

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 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Γνώθι σαυτόν
Πλάτων

Η πεμπουσία της στρατηγικής βρίσκεται στη δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του αύριο, γρηγορότερα από το ρυθμό που οι ανταγωνιστές μιμούνται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά του σήμερα.

Hamel και Prahalad

Οι επιχειρησιακοί αναλυτές συνήθιζαν να ορίζουν το ενεργητικό μιας επιχείρησης πολύ στενά, αναγνωρίζοντας μόνο αυτά τα στοιχεία που μπορούσαν να μετρηθούν (όπως για παράδειγμα ένα εργοστάσιο ή ο εξοπλισμός). Όμως, τα άυλα στοιχεία του ενεργητικού, όπως μια συγκεκριμένη τεχνολογία, η συλλεγείσα πληροφορόρηση για τον καταναλωτή, η επωνυμία προϊόντος (brand name), η φήμη, η εταιρική κουλτούρα, είναι ανεκτίμητης αξίας για την ανταγωνιστική ικανότητα μιας επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, αυτά τα μη ορατά στοιχεία είναι συχνά η μόνη διατηρητέα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Hiroyuki Itami

Μόνο οι επιχειρήσεις που είναι ικανές συνεχώς να “κτίζουν” νέα στρατηγικά κεφάλαια (strategic assets) γρηγορότερα και φθηνότερα από τους ανταγωνιστές τους θα επιτύχουν μακροχρόνια ανώτερες αποδόσεις.

Markides C. and P. Williamson

3.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης

Από τι εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων; Γιατί κάποιες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και κάποιες άλλες αποτυγχάνουν; Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που έχουν καταφέρει όχι μόνο να είναι επιτυχημένες αλλά και να βρίσκονται στην κορυφή της επιτυχίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα;

Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα που έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα, όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων. Πολλές θεωρίες έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί. Μια από τις πιο δημοφιλείς υποστηρίζει ότι επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές αυτής της άποψης (π.χ Michael Porter), οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Πράγματι, είδαμε στο δεύτερο κεφάλαιο, εστιάζοντας στη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Wang, το πώς μια επιχείρηση είναι δυνατόν να αποτύχει, αν δεν είναι ικανή να προβλέψει και να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παράλληλα, στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάσαμε κάποιες βασικές τεχνικές για πιο αποτελεσματική διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και των μεταβολών του.

Αναμφίβολα, η άποψη αυτή περί της σημασίας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σωστή. Όμως, πολλές φορές, δεν είναι ικανή από μόνη της για να ερμηνεύσει αποτελεσματικά τη διαχρονική επιτυχία επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα η General Electric, η Coca-Cola, ή Wal Mart στις ΗΠΑ. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι ίσως οι πιο επιτυχημένες στον κλάδο τους για αρκετές δεκαετίες. Μήπως, λοιπόν, **υπάρχει κάτι περισσότερο από την προσαρμογή της επιχείρησης και της στρατηγικής της στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον που θα μπορούσε να μας εξηγήσει την επιτυχία αυτή;**

Απάντηση στο ερώτημα αυτό προσπαθεί να δώσει η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (*resource based view*), η οποία έχει αναπτυχθεί κυρίως την τελευταία εικοσαετία. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων είναι μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση, **η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης**, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών.^{1,2}

Στο κεφάλαιο αυτό θα μελετήσουμε κάποια στοιχεία του εσωτερικού περι-

βάλλοντος της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα θα αναφερθούμε στη **θεωρία των πόρων και ικανοτήτων**, καθώς επίσης και στη θεώρηση της επιχείρησης ως **αλυσίδα αξίας**. Επιπλέον, στο παράρτημα του κεφαλαίου αναπτύσσεται μια σχετικά νέα τάση στο χώρο των επιχειρήσεων: η **συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking)**. Πρόκειται για τη μελέτη των άριστων επιχειρήσεων σε επιλεγμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας (π.χ παραγωγή, μάρκετινγκ, πληροφοριακά συστήματα κ.λπ) στην προσπάθεια των ίδιων των επιχειρήσεων να μάθουν, να βελτιωθούν και να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους.

3.2 Η Θεωρία των Πόρων-Ικανοτήτων της Επιχείρησης (The Resource-Based Theory of Competitive Advantage)

Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μία σταθερότερη βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής³. Για να γίνει πιο κατανοητή η θεώρηση αυτή παραθέτουμε μια σύντομη αναφορά στην επιχείρηση Walmart.

Walmart 

Μελέτη Περίπτωσης: Το Φαινόμενο Wal-Mart

Ποια επιχείρηση απασχολεί 2,2 εκατομμύρια εργαζομένους, είχε έσοδα από πωλήσεις \$446 δις το 2011 και είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση του κόσμου; Μάλλον λίγοι στην Ελλάδα θα έλεγαν ότι αυτή είναι η Walmart, η μεγαλύτερη σήμερα λιανεμπορική επιχείρηση του κόσμου, τρεις φορές μεγαλύτερη από τη δεύτερη, τη Γαλλική Carrefour. Περίπου 200 εκατομμύρια πελάτες επισκέπτονται κάθε εβδομάδα τα περίπου 8.500 καταστήματα του ομίλου σε όλο τον κόσμο.

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

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

Θα μπορούσε κανείς εύλογα να αποδώσει τη μεγάλη αυτή ανατροπή που σημειώθηκε στον αμερικάνικο κλάδο του λιανεμπορίου σε μια πλειάδα παραγόντων. Μεταξύ αυτών η επιτυχία θα μπορούσε να αποδοθεί στην ιδιοφυΐα του ιδρυτή της Walmart,

Sam Walton, στους «υπαλλήλους υποδοχής» (“greeters”), οι οποίοι καλωσόριζαν τους πελάτες στα διάφορα καταστήματα, στη διάθεση των υπαλλήλων να συμμετάσχουν στο ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης, στη στρατηγική των καθημερινών, χαμηλών τιμών (που παρείχαν στον πελάτη καλύτερες προσφορές, αλλά και εξοικονομήσεις στην εταιρεία όσον αφορά το merchandising και τα διαφημιστικά κόστη), καθώς και στα μεγάλα καταστήματα της Walmart, τα οποία της προσέφεραν σημαντικές οικονομικές κλίμακας.

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

Η στρατηγική αυτή τέθηκε σε εφαρμογή μέσα από μία πρωτοποριακή τεχνική εφοδιαστικής διαχείρισης (logistics) γνωστή ως “cross-docking”. Με τη μέθοδο αυτή, τα προϊόντα μεταφέρονται με συνεχή ροή στις αποθήκες της Walmart, όπου διαλέγονται, επανασυσκευάζονται και διανέμονται στα καταστήματα, συχνά χωρίς να δημιουργούν ποτέ απόθεμα, απλώς μεταβαίνουν από το ένα σημείο εκφόρτωσης στο άλλο. Το σύστημα εφοδιαστικής διαχείρισης, συνεπώς, επιτρέπει στη Walmart να επιτύχει οικονομίες που προκύπτουν από την αποφυγή του κόστους διατήρησης των αποθεμάτων. Η Walmart στα μέσα της δεκαετίας του 90 διακινούσε το 85% των προϊόντων της μέσω των αποθηκών της, ενώ η Kmart μόλις το 50%. Αυτό μείωνε το κόστος πωλήσεων για τη Walmart κατά 2% με 3% σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου, γεγονός που καθιστούσε εφικτές τις καθημερινές χαμηλές τιμές.

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

Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι το cross-docking είναι μία πολύ δύσκολη σε εφαρμογή και μίμηση πρακτική, καθώς απαιτεί επενδύσεις σε διάφορα αλληλοσυνδεδεμένα συστήματα. Ουσιαστικά, απαιτεί συνεχή επαφή ανάμεσα στα κέντρα διανομής, τους προμηθευτές και τα σημεία πώλησης, ώστε να εξασφαλιστεί η αδιάκοπη ροή και εκτέλεση των παραγγελιών μέσα σε λίγες ώρες. Έτσι, η Walmart δημιούργησε ένα σύστημα δορυφορικής επικοινωνίας, το οποίο στέλνει σε καθημερινή βάση δεδομένα στα σημεία πώλησης. Επίσης, κάθε κέντρο διανομής έχει τοποθετηθεί στρατηγικά, έτσι ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί 150 με 200 καταστήματα Walmart σε μια μέρα. Τα καταστήματα τοποθετήθηκαν όσον το δυνατό πιο μακριά αλλά ταυτόχρονα σε απόσταση όχι μεγαλύτερη από αυτή την οποία μπορεί να διανύσει κανείς οδικώς και να φθάσει από το κέντρο διανομής (στο κατάστημα) μέσα σε μια μέρα.

Ένα άλλο συστατικό-κλειδί στη δομή του συστήματος εφοδιαστικής διαχείρισης της Walmart είναι το γρήγορο και ευέλικτο δίκτυο μεταφορών της. Τα 19 κέντρα δια-

νομής της εταιρείας το 1992 εξυπηρετούνταν από 2.000 ιδιόκτητα φορτηγά. Σήμερα τα φορτηγά ξεπερνούν τα 20.000 και υπάρχουν ακόμη 12.000 ρυμούλκες. Ο στόλος αυτός επέτρεπε στη Walmart να διακινεί τα προϊόντα της από την αποθήκη στο κατάστημα σε λιγότερο από 48 ώρες και να ανανεώνει τα ράφια των καταστημάτων της 2 φορές την εβδομάδα κατά μέσο όρο, ενώ ο αντίστοιχος αριθμός για τον κλάδο ήταν μία φορά τις δύο εβδομάδες. Τα δε κέντρα διανομής λειτουργούν σε 24ωρη βάση.

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

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

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

Σχετικά πρόσφατα η Walmart αποφάσισε να υιοθετήσει άλλη μια επαναστατική καινοτομία, την αντικατάσταση των Bar-codes με μια νέα πολλά υποσχόμενη τεχνολογία (που ονομάζεται Radio Frequency Identification- RFID) με την οποία τη στιγμή που αφαιρούμε οποιοδήποτε προϊόν από το ράφι αυτόματα αυτό θα χρεώνεται στο λογαριασμό μας (ή στην πιστωτική μας κάρτα) μόλις φθάσουμε στο ταμείο, αλλά και θα δίνεται η κατάλληλη πληροφόρηση στη διαχείριση αποθεμάτων ώστε να δοθεί εντολή για παραγγελία νέου υλικού.

Το τελευταίο κομμάτι του παζλ των ικανοτήτων της Walmart αποτελεί η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Το 50% της εξοικονόμησης από τη μείωση στις μικροκλοπές σε ένα συγκεκριμένο κατάστημα, μοιράζεται μεταξύ των εργαζομένων του καταστήματος. Έτσι έχουμε και ευχαριστημένους εργαζομένους και μειωμένες μικροκλοπές. Η αφοσίωση των εργαζομένων, ιδιαίτερα επί διοίκησης Sam Walton, ήταν καθοριστική στην

επιτυχία της εταιρείας. Εξαιτίας άλλωστε του προγράμματος αγοράς μετοχών της Walmart, ο πλούτος των εργαζομένων συνδεόταν με την αξία της μετοχής στο χρηματιστήριο, δημιουργώντας έτσι έναν άμεσο κρίκο μεταξύ της ανάπτυξης (και της επίδρασης της στην τιμή της μετοχής) και το ηθικό των εργαζομένων της εταιρείας. Οι υπάλληλοι των καταστημάτων παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και τα κίνητρα είναι πολλαπλά. Στόχος, λοιπόν, της εταιρείας υπήρξε η υποκίνηση των υπαλλήλων, ώστε οι τελευταίοι να είναι πιο κοντά στον πελάτη.

Σημαντική υπήρξε και η ικανότητα της εταιρείας να ανταποκρίνεται στις τάσεις της εκάστοτε εποχής. Για παράδειγμα, η γρήγορη υιοθέτηση του οικολογικού (green) μάρκετινγκ, ενίσχυσε την ηγετική θέση της Walmart στην Αμερική. Το οικολογικό πρόγραμμα που εγκαινίασε και που εστιαζόταν στην ενθάρρυνση των προμηθευτών της να χρησιμοποιούν παραγωγικές διαδικασίες φιλικές προς το περιβάλλον, με την παράλληλη εκστρατεία προβολής του, συνέβαλε στην περαιτέρω εδραίωση της Walmart στη συνείδηση των αμερικανών καταναλωτών. Προς την ίδια κατεύθυνση κινούταν και το πρόγραμμα «αγόρασε αμερικάνικα», με το οποίο οι προμηθευτές καλούνταν να παράγουν τα προϊόντα τους στις ΗΠΑ. Με όλα αυτά η Walmart απέκτησε τέτοια δύναμη στο λιανεμπόριο της Αμερικής, ώστε, όπως λέγεται χαρακτηριστικά, αρκεί μια φήμη για άνοιγμα καταστήματός της για να προκαλέσει κλείσιμο των υπάρχοντων ανταγωνιστικών καταστημάτων στην περιοχή.

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

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

Τελικά, είτε δούμε την Walmart ως παράδειγμα προς μίμηση είτε ως παράδειγμα προς αποφυγή, δύσκολα θα μπορούσαμε να αμφισβητήσουμε ότι είναι μια επιχείρηση που έχει αναπτύξει και εκμεταλλεύεται στο έπακρο τις ικανότητές της, κατορθώνοντας μέσω αυτών να ξεπερνά διαχρονικά τον όποιο ανταγωνισμό.

Πηγές:

1. Colvin, G., "Walmarts Makeover", *Fortune*, (Dec 26, 2011), pp. 48-51.
2. O'Keefe, B., "Meet the CEO of the Biggest Company on Earth", *Fortune*, (Sept. 2010), pp. 34-43.
3. Burrows, P., "The Empire Strikes Back: Wal-Mart sees a threat from iTunes Downloads", *BusinessWeek*, (Sept. 11, 2006), pp. 34.
4. Welch, J. and S. Welch, "What's right about Wal-Mart", *Business Week*, (May 1, 2006), pp. 112.
5. Καπερναράκου Κ., "Η Wal-Mart στον Προεκλογικό Αγώνα των Δημοκρατικών", *Η Καθημερινή-Οικονομική*, (Κυριακή 27 Αυγούστου 2006), σελ 2.
6. Tsao, A., "The Two Faces of Wal-Mart", *Business Week*, (Jan. 24, 2004).
7. Tomlinson R., "Who's afraid of Wal-Mart?", *Fortune*, (2000), June 26, p. 1-4,

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

Όπως προκύπτει από τη μελέτη περίπτωσης, η Walmart σαφέστατα διαθέτει μια πλειάδα πόρων, όπως άλλωστε και οι περισσότερες επιχειρήσεις. Αυτοί οι πόροι θα μπορούσαν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:^{4,5}

(i) **Υλικοί πόροι.** Π.χ. μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κ.λπ. Όμως, η αξιολόγηση των υλικών πόρων μιας επιχείρησης πρέπει να εκτείνεται πέρα από μια απλή απογραφή του αριθμού των μηχανών ή της δυναμικότητας παραγωγής και να θέτει ερωτήματα για τη φύση αυτών των πόρων, όπως πόσο παλιοί είναι, την κατάστασή τους, τη δυναμικότητά τους, τη θέση τους.

(ii) **Ανθρώπινοι πόροι.** Η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εξετάζει παρόμοια ερωτήματα. Η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων σε ένα οργανισμό είναι σαφώς σημαντική, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπονται και άλλες πτυχές, όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων.

(iii) **Συστήματα.** Μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία, αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα, όπως π.χ η καλή ποιότητα των προϊόντων. Έτσι, η καταμέτρηση των πόρων πρέπει να εκτιμήσει την ποιότητα των συστημάτων της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, μάρκετινγκ, οικονομικών και γενικής διοίκησης. Σε κάποιες περιπτώσεις τα παραπάνω θα μπορούσαν να αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικούς πόρους.

(iv) **Άυλοι πόροι.** Ένα μεγάλο λάθος που μπορεί να γίνει σε μια ανάλυση πόρων είναι να παραβλέψουμε τους άυλους πόρους. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι άυλοι πόροι όπως η “φήμη και πελατεία” έχουν μεγάλη αξία.

Στον Πίνακα 3.1 παρουσιάζεται μια ταξινόμηση του συνόλου των πόρων σε υλικούς και άυλους και δίνονται ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα.

Πίνακας 3.1:
Ενδεικτικά Παραδείγματα Υλικών και Αύλων Πόρων

“Υλικοί” Πόροι (tangible)	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης ➤ Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια
Φυσικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Η τοποθεσία του εργοστασίου και η αριότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης
“Αυλοί” Πόροι (intangible)	Παραδείγματα
Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης
Οργανωτικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού
Τεχνολογικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) ➤ Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα πιο πάνω
Πόροι Καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες ➤ Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη (reputation)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) ➤ Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)

3.2.1 Όταν οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες

Όμως οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χάρισουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Κλασικό παράδειγμα επιχείρησης με μοναδικούς πόρους ήταν η επιχείρηση EMI. Αυτή ανακάλυψε τον αξονικό τομογράφο, μια καινοτομία που χαρακτηρίστηκε σταθμός στα ιατρικά χρονικά. Όμως, παρά την κατοχή αυτού του μοναδικού πόρου, η επιχείρηση απέτυχε, γιατί δεν είχε τις κατάλληλες εκείνες ικανότητες (και ιδιαίτερα ικανότητες μάρκετινγκ) που θα της επέτρεπαν να αναπτύξει και αξιοποιήσει επικερδώς την καινοτομία αυτή.

Οι θεμελιώδεις (ή μοναδικές) ικανότητες, είναι ικανότητες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές, δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και προσδίδουν στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

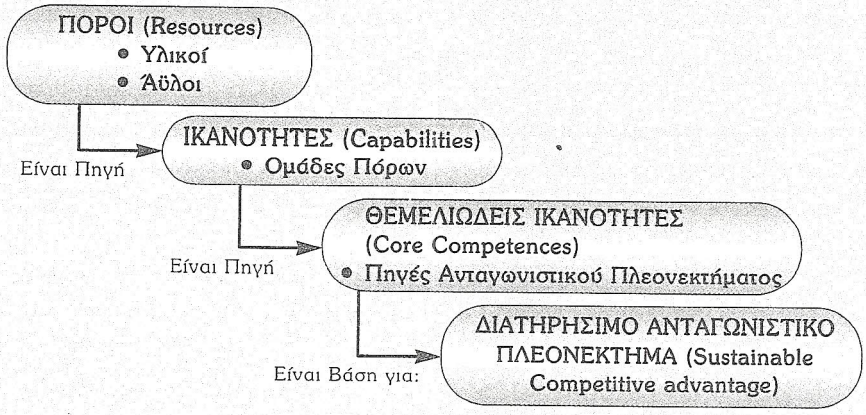
Κατά συνέπεια, δεν αρκεί μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους. Για παράδειγμα, δεν είναι αρκετό για τη Walmart να έχει καλά εκπαιδευμένο προσωπι-

κό ή καταστήματα σε κεντρικά σημεία. Πρέπει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους αυτούς πόρους να τους συνδυάζει για να δημιουργεί **ικανότητες** (capabilities).

Κατά συνέπεια, οι ικανότητες (capabilities) μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας **ομάδας** πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες - threshold competences/capabilities - και τις **θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες** (core competences)¹.

Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως, οι θεμελιώδεις (ή μοναδικές) ικανότητες είναι ικανότητες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν (Σχήμα 3.1) διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage). Για παράδειγμα, μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες, όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, θεμελιώ-

Σχήμα 3.1:
Πόροι, Ικανότητες και Θεμελιώδεις ή Μοναδικές Ικανότητες



Προσαρμογή από:
Hitt, M.A., D.R. Ireland and R.E. Hoskisson, "Strategic Management Competitiveness and Globalization", South-Western Ceogage Learning, 10th edition, 2013.

¹ Η Αγγλική ορολογία που χρησιμοποιείται είναι core competences. Αυτή κατά καιρούς έχει μεταφραστεί ως (1) ικανότητες κορμού, (2) μοναδικές ικανότητες, (3) θεμελιώδεις ικανότητες, (4) ικανότητες πυρήνα. Καθώς δεν έχει γίνει ακόμα ευρύτατα αποδεκτός κάποιος από αυτούς τους όρους, στο παρόν βιβλίο θα επιλέξουμε να χρησιμοποιούμε τους όρους θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες ως τους, κατά την εκτίμησή μας, πλέον δόκιμους όρους να αποδώσουν την έννοια του core competence.

δεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως “κοινωνικά προϊόντα” δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο αντιγραφής.

Ποιες είναι, για παράδειγμα, **μερικές από τις ικανότητες** (capabilities) που διαθέτει η επιχείρηση Walmart και συμβάλλουν στην επιτυχία της;

- Η Walmart στηρίζει την επιτυχία της στην πρωτοποριακή χρήση του cross-docking η οποία μέσα από τη σύνθεση επιμέρους ικανοτήτων σε διάφορα τμήματα της εταιρείας, της επιτρέπει την ταχύτητα, αποτελεσματικότητα και με ιδιαίτερα χαμηλό κόστος εξυπηρέτηση του πελάτη με τα προϊόντα που χρειάζεται, τη στιγμή που τα χρειάζεται, στο κατάστημα που τα χρειάζεται. Αυτή η άμεση και με χαμηλό κόστος ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη είναι εξαιρετικά δύσκολο να κατανοηθεί και να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές.
- Η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων καθώς και η ικανότητα μελέτης και μάθησης από τις άριστες πρακτικές όπως αυτές αναπτύσσονται στα διάφορα καταστήματα, δίνει τη δυνατότητα σε όλους να μάθουν και να βελτιωθούν από τους άλλους συνεργάτες εντός της “οικογένειας” της Walmart.

Η περίπτωση της Walmart είναι ίσως ένα ενδιαφέρον παράδειγμα του πώς μια επιχείρηση καταφέρνει να συνδυάζει τους πόρους της και να τους μετατρέπει σε θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες (core competences). Αυτές όχι μόνο μπορεί να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και να είναι η βάση πάνω στην οποία η εταιρεία στηρίζει τη στρατηγική της. Αλήθεια, πόσο εύκολο είναι για μια ανταγωνιστική επιχείρηση να μιμηθεί το cross-docking, την αφοσίωση των πελατών της, τα προχωρημένα πληροφοριακά της συστήματα ή τη στενή συνεργασία της με τους προμηθευτές;⁶

Γίνεται συνεπώς φανερό ότι το ζητούμενο είναι να αποκτήσει η επιχείρηση θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Βέβαια, και οι οριακές ικανότητες είναι απαραίτητες. Αυτές αποτελούν την αναγκαία συνθήκη, ενώ οι θεμελιώδεις ικανότητες την ικανή για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία⁷.

3.3 Επιπλέον Επεξήγηση της Έννοιας της Θεμελιώδους Ικανότητας

Σε προηγούμενη παράγραφο ορίσαμε ως μοναδική ή θεμελιώδη ικανότητα την **ολοκλήρωση μιας ομάδας επιμέρους ικανοτήτων**⁸. Για παράδειγμα, μια από τις μοναδικές ικανότητες της WALMART είναι η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της. Αυτή όμως είναι αποτέλεσμα επιμέρους ικανοτήτων στα πληροφοριακά της συστήματα, τα οποία είναι ταχύτατα, στην εφοδιαστική

της αλυσίδα, στις σχέσεις με τους προμηθευτές της, στην παραγωγικότητα των εργαζομένων της κ.λπ.

Η θεμελιώδης-μοναδική ικανότητα δεν είναι ένα στοιχείο του ενεργητικού, όπως π.χ ένα εργοστάσιο, ένα κανάλι διανομής ή ένα επώνυμο προϊόν. Όμως θεμελιώδης-μοναδική ικανότητα μπορεί να είναι η **ικανότητα διαχείρισης** ενός εργοστασίου, για παράδειγμα το περίφημο πλέον σύστημα παραγωγής της Toyota (Toyota Production System). Το σύστημα αυτό θεωρείται ως μια από τις θεμελιώδεις ικανότητες και κατά συνέπεια πηγή της εξαιρετικής απόδοσης της Toyota διαχρονικά. Όλες οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (π.χ. Ford, General Motors, Daimler), έχουν επανειλημμένα προσπαθήσει να το αποκωδικοποιήσουν και να το αναπαράγουν, με περιορισμένη όμως επιτυχία. Η Toyota συνεχίζει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ανταγωνιστικό της αυτό πλεονέκτημα, το οποίο της εξασφαλίζει όχι μόνο χαμηλότερα κόστη αλλά και την δυνατότητα να παράγει ταυτόχρονα πολλά διαφορετικά μοντέλα. Παρά τα προβλήματα που προκάλεσε σε ολόκληρη την Ιαπωνία ο καταστροφικός σεισμός του 2011, η επιχείρηση έχει ανακάμψει και τα κέρδη αλλά και η ανάπτυξη της συνεχίζουν να είναι αξιοσημείωτα. Το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς της ξεκινώντας από 5% το 1980 έφθασε το 11% το 2010 (με κάθε ποσοστιαία μονάδα αύξησης στο παγκόσμιο μερίδιο αγοράς να αντιστοιχεί με έσοδα \$10 δις!^{9,10}

Μια θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας μη θεμελιώδους ικανότητας θα πρέπει να πληρεί τις εξής τρεις προϋποθέσεις.

- a. *Να συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.* Ας αναφέρουμε για παράδειγμα τη φιλικότητα προς το χρήστη που παρέχουν τα iPhones ή οι υπολογιστές της Apple, ή την τεχνογνωσία της Honda στις μηχανές.
- b. *Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού* (με την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί).
- γ. *Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.* Για παράδειγμα, η ικανότητα της Honda στις μηχανές την οδήγησε σε μια ποικιλία νέων αγορών και προϊόντων. Η ικανότητα της 3M σε κόλλες και λειαντικά, της επέτρεψε να εισέλθει σε άγνωστους μέχρι τότε τομείς, όπως, για παράδειγμα τα γνωστά σε όλους πλέον αυτοκόλλητα σημειώσεων post-it. Η τεχνολογική ικανότητα της Apple καθώς και η ικανότητα του Steve Jobs και των συνεργατών του να οραματίζονται και να υλοποιούν αποτελεσματικά νέα προϊόντα, οδήγησε την Apple στην ηγεσία της παγκόσμιας αγοράς τεχνολογίας με αξεπέραστα προϊόντα όπως τα iPhone, iPad, iPod κ.α.

3.3.1 Μερικές επιπλέον σκέψεις για τις θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες

- *Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι μακρόβιες:* Συνήθως διαρκούν περισσό-

τερο από τα προϊόντα, τις τεχνολογίες και τις επιμέρους ικανότητες, π.χ η ικανότητα κατασκευής μικροσκοπικών προϊόντων (miniturization) της Sony, μπορεί να διαρκέσει δεκαετίες σε αντίθεση με τα επιμέρους προϊόντα που παράγονται με βάση αυτές (π.χ τους διάφορους τύπους βίντεο ή τηλεοράσεων ή παιχνιδομηχανών Playstation), των οποίων ο κύκλος ζωής μπορεί να είναι μερικά μόλις χρόνια.

- *Οι θεμελιώδεις ικανότητες* συνήθως δεν έχουν να κάνουν με ένα συγκεκριμένο προϊόν. Συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα μιας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών. Άρα υπερβαίνουν τα προϊόντα (*υπερβατικότητα-transcendence*). Για παράδειγμα, όλα τα προϊόντα της Apple μοιράζονται κοινές ικανότητες έρευνας και ανάπτυξης και σχεδιασμού.

- *Είναι περιορισμένες σε αριθμό*¹¹, αφού τα στελέχη αντιλαμβάνονται ότι η εταιρεία δεν μπορεί να είναι πρώτη σε κάθε σημείο της αλυσίδας αξίας. Οι περισσότερες εταιρείες στοχεύουν δύο ή τρεις θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες θα μπορέσουν να στηρίξουν την επιτυχία του μέλλοντος¹².

3.4 Οι Πόροι και οι Ικανότητες ως Βάση Διαμόρφωσης της Στρατηγικής

Από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Πρώτον, οι θεμελιώδεις ικανότητες παρέχουν **τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική** της επιχείρησης¹³ και δεύτερο αποτελούν **πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας**. Η διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση τη θεώρηση αυτή περιλαμβάνει ορισμένα στάδια, τα οποία παρουσιάζονται στο Σχήμα. 3.2, και τα οποία θα αναλύσουμε στη συνέχεια.

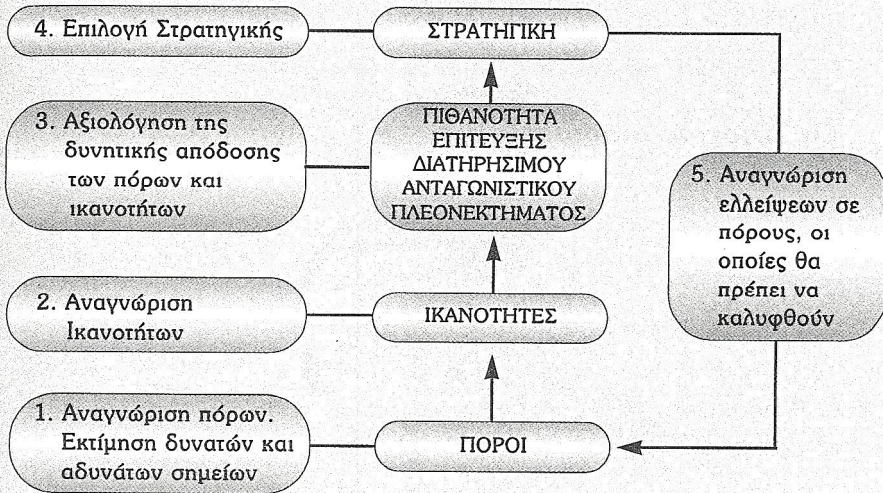
3.4.1 Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση και την ταξινόμηση των υπαρχόντων πόρων, καθώς η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους της. Η αναγνώριση των πόρων ωστόσο παρουσιάζει, ως διαδικασία, μια βασική δυσκολία. Ασφαλώς αναφερόμαστε σε παράγοντες όπως η φήμη και πελατεία, η κουλτούρα του οργανισμού, οι ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι παράγοντες αυτοί, όμως, παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον από στρατηγικής άποψης. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν κάποιες μέθοδοι ποσοτικοποίησης των μη μετρήσιμων/άυλων πόρων, δεν παρέχουν απόλυτα ικανοποιητικές λύσεις.

3.4.2 Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης

Η ύπαρξη των πόρων δεν είναι ικανή συνθήκη για τη δημιουργία στρατηγι-

Σχήμα 3.2:
Διαμόρφωση Στρατηγικής με Βάση τους Πόρους και τις Ικανότητες



Πηγή:

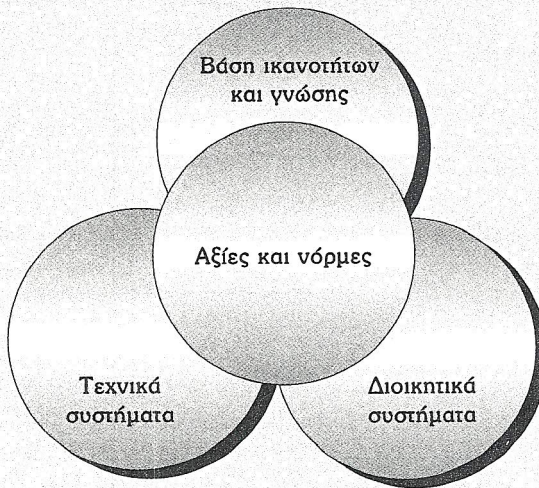
Grant R. M. "The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring 1991, pp. 115.

κού πλεονεκτήματος. Αυτό έγκειται στον τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία **ικανοτήτων** (capabilities). Και παρόλο που κάθε οργανισμός πρέπει απαραίτητα να αναπτύξει ένα επίπεδο **οριακό ικανοτήτων** για κάθε δραστηριότητα που αναλαμβάνει, προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά, αυτές οι **οριακές ικανότητες** (threshold competences) δεν είναι από μόνες τους αρκετές για να βασιστεί σ' αυτές η διαμόρφωση στρατηγικής.

Πρέπει, λοιπόν, να εντοπιστούν οι ικανότητες εκείνες που θα υποστηρίξουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι καλούμενες **θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες** (core competences). Αυτές είναι ικανότητες που οδηγούν στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες, ή που δύσκολα μπορούν να γίνουν κατανοητές και να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Με άλλα λόγια, θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση. Έχουν επίσης οριστεί¹⁴ και ως σύνολα γνώσεων που διακρίνουν και προσφέρουν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Σχήμα 3.3). Αυτά τα σύνολα γνώσεων έχουν τέσσερις διαστάσεις. Το περιεχόμενό τους ενσωματώνεται σε: **1) γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων** και εμπεδώνεται μέσα από **2) τεχνικά συστήματα**. Οι διαδικασίες

δημιουργίας και ελέγχου γνώσης κατευθύνονται από **3) διοικητικά συστήματα**. Η τέταρτη διάσταση είναι **4) οι αξίες και οι νόρμες/κανόνες** που σχετίζονται με τους διάφορους τύπους ενσωματωμένης γνώσης και με τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης και αποτελεί την κεντρική διάσταση από την οποία πηγάζουν οι θεμελιώδεις ικανότητες.

Σχήμα 3.3:
Οι Τέσσερις Διαστάσεις μιας Θεμελιώδους Ικανότητας



Πηγή:

Leonard-Barton, D., "Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, (1992), Vol. 13, 111-125.

Η 3Μ σχετικά με τις τέσσερις αυτές διαστάσεις, προνοεί για την εκμετάλλευση της εφευρετικότητας και της δημιουργικότητας και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Ενθαρρύνει τους τεχνικούς της να δαπανήσουν 15% του χρόνου τους σε σχέδια/πειράματα που με δική τους πρωτοβουλία επέλεξαν. Η Shell οργανώνει προγράμματα στα οποία διευθυντικά στελέχη από όλο τον κόσμο συναντώνται και αντιμετωπίζουν ασκήσεις επίλυσης προβλημάτων (τα οποία μπορεί να είναι και η πραγματικότητα για το μέλλον). Έτσι υπάρχουν κατάλληλες διαδικασίες και συστήματα για αξιοποίηση της γνώσης και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών¹⁵.

Κοινή γνώση μεταξύ ανθρώπων, θέσεων και οργανωσιακών λειτουργιών μπορεί να οδηγήσει σε επέκταση αυτής της γνώσης σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα¹⁶. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, μια επιχείρηση πρέπει συνεχώς να επενδύει στις θεμελιώδεις ικανότητές της και να αναβαθμίζει την ποιότητά τους, όπως κάνει η Toyota με το παραγωγικό της σύστημα.

Ακόμα, τα στελέχη πρέπει να προσέξουν να μην επιτρέψουν στις θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες να μεταβληθούν σε πηγές ακαμψίας (core rigidities) που καταστρέφουν την ευελιξία της και δεν της επιτρέπουν να αλλάζει όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

3.4.3 Αποτίμηση της δυναμικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων

Στη διαδικασία αποτίμησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων, επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεστούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, τα οποία αναλύονται στη συνέχεια:^{17,18}

α) **Διάρκεια-Σταθερότητα (Durability):** Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Ο αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας, κατά τα τελευταία χρόνια, έχει μειώσει σε μεγάλο βαθμό τη διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, που στηρίζονται σε καινοτομίες ή σε τεχνολογικό εξοπλισμό. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που βασίζονται σε συγκεκριμένες πλουτοπαραγωγικές πηγές, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Αντίθετα, ικανότητες όπως η κουλτούρα ή η φήμη της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας. Γενικά, οι ικανότητες απαξιώνονται συνήθως με πιο αργούς ρυθμούς από τους πόρους στους οποίους βασίζονται.

β) **Διαύγεια (Transparency):** Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα. Επομένως, αναφερόμαστε στο χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει, προκειμένου να είναι σε θέση οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις θεμελιώδεις ικανότητες, στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο είναι αυτό το χρονικό διάστημα, τόσο θα είναι η επιχείρηση σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Όταν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα είναι περίπλοκο και περιλαμβάνει

το συνδυασμό και το συντονισμό πολλών ικανοτήτων και πόρων, είναι δύσκολο να εντοπιστεί και να αναλυθεί από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, πλεονεκτήματα που στηρίζονται σε έναν κυρίαρχο πόρο ή μία δεσπόζουσα ικανότητα γίνονται πιο εύκολα αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές.

γ) **Μεταβιβασιμότητα (Transferability):** Η μεταβιβασιμότητα είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Όσο πιο εύκολο είναι να συγκεντρώσουν αυτά τα στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα στοιχεία επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες. Συγκεκριμένα, από την ποιότητα των πληροφοριών που διαθέτουν σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες που θέλουν να αποκτήσουν, τη γεωγραφική διασπορά τους (η οποία ενδέχεται να καταστήσει τη συγκέντρωσή τους κοστολογικά ασύμφορη), και την ιδιαίτερη φύση τους (η οποία μπορεί να κάνει αδύνατη τη μεταβίβασή τους).

δ) **Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicability):** Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, ακόμη κι αν μια επιχείρηση προσλάβει διοικητικά στελέχη από έναν ανταγωνιστή της, αυτό δε σημαίνει ότι αυτομάτως θα αποκτήσει την αποτελεσματική διοίκηση ή την κουλτούρα του ανταγωνιστή της. Βέβαια, ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή οι πρώτες ύλες μπορούν να αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες. Εκτός όμως από τα δύο αυτά άκρα, υπάρχουν και ορισμένες ικανότητες που, ενώ εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολα αντιγράψιμες, τελικά αποδεικνύεται ότι αντιγράφονται πολύ δύσκολα, όπως για παράδειγμα τα συστήματα αποθεμάτων “πραγματικού χρόνου” (just-in-time) τα οποία πρωτοεφαρμόστηκαν από ιαπωνικές επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, παρά τις απλές διεργασίες που απαιτούν, ο βαθμός συντονισμού, το υψηλό επίπεδο συνεργασίας και η νοοτροπία που χρειάζεται τις καθιστούν δυσκολομίμητες¹⁹.

Εδώ πρέπει να σημειώσουμε πως και η εταιρεία χρειάζεται να φροντίζει να αποκρύπτει τις θεμελιώδεις ικανότητές της²⁰. Οι μάντζερς θα πρέπει να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα και να παρεμποδίσουν ανταγωνιστές να αποκτήσουν επαφή με σημαντικά στοιχεία, γύρω από τη θεμελιώδη ικανότητα. Η Honda, λόγω χάριν, λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα για τη διαφύλαξη της ικανότητας που έχει στην κατασκευή των μηχανών. Για παράδειγμα, κατασκευάζει όλα τα ουσιαστικά μέρη για το σχέδιο της μηχανής κάτω από συνθήκες στενού ελέγχου σε εγκαταστάσεις στην Ιαπωνία και έτσι τρίτοι δεν έχουν πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες γύρω από τη συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία.

3.4.4 Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Σε κλάδους όπου τα πλεονεκτήματα καινοτομίας και διαφοροποίησης έχουν περιορισμένη διάρκεια (π.χ. χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ένδυση κ.λπ) το ζητούμενο δεν είναι μόνο να προσπαθεί η επιχείρηση να δημιουργήσει πλεονεκτήματα που έχουν διάρκεια, αλλά και να επιτύχει ένα ρυθμό ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τον ανταγωνισμό. Στην προκειμένη περίπτωση, επομένως, αυτό που απαιτείται είναι αφ' ενός ευελιξία και αφ' ετέρου αδιάκοπη βελτίωση²¹.

3.4.5 Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες

Εκτός από τη διατήρηση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση, η στρατηγική πρέπει να προβλέπει και τη διεύρυνσή τους. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει έναν προγραμματισμό επενδυτικών ενεργειών προς αυτή την κατεύθυνση. Η διάρκεια μιας επιχείρησης στην κορυφή εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητά της να καινοτομεί και να επενδύει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα υψηλής ποιότητας, όπως, για παράδειγμα, η Walmart έχει πετύχει μοναδικότητα σε ταχύτητα ανταπόκρισης, χαμηλό κόστος, φήμη κ.λπ.

Τα στελέχη θα πρέπει να σκέπτονται συνεχώς μήπως οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησής τους απαξιώνονται ή έχουν ήδη απαξιωθεί από εξυπνες στρατηγικές κινήσεις των ανταγωνιστών.

Ο εντοπισμός των ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες και η πρόθεση κάλυψής τους στο μέλλον πρέπει να αποτελεί δέσμευση της διοίκησης και η στρατηγική πρέπει να εναρμονίζεται με αυτή τη δέσμευση. Χωρίς αυτή τη μακροχρόνια επιδίωξη οι θεμελιώδεις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση τώρα, στο μέλλον δε θα είναι πλέον θεμελιώδεις ικανότητες, αλλά οριακές²².

3.5 Σύνοψη - Κρίσιμα Ερωτήματα για τα Στελέχη

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, χωρίς να παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, βασικά εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Διατείνεται ότι οι πραγματικά επιτυχημένες επιχειρήσεις, μέσα από την αποτελεσματική χρήση των πόρων τους επιτυγχάνουν τη δημιουργία ικανοτήτων, μερικές από τις οποίες (οι λεγόμενες θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες) είναι ικανές να τους προσδώσουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μεταξύ των βασικών στόχων μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι η δημιουργία και επέκταση των θεμελιωδών ικανοτήτων πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές.

3.5.1 Κρίσιμα ερωτήματα για τα στελέχη

Στα πλαίσια αυτά τα ανώτατα στελέχη κάθε επιχείρησης θα πρέπει να

δώσουν απαντήσεις σε μια πλειάδα ερωτημάτων, τα σημαντικότερα των οποίων είναι (Πίνακας 3.2):

Πίνακας 3.2:
Κρίσιμες Ερωτήσεις για τα Στελέχη

1. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρείας μας σήμερα;
2. Ποιες από αυτές τις ικανότητες δίνουν στην επιχείρησή μας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά της σήμερα;
3. Ποιες από αυτές τις θεμελιώδεις ικανότητες μπορούν να δώσουν στην επιχείρησή μας διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τα επόμενα 3 χρόνια;
4. Οι σημερινές θεμελιώδεις ικανότητές μας, σε ποιους νέους τομείς δραστηριότητας είναι δυνατόν να βοηθήσουν την επιχείρησή μας να εισέλθει; Μπορούν να την οδηγήσουν στην επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στους νέους αυτούς τομείς;
5. Ποιες είναι οι σημαντικότερες νέες θεμελιώδεις ικανότητες που πρέπει να αναπτύξει η επιχείρησή μας τα επόμενα τρία χρόνια για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον;
6. Πώς η ομάδα ανώτατης διοίκησης θα σχεδιάσει και θα υλοποιήσει αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα ανάπτυξης θεμελιωδών ικανοτήτων, πάνω στο οποίο θα στηρίζουμε τα ανταγωνιστικά μας πλεονεκτήματα στο μέλλον;

3.5.2 Μήπως οι θεμελιώδεις ικανότητές μας κατέληξαν να είναι αγκυλώσεις;

Στο σημερινό έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι πόροι και οι ικανότητες προσφέρουν μια μάλλον πιο στέρεη βάση πάνω στην οποία να “πατήσει” η στρατηγική μιας επιχείρησης. Όμως, τίποτα δεν μένει σταθερό. Τα πάντα αλλάζουν και οι θεμελιώδεις ικανότητες ενδέχεται να εξελιχθούν σε αγκυλώσεις, αν οι ανταγωνιστές αλλάξουν τους κανόνες του παιχνιδιού και η επιχείρηση δεν το αντιληφθεί έγκαιρα. Στην περίπτωση αυτή τα “τείχη” των ικανοτήτων που μας προστατεύουν μπορεί να εξελιχθούν σε τείχη που μας εγκλωβίζουν. Η μελέτη περίπτωσης της Marks and Spencer αναδεικνύει εύγλωττα τη διάσταση αυτή.

MARKS & SPENCER

Μελέτη Περίπτωσης: Marks and Spencer: Από την κυριαρχία, στα προβλήματα

Μια από τις ιδιαίτερα επιτυχημένες επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο για περισσότερο από έναν αιώνα ήταν η εταιρεία Marks and Spencer (M&S). Αυτή ιδρύθηκε το 1884. Από τότε μέχρι το 1926 η επιχείρηση απέκτησε πέτυχε να αποκτήσει παραρτήματα σε όλες τις μεγάλες πόλεις της χώρας, και να γίνει η μεγαλύτερη αλυσίδα καταστημάτων του είδους της στην Αγγλία. Η Marks and Spencer διέθετε στην αγορά κυρίως είδη ρουχισμού και τρόφιμα, και ήταν μια από τις πλέον σημαντικές επιχειρήσεις στον τομέα της.

Για δεκαετίες, το μυστικό της επιτυχίας της επιχείρησης εντοπιζόταν στον τρόπο με τον οποίο ακολουθούσε κάποιες βασικές στρατηγικές αρχές. Η M&S παρείχε στους πελάτες του ένα επιλεγμένο εύρος ειδών ένδυσης και φαγητών. Στόχος ήταν τα είδη αυτά να πουλιούνται γρήγορα (rapid turnover). Η επιχείρηση πουλούσε όλα της τα προϊόντα κάτω από το δικό της brand name που ήταν St. Michael. Προσέφερε προϊόντα καλής ποιότητας σε μάλλον λογικές τιμές. Αυτός ο συνδυασμός ποιότητας και λογικής τιμής ενθάρρυνε τους καταναλωτές να σχετίζουν την M&S με υψηλή αξία για τα λεφτά που δίνουν (value for money). Η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει με συνέπεια αυτόν τον συνδυασμό διαχρονικά έχει δημιουργήσει στη Βρετανία γύρω από το όνομά της μια τεράστια φήμη και πελατεία (goodwill).

Για να πετύχει αυτόν τον συνδυασμό μέτρων τιμών και υψηλής ποιότητας, η M&S συνεργαζόταν στενά με τους προμηθευτές της, πολλοί από τους οποίους πουλούσαν ένα σημαντικό κομμάτι της παραγωγής τους στην M&S για γενεές ολόκληρες. Τα στελέχη του τεχνικού τμήματος συνεργάζονταν στενά με τους προμηθευτές για τις προμήθειες και τον σχεδιασμό των προϊόντων. Οι προμηθευτές, οι οποίοι στη μεγάλη τους πλειοψηφία ήταν Βρετανικές επιχειρήσεις, αισθάνονταν δεσμευμένοι στο να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτές της M&S, καθώς γνώριζαν ότι και η M&S είναι πιστή στους προμηθευτές της και καθώς αυτή μεγαλώνει, μεγαλώνουν και οι ίδιοι. Οι πωλήσεις που επιτυγχάνονταν μέσω της στρατηγικής της M&S να παρέχει ένα επιλεγμένο εύρος ρουχισμού και τροφίμων, επέτρεπαν στους προμηθευτές της να έχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας μέσα από μεγάλες παρτίδες παραγωγής. Αυτές οι οικονομίες κλίμακας επέτρεπαν στους προμηθευτές να προσφέρουν τα προϊόντα τους στην M&S σε σαφώς χαμηλές τιμές. Στην συνέχεια η M&S “περνούσε” μέρος του κόστους που εξοικονομούσε στον καταναλωτή.

Ακόμα ένα κεντρικό χαρακτηριστικό της M&S ήταν η πρωτοποριακή προσέγγιση που εφάρμοζε στη διοίκηση του προσωπικού. Πολύ πριν γίνει “μόδα” διεθνώς, η M&S είχε ήδη αναπτύξει μια δέσμευση απέναντι στο προσωπικό για την ευημερία του. Έβλεπε τον εαυτό της σαν μια “οικογενειακή επιχείρηση” με ευρύτερες υπευθυνότητες για το “eu zen” των εργαζομένων. Επίσης ουσιαστική είναι η δέσμευση της επιχείρησης να απλοποιεί πάντα την λειτουργική της δομή και τα συστήματα ελέγχου. Η M&S επένδυε σε μια “επίπεδη” (flat) ιεραρχική δομή, με μικρή γραφειοκρατία μεταξύ μάντζερς καταστημάτων και ανώτατης διοίκησης.

Η μετατροπή των ικανοτήτων σε αγκυλώσεις

Η ιδανική εικόνα που παρουσίαζε η επιχείρηση Marks and Spencer (M&S) για δεκαετίες ήλθε να αμφισβητηθεί γύρω στα τέλη της δεκαετίας του 90. Στο χρονικό διάστημα μεταξύ 1997 και 2000 μια σειρά από αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον είχαν σαν αποτέλεσμα να διαταραχθεί η απρόσκοπτα ανοδική πορεία των πωλήσεων και

κερδών της εταιρείας. Ας προσπαθήσουμε όμως συνοπτικά να εξηγήσουμε το πώς μια τόσο επιτυχημένη εταιρεία που για πολλούς ήταν παράδειγμα προς μίμηση, έφθασε να αντιμετωπίζει προβλήματα μειωμένων πωλήσεων και κερδοφορίας.

Κατ' αρχήν ας ξεκινήσουμε από την ίδια την εταιρεία και ας προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε το πώς πολλές φορές τα πιο αξιοθαύμαστα στοιχεία μιας επιχείρησης μπορεί να είναι και εκείνα που ενδέχεται να την οδηγήσουν στην αποτυχία, αν υπάρξουν σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον της. Αναφέρθηκε προηγουμένως ότι η επιχείρηση ήταν υπόδειγμα επιτυχίας για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτή ακριβώς η διαχρονικά υποδειγματική πορεία, έκανε τα στελέχη της να λειτουργούν με ολοένα και μεγαλύτερη έπαρση και αλαζονεία. Είναι χαρακτηριστικό ότι στα μέσα της δεκαετίας του 90 πολλά στελέχη της επιχείρησης θεωρούσαν ότι πρακτικά δεν 'υφίσταται σοβαρός ανταγωνισμός'.

Η αλαζονεία και η υποεκτίμηση του ανταγωνισμού δεν είχε διαπεράσει μόνο τα ανώτατα διοικητικά επίπεδα αλλά είχε εξαπλωθεί και στην επιχείρηση συνολικά. Σ' αυτό συνετέλεσε μια άλλη πρακτική για την οποία ήταν υπερήφανη η επιχείρηση, αυτή της ιεραρχικής προώθησης των 'δικών της ανθρώπων'. Καθώς λοιπόν τα στελέχη κατά βάση προερχόταν από την ίδια την επιχείρηση, διαχρονικά έτειναν να 'διαβρώνονται' από την 'οικογενειακή κουλτούρα' και την αίσθηση υπεροχής της επιχείρησης αλλά και να δέχονται χωρίς ποτέ να αμφισβητούν μια σειρά από πρακτικές, πιστεύω και αξίες οι οποίες μπορεί να ήταν ενδεδειγμένες στο παρελθόν αλλά όχι πλέον.

Για παράδειγμα, η υπεροπτική στάση της επιχείρησης και το πιστεύω ότι 'είμαστε οι καλύτεροι' την οδήγησε στο να επιδιώξει την ανάπτυξη εκτός των συνόρων της Αγγλίας και συγκεκριμένα σε απαιτητικές αγορές όπως αυτές της Β. Αμερικής (με την εξαγορά της επιχείρησης Brooks Brothers) και της Δυτικής Ευρώπης. Η πεποίθηση ότι 'γνωρίζουμε τα πάντα' καθώς και 'είμαστε οι καλύτεροι' έκανε τα στελέχη να παραγνωρίσουν σε μεγάλο βαθμό τις τοπικές ιδιαιτερότητες και κατά συνέπεια η απόδοση των νέων αυτών διεθνών δραστηριοτήτων να μην είναι η αναμενόμενη. Η M&S έλαβε το σκληρό μάθημα ότι αυτό που σε κάνει επιτυχημένο σε μια αγορά δεν είναι πάντα αρκετό για να σε οδηγήσει σε επιτυχία σε κάθε αγορά.

Όμως, και από πλευράς ανταγωνιστών είχαν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές. Νέοι ανταγωνιστές βλέποντας την επιτυχία της M&S, διείσδυσαν στην αγορά της ένδυσης (πχ Zara, GAP) αλλά και στην αγορά της εστίασης (πχ Sainsbury's, Tesco). Οι ανταγωνιστές αυτοί επεδίωξαν να δημιουργήσουν μια νέα σειρά ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Για παράδειγμα οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις στο χώρο των ενδυμάτων επέλεξαν να συνεργαστούν με ασιατές προμηθευτές ώστε να εξασφαλίσουν ιδιαίτερα χαμηλά κόστη. Η προσήλωση της M&S στις μακροχρόνιες συνεργασίες της με αρκετούς Άγγλους παραγωγούς δεν της επέτρεπε πλέον να διατηρεί ιδιαίτερα χαμηλές τιμές. Όμως και με τις ίδιες τιμές με τους ανταγωνιστές της η επιχείρηση είχε χαμηλότερα περιθώρια κέρδους. Επιπλέον, η M&S πίστευε ότι τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα προέρχονταν από την καλή ποιότητα που της εξασφάλιζαν οι βρετανοί της συνεργάτες και την ικανότητά της να προσφέρει προϊόντα που για την τιμή τους προσέφεραν αξία στον πελάτη (value for money). Όμως οι ανταγωνιστές της και ιδιαίτερα η Zara, επέλεξαν να δημιουργήσουν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που εστίαζαν στο σχεδιασμό των ενδυμάτων και όχι τόσο στην ποιότητα (design at low cost). Σε συνδυασμό με την αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών, η επιλογή αυτή φαινόταν να έχει μεγαλύτερη απήχηση στον μέσο καταναλωτή (και ιδιαίτερα στους νέους σε ηλικία καταναλωτές).

Δυστυχώς, οι βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις των στελεχών (πχ 'είμαστε οι καλύτε-

ροι', 'προσφέρουμε τα πιο ποιοτικά προϊόντα', 'διατηρούμε μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές μας') δεν επέτρεψαν στην επιχείρηση να διαβλέψει έγκαιρα της αλλαγές στην αγορά. Επιπλέον οι αλλαγές αυτές απαιτούσαν την ριζική αναθεώρηση θεμάτων που εντός της επιχείρησης φαινόταν να είναι 'αδιαπραγμάτευτα' (πχ οι στενές σχέσεις με βρετανούς παραγωγούς). Μην λησμονούμε ότι η 'κερδίζω-κερδίζεις φιλοσοφία της απέναντι στους προμηθευτές, ήταν βασικό στοιχείο της επιτυχίας της M&S για δεκαετίες.

Έτσι στα τέλη της δεκαετίας του 90 η επιχείρηση για πρώτη φορά παρουσίασε παρατεταμένη πώση πωλήσεων και κερδών. Χρειάστηκε ένα επίμονο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης και η έλευση το 2000 ενός νέου Διευθύνοντα συμβούλου, για πρώτη φορά στην ιστορία της εταιρείας προερχόμενου από το εξωτερικό της, για να παρθούν μια σειρά από δύσκολες αποφάσεις που έφεραν την επιχείρηση το 2002-2003, ξανά σε τροχιά ανάπτυξης και αυξημένης κερδοφορίας. Για παράδειγμα, η M&S αναζήτησε νέους προμηθευτές σε χώρες χαμηλού κόστους παραγωγής, πούλησε την επιχείρηση Brooks Brothers στην Αμερική, καθώς επίσης και πολλές από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες στη Δυτική Ευρώπη, προσέλαβε στελέχη και λοιπό προσωπικό εκτός της εταιρείας, ξεκίνησε για πρώτη φορά στην ιστορία της να διαφημίζεται, υποβάθμισε το brand name St. Michael, άλλαξε ριζικά την οργανωτική της δομή, την αλυσίδα προμηθειών της αλλά και την συνολική εταιρική της ταυτότητα.

Τα τελευταία χρόνια, μετά από μια μεγάλη περίοδο επώδυνων αλλαγών, η εταιρεία, παρουσιάζει ξανά υγιή ανάπτυξη και το 2011 κατέγραψε κέρδη 780 εκατ λίρες σε πωλήσεις που άγγιζαν τα 10 δις λίρες.

Πηγές:

1. Παναδάκης Β., 'Zara (Όμιλος Inditex): Ο ηγέτης της "Γρήγορης Μόδας" (Fast Fashion), Μελέτη περίπτωσης 12, από το βιβλίο Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Τόμος Β. Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2011, σελ. 479-493.
2. Rose, S., "Back in Fashion: How We're Reviving a British Icon", Harvard Business Review, (May 2007), pp. 51-58.

Τελικά, η επιτυχία του χθες και του σήμερα δεν εγγυάται τη συνεχή κερδοφόρο ανάπτυξη ούτε στις πλέον μακρόβιες και επιτυχημένες επιχειρήσεις. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα ενδέχεται να είναι ανταγωνιστικά μειονεκτήματα του αύριο.

Ολοκληρώνοντας, τα στελέχη θα πρέπει να σκέπτονται συνεχώς μήπως οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησής τους απαξιώνονται ή έχουν ήδη απαξιωθεί από έξυπνες στρατηγικές κινήσεις των ανταγωνιστών.

3.6 Μελέτη μιας Επιχείρησης ως "Αλυσίδα Αξίας": Μια Διαφορετική Προσέγγιση στη Διερεύνηση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης, ή ακόμα και των θεμελιωδών της ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων