών
- ✓ Ανάπτυξη πολιτικών

### Αποστολή της Επιχείρησης

Αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει, ο σκοπός για τον οποίο δραστηριοποιείται. Συχνά, είναι μια δήλωση του σε πιο τομέα της οικονομικής δραστηριότητας κινείται και του τι φιλοδοξεί να πετύχει στο απώτερο μέλλον.

#### Αντικειμενικοί Σκοποί

Οι αντικειμενικοί σκοποί περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα. Δηλώνουν **ΤΙ** θα πρέπει να επιτευχθεί και **ΜΕΧΡΙ ΠΟΤΕ**, και πρέπει, κατά τον δυνατόν, να έχουν ποσοτικό χαρακτήρα.

Οι αντικειμενικοί σκοποί επιβάλλεται να είναι σαφείς και εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και εύκολα μετρήσιμοι. (πχ. αύξηση της κερδοφορίας κατά συγκεκριμένο ποσοστό, αύξηση αποδοτικότητας, βελτίωση παραγωγικότητας κλπ)

#### Στρατηγικές

Η επιχείρηση χαράζει την **επιχειρηματική \ εταιρική της στρατηγική**. Αυτή δίνει απαντήσεις σε ρωτήματα του τύπου, σε ποιες δραστηριότητες θα πρέπει να αποκτήσει παρουσία η επιχείρηση, ποιοι κλάδοι παρουσιάζουν ενδιαφέρον.

Επίσης η επιχειρηματική \ εταιρική στρατηγική καθορίζει και τους τρόπους διεξόδου σε νέες δραστηριότητες.

Η επιχειρηματική \ εταιρική στρατηγική βλέπει την επιχείρηση σαν σύνολο και παρέχει γενικές κατευθύνσεις, ώστε να μπορέσει αυτή να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της και να φέρει εις πέρας την αποστολή της.

Πέρα όμως από την εταιρική στρατηγική υπάρχει και η ανταγωνιστική στρατηγική. Αυτή μας περιγράφει το πώς η επιχείρηση θα προσπαθήσει να επιτύχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στη αγορά της.

#### Πολιτικές

Αυτές παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων. Είναι, δηλαδή, **κατευθυντήριες γραμμές, που δρουν σαν συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής**. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να θέσει ως πολιτική της, την προώθηση στις ανώτατες βαθμίδες αποκλειστικά στελεχών με σημαντική προϋπηρεσία σ' αυτήν.

### **Ενότητα 5.3 – Στρατηγική Πρόθεση – Μια Νεότερη Θεώρηση της Στρατηγικής**

Στόχος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η ενεργή συμμετοχή σε ό,τι θα συμβεί στο χώρο της στο μέλλον. Συμφώνα με τους Hamel και Prahalad, **στόχος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι όχι μόνο ο οραματισμός του μέλλοντος αλλά η αποτελεσματική δημιουργία του μέλλοντος πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές**.

Το μοντέλο της **Στρατηγικής Πρόθεσης** αναπτύχθηκε από τους Hamel και Prahalad και παρουσιάστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 90. Μέσα από το μοντέλο, είχαν αναλύσει τα βασικότερα γνωρίσματα της σύγχρονης επιχειρηματικής πραγματικότητας όπως είναι η συνεχής αλλαγή, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας καθώς και η κατάργηση των συνόρων.

### **Ενότητα 5.4 – Πως αντιδρούν Συνήθως τα Στελέχη στις Προκλήσεις του Αύριο**

Ο Hamel και Prahalad υποστηρίζουν ότι τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν 2,4% τους χρόνου τους στον οραματισμό σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης τους. Τα στελέχη συνήθως αποφεύγουν να απαντήσουν σε ερωτήσεις του τύπου:

- ✓ Πόσο καλά γνωρίζω τις εξελίξεις που θα έρθουν; Θα μπορέσω να θέσω νέου κανόνες;
- ✓ Ξέρω τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που διαγράφονται μπροστά μου;
- ✓ Τι κάνει τελικά η επιχείρηση μου, αναπτύσσεται ή συρρικνώνεται;
- ✓ Είναι η επιχείρηση μου ικανή να δημιουργήσει στρατηγικά πλεονεκτήματα ή απλώς ακολουθεί τους ανταγωνιστές;
- ✓ Ασχολούμαι περισσότερο με την οργάνωση του παρόντος της επιχείρησης μου ή με το σχεδιασμό του μέλλοντος της;
- ✓ Αντιμετωπίζω το μέλλον με αισιοδοξία ή με αβεβαιότητα;

Αναμφισβήτητα, τόσο ο επανασχεδιασμός δραστηριοτήτων, όσο και η σμίκρυνση μπορεί να είναι χρήσιμες επιλογές εσωτερικής βελτίωσης. Όμως, σε καμία περίπτωση, δεν μπορούν να προσφέρουν σε μια επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ούτε μπορεί να την οδηγήσουν στο μέλλον. **Αν οι διαδικασίες αυτές δε συνδυαστούν με μια γενική προσπάθεια διαφοροποίησης της επιχείρησης, ουσιαστικά αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη της,**



**καθώς τη συρρικνώνει χωρίς αντίκρισμα.** Οι Hamel και Prahalad διατείνονται ότι η επιχείρηση εκτός από μικρότερη και καλύτερη πρέπει να προσπαθεί να γίνει και διαφορετική.

#### **Ενότητα 5.4.1–Προς μια νέα αντίληψη για την στρατηγική**

Μια επιχείρηση για να καταφέρει να ακολουθήσει τις αλλαγές και να γίνει διαφορετική, θα πρέπει να αλλάξει τους κανόνες του παιχνιδιού στον τομέα της δραστηριότητας της (πχ Microsoft), να επανακαθορίσει τα όρια μεταξύ τομέων δραστηριότητας (όπως η κινητή τηλεφωνία συνδυάζεται με διαδίκτυο κλπ) και να δημιουργήσει νέους τομείς δραστηριότητας.

Τρεις τρόποι υπάρχουν για να το πετύχει αυτό:

1. Να αλλάξει τους κανόνες του παιχνιδιού στον τομέα της δραστηριότητας της
2. Να επανακαθορίσει / επανασχεδιάσει τα όρια μεταξύ τομέων δραστηριότητας
3. Να δημιουργήσει νέους τομείς δραστηριότητας.

#### **Ενότητα 5.4.2– Ο ανταγωνισμός για το μέλλον σε αγορές που δεν υπάρχουν**

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

Επομένως οι επιχειρήσεις δε θα πρέπει μόνο να αποκτήσουν μερίδια αγοράς σήμερα αλλά να προσπαθήσουν να διαμορφώσουν από τώρα ευκαιρίες που θα τις βοηθήσουν να πρωταγωνιστήσουν στο μέλλον. Αυτό θα το καταφέρουν αν πετύχουν σε τρεις βασικούς τομείς:

- ✓ Ενόραση του κλάδου (απόκτηση ενόρασης της αγοράς και κατανόησης των δυνάμεων που την εξελίσσουν)
- ✓ Διοίκηση Μονοπατιών αλλαγής (δημιουργία και διοίκηση των απαραίτητων συμμαχιών)
- ✓ Ανταγωνισμός για μερίδιο αγοράς (χτίσιμο ενός διεθνούς δικτύου διανομής και εισαγωγή σε νέα αγορές πριν τους ανταγωνιστές)

#### **Ενότητα 5.4.3– Ενόραση των Αλλαγών και Δημιουργία Στρατηγικής Αρχιτεκτονικής**

Η επιχείρηση πρέπει να κατανοεί το πώς το μέλλον θα είναι διαφορετικό. Αυτό είναι μια επίπονη διαδικασία για εξεύρεση και απόκτηση βαθιάς γνώσης για τις μελλοντικές ευκαιρίες. Στη μάχη για το βίντεο πρώτη ξεκίνησε η επιχείρηση Amrex 1959, παρουσιάζοντας την πρώτη συσκευή βίντεο. Όμως ο αγώνας μόλις είχε αρχίσει.

Στη συνέχεια, χρειάζονται να κτιστούν οι ικανότητες εκείνες που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στο μέλλον (η Στρατηγική Αρχιτεκτονική). Αυτή καθορίζει 'το τι πρέπει να κάνουμε τώρα' για να καθορίσουμε το μέλλον. Είναι ο απαραίτητος συνδυασμός μεταξύ σήμερα και αύριο. Δείχνει ποιες ικανότητες πρέπει η επιχείρηση να αρχίσει να κτίζει τώρα,



ποιες ομάδες καταναλωτών πρέπει να αρχίσει να κατανοεί τώρα, ποια κανάλια διανομής πρέπει να αναπτύξει τώρα, για να φθάσει πρώτη στο μέλλον.

Η επιχείρηση πρέπει να έχει σαν στόχο την αναγνώριση, απόκτηση και διαχείριση αυτών των μονάδων ικανοτήτων, και την τοποθέτηση τους στην ‘καρδιά των δραστηριοτήτων της’.

Η Στρατηγική αρχιτεκτονική δεν απαντά το πώς θα γίνουμε καλύτεροι τώρα, αλλά πως θα προετοιμαστούμε για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στο μέλλον

#### **Ενότητα 5.4.4– Μορφοποίηση Μονοπατιών Αλλαγής**

---

Προκειμένου να φτάσει μια επιχείρηση στο μέλλον πρώτη, πρέπει να βρει το συντομότερο ‘μονοπάτι’, Τα όνειρα σχεδόν ποτέ δεν γίνονται πραγματικότητα σε μια νύχτα. Στόχο είναι να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος ( από τη σύλληψη της ιδέας και η δημιουργία του προϊόντος, ως την κυριαρχία στην αγορά και τη μεταμόρφωση του κλάδου), όσο και η επένδυση που απαιτείται, ώστε το όραμα του μέλλοντος να γίνει πραγματικότητα.

#### **Ενότητα 5.4.5– Ανταγωνισμός για Μερίδιο Αγοράς**

---

Όταν πλέον έχει κριθεί ο ‘μαραθώνιος’ και γνωρίζουμε τον νικητή, τότε ξεκινά ο ανταγωνισμός για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Εδώ οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κτίσουν ένα παγκόσμιο δίκτυο διανομής, να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική τοποθέτηση στην αγορά, να διεισδύσουν σε αγορές πριν από τους ανταγωνιστές, να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα τους και την ανταγωνιστικότητα τους.

#### **Ενότητα 5.4.6– Στρατηγική Πρόθεση – Περιεχόμενο**

---

Η στρατηγική πρόθεση όμως είναι κάτι περισσότερο από αχαλίνωτη φαντασία. Είναι μια λεπτομερής διαδικασία διοίκησης με βασικά χαρακτηριστικά:

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

Δύο πράγματα πρέπει να γίνουν αντιληπτά από την επιχείρηση του σήμερα που θέλει να είναι ηγέτης της αγοράς της στο μέλλον.

Κάτι που πρέπει ακόμα να γίνει αντιληπτό είναι η αλλαγή των σχετιζόμενων με την στρατηγική μεγεθών. Οι κυρίαρχες επιχειρήσεις του αύριο θα είναι παγκόσμιες επιχειρήσεις, θα δραστηριοποιούνται σε όλα τα μήκη και πλάτη του πλανήτη και οι διοικητές τους θα ασχολούνται με το συντονισμό παγκόσμιων δραστηριοτήτων.

## Ενότητα 5.4.7– Συμπέρασμα

---

Οι Hamel και Prahalad μας ξαναγούν με ένα μοναδικό τρόπο στα μονοπάτια του ανταγωνισμού για το μέλλον, και μας βοηθούν να κατανοήσουμε ότι στο μαραθώνιο αυτό δεσπόζουσα θέση θα καταλάβουν οι επιχειρήσεις που οραματίζονται το μέλλον, καινοτομούν στρατηγικά και ξαναγράφουν τους κανόνες του παιχνιδιού στην αγορά τους.

## Ενότητα 5.5 – Κριτική των προσεγγίσεων της Επιχειρησιακής Στρατηγικής – Συμπεράσματα

---

Οι τρεις προσεγγίσεις της επιχειρησιακής στρατηγικής έχουν εφαρμοστεί από πολλές επιχειρήσεις με ποικίλα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Καμιά προσέγγιση δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί πανάκεια ή σαν συνταγή επιτυχίας.

Η προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντος, οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις καθώς και το πεδίο δραστηριοποίησης, αποτελούν σημαντικές παραμέτρους για την συγκρότηση και την υλοποίηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής. Το ζητούμενο είναι ο συνδυασμός τους και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει η κάθε προσέγγιση. Σε καμία περίπτωση δεν νομιμοποιείται κανείς να απορρίψει συλλήβδην μια θεώρηση, αλλά ούτε και να την αποδεχθεί εξ' ολοκλήρου.

### Ενότητα 5.5.1 – Κριτική του μοντέλου περιβαλλοντικού καθορισμού

---

Το μοντέλο του περιβαλλοντικού καθορισμού παρουσιάζει αδυναμίες και ελλείψεις και δεν μπορεί να θεωρηθεί ως πλήρες υπόδειγμα σχεδιασμού της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Το βασικό του μειονέκτημα είναι ότι περιορίζει τη φαντασία της επιχείρησης στα στενά πλαίσια ενός «κλάδου».

Αναλυτικότερα, το μοντέλο περιβαλλοντικού καθορισμού έχει κατηγορηθεί ότι:

- ✓ Περιορίζει σημαντικά τις φιλοδοξίες της επιχείρησης
- ✓ Συνήθως αγνοεί τη δυνατότητα προσδιορισμού ριζικά νέων αγορών
- ✓ Προϋποθέτει ότι η επιχείρηση είναι κάθε στιγμή έτοιμη να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται.

### Ενότητα 5.5.2 – 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 'περιχαρακώνονται' 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.

### **Ενότητα 5.5.3 – Κριτική της Στρατηγικής Πρόθεσης**

Βασικό μειονέκτημα είναι η έλλειψη σαφήνειας. Μπορεί να πείθει για την ορθότητα της, αλλά δίνει την εντύπωση ότι πρόκειται για παράθεση σωστών επισημάνσεων παρά για ένα συγκροτημένο μοντέλο προσδιορισμού της στρατηγικής της επιχείρησης. Το στέλεχος μπορεί να προσφύγει σε αυτό προκειμένου να μάθει πώς να σκέφτεται αλλά σπανίως για το τι ακριβώς πρέπει να κάνει.

### **Ενότητα 5.7 – Τελικά τι είναι Στρατηγική**

#### ***Τρεις βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής:***

- α) τη στρατηγική ως προσαρμογή στο περιβάλλον,***
- β) τη στρατηγική ως ένα συνεχές παιχνίδι δημιουργίας ικανοτήτων και***
- γ) τη στρατηγική ως ‘επανάσταση’ και κυριαρχία στο μέλλον.***

Όμως, δεν έχουμε ακόμα αναλύσει τι ακριβώς σημαίνει στρατηγική. Αν δεχθούμε ότι η στρατηγική είναι το ‘ΠΩΣ’ θα πάμε προς το όραμά μας τότε σε τι μεταφράζεται αυτό το ‘ΠΩΣ’;

Είναι ενδιαφέρον για το πόσο πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για να περιγράψουν τη στρατηγική. Φαίνεται ότι η στρατηγική έχει διαφορετική σημασία για διαφορετικούς ακαδημαϊκούς.

Η ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας ασχολείται με το πώς μια επιχείρηση ανταγωνίζεται επιτυχημένα σε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα.

Επιπλέον, **στρατηγικής σημασίας αποφάσεις για μια επιχειρηματική μονάδα** είναι:

- α) η εκμετάλλευση ευκαιριών στην αγορά της
- β) η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- γ) η κατανομή πόρων στα πλαίσια της επιχειρηματικής μονάδας
- δ) η δομή και ο έλεγχος της επιχειρηματικής μονάδας.

✓ Σημαντική διάσταση στρατηγικής είναι αυτή που ονομάζουμε Εταιρική/Επιχειρηματική στρατηγική. Αυτή, βασικά ασχολείται με ‘την επιλογή και διαχείριση ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βασίζονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές’.

Κατά συνέπεια, οι σημαντικότερες αποφάσεις που λαμβάνονται σ’ αυτό το επίπεδο πραγματεύονται θέματα όπως:

- ✓ Την επιλογή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
- ✓ Πως το εταιρικό κέντρο ή μητρική εταιρεία, μπορεί να προσθέσει αξία στις διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- ✓ Την κατανομή των πόρων του ομίλου
- ✓ Την οργάνωση και τον έλεγχο των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων
- ✓ Τη χρηματοοικονομική στρατηγική και τη δημιουργία αξίας στους μετόχους.

### Ενότητα 5.7.1 – Το Διαμάντι της Στρατηγικής

Η διάκριση της στρατηγικής στα τρία επίπεδα, η οποία αναπτύχθηκε στην προηγούμενη ενότητα, έχει υιοθετηθεί από όλα τα βιβλία στρατηγικής τις τελευταίες δυο δεκαετίες. Παρ’ όλα αυτά, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα ότι τα στελέχη των επιχειρήσεών μας δεν αισθάνονται μια σύγχυση γύρω από τι πραγματικά σημαίνει στρατηγική για την επιχείρησή τους.

Μερικές από τις συχνά χρησιμοποιούμενες περιγραφές στρατηγικών επιχειρήσεων είναι:

- ✓ Στρατηγική μας είναι να είμαστε ο 1ος ή ο 2ος παίκτης στις αγορές που ανταγωνιζόμαστε
- ✓ Στρατηγική μας είναι να είμαστε ο παίκτης του κλάδου με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και να προσφέρουμε προϊόντα και υπηρεσίες στη χαμηλότερη δυνατή τιμή.
- ✓ Στρατηγική μας είναι να αναπτυχθούμε εκτός από τον τομέα των τροφίμων και στον τομέα της χημικής βιομηχανίας.
- ✓ Στρατηγική μας είναι να είμαστε πάντα πρωτοπόροι στην αγορά μας εισάγοντας καινοτομία πριν από τους ανταγωνιστές.
- ✓ Στρατηγική μας είναι να εξαγοράσουμε τους ανταγωνιστές μας ώστε να γίνουμε ο μεγαλύτερος παίκτης του κλάδου μας.
- ✓ Η στρατηγική των ανθρωπίνων πόρων μας είναι να προάγουμε τα στελέχη μας εκ των έσω και να μην φέρνουμε ‘αλεξιπτωτιστές’ στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα.

Όσο και αν τα περισσότερα από αυτά ακούγονται ‘συναρπαστικά’, στην χειρότερη περίπτωση δεν αποτελούν στρατηγική και στην καλύτερη περίπτωση αποτελούν ένα μικρό κομμάτι της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Αυτό είναι το πρόβλημα που συνήθως αντιμετωπίζουν τα στελέχη. Τόσο μεγάλο που να οδηγούμαστε πολλές φορές να ισχυριζόμαστε ότι τα στελέχη μας δεν ξέρουν τι θα πει στρατηγική.

Οι μεγάλοι στρατηγοί της ιστορίας ήταν ικανοί να σκεφθούν ολιστικά. Είχαν στρατηγική η οποία αποτελείτο από επιμέρους στοιχεία αλλά ήταν ταυτόχρονα ικανοί να συνθέσουν όλα αυτά τα στοιχεία σε ένα συνεκτικό σύνολο. Αλήθεια, πόσες από τις επιχειρήσεις μας μπορούν



να ισχυριστούν ότι διαθέτουν μια **συνολική, συνεκτική θεώρηση** του πώς η επιχείρησή τους θα πετύχει τους στόχους / όραμά της.

Τα πολύ δύσκολο αυτό θέμα έρχονται να προσεγγίσουν δυο κορυφαίοι ακαδημαϊκοί του τομέα της στρατηγικής διοίκησης οι καθηγητές Hambrick και Fredrickson. Σύμφωνα με τους δυο καθηγητές κάθε αποτελεσματική στρατηγική αποτελείται από πέντε συστατικά. Αυτά αποτελούν το διαμάντι της στρατηγικής και αποτελούν τις απαντήσεις σε πέντε κρίσιμα ερωτήματα.

- Σε **ποια πεδία δράσης** – επιχειρηματικής δραστηριότητας θέλουμε να έχουμε παρουσία;
- **Πως** θα αποκτήσουμε παρουσία σ' αυτά τα πεδία δράσης;
- Στα πεδία δράσης που έχουμε παρουσία ποια είναι η **ανταγωνιστική μας στρατηγική**;
- Ποιος ο **χρονισμός των κινήσεων μας**, δηλ. τόσο η ταχύτητα όσο και η αλληλουχία των κινήσεων μας.
- Ποια η **οικονομική λογική** του όλου επιχειρηματικού μας μοντέλου που διαμορφώνεται μέσα από τις προηγούμενες τέσσερις επιλογές μας;

Η απάντηση στα πέντε ερωτήματα δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει μια συνολική και συνεκτική στρατηγική. Εξυπακούεται ότι για να απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να απαντήσει σε τρία βασικά ερωτήματα:

**Που** θέλουμε να οδηγήσουμε την επιχείρησή μας στο μέλλον (όραμα, αποστολή, στρατηγική πρόθεση) και ποιοι οι βασικοί μας στρατηγικοί στόχοι;

Ποια τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα κινηθεί η επιχείρησή μας;

Ποια τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (αλυσίδα αξίας, θεμελιώδεις ικανότητες, οργανωτικές δομές συστήματα, κουλτούρα);

### **Συνοπτική παρουσίαση πέντε βασικών συστατικών της στρατηγικής:**

Πεδία Δράσης – Εύρος και είδος δραστηριοτήτων.

Τα στελέχη θα πρέπει να ξεκαθαρίσουν μια σειρά από ερωτήματα όπως:

- ✓ Σε ποιες συγκεκριμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες επιλέγουμε να έχει η επιχείρησή μας παρουσία
- ✓ Σε ποιες προϊόντικές κατηγορίες
- ✓ Σε ποια τμήματα της αγοράς
- ✓ Σε ποιες βασικές τεχνολογίες
- ✓ Σε ποιες λειτουργίες προστιθέμενης αξίας (πχ σχεδιασμό χρηματοοικονομικών προϊόντων, πωλήσεις, υπηρεσίες μετά την πώληση). Επιπρόσθετα, τα στελέχη θα πρέπει να ξεκαθαρίσουν σε ποια από τα πεδία δράσης η επιχείρηση θα δώσει πρωταρχική έμφαση και σε ποια δευτερεύουσα.



- Πως θα αποκτήσουμε **παρουσία** σ' αυτά τα πεδία δράσης (τρόποι / οχήματα υλοποίησης);
- Πως θα κερδίσουμε **ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα** σ' αυτά τα πεδία δράσης που επιλέγουμε;
- **Χρονισμός και αλληλουχία κινήσεων**
- **Η οικονομική λογική του επιχειρηματικού μοντέλου** Όλο αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο που 'χτίζει' μια επιχείρηση μέσω των αποφάσεων στις τέσσερις προηγούμενες παραμέτρους πρέπει να έχει μια οικονομική λογική. Οφείλει να οδηγεί την επιχείρηση σε ανώτερους ρυθμούς κερδοφορίας και ανάπτυξης έναντι των ανταγωνιστών. Μεγάλης σημασίας εδώ είναι η ολοκλήρωση των πιο πάνω παραμέτρων σε ένα ενιαίο και συνεκτικό σύνολο, στο οποίο κάθε μια παράμετρος να υποστηρίζει τις άλλες, και όλες μαζί να δημιουργούν τις προϋποθέσεις μιας επιτυχημένης επιχείρησης.

### **Ενότητα 5.7.2 – Συνδέεται το Διαμάντι της Στρατηγικής με τα Τρία Επίπεδα Στρατηγικής;**

---

Η απεικόνιση της στρατηγικής σε τρία διακριτά επίπεδα (εταιρικό / επιχειρηματικό, στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας, και επιμέρους λειτουργιών) έχει υιοθετηθεί από όλα τα βιβλία στρατηγικής παγκόσμια.

Αντίθετα το διαμάντι στρατηγικής είναι μια σχετικά νέα τεχνική που δεν έχει γίνει ευρύτατα αποδεκτή. Στο παρόν βιβλίο την υιοθετούμε ως βασική τεχνική ανάλυσης της στρατηγικής γιατί θεωρούμε ότι είναι απλή, κατανοητή και απεικονίζει με μεγάλη ακρίβεια τα βασικά διλήμματα στρατηγικής που αντιμετωπίζει κάθε στέλεχος επιχείρησης. Μάλιστα, το διαμάντι της στρατηγικής μπορεί να ερμηνεύσει τις αποφάσεις που παίρνονται σε κάθε ένα από τα τρία επίπεδα στρατηγικής.

*The best Choice for you*

## Κεφάλαιο 6 – Στρατηγική Ανάπτυξης

### Ενότητα 6.1 – Επιχειρηματική Στρατηγική Ανάπτυξης

Μια από τις κεντρικές αποφάσεις στρατηγικής που λαμβάνεται στην κορυφή κάθε επιχείρησης μικρής ή μεγάλης έχει να κάνει με το που έχει αυτή παρουσία ή που δεν επιθυμεί πλέον να έχει παρουσία. Άρα έχουμε τρεις κεντρικές επιλογές στρατηγικών.

### Είδη Στρατηγικών

Υπάρχουν 3 βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών:

- ✓ Στρατηγικές Σταθερότητας
- ✓ Στρατηγικές ανάπτυξης
- ✓ Στρατηγικές εξυγίανσης / διάσωσης

### Ενότητα 6.2 Στρατηγικές Σταθερότητας

Στρατηγική σταθερότητας σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμία σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

1. **Στρατηγική καμίας αλλαγής:** προτείνει την συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής. Βασική προϋπόθεση ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ανταγωνισμός, είσοδος νέων ανταγωνιστών, υποκατάστατα κλπ)

2. **Στρατηγική συγκομιδής κερδών:** παίρνεται απόφαση να θυσιαστεί τη μελλοντική ανάπτυξη για να επιτευχθούν άμεσα κέρδη. Προσπαθεί να μειώσει ριζικά τα έξοδα της (διαφημιστική δαπάνη, κόστη έρευνας και ανάπτυξης)

3. **Στρατηγικό διάλειμμα:** προσπάθεια σταθεροποίησης και παγίωσης των κεκτημένων. Δηλαδή μια περίοδος 'περισυλλογής' της επιχείρησης και προσπάθεια μεγιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και ανάπτυξη εσωτερικών συστημάτων (πχ συστήματα προγραμματισμού, σύστημα ελέγχου κόστους, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων).

4. **Στρατηγική προσεκτικών βημάτων:** η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εσωτερικό περιβάλλον και περιμένει να γίνουν αυτές προτού δεσμεύσει πόρους.

Σε κάθε περίπτωση οι στρατηγικές σταθερότητας ούτε ενδιαφέρουσες είναι, ούτε μπορεί να υιοθετηθούν για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

## Ενότητα 6.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Είναι οι 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:

- ✓ Κάθετη ολοκλήρωση
- ✓ Οριζόντια ολοκλήρωση
- ✓ Διασπορά/διαφοροποίηση δραστηριοτήτων
- ✓ συσχετισμένη
- ✓ ασυσχέτιστη
- ✓ Συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς
- ✓ Ανάπτυξη αγοράς
- ✓ Ανάπτυξη προϊόντος

### Ενότητα 6.3.1 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:

- ✓ Μειονεκτήματα κόστους,
- ✓ αποτυχία επίτευξης συνεργειών,
- ✓ δυσκολία εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο
- ✓ Διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών.

## Πότε ενδείκνυται η Κάθετη Ολοκλήρωση:

### Πίνακας 6.1:

#### Πότε Ενδείκνυται η Κάθετη Ολοκλήρωση

- ⇒ 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.

Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, πρέπει ο κλάδος να αναπτύσσεται και οι μελλοντικές του προοπτικές να κρίνονται πολύ ικανοποιητικές. Τότε ενδείκνυται η επιχείρηση να επενδύσει σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά ή προς τα πίσω.

### Ενότητα 6.3.2 Νέες τάσεις πέρα από την κάθετη ολοκλήρωση

Για πολλές εταιρείες τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από την κάθετη ολοκλήρωση είναι μεγαλύτερα από τα πιθανά πλεονεκτήματα. Εξαιτίας αυτού άλλες στρατηγικές επιλογές προκρίνονται. Όσο κι αν ακόμα και σήμερα μπορεί κάποιος να εντοπίσει πολλά καθετοποιημένα συγκροτήματα, είναι γεγονός ότι η κάθετη ολοκλήρωση δεν είναι το ίδιο δημοφιλής μεταξύ των επιχειρήσεων διεθνώς.

Είναι χαρακτηριστικά τα λόγια του Tom Peters για να καταδείξουν το σκεπτικισμό που επικρατεί σχετικά με το κατά πόσο οι στρατηγικές καθετοποίησης ταιριάζουν στη σημερινή ταχύτητα μεταβαλλόμενη πραγματικότητα σε μεγάλες επιχειρήσεις 'η ιδέα της καθετοποίησης είναι ένα ανάθεμα για έναν ολοένα αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων'. Οι περισσότερες από τις γιγάντιες κάθετα ολοκληρωμένες επιχειρήσεις τώρα προσπαθούν να διαχωριστούν σε μικρότερες, πιο εύκολα διοικούμενες, πιο ενεργητικές μονάδες, δηλαδή από-ολοκληρώνονται.

### Μακροχρόνιες Συνεργασίες / Στρατηγικές Συμμαχίες

Η εκχώρηση δραστηριοτήτων δεν παίρνει υποχρεωτικά τη μορφή μακροχρόνιων συμφωνιών συνεργασίας. Στην περίπτωση που δεν απαιτούνται επενδύσεις σε εξειδικευμένους πόρους, συχνά επιτυγχάνονται τα ίδια πλεονεκτήματα μέσα από βραχυχρόνιες συνεργασίες που προκύπτουν από δημοπρασίες.

### Βραχυχρόνιες Συνεργασίες

Βραχυχρόνιες Συνεργασίες είναι αυτές που διαρκούν το πολύ για ένα χρόνο. Πολλές εταιρίες τις υιοθετούν για την εξασφάλιση των πρώτων υλών τους, ή τη διάθεση των έτοιμων προϊόντων τους.

### Συνεργασίες Προστιθέμενης Αξίας

Οι εταιρίες που συμμετέχουν σε τέτοιες συνεργασίες αποφεύγουν τα μειονεκτήματα, ενώ συγχρόνως εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης. Συχνά, πετυχαίνουν και οικονομίες κλίμακας καθώς μοιράζονται πρώτες ύλες, αποθήκες, κέντρα έρευνας και ανάπτυξης και φυσικά πληροφορίες.



### Ενότητα 6.3.3. Οριζόντια ολοκλήρωση

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. Συχνά την εφαρμόζουν επιχειρήσεις οι οποίες εκτιμούν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παράγωγη ή τη διάθεση του προϊόντος.

Η οριζόντια ολοκλήρωση πρακτικά κυριαρχεί στη σκακιέρα των στρατηγικών κινήσεων των επιχειρήσεων σήμερα. Εξάλλου, οι κλάδοι 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 επιβίωση τους.

#### 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.

### Ενότητα 6.3.4. Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων (συσχετισμένη- ασυσχέτιστη)

#### Στρατηγική συσχετισμένης διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητές με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους. Προσφέρει προϊόντα ή και υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησης τους στην αγορά.

**Λόγοι εφαρμογής της συσχετισμένης διαφοροποίησης δραστηριοτήτων:** η συσχετισμένη διαφοροποίηση ενισχύει τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα και συνεπώς δημιουργεί αξία μέσω:

- ✓ Της μεταφοράς ικανοτήτων μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων
- ✓ της επίτευξης οικονομιών εύρους και
- ✓ της αύξησης της δύναμης της επιχείρησης στην αγορά.

Στην υιοθέτηση της καμιά φορά οδηγεί και πλήθος άλλων λόγων αλλά και κινήτρων που συχνά έχουν να κάνουν με το στενό ατομικό συμφέρον των διοικητικών στελεχών.

Συχνά, η στρατηγική της συσχετισμένης διαφοροποίησης-διασποράς δραστηριοτήτων επιλέγεται και από επιχειρήσεις που επιθυμούν να εξομαλύνουν την εποχικότητα των πωλήσεων των προϊόντων τους. Έτσι, μια επιχείρηση παραγωγής παγωτών μπορεί να εισέλθει

και στην παραγωγή άλλων γαλακτοκομικών προϊόντων που δεν έχουν και τόσο μεγάλη εποχικότητα.

Πότε ενδείκνυται η Συσχετισμένη Διαφοροποίηση:

**Πίνακας 6.3:**  
**Πότε Ενδείκνυται η Συσχετισμένη Διαφοροποίηση**

**1. Απόκτηση πληροφοριών**

⇒ π.χ. απόκτηση γνώσης σχετικά με τεχνολογικές αλλαγές και πρόοδο πριν από τους ανταγωνιστές.

⇒ π.χ. απόκτηση γνώσης σχετικά με τάσεις στην αγορά.

**2. Μείωση κόστους**

⇒ π.χ. ολοκληρωμένη παραγωγή χάλυβος μειώνει το κόστος επαναθέρμανσης και μεταφοράς.

**3. Αναμενόμενα κέρδη**

⇒ π.χ. λόγω ύπαρξης τομέων στις “εισόδους” με μεγάλα περιθώρια κέρδους

**4. Διασπορά κινδύνου**

⇒ αποφυγή εξάρτησης από ένα προϊόν ή αγορά

⇒ μείωση κυκλικότητας εσόδων

**5. Αξιοποίηση πόρων**

⇒ π.χ. μεταβίβαση τεχνογνωσίας και ανταγωνιστικών ικανοτήτων της εταιρείας σε άλλες εταιρείες

**6. Αύξηση της δύναμης στην αγορά**

⇒ δυνατότητα αντιμετώπισης λόγω παρουσίας σε πολλές δραστηριότητες

**7. Κτίσιμο “αυτοκρατορίας”**

⇒ ανθρώπινος παράγων (ρόλος δύναμης και εξουσίας σαν κίνητρο ανάπτυξης)

**8. Κίνητρα ανώτατων στελεχών**

⇒ μείωση του “κινδύνου απασχόλησης”

⇒ αύξηση των προνομίων

**Στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης δραστηριοτήτων**

Μια επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητές της δεν συνδέονται μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης διότι θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Στην απόφαση για ασυσχέτιστη διαφοροποίηση οδηγεί και η αβεβαιότητα για τη μελλοντική πορεία ενός κλάδου. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσα από την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση να επιτύχουν διασπορά κινδύνου. Άλλες έχουν πλεονάσματα κεφαλαίων τα οποία όμως δεν μπορούν να επενδύσουν στον κλάδο τους.

Παραδείγματα Διεθνών Επιχειρήσεων με Ασυσχέτιστες Δραστηριότητες.

WESTINGHOUSE ELECTRIC CORPORATION

✓ Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ: Βίκυ Βάρδα [vicky.eclass4ugmail.com](mailto:vicky.eclass4ugmail.com)

Σελίδα 33 από 54

- ✓ Ατομική ενέργεια
- ✓ Κτηματικές επιχειρήσεις
- ✓ Εταιρείες Leasing
- ✓ Ραδιοτηλεοπτικοί σταθμοί
- ✓ Longines (ρολόγια)
- ✓ Συσκευασία χυμών
- ✓ Εταιρίες κατασκευής κυλιόμενων σκαλών και ασανσέρ
- ✓ Ηλεκτρονικά αμυντικά συστήματα
- ✓ Έπιπλα

## HYUNDAI CORPORATION

- ✓ Κατασκευή αυτοκινήτων
- ✓ Ηλεκτρονικά και τηλεπικοινωνίες
- ✓ Πετροχημικά
- ✓ Κατασκευή πλοίων
- ✓ Κατασκευαστικές επιχειρήσεις
- ✓ Μέταλλα και σίδηρος
- ✓ Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες
- ✓ Ιατρικά μηχανήματα και άλλες υπηρεσίες

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης διότι θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των ώριμων κλάδων, η διαφοροποίηση είναι απαραίτητη για την επιβίωση των επιχειρήσεων μακροχρόνια.

Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους επιλέγεται η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση:

### **Βαθμός και ένταση διαφοροποίησης –διασποράς δραστηριοτήτων.**

Οι επιχειρήσεις στην πράξη ποικίλουν στον βαθμό και την ένταση που επιδιώκουν τη διασπορά – διαφοροποίηση δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση αντλεί περισσότερο από το 95% των εσόδων της από μια επιχειρηματική δραστηριότητα, τότε μιλάμε για ένα μικρό βαθμό διαφοροποίησης δραστηριοτήτων.

### **Γραφειοκρατικά κόστη και τα όρια**

### **της διαφοροποίησης –διασποράς δραστηριοτήτων.**

Πλήθος ερευνών συγκλίνουν στο συμπέρασμα, πως η εκτεταμένη διαφοροποίηση – διασπορά δραστηριοτήτων περισσότερο καταστρέφει παρά δημιουργεί αξία για την επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει διότι η εφαρμογή μιας στρατηγικής διαφοροποίησης συχνά συνεπάγεται γραφειοκρατικά κόστη μεγαλύτερα από την αξία που δημιουργείται.

#### **Πίνακας 6.5:**

#### **Πότε Ενδείκνυται η Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση**

1. Ανάγκη επένδυσης πλεονασμάτων κεφαλαίων
2. Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη
3. Διασπορά κινδύνου
4. Υπάρχουν πόροι και διοικητικό ταλέντο για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε ένα νέο κλάδο
5. Σημαντική ευκαιρία απόκτησης μιας ασυσχέτιστης επιχείρησης
6. Υπάρχει χρηματοοικονομική "συνέργια" (synergy) μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοραζόμενης επιχείρησης
7. Η μονοπωλιακή δύναμη τιμωρείται και άρα αναζητείται ανάπτυξη εκτός του κλάδου
8. Φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών.
9. Κίνητρα των ανώτατων στελεχών-Μείωση κινδύνου απασχόλησης και αύξηση των προνομίων τους

Αριθμός δραστηριοτήτων: Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των δραστηριοτήτων στις οποίες έχει παρουσία η επιχείρηση, τόσο δυσκολότερο είναι για τα στελέχη που χαράζουν την επιχειρηματική στρατηγική να επεξεργαστούν επαρκώς τις πληροφορίες σχετικά με κάθε δραστηριότητα και να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις.

**Συντονισμός δραστηριοτήτων:** Τόσο η μεταφορά ικανοτήτων όσο και η κατανομή πόρων για την επίτευξη οικονομικών εύρους απαιτεί συντονισμό των διαφορετικών δραστηριοτήτων. Αυτός με τη σειρά του δημιουργεί γραφειοκρατικά κόστη.

### **Συσχετισμένη ή Ασυσχετίστη διαφοροποίηση;**

Η δημιουργία αξίας μέσω της συσχετισμένης διαφοροποίησης μπορεί να επιτευχθεί με μεταφορά ικανοτήτων, εκμετάλλευση των οικονομικών εύρους ή και αύξηση της δύναμης της αγοράς. Αντίθετα, ο μόνος τρόπος για τη δημιουργία αξίας μέσω της ασυσχετίστης διαφοροποίησης είναι η αναδιοργάνωση των αποκτηθέντων δραστηριοτήτων.

Συνεπώς, η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διαφοροποίησης δραστηριοτήτων θα προκύψει μετά από σύγκριση της αξίας που δημιουργεί και του γραφειοκρατικού κόστους που συνεπάγεται κάθε μια. Επιπρόσθετα, όσο περισσότερο ταυτίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στις υφιστάμενες δραστηριότητες από τη μια πλευρά και στις καινούργιες από την άλλη, τόσο μεγαλύτερη αξία δημιουργεί ή συσχετισμένη διαφοροποίηση.

### **Πότε είναι επιτυχής η διαφοροποίηση;**

Σύμφωνα με τον Michael Porter, για να προσθέσει η διαφοροποίηση αξία στην επιχείρηση θα πρέπει να περνάει με επιτυχία τα εξής τρία τεστ:

- ✓ Το τεστ της ελκυστικότητας
- ✓ Το τεστ του κόστους εισόδου.
- ✓ Το τεστ του κατά πόσο η αρχική κερδίζει από τη διαφοροποίηση

Οι μελέτες αναφορικά με την επίδραση της διαφοροποίησης στην απόδοση διακρίνονται σε τρεις κύριες κατηγορίες.

1. Μελέτες που μετρούν την απόδοση βάσει χρηματοοικονομικών δεικτών. Τα αποτελέσματα των μεμονωμένων μελετών αυτής τη κατηγορίας είναι αρκετά αντιφατικά.
2. Μελέτες που εξετάζουν την τιμή της μετοχής. Αυτού του είδους οι μελέτες διερευνούν τον αντίκτυπο που έχει στην τιμή της μετοχής, η εφαρμογή μιας ορισμένης στρατηγικής διαφοροποίησης / διασποράς δραστηριοτήτων.
3. Μελέτες που ερευνούν τη μακροχρόνια απόδοση. Σχεδόν το σύνολο των μελετών αυτής της κατηγορίας συγκλίνει στο συμπέρασμα πως η υπέρβαση, του βέλτιστου μεγέθους διασποράς / διαφοροποίησης οδηγεί σε πτώση της απόδοσης.

### **Ενότητα 6.3.5– Νέες τάσεις πέρα από τη Διαφοροποίηση – Διασπορά Δραστηριοτήτων**

Η στρατηγική διασποράς / διαφοροποίησης δραστηριοτήτων είναι δυνατό να αποδειχθεί μη συμφέρουσα δεδομένου ότι αναπτύσσονται σημαντικά γραφειοκρατικά κόστη κατά την εφαρμογή της. Ένας εναλλακτικός τρόπος, ωστόσο, προκειμένου να κατορθώσει μια εταιρεία να δημιουργήσει αξία χωρίς να αναγκαστεί να υποστεί στον ίδιο βαθμό τα γραφειοκρατικά κόστη, είναι να ξεκινήσει μια καινούργια επιχειρηματική δραστηριότητα συμμαχώντας με μια άλλη εταιρεία. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ουσιαστικά συμφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων



εταιρειών να μοιράζονται το κόστος, τους κινδύνους και τα οφέλη. Τα πλεονεκτήματα αυτής της στρατηγικής επιλογής είναι προφανή. Οι συνεργαζόμενες εταιρείες μεταφέρουν τις θεμελιώδεις ικανότητες τους στην καινούρια δραστηριότητα και μέσω αυτής της ανταλλαγής ικανοτήτων και πόρων επιτυγχάνεται η ζητούμενη δημιουργία αξίας καθώς και η πραγματοποίηση οικονομιών εύρους. Από την άλλη πλευρά, ένας σημαντικός κίνδυνος που διατρέχει μια εταιρεία, όταν αποφασίσει να αναπτυχθεί μέσω στρατηγικών συμμαχιών, είναι ότι ο σύμμαχός της μπορεί στο μέλλον να εκμεταλλευτεί προς ίδιον όφελος την τεχνογνωσία που έχει προσφέρει η ίδια για τη λειτουργία της κοινής δραστηριότητας και να μετατραπεί έτσι σε άμεσο ανταγωνιστή.

### Ενότητα 6.3.6– Διάσπαση και επανεστίαση

Πολλές επιχειρήσεις που προέβησαν σε εκτεταμένη διαφοροποίηση αντιμετώπισαν προβλήματα τέτοια που τις υποχρέωσαν είτε να διασπαστούν σε μικρότερες είτε να πωλήσουν κάποιες από τις δραστηριότητές τους και να επανεστιάσουν. Ένας από τους κυριότερους λόγους είναι το **υπερβολικό κόστος της διαφοροποίησης / διασποράς δραστηριοτήτων** που ξεπερνά την αξία που αυτή δημιουργεί. Η διάσπαση είναι συχνά αποτέλεσμα της διαπίστωσης από την πλευρά της διοίκησης πως οι επιμέρους δραστηριότητες δεν έχουν τόσες ομοιότητες, ώστε να είναι εφικτή η μεταφορά ικανοτήτων ή η αξιοποίηση οικονομιών εύρους και άρα η **επίτευξη συνεργειών**.

### Ενότητα 6.4– Άλλες Στρατηγικές Επιλογές Ανάπτυξης

Οι στρατηγικές που έχουμε μέχρι τώρα αναλύσει αναφέρονται βασικά στην επέκταση μιας επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες και νέες αγορές.

Οι Στρατηγικές Ανάπτυξης

	Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υπάρχουσες Αγορές	<b>1. Στρατηγική Διεξόδου-Συγκέντρωση Αγοράς</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Αύξηση μεριδίου αγοράς</li> <li>✓ Αύξηση χρήσης προϊόντος</li> <li>✓ Αύξηση συχνότητας χρήσης</li> <li>✓ Αύξηση ποσότητας χρήσης</li> <li>✓ Εξεύρεση νέων εφαρμογών για τωρινούς χρήστες</li> </ul>	<b>3. Στρατηγική Ανάπτυξης προϊόντων</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Πρόσθεση νέων προϊόντικών χαρακτηριστικών</li> <li>✓ Επέκταση προϊόντικής Γραμμής</li> <li>✓ Ανάπτυξη νέων προϊόντων για την υφιστάμενη αγορά</li> </ul>
Νέες Αγορές	<b>2. Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Γεωγραφική επέκταση</li> <li>✓ Στόχευση νέων τμημάτων</li> </ul>	<b>4. Στρατηγική Διαφοροποίησης/ Δραστηριοτήτων</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Συσχετισμένη διαφοροποίηση</li> <li>✓ Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση</li> </ul>

### Ενότητα 6.4.1– 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 μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.

Αυτό μπορεί να το επιτύχει με τρεις βασικούς τρόπους:

✓ Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες. Για παράδειγμα, μπορεί να προσπαθήσει να αυξήσει τις ποσότητες αγορών από τους καταναλωτές, ή να αυξήσει το ρυθμό απαξίωσης του προϊόντος, ή να διαφημίσει νέες χρήσεις του προϊόντος ή να δώσει κίνητρα τιμής για αγορά περισσότερων μονάδων προϊόντων.

✓ Με την προσέλευση των πελατών των ανταγωνιστών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη διαφοροποίηση του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, με την ενίσχυση των προσπαθειών προώθησης του προϊόντος ή με την προσφορά χαμηλότερης τιμής.

✓ Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει στη προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος. Για παράδειγμα, μπορεί να υποκινήσει δοκιμαστική χρήση μέσω δειγμάτων ή κουπονιών, ή να διαφημίσει τυχόν νέες χρήσεις του προϊόντος.

Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται όταν:

- Οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες
  - Υπάρχει περιθώριο αύξησης 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.
- Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική αυτή είναι προφανές ότι είναι ευάλωτες σε μεγάλες αλλαγές στην αγορά, αλλά και σε αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος.

### Ενότητα 6.4.2– 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, η στρατηγική αυτή μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν η επιχείρηση να αναπτύξει νέες παραλλαγές προϊόντων που ζητούνται από άλλα τμήματα της αγοράς.

Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής. Επίσης ενδείκνυται, όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές. Πολλές επιχειρήσεις 'αναγκάζονται' να ακολουθήσουν τη στρατηγική αυτή, γιατί έχουν υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα, η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί.

### Ενότητα 6.4.3– Ανάπτυξη Προϊόντων

---

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

- Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Για παράδειγμα, τροποποιεί το χρώμα, τον ήχο ή το σχήμα, μεγεθύνει το προϊόν προσπαθεί να πετύχει συνδυασμό γεύσεων ή ιδεών.
- Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος.
- Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.
- Η στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων ενδείκνυται, όταν η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα που όμως βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης. Εξάλλου ευνοείται από τις γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις σε ένα δεδομένο κλάδο.

### Ενότητα 6.5.1– Ανακαλύπτοντας Ευκαιρίες Στρατηγικής Ανάπτυξης

---

Ο καθηγητής Donald Sull εμφανίζεται ως θιασώτης του παλιού ρητού πως τα προβλήματα είναι ευκαιρίες με αγκάθια πάνω τους. Χρησιμοποιεί ως παράδειγμα το πώς οι μεγάλες ναυτιλιακές των αρχών του 20ου αιώνα απέτυχαν να εντοπίσουν την μεγάλη δυναμική της κρουαζιέρας και αφήθηκαν να υποσκελιστούν από νεοεισερχόμενες μικρές εταιρείες του κλάδου και από τις εταιρείες αεροπορικών μεταφορών. Με όχημα αυτό το γεγονός, προτείνει δέκα ιδέες στρατηγικής ανάπτυξης που τα στελέχη κάθε επιχείρησης σε κάθε κλάδο θα πρέπει συνεχώς να διερευνούν.

**1<sup>η</sup> Ιδέα Ανάπτυξης:** Αυτό το προϊόν θα πρέπει ήδη να υπάρχει (αλλά δεν υπάρχει).

**2<sup>η</sup> Ιδέα Ανάπτυξης:** Αυτή η καταναλωτική εμπειρία δεν θα πρέπει να είναι χρονοβόρα, ενοχλητική ακριβή. (αλλά είναι).

**3<sup>η</sup> Ιδέα Ανάπτυξης:** Αυτή η πρώτη ύλη, η υπηρεσία, η τεχνολογία αξίζει (αλλά υποκοστολογείται).

**4<sup>η</sup> Ιδέα Ανάπτυξης:** Αυτή η ανακάλυψη μάλλον χρησιμεύει σε κάτι (μα ακόμα δεν είναι σαφές τι).

**5<sup>η</sup> Ιδέα Ανάπτυξης:** Αυτό το προϊόν ή η υπηρεσία θα πρέπει να είναι παντού (αλλά δεν είναι).

**6<sup>η</sup> Ιδέα Ανάπτυξης:** Οι καταναλωτές έχουν προσαρμόσει το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουμε σε άλλες χρήσεις που δεν είχαμε προβλέψει (αλλά χωρίς την υποστήριξή μας).

**7<sup>η</sup> Ιδέα Ανάπτυξης:** Οι πελάτες δεν θα έπρεπε να θέλουν αυτό το προϊόν (αλλά το θέλουν).

**8<sup>η</sup> Ιδέα Ανάπτυξης:** Οι πελάτες έχουν ανακαλύψει ένα προϊόν (αλλά όχι αυτό που εμείς προσφέρουμε).

**9<sup>η</sup> Ιδέα Ανάπτυξης:** Το προϊόν αυτό ευημερεί αλλού (αλλά κάνεις δεν το προσφέρει εδώ).

**10<sup>η</sup> Ιδέα Ανάπτυξης:** Αυτό το προϊόν ή η υπηρεσία δεν θα πρέπει να αποφέρει κέρδη (μα το κάνει).

## Κεφάλαιο 7 – Επιχειρηματική Στρατηγική Εξυγίανσης / Διάσωσης

### Ενότητα 7.1– Στρατηγική Διάσωσης – Εξυγίανσης

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.

### Ενότητες 7.2– Διάγνωση Αιτιών Προβληματικών Καταστάσεων

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.** Αυτή μπορεί να μεταφράζεται είτε σε αδυναμία προσαρμογής των προϊόντων στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις είτε σε αδυναμία διαφοροποίησης και υιοθέτησης νέων τρόπων ανταγωνισμού. Λόγω κακής προσαρμογής, η επιχείρηση χάνει την ελκυστικότητα της, με συνέπεια τη σταδιακή μείωση των πωλήσεων και την είσοδο στη φάση της συρρίκνωσης.

β) **Η απουσία εσωτερικού ελέγχου,** ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που είτε αναπτύσσονται με μεγάλη ταχύτητα είτε αναπτύσσονται μέσω εξαγορών / συγχωνεύσεων.

γ) **Η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου,** ιδιαίτερα σε όταν οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε επεκτατικές κινήσεις όπως είναι οι συγχωνεύσεις ή η εισαγωγή κάποιου νέου προϊόντος χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τη διαθεσιμότητα των πόρων.

δ) Ορισμένοι **ανεξέλεγκτοι παράγοντες,** όπως οι κυβερνητικές πολιτικές, οι τεχνολογικές εξελίξεις, μια κρίση όπως αυτή που βιώνει η πατρίδα μας σήμερα, καθώς και φυσικές καταστροφές, που είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης.

ε) **Προβληματική ηγεσία.** Οι μάνατζερ δημιουργούν πολλές φορές την εντύπωση του αλάθητου για τον εαυτό τους και της σιγουριάς στις ικανότητες τους – το οποίο ίσως πηγάζει από παλαιότερες επιτυχίες τους – με αποτέλεσμα να παίρνουν λάθος αποφάσεις την κρίσιμη στιγμή και έτσι, να οδηγούν την επιχείρηση σε προβλήματα.

στ) **Συνδυασμός των προηγούμενων,** αφού συχνά ένα πρόβλημα αποτελεί αιτία δημιουργίας κάποιου άλλου.



### Ενότητα 7.3– Στρατηγικές Επιλογές Διάσωσης – Εξυγίανσης

Τελευταία, οι εν λόγω στρατηγικές επιλογές έχουν καταστεί περισσότερο αναγκαίες από ποτέ λόγω της κρίσης που βιώνει η πατρίδα μας, αλλά και λόγω της απώλειας ανταγωνιστικότητας εξαιτίας του αυξημένου παγκόσμιου ανταγωνισμού. Οι στρατηγικές αυτές επιλογές υιοθετούνται για να αντιμετωπίσουν ήδη υπάρχοντα προβλήματα, δηλαδή αντιδραστικά. 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 περιορισμένοι πόροι** αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους λόγους φτώχης απόδοσης μίας επιχείρησης. Η έλλειψη επαρκών ταμειακών ροών σε συνδυασμό με την υψηλή επιβάρυνση αφήνει την επιχείρηση υπέρ-χρεωμένη, ενώ δημιουργεί διστακτικότητα στις τράπεζες για την οικονομική της ενίσχυση. Τι ίδιο ισχύει και σήμερα σε πολλές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου.

Σε μια τέτοια περίπτωση, η επιχείρηση καλείται να προσαρμόσει τις λειτουργίες της στις υπάρχουσες συνθήκες περιορίζοντας στο ελάχιστο τις δαπάνες της. Η ανεπάρκεια των πόρων αποτελεί την εφαρμογή στρατηγικών όπως η επιθετική τιμολογιακή πολιτική, η έντονη διαφήμιση και η ανάπτυξη προϊόντων, τουλάχιστον σε βραχυχρόνιο επίπεδο.

Μια επιχείρηση με χαμηλή απόδοση για αρκετό χρονικό διάστημα, συνήθως διακρίνεται από το **χαμηλό ηθικό των εργαζομένων της**, οι οποίοι είτε αποχωρούν είτε παραμένουν στην επιχείρηση αντιμετωπίζοντας όμως σημαντικά προβλήματα όπως συγκρούσεις και έλλειψη εμπιστοσύνης.

Όμοια, όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει ζητήματα επιβίωσης, πολλές από τις **ομάδες ενδιαφερομένων** (πχ μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές) εμφανίζονται **επιφυλακτικοί** ως προς την στήριξή της.

**Ο χρόνος είναι πολύ σημαντικός παράγοντας** για μία 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.

### Ενότητα 7.3.1– Στάδια της Στρατηγικής Διάσωσης – Εξυγίανσης

Εμπειρικές μελέτες των στρατηγικών εξυγίανσης / διάσωσης εκτιμούν ότι αυτές λαμβάνουν χώρα σε 3-5 στάδια. Το καθένα από αυτά παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

**Το στάδιο της συρρίκνωσης** – Πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης είναι η διάσωσή της. Οι κινήσεις που συνήθως γίνονται είναι πολλαπλές. Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά οι πιο συχνές από αυτές.

A) Αντικατάσταση του Διευθύνοντος Συμβούλου ή και της ανώτατης διοίκησης.

Όταν μια επιχείρηση παρουσιάζει προβλήματα, ο πρώτος που κατά κανόνα αντικαθίσταται είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος. Στο πρόσωπό του η επιχείρηση συνήθως αποδίδει την αποτυχία της. Κατά συνέπεια είναι κρίσιμης σημασίας κατά πόσον ο διάδοχος του θα προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης ή θα είναι 'εξωτερικός'.

B) Σμίκρυνση

Μια από τις πρώτες επιλογές των στελεχών σε περιπτώσεις προβλημάτων είναι η μείωση του κόστους σε όλα τα επίπεδα. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται σμίκρυνση και παρά το γεγονός ότι αναφέρεται στη μείωση κάθε είδους κόστους, συχνά ταυτίζεται με τις απολύσεις ανθρώπινου δυναμικού. Πράγματι, κεντρική επιλογή για τον περιορισμό του κόστους των περισσότερων ομάδων διοίκησης είναι οι περικοπές προσωπικού.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η σμίκρυνση δεν παρατηρείται μόνον από επιχειρήσεις που είναι αντιμέτωπες με προβλήματα κερδοφορίας, μεριδίου αγοράς ή χρέους. Είναι εξίσου πιθανό να υιοθετείται από επιχειρήσεις που είναι οικονομικά κραταιές και διαθέτουν ηγετική θέση στην αγορά τους, όπως και μετά από συγχωνεύσεις ή εξαγορές. Στην περίπτωση αυτή, είναι ένα προληπτικό μέτρο για τη διατήρηση και ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Η σμίκρυνση εφαρμόζεται για την επίτευξη τόσο οικονομικών όσο και οργανωτικών ωφελειών.

Γ) Επανεστίαση ή Αποεπένδυση

Στην προσπάθεια διάσωσης μιας επιχείρησης ένα σημαντικό ερώτημα στρατηγικής είναι 'ποιος είναι ο πυρήνας των δραστηριοτήτων μας'. Εξάλλου, μια βασική διάσταση της στρατηγικής κάθε επιχείρησης σύμφωνα με το διαμάντι της στρατηγικής είναι η επιλογή 'των πεδίων δράσης' στα οποία έχει παρουσία η εταιρεία.

Η επανεστίαση εφαρμόζεται συνήθως στις εξής περιπτώσεις:

□ Όταν εφαρμόστηκε μια στρατηγική συρρίκνωσης, αλλά τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά. Έτσι η επιχείρηση αναγκάζεται να προχωρήσει σε πιο δραστικές λύσεις.

□ Πολλές φορές μια επιχείρηση αποφασίζει να πουλήσει μια μονάδα της ή ένα κομμάτι της όταν αυτή /ό απαιτεί περισσότερους πόρους από ότι η ίδια η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει.

□ Άλλες φορές επιλέγεται η στρατηγική αποεπένδυσης, γιατί μια δραστηριότητα της επιχείρησης δεν 'ταιριάζει' με το μακροχρόνιο όραμα που έχουν αναπτύξει για την επιχείρηση τα ανώτατα στελέχη της.

Τέλος, υπάρχουν περιπτώσεις όπου μια εταιρεία, μπροστά στον κίνδυνο να υποστεί τις αυστηρές ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων, αποφασίζει να αποεπενδύσει ένα κομμάτι της και να θυσιάσει μέρος της δύναμης της στην αγορά.

#### Δ) Επανεξέταση Προϊοντικού Χαρτοφυλακίου

Το ίδιο ισχύει και για τα προϊόντα της επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτών των αποφάσεων μη κερδοφόρα προϊόντα ή προϊόντα με αρνητικές μελλοντικές προοπτικές καταργούνται, και οι προσπάθειες επικεντρώνονται στα ισχυρά προϊόντα.

#### Ε) Επαναξιολόγηση Πελατών

Επίσης, η επιχείρηση στα πλαίσια ανασυγκρότησής της μπορεί να σταματήσει τη συνεργασία της με οριακούς πελάτες που δεν της αποφέρουν κέρδη. Αυτή είναι ίσως και η πιο δύσκολη απόφαση που μπορεί να κληθούν να πάρουν τα στελέχη.

#### ΣΤ) Επαναδιαπραγμάτευση του Χρέους

Μια στρατηγική εξυγίανσης θα ήταν ημιτελής αν η επιχείρηση δεν προσπαθούσε να αναδιαρθρώσει τα χρέη της. Στη φάση αυτή τα στελέχη της επιχείρησης προσπαθούν διαπραγματευόμενοι με τους δανειστές, την επιμήκυνση του χρόνου αποπληρωμής των δανείων, τη μείωση των επιτοκίων, ακόμα και το κούρεμα μέρους του χρέους ώστε η επιχείρηση να μπορέσει με μεγαλύτερη πιθανότητα να το αποπληρώσει.

#### Ζ) Εξωτερική Ανάθεση Επιμέρους λειτουργιών

Μια ακόμα επιλογή που έχουν τα στελέχη στη διακριτική τους ευχέρεια είναι η εξωτερική ανάθεση. Στα πλαίσια του Διαμαντιού της Στρατηγικής και παίρνοντας αποφάσεις σχετικές με τα πεδία δράσης, μια επιχείρηση έχει να επιλέξει όχι μόνο σε τι είδος επιχειρηματικές δραστηριότητες θέλει να έχει παρουσία, αλλά και σε ποιες λειτουργίες της αλυσίδας αξίας.

Κεντρικό ερώτημα που προκύπτει στα πλαίσια της αλυσίδας αξίας, είναι ποιες δραστηριότητες θα εκτελεί η ίδια η επιχείρηση και ποιες θα δοθούν σε συνεργάτες.

Η εξωτερική ανάθεση ή εκχώρηση λειτουργιών – δραστηριοτήτων, τις δυο τελευταίες δεκαετίες έχει γιγαντωθεί σε παγκόσμιο επίπεδο, με θετικές αλλά και αρνητικές επιπτώσεις όχι μόνο για τις επιχειρήσεις που καταφεύγουν σ' αυτήν, αλλά και για την παγκόσμια οικονομία και τους συσχετισμούς δυνάμεων μεταξύ ανεπτυγμένου και αναπτυσσόμενου κόσμου.

**Το στάδιο της Σταθεροποίησης** – Μετά τη συρρίκνωση, στόχος είναι η επιχείρηση να σταθεροποιηθεί. Η σταθεροποίηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους, καλύτερης προσαρμογής στο μίγμα προϊόντων, εστίασης σε πιο αποδοτικές αγορές, προσανατολισμού σε νέες δραστηριότητες.

**Το στάδιο της Ανάπτυξης** – Στη φάση αυτή και εφόσον έχουν εξασφαλιστεί η επιβίωση και η σταθεροποίηση, η επιχείρηση κάνει βήματα ανάπτυξης. Τα περισσότερα αρνητικά χαρακτηριστικά της συρρίκνωσης φαίνεται να ξεπερνώνται και το έδαφος να 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.

## Ενότητα 7.5 – Συμβάλει η Σμίκρυνση στη Βελτίωση της Κερδοφορίας;

Τα αποτελέσματα της σμίκρυνσης δεν είναι τόσο θετικά όσο η θεωρία διατείνεται και όσο ευελπιστούν τα στελέχη.

Ο κύριο όγκος των ερευνών καταδεικνύει πως οι περισσότερες επιχειρήσεις μόνο βραχυπρόθεσμα βελτιώνουν την κερδοφορία τους, ενώ η επίδραση της σμίκρυνσης είναι ασθενής. Παρόμοια είναι και η επίδραση στην τιμή των μετοχών τους (με τις οικονομικά αδύναμες επιχειρήσεις, ωστόσο, να αποτελούν εξαίρεση στο τομέα αυτό).

- **Επιπτώσεις στο κόστος:** Μολονότι κύριος στόχος των προγραμμάτων σμίκρυνσης είναι η εξοικονόμηση κόστους, συχνά επιφέρουν τα αντίθετα αποτελέσματα.
- **Επιπτώσεις στην οργανωσιακή λειτουργία:** Οι εργαζόμενοι που απομένουν συχνά υποχρεώνονται να λειτουργούν σε διαφορετικές συνθήκες: μα χειρίζονται περισσότερα, ίσως μη οικεία, θέματα και να διοικούν περισσότερους ανθρώπους.
- **Επιπτώσεις στο εργασιακό ηθικό και την παρακίνηση:** Το σύνολο των εμπειρικών ερευνών συγκλίνει στο συμπέρασμα πως τα προγράμματα σμίκρυνσης προκαλούν το λεγόμενο 'σύνδρομο των επιβιωσάντων', που συνίσταται στην πτώση του ηθικού, τη μείωση της παραγωγικότητας και την καχυποψία απέναντι στη διοίκηση.
- **Επιπτώσεις στην παραγωγικότητα:** Η περικοπή θέσεων εργασίας είναι ασφαλώς ένα μέσο περιορισμού των δαπανών μιας επιχείρησης. Ωστόσο, η επιχείρηση δεν πρόκειται να καταστεί πραγματικά ανταγωνιστική, εάν δεν εφαρμόσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την καταπολέμηση της κάθε είδους αναποτελεσματικότητας όπου και αν αυτή εντοπίζεται.
- **Επιπτώσεις στις σχέσεις με τις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφερομένων:** Κατά το στάδιο της συρρίκνωσης, εκτός των περικοπών θέσεων εργασίας, λαμβάνονται και άλλα μέτρα όπως η κατάργηση προϊόντων, η απόσυρση από δίκτυα διανομής, η παύση εξυπηρέτησης ορισμένων πελατών και ακόμη η μείωση ή η μη απόδοση μερίσματος. Αναπόφευκτα, τα μέτρα αυτά επιδεινώνουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τις 'θύγιμενες' ομάδες ενδιαφερομένων.

## Ενότητα 7.6 – Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικών Προγραμμάτων Σμίκρυνσης

Η αρνητική εμπειρία των δεκαετιών 80 και 9+0 φαίνεται να αλλάζει κάποια πράγματα στις επιχειρήσεις μας. Πολλοί, διεθνώς, απαιτούν μεγαλύτερη κοινωνική υπευθυνότητα στα προγράμματα σμίκρυνσης των επιχειρήσεων. Οι ίδιες οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι όχι μόνο οφείλουν να δείξουν κοινωνική υπευθυνότητα, αλλά δυνητικά και οι ίδιες να κερδίσουν απ' αυτή. Για τούτο προτείνεται μια σειρά μέτρων που ξεκινούν από την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη όλη διαδικασία, τη μέριμνα για τους εργαζομένους που απομακρύνονται, αλλά και την ανοιχτή επικοινωνία με τους επιβιώσαντες, ώστε να αμβλυνθούν τα εσωτερικά προβλήματα.



## Ενότητα 7.10 – Σύνοψη όλων των Εταιρικών Στρατηγικών

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση τόσο των στρατηγικών ανάπτυξης όσο και των στρατηγικών διάσωσης/εξυγίανσης, ας τις συνοψίσουμε.

### Σύνοψη Εταιρικών/Επιχειρηματικών (Corporate) Στρατηγικών

ΕΤΑΙΡΙΚΗ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΟΡΙΣΜΟΣ
1. Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (Forward Integration)	• Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των διαδοχικών ή των προκαταρκτικών των προϊόντων μας
2. Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (Backward Integration)	• Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των προμηθευτών μας
3. Οριζόντια ολοκλήρωση (Horizontal Integration)	• Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου κάποιων ανταγωνιστών
4. Διάσωση αγοράς (Market Penetration)	• Απόκτηση ασταθών μεριδίων αγοράς για υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες στις υπάρχουσες αγορές μέσω μεγαλύτερης προσπάθειας μάρκετινγκ
5. Ανάπτυξη αγοράς (Market Development)	• Εισαγωγή ασταθών προϊόντων ή υπηρεσιών σε νέες γεωγραφικές περιοχές
6. Ανάπτυξη προϊόντων (Product Development)	• Αύξηση πωλήσεων μέσω βελτίωσης των υπαρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών ή ανάπτυξης νέων
7. Συσχετισμένη διαφοροποίηση (Concentric ή Related Diversification)	• Πρόσθεση νέων, συσχετισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών
8. Ασυσχετιστή διαφοροποίηση (Conglomerate ή Unrelated Diversification)	• Πρόσθεση νέων, ασυσχετισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών
9. Ανόρθωση (Turnaround)	• Ανασυστήριση μέσω μείωσης κόστους, παγίων κ.λπ., προς αναστροφή πελατικών τάσεων σε πωλήσεις και κέρδη
10. Αποσπένδυση (Divestiture)	• Πώληση τμήματων της επιχείρησης ή / και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
11. Εκποίηση (Liquidation)	• Εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, σαν παρόσα τους αξία

## Ενότητα 7.11 – Επιλογή της Κατάλληλης Εταιρικής / Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Ένα επίσης σημαντικό ερώτημα είναι πότε μια επιχείρηση ενδείκνυται να επιλέξει μια επιχειρηματική στρατηγική έναντι μιας άλλης. Πολλές μεταβλητές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να είναι καθοριστικές στην τελική επιλογή της στρατηγικής.

*The best Choice for you*

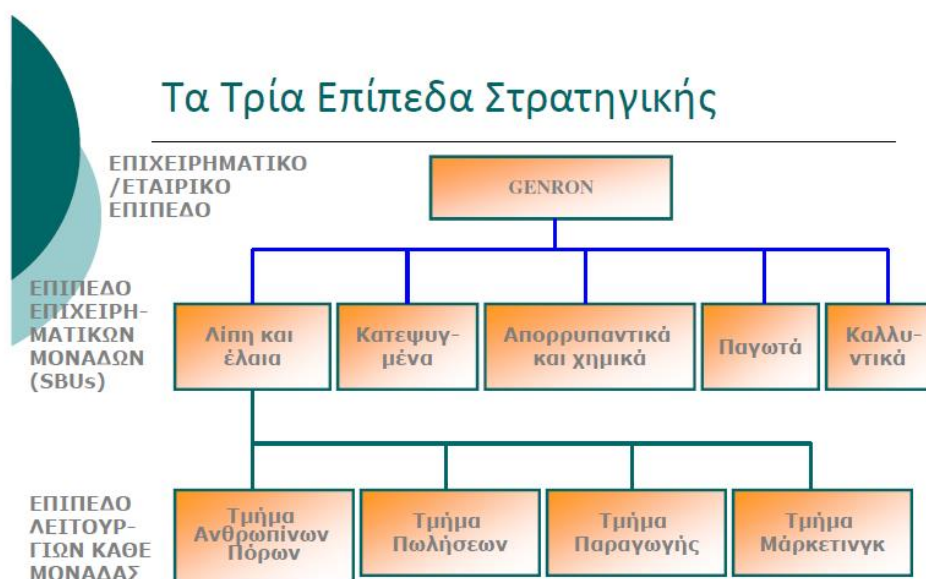
## Κεφάλαιο 8 – Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

### Ενότητα 8.1 - Εισαγωγή στα Είδη Επιχειρησιακών Στρατηγικών – Παρουσίαση των Ανταγωνιστικών Στρατηγικών

Η στρατηγική κάθε επιχείρησης θα μπορούσε να μελετηθεί με βάση τρία επίπεδα:

1. Το επιχειρηματικό/εταιρικό επίπεδο (αποστολή, όραμα)
2. Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες
3. Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών (στρατηγική μάρκετινγκ, στρατηγική παραγωγής κλπ)

Παράδειγμα:



**Το επιχειρηματικό/εταιρικό επίπεδο** (πχ στρατηγικές ανάπτυξης, διάσωσης/ εξυγίανσης, σταθερότητας). Όταν αναφερόμαστε στην **επιχειρηματική/ εταιρική στρατηγική**, εννοούμε τη στρατηγική που αφορά το σύνολο της επιχείρησης και που πραγματεύεται θέματα όπως η αποστολή και το όραμα, οι τομείς δραστηριοτήτων στους οποίους θα επιθυμούσε να αποκτήσει παρουσία η επιχείρηση ο τρόπος διεξόδου στους νέους αυτούς τομείς (εξαγορές, συγχωνεύσεις, συμμαχίες, ίδια ανάπτυξη), η κατανομή πόρων μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων.

**Τα επίπεδο καθεμίας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες.** Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στα συγκεκριμένα πεδία δράσης στα οποία δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και είναι αυτή που θα μας απασχολήσει στο παρόν κεφάλαιο.

Τέλος, το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στη **στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων**. Για παράδειγμα στρατηγική μάρκετινγκ, στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, οικονομική στρατηγική, στρατηγική παραγωγής.

### **Ενότητα 8.1.1 - Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποδοτικότητα επιχειρήσεων**

Σύμφωνα με τον Grant 'όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλ. όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα'.

Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει ταυτόχρονα, και τη σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γιατί σύμφωνα με τον Grant, αποτελεί το διακριτό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων. Ωστόσο, ο ορισμός αυτός έχει το μειονέκτημα ότι χρησιμοποιεί τις συνέπειες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δηλαδή τα κέρδη). Για να ορίσει τη αιτία, δηλαδή το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

### **Ενότητα 8.2 Παρουσίαση των Ανταγωνιστικών Στρατηγικών**

Υπάρχουν 3 είδη ανταγωνιστικών Στρατηγικών:

- Η στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Η στρατηγική διαφοροποίησης
- Η στρατηγική εστίασης

Κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές συνεπάγεται μια εντελώς διαφορετική θεώρηση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, των ικανοτήτων που θα αναπτύξει και γενικότερα της φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών. Θα πρέπει να έχει υπόψη της **ποιοι είναι οι καταναλωτές, ποιες είναι οι ανάγκες τους και ποιες θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξει.**

### **Ενότητα 8.3 - Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους**

#### **Ενότητα 8.3.1 Ορισμός**

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.

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.

Επιδίωξή 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.

Πρέπει, ακόμη, να αναφέρουμε ότι ο ηγέτης κόστους δεν μπορεί να αγνοεί τη διαφοροποίηση. Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών της – να έχει στοιχεία μοναδικότητας, να έχει προσεγγιστικότητα. Αν το προϊόν της επιχείρησης δεν είναι αποδεκτό από τους καταναλωτές ως ίσο με τα υπόλοιπα, θα πρέπει να μειωθεί περαιτέρω η τιμή του, γεγονός που, τελικά, θα οδηγήσει στην εξαφάνιση του κοστολογικού πλεονεκτήματος.

### Ενότητα 8.3.2 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:

**Οι Οικονομίες κλίμακας** οι οποίες εκφράζουν την, κατά μονάδα, πτώση στο κόστος μιας δραστηριότητας, όταν αυξηθεί ο όγκος της δραστηριότητας αυτής. Συνδέεται άμεσα με τις βιομηχανικές δραστηριότητες και με δραστηριότητες των κλάδων διανομής.

**Οι οικονομίες Μάθησης** οι οποίες στηρίζονται στο γεγονός ότι η επανάληψη μέσα στο χώρο εργασίας μπορεί να μειώσει το κόστος του προϊόντος, αφού μειώνεται ο απαραίτητος χρόνος για την εκπλήρωση μιας εργασίας, μειώνονται οι φθορές και τα ελαττωματικά προϊόντα και βελτιώνεται ο συνδυασμός μεταξύ των διαφόρων εργασιών

**Η Εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας** η οποία εξαρτάται από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα μιας επιχείρησης. Σε περίοδο χαμηλής ζήτησης η παραγωγική δυναμικότητα δεν χρησιμοποιείται στο μέγιστο βαθμό. Αντίθετα, όταν η ζήτηση είναι μεγάλη, η προσπάθεια να αυξηθεί η δυναμικότητα της επιχείρησης, για να καλυφθούν οι νέες ανάγκες μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του κόστους.

**Ο Σχεδιασμός του Προϊόντος** επιτρέπει σε επιχειρήσεις να συνδυάσουν οικονομίες κλίμακας και διαφοροποίηση. Το παράδειγμα της IBM είναι χαρακτηριστικό.

**Το κόστος των εισροών.** Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ίδιο κλάδο και προμηθεύονται τις απαραίτητες πρώτες ύλες από τις ίδιες πηγές, λογικά θα έχουν το ίδιο κόστος εισροών. Είναι όμως πιθανό, διαφορές στο κόστος των εισροών να συμβάλλουν στη δημιουργία κοστολογικού πλεονεκτήματος. Μικρότερα κόστη εισροών μπορούν να δημιουργηθούν από



επιμέρους διαφορές στην τιμή των πρώτων υλών. Τέλος, οι σχέσεις με τους προμηθευτές μπορούν να οδηγήσουν σε μικρότερο κόστος πρώτων υλών.

**Η Τεχνολογία στις διαδικασίες παραγωγής.** Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί την τεχνολογία που διαθέτει στη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων της. Η ανάπτυξη ή η υιοθέτηση νέων τεχνικών παραγωγής, μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος, αφού θα συνεπάγεται σταθερές εκροές προϊόντων με μειωμένες εισροές πρώτων υλών. Τέλος, η υιοθέτηση των ευέλικτων βιομηχανικών συστημάτων καθώς και του συστήματος ολοκληρωτικά αυτοματοποιημένης κατασκευής αποτελούν δύο σύγχρονους τρόπους για την αποτελεσματική χρήση της νέας τεχνολογίας προς το συμφέρον της επιχείρησης.

**Η Αποδοτικότητα της διοίκησης.** Αυτός ο οδηγός κόστους αναφέρεται στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών να διατηρούν τη λειτουργία της επιχείρησης κοντά στο επίπεδο της μέγιστης αποδοτικότητας.

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

### **Ενότητες 8.3.3 & 8.3.4- Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή 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

### Ενότητα 8.5 - Στρατηγική διαφοροποίησης

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 στίλ
- 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.

Η διαφοροποίηση, όμως, δεν μπορεί να είναι ανεξέλεγκτη. Πρέπει πάντα να βρίσκεται μέσα στα αποδεκτά και επιτρεπτά όρια των καταναλωτών, όπως, επίσης, και η τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων. Η αύξηση της τιμής του προϊόντος, λοιπόν, δεν πρέπει να είναι ανεξέλεγκτη επειδή το προϊόν είναι διαφοροποιημένο. Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η τιμή των ανταγωνιστών.

Μια επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να ακολουθήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης, πρέπει να ακολουθήσει τα πιο κάτω βήματα:

- Τμηματοποίηση – πρέπει να αναγνωρίσει τα τμήματα της αγοράς της κατηγορίας στην οποία ανήκει το προϊόν της.
- Στόχευση – πρέπει να επιλέξει τα τμήματα των αγοραστών που την ενδιαφέρουν.
- Πρέπει να εκτιμήσει τις καταναλωτικές αξίες αυτών των ατόμων, καθώς επίσης και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την επιλογή και αγορά προϊόντων
- Πρέπει να εντοπισθούν τα στοιχεία μοναδικότητας της επιχείρησης, πάνω στα οποία θα στηριχθεί όλη η στρατηγική διαφοροποίησης.
- Πρέπει να γίνει προσδιορισμός του συνολικού κόστους από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης.

### **Ενότητα 8.5.2- 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.

### **Ενότητα 8.6 - 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.

### **Ενότητα 8.6.1 - 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.

### **Ενότητα 8.6.2 - 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 α 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.

### **Ενότητα 8.6.3 - 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 εύάλωτες σε οικονομικούς κινδύνους οι οποίοι προκύπτουν από πιθανή μείωση της ζήτησης σε αυτά τα τμήματα.



## Ενότητα 8.7 –Ανταγωνιστικές Στρατηγικές και Ικανότητες της Επιχείρησης

Ένα πολύ σημαντικό θέμα για κάθε επιχείρηση είναι να επιλέξει ποιες θεμελιώδεις ικανότητες θα προσπαθήσει να αποκτήσει για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, υπάρχουν τέσσερις ευρείες ομάδες ικανοτήτων μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αυτές που αναφέρονται στην επίτευξη:

- μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στη χρήση των πόρων
- υψηλότερης ποιότητας
- ανώτερης καινοτομικότητας
- καλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών

Κάθε είδος ανταγωνιστικής στρατηγικής απαιτεί διαφορετικές ικανότητες εκ μέρους της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα:

Η επιχείρηση που ακολουθεί **ηγεσία κόστους** πρέπει να αναπτύξει ικανότητες οι οποίες να αυξάνουν την αποτελεσματικότητά της και να μειώνουν το κόστος των προϊόντων της.

Η επιχείρηση που ακολουθεί **στρατηγική διαφοροποίησης** πρέπει να αποκτήσει ικανότητες στα σημεία εκείνα που παρέχουν και διατηρούν τη μοναδικότητα και τη διαφοροποίηση στα προϊόντα της.

Η επιχείρηση που ακολουθεί **στρατηγική εστίασης** πρέπει να αναπτύξει ικανότητα στην κατασκευή προϊόντων χαμηλού κόστους σε μια περιοχή ή να αναπτύξει ικανότητα στο ότι μια επιχείρηση που εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο κοινό μπορεί να εξυπηρετήσει πιο εύκολα και αποτελεσματικά τις ανάγκες αυτού του κοινού από μια επιχείρηση που διαφοροποιείται σε εθνικό επίπεδο.

## Ενότητα 8.8 –Ανταγωνιστικές Στρατηγικές και Χαρακτηριστικά της Επιχείρησης

Πέρα από τις συγκεκριμένες ικανότητες που θα πρέπει να αναπτύξει κάθε επιχείρηση η οποία ακολουθεί μια από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές, θα πρέπει να διαμορφώσει και την κατάλληλη δομή, που θα της επιτρέψει να στηρίξει και να ενισχύσει τη στρατηγική την οποία επέλεξε.

### Ενότητα 8.8.1 –Ηγεσία κόστους και χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Η δομή της επιχείρησης που ακολουθεί τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να της επιτρέπει να μειώσει το κόστος σε κάθε δραστηριότητα. Συνεπώς, όσο λιγότερα είναι τα ιεραρχικά επίπεδα, τόσο μικρότερο είναι και το κόστος λειτουργίας του οργανισμού. Οι επιχειρήσεις αυτές συνήθως έχουν επίπεδη δομή, βασισμένη στις διαφορετικές λειτουργίες της αλυσίδας αξίας.

## Ενότητα 8.8.2 – Διαφοροποίηση και χαρακτηριστικά της επιχείρησης

---

Είναι φανερό ότι, αν μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και εφαρμόζει πρακτικές όπως στενού ελέγχου, ελαχιστοποίηση κόστους κλπ θα οδηγηθεί στην αποτυχία. Η δημιουργικότητα και καινοτομικότητα που απαιτεί η εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης δεν μπορούν να ευδοκιμήσουν σε τέτοιο εσωτερικό περιβάλλον.

Τόσο η δομή όσο και τα συστήματα ελέγχου της επιχείρησης θα πρέπει να αναπτυχθούν γύρω από το συγκεκριμένο πλεονέκτημα που αποτελεί τη βάση της διαφοροποίησης. Π.χ. αν το πλεονέκτημα προκύπτει από τις τεχνολογικές ικανότητες της επιχείρησης, η δομή της πρέπει να είναι σχεδιασμένη γύρω από το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.

## Ενότητα 8.8.3 – Εστίαση και χαρακτηριστικά της επιχείρησης

---

Η επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική εστίασης έχει αυξημένο κόστος παραγωγής γιατί το μέγεθός της συνήθως δεν της επιτρέπει να αποκτήσει οικονομίες κλίμακας.

Ως αποτέλεσμα θα πρέπει να δημιουργήσει μια μοναδική αξία που θα ανταποκρίνεται στις διαφοροποιημένες ανάγκες του τμήματος στο οποίο απευθύνεται. Συνεπώς δημιουργείται η ανάγκη τόσο για έλεγχο του κόστους, όσο και για ανάπτυξη κάποιας μοναδικότητας. Η οργανωτική δομή είναι η οργάνωση κατά λειτουργίες. Έχει περιορισμένο γραφειοκρατικό κόστος ενώ παράλληλα, είναι αρκετά ελαστική, ώστε να εξασφαλίζει την ολοκλήρωση που απαιτείται για την ανάπτυξη μιας μοναδικής ικανότητας, μέσα από την παραγωγή περιορισμένου αριθμού προϊόντων. Επιπλέον διαθέτει ευελιξία που αυτό υποστηρίζει και ενισχύει την στρατηγική της επιχείρησης.

## Ενότητα 8.9 - Μπορεί μια επιχείρηση να επιτύχει ταυτόχρονα ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση;

---

Αν και ο Porter υποστήριξε ότι είναι σχεδόν ανέφικτη η επίτευξη και ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης γιατί από τη μια μέρα η ελαχιστοποίηση του κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση του προϊόντος, ενώ από την άλλη η διαφοροποίηση, συνήθως συνεπάγεται μεγάλες αυξήσεις στο κόστος, εντούτοις σε αρκετές περιπτώσεις, τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης προσφέρουν τις βάσεις για ουσιαστική μείωση του κόστους.

Τέτοια συστήματα είναι τα ακόλουθα:

- Τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής που επιτρέπουν την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων με χαμηλό κόστος.
- Τα συστήματα Προγραμματισμού Επιχειρησιακών Πόρων, εφαρμογή των οποίων υπόσχεται σε μια επιχείρηση απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω μειώσεων του κόστους, αλλά και επίτευξης διαφοροποίησης.
- Η εκμετάλλευση των διασυνδέσεων με τους προμηθευτές, τους διανομείς ή τους τελικούς καταναλωτές.
- Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών.

**Τρόποι Ταυτόχρονης Επίτευξης Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης**

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
Ευελicta Βιομηχανικά Συστήματα	Ταχύτητα 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

- Η προτυποποίηση των μηχανικών μερών του τελικού προϊόντος.
  - Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
  - Ο περιορισμός της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων.
  - Στρατηγική καινοτομίας.
- Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα συστήματα διοίκηση μέσω των οποίων είναι δυνατόν να επιτευχθεί ταυτόχρονα ηγεσία κόστους και διαφοροποίησης:

**Ενότητα 8.11 - Το Στρατηγικό Ρολόι: Προς μια Νεότερη Άποψη για τις Ανταγωνιστικές Στρατηγικές**

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter κατέδειξαν, για πρώτη φορά ότι, παρά την πληθώρα των μεταβλητών που πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα στελέχη, τελικά υπάρχει ένας μικρός αριθμός ουσιαστικών ανταγωνιστικών στρατηγικών.

Μια σύγχρονη άποψη σχετικά με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές, κάνει λόγο για οχτώ κατευθύνσεις – στρατηγικές οι οποίες πηγάζουν από την στρατηγική του Porter. Η άποψη αυτή στηρίζεται στην αρχή ότι οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας στους πελάτες τους αυτό που θέλουν ή χρειάζονται καλύτερα ή πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές τους και με τρόπο που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν.

Αυτές οι οκτώ κατευθύνσεις – στρατηγικές δεν αναφέρονται στο χαμηλό κόστος και τη διαφοροποίηση που πρέπει να επιτύχει μια επιχείρηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Οι στρατηγικές αυτές κάνουν λόγο για τη **χαμηλή τιμή** του προϊόντος ή της υπηρεσίας, καθώς και για την **προστιθέμενη αξία** που προκύπτει από τον καταναλωτή.

**Καλή μελέτη και καλή πρόοδο !**

***B.B.***