

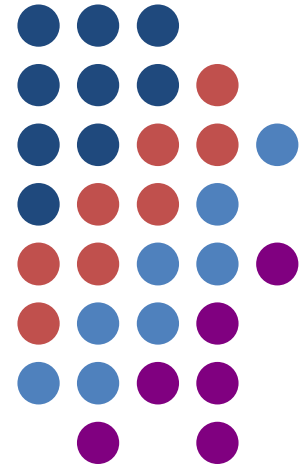


Θεωρία και Στρατηγική Πολυεθνικών Επιχειρήσεων

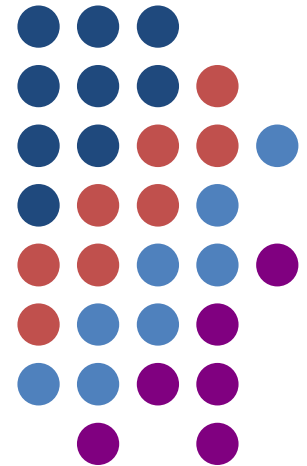
PORTER

- *Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (5 Δυνάμεις)*
- *Εθνικό Διαμάντι*
- *Αλυσίδα Αξίας*

Π. Μπουφούνου
Επικ. Καθηγήτρια ΤΟΕ-ΕΚΠΑ



1. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter «5 Δυνάμεις Porter»



Βιβλιογραφία

- Porter, Michael, *Competitive Advantage*, The Free Press, NY, 1985.
- Porter, Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, NY, 1990.
- Porter, Michael, "What is strategy?" *Harvard Business Review* v74, n6 (Nov-Dec, 1996):61 (18 σελ).

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

Εισαγωγή



Για τη δημιουργία στρατηγικής αναγκαία:

- **Εξωτερική ανάλυση (External analysis):** ➡ **Πού (Where)**
 - ✓ Αναλύει τις προοπτικές και τη διάρθρωση του κλάδου και προσδιορίζει τον καλύτερο τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί στην αγορά..
 - ✓ Αναγκαία για τις στρατηγικές αποφάσεις και τις επενδύσεις.
 - ✓ Εργαλεία Ανάλυσης που χρησιμοποιούνται : οι 5 Δυνάμεις του Porter (Porter's 5 forces) και η Αλυσίδα Αξίας του Porter (Porter's Value Chain)
- **Εσωτερική ανάλυση (Internal analysis):** ➡ **Πώς (How)**
 - ✓ Αναλύσει κυρίως τη λειτουργία της επιχείρησης και τις αποφάσεις της πχ. κύριο πλεονέκτημα (core competence) παρά τον κλάδο
 - ✓ Αναγκαία για τη στρατηγική οργάνωση και θέση στόχων της επιχείρησης

Κριτική

- ✓ Η ανάλυση του Porter είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο ανάλυσης που επικεντρώνεται στο στρατηγικό πλεονέκτημα έχει δεχθεί κριτική ότι είναι πολύ στατική στο συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, ενώ η εσωτερική ανάλυση δεν επηρεάζεται ανάλογα
- ✓ Αν και διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στον ένα ή στον άλλο τύπο ανάλυσης, κανένας τύπος από μόνος του δεν είναι αρκετός.

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

Εισαγωγή (συν)



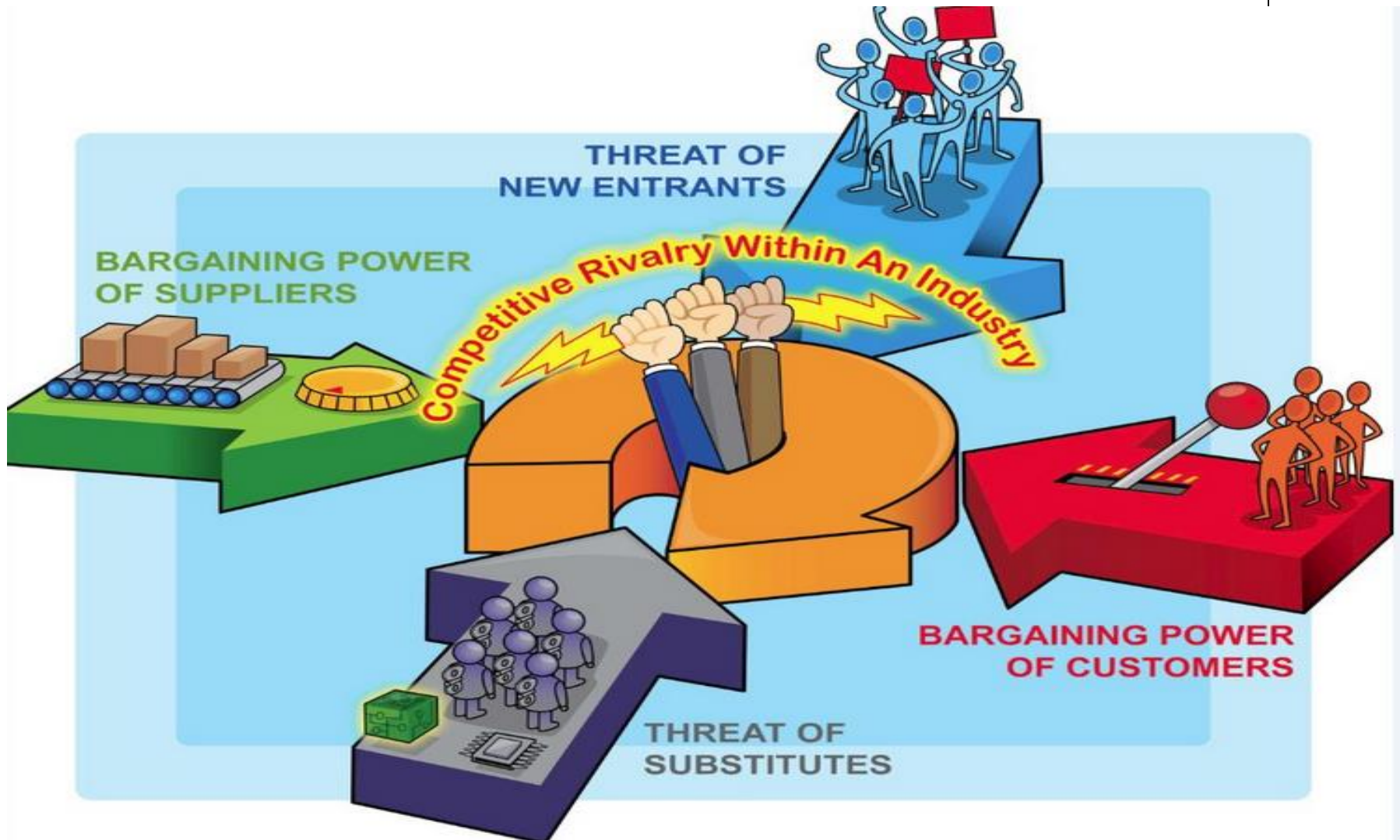
Τι είναι το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα ?

- Αναλύσει τη δομή του κλάδου/αγοράς και την τοποθέτηση της επιχείρησης σε αυτόν
- Η στρατηγική ανταγωνισμού πρέπει να δημιουργείται μετά από ενδελεχή μελέτη και κατανόηση των κανόνων του ανταγωνισμού που καθορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου
- Κατά τον Porter «ο τελικός στόχος της στρατηγικής ανταγωνισμού είναι να προσαρμόζει κατάλληλα την συμπεριφορά της επιχείρησης ως προς αυτούς τους κανόνες και ιδανικά να τους επηρεάσει» (1985, σελ 4)
- Οι 5 Δυνάμεις του Porter αναλύουν την κερδοφορία του κλάδου. Κάποιοι κλάδοι είναι πιο κερδοφόροι από άλλους. Στα πλαίσια της εκτίμησης της κερδοφορίας, οι επιχειρήσεις είναι κρίσιμο να προσδιορίσουν πόση αξία μπορούν να δημιουργήσουν για τους πελάτες τους και πόση από αυτήν μπορεί να ενσωματωθεί κι απορροφηθεί από την αγορά.
- Η δομή του κλάδου προσδιορίζει ποιος θα απορροφήσει την αξία. Ωστόσο, οι στρατηγικές που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις επηρεάζουν κι αλλάζουν τις 5 δυνάμεις του κλάδου

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

Ανάλυση

Porter's 5 Forces - Elements of Industry Structure



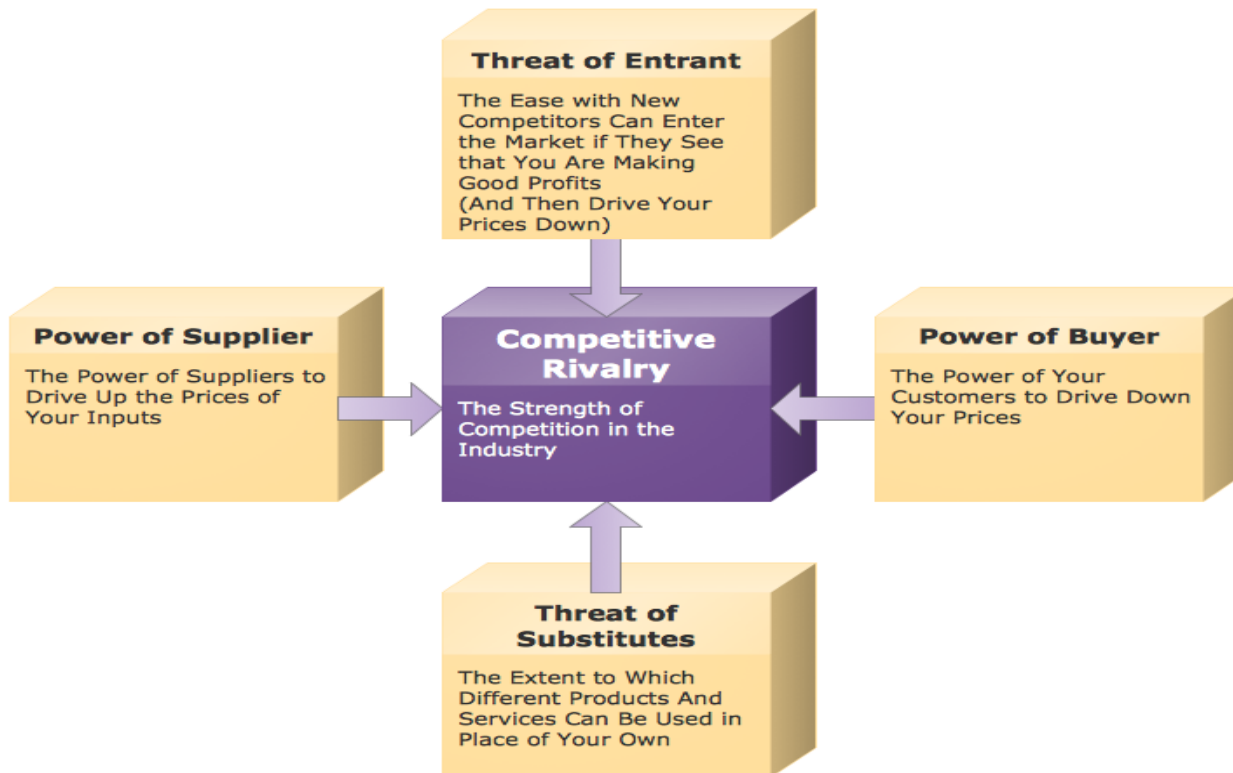
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

Ανάλυση (συν)

Porter's 5 Forces - Elements of Industry Structure



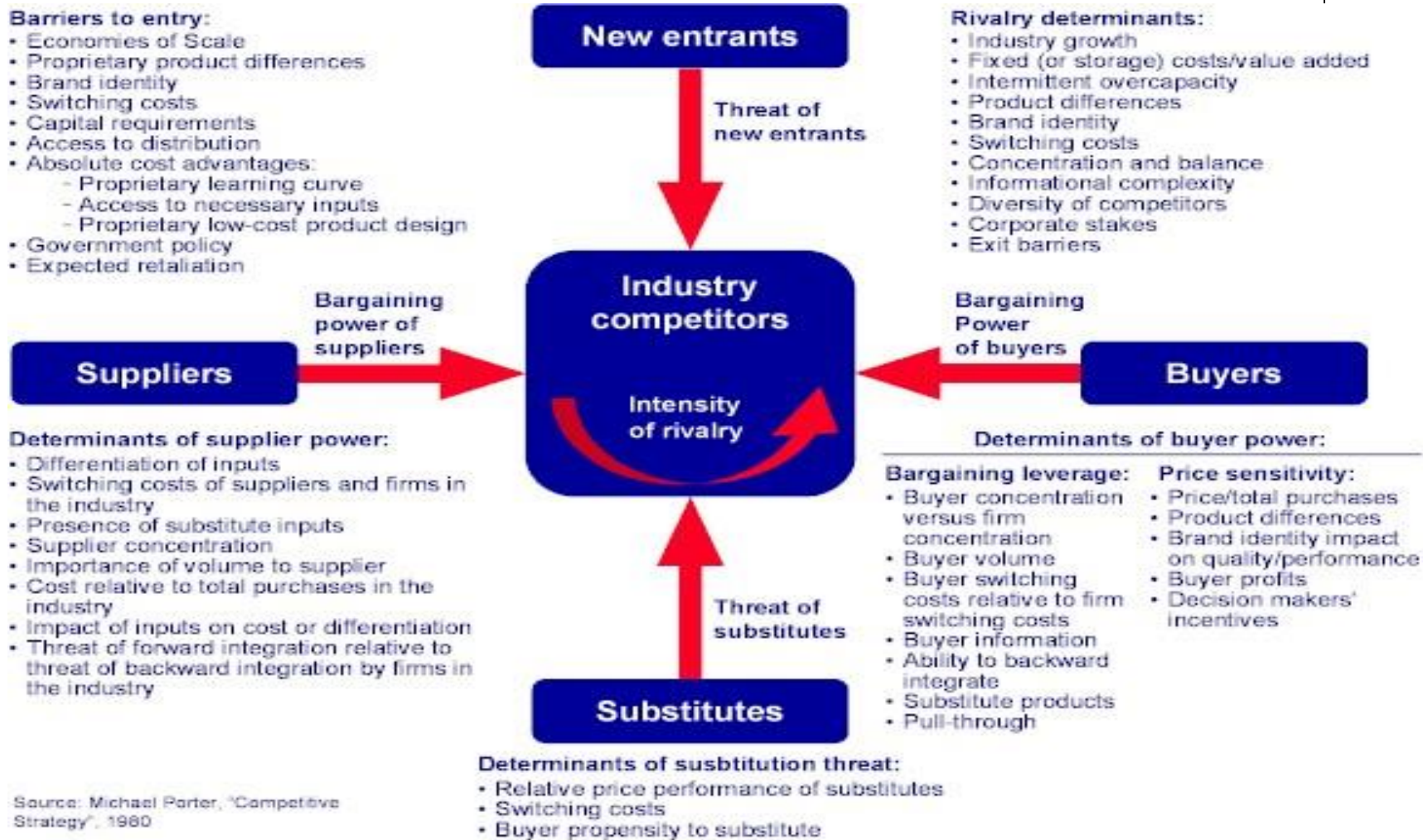
Five Forces Model Diagram Example



Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

Ανάλυση (συν)

Porter's 5 Forces - Elements of Industry Structure



Source: Michael Porter, "Competitive Strategy", 1980

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



- Συνήθως οι επιχειρήσεις δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφαρμόζοντας ή εφευρίσκοντας νέες και βελτιωμένες μεθόδους να ανταγωνίζονται στον κλάδο, οπότε στην ουσία δημιουργείται καινοτομία.
- Η καινοτομία αλλάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν οι ανταγωνιστές είτε δεν θέλουν είτε δεν μπορούν να υιοθετήσουν τις νέες μεθόδους ανταγωνισμού
- Συνήθως εμφανίζονται σημαντικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που σπεύδουν να υιοθετήσουν καινοτομίες (early movers) ειδικά στους κλάδους που έχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας ή στους κλάδους που οι πελάτες αλλάζουν εύκολα προμηθευτές.
- Οι πιο συνήθεις αιτίες καινοτομίας που αλλάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι:
 - ✓ Νέες τεχνολογίες
 - ✓ Νέες ή μεταβαλλόμενες αλλαγές πελατών/αγοραστών
 - ✓ Εμφάνιση ενός νέου τμήματος στον κλάδο
 - ✓ Μεταβολή του κόστους ή της διαθεσιμότητας των εισροών
 - ✓ Μεταβολή στους κανονισμούς/νομοθεσία

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

Στρατηγικές Τοποθέτησης για Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



- Σύμφωνα με τον Porter τρεις επιλογές **στρατηγικής τοποθέτησης** επηρεάζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης
 - ✓ **Variety-based positioning:** Βασίζεται στην παραγωγή ενός υποσυνόλου των προϊόντων/υπηρεσιών του κλάδου. Αφορά στην επιλογή του προϊόντος/υπηρεσίας αντί του τμήματος αγοράς/πελατών. Έχει νόημα όταν η επιχείρηση μπορεί να παράγει συγκεκριμένα προϊόντα με συγκεκριμένες δραστηριότητες (πχ οίκος χειροποίητων νυφικών)
 - ✓ **Needs-based positioning:** Παρόμοιο με την παραδοσιακή στόχευση συγκεκριμένου τμήματος πελατών/αγοράς. Δημιουργείται όταν υπάρχουν τμήματα πελατών με διαφορετικές ανάγκες και όταν ένα κατάλληλα δομημένο σύστημα δραστηριοτήτων μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες αυτές (πχ ΙΚΕΑ συνολικός οικιακός εξοπλισμός για συγκεκριμένο τμήμα πελατών/αγοράς)
 - ✓ **Access-based positioning:** Στόχευση των τμημάτων της αγοράς που έχουν την ίδια ανάγκη, αλλά ο αναγκαίος συνδυασμός δραστηριοτήτων για να ικανοποιηθεί/προσφερθεί είναι διαφορετικός (πχ σινεμά με εξέδρα για θέατρο σε μικρές πόλεις)

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

Στρατηγικές Προσαρμογής για Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



- Η συμβολή του activity mapping του Porter είναι ότι συμβάλλει στην εξήγηση του πως διαφορετικές στρατηγικές ή θέσεις υλοποιούνται στην πράξη. Κλειδί για την επιτυχή υλοποίηση είναι η λειτουργία αποτελεσματικού συστήματος συντονισμού τους. Ως εκ τούτου, η στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης βασίζεται στη δόμηση ενός κατάλληλου συστήματος δραστηριοτήτων που αποκλείει τους ανταγωνιστές. Όταν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της, οι ανταγωνιστές της πρέπει να «ισοσκελίσουν» κάθε δραστηριότητα για να αποκτήσουν τα οφέλη του συνόλου του συστήματος

Κατά τον Porter 3 τύποι προσαρμογής

- ✓ **Simple consistency**: προσαρμογή πρώτης τάξης κάθε δραστηριότητας με τη συνολική στρατηγική
- ✓ **Reinforcing**: προσαρμογή δεύτερης τάξης όπου ξεχωριστές δραστηριότητες ενισχύουν η μία την άλλη
- ✓ **Optimization of effort**: συντονισμός και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ δραστηριοτήτων για να περιοριστούν τυχόν πλεονάζουσες και να ελαχιστοποιηθεί η προσπάθεια.

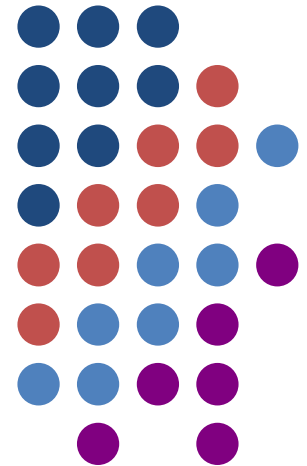
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

Στρατηγικές Διατήρησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



- Κατά τον Porter (1990) 3 συνθήκες (conditions) για την διατήρηση (sustainability) του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης:
 - ✓ **Hierarchy of source (durability and imitability):** λιγότερο σημαντικά πλεονεκτήματα (πχ χαμηλό εργατικό κόστος) μπορούν εύκολα να μιμηθούν, ενώ περισσότερο σημαντικά πλεονεκτήματα (πχ ειδική τεχνολογία, αναγνώριση σήματος ή σχέσεις με πελάτες) απαιτούν συνεχείς και αθροιστικές επενδύσεις κι είναι πιο δύσκολο να μιμηθούν
 - ✓ **Number of distinct sources:** όσο πιο πολλές είναι, τόσο δυσκολότερο είναι να τις μιμηθούν όλες, απότι αν ήταν λιγότερες
 - ✓ **Constant improvement and upgrading:** μια επιχείρηση πρέπει να δημιουργεί νέα πλεονεκτήματα τουλάχιστον τόσο γρήγορα όσο οι ανταγωνιστές αντιγράφουν τα παλαιότερα

2. Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα «Εθνικό Διαμάντι Porter»



Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα^[1]



- Ανταγωνισμός και πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων διαφέρουν πολύ μεταξύ επιχειρήσεων και προϊόντων
- Εταιρείες κερδίζουν και διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μέσα από βελτίωση, αναβάθμιση και καινοτομία
- Παγκοσμιοποίηση δεν εκμηδενίζει τον εθνικό χαρακτήρα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά αλλάζει το χαρακτήρα του
- Κράτος διαμορφώνει περιβάλλον στο οποίο οι εγχώριες βιομηχανίες ανταγωνίζονται
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαμορφώνεται από “εθνικό διαμάντι”, αστάθμητους παράγοντες έξω από τον έλεγχο της επιχείρησης και εθνικές πολιτικές

[1] Porter, M., 1990, The Competitive Advantage of Nations, The Free Press

Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : “Εθνικό Διαμάντι”



Οι προσδιοριστικοί παράγοντες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

- α. Η κατάσταση των συντελεστών παραγωγής
- β. Το ύψος και η διάρθρωση της συνολικής ζήτησης
- γ. Οι παραγωγικές διασυνδέσεις και οι υποστηρικτικές βιομηχανίες
- δ. Η επιχειρησιακή στρατηγική, ο τρόπος λειτουργίας και ο βαθμός ανταγωνισμού των επιχειρήσεων

→ “Εθνικό Διαμάντι” αποτελεί αμοιβαία ενισχυμένο σύστημα: πλεονέκτημα σ’ έναν από τους παράγοντες αναβαθμίζουν πλεονεκτήματα στους υπολοίπους

→ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται σ’ έναν ή δύο παράγοντες (πχ φυσικούς πόρους, ανειδίκευτη εργασία) είναι ασταθές καθώς διεθνείς ανταγωνιστές το ξεπερνούν εύκολα

Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος : “Εθνικό Διαμάντι”



Οι προσδιοριστικοί παράγοντες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

α. Η κατάσταση των συντελεστών παραγωγής

β. Το ύψος και η διάρθρωση της συνολικής ζήτησης

γ. Οι παραγωγικές διασυνδέσεις και οι υποστηρικτικές βιομηχανίες

δ. Η επιχειρησιακή στρατηγική, ο τρόπος λειτουργίας και ο βαθμός ανταγωνισμού των επιχειρήσεων

→ “Εθνικό Διαμάντι” αποτελεί αμοιβαία ενισχυμένο σύστημα: πλεονέκτημα σ’ έναν από τους παράγοντες αναβαθμίζουν πλεονεκτήματα στους υπολοίπους

→ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται σ’ έναν ή δύο παράγοντες (πχ φυσικούς πόρους, ανειδίκευτη εργασία) είναι ασταθές καθώς διεθνείς ανταγωνιστές το ξεπερνούν εύκολα

“Εθνικό Διαμάντι Ανταγωνισμού” Porter



Το διαμάντι του ανταγωνισμού είναι η πιο πρόσφατη θεωρία διεθνοποίησης, που διατυπώθηκε το 1990 από τον Michael Porter⁴⁸. Το μοντέλο του Porter επικεντρώνεται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εθνών, αποσκοπώντας να εξηγήσει την αυξημένη ανταγωνιστικότητα ορισμένων βιομηχανικών κλάδων σε συγκεκριμένες χώρες ή αντίστροφα το πρόσφορο ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας χώρας για την επιτυχία ορισμένων βιομηχανιών. Ουσιαστικά, συσχετίζει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων με το εθνικό πλεονέκτημα του τόπου της αρχικής τους εγκατάστασης, δηλαδή της χώρας-βάσης της μητρικής επιχείρησης, θεωρώντας τη διεθνή ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης απόρροια της ικανότητάς της να εκμεταλλευτεί αποδοτικά τα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα στη χώρα προέλευσης.

“Διαμάντι Ανταγωνισμού” Porter



Παράγοντες Προσδιορισμού της Στρατηγικής των Πολυεθνικών Εκτός από τις αναλύσεις εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση του Porter σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Σε εθνικό επίπεδο είναι γνωστό το μοντέλο των 5 δυνάμεων για την ανάλυση ενός κλάδου – βιομηχανίας. Στην προβληματική του ο Porter θεωρεί ότι ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα κράτη δε διαφέρει από εκείνο των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Όπως οι επιχειρήσεις απειλούνται

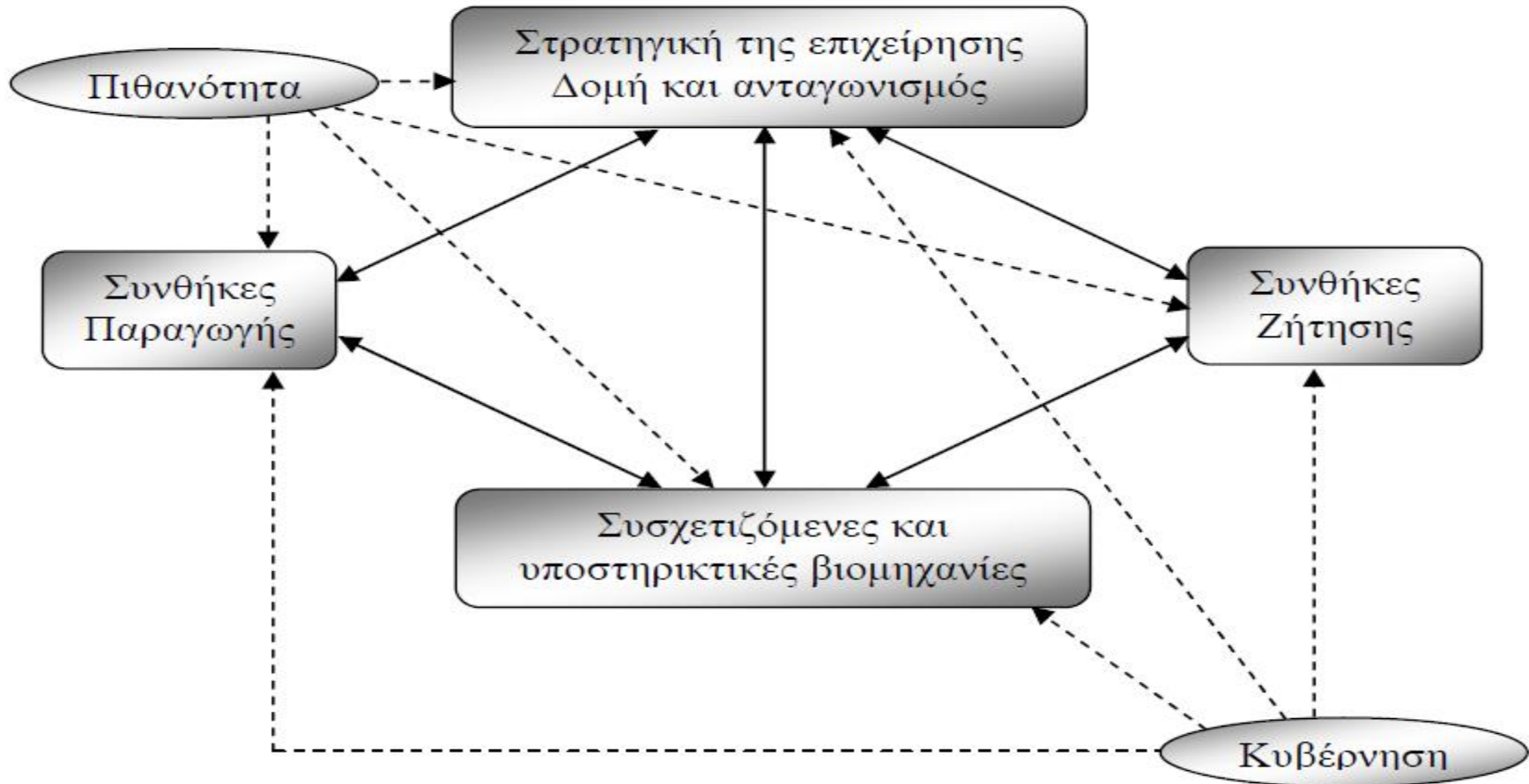
- από καινούργιους εισβολείς στην αγορά τους,
- από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες,
- από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών τους
- από τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών τους
- και από την αντιπαλότητα με τους υπάρχοντες ανταγωνιστές τους,

έτσι και οι εθνικές οικονομίες αντιμετωπίζουν τις ίδιες απειλές και πρέπει να προστατευτούν.

Στο διεθνές management το Διαμάντι του Porter αναδεικνύει το ρόλο των χαρακτηριστικών της χώρας προέλευσης της πολυεθνικής. Κατά την επιλογή της στρατηγικής, μια πολυεθνική έχει έναν αριθμό εναλλακτικών, οι οποίες εξαρτώνται από τη στρατηγική που ακολουθούσε στη χώρα της, πριν γίνει πολυεθνική. Ο στόχος της στρατηγικής είναι η διατήρηση και η ανάπτυξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Το Διαμάντι του Porter έχει τέσσερις διαστάσεις, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



“Εθνικό Διαμάντι Ανταγωνισμού” Porter



Πηγή: Porter (1990), pp. 127 (προσαρμοσμένο)

“Διαμάντι Ανταγωνισμού” Porter (συν)



Οι *συνθήκες παραγωγής* αναφέρονται στις απαιτούμενες για την παραγωγή εισροές, όπως φυσικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό και υποδομές. Σε μια αναβάθμιση των χαρακτηριστικών αυτών, ο Porter συμπεριέλαβε διαστάσεις όπως η ωριμότητα των υποδομών, την εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού και την ύπαρξη εστιασμένων ερευνητικών κέντρων. Ωστόσο, ο Porter επικεντρώνεται όχι τόσο στη διαθεσιμότητα των παραγωγικών συντελεστών, όσο στο ρυθμό βελτίωσης και αξιοποίησής τους.

Οι *συνθήκες ζήτησης* της εγχώριας αγοράς αφορούν την ποιότητα (όχι τον όγκο) της ζήτησης και την ορθολογικότητα των καταναλωτικών αποφάσεων. Η εγχώρια ζήτηση, κατά τον Porter, είναι ικανή να οδηγήσει από μόνη της σε οικονομίες κλίμακας και σε επίτευξη διεθνούς ανταγωνιστικότητας από τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, μεγάλη εγχώρια ζήτηση ή αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών μπορούν να ωθήσουν την επιχείρηση να προβεί γρηγορότερα σε νεωτερισμούς και σχεδιασμό νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, προσδίδοντάς της συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

“Διαμάντι Ανταγωνισμού” Porter (συν)



Οι *συσχετιζόμενες ή υποστηρικτικές βιομηχανίες* αποτελούν μέρος του συστήματος αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και επηρεάζουν τη λειτουργία και ανάπτυξη του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης και συνεπώς τις στρατηγικές της επιλογές.

Η στρατηγική της επιχείρησης, δηλαδή οι στόχοι, η κουλτούρα και η γενικότερη οργανωτική διάρθρωση, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας, καθώς καθορίζει ως ένα σημείο την πορεία και τους ρόλους των θυγατρικών. Ο εγχώριος ανταγωνισμός, από την πλευρά του, μπορεί να καταστεί οδηγός των στρατηγικών επιλογών τόσο της μητρικής επιχείρησης όσο και των θυγατρικών και να συντελέσει στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η *κυβέρνηση*, εξωγενής παράγοντας, επηρεάζει κάθε μια από τις προηγούμενες τέσσερις μεταβλητές και συνεπώς την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η κυβερνητική πολιτική εφαρμόζεται σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο και μπορεί να επηρεάζει ακόμη και ευθέως τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ο όρος *πιθανότητα* ή *τύχη* αναφέρεται σε τυχαία γεγονότα και καταστάσεις ικανές να σηματοδοτήσουν την επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης. Τέτοια γεγονότα είναι για παράδειγμα οι πόλεμοι, οι φυσικές καταστροφές, οι οικονομικές κρίσεις, κ.ά.

Σε κάθε χώρα απαντάται διαφορετικός συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων και συνεπώς διαφορετικό εθνικό πλεονέκτημα. Με αυτή τη λογική ο Porter ονόμασε το υπόδειγμά του «διαμάντι του ανταγωνισμού», καθώς κάθε διαμάντι – κάθε χώρα αντανακλά έναν ξεχωριστό συνδυασμό των συστατικών του ορατού φάσματος – του εθνικού πλεονεκτήματος. Έτσι, κάθε επιχείρηση θα επιλέξει να εγκατασταθεί στον τόπο όπου το εθνικό πλεονέκτημα προσδίδει τα μέγιστα οφέλη για τη δραστηριοποίησή της.

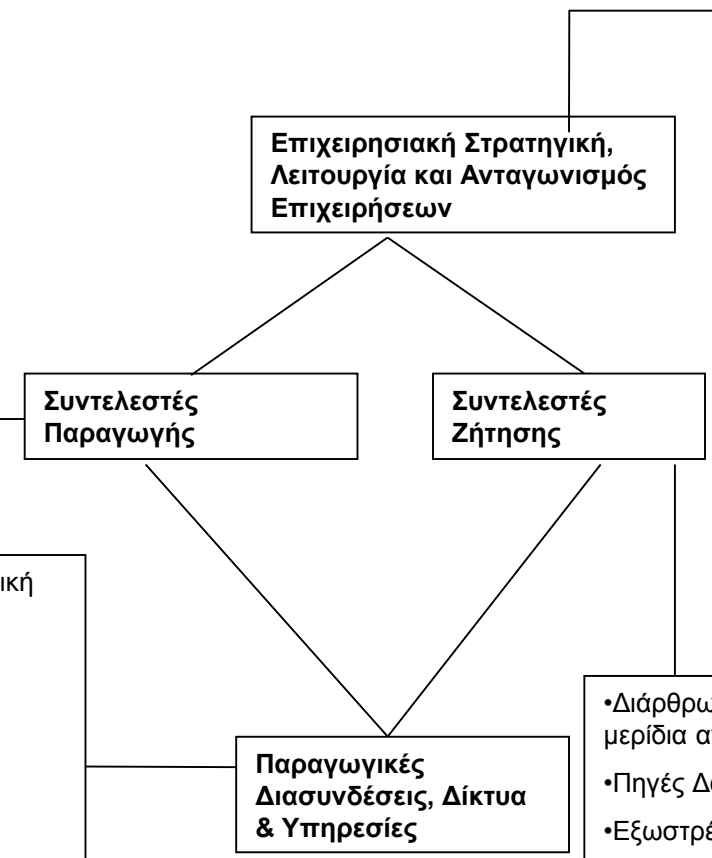


'Εθνικό Διαμάντι' & Αναβάθμιση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

- **Ανθρώπινο Κεφάλαιο**
 - **Απόθεμα Γνώσεων κ Διοικητικής-Οργανωτικής Ικανότητας**
 - Φυσικοί πόροι
 - Γη
 - Κεφάλαιο
 - Υποδομές
- Δημόσιες Πολιτικές**
- Ενεργητικές Πολιτικές Απασχόλησης
 - Δημογραφική Πολιτική
 - Διαχείριση Μεταναστευτικών Ροών
 - Εκπαίδευση/ Κατάρτιση
 - Έρευνα και Τεχνολογία
 - Επενδυτική πολιτική (κίνητρα, Δημ. Επενδύσεις)
 - Χρημ/κά κίνητρα & εργαλεία
 - Αναβάθμιση υποδομών

- Αξιοποίηση Ανθρώπινου Παράγοντα (Όροι κ Συνθήκες Εργασίας – Εργασιακές Σχέσεις)
 - Μεσολάβηση - Διαιτησία
 - Ρυθμιστικό Πλαίσιο (νομοθεσία, αδειοδότηση, γραφειοκρατία, δημόσια διοίκηση)
 - Θεσμοί Ανταγωνισμού (πχ. Επιτροπή Ανταγωνισμού)
 - Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες
 - Λειτουργία Χρηματοδοτικών Εργαλείων Τραπεζικού Συστήματος
 - Λειτουργία Δικαιοσύνης
- Δημόσιες Πολιτικές**
- Νομοθετικές πρωτοβουλίες
 - Άνοιγμα αγορών
 - Βιομηχανική/Επενδυτική πολιτική
 - Απλούστευση διαδικασιών ίδρυσης, αδειοδότησης και λειτουργίας επιχειρήσεων
 - Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις

- Πληροφοριακή, Τεχνολογική, Ερευνητική Υποστήριξη
 - Δικτύωση
 - Δίκτυα Προμηθευτών
 - Δίκτυα Διανομών κ Πελατών
- Δημόσιες Πολιτικές**
- Ενίσχυση δημιουργίας ομίλων επιχειρήσεων ίδιου τύπου (συγχωνεύσεις)
 - Δημιουργία θεσμών προβολής και προώθησης (ΜΜΕ)
 - Αναπτυξιακοί σύνδεσμοι παραγωγών
 - Ενίσχυση επιμελητηρίων
 - Αποθηκευτικοί Χώροι / Logistics



- Διάρθρωση Επιχειρήσεων (αριθμός επιχειρήσεων μερίδια αγοράς και βαθμός συγκέντρωσης)
 - Πηγές Δαπάνης
 - Εξωστρέφεια
- Δημόσιες Πολιτικές**
- Οικονομική Πολιτική
 - Κυβερνητικές Προμήθειες
 - Προδιαγραφές Πιστοποίησης ISO
 - Καταναλωτικά Πρότυπα

«Εθνικό Διαμάντι» & Αναβάθμιση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

α) Συντελεστές Παραγωγής



- Οι Συντελεστές Παραγωγής είναι:
- **Ανθρώπινοι πόροι:** Ποιότητα, ικανότητες, κόστος προσωπικού
- **Φυσικοί πόροι:** Αφθονία, ποιότητα, εγγύτητα σε πλουτοπαραγωγικούς πόρους, κόστος γης, ορυκτά, ξυλεία, πηγές ενέργειας, κλιματολογικές συνθήκες, κ.α.
- **Πηγές γνώσεων:** Εθνικό απόθεμα επιστημονικής, τεχνολογικής, επιχειρηματικής γνώσης
- **Πηγές κεφαλαίου:** Διαθέσιμο ποσό και κόστος κεφαλαίου για χρηματοδότηση επιχειρήσεων. Υπάρχουν διαφορές στο εθνικό ποσοστό αποταμιεύσεων και στη δομή της εθνικής αγοράς κεφαλαίου
- **Υποδομές:** Τόπος, ποιότητα και κόστος χρήσης διαθέσιμων υποδομών στις μεταφορές, επικοινωνίες, υγεία, κατοικία, πολιτιστικές υποδομές, κ.α.

«Εθνικό Διαμάντι» & Αναβάθμιση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

α) Συντελεστές Παραγωγής (συν)



- Οι Συντελεστές Παραγωγής διακρίνονται σε:

ή

Βασικούς που κληροδοτούνται ακούσια ή η δημιουργία τους δεν απαιτεί υψηλές ιδιωτικές και δημόσιες επενδύσεις, π.χ. φυσικές πηγές, κλιματολογικές συνθήκες, γεωγραφική θέση, ανειδίκευτη και ειδικευμένη εργασία, επενδυμένο κεφαλαίο.

Αναπτυξιακούς, που είναι απαραίτητοι για την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων και την αναβάθμιση της παραγωγής. Η δημιουργία τους απαιτεί μεγάλες επενδύσεις.
π.χ. προσωπικό υψηλής εξειδίκευσης, ψηφιακή τεχνολογία κλπ.

Γενικευμένους οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν απ'όλες τις επιχειρήσεις και υποστηρίζουν στοιχειώδη πλεονεκτήματα. Είναι διαθέσιμοι σ' όλα σχεδόν τα κράτη, π.χ. οδικό δίκτυο, βασικές υποδομές, προσωπικό Δευτεροβάθμιας ή Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης κλπ.

Εξειδικευμένους, που χρησιμοποιούνται από συγκεκριμένες επιχειρήσεις και απαιτούν υψηλές επενδύσεις,
π.χ. εξειδικευμένο προσωπικό και υποδομές

Κληρονομούμενους,
π.χ. ήλιος, θάλασσα, νησιωτικός χαρακτήρας, ορυκτός πλούτος, κλπ

Δημιουργούμενους, που απαιτούν διαρκή επανεκπαίδευση και αναβάθμιση
πχ τηλεπικοινωνιακό σύστημα, ψηφιακές υποδομές

«Εθνικό Διαμάντι» & Αναβάθμιση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

α) Συντελεστές Παραγωγής (συν)



- ✓ Συνδυασμός συντελεστών διαφέρει μεταξύ επιχειρήσεων
→ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από συντελεστές εξαρτάται από :
 - * διαφοροποίηση ποσότητας & ποιότητας χρησιμοποιούμενων συντελεστών
 - * βαθμό κινητοποίησης συντελεστών
 - * αποτελεσματικότητα χρήσης τους
- ✓ Λόγω δυνατότητας μετακίνησης, η ικανότητα προσέλκυσης και αξιοποίησης συντελεστών και όχι η διαθεσιμότητά τους δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ✓ Αφθονία ή χαμηλό κόστος συντελεστών μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική αξιοποίησή τους. Ελλείψεις προκαλούν πιέσεις για καινοτομία και μπορεί να μετατρέψουν τα μειονεκτήματα σε πλεονεκτήματα.
- ✓ **Θεωρία εμπορίου:** Ανταγωνιστικότητα βασίζεται στο συγκριτικό κόστος συντελεστών παραγωγής είτε πχ λόγω τεχνολογικών διαφορών μεταξύ χωρών (Ricardo) είτε λόγω διαφορετικών αποθεμάτων συντελεστών παραγωγής (Heckscher-Ohlin) Κατά τον Porter οι συντελεστές παραγωγής δεν κληροδοτούνται αλλά δημιουργούνται.

«Εθνικό Διαμάντι» & Αναβάθμιση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

β) Ύψος και Διάρθρωση της Ζήτησης



- Ύψος και διάρθρωση εγχώριας ζήτησης διαμορφώνει το πώς οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών
- Για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτείται πρόσβαση και επικοινωνία μεταξύ καταναλωτών και διοικητικών στελεχών επιχειρήσεων
- Επιλεκτικοί, απαιτητικοί και διορατικοί εγχώριοι αγοραστές → υψηλά standards και ποιότητα → πηγή ανταγωνισμού (πχ συστήματα ήχου στην Ιαπωνία ή αθόρυβα κλιματιστικά)
- Χώρες με μεγάλες αγορές → ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κλάδους στους οποίους δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας και εγχώρια ζήτηση καλύπτει μεγάλη παραγωγή (πχ φιλανδικά παγοθραυστικά)
- Ζήτηση από εξωτερικό εξαρτάται από ποσότητα, ποιότητα και κόστος εγχώριας παραγωγής αλλά και καλή διακίνηση προϊόντων
- Κορεσμός ζήτησης για κάποια αγαθά → κίνητρο για νέα προϊόντα, βελτίωση ποιότητας, αντικατάσταση κλπ (αγορά ηλεκτρονικών)
- Διεθνοποίηση ζήτησης και καταναλωτικών προτύπων μέσω πολυεθνικών ή μετακινούμενων αγοραστών (πχ Ελληνική διασπορά) αποτελεί πηγή συγκριτικού αποτελέσματος



«Εθνικό Διαμάντι» & Αναβάθμιση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος γ) Παραγωγικές Διασυνδέσεις & Υποστηρικτικές Εταιρίες

- Παραγωγικές διασυνδέσεις και παρουσία προμηθευτικών επιχειρήσεων
→ ανάπτυξη νέων βιομηχανιών και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,
πχ :
 - * εξαγωγική βιομηχανία δερματίνων παπουτσιών
→ επεξεργασία δέρματος, βαφή, σχεδίαση
 - * Ιταλική αργυροχρυσοχοΐα
→ μηχανήματα παραγωγής χρυσαφικών
- Προμηθευτές
→ πηγή νέων ιδεών, τεχνολογίας, πρόσβαση σε νέα δεδομένα και πληροφορίες
- Συσχετιζόμενες επιχειρήσεις (συμπληρωματικές ή υπεργολάβοι)
→ βελτίωση οικονομιών κλίμακας, πληροφόρηση, τεχνολογική υποστήριξη, μετακίνηση εργατικού δυναμικού

I.1.1 «Εθνικό Διαμάντι» & Αναβάθμιση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

δ) Επιχειρησιακή Στρατηγική, Λειτουργία και Βαθμός Ανταγωνισμού Επιχειρήσεων



- ✓ Επιχειρησιακή στρατηγική και λειτουργία επιχειρήσεων επηρεάζονται καθοριστικά από θεσμικό πλαίσιο
- ✓ Συστήματα διοίκησης διαφέρουν και αποτελούν συνάρτηση πολιτισμικών συνθηκών, θεσμικού πλαισίου, ιστορικών συνθηκών κλπ.
- ✓ Δομή ιδιοκτησίας, κίνητρα μετοχών, σχέσεις μετόχων και πολιτικού συστήματος, αποδοτικότητα επενδύσεων επηρεάζουν στρατηγική και λειτουργία επιχειρήσεων
- ✓ Σύστημα αμοιβών, πρακτικές προαγωγής και όροι εργασίας, κίνητρο για κατάρτιση και εργασιακές σχέσεις αποτελούν σημαντικά κίνητρα υποτίμησης.
- ✓ Σηματοδότηση εθνικών στόχων βιομηχανικής πολιτικής επιδρά καθοριστικά στην επιχειρησιακή στρατηγική
- ✓ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν στόχοι κεφαλαιούχων και managers ταιριάζουν με τις ανάγκες των καταναλωτών και υποστηρίζονται αποτελεσματικά από δημόσια πολιτική
- ✓ Παιχνίδι διεθνούς ανταγωνισμού κρίνεται μέσω συμπράξεων και συγχωνεύσεων καθώς και δημιουργία εθνικών πρωταθλητών, δηλαδή επιχειρήσεων με δεσπόζουσα θέση σε κάποιο κλάδο
πχ Ελβετία : φαρμακοβιομηχανία : Hoffman – La Roche
Σουηδία : αυτοκίνητα και φορτηγά : Saab και Volvo
Γερμανία : χημικά : BASF και Bayer
- ✓ Ανοιγμα αγορών και δημιουργία νέων επιχειρήσεων ευνοεί τον ανταγωνισμό και προάγει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ✓ Ανταγωνισμός σε εθνικό επίπεδο είναι ευεργετικός για αναβάθμιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
πχ Πόλεμος τιμών ευνοεί καταναλωτές
ή
Ανταγωνισμός προάγει οικονομίες κλίμακας, εξαγωγές και βελτίωση ποιότητας

Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

ε) Κυβερνητική Πολιτική



Ρόλος της κυβέρνησης

Δημιουργία του κατάλληλου επιχειρηματικού περιβάλλοντος

→ Σημαντικός αλλά υποστηρικτικός ρόλος

Κεντρικός στόχος:

Επίτευξη υψηλών επιπέδων παραγωγικότητας ώστε να επηρεαστεί το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (ΑΠ)

Αρχές Βιομηχανικής Πολιτικής

- Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται και όχι οι χώρες
- Η εθνική οικονομική ευημερία απαιτεί την αναβάθμιση των βιομηχανικών κλάδων
- Το ΑΠ ενός έθνους στη βιομηχανία είναι συχνά γεωγραφικά συγκεντρωμένο
- Το ΑΠ δημιουργείται σε μια δεκαετία ή και περισσότερο κι όχι μέσα σ' ένα επιχειρηματικό κύκλο διάρκειας ή και περισσότερο
- Τα έθνη αποκτούν πλεονεκτήματα λόγω διαφορών και όχι ομοιοτήτων
- Η διαδικασία στήριξης των πλεονεκτημάτων μπορεί να μην είναι καθόλου άνετη για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους

Προσδιοριστικοί Παράγοντες Εθνικού Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

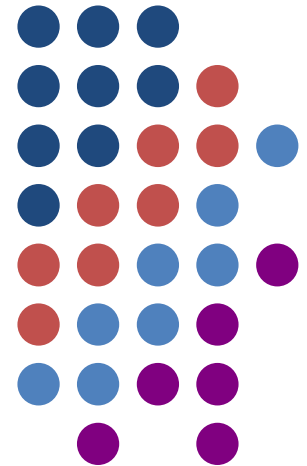
ε) Κυβερνητική Πολιτική (συν)



Υπάρχουν 6 βασικές προϋποθέσεις ώστε ένα κράτος να μπορέσει να περάσει σε πιο αναβαθμισμένα στάδια ανταγωνισμού:

1. **δημιουργία μηχανισμών βασικών συντελεστών:** η δυναμική μιας οικονομίας να γίνει πιο ανταγωνιστική εξαρτάται βασικά από την ποσότητα και κυρίως την ποιότητα των βασικών συντελεστών παραγωγής.
2. **Κίνητρα:** εργοδότες και εργαζόμενοι πρέπει να κινητοποιηθούν για να κερδίσουν υψηλότερους μισθούς και να δημιουργήσουν μεγαλύτερες και πιο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
3. **Εγχώριος ανταγωνισμός:** είναι απαραίτητος για την δημιουργία διεθνούς ανταγωνισμού και καινοτομιών.
4. **Αύξηση της ζήτησης:** η ζήτηση για πιο ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες δημιουργεί τις συνθήκες για επιτυχία και για την αναβάθμισή τους.
5. **Μειονεκτήματα λιγότερο αναβαθμισμένων συντελεστών:** ορισμένα μειονεκτήματα κάποιων συντελεστών παραγωγής δίνουν την ώθηση για μεγαλύτερη παραγωγικότητα και την αναβάθμιση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε υψηλότερης τάξης.
6. **Δυνατότητα για την δημιουργία νέων επιχειρήσεων:** πρέπει να δημιουργηθούν μηχανισμοί για νέες επιχειρήσεις, είτε εξολοκλήρου είτε με την αναβάθμιση των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων.

3. Εφαρμογή Μοντέλου Porter στις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις



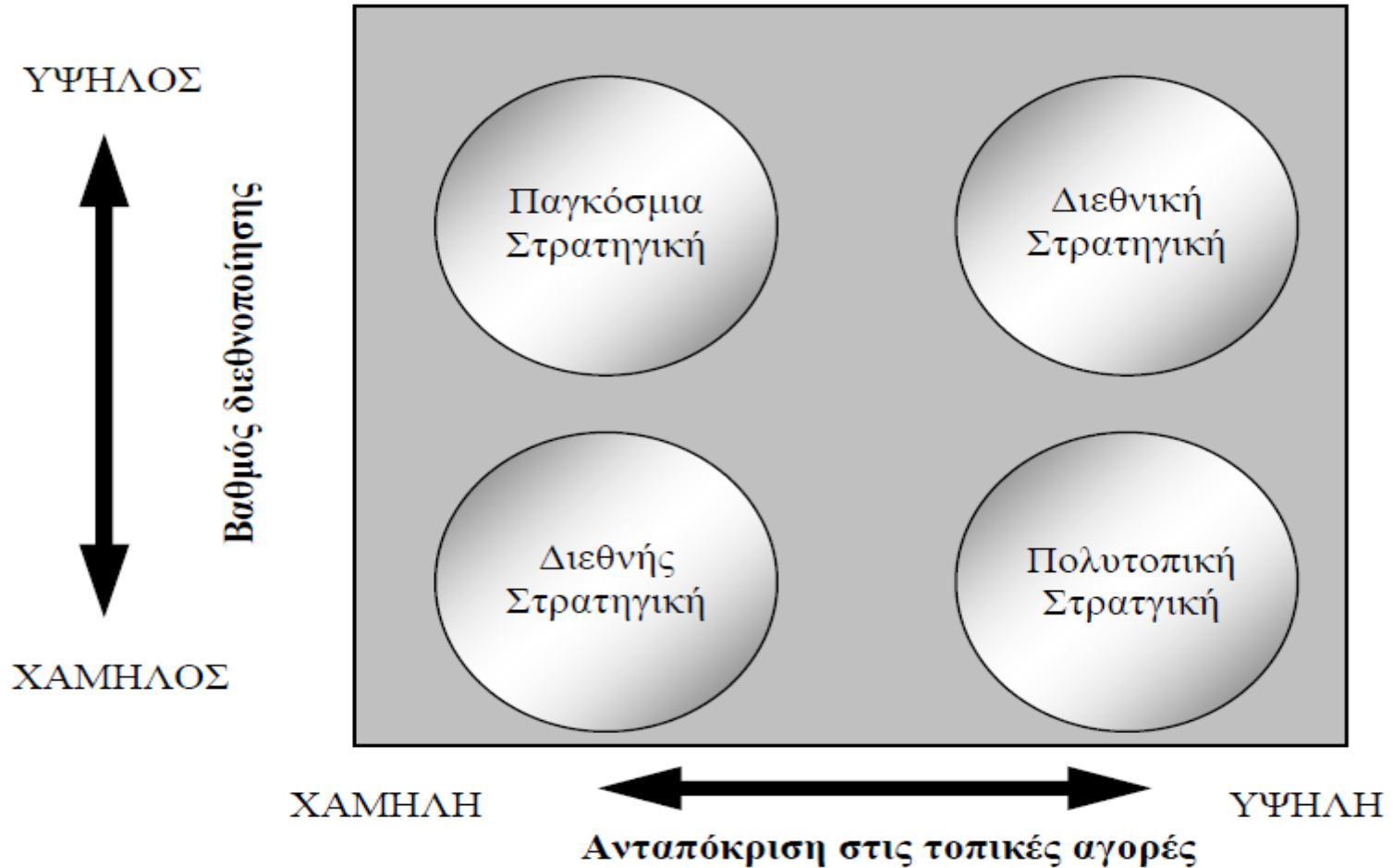
Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης



Η εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης είναι άμεσα συνυφασμένη με την εταιρική στρατηγική σε τοπικό επίπεδο, καθώς αποτελεί ουσιαστικά υποκατηγορία της ανάπτυξης αγοράς. Πρόκειται, δηλαδή, για μια στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε νέες αγορές εκτός των εθνικών συνόρων. Η εταιρική στρατηγική θέτει το γενικότερο προσανατολισμό (π.χ. διεθνοποίηση ή όχι) και η στρατηγική διεθνοποίησης καθορίζει τους στόχους στα πλαίσια των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Επομένως, η εταιρική στρατηγική απαντάει στο «τι θα γίνει», ενώ η στρατηγική διεθνοποίησης στο «πώς θα γίνει»⁹⁰.

Διακρίνουμε⁹¹ τέσσερα είδη στρατηγικών διεθνοποίησης με κριτήριο το βαθμό διεθνοποίησης⁹² της επιχείρησης και την ανταπόκρισή της στις τοπικές αγορές,

Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης



Πηγή: Barlet C.A. and Ghoshal S., *Managing Across Borders*, Boston: *Harvard Business School Press*, 2002

Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης

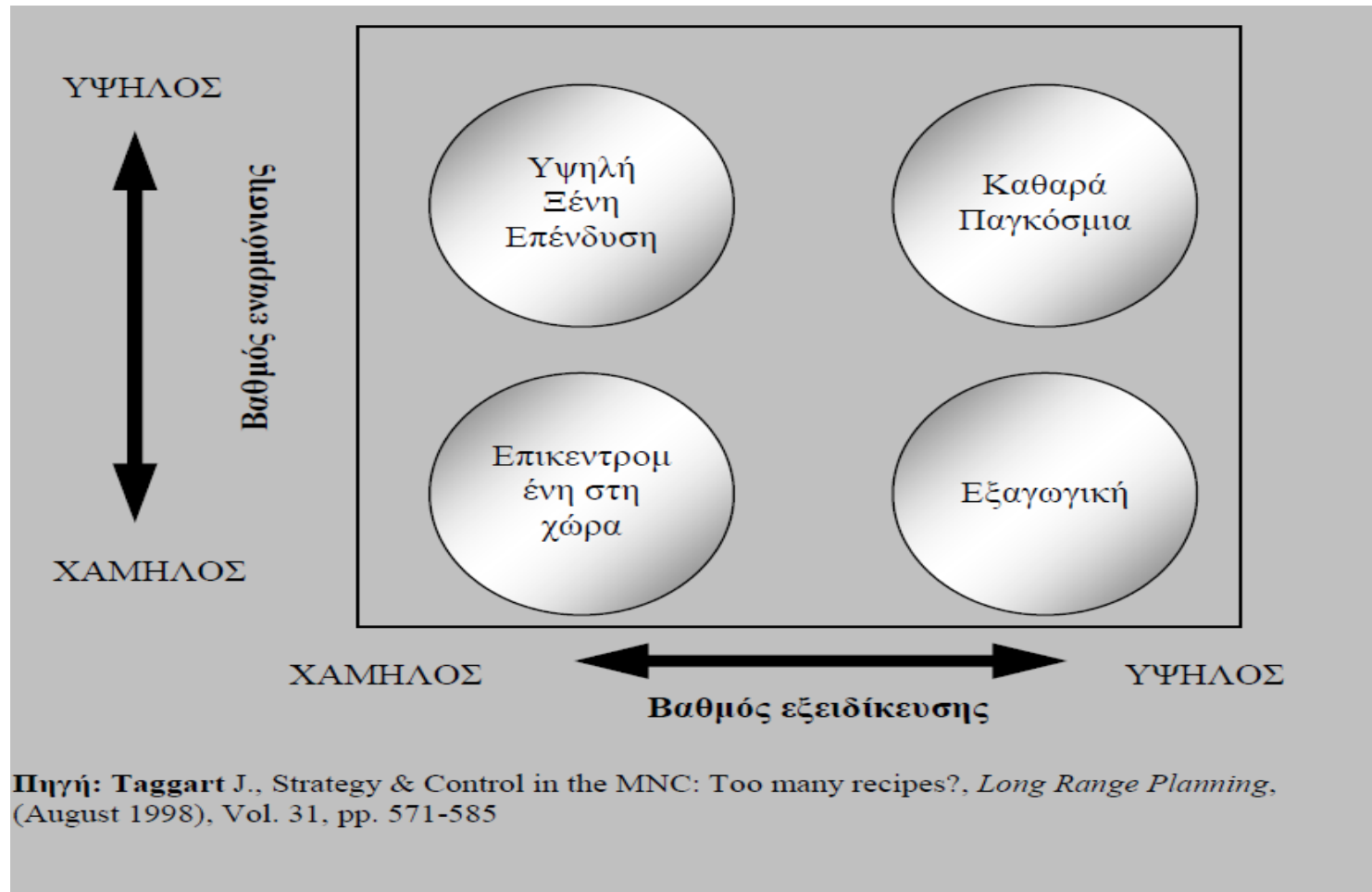
Porter's Model



Ο Porter¹¹² ανέπτυξε τη δεκαετία του 1980 ένα μοντέλο για τις στρατηγικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων στηριζόμενο στο βαθμό εναρμόνισης και σύνθεσης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Ο *βαθμός εναρμόνισης* (harmonization) αναφέρεται στην ένταση του κεντρικού ελέγχου επί των παρόμοιων, γεωγραφικά διεσπαρμένων δραστηριοτήτων των επιχειρησιακών μονάδων. Ο βαθμός εναρμόνισης μετριέται σε μια κλίμακα από χαμηλός, όπου οι θυγατρικές αποτελούν αυθύπαρκτες μονάδες, έως υψηλός, όπου υπάρχει στενός έλεγχος και συντονισμός από τη μητρική επιχείρηση. Ως *βαθμός εξειδίκευσης* (configuration) ορίζεται η έκταση αλληλεξάρτησης των λειτουργιών των επιχειρησιακών μονάδων. Ο βαθμός εξειδίκευσης μπορεί να διαμορφώνεται από χαμηλός, οπότε οι θυγατρικές επιτελούν αυτόνομα όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες – πρόκειται για θυγατρικές αντίγραφα (βλ. κεφ. 4.2) - έως υψηλός, οπότε οι θυγατρικές επιτελούν συγκεκριμένες μόνο λειτουργίες. Με βάση τις παραπάνω διαστάσεις διακρίνουμε τέσσερις στρατηγικές, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Στρατηγικές Πολυεθνικών Επιχειρήσεων κατά Porter



Στρατηγικές Πολυεθνικών Επιχειρήσεων κατά Porter



❖ **Στρατηγική επικεντρωμένη στη χώρα (Country-centred strategy).** Οι θυγατρικές είναι αυθύπαρκτες και εκτελούν ανεξάρτητα όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες με χαμηλό βαθμό κεντρικού συντονισμού και ελέγχου. Η στρατηγική αυτή ακολουθείται από επιχειρήσεις που σκοπεύουν να ολοκληρωθούν οριζόντια και αντιμετωπίζουν κάθε τοπική αγορά ως ιδιαίτερη.

❖ **Στρατηγική υψηλής ξένης επένδυσης (High foreign investment strategy).** Οι δραστηριότητες των μονάδων είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες, ενώ οι θυγατρικές επιδέχονται ισχυρό έλεγχο και συντονισμό από τη μητρική επιχείρηση. Η ευρεία γεωγραφική διασπορά των μονάδων, ωστόσο, δυσκολεύει τη διενέργεια κεντρικής εποπτείας, γεγονός που αυξάνει το επικοινωνιακό κόστος και απαγορεύει στις επιχειρήσεις να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας.

❖ **Εξαγωγική στρατηγική (Export-based strategy).** Πρόκειται για στρατηγική που ακολουθείται από πρόσφατα διεθνοποιημένες επιχειρήσεις¹¹³, οι οποίες δεν έχουν εγκαθιδρύσει ακόμα θυγατρικές εκτός της χώρας προέλευσής τους. Η παραγωγική δραστηριότητα τελείται εγχώρια, ενώ το προϊόν διανέμεται σε κοντινές γεωγραφικά χώρες μέσω εξαγωγών.

❖ **Παγκόσμια στρατηγική (Purest global strategy).** Πρόκειται για την πλέον αποδοτική στρατηγική των πολυεθνικών επιχειρήσεων για τη θεμελίωση συγκριτικών πλεονεκτημάτων και τον ανταγωνισμό τους σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Οι δραστηριότητες είναι κατανομημένες σε διάφορες μονάδες, με κριτήριο την οικονομικά συμφερότερη τοποθεσία για την εξειδίκευση των θυγατρικών, ενώ παράλληλα ασκείται στενός έλεγχος από τη μητρική επιχείρηση.

Βιβλιογραφία



⁴⁴ **Πιτέλης Χ.** και Sugden R., (2002), *Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης*, εκδόσεις Τυπωθήτω, σελ.185

⁴⁵ **Dunning J.H.**, (1979), Explaining Changing Patterns of international production: In Defense of the Eclectic theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, pp. 269-295

⁴⁶ **Dunning J.H.**, (1980), Towards an Eclectic Theory of International Production, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 9-31

Dunning J.H., (1981), Explaining Outward Direct Investment of Developing Countries: In Support of the Eclectic Theory of International Production. In: **Kumar K.** and McLeod M. (eds), *Multinational from Developing Countries*, D.C. Heath, New York, pp. 65-87

Dunning J.H., (1988), The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Possible Extensions, *Journal of International Business Studies*, 19(1), pp. 1-31

Dunning J.H., (1995), Reappraising the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism, *Journal of International Business Studies*, 26 (3), pp. 461-493

Dunning J.H. and Pearce R., (2002), The Nature and Growth of MNEs. In: **Nobes C.**, Parker, R. (eds), *Comparative International Accounting*, Harlow, Prentice Hall, 7th Edition

⁴⁷ Το εκλεκτικό υπόδειγμα ερμηνεύει με βάση το συνδυασμό των OLI πλεονεκτημάτων τους τύπους ξένων επενδύσεων που μπορεί να αναλάβει η επιχείρηση. Για εκτενέστερη μελέτη βλ.: **Πιτέλης Χ.** και Sugden R., (2002), εκδόσεις Τυπωθήτω, *Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης*, σελ.175-200.

Εναλλακτικά: **Κυρκιλής Δ.**, (2002), *Άμεσες Ξένες Επενδύσεις*, Α΄ έκδοση, εκδόσεις Κριτική, σελ.78-82.

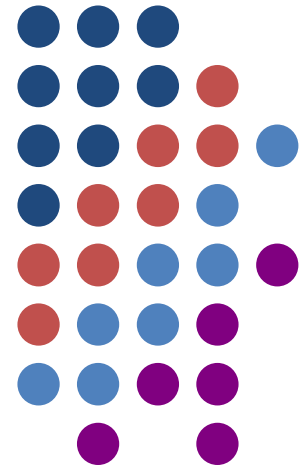
⁴⁸ **Porter M.E.**, (1990a), The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, 90, pp. 73-93

Porter M.E., (1990b), The Competitive Advantage of Nations, New York, *The Free Press*, pp. 72

⁹¹ **Barlett C.A.** and Ghoshal S., (2002), *Managing Across Borders*, Boston: Harvard Business School Press

⁹² *Βαθμός διεθνοποίησης είναι οι πωλήσεις του εξωτερικού ως ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων της πολυεθνικής επιχείρησης (Παπανδρέου Β., (1986), Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες: Η περίπτωση της Ελλάδας, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Gutenberg).*

4. Αλυσίδα Αξίας Porter (Value Chain)



Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

Υλοποίηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



- Η *Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)* είναι ένας συστηματικός τρόπος εξέτασης του συνόλου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και του τρόπου που αυτές αλληλεπιδρούν έτσι ώστε να προσδιοριστούν εκείνες που συνιστούν πιθανό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Βοηθά την επιχείρηση να καταλάβει
 - ✓ τη δομή του κόστους της
 - ✓ τις υφιστάμενες και πιθανές νέες δυνατότητες διαφοροποίησής της, Η διαφοροποίηση προκύπτει, κυρίως, από τον τρόπο το προϊόν της επιχείρησης, οι συνδεδεμένες υπηρεσίες και λοιπές δραστηριότητες επηρεάζουν (κι ενδεχόμενα διαμορφώνουν ανάλογα) τις δραστηριότητες των πελατών/αγοραστών.Όλες οι δραστηριότητες στην Αλυσίδα Αξίας *συνεισφέρουν στην αξία του αγοραστή* και τα σωρευτικά κόστη της αλυσίδας καθορίζουν τη διαφορά μεταξύ αξίας αγοραστή και κόστους παραγωγού.
- Η επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υλοποιώντας/παρέχοντας τις στρατηγικές δραστηριότητες φθηνότερα ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Χαρακτηριστικά της:
 - ✓ Βασικό πλεονέκτημά της Αλυσίδας Αξίας είναι ότι επισημαίνει πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέλθει όχι μόνο από καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά από *οποιοδήποτε τμήμα της αλυσίδας*
 - ✓ Επίσης είναι σημαντική η θέση της επιχείρησης στο συνολικό *σύστημα αξιών* του κλάδου, που περιλαμβάνει τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των αγοραστών και των καναλιών του

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

Υλοποίηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (συν)



Η Επιχείρηση ως Παραγωγός Αξίας

Αξία είναι ένα μέτρο της ικανότητας της επιχείρησης να πουλά τα προϊόντα που προσφέρει ακριβότερα απ' ότι είναι το κόστος τους. Λειτουργικά οι επιχειρήσεις παράγουν αξία είτε μέσω στρατηγικών ηγεσίας κόστους είτε μέσω στρατηγικών διαφοροποίησης, όπου μια επιχείρηση προσφέρει μοναδικά υψηλής αξίας προϊόντα που είναι δύσκολο να αντιγράψει ο ανταγωνισμός.

Αλυσίδα Αξίας (Value chain) Αποτελεί μια ομάδα αλληλοσυνδεόμενων δραστηριοτήτων που παράγουν αξία κατά την εκτέλεσή τους από μια επιχείρηση και περιλαμβάνουν το σχεδιασμό, τη παραγωγή, την διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων. Η Αλυσίδα Αξίας μπορεί να εξηγήσει τη συμπεριφορά του κόστους και να αποκαλύψει εν δυνάμει ευκαιρίες για διαφοροποίηση του προϊόντος.

Περιλαμβάνει κατά βάση δύο ομάδες δραστηριοτήτων:

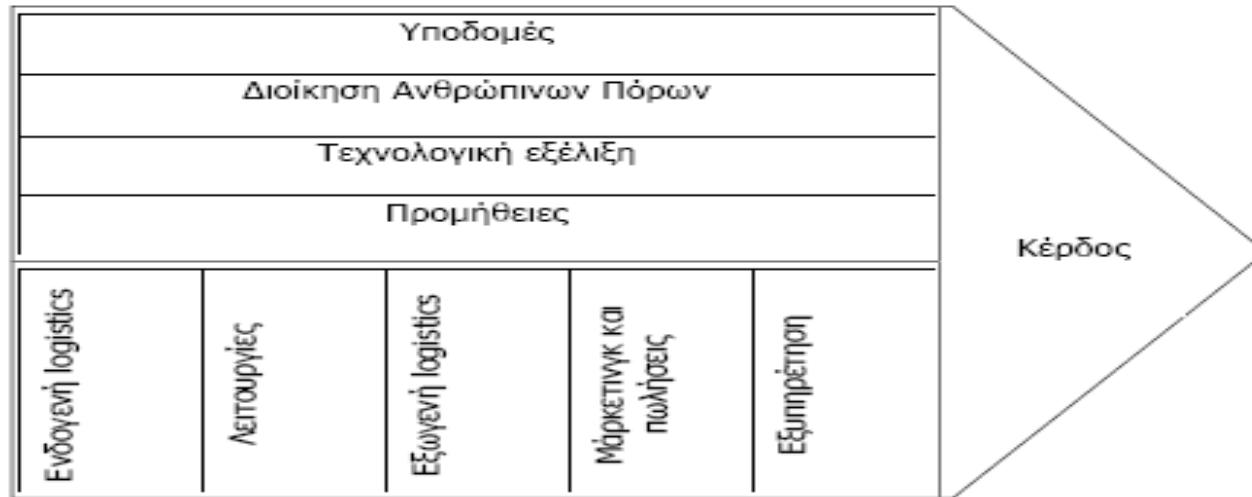
Κύριες δραστηριότητες: παραλαβή και αποθήκευση υλικών/ διαχείριση αποθεμάτων, παραγωγή, διανομή προϊόντων, marketing/πωλήσεις, εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

Υλοποίηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (συν)



Η Αλυσίδα Αξίας του Porter



Ορισμός:

- Οι επιχειρήσεις είναι μια αλυσίδα βασικών δραστηριοτήτων που ... προσθέτουν αξία στα προϊόντα και στις υπηρεσίες τους
- Πρώτες Υλεις → Πρόσθήκη Αξίας → Προϊόντα/Υπηρεσίες

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

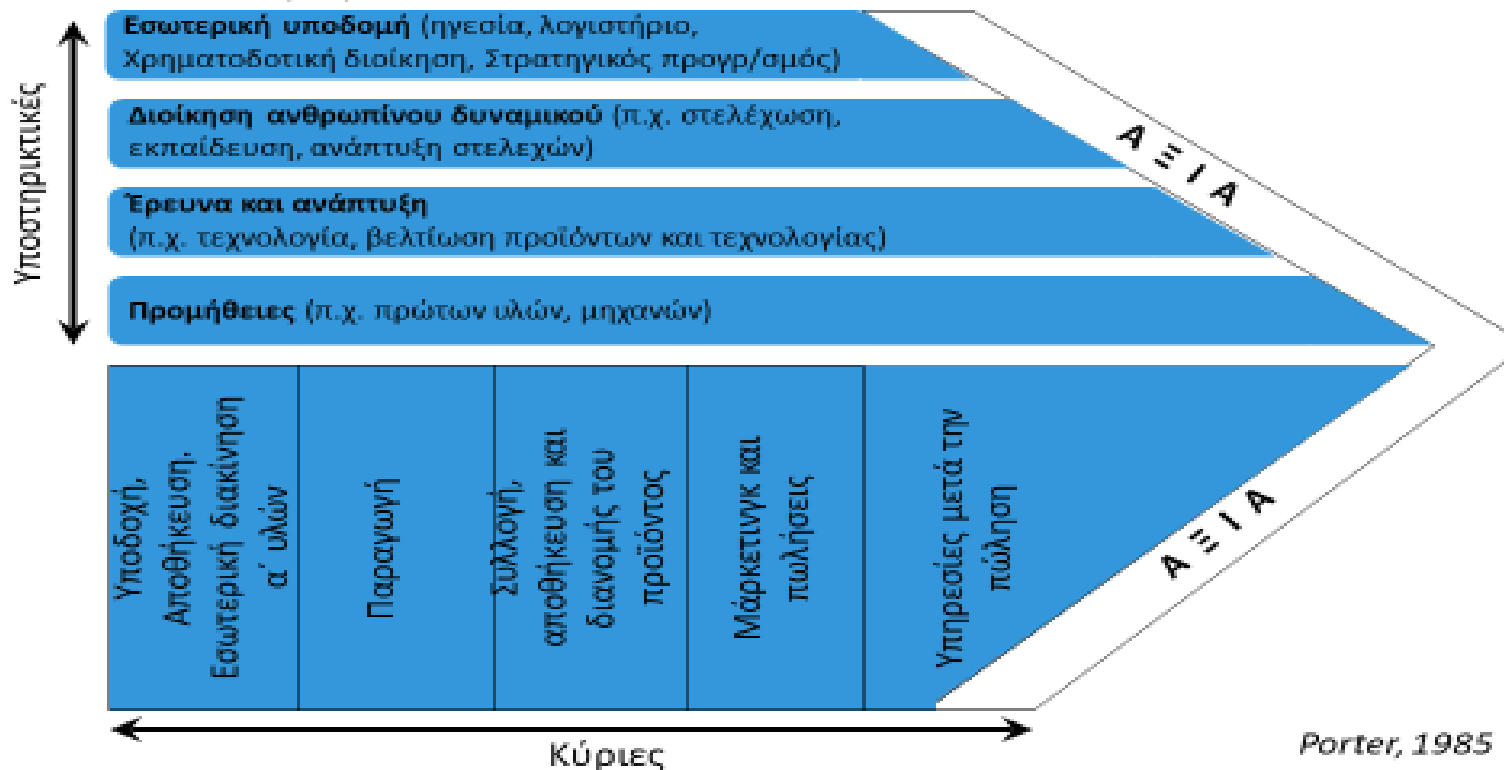
Υλοποίηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (συν)



Η Αλυσίδα Αξίας του Porter

Αλυσίδα αξίας

Η αλυσίδα αξίας κατά Porter



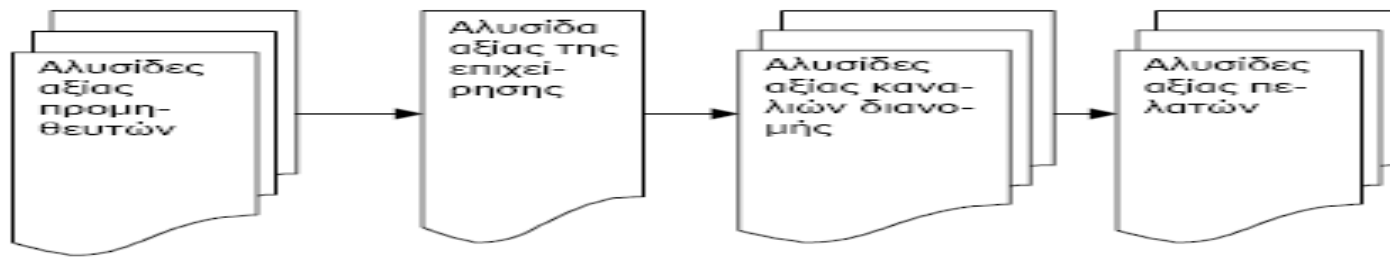
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

Υλοποίηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (συν)



- Ο Porter (1996) με την ιδέα της *χαρτογράφησης των δραστηριοτήτων (activity mapping)* χτίζει στις ιδέες του generic strategy και value chain για να περιγράψει αναλυτικά την υλοποίηση στρατηγικών.
 - ✓ Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαιτεί τη συνολική κι όχι αποσπασματική/τμηματική διαχείριση της Αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης.
 - ✓ Η επιλογές τοποθέτησης καθορίζουν όχι μόνο ποιες δραστηριότητες θα υλοποιεί η επιχείρηση και πως τις προσδιορίσει, αλλά και πως θα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Η επιχείρηση είναι περισσότερο από ένα απλό άθροισμα δραστηριοτήτων. Η Αλυσίδα Αξίας της είναι ένα ανεξάρτητο σύστημα ή δίκτυο δραστηριοτήτων που συνδέονται με συνδέσεις (linkages). Συνδέσεις δημιουργούνται ο τρόπος υλοποίησης μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποτελεσματικότητα άλλων δραστηριοτήτων. Οι συνδέσεις έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάγκη επιλογής μεταξύ εναλλακτικών κι ως εκ τούτου απαιτούν βελτιστοποίηση και συντονισμό



Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

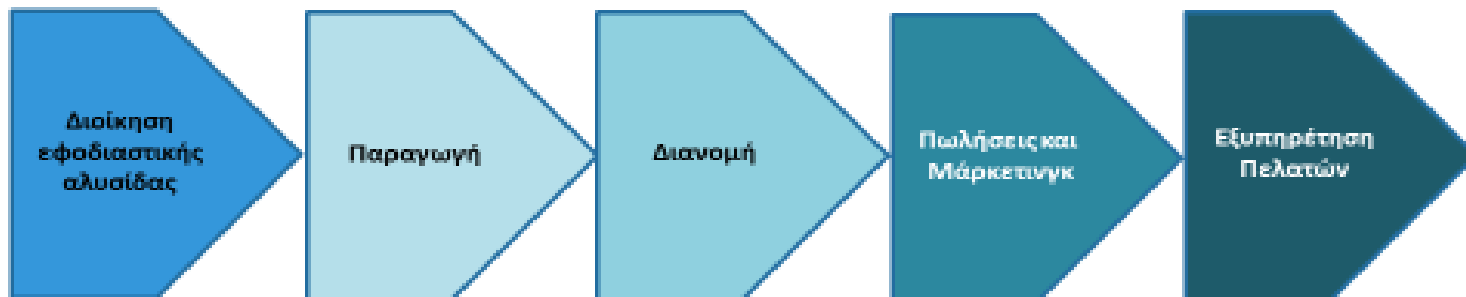
Υλοποίηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (συν)



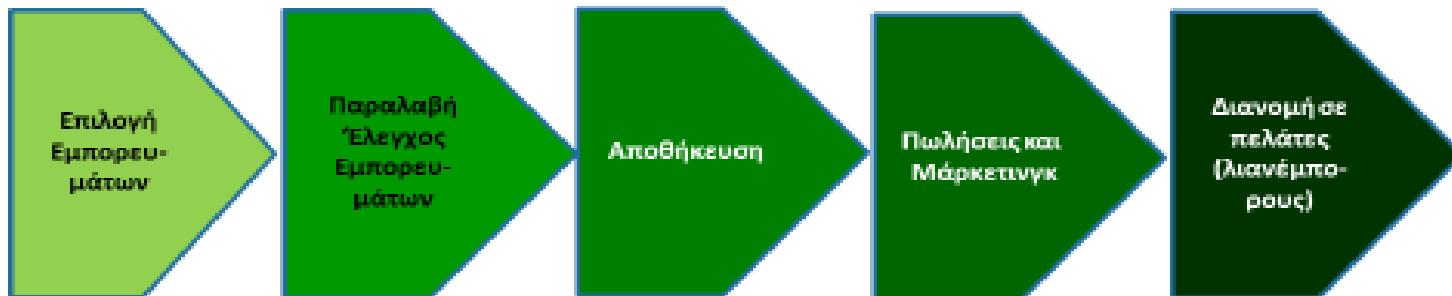
Η αλυσίδα αξίας

Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης

Μια αντιπροσωπευτική εταιρική αλυσίδα αξίας



Αλυσίδα αξίας ενός εισαγωγέα (χονδρική)



Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Porter

Στρατηγικές Τοποθέτησης για Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



- Σύμφωνα με τον Porter τρεις επιλογές **στρατηγικής τοποθέτησης** επηρεάζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης
 - ✓ **Variety-based positioning:** Βασίζεται στην παραγωγή ενός υποσυνόλου των προϊόντων/υπηρεσιών του κλάδου. Αφορά στην επιλογή του προϊόντος/υπηρεσίας αντί του τμήματος αγοράς/πελατών. Έχει νόημα όταν η επιχείρηση μπορεί να παράγει συγκεκριμένα προϊόντα με συγκεκριμένες δραστηριότητες (πχ οίκος χειροποίητων νυφικών)
 - ✓ **Needs-based positioning:** Παρόμοιο με την παραδοσιακή στόχευση συγκεκριμένου τμήματος πελατών/αγοράς. Δημιουργείται όταν υπάρχουν τμήματα πελατών με διαφορετικές ανάγκες και όταν ένα κατάλληλα δομημένο σύστημα δραστηριοτήτων μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες αυτές (πχ ΙΚΕΑ συνολικός οικιακός εξοπλισμός για συγκεκριμένο τμήμα πελατών/αγοράς)
 - ✓ **Access-based positioning:** Στόχευση των τμημάτων της αγοράς που έχουν την ίδια ανάγκη, αλλά ο αναγκαίος συνδυασμός δραστηριοτήτων για να ικανοποιηθεί/προσφερθεί είναι διαφορετικός (πχ σινεμά με εξέδρα για θέατρο σε μικρές πόλεις)

Ερωτήσεις?



ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ