



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
Strategies for Achieving Competitive Advantage**

ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΚΑΡΓΟΠΟΥΛΟΥ

AEM: MBX17013

Υπεύθυνος Καθηγητής: Σουμπενιώτης Δημήτριος

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2019

Ευχαριστίες – Αφιερώσεις

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου πάνω στο μεταπτυχιακό που επιθυμούσα να κάνω. Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν σε αυτή την εμπειρία που μου έμαθε τόσα πολλά. Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτριο Σουμπενιώτη για τη βοήθεια και κατανόηση που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας αλλά και τους εξεταστές κ. Ιωάννη Χατζηδημητρίου και κ. Ιωάννη Ταμπακούδη.

Θα ήθελα ακόμη να ευχαριστήσω την οικογένειά και τον Γεροδήμο Γιώργο μου για την συμπαράσταση και την υπομονή τους καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας αλλά και του μεταπτυχιακού προγράμματος συνολικά.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου μεταπτυχιακούς φοιτητές για τις ανταλλαγές απόψεων και το ειλικρινές ενδιαφέρον τους καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας μου αλλά και τους ανθρώπους που μου έδωσαν πληροφορίες ώστε να καταφέρω να ολοκληρώσω την έρευνα.

Αφιερώνω αυτή την εργασία στα δύο μικρά μου αδέρφια Αλεξάνδρα και Θάνο με την ελπίδα ότι είμαι παράδειγμα προς μίμηση προς εκείνα σε ότι αφορά τις σπουδές τους.

Περίληψη

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι αφού μελετηθεί η πληθώρα των διαφορετικών στρατηγικών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις σε θεωρητικό αλλά και εμπειρικό επίπεδο, να καταγραφεί και να αναλυθεί η χρήση συγκεκριμένων στρατηγικών από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη φαρμακευτική βιομηχανία στην Ελλάδα. Στο εμπειρικό κομμάτι χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο σε μορφή δομημένης συνέντευξης με στελέχη από σημαντικές ελληνικές εταιρίες του φαρμακευτικού κλάδου ώστε να καταγραφεί το είδος των στρατηγικών που εφαρμόζουν και να αναλυθεί το σκεπτικό επιλογής τους.

Μεθοδολογία

Χρησιμοποιήθηκε εκτενής ξένη βιβλιογραφία προκειμένου να προσδιοριστούν οι στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που χρησιμοποιούν οι σύγχρονες εταιρίες. Αρχικά, ολοκληρώθηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση στο επιλεγμένο θέμα και συγκεκριμένα στα είδη και τις μορφές ανταγωνιστικών στρατηγικών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις διεθνώς σήμερα με στόχο να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο όπου δραστηριοποιούνται. Στη συνέχεια, δημιουργήθηκε και χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο με τη μορφή συνέντευξης (δομημένη συνέντευξη) σε στελέχη ελληνικών φαρμακευτικών επιχειρήσεων έτσι ώστε να καταγραφεί το είδος των στρατηγικών που εφαρμόζουν και να αναλυθεί το σκεπτικό της επιλογής τους. Έγινε επικοινωνία με 15 ελληνικές εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο της φαρμακευτικής βιομηχανίας εκ των οποίων ανταποκρίθηκαν οι δέκα.

Συμπεράσματα

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι ελληνικές φαρμακευτικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τόσο παραδοσιακά μοντέλα στρατηγικών όσο και πιο σύγχρονες προσεγγίσεις. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει στην πλειοψηφία αυτών η προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων, οι επενδύσεις που σταθερά αφιερώνουν

στην έρευνα και ανάπτυξη καθώς οι περισσότερες διαθέτουν και ξεχωριστό τμήμα στο οργανόγραμμά τους και ασφαλώς το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο ειδικά μέσα στην περίοδο της οικονομικής κρίσης. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων της έρευνας αναγνωρίζει την υψηλή ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει ως την ειδοποιό διαφορά που της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων.

Λέξεις – κλειδιά: στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, φαρμακευτικός κλάδος στην Ελλάδα, διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους

Abstract

Purpose

The purpose of this thesis is to study the variety of different strategies of competitive advantage that companies apply at both theoretical and empirical level, in order to record and analyze the use of specific strategies by companies operating in the pharmaceutical industry in Greece. The empirical part of the study contains the use of a questionnaire in the form of a structured interview with executives from major Greek pharmaceutical companies to record the kind of strategies they apply and analyze their rationale.

Methodology

Extensive foreign literature was used to identify the competitive advantage strategies used by modern companies. Initially, a bibliographic review was completed on the selected topic and specifically on the types and forms of competitive strategies that companies worldwide are currently pursuing in order to gain a competitive edge in the industry where they operate. A questionnaire was created in the form of an interview (structured interview) used on executives of Greek pharmaceutical companies to record the kind of strategies they apply and to analyze the rationale for their choice. Fifteen Greek companies in the pharmaceutical industry were approached for the interview, of which ten responded.

Conclusions

The results of the survey show that Greek pharmaceutical companies have implemented both traditional strategic models and modern approaches. An important part of the strategies is the promotion and advertising of products, the investments that are constantly devoted to research and development, as most of the companies have a separate part in their organization chart and, of course, the human resources which played an important role especially during the economic crisis. The majority of research firms recognize the high quality of the products they offer as the noticeable difference that gives them a competitive advantage over the rest.

Key words:competitive advantage strategies, pharmaceutical industry in Greece,
diversification, cost leadership.

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα

Εισαγωγή8

Κεφάλαιο 1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές11

1.1. Παραδοσιακά μοντέλα12

1.1.1. Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership)12

1.1.2. Διαφοροποίηση (Differentiation)13

1.1.3. Εστίαση με βάση το κόστος (costfocus)13

1.1.4. Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (focusdifferentiation)14

1.2. Προσέγγιση Βάση Πόρων (RBV)14

1.3. Διαχείριση Αλυσίδας Εφοδιασμού (Supply Chain Management)16

1.4. Επιχείρηση Οικοσυστήματος18

1.5. Co-branding20

1.6. Συνανταγωνισμός21

1.7. Ανταγωνιστική στρατηγική ανοικτών ωκεανών24

1.8. JUDO στρατηγική27

Κεφάλαιο 2 Νεότερες Προσεγγίσεις30

2.1 Αξία Πελάτη (Customer Value)30

2.2 Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)30

2.3 Τεχνολογική Καινοτομία31

2.4 Ανθρώπινοι Πόροι32

Κεφάλαιο 3 Κριτική Θεώρηση και Σύγχρονες Έρευνες35

Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία43

4.1 Επιλογή Βέλτιστης Μεθόδου Έρευνας43

4.2 Δομή Ερωτηματολογίου και Μεθοδολογία Ανάλυσης45

4.3 Δείγμα46

Κεφάλαιο 5 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων – Ερωτηματολογία54

5.1. Frezyderm54

5.2. Unipharma56

5.3. Intermed57

5.4. Apivita58

5.5. Korres59

5.6. MediSei61

5.7.	MSD	62
5.8.	PierreFabre	62
5.9.	BIANEΞ	64
5.10.	Genesispharma	64
5.11.	Σύγκριση αποτελεσμάτων	65
Κεφάλαιο 6 Συμπεράσματα - Προτάσεις – Περιορισμοί		74
Βιβλιογραφία		76
Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο		87

Λίστα Πινάκω

Πίνακας 3 1 Υβριδικές στρατηγικές σε σχέση με το μοντέλο Porter

Πίνακας 3 2 Συνδυασμός στρατηγικών

ΥΠίνακας 5 1 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα συνεντεύξεων

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι αφού μελετηθεί η πληθώρα των διαφορετικών στρατηγικών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις σε θεωρητικό αλλά και εμπειρικό επίπεδο, να καταγραφεί και αναλυθεί η χρήση συγκεκριμένων στρατηγικών από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ελληνικό οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό θα επιχειρηθεί στο εμπειρικό κομμάτι της εργασίας μέσω της χρήσης ενός ερωτηματολογίου σε μορφή όμως προσωπικής συνέντευξης με στελέχη από σημαντικές ελληνικές εταιρίες του φαρμακευτικού κλάδου να καταγραφεί το είδος των στρατηγικών που εφαρμόζουν και να αναλυθεί το σκεπτικό επιλογής τους.

Ο λόγος επιλογής του συγκεκριμένου θέματος έγκειται στο ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο θέμα μέσα από το μάθημα της στρατηγικής διοίκησης και η πληθώρα απαντήσεων που μπορεί να δώσει στις επιχειρήσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας τους. Η επιλογή του φαρμακευτικού κλάδου σχετίζεται τόσο με την επαγγελματική εμπειρία της γράφουσας όσο και με το γεγονός ότι αποτελεί έναν ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο ο οποίος έχει υποστεί βασικές αλλαγές μέσα στην περίοδο της οικονομικής κρίσης και έχει γνωρίσει πολλές μεταρρυθμίσεις ώστε να είναι σε θέση να εξελιχθεί.

Η δομή της παρούσας εργασίας περιέχει έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται συνοπτική και περιεκτική περιγραφή των ανταγωνιστικών στρατηγικών που συναντά κανείς στη βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα, αφού εξηγείται τι σημαίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση αναλύονται οκτώ βασικές κατηγορίες στρατηγικών με τις υποδιαιρέσεις τους. Οι βασικές αυτές κατηγορίες είναι τα παραδοσιακά μοντέλα που περιλαμβάνουν τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, τη διαφοροποίηση και την εστίαση με βάση το κόστος ή με βάση τη διαφοροποίηση, η προσέγγιση βάσει πόρων, η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, η επιχείρηση οικοσυστήματος, το co-branding, ο συνανταγωνισμός, η ανταγωνιστική στρατηγική των ανοικτών ωκεανών και τέλος η στρατηγική JUDO.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά σε στρατηγικές οι οποίες εμφανίζονται πιο πρόσφατα και εξετάζονται από σύγχρονους ερευνητές. Πρόκειται για στρατηγικές όπως η αξία πελάτη, η διαχείριση της γνώσης, η τεχνολογική καινοτομία και η έμφαση στους ανθρώπινους πόρους. Αυτές οι στρατηγικές ανταποκρίνονται πιο εξειδικευμένα στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και οικονομίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια κριτική θεώρηση των στρατηγικών μέσα από αναφορές σε σύγχρονες έρευνες ώστε να καταγραφεί το ενδιαφέρον που εκδηλώνεται τα νεότερα χρόνια πάνω στο θέμα και ο τρόπος ανάλυσής του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και συγκεκριμένα επεξηγείται η επιλογή της βέλτιστης μεθόδου ανάλυσης της παρούσας εργασίας με βάση τους διαθέσιμους πόρους και χρόνο για την εκπόνησή της. Ακόμη, επεξηγείται η δομή του ερωτηματολογίου το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τις συνεντεύξεις των στελεχών από τις μεγαλύτερες εταιρίες της φαρμακοβιομηχανίας στην Ελλάδα, δίνονται κάποιες λεπτομέρειες σχετικά με τη μέθοδο και τον τρόπο ανάλυσης των πληροφοριών που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις και τέλος, παρουσιάζονται βασικές πληροφορίες για τις επιχειρήσεις του κλάδου και τις στρατηγικές που εφαρμόζουν σε θεωρητικό επίπεδο.

Στη συνέχεια, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας – συνέντευξης που πραγματοποιήθηκε με τα στελέχη των εταιριών. Στόχος της πραγματοποίησης της έρευνας ήταν αφενός η διασταύρωση της θεωρίας με την πράξη και αφετέρου ο εντοπισμός των πρακτικών που πραγματικά εφαρμόζονται από τις ελληνικές φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Μετά την ανάλυση περιεχομένου των

συνεντεύξεων γίνεται και συγκριτική ανάλυση μεταξύ των απαντήσεων που έδωσαν οι ερωτηθέντες ώστε να συναχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα της έρευνας καθώς και προτάσεις για τις στρατηγικές κινήσεις των επιχειρήσεων του φαρμακευτικού κλάδου ενώ τίθενται και κάποιοι περιορισμοί της παρούσας έρευνας.

Κεφάλαιο 1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Σύμφωνα με τον Simister (2011) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών το οποίο αποκτήθηκε με την προσφορά προϊόντων ή και υπηρεσιών στους πελάτες που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη αξία είτε σε όρους οικονομικότερης προσφοράς είτε σε όρους παροχής ωφελειών και χαρακτηριστικών που αιτιολογούν μια μεγαλύτερη τιμή.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους από τους ερευνητές. Σύμφωνα με τον Porter (1985) υπάρχουν δύο τύποι στρατηγικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν η επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει τα ίδια προϊόντα με τους ανταγωνιστές αλλά είτε σε χαμηλότερη τιμή είτε διαφοροποιημένα.

Για να διαμορφώσει μια επιχείρηση τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ώστε να αποκτήσει ή να εξελίξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα πρέπει να γνωρίζει σε ποιους απευθύνεται, δηλαδή ποια είναι η αγορά στόχος της, ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται καθώς και ποιες ικανότητες ή ποια τμήματά της πρέπει να εξελίξει ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Με τον όρο «ικανότητες» εννοούνται η ποιότητα, η καινοτομία, η πιο άμεση και καίρια ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών ή ακόμη και η αποδοτικότητα (Μπουραντά, 2015).

Για τις επιχειρήσεις μια στρατηγική βιωσιμότητας μπορεί να συμβάλει στη μείωση των κινδύνων, του κόστους, στην αύξηση των εσόδων, στην απόκτηση άυλης περιουσίας (φήμη και πελατεία) και στην αφοσίωση των πελατών. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συνεισφέρουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Esty&Charnovitz, 2015).

Σύμφωνα με τους Brownetal. (2011) ο καλύτερος τρόπος προσαρμογής των επιχειρήσεων στις αλλαγές και στο σύγχρονο και απαιτητικό οικονομικό περιβάλλον είναι μέσω της απόκτησης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο βασίζεται στις εξής πέντε πτυχές:

1. Συνεργατική ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα
2. Μηδενικές σπατάλες
3. Ανανεώσιμοι πόροι
4. Κλιματική ανθεκτικότητα

5. Μέτρηση οικολογικής επίδοσης.

Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ουσιαστικά ένα μέσο μετατροπής των περιοριστικών επιπτώσεων της έλλειψης πόρων σε ευκαιρίες βιώσιμης ανάπτυξης. Η διαδικασία που χρειάζεται να ακολουθήσει μια επιχείρηση ώστε να αποκτήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελείται από τρία στάδια (Brownetal., 2011):

1. Διαχείριση της συμμόρφωσης
2. Εμπορευματοποίηση της βιωσιμότητας
3. Επαναπροσδιορισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω βήματα επιτυχώς απαιτείται να υπάρχει ικανή ηγεσία, διοίκηση και επικοινωνία.

1.1. Παραδοσιακά μοντέλα

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τα προϊόντα ξεχωρίζουν είτε λόγω χαμηλότερου κόστους είτε λόγω διαφοροποίησης. Μια επιχείρηση εφόσον διατηρεί χαμηλό το κόστος πώλησης και απευθύνεται στη συνολική αγορά ακολουθεί μια στρατηγική ηγεσίας κόστους. Αν πάλι απευθύνεται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς ακολουθεί στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους. Από την άλλη, μια επιχείρηση η οποία επιλέγει να διαφοροποιήσει το προϊόν της και απευθύνεται στη συνολική αγορά ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης. Αν εστιάζει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς ακολουθεί στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση.

Προκύπτουν επομένως τέσσερις κύριες παραδοσιακές στρατηγικές:

1. Ηγεσία κόστους
2. Διαφοροποίηση
3. Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
4. Στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους

1.1.1. Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership)

Η ηγεσία κόστους βασίζεται στην ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με μικρότερο κόστος στην αγορά λόγω χαμηλού κόστους παραγωγής (Μπουραντά, 2015). Αυτή η στρατηγική χαρακτηρίζεται από χαμηλό κόστος λειτουργίας και μεγάλα κέρδη για την επιχείρηση. Μια επιχείρηση που εφαρμόζει αυτή τη στρατηγική προσπαθεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη μείωση του κόστους της κάτω από το κόστος των ανταγωνιστών ώστε να πουλά στις χαμηλότερες τιμές της αγοράς και να καταφέρνει πάραυτα να είναι κερδοφόρα. Η BIC αποτελεί παράδειγμα μιας τέτοιας εταιρίας (Griffin, 2008).

1.1.2. Διαφοροποίηση (Differentiation)

Η διαφοροποίηση βασίζεται στην προσφορά ενός διαφοροποιημένου προϊόντος με τρόπο τέτοιο ώστε να ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά καθιστώντας ελκυστικό στον τελικό καταναλωτή τόσο ώστε να είναι πρόθυμος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει (Μπουραντά, 2015). Σύμφωνα με τον Porter (1985) μια επιχείρηση επιδιώκει τη διαφοροποίηση ως ανταγωνιστική στρατηγική για να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της μέσω της ποιότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών της. Όσες επιχειρήσεις εφαρμόζουν επιτυχημένα τη συγκεκριμένη στρατηγική μπορούν να τιμολογήσουν σε μεγαλύτερες τιμές από τους αντιπάλους τους καθώς οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω γιατί αισθάνονται ότι αποκομίζουν επιπλέον αξία από την προσδοκώμενη. Ένα παράδειγμα στρατηγικής διαφοροποίησης αποτελεί η εταιρία Rolex η οποία παράγει χειροποίητα ρολόγια με ακριβά ορυκτά και μέταλλα, μεγάλης αντοχής και ποιότητας (Griffin, 2008).

1.1.3. Εστίαση με βάση το κόστος (costfocus)

Με τη στρατηγική εστίασης η επιχείρηση επικεντρώνει την προσοχή της σε ένα τμήμα (niche) της αγοράς το οποίο διακρίνεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ακολουθώντας είτε στρατηγική διαφοροποίησης είτε ηγεσίας κόστους. Η Fiat ακολουθεί τέτοιου είδους στρατηγική με την πώληση αυτοκινήτων όχι στην Ιταλία αλλά σε συγκεκριμένες περιοχές της Ευρώπης (Griffin, 2008).

1.1.4. Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (focus differentiation)

Μια εταιρία η οποία ακολουθεί αυτή τη στρατηγική καταφέρει να προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα σε μερίδιο της συνολικής αγοράς. Τέτοιο παράδειγμα εταιρίας αποτελεί η TagHeuer μέσω της εξειδίκευσής της σε αδιάβροχα και ανθεκτικά ρολόγια για δραστήριους πελάτες (Griffin, 2008).

1.2. Προσέγγιση Βάση Πόρων (RBV)

Η προσέγγιση αυτή προέκυψε από την συνειδητοποίηση ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από την εκτέλεση των διαδικασιών με διαφορετικό τρόπο και όχι με την εφαρμογή κάποιας βέλτιστης πρακτικής (Armstrong&Baron, 2004). Συνδυάζει την εσωτερική και εξωτερική προοπτική της στρατηγικής υπό την έννοια ότι μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται από φυσικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία και ικανότητες που συνθέτουν τους πόρους (RBV). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τελικά αποδίδεται στην απόκτηση ενός περιουσιακού στοιχείου.

Οι πόροι μπορεί να είναι φυσικοί (π.χ. κεφάλαιο, περιουσιακά δικαιώματα), άυλοι (π.χ. το brand, το know-how) ή και οργανωσιακοί (π.χ. εταιρικές διαδικασίες). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση κύριο μέλημα των διοικήσεων είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Taylor, 2002). Η απόκτηση αυτή προκύπτει από την πρόσβαση σε πόρους οι οποίοι είναι σπάνιοι, δεν μπορούν να αντιγραφούν ή να υποκατασταθούν (Armstrong&Duncan, 2004). Ουσιαστικά, με αυτό το μοντέλο η έμφαση μετατίθεται από την τοποθέτηση αγοράς σε εσωτερικούς παράγοντες που αφορούν τις στρατηγικές αποφάσεις. Πρόκειται για ένα από τα πιο αποδεκτά και γνωστά μοντέλα στρατηγικού μάνατζμεντ.

Τα τελευταία χρόνια διάφορες σχολές διοίκησης έχουν αντιληφθεί ότι οι άνθρωποι πόροι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση σε τέτοιο βαθμό που να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έτσι προέκυψε η προσέγγιση ή μοντέλο βάση πόρων (RBV) σύμφωνα με το οποίο οι εταιρίες προσλαμβάνουν ανθρώπινο δυναμικό και στη συνέχεια εδραιώνουν συστήματα ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να πολλαπλασιάσουν την αποτελεσματικότητά τους (Qehaja&Kutllonci,

2015). Οι άνθρωποι και τα συστήματα αυτά δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές και έτσι αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το μοντέλο RBV θεωρεί ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους και την ικανότητα να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα οδηγήσει στη δημιουργία ανώτερης αξίας. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο υπάρχει σχέση μεταξύ των πόρων, των ικανοτήτων, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της κερδοφορίας και οι μηχανισμοί που συνδέουν αυτά τα χαρακτηριστικά πρέπει να γίνουν κατανοητοί ώστε να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα (Grant, 1991).

Σύμφωνα με το μοντέλο βάση πόρων (RBV) μια επιχείρηση μπορεί να ξεχωρίσει και να επιτύχει υπεραπόδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της εφόσον έχει πολύ καλές εσωτερικές ικανότητες που την καθιστούν ανταγωνιστική (AlMamunetal., 2014). Καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τομέα και τμήμα μέσα στην επιχείρηση το οποίο μπορεί να αναπτύξει πολύ ισχυρές και ιδιαίτερες εσωτερικές ικανότητες η προσέγγιση βάση πόρων (RBV) δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την ύπαρξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τον Pietersen (2010) είναι πολύ δύσκολο να βρει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ακόμη πιο δύσκολο να το διατηρήσει. Οι επιτυχημένες στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνήθως περιλαμβάνουν τη δημιουργία διακριτών και μοναδικών χαρακτηριστικών έναντι των ανταγωνιστών. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η ανώτερη τεχνολογία, εξειδικευμένα προϊόντα, ιδιαίτερες ικανότητες, μεγαλύτερες πωλήσεις, ικανότητες διανομής, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών κλπ.

Σύμφωνα με τον Wicks (2005) οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν πιο εύκολα να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, καθώς μπορούν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν πιο περιορισμένη στρατηγική, είναι πιο καλά προετοιμασμένες για αλλαγές και ανανεώσεις και συνήθως αντιστέκονται στον πειρασμό για επέκταση και πολύ μεγάλες αλλαγές.

Ακόμη και όταν αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρειάζεται προσπάθεια ώστε να το διατηρήσει. Αλλαγές στην τεχνολογία, στη ζήτηση και στο γενικότερο οικονομικό περιβάλλον ενδέχεται να αλλάξουν την κατάσταση και να μετατρέψουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μη βιώσιμο (Barney&Clark, 2007). Σύμφωνα με τους Estyetal. (2009) οι έξυπνες επιχειρήσεις κυνηγούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω στρατηγικής διαχείρισης των περιβαλλοντικών προκλήσεων. Για αυτό ακριβώς οι επιχειρήσεις πρέπει να βασίζονται στις γνώσεις, τις ικανότητες

και την εμπειρία των ανθρωπίνων πόρων στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον ώστε να δημιουργούν και να υιοθετούν νέα γνώση, τεχνολογία, καινοτομία και να μάθουν να ανταγωνίζονται στο συνεχώς μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (Jacksonetal., 2003).

Προκύπτει ότι οι πόροι όλων των μορφών αποτελούν δυνητική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, ωστόσο υπάρχουν διάφοροι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν σε ποιους από αυτούς θα εστιάσει και θα επιδιώξει το συνδυασμό τους με διαδικασίες ώστε να καταστεί αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βιώσιμο και δύσκολο να αντιγραφεί.

1.3. Διαχείριση Αλυσίδας Εφοδιασμού (Supply Chain Management)

Σύμφωνα με τον Lambert (1996) η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η ενσωμάτωση όλων των βασικών διαδικασιών από τον τελικό χρήστη μέχρι τους αρχικούς προμηθευτές που προσφέρει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις πληροφορίες που προσθέτουν αξία στους πελάτες και όλους τους ενδιαφερομένους. Σύμφωνα με τον Morehouse (1998) προκειμένου οι εταιρίες να επιβιώσουν και να επιτύχουν θα χρειαστεί να λειτουργήσουν τις εφοδιαστικές τους αλυσίδες ως εκτεταμένες επιχειρήσεις με σχέσεις που διευκολύνουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες από την απόσπαση υλικών μέχρι την κατανάλωση. Μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελούν τα Logistics.

Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι μια περίπλοκη και σύνθετη διαδικασία και η διαχείριση είναι αρκετά πιο δύσκολη στην εφαρμογή σε σχέση με τη θεωρία. Παράδειγμα επιχείρησης που έχει αξιοποιήσει σωστά τη συγκεκριμένη στρατηγική αποτελεί η Intel η οποία απέκτησε μια άμεση επαφή με τους τελικούς καταναλωτές γιατί είχε κάνει συμφωνία με τους κατασκευαστές να τοποθετούν την ετικέτα της με τη φράση «Intelchipinside» πάνω στους υπολογιστές (Lambertetal., 1998). Έτσι, δυσκόλεψε την επιλογή των κατασκευαστών να αλλάξουν προμηθευτή.

Η βιώσιμη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί τελευταία ιδιαίτερα δημοφιλές θέμα στη βιβλιογραφία καθώς υπάρχει ανάγκη οι επιχειρήσεις να βρίσκουν τρόπους να επιβιώνουν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον (Teuteberg&Wittstruck, 2010). Σύμφωνα με τους Carter&Rogers (2008)

η βιώσιμη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας ορίζεται ως η στρατηγική επίτευξη και ενσωμάτων των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών στόχων μιας επιχείρησης μέσω συστηματικού συντονισμού βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών ώστε να βελτιωθεί η μακροχρόνια οικονομική επίδοση της επιχείρησης και του δικτύου της.

Βασικός στόχος της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να μεγιστοποιηθεί η ανταγωνιστικότητα και η κερδοφορία της επιχείρησης, αλλά και όλου του δικτύου της αλυσίδας εφοδιασμού συμπεριλαμβανομένου του τελικού καταναλωτή (Lambertetal., 1998). Ένα βασικό συστατικό στοιχείο διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η κατανόηση της δομής της και συγκεκριμένα των μελών που την απαρτίζουν, των διαστάσεων του δικτύου της και των διαφορετικών τύπων διαδικασιών σε όλη τη λειτουργία της.

Σε μια τυπική αλυσίδα εφοδιασμού, αρχικά αγοράζονται πρώτες ύλες και τα προϊόντα παράγονται σε ένα ή περισσότερα εργοστάσια, έπειτα μεταφέρονται σε αποθήκες για την ενδιάμεση αποθήκευση μέχρι να μεταφερθούν σε λιανοπωλητές ή απευθείας σε πελάτες. Προκειμένου να μειωθεί το κόστος και να βελτιωθεί το επίπεδο των υπηρεσιών, οι αποτελεσματικές στρατηγικές εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις αλληλεπιδράσεις στα διάφορα επίπεδα της αλυσίδας εφοδιασμού. Η αλυσίδα εφοδιασμού αποτελείται από προμηθευτές, κέντρα παραγωγής, αποθήκες, κέντρα διανομής και καταστήματα λιανικής πώλησης, καθώς και πρώτες ύλες, απογραφή και τελικά προϊόντα τα οποία κινούνται μεταξύ των εγκαταστάσεων.

Επομένως, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί ένα σύνολο προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική ενσωμάτωση των προμηθευτών, των κατασκευαστών, των αποθηκών και των καταστημάτων, έτσι ώστε τα εμπορεύματα να παράγονται και να διανέμονται στις σωστές ποσότητες, στις σωστές θέσεις και την κατάλληλη στιγμή, ώστε να ελαχιστοποιούν το συνολικό κόστος, ενώ ταυτόχρονα ικανοποιούν τις απαιτήσεις του επιπέδου εξυπηρέτησης το οποίο επιθυμεί η επιχείρηση.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ενέχει και μια περιβαλλοντική σκοπιά και μπορεί να λογιστεί ως περιβαλλοντική στρατηγική. Η βιώσιμη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί στρατηγική η οποία υποστηρίζει τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώσουν τη συνολική τους επίδοση (Al-Odeh&Smallwood, 2012). Σύμφωνα με τους Wagneretal. (2001) οι

στρατηγικές αυτού του είδους και τα αποτελέσματά τους δεν είναι ακόμη ξεκάθαρα και μπορεί να οδηγούν είτε σε καλύτερη είτε και σε χειρότερη επίδοση.

Η στρατηγική διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας αφορά τη διαδικασία διαχείρισης όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εφοδιαστική αλυσίδα και αφορούν περιβαλλοντικά, οικονομικά και κοινωνικά ζητήματα με στόχο τη βελτίωση των μακροχρόνιων οικονομικών στόχων του οργανισμού και της εφοδιαστικής του αλυσίδας (Farahani et al., 2009; Peters, 2010). Οι δραστηριότητες αυτές αφορούν το σχεδιασμό, την παραγωγή, το μάρκετινγκ, τη μεταφορά και την τελική πώληση των προϊόντων ή και υπηρεσιών (Al-Odeh & Smallwood, 2012).

Όταν δύο επιχειρήσεις αποκτούν μια σχέση λόγω της εφοδιαστικής αλυσίδας, συγκεκριμένες εσωτερικές διαδικασίες τους συνδέονται και διαχειρίζονται και από τις δύο εταιρίες. Καθώς και οι δύο εταιρίες συνδέονται μέσω εσωτερικών διαδικασιών με άλλα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας, μια σχέση μεταξύ των δύο εταιριών αποτελεί σχέση που εντάσσεται στο δίκτυο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για παράδειγμα, οι εσωτερικές διαδικασίες ενός κατασκευαστή συνδέονται και μπορούν να επηρεάσουν τις εσωτερικές διαδικασίες ενός διανομέα και αυτός με τη σειρά του να επηρεάσει τις εσωτερικές διαδικασίες ενός λιανοπωλητή (Lambert et al., 1998).

1.4. Επιχείρηση Οικοσυστήματος

Με τον όρο επιχείρηση οικοσυστήματος νοούνται τα αποκαλούμενα startups. Οι πρόσφατες οικονομικές εξελίξεις έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας νέας γενιάς ελεύθερων επαγγελματιών οι οποίοι χαρακτηρίζουν το σύγχρονο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον ειδικά μετά το ξέσπασμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Αυτοί οδηγούνται στη δημιουργία επιχειρήσεων οι οποίες ανήκουν σε οικοσύστημα νεοφυών (start – up) επιχειρήσεων. Τα οικοσυστήματα αυτά προωθούν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Μια επιχείρηση που επιλέγει αυτή τη στρατηγική έχει υψηλές προσδοκίες αλλά και περιορισμένους πόρους. Με αυτή τη στρατηγική αξιοποιεί τη μόχλευση προς όφελός της ώστε να μπορέσει να πραγματοποιήσει αυτές τις προσδοκίες και να τις διατηρήσει παρά τις όποιες εξελίξεις τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Οι προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση που επιλέγει αυτή τη στρατηγική είναι οι εξής (Dixit et al., 2007):

- Η συγκέντρωση και καλλιέργεια ικανοτήτων: Στην έναρξή της μιας start-up δε διαθέτει όλους τους πόρους και τις ικανότητες που χρειάζονται. Αντιμετωπίζει ένα έλλειμμα και αυτό επηρεάζει τη στρατηγική της. Η κάλυψη του κενού που υπάρχει πρέπει να γίνει άμεσα και αποτελεσματικά. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να συγκεντρώσει ικανούς ανθρώπους και τεχνολογία και να ενισχύει και προωθεί τη μάθηση μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας της παρά τους περιορισμούς που τη διακρίνουν (Zahraetal., 1999). Εκτός από αυτή τη συγκέντρωση απαιτείται να καλλιεργήσει τις ξεχωριστές ικανότητες που θα τη διακρίνουν έναντι των ανταγωνιστών.
- Μάθηση: Μια start-up λογικά ξεκινά με μια καινοτομία σε υπηρεσία ή προϊόν ή ακόμη και διαδικασία. Η καινοτομία δημιουργεί ένα κενό ικανότητας στο περιβάλλον και το περιορίζει να το απορροφήσει κατάλληλα. Οι φιλοδοξίες της επιχείρησης δεν θα πραγματοποιούν αν οι απαραίτητες ικανότητες δεν αναπτυχθούν μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης.
- Τα κεφάλαια: Στην αρχή μια start-up χρειάζεται χρήματα προκειμένου να λειτουργήσει.
- Η καινοτομία: Η καινοτομία της start-up καθορίζει τους περιορισμούς και βελτιώνει την ταχύτητα και το επίπεδο πραγματοποίησης των φιλοδοξιών. Το κενό μεταξύ των πόρων της επιχείρησης και των φιλοδοξιών της και μεταξύ του τι είναι έτοιμο το περιβάλλον να παράσχει και τι χρειάζεται τελικά η επιχείρηση, δημιουργεί ευκαιρίες για καινοτομία εντός και εκτός της επιχείρησης (Cohen&Levinthal, 1990).
- Η ισορροπία: Καθεμία από τις προηγούμενες προκλήσεις απαιτεί πόρους από τον επιχειρηματία και την επιχείρηση. Οι πόροι μπορεί να είναι ο χρόνος, τα κεφάλαια και η φήμη. Η πρόκληση είναι η ορθή κατανομή των πόρων ώστε να αντιμετωπιστούν αυτές οι προκλήσεις και να λειτουργήσουν ως μια ενιαία συνεργασία ενώ ταυτόχρονα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τον Ramineni (2016) το συστατικό στοιχείο της επιτυχίας μιας start-up είναι οι ανθρώπινοι πόροι και συγκεκριμένα οι ομάδες ανθρώπινων πόρων που την απαρτίζουν. Πρόκειται μάλιστα σύμφωνα με τον ίδιο για το πρώτο ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα που αποκτά μια start-up και το οποίο πρέπει να βρει τρόπο να το «μοχλεύσει». Παραδείγματα start-up επιχειρήσεων αποτελούν η Uber και η Airbnb. Σύμφωνα με παλαιότερες έρευνες (Cooperetal., 1988; McCarthyetal., 1993) οι επιχειρηματίες είναι επιρρεπείς στην υπερβολική αυτοπεποίθηση και στην κλιμάκωση της δέσμευσης. Για αυτό συχνά οι startups εισέρχονται σε νέες αγορές, οι περισσότερες αποτυγχάνουν αλλά ορισμένες καταφέρνουν να δημιουργήσουν νέα προϊόντα πολύ καλύτερα από τις εδραιωμένες εταιρίες του εκάστοτε κλάδου και φτάνουν στο σημείο να ηγηθούν σε νέες αγορές.

Ένας άλλος λόγος που οι startups αποτελούν επιτυχημένη στρατηγική είναι ότι οι υπάρχουσες εταιρίες δίνουν έμφαση στη βελτίωση μιας υπάρχουσας κατάστασης από την οποία μέχρι τώρα επωφελούνταν και δεν προσπαθούν να κάνουν ραγδαίες αλλαγές (Henderson, 1993) ή ακόμη υποτιμούν τη μελλοντική αξία νέων αγορών (Christensen, 2000). Για αυτό όταν προκύπτουν νέες ευκαιρίες ή νέες τεχνολογίες, οι υπάρχουσες εταιρίες καθυστερούν να αναγνωρίσουν τη βελτίωση που επιφέρουν και έτσι δίνουν το πλεονέκτημα απλόχερα στις startups.

1.5. Co-branding

Στην προσπάθεια εύρεσης τρόπων επέκτασης της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων, οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να αναζητούν ευκαιρίες εκμετάλλευσης της παρουσίας των brands τους μέσω το co-branding και του franchising (Clifton, 2003). Το co-branding αποτελεί δημοφιλή τακτική από επιτυχημένες επιχειρήσεις και μπορεί να γίνει καλός τρόπος αξιοποίησης ενός brand επεκτείνοντας την έκθεση που έχει η επιχείρηση και βελτιώνοντας το μήνυμα που επιθυμεί να περάσει (Grebosz, 2012). Η στρατηγική αυτή παρέχει τρόπους ανάπτυξης νέων προϊόντων. Επιλέγεται συχνά από αλυσίδες και εταιρίες fast – food.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για το co-branding σε οργανωσιακό, προωθητικό, παραγωγικό και συστατικό επίπεδο. Σύμφωνα με τους Kelleretal. (2008) το co-branding πραγματοποιείται όταν δύο ή περισσότερα brand συνδυάζονται σε ένα ενιαίο προϊόν ή προωθούνται από κοινού. Σύμφωνα με τους Helmigetal. (2008) το co – branding αντιπροσωπεύει μια μακροχρόνια συμμαχία μεταξύ brands στα οποία ένα προϊόν αναγνωρίζεται για δύο brands ταυτόχρονα. Σύμφωνα με τους Parketal. (1996) το co-branding ορίζεται ως το ταίριασμα δύο ή περισσότερων προϊόντων για το

σηματισμό ενός ξεχωριστού και μοναδικού προϊόντος. Σύμφωνα με τους Blackett&Boad (1999) το co-branding είναι η αμοιβαία βελτίωση δύο brands μέσω στενής σύνδεσής τους μέσω ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παραπάνω ορισμούς αντιλαμβάνεται κανείς ότι το co-branding είναι μια στρατηγική διπλής προώθησης και προβολής προϊόντων σε περίπτωση που δύο ξεχωριστοί συνεργάτες χρησιμοποιούν τα δύο ξεχωριστά τους brand σε ένα ενιαίο. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η στρατηγική αυτή διαφοροποιείται από τη στρατηγική κοινής διαφήμισης ή και προβολής.

Σύμφωνα με την Michel (2004) υπάρχουν δύο κατηγορίες co-branding, το λειτουργικό (ingredientbranding) και το συμβολικό (co-naming). Στην περίπτωση του λειτουργικού το brand καθορίζεται από συστατικά στοιχεία του τελικού προϊόντος. Αυτού του είδους η συνεργασία προωθεί την υψηλή ποιότητα του προϊόντος και την ανταγωνιστικότητα του κατασκευαστή. Το συμβολικό co-branding στηρίζεται στους συμβολισμούς και στη δημιουργία μιας νέας εικόνας. Ακόμη, υπάρχει η διάκριση μεταξύ των δύο συνεργαζόμενων εταιριών σε αυτή που προσκαλεί για συνεργασία και σε αυτή που αποδέχεται.

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται για την ανάπτυξη της αγοράς και του κλάδου μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Μπορεί να φέρει νέο πελατολόγιο, να ανανεώσει την εικόνα του brand, να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς ή να οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών μέσω της ανταλλαγής εξειδικευμένης τεχνολογικής γνώσης (Grebosz, 2012). Αποτελεί επίσης μέθοδο μείωσης κόστους και εξυπηρετεί στη μείωση των κινδύνου που σχετίζεται με επεκτατικές μεθόδους.

Η Grebosz (2012) μελετά αν η στρατηγική co-branding δίνει ευκαιρίες για ανάπτυξη και συνδράμει στην εξέλιξη του brand. Από την ανάλυσή της προέκυψε ότι τα κύρια αποτελέσματα του co-branding είναι η χρήση της γνώσης και της εμπειρίας των συνεργαζόμενων εταιριών, η ανανέωση της εικόνας τους και η ενίσχυση της αξίας της μάρκας.

1.6. Συνανταγωνισμός

Ο συνανταγωνισμός είναι η στρατηγική κατά την οποία οι επιχειρήσεις ασχολούνται ταυτόχρονα με τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό (Brandenburg&Nalebuff, 1996). Αποτελεί στρατηγική η οποία υιοθετείται κυρίως από κλάδους τεχνολογικά

προηγμένους και γενικά στον τομέα υψηλής τεχνολογίας. Ο συνανταγωνισμός παρέχει έναν διαφορετικό και πιο σύγχρονο τρόπο στρατηγικής σκέψης βασισμένο στη θεωρία παιγνίων σύμφωνα με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν εκτός από το να ανταγωνίζονται και να συνεργάζονται (Brandenburger&Nalebuff, 1996). Η συνεργασία δημιουργεί νέες αγορές ή επέκταση της υπάρχουσας, ενώ ταυτόχρονα με βάση τους κανόνες του ανταγωνισμού η καθεμία διεκδικεί το μερίδιο αγοράς που της αναλογεί.

Ο συνανταγωνισμός ως έννοια χρησιμοποιήθηκε αρχικά για να εκφράσει τις συνθήκες σύμφωνα με τις οποίες πρέπει να πράττουν οι επιχειρήσεις του κάθε κλάδου. Σήμερα η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται στον τουριστικό κλάδο (Grangsjö, 2003), στον κλάδο παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης προσωπικού των επιχειρήσεων (Bagshaw&Bagshaw, 2001) και σε άλλους.

Βασίζεται στην ιδέα ότι οι επιχειρήσεις συνεργάζονται για να δημιουργήσουν αξία και μια μεγαλύτερη πίτα στην οποία διεκδικούν η καθεμία το μερίδιό της (Abdallah&Wadhwa, 2009). Απαιτεί την ύπαρξη του ανταγωνισμού και την απόκτηση συνεργασιών. Σύμφωνα με τον Grant (2010) όλες οι επιχειρηματικές σχέσεις συνδυάζουν στοιχεία τόσο του ανταγωνισμού όσο και της συνεργασίας. Αναπτύχθηκε λόγω της προσπάθειας των εταιριών να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Quint, 1997).

Πολλές επιχειρήσεις στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον αναγνωρίζουν την ανάγκη να υπάρξουν συνεργασίες προκειμένου να μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Με τους κατάλληλους όρους και προϋποθέσεις η συνεργασία μπορεί να αναπτυχθεί με βάση την ανταποδοτικότητα. Με βάση τη στρατηγική αυτή οι σχέσεις μεταξύ δύο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων νοούνται ως μια μείξη ταυτόχρονων και αλληλοσυνδεόμενων σχέσεων συνεργασίας και ανταγωνισμού με στόχο την επέκταση των δραστηριοτήτων τους και κατ' επέκταση των κερδών τους. Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ακόμη ότι ο συνανταγωνισμός έχει οδηγήσει σε αύξηση της επιχειρησιακής επίδοσης και της καινοτομίας (Luoetal., 2007).

Σύμφωνα με τον Luo (2004) ο συνανταγωνισμός σήμερα ευνοείται από τη συνύπαρξη κοινών αγορών και πόρων – ικανοτήτων μεταξύ των εκάστοτε ανταγωνιστών. Η συνεργασία με τους ανταγωνιστές οδηγεί σε πιθανή μείωση κόστους και κινδύνου επενδύσεων που διαφορετικά θα ήταν απαραίτητες. Ακόμη, η συνεργασία προωθεί την καινοτομία, την ταχύτερη ανάπτυξη και την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά.

Η στρατηγική του συνανταγωνισμού προτείνει την ανίχνευση, ανάλυση και αξιοποίηση των αλληλεπιδράσεων ενός παιγνίου προς το συμφέρον της επιχείρησης. Τα στοιχεία του παιγνίου είναι οι παίκτες, οι κανόνες και η εμβέλεια του παιγνίου, οι προστιθέμενες αξίες των παικτών και οι τακτικές μέσω των οποίων μπορούν να μεταβληθούν οι αντιλήψεις των παικτών για το παίγνιο. Απαιτείται διαδικασία εύρεσης αμοιβαίως επωφελών ευκαιριών για όλους τους εν δυνάμει παίκτες του δικτύου αξίας.

Πρέπει στη στρατηγική αυτή να λάβει κανείς υπόψη του το ενδεχόμενο τα στοιχεία της συνεργασίας και του ανταγωνισμού να μεταβληθούν λόγω συγκεκριμένων παραγόντων. Η συνεργασία ενδέχεται να ενισχυθεί στην περίπτωση ανταγωνιστικών πιέσεων από άλλες επιχειρήσεις, στην περίπτωση ισχυρών διαπροσωπικών δεσμών, στην περίπτωση ανάπτυξης διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών. Ο ανταγωνισμός από την άλλη μπορεί να ενισχυθεί στην περίπτωση επιδίωξης κοινών στόχων, στην περίπτωση αύξησης της έντασης ανταγωνισμού στον κλάδο, στην περίπτωση αλληλεξάρτησης των πόρων.

Η σύνθεση του συνανταγωνισμού εξαρτάται από τη συμπληρωματικότητα των πόρων, την ταύτιση των στόχων, την αμεροληψία και δίκαιη λήψη αποφάσεων, την ικανότητα απορρόφησης γνώσης, την επιχειρησιακή πολιτική, τη μορφή των συμβολαίων και άλλα πολλά χαρακτηριστικά.

Με το συνανταγωνισμό οι επιχειρήσεις δημιουργούν νέα αξία μέσω της μείωσης του κόστους, της επίτευξης οικονομιών κλίμακας, της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και του περιορισμού της αβεβαιότητας και των επιπέδων κινδύνου. Ακόμη, αποκτούν πρόσβαση σε νέες αγορές αλλά απαιτείται μεγάλος βαθμός εμπιστοσύνης και αφοσίωσης.

Ο συνανταγωνισμός μπορεί να αυξήσει τον ανταγωνισμό, την καινοτομία και την τεχνολογική ανάπτυξη καθιστώντας τον κλάδο επωφελή για τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτή τη στρατηγική (Jorde&Teece, 1990). Οι κυριότεροι παράγοντες του συνανταγωνισμού είναι ο αυξανόμενος ρυθμός, το κόστος τεχνολογικής ανάπτυξης, η τεχνολογική σύγκλιση και η διεπιχειρησιακή δικτύωση. Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στο συνανταγωνισμό μεταξύ δικτύων, γεγονός που σημαίνει ότι οριζόντιοι φορείς δημιουργούν ανταγωνιστικές ομάδες (Gnyawali&Park, 2009).

Σύμφωνα με τους Brandenburger&Nalebuff (1996) ο συνανταγωνισμός προσδίδει διαφορετικές πτυχές στις επιχειρηματικές σχέσεις. Ενθαρρύνει την ανάληψη

πρωτοβουλιών, συνδράμει στην αποφυγή παγίδων, ευνοεί τη στάση απέναντι στους ανταγωνιστές και δείχνει το δρόμο σε νέες ευκαιρίες, προτάσσει τη δημιουργικότητα και οδηγεί σε μεγαλύτερη κερδοφορία. Σύμφωνα με τους ίδιους οι επιχειρήσεις εμπλέκονται σε ένα παίγνιο στο οποίο όλοι οι παίκτες, πελάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές, επηρεάζουν με τις κινήσεις τους τη ροή.

Η δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων παρέχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Μείωση κινδύνου
- Πρόσβαση σε πληροφορίες, γνώσεις και μυστικά άλλων επιχειρήσεων
- Αύξηση κερδών (Rindfleisch & Moorman, 2003)
- Δημιουργία νέων αγορών (Amit&Zott, 2001)
- Συνεργατική δράση (Gnyawali & Park, 2011)
- Εξειδίκευση (Bigliardi et al., 2011)
- Πλεονεκτήματα κλίμακας (Bigliardietal., 2011).

Εκτός από πλεονεκτήματα υπάρχουν και μειονεκτήματα:

- Τεχνολογικός κίνδυνος (Gnyawali & Park, 2009)
- Απώλεια ελέγχου εταιρικής σχέσης και των λειτουργιών της επιχείρησης (Rothaermel&Deeds, 2004)
- Διοίκηση συνανταγωνισμού αποτελεί δύσκολο εγχείρημα (Gnyawalietal., 2006)
- Δημιουργία επιπλέον κόστους

Διάφοροι ερευνητές έχουν αναπτύξει μοντέλα με βάση τη συγκεκριμένη στρατηγική. Αρχικά, ο Luo (2004) ο οποίος προσδιόρισε τέσσερα μοντέλα: το μονοπαιχτικό, το ανταγωνιστικό, το συνεργατικό και το προσαρμοστικό. Αργότερα ο M'Chirgui καθόρισε ως μοντέλα τον καθορισμό προτύπων, την επιχειρηματική ενοποίηση, την ανταλλαγή γνώσης και τη συνεργασία στην έρευνα και ανάπτυξη.

1.7. Ανταγωνιστική στρατηγική ανοικτών ωκεανών

Η λογική της συγκεκριμένης τεχνικής σχετίζεται όχι με τον διαχωρισμό των επιχειρήσεων αλλά με τη δημιουργία νέων ορίων ευκαιριών, ανάπτυξης και συνεργασίας. Στόχος δεν είναι η απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου όπως σε

παραδοσιακές στρατηγικές αλλά η δημιουργία μιας μεγαλύτερης πίτας για όλους τους παίκτες της αγοράς.

Τη συγκεκριμένη στρατηγική έχουν εφαρμόσει διάφορες επιχειρήσεις παγκοσμίως. Για παράδειγμα η Εθνική Ορχήστρα Νέων του Ιράκ είχε επιτυχία με τη μείωση της έμφασης στην τεχνολογική αριστεία και στο ευρωπαϊκό ρεπερτόριο και τη στροφή της ταυτότητας της ορχήστρας προς τη δύναμη της μουσικής που γεφυρώνει τις μεγαλύτερες διαφορές και εξυψώνει την πολιτιστική κληρονομιά του Ιράκ (Forbes, 2017).

Η στρατηγική των μπλε ωκεανών περιλαμβάνει καινοτομίες που αφορούν την αγορά. Εισάγει νέες δυνατότητες οι οποίες δεν μπορούν να αξιοποιηθούν από επιχειρήσεις που δομούνται με τη δομή κόστους – αξίας. Τρία είναι τα συστατικά που χαρακτηρίζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική (Denning, 2017):

- **Νοοτροπία:** Πρόκειται για αλλαγή στην παραδοσιακή νοοτροπία στρατηγικής των επιχειρήσεων καθώς επεκτείνει τους ορίζοντες και μετατοπίζει το ενδιαφέρον και την προσοχή εκεί όπου υπάρχει ευκαιρία.
- **Εργαλεία:** Για την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής απαιτείται η χρήση εργαλείων τα οποία μετατρέπουν το θεωρητικό κομμάτι της στρατηγικής σε εμπορευματοποιημένες προσφορές. Δεν είναι εύκολο να εφαρμόσεις αυτή τη στρατηγική και να μεταβείς από το θεωρητικό στο πρακτικό μέρος.
- **Ανθρωπιά:** Όσοι έχουν εφαρμόσει αυτή τη στρατηγική επιτυχημένα αναφέρουν ότι είναι μια ανθρωπιστική διαδικασία που εγείρει την αυτοπεποίθηση των ανθρώπων να διεκδικήσουν και να κατευθύνουν διαδικασίες με αποτελεσματικό τρόπο.

Η νοοτροπία της στρατηγικής του μπλε ωκεανού σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη σκέψη που βασίζεται στην εμφάνιση ευκαιριών. Είναι μια οπτική γωνία που δίνει τη δυνατότητα ερωτήσεων διαφορετικού τύπου ερωτημάτων οι απαντήσεις των οποίων δίνουν με τη σειρά τους τη δυνατότητα να αντιληφθούν και να εκτιμήσουν τυχόν λάθη πίσω από παραδοσιακές υποθέσεις και τα τεχνητά όρια που θέτουμε στους εαυτούς μας ασυνείδητα.

Το βιβλίο των Kim&Mauborgne (2017) περιγράφει πώς η επιχείρηση Salesforce.com κατάφερε να επεκτείνει τη διαχείριση των σχέσεων της με τους πελάτες μέσω της παροχής υπηρεσιών με τη μορφή συνδρομής μέσω cloud. Η στρατηγική αυτή εστιάζει

στην προσέλκυση νέων αγορών και όχι στη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών. Ως εκ τούτου αντιπροσωπεύει έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης.

Στο ίδιο βιβλίο οι συγγραφείς προτείνουν μια διαδικασία πέντε σταδίων για τη συστηματική αναπαραγωγή στρατηγικών θριάμβων και τα οποία εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο μια στρατηγική μπλε ωκεανού μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς σε μια γραφειοκρατική επιχείρηση. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής (Kim & Mauborgne, 2017):

1. Επιλογή του κατάλληλου μέρους για την έναρξη και τη δημιουργία της κατάλληλης ομάδας για την εφαρμογή της στρατηγικής.
2. Στόχευση με ξεκάθαρο χαρακτήρα με βάση την τρέχουσα κατάσταση.
3. Αποκάλυψη των δύσκολων σημείων που περιορίζουν το τρέχον μέγεθος του κλάδου και εύρεση ενός ωκεανού πιθανών πελατών.
4. Συστηματική επανοριοθέτηση της αγοράς και ανάπτυξης εναλλακτικών ευκαιριών μπλε ωκεανών.
5. Επιλογή της κατάλληλης κίνησης μπλε ωκεανού, διεξαγωγή άμεσων ελέγχων της αγοράς, τελειοποίηση των κινήσεων και εφαρμογή της αλλαγής.

Μέσω των παραπάνω σταδίων η επιχείρηση είναι σε θέση να απομακρύνει ό,τι την περιορίζει και να απομακρυνθεί από τις παραδοσιακές ανταγωνιστικές στρατηγικές μεταβαίνοντας σε μια κατάσταση μεγαλύτερης αξίας και δημιουργώντας σταδιακά αξία για ανθρώπους που δεν είναι ήδη πελάτες της.

Οι επιχειρήσεις συνήθως προσπαθούν να βελτιώσουν τα πράγματα για τους υπάρχοντες πελάτες τους και οδηγούνται σε βελτιώσεις προϊόντων και υπηρεσιών με αυτή τη νοοτροπία. Ωστόσο, αυτή η λογική δεν οδηγεί σε μεγαλύτερες αγορές και νέους πελάτες. Από την άλλη, η στρατηγική του μπλε ωκεανού εστιάζει στην απόκτηση νέων πελατών και αυτό πολλές φορές συνεπάγεται ότι κάποιοι από τους υπάρχοντες πελάτες θα πάνουν να επιλέγουν τα προϊόντα της επιχείρησης, δε θα δοθεί έμφαση στους υπάρχοντες πελάτες και αντιθέτως θα προσανατολιστεί η επιχείρηση στην προσέλκυση εντελώς νέων πελατών.

Οι καινοτομίες που δημιουργούν νέες αγορές συχνά περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά που δεν προσθέτουν ή βελτιώνουν κάτι αλλά μπορεί και να εξαλείφουν κάτι. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να έχουν δημιουργηθεί από ομάδες εντός της επιχείρησης που δυσκολεύονται να απομακρυνθούν από αυτά και τα υποστηρίζουν μέχρι τέλους. Με τη στρατηγική του μπλε ωκεανού προκύπτει μια εντελώς νέα

οπτική σύμφωνα με την οποία δημιουργούνται συνεχώς καινοτομίες και η επιτυχία μπορεί να επαναληφθεί.

Μερικές καινοτομίες προσθέτουν τόσο μεγάλη αξία στην επιχείρηση που δημιουργούν νέα κατηγορία προϊόντων ή επιχειρηματικής δραστηριότητας και προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της μορφής του γαλάζιου ωκεανού (Kim&Mauborgne, 2005). Παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης αποτελεί η Toyota με το μοντέλο αυτοκινήτου Prius το οποίο επαναπροσδιόρισε ολόκληρη την αυτοκινητοβιομηχανία.

1.8. JUDO στρατηγική

Η ουσία της στρατηγικής αυτής αφορά την υιοθέτηση των αρχών και των πολεμικών από την τέχνη του Judo. Στο άθλημα υπάρχουν τρεις αρχές οι οποίες εφαρμόζονται και στη στρατηγική των επιχειρήσεων: η κίνηση, η ισορροπία και η μόχλευση (Yoffie&Kwak, 2001). Η κίνηση οδηγεί τον αντίπαλο εκτός ισορροπίας και εξουδετερώνει τυχόν πλεονεκτήματα που είχε στην αρχή. Η ισορροπία βοηθά στην απόκρουση επιθέσεων από τους αντιπάλους και στην απόκτηση πλεονεκτήματος κατά την εμπλοκή. Η μόχλευση δίνει τη δυνατότητα εξουδετέρωσης των ανταγωνιστών. Για την επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής απαιτούνται όπως και στο άθλημα ταχύτητα, ευελιξία και καινοτομία. Για αυτό η συγκεκριμένη στρατηγική επιλέγεται συχνά από κλάδους τεχνολογικούς ή με άμεση σχέση με την καινοτομία και την εξέλιξη της τεχνολογίας.

Η στρατηγική Judo παρέχει στις διοικήσεις των εταιριών τις απαραίτητες τεχνικές ώστε να νικήσουν δυνατότερους αντιπάλους. Τη συγκεκριμένη πρόκληση αντιμετωπίζει παγκοσμίως κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτου ηλικίας και μεγέθους. Η στρατηγική αυτή συμβάλλει ώστε μια επιχείρηση απροσδόκητα να αντιληφθεί τα εσωτερικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών ως στρατηγικές υποχρεώσεις και έτσι να καταφέρει να τους αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά με δημιουργικότητα στις κινήσεις, την ισορροπία τη μόχλευση που εφαρμόζει (Okoth – Odolloetal., 2014). Αυτές οι τεχνικές τελικά εμποδίζουν τους δυνατότερους παίκτες της αγοράς να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνάμεις τους.

Πρώτοι ασχολήθηκαν με τη συγκεκριμένη στρατηγική οι JudithGelman και StevenSalop (Yoffie&Kwak, 2001). Η λογική ξεκινά από την απόσπαση ενός μικρού

μεριδίου της αγοράς στην οποία κυριαρχεί κάποιος ηγέτης ώστε να μην υπάρξει αντίρρηση στην είσοδο αν πρόκειται για νέα επιχείρηση ή στην απόκτηση του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς το οποίο δεν αφορά άμεσα τον ηγέτη εφόσον πρόκειται για υπάρχουσα επιχείρηση.

Η στρατηγική αυτή δεν απαιτεί τόσο δύναμη και ισχύ όσο δεξιοτεχνία. Με ταχύτητα και ευελιξία είναι εφικτό να μειωθεί η δύναμη του αντιπάλου τόσο ώστε να μπορεί η επιχείρησή μας να τον ανταγωνιστεί. Στο πρώτο συστατικό της στρατηγικής, την κίνηση, εφαρμόζονται τρεις διαφορετικές τεχνικές (Yoffie&Kwak, 2001):

A) *theruppydogploy* – μην προκαλείς επίθεση: Σε κάθε μορφή ανταγωνισμού πρώτος στόχος είναι η ένταξη στην αγορά και στους παίκτες του κλάδου. Για αυτό η στρατηγική *judo* προτείνει ισορροπημένη συμπεριφορά για ομαλή είσοδο και αποφυγή της διαμάχης καθώς οι πιθανότητες νίκης στην αρχή είναι μικρές. Στην περίπτωση αυτή στόχος είναι ακόμη και η πλήρης αποφυγή της πιθανής επίθεσης του αντιπάλου.

B) καθορισμός πεδίου ανταγωνισμού (*definingthecompetitivespace*): Η τεχνική αυτή εξυπηρετεί στην αναγνώριση των αδυναμιών των αντιπάλων με ενδελεχή μελέτη και παρατήρηση και επένδυση σε νέες περιοχές και

Γ) γρήγορη αντίδραση (*following – throughfast*): Μόλις οι αντίπαλοι αντιληφθούν τις δύο πρώτες τεχνικές, η Τρίτη αυτή τεχνική επιτρέπει μέσω αδιάλειπτων κινήσεων την είσοδο σε μη προβλεπόμενες περιοχές του κλάδου τόσο προς έκπληξη των αντιπάλων όσο και με στόχο την πρόοδο και την αποφυγή της ήττας.

Η ισορροπία έχει ως στόχο την άμυνα χωρίς να παραλείπεται όμως η επίθεση. Η ισορροπία εξυπηρετεί τόσο στην αποφυγή της ήττας ή πιθανού πλήγματος όσο και στην αξιοποίηση τυχόν ευκαιριών που παρουσιάζονται ώστε να κατευθυνθεί ο αντίπαλος στην κατεύθυνση που επιθυμούμε. Υπάρχουν τέσσερις τεχνικές που εφαρμόζονται για την ισορροπία (Yoffie&Kwak, 2002):

A) *πιάσε σφιχτά τον αντίπαλο* (*grippingtheopponent*), δηλαδή να κατευθύνουμε τον αντίπαλο σε μια θέση ή κατάσταση στην οποία δεν είναι τόσο δυνατός ή επικίνδυνος. Η τεχνική αυτή διδάσκει την αποφυγή μελλοντικών συγκρούσεων με μεγάλους παίκτες της αγοράς με τη δημιουργία συμμαχιών ή την υπογραφή συμβολαίων. Αυτή τη τεχνική αφήνει μικρό χώρο κινήσεων στους αντιπάλους ή δίνει στην ίδια την επιχείρηση τη δυνατότητα αξιοποίησης της δύναμης που ήδη έχουν αυτοί.

B) *απόφυγε την πρόκληση μια προς μια κίνηση* (*avoidingtitt-for-tat*): Στόχος είναι η διατήρηση της ισορροπίας και η βήμα προς βήμα αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Γγ) σπρώξε όταν σε τραβούν (pushwhenpulled): Αξιοποιείται η δύναμη του αντιπάλου προς όφελος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η ενσωμάτωση προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογιών μπορεί να θέσει εκτός ισορροπίας τον αντίπαλο.

Δ) practice “ukemi” : Στο judo η τεχνική αυτή αφορά την ασφαλή προσγείωση και την απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι του πεσόντος αντιπάλου. Εφόσον ο αντίπαλος βρεθεί σε μειονεκτική θέση αυτομάτως η επιχείρηση βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση. Για τη μόχλευση απαιτείται η αναγνώριση των κυριότερων χαρακτηριστικών του αντιπάλου και η προσπάθεια να στρέψουμε τον αντίπαλο κατά αυτών των χαρακτηριστικών. Οι τεχνικές που εφαρμόζονται σε αυτή την περίπτωση αφορούν (Yoffie&Kwak, 2002):

A) την χρήση των περιουσιακών στοιχείων του αντιπάλου (leveragingopponent’sassets): Διδάσκει την προσέλκυση αγορών που ανήκουν στους αντιπάλους προς όφελος της επιχείρησης.

B) τη χρήση συνεργατών του (leveragingopponent’spartners): Οι συνεργάτες των αντιπάλων που έχουν διαφορές μαζί τους μπορούν να τους αποδυναμώσουν και να οδηγήσουν στην τελική τους ήττα.

Γ) τη χρήση ανταγωνιστών του (leveragingopponent’scompetitors): Σύμφωνα με αυτή την τεχνική προτείνεται ενδυνάμωση των αντιπάλων του αντιπάλου καθώς αυτό θα μειώσει την ισχύ του βασικού αντιπάλου.

Κεφάλαιο 2 Νεότερες Προσεγγίσεις

2.1 Αξία Πελάτη (Customer Value)

Ο Porter (1985) ασχολήθηκε με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανέπτυξε την ιδέα της ανάλυσης αλυσίδας αξίας σύμφωνα με την οποία όλες οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να γίνουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τους Williams&Naumann (2011) ένας άλλος τρόπος απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μέσω της πιστότητας – αφοσίωσης πελατών. Το κύριο επιχείρημα αυτής της άποψης δόθηκε από τους Anderson&Mittal (2000) σύμφωνα με τους οποίους η υψηλή επίδοση προκαλεί την ικανοποίηση πελατών η οποία με τη σειρά της οδηγεί στη διατήρηση πελατών. Παρόμοια σχέση βρέθηκε και από τους Hyun&Han (2012) οι οποίοι μελέτησαν την αφοσίωση των πελατών εστιατορίων και εντόπισαν ότι η ικανοποίηση των πελατών από το μενού του εστιατορίου βελτιώνει τη στάση τους απέναντι στο brand και ως εκ τούτου βελτιώνει την απόδοση των προωθητικών ενεργειών και την εμπιστοσύνη των πελατών στο brand.

2.2 Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)

Οι Yu et al. (2017) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης και των ικανοτήτων τεχνολογικών καινοτομιών και ανέλυσαν το αντίκτυπό τους στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Χρησιμοποίησαν στοιχεία από 315 κινέζικες βιομηχανικές εταιρίες και βρήκαν ότι η διαδικασία δημιουργίας γνώσης δεν έχει στατιστικά σημαντική σχέση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά συμβάλλει στη διαδικασία ανάπτυξης τεχνολογικών καινοτομιών και ικανοτήτων που προκύπτουν από αυτές έτσι ώστε τα προϊόντα που προκύπτουν αλλά και οι διαδικασίες με τις οποίες εκτελούνται να οδηγούν σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το ερώτημα σχετικά με το τι αποτελεί βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δημοφιλές θέμα στην έρευνα για το στρατηγικό μάνατζμεντ (Yuetal., 2017). Καθώς ο παγκόσμιος ανταγωνισμός εξελίσσεται, προκύπτουν συνεχείς αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και η οικονομία της γνώσης αναπτύσσεται, οι γνώσεις

αποτελούν στρατηγικό στοιχείο που ενδυναμώνει μια επιχείρηση ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Zhengetal., 2016).

Για να διατηρήσουν οι επιχειρήσεις την ανταγωνιστικότητά τους και να αναπτύσσονται συνεχώς, πρέπει να απορροφήσουν την υπάρχουσα γνώση, να δημιουργήσουν νέα και να ακολουθήσουν σοφές πρακτικές (Nonakaetal., 2014). Ο Penrose (Penrose, 2009) υποστήριξε ότι η επίδραση μεταξύ των παραγωγικών διαδικασιών και της δημιουργίας γνώσης οδηγεί στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι Prahalad&Hamel (Prahalad&Hamel, 1990) υποστηρίζουν ότι η πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης είναι οι βασικές της δυνάμεις και συγκεκριμένα η συσσωρευμένη γνώση που διαθέτει σχετικά με τη διαχείριση ικανοτήτων και τεχνολογιών στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Καθώς η παγκοσμιοποίηση εντείνεται πολλές επιχειρήσεις βασίζονται στις γνώσεις και ανταγωνίζονται με βάση τις πληροφορίες (Ahmandetal., 2014). Έτσι, εταιρίες με καλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες και με μεγαλύτερη ικανότητα ενοποίησης και συνδυασμού πληροφοριών είναι πιο αποτελεσματικές στην αναγνώριση και ανταπόκριση σε ξαφνικές αλλαγές στην αγορά (Tallmanetal., 2004). Η δημιουργία γνώσης μπορεί να αντιμετωπιστεί ως διαδικασία μέσω της οποίας η γνώση μεταφέρεται και διαχέεται σε επιχειρήσεις, τμήματα και ανθρώπους ή ως διαδικασία που περιλαμβάνει επανειλημμένες μετατροπές γνώσης (Nonaka&Toyama, 2005). Οι πηγές γνώσης εξυπηρετούν στη βελτίωση της αποδοτικότητας, στη μείωση του κόστους ή στον επαναπροσδιορισμό των προϊόντων. Με αυτές μια επιχείρηση βελτιώνει την ικανότητά της να δημιουργεί αξία για τους πελάτες, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους και να αυξήσουν την ικανοποίηση εργαζομένων και πελατών (Vanprouckeetal., 2014).

Πλέον, η γνώση θεωρείται άυλο περιουσιακό στοιχείο το οποίο προσφέρει μεγάλη αξία σε μια επιχείρηση και αυτό σημαίνει ότι αν δώσει έμφαση στην ενοποίηση της γνώσης με την οργανωσιακή κουλτούρα θα οδηγηθεί σε αύξηση της επιτυχίας της (Qehaja&Kutllovci, 2015).

2.3 Τεχνολογική Καινοτομία

Οι επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσονται βασισμένες στην καινοτομία είναι σε θέση να προσφέρουν βελτιωμένα και διαφοροποιημένα προϊόντα σε πολύ χαμηλότερη τιμή

σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Η ικανότητα μια επιχείρηση να παράγει νέες καινοτομίες αποτελεί κριτική ικανότητα της επιχείρησης (Elonnetetal., 2009). Σύμφωνα με τους Helfatetal. (2007) η ικανότητα παραγωγής καινοτομιών αποτελεί δυναμική ικανότητα.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα απαιτείται να ανανεώσουν την πηγή των πόρων τους με βάση τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι Lahovniketal. (2014) πρότειναν ένα μοντέλο ικανοτήτων τεχνολογικών καινοτομιών και μελέτησαν το αντίκτυπο αυτού πάνω στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι δυναμικές ικανότητες προκύπτουν από μηχανισμούς μάθησης και συσσώρευση εμπειριών (Zollo&Winter, 2002) και έτσι μπορούν να αποτελέσουν πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.4 Ανθρώπινοι Πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν την πηγή γνώσης, εμπειρίας, ικανοτήτων και δέσμευσης των εργαζομένων προς την επιχείρηση. Ακόμη, αφορούν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης αλλά και της επιχείρησης με τους έξω. Σύμφωνα με τον Porter (1985) οι ανθρώπινοι πόροι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση καθώς μπορούν να δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτήν.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να καταστεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση καθώς μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για διοικητικές αλλαγές που θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (AlMamunetal., 2014). Η επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφόσον προέρχεται από ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι άνθρωποι επίσης αποτελούν το μόνο πόρο που συνδέεται με τη γνώση.

Σύμφωνα με τους Becker&Huselid (2003) οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα δημιουργώντας πολύτιμες ικανότητες στο ανθρώπινο δυναμικό με πολύ καλύτερες προοπτικές σε σχέση με τη δημιουργία ικανοτήτων και ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών σε άλλους πόρους. Η γνώση, ο προσανατολισμός, η εκπαίδευση, το σύστημα επιβράβευσης αποτελούν τρόπους συνεισφοράς στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των προσπαθειών του ανθρώπινου

δυναμικού για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Καθίσταται επομένως σαφές ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, των ικανοτήτων του, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της μεγαλύτερης αποδοτικότητας.

Σύμφωνα με τους Wright&McMahan (1992) οι άνθρωποι πόροι έχουν την δυνατότητα να αποτελέσουν πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, για να πραγματοποιηθεί αυτό απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι εργαζόμενοι να είναι τόσο ικανοί όσο και κινητοποιημένοι δηλαδή να αποτελούν ένα υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό.

Ωστόσο, οι άνθρωποι πόροι πρακτικά και εμπειρικά δεν αποτελούν το πιο σημαντικό κομμάτι και τμήμα μιας επιχείρησης όπως θα έπρεπε. Όπως επισημαίνουν οι Barney&Clark (2007) όταν οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προχωρήσουν σε περικοπές, τις περισσότερες φορές περικόπτουν από τις εκπαιδεύσεις, τους μισθούς και από το προσωπικό. Σύμφωνα με τον Lawler (2008) οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν ένα περίπλοκο γραφειοκρατικό σύστημα το οποίο δεν είναι σχεδιασμένο ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τον ανθρώπινο παράγοντα. Σύμφωνα με τον Armstrong (2010) οι άνθρωποι πόροι αποτελούν πολύτιμο πόρο μιας επιχείρησης και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και για αυτό μπορούν να ενσωματωθούν στην ταυτότητα μιας επιχείρησης με πολιτικές που προωθούν τη δέσμευση και καλλιεργούν την επιθυμία στους εργαζόμενους να δρουν ευπροσάρμοστα προς όφελός της.

Σύμφωνα με τους Lado&Wilson (1994) όσο πιο σύνθετο το σύστημα ανθρωπίνων πόρων τόσο πιο πιθανό είναι να εξυπηρετεί ως πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τους Schuler&MacMillan (1984) λίγες επιχειρήσεις επιλέγουν ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τους ανθρώπινους πόρους ή τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων.

Μελετώντας έρευνες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό προκύπτει ότι τα αποτελέσματα των εμπειρικών ερευνών διαφέρουν καθώς οι επιθυμίες του κάθε ανθρώπου διαφέρουν. Σύμφωνα με τον Lawler (2008) αν μια επιχείρηση αναγνωρίζει αυτό που επιθυμούν οι εργαζόμενοί της μπορεί να προσαρμόσει τη στρατηγική της έτσι ώστε να τους προσφέρει αυτό που επιθυμούν. Η αποζημίωση που βασίζεται στον ανταγωνισμό αποτελεί εργαλείο για τη δημιουργία μακροχρόνιων εργασιακών σχέσεων και για την εξασφάλιση της αφοσίωσης των εργαζομένων (Becker&Gerhart, 1996).

Σύμφωνα με τους Guzzo&Shea (1992) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μόνο όταν η επιχείρηση επιλέγει και αναπτύσσει τους ανθρώπινους πόρους και δομεί εργασιακά καθήκοντα και συστήματα επιβράβευσης προκειμένου να τους παρακινήσει να συνεργαστούν και να επιτευχθεί η επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Οι Beckeretal. (1998) προτείνουν οι επιχειρήσεις να εστιάζουν στην ανάπτυξη του στρατηγικού ρόλου του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, ενώ οι πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να σχετίζονται μεταξύ τους, με τη στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού και με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Όταν οι πόροι είναι πολύτιμοι και σπάνιοι δεν μπορούν να αντικατασταθούν εύκολα ή να τους μιμηθεί κάποιος ανταγωνιστής κι έτσι μπορούν να καταστούν στρατηγικοί προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Melvilleetal. (2004) προκειμένου μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να πληρούνται τέσσερις προϋποθέσεις: αξία, σπανιότητα, ανικανότητα αντιγραφής και αντικατάστασης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι Qehaja&Kutllonci (2015) μελέτησαν το ρόλο των ανθρωπίνων πόρων στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επτά εταιρίες διανομής τροφίμων στο Κόσοβο. Η υψηλή επίδοση των ανθρωπίνων πόρων σχετίζεται με την υψηλή επίδοση της επιχείρησης. Για να διατηρήσει μια επιχείρηση αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να εστιάζει στη μετατροπή των ταλέντων σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την έρευνά τους προέκυψε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δε διαθέτουν στρατηγικό σχέδιο για τους ανθρώπινους πόρους παρά το γεγονός ότι το 50% των επιχειρήσεων διαθέτε τμήμα ανθρωπίνων πόρων.

Κεφάλαιο 3 Κριτική Θεώρηση και Σύγχρονες Έρευνες

Οι τρεις στρατηγικές του Porter είναι αποδεκτές τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο (Jacomeetal., 2002). Ωστόσο, έκτοτε έχουν δημιουργηθεί νέες ανάγκες που οδήγησαν στην επέκταση, τροποποίηση και αναδιαμόρφωση αυτών των τριών κύριων στρατηγικών με διάφορα μείγματα, συνδυασμούς και ενοποιήσεις αυτών (Salanou&Halikias, 2009).

Η στρατηγική καθαρότητα που πρότεινε ο Porter (1980) δεν αφορά μόνο το επιχειρησιακό και το λειτουργικό επίπεδο όπως ίσχυε μέχρι τότε. Ο Porter εισήγαγε την ιδέα των ανταγωνιστικών στρατηγικών εστιάζοντας στο ενδιάμεσο επιχειρησιακό επίπεδο γνωστό ως SBU. Το βιβλίο του αφορούσε ερωτήσεις σχετικά με το πώς δημιουργεί μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε επιχειρησιακή της μονάδα. Σύμφωνα με τον Porter (1985) μόνο οι καθαρές στρατηγικές μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Η υιοθέτηση γενικών στρατηγικών δεν τις εξυπηρετεί.

Κάθε στρατηγική που προτείνεται από τον Porter ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση αναπτύσσει ένα πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της εντός του ίδιου κλάδου ή σε παρόμοιο κλαδικό περιβάλλον μιας αγοράς και πώς η επιχείρηση αναπτύσσει ικανότητες που εξυπηρετούν την αποδοτικότητά της (Salanou, 2015).

Διάφοροι ερευνητές (Miller, 1992; Beal&Yasai – Ardekani, 2000) αμφισβητούν το επιχείρημα της καθαρής στρατηγικής καθώς με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις δεν μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν σε αλλαγές και δεν χαρακτηρίζονται από ευελιξία. Ταυτόχρονα, οι καθαρές στρατηγικές είναι εύκολο να αντιγραφούν, ενώ οι επιχειρήσεις που ακολουθούν και άλλου τύπου στρατηγικές μπορούν να επωφεληθούν σε μεγαλύτερο βαθμό από πολλαπλές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι υβριδικές στρατηγικές διαφέρουν από τις στρατηγικές που στοχεύουν στο μεσαίο επίπεδο, καθώς οι πρώτες υποδηλώνουν ανταγωνιστική συμπεριφορά η οποία δίνει έμφαση σε μια ή περισσότερες γενικές στρατηγικές και οι άλλες αναφέρονται στην έλλειψη κάποιας συγκεκριμένης στρατηγικής που ακολουθείται, δηλαδή αφορούν μια μετριοπαθή στάση της επιχείρησης απέναντι στην επιχειρησιακή στρατηγική

(Salanou, 2015). Ουσιαστικά στη δεύτερη περίπτωση η επιχείρηση εκδηλώνει μια απροθυμία να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη πολιτική (Pertusa – Ortegaetal., 2009). Με βάση το μοντέλο του Porter (1980) υπάρχουν 16 πιθανές υβριδικές στρατηγικές με διαφορετική έμφαση στις τρεις αρχικές και καθарές στρατηγικές που πρότεινε. Σύμφωνα με τη Salanou (2015) αυτές οι στρατηγικές απεικονίζονται στους Πίνακες 3.1 και 3.2.

Πίνακας 3 1 Υβριδικές στρατηγικές σε σχέση με το μοντέλο Porter

Αρχική Ιδέα: Μοντέλο Porter για τις καθарές στρατηγικές	Ανανεωμένη Ιδέα: Υβριδισμός
Δημιουργούνται στρατηγικές επιλογές με βάση τη θεωρία	Δημιουργούνται στρατηγικές επιλογές με βάση τα γεγονότα
Προκύπτει ένα μοντέλο βασισμένο σε τρεις καθарές στρατηγικές επιχειρησιακού επιπέδου	Προκύπτουν πολλές υβριδικές στρατηγικές σε επιχειρησιακό επίπεδο
Προσφέρει εναλλακτικές τύπου «άσπρο ή μαύρο»	Προσφέρει «γκρίζες» ζώνες στρατηγικών επιλογών
Υπερασπίζεται ένα μοντέλο ταξινόμησης	Υπερασπίζεται ένα πολυδιάστατο μοντέλο
Ταιριάζει στην ανάλυση κλάδου	Ταιριάζει τόσο στην ανάλυση κλάδου όσο και σε επίπεδο πολλών κλάδων

Πηγή: Salanou (2015)

Πίνακας 3 2 Συνδυασμός στρατηγικών

	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση	Εστίαση
Καθαρή στρατηγική 1	Υψηλό	Χαμηλό	Χαμηλό
Καθαρή στρατηγική 2	Χαμηλό	Υψηλό	Χαμηλό
Καθαρή στρατηγική 3	Χαμηλό	Χαμηλό	Υψηλό
Στρατηγική	Μεσαίο	Μεσαίο	Μεσαίο

μεσαίου (μετριοπαθούς) επιπέδου			
Καμία στρατηγική	Χαμηλό	Χαμηλό	Χαμηλό
Υβριδική στρατηγική 1	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό
Υβριδική στρατηγική 2	Υψηλό	Υψηλό	Χαμηλό
Υβριδική στρατηγική 3	Υψηλό	Χαμηλό	Υψηλό
Υβριδική στρατηγική 4	Υψηλό	Υψηλό	Μεσαίο
Υβριδική στρατηγική 5	Υψηλό	Μεσαίο	Υψηλό
Υβριδική στρατηγική 6	Υψηλό	Μεσαίο	Μεσαίο
Υβριδική στρατηγική 7	Υψηλό	Χαμηλό	Μεσαίο
Υβριδική στρατηγική 8	Υψηλό	Μεσαίο	Χαμηλό
Υβριδική στρατηγική 9	Μεσαίο	Υψηλό	Υψηλό
Υβριδική στρατηγική 10	Μεσαίο	Υψηλό	Χαμηλό
Υβριδική στρατηγική 11	Μεσαίο	Υψηλό	Μεσαίο
Υβριδική στρατηγική 12	Μεσαίο	Μεσαίο	Υψηλό
Υβριδική στρατηγική 13	Μεσαίο	Χαμηλό	Υψηλό
Υβριδική στρατηγική 14	Χαμηλό	Υψηλό	Υψηλό
Υβριδική	Χαμηλό	Υψηλό	Μεσαίο

στρατηγική 15			
Υβριδική στρατηγική 16	Χαμηλό	Μεσαίο	Υψηλό

Πηγή: *Salavou (2015)*

Σύμφωνα με τον Proof (2000) οι στρατηγικές που συνδυάζουν το χαμηλό κόστος και τη διαφοροποίηση αποτελούν ιδανικές στρατηγικές σε περίοδο έντονου ανταγωνισμού. Σύμφωνα με τον Beal (2000) η αποτελεσματική αντίληψη του περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για την επιτυχία της σχέσης των υβριδικών στρατηγικών με τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και την επίτευξη ανώτερης επίδοσης. Σύμφωνα με τους Claver – Cortesetal. (2012) μια υβριδική ανταγωνιστική στρατηγική επηρεάζει θετικά την επίδοση της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Leitner&Guldenberg (2010) οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που ακολουθούν συνδυασμό στρατηγικών επιτυγχάνουν ίση ή και μεγαλύτερη επίδοση μακροπρόθεσμα σε σχέση με μικρομεσαίες που ακολουθούν καθαρές στρατηγικές. Σύμφωνα με τους Pertusa – Ortegaetal. (2009) οι υβριδικές στρατηγικές τείνουν να σχετίζονται με μεγαλύτερα επίπεδα επίδοσης.

Οι Ouma&Oloko (2015) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ των τριών στρατηγικών που πρότεινε ο Porter (1980) και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για 28 εταιρίες λεωφορείων στην περιοχή του Ναϊρόμπι. Βρήκαν ότι σχεδόν το 35% των εξεταζόμενων εταιριών είχε υιοθετήσει της στρατηγική της ηγεσίας κόστους, το 43% σχεδόν είχε υιοθετήσει στρατηγική διαφοροποίησης, το 43% σχεδόν την στρατηγική εστίασης και το 37% σχεδόν είχε αναπτύξει ολοκληρωτικές στρατηγικές, δηλαδή συνδυασμό μεταξύ των τριών αρχικών. Οι περισσότερες εταιρίες φαίνεται ότι δείχνουν προτίμηση στη στρατηγική διαφοροποίησης και στις ενοποιημένες – ολοκληρωτικές στρατηγικές. Ακόμη, βρήκαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των τριών προτεινόμενων στρατηγικών.

Η εφαρμογή συνδυασμού στρατηγικών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καταλήγει σε πολλές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (π.χ. οικονομίες κλίμακας, αφοσίωση πελατών) σε σχέση με την εφαρμογή μιας καθαρής στρατηγικής (Ouma&Oloko, 2015).

Τελευταία η περιβαλλοντική βιωσιμότητα σχετίζεται με την ανώτερη οικονομική επίδοση της επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Για παράδειγμα, η Walmart μείωσε το κόστος και το περιβαλλοντικό αποτύπωμά της θέτοντας αυστηρά όρια στην ίδια τη λειτουργία της και τους προμηθευτές της σχετικά με τα απόβλητα, τη συσκευασία, την κατανάλωση ενέργειας και την εκπομπή ρύπων (Esty&Charnovitz, 2015). Αυτού του είδους η βελτιωμένη παραγωγικότητα πόρων που επήλθε από αυτή την ενέργεια συνδέεται με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter&vanderLinde, 1995).

Σύμφωνα με τους Esty&Winston (2009) οι διοικήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων αναγνωρίζουν ότι τα περιβαλλοντικά ζητήματα και οι γενικότερες προκλήσεις βιωσιμότητας που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σημερινές επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για αυτό πολύ συχνά επιχειρήσεις οι οποίες αναζητούν τρόπους επίτευξης της βιωσιμότητας μέσω της περιβαλλοντικής τους ευθύνης ανακαλύπτουν νέες ευκαιρίες αγορών και απόκτησης ή εξέλιξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι Al Mamun et al. (2014) μελέτησαν το ρόλο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης στο Μπαγκλαντές. Από τα αποτελέσματα της έρευνάς τους προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών επιδόσεων και της συμβατότητας των πληροφοριών για το ανθρώπινο δυναμικό, του χρόνου εστίασης και της ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού. Βρήκαν ακόμη ότι ο χρόνος και η ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού έχουν άμεση επίδραση στις στρατηγικές επιδόσεις του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού εταίρου.

Η Graham (2004) μελέτησε τις στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που εφαρμόζουν τα αεροδρόμια. Ένα αεροδρόμιο μπορεί να ακολουθήσει είτε στρατηγική χαμηλού κόστους είτε διαφοροποίησης του συνολικού προϊόντος που πουλάει. Στην προκειμένη περίπτωση ένας αερομεταφορέας έχει συγκεκριμένο βαθμό ελέγχου της λειτουργίας του καθώς εξαρτάται από αρκετούς εξωτερικούς παράγοντες. Συνήθως μπορεί να καθορίσει με μεγαλύτερο βαθμό ελευθερίας την τιμή και την παροχή μη αεροναυτικών υπηρεσιών και δυνατοτήτων στους τερματικούς σταθμούς και τις εγκαταστάσεις.

Ως εκ τούτου αρκετά αεροδρόμια αξιοποιούν τη σχετικά ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών και έχουν εκμεταλλευτεί εμπορικές

ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται. Ο τρόπος εμπεριέχει την αύξηση του αριθμού και του μείγματος των καταστημάτων που λειτουργούν στο αεροδρόμιο, αυξάνοντας τα brands και τον ανταγωνισμό ενώ παράλληλα αυξάνονται και οι προσδοκίες των καταναλωτών δηλαδή των πελατών των αεροπορικών εταιριών.

Ωστόσο, αυτές οι παρεμβάσεις και αυτού του είδους η στρατηγική δεν είναι αυτή που τελικά προσελκύει τους επιβάτες που είναι οι τελικοί καταναλωτές. Υπάρχουν πολλές ρυθμίσεις και νόμοι τους οποίους πρέπει να ακολουθεί ένα αεροδρόμιο και οι οποίοι πρέπει να συνάδουν και να συμβαδίζουν με τις οικονομικές δυνατότητες των αεροπορικών εταιριών που προσελκύει ένα αεροδρόμιο. Ακόμη, μια αεροπορική εταιρία στην διαδικασία επιλογής αεροδρομίου λαμβάνει υπόψη της όχι μόνο τα έξοδα χρήσης του αεροδρομίου αλλά και τα καύσιμα και τα έξοδα διαχείρισης που θα χρειαστεί να καλύψει για να προσφέρει τις υπηρεσίες της.

Ασφαλώς τον πιο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η στρατηγική γεωγραφική θέση που έχει ένα αεροδρόμιο. Ένα αεροδρόμιο το οποίο δεν διαθέτει βολική γεωγραφική θέση μπορεί να εστιάσει στην προσέλκυση αεροπορικών που ενδιαφέρονται για προορισμούς λιγότερο γνωστούς και ανταγωνιστικούς ώστε να προσελκύει μεγαλύτερης γεωγραφικής εμβέλειας κοινό. Παράδειγμα τέτοιο αποτελεί το αεροδρόμιο της Ανατολικής Αγγλίας το οποίο μετατράπηκε σε κύριο αεροδρόμιο που εξυπηρετεί την περιοχή του Λονδίνου (Dennis, 2004).

Εκτός από τις τρεις βασικές στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση, εστίαση) πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι στρατηγικές κατεύθυνσης που θα λάβει ένα αεροδρόμιο, δηλαδή, η διείσδυση στην αγορά, η ανάπτυξη της αγοράς, η ανάπτυξη των προϊόντων που προσφέρει (Graham, 2004). Για αυτές τις κατευθύνσεις υπάρχουν διαφορετικές στρατηγικές οι οποίες μπορούν να υιοθετηθούν. Αρχικά, είναι η εσωτερική ανάπτυξη δηλαδή η προσφορά εκπτώσεων στις υπάρχουσες αεροπορικές εταιρίες ώστε να αυξήσουν τα δρομολόγιά τους και την χρήση του αεροδρομίου. Αντίστοιχο παράδειγμα για τους επιβάτες είναι οι κάρτες αφοσίωσης (Jarach, 2002). Μια άλλη προσέγγιση αυτή της ανάπτυξης προϊόντων θα ήταν η ενθάρρυνση μιας εταιρίας η οποία πραγματοποιεί μέχρι τώρα σύντομα δρομολόγια να επεκταθεί σε μεγαλύτερης διάρκειας δρομολόγια. Ακόμη, η ανάπτυξη καλύτερου οδικού δικτύου γύρω από το αεροδρόμιο και η λειτουργία περισσότερων δρομολογίων των μέσων μεταφοράς από το αεροδρόμιο προς το κέντρο της πόλης λειτουργούν υποστηρικτικά σε μια στρατηγική ανάπτυξης αγοράς.

Μια άλλη στρατηγική κατεύθυνσης που μπορεί να ακολουθηθεί είναι η αυτή της ολοκλήρωσης (integration). Σύμφωνα με την Graham (2003) αερομεταφορείς όπως η Schiphol λειτουργούν σε πολλά αεροδρόμια εφαρμόζοντας οριζόντια ολοκλήρωση. Αεροδρόμια όπως αυτό του Cardiff έχουν δοκιμάσει και την κάθετη ολοκλήρωση καθώς ανέπτυξαν τοπικά τουριστικά πρακτορεία προκειμένου να αυξήσουν τις κρατήσεις στο αεροδρόμιο και να κάνουν γνωστή την ύπαρξή του. Μια άλλη στρατηγική αφορά τις συμμαχίες και το franchising ή τον περιορισμό και την εκποίηση (Graham, 2004).

Πολλές επιχειρήσεις εν μέσω κρίσης ακολούθησαν στρατηγικές αντίδρασης όπως απολύσεις, ακύρωση επενδυτικών σχεδίων και μείωση επιπέδων διοίκησης και διαχείρισης (Bremser&Llach, 2015). Εφόσον αυτές οι στρατηγικές οδηγούν σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας ή σε πιο ικανό ανθρώπινο δυναμικό τότε η επιχείρηση επωφελείται από την κατάσταση και είτε παράγει νέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε ενδυναμώνει το υπάρχον (Laitinen, 2000).

Αρκετές έρευνες εστιάζουν στην αναγνώριση επιτυχημένων στρατηγικών εξαιτίας και της πρόσφατης οικονομικής κρίσης (Kariki, 2011). Οι Bremser&Llach (2015) μελέτησαν πώς οι στρατηγικές τις οποίες ακολούθησαν οι επιχειρήσεις μέσα στη διάρκεια της οικονομικής κρίσης τις άλλαξαν εσωτερικά και πώς επηρέασαν το στρατηγικό τους πλεονέκτημα μετρώντας την αφοσίωση, την εμπιστοσύνη και τις διαφοροποιημένες υπηρεσίες εστιατορίων. Από την έρευνά τους προκύπτει ότι τα μέτρα περικοπών και περιορισμού των δαπανών δεν εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση.

Οι Ngo&O’Cass (2012) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ της κατεύθυνσης της αγοράς, τους πόρους μάρκετινγκ, των ικανοτήτων του μάρκετινγκ και της επίδοσης των επιχειρήσεων και βρήκαν ότι και οι τρεις πρώτοι παράγοντες βελτιώνουν την επίδοση και ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ειδικά όταν λειτουργούν υποστηρικτικά.

Ο Naidoo (2010) μελέτησε το αντίκτυπο των ικανοτήτων του μάρκετινγκ στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κινέζικων μικρομεσαίων επιχειρήσεων κατά την οικονομική κρίση του 2008 και βρήκε ότι οι ικανότητες αυτές χαρακτηρίζονται ως καινοτομία στο μείγμα του μάρκετινγκ η οποία οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τους Kincaidetal. (2010) η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων, η αφοσίωση των πελατών και η εικόνα της επιχείρησης αποτελούν παράγοντες

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο της εστίασης. Για αυτό το λόγο μια στρατηγική που εξυπηρετεί στην απόκτηση δυναμικών ικανοτήτων τις καθιστά πιο ανταγωνιστικές (Teecet al., 1997).

Οι Yelkur&Herbig (2014) ασχολήθηκαν στην έρευνά τους με τα χαρακτηριστικά της γενιάς X και τις στρατηγικές μάρκετινγκ που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις ώστε να απευθυνθούν σε αυτό το κοινό. Η γενιά αυτή χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη συσχέτιση με brands, τα αναγνωρίζει πολύ πιο εύκολα, είναι πιο ανοιχτή σε πειραματισμούς και δοκιμές και έχουν μεγάλη καταναλωτική εμπειρία. Δοκιμάζουν συχνά νέα προϊόντα και brands, αλλά όταν τους αρέσει ένα συγκεκριμένο brand γίνονται αφοσιωμένοι πελάτες (Ritchie, 1995). Αναζητούν την οικονομική, λειτουργική και ποιοτική χρήση των προϊόντων που αγοράζουν. Ακόμη, συνεχώς προσπαθούν να βελτιώσουν τη ζωή τους (Yelkur&Herbig, 2014).

Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία

4.1 Επιλογή Βέλτιστης Μεθόδου Έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίηση της εμπειρικής έρευνας. Αρχικά, παρουσιάζεται το δείγμα της έρευνας καθώς επίσης ο τύπος και η δομή του ερωτηματολογίου. Διευκρινίζεται ότι το ερωτηματολόγιο έλαβε τη μορφή της συνέντευξης καθώς έγινε προσωπική επαφή με στελέχη των εταιριών που συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα και δεν ήταν δυνατή η συμπλήρωσή του από επαρκές δείγμα για στατιστική ανάλυση και χρήση μόνο του εργαλείου του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια, παρατίθεται η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία βασίζεται τόσο σε δευτερογενή όσο και σε πρωτογενή δεδομένα και στοιχεία. Χρησιμοποιήθηκε εκτενής ξένη βιβλιογραφία προκειμένου να προσδιοριστούν οι στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που χρησιμοποιούν μεγάλες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε αρχικά ήταν η ολοκλήρωση της βιβλιογραφικής επισκόπησης πάνω στο θέμα και συγκεκριμένα στα είδη και τις μορφές ανταγωνιστικών στρατηγικών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις διεθνώς σήμερα με στόχο να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο όπου δραστηριοποιούνται.

Τα άρθρα αντλήθηκαν από γνωστές βάσεις άρθρων και περιοδικών μεγάλων εκδοτικών οίκων (Wiley, Elsevier, Sage, ScienceDirect). Τα επιλεγμένα άρθρα καλύπτουν έρευνες τόσο παλιότερες όσο και νεότερες προκειμένου να υπάρξει συνέχεια και η εμπειρική έρευνα να παράγει νέα ευρήματα. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη μελέτη σύγχρονης βιβλιογραφίας σχετίζονται με τη συνέχεια της εξειδικευμένης πληροφόρησης στο επιλεγμένο θέμα και την προσθήκη νέων ευρημάτων στην ερευνητική διαδικασία. Συμπληρωματικά με τα δευτερογενή στοιχεία, αποφασίστηκε η χρήση πρωτογενούς έρευνας η οποία συμβάλλει σημαντικά στην προσθήκη αξίας στο συνολικό ερευνητικό έργο πάνω στο θέμα των στρατηγικών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σκοπός της έρευνας είναι η μελέτη των στρατηγικών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που εφαρμόζονται στο ελληνικό οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκε και χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο

με τη μορφή συνέντευξης σε στελέχη ελληνικών εταιριών έτσι ώστε να καταγραφεί το είδος των στρατηγικών που εφαρμόζουν και να αναλυθεί το σκεπτικό της επιλογής τους. Έγινε επικοινωνία με 15 ελληνικές εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο της φαρμακευτικής βιομηχανίας εκ των οποίων ανταποκρίθηκαν στην πρόσκληση οι 10. Για την επίτευξη του εξειδικευμένου δείγματος ζητήθηκε η έγκριση συμμετοχής από τις διοικήσεις των εταιριών στις οποίες έγινε η προσέγγιση.

Στην έρευνα συμμετείχαν άτομα σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο με συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ώστε να διασφαλίζεται αφενός η θεωρητική γνώση και κατάρτιση των συμμετεχόντων και αφετέρου η επαγγελματική τους ενασχόληση σε ζητήματα στρατηγικής. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και η συμμετοχή στη συνέντευξη ήταν ανώνυμη έτσι ώστε να μπορέσει να διασφαλιστεί η προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων στην έρευνα και ενημερώθηκαν και οι διοικήσεις των εταιριών σχετικά με τη διεξαγωγή της. Έγινε σαφές και κατανοητό σε όλους τους συμμετέχοντες ότι τα αποτελέσματα αναμένεται να ανακοινωθούν αποκλειστικά και μόνο στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας.

Όσον αφορά την ερευνητική μεθοδολογία της συνέντευξης μέσω ερωτηματολογίου, αυτή επιλέχθηκε καθώς θεωρήθηκε πιο κατάλληλη για τη συγκέντρωση λεπτομερών πληροφοριών και στοιχείων της καθημερινής εργασίας και εμπειρίας των επαγγελματιών του χώρου. Διεξήχθησαν συνεντεύξεις με βάση ένα συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο με κοινές ερωτήσεις σε όλους ώστε να υπάρχει βάση σύγκρισης μεταξύ των απαντήσεων, αλλά καθώς η συνέντευξη είχε τη μορφή συζήτησης αντλήθηκαν και χρήσιμες άλλες πληροφορίες. Συγκεντρώθηκε έτσι πραγματολογικό υλικό μέσω των συνεντεύξεων με τα διοικητικά στελέχη από φαρμακευτικές εταιρίες το οποίο αξιολογήθηκε και συγκρίθηκε με τα υπόλοιπα ερωτηματολόγια. Με αυτό τον τρόπο κατέστη εφικτό να βρεθούν διαφορές στους τρόπους προσέγγισης της στρατηγικής ομοειδών επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου.

Η μέθοδος των συνεντεύξεων αποτελεί ποιοτική μέθοδο κατά την οποία ο ερευνητής παρατηρεί, λαμβάνει πληροφορίες, κρατάει σημειώσεις, περιγράφει και ερμηνεύει τα αποτελέσματα με αντικειμενικότητα και ακρίβεια (Eisner, 1991). Ακόμη, αναλαμβάνει να συνδέσει τις πληροφορίες που λαμβάνει λογικά και με σαφήνεια αλλά και με τον τρόπο που ο/η ίδιος/α τις αντιλαμβάνεται. Μετά τη συλλογή των δεδομένων ο ερευνητής οφείλει να ερμηνεύσει τα στοιχεία με βάση τη βιβλιογραφία στην οποία έχει βασιστεί ώστε να επιτύχει τους σκοπούς του (Eisner, 1991).

Η συνέντευξη αποτελεί ένα από τα πιο βασικά εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου με στόχο να αποκαλύψει στοιχεία ακόμη και για την προσωπικότητα του συνεντευξιζόμενου και να αναγνωρίσει συμπεριφορές. Βασικό εργαλείο της συνέντευξης είναι η επικοινωνία μέσω συζήτησης η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ τουλάχιστον δύο προσώπων. Στην προκειμένη περίπτωση χρησιμοποιήθηκε δομημένη συνέντευξη με συγκεκριμένο αριθμό και τύπο ερωτήσεων που αναφέρονται σε συγκεκριμένα θέματα και περιεχόμενο. Με αυτό τον τρόπο οι ίδιες ερωτήσεις τέθηκαν με τον ίδιο κατά το δυνατό τρόπο σε όλα τα υποκείμενα της έρευνας. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα καταγράφηκαν σε φύλλα απάντησης με βάση το ερωτηματολόγιο.

4.2 Δομή Ερωτηματολογίου και Μεθοδολογία Ανάλυσης

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για χρήση κατά τη συνέντευξη συγκροτήθηκε έπειτα από μελέτη της βιβλιογραφίας και των στρατηγικών που αναλύθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας (Verma&Mallick, 2004). Προηγούμενες μελέτες βοήθησαν στη θεματοποίηση των ερωτήσεων (Diaz, 2007). Για την τελική μορφή του ερωτηματολογίου και για απόδοσή του στην ελληνική γλώσσα ακολουθήθηκε η διαδικασία που εφαρμόζεται όταν χρειάζεται να αναπτυχθούν ερευνητικά εργαλεία που προέρχονται από άλλες γλώσσες (Hilton&Skutkowski, 2002; Schmidt&Bullinger, 2003). Ορισμένες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (Ενότητα Β) βασίστηκαν στις ερωτήσεις των ερωτηματολογίων των Borg&Gall (1993) και Verma&Mallick (2004).

Οι ερωτήσεις δημιουργήθηκαν τόσο με βάση τη βιβλιογραφία όσο και με βάση το στόχο της παρούσας διπλωματικής και ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα που δημιουργήθηκαν κατά τη μελέτη των στρατηγικών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αρχικά, το πρώτο ερώτημα σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Με άλλα λόγια, ποιες ενέργειες και ποιες στρατηγικές ακολουθούν ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης και να διακριθούν μέσα στον εντεινόμενο ανταγωνισμό.

Το επόμενο ερώτημα αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους πόρους τους και σε ποιους εξ αυτών δίνουν πραγματικά μεγαλύτερη έμφαση και

σημασία. Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας αναμένει κανείς οι επιχειρήσεις να επιλέγουν να δώσουν μεγαλύτερη αξία και βαρύτητα στους πόρους οι οποίοι είναι πιο ανεπτυγμένοι και έχουν διακεκριμένες ικανότητες.

Ένα ακόμη ερώτημα αφορά το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις αξιοποιούν τους πόρους πάνω στους οποίους θεωρούν ότι μπορούν να αναπτύξουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα.

Σύμφωνα με τους Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη (2002) το ερωτηματολόγιο δεν πρέπει να έχει μεγάλη έκταση προκειμένου αφενός ο συμμετέχοντας στην έρευνα να μην κουράζεται και αφετέρου το ίδιο ερωτηματολόγιο να διακρίνεται περισσότερο από την ποιότητα των ερωτήσεων και λιγότερο από την ποσότητα. Ακόμη, το ερωτηματολόγιο πρέπει να διακρίνεται από σαφήνεια, να υπάρχουν ξεχωριστές ενότητες που διευκολύνουν τη συμπλήρωσή του και να μην περιέχει ερωτήσεις που θίγουν την ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Η ανάλυση των συνεντεύξεων γίνεται με βάση την ανάλυση περιεχομένου και στο τέλος γίνεται και κάποια συγκριτική ανάλυση μεταξύ των απαντήσεων για συγκεκριμένα ερωτήματα. Η ανάλυση περιεχομένου αποτελεί ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται σε διάφορες μελέτες. Στόχος της είναι κατά κύριο λόγο η παραγωγή νέας γνώσης, η παροχή νέας προοπτικής στην υπάρχουσα γνώση και η παρουσίαση στοιχείων υπό ένα συγκεκριμένο πρίσμα. Πρόκειται για τεχνική η οποία χαρακτηρίζεται από αντικειμενική, συστηματική και ποσοτική καταγραφή του περιεχομένου της συνέντευξης. Απαιτείται να είναι αντικειμενική, συστηματική και γενική.

4.3 Δείγμα

Στο σημείο αυτό κρίθηκε σκόπιμο να γίνει μια περιγραφική ανάλυση των εταιριών οι οποίες συμμετέχουν δια των εκπροσώπων τους στην παρούσα έρευνα με στοιχεία που αντλήθηκαν από την επίσημη ιστοσελίδα τους και αφορούν κυρίως τη στρατηγική τους στόχευση.

- **Apivita:** Πρόκειται για μια εταιρία η οποία ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1972 από δύο νέους φαρμακοποιούς. Έλαβε το όνομα από τις λατινικές λέξεις Apis (μέλισσα) και Vita (ζωή) οι οποίες ανταποκρίνονται στη βασική

φιλοσοφία της εταιρίας δηλαδή τη συνεχή δημιουργία αξίας που αφορά την κοινωνία, το φυσικό περιβάλλον και την οικονομία. Αρχές της εταιρίας είναι η κοινωνική υπευθυνότητα, η παράδοση και η καινοτομία. Έχει αναπτύξει πάνω από 300 φυσικά και ολιστικά προϊόντα με υψηλής βιολογικής αξίας μελισσοκομικά προϊόντα, πράσινες καινοτομίες και αρκετές ευρεσιτεχνίες. Έχει επίσης εξαγωγική δραστηριότητα σε 15 χώρες. Μέσα στους στόχους της εταιρίας είναι η διαρκής ανάπτυξη νέων προϊόντων, η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων με βάση φυσικά υλικά, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της, η οικολογική κατεύθυνση της παραγωγικής διαδικασίας και η σταθερή ανάπτυξη. Διαθέτει μια σχετικά ανταγωνιστική θέση στην υπο-αγορά του κλάδου δηλαδή στην αγορά των φυσικών καλλυντικών. Οι στρατηγικές που φαίνεται να επιλέγει είναι η κάθετη και η οριζόντια ολοκλήρωση καθώς και η συσχετισμένη διαποίκιληση. Η κάθετη ολοκλήρωση εκδηλώνεται από την ίδρυση των δικών της καταστημάτων στην Ελλάδα και το εξωτερικό δημιουργώντας τα δικά της κανάλια διανομής των προϊόντων της. Ακόμη, παράγει μόνη της τις πρώτες ύλες των προϊόντων της. Η οριζόντια ολοκλήρωση εκδηλώνεται μέσω της διείσδυσης σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές εστιάζοντας σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και προσφέροντάς του μια ευρεία γκάμα προϊόντων. Η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκιλησης αφορά την είσοδο της APIVITA σε νέες δραστηριότητες και πιθανώς και νέες αγορές. Η εταιρία παράγει προϊόντα με χαρακτήρα που δεν περιορίζεται στον καλλωπιστικό αλλά και στον ευεργετικό ρόλο εξαιτίας των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται. Τέλος, η επιχείρηση χρησιμοποιεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης καθώς δημιουργεί αξία με νέα προϊόντα τα οποία είναι αξίας για τους πελάτες και το αγοραστικό της κοινό. Τα προϊόντα αυτά είναι μοναδικά και πολύ δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές ενώ διαθέτει καινοτομίες και ευρεσιτεχνίες που δυσκολεύουν ακόμη παραπάνω των αντιγραφή.

- **BIANEΞ:** Η BIANEΞ ιδρύθηκε το 1960 και γνωρίζει γρήγορα ανάπτυξη και καταξίωση καθώς γνωστές φαρμακευτικές εταιρίες την εμπιστεύονται για την παραγωγή των προϊόντων τους στα εργοστάσιά της. Το 2006 επενδύει σημαντικά ποσά στην έρευνα και ανάπτυξη ενώ το 2011 λαμβάνει έγκριση του Παγκόσμιου Οργανισμού Φαρμάκων ως προμηθευτή. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της βρίσκεται στην κορυφή της ελληνικής βιομηχανίας φαρμάκων,

εξειδικεύεται σε όλο το φάσμα του φαρμάκου και εξελίσσεται συνεχώς με το στρατηγικό σχεδιασμό που χρησιμοποιεί. Διακρίνεται για την αξιοπιστία της, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τα οικονομικά της αποτελέσματα. Έχει επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό και εφαρμόζει ευρύ επενδυτικό πρόγραμμα με νέες στρατηγικές επιχειρηματικές κινήσεις διεθνούς προσανατολισμού. Αξίες της αποτελούν ο σεβασμός στον άνθρωπο, η εμπιστοσύνη, η ποιότητα, η ομαδικότητα, η υπευθυνότητα, η ακεραιότητα, η εγρήγορση. Επενδύει σημαντικά ποσά στη συστηματική έρευνα για την παραγωγή νέων προϊόντων και βελτίωση των μεθόδων παραγωγής. Στρατηγικός της στόχος είναι η ανταγωνιστικότητα μέσω της καινοτομίας. Κατέχει τα εθνικά πρωτεία στον χώρο του φαρμάκου και έχει έντονη εξαγωγική δραστηριότητα ακόμη και σε μεγάλες αγορές όπως η Κίνα. Έχει ξεχωριστά τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων ώστε να επιτυγχάνει διεθνείς συνεργασίες με εταιρίες κύρους και να διακινεί τα προϊόντα της προς τα σωστά κανάλια. Η στρατηγική της εστιάζει στην επιστημονική ενημέρωση και την ανάπτυξη ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της. Ακόμη βασίζεται στη διαρκή ανάπτυξη τεχνογνωσίας και την εξέλιξη των προϊόντων. Στόχος είναι η περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρίας με παράλληλη διατήρησή της στην κορυφή της ελληνικής βιομηχανίας φαρμάκου. Διαθέτει διαφοροποιημένη προσέγγιση της αγοράς καθώς δεν λειτουργεί σαν απλός πωλητής σε φαρμακεία αλλά ικανοποιεί τις σύγχρονες ανάγκες ενός φαρμακείου. Διαθέτει διευρυμένο προϊόν το οποίο χαρακτηρίζεται από ποιότητα και ασφάλεια. Μέσα από τη στρατηγική διαφοροποίησης εστιάζει στην επιστημονική εκπαίδευση αλλά και την εμπορική επιμόρφωση των φαρμακοποιών. Για αυτό διοργανώνει πολύ συχνά σεμινάρια και ημερίδες για αυτούς. Μέσα στους επιχειρηματικούς στόχους της εταιρίας είναι η διάθεση καταξιωμένων προϊόντων στην ελληνική αγορά με στρατηγικές συνεργασίες με εταιρίες όπως η MSD.

- **Frezyderm ABEE:** Η εταιρία ιδρύθηκε το 1986 και έχει σκοπό το σχεδιασμό, παραγωγή και εμπορία δερματολογικών προϊόντων και τη διακίνησή τους μέσω του φαρμακευτικού καναλιού διανομής. Βασίζεται στο σχεδιασμό και παραγωγή ασφαλών και αποτελεσματικών προϊόντων υψηλής ποιότητας ελεγμένων φαρμακευτικά. Διαθέτει εξειδικευμένο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης δερμοκαλλυντικών προϊόντων ενώ σύμφωνα με μελέτες της ίδιας

κατέχει την πρώτη θέση ανάμεσα σε μεγάλες πολυεθνικές στον τομέα της Επιστημονικής Ενημέρωσης στον χώρο του καλλυντικού. Το δίκτυό τους αποτελείται από 4500 φαρμακεία τα εξυπηρετούν στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Ακόμη, έχει διεισδύσει στις αγορές της Μέσης Ανατολής, του Καναδά, των Βαλκανίων, της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Οι βασικοί στόχοι της είναι η βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, η επίτευξη προοπτικών ανάπτυξης και η αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της. Ιδιαίτερη έμφαση δίνει στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης το οποίο έχει στελεχώσει με εξειδικευμένους επιστήμονες, επενδύοντας στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη καλλυντικών και κοσμετολογικών προϊόντων με υψηλή ποιότητα και αποτελεσματικότητα. Έχει υιοθετήσει καθιερωμένη οργάνωση και δραστηριοποιείται στην παραγωγή προϊόντων, την ιατρική ενημέρωση, τις πωλήσεις και τις εξαγωγές. Η εταιρία βασίζεται πολύ στις εξαγωγές σε 20 χώρες και αναπτύσσεται αξιοποιώντας τους Έλληνες επιστήμονες που διαθέτει στο δυναμικό της. Ακόμη αναζητά συνεχώς νέες αγορές στο εξωτερικό ενώ ταυτόχρονα επενδύσει στη δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων και στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Η εταιρία προσπάθησε να εντάξει σταδιακά τα προϊόντα της στην καθημερινότητα των καταναλωτών με κατάλληλες προωθητικές ενέργειες σε σύγχρονα μέσα ενημέρωσης όπως είναι τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Ο πυρήνας της στρατηγικής της είναι η υψηλή ποιότητα και η καινοτομία. Το μεγαλύτερο βάρος δίνεται στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας και στις διαδικτυακές πωλήσεις (διαθέτει ενεργό e-shop) και ειδικά στις εξαγωγές. Μέσα στην οικονομική κρίση όχι μόνο δε μείωσαν τις επενδύσεις αλλά επένδυσαν στην έρευνα και ανάπτυξη και εστίασαν στις εξαγωγές. Παρουσίασαν στην αγορά καινοτόμα και πρωτοποριακά προϊόντα διατηρώντας υψηλή την ποιότητα.

- **GenesisPharma:** Η εταιρία ξεκίνησε τη δράση της το 1997 στον τομέα της φαρμακευτικής βιοτεχνολογίας. Στόχος ήταν η δημιουργία μιας νέας αγοράς ώστε να αποτελεί σήμερα την πρώτη ελληνική φαρμακευτική εταιρία με εξειδίκευση στην προώθηση, πώληση και διανομή φαρμακευτικών προϊόντων βιοτεχνολογίας. Διαθέτει πρωτότυπα και καινοτόμα φάρμακα σε πληθώρα τομέων ενώ η συνεργασία της με μεγάλες εταιρίες έρευνας και ανάπτυξης πρωτότυπων φαρμακευτικών προϊόντων σε παγκόσμιο επίπεδο την καθιστά

στρατηγικής σημασίας εταιρία του κλάδου. Διαθέτει υψηλές νοσοκομειακές πωλήσεις στην Ελλάδα, είναι πολυβραβευμένη ενώ διακρίνεται και από πολύ καλή εξαγωγική δραστηριότητα. Στόχος της είναι να καθιερωθεί ως η καλύτερη φαρμακευτική εταιρία στην Ελλάδα σε όρους τεχνογνωσίας, καινοτομίας και υπεύθυνης επιχειρηματικότητας. Επιθυμεί τη δημιουργία αξίας για την ιατρική κοινότητα, τους εργαζόμενους σε αυτήν, τους διεθνείς συνεργάτες της και την κοινωνία. Οι αξίες της είναι η ακεραιότητα, η καινοτομία, η δέσμευση στην αριστεία και ο σεβασμός στην ανθρώπινη ζωή. Η στρατηγική της εταιρίας βασίζεται σε τρεις άξονες: στην επιχειρησιακή ανάπτυξη επενδύοντας σε μακροχρόνιες σχέσεις με διεθνείς συνεργάτες και με την προσέλκυση διεθνών εταιριών βιοτεχνολογίας, στην επιχειρηματική αριστεία με την εφαρμογή υψηλών προτύπων διαχείρισης και την ενίσχυση της καινοτομίας και της ανάπτυξης του υψηλού επιπέδου στελεχιακού δυναμικού της και τέλος στην εταιρική υπευθυνότητα. Διαθέτει αναπτυγμένο τμήμα επιχειρησιακής ανάπτυξης το οποίο επικεντρώνεται στη διερεύνηση, τον εντοπισμό και την αξιολόγηση πιθανών μελλοντικών συνεργασιών για προϊόντα είτε πριν είτε σε διαδικασία έγκρισης από τον Αμερικανικό Οργανισμό Φαρμάκου (FDA) ή τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Φαρμάκου (EMA). Στρατηγική της επένδυση είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη καθώς βασική της φιλοσοφία είναι η προσφορά καλύτερης ποιότητας ζωής στους ασθενείς.

- **Intermed:** Πρόκειται για εταιρία που ιδρύθηκε το 1996 με στόχο να αποτελέσει μια εταιρία με ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων που ξεχωρίζουν για την καινοτομία και την ποιότητά τους. Όραμα της εταιρίας είναι η συνεισφορά στην υγεία και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του σύγχρονου ανθρώπου με την ανάπτυξη και παραγωγή καινοτόμων προϊόντων. Οι αξίες πάνω στις οποίες βασίζεται είναι η ομαδικότητα, η ηθική, η γνώση, η αριστεία, η καινοτομία και η υπευθυνότητα. Καθημερινό μέλημα είναι η έρευνα και καινοτομία για την προσφορά υψηλής προστιθέμενης αξίας και αδιαπραγμάτευτης ποιότητας προϊόντων. Βασική δύναμη της εταιρίας είναι οι άνθρωποί της στους οποίους επενδύει για μια δυναμική και βιώσιμη ανάπτυξη. Στρατηγικός στόχος είναι η καινοτομία και η επίτευξη υψηλής προστιθέμενης αξίας των προϊόντων.

- **Korres:** Η φιλοσοφία της εταιρίας βασίζεται στη χρήση βοτάνων και φυσικών/ βιολογικών συστατικών υψηλής ποιότητας με φόρμουλες φιλικές προς το δέρμα και το περιβάλλον με κλινικά ελεγμένη αποτελεσματικότητα, προσιτή τιμή και αισθητική. Στόχος της είναι η παροχή καινοτόμων και αποτελεσματικών προϊόντων τα οποία βασίζονται σε δραστικά συστατικά φυσικής προέλευσης, η ανάδειξη των ελληνικών βοτάνων μέσω συνεργασιών με προμηθευτές και η παραγωγή φυτικών εκχυλισμάτων της ίδιας της εταιρίας με υψηλή βιολογική αξία. Η εταιρία διαθέτει τα προϊόντα της σε 30 χώρες με παρουσία σε άνω των 4700 σημείων διανομής και άνω των 8000 φαρμακείων. Διαθέτει 18 καταστήματα σε πόλεις της Ελλάδας και του εξωτερικού ενώ στην ελληνική αγορά διαθέτει από τα μεγαλύτερη δίκτυα διανομής σε φαρμακεία. Όσον αφορά τη στρατηγική που ακολουθεί η εταιρία έμφαση δίνεται στο επιτυχημένο λανσάρισμα των νέων πρωτοποριακών προϊόντων της, στο υψηλής απόδοσης συντονισμένο πλάνο επικοινωνίας και προώθησης των προϊόντων στο κανάλι του φαρμακείου και η επέκταση σε στρατηγικές αγορές του εξωτερικού. Βασικοί άξονες της στρατηγικής της εταιρίας είναι η σταθερή επένδυση στον τομέα έρευνας και ανάπτυξης για τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων στις στρατηγικές κατηγορίες, η ενεργή συμμετοχή σε διεθνή ερευνητικά προγράμματα στα φυσικά συστατικά, η ανάδειξη και αξιοποίηση των ελληνικών βοτάνων μέσω της ενίσχυσης του δικτύου ηθικών συνεργασιών στις βιολογικές καλλιέργειες στην Ελλάδα, το ολοκληρωμένο πλάνο επικοινωνίας και προώθησης των στρατηγικών προϊόντικών κατηγοριών KOPPEΣ με τηλεοπτική και έντυπη προβολή με παράλληλη ενίσχυση του προφίλ του φαρμακείου ως σημείου πώλησης ποιοτικών, αποτελεσματικών και προσιτών φυσικών προϊόντων και η επέκταση σε νέες αγορές (Οικονομική Έκθεση Εταιρίας, 2017).
- **MEDISEI:** Η εταιρία ξεκίνησε τη δράση της στην ελληνική αγορά το 1998 και σήμερα συγκαταλέγεται ανάμεσα στις κορυφαίες εταιρίες παραγωγής και εμπορίας παραφαρμακευτικών προϊόντων. Λειτουργεί με πιστοποίηση στη διακίνηση ευρείας γκάμας επιτυχημένων εμπορικών σημάτων ενώ τα τελευταία χρόνια έχει επενδύσει στην παραγωγή αμιγώς ελληνικών προϊόντων. Στόχος της είναι η συνεχής βελτίωση, η ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων

τα οποία συνδυάζουν την καινοτομία και την ποιότητα με τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη.

- **MSD:** Πρόκειται για μια εταιρία παγκόσμια με δράση εδώ και 125 χρόνια με στόχο να κάνει τη διαφορά στην παγκόσμια υγεία. Διαθέτει παρουσία σε περισσότερες από 140 χώρες, πάνω από 69.000 στελέχη παγκοσμίως (με βάση στοιχεία της ιστοσελίδας της έως 31/12/2017) και 300 απασχολούμενους στην χώρα μας. Αποστολή είναι να προσφέρει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της τα οποία σώζουν και βελτιώνουν τη ζωή. Χαρακτηρίζονται ως μια από τις καλύτερες ερευνητικές βιοφαρμακευτικές εταιρίες και αφοσίωση στην παροχή τεχνολογιών «αιχμής» και καινοτόμες λύσεις. Χαρακτηριστικό είναι ότι συγκαταλέγεται μεταξύ των «πιο βιώσιμων εταιριών στην Ελλάδα για το 2017». Η MSD και η BIANEΞ συνεργάζονται εδώ και 35 χρόνια στην ελληνική αγορά και συνεχίζουν να επεκτείνουν σε διάφορους τομείς τη συνεργασία τους ακόμη και σήμερα. Η εταιρία διαθέτει εξειδικευμένα φαρμακευτικά σκευάσματα και βασική της στρατηγική είναι η ανάδειξη της αξίας των καινοτόμων φαρμάκων της με παράλληλη επένδυση στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη μέσα από την ανάπτυξη συνεργασιών με ελληνικές εταιρίες όπως η BIANEΞ. Η στρατηγική της MSD επικεντρώνεται στην ανάδειξη της αξίας καινοτόμων προϊόντων και την ανάπτυξη νέων θεραπειών.
- **PIERREFABREHELLAS:** Δημιουργήθηκε τη δεκαετία του '60 ενώ στο επίκεντρο της στρατηγικής της εταιρίας βρίσκεται ο άνθρωπος. Είναι μια πολυεθνική φαρμακευτική εταιρία με έδρα τη Γαλλία με έμφαση στην έρευνα, ανάπτυξη, παραγωγή και προώθηση αποτελεσματικών και πρωτοποριακών φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών προϊόντων με καινοτόμα φυσικά και δραστικά συστατικά. Διαθέτει μια πληθώρα προϊόντων που βασίζονται στην καινοτομία και την απόκτηση συνεργασιών που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και την εξειδίκευση. Συγκεκριμένα διαθέτει προϊόντα φαρμακευτικά, δερμοκαλλυντικά και προϊόντα συμβουλής. Οι αξίες πάνω στις οποίες βασίζεται η εταιρία είναι η ανεξαρτησία, η φαρμακευτική ακρίβεια, η συνοχή, η ανθρωπιστική προσέγγιση, η καινοτομία, η περιβαλλοντική σκοπιά, η ελκυστικότητα των προϊόντων, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η αναγνωρισιμότητα. Στόχος του ομίλου είναι η διασφάλιση της βελτίωσης της

υγείας και της αισθητικής του σύγχρονου ανθρώπου μέσα από την παροχή προϊόντων που χαρακτηρίζονται από μεγάλη ασφάλεια χρήσης και υπηρεσιών που διασφαλίζουν εγγυημένη απόδοση για το φαρμακείο. Στρατηγική πάνω στην οποία βασίζεται είναι η επένδυση στην έρευνα με έμπνευση από τη φύση. Στόχος είναι να διατηρήσει παγκόσμια παρουσία. Σήμερα είναι στη δεύτερη θέση στην αγορά δερμοκαλλυντικών προϊόντων στο χώρο του φαρμακείου και αποτελεί ισχυρή παρουσία όσον αφορά τα φαρμακευτικά προϊόντα.

- **Unipharma:** Η εταιρία ιδρύθηκε το 1963 ενώ βασίζεται στη δημιουργικότητα, την ηθική και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής με σκοπό την πρόληψη και τη θεραπεία ασθενειών του σύγχρονου ανθρώπου. Όραμα είναι να ηγηθεί με την παροχή ποιοτικών, καινοτόμων, ασφαλών και αποτελεσματικών προϊόντων με όπλα τις εταιρικές αξίες. Στρατηγική επιλογή της εταιρίας είναι η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, η ηθική, η υπευθυνότητα, η αριστεία και η καινοτομία. Στρατηγικής σημασίας είναι και η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η εταιρία συνεισφέρει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του ανθρώπου, παράγει υψηλής ποιότητας και καινοτομίας, διατηρεί σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες της και συνεισφέρει με κοινωνική υπευθυνότητα στη δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος. Απασχολεί 270 άτομα ενώ δημιουργεί αξία από την καινοτομία. Η εταιρία προσπάθησε να αυξήσει την εξωστρέφειά της με επενδύσεις και αύξηση προσωπικού. Διαθέτει επίσης σημαντικό αριθμό ευρεσιτεχνιών.

Κεφάλαιο 5 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων – Ερωτηματολόγια

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν οι απαντήσεις που δόθηκαν από τα στελέχη των φαρμακευτικών εταιριών στη γράφουσα μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου.

5.1. Frezyderm

Ο ερωτώμενος απασχολείται στην εταιρία ως πωλητής. Κατά την έναρξη της συνομιλίας στην αναφορά των δημογραφικών στοιχείων ανέφερε ότι το έτος ίδρυσής της ήταν το 1986 και ότι πραγματοποιεί εξαγωγές σε μεγάλη κλίμακα. Στο επόμενο μέρος (Ενότητα Β΄) που αφορά την επιχειρησιακή στρατηγική ο υπάλληλος της εταιρίας ανέφερε ότι η επιχείρηση εφαρμόζει τη στρατηγική της τεχνολογικής καινοτομίας σε πλήθος 15 διαφορετικών στρατηγικών που του δόθηκαν ως επιλογές. Από τη θεωρητική επισκόπηση της εταιρίας επιβεβαιώνεται το συγκεκριμένο εύρημα. Το επόμενο ερώτημα αφορούσε την περίπτωση αλλαγής στρατηγικής και τον παράγοντα που θα διαδραμάτιζε τον πιο σημαντικό ρόλο σε μια τέτοια επιλογή. Ο ερωτώμενος αποκρίθηκε ότι το ρόλο και το καθήκον αυτής της επιλογής βαραίνει τα ανώτατα στελέχη επομένως αυτοί θα ήταν ο παράγοντας στον οποίο θα βασιζόταν κυρίως μια τέτοια αλλαγή. Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκαν μια σειρά από ερωτήματα οι απαντήσεις των οποίων δόθηκαν σε μορφή πενταβάθμιας κλίμακας Likert με την χαμηλότερη κλίμακα να αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου» και την υψηλότερη την απάντηση «Πάρα πολύ». Το ερώτημα αφορούσε τα χαρακτηριστικά που αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Ο ερωτηθείς έδωσε την απάντηση «μέτριος βαθμός» για να χαρακτηρίσει την επιρροή της τιμής και του υψηλού μεριδίου αγοράς, την απάντηση «σε μεγάλο βαθμό» για να χαρακτηρίσει την ποικιλία προϊόντων, την αναγνωρισιμότητα, την ηγετική θέση στην αγορά, το ανθρώπινο δυναμικό και τις μοναδικές ικανότητες που έχει η εταιρία στη διεκπεραίωση των διαδικασιών λειτουργίας της. Με χαρακτηρισμό «πάρα πολύ» βαθμολόγησε το χαρακτηριστικό της ποιότητας το οποίο επίσης φαίνεται να επιβεβαιώνεται από τις στρατηγικές θέσεις της όπως αυτές παρουσιάζονται τόσο στην επίσημη ιστοσελίδα της όσο και στις ετήσιες αναφορές της.

Το επόμενο ερώτημα αφορούσε το βαθμό στον οποίο ο ερωτώμενος πιστεύει ότι συγκεκριμένοι παράγοντες συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Οι παράγοντες που εξετάστηκαν ήταν το ανθρώπινο δυναμικό, ο χρόνος παράδοσης παραγγελιών, η αύξηση του προσωπικού, η προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων/ υπηρεσιών, οι ηγετικές ικανότητες της διοίκησης, η αξιοποίηση παραπόνων των πελατών για βελτίωση προϊόντων/ υπηρεσιών και η ανάπτυξη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης. Ο ερωτώμενος έδωσε τη χαμηλότερη βαθμολογία («σε μικρό βαθμό») στον παράγοντα της αξιοποίησης παραπόνων των πελατών για βελτίωση των προϊόντων/ υπηρεσιών, μεσαία βαθμολογία («σε μέτριο βαθμό») στον χρόνο παράδοσης παραγγελιών και στην προώθηση/ διαφήμιση προϊόντων και υπηρεσιών και με σχετικά υψηλή βαθμολογία («σε μεγάλο βαθμό») τον παράγοντα του ανθρώπινου δυναμικού, της αύξησης προσωπικού, των ηγετικών ικανοτήτων της διοίκησης και της ανάπτυξης του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα σε όλα τα επίπεδα του οργανογράμματος της εταιρίας καθώς και στην επένδυση στην έρευνα και ανάπτυξη. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνονται και από τους στρατηγικούς στόχους που θέτει η εταιρία και φαίνεται ότι αποτελούν μέρος της κουλτούρας της.

Το επόμενο ερώτημα αφορά αν η επιχείρηση χρησιμοποιεί προωθητικές ενέργειες (διαφημίσεις, ειδικές προσφορές, stands προϊόντων κλπ). Ο ερωτώμενος απάντησε καταφατικά. Το επόμενο και τελευταίο ερώτημα αφορά το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση διαθέτει σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών σε έξι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά: τις καλύτερες τιμές, προσφορές και εκπτώσεις, τα προϊόντα/ υπηρεσίες με καλύτερη ποιότητα, την περιβαλλοντική υπευθυνότητα, την ταχύτητα εξυπηρέτησης και άμεση παράδοση, την εμπειρία και γνώσεις του προσωπικού και τέλος το υψηλό μορφωτικό και εκπαιδευτικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού. Ο ερωτώμενος έδωσε την απάντηση «σε μέτριο βαθμό» στον παράγοντα των καλύτερων τιμών και στην ταχύτητα εξυπηρέτησης ενώ σε όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά έδωσε την απάντηση «σε μεγάλο βαθμό». Παρατηρείται ότι η εταιρία διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα προϊόντα της εξαιτίας της ποιότητας που τα διακρίνουν και σε μεγάλο βαθμό στην έμφαση που έχει δώσει στο ανθρώπινο δυναμικό επενδύοντας στην εκπαίδευσή τους και στην απόκτηση εμπειρίας και γνώσεων από μέρους του. Ακόμη, φαίνεται ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η περιβαλλοντική υπευθυνότητα της εταιρίας η οποία πρέπει να συνοδεύεται και από αντίστοιχες πράξεις.

5.2. Unipharma

Από τη Unipharma συμμετείχε υπάλληλος της εταιρίας ο οποίος απασχολείται στο εμπορικό της τμήμα. Στα δημογραφικά χαρακτηριστικά ανέφερε ότι η εταιρία έχει ιδρυθεί το 1963, ότι ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί είναι περίπου 250, ότι πραγματοποιεί εξαγωγές και στο παρελθόν έχει προχωρήσει στη διεξαγωγή έρευνας κλάδου και ανταγωνισμού με ίδια μέσα προφανώς για να εντοπίσει τη θέση της στην αγορά.

Όσον αφορά την επιχειρησιακή στρατηγική που εφαρμόζει ο ερωτώμενος ανέφερε ότι η εταιρία εφαρμόζει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους αλλά και διαφοροποίησης οι οποίες είναι δύο από τις πιο θεμελιώδεις, παραδοσιακές και βασικές στρατηγικές που εφαρμόζονται από όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων. Ακόμη, ανέφερε ότι βασίζεται και στη στρατηγική αξίας του πελάτη, στη διαχείριση γνώσης, την τεχνολογική καινοτομία και τους ανθρώπινους πόρους, που αποτελούν σύγχρονες στρατηγικές ανάπτυξης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Αυτό όμως σημαίνει ότι η επιχείρηση εστιάζει ταυτόχρονα σε πολλούς πόρους και αυτό πιθανώς να την καθιστά αναποτελεσματική.

Στο επόμενο ερώτημα (αλλαγή στρατηγικής) ο ερωτώμενος υποστηρίζει ότι το σημαντικότερο ρόλο δε διαδραματίζει μόνο ένας παράγοντας αλλά τα ανώτατα στελέχη και το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και οι ανταγωνιστές της. Σε προφορική συζήτηση κατά τη συνέντευξη ανέφερε μάλιστα ότι η επιχείρηση αναγκάστηκε λόγω της κρίσης να αναπροσαρμόσει τη στρατηγική της και να δώσει έμφαση ταυτόχρονα και στους τρεις προαναφερθέντες παράγοντες. Η κουλτούρα της εταιρίας αποδεικνύεται ότι στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό της σε όλες τις θέσεις και τα επίπεδα και λαμβάνει υπόψη τη στάση και την αντίδραση των ανταγωνιστών.

Όσον αφορά το ερώτημα για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης σύμφωνα με τον ερωτώμενο η τιμή και η ποιότητα αποτελούν τα πιο δυνατά χαρακτηριστικά της επιχείρησης (απάντηση κλίμακας «πάρα πολύ»), ακολουθούν το υψηλό μερίδιο αγοράς, η αναγνωρισιμότητα, το ανθρώπινο δυναμικό και οι μοναδικές ικανότητες που έχει στη διεκπεραίωση διαδικασιών λειτουργίας (απάντηση κλίμακας «σε μεγάλο βαθμό») ενώ τη χαμηλότερη βαθμολογία συγκεντρώνουν η ποικιλία των προϊόντων και η ηγετική θέση στην αγορά. Φαίνεται επομένως ότι

έμφαση δίνεται στην ποιότητα και την τιμολόγηση των προϊόντων ώστε να είναι πιο ελκυστικά ενώ λιγότερη δίνεται στο εύρος των προϊόντων που εξυπηρετεί και την κατάκτηση της πρωτιάς στον κλάδο σε επίπεδο κατοχής μεριδίου. Στόχευση της εταιρίας είναι να ανταποκριθεί στις ανάγκες ενός συγκεκριμένου κοινού το οποίο επιδιώκει την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων φαρμακευτικών αναγκών σε υποκλάδους της φαρμακευτικής.

Το επόμενο ερώτημα αφορά τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Κανένας παράγοντας δεν έλαβε χαμηλή βαθμολογία. Αντιθέτως, όλοι έλαβαν την απάντηση «πάρα πολύ» εκτός από τον χρόνο παράδοσης των παραγγελιών και την αύξηση του προσωπικού που έλαβαν την απάντηση «σε μεγάλο βαθμό».

Ο ερωτώμενος αποκρίθηκε καταφατικά ότι η επιχείρηση προβαίνει σε προωθητικές ενέργειες ενώ στο τελευταίο ερώτημα που αφορά τα χαρακτηριστικά στα οποία η επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της τη μεγαλύτερη βαθμολογία έλαβαν η καλύτερη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, η περιβαλλοντική υπευθυνότητα και η εμπειρία και γνώσεις που διαθέτει το προσωπικό. Τη χαμηλότερη βαθμολογία («σε μέτριο βαθμό») έλαβε η ταχύτητα εξυπηρέτησης χαρακτηριστικό που έλαβε χαμηλότερη βαθμολογία σε σχέση με άλλα χαρακτηριστικά και ως παράγοντας αύξησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Από τις απαντήσεις του υπαλλήλου της εταιρίας προκύπτει επομένως κάποιο περιθώριο βελτίωσης στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, βελτίωση η οποία ενδέχεται να διαφοροποιήσει τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο έναντι των ανταγωνιστών.

5.3. Intermed

Η ερωτώμενη από την εταιρία Intermed απασχολείται στο εμπορικό τμήμα της επιχείρησης ως προωθήτρια των προϊόντων. Ανέφερε ότι η επιχείρηση ιδρύθηκε το 1996, απασχολεί περίπου 250 εργαζόμενους, πραγματοποιεί εξαγωγές αλλά δεν έχει διεξάγει στο παρελθόν έρευνα ανταγωνισμού με ίδια μέσα.

Όσον αφορά τα ερωτήματα της δεύτερης ενότητας αρχικά αναφέρθηκε ότι η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους, διαφοροποίηση, προσέγγιση βάσει πόρων (RBV), αλλά και νεότερες προσεγγίσεις όπως η αξία πελάτη και η τεχνολογική καινοτομία.

Σε περίπτωση αλλαγής στρατηγικής το σημαντικότερο ρόλο για την επιλογή της εταιρίας θα διαδραμάτιζαν τα ανώτατα στελέχη της εταιρίας καθώς όπως ανέφερε η συμμετέχουσα στην έρευνα, αυτά αποφασίζουν για τα σημαντικά θέματα και την αλλαγή της στρατηγικής της εταιρίας. Ταυτόχρονα ανέφερε ως σημαντικό παράγοντα τους ανταγωνιστές και συγκεκριμένα τις κινήσεις και αντιδράσεις τους είτε σε μια κατάσταση καθορισμένη από εξωγενείς παράγοντες (π.χ. οικονομική κρίση) είτε σαν αντίδραση σε κάποια κίνηση μιας εταιρίας του κλάδου.

Τα χαρακτηριστικά που αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι περισσότερο η τιμή, η ποιότητα και η ποικιλία προϊόντων («πάρα πολύ»), το υψηλό μερίδιο αγοράς και η αναγνωρισιμότητα («σε μεγάλο βαθμό») και «σε μέτριο βαθμό» η ηγετική θέση στην αγορά, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και οι μοναδικές ικανότητες που έχει στη διεκπεραίωση διαδικασιών λειτουργίας της.

Όσον αφορά τους παράγοντες που συνέβαλαν στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει το ανθρώπινο δυναμικό και η προώθηση και διαφήμιση προϊόντων/ υπηρεσιών («πάρα πολύ») και λιγότερη οι υπόλοιποι παράγοντες («σε μεγάλο βαθμό»).

Σύμφωνα με την υπάλληλο της εταιρίας η επιχείρηση χρησιμοποιεί προωθητικές ενέργειες. Όσον αφορά το πλεονέκτημα που διαθέτει έναντι των ανταγωνιστών μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην ποιότητα των προϊόντων («πάρα πολύ»). Η καλύτερη τιμή, η περιβαλλοντική υπευθυνότητα και το υψηλό μορφωτικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού ακολουθούν («Σε μεγάλο βαθμό») ενώ μέτρια βαθμολογία συγκέντρωσαν η ταχύτητα εξυπηρέτησης και η εμπειρία του προσωπικού («σε μέτριοι βαθμό»). Φαίνεται από τα αποτελέσματα της συνέντευξης ότι η έμφαση δίνεται στην ποιότητα των προϊόντων.

5.4. Apivita

Η συμμετέχουσα στην έρευνα ανέφερε ότι η επιχείρηση ιδρύθηκε το 1972, απασχολεί 300 περίπου υπαλλήλους και η ίδια εργάζεται ως merchandiser. Σύμφωνα με την ίδια η επιχείρηση εφαρμόζει πολλές στρατηγικές: διαφοροποίηση, εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση, co-branding, αξία πελάτη, διαχείριση γνώσης και τεχνολογική καινοτομία. Σε περίπτωση αλλαγής στρατηγικής το σημαντικότερο ρόλο θα διαδραμάτιζαν τα ανώτατα στελέχη και το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Η εταιρία

δίνει έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη καθώς συνεχώς προσπαθεί να αναπτύσσει νέα προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών της.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση τα πιο σημαντικά φαίνεται να είναι η ποιότητα, η ποικιλία προϊόντων και η αναγνωρισιμότητα («πάρα πολύ»). Ακολουθούν το υψηλό μερίδιο της αγοράς, η ηγετική θέση στην αγορά και οι μοναδικές ικανότητες που έχει στη διεκπεραίωση διαδικασιών λειτουργίας της («σε μεγάλο βαθμό») ενώ χαμηλότερη βαθμολογία συγκεντρώνει η τιμή και το ανθρώπινο δυναμικό της («σε μέτριο βαθμό»).

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης είναι κυρίως η προώθηση και διαφήμιση προϊόντων/ υπηρεσιών («πάρα πολύ»). Η ερωτώμενη θεωρεί επίσης σημαντικές τις ηγετικές ικανότητες της διοίκησης και η ανάπτυξη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης («σε μεγάλο βαθμό»). Τη μικρότερη βαθμολογία συγκέντρωσε η αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνεται από τις απαντήσεις της συμμετέχουσας για τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, ερώτηση στην οποία δε δόθηκε απάντηση για τον ανθρώπινο παράγοντα.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά στα οποία διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τη μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει η περιβαλλοντική υπευθυνότητα, ενώ ακολουθούν η καλύτερη ποιότητα των προϊόντων, η εμπειρία και οι γνώσεις του προσωπικού καθώς και το υψηλό μορφωτικό και εκπαιδευτικό του επίπεδο. Λιγότερη σημασία έχει η τιμή και η ταχύτητα εξυπηρέτησης και η άμεση παράδοση των προϊόντων στους πελάτες. Πιθανώς όμως η εταιρία να μη δίνει έμφαση σε αυτά τα χαρακτηριστικά καθώς χρησιμοποιεί στρατηγικής εστίασης με διαφοροποίηση και καθιστά τα προϊόντα της τόσο ποιοτικά ώστε η προστιθέμενη αξία τους να αιτιολογεί την πληρωμή μεγαλύτερων ποσών από τους πελάτες. Ακόμη, διαθέτει δίκτυο διανομής ικανό να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των πελατών της χωρίς να χρειάζεται να εστιάσει στους χρόνους παράδοσης των προϊόντων.

5.5. Korres

Ο ερωτώμενος από την επιχείρηση Κορρέ ανήκει στο εμπορικό τμήμα, αναφέρει ότι η εταιρία ιδρύθηκε το 1996 και απασχολεί περίπου 250 άτομα, ενώ υποστηρίζει και

δικαίως ότι διαθέτει σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα και έχει διεξάγει κατά καιρούς δικές της έρευνες για τον κλάδο στον οποίο ανήκει με δικά της μέσα. Όσον αφορά τη στρατηγική την οποία ακολουθεί αυτή βασίζεται στη προσέγγιση βάσει πόρων, στη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς διαθέτει ένα από τα πιο οργανωμένα και αποτελεσματικά δίκτυα διανομής των προϊόντων της εξαιτίας του πλήθους φαρμακείων με τα οποία συνεργάζεται αλλά και τη στρατηγική δημιουργία καταστημάτων Κορρές σε κομβικές πόλεις. Ακόμη, ο ερωτώμενος υποστηρίζει ότι η επιχείρηση ακολουθεί και πιο σύγχρονες στρατηγικές όπως το co-branding, η αξία πελάτη και η τεχνολογική καινοτομία.

Σε περίπτωση αλλαγής στρατηγικής όπως και η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέφερε ότι θα βασιστεί στα ανώτατα στελέχη και τους ανταγωνιστές της ενώ όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που αποτελούν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μεγαλύτερο ρόλο διαδραματίζει η ποικιλία των προϊόντων που διαθέτει και η ηγετική θέση στην αγορά που έχει κατακτήσει. Ακολουθούν οι υπόλοιποι παράγοντες με βαθμολογία «σε μεγάλο βαθμό» εκτός από το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο ο συμμετέχων βαθμολογεί «σε μέτριο βαθμό» και οι μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης που βαθμολογούνται «σε μικρό βαθμό».

Όσον αφορά στους παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης τη μεγαλύτερη βαθμολογία αλλά όχι την ανώτατη («σε μεγάλο βαθμό») συγκεντρώνουν η προώθηση και διαφήμιση προϊόντων/ υπηρεσιών, οι ηγετικές ικανότητες διοίκησης και η ανάπτυξη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης. Με βαθμολογία «σε μέτριο βαθμό» βαθμολογούνται το ανθρώπινο δυναμικό, ο χρόνος παράδοσης παραγγελιών και η αξιοποίηση παραπόνων πελατών για βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών. Με τη μικρότερη βαθμολογία χαρακτηρίζεται η αύξηση του προσωπικού, υποδηλώνοντας ότι η εταιρία δεν δίνει έμφαση σε αυτό το είδος πόρων.

Ο συμμετέχων αναφέρει ότι η επιχείρηση προχωρά σε προωθητικές ενέργειες για την εκπλήρωση των στόχων της. Τέλος, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά στα οποία διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σύμφωνα με τον ερωτώμενο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της κυρίως διαθέτει καλύτερες τιμές και ποιότητα, έπειτα ακολουθεί η υπεροχή της στην περιβαλλοντική υπευθυνότητα καθώς η επιχείρηση βασίζεται ακόμη και τη διαδικασία συσκευασίας της στη συγκεκριμένη αρχή, ενώ με μικρότερη βαθμολογία («σε μικρό βαθμό») χαρακτηρίζονται η ταχύτητα εξυπηρέτησης και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων.

5.6. MediSei

Το άτομο που συμμετείχε από την εταιρία εργάζεται ως graphicdesigner και αναφέρει ότι η εταιρία ιδρύθηκε το 1998, πραγματοποιεί εξαγωγές ενώ δεν έχει διεξάγει στο παρελθόν έρευνα για τους ανταγωνιστές και τον κλάδο με ίδια μέσα.

Σύμφωνα με τον συμμετέχοντα στην έρευνα η επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης, αξίας πελάτη και τεχνολογικής καινοτομίας. Σε περίπτωση αλλαγής στρατηγικής, τα ανώτατα στελέχη θα έπαιζαν καθοριστικό ρόλο.

Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης μεγαλύτερη έμφαση φαίνεται ότι δίνεται στην τιμή και την ποικιλία προϊόντων. Ουσιαστικά η επιχείρηση μέσω της πληθώρας και της ποιότητας των προϊόντων που διαθέτει στην αγορά έχει τμηματοποιήσει τους πελάτες με τέτοιο τρόπο ώστε να εξειδικεύει την ικανοποίηση των αναγκών τους. Με μικρότερη βαθμολογία («σε μεγάλο βαθμό») χαρακτηρίζονται από τον συμμετέχοντα η ποιότητα, το υψηλό μερίδιο της αγοράς και η ηγετική θέση στην αγορά, ενώ με μέτριο βαθμό χαρακτηρίζονται η φήμη και οι ικανότητες που έχει αναπτύξει στις διαδικασίες της επιχείρησης. Τη χαμηλότερη βαθμολογία συγκεντρώνει ο παράγοντας του ανθρώπινου δυναμικού.

Όσον αφορά τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας ο πιο σημαντικός είναι η προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων («πάρα πολύ») ενώ οι ηγετικές ικανότητες της διοίκησης ακολουθούν («σε μεγάλο βαθμό»). Ως «σε μέτριο βαθμό» αξιολογούνται το ανθρώπινο δυναμικό, η αύξηση του προσωπικού και η αξιοποίηση παραπόνων των πελατών για βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών. Τη χαμηλότερη βαθμολογία συγκεντρώνουν ο χρόνος παράδοσης παραγγελιών και η ανάπτυξη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης.

Σύμφωνα με τον ερωτώμενο η επιχείρηση χρησιμοποιεί προωθητικές ενέργειες ενώ όσον αφορά το πιο σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τη μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει η καλύτερη τιμολόγηση των προϊόντων. Ακολουθεί η ταχύτητα εξυπηρέτησης κυρίως λόγω του πολύ οργανωμένου δικτύου της επιχείρησης και της εμπειρίας και γνώσης του προσωπικού. Τη μικρότερη βαθμολογία συγκεντρώνει η περιβαλλοντική υπευθυνότητα.

5.7. MSD

Σύμφωνα με τον συμμετέχοντα στην έρευνα η επιχείρηση ιδρύθηκε το 1891. Ο συμμετέχων εργάζεται στο τμήμα πωλήσεων και αναφέρει ότι η επιχείρηση απασχολεί στην Ελλάδα περίπου 250 άτομα, δεν πραγματοποιεί εξαγωγές αλλά έχει προχωρήσει ξανά στη διεξαγωγή έρευνας κλάδου στο παρελθόν.

Όσον αφορά τις στρατηγικές που εφαρμόζει η επιχείρηση ο ερωτηθείς αποκρίθηκε ότι ακολουθεί διαφοροποίηση, εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση, co-branding, αξία πελάτη, τεχνολογική καινοτομία και έμφαση στους ανθρώπινους πόρους. Σε περίπτωση αλλαγής στρατηγικής τα ανώτατα στελέχη και το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης θα διαδραμάτιζαν ο σημαντικότερο ρόλο για την επιλογή της.

Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά που αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τη μεγαλύτερη βαθμολογία κατέχουν από τον ερωτηθέντα σχεδόν όλοι οι παράγοντες εκτός από την ποικιλία προϊόντων και τις μοναδικές ικανότητες στη διεκπεραίωση διαδικασιών λειτουργίας («σε μέτριο βαθμό») και την τιμή («σε μικρό βαθμό»).

Όσον αφορά τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης τη μεγαλύτερη βαθμολογία έλαβαν το ανθρώπινο δυναμικό και οι ηγετικές ικανότητες της διοίκησης. Ακολουθούν ο χρόνος παράδοσης παραγγελιών, η ανάπτυξη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης και η αξιοποίηση παραπόνων των πελατών («σε μεγάλο βαθμό») καθώς και η προώθηση και διαφήμιση προϊόντων/ υπηρεσιών («σε μέτριο βαθμό»). Τη μικρότερη βαθμολογία («καθόλου») λαμβάνει η αύξηση προσωπικού καθώς σύμφωνα με το συμμετέχοντα η στόχευση και η έμφαση της επιχείρησης δεν είναι στο ανθρώπινο δυναμικό.

Και αυτή η επιχείρηση χρησιμοποιεί προωθητικές ενέργειες προκειμένου να καταστήσει γνωστά τα προϊόντα της. Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά στα οποία διαθέτει σημαντικό πλεονέκτημα τη μεγαλύτερη βαθμολογία («σε μεγάλο βαθμό») έλαβαν η ποιότητα, η περιβαλλοντική υπευθυνότητα, η εμπειρία και γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού και η το υψηλό μορφωτικό του επίπεδο. Χαμηλότερη βαθμολογία («σε μέτριο βαθμό») έλαβε η ταχύτητα εξυπηρέτησης ενώ τη χαμηλότερη έλαβε η τιμή («σε μικρό βαθμό»).

5.8. PierreFabre

Ο συμμετέχων από αυτή την εταιρία εργάζεται ως e-commercecoordinator, ανέφερε ότι η εταιρία ιδρύθηκε το 1962, απασχολεί σχεδόν 300 άτομα, πραγματοποιεί εξαγωγές αλλά δεν έχει διεξάγει στο παρελθόν έρευνα ανταγωνισμού για την ίδια την επιχείρηση.

Οι στρατηγικές που εφαρμόζει είναι η διαφοροποίηση και συγκεκριμένα η εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση αλλά και σύγχρονες πρακτικές όπως η αξία πελάτη, η διαχείριση γνώσης και η έμφαση στους ανθρώπινους πόρους. Σε περίπτωση αλλαγής στρατηγικής το σημαντικότερο ρόλο θα διαδραμάτιζαν οι ανταγωνιστές της γεγονός που συνεπάγεται ότι η επιχείρηση βασίζει τις ενέργειές της στις αντιδράσεις ή ακόμη και δράσεις των ανταγωνιστών της.

Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τη μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει η μεγάλη ποικιλία προϊόντων («πάρα πολύ»), ενώ ακολουθούν η ποιότητα, το υψηλό μερίδιο αγοράς που έχει κατακτήσει, η φήμη, η ηγετική θέση στην αγορά («σε μεγάλο βαθμό»). Με μέτρια βαθμολογία («σε μέτριο βαθμό») χαρακτηρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό και οι μοναδικές ικανότητες που έχει αποκτήσει στη διεκπεραίωση των διαδικασιών λειτουργίας της ενώ τη χαμηλότερη βαθμολογία («σε μικρό βαθμό») λαμβάνει η τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζει.

Όσον αφορά στους παράγοντες που συμβάλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης το σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό, η προώθηση και διαφήμιση, οι ηγετικές ικανότητες αλλά και η αξιοποίηση παραπόνων επιβεβαιώνοντας το γεγονός ότι η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική αξίας πελάτη. Μικρότερη βαθμολογία («σε μεγάλο βαθμό») έλαβε ο παράγοντας του χρόνου παράδοσης των παραγγελιών, η αύξηση του προσωπικού και η ανάπτυξη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης.

Και αυτή η επιχείρηση χρησιμοποιεί συγκεκριμένη πολιτική προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων της. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μεγαλύτερη βαρύτητα δίνεται στην ποιότητα και την εμπειρία του προσωπικού («σε μεγάλο βαθμό»), ακολουθεί η τιμολόγηση, η περιβαλλοντική υπευθυνότητα και η ταχύτητα παράδοσης («σε μέτριο βαθμό») και τελευταίος παράγοντας θεωρείται το μορφωτικό και εκπαιδευτικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού («σε μικρό βαθμό»).

5.9. BIANEE

Ο ερωτηθείς σε αυτή την επιχείρηση εργάζεται ως ιατρικός επισκέπτης. Αναφέρει ως έτος ίδρυσης της εταιρίας το 1974, ότι απασχολεί περίπου 1100 άτομα, πραγματοποιεί εξαγωγές και έχει διοργανώσει έρευνα κλάδου στο παρελθόν για την ίδια.

Όσον αφορά τις στρατηγικές που εφαρμόζει αυτές κυρίως είναι η ηγεσία κόστους, η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, η διαχείριση γνώσης, η τεχνολογική καινοτομία και οι ανθρώπινοι πόροι.

Σε περίπτωση αλλαγής στρατηγικής το σημαντικότερο ρόλο θα διαδραμάτιζαν τα ανώτατα στελέχη, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και οι συνεργασίες που διαθέτει. Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά που αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση ο συμμετέχοντας τα βαθμολόγησε όλα με χαρακτηρισμό «σε μεγάλο βαθμό» εκτός από την τιμή («σε μικρό βαθμό»), την ποικιλία προϊόντων («σε μέτριο βαθμό») και την αναγνωρισιμότητα («σε μέτριο βαθμό»).

Οι παράγοντας που θεωρεί ο συμμετέχων ότι συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας είναι περισσότερο («σε μεγάλο βαθμό») το ανθρώπινο δυναμικό, η αύξηση του προσωπικού, οι ηγετικές ικανότητες ενώ τη μεγαλύτερη βαθμολογία («πάρα πολύ») συγκεντρώνει η ανάπτυξη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης. Τη μικρότερη βαθμολογία («σε μέτριο βαθμό») λαμβάνουν ο χρόνος παράδοσης των παραγγελιών, η προώθηση και διαφήμιση προϊόντων και η αξιοποίηση των παραπόνων των πελατών για βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών.

Και αυτή η επιχείρηση χρησιμοποιεί προωθητικές ενέργειες ενώ όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που συνιστούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης τη μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνουν η εμπειρία και γνώσεις του προσωπικού καθώς και το υψηλό μορφωτικό τους επίπεδο («πάρα πολύ»), ακολουθούν η ποιότητα και η ταχύτητα παράδοσης («σε μεγάλο βαθμό») και τη μικρότερη βαθμολογία αντιπροσωπεύουν η τιμολόγηση και η περιβαλλοντική υπευθυνότητα («σε μέτριο βαθμό»).

5.10. Genesispharma

Ο συμμετέχων στην έρευνα εργάζεται στην εταιρία ως productspecialist. Η εταιρία ιδρύθηκε το 1997 και απασχολεί περίπου 200 άτομα. Δεν πραγματοποιεί εξαγωγές ούτε έχει διεξαχθεί έρευνα κλάδου από την ίδια με ίδια μέσα.

Όσον αφορά στο είδος της στρατηγικής εφαρμόζει διαφοροποίηση και τεχνολογική καινοτομία. Σε περίπτωση αλλαγής στρατηγικής θα διαδραμάτιζαν οι ανταγωνιστές της το σημαντικότερο ρόλο για την επιλογή της.

Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι η ποιότητα, το ανθρώπινο δυναμικό και οι μοναδικές ικανότητες στη διεκπεραίωση των διαδικασιών λειτουργίας της («πάρα πολύ»). Ακολουθούν το υψηλό μερίδιο αγοράς, η φήμη και η ηγετική θέση στην αγορά («σε μεγάλο βαθμό»). Έπειτα σε μέτριο βαθμό ακολουθεί η ποικιλία προϊόντων ενώ τη μικρότερη βαθμολογία («σε μικρό βαθμό») λαμβάνει η τιμολόγηση των προϊόντων.

Όσον αφορά στη συμβολή ορισμένων παραγόντων στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης το σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό («πάρα πολύ»), ακολουθεί ο χρόνος παράδοσης των παραγγελιών και οι ηγετικές ικανότητες της διοίκησης («σε μεγάλο βαθμό»), έπειτα η αύξηση προσωπικού και η προώθηση και διαφήμιση προϊόντων, η αξιοποίηση παραπόνων πελατών και η ανάπτυξη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης («σε μέτριο βαθμό»).

Και αυτή η επιχείρηση εφαρμόζει διάφορες προωθητικές ενέργειες προς όφελος των σκοπών της. Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης φαίνεται να υπερισχύουν η ποιότητα, η περιβαλλοντική υπευθυνότητα και η ταχύτητα εξυπηρέτησης («πάρα πολύ»), ακολουθούν η εμπειρία και γνώσεις προσωπικού σε συνδυασμό με το υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδό του («σε μεγάλο βαθμό») και τελευταία είναι η τιμολόγηση («σε μικρό βαθμό»).

5.11. Σύγκριση αποτελεσμάτων

Στο σημείο αυτό κρίθηκε σκόπιμο να γίνει σύγκριση μεταξύ των απαντήσεων των δέκα ατόμων οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα ώστε να μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα με βάση το σκοπό της έρευνας.

Πίνακας 5 1 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα συνεντεύξεων

	Apivita	BIANEΞ	Frezyderm	Genesis Pharma	Intermed	Korres	Medi Sei	MSD	Pierre Fabre Hellas	Unipharma
Έτος ίδρυσης	1972	1960	1986	1997	1996	1996	1998	1891	1962	1963
Θέση ερωτώμενου	Merchandiser	Ιατρικός επισκέπτης	Πωλητής	Product specialist	Εμπορικό τμήμα - Προώθηση	Εμπορικό τμήμα	Graphic designer	Πωλήσεις	E-commerce coordinator	Εμπορικό τμήμα
Αριθμός εργαζομένων	300	1100		200	250	250	-	250	300	250
πραγματοποίηση εξαγωγών	-	Ναι	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι
Διεξαγωγή έρευνας κλάδου στο παρελθόν	-	Ναι	-	Όχι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι
Επιχειρησιακή στρατηγική	Διαφοροποίηση, εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση, co-branding, αξία πελάτη, διαχείριση γνώσης, τεχνολογική καινοτομία	Ηγεσία κόστους, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, διαχείριση γνώσης, τεχνολογική καινοτομία, ανθρώπιν	Τεχνολογική ή καινοτομία	Διαφοροποίηση και τεχνολογική ή καινοτομία	Ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση, RBV, αξία πελάτη, τεχνολογική ή καινοτομία	RBV, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, co-branding, αξία πελάτη, τεχνολογική καινοτομία	Διαφοροποίηση, αξία πελάτη, τεχνολογική καινοτομία	Διαφοροποίηση, εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση, co-branding, αξία πελάτη, τεχνολογική καινοτομία, ανθρώπινοι πόροι	διαφοροποίηση, εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση, αξία πελάτη, διαχείριση γνώσης, ανθρώπινοι πόροι	Ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση, αξία πελάτη, διαχείριση γνώσης, τεχνολογική ή καινοτομία, ανθρώπινοι πόροι

		οι πόροι								
Σημαντικός παράγοντας για αλλαγή στρατηγικής	ανώτατα στελέχη και τμήμα E&A	ανώτατα στελέχη, τμήμα E&A και υπάρχουσες συνεργασίες	ανώτατα στελέχη	ανταγωνιστές	ανώτατα στελέχη, ανταγωνιστές	ανώτατα στελέχη και ανταγωνιστές	ανώτατα στελέχη	ανώτατα στελέχη και τμήμα E&A	ανταγωνιστές	ανώτατα στελέχη, ανθρώπινο δυναμικό, ανταγωνιστές
Σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	ποιότητα, ποικιλία προϊόντων, φήμη	1) ποιότητα, 2) υψηλό μερίδιο αγοράς, 3) ηγετική θέση στην αγορά, 4) ανθρώπινο δυναμικό, 5) μοναδικές ικανότητες	ποιότητα	ποιότητα, ανθρώπινο δυναμικό και οι μοναδικές ικανότητες που έχει στη διεκπεραίωση διαδικασιών λειτουργίας	τιμή, ποιότητα, ποικιλία	ποικιλία και ηγετική θέση στην αγορά	τιμή και ποικιλία προϊόντων	1) ποιότητα, 2) υψηλό μερίδιο αγοράς, 3) φήμη, 4) ηγετική θέση στην αγορά, 5) ανθρώπινο δυναμικό	ποικιλία	τιμή και ποιότητα

		διεκπεραίωση διαδικασιών λειτουργίας								
Σημαντικότερος παράγοντας αύξησης ανταγωνιστικότητας	προώθηση και διαφήμιση	ανάπτυξη τμήματος E&A	1) ανθρώπινο δυναμικό, 2) αύξηση προσωπικού, 3) ηγετικές ικανότητες διοίκησης, 4) ανάπτυξη τμήματος έρευνας και ανάπτυξης	ανθρώπινο δυναμικό	1) ανθρώπινο δυναμικό, 2) προώθηση και διαφήμιση	1) προώθηση και διαφήμιση, 2) ηγετικές ικανότητες διοίκησης, 3) ανάπτυξη τμήματος E&A	προώθηση και διαφήμιση	ανθρώπινο δυναμικό και ηγετικές ικανότητες διοίκησης	1) ανθρώπινο δυναμικό, 2) προώθηση και διαφήμιση, 3) ηγετικές ικανότητες διοίκησης, 4) αξιοποίηση παραπόνων πελατών για βελτίωση προϊόντων/ υπηρεσιών, 5) αξιοποίηση παραπόνων πελατών για βελτίωση	1) ανθρώπινο δυναμικό, 2) προώθηση και διαφήμιση, 3) ηγετικές ικανότητες διοίκησης, 4) αξιοποίηση παραπόνων πελατών για βελτίωση προϊόντων/ υπηρεσιών, 5)

										ανάπτυξη τμήματος E&A
Χρήση προωθητικών ενεργειών	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι

Χαρακτηριστικά υπεροχής έναντι ανταγωνιστών	Περιβαλλοντική υπευθυνότητα	Εμπειρία και γνώσεις προσωπικού, υψηλό μορφωτικό και εκπαιδευτικό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	1) ποιότητα 2) περιβαλλοντική υπευθυνότητα 3) εμπειρία και γνώσεις προσωπικού, 4) υψηλό μορφωτικό και εκπαιδευτικό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	1) ποιότητα, 2) περιβαλλοντική υπευθυνότητα και 3) ταχύτητα εξυπηρέτησης - άμεση παράδοση	ποιότητα	Καλύτερες τιμές - προσφορές - εκπτώσεις και καλύτερη ποιότητα προϊόντων	καλύτερες τιμές - προσφορές και εκπτώσεις	1) ποιότητα, 2) περιβαλλοντική υπευθυνότητα, 3) εμπειρία και γνώσεις προσωπικού, 4) υψηλό μορφωτικό και εκπαιδευτικό επίπεδο	ποιότητα και εμπειρία - γνώσεις προσωπικού	1) ποιότητα, 2) περιβαλλοντική υπευθυνότητα, 3) εμπειρία και γνώσεις προσωπικού
---	-----------------------------	--	---	---	----------	---	---	--	--	---

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.1. η πλειοψηφία των επιχειρήσεων πραγματοποιεί εξαγωγές, απασχολεί πάνω από 250 άτομα αλλά λίγες έχουν πραγματοποιήσει στο παρελθόν έρευνα για το φαρμακευτικό κλάδο. Όλες ανεξαιρέτως χρησιμοποιούν προωθητικές ενέργειες προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις τους και να διευρύνουν το πελατολόγιό τους.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κατά πλειοψηφία εργάζονται στο εμπορικό κομμάτι των επιχειρήσεων όπου απασχολούνται επομένως έχουν μια αρκετά καλή εικόνα του δικτύου διανομής των προϊόντων, των στόχων των επιχειρήσεων και των γενικών οδηγιών που εφαρμόζονται σε επίπεδο στρατηγικής προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.

Όσον αφορά στην επιλογή στρατηγικής που εφαρμόζεται πρακτικά μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων φαίνεται ότι η Arivita, η GenesisPharma, η MediSei, η MSD, η PierreFabreHellas και η Unipharma εφαρμόζουν κατά βάση στρατηγική διαφοροποίησης. Ωστόσο, η Arivita εστιάζει και στη διαχείριση γνώσης και την τεχνολογική καινοτομία που είναι νεότερες προσεγγίσεις στρατηγικής. Πράγματι, όπως αναφέρθηκε στην περιγραφή της επιχειρησιακής της στρατηγικής, βασική αρχή της εταιρίας είναι η καινοτομία ενώ ταυτόχρονα έχει αναπτύξει εκατοντάδες προϊόντα με βάση τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού της. Η διαφοροποίηση εξυπηρετεί στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες της καθιστώντας ιδιαίτερα δύσκολη την αντιγραφή των προϊόντων που τους προσφέρει.

Συνδυασμό παραδοσιακών και νεότερων προσεγγίσεων εφαρμόζει και η Intermed η οποία εφαρμόζει στρατηγική αξίας πελάτη, RBV και τεχνολογικής καινοτομίας. Η εταιρία αυτή βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην καινοτομία για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και επενδύει σημαντικά ποσά στη βιώσιμη ανάπτυξη. Για αυτό και έχει αναπτύξει και στρατηγική προσέγγισης με βάση τους πόρους ώστε να καταστεί πιο αποτελεσματική και σε οικονομικούς όρους για τους μετόχους.

Όλες τις σύγχρονες στρατηγικής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χρησιμοποιεί η εταιρία Κορρές η οποία πρωτοπορεί στον χώρο των φυτικών καλλυντικών, επενδύει σταθερά στην καινοτομία, διαθέτει αναπτυγμένο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, ένα από τα καλύτερα δίκτυα διανομής των προϊόντων της με συνεργασία χιλιάδων φαρμακείων και σημείων διανομής ενώ έχει δημιουργήσει έναν πολύ αποτελεσματικό σχεδιασμό προώθησης και επικοινωνίας.

Στρατηγική co-branding εφαρμόζεται από τις εταιρίες Κορρές και MSD. Όσον αφορά στην πρώτη περίπτωση οι συνεργασίες αφορούν τη σχέση με προμηθευτές όπως το

συνεταιρισμό κρασιών Σαντορίνης ή το συνεταιρισμό μαστιχοπαραγωγών Χίου που διασφαλίζουν την ποιότητα των τελικών παραγόμενων προϊόντων της εταιρίας. Η MSD εφαρμόζει στρατηγική co-branding με τη BIANEΞ εδώ και 35 χρόνια επεκτείνοντας τα προϊόντα που προσφέρουν μαζί στο αγοραστικό κοινό με στόχο την δημιουργία μιας μεγαλύτερης πίτας και τη διεκδίκηση μεριδίου από αυτήν.

Όσον αφορά την περίπτωση αλλαγής στρατηγικής και συγκεκριμένα τον παράγοντα που θα διαδραμάτιζε το σημαντικότερο ρόλο σε αυτή την επιλογή όλοι οι συμμετέχοντες εκτός από το συμμετέχοντα της GenesisPharma και της PierreFabreHellas απάντησαν «τα ανώτατα στελέχη». Καθίσταται σαφές ότι εφόσον το βάρος της επιλογής αλλαγής στρατηγικής πέφτει σε αυτούς είναι λογικό να διαδραματίζουν και το σημαντικότερο παράγοντα μιας τέτοιας επιλογής. Οι εταιρίες που εξετάζονται στην έρευνα διαθέτουν πολύ ικανές διοικήσεις και δικαίως αυτές αποφασίζουν την αλλαγή ή την προσαρμογή της κατεύθυνσης που έχει λάβει η επιχείρηση σε επίπεδο στρατηγικής.

Όσον αφορά το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων έτσι όπως το αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι σε αυτές, φαίνεται ότι η πλειοψηφία θεωρεί ότι υπερέχει στην ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει στους ασθενείς – πελάτες. Αυτό επιβεβαιώνεται από το υψηλό επίπεδο ποιότητας σε όλα τα επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας στον φαρμακευτικό κλάδο. Μόνο η Intermed, η MediSei και η Unipharma φαίνεται να επιδιώκουν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την τιμολόγηση των προϊόντων τους διεκδικώντας κατά αυτόν τον τρόπο και οι δύο τη θέση του ηγέτη κόστους στον κλάδο.

Στον ανθρώπινο παράγοντα φαίνεται ότι βασίζονται περισσότερο η BIANEΞ, γεγονός που αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι πρόκειται για την εταιρία με το μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού που συμμετέχει στην παρούσα έρευνα, η GenesisPharma η οποία συμπληρώνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει ενεργά και σε διαδικασίες που καθιστούν την παραγωγική διαδικασία και λειτουργία της επιχείρησης μοναδική και δύσκολα αντιγράψιμη και η MSD. Στη μεγάλη ποικιλία προϊόντων βασίζονται η Intermed, η Κορρές και η MediSei.

Όσον αφορά στον παράγοντα που οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι πρέπει να βασιστούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους η πλειοψηφία (έξι στους δέκα) δίνει ως απάντηση την προώθηση και διαφήμιση και το ανθρώπινο δυναμικό ενώ ακολουθεί (τέσσερις στους δέκα) η ανάπτυξη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης. Μόνο ο συμμετέχων από την Unipharma δήλωσε ότι θεωρεί

την αξιοποίηση παραπόνων των πελατών στοιχείο το οποίο πρέπει να αξιοποιηθεί από την εταιρία προκειμένου να ενισχύσει τη θέση της μέσα στον έντονο ανταγωνισμό του κλάδου.

Τέλος, όσον αφορά το χαρακτηριστικό που θεωρούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα το πιο σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των υπαρχόντων ανταγωνιστών του κλάδου, η πλειοψηφία θεωρεί την ποιότητα (έξι στους δέκα) και την περιβαλλοντική υπευθυνότητα (πέντε στους δέκα). Είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό ότι η περιβαλλοντική υπευθυνότητα είναι τόσο ψηλά στις μισές από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις ειδικά σε έναν κλάδο όπως ο φαρμακευτικός ο οποίος διαθέτει τη δυνατότητα βελτίωσης του οικολογικού του αποτυπώματος.

Κεφάλαιο 6 Συμπεράσματα - Προτάσεις – Περιορισμοί

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να καταγραφούν με σαφήνεια και ακρίβεια οι στρατηγικές που έχουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις διαθέσιμες στη φαρέτρα τους. Για την εκπλήρωση του σκοπού αυτού πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με εργαζόμενους σε δέκα μεγάλες φαρμακευτικές εταιρίες. Αφού καταγράφηκαν οι στρατηγικές που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, παλιότερη και σύγχρονη, εντοπίστηκαν έρευνες που αναλύουν την αποτελεσματικότητά τους και τους κλάδους –τομείς εφαρμογής τους. Στη συνέχεια, διεκπεραιώθηκε η έρευνα στον φαρμακευτικό κλάδο με τη μέθοδο της δομημένης συνέντευξης με χρήση κοινού ερωτηματολογίου και έπειτα έγινε ανάλυση περιεχομένου και σύγκριση των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν.

Σε μια δομημένη συνέντευξη τα υποκείμενα της έρευνας διαδραματίζουν έναν ενεργό ρόλο κατά τη διάρκεια της συνομιλίας καθώς ζητείται από αυτά να αναπτύξουν τις απόψεις τους πάνω σε συγκεκριμένα ζητήματα. Καθώς η διεξαγωγή της συνέντευξης προϋποθέτει τη διεκπεραίωση μιας συζήτησης η στάση του ερευνητή ενέχει παραμέτρους που δεν σχετίζονται μόνο με το κόστος της έρευνας το οποίο είναι πολύ μικρό αλλά και στη δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου. Αν ο ερευνητής είναι γνωστό πρόσωπο στους ερωτώμενους μπορεί αυτό να λειτουργήσει αρνητικά και να μη δοθούν έγκυρες πληροφορίες για λόγους ντροπής ή μη επιθυμίας αποκάλυψης συγκεκριμένων πληροφοριών. Ακόμη, υπάρχει κίνδυνος μεροληψίας από την πλευρά του ερευνητή αλλά το συγκεκριμένο ζήτημα είναι αναπόφευκτο καθώς εμπλέκεται άμεσα ο ανθρώπινος παράγοντας. Περιορισμό επίσης της έρευνας αποτελεί η απειρία της γράφουσας στην διεκπεραίωση συνεντεύξεων ενώ πρόβλημα αποτελεί και η καταγραφή των απαντήσεων η οποία είναι κουραστική και χρονοβόρα. Ταυτόχρονα πρέπει να υπάρχει ακρίβεια.

Όπως καταγράφηκε στην έρευνα, απουσιάζουν εντελώς στις εξεταζόμενες επιχειρήσεις στρατηγικές όπως η στρατηγική της επιχείρησης οικοσυστήματος και η JUDO. Ωστόσο, άλλες σύγχρονες στρατηγικές όπως η αξία πελάτη και η τεχνολογική καινοτομία εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό από τις επιχειρήσεις του φαρμακευτικού κλάδου που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Η στρατηγική της επιχείρησης οικοσυστήματος είναι λογικό να μην εφαρμόζεται στον κλάδο και μάλιστα από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον χώρο εδώ και

δεκαετίες. Επιπλέον, τα κόστη εισόδου σε έναν τέτοιο κλάδο είναι μεγάλα και δεν είναι εύκολο μια νέα επιχείρηση (startup) με τη δημιουργία ενός ή ακόμη και περισσότερων καινοτόμων προϊόντων να εισέλθει στον κλάδο. Ακόμη, στρατηγικές όπως η JUDO ταιριάζουν καλύτερα σε κλάδους όπως στον τεχνολογικό. Ακόμη όμως και αν κάποια από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις εφαρμόζει μια τέτοιου είδους στρατηγική δεν είναι εύκολος ο εντοπισμός της από τρίτους παρά μόνο από άτομα στο εσωτερικό της επιχείρησης που γνωρίζουν και εφαρμόζουν στην καθημερινότητά τους τις στρατηγικές κινήσεις.

Συμπερασματικά, οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγικές η καθεμία ξεχωριστά οι οποίες λειτουργούν αποτελεσματικά στο μερίδιο της αγοράς που απευθύνονται για αυτό άλλωστε η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τις στρατηγικές που εφαρμόζει εδώ και αρκετά χρόνια. Οι όποιες διαφοροποιήσεις λειτουργούν προσθετικά και όχι αποκλειστικά, δηλαδή η επιχείρηση προσαρμόζει τους στόχους και τη στρατηγική της ώστε να εστιάσει και σε κάποια επιπλέον λειτουργία της.

Στο μέλλον οι επιχειρήσεις του κλάδου απαιτείται να συνεχίσουν να επενδύουν στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης αλλά κυρίως στη δημιουργία μιας μεγαλύτερης πίτας για τον κλάδο. Η καθεμία διαθέτει διαφορετικές δυνάμεις και μπορεί να αξιοποιήσει με διαφορετικό τρόπο τους πόρους της ώστε να δημιουργήσει αξία για την ίδια και τον κλάδο και να συνδράμει στην εξέλιξή του.

Η παρούσα έρευνα αποτελεί έναυσμα για μελλοντικές σε μεγαλύτερη εμβέλεια (για παράδειγμα με τη συμμετοχή περισσότερων επιχειρήσεων του κλάδου) ή ακόμη και σε άλλον κλάδο (π.χ. στον τουριστικό που αναπτύσσεται ταχύτατα στην χώρα μας). Μια πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η διεκπεραίωση της παρούσας με τη χρήση ερωτηματολογίου έναντι συνεντεύξεων σε ανώτατα μόνο αυτή τη φορά στελέχη των συμμετεχουσών επιχειρήσεων οι οποίοι ασχολούνται με την εφαρμογή στρατηγικής. Σε αυτή την περίπτωση θα μπορούσε να γίνει στη συνέχεια και μια σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με τη μελλοντική που θα καταδείξει κατά πόσο οι πληροφορίες της στρατηγικής μεταφέρονται ορθά στα κατώτερα διοικητικά στρώματα.

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

- Abdallah, F., Wadwa, A. (2009). Collaboratingwithyourrivals: identifying sources of cooperative performance. DRUID Conference, Copenhagen.
- Ahmand, A., Bosua, R., Scheepers, R. (2014). Protecting organizational competitive advantage: A knowledge leakage perspective. *Computers & Security*, 42, 27 – 39.
- Al Mamun, M.A., Shamima, N., Islam, M.S. (2014). Human Resources as Strategic Partner: Source of Sustainable Competitive Advantage. *ASA University Review*, 8 (2), 71 – 79.
- Al – Obaidi, A.H.K., Fahmi, A.M., Al – Hadrawi, H.K. (2018). Knowledge Management Process as a Source to Create Sustainable Competitive Advantage for Private Universities. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 6, 44-53.
- Al-Odeh, M., Smallwood, J. (2012). Sustainable Supply Chain Management: Literature Review, Trends, and Framework. *International Journal of Computational Engineering & Management*, 15 (1), 85 – 90.
- Amit, C., Zott, R. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493 – 520.
- Anderson, P., Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction- profit chain. *Journal of Service Research*, 3 (2), 107 – 120.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential: Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Aziz, Z.A., Razak, R.C., Yaacob, M.R., Rahim, R.C. (2015). Logistics resources as a source of competitive advantage for logistics service providers. *Journal of Scientific Research and Development*, 2 (10), 105 – 111.
- Barney, J.B., Clark, D.N. (2007). *Resource – based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Beal, R.M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38 (1), 27 – 47.

- Beal, R.M., Yasai- Ardekani, M. (2000). Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies. *Journal of Management*, 26 (4), 733 – 762.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779 – 801.
- Becker, C.L., DeFond, M.L., Jiambalvo, J., Subramanyam, K.R. (1998). The effect of audit quality on earnings management. *International Reviews of Immunology*, 16, 1-24
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2003). Measuring HR: Benchmarking is not the answer. *HR Magazine*, 61-75.
- Bigliardi, B., Dormio, A.I., Galati, F. (2011). Successful co-opetition strategy: evidence from an Italian consortium. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2 (4), 1-8.
- Blackett, T., Boad, B. (1999). *Co-branding: The science of alliance*. New York: St. Martin's Press.
- Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday.
- Bremser, K., Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (7), 1641-1661.
- Brown, S., Chilcott, M., Carmichael, B. (2011). Sustainable Competitive Advantage – The 4th Economic Revolution: Unavoidable, Opportunity. White Paper Series, Paper 1.
- Carter, C.R., Rogers, D.S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (5).
- Chen, S-C. (2014). Customer value and customer loyalty: Is competition a missing link?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 107 -116.
- Christensen, C.M. (2000). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. 1st HarperBusiness ed, *The management of innovation and change series*. New York: HarperBusiness.
- Claver – Cortes, E., Pertusa – Ortega, E.M., Molina – Azorin, J.F. (2012). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: implications for performance. *Journal of Business Research*, 65 (7), 993 – 1002.

- Clifton, R. (2003). The future of brand. In R. Clifton & J. Simmons (Eds.), *Brand and branding*. London: The Economist.
- Coccia, M. (2016). Sources of technological innovation: Radical and incremental innovation problem-driven to support competitive advantage of firms. *Technology analysis & Strategic Management*, 29 (9), 1048 – 1061.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35.
- Cooper, A.C., Woo, C.Y., Dunkelberg, W.C. (19). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3(2), 97 – 108.
- Denning, S. (2017). Moving to Blue Ocean Strategy: A Five – Step Process to Make the Shift. *Forbes*. Διαθέσιμο από: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2017/09/24/moving-to-blue-ocean-strategy-a-five-step-process-to-make-the-shift/#40d71af67f11>.
- Dennis, N. (2004). Can the European low cost airline boom continue? Implications for regional airports. 44th European Congress of the Regional Science Association, Porto, August.
- Diaz, C. (2007). Ethnic Diversity: perception, attitudes and initial teacher education. An exploratory study with Spanish university teacher students. In: A.Ross (Ed) *Citizenship Education in Society*, Proceedings of the 9th Conference of the Children's Identity and Citizenship in Europe Thematic Network. London: CiCe.
- Dixit, M.R., Sharma, S, Karna, A. (2007). Aspirations, Enterprise Strategy and Sustenance of a Start – up in a Competitive Environment: A Study of Developments in Air Deccan. Indian Institute of Management, India.
- Eisner, W.W. (1991). *The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York: Macmillan.
- Elonnen, K.H., Wikstrom, P., Jantunen, A. (2009). Linking dynamic capability portfolios and innovation outcomes. *Technovation*, 29 (11), 753-762.
- Esty, D.C., Winston, A.S. (2009). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage*. USA: Wiley, pp. 7-30.
- Esty, D.C., Charnovitz S. (2015). Environmental Sustainability and Competitiveness: Policy Imperative and Corporate Opportunity. *Harvard Business School: US Competitiveness Project*, 1-14.

- Farahani, R., Asgari, N., Davarzani, H. (2009). *Supply Chain and Logistics in National, International and Governmental Environment: Concepts and Models*. New York: Springer.
- Gnyawali, D.R., He, J., Madhavan, R. (2006). Impact of Co-opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination. *Journal of Management*, 32 (4), 507 – 530.
- Gnyawali, D.R., Park, B.-J. (2009). Coopetition and technological innovation in small and medium – sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47 (3), 308 – 330.
- Gnyawali, D.R., Park, B. (2011). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium – Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 47 (3), 308 – 330.
- Graham, A. (2003). *Managing airports: An international perspective*. 2nd Edition. Oxford: Elsevier.
- Graham, A. (2004). Airport strategies to gain competitive advantage. GARS: Slots, Airport Competition and Benchmarking of Airports, Bremen, 19-20 November 2004.
- Grangsjö, Y. (2003). Destination Networking: Co-opetition in Peripheral Surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33 (5), 427 – 448.
- Grant, R.M. (1991). The resource – based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Knowledge and Strategy*, 33 (3), 3-23.
- Grant, R.M. (2010). *Contemporary strategy analysis*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Grebosz, M. (2012). The outcomes of the co-branding strategy. *Chinese Business Review*, 11 (9), 823 – 829.
- Guzzo, R.A., Shea, G.P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 269-313.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteaf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., Winter, S.G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change and organizations*. London: Blackwell.
- Helmig, B., Huber, J.-A., Leeflang, P.S.H. (2008). Co-branding: The state of the art. *Schmalenbach Business Review (SBR)*, 60 (10), 359 – 377.

- Henderson, R. (1993). Underinvestment and incompetenc as responses to radical innovation: Evidence from the photolithographic alignment equipment industry. *The RAND Journal of Economics*, 248-270.
- Hilton, A., Skrutkowski, M. (2002). *Translating instruments into other languages: development and testing processes*. *Cancer Nursing*, 25 (1), 1-7.
- Hyun, S.S., Han, H. (2012). A model of patron’s innovativeness formation towards a chain restaurant brand. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (2), 175 – 199.
- Jackson, S.E., DeNisi, A., Hitt, M.A. (Eds.) (2003). *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management* (Vol. 21). John Wiley and Sons.
- Jacome, R., Lisboa, J., Yasin, M. (2002). Time-based differentiation – an old strategic hat or an effective strategic choice: an empirical investigation. *European Business Review*, 14 (3), 184 – 193.
- Jarach, D. (2002). Achieving substantial growth for the “commercial airport” model: The role of loyalty schemes for airports. Air Transport Research Society Conference, Seattle, July.
- Jorde, T.M., Teece, D. (1990). Innovation and cooperation: Implications for competition and antitrust. *Journal of Economic Perspectives*, 4 (3), 74 – 96.
- Jyoti, J., Rani, R., Kotwal, S. (2013). Knowledge Management and Competitive Advantage: Mediating Role of Innovation Capacity. Conference Rethinking Management Theory & Practice in the Present Indian Economic Context.
- Kamya, M.T., Ntayi, J.M., Ahiauzu, A. (2011). Organizational learning and competitive advantage: testing for the interacting influence of knowledge management and innovation. *International Journal of Innovation and Learning*, 10 (4), 376 – 401.
- Kapiki, S.T. (2011). The impact of economic crisis on tourism and hospitality: Results from a study in Greece. *Central European Review of Economics and Finance*, 1 (2), 19 – 30.
- Kearns, G.S., Lederer, A.L. (2003). A Resource – Based View of Strategic IT Alignment: How Knowledge Sharing Creates Competitive Advantage. *Decision Science*, 34 (1), 1-29.
- Keller, K.L., Aperia, T., Georgson, M. (2008). *Strategic brand management: A European perspective*. Harlow: Pearson Education.

- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift: Beyond Competing – Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*. New York: Hachette Book Group.
- Kincaid, C., Baloglu, S., Mao, Z., Busser, J. (2010). What really brings them back? The impact of tangible quality on affect and intention for casual dining restaurant patrons. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (2), 209 – 220.
- Kindstrom, D., Kowalkowski, C. (2015). Service Driven Business Model Innovation: Organizing the Shift from a Product – based to a Service – centric Business Model. In Nicolai J. Foss and Tina Saebi (eds.) (2015), *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford: Oxford University Press, pp. 191-216.
- Kiseli, J.M., Eng, T.A.S.R. (2016). Effect of knowledge management capabilities on competitive advantage in the Kenya hospitality industry: The case of five star hotels in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2 (2), 106 – 129.
- Kraaijenbrink, J., Groen, A.J., Spender, J-C. (2010). The Resource – Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36, 349 – 372.
- Lado, A.A., Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency – based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 699 – 727.
- Lahovnik, M., Breznik, L. (2014). Technological innovation capabilities as a source of competitive advantage: A case study from the home appliance industry. *Transformations in Business & Economics*, 13 (2), 144 - 160.
- Laitinen, E.K. (2000). Long-term success of adaptation strategies: Evidence from Finnish companies. *Long Range Planning*, 33, 805 – 830.
- Lambert, D.M., Cooper, M.c., Pagh, J.D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *International Journal of Logistics Management*, 9 (2), 1-19.
- Lawler, III, E.E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Leitner, K., Guldenberg, S. (2010). Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 35 (2), 169-189.

- Luo, Y. (2004). *Coopetition in International Business*. Copenhagen: Business School Press.
- Luo, Y. (2004). A coopetition perspective of MNC – host government relations. *Journal of International Management*, 10, 431 – 445.
- Luo, X., Rindfleisch, A., Tse, D.K. (2007). Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of Marketing Research*, 44 (1), 73 – 83.
- M’Chirgui, Z. (2005). The Economics of the Smart Card Industry: Towards Cooperative Strategies. *Economic Innovation New Technology*, 14 (6), 455 – 477.
- McCarthy, A.M., Schooman, F.D., Cooper, A.C. (1993). Reinvestment decisions by entrepreneurs: Rational decision – making or escalation of commitment?. *Journal of Business Venturing*, 8 (1), 9-24.
- McWilliams, A., Siegel, D.S. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource – Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37 (5), 1480-1495.
- Melville, N., Kraemer, K., Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, 28 (2), 283 - 322.
- Michel, G. (2004). *Au Coeur de la marque*. Paris: Dunod.
- Miller, D. (1992). The generic strategy trap. *Journal of Business Strategy*, 13 (1), 37 – 41.
- Morehouse, J.E. (1998). Statement of Vice President. Annual Conference Program, Oak Brook, Illinois: Council of Logistics Management, pp.11.
- Mykhoparkina, O. (2017). Startup Competitive Advantage – How to Validate Your Business Idea and Position Your Saas Product?. Διαθέσιμο από: <http://www.iamwire.com/2017/08/startup-competitive-advantage/156914>.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1311-1320.
- Ngo, L.V., O’ Cass, A. (2012). Performance implications of market orientation, marketing resources and marketing capabilities. *Journal of Marketing Management*, 28 (1/2), 173 – 187.

- Nonaka, I., Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge – creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14, 419 – 436.
- Nonaka I., Kodama, M., Hirose, A., Kohlbacher, F. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 32, 137 – 146.
- Okoth – Odollo, L., Muchilwa, D., Thuo, J.K. (2014). Attaining Market Competitiveness through the Judo Strategy: The Success Case of the Easy Coach Company in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6 (4), 121-131.
- Ordóñez de Pablos, P., Lytras, M.D. (2008). Competencies and human resource management: Implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12 (6), 48 – 55.
- Ouma, G., Oloko, M. (2015). The relationship between Porter’s generic strategies and competitive advantage. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3 (6), 1058 – 1092.
- Park, C.W., Jun, S.Y., Shocker, A.D. (1996). Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects. *Journal of Marketing Research*, 33 (11), 453 – 466.
- Penrose, E.T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pertusa – Ortega, E.M., Molina – Azorin, J.F., Claver – Cortes, E. (2009). Competitive strategies and firm performance: a comparative analysis of pure, hybrid and “stuck-in-the-middle” strategies in Spanish Firms. *British Journal of Management*, 20 (4), 508 – 523.
- Peters, N. (2010). *Inter-organisational Design of Voluntary Sustainability Initiatives*. Germany: Gabler GWV Fachverlage.
- Pietersen, W. (2010). *Strategic learning: How to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E., van der Linde, C. (1995). Towards a new conception of environment – competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9, 97 – 118.

- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competency of the corporation. *Harvard Business Review*, 68,79-91.
- Proof, H. (2000). Hybrid strategies as a strategic challenge – the case of the German automotive industry. *Omega*, 28 (5), 541 – 553.
- Qehaja, A.B., Kutillovci, E. (2015). The role of human resources in gaining competitive advantage. *Journal of Human Resource Management*, 8 (2), 47 – 61.
- Quint, B. (1997). Coopetition: Sleeping with the Enemy. *Information Today*, 14 (1), 7-8.
- Rahimli, A. (2012). Knowledge Management and Competitive Advantage. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2 (7), 37 – 43.
- Ramimeni, K. (2016). Startup Culture: A Team’s Competitive Advantage: Why does culture determine success?. Διαθέσιμο από: <https://medium.com/@krishramineni/startup-culture-a-team-s-competitive-advantage-2fb994c5f9fb>.
- Rindfleisch, A., Moorman, C. (2003). Interfirm Cooperation and Customer Orientation. *Journal of Marketing Research*, 40, 421-436.
- Rothaermel, F.T., Deeds, D.L. (2004). Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development. *Strategic Management Journal*, 25 (3), 201- 221.
- Sadat, M., Safari, H., Sadabadi, A.A., Nazari, H. (2015). Application of Judo Strategy in BSC Model to Develop Strategies in the Strategic Management Process. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 4 (2), 175 – 181.
- Salavanou, H., Halikias, J. (2009). Strategy types of exporting firms: a view on the basis of competitive advantage. *European Business Review*, 21 (2), 144 – 158.
- Salavou, H. (2015). Competitive strategies and their shift to the future. *European Business Review*, 27 (1), 80-99.
- Schmidt, S., Bullinger, M. (2003). Current Issues in Cross – Cultural Quality of Life Instrument Development. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 84 (4), 29 – 34.
- Schuler, R.S., MacMillan, I.C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23 (3), 241-255.
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters and competitive advantage. *Academic Management Review*, 29, 258-271.

- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509 -533.
- Teuteberg, F., Wittstruck, D. (2010). A systematic review of sustainable supply chain management. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*, 203.
- Vanpoucke, E., Vereecke, A., Wetzels, M. (2014). Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. *Journal of Operating Management*, 32, 446 – 461.
- Verma, G.K., Mallick, K. (2004). *Εκπαιδευτική Έρευνα*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Wagner, M., Schaltegger, S., Wehrmeyer, W. (2001). The relationship between the environmental and economic performance of firms: what does theory propose and what does empirical evidence tell us?. *Greener Management International*, 95 – 108.
- Wicks, D. (2005). When Bigger Isn't Better: The Strategic Competitive Advantage of Small Firms. *SOBEY School of Business*, 2 (2).
- Williams, P., Naumann, E. (2011). Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis. *Journal of Services Marketing*, 25 (1), 20-32.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 8 (2), 295 – 320.
- Yelkur, R., Herbig, P. (2014). Targeting generation X consumers: Strategies for specific service industries. *DMCA*.
- Yoffie, D., Kwak, M. (2001). *Judo Strategy*. Harvard Business School Press.
- Yoffie, D., Kwak, M. (2002). Judo Strategy: 10 Techniques for beating a stronger opponent. *London Business School*, 13 (1), 20-30.
- Yu, C., Zhange, Z., Lin, C., Wu, Y.J. (2017). Knowledge Creation Process and Sustainable Competitive Advantage: The Role of Technological Innovation Capabilities. *Sustainability*, 9 (12), 2280 -2296.
- Zahra, S.A., Nielsen, A.P., Bogner, W.C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 169 – 189.
- Zheng, N., Wei, Y., Zhange, Y., Yang, J. (2016). In search of strategic assets through cross-border merger and acquisitions: Evidence from Chinese multinational enterprises in developed economies. *International Business Review*, 25, 177 – 186.
- Zollo, M., Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339 – 351.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Λιβιεράτος, Α. (2015). Ανταγωνιστική Στρατηγική. Σημειώσεις Μαθήματος. Διαθέσιμο από:

<https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/ECON197/5.%20%CE%91%CE%B D%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE.pdf>.

Μπουραντά, Ν. (2015). Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Επιχειρηματική Στρατηγική. Έκδοση 1.0. Πάτρα. Διαθέσιμο από: <https://eclass.upatras.gr/modules/document/document.php?course=DEAPT129>.

Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση – MANATZMENT: Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα*. 2^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Ιστοσελίδες Συμμετεχουσών Εταιριών

<https://www.apivita.com/hellas/mission>

<https://www.vianex.gr/intro>

<https://www.frezyderm.gr/>

<https://www.genesispharma.com/>

<https://intermed.com.gr/>

<http://gr.korres.com/el/home>

<http://www.medisei.gr/>

<https://www.msd.gr/>

<https://www.pierre-fabre.com/en>

<https://www.uni-pharma.gr/>

Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται για τους σκοπούς εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Οδηγίες συμπλήρωσης

- Πριν απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο διαβάστε προσεκτικά τις ερωτήσεις δηλώσεις.
- Σε κάθε ερώτηση δίνετε μόνο μια απάντηση.
- Οι απαντήσεις είναι απόρρητες, ανώνυμες και προσωπικές, όπως τις βιώνει ο καθένας και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές απαντήσεις.
- Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Αν έχετε ερωτήσεις ή χρειάζεστε περαιτέρω διευκρινίσεις παρακαλούμε επικοινωνήστε με την υπεύθυνη για την έρευνα (Καργοπούλου Εύη).

Ενότητα Α – Δημογραφικά Στοιχεία

Επωνυμία επιχείρησης	
Έτος ίδρυσης	
Δραστηριότητα επιχείρησης	
Θέση που κατέχετε στην επιχείρηση	
Αριθμός εργαζομένων	
Πραγματοποίηση εξαγωγών	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
Διεξαγωγή έρευνας κλάδου/ ανταγωνισμού στο παρελθόν για την ίδια την επιχείρηση με ίδια μέσα	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>

Ενότητα Β – Επιχειρησιακή Στρατηγική

B1. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει κάποια από τις ακόλουθες στρατηγικές;

- Ηγεσία κόστους
- Διαφοροποίηση
- Εστίαση με βάση το κόστος
- Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση
- Προσέγγιση βάσει πόρων (RBV)
- Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας
- Επιχείρηση οικοσυστήματος (startup)
- Co-branding
- Συνανταγωνισμός
- Ανταγωνιστική στρατηγική ανοικτών ωκεανών (blueoceans)
- JUDO
- Αξία Πελάτη
- Διαχείριση Γνώσης
- Τεχνολογική Καινοτομία
- Ανθρώπινοι Πόροι

B2. Αν μια επιχείρηση αποφάσισε αλλαγή στρατηγικής, ποιος από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε ότι θα διαδραμάτιζε το σημαντικότερο ρόλο για την επιλογή της;

- Τα ανώτατα στελέχη
- Το ανθρώπινο δυναμικό
- το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης
- οι συνεργασίες που διαθέτει
- οι ανταγωνιστές της

B3. Κατά πόσο τα παρακάτω χαρακτηριστικά αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρησή σας;

	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Πάρα πολύ
1. Η τιμή	1	2	3	4	5
2. Η ποιότητα	1	2	3	4	5

3. Η ποικιλία προϊόντων	1	2	3	4	5
4. Το υψηλό μερίδιο της αγοράς	1	2	3	4	5
5. Η αναγνωρισιμότητα (φήμη)	1	2	3	4	5
6. Η ηγετική θέση στην αγορά	1	2	3	4	5
7. Το ανθρώπινο δυναμικό της	1	2	3	4	5
8. Οι μοναδικές ικανότητες που έχει στη διεκπεραίωση διαδικασιών λειτουργίας της	1	2	3	4	5
9. Άλλο: _____	1	2	3	4	5

B4. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες πιστεύετε ότι θα συνέβαλαν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησής σας;

	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Πάρα πολύ
1. Ανθρώπινο δυναμικό	1	2	3	4	5
2. Χρόνος παράδοσης παραγγελιών	1	2	3	4	5
3. Αύξηση προσωπικού	1	2	3	4	5
4. Προώθηση και διαφήμιση προϊόντων/ υπηρεσιών	1	2	3	4	5
5. Ηγετικές ικανότητες διοίκησης	1	2	3	4	5
6. Αξιοποίηση παραπόνων των πελατών για βελτίωση προϊόντων/ υπηρεσιών	1	2	3	4	5
7. Ανάπτυξη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης	1	2	3	4	5

B5. Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας προωθητικές ενέργειες (διαφημίσεις, ειδικές προσφορές, stands προϊόντων κλπ);

Ναι

- Όχι
- Δε γνωρίζω

B6. Σε ποιο βαθμό η επιχείρησή σας διαθέτει σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών στα παρακάτω χαρακτηριστικά;

	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Πάρα πολύ
1. Καλύτερες τιμές, προσφορές και εκπτώσεις	1	2	3	4	5
2. Προϊόντα/ υπηρεσίες με καλύτερη ποιότητα	1	2	3	4	5
3. Περιβαλλοντική υπευθυνότητα	1	2	3	4	5
4. Ταχύτητα εξυπηρέτησης – άμεση παράδοση	1	2	3	4	5
5. Εμπειρία και γνώσεις προσωπικού	1	2	3	4	5
6. Υψηλό μορφωτικό και εκπαιδευτικό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	1	2	3	4	5
7. Άλλο: _____	1	2	3	4	5