

ΔΗΜΗΤΡΗΣ Β. ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ



ΤΡΙΤΗ ΕΚΔΟΣΗ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ

HD
30.28
P376
2002
αντ. 1



© Copyright Δημήτρης Β. Παπούλιας – Εκδόσεις Καστανιώτη Α.Ε., Αθήνα 2002

Έτος 1ης έκδοσης: 2002

Απαγορεύεται η αναδημιουργία ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου στο σύνολο του ή τμημάτων του με οποιονδήποτε τρόπο, καθώς και η μετάφραση ή διασκευή του ή εκμετάλλευσή του με οποιονδήποτε τρόπο αναπαραγωγής έργου λόγου ή τέχνης, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2121/1993 και της Διεθνούς Συμφωνίας Βέρνης-Παρισίου, που κυριάρχησε με το ν. 1001/1975. Επίσης απαγορεύεται η αναπαραγωγή της στοιχειοθεσίας, σελιδοποίησης, εξομύλλου και γενικότερα της όλης οπτικής εμφάνισης του βιβλίου, με φωτοτυπικές, ηλεκτρονικές ή οποιασδήποτε άλλης μεθόδους, σύμφωνα με το άρθρο 51 του ν. 2121/1993.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ Α.Ε.

Ζαλόγγου 11, 106 78 Αθήνα

☎ 210-330.12.08 – 210-330.13.27 FAX: 210-384.24.31

e-mail: info@kastaniotis.com

www.kastaniotis.com

ISBN 960-03-3449-8

ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Υπάρχει η άποψη πως, στην προσπάθεια διαμόρφωσης στρατηγικών προγραμμάτων, η επιχείρηση πρέπει να είναι εξωστρεφής και προσανατολισμένη στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς αυτό ασκεί πίεση προς την επιχείρηση με τις συνεχείς αλλαγές που υφίσταται και τη δημιουργία νέων δεδομένων, τα οποία επηρεάζουν τη ζωή και τη δράση της επιχείρησης ή τη συμπεριφορά των αλλαγών και των καταστάσεων. Στην περίπτωση αυτή υποτιμάται πολλές φορές ή θεωρείται ως δεδομένο το επίπεδο οργάνωσης και προετοιμασίας της επιχείρησης, η γνώση της εσωτερικής πραγματικότητας, οι δυνατότητες της επιχείρησης, η συσσωρευμένη εμπειρία ή η απουσία της, η γνώση για τα προϊόντα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων κ.ά. Στις μεγάλες και σύγχρονες επιχειρήσεις δημιουργείται έτσι εκ των πραγμάτων μια σύγκυση μεταξύ αυτού που ονομάστηκε ανάλυση του εσωτερικού και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ή μιας αλλαγής. Ουσιαστικά δεν πρέπει να υπάρχει μια αυστηρή διάκριση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, γιατί τα δύο αυτά στοιχεία είναι μεταξύ τους συγκοινωνούντα δοχεία, αλληλεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό και η διάκρισή τους γίνεται για λόγους απλοποίησης και κατανόησης του εσωτερικού και του εξωτερικού κόσμου της επιχείρησης, των ποικίλων παραγόντων και συνιστωσών ΔΑΕΑ.

Δεν θα πρέπει σε καμιά περίπτωση να λησμονούμε αυτό το είδος διασύνδεσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, γιατί πολλά θέματα τα οποία πολλές φορές μοιάζουν να είναι στοιχεία του πρώτου ανήκουν στο δεύτερο και αντιστρόφως, ή ανήκουν και στα δύο. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι η ανάλυση ΔΑΕΑ απέκτησε ιδιαίτερη σημασία και παραμένει ένας βασικός τρόπος γνώσης πολλών στοιχείων που συνθέτουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται και α-

ναπτύσσει τη δράση της η επιχείρηση, ακριβώς διότι εκφράζει μια απόπειρα συνδυασμού του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντός της.

Η διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, καθώς βέβαια και του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, χρειάζεται μια οργάνωση και μια προπαρασκευή που να οδηγούν σε στοιχεία και αναλύσεις που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Στις παραγράφους που ακολουθούν παρουσιάζεται ένα αντιπροσωπευτικό μέρος των απόψεων, των μεθόδων και των τεχνικών τις οποίες χρησιμοποιούν πολλές επιχειρήσεις στην εποχή μας προκειμένου να προετοιμαστούν καλύτερα για τη λήψη των αποφάσεών τους.

II. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ, Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ, ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ Η ΑΓΟΡΑ

Υπάρχουν τέσσερα βασικά στοιχεία τα οποία η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να λαμβάνει υπόψη της στην κατεύθυνση διερεύνησης και σχηματισμού των στρατηγικών της προγραμμάτων. Δεν είναι βέβαια τα μόνα, αλλά είναι αυτά στα οποία επικεντρώνεται η βιβλιογραφία και τα οποία τις περισσότερες φορές προσδιορίζουν τη ζωή και τη δράση της.

1) *Η ίδια η επιχείρηση ή η ίδια προς διερεύνηση αλλαγή.* Η επιχείρηση είναι το κυρίαρχο και καθοριστικό αντικείμενο για το οποίο γίνεται όλη η προσπάθεια διερεύνησης και προβληματισμού για τη δημιουργία ενός στρατηγικού προγράμματος. Είναι το κέντρο, το βασικό σημείο αναφοράς και ανάλυσης για το οποίο γίνεται μόνιμη και σταθερή προσπάθεια γνώσης και δημιουργίας κατευθύνσεων. Πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να θεωρείται ως η κυρίαρχη και καθοριστική έννοια, που εμπεριέχει κάθε άλλη έννοια ως υποσύνολο – η επιχείρηση ως ζωντανός οργανισμός με την ιστορία της, την αποστολή της και τους σκοπούς που υπηρετεί, την ξεχωριστή της προσωπικότητα, η οποία ενεργεί για την ανάδειξή της και τη διατήρησή της ως κυρίαρχου όντος, με τα μεγέθη και τις πολιτικές της.

2) *Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων,* οι οποίες μέσα από την παραγωγή και τη διάθεση των προϊόντων τους συγκρούονται ή αντιπαρατίθενται με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και τα προϊόντα τους. Πρόκειται για μια σύγκρουση που είναι καθοριστικής σημασίας, από το αποτέλεσμα της οποίας καθορίζεται το μέλλον και η ε-

πιβίωσή τους. Σε συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού, η επιχείρηση σχεδιάζει, παράγει και προσφέρει εκείνα τα προϊόντα τα οποία της επιτρέπουν να επιβιώνει και να συσσωρεύει πλούτο και δραστηριότητα.

3) Τα προϊόντα της επιχείρησης ως μονάδες και ως σύνολο. Τα προϊόντα είναι η τελική αιχμή του δόρατος της επιχείρησης, με τα οποία δρα και συμπεριφέρεται και τα οποία μέσω του υπάρχοντος ανταγωνισμού καθορίζουν το μέλλον και την ύπαρξή της. Τα προϊόντα έχουν συνήθως τη δική τους προσωπικότητα, τη δική τους ταυτότητα, τη δυναμική τους ως εργαλεία καθιέρωσης της επιχείρησης στην αγορά, μέσα από ένα διαρκή αγώνα υπεροχής έναντι των προϊόντων των άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του κλάδου.

4) Η αγορά ως αφηρημένη έννοια αλλά και ως χώρος μέσα στον οποίο υπάρχει η επιχείρηση σε μια διαδικασία ανταγωνισμού με άλλες επιχειρήσεις και τα προϊόντα τους. Η αγορά είναι μικρή ή μεγάλη, διεθνής ή τοπική, αναπτυσσόμενη ή όχι. Εμπεριέχει ένα σύνολο παραγόντων μέσω των οποίων καθορίζεται η πορεία της ίδιας της αγοράς, των επιχειρήσεων που δρουν μέσα σε αυτήν και των προϊόντων τους. Η γνώση των βασικών στοιχείων της αγοράς επιτρέπει στην επιχείρηση να γίνεται ανταγωνιστική ως προς τις άλλες επιχειρήσεις και, μέσω των προϊόντων της, να επικρατεί, να υποχωρεί ή να συμβιβάζεται.

Δεν είναι εύκολη η λογική διασύνδεση των τεσσάρων αυτών στοιχείων. Υπάρχει η αγορά με την ευρεία έννοια, μέσα στην οποία ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση ως ζωντανός και κυρίαρχος οργανισμός, η οποία ανταγωνίζεται τις άλλες επιχειρήσεις με τα προϊόντα της, σε σύγκρουση ή αντιπαράθεση με τα προϊόντα των άλλων.

Επιβάλλεται λοιπόν, στην κατεύθυνση διαμόρφωσης στρατηγικών προγραμμάτων, μια συνεχής προσπάθεια γνώσης και εποπτείας των στοιχείων τα οποία είναι απαραίτητα για την επιχείρηση, για τον ανταγωνισμό από άλλες επιχειρήσεις, για τα προϊόντα της και τις πληροφορίες που τα συνθέτουν, αλλά και γνώσης της αγοράς μέσα στην οποία οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τη ζωή και τη δράση τους.

Το τετράπτυχο «επιχείρηση – ανταγωνισμός – προϊόντα – αγορά» στην εποχή μας απέκτησε μεγάλη σημασία λόγω της εξέλιξης και των αλλαγών στους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν η μία την άλλη. Έτσι είναι άπειρες οι αναλύσεις που σχετίζονται με το τετράπτυχο αυτό, όπως και αμέτρητοι οι τρόποι με τους

οποίους οι έννοιες αυτές συνδυάζονται. Διότι είναι προφανές ότι οι παραπάνω έννοιες είναι θεμελιώδεις και καθεμιά γεννά ή παράγει αμέτρητες άλλες. Αν κάτι ξεχωρίζει τις επιχειρήσεις στη χρησιμοποίηση των τεχνικών και της στρατηγικής διοίκησης, αυτό είναι η πρωτοτυπία και η εφευρετικότητά τους στους τρόπους ανάπτυξης και προώθησης των προϊόντων τους μέσα σε μια αγορά με ανταγωνιστικές συνθήκες (Dixit and Nalebuff 1991· Morgan 1997).

Η συμπεριφορά των επιχειρήσεων

Ο επιστημονικός χώρος της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων (organizational behaviour) έχει προσφέρει σημαντικά ευρήματα για τον τρόπο με τον οποίο δρουν στην καθημερινή αλλά και στη γενικότερη ζωή τους οι επιχειρήσεις. Η ανάλυση της ζωής και της δράσης των επιχειρήσεων κατά Morgan (Morgan 1997) είναι αρκετά διαφωτιστική.

Στην εποχή μας υπάρχει μια διάκριση καθοριστική για τον τρόπο συμπεριφοράς των επιχειρήσεων και τις μεθόδους βάσει των οποίων διαμορφώνουν τα στρατηγικά τους προγράμματα. Υπάρχει από τη μια πλευρά η άποψη που περιγράφει την επιχείρηση η οποία θέτει στόχους, μετράει και παρακολουθεί τα αποτελέσματα, χρησιμοποιεί ένα μοντέλο που συνδυάζει αιτίες και αποτελέσματα και πληροφορεί αναλόγως – και, τέλος, λαμβάνονται υπόψη οι αποκλίσεις και γίνονται οι διορθωτικές παρεμβάσεις (social engineering image of management, δηλαδή το μάνατζμεντ της κοινωνικής μηχανικής). Πρόκειται για μια άποψη κυρίαρχη, που απαντάται σε πολλές επιχειρήσεις του κόσμου και η οποία αναφέρεται και χρησιμοποιείται σε διάφορα σημεία του παρόντος βιβλίου.

Η κριτική που γίνεται στην άποψη αυτή προέρχεται από το γεγονός ότι, πίσω από τους παραπάνω συλλογισμούς, γίνονται κάποιες υποθέσεις οι οποίες συνήθως περνούν απαρατήρητες. Κυρίως η υπόθεση ότι η επιχείρηση και η συμπεριφορά της παρουσιάζουν κανονικότητες (regularities), που μετατρέπουν την πολυπλοκότητα και το όλον της επιχείρησης σε ένα σύνολο του οποίου τα στοιχεία εξελίσσονται αναλογικά.

Δημιουργείται έτσι η άλλη άποψη, από το γεγονός ότι οι κανονικότητες που παρουσιάζει η συμπεριφορά των επιχειρήσεων μέσα στο χρόνο και στο χώρο είναι προσωρινές, τμηματικές, όχι ιδιαίτερα αποκαλυπτικές και πολλές φορές ανύπαρκτες. Υπάρχουν και άλλα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως η ανοικτότητα (open-

ness) των συστημάτων, η αλληλεξάρτηση των εννοιών λόγω της γλώσσας, η ασάφεια, η αυτο-οργάνωση κ.ά. Άρα δημιουργείται ανάγκη για ερμηνεία, για κατανόηση μέσα από διήγηση και συζήτηση, για αναγνώριση προτύπων κτλ. (from social engineering to reflective action, δηλαδή από την κοινωνική μηχανική στην ανακλαστική λογική και πράξη) (Tsoukas 1994· Morgan 1997).

Χωρίς να τεκμηριώνεται με απόλυτο τρόπο στη βιβλιογραφία, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη δεύτερη κατεύθυνση επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα. Εκεί όπου ο παραπάνω ισχυρισμός έχει κάπως σημαντικότερη αξία είναι στις περιπτώσεις διαχείρισης των αλλαγών με ευρύτερες επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο (Papoulias and Tsoukas 1994· Tsoukas and Papoulias 1996a).

Ο ανταγωνισμός και οι ανταγωνιστές

Ο ανταγωνισμός χρειάζεται δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται μεταξύ τους, κυρίως μέσω των προϊόντων τους, τα οποία, όπως είναι φυσιολογικό, πρέπει να έχουν εναλλακτική μορφή και χρησιμότητα, και ως εκ τούτου να συγκεντρώνουν την προσοχή των πελατών τους. Πρόκειται για έννοια με πολλαπλή σημασία και κάθε απόπειρα ορισμού της είναι μάλλον μάταιη. Στην οικονομική θεωρία σχετίζεται με τη φύση της ζήτησης σε δεδομένες αγορές και τους βαθμούς ελαστικότητας της ζήτησης. Η κλασική οικονομική θεωρία περιλαμβάνει μια ανάλυση κατά την οποία η αγορά θεωρείται μονοπωλιακή, ολιγοπωλιακή, ανταγωνιστική μεταξύ μονοπωλίων και καθαρώς ανταγωνιστική, σε συνδυασμό με διάφορες υποθέσεις, όπως ο αριθμός των επιχειρήσεων, η συμπεριφορά του καταναλωτή, η ομοιογένεια των προϊόντων, η γνώση των επιχειρήσεων για τη δομή της αγοράς, η κινητικότητα των διαθέσιμων πόρων κ.ά. Η ανάλυση αυτή, ενώ είναι απολύτως χρήσιμη και απαραίτητη, δεν επαρκεί στη συνεισφορά όλων των στοιχείων και της γνώσης που είναι αναγκαία για τη διαμόρφωση στρατηγικών προγραμμάτων. Η δεύτερη ανάλυση περιλαμβάνει στοιχεία όπως ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και οι αγορές που αυτή δημιουργεί, θέμα το οποίο αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η συμπεριφορά των επιχειρήσεων, που λαμβάνει ποικίλες μορφές και σχήματα, και, τέλος, η αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς αλλά και των προγραμμάτων και σχεδίων της επιχείρησης.

Η έννοια «ανταγωνιστές», ως παράγωγη του ανταγωνισμού, έχει και αυτή την πολλαπλή της σημασία, γιατί δεν είναι δύσκολο να επι-

σημανθούν οι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης οι οποίοι προσφέρουν όμοια ή υποκατάστατα προϊόντα.

Μια δυνατότητα που υπάρχει είναι η αναγνώριση των αναγκών των πελατών και στη συνέχεια η αναγνώριση των επιχειρήσεων που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες. Αυτή η δυνατότητα οδηγεί στην έννοια της αγοράς, όπως η αγορά των παπουτσιών, των ενδυμάτων, των ηλεκτρικών ειδών, αλλά και η αγορά των ηλικιωμένων ατόμων ή η αγορά των ατόμων νεαρής ηλικίας.

Η δεύτερη δυνατότητα δημιουργείται με την επίκληση της έννοιας του κλάδου όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, οι οποίες μπορεί να είναι ανταγωνιστικές. Αλλά και αυτή η έννοια δεν επαρκεί, γιατί υπάρχουν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλούς κλάδους ή σε πολλές γεωγραφικές περιοχές.

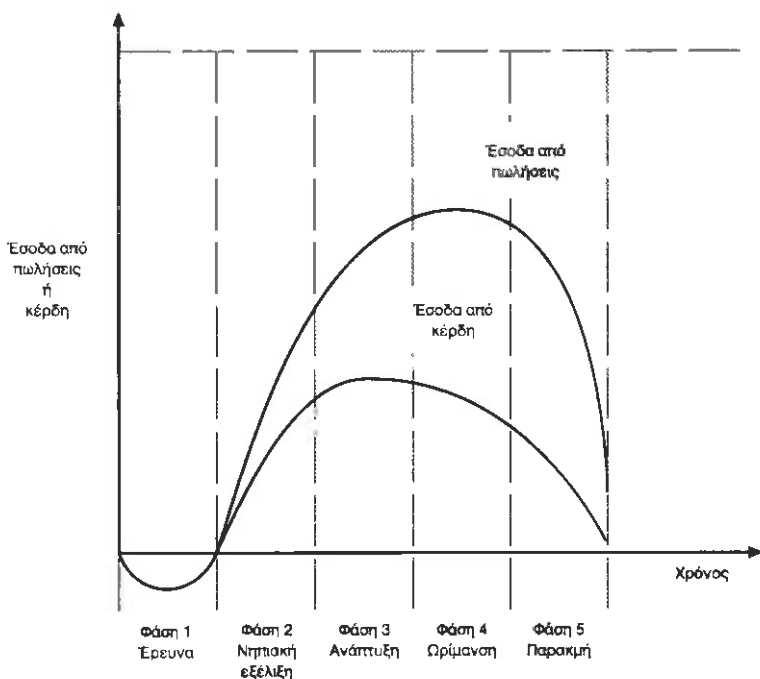
Η τρίτη δυνατότητα συνίσταται στην προσπάθεια αναγνώρισης όλων εξείνων των επιχειρήσεων που ακολουθούν μια συγκεκριμένη στρατηγική μέσα σε δεδομένες αγορές.

Με την παραπάνω ανάλυση σχετίζεται βέβαια η έννοια των δυνητικών ανταγωνιστών, οι οποίοι μπορεί να είναι κάποιος από τους υπάρχοντες που επιθυμούν να εισέλθουν σε νέες αγορές και σε νέα προϊόντα, αλλά και καινούργιοι ανταγωνιστές, που πιστεύουν ότι έχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Greenley 1989· Quinn, Baruch and Zien 1997).

Ο κύκλος ζωής του προϊόντος

Όπως είναι γνωστό, ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος στην αγορά έχει μια κλασική μορφή και οι φάσεις του μια κλασική ονοματολογία. Ο κύκλος ζωής εκτείνεται κατά μήκος δύο αξόνων, συνήθως του άξονα του χρόνου και του άξονα του κύκλου εργασιών (έσοδα από πωλήσεις και κέρδη) που πραγματοποιούνται από τις πωλήσεις του προϊόντος. Υπάρχουν οι φάσεις της έρευνας, της νηπιακής εξέλιξης, της ανάπτυξης, της ωρίμανσης και της παρακμής. Των φάσεων αυτών προηγείται μια περίοδος έρευνας και τεχνικής προπαρασκευής του προϊόντος (βλ. Σχήμα 7.1.)

Ενδιαφέρον σε αυτό το σημείο παρουσιάζει το βιβλίο των Ansoff και McDonnell *Implanting Strategic Management* (Ansoff and McDonnell 1990), το οποίο έχει πολλές φορές χρησιμοποιηθεί μέχρι τώρα. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν –πολύ σωστά– πως πάνω από τον κύκλο ζωής του προϊόντος κινούνται δύο άλλες καμπύλες, η καμπύλη της ζήτησης του προϊόντος και η καμπύλη της τεχνολογίας. Υπο-



ΣΧΗΜΑ 7.1: Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος στην αγορά.

στηρίζουν μάλιστα πως στο πλαίσιο της ζήτησης και της τεχνολογίας σε έναν κλάδο υπάρχουν ουσιαστικά περισσότεροι του ενός κύκλοι ζωής ενός προϊόντος. Ενδιαφέρον έχει επίσης, από το βιβλίο των Quinn, Baruch και Zien *Innovation Explosion* (Quinn, Baruch and Zien 1997), ένα διάγραμμα κατά μήκος δύο αξόνων, του κύκλου ζωής των προϊόντων σε έτη και της ανάπτυξης των κλάδων πάλι σε έτη, για μια εικοσαετία. Στο διάγραμμα, κατά μήκος περίπου της διαγωνίου, εμφανίζονται κατά σειρά προϊόντα όπως οι οικονομικές υπηρεσίες, η διασκέδαση, η μόδα και τα υφάσματα, το software, τα ηλεκτρονικά, οι υπολογιστές, τα ιατρικά μηχανήματα, τα αυτοκίνητα κ.ά., και τελευταία τα τηλεπικοινωνιακά συστήματα και τα συστήματα μεταφορών, τα οποία, όπως είναι φυσικό, έχουν παρατεταμένο κύκλο ζωής.

Ανάπτυξη των επιχειρήσεων στο πλαίσιο «αγορές – προϊόντα»

Οι κατευθύνσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης με

σκοπό τη δημιουργία πρόσθετης αξίας, όπως έχουν καταγραφεί από την πρακτική εμπειρία, είναι πέντε:

1) Με επέκταση της υπάρχουσας δραστηριότητας με αύξηση του μεριδίου αγοράς.

2) Με επέκταση της υπάρχουσας δραστηριότητας, αλλά σε άλλη περιοχή, ιδιαίτερα σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης όπως αυτή που διανύουμε. Παραδείγματα υπάρχουν πολλά, όπως ευρωπαϊκών επιχειρήσεων που διεισδύουν στην αμερικανική αγορά και αντιστρόφως.

3) Με κατακόρυφη ολοκλήρωση (vertical integration) προς τα εμπρός ή προς τα πίσω· για παράδειγμα, όταν μια φαρμακευτική εταιρεία αγοράζει εταιρεία πρώτων υλών για φαρμακευτικά προϊόντα ή άλλη εταιρεία εμπορίας και διανομής φαρμάκων.

4) Με επέκταση σε νέα δραστηριότητα που σχετίζεται με την υπάρχουσα (related diversification). Πολλές φορές ονομάζεται και οριζόντια ολοκλήρωση.

5) Με επέκταση σε νέα δραστηριότητα που δεν σχετίζεται με την υπάρχουσα (unrelated diversification).

Τα παραπάνω και οι επιλογές των επιχειρήσεων εξαρτώνται πολύ από τις αναλύσεις ΔΑΕΑ τις οποίες πραγματοποιούν και συναρτώνται από τη χρονική περίοδο, τις διεθνείς εξελίξεις και άλλα γεγονότα που σχετίζονται με κάθε επιχείρηση ειδικότερα. Σημειώνεται πάντως ότι τρέχουσα τάση είναι η ύπαρξη εταιρειών που επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα αντικείμενα, όπως για παράδειγμα η Nokia, που επικεντρώθηκε στις τηλεπικοινωνίες. Τρέχουσα τάση αποτελεί επίσης η ανάθεση σε τρίτους έργων παραγωγής ή εμπορίας προϊόντων ή υπηρεσιών που μέχρι πρότινος πραγματοποιούνταν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι νέες δραστηριότητες που σχετίζονται με τις υπάρχουσες, γιατί εδώ είναι όπου αναπτύσσεται συνέργια (synergy), με την αξιοποίηση των υπάρχοντων πλεονεκτημάτων. Είναι η περίπτωση κατά την οποία, όπως λέγεται, ένα κι ένα δεν κάνουν δύο, αλλά κάτι μεγαλύτερο του δύο.

Η συνέργια αποκτά ειδική σημασία όταν προκύπτει ως ζητούμενο συγχωνεύσεων ή εξαγορών επιχειρήσεων. Τότε, όπως μας πληροφορεί η βιβλιογραφία, οι συνέργιες πρέπει να αναζητηθούν αμέσως και εκ των προτέρων, αλλιώς η κοινή επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε αποτυχία. Δεν επαρκεί, όπως υποστηρίζεται, η μείωση του κό-

στους λειτουργίας και η αύξηση των εσόδων, αλλά χρειάζεται και η εκμετάλλευση των αμοιβαίων πλεονεκτημάτων και υπεροχών της έναντι τρίτων. Ενδιαφέρον δηλαδή έχει η συν-εξέλιξη (co-evolution) των επιχειρήσεων.

III. ΤΟ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Χαρτοφυλάκια διαθέτουν οι τράπεζες και οι χρηματιστηριακοί οργανισμοί. Πρόκειται συνήθως για ένα σύνολο μετοχών ή ομολόγων που ποικίλλουν σε σύνθεση και αξία, μέσω των οποίων επιχειρούν να έχουν παρουσία στην αγορά, σε μια προσπάθεια αποκόμισης πλούτου και επιρροής για λογαριασμό τους και για λογαριασμό των πελατών τους.

Με την ίδια λογική, οι επιχειρήσεις διαθέτουν τα δικά τους χαρτοφυλάκια προϊόντων. Κάθε προϊόν διαθέτει δική του αυτοδύναμη αξία συνεισφοράς στον πλούτο και στη δύναμη της επιχείρησης. Όλα τα προϊόντα, με τις εσωτερικές τους διασυνδέσεις, συνεισφέρουν συμπεριφερόμενα ως μονάδες και ως σύνολο στις δυνατότητες και στις προοπτικές του κλάδου και της αγοράς.

Η Boston Consulting Group (BCG) και άλλες εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, από το τέλος της δεκαετίας του '60, προώθησαν ενδιαφέρουσες ιδέες στην απεικόνιση και στην επεξεργασία ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων που συνδυάζουν τις έννοιες της αγοράς ή των αγορών και των προϊόντων μιας επιχείρησης (Λιούκας 1988· Lamb 1984), σε μια προσπάθεια να απαντηθεί το εξής ερώτημα: Ποιος είναι ο καλύτερος συνδυασμός (σ) των μ προϊόντων $\pi_1, \pi_2, \dots, \pi_\mu$ μιας επιχείρησης με τις ν διαφορετικές αγορές $\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_\nu$ που είναι διαθέσιμες για την προώθησή τους; Από τότε η αρχική ιδέα της BCG πήρε πολλές μορφές, οι οποίες χρησιμοποιούνται και εξελίσσονται συνεχώς (βλ. Σχήμα 7.2).

Ο πίνακας του μεριδίου αγοράς των προϊόντων της επιχείρησης και του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς

Στη λογική του χαρτοφυλακίου των προϊόντων μιας επιχείρησης που απευθύνεται σε μία ή περισσότερες αγορές σχηματίζεται ένας πίνακας κατά μήκος των δύο αξόνων, ο οποίος έχει ενδιαφέρον για μελέτη και εξαγωγή συμπερασμάτων. Στον οριζόντιο άξονα παρουσιάζεται το σχετικό μερίδιο αγοράς μ (σε επί τοις εκατό αριθμούς) το