ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**
- **ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ – ΟΡΙΣΜΟΣ**
- **ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διατύπωση, η διαμόρφωση και η αξιολόγηση της στρατηγικής της οποιασδήποτε επιχείρησης πρέπει να ακολουθεί μια συστηματική, επιστημονικά τεκμηριωμένη και αναλυτική διαδικασία και δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να βασίζεται στη διαίσθηση και την δημιουργικότητα των ανωτάτων στελεχών – μελών της Ομάδας Ανώτερης Διοίκησης.

Βασικό ρόλο στην εξαγωγή στρατηγικών κατευθύνσεων για την επιχείρηση διαδραματίζει η ανάλυση του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού. Η ανάλυση αυτή πρέπει να στηρίζεται σε σειρά εννοιών και εργαλείων διαμέσου των οποίων θα γίνεται δυνατή η κατανόηση και ερμηνεία, του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, της αγοράς καθώς και της φύσης και έντασης των ανταγωνιστικών πιέσεων που δέχεται η επιχείρηση. Στις μέρες μας, ο ανταγωνισμός αποτελεί μία ιδιαίτερα ευρεία έννοια που διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον κλάδο που δραστηριοποιείται, το μέγεθός της, το στάδιο του κύκλου ζωής της αγοράς, το/τα προϊόντα, τα συγκεκριμένα τμήματα αγοράς στα οποία απευθύνεται κ.ο.κ.

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός δεν επηρεάζει την επιχείρηση σε μια κατεύθυνση και σε καμία περίπτωση δεν είναι μονοδιάστατος, αντίθετα, είναι δυνατόν, διαφορετικές πλευρές του περιβάλλοντος να έχουν διαφορική επίδραση σε διαφορετικά στοιχεία της αλυσίδας πρόσθεσης αξίας της επιχείρησης.

Συνεπώς, μια εκτεταμένη ανάλυση του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα όταν δεν καθοδηγείται από ένα συστηματικό μεθοδολογικό πλαίσιο, μπορεί να οδηγήσει σε αυτό που στην διεθνή βιβλιογραφία ονομάζεται «παράλυση μέσω ανάλυσης».

Η διαδικασία ανάλυσης του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού δεν μπορεί να είναι εξαντλητική αλλά ούτε και να προσφέρει έτοιμες απαντήσεις, δεδομένων των εντελώς ιδιαίτερων συνθηκών των επιχειρήσεων και των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Συνεπώς, χρειάζεται ένα δομημένο εννοιολογικό πλαίσιο που θα διαμορφώνει τους γενικότερους άξονες στην βάση των οποίων θα αναπτυχθεί η ανάλυση αυτή .

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ – ΟΡΙΣΜΟΣ

Η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον*

***Παπαδάκης, Β. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002**

Ακολουθεί η σταχυολόγηση ενδεικτικών ορισμών για τη στρατηγική και τούτο γιατί στη διεθνή βιβλιογραφία δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός της.

"Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα ηγετικά μέλη μιας επιχείρησης αντιλαμβάνονται το μέλλον της και αναπτύσσουν τους απαραίτητους τρόπους για να επιτύχουν αυτό το μέλλον".
Pfeiffer-Goodstein-Nolan, 1985

"Στρατηγικές είναι γενικά προγράμματα ενέργειας και χρησιμοποίησης έμφασης και μέσων για την επίτευξη κατανοητών αντικειμενικών στόχων".

" Στρατηγικές είναι οι αντικειμενικοί στόχοι μιας επιχείρησης και οι αλλαγές τους, τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων και οι πολιτικές για την κατάκτηση, χρησιμοποίηση και διάθεση αυτών των μέσων".

" Στρατηγικές είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση της πορείας και των απαραίτητων μέσων για την επίτευξη αυτών των στόχων".
Dyson, 1990

"Στρατηγική Διοίκηση είναι ένα ρεύμα αποφάσεων και πράξεων που οδηγούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής ή στρατηγικών που βοηθούν στην ανάπτυξη των επιχειρησιακών στόχων. Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης είναι ο τρόπος που οι υπεύθυνοι διατυπώνουν στόχους και παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις".
Jauch-Glueck, 1988

ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»
Μια επιχείρηση μπορεί να ισχυρισθεί ότι εφαρμόζει «Στρατηγική Διοίκηση» μόνο όταν αυτή υλοποιείται διαμέσου τριών σταδίων:

α) Στάδιο Ι: διαμόρφωση - σχεδιασμός,
β) Στάδιο ΙΙ: υλοποίηση, και,
γ) Στάδιο ΙΙΙ: αξιολόγηση και έλεγχος

Κομβικό ρόλο στην ανάπτυξη των τριών παραπάνω σταδίων κατέχει η διακήρυξη της αποστολής της επιχείρησης. Η διατυπωμένη αποστολή της επιχείρησης θα πρέπει απαραίτητα να:

1. Είναι κατανοητή από όλο το προσωπικό, όλων των βαθμίδων
2. Είναι σύντομη έτσι ώστε να απομνημονεύεται από τους πολλούς
3. Κάνει σαφές το τι κάνει η επιχείρηση δηλαδή για το τί; το ποιοί; και το πώς;
4. Εστιάζει σε ένα στρατηγικό μήνυμα
5. Τονίζει τη βασική διαφορά με άλλες επιχειρήσεις
6. Επιτρέπει μια διαφοροποίηση στην πραγματοποίηση
7. Χρησιμοποιείται σαν υποστηρικτικό μέσον λήψης αποφάσεων
8. Αντανακλά τις αιτίες, τα πιστεύω, τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης

9. Αντιπροσωπεύει πραγματοποιήσιμους αντικειμενικούς σκοπούς

10. Χρησιμοποιείται σαν πηγή ενέργειας και συγκέντρωσης των δυνάμεων της επιχείρησης

Κατά συνέπεια η αποστολή της οποιασδήποτε επιχείρησης μπορεί να γίνει το μέσον για τη διαμόρφωση της στρατηγικής, ο άξονας υλοποίησής της και, τέλος, ο τρόπος αξιολόγησης και ελέγχου της.

(δεύτερο μέρος)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- **ΠΙΘΑΝΕΣ ΠΑΡΑΝΟΗΣΕΙΣ : ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ …**
- **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**
- **ΑΝΑΠΑΡΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

ΠΙΘΑΝΕΣ ΠΑΡΑΝΟΗΣΕΙΣ : ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ …

- **Ο προγραμματισμός: π.χ. η διαμόρφωση αριθμών και δεικτών, μπορεί να είναι «στρατηγικός προγραμματισμός», αλλά δεν είναι στρατηγική**
- **Η έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα: οι απαιτήσεις για παραγωγικότητα, ταχύτητα και ποιότητα και η εφαρμογή τεχνικών διοίκησης όπως: Benchmarking, Reengineering, outsourcing, TQM κλπ, ενώ συνεισφέρουν στη λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν αποτελούν στρατηγική**

Η άσκηση «Στρατηγικής Διοίκησης» και η εφαρμογή διαδικασίας στρατηγικής, αποτελεί μια δομημένη διαδικασία, η οποία πάντοτε καταλήγει στην υλοποίηση συγκεκριμένων προγραμμάτων για την επιχείρηση. Τα προγράμματα αυτά αν δεν προκύπτουν από την εφαρμογή της ανωτέρω μεθοδολογίας, τότε δεν αποτελούν εφαρμογή «Στρατηγικής Διοίκησης». Κάθε είδους προγραμματισμός εντός της επιχείρησης δεν είναι στρατηγική, παρότι μπορεί να εντάσσεται στην ανάπτυξη ενός τμήματος ή μιας μονάδας της επιχείρησης και κατ' αυτήν την έννοια να νοείται ως στρατηγικός προγραμματισμός. Επιπλέον, τεχνικές και μέθοδοι, οι οποίες εφαρμόζονται με στόχο τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, δεν αποτελούν στρατηγική. Επίσης, οι αποφάσεις για την εφαρμογή τέτοιων μεθόδων μπορούν να εκληφθούν ως στρατηγικός προγραμματισμός, αλλά δεν είναι στρατηγική.

Μερικά παραδείγματα στρατηγικών αποφάσεων είναι τα εξής:

- Για μια βιομηχανία αυτοκινήτων η απόφαση παραγωγής ενός νέου μοντέλου.
- Για μια αλυσίδα «supermarkets» η αλλαγή κατεύθυνσης σε άλλη επιχειρηματική δραστηριότητα όπως το «do-it-yourself».
- Για ένα πανεπιστήμιο η δημιουργία ενός νέου πανεπιστημιακού τμήματος.
- Για τους ιδιοκτήτες ενός διυλιστηρίου η επέκταση δραστηριοτήτων στη δημιουργία δικτύων πωλήσεων καυσίμων σε πόλεις και αυτοκινητόδρομους.
- Για ένα μαθητή η είσοδός του στο Πανεπιστήμιο.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η επιχείρηση λειτουργεί και αξιολογείται με βασικό κριτήριο τη δημιουργία πλούτου και την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων μερών από τη λειτουργία της. Αυτό έχει ως άμεση συνέπεια την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της: επηρεασμός της από το εξωτερικό της περιβάλλον και επηρεασμός από αυτήν του περιβάλλοντος. Η επίδραση του περιβάλλοντος είναι καθοριστική για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, γιατί από αυτό εξαρτάται το ανθρώπινο δυναμικό που χρησιμοποιεί,

πολλές από τις πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες, τα έργα υποδομής που υπάρχουν ή δεν υπάρχουν και είναι αναγκαία για τη λειτουργία της επιχείρησης κλπ.

Το ευρύτερο περιβάλλον επιδρά στην επιχείρηση με τους δικούς του κανόνες και πρακτικές στα θέματα ιδεών, πρακτικών και συνηθειών που καθορίζουν τους σκοπούς και το μέλλον της. Η επιχείρηση επιδρά στο περιβάλλον της γιατί προσφέρει εργασία, μολύνει ή όχι την ατμόσφαιρα, διαμορφώνει την αξία της γης με τις εγκαταστάσεις της κλπ. Συνεπώς, η σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της είναι σχέση που θα καθιστά την επιχείρηση οικονομικά σκόπιμη και ακολούθως κοινωνικά ωφέλιμη.

(Για αιώνες η επιχειρηματική δραστηριότητα ζει σε μιαν «ανυποχώρητη» αντιπαράθεση με την κοινωνία. Το εμπόριο, π.χ. είναι παλαιότατη ανθρώπινη πράξη αλλά συχνά αμφισβητήθηκε η ουσία και το περιεχόμενό του. Το ίδιο συνέβη για την προσπάθεια συγκέντρωσης και εξασφάλισης πλούτου. Στην εποχή μας βέβαια αυτές είναι παρωχημένες ιδέες και απόψεις. Αλλά η αντιπαράθεση συνεχίζεται με άλλους τρόπους και σε άλλα επίπεδα.)

Υπάρχουν σωρεία μεταβλητών που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη ζωή και τη δράση της επιχείρησης και που ανήκουν στο άμεσο ή ευρύτερο περιβάλλον της. Στο άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνονται μεταβλητές όπως οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι εμπορικές ενώσεις, οι δανειστές, οι πιστωτές, οι κοινότητες, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων και πολλές άλλες.

ΑΝΑΠΑΡΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η αναπαράσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης γίνεται με τη βοήθεια τριών ομόκεντρων κύκλων, καθένας από τους οποίους περιλαμβάνει: (με τη σειρά από έξω προς τα μέσα)

Α) το γενικό περιβάλλον,

Β) το ανταγωνιστικό περιβάλλον, και,

Γ) την ίδια την επιχείρηση.

Α) Στο γενικό περιβάλλον υπάρχουν παράμετροι που σχετίζονται με παράγοντες και δυνάμεις που ενώ δεν επηρεάζουν τα μακροπρόθεσμα ζητήματα παίζουν καθοριστικό ρόλο στις μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Τέτοιοι παράγοντες (και κατά συνέπεια δυνάμεις) είναι:

- Οικονομικές, που κανονίζουν π.χ. την ανταλλαγή υλικών, χρήματος, ενέργειας και πληροφοριών.
- Κοινωνικές-ιδεολογικές, που επηρεάζουν τις αξίες, την ηθική και τις συνήθειες.
- Τεχνολογικές, που σχετίζονται με την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας.
- Πολιτικές-θεσμικές, που επηρεάζουν τους συσχετισμούς δυνάμεων και το περιεχόμενο των νόμων.

Β) Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον υπάρχουν παράμετροι που σχετίζονται με παράγοντες και δυνάμεις που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις μεσοπρόθεσμες αποφάσεις. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- οι πελάτες
- οι προμηθευτές
- η εργασιακή αγορά

- η διεθνής συγκυρία
- ο ανταγωνισμός

Γ) Για την ίδια την επιχείρηση πρέπει να γίνει αναγνώριση της κουλτούρας της, των πόρων της και της γενικότερης οργάνωσης της, ούτως ώστε να αξιολογηθεί η δυνατότητα επιβίωσης της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η ανάλυση και μελέτη των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν για μια επιχείρηση, εξ΄ αιτίας της δραστηριοποίησής της στο συγκεκριμένο περιβάλλον οδηγεί πάντοτε σε χρήσιμα συμπεράσματα για τη διατύπωση της στρατηγικής της.

(τρίτο μέρος)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**
- **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΑΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**
- **ΝΟΜΙΚΗ – ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές για τη δραστηριότητά τους. Η αναγνώριση ευκαιριών και απειλών από μια επιχείρηση, σημαίνει «συνειδητοποίηση» του εξωτερικού της περιβάλλοντος, της θέσης της εντός του και του «χώρου» στον οποίο αφενός εντάσσεται και αφετέρου είναι δυνατόν να καταλάβει.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες:

Α) το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση), και,

Β) το μικρο- περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης.

Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις:

α) το οικονομικό περιβάλλον,

β) το τεχνολογικό περιβάλλον,

γ) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον,

δ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον,

ε) το δημογραφικό περιβάλλον, και,

στ) το παγκόσμιο περιβάλλον.

Από την επεξεργασία των στοιχείων που συλλέγονται για κάθε μια από τις διαστάσεις αυτές, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κλπ), και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος. Στην ανάλυση του κλαδικού (μικρο-) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς. Η μεθοδολογία αυτή, γνωστή και ως μοντέλο του Porter, μας παρέχει έναν συγκεκριμένο τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι: α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, και, ε) η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΑΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
ΝΟΜΙΚΗ – ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η πολιτική / νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, στους κυβερνητικούς φορείς και στις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Η ανάλυση αφορά την αναγνώριση της νομοθεσίας που αφορά άμεσα ή έμμεσα την επιχείρηση, με έμφαση στην εργατική νομοθεσία και την παροχή κινήτρων ανάπτυξης. Επίσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ύπαρξη και μελέτη νομοθεσίας σχετικής με την προστασία του περιβάλλοντος, με κανονισμούς που αφορούν το εμπόριο και ειδικά τις εισαγωγές και τις εξαγωγικές (ρυθμιστικό περιβάλλον εξαγωγών) κλπ. Τέλος, θα πρέπει να εξετάζονται και τα ζητήματα της φορολογικής νομοθεσίας, της κυβερνητικής σταθερότητας και της παροχής ή όχι ειδικών κινήτρων για την απασχόληση του εργατικού δυναμικού.

Μερικά σχόλια:

- ✓ Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.
- ✓ Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη π.χ. για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.
- ✓ Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων, κάτι εξαιρετικά δύσκολο. Είναι λοιπόν φανερό ότι το πολιτικό-νομικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Αυτό που απαιτείται, προκειμένου να αποφευχθεί μια πραγματικά καταστροφική "πολιτική έκπληξη", είναι η χάραξη από τις επιχειρήσεις μιας συνετούς και ευέλικτης στρατηγικής.
- ✓ Η ανάλυση του πολιτικού περιβάλλοντος αποδεικνύει ή όχι την πολιτική σταθερότητα στο χώρο δραστηριοποίησης της επιχείρησης και προσπαθεί να κατανοήσει τα φορολογικά και ειδικά κίνητρα που είναι δυνατόν να υπάρχουν για να τα εκμεταλλευθεί αναλόγως.

(τέταρτο μέρος)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**
- **ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**
- **ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Για το μακρο-οικονομικό περιβάλλον η ανάλυση θα πρέπει να εστιασθεί στις επιδράσεις που αυτό ασκεί στην επιχείρηση. Το ευρύτερο μακρο-οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της.

Οι παράγοντες που εξετάζονται όταν λαμβάνει χώρα η παραπάνω ανάλυση, αφορούν:

α) το ΑΕΠ της χώρας ή της Περιφέρειας, στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση: αναγνωρίζονται οι τάσεις, αναλύονται τα αίτια και επιχειρούνται προβλέψεις,

β) τα επιτόκια δανεισμού: το ερώτημα που θα πρέπει να απαντηθεί είναι αν είναι χαμηλά ή υψηλά σε σχέση με άλλες χώρες,

γ) την προσφορά χρήματος: το κρίσιμο ζήτημα προς εξέταση είναι το ποιο είναι το μέγεθος της σε σχέση με το μέγεθος των απαιτήσεων της επιχείρησης,

δ) τις πληθωριστικές τάσεις: αναγνωρίζονται οι τάσεις, μελετάται το παρελθόν, αναγνωρίζονται παρόμοιες οικονομικές συγκυρίες, εξετάζεται το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον για τη χώρα (π.χ. Ευρώπη, Παγκόσμιο Περιβάλλον κ.α.) και επιχειρούνται προβλέψεις,

ε) το επίπεδο ανεργίας: η ανεργία θα πρέπει να μελετάται και ως κοινωνικό φαινόμενο. Βεβαίως, η προφανής ερώτηση αφορά τη διαχρονική εξέλιξη της ανεργίας και τις μελλοντικές τάσεις που θα επικρατήσουν. Κατά την ανάλυση θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το ευρύτερο (ίσως και γειτονικών χωρών) κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, για την εξέταση περιπτώσεων κοινωνικών αναταραχών, μεταναστευτικών ρευμάτων κλπ

στ) ο έλεγχος των μισθών και των τιμών και οι προβλέψεις των τάσεων που θα επικρατήσουν στο άμεσο μέλλον

ζ) η υποτίμηση ή/και ανατίμηση του νομίσματος, η οικονομική και νομισματική σταθερότητα,

η) η διαθεσιμότητα και το κόστος ενέργειας, ειδικά αν η μελέτη αφορά ενεργοβόρα επιχείρηση, και,

θ) η διάθεση εισοδήματος ή το ΑΕΠ κατά κεφαλή των κατοίκων της περιοχής στόχου (δηλ. της κύριας αγοράς) της επιχείρησης

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η κοινωνική και πολιτιστική διάσταση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος, αναφέρεται στο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης, μέρος του οποίου είναι και εντός του οποίου λειτουργεί.

Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, είναι:

Α) η θέση της γυναίκας στην εργασία,

Β) η διανομή του εισοδήματος,

Γ) οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου,

Δ) ο καταναλωτισμός,

Ε) το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών, και,

ΣΤ) η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο.

Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Ας σημειωθεί ότι η ανάπτυξη ή όχι της επιχείρησης μέσω της εκμετάλλευσης των ευκαιριών από το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, αφορά συνολικά και όχι μεμονωμένα τις επιχειρήσεις και άλλες από αυτές τις αφορά άμεσα και άλλες έμμεσα.

Για παράδειγμα:

- ✓ Οι αλλαγές του τρόπου ζωής των ανθρώπων και οι απαιτήσεις για παροχή υπηρεσιών διαμονής, διατροφής και διασκέδασης υψηλής ποιότητας, δίνουν ευκαιρίες ανάπτυξης για κλάδους, όπως ο τουρισμός.
- ✓ Η απαίτηση για καριέρα των νέων, δίνουν ευκαιρίες σε Πανεπιστήμια και φορείς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για αναβάθμιση του επιπέδου σπουδών τους κλπ.
- ✓ Η δραστηριοποίηση των καταναλωτών μέσω ενώσεων είναι δυνατόν να ενημερώσει αποτελεσματικά μέρος των καταναλωτών και με αυτόν τον τρόπο να ασκηθούν πιέσεις για βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- ✓ Οι μετακινήσεις πληθυσμού είναι δυνατόν μακροπρόθεσμα να προσφέρουν ευκαιρία για φθηνά εργατικά χέρια σ' επιχειρήσεις, αλλά μακροπρόθεσμα θα φέρουν κοινωνική κρίση και αναστάτωση λόγω υπέρμετρης εκμετάλλευσης.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η δημογραφική διάσταση της ανάλυσης του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αφορά τους ακόλουθους παράγοντες:

Α) το μέγεθος του πληθυσμού,

Β) τη γεωγραφική του κατανομή,

Γ) την ηλικία,

Δ) την δομή, και,

Ε) τη διανομή του εισοδήματος.

Αναφορικά με τους παραπάνω παράγοντες μπορούν να γίνουν τα εξής σχόλια:

- ✓ Το μέγεθος τον πληθυσμού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας αφού η καθημερινή αύξησή του θα πρέπει να είναι αντικείμενο μελέτης. Ειδικά η συγκεκριμένη αύξηση στις μη ανεπτυγμένες χώρες είναι φαινόμενο που δεν έχει μόνο δημογραφική διάσταση. Από την άλλη μεριά η ολοένα βαίνουσα αυξανόμενη μείωση των γεννήσεων στις χώρες του ανεπτυγμένου Δυτικού κόσμου, επιφέρει μείωση πληθυσμού, αλλά αύξηση του μ.ο. ζωής.
- ✓ Η ηλικιακή δομή αφορά και αναφέρεται στη σύνθεση συνολικά της κοινωνίας. Προαναφέρθηκε ότι οι ανεπτυγμένες χώρες αυξάνουν με το χρόνο τον μ.ο. ηλικίας των ανθρώπων, αλλά από την άλλη ενθαρρύνουν την υπογεννητικότητα.
- ✓ Το εθνικό μίγμα αποτελεί επίσης έναν ιδιαίτερο παράγοντα της δημογραφικής διάστασης, καθώς πολλές χώρες απαρτίζονται πλέον από πολίτες διαφόρων εθνικοτήτων και φυλών. Σε αυτές τις χώρες, κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της την κουλτούρα, τα ήθη, τα έθιμα, αλλά και τις προκαταλήψεις της κάθε μειονότητας, ούτως ώστε να συνθέτει αναλόγως το «εργασιακό» της μίγμα, δηλ. η σύνθεση του εργατικού δυναμικού θα πρέπει να είναι ακριβής αποτύπωση της κοινωνικής σύνθεσης.
- ✓ Η διανομή του εισοδήματος, τέλος, επηρεάζει τη διαμόρφωση των κοινωνικών ομάδων, διαφοροποιώντας ακόμα και γεωγραφικές περιοχές ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος.

(πέμπτο μέρος)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**
- **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**
- **ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER**

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η τάση που εξετάζει το περιβάλλον των τεχνολογικών ανακαλύψεων και επιτευγμάτων ονομάζεται τεχνολογική διάσταση. Η διάσταση αυτή αναφέρεται στην εξέταση των τεχνολογικών επιτευγμάτων που λαμβάνουν χώρα και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και στην εν γένει στρατηγική της.

Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους και απειλή για εκείνες οι οποίες αδυνατούν είτε να αντιληφθούν την αξία της τεχνολογικής καινοτομίας είτε την υιοθέτησή της. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί στη χρήση της νέας τεχνολογίας. Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που δημιουργούνται και από το ρυθμό ανακάλυψης νέων καινοτομιών.

Η δυσκολία για τις επιχειρήσεις έγκειται στο γεγονός ότι είναι πιο δύσκολο να διαχειρισθεί κάποιος την αλλαγή ή/και τη μετάβαση από τη χρήση μιας τεχνολογίας στη χρήση μιας άλλης, αφού η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής έχει άμεσο αντίκτυπο στην επιβίωση της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, έτσι ώστε να αναγνωρισθούν αφενός οι τεχνολογίες που αφορούν την επιχείρηση και αφετέρου να γίνει η επιλογή εκείνης που θα έχει τις βέλτιστες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητά της.

Ας σημειωθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο. Η παγκόσμια εμπειρία φανερώνει ότι οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους υπάρχουσας τεχνολογίας.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η παγκόσμια διάσταση του μακρο – περιβάλλοντος των επιχειρήσεων περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης. Με άλλα λόγια η έννοια της παγκοσμιοποίησης αναλύεται στις διαστάσεις της που αφορούν την

επιχείρηση. Άλλωστε, είναι αναγκαιότητα πλέον για μια επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σε αυτές. Σε μια εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης όλων σχεδόν των κλάδων δεν υπάρχουν πλέον σύνορα και περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό και μόνο επίπεδο.

Ειδικότερα τα τελευταία χρόνια κατά τα οποία η εξάπλωση του Internet είναι μοναδική, η ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος, σε σχέση με την παγκόσμια διάσταση του, είναι δυνατό να γίνει ευκολότερη αφού μέσω του διαδικτύου μπορούν να αντληθούν πληροφορίες σχετικά με νέες διεθνείς αγορές, με δεδομένα για τις υφιστάμενες αγορές οι οποίες διαρκώς αλλάζουν με τα διεθνή πολιτικά δρώμενα και τα διεθνή χαρακτηριστικά των αγορών. Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις είναι σχετικά εύκολο να διερευνηθούν μέσω της χρήσης του διαδικτύου γεγονός το οποίο μας δίνει δεδομένα τα οποία ελάχιστα χρόνια πριν δεν ήταν δυνατόν να τα έχουμε στη μορφή και τον χρόνο που τα έχουμε σήμερα. ΄Άλλωστε η παγκόσμια διάσταση η οποία έχει προστεθεί τα τελευταία μόλις χρόνια στην μεθοδολογία ανάλυσης του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος, προέρχεται από την παγκοσμιοποίηση στη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων και ουσιαστικά από την κατάρρευση των οικονομικών και εμπορικών συνόρων διεθνώς.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση της βέλτιστης στρατηγικής για μια επιχείρηση, θα πρέπει να γίνεται΄, παράλληλα με την ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος της επιχείρησης και η ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντός της. Αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθηθεί από αρκετές υφιστάμενες τεχνικές, μια από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter. Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται «δομική ανάλυση ενός κλάδου» ή πιο απλά, ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Οι 5 δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

1. Οι προμηθευτές της οποιαδήποτε επιχείρησης οι οποίοι ασκούν πιέσεις προς αυτήν προσπαθώντας να επιβάλλον τιμές, να επιβάλλον χρόνους παραδόσεων και να κερδίσουν όσο το δυνατό περισσότερο.
2. Οι πελάτες οι οποίοι θέλουν φθηνότερο προϊόν στη μέγιστη δυνατή ποιότητα από την επιχείρηση και επιπλέον ζητούν πάντοτε νέες πηγές και νέες εταιρείες αγοράς προϊόντων
3. Τα υποκατάστατα των προϊόντων τα οποία μπορούν πολύ εύκολα να αντικαταστήσουν το προϊόν της εταιρείας που εξετάζουμε. Τα υποκατάστατα μπορούν να είναι είτε κοντινά είτε μακρινά, γεγονός το οποίο θα πρέπει να μελετηθεί αναλόγως.
4. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο δηλαδή εταιρείες, οι οποίες είναι δυνατόν να αναλάβουν δραστηριότητα όμοια με τη δική μας σε μεγάλο ή μικρό χρονικό διάστημα ανάλογα με το αν η αγορά στην οποία οι νεοεισερχόμενοι θέλουν να εισέλθουν έχει χτίσει εμπόδια εισόδου ή όχι.
5. Η πέμπτη δύναμη προέρχεται από τους ανταγωνιστές και δημιουργεί την ένταση του ανταγωνισμού . Η πέμπτη δύναμη λοιπόν είναι η ένταση του ανταγωνισμού έτσι όπως αυτή διαμορφώνεται από την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η εξεταζόμενη επιχείρηση.

(έκτο μέρος)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ (ΜΙΚΡΟ-) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**
- **ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ**
- **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ (ΜΙΚΡΟ-) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα εμπόδια που έχει η χτίσει η επιχείρηση ή ο κλάδος ή η αγορά συνολικά, προσπαθώντας να μειώσει την ένταση αυτής της απειλής. Οι νέες επιχειρήσεις γενικά είναι δυναμικές με νέες ιδέες και μέσα.
Η είσοδος νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες:

- ✓ Οι οικονομίες μεγέθους,
- ✓ οι απαιτήσεις σε κεφάλαια,
- ✓ η διαφοροποίηση των προϊόντων,
- ✓ η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής ,
- ✓ η εμπειρία ή η έλλειψη πείρας, και,
- ✓ η νομοθεσία

είναι μερικοί από αυτούς.

Συγκεκριμένα, όταν μια επιχείρηση έχει αποκτήσει οικονομίες κλίμακας δημιουργεί ένα εν δυνάμει εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον δικό της κλάδο. Επίσης, εάν οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την απόκτηση υψηλών παγίων είναι πολύ μεγάλες είναι ένα επιπλέον εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Ακόμη, τα κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος δεν δημιουργούν εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Αντίθετα, η διαφοροποίηση του προϊόντος αποτελεί εμπόδιο, το ίδιο και η πρόσβαση σε κανάλια διανομής. Οι νομικοί περιορισμοί είναι δυνατόν να είναι ένα εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, αλλά σε συνθήκες ανταγωνισμού το μεγαλύτερο εμπόδιο μπορεί να είναι ο φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι προμηθευτές επηρεάζουν την επιχείρηση με την ικανότητα τους να ανεβάσουν τις τιμές ή να ρίξουν την ποιότητα των αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρουν. Οι προμηθευτές διαθέτουν μεγάλη δύναμη όταν:
-είναι λίγοι και πουλάνε σε πολλούς,

-τα προϊόντα τους δεν υποκαθίστανται εύκολα,

-ανταγωνίζονται τους ίδιους τους τούς πελάτες, και,

-το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

Έτσι, οι παράγοντες που πρέπει να ελέγχονται ούτως ώστε να διερευνηθεί η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι ακόλουθοι:

1. Ο αριθμός τους. Ο μεγάλος αριθμός προμηθευτών σημαίνει εύκολη αλλαγή προμηθευτή, μικρός αριθμός προμηθευτών σημαίνει μεγάλη εξάρτηση άρα ισχυρή πίεση από τους προμηθευτές προς την επιχείρηση.
2. Ο δεύτερος παράγοντας αφορά το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή. Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή μπορεί να είναι σημαντική για την επιχείρηση η οποία μεταποιεί το προϊόν των προμηθευτών. Άρα, ο προμηθευτής και πάλι μπορεί να έχει αυξημένη διαπραγματευτική ισχύ.
3. Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή είναι ένας τρίτος παράγοντας ο οποίος μπορεί να διαμορφώσει ανάλογα την ένταση της διαπραγματευτικής δύναμης του. Εάν η διαφοροποίηση των προϊόντων από προμηθευτή σε προμηθευτή είναι σημαντική είναι δυνατόν να έχει η εταιρεία άμεση εξάρτηση από τον συγκεκριμένο προμηθευτή ενώ αντίθετα ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης συνιστά εύκολη αλλαγή προμηθευτή.
4. Ο τέταρτος παράγοντας είναι η δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων των προμηθευτών. Όπως για τα δικά μας προϊόντα υπάρχουν υποκατάστατα, το ίδιο μπορεί να συμβεί και για τα προϊόντα που πωλούν οι προμηθευτές μας. Αναλόγως διαμορφώνεται η διαπραγματευτική τους ισχύς.
5. Ο πέμπτος παράγοντας είναι η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Αυτό σημαίνει ότι γίνονται εν δυνάμει ανταγωνιστές μας διότι συμπληρώνουν την αλυσίδα πρόσθεσης αξίας με ιδιόκτητες εγκαταστάσεις ή ιδιόκτητες επιχειρήσεις. Συνεπώς δημιουργούν απειλή προς εμάς, άρα αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη

(έβδομο μέρος)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ**
- **ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**
- **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ**

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι αγοραστές επηρεάζουν τις τιμές, επιτυγχάνουν με τον τρόπο τους καλλίτερη ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών στρέφοντας τους ανταγωνιστές τον έναν εναντίον του άλλου. Οι αγοραστές διαθέτουν μεγάλη δύναμη όταν:

-είναι πολλοί και πραγματοποιούν μεγάλο όγκο αγορών,

-υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού,

-υπάρχει χαμηλό κόστος μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή,

-οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση.

Οι έξι παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει οπωσδήποτε να ελέγχονται είναι οι ακόλουθοι:

- Το μέγεθος του αγοραστή. Μεγάλο μέγεθος αγοραστή σημαίνει μεγάλο μερίδιο των πωλήσεων μας στην κατοχή του, άρα αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη.
- Ο αριθμός των προμηθευτών, εάν δηλαδή υπάρχουν ομοειδείς επιχειρήσεις με την δική μας, οι οποίες να μπορούν να προμηθεύσουν τον αγοραστή, με αποτέλεσμα ο αγοραστής να μπορεί εύκολα ή δύσκολα να αλλάξει προμηθευτή. Ανάλογα διαμορφώνεται η διαπραγματευτική του ισχύς.
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας σημαίνει ότι είναι δυνατόν ο αγοραστής να πιέσει σε τιμές.
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή. Εξαρτάται από την αγορά στην οποία απευθυνόμαστε και κατά πόσο είναι διατεθειμένοι οι αγοραστές να πληρώσουν το προϊόν της εταιρείας μας.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος μπορούν να διαμορφώσουν αναλόγως τη διαπραγματευτική μας ισχύ ή όχι. Η ιδιαιτερότητα των χαρακτηριστικών του προϊόντος, συνεπώς η διαφοροποίηση του, μπορεί να μειώσει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εφόσον αυτοί είναι διατεθειμένοι να το πληρώσουν.
- Τελευταίος παράγοντας είναι η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω σημαίνει μια εν δυνάμει απειλή για την εταιρεία μας, για την ανταγωνιστικότητα και την βιωσιμότητα της αφού ο αγοραστής σε αυτή την περίπτωση μπορεί να ολοκληρώσει τη διαδικασία πρόσθεσης αξίας προς τα πίσω έτσι ώστε να γίνει και ο ίδιος παραγωγός.

ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Όλες οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου στην ουσία παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν τα υψηλά κέρδη γιατί από τη φύση τους θέτουν άνω όρια στις τιμές. Οι επιχειρήσεις για να μειώσουν τον κίνδυνο από

υποκατάστατα εφαρμόζουν στρατηγικές εστίασης σε επιμέρους τμήματα της αγοράς ή διαφοροποίησης των προϊόντων τους.

Στην ανάλυση της δύναμης που συνιστά απειλή από υποκατάστατα προϊόντα πρέπει να εξετάζονται οι ακόλουθοι τρεις παράγοντες:

- Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων. Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων σημαίνει ότι το είδος των υπηρεσιών που απολαμβάνει ο αγοραστής αγοράζοντας ένα υποκατάστατο προϊόν (διότι οποιοδήποτε προϊόν και αν πουλάμε, κατ' ουσία πουλάμε υπηρεσίες) είναι δυνατό να αποτελέσει μια εν δυνάμει απειλή για την επιχείρηση μας και το προϊόν μας. Συνεπώς εάν κάποιος πελάτης θεωρήσει ότι υπάρχει συνάφεια ή συγγένεια μεταξύ υποκατάστατων προϊόντων μπορεί να προτιμήσει κάποιο από αυτά και κατά συνέπεια να υπάρξει αυξημένη απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.
- Δεύτερος παράγοντας που πρέπει να εξεταστεί είναι η επίδραση της τιμής. Εάν το υποκατάστατο είναι εξαιρετικά φθηνό - που συνήθως είναι - είναι δυνατόν να αποτελέσει κίνδυνο για τις πωλήσεις του προϊόντος μας στην αγορά. Συνήθως αυτό συμβαίνει όταν κάποιο προϊόν έπεται σε παραγωγή και εμφάνιση στην αγορά του δικού μας προϊόντος, το οποίο έχει εμφανιστεί για πρώτη φορά στην αγορά, άρα αντιμετωπίζει όλες τις δυσκολίες των νεοεισερχομένων προϊόντων. Κατά συνέπεια το υποκατάστατο αποτελεί αντιγραφή του προϊόντος μας και η τιμή του μπορεί να είναι αρκετά μειωμένη.
- Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα μπορεί να εξαρτάται και από κοινωνικούς παράγοντες, κυρίως από την τάση των καταναλωτών να αγοράζουν προϊόντα τα οποία μπορεί να είναι φθηνότερα αλλά κοντινά υποκατάστατα προς κάποιο προϊόν

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

Οι επιχειρήσεις βιώνουν τις απειλές αλλά και τις ευκαιρίες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου τους. Άλλωστε, στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου έχουν άμεσες αλληλεξαρτήσεις. Κάθε κίνησή τους δημιουργεί άμεσες απαντήσεις-ενέργειες ως αντίποινα. Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από τη σχετική ισορροπία των ανταγωνιστών, το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, το υψηλό κόστος, τη διαφοροποίηση των προϊόντων κ.ά.

Οι έξι παράγοντες που πρέπει οπωσδήποτε να ελέγχονται κατά την διαδικασία διάγνωσης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι:

- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Αυτός μπορεί να διαγνωσθεί από στατιστική επεξεργασία διαφόρων οικονομικών δεδομένων από προηγούμενα έτη, τα οποία συνδυαζόμενα με ποιοτικούς παράγοντες είναι δυνατόν να μας δώσουν τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς.
- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών συνίστανται περισσότερο στον τρόπο με τον οποίο παράγουν, στον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται, στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνουν τις τιμές κ.τ.λ.

- Τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας. Ο παράγοντας αυτός θα πρέπει να συναρτηθεί και με το μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου ούτως ώστε να υπάρχει μια αναγωγή στο μέγεθος των επιχειρήσεων τόσο του σταθερού κόστους όσο και των οικονομιών κλίμακας που αυτές επιτυγχάνουν.
- Τέταρτος παράγοντας είναι οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τεχνικές μάρκετινγκ που εφαρμόζονται από τους ανταγωνιστές και οι δυνατότητες που υπάρχουν για αύξηση του μεριδίου της αγοράς (εφόσον αυτό υπάρχει, δηλαδή εάν υπάρχει κενό στην αγορά και με ποιο τρόπο μπορεί η επιχείρησή μας να το καλύψει).
- Πέμπτος παράγοντας είναι η έλλειψη ή όχι διαφοροποίησης των προϊόντων των επιχειρήσεων ενός κλάδου. Η έλλειψη διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων ενός κλάδου σημαίνει όμοιους κανόνες ανταγωνισμού σε σχέση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου είναι ο τελευταίος παράγοντας για τη διάγνωση της έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου. Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων μπορεί να υπάρχει στην περίπτωση που δεν μπορεί η επιχείρηση εύκολα να αλλάξει δραστηριότητα κρατώντας π.χ. τα ίδια πάγια ή το ίδιο προσωπικό.

(όγδοο μέρος)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- **ΜΙΑ ΕΚΤΗ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΗ ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ: ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**
- **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**
- **ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

ΜΙΑ ΕΚΤΗ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΗ ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ: ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Τελευταία υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης μπορεί να συντίθεται και από μια έκτη δύναμη: τα συμπληρωματικά προϊόντα.

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά, όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης είναι:

- η ζήτηση για συμπληρωματικά προϊόντα. Όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνει, αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα. Κατά συνέπεια μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι οι επιχειρήσεις που τα παράγουν έχουν κοινά συμφέροντα.
- η επίδραση της τεχνολογίας. Πολλές φορές οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα.

Η λογική της έκτης δύναμης που αφορά τα συμπληρωματικά προϊόντα, είναι πολύ σύγχρονη και πρόσφατα εμφανισθείσα στην μεθοδολογία ανάλυσης του ανταγωνιστικού δηλ. του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Τόσο η ζήτηση για συμπληρωματικά προϊόντα όσο και η επίδραση της τεχνολογίας θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι συμβάλλον στην δημιουργία πιέσεων στην επιχείρηση και θα πρέπει να εξετάζονται σε βάθος για την αποτύπωση των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων ανά τον κόσμο προέρχονται από τον τρόπο με τον οποίο κατά κύριο λόγο είναι δομημένο το εσωτερικό περιβάλλον τους. Η διαπίστωση αυτή μας οδηγεί στη διερεύνηση των κρίσιμων παραγόντων για επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων και στην απάντηση του ερωτήματος γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν στην αποστολή τους ενώ κάποιες άλλες όχι.

Η ακαδημαϊκή κοινότητα έχει ασχοληθεί επί μακρόν με τη διερεύνηση της απάντησης στα ανωτέρω ερωτήματα ενώ ταυτόχρονα αυτά αποτελούν πεδίο απασχόλησης και για τα στελέχη των επιχειρήσεων. Οι θεωρίες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί κατά

καιρούς είναι αρκετές, ενώ η δημοφιλέστερη απ΄ όλες είναι αυτή που υποστηρίζει ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την αποτελεσματική προσαρμοστικότητά τους σ΄ ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και μονίμως εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένας από τους πλέον ένθερμους υποστηρικτές της παραπάνω άποψης είναι ο Michael Porter ο οποίος θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει απαραίτητα να προσαρμόζουν την στρατηγική τους και την τακτική δραστηριοποίησής τους στο εξωτερικό περιβάλλον, γιατί σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος της αποτυχίας. Κατά συνέπεια η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τόσο την ικανότητα όσο και τους μηχανισμούς πρόβλεψης και ανταπόκρισης στις προκλήσεις και τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντός της.

Η σημαντικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος αντανακλά στη δομή του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνίσταται από σειρά παραγόντων οι οποίοι είναι: η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, η κουλτούρα της επιχείρησης, η εκμετάλλευση και ο συνδυασμός των κάθε μορφής πόρων και γενικά ο βαθμός υλοποίησης της αποστολής της επιχείρησης.

Οι ανωτέρω παράγοντες πρέπει να εξετάζονται συστηματικά και σε βάθος έτσι ώστε να είναι δυνατή η αναγνώριση των θεμελιωδών πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης οι οποίοι θα οδηγήσουν στην καταγραφή και τεκμηρίωση των δυνάμεων και των αδυναμιών της.

ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η θεωρία αναγνώρισης των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης αφορά στην καταγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της επιχείρησης τα οποία συνθέτουν τη σταθερή βάση που απαιτείται για την ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένης στρατηγικής. Σε μια εποχή όπου το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται διαρκώς με ταχείς και ταυτόχρονα ανεξέλεγκτους ρυθμούς η εφαρμογή της ανωτέρω θεώρησης θεωρείται επιτακτική για την παροχή στρατηγικών κατευθύνσεων.

Η κατάταξη των πόρων μιας οποιασδήποτε επιχείρησης μπορεί να είναι η ακόλουθη:

Α) υλικοί πόροι: η απλή καταγραφή των παγίων της επιχείρησης δεν συνιστά σε καμιά περίπτωση αξιολόγηση των υλικών της πόρων. Η αξιολόγηση αυτή θα πρέπει να γίνεται με κριτήρια την παλαιότητα, την κατάσταση, τη δυναμικότητα, τη θέση κλπ.

Β) ανθρώπινοι πόροι: η αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να εστιάζεται αφενός στην εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων στην επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να αξιολογείται και η προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στις αλλαγές και στη νοοτροπία του όσον αφορά την υιοθέτηση των αλλαγών αυτών.

Γ) συστήματα: η επιχείρηση δεν είναι ένα απλό άθροισμα μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων με τη βοήθεια κανόνων και η κατεύθυνσή τους προς ένα συγκεκριμένο παραγωγικό αποτέλεσμα είναι το ζητούμενο. Κατά συνέπεια και η εκτίμηση της ποιότητας των εφαρμοζόμενων συστημάτων στην επιχείρηση όπως για παράδειγμα τα συστήματα προγραμματισμού

παραγωγής, marketing, οικονομικών κλπ, θα πρέπει να εξετάζονται και να αξιολογούνται κατάλληλα.

Δ) άϋλοι πόροι: στους άϋλους πόρους συμπεριλαμβάνονται η φήμη της εταιρείας και η καλή θέληση των ανθρώπων της. Οι δύο αυτοί παράγοντες έχουν πάντοτε πολύ μεγάλη αξία για την οποιανδήποτε επιχείρηση και θα πρέπει να αξιολογούνται έτσι ώστε να είναι δυνατή η επαύξησή τους και η βελτίωσή τους.

(ένατο μέρος)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- **ΌΤΑΝ ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**
- **ΜΕΛΕΤΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ «ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ»: ΜΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

ΌΤΑΝ ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Ικανή και αναγκαία συνθήκη για την ορθή εκμετάλλευση των πόρων είναι αυτοί να οδηγούν σε συγκεκριμένες ικανότητες. Οι υλικοί και άϋλοι πόροι μιας οποιασδήποτε επιχείρησης είναι πηγή ικανοτήτων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν στις ακόλουθες δύο κατηγορίες:

α) στις οριακές ικανότητες, και,

β) στις θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες.

Οι οριακές αναφέρονται στις ικανότητες εκείνες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή είναι εύκολο για τους τελευταίους να τις μιμηθούν.

Αντίθετα οι θεμελιώδεις ικανότητες αφορούν εκείνες τις οποίες δεν τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν είναι καθόλου εύκολο να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να δώσουν τη βάση που απαιτείται για την ανάπτυξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και να την οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

Η θεώρηση των πόρων και των ικανοτήτων ξεκινά με το γεγονός ότι η κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της αφ΄ ενός όσον αφορά τους πόρους τους οποίους κατέχει, αφ’ ετέρου όσον αφορά τις ιδιαίτερες ικανότητές της, αλλά κυρίως τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί τα διάφορα συστήματα για να μετατρέψει τους πόρους σε ικανότητες. Η θεώρηση αυτή μας οδηγεί στις εξής δύο παραδοχές:

α) οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής από την επιχείρηση, και,

β) αποτελούν πρωταρχικές πηγές τόσο επιτυχίας όσο και κερδοφορίας.

ΜΕΛΕΤΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ «ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ»: ΜΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η αναλυτική θεώρηση της επιχείρησης ως συνόλου δραστηριοτήτων είναι δυνατόν να μας οδηγήσει στην αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της και των μοναδικών της ικανοτήτων. Αυτό γιατί η αναζήτηση των ιδιαίτερων ικανοτήτων μπορεί να γίνει ανά δραστηριότητα στην επιχείρηση, κατά συνέπεια είναι δυνατόν να έχουμε μια αναλυτική καταγραφή των δυνάμεων και των αδυναμιών ανά δραστηριότητα πλέον και όχι συνολικά.

Η προσέγγιση αυτή δηλαδή της μελέτης του εσωτερικού περιβάλλοντος με τη μεθοδολογία αυτή ονομάζεται αλυσίδα πρόσθεσης αξίας και αφορά την εξέταση της επιχείρησης ως συνόλου δραστηριοτήτων που συνδυάζονται για να παρέχουν στους πελάτες το προϊόν ή την υπηρεσία.

Η αλυσίδα πρόσθεσης αξίας διαχωρίζει την επιχείρηση σε δυο ομάδες δραστηριοτήτων:

α) τις πρωτεύουσες δραστηριότητες στις οποίες περιλαμβάνονται ο εφοδιασμός, η παραγωγή, η διανομή, η εμπορία και η εξυπηρέτηση πελατών, και,

β) στις δραστηριότητες υποστήριξης στις οποίες περιλαμβάνονται η επιχειρηματική υποδομή, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η διαχείριση των υποδομών.

Η ανάπτυξη των απαραίτητων συνεργιών μεταξύ αυτών των δραστηριοτήτων οδηγεί την επιχείρηση στη δημιουργία αξίας και διαμορφώνει το περιθώριο κέρδους της.

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται μέσω του συνδυασμού και της εκτέλεσης των παραπάνω δραστηριοτήτων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή οικονομικότερα από τους ανταγωνιστές της. Σήμερα ο ανταγωνισμός έχει μεταφερθεί από το πεδίο των επιχειρήσεων στο πεδίο των αλυσίδων πρόσθεσης αξίας.

Η συστηματική μελέτη και ανάλυση της αλυσίδας πρόσθεσης αξίας δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν περιοχές που χρήζουν βελτίωσης καθώς επίσης και περιοχές οι οποίες αποτελούν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό εντοπίζονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης και γίνεται η περαιτέρω ανάλυσή τους.