

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΝΑ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΑ ΠΡΟΒΛΕΨΙΜΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ¹

Βασίλης Παπαδάκης (PhD)

Επίκουρος Καθηγητής, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
και Visiting Fellow, London Business School

Εισαγωγή

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

Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα που απασχολούν τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα, όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων. Πολλές θεωρίες έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί. Μια από τις πιο δημοφιλείς υποστηρίζει ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις καταφέρνουν να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον¹. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές αυτής της άποψης οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται αποτελεσματικά την στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Η άποψη αυτή είναι αναμφισβήτητα σωστή. Επιχειρήσεις που δεν προσαρμόζονται αποτελεσματικά στο περιβάλλον τους αναπόφευκτα αποτυγχάνουν. Ομως δεν είναι αρκετή για να μας εξηγήσει πλήρως την διαχρονική επιτυχία επιχειρήσεων όπως η Marks and Spencer στην Αγγλία². Η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι σταθερά η πιο επιτυχημένη επιχείρηση στον κλάδο της για περίπου έναν αιώνα. Μήπως λοιπόν υπάρχει κάτι περισσότερο από την προσαρμογή της επιχείρησης και της στρατηγικής της στο εξελισσόμενο περιβάλλον που θα μπορούσε να μας εξηγήσει την επιτυχία αυτή;

Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων

Απάντηση στο ερώτημα αυτό προσπαθεί να μας δώσει η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (resource based view)^{3 4} η οποία έχει αναπτυχθεί τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Αυτή προεβλέπει 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 τις εκμεταλλεύεται.

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 ιλιγγιαδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής⁵.

Από την 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 πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη **βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική** της επιχείρησης και δεύτερο αποτελούν **πρωταρχικές πηγές επιτυχίας και κερδοφορίας**.

Καθώς λοιπόν η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους και ικανότητές της, αυτά αποτελούν αντικείμενο στρατηγικού ενδιαφέροντος. Αναφορικά με την ταξινόμηση τους, προτείνονται οι ακόλουθες τρεις κατηγορίες: α) οι φυσικοί πόροι, β) οι ανθρώπινοι πόροι και γ) οι οργανωσιακοί πόροι. Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν τις πρώτες ύλες, την τεχνολογία, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τις καινοτομίες. Οι ανθρώπινοι πόροι αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, τις ικανότητές του, τις γνώσεις που διαθέτει, την εμπειρία του. Οι οργανωσιακοί πόροι αναφέρονται στη χρηματοδότηση, τη διοίκηση, την ηγεσία και την κουλτούρα της επιχείρησης.

¹ Άρθρο παρουσιασθέν στο Ε' Διεθνές Συνέδριο Αριστοτέλης, της Ελληνικής Εταιρείας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), με θέμα "Στρατηγική Υπεροχής στην Κοινωνία των Πληροφοριών: Κρίσιμες Επιλογές για το Μέλλον της Επιχείρησης", Θεσσαλονίκη, 18-19 Νοεμβρίου 1998.

Εντοπισμός των Ικανοτήτων (capabilities) της Επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση διαθέτει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό μια πλειάδα φυσικών ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων. Ωστόσο αυτοί από μόνοι τους δεν είναι αρκετοί για να χαρίσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. 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 επιπλέον τις απαιτούμενες εκείνες ικανότητες (και ιδιαίτερα ικανότητες μάρκετινγκ) που θα της επέτρεπαν να αξιοποιήσει επικερδώς την καινοτομία αυτή.

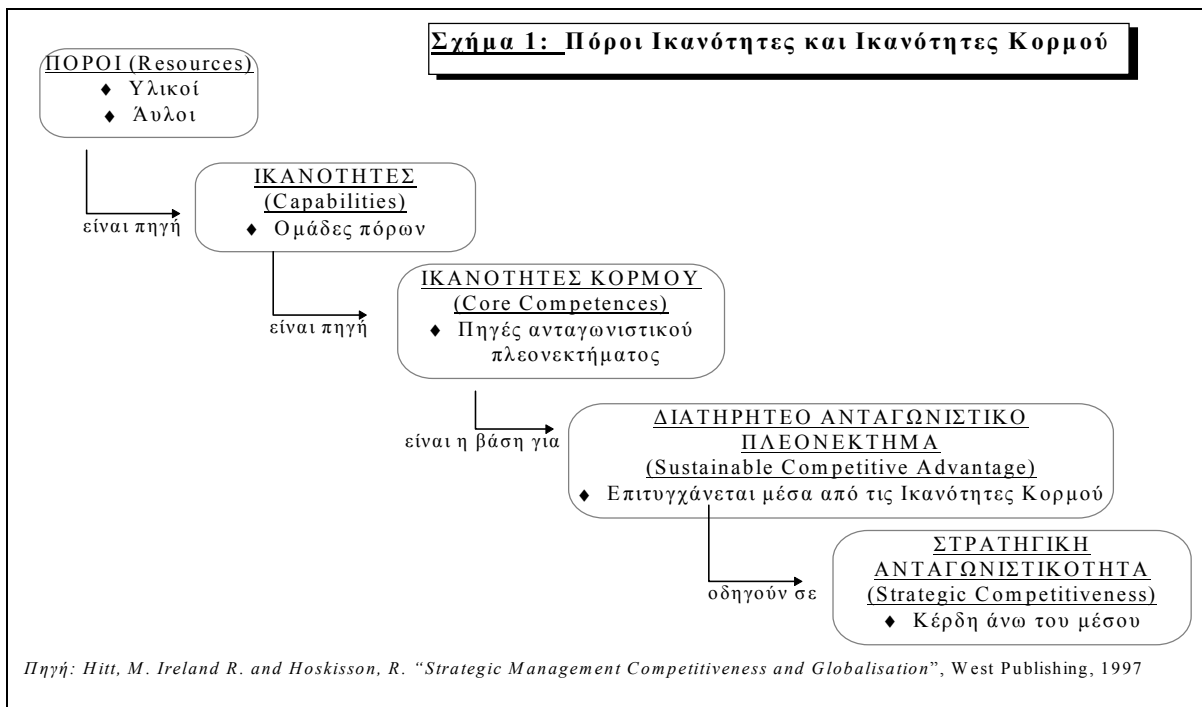
Κατά συνέπεια δεν αρκεί μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους. Πρέπει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους αυτούς πόρους να τους συνδυάζει για να δημιουργεί **ικανότητες** (capabilities). Κατά συνέπεια, οι ικανότητες (capabilities) μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας **ομάδας** πόρων⁶. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες - threshold competencies - και τις ικανότητες κορμού -core competencies.

Οι **οριακές ικανότητες** είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως, οι **ικανότητες κορμού** (ή μοναδικές ικανότητες) είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν (σχήμα 1) διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) και να μας οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα, μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες γιατί μπορούν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, ικανότητες κορμού

μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως “κοινωνικά προϊόντα” δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο μίμησης⁷.

Ποιές είναι για παράδειγμα μερικές από τις μοναδικές ικανότητες (core competences) που διαθέτει η επιχείρηση Marks & Spencer και συμβάλλουν στην επιτυχία της⁸;

- Η M & S είναι μια εταιρία που δε διαθέτει δικά της εργοστάσια, ούτε ειδικό προϋπολογισμό για έρευνα και ανάπτυξη. Η επιτυχία της όμως έγκειται στην οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίας εκτίμησης με τους προμηθευτές της. Η σχέση αυτή με τους προμηθευτές περιλαμβάνει τη δέσμευση να τους βοηθάει να βελτιωθούν, παρέχοντας τους κίνητρα. Η συνεργασία τους είναι τόσο στενή, που είναι δύσκολο να διακρίνει κανείς πού τελειώνει η μια εταιρία και πού αρχίζει η άλλη. Είναι χαρακτηριστικό ότι μόλις η M&S εντοπίσει ότι κάποιο είδος δεν έχει την αναμενόμενη ζήτηση, επικοινωνεί άμεσα με τους προμηθευτές της και αυτοί επίσης άμεσα στρέφουν την παραγωγή τους σε είδη τα οποία ζητάει η αγορά!
- Η στρατηγική της M & S εστιάζει στον πελάτη. Τα διευθυντικά στελέχη είναι κοντά στον πελάτη και επιδιώκουν τη βελτίωση της ποιότητας και το σχεδιασμό των προϊόντων που τους προσφέρουν. Ντύνονται με τα ενδύματα της εταιρίας και καταναλώνουν τα φαγητά της, προκειμένου να κατανοήσουν τι ζητούν οι καταναλωτές από τα προϊόντα της M & S.
- Η M & S εφαρμόζει πρωτοποριακή προσέγγιση στη διοίκηση του προσωπικού. Προσφέρει στο προσωπικό παροχές και μισθούς που είναι αρκετά πάνω από το μέσο όρο της αγοράς. Επίσης, υπάρχει εσωτερικό σύστημα προαγωγής. Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την υψηλή παραγωγικότητα και πιστότητα των εργαζομένων της.



Η περίπτωση της Marks and Spencer είναι ίσως ένα ενδιαφέρον παράδειγμα. Αντίστοιχο Ελληνικό παράδειγμα θα μπορούσε ίσως να θεωρηθεί η επιχείρηση Σκλαβενίτης στα Super Markets. Η Marks & Spencer μας δείχνει το πως μια επιχείρηση καταφέρνει να συνδυάζει τους πόρους της και να τους μετατρέπει σε μοναδικές ικανότητες (ή αλλιώς ικανότητες κορμού). Αυτές και **δύσκολο είναι να μιμηθούν, και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της προσφέρουν**, αλλά και είναι η **βάση πάνω στην οποία η εταιρεία στηρίζει την στρατηγική της**. Αλήθεια, πόσο εύκολο είναι για μια ανταγωνιστική επιχείρηση να μιμηθεί την κουλτούρα της M & S, ή την αφοσίωση των πελατών της, ή την στενή συνεργασία με τους προμηθευτές;

Γίνεται συνεπώς φανερό ότι το ζητούμενο είναι να αποκτήσει η επιχείρηση ικανότητες κορμού-μοναδικές ικανότητες (core competencies) για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Βέβαια, και οι οριακές ικανότητες είναι απαραίτητες. Αυτές αποτελούν την αναγκαία συνθήκη, ενώ οι ικανότητες κορμού την ικανή για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι οριακές ικανότητες επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να "μπει" και να "παίξει" στο ανταγωνιστικό παιχνίδι, όχι όμως να το

κερδίσει. Για παράδειγμα το τελευταίο διάστημα παρακολουθούμε την προσπάθεια του ΟΤΕ να αναπτυχθεί στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας. Έναν χώρο στον οποίο κυριαρχούν οι Panafon και Telestet. Κρίσιμο για τον ΟΤΕ είναι η ανάπτυξη του δικτύου και η κάλυψη όσο το δυνατόν μεγαλύτερου τμήματος της χώρας. Οι Panafon και Telestet ήδη έχουν επεκτείνει το δίκτυό τους και καλύπτουν περισσότερο από το 90% των κατοίκων της χώρας. Για να μπορέσει ο ΟΤΕ να παίξει 'επί ίσοις όροις' το ανταγωνιστικό παιχνίδι απαιτείται να επιτύχει προσεγγιστικότητα στην κάλυψη. Η προσπάθειά του αυτή δεν πρόκειται να του προσδώσει κανενός είδους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην συγκεκριμένη αγορά. Η ικανότητα αυτή είναι μια 'οριακή' ικανότητα, και η απόκτησή της απλά θα του επιτρέψει να μπει ως ίσος στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Για να το κερδίσει όμως θα πρέπει να αναπτύξει νέες ικανότητες κορμού τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές, ούτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Το κρίσιμο ερώτημα λοιπόν είναι ποια νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα θα πρέπει να δημιουργήσει ο ΟΤΕ για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας, η κεντρική ιδέα του εντοπισμού των ικανοτήτων της επιχείρησης

είναι να προσδιοριστεί τι μπορεί η επιχείρηση να κάνει καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Αυτές οι ικανότητες θα χρησιμοποιηθούν ως βάση και εφαλτήριο για την ανάπτυξη στρατηγικής.

Αποτίμηση της Δυνητικής Απόδοσης των Πόρων και των Ικανοτήτων της Επιχείρησης

Οι ικανότητες μιας επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα της αποδοτικής χρήσης των πόρων που διαθέτει. Από αυτό, γίνεται φανερό ότι στη διαδικασία αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών⁹. Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν την 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. Αυτά είναι τα εξής¹⁰:

α) 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 και της επιχειρηματικής δραστηριότητας. 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 στις οποίες 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 ικανότητες κορμού 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 τις 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 δεν σημαίνει υποχρεωτικά 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 just-in-time και οι κύκλοι ποιότητας, οι οποίοι 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 πολύ δύσκολες για μίμηση. Ενδιαφέρον παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση Toyota. Στο εργοστάσιό της στις Ηνωμένες Πολιτείες επιτρέπεται στα στελέχη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων να επισκέπτονται τους χώρους παραγωγής δύο φορές την εβδομάδα και να παρακολουθούν το περίφημο πλέον Toyota Production System (TPS). Θα υπέθετε κανείς ότι η ενέργεια αυτή της Toyota μάλλον επιπόλαιη είναι καθώς είναι πιθανόν οι ανταγωνιστές να μάθουν πολύτιμα μυστικά. Όμως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Toyota δεν βρίσκεται σε καμία μεμονωμένη δραστηριότητα της διαδικασίας παραγωγής. Το TAPS είναι ένα ζωντανό σύστημα που βασίζεται σε δύσκολο να αντιγραφούν επιμέρους ικανότητες οι οποίες δεν είναι διαυγείς. Είναι χαρακτηριστικό ότι ούτε η ίδια η Toyota κατόρθωσε να μεταφέρει με απόλυτη επιτυχία το TPS από την Ιαπωνία στην Αμερική. Φανταστείτε πόσο πιο δύσκολο είναι για τους ανταγωνιστές να το κατανοήσουν και να το αντιγράψουν!

Σχεδιασμός και Επιλογή Στρατηγικής

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι πιο σημαντικοί πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης είναι εκείνες που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και διάρκεια, είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτές και να αναλυθούν από τους ανταγωνιστές, δύσκολο να μεταβιβαστούν και να αντιγραφούν. Μία εξίσου σημαντική προϋπόθεση είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει την πλήρη κατοχή και τον απόλυτο έλεγχο των πόρων και των ικανοτήτων αυτών.

Ως εκ τούτου οι εν λόγω πόροι και ικανότητες αποτελούν τις ικανότητες κορμού - core competencies. Είναι επομένως φανερό, ότι ο σχεδιασμός της στρατηγικής είναι αναγκαίο να στηριχθεί σ' αυτές. Στόχος της

οφείλει να είναι η όσο το δυνατόν πιο αποδοτική χρήση των ικανοτήτων κορμού, ώστε να προκύψουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Πολλές διεθνείς επιχειρήσεις στηρίζουν τη στρατηγική τους στις ικανότητες κορμού τους. Για παράδειγμα η Ιαπωνική Honda θεωρείται ότι υπερέχει ξεκάθαρα των ανταγωνιστών στην κατασκευή των μηχανών. Καμία ανταγωνιστική επιχείρηση δεν έχει καταφέρει ακόμα και σήμερα να δημιουργήσει μηχανές πιο αξιόπιστες από αυτές της Honda. Το σημαντικό είναι ότι αυτή τη μοναδική της ικανότητα η Honda την χρησιμοποίησε ως εφαλτήριο για να ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης και διαχρονικά να εισέλθει σε χώρους και προϊόντα όπου η μηχανή είναι το κεντρικό σημείο (πχ αυτοκίνητα, μηχανές μεγάλου κυβισμού, μηχανές για σκάφη, μηχανές για κούρεμα γκαζόν, αλυσοπρίονα κ). Πολλές άλλες επιχειρήσεις (πχ Sony, Sharp κλπ) χρησιμοποιούν τις ικανότητες κορμού τους ως εφαλτήριο δημιουργίας της στρατηγικής τους.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Σε κλάδους που τα πλεονεκτήματα βασίζονται στην καινοτομία και στη διαφοροποίηση, έχουν περιορισμένη διάρκεια (π.χ. χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ένδυση κλπ) το ζητούμενο δεν είναι να προσπαθεί η επιχείρηση να δημιουργήσει πλεονεκτήματα που έχουν διάρκεια αλλά να επιτύχει ένα ρυθμό ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τους ανταγωνιστές. Στην προκειμένη περίπτωση επομένως αυτό που απαιτείται είναι αφενός ευελιξία και αφ' ετέρου αδιάκοπη βελτίωση.

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 επιχείρηση Marks and Spencer έχει πετύχει μοναδικότητα

σε προϊόντα, πιστότητα εργαζομένων, φήμη, σχέση με τους προμηθευτές κλπ.

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 ικανότητες κορμού που διαθέτει η επιχείρηση σήμερα, στο μέλλον δεν θα είναι πλέον ικανότητες κορμού, αλλά οριακές.

Ποιές είναι οι ικανότητες κορμού στον κλάδο σας τα επόμενα τρία χρόνια;

Η αποτελεσματική στρατηγική ανταγωνισμού στο μεταβαλλόμενο και δύσκολο προβλέψιμο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις μας σήμερα θα πρέπει να στηρίζεται σε ικανότητες κορμού. Με απλά λόγια το **παιχνίδι της στρατηγικής φαίνεται ότι δεν είναι τίποτα άλλο από μια διαρκής προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων πριν από τον ανταγωνισμό, αλλά και ταυτόχρονη διατήρηση και απόκρυψη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στα οποία βασίζεται η επιχείρησή σήμερα.** Κάθε ανώτατο διοικητικό στέλεχος, στην προσπάθειά του να διαμορφώσει την αυριανή στρατηγική της επιχείρησής του θα πρέπει να στοχαστεί βαθειά και να απαντήσει προσεκτικά σε κάθε μια από τις επόμενες ερωτήσεις:

1. Ποιές είναι οι πιο σημαντικές ικανότητες κορμού της εταιρείας μου **σήμερα;**
2. Ποιές από αυτές τις ικανότητες κορμού δίνουν στην επιχείρησή μου ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά της **σήμερα;**
3. Ποιές από αυτές τις ικανότητες κορμού μπορούν να δώσουν στην επιχείρησή μου διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τα **επόμενα 3 χρόνια;**
4. Ποιές είναι οι σημαντικότερες **νέες ικανότητες** κορμού που πρέπει να αναπτύξει η επιχείρησή μου **τα επόμενα τρία χρόνια για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον;**
5. Πώς **εγώ και οι άνθρωποί μου θα σχεδιάσουμε** και θα υλοποιήσουμε αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων κορμού, πάνω στο οποίο θα

στηρίζουμε τα ανταγωνιστικά μας πλεονέκτημα στο μέλλον;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- ¹ **Porter, M.**, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York, Free Press, 1985.
- ² **Hill C. W.L.**, and G.R. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Boston, Houghton Mifflin, fourth edition, 1998
- ³ **Barney J.B.**, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, (1991),17, 99-120.
- ⁴ **Peteraf, M.A.**, “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, Strategic Management Journal, (1993), 14,179-192. Και Stalk, G., P. Evans, and L. Shulman, “Competing on Capabilities”, Harvard Business Review, (March-April 1992).
- ⁵ **Grant R.M.** “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, California Management Review, Spring 1991, σελ. 115.
- ⁶ **Stalk, G.**, P. Evans, and L. Shulman, “Competing on Capabilities”, Harvard Business Review, (March-April 1992).
- ⁷ **Barney, J.** “Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage”, Academy of Management Review, (1986), 11, 656-665.
- ⁸ **Παπαδάκης, Β.** “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2η έκδοση, 1998
- ⁹ **Johnson, G.** and K. Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, Europe, Prentice Hall, 1997, fourth edition.
- ¹⁰ **Παπαδάκης, Β.** “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2η έκδοση, 1998, και Hill C. W.L., and G.R. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Boston, Houghton Mifflin, fourth edition, 1998