



Επιχειρησιακή Στρατηγική

1^η ΔΙΑΛΕΞΗ

Δρ. Ιωάννης Γ. Κίνιας
Επίκουρος Καθηγητής
Πανεπιστημίου Αιγαίου



Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Τι είναι η Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Εξωτερικό περιβάλλον είναι ο χώρος που η διοίκηση πρέπει να αναζητήσει ευκαιρίες και πιθανές απειλές.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες:

Το ευρύτερο **μάκρο – περιβάλλον**, το οποίο επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα

Το **μίκρο- περιβάλλον**, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στόχοι της ανάλυσης είναι:

1. Να κατανοήσουμε τι αλλάζει στο περιβάλλον
2. Ποιές από αυτές τις αλλαγές επηρεάζουν την επιχείρηση και τον κλάδο
3. Πως ανταποκρίνεται η επιχείρηση στις αλλαγές αυτές.

Ευρύτερο Μάκρο – Περιβάλλον (I)

Διαχωρίζεται σε Έξι επί μέρους διαστάσεις:

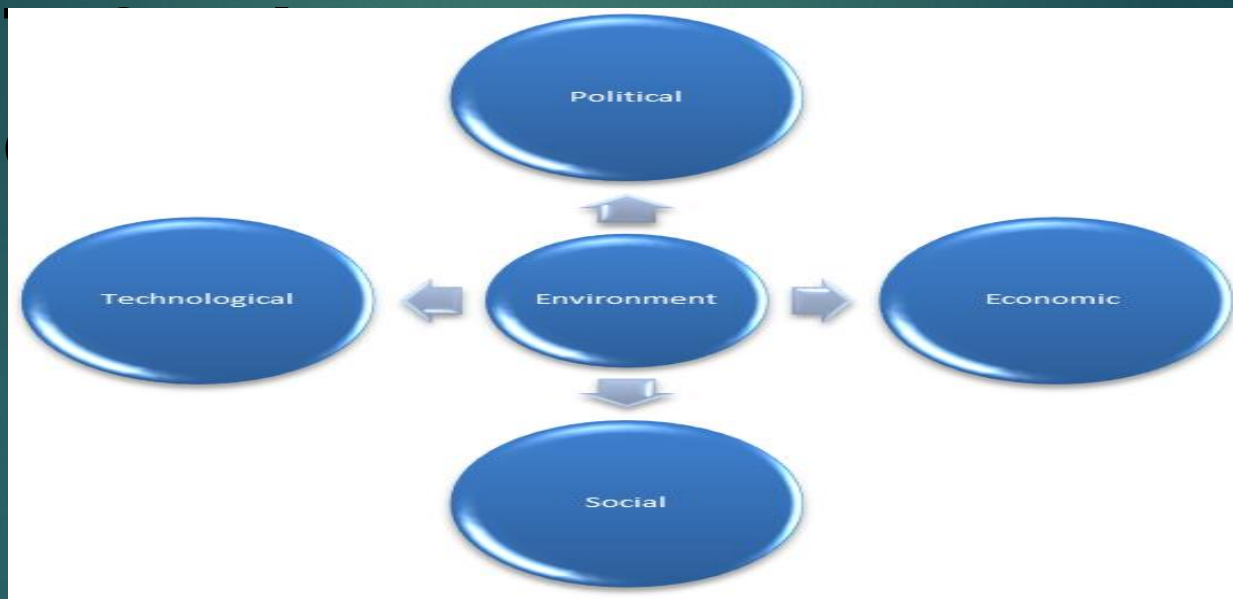
1. Οικονομικό περιβάλλον
2. Τεχνολογικό περιβάλλον
3. Πολιτικό – νομικό περιβάλλον
4. Κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον
5. Δημογραφικό περιβάλλον
6. Παγκόσμιο περιβάλλον



PEST-DG

Ευρύτερο Μάκρο – Περιβάλλον (II)

Η ανάλυση του ευρύτερου Μάκρο –Περιβάλλοντος γίνεται με τη βοήθεια της μεθόδου PEST Analysis (Political, Economic, Social, Technological).



Στη μέθοδο αυτή έχουν προστεθεί και οι δύο ακόμη διαστάσεις του περιβάλλοντος και για το λόγο αυτό είναι πιθανόν να τη συναντήσουμε και ως PEST-DG Analysis (Demographic, Global).

Ευρύτερο Μάκρο – Περιβάλλον (III)



Ευρύτερο Μάκρο – Περιβάλλον (IV)

P-E-S-T ANALYSIS

~ www.enrichwise.com

political

- ecological/environmental issues
- current legislation home market
- future legislation
- international legislation
- regulatory bodies and processes
- government policies
- government term and change
- trading policies
- funding, grants and initiatives
- home market lobbying/pressure groups
- international pressure groups
- wars and conflicts

economic

- home economy situation
- home economy trends
- overseas economies and trends
- general taxation issues
- taxation specific to product/services
- seasonality/weather issues
- market and trade cycles
- specific industry factors
- market routes and distribution trends
- customer/end-user drivers
- interest and exchange rates
- international trade/monetary issues

social

- lifestyle trends
- demographics
- consumer attitudes and opinions
- media views
- law changes affecting social factors
- brand, company, technology image
- consumer buying patterns
- fashion and role models
- major events and influences
- buying access and trends
- ethnic/religious factors
- advertising and publicity
- ethical issues

technological

- competing technology development
- research funding
- associated/dependent technologies
- replacement technology/solutions
- maturity of technology
- manufacturing maturity and capacity
- information and communications
- consumer buying mechanisms/technology
- technology legislation
- innovation potential
- technology access, licencing, patents
- intellectual property issues
- global communications

Case 1

HSBC

Case 1 (I)



Μελέτη Περίπτωσης: Ο κόσμος το 2050 σύμφωνα με την HSBC

Μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες του κόσμου, η HSBC, σε πρόσφατη έκθεσή της προσπαθεί να σκιαγραφήσει τον κόσμο μας το 2050. Η προσπάθεια αυτή αποτελείται από πολλές επιμέρους εικόνες.

Εικόνα 1: Η δύναμη των αναπτυσσόμενων χωρών

«Ο Κόσμος το 2050», όπως ονομάζεται η έκθεση εκτιμά ότι η παγκόσμια οικονομία θα τριπλασιαστεί χάρη στις αναδυόμενες οικονομίες της Ασίας, της Μέσης Ανατολής και της Λατινικής Αμερικής. Μεγάλοι ωφελημένοι των επόμενων 40 ετών φαίνεται να είναι οι αναδυόμενες οικονομίες (BRICS- Brazil, Russia, India, China, Singapore). Η δυναμική τους φαίνεται ανεξάντλητη και αναμένεται το συνολικό μέγεθος των “αναδυόμενων” οικονομιών να πενταπλασιαστεί εντός των επόμενων τεσσάρων δεκαετιών. Πρώτη μεταξύ όλων η Κίνα.

Καθοριστικό παράγοντα των εξελίξεων αποτελούν οι δημογραφικές εξελίξεις. Οι αναπτυσσόμενες χώρες αναμένουν μια εντυπωσιακή διεύρυνση του εργατικού τους δυναμικού. Αυτό θα τις οδηγήσει να υποσκελίσουν κραταιές σήμερα ευρωπαϊκές χώρες στη λίστα των πιο σημαντικών από άποψη ΑΕΠ χωρών. Σημαντική ανάπτυξη αναμένεται σε χώρες όπως η Ινδία (θα είναι η Τρίτη μεγαλύτερη παγκόσμια δύναμη το 2050), η Αίγυπτος, το Ιράν. Μεταξύ των “χαμένων” θα είναι η Νορβηγία, η Σουηδία, η Δανία και η Αυστρία, χώρες πλούσιες σήμερα αλλά με πληθυσμό που διαχρονικά θα φθίνει.

Η Κίνα θα είναι η μεγαλύτερη οικονομία της Γης (με 24,5 τρις. δολάρια) ξεπερνώντας τις ΗΠΑ, η οικονομία των οποίων θα αγγίζει τα 22,3 τρις. δολάρια. Τρίτη η Ινδία με μόλις 8,2 τρις. δολάρια.

Εικόνα 2: Η αποδυνάμωση της Ευρώπης

Οι χώρες της Ευρώπης αναμένεται να απολέσουν την οικονομική τους δύναμη και παράλληλα και την πολιτική τους επιρροή στο παγκόσμιο σκηνικό. Το γεγονός ότι πρόσφατα η Ευρώπη παραχώρησε δύο έδρες στο ΔΝΤ σε χώρες από τον αναπτυσσόμενο κόσμο δεν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός. Είναι μια τάση που αναμένεται να συνεχιστεί. Φαίνεται κατά συνέπεια ότι είναι σχεδόν μονόδρομος για τις ευρωπαϊκές χώρες, ο δρόμος της συνεργασίας και της ενοποίησης. Είναι πιο δυνατή η προσπάθεια

Case 1 (II)

των συμφερόντων των Ευρωπαϊκών χωρών αν αυτές είναι ενωμένες (οικονομικά και πολιτικά) και όχι κάθε μια χωριστά.

Εικόνα 3: Η νέα ισχυρή Τουρκία

Μεταξύ των πολύ ευνοημένων χωρών παρουσιάζεται η γειτονική Τουρκία. Ο πληθυσμός της θα ξεπερνά τα 100 εκατομμύρια το 2050. Αναμένεται επίσης το εργατικό της δυναμικό να αυξηθεί κατά 20%, προσφέροντάς της οικονομική, καταναλωτική και παραγωγική δυναμική. Το 2050 θα την βρει στην 11η θέση παγκοσμίως από πλευράς ΑΕΠ.

Εικόνα 4: Η αποδυναμωμένη Ελλάδα

Την δεκαετία του 1970, η πατρίδα μας συγκαταλεγόταν μεταξύ των 30 μεγαλύτερων οικονομιών του κόσμου. Σήμερα, μαστιζόμενη από φαινομενικά ανυπέρβλητα οικονομικά προβλήματα, οδεύει προς ένα αβέβαιο μέλλον. Η εικόνα της πατρίδας μας το 2050 είναι αποκαρδιωτική. Μεγάλο πρόβλημα η υπογεννητικότητα, καθώς τις επόμενες δεκαετίες ο πληθυσμός της χώρας μας θα μειώνεται από 0,2% έως 0,8% ετήσια. Το εργατικό της δυναμικό αναμένεται να συρρικνωθεί κατά 20%, υποχωρώντας ταυτόχρονα στη διεθνή κατάταξη των πιο πλούσιων και ισχυρών χωρών του πλανήτη μας. Το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν της αναμένεται να έχει μια μέση ετήσια αύξηση της τάξης του 2% περίπου.

Πηγές:

1. Ward, K., *The world in 2050: Quantifying the shift in the global economy*, HSBC Global Research, (January 2011), pp. 1-44.
2. Μαύρος Ι.Γ., “Δημογραφική βόμβα αλλάζει τη λίστα των ισχυρών της οικονομίας”, *Ημερησία*, (8 Ιανουαρίου 2011).

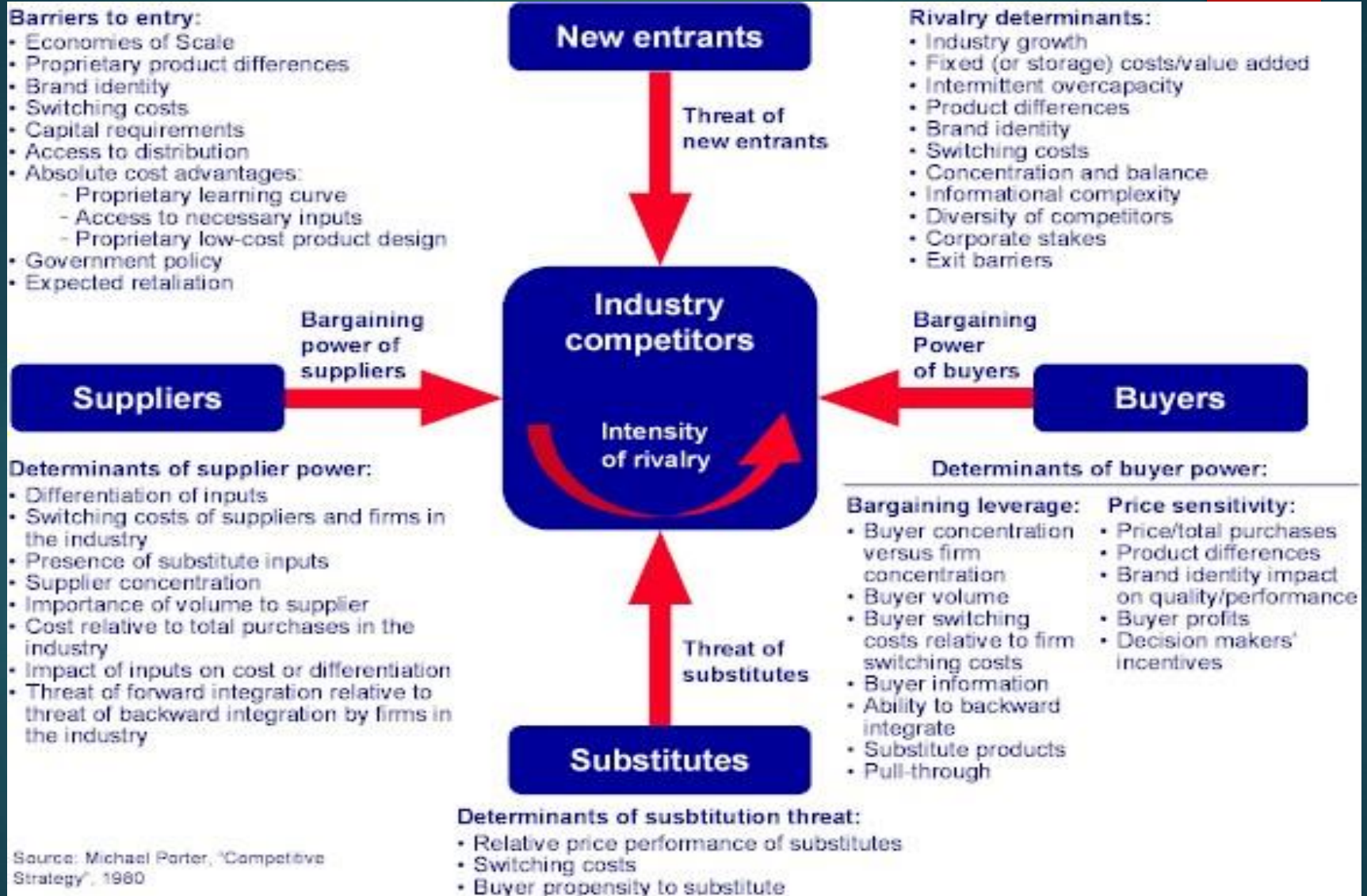
Μίκρο – Περιβάλλον (I)

Η ανάλυση του Μίκρο-Περιβάλλοντος πραγματοποιείται με τη βοήθεια του υποδείγματος που αναπτύχθηκε από τον Καθηγητή του Harvard, Michael Porter, γνωστό ως «δομική ανάλυση κλάδου» ή «ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter».

Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter:

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μιας επιχείρησης
4. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
5. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Μικρο – Περιβάλλον (II)



Μικρο – Περιβάλλον (III)

Παράγοντες που επηρεάζουν την εισόδο νέων επιχειρήσεων

1. Οικονομίες κλίμακας
2. Απαιτήσεις σε κεφάλαια
3. Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
4. Διαφοροποίηση προϊόντος
5. Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
6. Νομικοί περιορισμοί
7. Φόβος αντίδρασης από υφιστάμενες επιχειρήσεις

Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

- 1 . Αριθμός προμηθευτών
 2. Μέγεθος και σημασία αγοραστή
 3. Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
 4. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών

Μικρο – Περιβάλλον (IV)

Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

- 1.Μέγεθος του αγοραστή
- 2.Αριθμός προμηθευτών
- 3.Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
- 4.Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- 5.Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- 6.Νομικοί περιορισμοί
- 7.Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών

Παράγοντες που επηρεάζουν από Υποκατάστατα Προϊόντα

1. Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων
2. Επίδραση της τιμής
3. Τάση καταναλωτών προς υποκατάστατα

Παράγοντες που επηρεάζουν από Υφιστάμενο Ανταγωνισμό

1. Ρυθμός Ανάπτυξης της αγοράς
 2. Χαρακτηριστικά Ανταγωνιστών
 3. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου της αγοράς
 4. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Μικρο – Περιβάλλον (V)

Κριτική στο Υπόδειγμα Porter

Έχει χαρακτηριστεί ως στατικό (περιγράφει το περιβάλλον αλλά δε μπορεί να προβλέψει αλλαγές).

Δε λαμβάνει υπόψη του τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να επιδράσουν στο περιβάλλον τους και να δημιουργήσουν «καινοτομία αξίας».

Δεν αναφέρεται στη δυνατότητα συνεργασιών των επιχειρήσεων.

Δεν κάνει καμία αναφορά στο Ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων.

Μικρο – Περιβάλλον (VI)

Ανταγωνιστές και αγορές

Στρατηγικές
ομάδες

Τμήματα
αγοράς

Στρατηγικοί
πελάτες

Μικρο – Περιβάλλον (VII)

Οι **στρατηγικές ομάδες** απαρτίζονται από οργανισμούς στο πλαίσιο ενός βιομηχανικού κλάδου ή ενός βιομηχανικού τομέα με παρεμφερή στρατηγικά γνωρίσματα, που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές ή ανταγωνίζονται σε παρόμοια βάση.

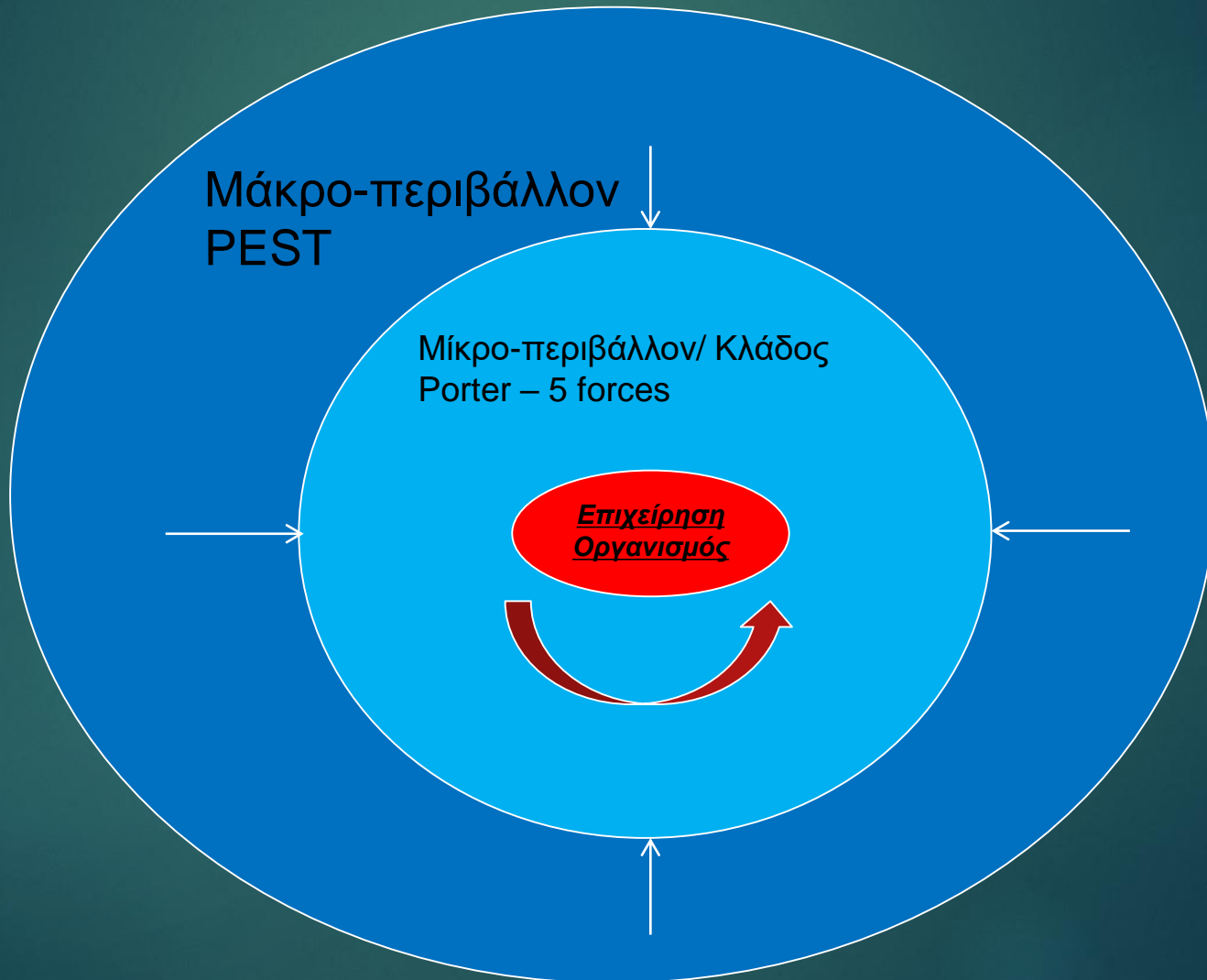
Ένα **τμήμα της αγοράς** αποτελεί μια ομάδα πελατών οι οποίοι έχουν παρεμφερείς ανάγκες που είναι διαφορετικές από τις ανάγκες άλλων πελατών σε άλλα τμήματα της αγοράς.

Ο **στρατηγικός πελάτης** είναι το/τα άτομο/α στα οποία πρωτίστως απευθύνεται η στρατηγική, επειδή κατά κύριο λόγο επηρεάζουν τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που αγοράζονται.

Ένα **στρατηγικό κενό** είναι μια ευκαιρία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δεν έχει πλήρως αξιοποιηθεί από τους ανταγωνιστές.

Εξωτερικό Περιβάλλον

Ανακεφαλαίωση





Case 2

Intel - Microsoft

Case 2 (I)

Μελέτη Περίπτωσης: Microsoft και Intel



Ακόμη και σήμερα, η παρουσία των εταιρειών Microsoft και Intel στο χώρο των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών είναι πολύ έντονη σε σημείο να χαρακτηρίζονται ως “ιερά διαρχία”. Η Microsoft δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο στο χώρο της δημιουργίας λογισμικού για τους Η/Υ (software), ενώ η Intel στην κατασκευή κυρίως μικροεπεξεργαστών (hardware).

Οι πρώτες γενιές των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτελούσαν συνήθως μια λειτουργία. Για παράδειγμα, υπολόγιζαν την τροχιά ενός βλήματος. Στη συνέχεια οι υπολογιστές άρχισαν να γίνονται πιο πολύπλοκοι και να μπορούν με το κατάλληλο πρόγραμμα να κάνουν μια πλειάδα λειτουργιών. Ο πρώτος προγραμματιζόμενος ηλεκτρονικός υπολογιστής κατασκευάστηκε το 1946, ζύγιζε 30 τόνους και είχε όγκο 85 m³. Η διάκριση του Hardware (υλισμικό) από το Software (λογισμικό) δεν ήταν πάντα δεδομένη αλλά θα μπορούσαμε να πούμε πως τυπικά άρχισε να υπάρχει στα μέσα της δεκαετίας του '60. Ωστόσο οι αγοραστές των Η/Υ, που τότε ήταν κρατικές υπηρεσίες, πανεπιστήμια και μεγάλες επιχειρήσεις, προμηθεύονταν το λογισμικό από την εταιρεία κατασκευής των μηχανημάτων.

Το 1968 ιδρύεται η Intel (INTEgrated Electronics). Το 1969 κυκλοφορεί τον πρώτο της μικροεπεξεργαστή (διαστάσεων 3X4 χιλιοστών και ταχύτητας 108 kHz). Περίπου την ίδια εποχή δημιουργήθηκαν και οι πρώτοι μικρο-υπολογιστές και μαζί τους η ανάγκη δημιουργίας ενός λειτουργικού συστήματος που να παρεμβαίνει ως ενδιαμέσος μεταξύ της μηχανής και των προγραμμάτων. Το 1981 η IBM παρακινούμενη από την εισβολή των εμπορικών μικροϋπολογιστών της Apple στα γραφεία των μεγάλων εταιρειών και από τις ιδέες κάποιων νεαρών μηχανικών της, εισάγει στην αγορά τον πρώτο προσωπικό υπολογιστή (με το όνομα IBM PC). Σε διάστημα ενός έτους κατακτά μερίδιο αγοράς που ξεπερνά το 50%.

Η IBM χρησιμοποίησε τον επεξεργαστή 8088 της Intel και υιοθέτησε το λειτουργικό σύστημα MS-DOS της μικρής τότε Microsoft. Με αυτές τις λανθασμένες, όπως αποδείχθη εκ των υστέρων, στρατηγικές επιλογές η IBM άνοιξε το δρόμο στις Intel και Microsoft για να γίνουν κυρίαρχες στο χώρο των υπολογιστών. Το 1990 η Microsoft κυκλοφορεί τα Windows 3.0 τα οποία γίνονται δεκτά με ενθουσιασμό από την αγορά. Η IBM κάνει προσπάθειες αντιπλοήσεως με την κυκλοφορία του λειτουργικού συστήματος OS/2 αλλά αυτό σε καμία περίπτωση δε γνωρίζει την επιτυχία των Windows. Η Intel παράγει νέα μοντέλα επεξεργαστών (Intel 386SX, 386DX, 486SX, 486DX κ.λπ.) με τόσο γρήγορο ρυθμό που κανένας από τους ανταγωνιστές της δεν μπορεί να την φθάσει. Στην προσπάθειά της να κάνει το προϊόν της μοναδικό και να το προστατεύσει από τον ανταγωνισμό της AMD και της Cyrix, αλλάζει το όνομα των επεξεργαστών της σε Pentium.

Μετά το 1995 η παρουσία των Intel και Microsoft είναι τόσο ισχυρή που μιλάμε για ένα νέο πρότυπο μικροϋπολογιστών, το WINTEL (υπολογιστές που τρέχουν τα WINDows, με επεξεργαστή της InTEL). Ακόμα και η κραταιά IBM δεν κατάφερε ποτέ να διασπάσει αυτή τη συμμαχία. Το WINTEL κυριάρχησε απόλυτα. Χαρακτηριστικό της αδυναμίας της IBM να κυριαρχήσει στο χώρο των προσωπικών υπολογιστών που η ίδια δημιούργησε ήταν η απόφασή της στα τέλη του 2004, να πουλήσει την επιχειρηματική δραστηριότητα των PCs στην κινεζική Lenovo. Τα προϊόντα του WINTEL είναι κυρίαρχα

Case 2 (II)

χα μέσω της συμπληρωματικότητάς τους γιατί το ένα είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του άλλου.

Στην πραγματικότητα όμως, η συμμαχία μεταξύ των δύο εταιρειών φαίνεται να είναι περισσότερο μια συμμαχία “ευκολίας” και οι διαφορές είναι μεγάλες. Είναι χαρακτηριστικό ότι από τις αρχές της νέας δεκαετίας και οι δύο εταιρείες συνεργάζονται με ανταγωνιστές της άλλης πλευράς, κάτι αδιανόητο λίγα χρόνια πριν. Για παράδειγμα, η Microsoft προσάρμοσε τα Windows XP, Vista και Windows 7,10, έτσι ώστε να λειτουργούν και σε άλλους επεξεργαστές (π.χ. επεξεργαστές της AMD). Όμοια, η Intel παρουσιάζεται ξεκάθαρα πλέον να είναι ένθερμος υποστηρικτής του λειτουργικού συστήματος LINUX.

Είναι τέτοια η δύναμη των δύο επιχειρήσεων, που ακόμα και οι μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου στον χώρο των προσωπικών υπολογιστών (πχ Hewlett Packard, Dell) αντιμετωπίζουν προβλήματα μειούμενης κερδοφορίας. Πράγματι, όταν το μεγαλύτερο μέρος της αξίας ενός υπολογιστή προέρχεται από το λειτουργικό του σύστημα και τον επεξεργαστή του, τότε υπάρχει πραγματικός χώρος να αναπτυχθεί κερδοφόρα μια επιχείρηση η οποία συναρμολογεί “κουτάκια υπολογιστών” το μεγαλύτερο μέρος της προστιθέμενης αξίας των οποίων το προσπορίζονται άλλοι;

Τελικά για πόσα χρόνια ακόμα το δυοπώλιο των Microsoft και Intel θα κυριαρχεί στο χώρο των προσωπικών υπολογιστών; Θα καταφέρει αυτή ή κάποια αντίστοιχη συμμαχία να κυριαρχήσει στον ιδιαίτερα επικερδή και αναπτυσσόμενο κλάδο των έξυπνων κινητών;

Πηγές:

1. **Shih**, W.,C., “Why HP’s Departure from the PC Business was Inevitable?”, Harvard Business Review Blog Network, (August 22, 2011).
2. **Bounellis** C., “Microsoft, Intel invest in Wildfire”, www.findarticles.com, 27/10/1997.
3. **Ploskina** B., “From WINTEL to LINTEL”, Willet G.H., “Microsoft’s Rope of Arrogance”, www.findarticles.com, 30/11/1998.

Για περισσότερες πληροφορίες για τις Microsoft και Intel, μπορείτε να επισκεφθείτε τις σελίδες τους στο διαδίκτυο στις διευθύνσεις: www.microsoft.com και www.intel.com.



Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Εσωτερικό Περιβάλλον (I)

Τη σημαντικότητα του Εσωτερικού Περιβάλλοντος στην επιτυχία μιας επιχείρησης, προσπαθεί να αναδείξει μια θεωρία που έχει αναπτυχθεί την τελευταία δεκαετία.

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource based theory), αποτελεί μια εσωστρεφή θεώρηση η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, εστιάζει όμως την προσοχή της στο εσωτερικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή:

Κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους (υλικούς και άυλους) και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και στους τρόπους εκμετάλλευσης αυτών.

Οι πόροι και οι ικανότητες μπορούν να αποτελέσουν τη στέρα βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής σε ένα μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

Εσωτερικό Περιβάλλον (II)

Οι Πόροι μπορεί να είναι:

Υλικοί: Χρηματοοικονομικοί, Φυσικοί, Ανθρώπινοι, Οργανωτικοί

Άυλοι: Τεχνολογικοί, Καινοτομίας, Φήμη

Οι Ικανότητες μπορεί να είναι:

Οριακές: Αυτές που είτε διαθέτουν είτε μπορούν να μιμηθούν οι ανταγωνιστές.

Θεμελιώδεις: Είναι αυτές που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δε μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν. Αυτές οι ικανότητες είναι αυτές που οδηγούν στη δημιουργία **Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (sustainable competitive advantage)**.

Οι Θεμελιώδεις Ικανότητες

Συμβάλλουν στην αξία

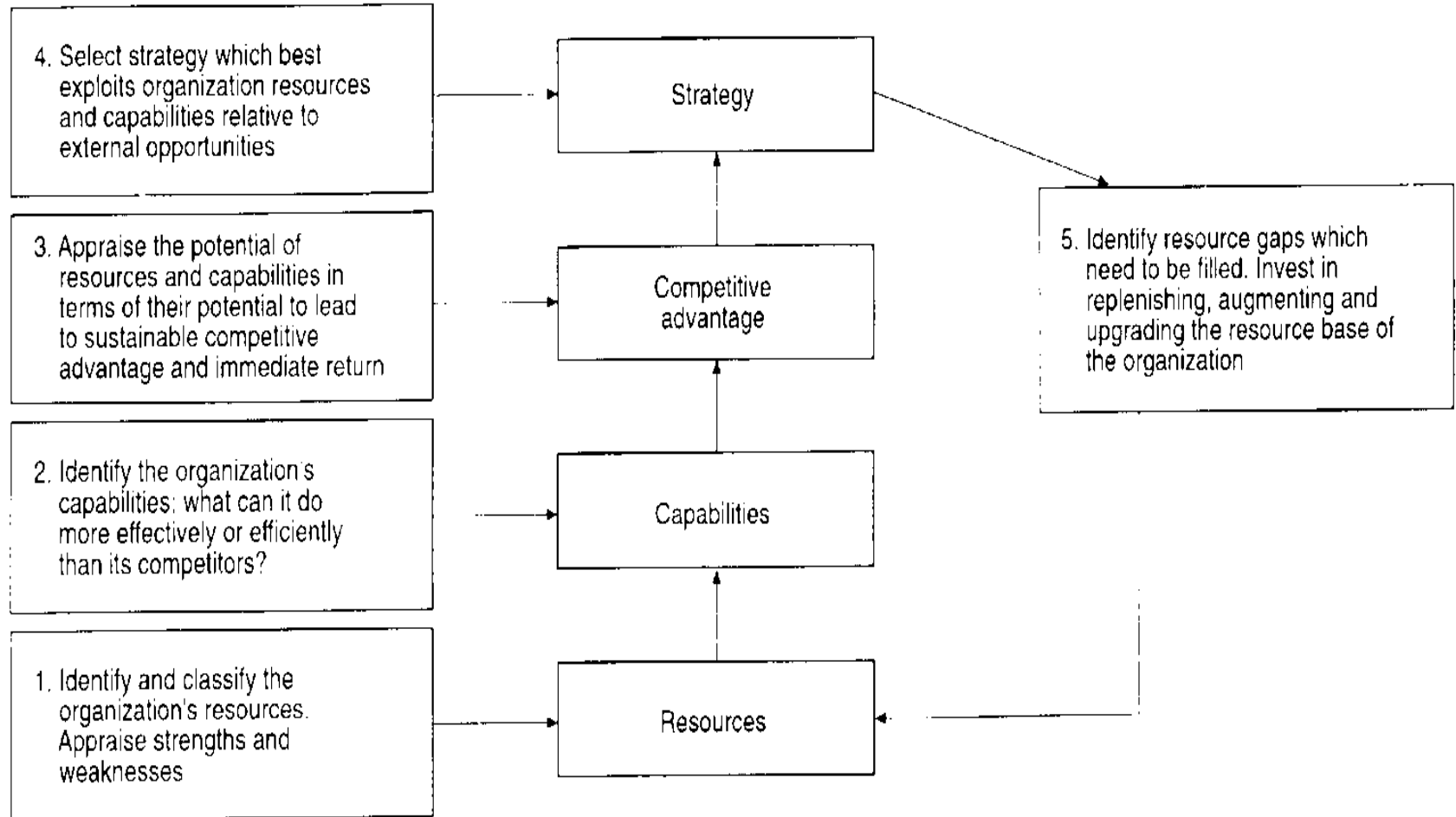
Προσφέρουν διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού

Παρέχουν δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές

Είναι περιορισμένες

Εσωτερικό Περιβάλλον (III)

Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource-based theory)



Εσωτερικό Περιβάλλον (IV)

Θεωρία της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain)

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 δραστηριότητες** της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της.

Κύριες Λειτουργίες:

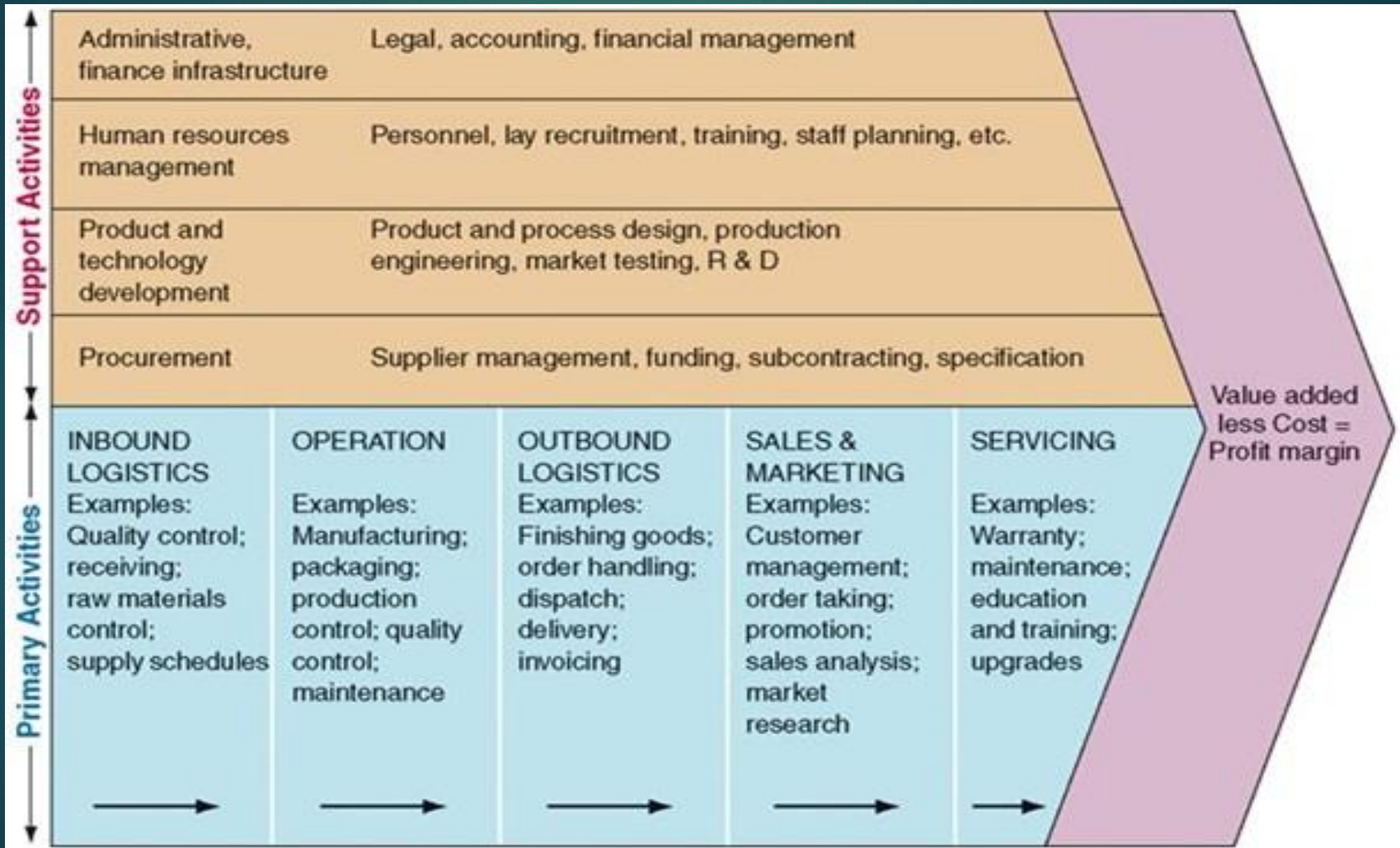
- Διαχείριση εισερχομένων (Inbound Logistics)
- Λειτουργίες παραγωγής (Operations)
- Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics)
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις
- Υπηρεσίες μετά την πώληση (After sales)

Υποστηρικτικές Λειτουργίες:

- Προμήθειες – Αγορές
- Έρευνα – Ανάπτυξη
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Εσωτερική Υποδομή - Διοίκηση

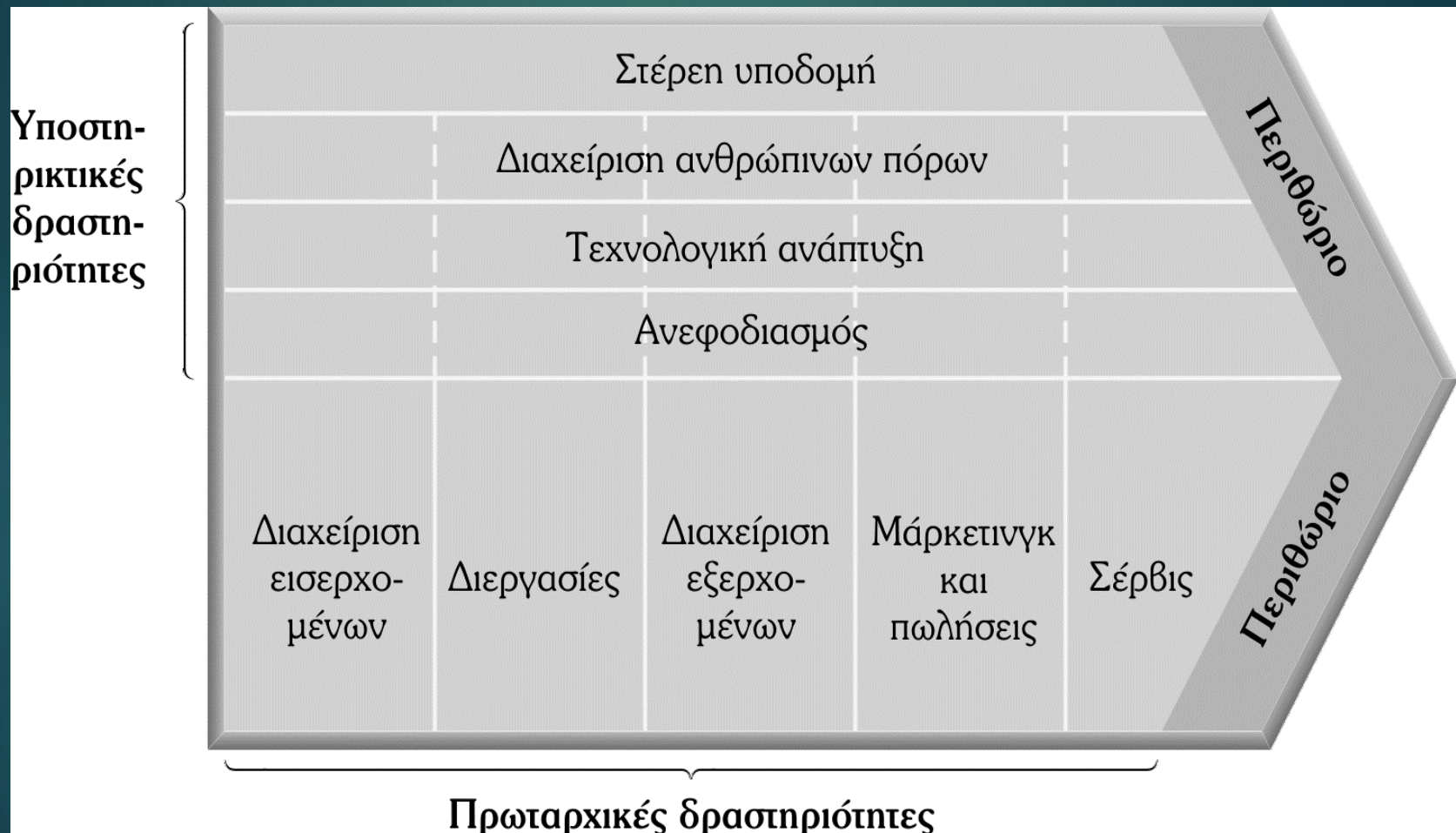
Εσωτερικό Περιβάλλον (V)

Θεωρία της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain)



Εσωτερικό Περιβάλλον (VI)

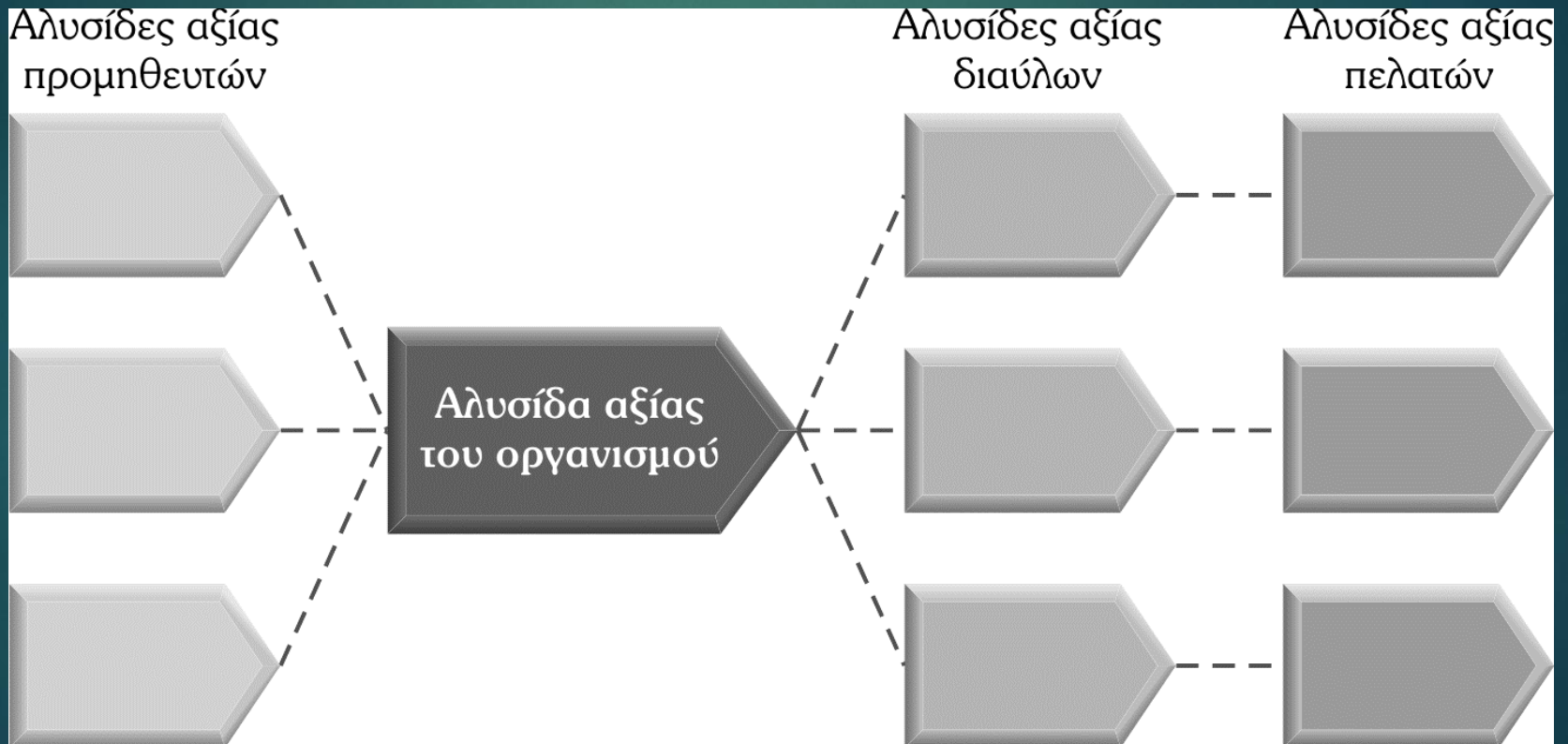
Θεωρία της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain)



Εσωτερικό Περιβάλλον (VII)

Θεωρία της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain)

Το **δίκτυο αξιών** είναι ένα σύνολο δια-Οργανωσιακών συνδέσμων και σχέσεων απαραίτητων για τη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.



Εσωτερικό Περιβάλλον (VIII)

Θεωρία της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain)

Σύμφωνα με αυτή, *οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.*

Στην κατεύθυνση αυτή και αποσκοπώντας στην επίτευξη περισσότερων εσωτερικών διασυνδέσεων, επιχειρείται από τις επιχειρήσεις η βελτίωση της απόδοσης μέσω της ιδιοκτησίας περισσότερων τμημάτων του συστήματος αξίας.

Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως κάθετη ολοκλήρωση.

Case 3

Walmart

Case 3 (I)

Walmart



Μελέτη Περίπτωσης: Το Φαινόμενο WalMart

Ποια επιχείρηση απασχολεί 2,2 εκατομμύρια εργαζομένους, είχε έσοδα από πωλήσεις \$485 δις το 2015 και είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση του κόσμου; Μάλλον λίγοι στην Ελλάδα θα έλεγαν ότι αυτή είναι η Walmart, η μεγαλύτερη σήμερα λιανεμπορική επιχείρηση του κόσμου, τρεις φορές μεγαλύτερη από τη δεύτερη, τη Γαλλική Carrefour. Περίπου 200 εκατομμύρια πελάτες επισκέπτονται κάθε εβδομάδα τα περίπου 11.508 καταστήματα του ομίλου (Ιούνιος 2015) σε 27 χώρες σε όλο τον κόσμο. Εάν η Walmart ήταν χώρα, θα ήταν η 28η μεγαλύτερη χώρα του κόσμου, λίγο μικρότερη από τη Νορβηγία και μεγαλύτερη από την Αυστρία.

Και όμως η ίδια η Walmart το 1979 ήταν μία σχετικά μικρή αλυσίδα λιανεμπορίου στις ΗΠΑ με μόλις 229 καταστήματα, ενώ ηγέτης στον κλάδο αυτό ήταν η Kmart, η οποία είχε 1.891 καταστήματα και διπλάσια έσοδα. Η Kmart βάσιζε την επιτυχία της αυτή στα τεράστια πλεονεκτήματα μεγέθους που απολάμβανε και τα οποία δημιουργούσαν οικονομίες κλίμακας στις διαδικασίες αγοράς, διανομής και μάρκετινγκ, οικονομίες απαραίτητες για κάθε ώριμο κλάδο.

Μέσα, όμως, σε 10 χρόνια, η Walmart κατάφερε να αναμορφωθεί πλήρως, παρουσιάζοντας ετήσια αύξηση μεγέθους της τάξεως του 25%. Το 1989 η εταιρεία είχε τις μεγαλύτερες πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο, καθώς και το μεγαλύτερο λειτουργικό κέρδος σε σχέση με κάθε άλλη λιανεμπορική επιχείρηση στις ΗΠΑ. Το 1992 η Walmart αναδείχθηκε στη μεγαλύτερη και πιο κερδοφόρα επιχείρηση λιανεμπορίου των ΗΠΑ.

Case 3 (II)

Θα μπορούσε κανείς εύλογα να αποδώσει τη μεγάλη αυτή ανατροπή που σημειώθηκε στον αμερικάνικο κλάδο του λιανεμπορίου σε μια πλειάδα παραγόντων. Μεταξύ αυτών η επιτυχία θα μπορούσε να αποδοθεί στην ιδιοφυΐα του ιδρυτή της Walmart, Sam Walton, στους “υπαλλήλους υποδοχής” (“greeters”), οι οποίοι καλωσόριζαν τους πελάτες στα διάφορα καταστήματα, στη διάθεση των υπαλλήλων να συμμετάσχουν στο ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης, στη στρατηγική των καθημερινών χαμηλών τιμών (που παρείχαν στον πελάτη καλύτερες προσφορές, αλλά και εξοικονομήσεις στην εταιρεία όσον αφορά το merchandising και τα διαφημιστικά κόστη), καθώς και στα μεγάλα καταστήματα της Walmart, τα οποία της προσέφεραν σημαντικές οικονομίες κλίμακας.

Παρόλα αυτά, θα πρέπει να αναζητήσουμε τις βαθύτερες αιτίες της επιτυχίας της Walmart, δηλαδή να αποκαλύψουμε τα μυστικά εκείνα που οδήγησαν την εταιρεία στη δημιουργία μεγάλων καταστημάτων και της παρείχαν μία τέτοια δομή κόστους που να δικαιολογεί τις χαμηλές τιμές (“everyday low prices”) και την παρουσία των υπαλλήλων υποδοχής στις εισόδους των καταστημάτων. Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της αποτέλεσε τον πυρήνα της στρατηγικής της Walmart. Η εταιρεία, λοιπόν, στόχευε στο να παρέχει στον πελάτη προϊόντα ποιότητας, να καθιστά τα προϊόντα αυτά διαθέσιμα όποτε και όπου τα θέλει ο πελάτης και να χτίσει ένα όνομα τέτοιο που να περιβάλλεται από απόλυτη αξιοπιστία. Το κλειδί για να ανταποκριθεί η Walmart στους στόχους αυτούς ήταν να γίνει ο τρόπος με τον οποίο ανανεώνει τα αποθέματά της (στρατηγική εφοδιαστικής αλυσίδας) το επίκεντρο της ανταγωνιστικής της στρατηγικής.



Η στρατηγική αυτή τέθηκε σε εφαρμογή μέσα από μία πρωτοποριακή τεχνική εφοδιαστικής διαχείρισης (logistics) γνωστή ως “cross-docking”. Με τη μέθοδο αυτή, τα προϊόντα μεταφέρονται με συνεχή ροή στις αποθήκες της Walmart, όπου διαλέγονται, επανασυσκευάζονται και διανέμονται στα καταστήματα, συχνά χωρίς να δημιουργούν ποτέ απόθεμα, απλώς μεταβαίνουν από το ένα σημείο εκφόρτωσης στο άλλο. Το σύστημα εφοδιαστικής διαχείρισης, συνεπώς, επιτρέπει στη Walmart να επιτύχει οικονομίες που προκύπτουν από την αποφυγή του κόστους διατήρησης των αποθεμάτων. Η Walmart στα μέσα της δεκαετίας του 1990 διακινούσε το 85% των προϊόντων της μέσω των αποθηκών της, ενώ η Kmart μόλις το 50%. Αυτό μείωνε το κόστος πωλήσεων για τη Walmart κατά 2% με 3% σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου, γεγονός που καθιστούσε εφικτές τις καθημερινές χαμηλές τιμές.

Οι χαμηλές τιμές, κατ’επέκταση, επιτρέπουν στη Walmart να εξοικονομεί χρήματα που μπορεί να επενδύσει σε προώθηση των προϊόντων της. Με την τιμολόγηση αυτή η ζήτηση γίνεται περισσότερο προβλέψιμη και οδηγεί με τη σειρά της σε καλύτερο έλεγχο των αποθεμάτων. Τέλος, οι χαμηλές τιμές προσελκύουν τον πελάτη στο κατάστημα, κάτι που μεταφράζεται σε υψηλότερες πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο. Τα πλεονεκτήματα αυτά παρείχαν στη Walmart τη δυνατότητα της χρησιμοποίησης “υπαλλήλων υποδοχής”.

Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι το cross-docking είναι μία πολύ δύσκολη σε εφαρμογή και μίμηση πρακτική, καθώς απαιτεί επενδύσεις σε διάφορα αλληλοσυνδεδεμένα συστήματα. Ουσιαστικά, απαιτεί συνεχή επαφή ανάμεσα στα κέντρα διανομής, τους προμηθευτές και τα σημεία πώλησης, ώστε να εξασφαλιστεί η αδιάκοπη ροή και εκτέλεση των παραγγελιών μέσα σε λίγες ώρες. Έτσι, η Walmart δημιούργησε ένα σύστημα δορυφορικής επικοινωνίας, το οποίο στέλνει σε καθημερινή βάση δεδομένα στα σημεία πώλησης. Επίσης, κάθε κέντρο διανομής έχει τοποθετηθεί στρατηγικά, έτσι

Case 3 (III)

ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί 150 με 200 καταστήματα Walmart σε μια μέρα. Τα καταστήματα τοποθετήθηκαν όσον το δυνατό πιο μακριά αλλά ταυτόχρονα σε απόσταση όχι μεγαλύτερη από αυτή την οποία μπορεί να διανύσει κανείς οδικώς και να φθάσει από το κέντρο διανομής (στο κατάστημα) μέσα σε μια μέρα.

Ένα άλλο συστατικό-κλειδί στη δομή του συστήματος εφοδιαστικής διαχείρισης της Walmart είναι το γρήγορο και ευέλικτο δίκτυο μεταφορών της. Τα 19 κέντρα διανομής της εταιρείας το 1992 εξυπηρετούσαν από 2.000 ιδιότητα φορτηγά. Σήμερα τα φορτηγά ξεπερνούν τα 20.000 και υπάρχουν ακόμη 12.000 ρυμούλκες. Ο στόλος αυτός επιτρέπει στη Walmart να διακινεί τα προϊόντα της από την αποθήκη στο κατάστημα σε λιγότερο από 48 ώρες και να ανανεώνει τα ράφια των καταστημάτων της 2 φορές την εβδομάδα κατά μέσο όρο, ενώ ο αντίστοιχος αριθμός για τον κλάδο είναι μία φορά τις δύο εβδομάδες. Τα δε κέντρα διανομής λειτουργούν σε 24ωρη βάση.

Για να καρπωθεί πλήρως τα οφέλη του cross-docking, η Walmart έπρεπε να προβεί σε θεμελιώδεις αλλαγές όσον αφορά το διοικητικό έλεγχο. Παραδοσιακά, στον κλάδο του λιανεμπορίου η λήψη αποφάσεων τιμολόγησης, προώθησης και merchandising χαρακτηριζόταν από υψηλή συγκέντρωση σε επίπεδο οργανισμού. Η Walmart ακολούθησε μια διαφορετική προσέγγιση και έτσι αντί να “διοχετεύει” ο λιανέμπορος τα προϊόντα του στο σύστημα, οι πελάτες τα κατευθύνουν όποτε και όπου τα χρειάζονται. Η προσέγγιση αυτή απαιτεί, βέβαια, συνεργασία ανάμεσα στα καταστήματα, τα κέντρα διανομής, τους προμηθευτές, με σαφώς μεγαλύτερη αποκέντρωση στη λήψη των αποφάσεων.

Η διοίκηση στη Walmart δεν υπαγορεύει στους διευθυντές καταστημάτων τι να κάνουν, αλλά φροντίζει να δημιουργεί ένα τέτοιο περιβάλλον, ώστε αυτοί να μπορούν να μάθουν από την αγορά αλλά και μεταξύ τους. Τα συστήματα πληροφόρησης της εταιρείας, για παράδειγμα, παρέχουν στους τελευταίους αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών, ενώ έχουν καθιερωθεί και τακτικές συναντήσεις των διευθυντών καταστημάτων για την ανταλλαγή απόψεων. Όσο μάλιστα τα καταστήματα της Walmart πολλαπλασιάζονταν και τα αεροπλάνα της εταιρείας δεν αρκούσαν για τις τακτικές συναντήσεις των διευθυντών καταστημάτων, η εταιρεία εγκατέστησε ένα σύστημα τηλεδιάσκεψης, το οποίο έφερνε σε επαφή τα καταστήματα με τα κεντρικά, αλλά και μεταξύ τους. Έτσι, τώρα, οι διευθυντές καταστημάτων παίρνουν μέρος σε συχνές τηλε-συνεδριάσεις, χωρίς να χρειάζεται να μετακινούνται από τη μία πολιτεία στην άλλη. Όλα αυτά διευκολύνουν τη διοίκηση και τους διευθυντές των καταστημάτων να διοικούν πιο αποτελεσματικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές και να επιτυγχάνουν ακόμη μικρότερα κόστη.

Ας σημειώσουμε ότι η Walmart –με τη βοήθεια των ολοένα και βελτιωόμενων πληροφοριακών συστημάτων– συλλέγει δεδομένα, τα αναλύει και τα μεταδίδει ηλεκτρονικά για να αξιολογείται η απόδοση κάθε περιοχής, καταστήματος ή τμήματος καταστήματος. Εκτός των πληροφοριών για τον τομέα των αποθεμάτων, σημαντικό είναι ότι δημιουργείται μια κοινή βάση πληροφόρησης έτσι ώστε να υποβοηθηθούν τα “προβληματικά” καταστήματα. Αξίζει να αναφερθεί ότι το πληροφοριακό σύστημα της Walmart είναι δεύτερο σε μέγεθος μετά από αυτό της κυβέρνησης των Ηνωμένων Πολιτειών.

Σχετικά πρόσφατα η Walmart αποφάσισε να υιοθετήσει άλλη μια επαναστατική καινοτομία, την αντικατάσταση των Bar-codes με μια νέα πολλά υποσχόμενη τεχνολογία (που ονομάζεται Radio Frequency Identification- RFID) με την οποία τη στιγμή που αφαιρούμε οποιοδήποτε προϊόν από το ράφι αυτόματα αυτό θα κρεώνεται στο λογαριασμό μας (ή στην πιστωτική μας κάρτα) μόλις φθάσουμε στο ταμείο, αλλά και θα

Case 3 (IV)

δίνεται η κατάλληλη πληροφόρηση στη διαχείριση αποθεμάτων ώστε να δοθεί εντολή για παραγγελία των απαραίτητων προϊόντων.

Το τελευταίο κομμάτι του παζλ των ικανοτήτων της Walmart αποτελεί η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Το 50% της εξοικονόμησης από τη μείωση στις μικροκλοπές σε ένα συγκεκριμένο κατάστημα, μοιράζεται μεταξύ των εργαζομένων του καταστήματος. Έτσι έχουμε και ευχαριστημένους εργαζομένους και μειωμένες μικροκλοπές. Η αφοσίωση των εργαζομένων, ιδιαίτερα επί διοίκησης Sam Walton, ήταν καθοριστική στην επιτυχία της εταιρείας. Εξαιτίας άλλωστε του προγράμματος αγοράς μετοχών της Walmart, ο πλούτος των εργαζομένων συνδεόταν με την αξία της μετοχής στο χρηματιστήριο, δημιουργώντας έτσι έναν άμεσο κρίκο μεταξύ της ανάπτυξης (και της επίδρασής της στην τιμή της μετοχής) και το ηθικό των εργαζομένων της εταιρείας. Οι υπάλληλοι των καταστημάτων παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και τα κίνητρα είναι πολλαπλά. Διαχρονικός στόχος, λοιπόν, της εταιρείας υπήρξε η παρακίνηση των υπαλλήλων, ώστε οι τελευταίοι να είναι πιο κοντά στον πελάτη.

Σημαντική υπήρξε και η ικανότητα της εταιρείας να ανταποκρίνεται στις τάσεις της εκάστοτε εποχής. Για παράδειγμα, η γρήγορη υιοθέτηση του οικολογικού (green) μάρκετινγκ, ενίσχυσε την ηγετική θέση της Walmart στην Αμερική. Το οικολογικό πρόγραμμα που εγκαινίασε και που εστιαζόταν στην ενθάρρυνση των προμηθευτών της να χρησιμοποιούν παραγωγικές διαδικασίες φιλικές προς το περιβάλλον, με την παράλληλη εκστρατεία προβολής του, συνέβαλε στην περαιτέρω εδραίωση της Walmart στη συνείδηση των αμερικανών καταναλωτών. Προς την ίδια κατεύθυνση κινούταν και το πρόγραμμα «αγόρασε αμερικανικά», με το οποίο οι προμηθευτές καλούνταν να παράγουν τα προϊόντα τους στις ΗΠΑ. Το 2011 η Walmart ανακοίνωσε ένα πενταετές πρόγραμμα βελτίωσης της θρεπτικής αξίας των προϊόντων της, μειώνοντας την περιεκτικότητά τους σε αλάτι και ζάχαρη και εξαλείφοντας τα ακόρεστα λιπαρά (fat trans). Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής η Walmart ξεκίνησε διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές της Με όλα αυτά η Walmart απέκτησε τέτοια δύναμη στο λιανεμπόριο της Αμερικής, ώστε, όπως λέγεται χαρακτηριστικά, αρκεί μια φήμη για άνοιγμα καταστήματός της για να προκαλέσει κλείσιμο των υπάρχοντων ανταγωνιστικών καταστημάτων στην περιοχή.

Βέβαια δεν είναι όλα ιδανικά για τη Walmart. Το μέγεθός της και η δύναμή της αποτελούν στόχο για πολλούς. Για παράδειγμα, αρκετοί είναι αυτοί που την κατηγορούν ότι εκμεταλλεύεται το μέγεθός της έτσι ώστε να υπαγορεύει τη στρατηγική και τον τρόπο λειτουργίας των προμηθευτών της, οι οποίοι πλέον συμπεριφέρονται και λειτουργούν με τον τρόπο που επιβάλλει η Walmart. Επιπλέον, πολλές είναι και οι καταγγελίες που αντιμετωπίζει καθημερινά σχετικά με πτυχές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της. Ενδεικτικά αναφέρονται περιπτώσεις εργοδότησης ανηλίκων, υποχρεωτικής απασχόλησης με ωράριο περισσότερο απ'όσο επιτρέπεται από το νόμο, ενώ κατηγορείται ότι κατά μέσο όρο οι εργαζόμενοί της αμείβονται με μισθούς χαμηλότερους από αυτούς της αγοράς.

Από την άλλη πλευρά, μετά από τον καταστροφικό τυφώνα Κατρίνα που έπληξε τη Νέα Ορλεάνη, η Walmart, σε μια αξιοσημείωτη κίνηση κοινωνικής ευθύνης, διέθεσε ρούχα, τρόφιμα και νερό στους κατοίκους της περιοχής πολύ πιο έγκαιρα από τα σωστικά συνεργεία της κυβέρνησης των ΗΠΑ και τον ερυθρό σταυρό!

Τελικά, είτε δούμε την Walmart ως παράδειγμα προς μίμηση είτε ως παράδειγμα προς αποφυγή, δύσκολα θα μπορούσαμε να αμφισβητήσουμε ότι είναι μια επιχείρηση

Case 3 (V)

που έχει αναπτύξει και εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις ικανότητές της, κατορθώνοντας μέσω αυτών να ξεπερνά διαχρονικά τον όποιο ανταγωνισμό.

Πηγές:

1. O'Keefe, B., "The Man Who's Reinventing Walmart", Fortune, (June 4, 2015).
2. Snyder, B., "9 Facts About Walmart that will surprise you", Fortune, (June 6, 2015)
3. Colvin, G., "Walmarts Makeover", Fortune, (Dec 26, 2011), pp. 48-51.
4. O'Keefe, B., "Meet the CEO of the Biggest Company on Earth", Fortune, (Sept. 2010), pp. 34-43.
5. Welch, J. and S. Welch, "What's right about Wal-Mart", Business Week, (May 1, 2006), pp. 112.
6. Tsao, A., "The Two Faces of Wal-Mart", Business Week, (Jan. 24, 2004).
7. Tomlinson R., "Who's afraid of Wal-Mart ?", Fortune, (2000), June 26, p. 1-4,

Περισσότερες πληροφορίες για τη Wal-Mart και τις δραστηριότητές της μπορείτε να αντλήσετε από την ιστοσελίδα της στο διαδίκτυο στη διεύθυνση www.walmart.com



Ενοποίηση Εσωτερικού &
Εξωτερικού
Περιβάλλοντος

Ο συνδυασμός των θεωρήσεων με τη βοήθεια της SWOT Analysis (I)

SWOT Analysis Template

SWOT Analysis

S

trengths

- Capabilities
- Competitive advantages
- Resources, assets and people
- Experience, knowledge and data
- Financial reserves, returns
- Marketing, reach
- Innovative aspects
- Location, geographical
- Price, value and quality
- Processes, systems, it, communications
- Advantages of proposition

W

eaknesses

- Lack of capabilities
- Gap in competitive strengths
- Reputation, presence and reach
- Timescales, deadlines and pressures
- Financials
- Cash flow, cash drain
- Continuity, supply chain
- Effects on core activities
- Reliability of data, plan and project
- Management cover & succession

O

pportunities

- Market developments
- Industry or life style trends
- Innovation and technology development
- Global influences
- Market dimensions, horizontal, vertical
- Target markets
- Geographical import, export
- Major contracts, tactics and surprises
- Business/product development

T

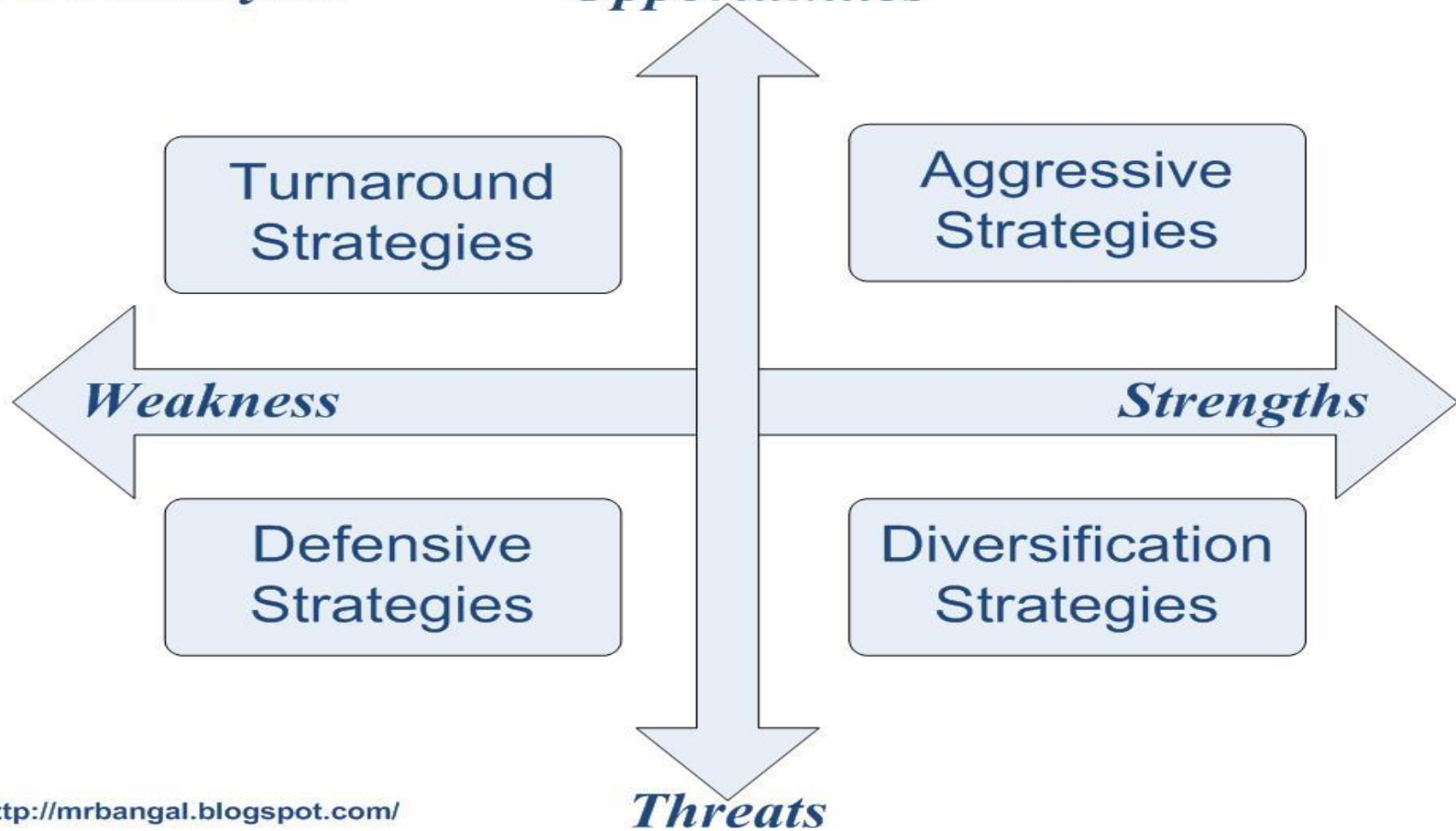
hreats

- Political and economical effects
- legislative effects
- environmental effects
- Competitive intentions
- Market demand
- Innovation in technologies, services and ideas
- New contracts and partners
- Loss of resources
- Obstacles to be faced
- Poor management strategies
- Economic condition home, abroad

Ο συνδυασμός των θεωρήσεων με τη βοήθεια της SWOT Analysis (II)

SWOT Analysis

Opportunities



Βιβλιογραφία

Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές
Robbins Stephen, Decenzo Davida, Coulter Mary
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2012

Εισαγωγή στο Management
Schermerhorn J.
Εκδόσεις Πασχαλίδης, 2012

Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων
Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2011

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Θεωρία
Βασίλης Παπαδάκης
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ασκήσεις και Μελέτες Περιπτώσεων
Βασίλης Παπαδάκης
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΘΕΩΡΙΑΣ

Η Αλυσίδα Αξίας του Porter

Ο όρος αλυσίδα αξίας αναφέρθηκε πρώτη φορά από τον Michael Porter. Σύμφωνα με τον Porter η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις. Σύμφωνα λοιπόν με την τεχνική της “αλυσίδας αξίας”, μια επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας (Porter M.; 1998), έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας. (Porter M.; 1985). Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της. Μελετάται, με άλλα λόγια, η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού,. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης Β.; 2007). Σύμφωνα με τον καθηγητή Porter, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις κύριες (που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, τη διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος) και τις υποστηρικτικές (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους). Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες διέρχονται όλων των λειτουργιών της αλυσίδας σειριακά και σε κάθε στάδιο αυξάνουν την εσωτερική τους αξία.

Έτσι μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται οι εξής (Porter M.; 1985):

Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.

Λειτουργίες παραγωγής (Operations). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.

Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Αν εστιάζουμε σε υλικά αγαθά τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κλπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες έχει ο καταναλωτής πρόσβαση στην υπηρεσία.

Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κλπ.

Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΘΕΩΡΙΑΣ

Η Αλυσίδα Αξίας του Porter

Στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε:

Προμήθειες – Αγορές (Procurement). Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολο της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.

Έρευνα και Ανάπτυξη (Technology). Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία, και τεχνογνωσία σε κάποιο βαθμό.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management). Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.

Εσωτερική Υποδομή (Firm Infrastructure). Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής – στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Παρ' όλη όμως τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι διάφορες διασυνδέσεις που προκύπτουν ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους ή της απόδοσης μιας άλλης.

Ωστόσο η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε 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. Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων του λεγόμενου συστήματος αξίας (value system), το οποίο περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες αλυσίδες αξίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΘΕΩΡΙΑΣ

Το σύστημα αξίας (Value System)

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:

• 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.

• 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.

• Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του λεγόμενου Συστήματος Αξίας (Value System).

• 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.

• Με την κάθετη ολοκλήρωση επιχειρείται βελτίωση της απόδοσης μέσω ιδιοκτησίας περισσότερων τμημάτων του συστήματος αξίας αποσκοπώντας στην επίτευξη περισσότερων εσωτερικών διασυνδέσεων.

• 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).





Σας ευχαριστώ

ikiniias@ba.aegean.gr