

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΡΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

1.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Το γενικότερο περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, φυσικό, κ.α.), μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις, έχει αλλάξει ριζικά τα τελευταία 30 χρόνια. Η εφαρμογή των αρχών της ελεύθερης διακίνησης αγαθών και υπηρεσιών, κεφαλαίων, ανθρώπων, γνώσης και πληροφοριών, μετέτρεψε την παγκόσμια αγορά σε έναν ενιαίο στίβο, μέσα στον οποίο οι επιχειρήσεις και οι άλλες οντότητες έχουν τη δυνατότητα να ανταγωνιστούν με θεωρητικά ίσες ευκαιρίες (Stiglitz, 2002: 20 επ.). Η χρήση της ηλεκτρονικής – ψηφιακής τεχνολογίας και του διαδικτύου, διαμόρφωσε νέες δυναμικές ανταγωνισμού για τους κατόχους της γνώσης και της πληροφορίας. Η ταχύτητα απόκτησης πληροφοριών, η ανάλυσή τους, η δυνατότητα προβολής της επιχειρησιακής εικόνας στην παγκοσμιοποιημένη πλέον αγορά, όξυνε τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και Οργανισμών (Metz, 2006).

Ως «οικονομικό ή επιχειρησιακό ανταγωνισμό» (Competition, Concurrence, Wettbewerb, Konkurrenz), θα εννοούμε «... την αντιπαλότητα μεταξύ τουλάχιστον δυο μερών (ατόμων, ομάδες ατόμων) για κατάκτηση περισσότερων μεριδίων στην αγορά και η κατάκτηση ενός υψηλότερου μεριδίου της μιας πλευράς, σημαίνει αυτόματα περιορισμό ή μείωση του μεριδίου της άλλης πλευράς». Κατά το λεξικό Merriam – Webster ανταγωνισμός επιχειρήσεων είναι: «The effort of two or more parties acting independently to secure the business of a third party by offering the most favorable terms». (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/competition>, (15/12/19)). Η ύπαρξη συνθηκών «ελεύθερου» ανταγωνισμού αποτελεί μια από τις θεμελιώδεις προϋποθέσεις ύπαρξης της οικονομίας της αγοράς ή ανοικτής οικονομίας και βασικός πυλώνας λειτουργίας της» (Gersmeyer, 2004). Για την εκτίμηση της κατάστασης του ανταγωνισμού στην οικονομία της αγοράς μεταξύ των επιχειρήσεων ή των άλλων οικονομικών οντοτήτων, θα πρέπει να αναλυθούν τα παρακάτω ζητήματα, τα οποία αφορούν στην εφαρμογή του, δηλ.:

- Σε Ποιες αγορές και σε ποιους επιχειρησιακούς κλάδους αναφέρεται,
- Μεταξύ Ποιων επιχειρήσεων (ανταγωνιστών) εφαρμόζεται,
- Με Ποιον τρόπο (ανταγωνιστική συμπεριφορά) αυτός εμφανίζεται.

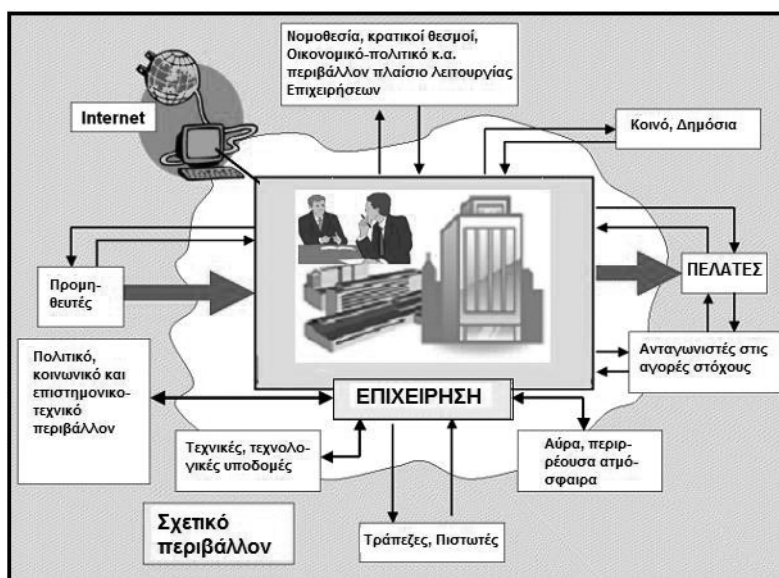
Μέσω του «ελεύθερου» ανταγωνισμού ενισχύονται οι οικονομικές επιδόσεις Επιχειρήσεων και Οργανισμών και προσφέρεται στους καταναλωτές ένα ευρύτερο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών καλύτερης ποιότητας και σε πιο ανταγωνιστικές τιμές. Όσο περισσότεροι και

διαφορετικοί προσφέροντες συνθέτουν την αγορά, αλλά και όσο ποιο «κανονικές» συνθήκες προσφοράς τη διαμορφώνουν, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ένταση του ανταγωνισμού και τόσο καλύτερα τα αποτελέσματά του για τα «ενδιαφερόμενα μέρη» (Stakeholders, interessierte Parteien ή Anspruchsgruppen). Τα όρια μεταξύ «θεμιτού» (fair) και «αθέμιτου» (unfair) ανταγωνισμού στη διεθνή αγορά είναι στην πραγματικότητα ρευστά, ιδιαίτερα του «καταστροφικού ανταγωνισμού» (destructive competition, zerstörerischer Wettbewerb) μεταξύ των επιχειρήσεων (Krugman, 1994: 28-45). Με τον αποκλεισμό από την ίδια την αγορά, μέσω περιορισμών ή εμποδίων εισόδου άλλων ανταγωνιστών, μπορεί αυτός να οδηγήσει σε συγκέντρωση δύναμης, εξουσίας και διαμόρφωση «δεσπόζουσας (κυρίαρχης) θέσης στην αγορά» (dominant position) από μια επιχείρηση (ολιγοπωλιακή συγκέντρωση, oligopolistic concentration, oligopolistische Konzentration, Maurer, 1990).

Μέσα σε ένα τέτοιο συνεχώς μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ο ανταγωνισμός είναι αμεσότερος, εντονότερος και οξύτερος. Επικεντρώνεται και βασίζεται πάρα πολύ στις κύριες ανταγωνιστικές ικανότητες (core competencies, Kernkompetenzen) των επιχειρήσεων και στην ποιότητα του τοπικά προσδιορισμένου στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Zahra, 2006: 917 – 955). Ιδιαίτερα μετά την είσοδο στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας χωρών με χαμηλό μισθολογικό κόστος παραγωγής, όπως της Κίνας, της Ινδίας, του Μπαγκλαντές κ.λπ., ο ανταγωνισμός στη διεθνή αγορά οξύνθηκε (Rose et al., 2009). Οι επιχειρήσεις λοιπόν «ψάχνουν» και προσπαθούν να ξεφύγουν από τα κλασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (χαμηλό κόστος παραγωγής – χαμηλή τιμή κ.λπ.). Στοχεύουν στη διαφοροποίηση από τις άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις με, εάν είναι δυνατόν, μη αντιγράψιμα (ή δύσκολα να αντιγραφούν) διαρκή συγκριτικά στρατηγικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (comparative strategic competitive advantages, komparative strategische Wettbewerbsvorteile), τα λεγόμενα και SMART (Specific, Measurable, Achievable, – Identify the skills and resources needed to achieve the goals realistically, Time-bound) πλεονεκτήματα. Βέβαια η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων εδράζεται εν πολλοίς και στο μακροοικονομικό, πολιτικό, νομικό, κοινωνικό κ.α. περιβάλλον και τους χειρισμούς των κυβερνήσεων, οι οποίες καλούνται να διαμορφώσουν τις αναγκαίες συνθήκες για την οικονομική ανάπτυξη, που τις περισσότερες φορές δεν είναι όμως αποτελεσματικές.

1.2 Επιχειρησιακό περιβάλλον και παράγοντες διαμόρφωσής του

Η επιχείρηση όπως προαναφέραμε, αποτελεί ένα ζωντανό οικονομικό – κοινωνικό κύτταρο και όχι μόνο, το οποίο δέχεται επιρροές και δημιουργεί επιδράσεις στον ευρύτερο χώρο, στον οποίο λειτουργεί και δραστηριοποιείται. Οι παράγοντες που επιδρούν στη λειτουργία μιας επιχείρησης και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το πλαίσιο, στο οποίο θα κινηθεί, αποτελούν το «περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης» (business Environment, Unternehmensumfeld). Επιχείρηση, οικονομικοί Οργανισμοί και άλλες οντότητες διαμορφώνουν συνθήκες αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης στην εξελικτική τους πορεία (Nagel et al., 2009). Αυτή η αμφίδρομη σχέση και πορεία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις «τυπικές και άτυπες σχέσεις» (formal and informal relationships, formelle und informelle Beziehungen) των επιχειρήσεων και χαράζει τα όρια του σεβασμού και της ευθύνης μεταξύ τους.



Εικόνα 1: Περιβάλλον δράσης Επιχειρήσεων – Οργανισμών

Πηγή: Διαμόρφωση δική μας

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. Οι επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζουν συνεχώς τους στόχους, τις πρακτικές και στρατηγικές τους στις εκάστοτε διαμορφούμενες περιβαλλοντικές συνθήκες, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές (Hunger et al., 1996). Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια οντότητα, καθώς και οι μεταβολές τους πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις διοικήσεις τους στη διαμόρφωση της πολιτικής και στρατηγικής τους. Μέσω της «ανάλυσης του περιβάλλοντος» (environmental analysis, Umfeldanalyse) θα πρέπει να αντλούν σημαντικές πληροφορίες, να τις αναλύουν λεπτομερώς και να διαμορφώνουν σενάρια συμπεριφοράς για μελλοντική χρήση. Η ανάλυση του περιβάλλοντος θα πρέπει να λειτουργεί ως κεραία, η οποία θα συλλαμβάνει τα «strong signals» και τα «weak signals», υπό την έννοια της σημαντικότητάς τους για τη μελλοντική της εξέλιξη (Ansoff, 1975). Μάλιστα οι Επιχειρήσεις και οι Διοικήσεις τους δεν πρέπει να προσαρμόζονται μόνο στις νέες συνθήκες, αλλά θα πρέπει να προσπαθούν και να τις προγνώσουν, αν είναι δυνατόν. Μέσα από τη συστηματική μελέτη της εξέλιξης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει χρήσιμες πληροφορίες, να διαμορφώσει γνώση, να αποκομίσει εμπειρίες και να διαμορφώσει στρατηγικές και τακτικές, οι οποίες θα την καταστήσουν ικανή:

- Να εκμεταλλευτεί τις πιθανές «Ευκαιρίες» (Opportunities, Chancen) για ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προϊόντων, μεθόδων παραγωγής, εισαγωγή τεχνολογίας, σύγκρισή της με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, στοιχεία που θα βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά της.
- Να προγνώσει τις «Απειλές» (Threats, Bedrohungen – Gefahren) και με κατάλληλες προσαρμοστικές τακτικές και στρατηγικές κινήσεις να τις αποφύγει, ή να μειώσει στο ελάχιστο τις επιπτώσεις τους.

Αλλά και,

- Να διαπιστώσει και τις «Δυνάμεις» (Strengths, Stärken) ή τα δυναμικά που κρύβονται στο εσωτερικό της, με την ανάδειξη των οποίων μπορεί να πετύχει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα τους στόχους της, και

- Να εντοπίσει τις «Αδυναμίες» της (Weaknesses, Schwächen), τις οποίες θα πρέπει να εξαλείψει ή να περιορίσει δραστικά, για να έχει πιθανότητες επιβίωσης και ανάπτυξης στην εσωτερική και διεθνή αγορά.

Internal	Strengths	Weaknesses
External	Opportunities	Threats

Τα παραπάνω αποτελούν στοιχεία της γνωστής «SWOT ανάλυσης ή μήτρας SWOT» (SWOT analysis or SWOT matrix, SWOT-Analyse oder SWOT-Matrix), από τα αρχικά των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Η μήτρα αυτή αποτελεί σημαντικό εργαλείο ανάλυσης του

στρατηγικού Management και ταυτόχρονα θεμέλιο πολλών στρατηγικών Marketing. Αναπτύχθηκε το πρώτον κατά τη δεκαετία του 1960 από το Harvard Business School, προκειμένου να εφαρμοστεί από επιχειρήσεις, για να αποτελέσει την βάση διαμόρφωσης ανταγωνιστικών στρατηγικών τους (Panagiotou, 2003). Κατά τη στρατηγική αυτή, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύσουν με υπευθυνότητα και αντικειμενικότητα τις ευκαιρίες και τους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν, προκειμένου να διαγνώσουν τις δικές τους εσωτερικές ικανότητες ή αδυναμίες, τα δικά τους δυνατά ή αδύνατα σημεία και να προσαρμοστούν ανάλογα (Meffert et al., 2008: 236 επ.). Για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της ανάλυσης του περιβάλλοντος (environmental analysis) θα πρέπει να απαντηθούν ορθολογικά και όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένα (δηλ. δυνατόν να συγκριθούν με στοιχεία άλλων επιχειρήσεων), τα επιμέρους ερωτήματα που απασχολούν την επιχείρηση. Τα στοιχεία που μπορεί να περιλαμβάνει μια SWOT ανάλυση μπορεί να είναι:

Πίνακας 1: Ανάλυση περιβάλλοντος επιχείρησης ή SWOT ανάλυση

Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	Ισχυρά σημεία (Strengths) • Ανταγωνιστικότητα προϊόντος • Ποιότητα, καλή φήμη, εικόνα • Κοινωνική Λογοδοσία, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) • Ηγετική θέση στην αγορά • Καλή οικονομική κατάσταση • Εκπαιδευμένο προσωπικό • Καλές σχέσεις με Stakeholders • Καλό Management, Marketing	Ασθενή σημεία (Weaknesses) • Κακή Διοίκηση και Οργάνωση • Κακή ποιότητα, φήμη και εικόνα • Ανεπάρκεια κεφαλαίων • Κακή σχέση με πελάτες • Μειωμένη ανταγωνιστικότητα • Αδιάφορο προσωπικό • Ανειδίκευτο προσωπικό
Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	Ευκαιρίες (Opportunities) • Εξωτερικές θετικές οικονομίες • Επιδοτήσεις από προγράμματα • Άνοιγμα νέων αγορών • Διεύρυνση της αγοράς – Internet • Διαφοροποίηση κατανάλωσης • Εντοπισμός κενών αγοράς • Χρήση επιστημονικής γνώσης	Κίνδυνοι (Threats) • Οικονομική κρίση, πανδημίες • Μείωση ενεργού ζήτησης • Νομισματικές ανισορροπίες • Αύξηση τιμών α' υλών • Νέες προδιαγραφές προϊόντων • Αλλαγές στη φορολογία • Χαμηλή ρευστότητα λόγω ακάλυπτων επιταγών, Capital Controls

Πηγή: Διαμόρφωση δική μας.

Η ανάλυση SWOT μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο για το Management της Επιχείρησης, καθώς μέσω αυτής είναι δυνατόν να εντοπισθούν, να αξιοποιηθούν και να προωθηθούν τα συγκριτικά στρατηγικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης και να επενδυθούν πόροι (Resources) για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Επίσης με τον εντοπισμό των Αδυναμιών μπορούν αυτοί οι κίνδυνοι και αδυναμίες να μειωθούν ή να μηδενισθούν. Μια επιχείρηση – Οργανισμών βελτιώνει την ανταγωνιστική της θέση (*ceteris paribus*) όταν ακολουθεί την παρακάτω στρατηγική:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΑΥΞΗΣΗ Ισχυρών Σημείων - ΜΕΙΩΣΗ Ασθενών Σημείων

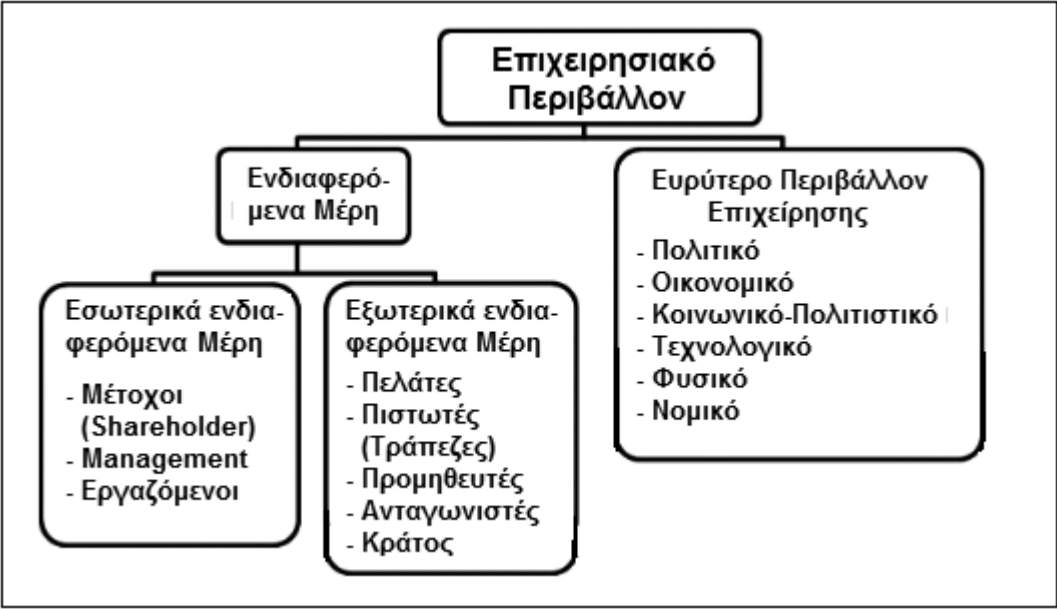
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ Ευκαιριών - ΑΠΟΦΥΓΗ Κινδύνων

Συνεπώς, η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης και η ακολουθία της παραπάνω στρατηγικής εκ μέρους των Επιχειρήσεων – Οργανισμών, βοηθά στη διαμόρφωση της βέλτιστης πορείας για τις επόμενες περιόδους. Μόνο με συντονισμένες και στοχευμένες κινήσεις για μείωση των Ασθενών και αύξηση των Ισχυρών σημείων της, μπορεί μια επιχείρηση να ελπίζει σε μείωση των επιπτώσεων των Κινδύνων – Απειλών και εκμετάλλευση των Ευκαιριών, που παρουσιάζονται στο περιβάλλον δράσης της. Ιδιαίτερα σήμερα, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης των αγορών, της κατάργησης των περιορισμών στη διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών και της κυριαρχίας του Internet, των ΤΠΕ (Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας), των απρόβλεπτων κρίσεων (π.χ. Covid 19 κ.α.), οι επιχειρήσεις επηρεάζονται άμεσα και έντονα από τις συνθήκες του άμεσου ή/και έμμεσου περιβάλλοντος, στο οποίο λειτουργούν. Πλέον έχουμε εισέλθει εδώ και πολύ καιρό στην 4^η Βιομηχανική επανάσταση (Industry 4.0, Industrie 4.0), με όλα τα θετικά ή/και αρνητικά που φέρνει αυτή η αλλαγή του παραδείγματος ανάπτυξης.

1.3 Επιχειρησιακό περιβάλλον και διακρίσεις του

Η ανάλυση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, συνεχώς μεταβάλλεται και διακρίνεται από υψηλό βαθμό αβεβαιότητας και αστάθειας. Διαχρονικά γίνεται αντικείμενο μακροχρόνιας και εις βάθος ανάλυσης από την επιστημονική κοινότητα και τους ειδικούς του χώρου των επιχειρήσεων. Το επιχειρησιακό περιβάλλον ως έννοια, αποτελεί το γενικότερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια οντότητα (στην προκειμένη περίπτωση Επιχείρηση ή Οργανισμός) και περιλαμβάνει όλους εκείνους τους θεσμούς και τις συνθήκες με τις οποίες έρχεται σε επαφή η οντότητα, από τις οποίες δέχεται επιρροές και ταυτόχρονα τους επηρεάζει με διάφορους τρόπους (Dillerup, 2006; Bamberger et al., 2012). Η ανάλυση του περιβάλλοντος βέβαια μπορεί να γίνει για όλες σχεδόν τις δραστηριότητες των φυσικών ή/και νομικών προσώπων, των κρατών, των διεθνών οργανισμών κ.λπ. Στην περίπτωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης στον τομέα του Management, του Marketing, του Finance Management, της διαμόρφωσης εικόνας κ.λπ., η ανάλυση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος γίνεται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση παριστάνεται από το παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 1: Περιβάλλον δραστηριοποίησης επιχειρήσεων – Οργανισμών



Πηγή: Διαμόρφωση δική μας.

Το «εξωτερικό περιβάλλον» (external environment, externes Umfeld), αναλύεται από την **PEST** (Political, Economical, Social, Technological) ή την **PESTEL** (PEST+ Environmental + Legal) ανάλυση. Η μέθοδος αυτή για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος δημιουργήθηκε και εφαρμόστηκε αρχικά το 1967 από τον καθηγητή Francis Joseph Aguilar (1932 – 2013) του Harvard Business School στο βιβλίο του με τίτλο: «Scanning the business environment» ως ETPS ανάλυση (Economical, Technical, Political, Social) για να αναλύσει όλες τις οικονομικές, τεχνικές, πολιτικές και κοινωνικές επιρροές στη στρατηγική της επιχείρησης (Aguilar, 1967). Η αναδιάταξη των αρχικών στρατηγικών σε PEST, έκανε πιο εύκολη την απομνημόνευση της μεθόδου σε PEST Ανάλυση και αργότερα προστέθηκαν και οι Environmental + Legal (περιβαλλοντικές και νομικές επιρροές), με αποτέλεσμα να έχουμε την PESTEL ανάλυση. Απαρτίζεται από τα παρακάτω περιβάλλοντα:

Διάγραμμα 2: PEST, PESTEL Ανάλυση επιχειρησιακού περιβάλλοντος

P	E	S	T	E	L
Political	Economic	Social	Technological	Environmental	Legal
• Government policy • Political stability or instability overseas • Foreign trade policy • Tax policy • Labor laws • Terrorism and military considerations • Environmental laws • Funding grants and initiatives • Trade restrictions • Fiscal policy	• Economic Growth • Interest Rates • Exchange rates • Inflation • Disposable income of consumers • Disposable income of businesses • Taxation • Interstate taxes • Wages rates • Financing capabilities	• Population growth • Age distribution • Health consciousness • Career attitudes • Customer buying trends • Cultural trends • Demographies • Industrial reviews and consumer confidence • Organizational image	• Producing goods and services • Emerging technologies • Technological maturity • Distributing goods and services • Target Market Communication • Potential Copyright infringements • Increased training to use innovation • Potential Return on Investment (ROI)	• The decline of raw materials • Pollution and green house gas emissions • Promoting positive business ethics and sustainability • Reduction of their carbon foot print. • Climate and weather • Environmental Legislation • Geographical location (and accessibility)	• Health & Safety • Equal Opportunities • Advertising Standards • Consumer Rights and Laws • Product Labeling • Safety Standards • Labor Laws • Future Legislation • Competitive Legislation

Πηγή: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>, [06/03/19].

- **Πολιτικό (Political, politisches):** Αποτυπώνει την κυβερνητική πολιτική μιας χώρας, τις κρατικές επιρροές στην οικονομία και το περιβάλλον δράσης των επιχειρήσεων (φιλικό ή εχθρικό στην επιχειρηματικότητα), την πολιτική σταθερότητα ή αστάθεια, τη διαφθορά, την εξωτερική εμπορική πολιτική, τη φορολογική πολιτική, τους εργατικούς νόμους και δίκαιο, τους εμπορικούς περιορισμούς, την τρομοκρατία κτλ. Κάθε αλλαγή πολιτικής στους παραπάνω τομείς από τις διάφορες χώρες θα έχει επιπτώσεις στη δράση των επιχειρήσεων, προσελκύοντας ή απωθώντας τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ), στην εμπιστοσύνη των επενδυτών κ.α. Οι οικονομικές οντότητες και όχι μόνο πρέπει να προσαρμοστούν στις πολιτικές αλλαγές, τόσο τις τρέχουσες, όσο και τις μελλοντικές, προκειμένου να παραμείνουν συμβατές κατά τη διάρκεια της παρουσίας τους σε μια χώρα. Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση που όταν μια κυβέρνηση π.χ. εισάγει ένα νέο φόρο, η επιχείρηση οφείλει να επανεκτιμήσει τη νέα κατάσταση που δημιουργείται στα έσοδά της και εάν αυτή ανατρέπει το στρατηγικό σχεδιασμό της, την καθιστά μη βιώσιμη, μη ανταγωνιστική κ.λπ.
- **Οικονομικό (Economical, ökonomisches):** Αποτελεί σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της δράσης των επιχειρήσεων, καθώς προσδιορίζει την απόδοση μιας οικονομίας και επηρεάζει την βιωσιμότητα μιας οικονομικής οντότητας. Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται: Οικονομική ανάπτυξη, συναλλαγματικές ισοτιμίες, επιτόκιο και ευκολία ή δυσκολία πρόσβασης σε τραπεζικό δανεισμό, ποσοστό πληθωρισμού, ποσοστό ανεργίας, φορολόγηση, διαθέσιμο εισόδημα καταναλωτών, κατανομή εισοδήματος, διαθέσιμο κεφάλαιο επιχειρήσεων, κ.α. Όλα τα παραπάνω αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για ανάληψη επενδύσεων εκ μέρους των επιχειρήσεων. Οι παράγοντες αυτοί θα πρέπει να ταξινομηθούν σε μικροοικονομικούς και μακροοικονομικούς και να αναληφθούν ανάλογες δράσεις. Π.χ. η ύπαρξη υψηλών ποσοστών αύξησης του πληθωρισμού θα αναγκάσει την επιχείρηση να αυξήσει τις τιμές διάθεσης αγαθών ή υπηρεσιών λόγω αυξημένης ζήτησης με αποτέλεσμα τη μείωση της ζήτησης κ.λπ.
- **Κοινωνικό – Πολιτιστικό (Socio-Cultural, Sozio-Kulturelles):** Περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις, τις στάσεις, το ποσοστό αύξησης του πληθυσμού κ.λπ., συνθήκες που επηρεάζουν την αγορά και την κοινωνία. Παράγοντες που συνθέτουν το περιβάλλον αυτό είναι η ανάπτυξη του πληθυσμού, κατανομή του κατά ηλικίες, φύλο, η κατάσταση της υγείας του πληθυσμού, η έμφαση στην καριέρα, τα πολιτιστικά εμπόδια στην ενσωμάτωση μεταναστών στην κοινωνία και οικονομία, οι τάσεις της αγοραστικής συμπεριφοράς κ.α. Όλα τα παραπάνω συνθέτουν μαζί ένα μίγμα στοιχείων και χαρακτηριστικών για τις αξίες και τις στάσεις απέναντι σε σημαντικά ζητήματα της κοινωνικής κουλτούρας μιας χώρας. Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα «επιθυμεί» να λειτουργεί σε φιλικό και όχι εχθρικό κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον. Για παράδειγμα σε μια χώρα όπως η δική μας, με περιοχές που έχουν μεγάλη τουριστική, άρα εποχική κίνηση, η βιωσιμότητα της επιχείρησης σε «νεκρές» περιόδους είναι δύσκολη και αυτό θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από τους επενδυτές (εγχώριους και αλλοδαπούς).
- **Τεχνολογικό (Technological, technologisches):** Αναφέρεται στο επίπεδο Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Επικοινωνιών, τη δραστηριότητα για Έρευνα και Ανάπτυξη (Ε&Α), την πρόσβαση στη νέα τεχνολογία, το επίπεδο καινοτομίας, την τεχνολογική συνείδηση κ.α. Όλα τα παραπάνω χαρακτηρίζουν και προσδιορίζουν το επίπεδο ανταγωνισμού μιας χώρας και ενός κλάδου, άρα και της παραγωγικότητας – ανταγωνιστικότητας. Σε μια περίοδο έκρηξης της ηλεκτρονικής τεχνολογίας και πληροφορικής (Industry 4.0), η ύπαρξη βασικών υποδομών στον τεχνολογικό τομέα αποτελούν σημαντικό πόλο έλξης επενδύσεων και συνιστούν τόπους εγκατάστασης δυναμικών και «νεοφυών επιχειρήσεων»

(Start up). Τα δεδομένα πλέον έχουν αλλάξει και ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις παράγουν και διακινούν τα προϊόντα τους έχει και αυτός αλλάξει. Το περιβάλλον αυτό συντίθεται από τον τρόπο παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, τις υποδομές σε E&A, τις βασικές υποδομές σε δίκτυα πληροφορικής και επικοινωνίας, την ύπαρξη καινοτομικής κουλτούρας, κ.α. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τις λειτουργίες των επιχειρήσεων και μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες, αλλά και κινδύνους. Ένα αυτοματοποιημένο σύστημα που χρειάζεται συνεχή εξυπηρέτηση λόγω δυσλειτουργιών, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα προμήθειας και να μειώσει την αξιοπιστία της επιχείρησης προκαλώντας απώλεια πελατών και εσόδων.

- **Φυσικό περιβάλλον (Natural Environment, physikalisch-, ökologisches Umfeld):** Έχει να κάνει με τις συνθήκες που επικρατούν σε μια χώρα σχετικά με την προστασία και το σεβασμό του εκ μέρους των επιχειρήσεων και των πολιτών. Είναι γεγονός ότι η σημασία των περιβαλλοντικών παραγόντων έχει αυξηθεί κατά τα τελευταία χρόνια και θα αυξηθεί ακόμη περισσότερο κατά τα επόμενα, καθότι αυξάνεται η ευαισθησία των καταναλωτών σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος. Η μη συμμόρφωση των επιχειρήσεων σε κανόνες και αξίες προστασίας της ζωής φυτών, ζώων και πτηνών, η μόλυνση της ατμόσφαιρας, του εδάφους, των θαλασσών και των ποταμών, η στάση απέναντι σε ζητήματα όπως η ανακύκλωση, η πράσινη ανάπτυξη, η κυκλική οικονομία, οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ) κ.λπ., συνθέτουν ένα μίγμα κοινωνικής ανευθυνότητας ή υπευθυνότητας και χαμηλής ή υψηλής δέσμευσης των πολιτών, των επιχειρήσεων και της πολιτικής σε αξίες και ηθικές αρχές του σύγχρονου κόσμου. Τα παραπάνω δείχνουν αναλόγως χαμηλό ή υψηλό βαθμό Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Εταιρικής Διακυβέρνησης, που αποτελούν σημαντικούς παράγοντες ευαισθητοποίησης των σύγχρονων κοινωνιών και πολιτών. Οι καταναλωτές επιδεικνύουν ολοένα και υψηλότερη εκτίμηση για το «πράσινο» και το «οικολογικό» και υποστηρίζουν οργανισμούς, οι οποίοι αποδεικνύουν έμπρακτα και όχι υποκριτικά τις διαθέσεις τους και τη στρατηγική τους για να ακολουθήσουν αυτή την τάση. Παράδειγμα είναι η αυξανόμενη αγορά υβριδικών και ηλεκτρικών αυτοκινήτων ή άλλων προϊόντων που παράγονται με τρόπους ή έχουν υλικά φιλικά προς το περιβάλλον (περιορισμό των πλαστικών κ.λπ.).
- **Νομικό (Legal, rechtliches):** Αναφέρεται στο φιλικό ή εχθρικό νομικό περιβάλλον για ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Το νομικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση, επηρεάζει πολύ την ανάπτυξη και εξέλιξή της. Οι επιχειρήσεις θέλουν πολιτική, οικονομική και νομική σταθερότητα για να αναπτυχθούν. Η συχνή αλλαγή του νομικού πλαισίου και των αναπτυξιακών, φορολογικών και άλλων νόμων, η αργή απόδοση δικαιοσύνης, η μεγάλη γραφειοκρατία και διαφθορά, οι νόμοι για την προστασία των εμπορικών σημάτων, προσωπικών δεδομένων, η ανυπαρξία κανόνων υγιούς ανταγωνισμού, ασφάλειας προϊόντων κ.α., διαμορφώνουν ανάλογα θετικό ή αρνητικό κλίμα προσέλκυσης επενδυτών.

Στα πλεονεκτήματα της ανάλυσης PESTEL μπορεί να καταχωριστούν ότι αυτή βοηθάει στην κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ενθαρρύνει τη στρατηγική σκέψη και προωθεί την καινοτομία, μειώνει τον κίνδυνο κατά την εφαρμογή νέων στρατηγικών, μειώνει τις επιπτώσεις των μελλοντικών απειλών στον οργανισμό, και ανοίγει νέες ευκαιρίες στην επιχείρηση. Ταυτόχρονα το μοντέλο αυτό είναι εύκολο στην χρήση του και προωθεί τη συνεργασία εντός και εκτός της επιχείρησης.

Στα μειονεκτήματα της ανάλυσης PESTEL μπορούμε να αναφέρουμε τη συνεχή ανάλυση και ενημέρωση δεδομένων και στοιχείων σε αγορές και περιβάλλοντα, τα οποία συνεχώς μετα-

βάλλονται, στην απαίτηση για ποικιλομορφία απόψεων για επίτευξη βαθύτερης ανάλυσης, στην χρονοβόρα και κοστοβόρα συχνά ανάλυση δεδομένων κ.α. Επίσης στην περίπτωση που υπάρχει έλλειψη, μη έγκαιρη, ασύμμετρη κ.λπ. πληροφόρηση ή απρόβλεπτες αλλαγές στην αγορά, κάτι που είναι πολύ σύνηθες σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ασταθές εσωτερικό και διεθνές περιβάλλον, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικές και άλλες απώλειες ανταγωνιστικότητας.

Συμπέρασμα: Η ανάλυση PESTEL αποτελεί χρήσιμο εργαλείο του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδιασμού, ενσωματώνοντας στρατηγικές και προγράμματα για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Η ανάλυση PESTEL χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό και την ανάλυση των βασικών παραγόντων της αλλαγής του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, στην περίπτωση που κάποια επιχείρηση αποφασίσει να εισάγει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία σε μια αγορά. Η ανάλυση αυτή βρίσκει εφαρμογή σε επίπεδο οργανωτικού, επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδιασμού, σχεδιασμού Marketing, ανάπτυξης προϊόντων, έρευνας αγοράς κ.λπ. Η βασική ιδέα αυτού του εργαλείου είναι να αναλύσει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης από πολλές και διαφορετικές οπτικές γωνίες και να παράσχει ταυτόχρονα μια πλήρη αξιολόγηση κατά την εξέταση μιας συγκεκριμένης ιδέας ή σχεδίου επένδυσης. Με τον τρόπο αυτό παρέχει πληροφορίες στους φορείς λήψης αποφάσεων σχετικά με το εάν μια δράση τους έχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και είναι σε θέση να διαφοροποιηθεί προς το αποτελεσματικότερο. Η κατανόηση αυτών των περιβαλλόντων συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση των απειλών, μεγιστοποιώντας ταυτόχρονα τις ευκαιρίες. Η περιβαλλοντική σάρωση μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν ευκαιρίες στην αγορά, αποφεύγοντας ταυτόχρονα δαπανηρά λάθη ή κινδύνους.

1.4 Η πηγή προέλευση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Η κατάκτηση στρατηγικών συγκριτικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από τις επιχειρήσεις απασχόλησε σημαντικά την οικονομική επιστήμη και το Management, ιδιαίτερα τα τελευταία 50 χρόνια. Δεν θα αναφερθούμε στις διάφορες θεωρίες που αναπτύχθηκαν κατά τις αρχές της βιομηχανικής επανάστασης (Adam Smith – απόλυτο, Ricardo – συγκριτικό πλεονέκτημα κ.λπ.). Θα αναφερθούμε σε δυο πρόσφατα και σημαντικά έργα του Porter M. E. (1980, 1985), τα οποία αναζωπύρωσαν σημαντικά τη συζήτηση στη διεθνή βιβλιογραφία του Management, όσον αφορά την ανάπτυξη στρατηγικών διαμόρφωσης και διαφύλαξης – διατήρησης της ανταγωνιστικότητας σε διεθνές επίπεδο. Αυτό διότι είναι παγκοίμως γνωστό, ότι η ανταγωνιστικότητα αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και Οργανισμών μακροχρονίως (Hund et al., 1995). Στο σημείο αυτό θα πρέπει όμως να τονίσουμε, ότι «Επιχείρηση» και «Οργανισμός» (Company and Organization, Unternehmen und Organisation) δεν είναι ταυτόσημες έννοιες. Επίσης δεν είναι όμοιες και οι έννοιες Επιχειρήσεις ή Οργανισμοί του ίδιου κλάδου, καθότι κάθε Επιχείρηση ή Οργανισμός έχει τις δικές της μεθόδους λειτουργίας και τις στρατηγικές. Οι Επιχειρήσεις είναι καθαρά κερδοσκοπικές οντότητες, ενώ οι Οργανισμοί όχι. Εκτός τούτου έχουν και διαφορετικές ανταγωνιστικές ικανότητες. Με μια λέξη οι Επιχειρήσεις είναι «ετερογενείς» οντότητες. Επιπρόσθετα είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να αποκτήσει ή να αντιγράψει απόλυτα τις «ικανότητες» μιας άλλης. Επίσης ισχύει ότι: Εάν μια επιχείρηση αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε αυτό γίνεται λόγω του ότι η ίδια διαθέτει δυναμικά και ικανότητες, τα οποία δεν διαθέτουν οι ανταγωνίστριές της ή ότι εκείνες μπορούν να τα αποκτήσουν δυσκολότερα από αυτήν. Με τις παραπάνω διευκρινήσεις μπορεί να εξηγηθεί, γιατί ορισμένες επιχειρήσεις μπορούν να αντιδράσουν με επιτυχία στον ανταγωνισμό, ενώ κάποιες άλλες

όχι. Διαθέτουν περισσότερα δυναμικά και ικανότητες από τις άλλες, ή μπορούν να τα αποκτήσουν ευκολότερα, σε σχέση με άλλες, οι οποίες διαθέτουν λιγότερες ικανότητες ή ακόμη τα ανταγωνιστικά δυναμικά είναι μεγαλύτερης διάρκειας και δεν «κοστίζουν» ακριβά. Τα επιπλέον αυτά δυναμικά τις καθιστούν ικανές να παράγουν αγαθά ή υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος, ή να παράγουν ένα καλύτερο προϊόν με χαμηλότερο μέσο κόστος. Αυτή η διαπίστωση επεξηγείται διεξοδικά από τη λεγ. «στρατηγική διαμόρφωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Strategy for building competitive advantage, Strategie zur Bildung von Wettbewerbsvorteilen), που είναι προσανατολισμένη στους πόρους. Η προσέγγιση αυτή αναφέρει, ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων εδράζονται στις υψηλότερες, καλύτερες, αποτελεσματικότερες κ.λπ. επιδόσεις τους έναντι των ανταγωνιστών τους, οι οποίες προέρχονται από τις ιδιαίτερες και περισσότερες «βασικές ικανότητές τους» (core competencies, Kernkompetenzen) (Hamel G. et al., 1995: 302 επ.).

Η ανταγωνιστικότητα, η φύση – μορφή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τα οποία αυτά πρέπει να έχουν, απασχόλησε την οικονομική επιστήμη πολλά χρόνια πριν, όταν ακόμη αυτή διαμορφωνόταν επιστημονικά και ασχολούνταν με τη μακροοικονομική ανταγωνιστικότητα των κρατών. Αναφέρουμε ενδεικτικά π.χ. το «απόλυτο πλεονέκτημα» (Absolute advantage, absoluter Vorteil) του Adam Smith ή το «συγκριτικό πλεονέκτημα» (comparative advantage, komparativer Vorteil) του Ricardo ή αργότερα το «θεώρημα των αναλογιών» (proportions theorem, proportionen Theorem) των Heckscher – Ohlin ή το «παράδοξο του Leontief» (Leontief's paradox, Leontief-Paradoxon). Μας ενδιαφέρει περισσότερο η ανταγωνιστικότητα σε μικρο-οικονομικό επίπεδο, δηλ. αυτή των οικονομικών μικρομονάδων – οντοτήτων, αν και σε μια ανοιχτή και ελεύθερη οικονομία τα θεωρητικά μοντέλα τεκμηρίωσης των ανταγωνιστικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων μικρο-, και μακρό-μονάδων λειτουργούν παράλληλα και συμπληρωματικά. Ο όρος προήλθε από τη θεωρία του Man-agement και σε αντίθεση με άλλους, ενσωματώθηκε και χρησιμοποιήθηκε επιτυχώς στη Γεωγραφία, Πολιτική, Κοινωνιολογία κ.λπ. (Reinert, 1995: 23 επ.).

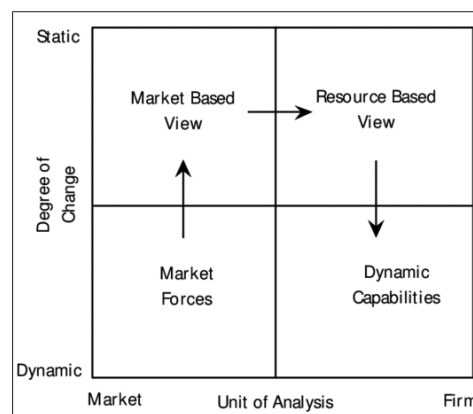
Θα προσεγγίσουμε το ζήτημα της ανταγωνιστικότητας σε επιχειρησιακό επίπεδο και θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε, γιατί η έννοια αυτή και η φύση των πλεονεκτημάτων συζητούνται τόσο πολύ σήμερα σε οικονομικό – επιστημονικό – και πολιτικό επίπεδο. Βέβαια υπάρχουν και απόψεις στην επιστημονική κοινότητα, οι οποίες κριτικάρουν τον τρόπο και τις πρακτικές διαμόρφωσης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και κυρίως τις πρακτικές εφαρμογές τους σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (Krugman, 1996).

Μια επιχείρηση είναι ανταγωνιστική, αν είναι σε θέση να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων της πάνω από το μέσο όρο ή/και να μειώσει το κόστος παραγωγής αρκετά, ώστε να αυξήσει το μερίδιο που κατέχει στην αγορά ή να αυξήσει το περιθώριο κέρδους της, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό αποτελεί μια γενική παραδοχή της οικονομικής θεωρίας. Αυτή τη γενική οικονομική παραδοχή, ο Freebairn John (1987: 79) την αποδίδει με τον παρακάτω τρόπο: «Competitiveness means ability to supply goods and services at the time, place and form sought by oversea buyers at prices as good as or better than those of the other potential suppliers while earning at least the opportunity costs returns on resources employed». (Σε ελεύθερη μετάφραση: Ανταγωνιστικότητα σημαίνει ικανότητα παροχής αγαθών και υπηρεσιών σε χρόνο, τόπο και μορφή που επιθυμούν οι αγοραστές της παγκόσμιας αγοράς, σε τιμές καλύτερες από εκείνες των άλλων δυνητικών ανταγωνιστών, κερδαίνοντας τουλάχιστον το κόστους ευκαιρίας για τους πόρους που έχουν δαπανηθεί). Άλλοι συγγραφείς υποστηρίζουν, ότι η ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο επιχείρησης μπορεί να μετρηθεί με παράγοντες, όπως η κερδοφορία, το κόστος, η παραγωγικότητα, το μερίδιο

της αγοράς κ.λπ. (McFetridge, 1995: 3 επ.). Η «μετρησιμότητα» (measurability, Meßbarkeit) οφείλεται στο γεγονός, ότι οι παράγοντες ανταγωνισμού είναι έντονα προσανατολισμένοι προς την παραγωγή. Υπάρχουν όμως και ερευνητές, οι οποίοι επικρίνουν την επικέντρωση και εστίαση των στόχων της επιχείρησης στις «Εκροές» (output factors, Outputfaktoren), προκειμένου να μετρηθεί η παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα μιας οικονομικής οντότητας (Mazanec, 2009: 3). Κατά την άποψή τους οι επιτυχημένες Εκροές μιας Επιχείρησης διαμορφώνουν κυρίως την επιχειρηματική επιτυχία και όχι την επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα. Οι προσεγγίσεις αυτές τονίζουν, ότι η χρήση των Εκροών ως κριτηρίων ανταγωνιστικότητας, δεν μπορεί να εξηγήσει και να απαντήσει στο θεμελιώδες ερώτημα: Τι πρέπει να αλλάξει και πόσο, έτσι ώστε να διαμορφωθεί συγκεκριμένο ποσοστό αύξησης της ανταγωνιστικότητας; (Mazanec, 2009: 11). Οι παραπάνω διαφορές στο να αποσαφηνιστεί η λειτουργία και η μέτρηση της ανταγωνιστικότητας, κατατείνουν στο συμπέρασμα, ότι στην επιστήμη δεν υπάρχει κοινή αντίληψη για το ποιοι είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Στη διεθνή βιβλιογραφία αναπτύχθηκαν κατά τα τελευταία έτη διάφορες σημαντικές προσεγγίσεις επί του θέματος αυτού. Από τις πολλές προσεγγίσεις και για τις ανάγκες αυτού του εγχειριδίου, θα αναπτύξουμε δύο (2), τις σημαντικότερες κατά την άποψή μας.

1.4.1 Η Market-Based-View

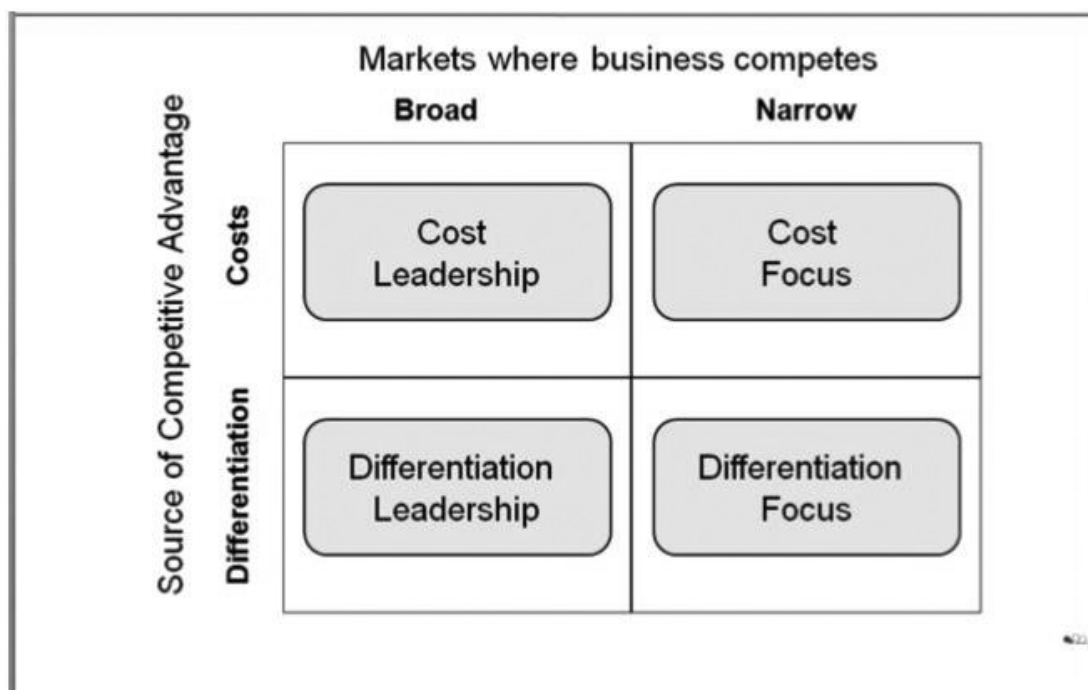
Η προσέγγιση που βασίζεται στην αγορά (Market-Based-View, MbV, Marktbasierte Ansicht), έχει τις ρίζες της στον τομέα της «βιομηχανικής οργάνωσης» (industrial organization, industriellen Organisation, IO) με εκφραστές κυρίως από το 1939 τον οικονομολόγο του Harvard, Edward Sogendorph Mason (1899 – 1992) και το διδακτορικό φοιτητή το 1956, Joe Staten Bain (1912 – 1991). Αυτοί οι δυο επιστήμονες ανέλυσαν μεταξύ των άλλων και τη δομή των βιομηχανιών στις ΗΠΑ, τις επιπτώσεις της επικέντρωσής τους στον ανταγωνισμό και τα όρια που διαμορφώνοντας μεταξύ επιχειρήσεων και αγορών. Προκειμένου να μιμηθούν τις καταστάσεις της πραγματικής οικονομίας, τα οικονομικά της «industrial organization» (IO) αντιμετωπίζουν τις αδυναμίες των μοντέλων σε σχέση με τον ελεύθερο – τέλειο ανταγωνισμό, θέτοντας κάποιες τριβές ή εμπόδια κατά την είσοδο στην αγορά, όπως το «κόστος συναλλαγών» (transaction costs, Transaktionskosten) και την «ασυμμετρία πληροφόρησης» (information asymmetry, Informationsasymmetrie) (Barney et al., 2007: 77).



Αντικειμενικός στόχος των επιχειρήσεων και του στρατηγικού τους Management είναι ο σχεδιασμός, η διαχείριση και ανάπτυξη των επιχειρησιακών ικανοτήτων και δυναμικών για κατάκτηση ανταγωνιστικής και δεσπόζουσας θέσης στην αγορά (Krüger et.al., 1997). Έχει να κάνει δηλ. με τη θέση της επιχείρησης στο πεδίο δράσης (θέση επιτυχίας), καθώς και την επιχειρησιακή πηγή επιτυχίας (παράγοντας επιτυχίας). Η Market – Based – View (MbV) αποτελεί μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής (business strategy, Unternehmensstrategie), όπου μπορούν να διαμορφωθούν και να επιτευχθούν στρατηγικά συγκριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Hungenberg, 2001: 148). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτυπώνει μια σημαντική επίδοση της επιχείρησης, η οποία διαφοροποιείται από αυτή του ανταγωνισμού και δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί, δηλ. είναι «διαρκές» (permanent)

πλεονέκτημα (Simon, 1988: 4). Εκτός τούτου, το παραπάνω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να γίνει αντιληπτό και αποδεκτό ως τέτοιο από τους πελάτες – καταναλωτές, προκειμένου να θεωρηθεί σημαντικό. Εάν η επιχείρηση επιθυμεί να πετύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να αποφασίσει να κινηθεί μεταξύ των δύο βασικών τύπων: 1) Ηγεσίας Κόστους, και 2) Διαφοροποίησης, όσον αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία. Εάν πάλι επιθυμεί να κινηθεί σε ένα ευρύ ή στενό ανταγωνιστικό πεδίο, θα πρέπει να αποφασίσει και να ακολουθηθεί με σαφήνεια αυτή η επιλογή της. Εάν συνδυαστούν τα παραπάνω δυο (2) κριτήρια, τότε προκύπτουν οι ακόλουθες στρατηγικές. Κύριος εκφραστής αυτής της προσέγγισης είναι ο Porter Michael (1980, 1985).

Διάγραμμα 3: Ανταγωνιστικές στρατηγικές κατά M. Porter



Πηγή: <https://www.tutor2u.net/business/reference/competitive-advantage>, [01/11/20].

Ο Μ. Porter αναφέρει τρεις (3) βασικούς τύπους και στρατηγικές απόκτησης μακροχρόνιων και διαρκών συγκριτικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (generic Strategies, generische Strategien):

1. Την **Ηγεσία κόστους** (Cost Leadership), δηλ. στρατηγική δια της οποίας η επιχείρηση θα γίνει ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο. Η παραδοσιακή αυτή μέθοδος για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου είναι η παραγωγή αγαθών ή/και υπηρεσιών σε μεγάλη κλίμακα, η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας, συνέργιας κ.λπ. Η Ηγεσία κόστους απαιτεί στενή συνεργασία μεταξύ όλων των λειτουργικών τομέων μιας επιχείρησης ή συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις με στόχο: Υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, αξιοποίηση παραγωγικών δυνατοτήτων, χρήση δεσπόζουσας θέσης στις διαπραγματεύσεις για προμήθειες α' υλών σε χαμηλές – ανταγωνιστικές τιμές, χαμηλά επιτόκια κ.λπ., χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, μεθόδους JIT (Just in Time), αποτελεσματικότερα δίκτυα διανομών κ.α.