

**Επιχειρησιακή  
Στρατηγική &  
Πολιτική**

## **Διάλεξη 3 – Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος**

**Δρ. Πέτρος Πάλλης**

**[ppallis@aegean.gr](mailto:ppallis@aegean.gr)**

**TNEY – Η' Εξάμηνο**

# Ερωτήματα

- Από τι εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων;
- Γιατί κάποιες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και άλλες όχι;
- Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που έχουν κατορθώσει να είναι όχι μόνο επιτυχημένες αλλά και να βρίσκονται στην κορυφή της επιτυχίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα;

# Σκοπός διάλεξης

- Διαχωρισμός μεταξύ διαφοροποιημένης και μοναδιαίας επιχείρησης
- Παρουσίαση προσεγγίσεων ανάλυσης εσωτερικού περιβάλλοντος
- Κατανόηση παραγόντων που επηρεάζουν το εσωτερικό περιβάλλον
- Σχέση μεταξύ πόρων και ικανοτήτων

# Επίπεδα Στρατηγικών

- **Εταιρικό επίπεδο**
  - Αποστολή και όραμα του ομίλου
  - Πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων σε νέους τομείς ή έξοδος από άλλους
- **Επιχειρηματικό επίπεδο**
  - **Στρατηγική που ακολουθεί κάθε ΣΕΜ για να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της**
- **Λειτουργικό επίπεδο**
  - Στρατηγική παραγωγής
  - Στρατηγική Marketing

# Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Εσωτερικό περιβάλλον είναι οι παράγοντες της επιχείρησης (οργανισμού) οι οποίοι την επηρεάζουν και βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση μεταξύ τους (αλληλεπίδραση). Αυτοί είναι:

- οι ανθρώπινοι πόροι (εργατικό και στελεχιακό δυναμικό)
- οι φυσικοί (εγκαταστάσεις, πάγιος εξοπλισμός, αποθέματα)
- οι τεχνολογικοί
- οι οικονομικοί (δάνεια, πηγές κεφαλαίων, μετοχικό κεφάλαιο κ.α )

# Παράδειγμα Ι

*GENRON S.A.*

**ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (CORPORATE LEVEL)**

*Καλλυντικά*

*Λίπη & Έλαια*

*Κατεψυγμένα*

*Απορρυπαντικά &  
Χημικά*

*Παγωτά*

**ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ (BUSINESS)**

*Τμήμα  
Προμηθειών*

*Τμήμα  
Παραγωγής*

*Τμήμα  
Πωλήσεων*

*Τμήμα  
Marketing*

**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (FUNCTIONAL)**

# Παράδειγμα II

*HYUNDAI CORP.*

**ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (CORPORATE LEVEL)**

*Αυτοκίνητα*

*Ηλεκτρονικά*

*Ναυπηγία*

*Μέταλλα & Σίδηροξαιρικά Μηχανήματα*

**ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ (BUSINESS)**

*Τμήμα  
Προμηθειών*

*Τμήμα  
Παραγωγής*

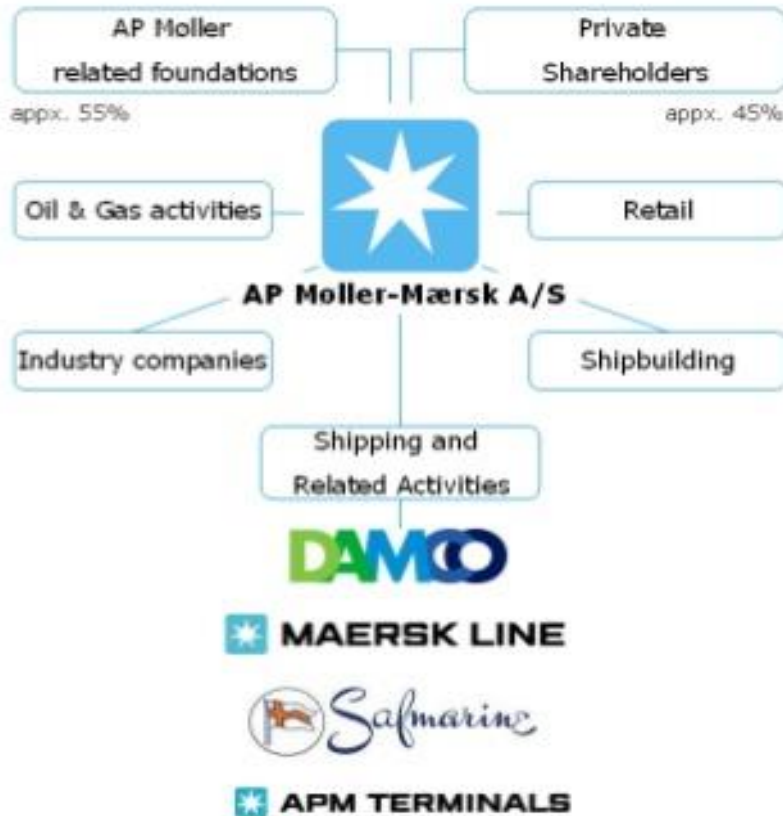
*Τμήμα  
Πωλήσεων*

*Τμήμα  
Marketing*

**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (FUNCTIONAL)**

# Και από τη ναυτιλία

## The A.P. Moller–Maersk Group



- Established in 1904
- Revenue of US\$43B in 2009
- 120,000 employees
- 130 countries
- Operate more than 500 container vessels
- Operate more than 50 terminals
- Operate more than 260 tankers, bulk vessels and rigs



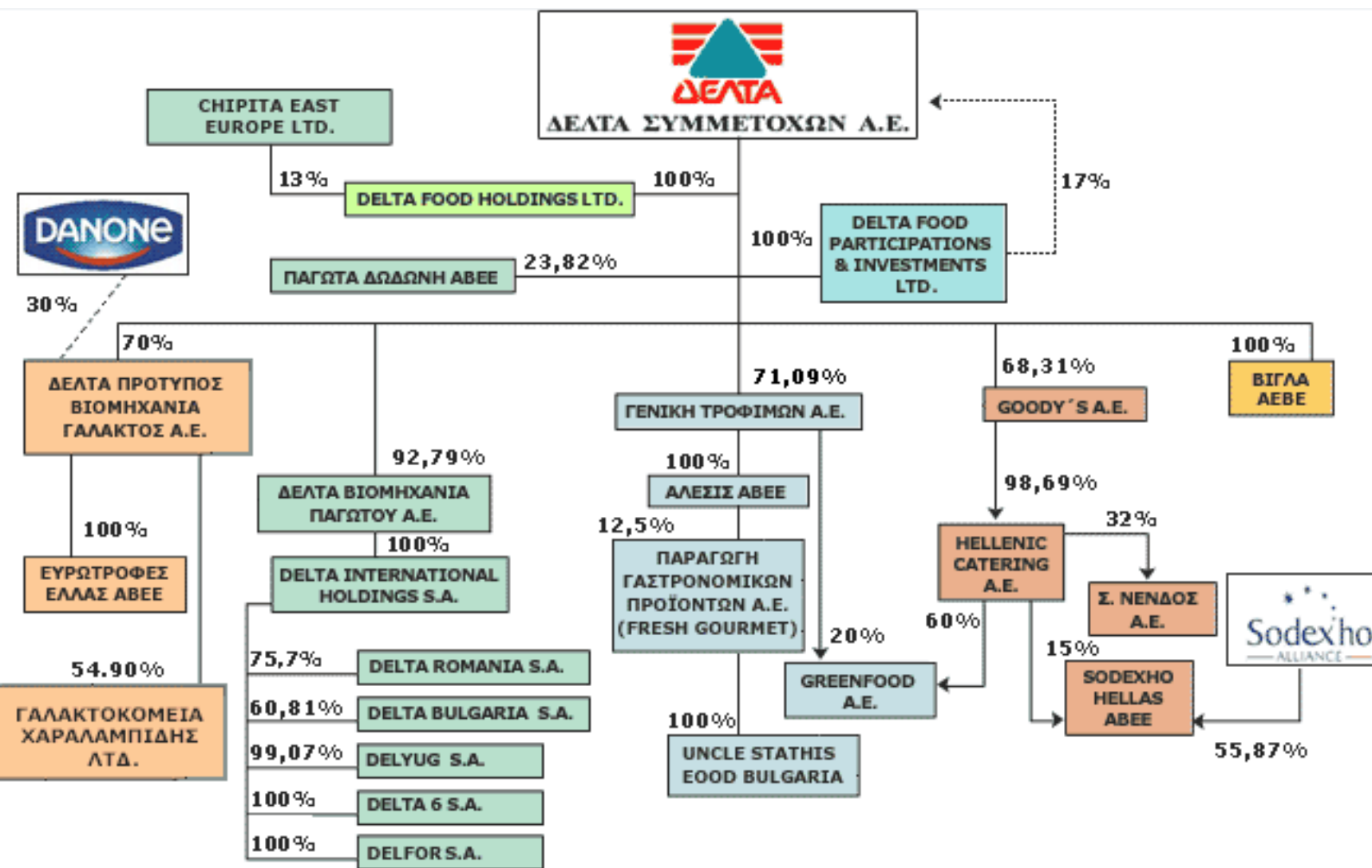
# Εσωτερικό περιβάλλον

- **Θεωρίες σχετικές με το εσωτερικό περιβάλλον:**
  - **Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων:** Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται.
  - **Θεώρηση της επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας:** Η προσπάθεια της επιχείρησης να εξετάσει τις εσωτερικές λειτουργίες της και το βαθμό της συνέργειας που αναπτύσσεται μεταξύ τους.
- **□ Νέες τάσεις στο χώρο των επιχειρήσεων:**
  - **Συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking):** Η προσπάθεια των επιχειρήσεων να μελετήσουν τις άριστες επιχειρήσεις σε επιλεγμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας (π.χ., παραγωγή, μάρκετινγκ, κλπ.) στην προσπάθειά τους να μάθουν, να βελτιωθούν οι ίδιες εσωτερικά και να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους.
  - **Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (Outsourcing):** Η επιλογή των επιχειρήσεων να αναθέσουν κάποιες δραστηριότητες της αλυσίδας αξία σε εξωτερικούς συνεργάτες.

# Εταιρικό επίπεδο

- Περιλαμβάνει τις κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές.

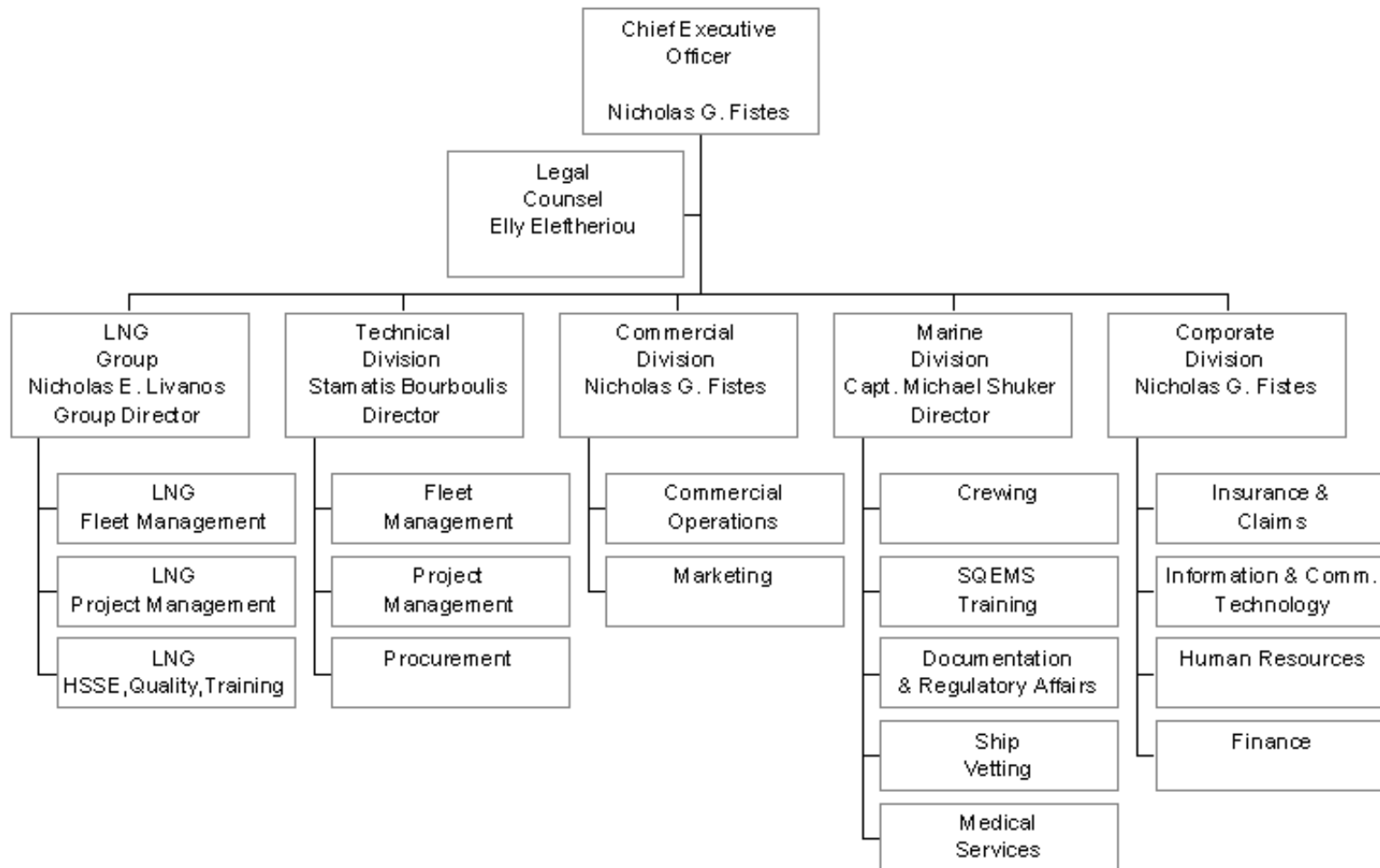
# Παράδειγμα



# Επιχειρηματικό επίπεδο

- Σκοπεύει στη διατήρηση υψηλών οικονομικών αποτελεσμάτων μέσω της δημιουργίας συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

# Παράδειγμα – NewLead



# Λειτουργικό επίπεδο

- Αναφέρεται στην ικανότητα αναγνώρισης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ανταγωνιστών με σκοπό την βελτίωση της ΣΕΜ σε όλους τους τομείς. (Benchmarking)

# Εσωτερικό περιβάλλον

1. Πόσο καλή είναι η παρούσα στρατηγική της εταιρίας;
2. Ποιες είναι οι *δυνάμεις* και *αδυναμίες* της εταιρίας καθώς και οι *ευκαιρίες* και *απειλές* που αντιμετωπίζει;
3. Είναι οι τιμές και τα κόστη της ανταγωνιστικά;
4. Πόσο ανταγωνιστική είναι σε σχέση με τους ανταγωνιστές της;
5. Ποια είναι τα στρατηγικά θέματα που την απασχολούν;

# Προσεγγίσεις

I. Θεωρία των πόρων

II. «Αλυσίδα Αξίας»



# Θεωρία των πόρων

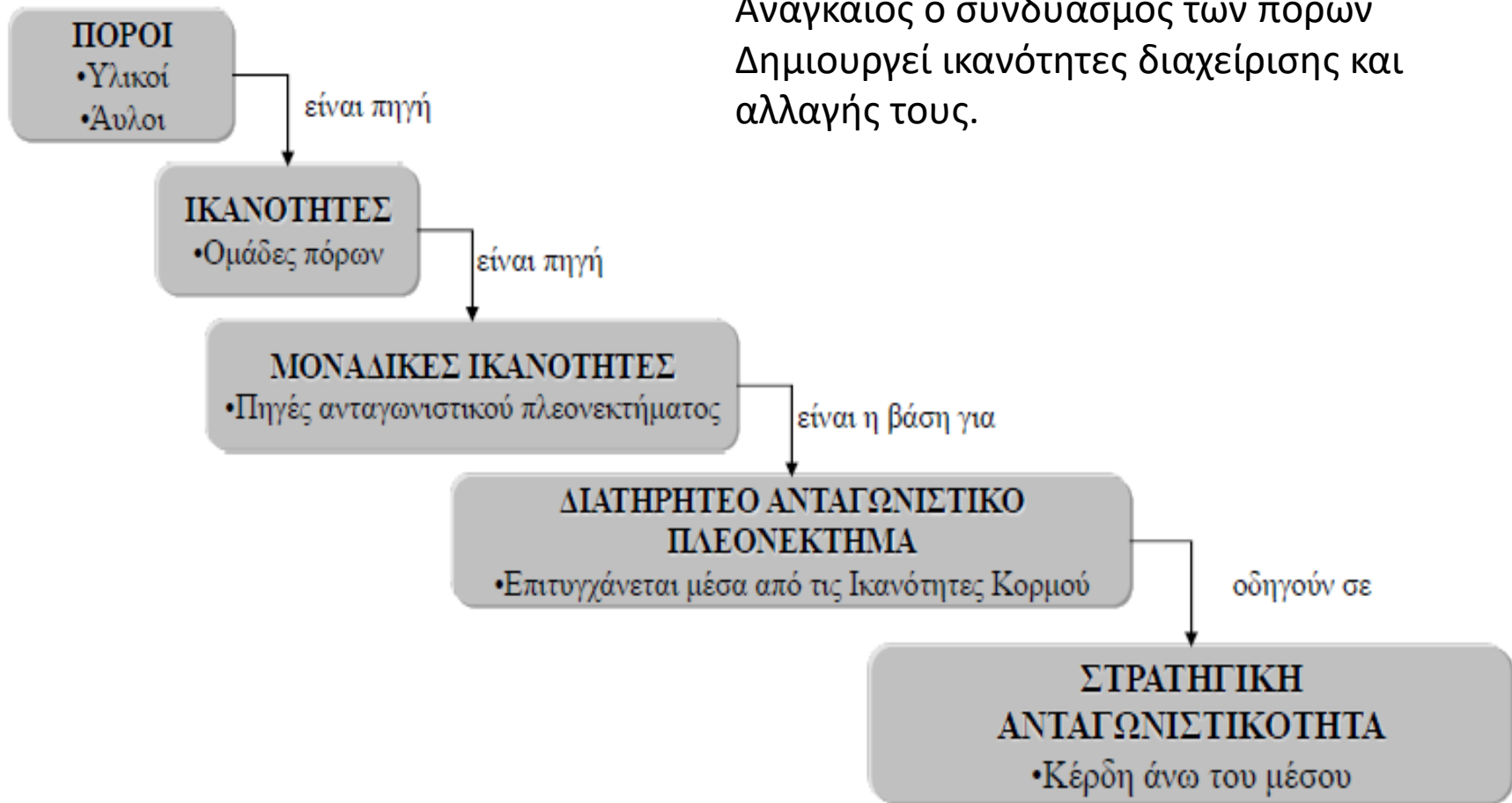
- Φιλοσοφία: Οι πόροι συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής ιδίως σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.
- Οι πόροι που διαθέτουν οι επιχειρήσεις κατατάσσονται σε Υλικούς και Άυλους
- Οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων
- Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δυο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες
- Οι θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες δίνουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδηγούν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα

# Θεωρία των πόρων

«Υλικοί» Πόροι	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης</li> <li>■ Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί εσωτερικά κεφάλαια</li> </ul>
Φυσικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Η τοποθεσία του εργοστασίου και η αρτιότητα του εξοπλισμού</li> <li>■ Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες</li> </ul>
Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης</li> </ul>
Οργανωτικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού</li> </ul>
«Αυλοί» Πόροι	Παραδείγματα
Τεχνολογικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας)</li> <li>■ Γνώση απαραίτητα για να υλοποιηθούν τα ποιο πάνω</li> </ul>
Πόροι Καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Εργαζόμενοι με σημαντικές τεχνολογικές ικανότητες</li> <li>■ Ερευνητικές εγκαταστάσεις</li> </ul>
Φήμη	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Φήμη μεταξύ των πελατών</li> <li>■ Φήμη μεταξύ των προμηθευτών</li> </ul>

Ανθρώπινοι πόροι Συστήματα

# Αξιοποίηση πόρων-Δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων



# Επιπλέον πληροφορίες-Θεμελιώδης Ικανότητα

- Η θεμελιώδης – μοναδική ικανότητα αναφέρεται στην **ολοκλήρωση μιας ομάδας επιμέρους ικανοτήτων** (π.χ. σχέσεις πληροφοριακών συστημάτων και ανθρώπων στην εφοδιαστική αλυσίδα ως προς τους προμηθευτές).
- Η θεμελιώδης – μοναδική ικανότητα **δεν είναι ένα στοιχείο του ενεργητικού της επιχείρησης**, όπως π.χ. ένα εργοστάσιο, ένα κανάλι διανομής ή ένα επώνυμο προϊόν.
  - Όμως, η θεμελιώδης – μοναδική ικανότητα μπορεί να είναι η **ικανότητα διαχείρισης** ενός εργοστασίου.
- **Προϋποθέσεις Θεμελιωδών Ικανοτήτων που πρέπει να πληρούνται:**
  - Να **συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην αξία** όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
  - Να **προσφέρει διαφοροποίηση** έναντι του ανταγωνισμού (με την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί).
  - Να παρέχει τη **δυνατότητα εισόδου** σε νέες αγορές

# Χαρακτηριστικά θεμελιωδών ικανοτήτων

- Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι **μακρόβιες**: Συνήθως διαρκούν περισσότερο από τα προϊόντα, τις τεχνολογίες και τις επιμέρους ικανότητες.
  - **Παράδειγμα**: Ικανότητα κατασκευής από τη Sony μικροσκοπικών προϊόντων, η οποία διαρκεί για δεκαετίες. Με την ικανότητα αυτή κατασκευάζονται προϊόντα που ο κύκλος ζωής τους είναι σχετικά μικρός.
- Οι θεμελιώδεις ικανότητες συνήθως **δεν έχουν να κάνουν με ένα συγκεκριμένο προϊόν**.
  - Συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα μιας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών. Άρα υπερβαίνουν τα προϊόντα (ιδιότητα της **υπερβατικότητας** (transcendence)).
- Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι **περιορισμένες σε αριθμό**.
  - Οι περισσότερες επιχειρήσεις στοχεύουν σε δύο ή τρεις θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες θα μπορέσουν να στηρίξουν την επιτυχία του μέλλοντος.

# Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες



Πηγή: R.M Grant, (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3.

# Εντοπισμός και ταξινόμηση πόρων

- Δύσκολη διαδικασία
- Πόροι που δεν είναι άμεσα μετρήσιμοι
  - Τεχνολογία
  - Κουλτούρα
  - Φήμη
  - Πελατεία
- Η **αναγνώριση και ταξινόμηση** των υπαρχόντων πόρων μιας επιχείρησης αποτελεί βασικό βήμα στην στρατηγική, επειδή η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους πόρους της.
- Η αναγνώριση παραγόντων των άυλων πόρων (π.χ., φήμη, κουλτούρα της επιχείρησης, ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, κλπ.) μιας επιχείρησης παρουσιάζει **μεγάλο ενδιαφέρον** από στρατηγικής απόψεως αλλά και μεγάλη **δυσκολία**.
- Μολονότι έγιναν **προσπάθειες υπολογισμού** των άυλων μη μετρήσιμων πόρων, εντούτοις οι προσπάθειες αυτές δεν παρέχουν απόλυτα ικανοποιητικές λύσεις.

# Εντοπισμός Ικανοτήτων

- Να εντοπιστούν όσες μπορούν να αποτελέσουν το υπόβαθρο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Μπορεί να είναι σύνολα γνώσης τα οποία εντοπίζονται σε τέσσερις διαστάσεις:
  1. Γνώσεις και ικανότητες εργαζομένων
    - Που εκφράζονται μέσα από
  2. Τεχνικά συστήματα
    - Κατευθύνονται από
  3. Διοικητικά συστήματα
    - Στη βάση
  4. Αξιών και κανόνων
- Ζήτημα: Να διατηρηθεί η αντικειμενικότητα από την επιχείρηση κατά την αναζήτηση



# Αποτίμηση πόρων και ικανοτήτων για επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος διαρκείας

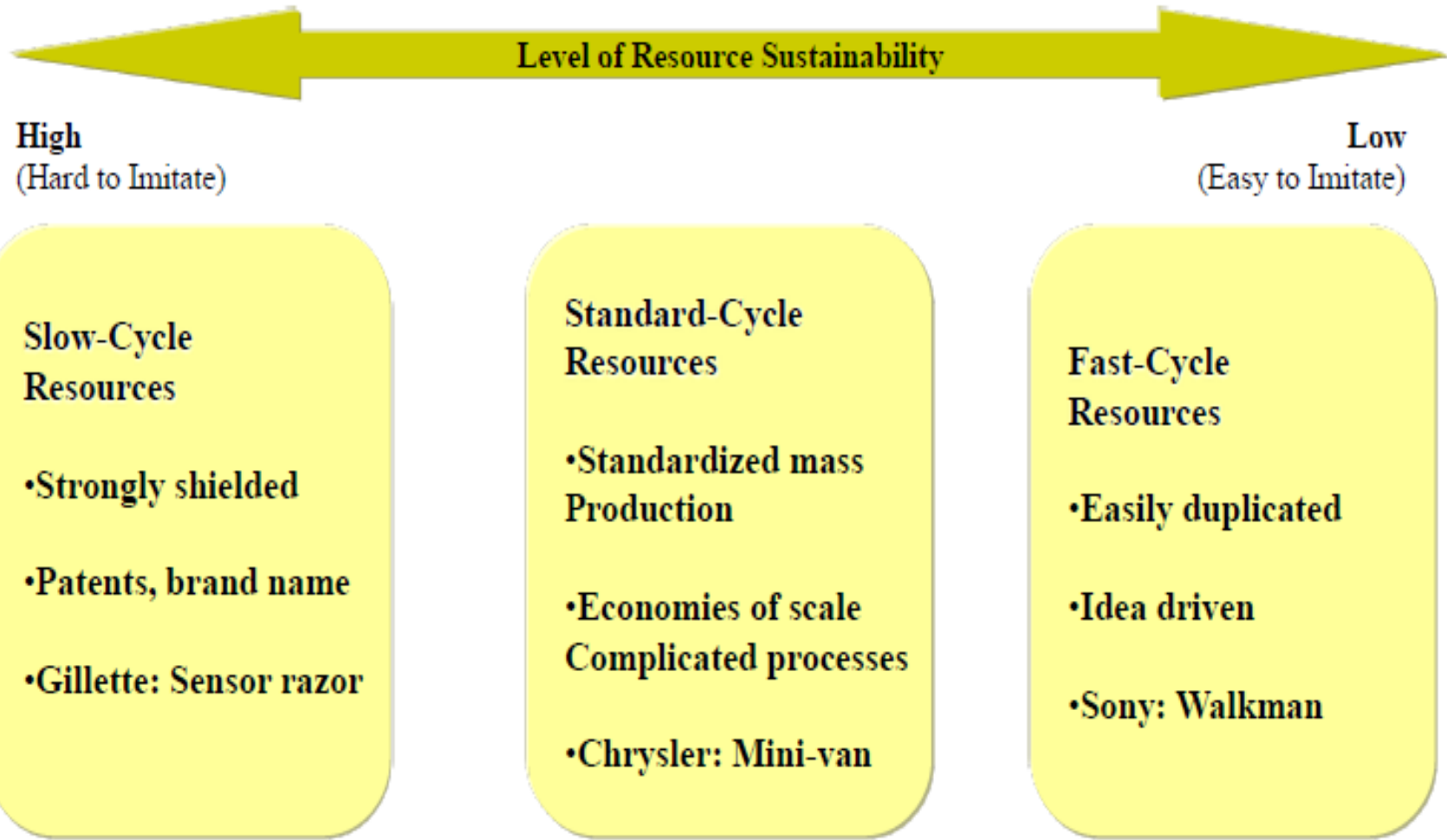
3. Αξιολόγηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων



ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ  
ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ  
ΔΙΑΤΗΡΗΤΕΟΥ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

- **Διάρκεια-Σταθερότητα** (Durability): Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και ικανότητες απαξιώνονται.
- **Διαύγεια** (Transparency): Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τους πόρους και τις ικανότητες που παρέχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα.
- **Μεταβασιμότητα** (Transferability): Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης.
- **Δυνατότητα αντιγραφής** (Duplicability): Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και τις ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης.

# Διάρκεια πόρων και Ικανοτήτων



# Τι είναι αλυσίδα αξίας

- Η αλυσίδα αξίας θεωρεί την επιχείρηση ως μια αλυσίδα διαδικασιών της οποίας οι κρίκοι είναι ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η προώθηση, η διανομή και η υποστήριξη του προϊόντος.
- Ο Porter διακρίνει τις δραστηριότητες αυτές σε κύριες και υποστηρικτικές λέγοντας πως στις πρώτες ανήκει ο σχεδιασμός, η δημιουργία, η προώθηση και η υποστήριξη του προϊόντος, ενώ οι δεύτερες έχουν επικουρική συμμετοχή και είναι η ανάπτυξη σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, η νομική υποστήριξη κ.α
- Αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες λειτουργίες της ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνατές πηγές διαφοροποίησής της.

# Μελέτη της επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας

- Η αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών μια επιχείρησης, ή ακόμα και των μοναδικών της ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια **αναλυτική άποψη** της επιχείρησης.
  - Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο του **διαχωρισμού κατά λειτουργία** και αναζήτησης πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά, όπως προτείνεται με την τεχνική της «Αλυσίδα Αξίας».
- Σύμφωνα με την τεχνική της «Αλυσίδα Αξίας», κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και υποστήριξη του προϊόντος της.
- Η τεχνική της «Αλυσίδα Αξίας» εξετάζει τις **εσωτερικές λειτουργίες** ενός οργανισμού και το **βαθμό της συνέργειας** που αναπτύσσεται μεταξύ τους.
- Η αλυσίδα αξίας βοηθάει στον εντοπισμό της **συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων** στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες.
  - Πρόκειται για μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σ' έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί **αξία / περιθώριο** (margin) για τον πελάτη.
  - Διαφοροποίηση, οικονομικό όφελος, γρήγορη ανταπόκριση

# Αλυσίδα αξίας



# Αλυσίδα αξίας: Αρθρωτός Τύπος (Συνεργασία με προμηθευτές)



# Αλυσίδα αξίας: Εικονικός τύπος (συνεργασία με ανταγωνιστές)



# Το σύστημα αξίας 1/2

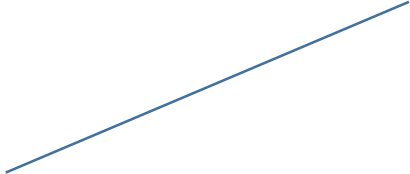
- Οι δραστηριότητες αξίας μιας επιχείρησης αποτελούν το **θεμέλιο λίθο** για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Ο τρόπος που θα πραγματοποιείται κάθε μία από αυτές σε συνδυασμό με την οικονομική της σημασία, καθορίζει την **κοστολογική θέση της επιχείρησης** σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, τη **συνεισφορά κάθε δραστηριότητας** στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών, αποτελώντας συγχρόνως **πηγή διαφοροποίησης**.
- **Ωστόσο:**
  1. Η **ανταγωνιστικότητα** μιας επιχείρησης όμως δεν στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών.
  2. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά είναι ότι πολύ **σπάνια μια επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες αξίας**, από το σχεδιασμό του προϊόντος ως την παράδοσή του στον τελικό καταναλωτή.



## Το σύστημα αξίας 2/2

3. Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του λεγόμενου **Συστήματος Αξίας** (Value System).
4. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα αξίας και **συντονίζει** τις δικές της δραστηριότητες με εκείνες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής, και των αγοραστών.
5. Με την **κάθετη ολοκλήρωση** επιχειρείται βελτίωση της απόδοσης μέσω ιδιοκτησίας περισσότερων τμημάτων του συστήματος αξίας αποσκοπώντας στην επίτευξη περισσότερων εσωτερικών διασυνδέσεων.
6. Η **διοίκηση ολικής ποιότητας** επιχειρεί βελτίωση της απόδοσης μέσω στενότερων σχέσεων μεταξύ των επιμέρους αλυσίδων αξίας (π.χ. πολλοί κατασκευαστές επεκτείνουν τη συνεργασία τους με τους προμηθευτές τους και τους διανομείς, ακόμα και στα αρχικά στάδια δημιουργίας του προϊόντος).

# Περί εσωτερικού περιβάλλοντος

- 
- Δεν είναι ίδιο για όλες τις επιχειρήσεις.
  - Ιδιαίτερη προσοχή από επιχειρηματίες και διοικητικά στελέχη
  - Στηρίζει τη δομή μίας εταιρείας και επηρεάζει τα αποτελέσματα της.
  - Επηρεάζει οργάνωση, παραγωγική διαδικασία και ακολουθούμενες στρατηγικές.

## Ηγεσία

Η ευθύνη και η εξουσία βρίσκεται στα χέρια του επιχειρηματία ή της διοίκησης. Χαράζει τη κατευθυντήρια γραμμή, στρατηγική, οργάνωση

## Κουλτούρα

Νοοτροπία της επιχείρησης

## Εργαζόμενοι

Μόρφωση, Δεξιότητες, Συνέπεια, Δικαιώματα