

# Διοίκηση Λειτουργιών

## τα τετράδια μιας Οδύσσειας

### τετράδιο 3

## Στρατηγική και ανταγωνιστική θέση

## τετράδιο 3

### Στρατηγική και ανταγωνιστική θέση

#### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Γιάννης ξεκινά με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τις δύο κλασικές προσεγγίσεις επίτευξής του, μέσω του πλεονεκτήματος κόστους ή της διαφοροποίησης. Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των λειτουργιών στην επίτευξή τους; Το μοντέλο των τεσσάρων σταδίων των Hayes και Wheelwright είναι αποκαλυπτικό για το ρόλο των λειτουργιών στην επιτυχία της επιχείρησης. Ο Γιάννης συνεχίζει με τις δύο θεωρήσεις της στρατηγικής των λειτουργιών, αυτή που σχετίζεται με τους πόρους και αυτή που σχετίζεται με την αγορά. Οι λειτουργίες ή οδηγούν τη στρατηγική της επιχείρησης ή την ακολουθούν και την υποστηρίζουν.

Με τη θεώρηση των πόρων, δίνεται σημασία στους απτούς και μη απτούς πόρους, στις ικανότητες και στην επάρκεια. Με τη θεώρηση της αγοράς εισάγονται και δύο τύποι από ανταγωνιστικά κριτήρια τα στοιχεία επάρκειας και το στοιχείο προτίμησης.

### 3<sup>η</sup> Συζήτηση

#### Στρατηγική και Ανταγωνιστική θέση

##### Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Λοιπόν, Γιάννη, ο κήπος σου, τα βράδια του Σεπτεμβρίου, είναι εκπληκτικό μέρος για ξεκούραση και για κουβέντα! Μου αρέσει όμως αυτό το μέρος περισσότερο, γιατί πάντα προσπαθείς να με καταπλήξεις με την περιποίησή σου. Δεν προλαβαίνω να τελειώσω τη μπύρα μου και να, το νέο παγωμένο μπουκάλι!

*Ναι όλοι οι κήποι έχουν πρασινάδα και σχετική δροσιά. Εδώ όμως έχεις και αυτό το κάτι διαφορετικό, το κάτι παραπάνω.*

Προσπαθείς να μου πουλήσεις τον κήπο σου; Κήποι υπάρχουν πολλοί. Γιατί να προτιμήσω τον δικό σου;

*Γιατί Λορέντζο, διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*

Κατάλαβα, σήμερα θέλεις να συνεχίσουμε τη συζήτηση της στρατηγικής και να αρχίσουμε με το τι σημαίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αλήθεια τι σημαίνει;

**Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα** (*competitive advantage*) είναι αυτό που σε διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό και κάνει τους πελάτες να σε προτιμούν. Και αν θέλεις και συνέχεια, να ορίσουμε και τις **ικανότητες κορμού** (*core competences*). Είναι οι στοιχειώδεις ικανότητες που δημιουργούν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ικανότητες αυτές χτίζονται αργά και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν άλλοι, άρα δεν μπορεί να είναι προϊόντα και τεχνολογίες.

Ας αρχίσουμε με τον πρώτο όρο. Με ποιους τρόπους μπορούμε να επιτύχουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Όταν ένας οργανισμός (επιχείρηση) Λορέντζο, έχει ένα μοναδικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές, τότε λέμε ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα τέτοιο πλεονέκτημα συνήθως δηλώνεται από μόνο του, επιτυγχάνοντας μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους από το μέσο όρο του κλάδου. Ο δάσκαλος μας ανέφερε, ότι από το 1980 ο Μ. Porter προσδιόρισε δύο βασικούς τρόπους για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο πρώτος συμβαίνει όταν μια επιχείρηση παραδίδει τις ίδιες παροχές στον πελάτη όπως και ο ανταγωνισμός, αλλά σε χαμηλότερη τιμή, οπότε επιτυγχάνεται **πλεονέκτημα κόστους**. Ο δεύτερος είναι όταν η επιχείρηση **διαφοροποιείται** από τον ανταγωνισμό, προσφέροντας υπηρεσίες ή προϊόντα υψηλότερης προστιθέμενης αξίας για τον καταναλωτή, τα οποία συνήθως έχουν και υψηλότερη τιμή. Θα πρέπει να προσέξουμε ώστε να γίνει κατανοητό από τους καταναλωτές, ότι τα προϊόντα ή υπηρεσίες που απολαμβάνουν είναι πράγματι υψηλότερης αξίας.

Θυμάσαι που έλεγα: 'Το πώς σε αντιλαμβάνεται ο άλλος και όχι το τι πιστεύεις εσύ, ότι ο άλλος νομίζει για σένα!'

*Τέλος πάντων... πράγματι η διαφοροποίηση θα προέλθει από οτιδήποτε επηρεάζει την αξία που οι πελάτες αντλούν από το προϊόν ή την υπηρεσία.*

Γιάννη, αντιλαμβάνεσαι ότι μου λες πάλι πόσο σημαντικές είναι οι λειτουργίες στη διαμόρφωση του πλεονεκτήματος της διαφοροποίησης και της αντίστοιχης στρατηγικής της επιχείρησης. Ο κάθε προϊστάμενος κάθε τμήματος Λειτουργιών, έχει ένα πολύ σημαντικό ρόλο να παίξει στο να προσδιορίσει οτιδήποτε είναι αυτό, ή αυτά, που μπορούν δυνητικά να δώσουν **πρόσθετη αξία** στους πελάτες. Τι μπορεί να είναι αυτό; Από το σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά,

την θέση των κέντρων διανομής, την εγκατάσταση ή την επισκευή του προϊόντος, την αξιόπιστη παράδοση, την άμεση απόκριση, κ.λπ.

Υπάρχουν όμως Λορέντζο και πολλά παραδείγματα **ανταγωνισμού βασιζόμενου στο κόστος**. Για παράδειγμα οι αεροπορικές εταιρείες Ryanair και Easyjet που καθιερώθηκαν ως αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους. Για να επιτευχθεί αυτό όμως κάτι τέτοιο, πάλι σημαντικότερο ρόλο παίζει η Διοίκηση των Λειτουργιών. Ποιος είναι ο ρόλος της και τι πρέπει να κάνει; Να οργανώσει τις κρατήσεις μέσω διαδικτύου, να οργανώσει καλύτερα τις πτήσεις με λιγότερο προσωπικό, να προγραμματίσει τις πτήσεις σε χαμηλότερου κόστους αεροδρόμια εάν αυτό είναι εφικτό, να οργανώσει τον στόλο ώστε να είναι εύκολος ο έλεγχος και η επισκευή, το απόθεμα των ανταλλακτικών, να οργανώσει καλύτερα τον καθαρισμό των αεροσκαφών στο έδαφος, την επιβίβαση, αποβίβαση ώστε να μένουν όσο το δυνατόν λιγότερο τα αεροσκάφη στο έδαφος. Με λίγα λόγια να εξετάζει συνέχεια, να απλοποιεί, να βελτιώνει και να επανασχεδιάζει τις διεργασίες ώστε να είναι εστιασμένες σε σαφή στόχο.

Όπως λέγαμε και τις προάλλες: να γίνει ρουτίνα η αλλαγή της ρουτίνας... Ακριβώς το αντίθετο δηλαδή, από το Ελληνικό δημόσιο που η μόνιμη απάντηση στο ερώτημα της χαμηλής παραγωγικότητάς του και άρα του υψηλού του κόστους, είναι: φέρτε μας ανθρώπους και κάντε ακριβή μηχανοργάνωση. Και έχουν και την απαίτηση να ονομάζονται και λειτουργοί!!! Λειτουργός σημαίνει αξιοποιώ τους πόρους για επίτευξη σκοπού... Ποια αξιοποίηση των πόρων κάνουν και για επίτευξη ποίου σκοπού;;;

*Ηρέμησε Λορέντζο! Μη μιλάς για δημόσιους υπαλλήλους. Αφού ξέρεις ότι εκνευρίζεσαι και μόνο με τη σκέψη τους. Έχεις και κάποια ηλικία!*

Έχεις δίκαιο Γιάννη. Άλλωστε σε αυτές τις έννοιες υπάρχει σύγχυση και στον ιδιωτικό τομέα. Μια στρατηγική χαμηλού κόστους, δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να συγχέεται με χαμηλή αξία ή χαμηλή ποιότητα. Και στις δύο πολιτικές είναι εύκολο να ξεφύγεις στα άκρα. Μπορείς να σκεφθείς ένα παράδειγμα;

*Μπορώ να σκεφθώ πολλά. Δες τις εκπαιδευτικές αλυσίδες υπεραγορών που εφαρμόζουν τεχνικές απλοποίησης και αυτοματοποίησης διαδικασιών και περιορισμένο εύρος προϊόντων, που τους δίνουν πλεονέκτημα κόστους. Όμως οι περισσότερες, στη υπηρετήση της έννοιας του χαμηλού κόστους, την πατάνε με προσφορές 'φτηνιάρικων' προϊόντων, που δεν είναι επώνυμα και επομένως αμφιβόλου ποιότητας. Είναι αυτό που παλαιότερα λέγαμε πανηγυριώτικο και που συνεχίζει αυτή τη παράδοση του 'το φτηνό κρέας το τρώνε τα σκυλιά'... Το αντίθετο μπορεί να συμβαίνει και στη λογική της διαφοροποίησης, όπου το 'διαφορετικό' έχει υπερβολική τιμή σε σχέση με την αξία που παρέχει.*

Πράγματι πάρε για παράδειγμα κάποια ακριβά εστιατόρια, που δεν βγάζουν ούτε μία σαιζόν.

*Εκείνο που με ενοχλεί, Λορέντζο, είναι ότι στο μάθημα είπαμε ελάχιστα για τις ικανότητες κορμού. Πως ανακαλύπτω τις ικανότητες κορμού μιας επιχείρησης; Πως τις αναπτύσσω;*

Μη βιάζεσαι όπως ξετυλίγεται το μάθημα θα αποκτήσεις αυτές τις ικανότητες σιγά - σιγά και θα είναι για σένα, για τη τεχνική σου στα θέματα της διοίκησης της παραγωγής, μια ικανότητα κορμού που θα στηρίζει και το ανταγωνιστικό σου πλεονέκτημα σε σχέση με τους άλλους που κάνουν το ίδιο επάγγελμα!

*Σ' ευχαριστώ που μου ανεβάζεις το ηθικό.*

Θα το χρειασθείς!

## Το μοντέλο των τεσσάρων σταδίων των Hayes και Wheelwright

Αυτό που μου έκανε εντύπωση από το μάθημα, είναι το πόσο σοβαρό ρόλο παίζουν οι λειτουργίες και μάλιστα η λειτουργία της παραγωγής, δηλαδή αυτή στην οποία γίνεται η βασική πρόσθεση αξίας, στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Πράγματι Γιάννη, παραγωγή σε μια κονσερβοποιία είναι αυτό που γίνεται στο εργοστάσιο από την παραλαβή του καρπού, μέχρι να παραδοθεί το κιβώτιο με τις κονσέρβες στην αποθήκη, σε ένα διαγνωστικό κέντρο αυτό που γίνεται από τη στιγμή που θα έρθει ο ασθενής, μέχρι να πάρει τα αποτελέσματα των εξετάσεων και σε ένα ξενοδοχείο η ετοιμασία των δωματίων, ή η περιποίηση των πελατών (room service).

Σου έλεγα εχθές ότι ο δάσκαλος μας ανέφερε το ακόλουθο που δείχνει το ρόλο που μπορεί να παίξουν οι λειτουργίες και κυρίως η παραγωγή, στην πρόοδο μιας επιχείρησης. Οι Hayes και Wheelwright (1984) ανέπτυξαν ένα μοντέλο τεσσάρων (4) σταδίων το οποίο βοηθά στον καθορισμό και αποτίμηση του ανταγωνιστικού ρόλου των λειτουργιών και μάλιστα της κύριας λειτουργίας – της παραγωγής, σε οποιοδήποτε οργανισμό. Το μοντέλο των τεσσάρων σταδίων προοδευτικά μεταβάλλεται από μια προσέγγιση αντίδρασης σε μια προσέγγιση πρόδρασης.

Πρόδραση! Η νέα γενιά έγινε και γλωσσοπλάστης! Τι σημαίνει πάλι αυτό;

Άσε την γκρίνια. Είμαι νεώτερος σου αλλά όχι και νέα γενιά! Σημαίνει δημιουργώ τις συνθήκες για να συμβεί κάτι με προβλέψιμο τρόπο. Έλα τώρα, ας δούμε στον πίνακα, αυτό το μοντέλο:

### Ο ανταγωνιστικός ρόλος των λειτουργιών

#### 1. Εσωτερική Ουδετερότητα

Είναι αδύνατο για τον οργανισμό να διαχειριστεί τις λειτουργίες του στρατηγικά, καθώς οι λειτουργίες του ταλαντεύονται μεταξύ χαμηλού κόστους, αύξησης ευελιξίας, βελτίωσης της ποιότητας κ.λπ. Αυτό συμβαίνει γιατί οι προϊστάμενοι των λειτουργιών δεν έχουν ποτέ το χρόνο να επικεντρωθούν σε ένα συνεπές σύνολο στόχων, από όπου θα προκύψει βελτίωση της επίδοσης. Σε αυτό το στάδιο, η παραγωγή αντιδρά και λειτουργεί με χαμηλές αποδόσεις, προσπαθώντας να φτάσει σε ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο. Παρουσιάζεται ως εμπόδιο στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Είναι εσωστρεφής και η προσπάθειά της είναι -όσο αυτό είναι δυνατόν- η αποφυγή λαθών. Χαρακτηριστικά στοιχεία η μικρή παραγωγικότητα, τα σφάλματα (όχι ποιότητα), το μεγάλο κόστος και ο μεγάλος χρόνος παράδοσης.

Ποιά είναι η λύση για αυτή την κατάσταση; Ποιός ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης; Η συστηματική έρευνα προβλημάτων, που οδηγεί σε λύση, θέσπιση διαδικασιών και συστημάτων.

Εδώ, συνήθως ο κανόνας Pareto (που θα αναλυθεί σε άλλο κεφάλαιο) ισχύει.

#### 2. Εξωτερική Ουδετερότητα

Σε αυτό το στάδιο η παραγωγή λειτουργεί συγκρίνοντας την επίδοσή της με τους ανταγωνιστές. Η δραστηριότητα των λειτουργιών αποβλέπει στο μέσο επίπεδο απόδοσης του τομέα. Συγκρίνοντας τις επιδόσεις της, με αυτές των ανταγωνιστών, δίδεται μια ευκαιρία για αντιγραφή των καλύτερων ιδεών. Παρόλο που προσπαθούν να υιοθετήσουν τις τεχνικές αυτές που χρησιμοποιούν οι ηγέτες του συγκεκριμένου τομέα, δεν είναι σχεδόν ποτέ πιθανό να αναπτύξουν ένα ίδιο επίπεδο εμπειρίας κατά την εφαρμογή. Το πιο πιθανό είναι, να μην έχει επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική για τον συγκεκριμένο οργανισμό. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν περιοχές χαμηλής απόδοσης και θα

πρέπει να εντοπιστεί η βασική αιτία που δημιουργεί προβλήματα. Εδώ δεν ισχύει πλέον ο κανόνας Pareto αλλά η λογική του κατωφλίου (threshold) και της αλυσίδας αλληλεξάρτησης.

Ποιά είναι η λύση για αυτή την κατάσταση; Ποιός ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης; Απαιτείται ανασχεδιασμός διαδικασιών ώστε να αντιμετωπισθεί το αδύναμο σημείο, ο πόρος περιορισμού δυναμικότητας, καθώς και Benchmarking

### 3. Εσωτερική Υποστήριξη

Σε αυτό το στάδιο η παραγωγή λειτουργεί με επιτυχία και θεωρείται πρότυπο, υπάρχουν προσδοκίες για συνεχή βελτίωση για να γίνει η καλύτερη στην αγορά. Έχει αναπτύξει διεργασίες και ικανότητες – πόρους που υπερτερούν στις περιοχές όπου η επιχείρηση χρειάζεται να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά. Το στοιχείο της εσωτερικής υποστήριξης προέρχεται από την ανάπτυξη αξιόπιστης λειτουργικής στρατηγικής (operations strategy) που υποστηρίζει με τη σειρά της στην επιχειρηματική στρατηγική (corporate strategy). Εδώ οι λειτουργίες μπορούν να παρέχουν τα μέσα για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εφόσον όλα είναι καλά υπάρχει πρόβλημα και που εντοπίζεται; Πιθανό πρόβλημα σε αυτό το στάδιο είναι ότι κάθε προσπάθεια βελτίωσης κινείται σε ανεξερεύνητο έδαφος. Η επιχείρηση είναι εύκολο να επαναπαυθεί σε δάφνες, οι υπόλοιποι ανταγωνιστές προσπαθούν να την φτάσουν και ει δυνατόν να την ξεπεράσουν. Ποιά είναι η λύση για αυτή την κατάσταση; Ποιός ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης; Μόνο η αμφισβήτηση του ότι όλα τα κάνουμε με τον καλύτερο τρόπο και η καινοτομία (Innovation)

### 4. Εξωτερική Υποστήριξη

Σε αυτό το στάδιο η παραγωγή έχει εξαιρετική αποτελεσματικότητα, εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και παρασύρει τα άλλα τμήματα να αυξήσουν την απόδοσή τους. Οργανώνει τους πόρους με αποτελεσματικό και καινοτομικό τρόπο, ο σχεδιασμός της γίνεται με ευελιξία, ώστε να μπορεί εύκολα να ανταποκρίνεται στις αλλαγές των συνθηκών της αγοράς. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επανακαθορίσει την αγορά και τις προσδοκίες της. Οι πελάτες της όχι μόνο είναι ευχαριστημένοι και παραμένουν αλλά προσελκύουν και νέους. Οι Οργανισμοί του σταδίου αυτού χρησιμοποιούν την άριστη αποδοτικότητα των λειτουργιών ως βάση για την ανάπτυξη της στρατηγικής τους (Στρατηγική βασισμένη στις λειτουργίες). Εφόσον όλα είναι εξαιρετικά τελικά υπάρχει πρόβλημα και που εντοπίζεται;

Συνήθως οι επιχειρήσεις σε αυτό το στάδιο επαναπαύονται στις δάφνες τους. Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στο 3<sup>ο</sup> στάδιο, προσπαθούν να «σπρώξουν» την επιχείρηση από το βάθρο του ηγέτη και να δρέψουν αυτές τις δάφνες. Ποιά είναι η λύση για αυτή την κατάσταση; Ποιός ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης; Οι οργανισμοί θα πρέπει να μάθουν πως να χρησιμοποιούν τις ικανότητες των λειτουργιών, ώστε να αναπτύξουν νέες ικανότητες, θα πρέπει να γνωρίζουν ακριβώς πως έχουν κατακτήσει την θέση τους στην αγορά, να αμφισβητούν τις δυνατότητές τους και να καινοτομούν.

Ο πίνακας αυτός είναι αποκαλυπτικός. Αλήθεια Γιάννη, ποιες επιχειρήσεις οργανισμούς θα έβαζες σε αυτά τα τέσσερα στάδια. Για το πρώτο δεν έχεις νομίζω πρόβλημα, πρέπει να σκέφθηκες ήδη κάτι για το οποίο πάντα γκρινιάζω και γκρινιάξεις.

*Μάντεψες σωστά. Αλλά και ένα παιδάκι να ρώταγες θα σου έλεγε όλες οι λειτουργίες σε όλο το Δημόσιο τομέα! Είναι τα σχολεία, οι πολεοδομίες, οι εφορίες, τα δασαρχεία...*

Γιάννη, για να χρησιμοποιήσω τον ίδιο αφορισμό με εσένα, **ποτέ** δεν ισχύει το **όλα**. Τουλάχιστον στη λειτουργία της παραγωγής που έχω κάποια εμπειρία. **Πάντα** (άντε πάλι) θα υπάρχει κάποιος, κάπου, κάποτε, που θα δουλεύει ίσως και στο τέταρτο στάδιο! Πάρε παράδειγμα κάποια χειρουργεία σε κάποια νοσοκομεία. Το κακό είναι ότι και πολλές μικρές επιχειρήσεις, το μεγαλύτερο ίσως ποσοστό τους, ανήκουν στη πρώτη κατηγορία. Βιοτεχνίες, ξενοδοχεία, εστιατόρια, που ξεκίνησαν από έναν έξυπνο, ταλαντούχο γνώστη της εργασίας και που κινδυνεύουν συνεχώς από τον ανταγωνισμό, γιατί ποτέ δεν οργάνωσαν αποδοτικά την βασική λειτουργία παραγωγής της αξίας. Από την άλλη πλευρά όταν η παραγωγή, ή γενικότερα οι λειτουργίες, βρίσκονται σε αυτό το επίπεδο, υπάρχουν τεράστιες δυνατότητες βελτίωσης και μετάβασης στο επόμενο επίπεδο. Στο δεύτερο στάδιο ποια επιχείρηση θα έβαζες;

*Πολύ απλά όλες τις λίγες καλές μεσαίες Ελληνικές Επιχειρήσεις, που όμως δεν είναι εύκολο να τα βγάλουν πέρα στο διεθνές πεδίο. Ακόμη και πολλά από τα παραρτήματα των πολυεθνικών είναι εδώ. Προσπαθούν να αντιγράψουν, δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν τον περιορισμό, τον αδύνατο κρίκο, συμπεριφέρονται σαν να είναι στο πρώτο στάδιο. Κάποιες περνούν στο τρίτο στάδιο για λίγο με έναν φωτισμένο, αγωνιστή αρχηγό και μετά επιστρέφουν στην αγωνία του αύριο.*

Αυτό αντανακλά και το πρόβλημα της οικονομίας μας.

*Θα έλεγα και της κοινωνίας μας. Ποτέ δεν μας άρεσε η διαδικασία το σύστημα. Πάντα στηριζόμαστε στην έξυπνη ιδέα της τελευταίας στιγμής. Στην επιχειρηματικότητα της τρέλλας. Όμως, Λορέντζο, αυτό είναι πειρατεία και αντίθετο με την επιχειρηματικότητα του σήμερα. Άξιζε το κόπο νομίζω η ανάλυση αυτού του μοντέλου.*

Σαφώς. Μου αρέσει μετά από τόσα χρόνια στη παραγωγή, να ακούω μια καλή κουβέντα, το πόσο ικανή μπορεί να είναι, ή τουλάχιστον να γίνει!

### **Στρατηγική των Λειτουργιών – δύο διαφορετικές θεωρήσεις**

*Μου φαίνεται Λορέντζο, ότι πρέπει να γυρίσουμε πάλι στη στρατηγική των λειτουργιών. Για την ακρίβεια και με βάση όσα μας είπε ο δάσκαλος εχθές, θέλω να συζητήσουμε το ερώτημα που έθεσες από την προηγούμενη φορά, το ερώτημα της κότας και του αυγού. Οι λειτουργίες οδηγούν την στρατηγική της επιχείρησης, ή ακολουθούν και υποστηρίζουν την στρατηγική της επιχείρησης; Υπάρχει μια, θα μπορούσε να πει κανείς θεωρητική, σύγχρονη διαμάχη, η οποία τείνει να επικεντρωθεί σε δύο διακριτές θεωρήσεις της Διοίκησης των Λειτουργιών:*

- Την θεώρηση τη σχετιζόμενη με τους πόρους (*Resource Based View*)
- Την θεώρηση τη σχετιζόμενη με την αγορά (*Market Based View*)

*Κατά τη θεώρηση τη σχετιζόμενη με τους πόρους, η στρατηγική της επιχείρησης οδηγείται από την άριστη επίδοση των λειτουργιών. Η θεώρηση αυτή υποθέτει ότι το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το επιθυμητό εξαγόμενο των δραστηριοτήτων των λειτουργιών και στηρίζεται στην απόκτηση και χρήση, αλλά και αξιοποίηση σημαντικών λειτουργικών πόρων.*

*Κατά τη δεύτερη τη σχετιζόμενη με την αγορά θεώρηση και σύμφωνα με τον Cagnon (1999), η επιχείρηση θεωρείται ένα σύστημα το οποίο ακολουθεί επιτυχώς τους κανόνες που υπαγορεύονται από τις αγορές. Η θεώρηση αυτή βασίζεται στα ακόλουθα:*

- Οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται όταν οι επιχειρήσεις προσδιορίσουν τις αγορές που θα εξυπηρετήσουν.
- Οι αγορές που επιλέγονται επηρεάζονται από τις ενέργειες του ανταγωνισμού.

- Η θέση (*positioning*) της εταιρίας ορίζει πώς σκοπεύει να προσελκύσει τους πελάτες της, σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Οι ανάγκες αυτές των αγορών απαιτούν από τις λειτουργίες να ικανοποιήσουν τους πελάτες με τον πιο κατάλληλο τρόπο, ώστε να υποστηρίξουν την θέση μας (*positioning*) στην αγορά.
- Εφόσον πολλές εταιρίες ανταγωνίζονται σε κάποιες αγορές, δίνοντας έμφαση σε κατάλληλα στοιχεία προτίμησης και αντικειμενικούς σκοπούς επίδοσης, οι λειτουργίες πρέπει να μπορούν να ικανοποιούν τις διαφοροποιημένες ανάγκες των πελατών.

### **Θεώρηση σχετιζόμενη με τους πόρους (Resource Based View)**

Η πρώτη θεώρηση, Γιάννη, για έναν άνθρωπο της παραγωγής, όπως εγώ, είναι πιο εύκολα αντιληπτή. Μου είναι τουλάχιστον πολύ πιο οικεία.

Πράγματι αυτή η θεώρηση ευθυγραμμίζεται και με το μοντέλο των τεσσάρων σταδίων των Hayes και Wheelwright που είδαμε. Ουσιαστικά ζητά οι λειτουργίες και μάλιστα η παραγωγή να είναι σε εξαιρετικό επίπεδο. Διαβάζοντας τις σημειώσεις μου, βρήκα ότι ο Fahy (2000) προτείνει ότι τα κύρια στοιχεία της θεώρησης της σχετιζόμενης με τους πόρους να είναι:

- Το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι εξαιρετικές επιδόσεις των λειτουργιών
- Τα χαρακτηριστικά και οι τύποι των λειτουργιών που δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Τέλος οι στρατηγικές επιλογές της Διοίκησης.

Σύμφωνα πάλι με τον Rudolph (2001), τα βασικά συστατικά της θεώρησης σχετιζόμενης με τους πόρους είναι τα ακόλουθα τρία:

- **Πόροι και κεφάλαια:** Μπορεί να είναι φυσικοί ή μη απτόι π.χ. γη, εργοστάσιο, μηχανές αλλά και διανοητικό κεφάλαιο.
- **Ικανότητες (*capabilities*):** αφορούν στην εκμετάλλευση ή το μάνατζμεντ των πόρων και κεφαλαίων. Θα έλεγε κανείς ότι είναι αφανή κεφάλαια που περιλαμβάνουν δεξιότητες ατόμων και ομάδων, διαδικασίες και το συντονισμό των πόρων, π.χ. ομαδική συνεργασία, προγραμματισμός παραγωγής.
- **Επάρκεια (*competence*):** Επάρκεια σημαίνει ότι δεν είμαι απλά ικανός να κάνω κάτι αλλά ξέρω και το γιατί πρέπει να το κάνω. Τι πόροι, κεφάλαια και ικανότητες απαιτούνται μακροπρόθεσμα για την ικανοποίηση των πελατών. Άρα τι χρειαζόμαστε, γιατί τα χρειαζόμαστε και πώς τα χρησιμοποιούμε για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών

Θα πρέπει, Γιάννη, εδώ να τονιστεί ότι η αξία των μη απτών πόρων είναι πολύ πιο σημαντική από τους απτούς πόρους γιατί δεν μπορούν εύκολα να τους μιμηθεί ο ανταγωνισμός. Μη απτοί πόροι είναι για παράδειγμα η φήμη, η οργάνωση, οι διαδικασίες λειτουργίας, οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι, η δικτύωση κ.λπ.

Πράγματι. Μας το τόνισε ιδιαίτερα ο δάσκαλος. Τώρα για να τελειώσω το λογύδριο της θεωρίας να σου αναφέρω ακόμη ότι σύμφωνα με τους Slack και Lewis (2001) η στρατηγική των λειτουργιών από την άποψη των πόρων βασίζεται στα:

- **Φύση και χαρακτηριστικά των πόρων (τι διαθέτει η επιχείρηση)**
- **Ευθυγράμμιση των πόρων (τι κάνει η επιχείρηση)**
- **Ενίσχυση της αξίας των μη απτών πόρων: γνώση, φήμη, μαθησιακή διαδικασία στις διεργασίες, σχέσεις μέσα και έξω από τα φυσικά όρια**



- *Ενίσχυση της αξίας των στρατηγικών πόρων ιδίως όσων είναι σπάνιοι, δύσκολο να αντιγραφούν ή για όσους δεν μπορεί να βρεθεί υποκατάστατο*
- *Ωριμότητα των ικανοτήτων κορμού (core capabilities) της επιχείρησης, αυτών δηλαδή που χρησιμοποιεί για να δημιουργήσει, τελειοποιήσει και προστατέψει τις αγορές της*
- *Ικανότητα των λειτουργιών να συντηρούν και βελτιώνουν την βασική ανταγωνιστική ικανότητα (core competence)*
- *Ικανότητα να διαχειρίζονται όλα τα προηγούμενα μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση της δυναμικότητας, της αλυσίδας προμηθειών και της τεχνολογίας των διεργασιών*

Μου φαίνονται όλα πολύ σημαντικά, αλλά νομίζω ότι πρέπει να μου δώσεις τις σημειώσεις σου και με τη πρώτη ευκαιρία να τα μελετήσω πάλι. Τέλος να σε συμπληρώσω Γιάννη, στις θεωρητικές σου αναζητήσεις, ότι ένας απλός και εύκολος τρόπος είναι οι πόροι να αξιολογούνται σύμφωνα με τα ακόλουθα τρία κριτήρια

- Αξία (Value)
- Διατηρησιμότητα (Sustainability)
- Προσαρμοστικότητα (ευελιξία) (Versatility)

Οι πόροι που βαθμολογούνται σε ένα ή περισσότερα από τα παραπάνω κριτήρια με υψηλό σκορ θα πρέπει να θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικοί για την επιχείρηση. Είναι πόροι που έχουν βοηθήσει να δημιουργηθεί ή θα δημιουργήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

*Να συμπληρώσω και εγώ Λορέντζο, ότι οι Platts και Gregory(1990) χρησιμοποιούν μια προσέγγιση η οποία ελέγχει τα προϊόντα ή τις ομάδες των προϊόντων που η επιχείρηση προσφέρει στις αγορές. Ο σκοπός είναι να αναγνωριστούν τα χάσματα, μεταξύ των απαιτήσεων της αγοράς για συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες και των επιδόσεων των λειτουργιών του οργανισμού στην παράδοση αυτών των προϊόντων ή υπηρεσιών. Καταρχήν οι απαιτήσεις της αγοράς αναλύονται με όρους διαφόρων ανταγωνιστικών παραγόντων (όπως ποιότητα, κόστος, αξιοπιστία κ.λπ.). Αντίστοιχα αξιολογούνται οι επιδόσεις των λειτουργιών σε σχέση με αυτούς τους παράγοντες. Θα πρέπει να αναπτυχθεί τότε μια στρατηγική λειτουργιών, η οποία θα δώσει το έναυσμα ώστε οι επιδόσεις των λειτουργιών να φτάσουν και ξεπεράσουν τις απαιτήσεις των πελατών σε κάθε κριτήριο.*

Πολύ λογικό, αλλά αμφιβάλω για τα αποτελέσματα που έχει φέρει (αν έχει εφαρμοσθεί), τουλάχιστον για επιχειρήσεις του μεγέθους της χώρας μας και στα πρώτα στάδια του μοντέλου των τεσσάρων σταδίων!

### **Θεώρηση σχετιζόμενη με την αγορά (Market Based View)**

*Τώρα Λορέντζο, όσον αφορά στη δεύτερη θεώρηση, υπάρχει αρκετά μεγάλος αριθμός απόψεων για το πως θα προσεγγιστεί καλύτερα ή στρατηγική των λειτουργιών από την πλευρά της αγοράς. Μία από τις πιο γνωστές προσεγγίσεις αφορά στα στοιχεία προτίμησης και τα στοιχεία επάρκειας.*

Βλέπω ότι παρά την αρχική σου γκρίνια για τις 'θεωρίες', σήμερα είσαι πολύ διαβασμένος...

*Δεν μπορώ και εγώ να το εξηγήσω, αλλά αυτή ειδικά η λογική των δύο θεωρήσεων, αισθάνομαι ότι με βοήθησε να δω πολύ πιο καθαρά τη σημασία και την αλληλεξάρτηση της παραγωγής, με την όλη επιχείρηση. Συνεχίζω το μάθημά μου λοιπόν. Η ιδέα των στοιχείων επάρκειας και προτίμησης αναπτύχθηκε πρώτη φορά από τον Terry Hill (1993) και τώρα χρησιμοποιείται ευρύτατα στο πεδίο των λειτουργιών και του marketing. Ο Hill πιστεύει ότι μπορούν να αναγνωριστούν δύο τύποι από ανταγωνιστικά κριτήρια σε κάθε αγορά:*

**Στοιχεία Επάρκειας** (Order qualifiers): Εκείνα τα στοιχεία του προϊόντος, χωρίς τα οποία ο πελάτης δεν ενδιαφέρεται καν για το προϊόν. Μπορεί να μην είναι τα σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία της επιχείρησης αλλά θα πρέπει να βρίσκονται εκεί γιατί χωρίς αυτά ο πελάτης δεν θα εξετάσει καθόλου το προϊόν. Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση δεν θα πρέπει να επενδύσει στην περαιτέρω ανάπτυξη των στοιχείων αυτών, γιατί πιθανά δεν θα πάρει πίσω ποτέ την επένδυση αυτή.

**Στοιχείο Προτίμησης** (Order Winner): Εκείνο που θα κάνει τον πελάτη να προτιμήσει το προϊόν της επιχείρησης από άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, που επίσης καλύπτουν όλα τα στοιχεία της επάρκειας. Αυτό το χαρακτηριστικό που κάνει τη ζυγαριά να κλίνει προς κάποιο προϊόν. Έτσι βελτιώνοντας η επιχείρηση την επίδοσή της σχετικά με το στοιχείο προτίμησης είναι πιθανό να επιτύχει την συνολική βελτίωσή της. Στην παραγωγή ή την παροχή του στοιχείου προτίμησης οι λειτουργίες και ιδίως η 'παραγωγή' πρέπει να 'πετάει' στη κυριολεξία. Άρα πρέπει να είναι και το βασικό στοιχείο στο οποίο πρέπει όλοι να εστιάζουν.

Αντιλαμβάνομαι ότι όπως το θέσαμε και στην αρχή της συζήτησής μας Γιάννη, το 'φθινό' δύσκολα μπορεί να είναι στοιχείο προτίμησης.

*Γιατί;*

Γιατί στη προσπάθεια παραγωγής φθηνού, θα πρέπει ίσως να θυσιάσουμε την παροχή κάποιων ή όλων των στοιχείων επάρκειας. Παράδειγμα κάποια σουπερ μάρκετ που δεν διαθέτουν αρκετούς υπαλλήλους και βέβαια έχουν άδεια ράφια. Αποτέλεσμα χαμένες πωλήσεις και μια τεράστια επένδυση που υπολειτουργεί!

*Λογικό, χωρίς να σημαίνει Λορέντζο, ότι δεν πρέπει να επιζητούμε τη χαμηλή τιμή που για πολλές αγορές μπορεί να είναι στοιχείο επάρκειας, ή και προτίμησης. Κάτι όμως με ενοχλεί. Μπορούμε να έχουμε δύο στοιχεία προτίμησης για την ίδια πελατεία στόχο; Αντίστοιχα μπορούμε να έχουμε το ίδιο στοιχείο προτίμησης για δύο διαφορετικές πελατείες στόχους;*

Ωραίο ερώτημα και σωστά διατυπωμένο.

*Τι εννοείς;*

Ότι τα στοιχεία αυτά Γιάννη, είναι άμεσα συνδεδεμένα με την πελατεία στόχο ή το τμήμα της αγοράς το οποίο υπηρετούμε. Θέλω να λάβεις υπόψη ότι τα στοιχεία επάρκειας και στοιχεία προτίμησης είναι πιθανόν να μεταβληθούν στην πορεία του χρόνου. Και κάτι ακόμη: μπορεί να «εργάζονται» συνεργατικά ή να «εργάζονται» με διαφορετικό τρόπο σε διαφορετικές αγορές και με διαφορετικούς πελάτες. Μετά από όλα αυτά, εσύ τι λύση θα πρότεινες στο ερώτημά σου;

*Θα έπαιρνα την στρατηγική απόφαση να χωρίσω τους πωλητές ή και την παραγωγή. Ένα καλό παράδειγμα είναι τα αυτοκίνητα Toyota και τα Lexus.*

Ωραίο παράδειγμα. Γιάννη, αντιλαμβάνομαι ότι και με τις δύο θεωρήσεις, των πόρων ή της αγοράς, οι λειτουργίες πρέπει να είναι εξαιρετικά αποτελεσματικές, καινοτόμες και ευέλικτες.

*Νομίζω ναι. Και για να κλείσουμε τη σημερινή ημέρα θα σου πω ότι ο δάσκαλος ανέφερε και τον ορισμό των Slack and Lewis (2001) για την Στρατηγική των Λειτουργιών που κατά κάποιο τρόπο είναι η περίληψη όσων είπαμε:*

Η Στρατηγική των Λειτουργιών – Slack and Lewis (2001)

Είναι η συνολική μορφή των αποφάσεων που διαμορφώνουν τις μακροπρόθεσμες ικανότητες κάθε τύπου λειτουργίας, καθώς και τη συμβολή τους στην συνολική στρατηγική, μέσω του συμβιβασμού των απαιτήσεων της αγοράς με τους πόρους των λειτουργιών.

Πράγματι αυτά συζητούσαμε δύο νύχτες.

## Στρατηγική και ανταγωνιστική θέση

### Έννοιες

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ικανότητες κορμού

Ανταγωνισμός βασισμένος στο κόστος ή στη διαφοροποίηση

Πρόδραση

Το μοντέλο των τεσσάρων σταδίων των Hayes και Wheelwright (Εσωτερική Ουδετερότητα, Εξωτερική Ουδετερότητα, Εσωτερική Υποστήριξη, Εξωτερική Υποστήριξη)

Θεώρηση σχετιζόμενη με τους πόρους (Resource Based View)

- Αξία (Value)
- Διατηρησιμότητα (Sustainability)
- Προσαρμοστικότητα (ευελιξία) (Versatility)

Θεώρηση σχετιζόμενη με την αγορά (Market Based View)

- Στοιχεία Επάρκειας (Order qualifiers)
- Στοιχείο Προτίμησης (Order Winner)

Η Στρατηγική των Λειτουργιών κατά Slack and Lewis

### Εμπειρίες

Να γίνει ρουτίνα η αλλαγή της ρουτίνας

Σύγχυση στρατηγικής χαμηλού κόστους με χαμηλή ποιότητα και στρατηγικής διαφοροποίησης με υψηλές τιμές.

Ποτέ-πάντα, κανείς-όλοι, πουθενά-παντού...

### Προτεινόμενα βιβλία και κείμενα

Hayes Robert H., Wheelwright Steven C., *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, John Wiley, New York, 1984.

Rowbotham Frank E., Barnes David, "A questionnaire operationalising Hayes and Wheelwright's four-stage concept", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 7, 2004, pp. 651-661.

Gagnon Stéphane, "Resource-based Competition and the new Operations Strategy", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 2, 1999, pp. 125-138.

Fahy John, "The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, Iss: 2/3/4, 2000, pp. 94-104.

Rudolph P. "What supply chain do you want to be in?", in *Proceedings of the 10th international annual IPSERA conference, Jönköping, Sweden, 2001*, pp. 765-775.

Slack Nigel, Lewis Michael, *Operations Strategy*, Financial Times / Prentice Hall, Harlow, 2001.

Platts K. W., Gregory M.J., "Manufacturing Audit in the Process of Strategy Formulation", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 10, Iss: 9, 1990, pp. 5-26.

Hill Terry, *The essence of Operations Management*, Prentice Hall, N.Y., London, 1993.