

Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων

Δρ Αντώνης Λιβιεράτος

1. Εισαγωγή

Προς μια νέα θεώρηση

- Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 αναπτύχθηκαν κυρίως θεωρίες που συνέδεαν την στρατηγική με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 αναπτύχθηκαν θεωρίες που αφορούσαν το ρόλο των πόρων και των ικανοτήτων στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (resource-based theory of competitive advantage).
- Η θεώρηση αυτή υποστηρίζει πως σε μια εποχή που το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες) συνθέτουν μια πιο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Το κυριότερο σημείο της στρατηγικής βρίσκεται στη δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του αύριο γρηγορότερα από τον ρυθμό με τον οποίο οι ανταγωνιστές μιμούνται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα.

1. Εισαγωγή

Υλικοί και άυλοι πόροι

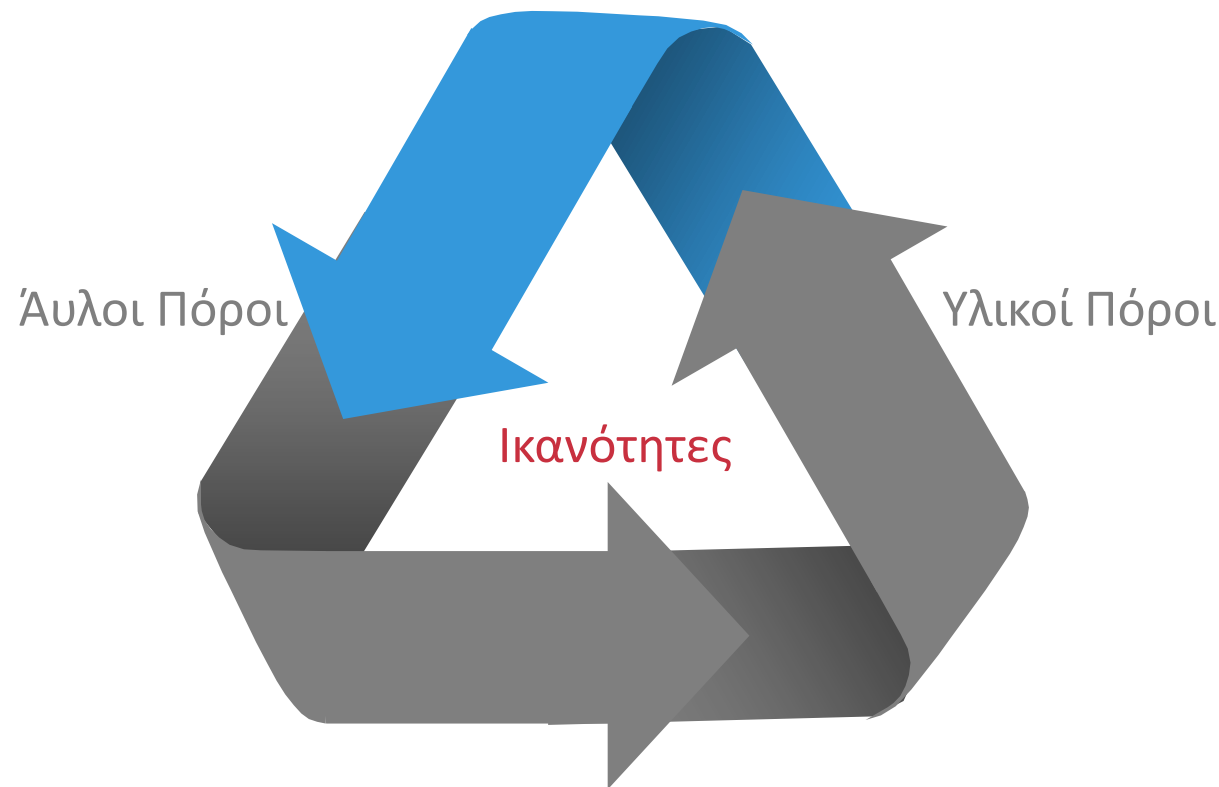
Υλικοί και Άυλοι Πόροι	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί	<ul style="list-style-type: none">• Δανειοληπτική ικανότητα,• Ικανότητα δημιουργίας εσωτερικών κεφαλαίων
Φυσικοί	<ul style="list-style-type: none">• Τοποθεσία της επιχείρησης, πρόσβαση σε πρώτες ύλες• Αρτιότητα εξοπλισμού
Ανθρώπινοι	<ul style="list-style-type: none">• Εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, αφοσίωση
Οργανωτικοί	<ul style="list-style-type: none">• Η δομή της επιχείρησης• Τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού
Τεχνολογικοί	<ul style="list-style-type: none">• Τεχνολογικές ικανότητες (πατέντες, εμπορικά μυστικά)• Γνώση για να υλοποιηθούν τα παραπάνω
Πόροι καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none">• Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες• Ερευνητική υποδομή
Φήμη	<ul style="list-style-type: none">• Φήμη μεταξύ πελατών (brand)• Φήμη μεταξύ προμηθευτών

Η αξιολόγηση των πόρων μιας επιχείρησης πρέπει να εκτείνονται πέρα από την απλή απογραφή και να θέτει ερωτήματα για τη φύση αυτών των πόρων

2. Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Από τον συνδυασμό των πόρων στις ικανότητες

Οι πόροι της επιχείρησης δεν χαρίζουν πάντα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση δεν αρκεί να έχει πόρους. Θα πρέπει να τους συνδυάζει προκειμένου να πραγματοποιεί τους στόχους της.



Η επιχείρηση EMI ανακάλυψε τον αξονικό τομογράφο αλλά δεν είχε εκείνες τις ικανότητες που θα της επέτρεπαν να εμπορευματοποιήσει την καινοτομία που ανέπτυξε.

Οι ικανότητες (capabilities) μιας επιχείρησης προκύπτουν από το συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων.

2. Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Οριακές και θεμελιώδεις ικανότητες



Οριακές Ικανότητες (Threshold Competencies)

Ικανότητες που είτε τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις αποκτήσουν. *Π.χ. Χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών*



Θεμελιώδεις Ικανότητες (Core Competencies)

Ικανότητες που είτε δεν διαθέτουν είτε δε μπορούν να μιμηθούν εύκολα οι ανταγωνιστές. *Π.χ. Αφοσίωση των εργαζομένων, εξειδικευμένες γνώσεις, brand name, ικανότητα διαχείρισης ενός εργοστασίου – βλ. Boeing*

Οι θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies) μπορούν να αποτελέσουν τη βάση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (sustainable competitive advantage).

Μελέτη περίπτωσης

Οι θεμελιώδεις ικανότητες της Canon

Canon	Θεμελιώδεις Ικανότητες		
	Μικρομηχανική	Οπτικά	Μικροηλεκτρονική
Ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές	✓	✓	
Βιντοκάμερες	✓	✓	✓
Laser Printer	✓	✓	✓
Fax	✓		✓
Φωτοτυπικά	✓	✓	✓

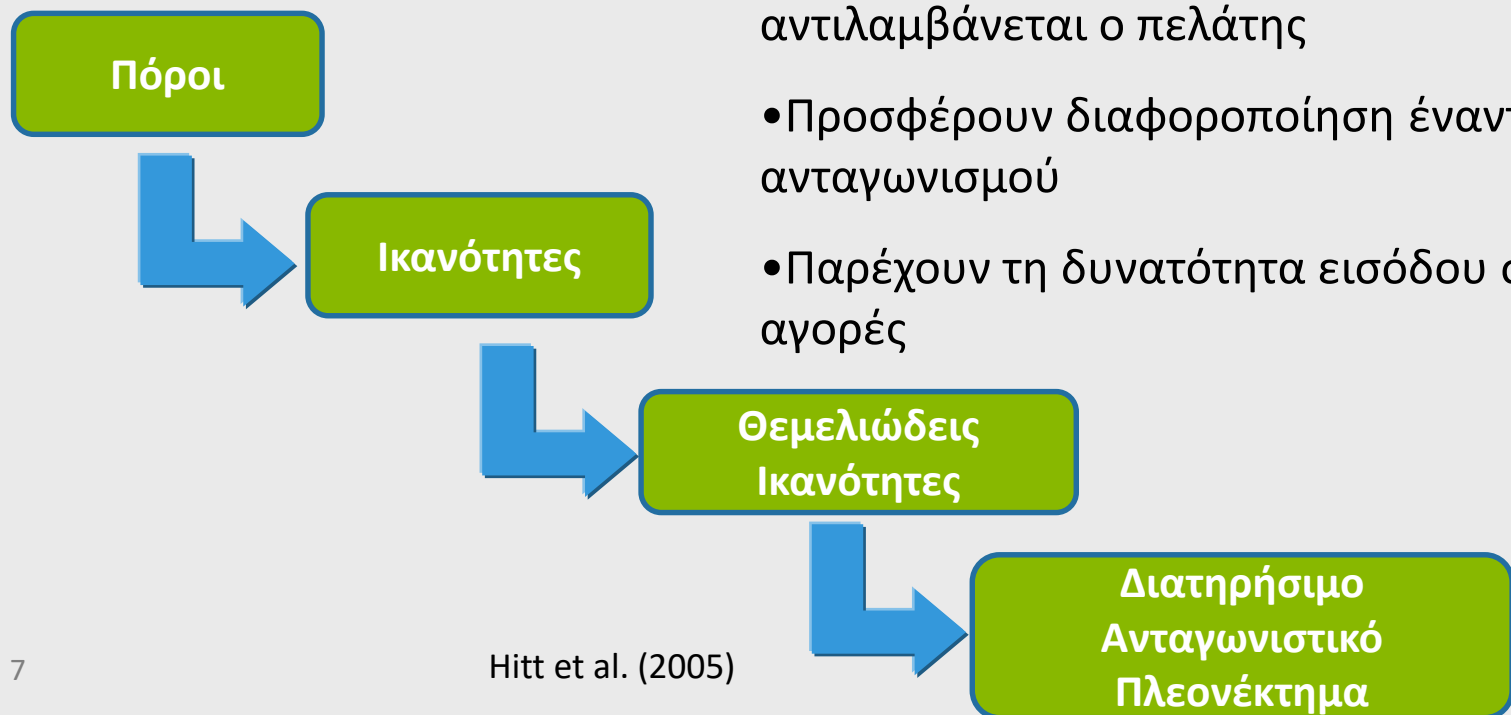
Κάθε φορά που μια επιχείρηση σχεδιάζει να επεκταθεί σε μια νέα δραστηριότητα, προσπαθεί να εκμεταλλευθεί τις υπάρχουσες θεμελιώδεις ικανότητές της.

2. Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Θεμελιώδεις ικανότητες ως βάση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Θεμελιώδεις ικανότητες δεν είναι στοιχεία του ενεργητικού όπως ένα εργοστάσιο, αλλά η δυνατότητα διαχείρισης του εργοστασίου (π.χ. διαχείριση ενός εργοστασίου κατασκευής αεροπλάνων).

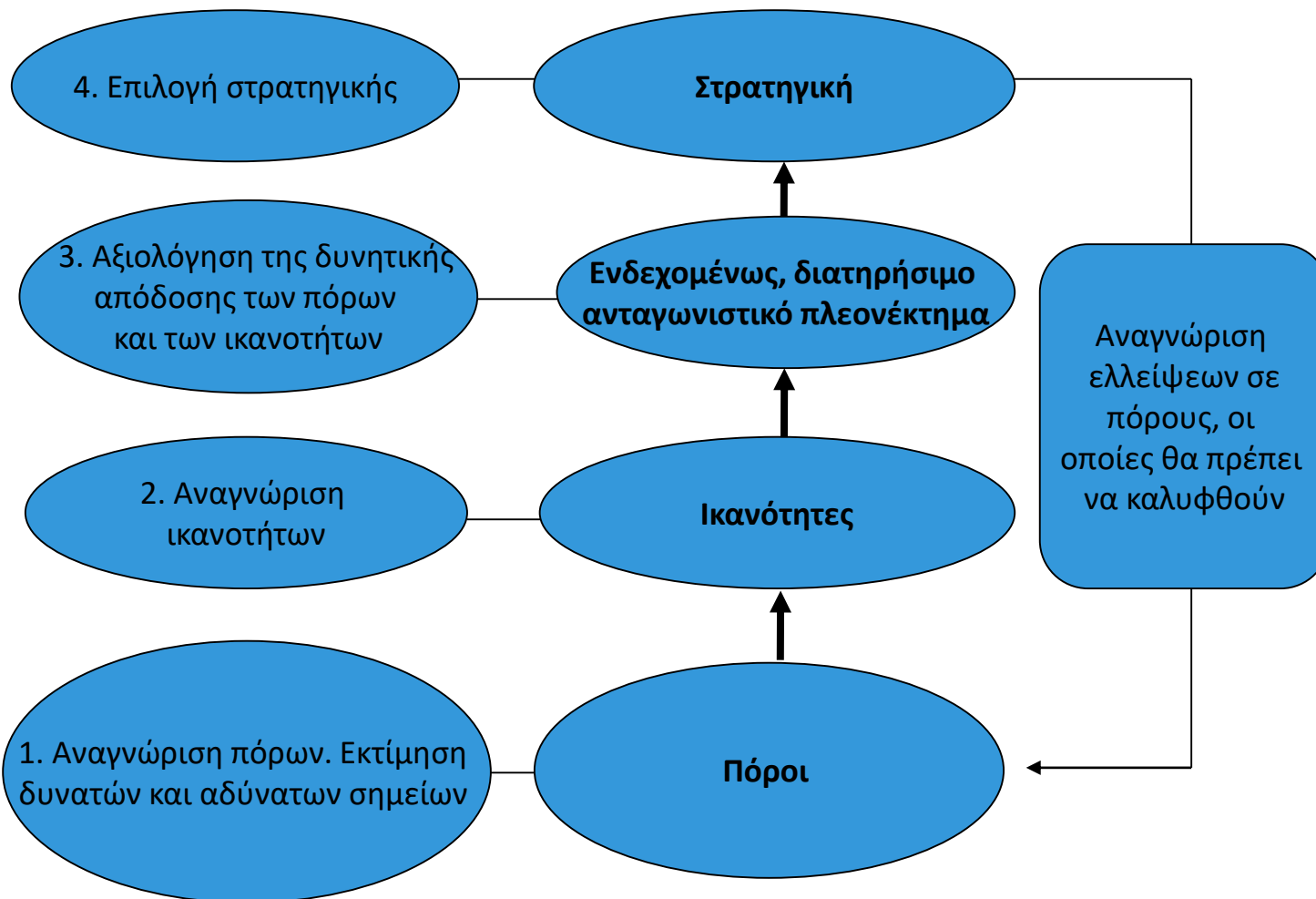
Θεμελιώδεις έναντι μη θεμελιωδών ικανοτήτων



- Συμβάλλουν δυσανάλογα στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης
- Προσφέρουν διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού
- Παρέχουν τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές

2. Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Θεμελιώδεις ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης στρατηγικής



Σύμφωνα με τη θεωρία των θεμελιωδών ικανοτήτων οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική και αποτελούν τις βασικές πηγές κερδοφορίας

2. Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Θεμελιώδεις ικανότητες μπορεί και να οδηγήσουν σε ακαμψία

Υπάρχουν διαχρονικές 'συνταγές επιτυχίας'?

Στην στρατηγική δεν υπάρχουν διαχρονικές 'συνταγές' επιτυχίας. Οι σημερινές θεμελιώδεις ικανότητες διαμορφώνουν όχι μόνο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αλλά πολλές φορές και την κουλτούρα μιας επιχείρησης.

- Εμμονή σε θεμελιώδεις ικανότητες πολλές φορές δεν μπορούν πια να οδηγήσουν σε επιτυχία
- Εμμονή στην αξιοποίηση υπάρχουσών ικανοτήτων παρά στην εξεύρεση νέων

Κρίσιμα ερωτήματα για διοικητικά στελέχη

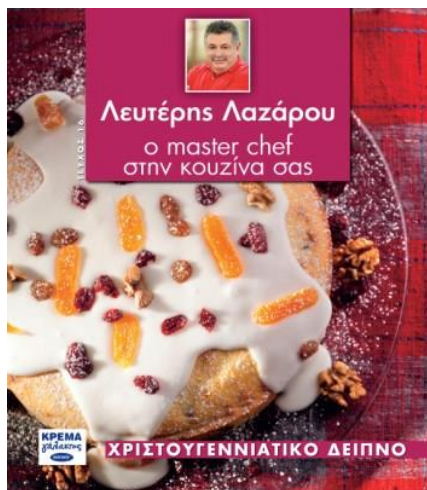
1. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρίας σήμερα και ποιες από αυτές τις ικανότητες της δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα?

2. Ποιες από αυτές τις θεμελιώδεις ικανότητες μπορούν να δώσουν στην εταιρεία διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τα επόμενα 3 χρόνια?

3. Οι σημερινές θεμελιώδεις ικανότητες σε ποιους νέους τομείς δραστηριότητας μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να εισέλθει?

3. Η γνώση ως στρατηγικός πόρος

Δύο συμπληρωματικές διαστάσεις της γνώσης



Ρητή γνώση (explicit knowledge)

Το κομμάτι της ανθρώπινης γνώσης που μπορεί να καταγραφεί και να κωδικοποιηθεί σε μορφή στην οποία μπορεί να μεταβιβαστεί εύκολα (Π.χ. έγγραφα, εικόνες, σχέδια, οδηγίες χρήσης κτλ.)



Άδηλη/άρρητη γνώση (tacit knowledge)

Το κομμάτι της ανθρώπινης γνώσης που δεν μπορεί να μεταβιβαστεί πλήρως (Π.χ. εμπειρία μάγειρα, οδήγηση ποδηλάτου κτλ). Η άδηλη γνώση συνδέεται στενά με την εμπειρία και το ταλέντο.

3. Η γνώση ως στρατηγικός πόρος

Γνώση ως βάση δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- Η άδηλη/άρρητη γνώση θεωρείται και το πιο κρίσιμο κομμάτι στην παραγωγή νέας γνώσης (που οδηγεί και στην καινοτομία) καθώς δεν αντιγράφεται εύκολα.
- Από τα μέσα της δεκαετίας του '90 αναπτύχθηκαν θεωρητικές προεκτάσεις που αφορούσαν **το ρόλο της γνώσης στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (knowledge-based view of the firm)**.
- Η θεώρηση αυτή υποστηρίζει πως η γνώση είναι μία μοναδική μορφή πόρου η οποία επιτρέπει το συνδυασμό άλλων πόρων με τρόπο που δύσκολα μπορούν να μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Κατά συνέπεια η γνώση είναι ο πιο σημαντικός στρατηγικός πόρος για μια επιχείρηση.



3. Η γνώση ως στρατηγικός πόρος

Διαχείριση της γνώσης

Η ανάδειξη της γνώσης ως σημαντικό πόρο έχει σαν αποτέλεσμα η **διαχείριση της γνώσης (knowledge management)** να αναγνωρίζεται ως η πιο σημαντική ικανότητα που οδηγεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι πιο σημαντικές επιπτώσεις για το μάνατζμεντ και τη στρατηγική είναι

A) η αύξηση της σημασίας της συνεύρεσης στον ίδιο χώρο ομάδων ανθρώπων που ανταλλάσσουν άδηλη γνώση

B) η μείωση της σημασίας των ιεραρχικά δομημένων επιχειρήσεων καθώς η ανταλλαγή γνώσεων δεν μπορεί να 'επιβληθεί' στους εργαζόμενους.

Η προσπάθεια απόκτησης, ενσωμάτωσης, 'αποθήκευση' και αξιοποίηση της γνώσης είναι ευρύτερα γνωστή ως διαχείριση γνώσης (knowledge management) και αποτελεί πλέον αυτόνομο κλάδο του μάνατζμεντ.

3. Η αλυσίδα αξίας

Από την αξία στην αλυσίδα αξίας

Τι είναι αξία;

Η «αξία» είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν προκειμένου να αποκτήσουν αυτό που τους προσφέρεται.

Πώς δημιουργείτε αξία;

Η αξία είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό συμφέρον λόγω κόστους, είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του.

Πώς συνδέεται με το κέρδος;

$\text{Κέρδος} = \text{Αξία} - \text{συνολικό κόστος}$

Μελετώντας την συνεισφορά των επιμέρους δραστηριοτήτων της επιχείρησης στην συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες μπορούμε να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα για την στρατηγική της επιχείρησης.

3. Η αλυσίδα αξίας

Σύμφωνα με την προσέγγιση της **αλυσίδας αξίας** η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των διαφόρων δραστηριοτήτων της.

Η επιχείρηση αναλύεται στις διάφορες στρατηγικές της δραστηριότητες ώστε να μπορέσουμε να διακρίνουμε

- την πορεία του κόστους
- υπάρχουσες και δυνητικές πηγές διαφοροποίησης

Η επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας τις δραστηριότητες ή με χαμηλότερο κόστος ή/και καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

«Κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της».

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μπορεί να γίνει και με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και την αναζήτηση των πόρων και των ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά.

3. Η αλυσίδα αξίας

Κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες

Μπορούμε να χωρίσουμε τις λειτουργίες της επιχείρησης σε κύριες και υποστηρικτικές.

Κύριες λειτουργίες:

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (εφοδιαστική αλυσίδα)
- Λειτουργίες παραγωγής
- Διαχείριση εξερχομένων (Διανομή)
- Marketing και πωλήσεις
- Υπηρεσίες μετά την πώληση

Υποστηρικτικές λειτουργίες:

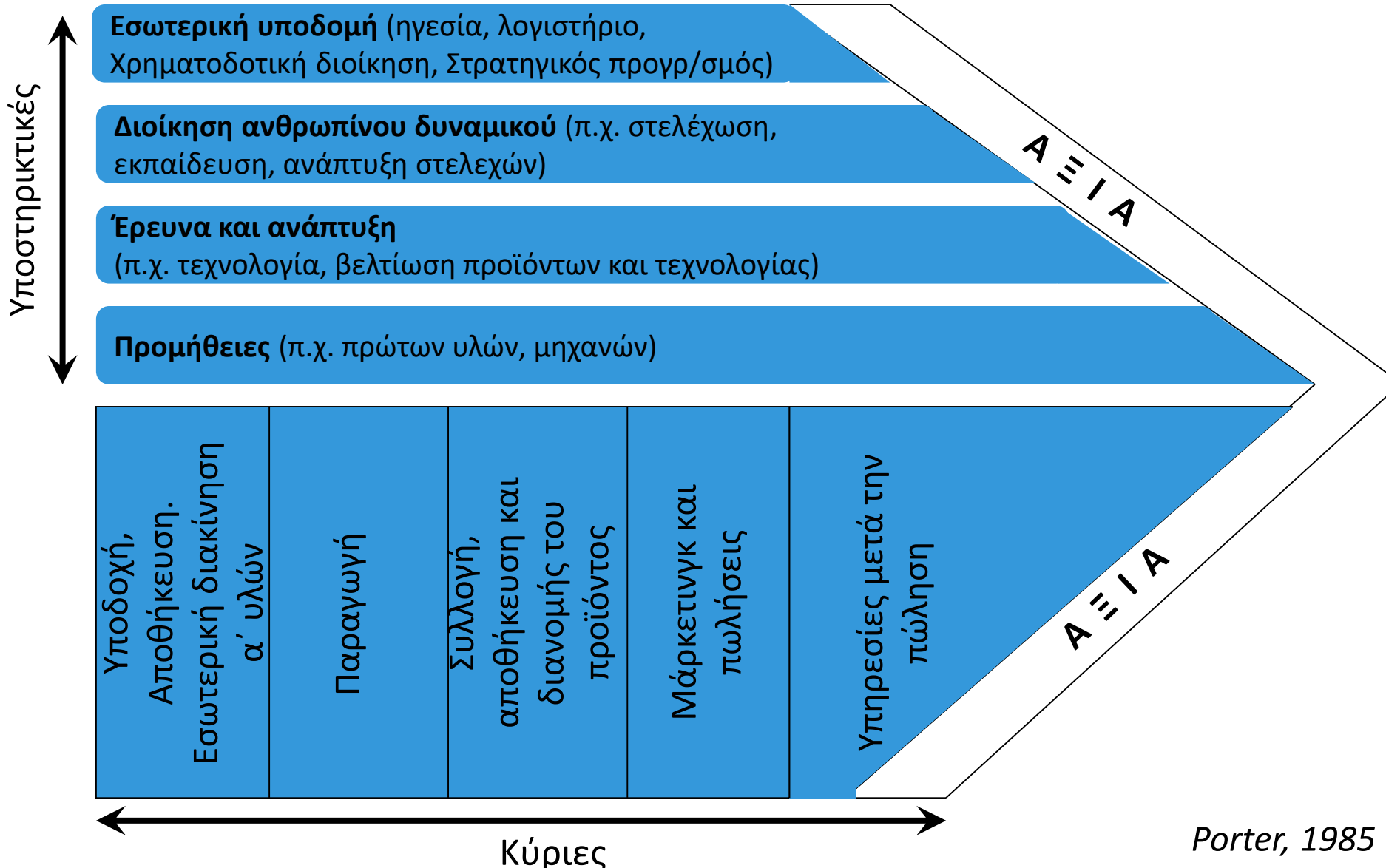
- Έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων
- Διοίκηση ανθρώπινων πόρων
- Γενική διοίκηση

ΠΡΟΣΟΧΗ

Οι λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων της Nissan και της Amazon αποτελούν ζωτικής σημασίας λειτουργίες. Αντίθετα, οι λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων της Google δεν είναι ζωτικής σημασίας.

3. Αλυσίδα αξίας

Η αλυσίδα αξίας κατά Porter



3. Η αλυσίδα αξίας

Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης

Μια αντιπροσωπευτική εταιρική αλυσίδα αξίας

Διοίκηση
εφοδιαστικής
αλυσίδας

Παραγωγή

Διανομή

Πωλήσεις και
Μάρκετινγκ

Εξυπηρέτηση
Πελατών

Αλυσίδα αξίας ενός εισαγωγέα (χονδρική)

Επιλογή
Εμπορευ-
μάτων

Παραλαβή
Έλεγχος
Εμπορευ-
μάτων

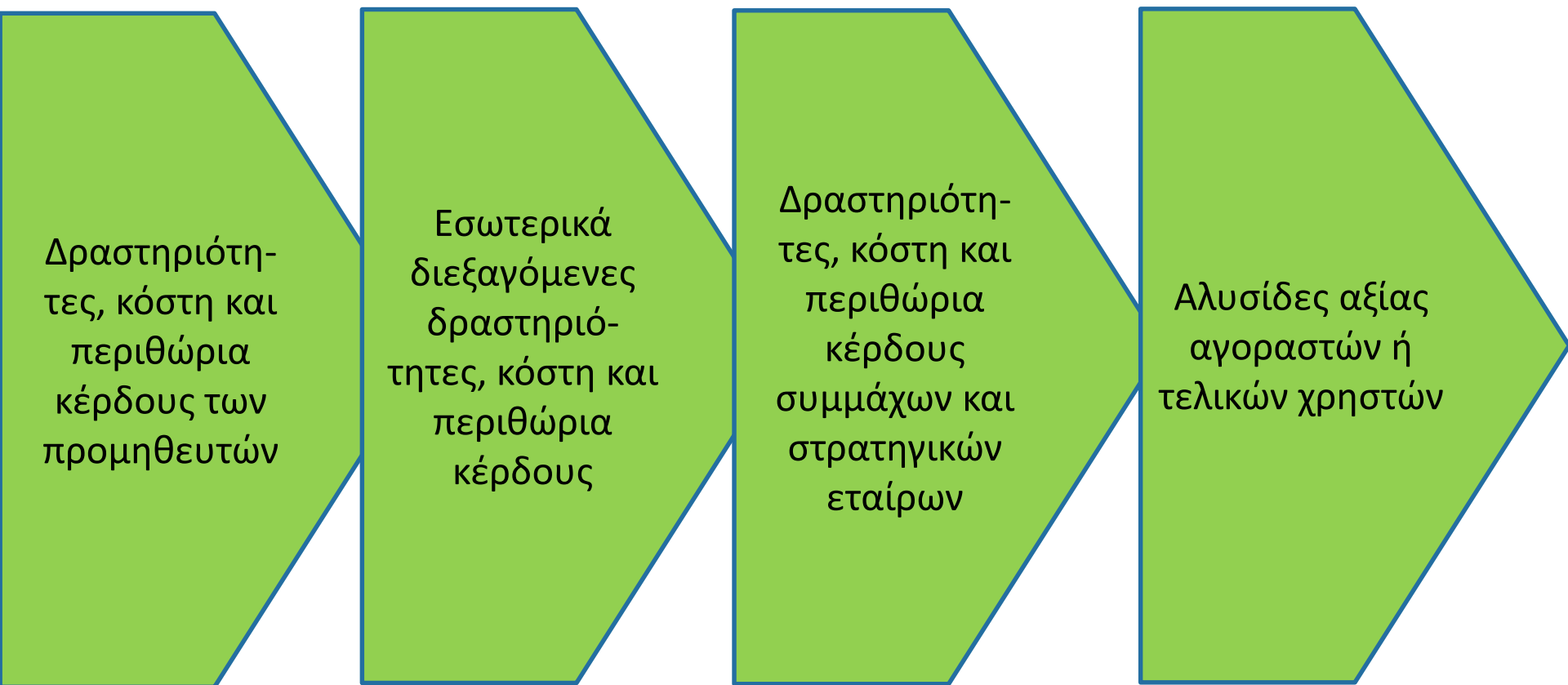
Αποθήκευση

Πωλήσεις και
Μάρκετινγκ

Διανομή σε
πελάτες
(λιανέμπο-
ρους)

3. Η αλυσίδα αξίας

Η αλυσίδα αξίας ενός κλάδου



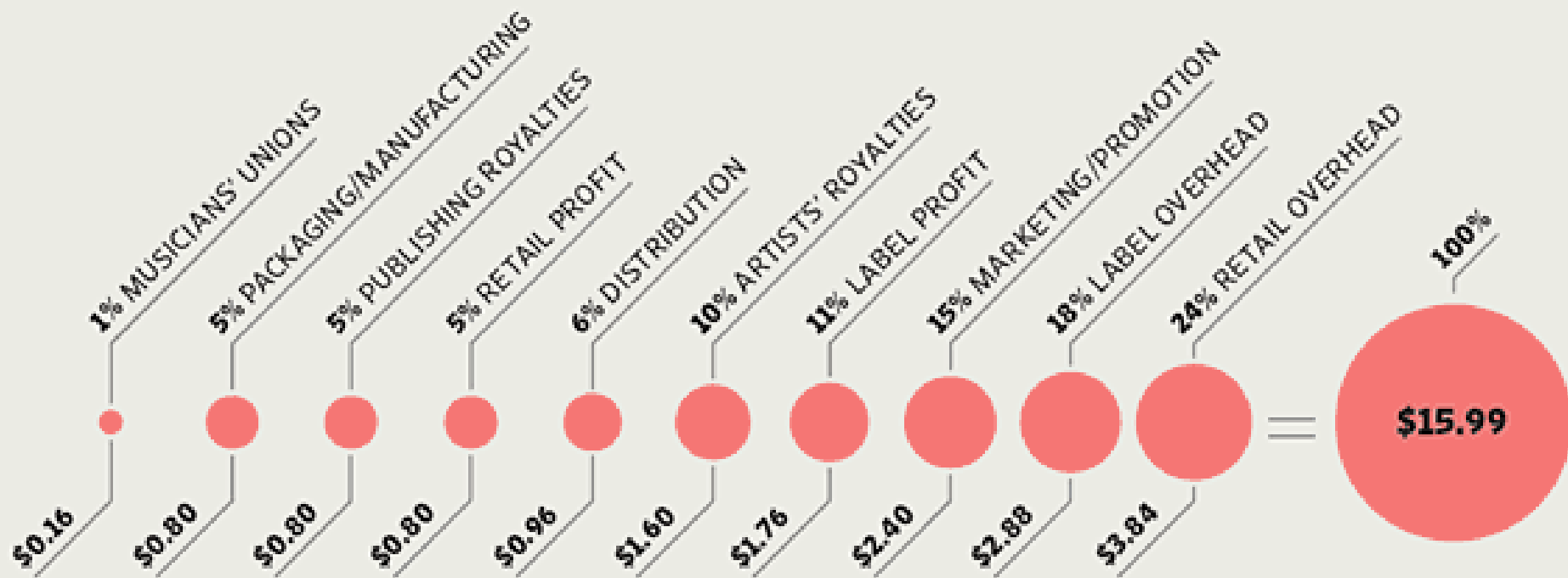
Αλυσίδες αξίας που σχετίζονται με τους προμηθευτές

Αλυσίδες αξίας των επιχειρήσεων

Αλυσίδες αξίας καναλιών διανομής

Μελέτη περίπτωσης

Η πορεία κόστους ενός μουσικού CD



Costs: Major record label release @ \$15.99 retail price