

Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Πόροι, Δυνατότητες και Θεμελιώδεις Ικανότητες

Περιγραφή Κεφαλαίου

- 4.1 Θεμελιώδεις Ικανότητες**
- 4.2 Η Βασισμένη στους Πόρους Προσέγγιση**
Δύο Κρίσιμες Υποθέσεις
Το Πλαίσιο VRIO
Μηχανισμοί Απομόνωσης: Πώς να Διατηρήσετε το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
- 4.3 Η Προοπτική των Δυναμικών Ικανοτήτων**
- 4.4 Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας**
- 4.5 Προεκτάσεις για τον Επικεφαλής της Στρατηγικής**
Χρησιμοποιώντας την Ανάλυση SWOT για το Συνδυασμό Εξωτερικής και Εσωτερικής Ανάλυσης

Μαθησιακοί Στόχοι (ΜΣ)

- ΜΣ 4-1** Απαντήστε στην ερώτηση ποιες είναι οι διαφορές στις θεμελιώδεις ικανότητες, στους πόρους, στις δυνατότητες και στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης.
- ΜΣ 4-2** Συγκρίνετε τους υλικούς και τους άυλους πόρους.
- ΜΣ 4-3** Αξιολογήστε τις δύο κρίσιμες υποθέσεις πίσω από την άποψη που βασίζεται στους πόρους.
- ΜΣ 4-4** Εφαρμόστε το πλαίσιο VRIO για να αξιολογήσετε τις ανταγωνιστικές προεκτάσεις των πόρων μιας επιχείρησης.
- ΜΣ 4-5** Εκτιμήστε τις διαφορετικές συνθήκες που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ΜΣ 4-6** Περιγράψτε τον τρόπο που οι δυναμικές ικανότητες μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ΜΣ 4-7** Εφαρμόστε την ανάλυση της αλυσίδας αξίας για να κατανοήσετε ποιες επιχειρησιακές δραστηριότητες στη διαδικασία της μετατροπής των εισροών σε εκροές προκαλούν τη διαφοροποίηση και ποιες το κόστος.
- ΜΣ 4-8** Διεξάγετε μια ανάλυση SWOT για να πάρετε στοιχεία από τις εξωτερικές και εσωτερικές αναλύσεις και να διαπιστώσετε τις προεκτάσεις τους για τη στρατηγική.

Η Θεμελιώδης Ικανότητα του Dr. Dre: Ο Παράγοντας του «cool» χαρακτήρα

ΤΟ 2014, Ο DR. DRE –του οποίου το πραγματικό όνομα είναι Andre Young– έγινε ο πρώτος δισεκατομμυριούχος σταρ της χιπ χοπ σκηνής μετά από την εξαγορά της Beats Electronics από την Apple για 3 δισεκατομμύρια δολάρια. Ο Dr. Dre είναι ένας πετυχημένος μουσικός παραγωγός, ράπερ και επιχειρηματίας, με πολλά χρόνια καριέρας. Είναι γνωστός για την ηθική στη δουλειά του, ενώ απαιτεί και από τους συνεργάτες του πάντα το τέλειο αποτέλεσμα – χαρακτηριστικό το οποίο διέθετε και ο Steve Jobs, συνιδρυτής και για πολλά χρόνια Διευθύνων Σύμβουλος της Apple.

Μολονότι ο Dr. Dre δημιούργησε και κατόπιν πούλησε επιτυχώς διάφορες εταιρείες στο χώρο της μουσικής, ως επιχειρηματίας έγινε γνωστός αφότου έγινε συνιδρυτής της Beats Electronics με τον Jimmy Iovine, επίσης επιχειρηματία, παραγωγό μουσικής και ταινιών. Και οι δύο θεωρούνται επιχειρηματίες με πολύ καλές διασυνδέσεις στη βιομηχανία της μουσικής, με το προσωπικό τους δίκτυο να αποτελείται από εκατοντάδες διάσημους και ανερχόμενους καλλιτέχνες. Η Beats Electronics ιδρύθηκε το 2008 και είναι γνωστή παγκοσμίως για τα κορυφαία ποιότητας ακουστικά, τα Beats by Dr. Dre, τα οποία ο ίδιος ισχυρίζεται ότι επιτρέπουν στον ακροατή να «ακούει όλη τη μουσική». Από τις αρχές του 2014, η εταιρεία προσφέρει και το Beats Music, που είναι συνδρομητικές υπηρεσίες ακρόασης μουσικής με απευθείας ροή από το διαδίκτυο (streaming). Το όραμα της Beats είναι να «φέρει την ενέργεια, το συναίσθημα και τον ενθουσιασμό από τα στούντιο ηχογράφησης στην εμπειρία της ακρόασης και να εισάγει μια εντελώς νέα γενιά κορυφαίας ποιότητας στην ψυχαγωγία της ακρόασης». Εν τούτοις, πολλοί ειδικοί στην ακουστική ισχυρί-

ζονται ότι η αναπαραγωγή του ήχου ψηφιακά μέσω συμπιεσμένων αρχείων MP3 είναι κατώτερης ποιότητας συγκριτικά με την τεχνολογία HiFi. Επιπλέον, η ποιότητα του ήχου των ακουστικών Beats θεωρείται χαμηλή συγκριτικά με άλλα ακουστικά κορυφαίων εταιρειών, όπως των Bose, JBL, Sennheiser και άλλων.

Ποιος είναι, λοιπόν, ο λόγος που η Apple δαπάνησε 3 δισεκατομμύρια δολάρια για να εξαγοράσει την Beats Electronics; Αυτή ήταν με μεγάλη διαφορά η μεγαλύτερη εξαγορά στην ιστορία της Apple, για δύο λόγους: Πρώτον, η Apple ελπίζει ότι θα αποκτήσει και εκείνη με-



Δεξιά ο Dr. Dre και στο κέντρο ο Jimmy Iovine, συνιδρυτές της Beats Electronics, με τον Luke Wood, πρόεδρο της εταιρείας, στα αριστερά.

© Kevin Mazur/Getty Images

ρίδιο του “cool” χαρακτήρα της Beats, διότι για την ίδια αυτό έχει κατά κάποιο τρόπο χαθεί. Για παράδειγμα, το iPhone της Apple, δεδομένης και της επιτυχούς αναπαραγωγής παρεμφερών μοντέλων από τη Samsung, τη Xiaomi και άλλες εταιρείες, έχει πλέον γίνει ένα στάνταρ προϊόν. Δεύτερον, παρ’ όλο που η Apple είναι ο μεγαλύτερος πωλητής μουσικής, με 800 εκατομμύρια λογαριασμούς στο iTunes Store, ο

κλάδος έχει αλλάξει ριζικά. Η παροχή περιεχομένου, ειδικά στη μουσική, αλλά και στο βίντεο (σκεφτείτε το Netflix), κινείται ταχύτατα από την ιδιοκτησία μέσω download σε streaming on demand, δηλαδή κατά παραγγελία. Αυτό έχει ως συνέπεια τα downloads της μουσικής να έχουν πτωτική τάση τα τελευταία χρόνια.

Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ “COOL” ΤΗΣ BEATS

Η Beats του Dr. Dre είχε καταφέρει να αποκτήσει έναν ανεπανάληπτο cool χαρακτήρα ως εταιρεία, με πολλούς διάσημους να χρησιμοποιούν τα προϊόντα της, όχι μόνο από το χώρο της μουσικής, αλλά και αθλητές, ηθοποιούς και άλλους star. Πριν από τη Beats, δεν υπήρχε κάποιος μουσικός που να χρησιμοποιούσε για διαφημιστικούς σκοπούς ακουστικά, όπως είχαν κάνει στο παρελθόν μπασκετμπολίστες, για παράδειγμα ο Michael Jordan με τα Air Jordan της Nike. Ο Dr. Dre ήταν ο πρώτος θρυλικός μουσικός παραγωγός που υιοθέτησε τα ακουστικά κορυφαίας ποιότητας. Επιπλέον, δημιούργησε και εξατομικευμένα ακουστικά Beats για τους Justin Bieber, Lady Gaga και Nicki Minaj. Άλλοι διάσημοι στο χώρο της μουσικής, όπως οι Skrillex, Lil Wayne και will.i.am χρησιμοποιούν τα Beats για διαφημιστικούς σκοπούς στα βίντεο κλιπ τους, σε διάφορες δημόσιες παρουσίες τους, ενώ τα αναφέρουν και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Όμως, τα Beats δεν σταματούν στους μουσικούς. Διάσημοι αθλητές –οι σούπερ star του μπάσκετ LeBron James και Kobe Bryant, η τενίστρια Serena Williams και

οι star του ποδοσφαίρου Cristiano Ronaldo και Neymar Jr– χρησιμοποιούν τα ακουστικά Beats by Dr. Dre δημοσίως και σε διαφημίσεις.

ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

Η παροχή περιεχομένου αλλάζει ταχύτατα, από την ιδιοκτησία μέσω των downloads στην ενοικίαση μέσω του online streaming. Αυτή η αλλαγή επιχειρηματικού μοντέλου είναι πιο ορατή στις ταινίες, όπως άλλωστε υποδεικνύει και η επιτυχία του Netflix, αλλά κερδίζει έδαφος και στη μουσική. Η Apple είναι βραδυκίνητη στην απευθείας μετάδοση μουσικής, συγκριτικά με άλλους παρόχους, όπως το Pandora, με 250 εκατομμύρια χρήστες, και το Spotify, με 60 εκατομμύρια χρήστες. Η εμπλοκή της Apple στην παροχή της υπηρεσίας του online streaming με το iTunes Radio, το οποίο δημιουργήθηκε το 2013, δεν έχει σημειώσει επιτυχία. Μετά από την αναστάτωση που έφερε η ίδια στο χώρο του download της μουσικής με το iTunes το 2003, η Apple σήμερα βρίσκεται σε θέση αμυνόμενου προσπαθώντας να ακολουθήσει τους πρωτοπόρους στην απευθείας μετάδοση μουσικής διαδικτυακά και ελπίζει ότι με την απόκτηση της Beats Music θα μπορέσει να γίνει ο ηγέτης στο χώρο αυτό.

Μπορείτε να μάθετε περισσότερα για την Beats Electronics στη συνέχεια του κεφαλαίου. Στη σελίδα 132 υπάρχουν σχετικές ερωτήσεις.



ΕΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ μηνύματα αυτού του κεφαλαίου είναι ότι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι εν μέρει αποτέλεσμα της *θεμελιώδους ικανότητας* – των ξεχωριστών δυνάμεων που είναι ενσωματωμένες βαθιά σε μια επιχείρηση. Οι

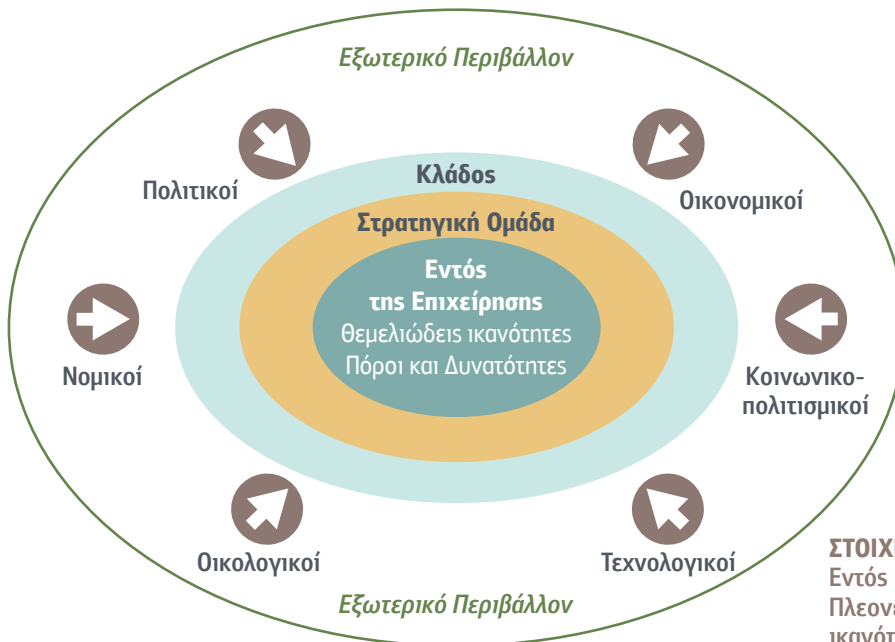
θεμελιώδεις ικανότητες επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να διαφοροποιεί το προϊόν και τις υπηρεσίες της από εκείνες των αντιπάλων, δημιουργώντας υψηλότερη αξία για τους πελάτες ή παρέχοντας προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν συγκρίσιμη αξία με χαμηλότερο κόστος. Ποιες είναι, λοιπόν, οι θεμελιώδεις ικανότητες της Beats by Dr. Dre; Η Beats τα έχει καταφέρει όχι επειδή προσφέρει την καλύτερη ακουστική εμπειρία, αλλά διότι λειτουργεί ως μόδα που επικοινωνεί το πόσο cool είναι κάποιος. Τα εμβληματικά ακουστικά τα φορούν διάσημοι από τους χώρους της μουσικής, των ταινιών και του αθλητισμού. Ακόμα και ο σχεδιαστής μόδας Marc Jacobs είχε μοντέλα που φορούσαν τα ακουστικά Beats στις επιδείξεις μόδας. Το μέγεθος της επιτυχίας της Beats με την προβολή του προϊόντος της από διάσημους σε όλο τον κόσμο είναι αξεπέραστο. Η μεγαλοφυής ιδέα πίσω από την Beats είναι η δημιουργία της αντίληψης ότι αν θέλει κάποιος να γίνει το ίδιο cool με έναν από τους ήρωές του θα πρέπει να ξοδέψει μερικές εκατοντάδες δολάρια για να φοράει τα συγκεκριμένα πλαστικά ακουστικά δημοσίως.

Η ξεχωριστή δύναμη της Beats που καθιερώθηκε ως cool μάρκα χτίστηκε πάνω στη διαίσθηση και στην εικόνα του Dr. Dre για τη μουσική και τις τάσεις της κουλτούρας. Ο Dr. Dre είναι ένας από τους καλύτερους γνώστες του μάρκετινγκ. Μολονότι η ποιότητα του ήχου των Beats δεν είναι τόσο καλή, πωλούνται κατά κύριο λόγο ως αξεσουάρ μόδας, διότι θεωρούνται cool, αλλά και για την εικόνα της συγκεκριμένης μάρκας. Ο Dr. Dre βασίζεται στο ένστικτό του όταν λαμβάνει αποφάσεις, ενώ αποφεύγει την έρευνα της αγοράς. Αυτή η προσέγγιση είναι παρεμφερής με του συνιδρυτή της Apple, Steve Jobs, ο οποίος δεν έκρυβε την απέχθειά του για την έρευνα αγοράς, διότι πίστευε ότι οι καταναλωτές δεν γνωρίζουν πραγματικά τι θέλουν μέχρι κάποιος να τους το προσφέρει.

Η θεμελιώδης ικανότητα της Beats στο μάρκετινγκ επιτρέπει στην εταιρεία να διαφοροποιεί τα προϊόντα της από τα αντίστοιχα των αντιπάλων της, διότι μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερη αντιλαμβανόμενη αξία για τους πελάτες της. Επίσης, η θεμελιώδης ικανότητα που κατέχει δίνει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιτυχία της είναι τεράστια: έχει περίπου το 65% του μεριδίου της αγοράς στην αγορά των ακουστικών υψηλής ποιότητας, με τιμή άνω των 100 δολαρίων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Beats ανταμείφθηκε με τα 3 δισεκατομμύρια δολάρια της εξαγοράς της από την Apple.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μελετήσουμε τα αναλυτικά εργαλεία που εξηγούν γιατί υπάρχουν διαφορές στις επιδόσεις των επιχειρήσεων ακόμα και εντός *του ίδιου* κλάδου. Για παράδειγμα, γιατί η Beats Electronics ξεπερνά σε επιδόσεις εταιρείες όπως οι Audio-Technica, Bose, JBL, Skullcandy, Sennheiser και Sony στην αγορά των ακουστικών κορυφαίας ποιότητας; Εφόσον αυτές οι εταιρείες ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο και αντιμετωπίζουν παρόμοιες εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές, η αιτία για ορισμένες από τις παρατηρούμενες διαφορές στις επιδόσεις θα πρέπει να αναζητηθεί *εντός των επιχειρήσεων*. Όταν αναλύουμε έναν κλάδο, μια επιχείρηση και τους παράγοντες που επηρεάζουν τις ανώτερες επιδόσεις, θεωρούμε ότι έως και το 55% των διαφορών στη γενικότερη επίδοση οφείλεται σε ενδογενείς παράγοντες της εκάστοτε επιχείρησης (βλέπε Στοιχείο 1.1). Όταν εξετάζουμε μια επιχείρηση για να αναλύσουμε τους πόρους, τις δυνατότητες και τις θεμελιώδεις ικανότητές της, μπορούμε να κατανοήσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Η σύνδεση αυτών των πληροφοριών από την εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης με εκείνων που προέρχονται από την εξωτερική ανάλυση που αναφέρουμε στο Κεφάλαιο 3 επιτρέπει στους μάνατζερ να καθορίσουν τις στρατηγικές τους επιλογές. Ιδανικά, οι επιχειρήσεις επιθυμούν να εκμεταλλευτούν τα εσωτερικά τους πλεονεκτήματα ώστε να χρησιμοποιήσουν τις εξωτερικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται, καθώς και να αμβλύνουν τις εσωτερικές αδυναμίες και τις εξωτερικές απειλές.

Στο Στοιχείο 4.1 απεικονίζεται το πώς και το γιατί προχωρούμε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στο εσωτερικό της περιβάλλον. Για να διαμορφώσουμε και να εφαρμόσουμε μια στρατηγική που αυξάνει τις πιθανότητες της επιχείρησης να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επιχείρηση πρέπει να έχει συγκεκριμένου είδους πόρους και ικανότητες που να συνδυάζονται ώστε να σχηματίζουν τη



ΣΤΟΙΧΕΙΟ 4.1

Εντός της Επιχείρησης: Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Σύμφωνα με τις Θεμελιώδεις ικανότητες, τους Πόρους και τις Ικανότητες

θεμελιώδη της ικανότητα. Οι καλές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν συνειδητά τις θεμελιώδεις ικανότητες, τους πόρους και τις δυνατότητές τους ώστε να επιβιώσουν και να πετύχουν. Στη συνέχεια, καθορίζουν τον τρόπο διαχείρισης και ανάπτυξης των εσωτερικών τους πλεονεκτημάτων και ανταποκρίνονται στις προκλήσεις και στις ευκαιρίες του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις διεξαγάγουν μια αξιολόγηση και ανάπτυξη των εσωτερικών τους πλεονεκτημάτων στο πλαίσιο των εξωτερικών δυνάμεων PESTEL, καθώς και για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου και της στρατηγικής ομάδας.

Η ανταπόκριση της επιχείρησης είναι δυναμική. Αντί να έχει μια στατική αντίδραση, οι εσωτερικές της δυνάμεις πρέπει να αλλάζουν βάσει του εξωτερικού της περιβάλλοντος με *δυναμικό* τρόπο. Σε κάθε σημείο ο στόχος πρέπει να είναι η εξέλιξη των πόρων, των δυνατοτήτων και της θεμελιώδους ικανότητάς της για να μπορέσει να αποκτήσει *στρατηγική προσαρμογή* στο περιβάλλον της. Θα πρέπει, επίσης, να ληφθεί υπόψη ότι αυτές οι περιβαλλοντικές δυνάμεις ανανεώνονται. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε διεξοδικά τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα το γιατί και το πώς οι διαφορές των επιχειρήσεων εξηγούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ξεκινάμε το κεφάλαιο με μια πιο προσεκτική ματιά στη *θεμελιώδη ικανότητα*. Ύστερα θα αναφερθούμε στην *προσέγγιση που βασίζεται στους πόρους* της επιχείρησης προκειμένου να αποκτήσουμε ένα αναλυτικό υπόδειγμα που θα μας επιτρέπει να έχουμε πρόσβαση στους πόρους, στις δυνατότητες και στις θεμελιώδεις ικανότητες, καθώς και στη δυνατότητά τους να δημιουργήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα παρουσιάσουμε το *πλαίσιο των δυναμικών ικανοτήτων*, ένα μοντέλο που δίνει έμφαση στην ικανότητα της επιχείρησης να τροποποιήσει και να εκμεταλλευτεί τη βάση των πόρων της ώστε να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και, κατόπιν, θα μετατοπίσουμε την προσοχή μας στην *ανάλυση της αλυσίδας αξίας* ώστε να κατανοήσουμε σε μεγαλύτερο βαθμό τις εσωτερικές δραστηριότητες στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση όταν μετατρέπει τις εισροές της σε εκροές. Τέλος, καταλήγουμε στις «Προεκτάσεις για τον Επικεφαλής της Στρατηγικής» εστιάζοντας στη χρήση μιας *ανάλυσης SWOT* ώστε να διαπιστώσουμε τα υφιστάμενα στρατηγικά στοιχεία που προκύπτουν από το συνδυασμό της εξωτερικής και της εσωτερικής ανάλυσης.

ΜΣ 4-1

Ποιες είναι οι διαφορές στις θεμελιώδεις ικανότητες, στους πόρους, στις δυνατότητες και στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης.

4.1 Θεμελιώδεις ικανότητες

Ας ξεκινήσουμε εστιάζοντας στις **θεμελιώδεις ικανότητες**. Πρόκειται για τα ιδιαίτερα προτερήματα που είναι βαθιά ενσωματωμένα σε μια επιχείρηση. Οι θεμελιώδεις ικανότητες επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να διαφοροποιεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της από εκείνα των αντιπάλων, δημιουργώντας υψηλότερη αξία για τους πελάτες ή προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες συγκρίσιμης αξίας σε χαμηλότερο κόστος. Το σημαντικό στοιχείο σε αυτό το σημείο είναι ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να πηγάζει από τις θεμελιώδεις ικανότητες.

Ας πάρουμε τη Honda ως παράδειγμα μιας εταιρείας με μια σαφώς ορισμένη θεμελιώδη ικανότητα, η οποία ξεκίνησε με μια μικρή δίκυκλη μηχανή. Μέσω της διαρκούς εμπειρίας στην πορεία των δεκαετιών, με πολλά μαθήματα να έρχονται μέσα από αποτυχίες, η Honda έχτισε τις θεμελιώδεις της ικανότητες στο σχεδιασμό και στην κατασκευή μικρών αλλά ισχυρών και πολύ αξιόπιστων κινητήρων, για τους οποίους είναι πλέον γνωστή. Αυτή

Θεμελιώδεις ικανότητες

Οι ξεχωριστές δυνάμεις που είναι βαθιά ενσωματωμένες σε μια επιχείρηση, οι οποίες είναι κρίσιμης σημασίας για την απόκτηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πόροι

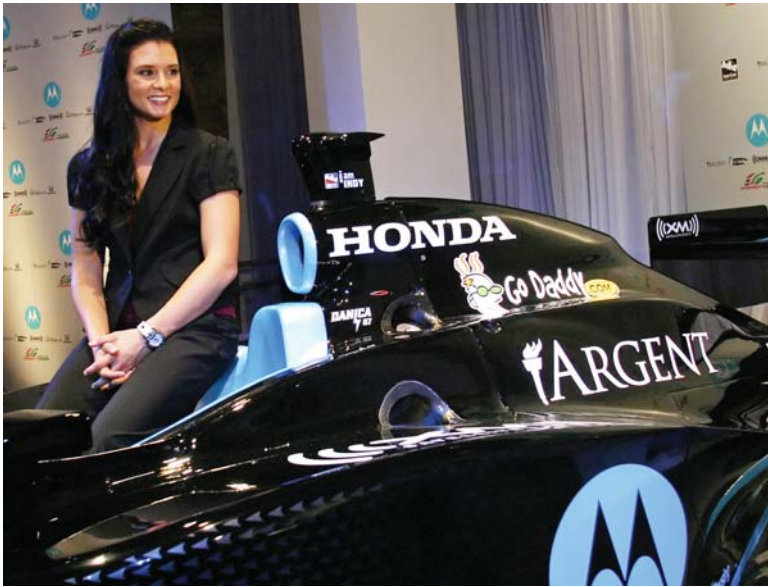
Τα περιουσιακά στοιχεία που μπορεί να αξιοποιήσει μια επιχείρηση όταν διαμορφώνει και εφαρμόζει μια στρατηγική.

Λειτουργίες

Οι οργανωτικές και διοικητικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τον συντονισμό των διαφορετικών προέλευσης πόρων και για την στρατηγική τους εκμετάλλευση.

Δραστηριότητες

Διακριτές και λεπτομερείς επιχειρηματικές διαδικασίες που καθιστούν ικανές τις επιχειρήσεις να προσθέσουν σταδιακά αξία μετατρέποντας τις εισροές σε αγαθά και υπηρεσίες.



Η Honda προωθεί την τεχνολογία της στους κινητήρες με χορηγίες, όπως για παράδειγμα η χορηγία στην οδηγό αγωνιστικών αυτοκινήτων Danica Patrick.

© AP Photo/Julio Cortez

η θεμελιώδης ικανότητα είναι αποτέλεσμα της ανώτερης μηχανολογικής τεχνογνωσίας και των δεξιοτήτων που με πολύ προσοχή καλλιέργησε και ανέπτυξε στην πορεία των ετών. Το επιχειρηματικό μοντέλο της Honda είναι να τοποθετεί τους κινητήρες της όπου είναι εφικτό. Σήμερα, οι κινητήρες της Honda βρίσκονται παντού: σε αυτοκίνητα, SUV, van, φορτηγά, μοτοσυκλέτες, ATV, λέμβους, γεννήτριες, εκχιονιστικά, χλοοκοπτικές μηχανές και εξοπλισμό κήπου, ακόμα και σε μικρά αεροπλάνα. Λόγω των ανώτερων επιδόσεών τους, οι κινητήρες της Honda είναι πολύ δημοφιλείς στους αγώνες ταχύτητας Indy Racing League (IRL) από το 2006. Δεν είναι τυχαίο ότι ήταν και η πρώτη χρονιά στη μακρά ιστορία της Indy 500 που έτρεξε χωρίς να παρουσιάσει κανένα πρόβλημα στη μηχανή της.

Ένας τρόπος να δούμε τη Honda είναι ως μια εταιρεία με μια ξεχωριστή ικανότητα στην κατασκευή κινητήρων και με επιχειρηματικό μοντέλο την τοποθέτησή τους όπου είναι εφικτό. Με άλλα λόγια, κάτω από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αποτελούν την *ορατή* πλευρά του ανταγωνισμού βρίσκεται ένα ευρύ φάσμα *αόρατων* ικανοτήτων. Αυτές οι αόρατες θεμελιώδεις ικανότητες εδρεύουν βαθιά μέσα στην επιχείρηση. Συνεπώς, οι εταιρείες ανταγωνίζονται όχι μόνο για τις αγορές των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, αλλά και για τη δημιουργία και την εκμετάλλευση των θεμελιωδών ικανοτήτων τους. Μολονότι οι ίδιες είναι αόρατες, οι θεμελιώδεις ικανότητες βρίσκουν την έκφρασή τους στα ανώτερου επιπέδου αγαθά και υπηρεσίες. Στο Στοιχείο 4.2 αναφέρονται οι θεμελιώδεις ικανότητες σε μια σειρά από επιχειρήσεις, με παραδείγματα εφαρμογής.

Εφόσον οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι κρίσιμης σημασίας για την απόκτηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πώς δημιουργούνται. Οι εταιρείες αναπτύσσουν τις θεμελιώδεις ικανότητές τους μέσα από την αλληλεπίδραση πόρων και δυνατοτήτων. Στο Στοιχείο 4.3 υποδεικνύεται αυτή η σχέση. Οι **πόροι** είναι τα περιουσιακά στοιχεία, όπως τα μετρητά, τα κτήρια, ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή η πνευματική ιδιοκτησία τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση όταν διαμορφώνει και εκτελεί μια στρατηγική. Οι πόροι μπορεί να είναι υλικοί ή άυλοι. Οι **δυνατότητες** είναι οι οργανωτικές και διοικητικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την ενορχήστρωση των διαφορετικών ομάδων πόρων και για τη στρατηγική τους εκμετάλλευση. Οι δυνατότητες είναι από τη φύση τους άυλες. Εκφράζονται στη δομή, στις καθημερινές εργασίες και στην κουλτούρα της εταιρείας.

Όπως παρουσιάζεται στο Στοιχείο 4.3, αυτού του είδους οι ικανότητες έχουν αντίκτυπο στις επιμέρους λειτουργίες της εταιρείας και μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με αποτέλεσμα τις αυξημένες επιδόσεις της επιχείρησης. Οι **λειτουργίες** είναι διακριτές και λεπτομερείς επιχειρηματικές διαδικασίες, όπως η λήψη παραγγελιών, η παράδοση των προϊόντων ή η χρέωση των τιμολογίων για τους πελάτες. Κάθε διακριτή λειτουργία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσθέσουν σταδιακά αξία μετατρέποντας τις εισροές σε αγαθά και υπηρεσίες. Στην αλληλεπίδραση των πόρων και των δυνατοτήτων, οι πόροι ενισχύουν τις θεμελιώδεις ικανότητες, ενώ οι δυνατότητες επιτρέπουν στους μάνατζερ να ενορχηστρώσουν τις θεμελιώδεις ικανότητές τους. Οι στρατηγικές επιλογές εκφράζονται με ένα σύνολο από λειτουργίες στην επιχείρηση, οι οποίες εκμεταλλεύονται τις θεμελιώδεις δυνατότητες με στόχο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα βέλη που οδηγούν πίσω, από τις επιδόσεις στους πόρους και στις δυνατότητες, υποδεικνύουν ότι οι ανώτερες επιδόσεις στην αγορά φέρνουν κέρδη που μπορούν να επανεπενδυθούν στην επιχείρηση (αδιανέμητα κέρδη) ώστε να βελτιώσουν περαιτέρω και να αναβαθμίσουν τους πόρους και τις ικανότητες μιας επιχείρησης στην επιδίωξη της να πετύχει και να διατηρήσει τη στρατηγική της προσαρμογή σε ένα δυναμικό περιβάλλον.

Θα πρέπει να κάνουμε δύο επιπλέον παρατηρήσεις για το Στοιχείο 4.3 πριν προχωρήσουμε. Πρώτον, οι

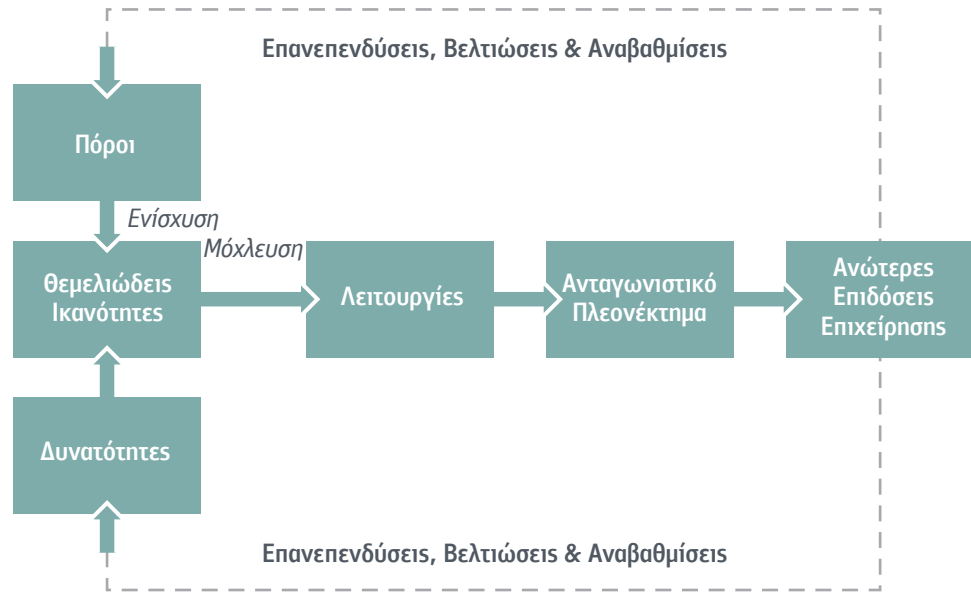
ΣΤΟΙΧΕΙΟ 4.2

Παραδείγματα Θεμελιωδών Ικανοτήτων και των Εφαρμογών τους σε Διάφορες Εταιρείες

Εταιρεία	Θεμελιώδεις Ικανότητες	Παραδείγματα Εφαρμογών
Amazon.com	→ Ανώτερες ικανότητες τεχνολογιών. → Ανώτερες υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών.	→ Διαδικτυακό εμπόριο: Η μεγαλύτερη ποικιλία αντικειμένων στο διαδίκτυο. → Cloud computing: Ο μεγαλύτερος πάροχος μέσω του Amazon Web Services (AWS).
Apple	→ Ανώτερος βιομηχανικός σχεδιασμός σε συνδυασμό με το υλικό και το λογισμικό. → Ανώτερου επιπέδου μάρκετινγκ και αγοραστική εμπειρία. → Καθιέρωση ενός συστήματος προϊόντων και υπηρεσιών που αλληλοενισχύονται με θετικό τρόπο.	→ Δημιουργία καινοτόμων και πρωτοπόρων για την κατηγορία τους φορητών συσκευών και υπηρεσιών λογισμικού που ανεβάζουν την εμπειρία του χρήστη σε νέο επίπεδο (π.χ. iMac, iPod, iTunes, iPhone, iPad, Apple Pay και Apple Watch).
Beats Electronics	→ Μάρκετινγκ ανώτερου επιπέδου: δημιουργία ενός cool χαρακτήρα. → Καθιέρωση ενός συστήματος, συνδυάζοντας υλικό (ακουστικά) και λογισμικό (υπηρεσίες streaming).	→ Beats by Dr. Dre και Beats Music.
Coca-Cola	→ Μάρκετινγκ και διανομή ανώτερου επιπέδου.	→ Εκμετάλλευση μίας από τις πιο αναγνωρίσιμες μάρκες παγκοσμίως (βάσει της αυθεντικής «μυστικής συνταγής») για την παραγωγή μιας μεγάλης ποικιλίας αναψυκτικών. → Παγκόσμια διαθεσιμότητα προϊόντων.
ExxonMobil	→ Ανωτερότητα στην ανακάλυψη και στην εκμετάλλευση πηγών ενέργειας ορυκτών καυσίμων παγκοσμίως.	→ Εστίαση στο πετρέλαιο και στο φυσικό αέριο (μόνο ορυκτά καύσιμα, όχι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας).
Facebook	→ Ανώτερες ικανότητες πληροφορικής για την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών κοινωνικής δικτύωσης. παγκοσμίως σε μεγάλη κλίμακα. → Ανώτεροι αλγόριθμοι για την προσφορά στοχευμένων διαδικτυακών διαφημίσεων.	→ Σύνδεση 1,5 δις χρηστών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παγκοσμίως → Ενημέρωση, ροή ειδήσεων, χρονολόγιο, αναζήτηση γραφημάτων.
General Electric	→ Ανώτερη εξειδίκευση στη βιομηχανική μηχανολογία, στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή άρτιων διοικητικών διαδικασιών και στην ανάπτυξη και κατάρτιση ηγετών.	→ Παροχή προϊόντων και υπηρεσιών για την επίλυση δύσκολων μηχανολογικών προβλημάτων σε διάφορους τομείς, όπως στην ενέργεια, στην υγεία και στην αεροναυπηγική.
Google	→ Ανωτερότητα στη δημιουργία ιδιόκτητων αλγορίθμων βάσει δεδομένων μεγάλου μεγέθους που συλλέγονται διαδικτυακά.	→ Προϊόντα και υπηρεσίες λογισμικού για το διαδίκτυο και για φορητές συσκευές, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων φορητών συσκευών (Chromebook). → Διαδικτυακή αναζήτηση, λειτουργικό σύστημα φορητών συσκευών Android, Chrome OS, μηχανή αναζήτησης Chrome, Google Play, AdWords, AdSense, Google docs, Gmail κ.λπ.
Honda	→ Ανώτερη μηχανολογία σε μικρούς αλλά ισχυρούς και πολύ αξιόπιστους κινητήρες εσωτερικής καύσης.	→ Μοτοσικλέτες, αυτοκίνητα, ATVs, αγωνιστικές λέμβοι, οχήματα χιονιού, χλοοκοπτικά, μικρά αεροσκάφη κ.λπ.
IKEA	→ Ανώτερη στο σχεδιασμό σύγχρονων λειτουργικών επίπλων για το σπίτι σε χαμηλό κόστος. → Ανώτερη αγοραστική εμπειρία.	→ Πλήρως επιπλωμένα δωμάτια, πρακτικά εργαλεία για όλα τα δωμάτια, φτιάξ' το μόνος σου.
McKinsey	→ Ανώτερη στην ανάπτυξη γνώσης λόγω εμπειρίας, πληροφοριών και πλαισίων στρατηγικής.	→ Συμβουλευτικές υπηρεσίες μανάτζμεντ, συγκεκριμένα σε εταιρείες και ηγέτες κρατών.
Netflix	→ Ανώτερη στη δημιουργία ιδιόκτητων αλγορίθμων που εξυπηρετούν τις ανάγκες των καταναλωτών.	→ Ενοίκιαση DVD ταχυδρομικά, διαδικτυακή ροή (συμπεριλαμβανομένου ιδιόκτητου) περιεχομένου, σύνδεση με κονσόλες παιχνιδιών.
Tesla Motors	→ Ανώτερη μηχανολογική εμπειρία στο σχεδιασμό ηλεκτρικών κινητήρων και συστημάτων μετάδοσης κίνησης υψηλών επιδόσεων.	→ Tesla Model S, Tesla Model X, Tesla Model 3.
Uber	→ Ανώτερη εμπειρία στη δημιουργία εφαρμογών φορητών συσκευών για μεταφορά και logistics για πόλεις, αλλά σε παγκόσμια κλίμακα.	→ Uber, UberX, UberBlack, UberLUX, UberSUV κ.λπ.

ΣΤΟΙΧΕΙΟ 4.3

Σύνδεση Θεμελιωδών Ικανοτήτων, Πόρων, Δυνατοτήτων και Δραστηριοτήτων με το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και τις Ανώτερες Επιδόσεις της Επιχείρησης



Θεμελιώδεις ικανότητες που δεν καλλιεργούνται διαρκώς τελικά χάνουν τη δυνατότητά τους να αποφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεύτερον, στην ανάλυση της επιτυχίας μιας επιχείρησης στην αγορά, μπορεί να είναι πολύ εύκολη η εστίαση σε πιο *ορατά* στοιχεία ή πλευρές των θεμελιωδών ικανοτήτων, όπως τα ανώτερα προϊόντα ή οι υπηρεσίες. Ενώ πρόκειται για εξωτερική εκδήλωση των θεμελιωδών ικανοτήτων, το σημαντικότερο είναι να κατανοήσουμε το *αόρατο* μέρος των θεμελιωδών ικανοτήτων. Αναφορικά με το πρώτο σημείο, ας δούμε τον κλάδο των καταστημάτων ηλεκτρονικών συσκευών. Για μερικά χρόνια η Best Buy είχε καλύτερες επιδόσεις από την Circuit City λόγω του πλεονεκτήματος που κατείχε καθώς μπορούσε να είναι πελατο-κεντρική (δηλαδή, μπορούσε να τμηματοποιεί τους πελάτες της βάσει δημογραφικών στοιχείων, καταναλωτικών συμπεριφορών και οικονομικών επιπέδων, διαμορφώνοντας τα καταστήματά της με τέτοιον τρόπο ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες των διαφόρων ομάδων καταναλωτών στην εκάστοτε περιοχή), να εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της και να έχει την αποκλειστική επωνυμία. Παρ' όλο που η Best Buy είχε καλύτερες επιδόσεις από τη Circuit City (η οποία κήρυξε χρεωκοπία το 2009), η πρώτη δεν βελτίωσε και δεν αναβάθμισε τις θεμελιώδεις ικανότητές της επαρκώς ώστε να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά το Amazon.com, το μεγαλύτερο διαδικτυακό εμπορικό κατάστημα. Η Amazon δεν έχει τα γενικά έξοδα που σχετίζονται με τη συντήρηση των κτηρίων ή το ανθρώπινο δυναμικό των καταστημάτων. Συνεπώς, μπορεί να έχει χαμηλότερες τιμές από τα καταστήματα. Όταν μια επιχείρηση δεν επενδύει στη διαρκή αναβάθμιση ή βελτίωση των θεμελιωδών ικανοτήτων της, οι ανταγωνιστές της είναι πολύ πιο πιθανό να αναπτύξουν ισότιμες ή ανώτερες δεξιότητες, όπως έκανε η Amazon. Αυτά τα στοιχεία μας επιτρέπουν να εξηγήσουμε τις διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο, καθώς και τις ανταγωνιστικές δυναμικές στην πορεία του χρόνου. Επίσης, μας βοηθά να αναγνωρίσουμε τη στρατηγική με την οποία οι επιχειρήσεις αποκτούν και διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αντιμετωπίζουν τυχόν αρνητικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον.

Αναφορικά με το δεύτερο σημείο, θα δούμε σύντομα τα εργαλεία που μας βοηθούν να αποκτήσουμε μια πιο σαφή εικόνα για τις θεμελιώδεις ικανότητες μιας επιχείρησης. Θα ξεκινήσουμε αναλύοντας τους υλικούς και τους άυλους πόρους.

Βασισμένη στους πόρους προσέγγιση

Ένα μοντέλο το οποίο αφορά σε συγκεκριμένου τύπου πόρους ως το κλειδί για ανώτερες επιδόσεις της επιχείρησης.

Υλικοί πόροι

Πόροι που έχουν φυσικά χαρακτηριστικά και είναι, ως εκ τούτου, ορατοί.

Άυλοι πόροι

Πόροι που δεν έχουν φυσικά χαρακτηριστικά και είναι, ως εκ τούτου, αόρατοι.

4.2 Η Βασισμένη στους Πόρους Προσέγγιση

ΜΣ 4-2

Συγκρίνετε τους υλικούς και τους άυλους πόρους.

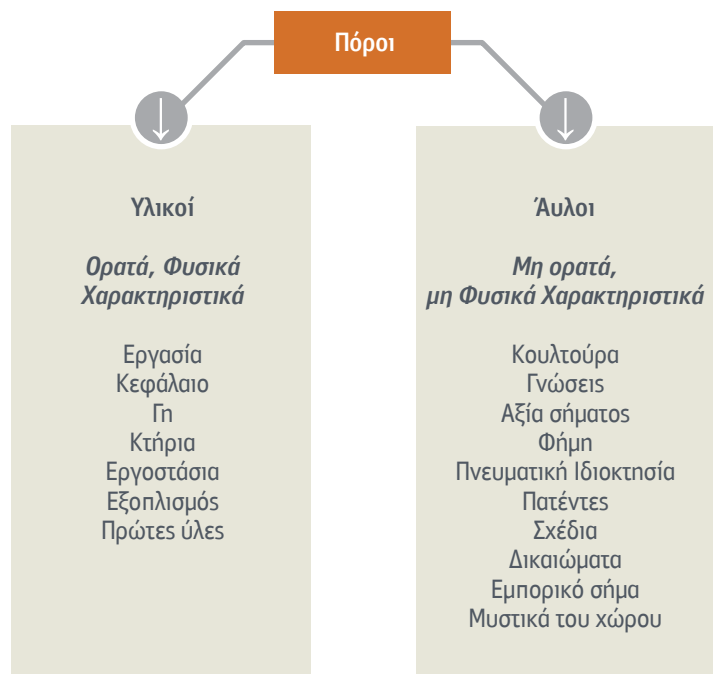
Για να κατανοήσουμε καλύτερα πώς η αλληλεπίδραση μεταξύ πόρων και δυνατοτήτων δημιουργεί τις θεμελιώδεις ικανότητες που κατευθύνουν τις ενέργειες της επιχείρησης οδηγώντας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα αναλύσουμε τη **βασισμένη στους πόρους προσέγγιση** της επιχείρησης. Αυτό το μοντέλο βοηθά συστηματικά στην αναγνώριση των θεμελιωδών ικανοτήτων. Όπως υποδεικνύει και το όνομά του, το μοντέλο θεωρεί ότι οι πόροι είναι βασικοί για τις ανώτερες επιδόσεις μιας επιχείρησης. Όπως απεικονίζει και το Στοιχείο 4.4, οι πόροι ανήκουν σε δύο κατηγορίες: υλικούς και άυλους. Οι **υλικοί πόροι** έχουν φυσικά χαρακτηριστικά και είναι ορατοί. Παραδείγματα υλικών πόρων είναι τα κεφάλαια, η γη, τα κτήρια, τα εργοστάσια, ο εξοπλισμός και οι πρώτες ύλες. Οι **άυλοι πόροι** δεν έχουν υλική υπόσταση και είναι, ως εκ τούτου, αόρατοι. Παραδείγματα άυλων πόρων είναι η κουλτούρα της επιχείρησης, οι γνώσεις της, η αξία του σήματος, η φήμη και η πνευματική της ιδιοκτησία.

Ας δούμε για παράδειγμα την Google. Οι υλικοί της πόροι, οι οποίοι εκτιμούνται στα 16 δισεκατομμύρια δολάρια, περιλαμβάνουν τα κεντρικά της γραφεία (το Googleplex) στο Mountain View της Καλιφόρνια, καθώς και πολυάριθμες φάρμες με σέρβερς υπολογιστών σε όλο τον πλανήτη. Η μάρκα Google, ένας άυλος πόρος, εκτιμάται σε περίπου 160 δισεκατομμύρια δολάρια (νούμερο ένα παγκοσμίως) – 10 φορές πιο πάνω από την αξία των υλικών περιουσιακών της στοιχείων.

Τα κεντρικά γραφεία της Google είναι ένα παράδειγμα και υλικών και άυλων πόρων. Το Googleplex είναι ένα κομμάτι γης με φουτουριστικά κτήρια και, ως εκ τούτου, αποτελεί υλικό πόρο. Η *τοποθεσία* της εταιρείας στην καρδιά της Silicon Valley είναι ένας *άυλος πόρος* που παρέχει πρόσβαση σε ένα πολύτιμο δίκτυο επαφών το οποίο δίνει στην εταιρεία διάφορα πλεονεκτήματα. Επιτρέπει στη Google να έχει πρόσβαση σε ένα μεγάλο εργατικό δυναμικό με γνώσεις στους υπολογιστές, καθώς και πρόσβαση σε αποφοίτους και γνώση που έρχεται τυχαία από τα διάφορα πανεπιστήμια, όπως τα San Francisco State University, San Jose State University, Santa Clara University, Stanford και το University of California, Berkley, μεταξύ άλλων, τα οποία προσθέτουν στην Google τεχνικές και διοικητικές δυνατότητες. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι η τοποθεσία της Silicon Valley που έχει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση επενδυτικών κεφαλαίων στις ΗΠΑ. Αυτό βοηθά την Google διότι οι επενδυτές τείνουν να προτιμούν τις τοπικές επενδύσεις ώστε να διασφαλίσουν καλύτερη παρακολούθησή τους. Πιο συγκεκριμένα, η Google έλαβε την αρχική της χρηματοδότηση από τις πολύ γνωστές επιχειρήσεις επενδύσεων Kleiner Perkins Caufield & Byers και Sequoia Capital, οι οποίες βρίσκονται στη Silicon Valley.

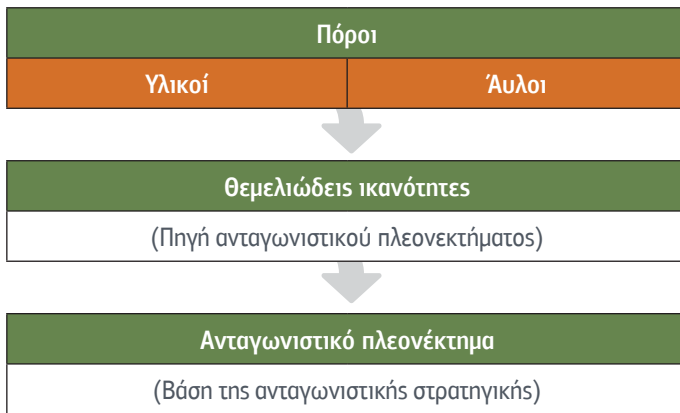
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πιο πιθανό να έρθει από τους άυλους και όχι από τους υλικούς πόρους. Τα υλικά περιουσιακά στοιχεία, όπως τα κτήρια και οι υπολογιστές, μπορούν να αγοραστούν στην αγορά από οποιονδήποτε έχει τα χρήματα που απαιτούνται. Ωστόσο, ένα εμπορικό σήμα πρέπει να χτιστεί, συνήθως στην πορεία πολλών ετών. Η Google (ιδρύθηκε το 1998) και η Amazon.com (ιδρύθηκε το 1994) κατάφεραν πολύ σύντομα να αποκτήσουν τεράστια επιτυχία ως εμπορικά σήματα λόγω της πανταχού παρουσίας του διαδικτύου, ενώ άλλες εταιρείες που βρίσκονται ανάμεσα στις 10 πιο αξιόπιστες μάρκες –Apple, IBM, Microsoft, McDonalds, Coca Cola, Visa, AT&T και Marlboro– χρειάστηκαν πολύ περισσότερο για να χτίσουν την αξία τους και να αναγνωρίζονται στην αγορά.

ΣΤΟΙΧΕΙΟ 4.4
Υλικοί και Άυλοι Πόροι



ΣΤΟΙΧΕΙΟ 4.5

Πόροι - Ικανότητες - Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



Σημειώστε ότι η προσέγγιση που βασίζεται στους πόρους για την επιχείρηση χρησιμοποιεί τον όρο *πόροι* πολύ ευρύτερα από ό,τι έχει οριστεί πρωτότερα. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, οι πόροι περιλαμβάνουν τα οποιαδήποτε περιουσιακά στοιχεία, καθώς και τις όποιες δυνατότητες και θεμελιώδεις ικανότητες μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση όταν διαμορφώνει και εφαρμόζει μια στρατηγική. Επιπλέον, η χρησιμότητα της βασισμένης στους πόρους προσέγγισης για την εξήγηση και την πρόβλεψη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στηρίζεται σε δύο κρίσιμες υποθέσεις για τη φύση των πόρων, τις οποίες θα δούμε στις επόμενες παραγράφους.

ΜΣ 4-3

Αξιολογήστε τις δύο κρίσιμες υποθέσεις πίσω από την άποψη που βασίζεται στους πόρους.

ΔΥΟ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Υπάρχουν δύο κρίσιμες υποθέσεις στο μοντέλο που βασίζεται στους πόρους: 1) η *ετερογένεια των πόρων* και 2) η *μη-κινητικότητα των πόρων*. Τι σημαίνουν αυτά; Σύμφωνα με την άποψη που βασίζεται στους πόρους, μια επιχείρηση υποτίθεται ότι είναι μια μοναδική δέσμη από πόρους, δυνατότητες και θεμελιώδεις ικανότητες. Η πρώτη κρίσιμη υπόθεση –η **ετερογένεια των πόρων**– βασίζεται στο ότι η δέσμη των πόρων, των δυνατοτήτων και των θεμελιωδών ικανοτήτων διαφέρει

από επιχείρηση σε επιχείρηση. Αυτό διασφαλίζει το γεγονός ότι οι αναλυτές προσεγγίζουν πιο επιφυλακτικά τις δέσμες των πόρων των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στον *ίδιο* κλάδο (ή ακόμα και στην ίδια στρατηγική ομάδα), διότι κάθε δέσμη είναι μοναδική μέχρι κάποιο βαθμό. Για παράδειγμα, η Southwest Airlines (SWA) και η Alaska Airlines ανταγωνίζονται στην ίδια στρατηγική ομάδα (χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες με προορισμούς από σημείο σε σημείο, βλέπε Στοιχείο 3.5). Όμως, βασίζονται σε διαφορετικές δέσμες πόρων. Η παραγωγικότητα των εργαζομένων της SWA τείνει να είναι υψηλότερη από εκείνη της Alaska Airlines, διότι

οι δύο εταιρείες διαφέρουν αναφορικά με τους ανθρώπινους και τους οργανωσιακούς τους πόρους. Στη SWA, οι περιγραφές των καθηκόντων των θέσεων εργασίας είναι αρκετά ανεπίσημες και οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που καταβάλλουν προσπάθειες ώστε να «φέρουν εις πέρας τη δουλειά». Οι πιλότοι μπορεί να βοηθήσουν στη φόρτωση των αποσκευών ώστε να διασφαλίσουν την έγκαιρη αναχώρηση και το πλήρωμα της καμπίνας καθαρίζει το αεροσκάφος ώστε να είναι έτοιμο μέσα σε 15 λεπτά από την άφιξη έως την αναχώρηση, πράγματα που βοηθούν την SWA να έχει τα αεροπλάνα της στον αέρα για περισσότερο χρόνο, μειώνοντας τη δομή κόστους, εξοικονόμηση την οποία η SWA μεταφέρει στους επιβάτες με τα εισιτήρια χαμηλού κόστους.

Η δεύτερη κρίσιμη υπόθεση –η **μη-κινητικότητα των πόρων**– περιγράφει το γεγονός ότι οι πόροι τείνουν να είναι «μη-κινητικοί» και να μην μετακινούνται εύκολα από τη μία επιχείρηση στην άλλη. Λόγω αυτής της ακινησίας, οι διαφορές των πόρων που υφίστανται μεταξύ των επιχειρήσεων είναι δύσκολο να αντιγραφούν και, συνεπώς, μπορεί να διατηρηθούν για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Για παράδειγμα, η SWA είχε για καιρό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που της επέτρεπε να έχει καλύτερες επιδόσεις από τους ανταγωνιστές της για αρκετές δεκαετίες. Αυτή η διαφορά στους πόρους δεν οφείλεται στην έλλειψη προσπάθειών αντιγραφής. Η Continental και η Delta προσπάθησαν να αντιγράψουν την SWA, με την Continental Lite και τις αερογραμμές Song, αντίστοιχα. Καμία από τις δύο, ωστόσο, δεν μπόρεσε να αντιγράψει επιτυχώς τις δέσμες των πόρων και τις εταιρικές ικανότητες που έκαναν την SWA μοναδική. Συνδυαστικά, αυτά

Ετερογένεια πόρων
Υπόθεση της βασισμένης στους πόρους προσέγγισης όπου η επιχείρηση είναι μια δέσμη από πόρους και δυνατότητες, τα οποία διαφοροποιούν μία επιχείρηση από μία άλλη.

Μη-κινητικότητα πόρων
Υπόθεση της βασισμένης στους πόρους προσέγγισης όπου η επιχείρηση έχει πόρους που τείνουν να είναι «ακίνητοι» και που δεν μεταφέρονται εύκολα από τη μία επιχείρηση στην άλλη.

μας λένε ότι οι δέσμες των πόρων διαφέρουν μεταξύ των επιχειρήσεων και αυτές οι διαφορές μπορούν να διατηρηθούν για μεγάλες περιόδους. Αυτές οι δύο υποθέσεις για τους πόρους είναι κρίσιμες για την εξήγηση των ανώτερων επιδόσεων μιας επιχείρησης στο βασισμένο στους πόρους μοντέλο.

Είναι αξιοσημείωτο το ότι οι σημαντικές υποθέσεις του βασισμένου στους πόρους μοντέλου είναι θεμελιωδώς διαφορετικές από τον τρόπο που γίνεται αντιληπτή μια επιχείρηση σε έναν κλάδο με δομή τέλειου ανταγωνισμού που παρουσιάζεται στο Κεφάλαιο 3. Στον τέλειο ανταγωνισμό, όλες οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση στους ίδιους πόρους και δυνατότητες, διασφαλίζοντας ότι τα όποια πλεονεκτήματα κατέχει μια επιχείρηση θα είναι βραχυπρόθεσμα. Δηλαδή, όταν οι πόροι είναι ελεύθερα διαθέσιμοι και μετακινούμενοι, οι ανταγωνιστές μπορούν να κινηθούν γρήγορα ώστε να αποκτήσουν τους πόρους που χρησιμοποιούνται από τον εκάστοτε ηγέτη της αγοράς. Παρ' όλο που ορισμένες αγορές εμπορευμάτων προσεγγίζουν αυτήν την κατάσταση, πολλές άλλες περιλαμβάνουν επιχειρήσεις των οποίων οι πόροι διαφέρουν. Συνεπώς, η βασισμένη στους πόρους άποψη δίνει μια πολύ χρήσιμη εικόνα στους μάνατζερ σχετικά με τον τρόπο διαμόρφωσης μιας στρατηγικής που θα ενισχύει τις πιθανότητες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ VRIO

Το εργαλείο για την αξιολόγηση των πόρων που είναι διαθέσιμοι είναι ένα πλαίσιο το οποίο απαντά στο ερώτημα ποια είναι τα χαρακτηριστικά των πόρων τα οποία υποστηρίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το πλαίσιο αυτό υponοείται από το μοντέλο που βασίζεται στους πόρους και αναγνωρίζει συγκεκριμένους τύπους πόρων ως το κλειδί για τις ανώτερες επιδόσεις μιας επιχείρησης. Για να μπορέσουν οι πόροι να αποτελέσουν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να είναι:

- Πολύτιμοι (Valuable)
- Σπάνιοι (Rare)
- Μη-Αντιγράψιμοι (Inimitable)

Και, τέλος, η ίδια η επιχείρηση θα πρέπει να είναι

Οργανωμένη (Organized) ώστε να αναδεικνύει την αξία των πόρων.

Σύμφωνα με τον Jay Barney, έναν από τους πρωτοπόρους της άποψης που βασίζεται στους πόρους της επιχείρησης, το μοντέλο αυτό καλείται **πλαίσιο VRIO** (Valuable, Rare, Inimitable, Organized). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο όταν διαθέτει πόρους που ικανοποιούν όλα τα κριτήρια VRIO. Θα πρέπει να θυμάστε ότι οι πόροι στο πλαίσιο VRIO καθορίζονται ευρέως ώστε να περιλαμβάνουν όλα τα περιουσιακά στοιχεία *καθώς και* τις όποιες δυνατότητες και θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες βασίζονται οι επιχειρήσεις όταν διαμορφώνουν και εφαρμόζουν μια

ΜΣ 4-4

Εφαρμόστε το πλαίσιο VRIO για να αξιολογήσετε τις ανταγωνιστικές προεκτάσεις των πόρων μιας επιχείρησης.

Πλαίσιο VRIO
Ένα θεωρητικό πλαίσιο που εξηγεί και προβλέπει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε επίπεδο επιχείρησης.

ΣΤΟΙΧΕΙΟ 4.6

Εφαρμογή της Βασισμένης στους Πόρους Προσέγγισης: Διάγραμμα Αποφάσεων με τις Προεκτάσεις για τον Ανταγωνισμό

