

ΜΕΡΟΣ 1: Τα Θεμέλια της Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

*Η ουσία μιας επιχείρησης βρίσκεται έξω από αυτήν.
– Peter Drucker*

©Kay/Getty Images RF

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Μετά τη μελέτη του Κεφαλαίου 2, θα είστε σε θέση να:

- ΜΣ 1** Περιγράψετε πώς οι δυνάμεις του περιβάλλοντος επηρεάζουν τους οργανισμούς και πώς οι οργανισμοί μπορούν να επηρεάσουν το περιβάλλον τους.
- ΜΣ 2** Διαχωρίσετε μεταξύ του μακρο-περιβάλλοντος και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
- ΜΣ 3** Εξηγήσετε γιατί τα διοικητικά στελέχη (managers) και οι οργανισμοί πρέπει να παρακολουθούν τις οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις.
- ΜΣ 4** Αναγνωρίσετε τα στοιχεία του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
- ΜΣ 5** Συνοψίσετε πώς ανταποκρίνονται οι οργανισμοί στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.
- ΜΣ 6** Διακρίνετε τα στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού.
- ΜΣ 7** Συζητήσετε πώς η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει τον τρόπο που ανταποκρίνεται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το Μακρο-Περιβάλλον
Οικονομία

Τεχνολογία
Νόμοι και Κανονισμοί
Δημογραφικά Στοιχεία
Κοινωνικά Θέματα
Αειφορία και Φυσικό Περιβάλλον

Το Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Ανταγωνιστές
Νεοεισερχόμενοι
Υποκατάστατα και Συμπληρωματικά Προϊόντα και Υπηρεσίες
Προμηθευτές
Πελάτες

Η Ανάλυση του Περιβάλλοντος

Εξέταση του Περιβάλλοντος
Ανάπτυξη Σεναρίων
Πρόβλεψη
Συγκριτική Αξιολόγηση

Η Ενεργή Διαχείριση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Αλλάζοντας το Περιβάλλον στο Οποίο Λειτουργείτε
Επηρεάζοντας το Περιβάλλον σας
Προσαρμογή στο Περιβάλλον: Αλλάζοντας τον Οργανισμό
Επιλέγοντας μια Προσέγγιση

Το Εσωτερικό Περιβάλλον των Οργανισμών: Κουλτούρα και Κλίμα

Οργανωσιακή Κουλτούρα
Οργανωσιακό Κλίμα

Η Διοίκηση Επιχειρήσεων στην Πράξη

ΠΩΣ Ο JEFF BEZOS ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ AMAZON

Τα περισσότερα διοικητικά στελέχη (managers) προσπαθούν να διαχειριστούν το περιβάλλον του οργανισμού τους, αλλά ο Jeff Bezos, Διευθύνων Σύμβουλος του γίγαντα του ηλεκτρονικού εμπορίου και του υπολογιστικού νέφους (cloud computing) Amazon.com, το δημιουργεί.

Η εταιρεία που ίδρυσε ο Bezos το 1994, ένα ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο με χαμηλότερες τιμές, είναι πλέον μια επιχείρηση που πουλά σχεδόν τα πάντα, φτάνοντας τα 100 δισεκατομμύρια δολάρια πωλήσεις τον χρόνο. Η Amazon είναι η τέταρτη σε αξία εταιρία στις Ηνωμένες Πολιτείες και πρωτοπόρος στον τομέα του υπολογιστικού νέφους (cloud computing), έχοντας ως πελάτες της, μεταξύ άλλων, τη CIA και την Netflix. Υπό την ηγεσία του Bezos, η εταιρεία ανέπτυξε ένα επιτυχημένο e-reader, εισήγαγε το Echo ως φωνητική υπηρεσίας τεχνητής νοημοσύνης για να ανταγωνιστεί το Google Home, κατοχύρωσε με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας την επαναστατική τεχνολογία παραγγελίας με 1 κλικ και διερεύνησε τη χρήση των drones για να διευκολύνει την παράδοση μέσα στην ημέρα. Η εταιρεία της, Blue Origin, συνεργάζεται με τη NASA για διαστημικά ταξίδια και εκτός από το γεγονός ότι κέρδισε ένα Emmy και μια Χρυσή Σφαίρα, η Amazon έγραψε πρόσφατα ιστορία κερδίζοντας τα τρία πρώτα βραβεία Όσκαρ που δόθηκαν ποτέ για υπηρεσίες streaming. Ο ίδιος ο Bezos είναι ιδιοκτήτης μιας μεγάλης ημερήσιας εφημερίδας, της βραβευμένης με το βραβείο Pulitzer, *Washington Post*. Ουσιαστικά, δημιουργεί και αναμορφώνει συνεχώς το περιβάλλον της επιχείρησής του.

Η επιτυχία της Amazon δεν ήρθε εύκολα· όταν επέτελος πραγματοποίησε κέρδη το 2003, η *Wall Street Journal* την χαρακτήρισε «έναν από τους ισχυρότερους επιζώντες του διαδικτύου». Από τότε έχει ξεπεράσει τις προσδοκίες, εισάγοντας φιλικές προς τον πελάτη καινοτομίες, όπως η παραγγελία με ένα κλικ (1-Click ordering) και η ιδιότητα μέλους Prime για ταχύτερη παράδοση, ενώ ταυτόχρονα δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης μιας ενεργής αγοράς πωλητών και μιας ζωντανής πελατειακής κοινότητας. Υπάρχουν πολλές άλλες εταιρείες που προ-



©Leah Puttkammer/Getty Images Entertainment/Getty Images

σφέρουν σήμερα μία ή περισσότερες από τις υπηρεσίες που προσφέρει η Amazon, αλλά καμία δεν το κάνει με τον τρόπο και τη δυναμική στην αγορά που επιδεικνύει η εταιρεία του Bezos, αποτελώντας έτσι μια συνεχή απειλή για τους ανταγωνιστές σε πάρα πολλούς κλάδους.

Ο Bezos φαίνεται πως έχει μια εκπληκτική ικανότητα, να χρησιμοποιεί προς όφελός του τις δυνάμεις του περιβάλλοντος στις οποίες οι άλλοι δεν μπορούν παρά μόνο να αντιδράσουν. Η διαίσθησή του σχετικά με τη μη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που προσφέρει το διαδίκτυο είναι αυτή που τον οδήγησε να ιδρύσει αρχικά ένα ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο και κινήθηκε γρήγορα εκμεταλλευόμενος άλλες τεχνολογικές τάσεις, όπως τα e-readers, το υπολογιστικό νέφος (cloud computing), το streaming και τα drones. Αν και η προσπάθειά του να αναπτύξει ένα smartphone πριν από μερικά χρόνια απέτυχε, φαίνεται ότι η εταιρεία του θα συνεχίσει να κυριαρχεί στο σημερινό του περιβάλλον αλλά και στο μελλοντικό. Η Amazon ανοίγει κάποια βιβλιοπωλεία, έχει ξεκινήσει αρκετές ιδιωτικές ετικέτες μόδας και έχει αρχίσει να δοκιμάζει με διακριτικό τρόπο pop-up καταστήματα σε εμπορικά κέντρα στις Ηνωμένες Πολιτείες.¹

Η τεχνολογία και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός είναι μόνον δύο από τις δυνάμεις που διαμορφώνουν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η Amazon. Καθώς διαβάσετε αυτό το κεφάλαιο, σκεφτείτε ποιες είναι οι υπόλοιπες δυνάμεις που θα πρέπει να παρακολουθούν και να γνωρίζουν τα στελέχη της Amazon.

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα συζητήσουμε λεπτομερώς πώς οι πιέσεις που προέρχονται από το εξωτερικό του οργανισμού βοηθούν στη δημιουργία του πλαισίου μέσα στο οποίο πρέπει να λειτουργήσουν τα διοικητικά στελέχη (managers) και οι επιχειρήσεις.

Οι οργανισμοί είναι **ανοιχτά συστήματα** (open systems) —δηλαδή, επηρεάζονται και στη συνέχεια επηρεάζουν το εξωτερικό τους περιβάλλον. Για παράδειγμα, όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.1, παίρνουν **εισροές** (inputs) όπως αγαθά ή υπηρεσίες από το περιβάλλον τους και τις χρησιμοποιούν για να δημιουργήσουν προϊόντα και υπηρεσίες που αποτελούν τις **εκροές** (outputs) για το περιβάλλον τους. Όμως, όταν χρησιμοποιούμε τον όρο **εξωτερικό περιβάλλον** (external environment), εννοούμε κάτι περισσότερο από τους πελάτες ενός οργανισμού, καθώς το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις σχετικές δυνάμεις εκτός των ορίων του οργανισμού.

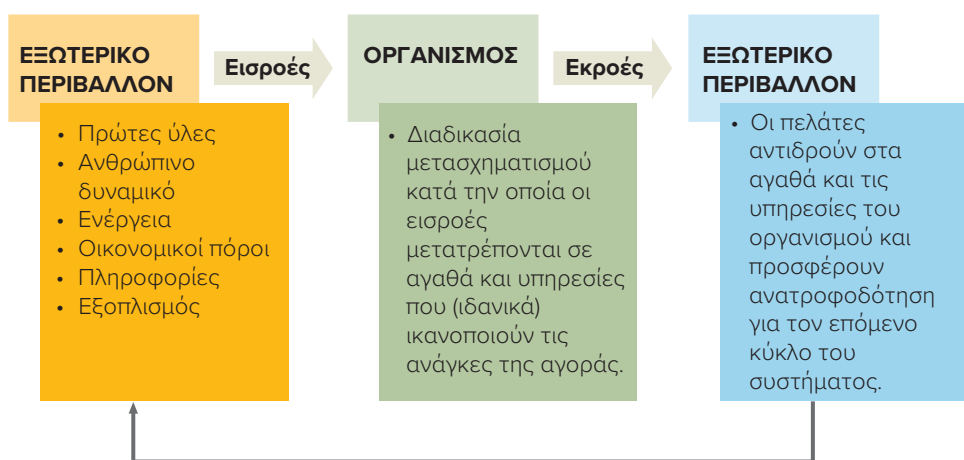
Ανοιχτά συστήματα: Οργανισμοί που επηρεάζονται και επηρεάζουν το περιβάλλον τους.

Εισροές: Αγαθά και υπηρεσίες που οι οργανισμοί αποκτούν και χρησιμοποιούν για να δημιουργήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες.

Εκροές: Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που δημιουργούν οι οργανισμοί.

Εξωτερικό περιβάλλον: Όλες οι σχετικές δυνάμεις εκτός των ορίων της επιχείρησης, όπως οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, η κυβέρνηση και η οικονομία.

Πολλοί από αυτούς τους παράγοντες δεν μπορούν να ελεγχθούν. Μεγάλες και μικρές εταιρείες υποφέρουν ή υποκόπτον στην οικονομική ύφεση, τον κρατικό παρεμβατισμό, τις πράξεις των ανταγωνιστών και άλλους παράγοντες. Όμως, η έλλειψη ελέγχου δεν σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη (managers) μπορούν να αγνοήσουν τέτοιες δυνάμεις, να τις χρησιμοποιήσουν ως δικαιολογίες για φτώχη επίδοση και να προσπαθήσουν απλά να επιβιώσουν. Τα διοικητικά στελέχη (managers) πρέπει να βρίσκονται μπροστά από τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και να αντιδρούν αποτελεσματικά. Επιπλέον, όπως θα συζητήσουμε αργότερα σε αυτό το κεφάλαιο, τα διοικητικά στελέχη (managers), κάποιες φορές, είναι σε θέση να επηρεάσουν στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Θα εξετάσουμε τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να το πετύχουν αυτό.



Σχήμα 2.1: Η Προοπτική του Ανοιχτού Συστήματος ενός Οργανισμού

ΜΣ 1 Το Σχήμα 2.2 απεικονίζει το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Η επιχείρηση υπάρχει μέσα στο **ανταγωνιστικό περιβάλλον** (competitive environment) της, το οποίο συνίσταται από την εταιρεία και τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τους πελάτες (αγοραστές), τους νεοεισερχόμενους, καθώς και τα υποκατάστατα ή συμπληρωματικά προϊόντα της. Σε ένα πιο γενικό επίπεδο, υπάρχει το **μακρο-περιβάλλον** (macroenvironment), το οποίο περιλαμβάνει νομικούς, πολιτικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς, δημογραφικούς, όπως και κοινωνικούς και φυσικούς παράγοντες που γενικά επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις.

Ανταγωνιστικό περιβάλλον: Το άμεσο περιβάλλον που περικλείει μια επιχείρηση — περιλαμβάνει τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και λοιπά.

Μακρο-περιβάλλον: Το γενικό περιβάλλον —περιλαμβάνει τις κυβερνήσεις, τις οικονομικές συνθήκες και άλλους βασικούς παράγοντες που γενικά επηρεάζουν όλους τους οργανισμούς.

Αυτό το κεφάλαιο ασχολείται με τα βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και τη σημασία αυτού του περιβάλλοντος για τη στρατηγική διοίκηση. Εξετάζουμε επίσης το **εσωτερικό περιβάλλον**, ή την **κουλτούρα**, μιας επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο αυτή η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει την ανταπόκριση της επιχείρησης στο περιβάλλον της.

Τα επόμενα κεφάλαια επεξηγούν πολλές από τις βασικές δυνάμεις του περιβάλλοντος που παρουσιάζονται εδώ. Για παράδειγμα, η τεχνολογία θα ξανασυζητηθεί στο Κεφάλαιο 17. Το παγκόσμιο περιβάλλον εξετάζεται λεπτομερώς στο Κεφάλαιο 6. Άλλα κεφάλαια εστιάζουν στα ηθικά θέματα, στην κοινωνική υπευθυνότητα, την αειφορία και το φυσικό περιβάλλον. Το Κεφάλαιο 18 επανέρχεται στο θέμα που διατρέχει αυτό το βιβλίο: οι οργανισμοί πρέπει να αλλάζουν διαρκώς επειδή το περιβάλλον αλλάζει διαρκώς.



Σχήμα 2.2: Το Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον των Οργανισμών

Το Μακρο-Περιβάλλον

ΜΣ 2 Όλες οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα μακρο-περιβάλλον, το οποίο καθορίζεται από τα πιο γενικά στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα οποία πιθανόν να μπορούν να επηρεάσουν τις στρατηγικές αποφάσεις. Η κορυφαία διοικητική ομάδα πρέπει να αναλογιστεί τους εξωτερικούς παράγοντες προτού αναλάβει δράση.

Οικονομία

ΜΣ 3 Παρόλο που οι περισσότεροι Αμερικανοί σκέφτονται σε όρους της οικονομίας των Ηνωμένων Πολιτειών, το οικονομικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις είναι πολύ ευρύτερο, καθώς δημιουργείται από περίπλοκες διασυνδέσεις μεταξύ των οικονομιών διαφορετικών χωρών. Καθώς ξεκινούν τη μέρα τους στη δουλειά, οι αναλυτές της Γουόλ Στριτ δεν σκέφτονται μόνο πώς έκλεισε το Χρηματιστήριο Συναλλαγών της Νέας Υόρκης την προηγούμενη, αλλά και πώς πήγαν οι συναλλαγές στο Λονδίνο και το Τόκιο κατά τη διάρκεια της νύχτας. Η ανάπτυξη και η ύφεση είναι φαινόμενα που συμβαίνουν παγκοσμίως, όχι μόνο εγχώρια.

Το οικονομικό περιβάλλον επιδρά δραματικά στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών (managers) να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και επηρεάζει τις στρατηγικές τους επιλογές. Τα επιτόκια και ο πληθωρισμός επηρεάζουν τη διαθεσιμότητα και το κόστος των κεφαλαίων, τις ευκαιρίες ανάπτυξης, τις τιμές, τα έξοδα και την ζήτηση των προϊόντων. Η κατακόρυφη αύξηση των εξόδων για την ενέργεια και την ασφάλιση των εργαζομένων, είχαν μεγάλη επίδραση στη δυνατότητα των εταιρειών να προσλάβουν εργαζομένους και στο κόστος των δραστηριοτήτων τους. Οι αλλαγές στην τιμή του δολαρίου στις παγκόσμιες συναλλαγές μπορούν να κάνουν τα αμερικανικά προϊόντα φθηνότερα ή ακριβότερα από τα ξένα ανταγωνιστικά προϊόντα. Οι δείκτες της ανεργίας επηρεάζουν την εργασιακή διαθεσιμότητα και τους μισθούς που πρέπει να πληρώσει μια εταιρεία, όπως και τη ζήτηση των προϊόντων.

Κατά τη διάρκεια περιόδων ανάπτυξης, οι προσλήψεις αυξάνονται και το ποσοστό ανεργίας μειώνεται. Κατά τη διάρκεια της Μεγάλης Ύφεσης της περιόδου 2007-2009 η πτώση της απασχόλησης ήταν ιδιαίτερα έντονη. Τα επίπεδα απασχόλησης επέστρεψαν στα προ-ύφεσης επίπεδα έπειτα από 6,5 χρόνια.² Δηλαδή, 2,5 χρόνια αργότερα από τις προηγούμενες υφέσεις.

Οι μακρές περίοδοι χαμηλού αριθμού προσλήψεων αποτελούν σημαντική πρόκληση για τις κοινωνίες και τις κυβερνήσεις. Αντιθέτως, το ποσοστό συμμετοχής ή το ποσοστό των επιλέξιμων ατόμων που θα μπορούσαν να εργάζονται δεν έχει επιστρέψει στα προ-ύφεσης επίπεδα· έπεσε από το 66 τοις εκατό το 2008, μόλις στο 63 τοις εκατό κατά το πρώτο τρίμηνο του 2017.³

Οι κυβερνήσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα οικονομικής επιρροής. Στις ΗΠΑ η ομοσπονδιακή κυβέρνηση είναι βασικός εργοδότης και πελάτης για τις επιχειρήσεις και για στρατιωτικά αγαθά και υπηρεσίες. Όταν ξοδεύει περισσότερα χρήματα από αυτά που εισπράττει, είναι επίσης βασικός δανειολήπτης στις χρηματοοικονομικές αγορές (κάτι που αυξάνει το δημόσιο χρέος). Αυτές οι κυβερνητικές δραστηριότητες μπορούν να αυξήσουν ή να μειώσουν την οικονομική δραστηριότητα μιας χώρας. Για να είναι αποτελεσματικά, τα διοικητικά στελέχη (managers) εκπαιδεύονται για την επίδραση της κυβέρνησης στις κοινωνίες που εργάζονται.

Το χρηματιστήριο αποτελεί μια σημαντική οικονομική επιρροή. Όταν οι επενδυτές ανεβάζουν την αξία των μετοχών, οι εταιρείες έχουν περισσότερα κεφάλαια για να χρηματοδοτήσουν τις στρατηγικές τους. Οι παρατηρητές των χρηματιστηριακών αγορών βλέπουν τις τάσεις σε σημαντικούς δείκτες όπως τον Dow Jones, τον Standard and Poor's 500 και τον NASDAQ Composite, που συνδυάζουν την επίδοση πολλών εταιρειών σε μία μέτρηση. Οι χρηματιστηριακοί δείκτες δείχνουν στα διοικητικά στελέχη (managers) τις συνολικές προσδοκίες για την αξία των επιχειρήσεων.

Συμπέρασμα: Με τον αυξημένο ανταγωνισμό από ξένες και εγχώριες εταιρείες, τα διοικητικά στελέχη (managers) πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στο κόστος. *Χαμηλό κόστος σημαίνει και χαμηλή ποιότητα; Γιατί ναι ή γιατί όχι;*



Το χρηματιστήριο μπορεί επίσης να έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών (managers) σε ατομικό επίπεδο. Σε εισηγμένες εταιρείες τα διοικητικά στελέχη (managers) σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης μπορεί να αισθάνονται υποχρεωμένα να εκπληρώσουν τις προσδοκίες κερδών που διαμορφώνονται από τη Γουόλ Στριτ. Τέτοιες εξωτερικές πιέσεις έχουν συνήθως ένα πολύ θετικό αντίκτυπο —βοηθούν τις εταιρείες να γίνουν πιο ικανές και κερδοφόρες. Όμως, η αποτυχία να εκπληρωθούν αυτές οι προσδοκίες μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την πτώση των τιμών της μετοχής της εταιρείας, το οποίο μπορεί να δυσκολέψει ακόμη περισσότερο την εταιρεία να συγκεντρώσει επιπρόσθετα κεφάλαια για επενδύσεις. Οι αποδοχές των διοικητικών στελεχών (managers) μπορεί επίσης να επηρεαστούν, ειδικά αν τους έχουν δοθεί δικαιώματα μετοχών. Μερικές φορές, αποτέλεσμα των πιέσεων αυτών μπορεί να είναι το ότι τα διοικητικά στελέχη (managers) εστιάζουν στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, εις βάρος της μακροπρόθεσμης επιτυχίας των οργανισμών τους. Ακόμα χειρότερα, κάποια διοικητικά στελέχη (managers) μπορεί να υποκύψουν στον πειρασμό να υιοθετήσουν ανήθικη ή παράνομη συμπεριφορά, η οποία αποθαρρύνει τους επενδυτές.⁴ Θα συζητήσουμε την επιχειρηματική ηθική στο Κεφάλαιο 5 και τα δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών στο Κεφάλαιο 10.

Οι οικονομικές συνθήκες αλλάζουν συνεχώς και είναι δύσκολο να προβλεφθούν.

Οι οικονομικές συνθήκες μεταβάλλονται με το πέρασμα του χρόνου και ο τρόπος με τον οποίο μεταβάλλονται δεν είναι εύκολο να προβλεφθεί. Αγορές παντός είδους, ισχυρές και αδύναμες, εμφανίζονται και εξαφανίζονται. Τις περιόδους δραματικής ανάπτυξης μπορεί να τις διαδεχθεί μια ύφεση. Κάθε τάση αναμφίβολα θα τελειώσει, αλλά πότε; Ακόμα και όταν οι συνθήκες φαίνονται καλές, τα ελλείμματα στον προϋπολογισμό ή άλλες ανησυχίες δημιουργούν σκεπτικισμό για το μέλλον.

Τεχνολογία

Σήμερα μια εταιρεία δεν μπορεί να πετύχει χωρίς να ενσωματώσει στη στρατηγική της τις προηγμένες τεχνολογίες που υπάρχουν και συνεχίζουν να εξελίσσονται. Οι τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν νέα προϊόντα, βελτιωμένες τεχνικές παραγωγής και καλύτερους τρόπους διαχείρισης και επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται, δημιουργούνται νέες βιομηχανίες, αγορές και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Για παράδειγμα, οι νεοεισερχόμενοι στην τεχνολογία της αυτόνομης οδήγησης ή της τρισδιάστατης εκτύπωσης προσπάθησαν να κατοχυρώσουν κυρίαρχες θέσεις και όσοι ακολούθησαν εργάστηκαν επάνω σε τεχνολογικές καινοτομίες που θα τους επέτρεπαν να έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η τεχνολογική πρόοδος επιτρέπει επίσης στις εταιρείες να εισέλθουν σε αγορές, οι οποίες σε διαφορετική περίπτωση δεν θα ήταν διαθέσιμες για αυτές. Η τεχνολογική πρόοδος στην επαυξημένη πραγματικότητα (augmented reality) οδήγησε στη δημιουργία του HoloLens της Microsoft, το οποίο επιτρέπει σε όσους φορούν τη συσκευή να βλέπουν τρισδιάστατα αντικείμενα σαν να είναι μέρος του πραγματικού κόσμου.⁵

Η επαυξημένη πραγματικότητα έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής όταν εκατομμύρια άνθρωποι έπαιζαν το Pokemon Go το καλοκαίρι του 2016, ενώ τώρα χρησιμοποιείται για πιο σοβαρούς σκοπούς. Το Case Western Reserve University Medical School και η Cleveland Clinic χρησιμοποιούν HoloLens για να διδάξουν στους φοιτητές τους την ανθρώπινη ανατομία. Αντί να βασίζονται σε ένα εργαστήριο πτωμάτων για να μάθουν τα βασικά

στοιχεία της ανατομίας, οι φοιτητές σε μια τάξη παρατηρούν ανθρώπινα ολογράμματα που στέκονται και τα οποία είναι πλήρη με καρδιές, όργανα και ολόκληρα ψηφιακά σώματα.⁶

Οι νέες τεχνολογίες παρέχουν επίσης νέες τεχνικές παραγωγής. Στον χώρο της βιομηχανίας, εξειδικευμένα ρομπότ εκτελούν εργασίες χωρίς να κουράζονται, να χρειάζονται διακοπές ή σαββατοκύριακα και χωρίς να ζητούν αύξηση του μισθού τους. Νέες μέθοδοι, όπως η διοχέτευση ατμού σε πετρελαιοπηγές με μεγάλη πίεση, επιτρέπουν στην **Occidental Petroleum**, την **ExxonMobil**, την **Shell** και σε άλλες εταιρείες πετρελαίου να εξορύξουν πετρέλαιο από πηγές που παλαιότερα είχε θεωρηθεί ότι είχαν εξαντληθεί. Σε αυτή την περίπτωση, οι τεχνολογικές και οικονομικές δυνάμεις συμπίπτουν: η ανερχόμενη τιμή του πετρελαίου κατέστησε αξιόλογη τη δημιουργία και τη δοκιμή της νέας τεχνολογίας από τις εταιρείες.⁷

Επιπρόσθετα, οι νέες τεχνολογίες παρέχουν νέους τρόπους διαχείρισης και επικοινωνίας. Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MISs) καθιστούν τις πληροφορίες διαθέσιμες όταν χρειάζεται, ενώ και η δικτύωση μέσω του διαδικτύου τις καθιστά διαθέσιμες όπου χρειάζεται. Οι υπολογιστές παρακολουθούν την παραγωγικότητα και σημειώνουν τυχόν ελαττώματα στην επίδοση. Οι τηλεπικοινωνίες επιτρέπουν στους ανθρώπους να συμμετέχουν σε συμβουλία, χωρίς να πρέπει να ταξιδέψουν για να βρεθούν στο ίδιο μέρος. Οι στρατηγικές που δημιουργούνται γύρω από το πλεονέκτημα των τεχνολογικών εξελίξεων δημιουργούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: οι στρατηγικές που αγνοούν ή υστερούν σε σχέση με την τεχνολογία των ανταγωνιστών τους οδηγούνται στην απαξίωση και την εξάλειψη. Αυτό το θέμα είναι τόσο σημαντικό ώστε ένα ολόκληρο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 17) έχει αφιερωθεί σε αυτό.



©Maciej Frolow/The Image Bank/Getty Images

Η διαδικασία της τρισδιάστατης εκτύπωσης (3D printing) έχει φέρει επανάσταση στη σχεδιαστική

Συμπέρασμα: Τα διοικητικά στελέχη (managers) με άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες έχουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. *Ποιες είναι μερικές από τις τεχνολογίες που έχουν δώσει στα διοικητικά στελέχη (managers) γρήγορη πρόσβαση στις πληροφορίες;*



Νόμοι και Κανονισμοί

Οι κυβερνητικές πολιτικές των Ηνωμένων Πολιτειών επιβάλλουν στρατηγικούς περιορισμούς στις επιχειρήσεις, αλλά μπορεί και να δημιουργήσουν ευκαιρίες.⁸ Στις ΗΠΑ, ο Νόμος Patient Protection and Affordable Care, ο οποίος απαιτεί από εταιρείες με 50 ή περισσότερους μόνιμους υπαλλήλους να προσφέρουν υγειονομική ασφάλιση περιέχει ένα τόσο ευρύ φάσμα προβλέψεων που ορισμένα διοικητικά στελέχη (managers) επικεντρώνονται κυρίως στο κόστος συμμόρφωσης με τους κανονισμούς, ενώ άλλα εντοπίζουν τις ευκαιρίες για τις εταιρείες τους.⁹ Αυτή η κυβερνητική απαίτηση είναι πιθανό να αυξήσει το εργατικό κόστος των επιχειρήσεων, αλλά μπορεί επίσης να λειτουργήσει πιο στρατηγικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές κατά τη στελέχωση και τη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων.¹⁰

Η χορήγηση γενναιόδωρων παροχών στους εργαζόμενους μπορεί να αυξήσει το μισθολογικό κόστος. Κατά το διάστημα γραφής αυτού του βιβλίου το Κογκρέσο συζητά εναλλακτικούς νόμους για την ασφάλιση υγείας. Τι συμβαίνει σήμερα με αυτό το ζωτικής σημασίας ζήτημα;

Άλλοι όροι, όπως οι ανταλλαγές ασφαλειών και οι φορολογικές εκπτώσεις για μικρές επιχειρήσεις, μπορεί να βοηθήσουν τις μικρότερες επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν στην αγορά για την πρόσληψη των πλέον ταλαντούχων εργαζομένων. Επίσης, κάποιες συνέπειες αυτού του νόμου θα διαφέρουν ανά κλάδο: ένας έμπορος λιανικής που χρειάζεται να προσθέσει μια ασφαλιστική παροχή θα το δει ως μια νέα δαπάνη, ενώ τα νοσοκομεία ελπίζουν ότι η ευρύτερη ασφαλιστική κάλυψη θα μειώσει τις δαπάνες τους για την παροχή υπηρεσιών σε ασθενείς που δεν μπορούν να πληρώσουν. Ως άνθρωποι των επιχειρήσεων, τα διοικητικά στελέχη (managers)

πρέπει να ξεκαθαρίσουν τις λεπτομέρειες, να σχεδιάσουν τον τρόπο με τον οποίο θα περιορίσουν την οποιαδήποτε βλάβη και θα εκμεταλλευτούν τις οποιοσδήποτε ευκαιρίες.

Η κυβέρνηση μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσα από τους φορολογικούς νόμους, τις οικονομικές πολιτικές και τους διεθνείς κανονισμούς εμπορίου. Για παράδειγμα, σε μερικές χώρες οι δωροδοκίες και οι ανταμοιβές είναι κοινοί και αποδεκτοί τρόποι για να κάνει κάποιος τη δουλειά του, αλλά είναι παράνομες για τις εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών. Πράγματι, κάποιες εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών έχουν δεχθεί πρόστιμα για τη χρήση δωροδοκιών στον χώρο του διεθνούς ανταγωνισμού. Όμως οι νόμοι μπορούν επίσης να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις. Επειδή οι κυβερνήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών, τόσο σε κρατικό όσο και σε πολιτειακό επίπεδο, προστατεύουν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται οι αντιγραφές, οι μάρκες και οι πατέντες, φαίνεται πιο θελκτικό οικονομικά στους επίδοξους επιχειρηματίες να αρχίσουν τις δουλειές τους στις Ηνωμένες Πολιτείες παρά σε χώρες, όπου οι νόμοι και η επιβολή αυτών τους προσφέρουν λιγότερη προστασία.

Όπως περιγράφουμε στον Πίνακα 2.1, οι νομοθέτες είναι κρατικές υπηρεσίες που έχουν τη δύναμη να διερευνήσουν τις πρακτικές των εταιρειών και να προχωρήσουν σε νομοθετικές πράξεις προκειμένου να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση με τους νόμους.

Συχνά η κοινότητα των επιχειρηματιών αντιμετωπίζει την κυβέρνηση ως αντίπαλο. Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις κατανοούν ότι η κυβέρνηση μπορεί να είναι μια πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για μια συγκεκριμένη εταιρεία ή για μια ολόκληρη βιομηχανία. Η δημόσια πολιτική μπορεί να εμποδίσει ή να περιορίσει νέους ξένους ή εγχώριους ανταγωνιστές από το να εισρεύσουν σε έναν κλάδο. Η κυβέρνηση μπορεί να υποστηρίξει οικονομικά εταιρείες που παραπαίουν ή να παρέχει φορολογικές απαλλαγές σε κάποιες. Οι κρατικές πατέντες προστατεύουν τα καινοτόμα προϊόντα ή την τεχνολογία διαδικασιών παραγωγής. Κάποιοι νόμοι μπορεί να ψηφιστούν για να υποστηρίξουν τις τιμές του κλάδου, προστατεύοντας έτσι τα κέρδη ή την επιβίωσή του. Η κυβέρνηση μπορεί ακόμη και να επέμβει για να διασφαλίσει την επιβίωση συγκεκριμένων κλάδων ή εταιρειών που θεωρεί σημαντικές, όπως έχει κάνει στο παρελθόν για να βοηθήσει εταιρείες κατασκευής οχημάτων, αεροπορικές εταιρείες και αγροτικές επιχειρήσεις.

Πίνακας 2.1: Κυβερνητικές Υπηρεσίες που Ελέγχουν τις Επιχειρήσεις

Όνομα Υπηρεσίας	Σκοπός
Securities & Exchange Commission (SEC)	Προστατεύει τους επενδυτές και διαφυλάσσει τη λειτουργία δίκαιων, αδιάβλητων και αποδοτικών αγορών.
Food & Drug Administration (FDA)	Προστατεύει τη δημόσια υγεία διασφαλίζοντας την ασφάλεια και τη δραστικότητα των φαρμάκων, των προϊόντων και των τροφίμων.
Environmental Protection Agency (EPA)	Προστατεύει την ανθρώπινη υγεία, την αειφορία και το περιβάλλον.
Occupational Safety & Health Administration (OSHA)	Επιβάλλει τα πρότυπα ασφάλειας και υγιεινής στον χώρο εργασίας.
Federal Aviation Administration (FAA)	Ρυθμίζει την πολιτική αεροπορία προκειμένου να διαφυλάξει την ασφάλεια.
Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)	Επιβάλλει ομοσπονδιακούς νόμους που απαγορεύουν τις διακρίσεις στον χώρο εργασίας.
National Labor Relations Board (NLRB)	Διαφυλάσσει τα δικαιώματα των υπαλλήλων όσον αφορά τη διαμόρφωση και την οργάνωση συνδικάτων ως αντιπροσώπων των εργασιακών τους δικαιωμάτων.
Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP)	Επιβλέπει του ομοσπονδιακού αναδόχου προκειμένου να διαφυλάξει ότι θα ενεργήσουν θετικά για να προσφέρουν ίσες ευκαιρίες απασχόλησης.

Πολλαπλές Γενιές στην Εργασία

Είναι οι «Σταδιοδρομίες Χαρτοφυλακίου» το Νέο Πρότυπο;

Μόλις μία-δύο δεκαετίες πριν, οι άνθρωποι που άλλαξαν θέσεις εργασίας συχνά ή που σταματούσαν να εργάζονται για μερικούς μήνες προκειμένου να ταξιδέψουν, θεωρούνταν πολλές φορές αναξιόπιστοι ή ότι δεν είχαν προσήλωση. Το μοντέλο σταδιοδρομίας κάποιου τότε, ήταν να ξεκινήσει μια σταδιοδρομία αμέσως μετά την αποφοίτησή του από το κολλέγιο, να κάνει μια παρόμοια δουλειά για δύο ή τρεις διαφορετικούς εργοδότες, να πάρει μερικές εβδομάδες άδεια κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού και

να συνταξιοδοτηθεί. Τώρα, αυτό το παραδοσιακό μοντέλο σταδιοδρομίας αντικαθίσταται όλο και περισσότερο από τη σταδιοδρομία χαρτοφυλακίου.

Κάποιος που ακολουθεί μια σταδιοδρομία χαρτοφυλακίου, κατά τη διάρκεια της ζωής του, κάνει πολλές δουλειές (πλήρους απασχόλησης, μερικής απασχόλησης, ως ελεύθερος επαγγελματίας ή με συμβόλαιο). Αντί να ανεβαίνουν σε μια παραδοσιακή σκάλα σταδιοδρομίας, οι «καριερίστες χαρτοφυλακίου» επιδιώκουν την ευέλικτη,

αφοσιωμένη και ουσιαστική δουλειά που τους επιτρέπει να κάνουν τακτικά διαλείμματα για τη φροντίδα των παιδιών τους, για τα χόμπι τους, για εθελοντισμό ή για να ταξιδεύουν. Τέτοιες ευέλικτου τύπου σταδιοδρομίες απευθύνονται στους περισσότερους Millennials. Σε μια πρόσφατη έρευνα στις ΗΠΑ σε εθνικό επίπεδο, το 38 τοις εκατό αυτής της δημογραφικής ομάδας εργάζονται ως ελεύθεροι επαγγελματίες, ποσοστό που είναι το υψηλότερο που έχει καταγραφεί για οποιαδήποτε γενιά.

Μήπως οι σταδιοδρομίες χαρτοφυλακίου με περιστασιακά διαλείμματα είναι απλά μια μόδα; Τα δεδομένα υποδεικνύουν κάτι διαφορετικό. Σε μια έρευνα της εταιρίας προσωπικού **Manpower** σε 19.000 Millennials σε 25 χώρες, περίπου οι μισοί ανέφεραν ότι ενδιαφέρονται για

μη παραδοσιακές μορφές απασχόλησης, όπως εργασία με μερική απασχόληση, ελεύθερη εργασία, εργασία με συμβόλαιο ή αυτοαπασχόληση. Για τις γυναίκες, οι συνηθέστεροι λόγοι για την επιθυμία για ευελιξία σχετίζονται με τη φροντίδα των παιδιών και των ηλικιωμένων συγγενών. Οι άνδρες ανέφεραν ότι χρειάζονται χρόνο για ταξίδια και διακοπές και για να πραγματοποιούν τις επιθυμίες τους και για να κάνουν χόμπι τους.

Οι Millennials δεν είναι οι μόνοι που προτιμούν τη σταδιοδρομία χαρτοφυλακίου. Ορισμένοι οργανισμοί στρέφονται σε έμπειρους Boomers που θέλουν να συνεχίσουν να εργάζονται με καθεστώς μερικής απασχόλησης και ευέλικτα για να προπονούν και να καθοδηγούν την επόμενη γενιά ηγετών.¹¹

Δημογραφικά Στοιχεία

Τα **δημογραφικά στοιχεία** (demographics) είναι μετρήσεις διάφορων χαρακτηριστικών των ανθρώπων που αποτελούν ομάδες ή άλλες κοινωνικές μονάδες. Τα διοικητικά στελέχη (managers) πρέπει να αναλογιστούν τα δημογραφικά στοιχεία του εργατικού δυναμικού, καθώς διαμορφώνουν τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού τους. Η αύξηση του πληθυσμού επηρεάζει το μέγεθος και τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού. Ο αριθμός των νέων εργαζομένων φθίνει και η ηλικιακή ομάδα με την ταχύτερη αύξηση θα είναι οι εργαζόμενοι ηλικίας 55 και άνω, οι οποίοι εκτιμάται ότι το 2022 θα αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το ένα τέταρτο του εργατικού δυναμικού.

Δημογραφικά στοιχεία: Μετρήσεις διαφόρων χαρακτηριστικών των ανθρώπων που αποτελούν ομάδες ή άλλες κοινωνικές μονάδες.

Τα επίπεδα μόρφωσης και δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού είναι ένας επιπλέον δημογραφικός παράγοντας που πρέπει να σκεφτούν τα διοικητικά στελέχη (managers). Τις τελευταίες δεκαετίες το ποσοστό του εργατικού δυναμικού των Ηνωμένων Πολιτειών με πανεπιστημιακή μόρφωση έχει αυξηθεί σταθερά.¹² Παρ' όλα αυτά, πολλές εταιρείες θεωρούν ότι πρέπει να επενδύσουν περαιτέρω στην εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων, οι οποίοι μπορεί να μην έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα για κάποια από τα πιο περίπλοκα καθήκοντα που απαιτεί το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Οι εργοδότες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη δυσκολία στο να προσελκύσουν εργαζομένους για δουλειές που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις, όπως μηχανικούς και κατασκευαστές εργαλείων, ειδικά σε περιοχές όπου το κόστος διαβίωσης είναι τόσο υψηλό, ώστε οι περισσότεροι κάτοικοι να είναι ελεύθεροι επαγγελματίες.¹³ Ωστόσο, καθώς τα επίπεδα μόρφωσης βελτιώνονται παγκοσμίως, όλο και περισσότερα διοικητικά στελέχη (managers) ανακαλύπτουν ότι μπορούν να αναθέσουν ακόμα και τεχνικά καθήκοντα σε χαμηλά αμειβόμενους – αλλά ιδιαίτερα εκπαιδευμένους εργάτες – σε άλλες χώρες εκτός των ΗΠΑ, όπως θα συζητήσουμε εκτενέστερα στο Κεφάλαιο 6.

Άλλος ένας παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά τον πληθυσμό και το εργατικό δυναμικό των Ηνωμένων Πολιτειών είναι η μετανάστευση.¹⁴ Οι μετανάστες βρίσκονται συχνά σε παραγωγική εργασιακή ηλικία, αλλά έχουν διαφορετικό εκπαιδευτικό και εργασιακό υπόβαθρο από το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό. Η μετανάστευση είναι ένας λόγος που το εργατικό δυναμικό του μέλλοντος θα είναι εθνικά πιο ποικιλόμορφο απ' ό, τι είναι σήμερα. Η μεγαλύτερη αύξηση του ποσοστού εργαζομένων θα αφορά στους πληθυσμούς των Ισπανόφωνων και των Αμερικανο-Ασιατών, με τους Αφρο-Αμερικανούς να ακολουθούν.



©Visage/Stockbyte/Getty Images RF

Καθώς ο αριθμός των ανθρώπων με πανεπιστημιακή μόρφωση αυξάνεται στο εργατικό δυναμικό, τα διοικητικά στελέχη (managers) πρέπει να αναλογιστούν πώς αυτό θα επηρεάσει τη δουλειά τους.

Ένα πιο ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό έχει περισσότερα πλεονεκτήματα, όμως τα διοικητικά στελέχη (managers) πρέπει να διασφαλίσουν πως θα προσφέρουν ισότητα για τις γυναίκες και τις μειονότητες, σχετικά με την εργοδοσία, τις ευκαιρίες εξέλιξης και τις αποδοχές. Πρέπει να καταστρώνουν στρατηγικά σχέδια για να προσλαμβάνουν, να διατηρούν, να εκπαιδεύουν, να δίνουν κίνητρο και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά ανθρώπους που προέρχονται από ποικίλα δημογραφικά περιβάλλοντα και οι οποίοι έχουν τα προσόντα να φέρουν σε πέρας την αποστολή της εταιρείας. Θα συζητήσουμε εκτενέστερα το θέμα της διαχείρισης του ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού στο Κεφάλαιο 11.

Κοινωνικά Θέματα

Οι κοινωνικές τάσεις σχετικά με το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται οι άνθρωποι έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού, τις κοινωνικές δράσεις των επιχειρήσεων και τις στρατηγικές αποφάσεις για τα προϊόντα και τις αγορές. Για παράδειγμα, τις δεκαετίες του 1980 και του 1990 οι γυναίκες που ανήκαν στο εργατικό δυναμικό συχνά επέλεξαν να καθυστερήσουν τη μητρότητα καθώς εστίαζαν στην καριέρα τους, σήμερα όμως όλο και περισσότερες γυναίκες αποκτούν παιδιά και κατόπιν επιστρέφουν στην εργασία τους. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι εταιρείες έχουν υιοθετήσει πιο υποστηρικτικές πρακτικές, στις οποίες περιλαμβάνονται οι οικογενειακές άδειες, τα ευέλικτα προγράμματα εργασίας και η βοήθεια για τη φροντίδα των παιδιών.

Η **Deloitte LLP** έχει κερδίσει πολυάριθμα βραβεία για τη στήριξη που παρέχει σε εργαζόμενους γονείς, προκειμένου οι τελευταίοι να έχουν μια ισορροπημένη ζωή.¹⁵ Η εταιρεία χρηματοδοτεί ένα δίκτυο γονέων (το Parents Network) όπου τα μέλη του συζητούν ζητήματα όπως η ανατροφή των παιδιών, ο γάμος και οι σχετικές ανάγκες. Οι υπάλληλοι μπορούν να προσαρμόσουν τα προγράμματά τους ώστε να μπορέσουν να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής.¹⁶

Πολλές εταιρείες επεκτείνουν αυτά τα προνόμια σε όλους τους εργαζομένους ή τους επιτρέπουν να σχεδιάσουν τα δικά τους πακέτα προνομίων, όπου μπορούν να επιλέξουν από έναν κατάλογο προσφερόμενων προνομίων εκείνα που ταιριάζουν στην προσωπική τους κατάσταση. Οι σύντροφοι που ζουν κάτω από την ίδια στέγη, είτε είναι παντρεμένοι είτε όχι, καλύπτονται επίσης από πολλά εργασιακά προγράμματα προνομίων. Οι εταιρείες προσφέρουν αυτά τα προνόμια ως έναν τρόπο για να αυξήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: την προσέλκυση και διατήρηση έμπειρου εργατικού δυναμικού.

Ο τρόπος που οι εταιρείες ανταποκρίνονται σε αυτά και σε άλλα κοινωνικά θέματα μπορεί, επίσης, να επηρεάσει τη φήμη που έχουν στην αγορά, η οποία με τη σειρά της μπορεί να βοηθήσει ή να εμποδίσει την ανταγωνιστικότητά τους. Για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των αναψυκτικών, ένα από τα ζητήματα που χρειάζεται αντιμετώπιση είναι η «επιδημία» της παχυσαρκίας και τα συνακόλουθα προβλήματα υγείας, όπως είναι ο διαβήτης. Το Συμβούλιο Υγείας της Νέας Υόρκης έχει φτάσει στο σημείο να απαγορεύει την πώληση ποτών που περιέχουν ζάχαρη σε δοχεία μεγαλύτερα των 470 ml. σε εστιατόρια και σε άλλες επιχειρήσεις που επιθεωρούνται από την υπηρεσία. Σε αυτό το κοινωνικό περιβάλλον η **Coca-Cola** κυκλοφόρησε διαφημίσεις επισημαίνοντας ότι τα αναψυκτικά δεν αποτελούν τη μοναδική πηγή του προβλήματος και ενθαρρύνοντας τους καταναλωτές να ξεκινήσουν ασκήσεις για να «καίνε» τις θερμίδες τους. Όλοι οι μεγάλοι παραγωγοί αναψυκτικών έχουν εισάγει αναψυκτικά χαμηλής θερμιδικής αξίας, συμπεριλαμβανομένων των Life της Coca-Cola και του Pepsi True της **PepsiCo**, τα οποία ελπίζουν ότι θα προσελκύσουν πελάτες που δεν προτιμούν τα διαιτητικά ποτά.¹⁷

Αειφορία και Φυσικό Περιβάλλον

Είτε άμεσα είτε έμμεσα, οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από το φυσικό περιβάλλον, ώστε να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους πόρους. Ανάλογα με τις διαδικασίες τους μπορεί να χρειάζονται δέντρα για χαρτί, ατσάλι για τα προϊόντα, πετρέλαιο για καύσιμα ή για πλαστικά και επαρκή ποιότητα αέρα και νερού για τη διατήρηση υγιούς εργατικού δυναμικού. Επιπρόσθετα, οι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις λειτουργούν θα έχουν κάποια επίδραση στην ποσότητα και στην ποιότητα των φυσικών πόρων που υπάρχουν διαθέσιμοι. Όταν η ποσότητα μειωθεί ή η ποιότητα πληγεί, το κόστος των πόρων αυξάνεται ραγδαία. Επιπρόσθετα, ο αντίκτυπος στους φυσικούς πόρους — επηρεάζει την ποιότητα διαβίωσης των πολιτών στις περιοχές που λειτουργούν οι εταιρείες. Οι αποφάσεις που επηρεάζουν το φυσικό περιβάλλον διαμορφώνουν το κλίμα των κοινωνικών ζητημάτων και το πολιτικό και νομικό περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργούν οι επιχειρήσεις.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν η έκρηξη στην εξέδρα εξόρυξης Deerwater Horizon της **BP** στον Κόλπο του Μεξικού, η οποία οδήγησε στον θάνατο 11 εργατών και προκάλεσε τη διαρροή εκατομμυρίων

βαρελιών πετρελαίου στον κόλπο και την εξάπλωσή τους στις ακτές του Μισσισιππή και της Λουιζιάνα. Κατά τις επόμενες εβδομάδες, έκλεισαν ιχθυοτροφεία και οι τουρίστες έφυγαν από τις πληγείσες περιοχές. Η BP εξαναγκάστηκε να δώσει δεκάδες δισεκατομμύρια δολάρια για να καλύψει το κόστος και την αντιμετώπιση της διαρροής. Επιπρόσθετα, η κυβέρνηση των ΗΠΑ επέβαλλε πρόστιμα δισεκατομμυρίων δολαρίων στην εταιρεία. Για να εμποδίσει παρόμοια ατυχήματα στο μέλλον, επέβαλλε επιπλέον νόμους που αφορούν όλες τις πετρελαϊκές εταιρείες που θέλουν να πραγματοποιήσουν εξορύξεις στον Κόλπο.¹⁹

Η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος έχει γίνει τόσο σημαντική στη λήψη διοικητικών αποφάσεων, ώστε να αφιερώσουμε σε αυτό το ζήτημα το Παράρτημα Β που ακολουθεί μετά το παρόν Κεφάλαιο.

Κοινωνική Επιχείρηση

Καταπολέμηση της Κλιματικής Αλλαγής

Παρά τις μεγάλες επιπτώσεις του, το πρόβλημα της κλιματικής αλλαγής δυσκολεύεται να παραμείνει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος στις Ηνωμένες Πολιτείες. Μια πολυεθνική συμφωνία—ορόσημο, που ονομάζεται Συμφωνία των Παρισίων, τέθηκε σε ισχύ παγκοσμίως τον Νοέμβριο του 2016, ζητώντας από όλες τις συμμετέχουσες χώρες, συμπεριλαμβανομένων των Ηνωμένων Πολιτειών, να περιορίσουν τις εκπομπές των αερίων του θερμοκηπίου που συμβάλλουν στην αύξηση της θερμοκρασίας του πλανήτη. Αν δεν επιβλέπονται, οι τάσεις αύξησης της θερμοκρασίας μπορούν να επιταχύνουν την τήξη του πολικού πάγου και τη θέρμανση των ωκεανών της Γης, προκαλώντας σοβαρές διαταραχές του καιρού που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μακροχρόνιες ξηρασίες, πλημμύρες και καταιγίδες, απειλώντας τις καλλιέργειες και τα αποθέματα νερού και διαταράσσοντας τις ζωές και τους βιοτόπους πολλών ειδών. Επίσης, μπορεί να προκύψει και μαζική μετανάστευση ανθρώπων, εάν οι εκτάσεις γίνουν ακατοίκητες από ξηρασίες ή πλημμύρες.

Υποστηρίζοντας ότι ο έλεγχος της κλιματικής αλλαγής είναι καλός για τις επιχειρήσεις, εκατοντάδες εταιρείες των ΗΠΑ υπέβαλαν αίτηση στον Λευκό Οίκο του Προέδρου Trump για να τηρήσουν τη δέσμευση του πρώην προέδρου Obama για τη Συμφωνία των Παρισίων. Ορισμένες εταιρείες ήταν οι Dannon, eBay, Gap, General Mills, Intel, Kellogg, Mars, Monsanto, Nike, Patagonia, Staples, Starbucks και πολλές μικρότερες επιχειρήσεις. Η ανοικτή επιστολή τους προς τον πρόεδρο ανέφερε ότι «Η αποτυχία οικοδόμησης μιας οικονομίας που βασίζεται σε χαμηλές εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα θέτει σε κίνδυνο την αμερικανική ευημερία. Αλλά, αν αναλάβουμε σωστή δράση τώρα θα δημιουργηθούν θέσεις εργασίας και

θα ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα των ΗΠΑ. Η εφαρμογή της Συμφωνίας των Παρισίων θα επιτρέψει και θα ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις και τους επενδυτές να μετατρέψουν τα δισεκατομμύρια των δολαρίων υπαρχουσών επενδύσεων χαμηλών εκπομπών άνθρακα στα τρισεκατομμύρια δολάρια που χρειάζεται ο κόσμος για να φέρει καθαρές πηγές ενέργειας και ευημερία σε όλους.»

Ενώ πολλές χώρες δεν έχουν ακόμη υπολογίσει πόσο πολύ άνθρακα παράγουν και πώς να μειώσουν αυτό το ποσό, μια πολλά υποσχόμενη καινοτομία είναι το ηλεκτρικό αυτοκίνητο. Τα ηλεκτρικά αυτοκίνητα εξαρτώνται λιγότερο από τα καύσιμα άνθρακα και μπορούν να χρησιμοποιήσουν ανανεώσιμη ηλιακή ενέργεια για να επαναφορτιστούν. Οι πωλήσεις αυξήθηκαν παγκοσμίως—11 φορές περισσότερο από ό,τι πριν από πέντε χρόνια—αλλά εξακολουθούν να αντιπροσωπεύουν λιγότερο από το 1% των πωλήσεων αυτοκινήτων σε όλο τον κόσμο. Ορισμένοι εμπειρογνώμονες του κλάδου λένε ότι ίσως χρειαστούν έως και 20 χρόνια για την αύξηση των ηλεκτρικών αυτοκινήτων στο 30% όλων των αυτοκινήτων παγκοσμίως και οι επιστήμονες που ασχολούνται με το κλίμα φοβούνται ότι μέχρι τότε ο ρυθμός της θέρμανσης του πλανήτη θα είναι πέρα από τον ανθρώπινο έλεγχο.¹⁸

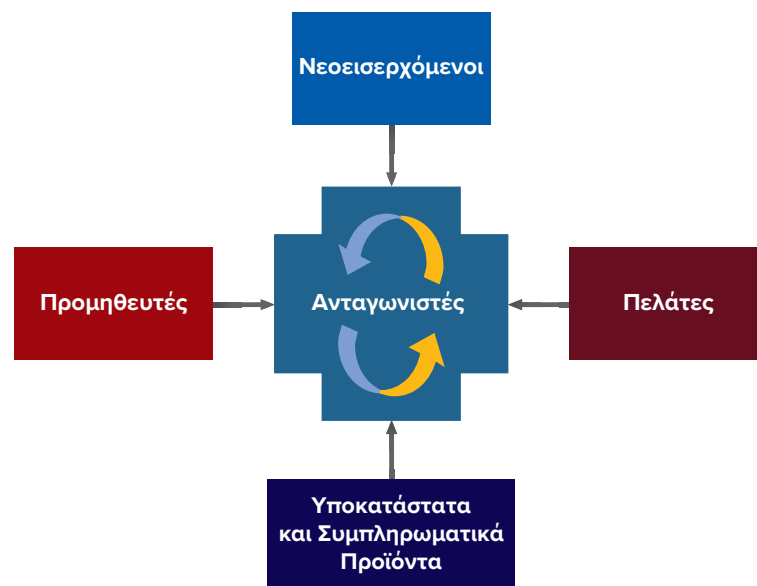
Ερωτήσεις:

- Μπορούν οι περισσότεροι οργανισμοί να είναι πραγματικά κερδοφόροι, ενώ ταυτόχρονα έχουν θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον και την κοινωνία; Τι προκλήσεις αντιμετωπίζουν;
- Μπορείτε να οραματιστείτε έναν κόσμο που δεν παράγει απόβλητα; Ποιες αλλαγές απαιτούνται για να συμβεί αυτό;

Το Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

ΜΣ 4 Όλα τα διοικητικά στελέχη (managers) επηρεάζονται από τα στοιχεία του μακρο-περιβάλλοντος που αναλύσαμε παραπάνω. Όμως, κάθε οργανισμός λειτουργεί και σε ένα πιο κλειστό, πιο άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους άλλους οργανισμούς με τους οποίους έχει άμεση αλληλεπίδραση η συγκεκριμένη οργάνωση. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.3, το ανταγωνιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ του οργανισμού και των ανταγωνιστών του και την επίδραση των νεοεισερχομένων, των υποκατάστατων και των συμπληρωματικών προϊόντων, των προμηθευτών και των πελατών.

Αυτό το μοντέλο σχεδιάστηκε αρχικά από τον Michael Porter, έναν καθηγητή του Χάρβαρντ και αναγνωρισμένη αυθεντία στις στρατηγικές διοίκησης. Σύμφωνα με τον Porter, τα επιτυχημένα διοικητικά στελέχη



Σχήμα 2.3: Το Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

(managers) κάνουν κάτι περισσότερο από το να αντιδρούν απλά στο περιβάλλον —δρουν με τρόπους που πραγματικά τους επιτρέπουν να σχηματίζουν ή να αλλάζουν το περιβάλλον του οργανισμού. Στον τομέα της στρατηγικής λήψης αποφάσεων, το μοντέλο του Porter είναι μια εξαιρετική μέθοδος που μπορεί να βοηθήσει τα διοικητικά στελέχη (managers) να αναλύσουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον και να προσαρμοστούν ή να επηρεάσουν τη φύση του ανταγωνισμού τους.

Ανταγωνιστές

Οι ανταγωνιστές εντός κάποιου κλάδου πρέπει πρώτα να αντιμετωπίσουν ο ένας τον άλλο. Όταν οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για τους ίδιους πελάτες και προσπαθούν να κερδίσουν μερίδιο της αγοράς εις βάρος κάποιας άλλης, όλες πρέπει να αντιδρούν και να είναι προετοιμασμένες για τις πράξεις των ανταγωνιστών τους.

Η πρώτη ερώτηση που πρέπει να εξετάσουμε είναι: Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές; Μερικές φορές, η απάντηση είναι προφανής. Οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές στην αγορά αναψυκτικών είναι η Coca-Cola και η PepsiCo. Όμως, οι προτιμήσεις των καταναλωτών έχουν απομακρυνθεί από τα αναψυκτικά στο εμφιαλωμένο νερό και σε άλλα ποτά. Οι νέοι, οι οποίοι στο παρελθόν ήταν οι βασικοί καταναλωτές αναψυκτικών, προτιμούν όλο και περισσότερο την αγορά νερού, καφέ, ή ενεργειακών ποτών, οπότε οι πωλήσεις αναψυκτικών μειώνονται επί σειρά ετών. Επομένως, η Coca-Cola και η PepsiCo έπρεπε να ανταγωνιστούν για να προωθήσουν νέα προϊόντα, όχι μόνο για να κερδίσουν την προτίμηση των καταναλωτών στα αντίστοιχα προϊόντα τύπου κόλα που παράγουν.²⁰

Επομένως, ως ένα πρώτο βήμα για την κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίσουν τους ανταγωνιστές τους. Στους ανταγωνιστές μπορεί να περιλαμβάνονται: (1) οι μικρές εγχώριες εταιρείες και ειδικά η είσοδός τους σε μικρές εξειδικευμένες αγορές, (2) οι ισχυροί εγχώριοι ανταγωνιστές, (3) οι νέες μεγάλες εγχώριες εταιρείες που αναζητούν νέες αγορές, (4) οι εταιρείες άλλων χωρών, ειδικά εκείνες που είτε προσπαθούν να ενισχύσουν την κυριαρχία τους σε συγκεκριμένους τομείς (μια παραδοσιακή ιαπωνική τακτική), είτε είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν φθηνό εργατικό δυναμικό σε μεγάλη κλίμακα (όπως η Κίνα) και (5) νεοεισερχόμενες, όπως οι εταιρείες που προσφέρουν τα προϊόντα τους στο διαδίκτυο.

Η ανάπτυξη του ανταγωνισμού από άλλες χώρες ήταν ιδιαίτερα σημαντική τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της παγκόσμιας μείωσης των εμπορικών φραγμών. Για παράδειγμα, η Βορειοαμερικανική Συμφωνία Ελεύθερων Συναλλαγών –ΒΑΣΕΣ (NAFTA)– μείωσε δραστικά τις τιμές στις εμπορικές συναλλαγές μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών, του Καναδά και του Μεξικού. Σήμερα, τα διοικητικά στελέχη (managers) αντιμετωπίζουν μια ειδική πρόκληση από τους παραγωγούς χαμηλού κόστους του εξωτερικού (δείτε το Κεφάλαιο 6).

Μόλις αναγνωριστούν οι ανταγωνιστές, το επόμενο βήμα είναι η ανάλυση του πώς θα ανταγωνιστούν. Οι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν τακτικές όπως η μείωση των τιμών, η εισαγωγή νέων προϊόντων και οι διαφημιστικές εκστρατείες για να κερδίσουν ένα πλεονέκτημα απέναντι στους αντιπάλους τους. Στον ανταγωνισμό που έχει με την PepsiCo, η Coca-Cola κερδίζει τον ανταγωνιστή της ξεδεύοντας πολύ περισσότερο σε δια-

φήμιση. Η έμφαση που δίνει η εταιρεία στην προώθηση τη βοηθά να κερδίσει ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, όχι μόνο για τα προϊόντα κόλα αλλά και για τους χυμούς (ο χυμός Minute Maid πουλάει πολύ περισσότερο από τον Tropicana) και τα αθλητικά ποτά (το Powerade κερδίζει το Gatorade της PepsiCo).

Η PepsiCo ανταγωνίζεται με άλλους τρόπους. Ξεκίνησε μια παγκόσμια εκστρατεία εμποji με την οποία παρουσίαζε 70 μοναδικά εμποji στα κουτάκια, τα μπουκάλια και τις κούπες της Pepsi.²² Η καινοτόμος εκστρατεία με τα εμποji υποστηρίχθηκε από ψηφιακή και παραδοσιακή διαφήμιση.²³

Είναι σημαντικό να καταλάβετε τι κάνουν οι ανταγωνιστές σας, όταν τελειοποιείτε τη δική σας στρατηγική. Εάν η κατανάλωση αναψυκτικών συνεχίσει να μειώνεται, η Coca-Cola θα πρέπει να είναι προσεκτική να μην είναι ιδιαίτερα συγκαταβατική σε σχέση με τον ρόλο της ως ηγέτιδα εταιρεία έναντι της Pepsi. Το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων της Coca-Cola είναι ποτά. Αντιθέτως, η PepsiCo έχει επεκταθεί σε μια ευρύτερη γκάμα προϊόντων, ελπίζοντας ότι θα αυξήσει τις πωλήσεις της, είτε οι καταναλωτές ψάχνουν μια λιχουδιά είτε για ένα υγιεινό σνακ. Εκτός από τη μείωση της ποσότητας αλατιού και ζάχαρης στα παραδοσιακά σνακ, όπως είναι τα πατατάκια, η εταιρεία επεκτείνει τις υγιεινές επιλογές της με την ετικέτα της Quaker (για παράδειγμα, η βρώμη χωρίς γλουτένη).²⁴ Αυτές είναι κατηγορίες προϊόντων στις οποίες η Coca-Cola δεν έχει παρουσία, αλλά είναι επίσης και λιγότερο κερδοφόρες από τα αναψυκτικά.²⁵



©Alpha and Omega Collection/Alamy Stock Photo

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των προϊόντων των Coca-Cola και Pepsi είναι έντονος. Συχνά, τα προϊόντα πωλούνται το ένα δίπλα στο άλλο, όπως συμβαίνει με τα μηχανήματα αυτόματης πώλησης της φωτογραφίας.

Συμπέρασμα: Συχνά, οι εταιρείες ανταγωνίζονται μέσω της καινοτομίας, της ποιότητας, των υπηρεσιών και του κόστους. Ποιοι είναι οι τομείς στους οποίους η PepsiCo προσπάθησε να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Θα συζητήσουμε εκτενέστερα το θέμα των ανταγωνιστών και της στρατηγικής στο Κεφάλαιο 4.



Ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος όταν υπάρχουν πολλοί άμεσοι ανταγωνιστές (συμπεριλαμβανομένων των ξένων ανταγωνιστών), όταν η ανάπτυξη του κλάδου είναι αργή και όταν το προϊόν ή η υπηρεσία δεν μπορεί να διαφοροποιηθεί με κάποιο τρόπο. Οι νέες βιομηχανίες με υψηλή ανάπτυξη προσφέρουν τεράστιες ευκαιρίες για κέρδη. Όταν μια βιομηχανία ωριμάζει και η ανάπτυξη γίνεται πιο αργή, τα κέρδη μειώνονται. Τότε, ο έντονος ανταγωνισμός έχει ως αποτέλεσμα μια αναστάτωση στον κλάδο: οι πιο αδύναμες εταιρείες αφανίζονται και οι πιο δυνατές εταιρείες επιβιώνουν.²⁶

Είναι σημαντικό να καταλάβετε τι κάνουν οι ανταγωνιστές σας όταν τελειοποιείτε τη δική σας στρατηγική.

Νεοεισερχόμενοι

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο ανταγωνίζονται με τις ήδη καθιερωμένες επιχειρήσεις. Οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά της ψυχαγωγίας προέρχονται από απροσδόκητες περιοχές, καθώς η βελτίωση των ταχυτήτων του διαδικτύου και οι πιο ισχυροί μικροεπεξεργαστές επέτρεψαν μια ποικιλία υπηρεσιών βίντεο και παιχνιδιών διαδικτυακά. Η καλωδιακή και η δορυφορική τηλεόραση είχε σαν αποτέλεσμα οι τηλεθεατές να εισρεύσουν στη Hulu, η Blockbuster να χάσει πωλήσεις από τη Netflix και οι δημιουργοί κονσολών βιντεοπαιχνιδιών να δουν τις πωλήσεις τους να μειώνονται δραματικά, καθώς όλο και περισσότεροι καταναλωτές άρχισαν να παίζουν παιχνίδια στα «έξυπνα» τηλέφωνα τους.

Αν οι παράγοντες που εμποδίζουν τις νέες εταιρείες να εισέλθουν στον χώρο ενός κλάδου είναι πολλοί, η απειλή για τις ήδη καθιερωμένες επιχειρήσεις δεν είναι τόσο σοβαρή. Αν τα εν λόγω **εμπόδια εισόδου** (barriers to entry) είναι λίγα, τότε η απειλή των νεοεισερχόμενων είναι πιο σοβαρή. Κάποια μεγάλα εμπόδια εισόδου είναι η κυβερνητική πολιτική, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις, η αναγνώριση της μάρκας, τα μειονεκτήματα κόστους και τα κανάλια διανομής.

Εμπόδια εισόδου: Καταστάσεις που εμποδίζουν τις νέες εταιρείες από το να εισέλθουν σε ένα συγκεκριμένο κλάδο.

Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή να εμποδίσει την είσοδο, όπως ακριβώς συμβαίνει όταν ο FDA απαγορεύει την είσοδο μιας νέας φαρμακευτικής εταιρείας. Όταν φτάνει η ημερομηνία λήξης ενός διπλώματος ευρεσιτεχνίας, άλλες εταιρείες μπορούν πλέον να εισέλθουν στην αγορά απειλώντας τις πάλαι ποτέ κυρίαρχες φαρμακευτικές εταιρείες—όταν, για παράδειγμα, η AstraZeneca έχασε την προστασία του διπλώματος ευρεσιτεχνίας για το φάρμακό της με τις μεγαλύτερες πωλήσεις, το Crestor. Το φάρμακο που μείωνε τη χοληστερίνη είχε φέρει στην εταιρεία πάνω από \$5 δισεκατομμύρια.²⁷ Έχοντας να αντιμετωπίσει έντονο ανταγωνισμό από παραγωγούς γενοσήμων, η AstraZeneca προχώρησε σε εκατοντάδες απολύσεις προκειμένου να προετοιμαστεί για χαμηλότερα αναμενόμενα έσοδα για το 2017.²⁸

Συμπέρασμα: Το κόστος είναι συχνά ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου. Το κόστος αποτελεί μεγαλύτερο εμπόδιο για κάποιον που ανοίγει ένα στούντιο τατουάζ ή για κάποιον που εργάζεται ως προγραμματιστής ηλεκτρονικών παιχνιδιών; Γιατί;



Άλλα εμπόδια είναι λιγότερο τυπικά, αλλά είναι πιθανό να έχουν το ίδιο αποτέλεσμα. Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις μπορεί να είναι τόσο υψηλές, ώστε οι εταιρείες να μη ρισκάρουν ή να μην προσπαθούν να συγκεντρώσουν τόσο μεγάλα χρηματικά ποσά. Η αναγνώριση της επωνυμίας αναγκάζει τους νεοεισερχομένους να ξοδέψουν πολλά χρήματα για να υπερβούν την αφοσίωση των πελατών. Φανταστείτε, για παράδειγμα, τα έξοδα που θα χρειάζονταν στην προσπάθεια προώθησης ενός νέου προϊόντος ανάλογου της Coca-Cola ή της Pepsi. Τα πλεονεκτήματα κόστους που κατέχουν οι καθιερωμένες εταιρείες, λόγω μεγαλύτερου μεγέθους, καλύτερων σημείων πώλησης, υπάρχοντος κεφαλαίου και λοιπά, αποτελούν επίσης σημαντικά εμπόδια εισόδου.

Τέλος, οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές μπορεί να περιλαμβάνουν μη προσβάσιμα κανάλια διανομής, ώστε οι νεοεισερχόμενοι να δυσκολεύονται να διαθέσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους στους πελάτες. Για παράδειγμα, τα καθιερωμένα προϊόντα τροφίμων είναι ήδη διαθέσιμα στα ράφια των καταστημάτων. Οι νεοεισερχόμενοι πρέπει να εκτοπίσουν τα υφιστάμενα προϊόντα με τη χρήση της προώθησης, των εκπτώσεων και άλλων τακτικών.

Υποκατάστατα και Συμπληρωματικά Προϊόντα

Εκτός από τα προϊόντα που αποτελούν άμεσους ανταγωνιστές, άλλα προϊόντα μπορούν επίσης να επηρεάσουν την επίδοση μιας εταιρείας, όντας υποκατάστατα ή συμπληρωματικά των προϊόντων της συγκεκριμένης εταιρείας. Το *υποκατάστατο* είναι μια πιθανή απειλή, καθώς οι πελάτες το χρησιμοποιούν ως εναλλακτικό, αγοράζοντας λιγότερο από ένα είδος προϊόντος και περισσότερο από ένα άλλο προϊόν.

Το *συμπληρωματικό* είναι μια πιθανή ευκαιρία, επειδή οι πελάτες αγοράζουν περισσότερο από ένα δεδομένο προϊόν, εφόσον απαιτούν επίσης περισσότερο από το συμπληρωματικό προϊόν. Ο Πίνακας 2.2 απαριθμεί προϊόντα και τα πιθανά υποκατάστατα και συμπληρωματικά προϊόντα τους.

Πίνακας 2.2: Δυνητικά Υποκατάστατα και Συμπληρωματικά Προϊόντα

Αν το Προϊόν Είναι...	Το Υποκατάστατο θα Μπορούσε να Είναι...
Σούπα και σαλάτα Panera	Σάντουιτς στα Subway
Φορητός υπολογιστής Sony	iPad
Μάθημα στο πανεπιστήμιο	Διαδικτυακό μάθημα
SanDisk USB	Dropbox
Αν το Προϊόν Είναι...	Το Συμπλήρωμα θα Μπορούσε να Είναι...
Καφές Starbucks	Κέικ Starbucks
Netflix	Ποπ κορν Orville Redenbacher
Εφαρμογή Evernote	Σαρωτής Evernote
Ενοικίαση διαμερίσματος	Έπιπλα IKEA

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η οικονομική αποτελεσματικότητα είναι μεταξύ των τρόπων με τους οποίους οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν υποκατάστατα για τα υφιστάμενα προϊόντα. Αφότου η **Amazon** εισήγαγε το Kindle και η **Barnes & Noble** εισήγαγε το ανταγωνιστικό Nook—και ακόμη περισσότερο καθώς οι εταιρείες μπόρεσαν να μειώσουν τις τιμές αυτών των συσκευών—οι καταναλωτές ξεκίνησαν να αντιμε-

τωπίζουν τα ηλεκτρονικά βιβλία ως ένα ελκυστικό υποκατάστατο για τα έντυπα βιβλία. Όμως, παρόλο που οι καταναλωτές έκλιναν προς τα e-readers, η **Apple** κυκλοφόρησε το iPad. Επειδή είναι ελαφρύ και πολυχρηστικό, οι καταναλωτές το αντιμετωπίζουν ως ένα υποκατάστατο όχι μόνο για τα e-readers αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις για τον βασικό φορητό τους υπολογιστή.

Οι εταιρείες δεν χρειάζεται να είναι στο έλεος των καταναλωτών που επιλέγουν ένα υποκατάστατο. Για να αποφύγουν τις απώλειες που θα υποστούν, όταν άλλες εταιρείες κατασκευάσουν ένα νέο συμπληρωματικό αγαθό, ορισμένες εταιρείες προσπαθούν να δημιουργήσουν τα δικά τους συμπληρωματικά αγαθά. Η επένδυση της PepsiCo στην ανάπτυξη νέων γλυκαντικών και πιο υγιεινών σνακς είναι ένας τρόπος να προσφέρουν υποκατάστατα για καταναλωτές που αποφεύγουν τις θερμίδες, το λίπος και τη ζάχαρη των άλλων «λαχταριστών» προϊόντων της. Αναμένοντας ότι ένα μεγαλύτερο μερίδιο καταναλωτών θα ενδιαφέρεται για υγιεινά σνακς, η Διευθύνουσα Σύμβουλος της PepsiCo, κα Nooyi, πιστεύει ότι τα προϊόντα της εταιρείας πρέπει να περιλαμβάνουν πολλές υγιεινές και θρεπτικές επιλογές.²⁹

Εκτός από τα υποκατάστατα, οι εταιρείες πρέπει να σκεφτούν και τα πιθανά συμπληρωματικά προϊόντα των προϊόντων τους. Όταν οι άνθρωποι αγοράζουν καινούργια σπία, αγοράζουν επίσης οικιακές συσκευές και προϊόντα κήπων. Όταν αγοράζουν ένα έξυπνο κινητό, αγοράζουν επίσης και θήκη, προστατευτικό οθόνης, σέλφι στικ, κιτ αυτοκινήτου, επιπλέον μπαταρία και ασφάλεια. Όταν οι καταναλωτές τρώνε Lays, Doritos ή Cheetos, είναι δεδομένο ότι θα διψάσουν και θα χρειαστούν ένα συμπληρωματικό αγαθό —για παράδειγμα, μια παγωμένη Pepsi ή μια Sierra Mist. Η PepsiCo είναι η ιδιοκτήτρια αυτών των προϊόντων· η εταιρεία πουλά προϊόντα που είναι συμπληρωματικά καθώς και υποκατάστατα. Εάν η PepsiCo πετύχει τον στόχο της να μετατοπίσει όλο και περισσότερα προϊόντα της προς τον υγιεινό τρόπο ζωής, μπορεί να γίνει γνωστή και για συμπληρωματικά αγαθά, για παράδειγμα, χυμός Tropicana με τις νιφάδες βρώμης Quaker.³⁰

Όπως συμβαίνει με τα υποκατάστατα, μια εταιρεία πρέπει να παρακολουθεί και τα νέα συμπληρωματικά προϊόντα, τα οποία μπορούν να αλλάξουν το ανταγωνιστικό τοπίο. Οι εκδότες που αντιμετώπισαν αρχικά τα e-readers και τα τάμπλετ σαν απειλή —ως υποκατάστατα για τις έντυπες εκδόσεις τους— προσπάθησαν να αναπτύξουν επικερδείς τρόπους για να παρέχουν συμπληρωματικά αγαθά για τις συσκευές: ηλεκτρονικά βιβλία και περιοδικά καθώς και εφαρμογές για την ανάγνωση υλικού διαδικτυακά. Οι εκδότες συγγραμμάτων και βιβλίων μαγειρικής συνεργάστηκαν με μια εταιρεία λογισμικού με το όνομα Inkling για να ετοιμάσουν εκδοχές ηλεκτρονικών βιβλίων που υποστηρίζουν τη χρήση πολυμέσων και αλληλεπίδρασης. Σε αυτή την περίπτωση, τα βιβλία προσφέρουν δυνατότητες που σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν αδύνατο να υπάρχουν στην έντυπη εκδοχή του βιβλίου, άρα να πουληθούν σε υψηλότερη τιμή.³¹

Προμηθευτές

Θυμηθείτε από την προηγούμενη αναφορά μας στα ανοιχτά συστήματα ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αποκτήσουν πόρους (εισροές) από το περιβάλλον τους και να τους μετατρέψουν σε προϊόντα ή υπηρεσίες (εκροές) προς πώληση. Οι προμηθευτές παρέχουν τους απαραίτητους πόρους για την παραγωγή και αυτοί οι πόροι μπορεί να έχουν τη μορφή ανθρώπων (που παρέχουν οι τεχνικές σχολές και τα πανεπιστήμια), πρώτων υλών (από κατασκευαστές, εμπόρους χονδρικής πώλησης και διανομείς), πληροφοριών (που παρέχουν οι ερευνητές και οι συμβουλευτικές εταιρείες) και χρηματοοικονομικών κεφαλαίων (από τράπεζες και άλλες πηγές).

Οι προμηθευτές είναι σημαντικοί για μια επιχείρηση για λόγους που μπορεί να είναι πέρα από τους πόρους που παρέχουν. Οι πόροι που προμηθεύουν μπορεί να είναι είτε παραγωγικοί είτε ανεπαρκείς. Μπορεί να παρέχουν άριστη ή κακή ποιότητα υπηρεσιών. Οι προμηθευτές μπορεί να αυξήσουν τις τιμές. Οι αυξήσεις των τιμών των ισχυρών προμηθευτών μπορεί να μειώσουν τα κέρδη μιας επιχείρησης, ειδικά αν η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να αυξήσει τις τιμές για τους πελάτες της.

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μειονεκτική θέση, αν φτάσουν στο σημείο να εξαρτώνται υπερβολικά από οποιονδήποτε ισχυρό προμηθευτή. Ο προμηθευτής είναι ισχυρός εφόσον ο αγοραστής έχει ελάχιστες άλλες πηγές εφοδιασμού ή εφόσον ο ίδιος ο προμηθευτής έχει πολλούς άλλους αγοραστές. Η εξάρτηση πηγάζει επίσης από το **κόστος αλλαγής** (switching cost) —το σταθερό κόστος που αντιμετωπίζουν οι αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτές. Για παράδειγμα, εφόσον ο αγοραστής έχει μάθει πώς λειτουργούν τα μηχανήματα του προμηθευτή, όπως ένα πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή, ο αγοραστής αντιμετωπίζει τόσο οικονομικό όσο και ψυχολογικό κόστος, αν αλλάξει προμηθευτή.

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μειονεκτική θέση εάν γίνουν ιδιαίτερα εξαρτημένες από οποιονδήποτε ισχυρό προμηθευτή.

Κόστος αλλαγής: Το σταθερό κόστος που αντιμετωπίζουν οι αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτές.