

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΝΩΣΗ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1

1.1. Εισαγωγικές έννοιες ανάλυσης και πρόγνωσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης

Η ανάλυση και η πρόγνωση του περιβάλλοντος της επιχείρησης παρέχει στους επιτελείς της επιχείρησης τη δυνατότητα να εντοπίσουν έγκαιρα τις ευκαιρίες, ώστε να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν τις κατάλληλες στρατηγικές για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των παρουσιαζομένων ευκαιριών και συγχρόνως βοηθεί τους αρμόδιους να αναπτύξουν ένα σύστημα που να παρέχει έγκαιρα προειδοποιήσεις για τις απειλές (κινδύνους) του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να πάρει έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση των απειλών (κινδύνων) ή τέλος να αναπτύξουν εκείνες τις στρατηγικές οι οποίες μπορεί να μετατρέψουν μια απειλή σε όφελος της επιχείρησης.

Για την καλύτερη κατανόηση της μελέτης του όλου θέματος του περιβάλλοντος της επιχείρησης ας δούμε πρώτα χωριστά τις έννοιες περιβάλλον, ανάλυση και πρόγνωση του μακροπεριβάλλοντος και μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης.

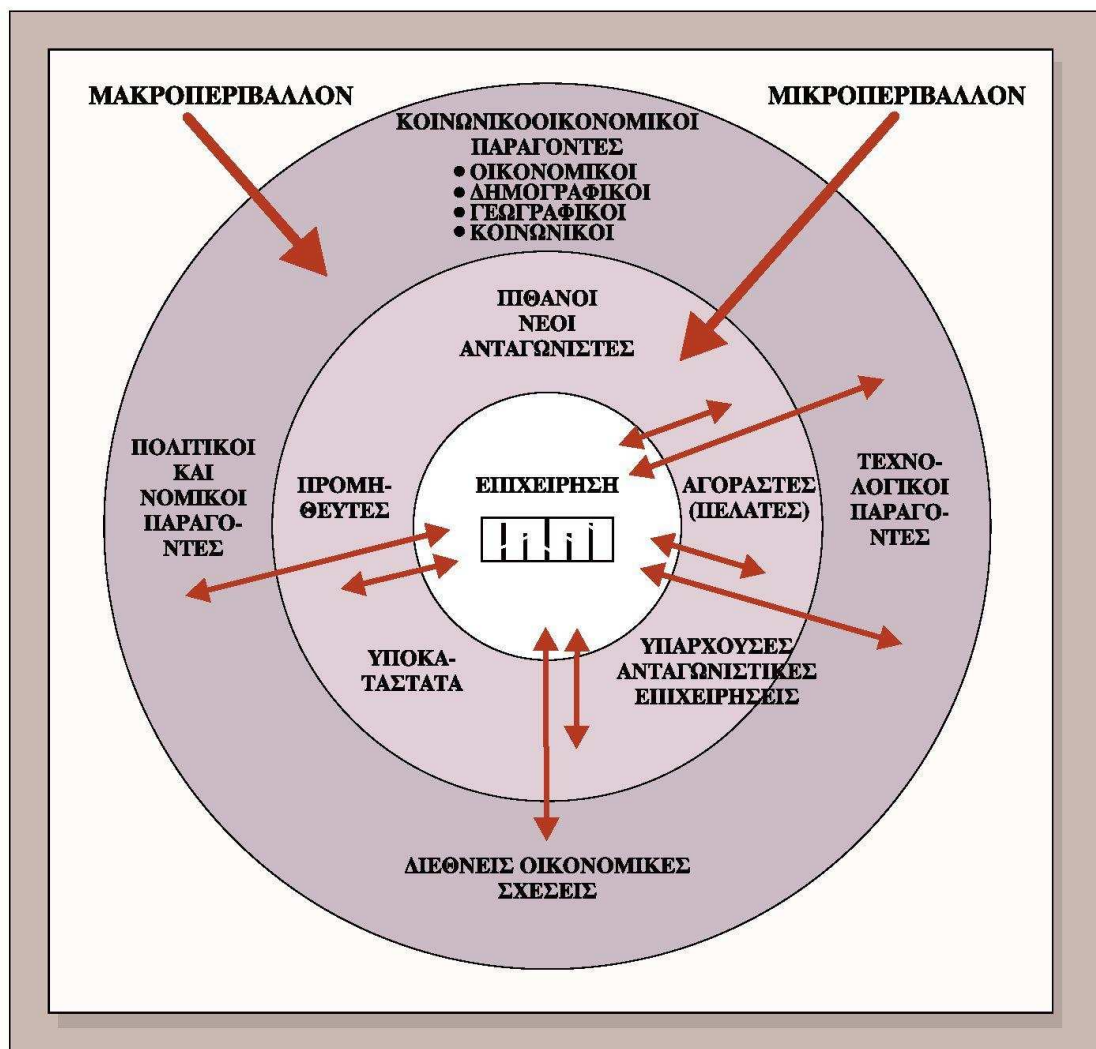
- α) Το *περιβάλλον* περιλαμβάνει παράγοντες που δεν προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση, αλλά εξωτερικούς, οι οποίοι είναι δυνατόν να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή απειλές για την επιχείρηση. Αν και οι παράγοντες είναι πολλοί και διάφοροι, ο Glueck θεωρεί ότι οι σπουδαιότεροι είναι: *κοινωνικοοικονομικοί, τεχνολογικοί, προμήθειας συντελεστών της παραγωγής, ανταγωνισμού, κρατικοί-νομικοί, διεθνείς οικονομικές σχέσεις* κ.λπ.
- β) *Ανάλυση του περιβάλλοντος*, είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιτελείς εξετάζουν τους διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος, ώ-

στε να προσδιορίσουν τις ευκαιρίες ή τις απειλές για τη λειτουργία της επιχείρησης.

- γ) *Διάγνωση (πρόγνωση) του περιβάλλοντος* είναι το αποτέλεσμα που προέρχεται από την ανάλυση των στοιχείων-γεγονότων (ευκαιριών και απειλών) και καθορίζεται από αυτό η φύση του προβλήματος και αποφασίζεται η κατάλληλη στρατηγική, που πρέπει να εφαρμοστεί, ώστε η επιχείρηση να επωφεληθεί από μία ευκαιρία ή να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά μία απειλή του περιβάλλοντος.

Στο παρακάτω σχήμα 1.1. εμφανίζονται παραστατικά οι παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος και μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης.

Σχήμα 1.1.



1.2. Ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης

Οι σπουδαιότεροι παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης σύμφωνα με την άποψη του Glueck είναι (σχήμα 1): *κοινωνικοοικονομικοί, τεχνολογικοί, κρατικοί-νομικοί και διεθνείς οικονομικές σχέσεις.*

1.2.1. Κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες

Τη ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης, καθώς και το κόστος τους επηρεάζει μία ευρεία ποικιλία κοινωνικοοικονομικών παραγόντων. Εμείς θα εξετάσουμε τους οικονομικούς, δημογραφικούς, γεωγραφικούς και κοινωνικούς παράγοντες, οι οποίοι βοηθούν ή εμποδίζουν μία επιχείρηση κατά την πραγματοποίηση των στόχων της.

1.2.1.1. Οικονομικοί παράγοντες

Η οικονομική κατάσταση της χώρας, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, μπορεί να επηρεάσει τις προοπτικές και τη στρατηγική (ές) της επιχείρησης. Οι ειδικοί οικονομικοί παράγοντες που θα πρέπει να αναλυθούν και διαγνωσθούν από τους επιτελείς της επιχείρησης είναι οι εξής:

- α) Η φάση του οικονομικού κύκλου. (Η οικονομία μπορεί να θεωρηθεί ότι βρίσκεται στη φάση οικονομικής κρίσης, ύφεσης, ανάκαμψης ή ευημερίας.)
- β) Οι πληθωριστικές και αντιπληθωριστικές τάσεις στις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών.
- γ) Οι νομισματικές πολιτικές, επιτόκια, καθώς και η υποτίμηση ή ανατίμηση του νομίσματος σε σχέση με τα νομίσματα των άλλων χωρών.
- δ) Το ισοζύγιο πληρωμών, πλεονάσματα ή ελλείμματα σε σχέση με το εξωτερικό εμπόριο.

Κάθε ένας από τους παραπάνω παράγοντες της οικονομίας, όπως αναφέραμε, μπορεί να εμποδίσει ή να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και να συντελέσει στην επιτυχία ή να είναι υπεύθυνος για την αποτυχία της στρατηγικής (ών) της επιχείρησης.

Παραδείγματος χάρη:

- i) Οι υφέσεις συχνά οδηγούν στην ανεργία, με αποτέλεσμα τη μείωση των καταναλωτικών δαπανών και συνεπώς τη μείωση των πωλήσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών των επιχειρήσεων.
- ii) Οι υψηλές πληθωριστικές τάσεις μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα τον

έλεγχο των αμοιβών των εργαζομένων και των τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών.

- iii) Μία αυστηρή νομισματική πολιτική μπορεί να έχει ως συνέπεια την αύξηση των επιτοκίων με αποτέλεσμα τα τραπεζικά δάνεια, που απαιτούνται για την πραγματοποίηση επενδύσεων, να γίνονται δαπανηρά.
- iv) Η φορολογική πολιτική μπορεί να μειώσει την ελκυστικότητα των επενδύσεων σε μία βιομηχανία ή να μειώσει τα διαθέσιμα εισοδήματα των καταναλωτών και επομένως το επίπεδο των καταναλωτικών δαπανών.
- v) Μεταβολές στο ισοζύγιο πληρωμών μπορεί να ενθαρρύνει ή να αποθαρρύνει το εξωτερικό εμπόριο.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να έχουν υπόψη τους, τους πιο πάνω οικονομικούς παράγοντες στις στρατηγικές αποφάσεις τους, επειδή οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν απειλές ή ευκαιρίες για την επιχείρησή τους.

1.2.1.2. Δημογραφικοί παράγοντες

Οι σπουδαιότεροι δημογραφικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- α) *Μεταβολές στον πληθυσμό.* Μία μεταβολή στο συνολικό πληθυσμό επηρεάζει τη βασική ζήτηση για τα προϊόντα ή υπηρεσίες των επιχειρήσεων.
Ο ρυθμός της μέσης ετήσιας μεταβολής του πληθυσμού στις αναπτυσσόμενες χώρες παρουσιάζει μείωση, ενώ στις χώρες του Τρίτου Κόσμου εμφανίζει αύξηση. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική εγκατάσταση μιας επιχείρησης. Εάν μία επιχείρηση λειτουργεί σε μία περιοχή μιας χώρας όπου ο πληθυσμός μειώνεται, μπορεί να μετακινήσει τις δραστηριότητές της σε μια άλλη περιοχή, όπου ο πληθυσμός παρουσιάζει αύξηση. Επίσης, όταν ο πληθυσμός μιας πόλης αναπτύσσεται ή μετακινείται στα προάστια, αυτό μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική μιας επιχείρησης για το που θα συγκεντρώσει τις προσπάθειές της.
- β) *Μεταβολές στην ηλικία του πληθυσμού.* Καθώς ο συνολικός πληθυσμός σε μια περιοχή μεταβάλλεται, επόμενο είναι να μεταβάλλεται και η κατανομή της ηλικίας. Εάν ο ρυθμός γεννήσεων μειώνεται και η υγειονομική περίθαλψη βελτιώνεται, φυσικό είναι να αναμένεται ότι περισσότεροι ηλικιωμένοι και λιγότεροι νέοι άνθρωποι θα κατοικούν στην περιοχή αυτή.
Η μεταβολή αυτή της κατανομής του πληθυσμού θα επηρεάσει τις στρατηγικές ορισμένων επιχειρήσεων. Παραδείγματος χάρη, επειδή

υπάρχουν λιγότερα παιδιά στη σύνθεση του πληθυσμού, αναμένεται να συμβούν στρατηγικές αλλαγές στις επιχειρήσεις που ανήκουν στις βιομηχανίες παιχνιδιών, παιδικών τροφών, ενδυμάτων κ.λπ.

- γ) *Κατανομή εισοδήματος του πληθυσμού.* Σε μερικές περιοχές του κόσμου υπάρχουν μεγάλες ανισοκατανομές εισοδήματος. Το μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματος βρίσκεται στα χέρια των λίγων, ενώ οι περισσότεροι έχουν στη διάθεσή τους λίγο χρήμα. Σε άλλες περιοχές του κόσμου υπάρχουν λιγότερες διαφοροποιήσεις στην κατανομή του εισοδήματος μεταξύ των ατόμων. Οι μεταβολές στην κατανομή του εισοδήματος μεταξύ των ατόμων μιας κοινωνίας αναμφισβήτητα επηρεάζει τη ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων.

1.2.1.3. Γεωγραφικοί παράγοντες

Οι επιτελείς μιας επιχείρησης θα πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά και το γεωγραφικό περιβάλλον. Πρέπει δηλαδή, να προσδιορίσουν εάν οι συνθήκες σε άλλες γεωγραφικές περιοχές είναι ευνοϊκότερες για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να εξετασθούν τα εξής:

- Μετακίνηση των κεντρικών γραφείων της επιχείρησης σε άλλες περιοχές.
- Μετακίνηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων από μία πόλη σε ένα προάστιο, ή από μία πόλη σε άλλη πόλη ή περιοχή.

Οι μετακινήσεις αυτές μπορεί να γίνουν για διάφορους λόγους, όπως π.χ.:

- α) Μεταβολή στον γενικό πληθυσμό. Η επιχείρηση θέλει καταναλωτές με ένα ορισμένο επίπεδο εισοδήματος για την αγορά υπηρεσιών ή προϊόντων.
- β) Καλύτερες συνθήκες προσφοράς εργασίας στη νέα περιοχή.
- γ) Το κόστος να είναι χαμηλότερα ή η ποιότητα ζωής να είναι καλύτερη στη νέα περιοχή.

Στον τομέα αυτό περιλαμβάνεται και η εξέταση των συνθηκών για την είσοδο της επιχείρησης σε ξένες χώρες. Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διεθνή κλίμακα, εάν διαπιστωθεί ότι μπορούν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα πωλήσεων και υψηλότερα επίπεδα κερδών. Η επέκταση των δραστηριοτήτων σε διεθνή κλίμακα είναι μία δύσκολη και περίπλοκη απόφαση, διότι παρουσιάζει πολλά προβλήματα. Παραδείγματος χάρη, οι προτιμήσεις των καταναλωτών για τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης μπορεί να διαφέρουν, το επίπεδο εξειδίκευσης των εργαζομένων

μπορεί να είναι διαφορετικό, η διάρθρωση των φόρων επίσης μπορεί να είναι διαφορετική.

1.2.1.4. Κοινωνικοί παράγοντες

Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις αξίες και διαθέσεις (συμπεριφορά) των καταναλωτών και εργαζομένων μιας επιχείρησης. Οι δυναμικοί κοινωνικοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση για τα προϊόντα ή υπηρεσίες μιας επιχείρησης και μπορεί να αλλάξουν τις στρατηγικές αποφάσεις της.

Παρακάτω αναφέρουμε μερικά ενδεικτικά παραδείγματα που δείχνουν πως οι παράγοντες αυτοί μπορεί να δημιουργήσουν απειλές ή ευκαιρίες για μια επιχείρηση και αλλαγές στις στρατηγικές της.

- α) Επί χρόνια, μεγάλος αριθμός παντρεμένων γυναικών παρέμεινε στο σπίτι. Σήμερα οι περισσότερες εργάζονται. Αυτό έχει ως συνέπεια την αύξηση της δραστηριότητας ορισμένων επιχειρήσεων, όπως π.χ. επιχειρήσεων συστημάτων ασφαλείας για τα σπίτια, βρεφονηπιακούς σταθμούς κ.λπ.
- β) Παλαιότερα ήταν συνηθισμένο το να έχει μία οικογένεια τρία ή τέσσερα παιδιά. Σήμερα κάθε οικογένεια έχει περίπου δυο παιδιά, δηλαδή ο ρυθμός γεννήσεως έχει μειωθεί. Αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις σε ορισμένες επιχειρήσεις, π.χ. σε επιχειρήσεις που παράγουν παιδικές τροφές, παιδικά ενδύματα, παιδικά παιχνίδια κ.λπ.
- γ) Παλαιότερα οι ηλικιωμένοι, ανύπαντροι, χήρες, χήροι ζούσαν με τους συγγενείς τους. Σήμερα υπάρχει μία τάση οι περισσότεροι από αυτούς να ζουν μόνοι τους. Αυτό έχει ως συνέπεια την αύξηση των δραστηριοτήτων ορισμένων επιχειρήσεων, όπως π.χ. επιχειρήσεις κατασκευής οικιακών συσκευών, επίπλων, έκδοσης περιοδικών κ.λπ.
- δ) Η αύξηση και η βελτίωση του επιπέδου της εκπαίδευσης έχει αλλάξει τη νοοτροπία και συμπεριφορά των εργαζομένων, όσον αφορά στην εργασία τους, δηλαδή όσον αφορά στον αριθμό ωρών που επιθυμούν να εργασθούν, την ποιότητα συνθηκών εργασίας κ.λπ. Οι παραπάνω αξίες μπορεί να επηρεάσουν σε ευρεία κλίμακα τον προγραμματισμό και την οργάνωση της εργασίας, τις διοικητικές μεθόδους και τα συστήματα κινήτρων και αμοιβών των εργαζομένων. Οι κοινωνικές τάξεις επηρεάζουν συνεπώς το πως θα αναπτυχθούν και εφαρμοσθούν οι στρατηγικές της επιχείρησης.

1.2.2. Τεχνολογικοί παράγοντες

Η Τεχνολογία συνίσταται από τις σύγχρονες επιστημονικές και μηχανικές αρχές, που είναι ενσωματωμένες στις μεθόδους παραγωγής και σχεδίασης του προϊόντος μιας επιχείρησης, καθώς και στις προσδοκώμενες προόδους στις μεθόδους παραγωγής και σχεδίασης των προϊόντων.

Οι τεχνολογικές μεταβολές περιλαμβάνουν όχι μόνο τις σημαντικές εφευρέσεις, οι οποίες προκαλούν σημαντικές αλλαγές στη ζωή μας, αλλά και τις βαθμιαίες φιλόπρονες βελτιώσεις σε διάφορους τομείς, όπως π.χ. στις παραγωγικές διαδικασίες, στις πρώτες ύλες και υλικά, στην αποδοτικότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού κ.λπ.

Οι επιδράσεις των τεχνολογικών μεταβολών εμφανίζονται κατά διάφορους τρόπους. Στη συνέχεια αναφέρουμε μερικά παραδείγματα.

α) Νέα προϊόντα ή υπηρεσίες (ή νέες χρήσεις για τα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες).

Η ανάπτυξη της μηχανής εσωτερικής καύσης συνετέλεσε στην παραγωγή νέων προϊόντων, όπως αυτοκινήτων, μηχανών κοπής χλόης, μοτοποδηλάτων, κ.λπ., καθώς οι νεωτεριστές άρχισαν να επινοούν αξιοποίηση της μηχανής για διάφορες χρήσεις. Η ανάπτυξη μεταλλικών κραμάτων και πλαστικών συνετέλεσε στην παραγωγή ελαφροτέρων αυτοκινήτων και πιο αποδοτικών από άποψη κατανάλωσης βενζίνης.

β) Βελτίωση μεθόδων παραγωγής, αλλαγές στον τρόπο παραγωγής ή κατασκευής των προϊόντων, αυτοματισμός παραγωγής, κ.λπ.

Οι μηχανές μπορεί να αλλάξουν από πλευράς παραγωγικής ικανότητας και ταχύτητας παραγωγής, καθώς και σε ρυθμό αποδοτικότητας ή γενικά στην αξιοπιστία τους.

Οι σειρές παραγωγής μπορεί να αυτοματοποιηθούν και να ελέγχονται ηλεκτρονικώς για να έχουμε καλύτερη αποτελεσματικότητα.

Π.χ. η εισαγωγή των ρομπότ στην εργασία σειράς συναρμολόγησης έχει αλλάξει την τεχνολογία μαζικής παραγωγής σε μερικά τμήματα της αυτοκινητοβιομηχανίας. Η εταιρία Hitachi κατασκευάζει συσκευές VIDEO σε ένα εργοστάσιο στην Ιαπωνία. Έπειτα από την εγκατάσταση 11 ρομπότ και 52 αυτομάτων μηχανών συναρμολόγησης, ο χρόνος συναρμολόγησης μειώθηκε από 24 λεπτά της ώρας σε 3 λεπτά, ενώ ο αριθμός των εργατών ελαττώθηκε από 170 στους 33.

γ) Η τεχνολογική ανάπτυξη επηρεάζει, φυσικά, τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή υπηρεσίας.

Η ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία φαίνεται να περνά μέσω ενός

κύκλου ζωής. Στο πρώτο στάδιο της ζωής το προϊόν δοκιμάζει σημαντική ανάπτυξη πωλήσεων. Μετά περνά στο στάδιο της ωρίμανσης, όπου η ανάπτυξη των πωλήσεων παρουσιάζει μια σταθερότητα. Τελικά φτάνει στο τελικό στάδιο της ζωής του, όπου οι πωλήσεις εμφανίζουν μείωση.

Μερικές φορές ο κύκλος ζωής του προϊόντος μπορεί να επεκταθεί και να οδηγήσει στη νέα ανάπτυξή του, αφού ήδη έχει αρχίσει η μείωσή του. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της τεχνολογικής ανάπτυξης, η οποία θα βελτιώσει και θα δώσει νέες ιδιότητες στο προϊόν. Τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες για να προσδιορίσουν σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκονται τα προϊόντα της επιχείρησής τους, ώστε να αποφασίσουν πως να επενδύσουν τις προσπάθειές τους. Σε μερικές περιπτώσεις είναι αναγκαίο να κάνουν επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη για να βελτιώσουν τα προϊόντα, με σκοπό να επεκτείνουν τον κύκλο ζωής ή να αντικαταστήσουν τα προϊόντα που πλησιάζουν το τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής τους.

Όλοι οι τομείς της οικονομίας είναι πιθανό να μην επηρεάζονται εξίσου από τις τεχνολογικές μεταβολές. Μερικοί τομείς είναι περισσότερο ευμετάβλητοι από άποψη τεχνολογίας σε σχέση με άλλους τομείς.

Για την ένδειξη της τεχνολογικής ανάπτυξης υπάρχουν λίγοι δείκτες. Ένας τέτοιος δείκτης είναι το ποσό που δαπανάται για έρευνα και ανάπτυξη. Θα περίμενε κανείς, συνεπώς, ότι όσο περισσότερα ποσά δαπανά μια βιομηχανία για έρευνα και ανάπτυξη, τόσο μεγαλύτερες θα είναι και οι πιθανότητες για να επέλθουν τεχνολογικές μεταβολές. Αν αυτό ισχύει, τότε οι βιομηχανίες παραγωγής εξοπλισμού επικοινωνιών, ηλεκτρικών εξαρτημάτων, φαρμάκων, αεροπλάνων, πολεμικού υλικού, κ.λπ., είναι περισσότερο ευμετάβλητες σε σύγκριση με βιομηχανίες που παράγουν προϊόντα ξυλείας, επίπλων, βασικών σιδηρούχων μετάλλων, προϊόντων κλωστοϋφαντουργίας κ.λπ. Τα επιτελικά στελέχη των βιομηχανιών, που επηρεάζονται περισσότερο από την τεχνολογική ανάπτυξη, πρέπει να επαγρυπνούν σε σύγκριση με τα στελέχη των βιομηχανιών που παρουσιάζουν περισσότερη σταθερότητα.

Πρέπει να σημειωθεί εδώ, ότι ο ρυθμός των τεχνολογικών μεταβολών προσδιορίζεται εντός μιας δεδομένης επιχείρησης από τα οικονομικά της και εντός μιας κοινωνίας από τις κοινωνικές αξίες. Μια επιχείρηση, που αντιμετωπίζει ελάχιστο ανταγωνισμό σε μια διαρθρωμένη αγορά, θα έχει λίγα κίνητρα για να κάνει μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογία και έρευνα. Αντίθετα, ο βιομήχανος κατασκευής μικροϋπολογιστών κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990, δεν θα μπορούσε να αναμένει οικονομική βελ-

τίωση, χωρίς να παραμένει στην εμπροσθοφυλακή της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Μπορεί, κατά τον ίδιο τρόπο, να αναμένεται μικρή πρόοδος στη βιομηχανική τεχνολογία στις κοινωνίες, οι οποίες εκτιμούν σε υψηλό βαθμό την αγροτική ζωή και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην οικογενειακή αγροτική μονάδα, ως θεμέλιο (βάση) της κοινωνίας τους.

Στις κοινωνίες, οι οποίες δίνουν ιδιαίτερη αξία στην υγεία και τη μακροζωία, μπορεί να αναμένεται επιδίωξη ανάπτυξης της ιατρικής τεχνολογίας.

Συμπερασματικά, οι τεχνολογικές μεταβολές επηρεάζουν τις επιχειρήσεις κατά διάφορους τρόπους.

Πρώτον, η τεχνολογική ανάπτυξη μπορεί να μεταβάλλει τη ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία μιας επιχείρησης.

Η τεχνολογική ανάπτυξη, που επιτυγχάνεται από τους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης, μπορεί να κάνει τα προϊόντα της επιχείρησης αυτής απαρχαιωμένα ή δαπανηρότερα.

Σε διεθνή κλίμακα, η χρήση των πλέον προσφάτων τεχνολογικών εξελίξεων από μια βιομηχανία σε μια χώρα, συχνά κάνει τα προϊόντα που παράγονται σε μια άλλη χώρα ακριβότερα ή μη ανταγωνιστικά.

Παραδείγματος χάρη, η χρήση της πλέον σύγχρονης τεχνολογίας είναι ένας από τους παράγοντες που η Ιαπωνία είναι σήμερα παγκόσμιος ηγέτης στην παραγωγή χάλυβα, ενώ η αμερικανική και ιδιαίτερα η ευρωπαϊκή βιομηχανία χάλυβα βρίσκονται σημαντικά πίσω.

Η τεχνολογία αυτή καθ' αυτή δεν μπορεί βέβαια να σώσει την αμερικανική ή ευρωπαϊκή βιομηχανία χάλυβα, αλλά μπορεί όμως να είναι ένα ουσιώδες στοιχείο για την επιτυχία. Η νέα τεχνολογία επηρεάζει, επίσης, τις επιχειρήσεις στο ότι μπορεί να ελαττώσει το κόστος σε πολλές περιοχές, π.χ. από την καλύτερη και αποτελεσματικότερη χρήση των πρώτων υλών μέχρι την εξοικονόμηση ενέργειας.

Η διαπίστωση της επίδρασης των τεχνολογικών αναπτύξεων στους στόχους και τις στρατηγικές μιας συγκεκριμένης επιχείρησης είναι πολύ ουσιώδες καθήκον.

Η πρόβλεψη των τεχνολογικών μεταβολών είναι πιθανόν να μην είναι τόσο πολύ δύσκολη, όσο είναι η επιλογή του κατάλληλου χρόνου για αντίδραση και ο προσδιορισμός των συνεπειών των τεχνολογικών μεταβολών.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες αναγνωρίζουν και επωφελούνται από τις κύριες τεχνολογικές εξελίξεις για τη βιομηχανία τους, έχουν ένα καθοριστικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων στη βιομηχανία.

1.2.3. Πολιτικοί (κρατικοί) - νομικοί παράγοντες

Το κράτος επηρεάζει σε κάποιο βαθμό τις συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων, γιατί δημιουργεί νόμους για ένα μεγάλο αριθμό θεμάτων που αφορούν τις επιχειρήσεις, όπως π.χ. ελέγχους αμοιβών και τιμών, ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, ασφάλειας και υγιεινές συνθήκες εργασίας, περιορισμούς στην εγκατάσταση των εργοστασίων σε ορισμένες περιοχές, ατμοσφαιρική ρύπανση κ.λπ. Οι νόμοι και οι κανονισμοί σχετικά με το πως θα λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις αλλάζουν σε καθημερινή βάση.

Οι επεμβάσεις και οι δραστηριότητες του κράτους επίσης επηρεάζουν τις επιλογές των στρατηγικών αποφάσεων των επιχειρήσεων. Το κράτος μπορεί να αυξήσει τις ευκαιρίες ή απειλές για μια επιχείρηση ενώ μερικές φορές και τα δύο.

Παρακάτω δίνονται μερικά παραδείγματα ευκαιριών για την αύξηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων ή για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους ικανότητας.

α) Το κράτος είναι ένας σημαντικός αγοραστής αγαθών και υπηρεσιών.

Αυτό αυξάνει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων εκείνων που είναι προμηθευτές του κράτους, όπως π.χ. επιχειρήσεις προμήθειας πολεμικού υλικού, ενδυμασίας, τροφίμων κ.λπ., για τις ένοπλες δυνάμεις.

β) Το κράτος παρέχει επιδοτήσεις στις επιχειρήσεις και βιομηχανίες και έτσι τις βοηθεί να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

Παραδείγματος χάρη, στα πλαίσια του αναπτυξιακού νόμου 1892/90 (όπως τροποποιήθηκε με το νόμο 2234/94) παρέχονται διάφορες άμεσες και έμμεσες ενισχύσεις για την ενθάρρυνση των επενδύσεων και την ανάπτυξη των βιομηχανικών κλάδων.

γ) Το κράτος προστατεύει την εγχώρια βιομηχανία έναντι του «αθέμιτου» εξωτερικού ανταγωνισμού.

Αυτό επιτυγχάνεται με ποσοτικούς περιορισμούς στις εισαγωγές, δασμούς, καθώς και λήψη μέτρων έναντι των τεχνικών ντάμπινγκ.

Όπως βλέπουμε, το κράτος μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρήσεις με πολλούς και διάφορους τρόπους. Στην πραγματικότητα μπορεί να επηρεάσει τους κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες, μέσω φορολογικής και νομισματικής πολιτικής, καθώς και διάφορους νόμους και κανονισμούς.

Οι τακτικές μεταβολές και αλλαγές στους νόμους και τους κανονισμούς, που αφορούν τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, έχουν αρνητικές

επιπτώσεις στις επιχειρήσεις και κάνουν πολύ δύσκολο τον προγραμματισμό των επιχειρήσεων. Εκείνο το οποίο απασχολεί περισσότερο τα επιτελικά στελέχη για την κρατική πολιτική είναι η αβεβαιότητα.

1.2.4. Διεθνείς οικονομικές σχέσεις

Τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να ερευνήσουν και να είναι ενήμερα για τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις, καθώς και τις εξελίξεις τους, γιατί αυτές μπορεί να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή απειλές για την επιχείρηση.

Οι διεθνείς οικονομικές σχέσεις βασικά αναφέρονται:

- α) Στην εξωτερική εμπορική πολιτική.
- β) Στις διεθνείς συμφωνίες περί δασμών και εμπορίου.
- γ) Στις οικονομικές ενοποιήσεις, συνασπισμούς και συνεργασίες μεταξύ διαφόρων χωρών.

1.2.4.1. Η εξωτερική εμπορική πολιτική

Η εξωτερική εμπορική πολιτική της χώρας μας, καθώς και των χωρών στις οποίες η επιχείρηση εξάγει τα προϊόντα της, επηρεάζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι πολιτικές αυτές εκδηλώνονται κατά διαφόρους τρόπους, όπως π.χ. ποσοτικό περιορισμό των εισαγωγών, δασμολογική πολιτική, εξαγωγικές επιδοτήσεις, τεχνικές του ντάμπινγκ, κ.λπ.

1.2.4.2. Οι διεθνείς συμφωνίες

Μεταξύ αυτών αναφέρεται η σπουδαιότερη, η *Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου* (GATT), η οποία μετονομάστηκε σε Οργανισμό Παγκοσμίου Εμπορίου (WTO). Ο βασικός σκοπός της συμφωνίας αυτής είναι η προοδευτική μείωση των δασμών και των ποσοτικών περιορισμών στο διεθνές εμπόριο για τη δημιουργία διεθνούς αγοράς, η οποία θα έχει ευνοϊκές επιδράσεις σε όλα τα συμμετέχοντα κράτη-μέλη.

1.2.4.3. Οι οικονομικές ενοποιήσεις - συνεργασίες και συνασπισμοί των διαφόρων χωρών

Αυτές έχουν θετικές ή αρνητικές επιδράσεις, κυρίως για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διεθνή χώρο. Αναφέρονται οι κυριότερες ενοποιήσεις:

- α) *Η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) Τα σημερινά μέλη της είναι τα εξής 15: Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο, Ολλανδία, Ελλάδα, Μεγάλη Βρεταννία, Ιρλανδία, Δανία, Ισπανία, Πορτογαλία, Αυστρία, Σουηδία, Φινλανδία.*

Ο βασικός σκοπός της Ε.Ε. ήταν η προοδευτική μείωση των δασμών και η μείωση των ποσοτικών περιορισμών, η ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων και των συντελεστών της παραγωγής, καθώς και η εξωτερική κοινή δασμολογική πολιτική. Απώτερος σκοπός ήταν η οικονομική και πολιτική ενοποίηση των Μελών-Χωρών.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, μετά την ένταξη της Αυστρίας, Φινλανδίας και Σουηδίας, αποτελεί τον μεγαλύτερο εμπορικό και οικονομικό συνασπισμό του κόσμου (385 εκ. κατοίκους).

Το 2001 ολοκληρώθηκε το τελευταίο στάδιο της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης (ΟΝΕ).

Επισημαίνεται ότι η ενοποιημένη ευρωπαϊκή αγορά του 2002 δημιούργησε πολλά προβλήματα για τη βιομηχανία και τις επιχειρήσεις της χώρας μας. Και αυτό γιατί η βιομηχανία και οι επιχειρήσεις της χώρας μας επί 10ετίες είχαν αναπτυχθεί σε ένα προστατευτικό περιβάλλον.

Για το λόγο αυτό, οι χαλαρές ανταγωνιστικές συνθήκες δεν τους εξανάγκασαν να εκσυγχρονιστούν, ώστε να είναι έτοιμες για να απαντήσουν στην πρόκληση της ελεύθερης ανταγωνιστικής ευρωπαϊκής αγοράς του 2002.

Η κατάλληλη βιομηχανική πολιτική και η εισαγωγή του στρατηγικού προγραμματισμού στις επιχειρήσεις μπορεί να μετριάσει τους κινδύνους αυτούς ή ακόμη και να ετοιμάσει τις επιχειρήσεις, για να επωφεληθούν από τις δημιουργημένες ευκαιρίες.

- β) *Οργανισμός Εξαγωγών Χωρών Πετρελαίου (ΟΡΕΚ). Ο οργανισμός αυτός είναι ένα καρτέλ πετρελαίου, που περιλαμβάνει τις περισσότερες πετρελαιοπαραγωγικές χώρες του κόσμου.*

Σκοπός του είναι ο έλεγχος των τιμών και των επιπέδων παραγωγής πετρελαίου μεταξύ των Μελών-Χωρών.

Οι δραστικές αυξήσεις στις τιμές πετρελαίου, που προέκυψαν από τις αποφάσεις τιμών του καρτέλ αυτού, έχουν επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τις αποφάσεις πολλών επιχειρήσεων στο διεθνή χώρο.

Παραδείγματος χάρη, η απόφαση της αμερικανικής αυτοκινητοβιομηχανίας να παράγει μικρότερου μεγέθους αυτοκίνητα, επηρεάστηκε από τις αυξήσεις των τιμών του πετρελαίου.

- γ) *Συνασπισμοί συνεργασίας έχουν σχηματιστεί και μεταξύ των λιγότερο αναπτυγμένων χωρών. Αναφέρονται δύο από αυτούς: Ο Οργανισμός Αφρικανικής Ενότητας και ο Σύνδεσμος Ενοποίησης της Λατινικής Αμερι-*

κής. Ο σκοπός των συνδέσμων αυτών είναι η βελτίωση της οικονομικής κατάστασης των Μελών-Χωρών.

- δ) *Η Ευρωπαϊκή Ζώνη Ελευθέρων Συναλλαγών (ΕΦΤΑ)*, που καλύπτει μόνο την ελεύθερη διακίνηση των εμπορικών προϊόντων μεταξύ των Μελών-Χωρών, που συμμετέχουν σε αυτή.
- ε) *Συμφωνία Ελεύθερου Εμπορίου (ΣΕΕΑ)*. Στη ΣΕΕΑ συμμετέχουν έξι χώρες, οι εξής: Φιλιππίνες, Μαλαισία, Σιγκαπούρη, Μπρουνεϊ και Ταϊλάνδη (320 εκ. καταναλωτές).
- στ) *ΝΑΦΤΑ*. Στη Ζώνη αυτή Ελευθέρων Συναλλαγών συμμετέχουν οι ΗΠΑ, Καναδάς και Μεξικό (360 εκ. καταναλωτές).
- ζ) *MERCOSUR «Κοινή Αγορά του Νότου»*. Ο συνασπισμός αυτός ιδρύθηκε το 1995, συμμετέχουν σε αυτόν: Βραζιλία, Παραγουάη, Αργεντινή και Ουρουγουάη. Αποτελείται από 190 εκατ. καταναλωτές και αντιπροσωπεύει περίπου το 50% της βιομηχανικής παραγωγής της Λατινικής Αμερικής.
Ο απώτερος στόχος της MERCOSUR είναι να δημιουργήσει μια πραγματική οικονομική κοινότητα.
- η) *APEC «Συνεργασία Χωρών Ασίας - Ειρηνικού»*. Στην APEC συμμετέχουν 18 χώρες οι εξής: ΗΠΑ, Καναδάς, Αυστραλία, Μεξικό, Ν. Ζηλανδία, Ιαπωνία, Κίνα, Χονγκ Κονγκ, Ταϊβάν, Ν. Κορέα, Παπούα, Νέα Γουϊνέα (δώδεκα χώρες) καθώς και οι έξι χώρες της ΣΕΕΑ: Φιλιππίνες, Ινδονησία, Ταϊλάνδη, Σιγκαπούρη, Μαλαισία, Μπρουνεϊ.

1.3. Ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης

1.3.1. Τομέας προμηθευτών - αγοραστών

1.3.1.1. Προσφορά και κόστος των συντελεστών παραγωγής

Τα επιτελικά στελέχη πρέπει να εξετάσουν, εάν υπάρχουν διαθέσιμοι συντελεστές της παραγωγής, καθώς και το κόστος τους. Πρέπει επίσης, να εξετάσουν και τις μακροχρόνιες τάσεις στην προσφορά και το κόστος των συντελεστών της παραγωγής.

α) Προσφορά και κόστος πρώτων υλών και ενέργειας.

Οι επιτελείς πρέπει να ερευνήσουν το περιβάλλον για να εξετάσουν τις μακροπρόθεσμες τάσεις στην προσφορά και το κόστος των πρώτων υλών και ενέργειας και να προσδιορίσουν ποια επίδραση θα έχουν οι τάσεις αυτές στους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Παραδείγματος χάρη, εάν οι κύριοι προμηθευτές πετρελαίου ελαττώσουν την προσφορά του, με πιθανό αποτέλεσμα το μακροχρόνιο κόστος του πετρελαίου να αυξηθεί, οι επιτελείς θα πρέπει τότε να αποφασίσουν τι πρέπει να κάνουν· να χρησιμοποιήσουν υποκατάστατα του πετρελαίου, να αποσύρουν από τη δραστηριότητα, η οποία βασίζεται στην ενέργεια ή να αναμείνουν το αυξανόμενο κόστος; Παρόμοιες συνθήκες θα προκύψουν όταν το φυσικό αέριο, η πυρηνική δύναμη κ.λπ. γίνουν πιο δαπανηρά.

β) Προσφορά και κόστος κεφαλαίου.

Η προσφορά και το κόστος του χρήματος επηρεάζονται από τη νομισματική πολιτική και τις διεθνείς διακυμάνσεις των νομισμάτων. Οι επιτελείς πρέπει να είναι ενήμεροι για τις συνθήκες στην αγορά του χρήματος, να προβλέψουν τις μελλοντικές συνθήκες στην αγορά και να εκτιμήσουν πώς οι συνθήκες αυτές θα επηρεάσουν τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Η αύξηση των επιτοκίων και η μη επαρκής εξασφάλιση κεφαλαίων δημιουργεί σοβαρά προβλήματα σε ορισμένες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου.

γ) Προσφορά και κόστος εργασίας.

Η επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτύξει μια στρατηγική, χωρίς να προσδιορίσει εάν υπάρχει διαθέσιμη εξειδικευμένη εργασία και σε ποιο κόστος. Οι επιχειρήσεις που επεκτείνονται με γρηγορότερο ρυθμό από την προσφορά εξειδικευμένης εργασίας είναι καταδικασμένες σε αποτυχία.

Τελικά πέρα από την προσφορά και το κόστος, οι επιτελείς πρέπει να εξετάσουν εάν οι συντελεστές της παραγωγής είναι διαθέσιμοι όταν χρειάζονται. Σε περίπτωση που δεν είναι διαθέσιμοι τον κατάλληλο χρόνο, η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να μην είναι αποτελεσματική ή μπορεί να μετατοπισθεί χρονικά η εφαρμογή της, εάν βέβαια το επιτρέπουν οι ανταγωνιστικές συνθήκες.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις εντός μιας βιομηχανίας ανταγωνίζονται μεταξύ τους καθώς και με επιχειρήσεις εκτός της συγκεκριμένης βιομηχανίας για την προμήθεια των συντελεστών της παραγωγής. Όταν υπάρχουν ελλείψεις ή έχουν διαμορφωθεί μονοπωλιακές ή ολιγοπωλιακές καταστάσεις στον τομέα των προμηθευτών, τότε είναι πιθανόν οι τιμές των συντελεστών παραγωγής να αυξηθούν, με συνέπεια, ορισμένες επιχειρήσεις ή ακόμη η βιομηχανία σαν σύνολο, να πάρει σοβαρά υπόψη της τους παράγοντες αυτούς.

Είναι συνεπώς, σημαντικό για τους επιτελείς κατά τη διατύπωση των

Πίνακας 1.1.
Ανάλυση Δυνάμεων στην Αγορά των Ανταγωνιστών

<i>Δείκτες Ανταγωνιστικότητας</i>	<i>Βασικοί Ανταγωνιστές</i>				
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>Γ</i>	<i>Δ</i>	<i>Κλάδος</i>
– Θέση στην αγορά	Τρωτή	Κυρίαρχη	Ισχυρή	Τρωτή	Τρωτή
– Γενική τάση (θέση αγοράς)	Σταθερή	Σταθερή	Ανοδική	Πτωτική	Πτωτική
– Αποδοτικότητα κέρδους	Χαμηλή	Μεσ. όρος	Μεσ. όρος	Μεσ. όρος	Χαμηλή
– Χρηματοοικονομική δύναμη	Χαμηλή	Υψηλή	Μεσ. όρος	Μεσ. όρος	Χαμηλή
– Σύνθεση προϊόντων (Product - mix)	Στενή	Ευρεία	Στενή	Ευρεία	Εκτεταμένη
– Τεχνολογική ικανότη- τα και τεχνογνωσία	Μεσ. όρος	Ισχυρή	Μεσ. όρος	Αδύνατη	Μεσ. όρος
– Άποψη κόστους	Δυσμενής	Ευνοϊκή	Ευνοϊκή	Δυσμενής	Δυσμενής
– Ποιότητα	Μέτρια	Καλή	Ικαν/τική	Μέτρια	Ικαν/τική
– Ανάπτυξη προϊόντος	Ελάχιστη	Καλή	Ικαν/τική	Καλή	Καλή
– Δημιουργία νέων προϊόντων	Μέτρια	Μέτρια	Ικαν/τική	Καλή	Μέτρια
– Μάνατζμεντ	Καλή		Πολύ Καλή	Ικαν/τική	Καλή

1.3.3.4. Δομική ελκυστικότητα του κλάδου (Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter)

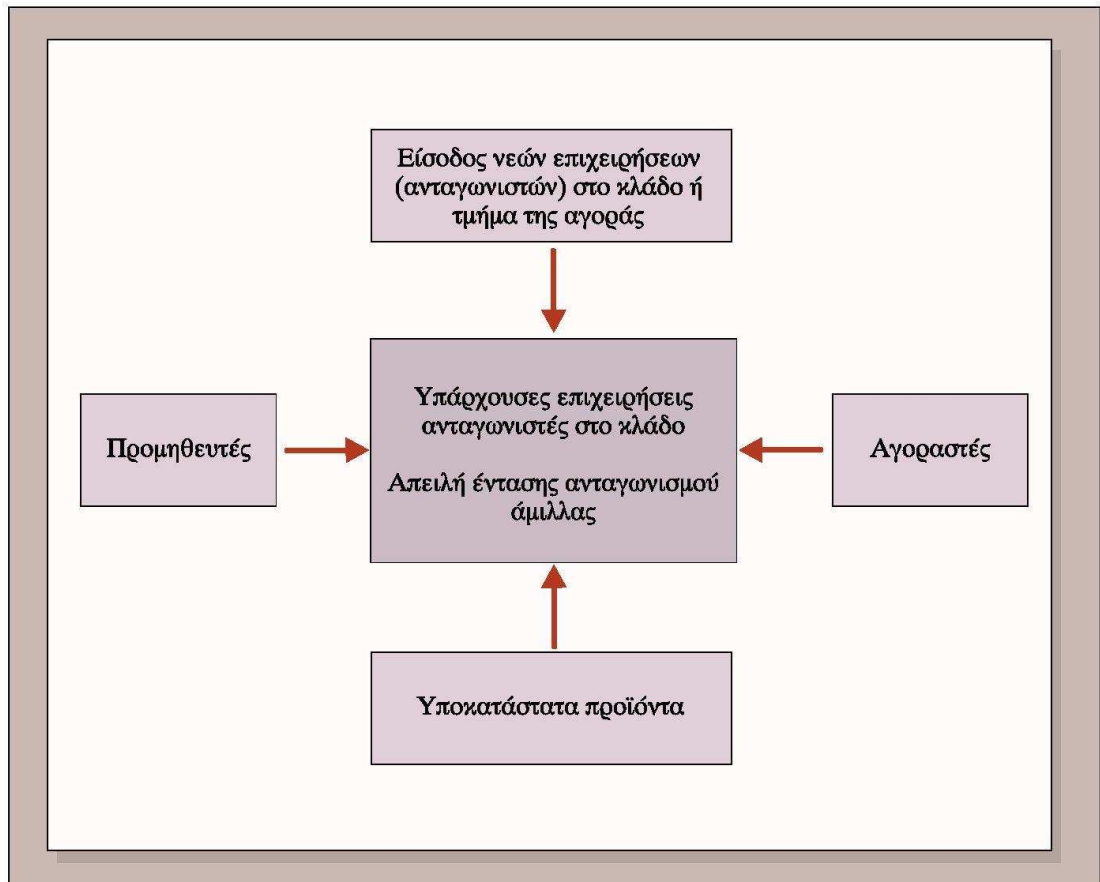
Ο Porter έχει εντοπίσει πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που καθορίζουν την μακροχρόνια ελκυστικότητα ενός κλάδου ή τμήματος αγοράς από άποψη αποδοτικότητας και κέρδους.

Οι πέντε αυτές δυνάμεις του ανταγωνισμού που προσδιορίζουν την αποδοτικότητα και κερδοφορία του κλάδου, που ήδη αναπτύξαμε στο τμήμα αυτό, παρουσιάζονται συνοπτικά στο παρακάτω Σχήμα:

Τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να εκτιμήσουν τις επιπτώσεις στη μακροχρόνια αποδοτικότητα της επιχείρησής τους από τις πιθανές απειλές των παρακάτω πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων (απειλών):

1. Απειλή από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές (επιχειρήσεις) στον κλάδο, λόγω πιθανής ένστασης του ανταγωνισμού άμιλλας.
2. Απειλή από την πιθανή είσοδο νέων ανταγωνιστών (επιχειρήσεων) στον κλάδο.
3. Απειλή από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
4. Απειλή από τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Σχήμα 1.2.



Πηγή: Porter, M. «Competitive Advantage», *Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, N.Y. 1985

5. Απειλή από την εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων.

Παρακάτω εξετάζουμε με συντομία τις πιο πάνω πέντε επιπτώσεις:

1. Απειλή από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές στον κλάδο, λόγω έντασης του ανταγωνισμού άμιλλας

α) Ένας κλάδος είναι μη ελκυστικός, εάν στον κλάδο υπάρχουν πολλοί ισχυροί ή επιθετικοί ανταγωνιστές.

Ο ανταγωνισμός είναι επίσης έντονος όταν οι κυριότεροι ανταγωνιστές είναι σχεδόν ίσοι σε δύναμη, μέγεθος και πόρους.

β) Ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος, όταν ο κλάδος βρίσκεται σε στασιμότητα ή ύφεση, ή όταν ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι χαμηλός.

Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι υψηλός και η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου είναι, επίσης, υψηλή τότε δεν προκύπτει