

Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία

ΤΟΜΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΙΑ

Βασίλης Μ. Παπαδάκης

.....
Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών



ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΝΟΥ
ΑΘΗΝΑ 2012

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Είναι ανώφελο να προσπαθείς να πεις σε ένα ορμητικό ποτάμι να σταματήσει να τρέχει. Το καλύτερο που έχεις να κάνεις είναι να μάθεις πώς να κολυμπάς προς την κατεύθυνση της ροής του.

Ανώνυμος

Ο λογικός άνθρωπος προσαρμόζεται στον κόσμο γύρω του. Ο παράλογος επιμένει να προσπαθεί να προσαρμόσει τον κόσμο στον εαυτό του. Για τούτο, κάθε πρόοδος εξαρτάται από τον παράλογο.

George Bernard Shaw (1856-1950)

Η διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν πρέπει να είναι ένα ειδικό πρόγραμμα που καταρτίζεται μόνο όταν ο θόρυβος της αλλαγής γίνεται εκκωφαντικός.

Kenneth R. Andrews

Το μυστικό της επιτυχίας είναι να είσαι προετοιμασμένος να αρπάξεις την ευκαιρία όταν αυτή εμφανιστεί.

Benjamin Disraeli

Όλοι οι άνεμοι είναι ενάντιοι για όποιον δε γνωρίζει που θέλει να πάει.

Ανώνυμος

Για να διασφαλίσετε τη νίκη, πάντα να διερευνάτε προσεκτικά το πεδίο της μάχης πριν από τη μάχη.

Sun Tzu

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα εστιάσουμε στον πρώτο από τους τρεις παράγοντες που θα πρέπει να εξετάσουν σε βάθος τα στελέχη των επιχειρήσεων, στην προσπάθειά τους να διαμορφώσουν τη στρατηγική της επιχείρησής τους. Αυτός ο παράγοντας είναι το εξωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση. Πριν όμως αναλύσουμε τις διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, θεωρούμε σκόπιμο να παραθέσουμε την ιστορία της εταιρείας Wang Laboratories Inc.

WANG

Μελέτη Περίπτωσης:

Άνοδος και Πτώση της Wang Laboratories

Η περίπτωση της Wang Laboratories Inc. (WL) είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του βαθμού στον οποίο η άνοδος ή/και η πτώση μιας επιχείρησης μπορεί να αποδοθεί κυρίως σε παράγοντες του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Η WL ιδρύθηκε το 1951 από τον Κινέζο μετανάστη An Wang και στις αρχές του 1970 έφερε ριζικές αλλαγές στην αγορά του εξοπλισμού γραφείου δημιουργώντας το πρώτο πρόγραμμα επεξεργασίας κειμένου (word processing). Αυτό λειτουργούσε αποκλειστικά σε δικούς της mini-υπολογιστές, οι οποίοι ήταν σχεδιασμένοι μόνο για το σκοπό αυτό. Η Wang ουσιαστικά κατήργησε τις γραφομηχανές, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες της αγοράς για μεγαλύτερη ευελιξία στην επεξεργασία κειμένου.

Το 1988 η Wang κατείχε την 143η θέση στη λίστα του περιοδικού Fortune με τις 500 μεγαλύτερες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ. Απασχολούσε 31.500 εργαζόμενους και είχε \$92,7 εκατ. καθαρά κέρδη. Τέσσερα μόλις χρόνια αργότερα χρεοκόπησε, ανακοινώνοντας ζημιές ύψους \$1,9 δις. Στο διάστημα αυτό είχε απολύσει 23.500 περίπου υπαλλήλους στην προσπάθειά της να ανακόψει τη φθίνουσα πορεία της. Αιτία της πτώσης της ήταν η αδυναμία της να προσαρμοστεί στις γρήγορα μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντός της.

Η Wang δεν μπόρεσε να αντιληφθεί ότι το μέλλον στην αγορά του αυτοματισμού γραφείου ήταν οι προσωπικοί υπολογιστές (personal computers-PCs) με τις πολλές δυνατότητες, την ευελιξία και τη χαμηλή τους τιμή. Σε μια τέτοια αγορά, τα ιδιαίτερα ακριβά και περιορισμένων δυνατοτήτων συστήματά της (μη ξεχνάμε ότι ήταν μόνο επεξεργαστές κειμένου και δεν έκαναν τίποτα άλλο) ήταν καταδικασμένα σε αποτυχία. Η Wang έχασε επίσης την ευκαιρία να μεταπηδήσει στο χώρο των προσωπικών υπολογιστών, καθώς απέρριψε πρόταση της Apple Computers για στρατηγική συμμαχία. Παράλληλα, δε φρόντισε ποτέ να δημιουργήσει εκδόσεις του λογισμικού της που να “τρέχουν” στους προσωπικούς υπολογιστές, φοβούμενη τον παραγκωνισμό του υλισμικού (hardware) τομέα της. Το ειρωνικό είναι ότι ως βασικός υπεύθυνος της αποτυχίας της εταιρείας θεωρήθηκε από πολλούς ο κύριος Wang, δηλαδή ο άνθρωπος που τη δημιούργησε. Δυστυχώς, ο κος Wang δεν ανταποκρίθηκε στις επανειλημμένες παραιτήσεις των μηχανικών της εταιρείας να επεκτείνει τις δραστηριότητές της.

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι η Wang αποτελεί ίσως ένα από τα κλασικότερα παραδείγματα επιχείρησης που απέτυχε να δει τις αλλαγές στο περιβάλλον της και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά. Δυστυχώς, δεν είναι το μόνο.

Προσαρμογή από:

Ziegler, “Once Booming Wang Laboratories Failed to Heed the Changing Market”, *Seattle Times*, (August 23, 1992), pp. C6. Και Hill C. and G. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, 7th edition, 2007. Επίσης www.findarticles.com, “The electronics industry is legendary for the frequent collapse: Wang-back from bankruptcy”, 1998 from bankruptcy”, 1998.

Από τη σύντομη αυτή μελέτη περίπτωσης της Wang διαπιστώνουμε ότι το περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες, όσο και απειλές και δυστυχώς τιμωρεί χωρίς οίκτο τις επιχειρήσεις που δεν εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες και δεν αποφεύγουν τις απειλές.

Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Χαρακτηριστικός είναι ο ισχυρισμός του Bill Gates ότι: *‘Τραπεζικές υπηρεσίες θα συνεχίσουμε να χρειαζόμαστε. Τράπεζες δε ξέρω αν χρειαζόμαστε’*. Πράγματι, η παραδοσιακή δομή του τραπεζικού κλάδου, όπως συνηθίσαμε να την βλέπουμε για περίπου έναν αιώνα, δέχεται σοβαρή αμφισβήτηση. Αν θέλαμε να εντοπίσουμε μερικούς μόνο από τους παράγοντες αλλαγής στον κλάδο, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στους εξής:

- την παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου και του διαδικτύου (internet),
- τις ανακατατάξεις στη διεθνή τραπεζική αγορά, την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την καθιέρωση του Ευρώ,
- τον εντεινόμενο ανταγωνισμό με την είσοδο και μη παραδοσιακών “παικτών”, όπως αυτοκινητοβιομηχανιών, ασφαλιστικών, χρηματιστηριακών εταιρειών, πολυκαταστημάτων (τύπου Carrefour, Marks and Spencer κ.λπ), προμηθευτών λογισμικού και υλισμικού (hardware). Είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο το supermarket Tesco στο Ηνωμένο Βασίλειο είχε στις αρχές του 2011 περισσότερους από 6.2 εκατομμύρια πελάτες χρηματοοικονομικών προϊόντων, και η Marks and Spencer περίπου 4 εκατομμύρια. Η Tesco μάλιστα δημιούργησε τη δική της τράπεζα με το όνομα Tescobank. Τα εν λόγω supermarkets πέρα από την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προγραμματίζουν τη δημιουργία τρεχούμενων λογαριασμών για τους πελάτες τους αλλά και την παροχή στεγαστικών δανείων. Στις επιχειρηματικές της αυτές αναζητήσεις η Tesco συνεργάζεται με την Friends Provident και η Marks and Spencer με την HSBC.¹
- τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο διαδίκτυο με ταυτόχρονη αύξηση των συναλλαγών στο WWW (με χαρακτηριστικά παραδείγματα μικρές, πολύ επιτυχημένες τράπεζες, όπως η Quicken Loans η οποία το 2011 έκλεισε με στεγαστικά δάνεια ύψους σχεδόν 30 δις. δολ. και έχει ήδη εξελιχθεί στη μεγαλύτερη εταιρεία λιανικής online παροχής στεγαστικών δανείων των ΗΠΑ²), και την πέμπτη μεγαλύτερη εταιρεία παροχής στεγαστικών δανείων στις ΗΠΑ.
- τις αυξημένες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού,
- το μεγάλο αριθμό νέων τραπεζικών προϊόντων που εμφανίζονται σχεδόν καθημερινά.

- Την παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση και το ‘κούρεμα’ των ελληνικών ομολόγων, γεγονότα που έχουν οδηγήσει πολλές τράπεζες σε καταγραφή σημαντικότητας ζημιών.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των τραπεζών παγκόσμια, οι οποίες θα πρέπει να αναγνωριστούν, να εκτιμηθούν ποσοτικά και ποιοτικά και να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό της στρατηγικής τους. Ήδη, οι τράπεζες επιχειρούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές με τρόπους που περιγράφονται στη συνέχεια του βιβλίου (κεφάλαια ανταγωνιστικής στρατηγικής και εξαγορών και συγχωνεύσεων).³

Παρόμοιες προκλήσεις δέχεται και η κυριαρχία του ΟΤΕ. Στις αρχές της δεκαετίας του 90 ο ΟΤΕ δεν είχε κανέναν ανταγωνιστή. Σήμερα μια πλειάδα νέων ανταγωνιστών έχει εισέλθει τόσο στην κινητή τηλεφωνία (Vodafone, Wind), όσο και στη σταθερή τηλεφωνία (Forthnet, Hellas-Online, On-Telecoms, Cyta)⁴. Το 2012 ο ΟΤΕ έχει χάσει σημαντικό ποσοστό της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας και η επιθετική τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών του είναι πιθανό να τον φέρει σε ακόμα πιο δυσχερή θέση.

Η διεθνής έρευνα που μελετά την ανταπόκριση των καθιερωμένων επιχειρήσεων, όταν βρεθούν αντιμέτωπες με μεγάλες αλλαγές στο περιβάλλον τους, έχει δείξει ότι στη μεγάλη τους πλειοψηφία είτε αδυνατούν να αντιδράσουν είτε αντιδρούν με λάθος τρόπο⁵. Είναι χαρακτηριστικό ότι από τις 20 μεγαλύτερες πτωχεύσεις εταιρειών της περιόδου 1983-2003 οι δέκα έλαβαν χώρα τη διετία 2001-2002⁶. Ακόμα και ιδιαίτερα επιτυχημένες επιχειρήσεις του παρελθόντος σήμερα περισσότερο από ποτέ δυσκολεύονται να κατανοήσουν τις αλλαγές στο περιβάλλον τους και να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σ’ αυτές.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναφερόμαστε στις πλέον διαδεδομένες τεχνικές με τη βοήθεια των οποίων οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως τομέα δραστηριότητας, μπορούν να διερευνούν αποτελεσματικά το εξωτερικό περιβάλλον τους και τις αλλαγές του, έτσι ώστε να αποφεύγουν προβλήματα ανάλογα με αυτά της εταιρείας Wang.

2.2 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Τοποθετείστε τον εαυτό σας προς στιγμήν στη θέση ενός διευθυντικού στελέχους μιας επιχείρησης της επιλογής σας. Στόχος σας είναι να μελετήσετε, να κατανοήσετε και να βοηθήσετε την επιχείρησή σας να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις προκλήσεις που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Στη διάθεσή σας έχετε μια λίστα από αλλαγές (πίνακας 2.1). Στόχος σας είναι να κατανοήσετε α) τι αλλάζει, 2) ποιες από τις αλλαγές αυτές και με ποιο τρόπο επηρεάζουν τον κλάδο σας και την επιχείρησή σας και 3) πώς ανταποκρίνεστε στις αλλαγές αυτές (οι αποφάσεις σας αυτές δημιουργούν τη στρατηγική σας).

Πίνακας 2.1:
Μερικές από τις μεγάλες αλλαγές που επηρεάζουν τον κόσμο μας

Η λίστα των 20 μεγαλύτερων τραπεζών στις ΗΠΑ το 2012, περιλαμβάνει μόνο 7 Τράπεζες οι οποίες υπήρχαν στην αντίστοιχη λίστα του 2002.

Η Κίνα το 2009 ξεπέρασε τις ΗΠΑ και έγινε η μεγαλύτερη αγορά του κόσμου για νέα αυτοκίνητα, σύμφωνα με την εταιρεία έρευνας αγοράς ReportsandReports.

Η μεσαία τάξη στην Κίνα αναμένεται να αυξάνεται με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξης του 11% για τα επόμενα πέντε χρόνια (2012-2016), σύμφωνα με την ανεξάρτητη επενδυτική εταιρεία CLSA. Αυτό μεταφράζεται σε περισσότερα από \$2 τρις.

Το παγκόσμιο διασυνοριακό εμπόριο ως ποσοστό του παγκόσμιου ΑΕΠ

1990: 18%

2015: 30% (εκτίμηση)

Μουσουλμάνοι ως ποσοστό του παγκόσμιου πληθυσμού:

2000: 19%

2025: 30% (εκτίμηση)

Αύξηση στη φορολογική επιβάρυνση ώστε να διατηρηθούν τα σημερινά επίπεδα κοινωνικής πρόνοιας για τη μελλοντική γενιά Γερμανών: +90%

Πιθανότητα μια επιχείρηση που σήμερα βρίσκεται στο ανώτατο 25% του κλάδου της από άποψη εσόδων να μην υφίσταται τα επόμενα πέντε χρόνια : 30%

32% των ανθρώπων της γης μιλούν ασιατικές γλώσσες

Η κατανάλωση πετρελαίου αναμένεται να αυξηθεί 50% ως το 2030

Καταναλωτικά ηλεκτρονικά που υπάρχουν σήμερα στον κόσμο μας:

- 2 δισ. κινητά τηλέφωνα
- 1.5 δισ. τηλεοράσεις
- 820 εκατομμύρια PCs
- 190 εκατομμύρια Game Boys
- 70 εκατομμύρια iPods

Πηγές:

Zook, C., "When Creative Destruction Destroys more than it Creates", *Harvard Business Review Blog Network*, ((June 27, 2012), pp. 1-2.

Bughin J., M. Chui and J. Manyika, "Clouds, big data, and smart assets: Ten tech-enabled business trends to watch", *McKinsey Quarterly*, (Aug. 2010), pp. 1-14.

Knowledge at Wharton, *Strategies for a Two-Speed World*, Jan 26, 2011.

Davis, I. and E. Stephenson, "Ten Trends to Watch in 2006", *McKinsey Quarterly*, (January 2006)

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Για παράδειγμα, πως επηρεάζει η ανάπτυξη του inter-net την επιχείρησή σας; Η εκρηκτική ανάπτυξη των καταναλωτικών ηλεκτρονικών αποτελεί ευκαιρία ή απειλή; Η κρίση χρέους πως επηρεάζει τον κλάδο σας και την επιχείρησή σας; Υπάρχει κάποιος τρόπος να ταξινομήσετε τις αλλαγές αυτές σε κάποια ευρύτερα πλαίσια για να βοηθηθείτε να τις κατανοήσετε καλύτερα;

Η απάντηση είναι καταφατική. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να διαχωριστεί σε δύο επιμέρους συνιστώσες:

1. **το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον** (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα)^{7,8} και
2. **το μικρό περιβάλλον** (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης)^{9,10}.

Το **ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον** 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 (Σχήμα 2.1). Για τη μελέτη αυτών, μία ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST-DG (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social, Technological, Demographic και Global). Η ανάλυση PEST-DG εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος.

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, η επιχείρηση μπορεί να

Σχήμα 2.1:
Διαστάσεις του Ευρύτερου/Μάκρο Περιβάλλοντος



προβλέπει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κ.λπ), και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Στην ανάλυση του κλαδικού (μίκρο) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (structural analysis of an industry). Αυτό, γνωστό και ως μοντέλο του Porter¹¹, μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. 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 ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια εξετάζονται πιο αναλυτικά οι δύο αυτές τεχνικές μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος.

2.3 Ανάλυση του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος

Στην προσπάθειά τους να αναλύσουν το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον τα στελέχη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα, καθώς αυτό είναι πολυδιάστατο και κατά συνέπεια δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Στη συνέχεια θα αναλυθεί κάθε μια διάσταση ξεχωριστά¹².

2.3.1 Πολιτική/Νομική διάσταση

Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Για παράδειγμα, η πρόσφατη απαγόρευση από την ΕΕ χρησιμοποίησης ορισμένων συστατικών στην παρασκευή καλλυντικών ή/και φαρμάκων είχε σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία των βιομηχανιών που παράγουν καλλυντικά και φάρμακα.

Επίσης, η προσπάθεια από την ελληνική κυβέρνηση της αύξησης του ποσοστού των γενοσήμων φαρμάκων στο σύνολο των πωλήσεων φαρμάκων στη χώρα μας, είναι δεδομένο ότι αλλάζει τον χάρτη του ανταγωνισμού στην ελληνική αγορά φαρμάκων. Είναι πιθανόν η πολιτική αυτή απόφαση να πλήξει εταιρείες που παράγουν ή εισάγουν πρωτότυπα φάρμακα και να ευνοήσει άλλες.¹³

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές 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 ξένοι προς 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.

2.3.2 Οικονομική διάσταση

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο μακρο-οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην επιχείρηση. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της (π.χ ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα κ.λπ).

Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης σε μια βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου θα πρέπει λογικά να πραγματοποιηθεί όταν η οικονομία παρουσιάζεται ιδιαίτερα ισχυρή, έτσι ώστε να αποφευχθεί μια πιθανή περίοδος σημαντικών απωλειών. Βέβαια, σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μη μελετάει αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά και την κατάσταση του κλάδου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Συχνά, σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατό να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.

Σήμερα, την εποχή της μεγάλης κρίσης χρέους της Ευρωζώνης, η προσπάθεια κατανόησης και πρόβλεψης των πιο πάνω μεγεθών (πχ ανεργία, διαθέσιμο εισόδημα, επιτόκια, προσφορά χρήματος) έχει εξελιχθεί σε εφιάλτη για τα στελέχη πολλών επιχειρήσεων.

2.3.3 Κοινωνική - Πολιτιστική διάσταση

Η κοινωνικο-πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: *η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και 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.

Για παράδειγμα, η μελέτη των τάσεων και εξελίξεων αναφορικά με τη γυναίκα και το ρόλο της, ιδιαίτερα τις 2-3 τελευταίες δεκαετίες, θα μπορούσε να είχε βοηθήσει στη χάραξη της μακροχρόνιας στρατηγικής αρκετών βιομηχανικών κλάδων πριν από τρεις δεκαετίες. Τώρα πλέον γνωρίζουμε ότι οι γυναίκες ολοένα και περισσότερο περνούν το χρόνο τους έξω από το σπίτι και ακόμα εκείνες οι οποίες εργάζονται τείνουν να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην επαγγελματική τους καριέρα.

Σχεδόν τρεις δεκαετίες νωρίτερα ο Ted Turner, ιδρυτής του γνωστού καναλιού CNN, κατάφερε, μαζί με τους συνεργάτες του, να προβλέψουν ότι οι εξελίξεις στις εργασιακές συνθήκες, ο περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος αλλά και άλλοι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες ευνοούσαν την ανάπτυξη της ανάγκης στο μέσο άνθρωπο να ενημερώνεται όποτε ο ίδιος θέλει κατά τη διάρκεια του 24ώρου. Παράλληλα, η διαρκής διεθνοποίηση της οικονομίας και κοινωνίας καθιστούσε επιτακτική την έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση σχετικά με το τι συνέβαινε στον υπόλοιπο κόσμο. Έχοντας αυτή την πληροφόρηση, και εκτιμώντας σωστά τις κοινωνικές εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο, δεν ήταν δύσκολο να συλληφθεί η ιδέα ενός παγκόσμιου ειδησεογραφικού καναλιού.

2.3.4 Δημογραφική διάσταση

Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων, **το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.**

Το μέγεθος του πληθυσμού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας της δημογραφικής διάστασης. Το αξιοπρόσεκτο είναι ότι αυξάνεται στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες του πλανήτη. Αντίθετα στις αναπτυγμένες χώρες παρατηρείται μία αργή αλλά σταθερή μείωση του ρυθμού γεννήσεων, με αποτέλεσμα μακροχρόνια να έχουμε μείωση του πληθυσμού, παρά την αύξηση του μέσου όρου ζωής.

Η ηλικιακή δομή διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στη σύνθεση της κοινωνίας. Οι αναπτυγμένες κοινωνίες όλο και γηράσκουν λόγω της μακροβιότητας των ανθρώπων και της παρατηρούμενης υπογεννητικότητας. Στις Η.Π.Α. υπολογίζουν πως το ποσοστό των ανθρώπων οι οποίοι είναι 55 ετών και άνω πρόκειται να αυξηθεί 37 ποσοστιαίες μονάδες μέχρι το έτος 2019.¹⁴ Εξίσου μεγάλα προβλήματα αναμένεται να αντιμετωπίσει και η χώρα μας.

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, όπως και στη δική μας, κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της την κουλτούρα, τα ήθη, τα έθιμα και

τα θρησκευτικά πιστεύω της κάθε σημαντικής μειονότητας. Είναι χαρακτηριστικό ότι στις ΗΠΑ εντός του 2012 ο αριθμός των ισπανόφωνων αμερικανών ξεπέρασε αυτόν των λευκών αγγλοσαξωνικής καταγωγής.

Η **κατανομή του εισοδήματος**, τέλος, επηρεάζει τη διαμόρφωση των κοινωνικών ομάδων, διαφοροποιώντας ακόμα και γεωγραφικές περιοχές ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος. Ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα είναι η Ιταλία όπου το βόρειο τμήμα της είναι οικονομικά πιο ισχυρό σε αντίθεση με το νότιο τμήμα το οποίο “παραδοσιακά” είναι πιο φτωχό. Όμοια, το ελληνικό γεωγραφικό διαμέρισμα της Ηπείρου βρίσκεται μεταξύ των πλέον φτωχών περιφερειών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί θα πρέπει να μελετά τις δημογραφικές τάσεις, έτσι ώστε όχι μόνο να ανακαλύπτει ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευθεί προς όφελός της, αλλά και να προβλέπει επικείμενες απειλές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα προσαρμογής στις συνθήκες του δημογραφικού περιβάλλοντος αποτελεί η γνωστή πολυεθνική εταιρεία Johnson & Johnson. Ένα από τα πιο σημαντικά προϊόντα της είναι το Johnson baby shampoo το οποίο αρχικά στόχευε στην αγορά των σαμπουάν ειδικά για μωρά και παιδιά μικρής ηλικίας. Όταν όμως η εταιρεία διαπίστωσε ότι ο αριθμός των γεννήσεων σε όλο τον ανεπτυγμένο οικονομικά κόσμο μειώνεται δραματικά και επομένως η αγορά των παιδικών καλλυντικών συρρικνώνεται, κατόνισε τη σοβαρή απειλή για το παιδικό σαμπουάν. Έτσι, μέσα από μια ιδιαίτερα έντονη παγκόσμια διαφημιστική προσπάθεια, επανατοποθέτησε επιτυχημένα το παιδικό σαμπουάν ως προϊόν κατάλληλο και για ενήλικες.

Οι σημαντικότερες **δημογραφικές τάσεις** που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και δημιουργούν νέες συνθήκες στο ευρύτερο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- **Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη**, η οποία όμως προέρχεται κυρίως από χώρες που δεν έχουν τα μέσα για να τη στηρίξουν (κυρίως χώρες του τρίτου κόσμου). Αύξηση πληθυσμού σημαίνει για τις επιχειρήσεις αύξηση των ανθρώπινων αναγκών, αλλά δε σημαίνει ανάπτυξη αγορών παρά μόνο εάν υπάρχει επαρκής αγοραστική δύναμη.
- **Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο**. Η μειωμένη γεννητικότητα σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες (με πρώτη την Ελλάδα) είναι απειλή για ορισμένους κλάδους, ενώ για κάποιους άλλους μπορεί να είναι ευκαιρία. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις όπως τα ξενοδοχεία και οι αεροπορικές εταιρείες έχουν ωφεληθεί από το γεγονός ότι τα νεαρά ζευγάρια χωρίς παιδιά έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο και εισόδημα για να ταξιδεύουν και να γευματίζουν σε εστιατόρια.

- **Μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρο-αγορές**¹⁵. Πολλές εταιρείες ελαπώνουν την προσοχή τους στο μυθικό “μέσο” καταναλωτή και αρχίζουν όλο και πιο συχνά να σχεδιάζουν τα προϊόντα τους και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους για συγκεκριμένες μικρο-αγορές.

Οι δημογραφικές τάσεις είναι ίσως από τα λίγα στοιχεία που είναι αξιόπιστα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση υιοθετώντας μια ευέλικτη στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στο εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον.

2.3.5 Τεχνολογική διάσταση

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις **τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα** που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη 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. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Alexander Doll Co, μιας αμερικάνικης εταιρείας που ιδρύθηκε το 1923 και κατασκευάζει κούκλες. Το 1955, και ενώ βρισκόταν στα πρόθυρα της χρεοκοπίας, η εταιρεία εξαγοράστηκε από μια ομάδα επενδυτών, οι οποίοι είχαν μελετήσει σε βάθος το παραγωγικό σύστημα της Toyota. Η νέα διοίκηση αποφάσισε να μεταφέρει την τεχνογνωσία που υπήρχε στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, στον κλάδο της κατασκευής παιχνιδιών και ειδικότερα στην κατασκευή των μικροσκοπικών αντικειμένων με τα οποία εξοπλίζονται οι κούκλες. Έτσι ξεκίνησε η βαθμιαία εξυγίανση της επιχείρησης.¹⁶

Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Για παράδειγμα, η ελβετική ωρολογοποιία στη δεκαετία του '80 κινδύνευσε να χάσει την ηγεσία της παγκόσμιας αγοράς, καθώς δεν αντελήφθη αρκετά γρήγορα τις επιπτώσεις που θα είχε η ανάπτυξη της τεχνολογίας quartz (την οποία σημειωτέον για πρώτη φορά παρουσίασαν στη διεθνή αγορά Ελβετοί επιστήμονες). Τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας αντελήφθησαν έγκαιρα οι ανταγωνιστές από Ιαπωνία και Hong Kong και κυριάρχησαν στην αγορά του σχετικά φθηνού ρολογιού. Χρειάστηκε μια συνδυασμένη και πολυετής προσπάθεια από τους Ελβετούς, για να τους επιτρέψει να επανακτήσουν τα χαμένα μερίδια αγοράς (η μελέτη περίπτωσης της ελβετικής ωρολογοποιίας και της Swatch υπάρχει στο τέλος του παρόντος βιβλίου).

Είναι γεγονός¹⁷ ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που εφευρίσκονται. Συχνά οι νέες τεχνολογίες/καινοτομίες αλλάζουν τους ‘κανόνες του παιχνιδιού’ σε διάφορους

κλάδους.¹ Η σωστή διαχείριση της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα τεχνολογία είναι συνήθως κρίσιμης σημασίας για την επιβίωση κάθε επιχείρησης. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί 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. Συχνά 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 της υπάρχουσας τεχνολογίας.

2.3.6 Παγκόσμια διάσταση

Η παγκόσμια διάσταση 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 αγοράς.

Είναι αναγκαιότητα πλέον για μία επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σ' 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 (ευρύτερη ανάλυση της παγκόσμιας διάστασης επιχειρείται στο κεφάλαιο 9 του βιβλίου).

2.3.7 Σύνοψη της ανάλυσης του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος

Συνοψίζοντας, η ανάλυση του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος, μας βοηθά όχι μόνο να κατανοήσουμε τις αλλαγές που συμβαίνουν ή ενδέχεται να συμβούν αλλά και να εκτιμήσουμε τις επιδράσεις αυτές στον κλάδο μας και την επιχείρησή μας.

Για παράδειγμα, θα μπορούσαν οι έμποροι αυτοκινήτων στην Ελλάδα να προβλέψουν τη ραγδαία ανάπτυξη των πωλήσεων την πενταετία 1995-2000, εξετάζοντας αποκλειστικά και μόνο τις εξελίξεις στο μάκρο περιβάλλον της Ελλάδας. Για παράδειγμα, από 125.000 πωλήσεις το 1995 η αγορά έφτασε τις

¹ Το πώς μια επιχείρηση μπορεί να προσαρμοστεί σε καινοτομίες που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της ή/και να καινοτομήσει στρατηγικά η ίδια, περιγράφεται στο κεφάλαιο με τίτλο, "Στρατηγική Καινοτομία", το οποίο βρίσκεται στο βιβλίο: Β. Παπαδάκης, Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2009, Κεφάλαιο 4, σελίδες 221-267.

160.000 μονάδες το 1997 και τις 200.000 μονάδες το 1999. Η ανάκαμψη της αγοράς οφειλόταν σε πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων και των παραγόντων του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης το 1995, αύξησε σημαντικά τις πωλήσεις αυτοκινήτων με διακανονισμό και επηρέασε θετικά την αγορά. Η πολιτική της 'σκληρής' δραχμής που ακολούθησε η ελληνική κυβέρνηση μετά το 1998 βοήθησε σημαντικά την εισαγωγή αυτοκινήτων με σταθερές τιμές, καθώς η μέση διολίσθηση της δραχμής ήταν σχετικά μικρή. Ειδικά μετά την ένταξη της δραχμής στο μηχανισμό συναλλαγματικών ισοτιμιών οι συναλλαγματικές ισοτιμίες έμεναν σχετικά σταθερές. Επίσης, η σταδιακή μείωση των επιτοκίων, ως αποτέλεσμα της πώσης του πληθωρισμού, έδωσε τη δυνατότητα αύξησης των καταναλωτικών δανείων και με ευνοϊκότερους όρους για την αγορά αυτοκινήτων. Τέλος, η ξέφρενη πορεία των μετοχών στο ελληνικό χρηματιστήριο την περίοδο 1998-1999, έδωσε τη δυνατότητα σε πολλούς να αποκομίσουν κέρδη και να πραγματοποιήσουν το όνειρο να αγοράσουν κάποιο πολυτελές αυτοκίνητο.

Την ακριβώς αντίθετη πορεία ακολούθησαν οι πωλήσεις αυτοκινήτων στην Ελλάδα την τετραετία 2009-2012. Η χρηματοπιστωτική κρίση, η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος, η κατακόρυφη αύξηση της ανεργίας, η αύξηση της τιμής της βενζίνης και πολλοί άλλοι δυσμενείς παράγοντες του μακρο-οικονομικού περιβάλλοντος επηρέασαν αρνητικά τον κλάδο των πωλήσεων αυτοκινήτων. Είναι χαρακτηριστικό ότι σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ), το διάστημα Ιανουαρίου- Μαρτίου 2012 κυκλοφόρησαν για πρώτη φορά 23.292 αυτοκίνητα (καινούρια ή μεταχειρισμένα εξωτερικού), παρουσιάζοντας μείωση 31,8% ως προς την αντίστοιχη περίοδο του 2011. Μείωση 54,4% είχε παρουσιαστεί το τρίμηνο Ιανουαρίου- Μαρτίου 2011 σε σχέση με το αντίστοιχο του 2010. Αλήθεια, πόσες από τις εταιρείες εμπορίας αυτοκινήτων κατανόησαν το μέγεθος του προβλήματος και προσαρμόστηκαν έγκαιρα;

Στον Πίνακα 2.2 που ακολουθεί παρατίθενται μερικές από τις κυριότερες διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όπως αυτές αναλύθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους. Στις διαστάσεις του Πίνακα 2.2 μπορεί ο αναγνώστης να εντάξει και την αυξανόμενη επιρροή της οικολογίας (οικολογικό περιβάλλον) στη ζωή μας, είτε ως διάσταση του κοινωνικού πολιτιστικού/περιβάλλοντος είτε ως αυτόνομη διάσταση.

2.3.8 Υφιστάμενη σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντός της θα πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν

τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

- **Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά “πεδία μάχης” ενός κλάδου**¹⁸. Οι περιβαλλοντικές αλλαγές μπορεί να τροποποιήσουν τα όρια μιας επιχείρησης καθώς και τη φύση του ανταγωνισμού της. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του κλάδου των αεροπορικών μεταφορών. Η απόφαση της Ε.Ε. να απελευθερώσει τον ανταγωνισμό στην αγορά της Ευρώπης είχε ως αποτέλεσμα την είσοδο μια πληθώρας νέων αεροπορικών επιχειρήσεων χαμηλού κόστους (π.χ. Easyjet, Ryanair), οι οποίες έχουν κερδίσει σημαντικά μερίδια αγοράς έναντι των ‘εθνικών αερομεταφορέων’ (Alitalia, British Airways, Ολυμπιακή), θέτοντας πλέον υπό αμφισβήτηση την ίδια τη βιωσιμότητα κάποιων από αυτούς¹⁹.
- **Η ίδια περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις σε διαφορετικές επιχειρήσεις**. Για παράδειγμα, οι αλληπάλληλες διατροφικές κρίσεις των τελευταίων ετών καθώς και η αυξανόμενη ανησυχία του σύγχρονου ανθρώπου για θέματα υγείας, σωστής διατροφής και διατήρησης καλής φυσικής κατάστασης, έδωσε σημαντική αναπτυξιακή ώθηση σε επιχειρήσεις κατασκευής οργάνων γυμναστικής και αθλητικών ειδών, ενώ ταυτόχρονα μείωσε τους ρυθμούς ανάπτυξης των πωλήσεων των εσπιατορίων γρήγορου φαγητού (fast food) και των εταιρειών παραγωγής και εμπορίας προϊόντων κρέατος.
- **Η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου**. Η τρομοκρατική ενέργεια στους διδυμούς πύργους στις ΗΠΑ το 2001 και η διεθνής ύφεση που ακολούθησε, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις σε εφαρμογή στρατηγικών σμίκρυνσης (downsizing). Αποτέλεσμα ήταν να περικοπούν οι προϋπολογισμοί για επιχειρηματικά ταξίδια των στελεχών, αλλά και να μειωθεί ο αριθμός των μεσαίων ιδιαίτερα διοικητικών στελεχών (περισσότερα για τις επιχειρηματικές/εταιρικές στρατηγικές αυτού του τύπου αναφέρονται στα κεφάλαια έξι και επτά). Το γεγονός αυτό είχε αρνητικές οικονομικές συνέπειες (έστω και βραχυπρόθεσμα), για τις επιχειρήσεις εκείνες που είχαν αναπτύξει τις υπηρεσίες τους, κυρίως, γύρω από την αγορά των επιχειρηματικών ταξιδιών. Αντίθετα, ευνόπησε εκείνες που ήθελαν να προσφέρουν ταξίδια με χαμηλό κόστος απευθυνόμενες σε πελάτες μεσαίου ή χαμηλού εισοδήματος.
- **Πολλές εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας, ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσης τους, είναι άμεσα προβλέψιμες**. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των επιτοκίων ή η εξέλιξη του πληθωρισμού για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Όμοια, είναι σχεδόν

Πίνακας 2.2:
Ανάλυση Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος μίας Επιχείρησης

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν • Επιτόκιο • Προσφορά χρήματος • Πληθωριστικές τάσεις • Επίπεδο ανεργίας • Έλεγχοι μισθών/τιμών • Υποτίμηση/ανατίμηση • Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας • Διάθεση εισοδήματος 	<ul style="list-style-type: none"> • Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη • Δαπάνη του κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη • Προστασία ευρεσιτεχνιών • Πρόσδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά • Τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας • Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό • Ωρίμανση μιας τεχνολογίας • Νομοθετικό πλαίσιο γύρω από την τεχνολογία • Ικανότητα καινοτομίας • Πρόσβαση σε τεχνολογία, δικαιοχρησία, πατέντες
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων • Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος • Φορολογία • Ειδικά κίνητρα • Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου • Κυβερνητική σταθερότητα • Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές • Οικολογικές/περιβαλλοντικές ευαισθησίες • Νομοθεσία της Ε.Ε. • Ρυθμιστικές αρχές και διαδικασίες (πχ Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας) 	<ul style="list-style-type: none"> • Αλλαγές στον τρόπο ζωής (lifestyle trends) • Καριέρα • Δραστηριοποίηση των καταναλωτών • Μετακίνηση του πληθυσμού • Επίδραση των μέσων ενημέρωσης • Νομοθετικές αλλαγές που άπτονται κοινωνικών παραγόντων • Εθνικοί/θρησκευτικοί παράγοντες • Διαφήμιση και δημοσιότητα • Επίδραση της μόδας και των προβαλλόμενων προτύπων (role models)
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού • Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία • Ρυθμός γεννήσεων • Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής 	<ul style="list-style-type: none"> • Νέες διεθνείς αγορές • Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν • Διεθνή πολιτικά δρώμενα • Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών

αδύνατο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών των νομισμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Λίγοι στην Ελλάδα περίμεναν την υποτίμηση της δραχμής το Μάρτιο του 1998 (με αποτέλεσμα αρκετές επιχειρήσεις να συνάπτουν δάνεια σε συνάλλαγμα). Επίσης, λίγοι είχαν προβλέψει την ένταση και το βάθος της ύφεσης που έπληξε τη χώρα μας ως αποτέλεσμα των δύο μνημονίων που υπεγράφησαν με τους δανειστές της χώρας μας και της ύφεσης που προκάλεσαν τα αλληπάλληλα δυσβάσταχτα οικονομικά μέτρα. Ακόμα λιγότεροι είχαν προβλέψει τη δραματική αύξηση της ανεργίας η οποία στα μέσα του 2012 φέρνει τη χώρα μας να έχει προσεγγίσει την 'ευρωπαϊκή πρωταθλήτρια' στην ανεργία, την Ισπανία. Την ίδια στιγμή άλλα στοιχεία του ευρύτερου περιβάλλοντος, όπως η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού, είναι εύκολο να αναλυθούν και να εκτιμηθεί η πορεία τους στο μέλλον. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι ακόμη και αν ένας περιβαλλοντικός παράγοντας είναι εύκολο να προβλεφθεί, δεν είναι εύκολο για μια επιχείρηση να γνωρίζει εκ των προτέρων ποια στρατηγική θα πρέπει να ακολουθήσει, προκειμένου να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την ευνοϊκή ή μη επίδραση του συγκεκριμένου παράγοντα.

- Τέλος, *οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα.* Έρευνες έχουν δείξει ότι επιχειρήσεις υπανάπτυκτων χωρών είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές επιδράσεις, σε αντίθεση με εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών. Αλλά και μεταξύ των ανεπτυγμένων χωρών συχνά υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς τη σπουδαιότητα των επιμέρους διαστάσεων του ευρύτερου περιβάλλοντος. Έτσι, στρατηγικές που αποδεικνύονται ιδιαίτερα επιτυχημένες για μία χώρα μπορεί να είναι εντελώς ακατάλληλες για κάποια άλλη, επειδή ανταποκρίνονται σε επιταγές κάποιας συγκεκριμένης διάστασης του περιβάλλοντος, η οποία στη δεύτερη χώρα δεν έχει ιδιαίτερη σημασία. Για το λόγο αυτό μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες αλλά και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι η ικανότητα προσαρμογής των στρατηγικών τους στην κουλτούρα και το εξωτερικό περιβάλλον της κάθε χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται.

2.3.9 Μπορεί μια επιχείρηση να επηρεάσει το ευρύτερο περιβάλλον της;

Πολλοί υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί να προσαρμοστεί στο εξωτερικό της περιβάλλον. Ωστόσο, πολλά πρόσφατα παραδείγματα έχουν καταδείξει ότι οι επιχειρήσεις όχι μόνο δεν είναι παθητικοί δέκτες των επιρροών του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά αντίθετα πολλές φορές προσπα-

θούν να αλλάξουν σημαντικά στοιχεία αυτού. Δύο είναι οι κύριοι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει το περιβάλλον της:

Θέματα διοίκησης: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναγνωρίζει τις σημαντικότερες περιβαλλοντικές τάσεις που είναι δυνατό να την επηρεάσουν και αναπτύσσει τις κατάλληλες άμυνες για να τις αντιμετωπίσει. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της μεγάλης καπνοβιομηχανίας Philip Morris η οποία, προκειμένου να αντιμετωπίσει τη μεγάλη απειλή που προέρχεται από τη συνεχή ανάπτυξη του αντικαπνιστικού κινήματος και των κυβερνητικών μέτρων για τον περιορισμό του καπνίσματος, εξέδωσε ένα περιοδικό (το οποίο μοιράζεται δωρεάν στους καπνιστές) το οποίο τους ευθάρρυνε να γίνουν τόσο δυναμικά υπέρμαχοι του καπνίσματος όσο δυναμικά οι αντικαπνιστές προσπαθούν να επιβάλλουν τις απόψεις τους. Παράλληλα, διέθεσε μεγάλα ποσά σε φιλανθρωπικούς σκοπούς προκειμένου να βελτιώσει τη δημόσια εικόνα της και προσπάθησε να επηρεάσει κυβερνητικούς παράγοντες έτσι ώστε να αποτρέψει έναν περαιτέρω περιορισμό του καπνίσματος.

Επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα (lobbying): Η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα αναφέρεται στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να επηρεάσουν προς όφελός τους τις κυβερνητικές ρυθμίσεις και κυρίως να απενεργοποιήσουν εκείνες που στρέφονται ενάντια στα συμφέροντά τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτέλεσε η μεγαλύτερη εταιρεία ενέργειας του κόσμου, η Enron.² Η σχέση της με την πολιτική υπήρξε ιδιαίτερα στενή. Ο ίδιος ο πρόεδρος της, Kenneth Lay υπήρξε προσωπικός φίλος δύο προέδρων των Η.Π.Α., μια σχέση που είχε εδραιωθεί πάνω σε εκατομμύρια δολάρια, τα οποία η Enron, κατέβαλλε κατά καιρούς για τη χρηματοδότηση προεκλογικών εκστρατειών. Η Enron χρησιμοποίησε τις πολιτικές επαφές της για να προωθήσει μεταρρυθμίσεις και κανονισμούς, ανάλογα με τα συμφέροντά της και είχε πάντοτε μια θέση στο τραπέζι όταν συζητείτο η νομοθεσία για την ενέργεια. Ήταν μια από τις εταιρείες που πίεσαν την κυβέρνηση των Η.Π.Α και πέτυχαν την απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας, στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Αν και υπάρχουν πολλές μεγάλες επιχειρήσεις που πιστεύεται πως χρησιμοποιούν αμφιλεγόμενα μέσα προκειμένου να ικανοποιήσουν ιδιοτελείς επιδιώξεις, ωστόσο η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα δεν είναι πάντοτε κατακριτέα.²⁰

² Μια περιγραφή των στρατηγικών και άλλων λαθών που οδήγησαν τη μεγαλύτερη εταιρεία ενέργειας του κόσμου στην κατάρρευση υπάρχει στη μελέτη περίπτωσης με τίτλο "Enron: Η κατάρρευση του Γίγαντα της Ενέργειας", η οποία βρίσκεται στο βιβλίο: Παπαδάκης Β. Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2009, Μελέτη Περίπτωσης 5, σελίδες 447-489.

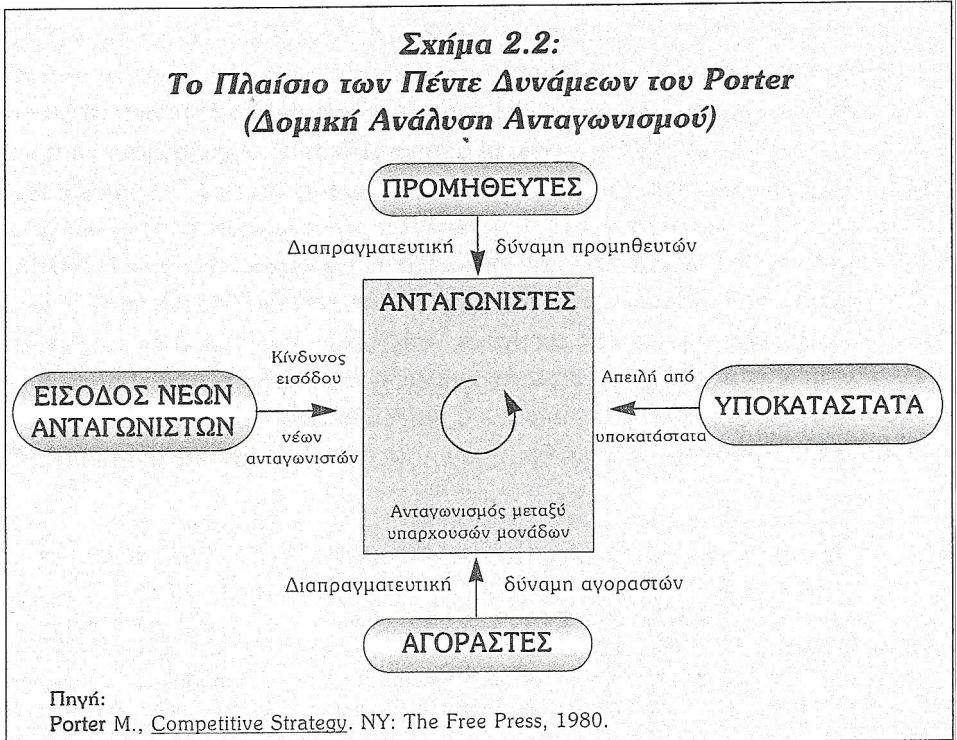
2.4 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού (Μίκρο) Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Παράλληλα με την ανάλυση του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. 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.^{21,22} Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται “δομική ανάλυση ενός κλάδου” (structural analysis of an industry) ή πιο απλά, *ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter*.

2.4.1 Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter

Όπως και στην αρχή του κεφαλαίου αναφέρθηκε, το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις (Σχήμα 2.2):

- 1) την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων,
- 2) τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης,
- 3) τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης,
- 4) την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και



5) την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου, αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση. Κατά συνέπεια, μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Επίσης είναι δυνατόν να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι, για παράδειγμα, μια νέα τεχνολογική καινοτομία, ή μια στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν της προσφέρονται για να αλλάξει η ίδια τη δομή του κλάδου. Να αλλάξει -με άλλα λόγια- τους 'κανόνες του παιχνιδιού στην αγορά της' προς όφελός της, επιδρώντας με κατάλληλες κινήσεις στις πέντε δυνάμεις. Στη συνέχεια ακολουθεί μια περισσότερο αναλυτική παρουσίαση των προσδιοριστικών δυνάμεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης²³.

2.4.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύει νέες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων ανταγωνιστών σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς-εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου αναφέρονται συνοπτικά στον Πίνακα 2.3 και αναλύονται στη συνέχεια.

Πίνακας 2.3:

Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων σε ένα Κλάδο

1. Οικονομίες κλίμακας
2. Απαιτήσεις σε κεφάλαια
3. Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
4. Διαφοροποίηση προϊόντος
5. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής

6. Νομικοί περιορισμοί-φραγμοί
7. Κόστη αλλαγής (switching costs) του πελάτη
8. Φόβος αντεκδίκησης (retaliation) από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις
9. Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία

- *Οικονομίες κλίμακας.* Σε κάποιους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μικρότερα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής. Οι τυχόν νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και, κατά συνέπεια, λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα (όλων των άλλων παραγόντων διατηρούμενων σταθερών), έναντι των υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων.
- *Απαιτήσεις σε κεφάλαια.* Η είσοδος μιας επιχείρησης σε έναν νέο γι' αυτήν κλάδο απαιτεί την πραγματοποίηση επενδύσεων. Συχνά, απαιτείται σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού όσο και για τη διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όπως της λειτουργίας της παραγωγής και της διάθεσης, των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ κ.λπ. Έτσι, είναι δυνατό η είσοδος σε ένα νέο κλάδο να φαίνεται ελκυστική, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια προκειμένου να είναι σε θέση η επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να είναι απαγορευτικές.
- *Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος.* Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν το "know-how" της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας, τη γνώση του κλάδου.
- *Διαφοροποίηση προϊόντος/υπηρεσίας.* Η πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση των υπάρχοντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούριες επιχειρήσεις. Από το βαθμό στον οποίο ένα υπάρχον προϊόν θεωρείται μοναδικό στο είδος του, προσδιορίζονται και τα κόστη αλλαγής (switching costs) για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα/μοναδικά είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους νέους ανταγωνιστές της

αγοράς, να προσελκύσουν τους υφιστάμενους πελάτες του κλάδου. Σα αυτή την περίπτωση οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες, δημιουργία δικτύου κ.λπ., για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν 'επί ίσοις όροις'.

- *Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.* Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου, κυρίως, για τις εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα. Επίσης, οι υφιστάμενες εταιρείες συχνά χρησιμοποιούν το μέγεθός τους ως διαπραγματευτικό όπλο για να αποτρέψουν ή να δυσχεράνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στα δίκτυα διανομής. Εντός του 2006 η επιτροπή ανταγωνισμού επέβαλε στην Coca Cola 3E πρόστιμο ύψους 8.5 εκατομμυρίων ευρώ. Το πρόστιμο επεβλήθη διότι, σύμφωνα με την επιτροπή, η Coca Cola 3E έθετε τον όρο της αποκλειστικότητας στις συμβάσεις χρησιδανείου για τη χρήση των ψυγείων της και έτσι απέκλειε την πρόσβαση στα τελικά σημεία πωλήσεων στους ανταγωνιστές της. Επίσης, η εταιρεία κατηγορήθηκε ότι εφαρμόζε μεθόδους διακριτικής μεταχείρισης των κονδρεμπόρων πρατηριούχων αλλά και των λιανοπωλητών, προς όφελος αυτών που συνεργάζονταν αποκλειστικά με την ίδια και σε βάρος αυτών που εμπορεύονταν μαζί με τα δικά της και άλλα, ανταγωνιστικά προς αυτά, προϊόντα²⁴.

Πρόσφατα επεβλήθη πρόστιμο 16,2 εκατ. ευρώ από την επιτροπή ανταγωνισμού και στην άλλη μεγάλη ανταγωνίστρια της Coca-Cola, την Tasty Foods (θυγατρική της Pepsico). Ένα πρόστιμο που είναι από τα υψηλότερα που έχουν επιβληθεί μέχρι σήμερα στην πατρίδα μας. Σύμφωνα με το σκεπτικό της απόφασης η Tasty έκανε κατάχρηση της δεσποζουσας θέσης που είχε στην αγορά των αλμυρών σνακ (δηλαδή πατατάκια, γαριδάκια κ.α.) και συγκεκριμένα στο κανάλι των μικρών σημείων πώλησης (περίπτερα, φούρνους, καταστήματα ψιλικών και μίνι μάρκετ). Στο συγκεκριμένο κανάλι διανομής η Tasty κατέχει μερίδιο αγοράς που ανέρχεται στο 85%, σε αντίθεση με τους βασικούς ανταγωνιστές (Τσακίρης και Chipita) που μοιράζονται το υπόλοιπο. Σύμφωνα με την Επιτροπή ανταγωνισμού, η βασική κατηγορία ήταν ότι η Tasty εφαρμόζε «μια ενιαία και μακρόχρονη πολιτική αποκλεισμού, κυρίως μέσω συμφωνιών που κατέτειναν στην αποκλειστικότητα τόσο σε επίπεδο κονδρικής όσο και σε επίπεδο λιανικής». Στο κατηγορητήριο αναφέρονταν πρακτικές αποκλεισμού όπως: α) τη χορήγηση στους λιανοπωλητές «σκαλιερών» με αντάλλαγμα την αποκλειστική χρήση τους για την τοποθέτηση των προϊόντων Tasty, β) τη σύναψη συμφωνιών με τους λιανοπωλητές στους οποίους παρέιχε εκπτώσεις αν κατορθώναν να επιτύχουν συγκεκριμένο στόχο πωλήσεων κ.α. Κατ' αυτόν τον τρόπο δέσμευε τους

πελάτες της και περιόριζε τη δυνατότητά τους να στραφούν σε άλλους προμηθευτές.²⁵

- *Νομικοί περιορισμοί.* Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους (π.χ. το μονοπώλιο του ΟΤΕ στη σταθερή τηλεφωνία μέχρι το 2001, ή οι άδειες κινητής τηλεφωνίας).
- *Κόστη αλλαγής του πελάτη.* Η παράμετρος αυτή εξετάζει την ευκολία ή δυσκολία με την οποία οι πελάτες του κλάδου είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και να αναζητήσουν συνεργασία με νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Το κατά πόσο αυτό θα συμβεί εξαρτάται τόσο από οικονομικούς παράγοντες (συμφέρει τον πελάτη να αλλάξει;) όσο και από ψυχολογικούς (είναι ευχαριστημένος-έχει καλή σχέση με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις;) και τυχόν τεχνολογικούς (υπάρχει συμβατότητα τεχνολογίας μεταξύ αυτής που ο πελάτης έχει υιοθετήσει και της τεχνολογίας που του προσφέρουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις;)
- *Φόβος αντίδρασης-αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.* Όσο πιο πιθανόν είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο. Συχνά οι υπάρχουσες επιχειρήσεις αντιπεπιδέχονται με μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης, αλλά και κάποιες λίγες φορές με προσπάθεια δυσφήμισης της καινούριας εταιρείας. Για παράδειγμα, η British Airways είχε στο παρελθόν προσπαθήσει με θεμιτούς και αθέμιτους τρόπους να εκδιώξει από την αγορά την Virgin Airways του Richard Branson. Όμως, η επιμονή του ριψοκίνδυνου επιχειρηματία Branson να καταφύγει στα δικαστήρια ανάγκασε την British Airways όχι μόνο να σταματήσει τις πράξεις αντεκδίκησης αλλά και να πληρώσει ένα ιδιαίτερα υψηλό πρόστιμο. Η μορφή των παραπάνω εμποδίων, αλλά και η αποτελεσματικότητά τους, είναι φυσικό να διαφέρει από κλάδο σε κλάδο.

2.4.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών²⁶

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σαε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες (Πίνακας 2.4):

Περισσότερο αναλυτικά οι παράγοντες αυτοί είναι:

- *Αριθμός των προμηθευτών.* Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες από αυτούς είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου.

Πίνακας 2.4:
Παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

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

- *Μέγεθος και σημασία του αγοραστή.* Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.
- *Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών.* Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής (perceived) διαφοροποίησης/μοναδικότητας, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό. Σαε αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη. Σκεφτείτε πόσο δύσκολο είναι για κάποιον παραγωγό προσωπικών υπολογιστών να αποφασίσει να υποκαταστήσει τα windows (που έχουν 95% παγκόσμιο μερίδιο αγοράς) με ένα άλλο λειτουργικό σύστημα (π.χ. το Linux).
- *Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.* Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστής τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιορίζεται.
- *Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.* Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σαε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

2.4.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες που παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.5:

Πίνακας 2.5:
Παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

1. Μέγεθος του αγοραστή
2. Αριθμός προμηθευτών
3. Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
4. Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
5. Χαρακτηριστικά του προϊόντος
6. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

- *Μέγεθος του αγοραστή.* Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει. Για παράδειγμα, πριν από περίπου μια δεκαετία, η αλυσίδα καταστημάτων Γερμανός είχε εξελιχθεί σε ένα δίκτυο με ιδιαίτερα μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας οι οποίες κυριαρχούσαν τότε στην αγορά (Cosmote, Vodafone, Wind). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη διαχρονική προσπάθεια των εταιρειών κινητής να ισχυροποιήσουν/αναπτύξουν τα δικά τους δίκτυα για να μειώσουν την εξάρτησή τους από την αλυσίδα καταστημάτων Γερμανός. Όταν αυτή εξαγοράστηκε το 2006 από την Cosmote, τόσο η Vodafone όσο και η Wind (τότε Tim) σταμάτησαν τη συνεργασία με τη Γερμανός, και έδωσαν έμφαση στην ανάπτυξη των δικών τους δικτύων.
- *Αριθμός προμηθευτών.* Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.
- *Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας.* Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται, οι πελάτες της μπορεί να ζητήσουν ανάλογη μείωση στις τιμές. Είναι φανερό, πως όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν οι πελάτες, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- *Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή.* Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σα αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές. Για παράδειγμα, το κόστος του κουτιού στο οποίο εμφιαλώνουν το τελικό τους προϊόν οι εταιρείες αναψυκτικών, αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό ποσοστό του τελικού κόστους του προϊόντος. Για τούτο, ιδιαίτερα οι μεγάλες εταιρείες αναψυκτικών έχουν κάθε λόγο, είτε να καθετοποιηθούν οι ίδιες προς τα πίσω παράγοντας τα δικά τους κουτιά (πχ Coca-Cola 3E),

είτε να ασκήσουν αφόρτες πιέσεις προς τους παραγωγούς κουτιών για μείωση της τιμής.

- *Χαρακτηριστικά του προϊόντος.* Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο/μοναδικό και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται.
- *Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.* Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συνεργασία μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Στην περίπτωση αυτή αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

2.4.5 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Παραδείγματα υποκατάστατων προϊόντων είναι οι φακοί επαφής και τα γυαλιά μυωπίας, η ζάχαρη, η φρουκτόζη και η ζαχαρίνη, η τηλεόραση και το σινεμά, τα χάρτινα κουτιά συσκευασίας και τα πλαστικά, ή τα κουτιά αλουμινίου, ο σιδηρόδρομος και το αεροπλάνο. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη²⁷.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Αυτοί παροδισάζονται στον Πίνακα 2.6 και συζητούνται στη συνέχεια.

Πίνακας 2.6: Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

1. Ύπαρξη “κοντινών” υποκατάστατων
2. Επίδραση της τιμής
3. Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

- *Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.* Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη. Στη δημιουργία καλών υποκατάστατων συμβάλλουν σημαντικά οι τεχνολογικές εξελίξεις. Για παράδειγμα, η έκδοση σε DVD πολλών γνωστών εγκυκλοπαιδειών, αποτέλεσε απειλή για τις παραδοσιακές εκδοτικές εταιρείες. Κλασικό παράδειγμα αποτέλεσε ο πόλεμος μεταξύ της ψηφιακής εγκυκλοπαίδειας της Microsoft, της Encarta,

και της πιο γνωστής εγκυκλοπαίδειας παγκόσμια, της Encyclopedia Britannica.

- *Επίδραση της τιμής.* Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.
- *Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.* Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Φυσικά η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους που γι' αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή (π.χ. κόστος αλλαγής της παραγωγικής τους διαδικασίας, κόστος επανεκπαίδευσης των εργαζομένων τους κ.λπ). Όσο υψηλότερα είναι αυτά τα κόστη, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες/καταναλωτές μιας επιχείρησης να στραφούν προς υποκατάστατα.

2.4.6 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά (π.χ. να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής κ.λπ). Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως εξετάζονται οι παράγοντες που παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.7:

Πίνακας 2.7:

Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Ένταση Ανταγωνισμού Ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις ενός Κλάδου

1. Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
2. Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
3. Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
4. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
5. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
6. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

- *Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.* Σε μια αγορά στην οποία αυξάνεται γρήγορα ο αριθμός των νέων καταναλωτών, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προσελκύνοντας το μεγαλύτερο δυνατό μέρος των νέων καταναλωτών. Έτσι δεν είναι απόλυτα απαραίτητη για την ανάπτυξη η προσέλκυση πελατών άλλων επιχειρήσεων. Όταν όμως η ανάπτυξη της αγοράς επιβραδύνεται ή σταματά, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης αναγκαστικά πραγματοποιείται σε βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών. Πολλές φορές σε αγορές που φθίνουν οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε πολέμους τιμών, οι οποίοι μπορεί να είναι επωφελείς για τους πελάτες αλλά καταστροφικοί για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Για παράδειγμα ο έντονος ανταγωνισμός των κατασκευαστών τηλεοράσεων έχει οδηγήσει σήμερα μια τηλεόραση LCD 32' να έχει τιμή αγοράς περί τα 300 ευρώ. Εξαιρετικό για εμάς ως καταναλωτές, απογοητευτικό για μια εταιρεία παραγωγής τηλεοράσεων (πχ Sony, Samsung, Philips), αν αναλογιστούμε ότι πριν από 3-4 χρόνια η ίδια σχεδόν τηλεόραση είχε τιμή πολύ μεγαλύτερη των 1000 ευρώ.
- *Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών.* Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι συνήθως έντονος. Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.
- *Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας.* Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σ' αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, καθώς οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο επιθετικές και πολλές φορές καταλήγουν σε πόλεμο τιμών.
- *Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς.* Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες συνήθως έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.
- *Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.* Όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός (perceived) βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων (δηλαδή το κόστος

αλλαγής είναι χαμηλό).

- *Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.* Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή μη χρηματικό-συναισθηματικό. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημιά. Για παράδειγμα, δύσκολα μπορεί **σήμερα** κάποιος να φανταστεί τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα χωρίς την παρουσία του ΟΤΕ. Ακόμα κι' αν εξασθενήσει η ανταγωνιστική του θέση έναντι των νέων ανταγωνιστών, δύσκολα κάποιος θα μπορούσε να φανταστεί μια απόφαση εξόδου του ΟΤΕ από τον κλάδο, καθώς υπάρχουν πολύ υψηλά εμπόδια εξόδου (π.χ. τα επενδυμένα κεφάλαια είναι τεράστια, το κόστος για την άμυνα της χώρας μεγάλο, το "συναισθηματικό" κόστος επίσης υψηλό). Είναι εύλογο να αναμένουμε τον ΟΤΕ να παραμείνει στον κλάδο, να παλέψει για να επιβιώσει και κατά συνέπεια οι κινήσεις του αυτές να ανεβάσουν τα επίπεδα ανταγωνισμού στον κλάδο.

Από την απλή ανάλυση των ανταγωνιστών, στην πρόβλεψη της αντίδρασής τους

Είναι αυτονόητο ότι η μελέτη του ανταγωνισμού είναι μια συνεχής διαδικασία. Η επιχείρηση συλλέγει πληροφορίες ώστε να μπορούν να αποκωδικοποιήσουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών. Η όλη διαδικασία ονομάζεται ανταγωνιστική πληροφορόρηση (Competitor Intelligence), και υπάρχουν πολλοί θεμιτοί τρόποι συλλογής της (π.χ. δημοσιεύματα στον τύπο, επίσιες εκθέσεις, έρευνες αγοράς κ.λπ).

Βέβαια, κανείς δεν μπορεί να παραγνωρίσει ότι συχνά οι επιχειρήσεις καταφεύγουν και σε αθέμιτες μεθόδους. Για παράδειγμα, το 2000 απεκαλύφθη ότι ιδιωτικοί αστυνομικοί που είχαν προσληφθεί από την Oracle ερευνούσαν τα σκουπίδια μιας επιχείρησης συνδεδεμένης με τη Microsoft για επιχειρηματικά μυστικά. Όμοια, το 2001 η Procter and Gamble παραδέχθηκε ότι έκανε το ίδιο στο μεγάλο της ανταγωνιστή την Unilever, στην προσπάθειά της να ανακαλύψει μυστικά για τα σαμπουάν της.

Η ουσιαστική ανταγωνιστική πληροφορόρηση αφορά τη συστηματική συλλογή και ανάλυση των δημόσια διαθέσιμων πληροφοριών που αφορούν συγκεκριμένους ανταγωνιστές, ώστε να γίνεται πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

Όμως, δεν αρκεί η απλή ανάλυση των ανταγωνιστών. Απαιτείται η ικανότητα πρόβλεψης της αντίδρασής τους σε κάθε δική μας στρατηγική κίνηση. Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς πως η Cosmote, για παράδειγμα, θα προβεί σε οποιαδήποτε ενέργεια στρατηγικού χαρακτήρα, χωρίς να αναλύσει και να συνηπολογίσει τις πιθανές αντιδράσεις της Vodafone και της Wind, ή πως η Olympic

Airlines θα διεισδύσει σε κάποιους σημαντικούς προορισμούς ή θα προβεί σε νέες παροχές, χωρίς να λάβει υπόψη τις τις πιθανές αντιδράσεις της Aegean.

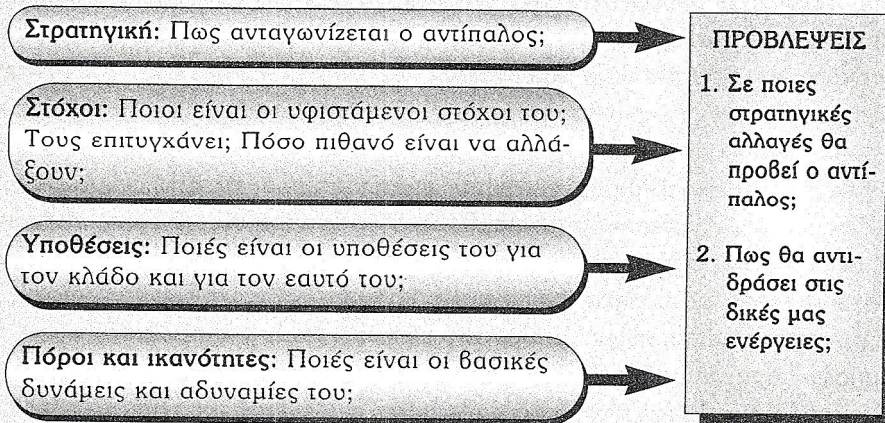
Υπάρχουν διάφορα εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις όχι μόνο να αναλύσουν τους ανταγωνιστές, αλλά και να κατανοήσουν καλύτερα τη διάδραση τους με αυτούς. Ένα από αυτά είναι και η θεωρία παιγνίων. Όμως, αυτή μπορεί πολλές φορές να είναι πολύ σύνθετη για τις πρακτικές ανάγκες του καθημερινού επιχειρηματικού γίνεσθαι. Για τις περιπτώσεις αυτές, θα ήταν επίσης χρήσιμη μια λιγότερο τυποποιημένη και περισσότερο εμπειρική προσέγγιση για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των ανταγωνιστών. Μια τέτοια προσέγγιση έχει δύο κύριους στόχους:

- Να προβλέπει πιθανές μελλοντικές στρατηγικές αποφάσεις των ανταγωνιστών
- Να προβλέπει τις πιθανές αντιδράσεις των ανταγωνιστών σε στρατηγικές ενέργειες της επιχείρησης

Ένα εύληπτο πλαίσιο πρόβλεψης της συμπεριφοράς των ανταγωνιστών μιας επιχείρησης αποτελείται από τα εξής 4 'στατικά' (Σχήμα 2.3)²⁹:

Την υφιστάμενη στρατηγική των ανταγωνιστών: Είναι προφανές ότι για να προβλέψουμε τη μελλοντική συμπεριφορά και τις αντιδράσεις ενός ανταγωνιστή θα πρέπει να έχουμε μία πλήρη εικόνα του που βρίσκεται και τι κάνει σήμερα. Στοιχεία για το σκοπό αυτό μπορούμε να εντοπίσουμε στο τι επικοινωνεί η ανώ-

Σχήμα 2.3:
Από την Ανάλυση του Ανταγωνισμού στην Πρόβλεψη
των κινήσεών του



Πηγή:

Grant, R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Seventh edition, 2010, p. 106.

τατη διοίκηση του ανταγωνιστή στα μέσα μαζικής επικοινωνίας, στους επενδυτές και στους χρηματοοικονομικούς αναλυτές, σε δημοσιεύματα γι' αυτόν αλλά και στις εταιρικές ιστοσελίδες, στις ανακοινώσεις και στα δελτία τύπου του.

Τους στόχους των ανταγωνιστών: Θα πρέπει να εντοπίσουμε τους στόχους του ανταγωνιστή (και όχι μόνο αυτού που επισήμως ανακοινώνει) ώστε να δούμε πως μπορεί να αλλάξει μελλοντικά η στρατηγική του. Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι αν γενικά οι στόχοι και ο προσανατολισμός του ανταγωνιστή κλίνουν προς τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα ή αφορούν περισσότερο την αγορά και την ανάπτυξη των πωλήσεων και των μεριδίων αγοράς. Στη δεύτερη περίπτωση η αντίδραση του σε μία επιθετική πχ πολιτική προσφορών από μέρους μας αναμένεται να είναι πιο άμεση και επιθετική απ' ότι αν στόχευε κυρίως στην κερδοφορία.

Τις υποθέσεις/παραδοχές των ανταγωνιστών για τον κλάδο: Οι στρατηγικές επιλογές του ανταγωνιστή είναι σαφές ότι επηρεάζονται από τις βασικές παραδοχές που κάνει για τον ίδιο και για το επιχειρηματικό του περιβάλλον. Αυτές οι παραδοχές βασίζονται στις πεποιθήσεις των στελεχών του και στους θεωρούμενους από αυτά κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στον κλάδο.

Τους πόρους και τις ικανότητες των ανταγωνιστών: Για να εκτιμήσουμε την πιθανότητα και τη σοβαρότητα μιας συγκεκριμένης αντίδρασης ενός ανταγωνιστή θα πρέπει να εξετάσουμε κατά πόσο διαθέτει τα μέσα και τις δυνατότητες να προβεί σε κάτι τέτοιο. Αν για παράδειγμα ο κύριος ανταγωνιστής μας διαθέτει σημαντικά ρευστά διαθέσιμα, δεν θα ήταν σοφό να προβούμε σε μείωση τιμών διακινδυνεύοντας έναν καταστροφικό πόλεμο τιμών.

Μία άλλη προσέγγιση στην πρόβλεψη αντίδρασης των ανταγωνιστών

Μία άλλη προσέγγιση για την ανάλυση της πιθανής αντίδρασης των ανταγωνιστών, αυτή των Coyne και Horn, εστιάζει το ενδιαφέρον σε τρία βασικά ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν από τα στελέχη της επιχείρησης πριν προβούν σε μια συγκεκριμένη ενέργεια³⁰:

Ερώτημα 1: Θα αντιδράσει ο ανταγωνιστής;

Πολλές φορές τα στελέχη δε λαμβάνουν υπόψη το ενδεχόμενο ο εκάστοτε ανταγωνιστής να μην αντιδράσει καν σε μία συγκεκριμένη κίνηση της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μην έχουν μία ξεκάθαρη εικόνα της πιθανότητας των ανταγωνιστικών αντιποίνων. Επομένως είναι χρήσιμο να προσπαθήσουν να εκτιμήσουν αυτή την πιθανότητα, απαντώντας σε 4 απλές ερωτήσεις:

1. *θα δει/αντιληφθεί καταρχήν ο ανταγωνιστής την κίνηση της εταιρείας;* (εμπειρική έρευνα καταδεικνύει ότι μόνο ένας στους τέσσερις ανταγωνιστές πληροφορήθηκε έγκαιρα για την είσοδο στην αγορά ενός νέου ανταγωνιστικού προϊόντος),

2. θα θεωρήσει ότι απειλείται; (σε πολλές περιπτώσεις η εμπειρική έρευνα καταδεικνύει ότι οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές συχνά δεν θεωρούν ότι απειλούνται αρκετά για να αλλάξουν την υφιστάμενη στρατηγική τους),
3. η ενδεχόμενη αντίδρασή του αποτελεί προτεραιότητα στα πλαίσια της στρατηγικής του;
4. ακόμα και αν θελήσει να αντιδράσει, θα καταφέρει να ξεπεράσει την οργανωσιακή 'αδράνεια'» και να είναι αποτελεσματικός.

Αν σε κάποιο από τα προηγούμενα ερωτήματα η απάντηση είναι αρνητική, οι πιθανότητες αντίδρασης του ανταγωνιστή είναι λίγες.

Ερώτημα 2: Πόσες και Ποιες επιλογές θα εξετάσει ο ανταγωνιστής;

Σε αντίθεση με τη θεωρία παιγνίων όπου συχνά γίνεται η υπόθεση πλήρους εξέτασης όλων των εναλλακτικών επιλογών του ανταγωνιστή, φαίνεται πως αυτό δεν ισχύει στην πραγματικότητα. Στη σχετική έρευνα, το 75% των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν φάνηκε ότι εξετάζουν συνολικά δύο ή τρεις εναλλακτικές επιλογές. Ο αριθμός αυτός είναι τόσο μικρός που επιτρέπει στα στελέχη της δικής μας εταιρείας να τις προσδιορίσουν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία.

Ερώτημα 3: Ποια επιλογή είναι πιθανότερο να υιοθετήσει;

Έχοντας καταλήξει σε μία λίστα με 2-3 πιθανές αντιδράσεις των ανταγωνιστών, τα στελέχη μας πρέπει να καθορίσουν ποια από αυτές είναι η πιθανότερη. Στη θεωρία, και σε χρηματοοικονομικούς όρους θα αναμέναμε ότι αυτή θα ήταν η επιλογή που μεγιστοποιεί την καθαρή παρούσα αξία για τον ανταγωνιστή. Στην πράξη όμως φαίνεται ότι η πιθανότερη επιλογή είναι αυτή που είναι πιο αποτελεσματική συγκριτικά και με τους στόχους και τις τεχνικές ανάλυσης που χρησιμοποιεί ο ανταγωνιστής και ταυτόχρονα έχει γι αυτόν την πιο συμφέρουσα σχέση μεταξύ βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου κόστους και προσπάθειας. Για να βρουν την επιλογή αυτή, τα στελέχη θα πρέπει να 'μιμηθούν' τη διαδικασία λήψης αποφάσεων του ανταγωνιστή χρησιμοποιώντας τα κριτήρια και τους στόχους που πιστεύουν ότι χρησιμοποιεί αυτός. Για παράδειγμα, τα περισσότερα στελέχη δεν χρησιμοποιούν την καθαρή παρούσα αξία για κάθε τους απόφαση, αλλά τον αντίκτυπο στα μερίδια αγοράς (αν η εταιρεία έχει προσανατολισμό στις πωλήσεις) ή τα κέρδη ανά μετοχή ή άλλους χρηματοοικονομικούς δείκτες (αν έχει αντίστοιχο προσανατολισμό) και αυτό θα πρέπει να λάβουν υπόψη και τα στελέχη της επιχείρησής μας.

Μελέτη της αντίδρασης του ανταγωνιστή έναντι "εναρμονισμένων πρακτικών"

Στον αντίποδα υπάρχουν οι εναρμονισμένες πρακτικές των εταιρειών, δηλαδή οι συμφωνίες μεταξύ τους, οι οποίες ουσιαστικά 'νοθεύουν' τον αντα-

γωνισμό. Οι τάσεις μεγέθυνσης των επιχειρήσεων έχουν οδηγήσει πολλούς κλάδους σε ολιγοπωλιακές καταστάσεις. Στις περιπτώσεις αυτές οι καταναλωτές συχνά βρίσκονται αντιμέτωποι με 'καρτέλ' (οργανωμένα ολιγοπώλια τα οποία συνεννοούνται και καθορίζουν τις τιμές με εναρμονισμένες πρακτικές τιμολόγησης). Πως μπορεί να εξηγήσει κάποιος την συνεχιζόμενη αύξηση των τιμών πολλών καταναλωτικών προϊόντων περί τα τέλη του 2012 και ενώ η κρίση έχει μειώσει το εισόδημα του μέσου νοικοκυριού έως και 30%;

Στην πατρίδα μας, πολλοί κλάδοι έχουν κατά καιρούς βρεθεί στο 'στόχα-στρο' της Επιτροπής Ανταγωνισμού με την υποψία της συνεννόησης μεταξύ τους για τιμές που είναι υψηλότερες των μέσων ευρωπαϊκών τιμών (πίνακας 2.8)³¹. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούσε η τραπεζική αγορά, πριν από τη μεγάλη χρηματοπιστωτική κρίση. Στο συγκεκριμένο κλάδο, σύμφωνα με την Επιτροπή Ανταγωνισμού, η διαφορά μεταξύ επιτοκίων δανεισμού και καταθέσεων (το λεγόμενο spread) ήταν συχνά δύο και τρεις φορές ψηλότερο από το μέσο κοινοτικό. Όμοια, οι τιμές γάλακτος και γιαούρτης είναι μεταξύ των υψηλότερων της Ευρώπης. Δυστυχώς, σε περιπτώσεις που ο ανταγωνισμός δε λειτουργεί αποτελεσματικά το τμήμα πληρώνεται από τους καταναλωτές.

Πίνακας 2.8:

Που Εκτιμάται ότι Χωλαίνει ο Ανταγωνισμός

ΤΡΑΠΕΖΕΣ

- Σχεδόν όμοια στεγαστικά από τις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες
- Σχεδόν όμοιες αυξήσεις επιτοκίων,
- Εμφανής συμφωνία στις προμήθειες
- "Ψιλά γράμματα" συμβολαίων

ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑ

- Ενιαίες αυξήσεις στα SMS

ΕΙΣΙΤΗΡΙΑ ΑΚΤΟΠΛΟΪΑΣ

- Ενιαίο ποσοστό αύξησης

ΖΥΘΟΠΟΙΑ

- Υψηλή συγκέντρωση αγοράς σε μία εταιρεία

ΚΑΥΣΙΜΑ

- Εκπτώσεις εταιρειών εμπορίας προς τους πρατηριούχους
- Εμπορική πολιτική διυλιστηρίων προς τις εταιρείες
- Λειτουργία μεταπωλητών
- Διαμόρφωση εργοστασιακής (ex factory) τιμής καυσίμου

Προσαρμογή από:

Χριστοδουλάκης Α. και Δ. Χαροντάκης, "Ο Εικονικός Ανταγωνισμός Διατηρεί Υψηλές τις Τιμές στα Βασικά Είδη", Το Βήμα, (Κυριακή 20 Αυγούστου, 2006), σελ Β2-3.

2.4.7 Μια έκτη δύναμη στη δομική ανάλυση ενός κλάδου

Τελευταία υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης μπορεί να προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη: τα συμπληρωματικά προϊόντα (complementors). Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά, όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα. Για παράδειγμα, το αυτοκίνητο και η βενζίνη, το DVD-player και το DVD, ο προσωπικός υπολογιστής (PC) και το λογισμικό του, το κινητό μας τηλέφωνο και οι εφαρμογές που αυτό υποστηρίζει. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια:

- **Ζήτηση για τα 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.
- **Επίδραση της τεχνολογίας.** Πολλές φορές οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν ως αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της επίδρασης της τεχνολογίας και των τεχνολογικών αλλαγών στον κλάδο των Η/Υ με την εμφάνιση του μικροεπεξεργαστή και τη δημιουργία μιας σχέσης συνεργασίας ανάμεσα στην Intel (εταιρεία παραγωγής μικροεπεξεργαστών) και στη Microsoft (εταιρεία παραγωγής κυρίως λογισμικού). Στη συνέχεια, παρουσιάζεται μια σύντομη μελέτη περίπτωσης που αναφέρεται στις εξελίξεις στην αγορά των Η/Υ και την επίδρασή τους στην ύπαρξη της δύναμης των συμπληρωματικών προϊόντων.



Μελέτη Περίπτωσης: Microsoft και Intel

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

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

Το 1968 ιδρύεται η Intel (INTEgrated Electronics). Το 1969 κυκλοφορεί τον πρώτο της μικροεπεξεργαστή (διαστάσεων 3X4 χιλιοστών και ταχύτητας 108 kHz).

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

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

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

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

Είναι τέτοια η δύναμη των δύο επιχειρήσεων, που ακόμα και η μεγαλύτερη εταιρεία του κόσμου στον χώρο των προσωπικών υπολογιστών, η Hewlett Packard στα τέλη του 2011, σκεφτόταν σοβαρά να εγκαταλείψει τον κλάδο. Πράγματι, όταν το μεγαλύτερο μέρος της αξίας ενός υπολογιστή προέρχεται από το λειτουργικό του σύστημα και τον επεξεργαστή του, τότε υπάρχει πραγματικός χώρος να αναπτυχθεί κερδοφόρα μια επιχείρηση η οποία βασίζεται στην καινοτομία;

Τελικά για πόσα χρόνια ακόμα το δυοπώλιο των Microsoft και Intel θα κυριαρχεί στο χώρο των υπολογιστών και θα εξακολουθεί να υφίσταται η «συμμαχία» του WINTEL; Θα κυριαρχήσει μια αντίστοιχη συμμαχία και στα κινητά τηλέφωνα;

Πηγές:

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

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