

Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟ Χ.Α.Α.

Γεώργιος Μπλάνας

ΤΕΙ Λάρισας

Περίληψη

Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη της στρατηγικής των επιχειρήσεων στο μικροοικονομικό επίπεδο και της πολιτείας στο μακροοικονομικό επίπεδο. Η παρούσα εργασία είναι μια διερεύνηση των στρατηγικών χαρακτηριστικών ή παραγόντων που απαντώνται στις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.) Τα δεδομένα έχουν ληφθεί από τις ιστοσελίδες του Χ.Α.Α. και των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα δείχνουν, μεταξύ άλλων, έναν αριθμό πιθανών ομαδοποιήσεων σε ένα γενικό επίπεδο ανεξάρτητα από κλάδο και σε ειδικότερα επίπεδα μέσα στους κλάδους όπου λειτουργούν και ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις.

Η μελέτη συμπεριλαμβάνει μια ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, τις μεθοδολογίες σχεδίασης και ανάλυσης των δεδομένων, και μια συζήτηση των σημαντικότερων πιθανών ομαδοποιήσεων.

Keywords: στρατηγική ομάδα, κλάδος, χρηματιστήριο

Εισαγωγή

Μια στρατηγική ομάδα είναι μια μορφή ανταγωνισμού. Οι McGee & Thomas (1986) καλύπτουν την αρχική ανάπτυξη της θεωρίας σε σχέση με την έρευνα και την κατηγοριοποίηση των στρατηγικών ομάδων. Οι θεωρητικές ρίζες της ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων αναπτύσσονται από τους Thomas & Venkatraman (1988).

Οι Hamel & Prahalad (1990) περιγράφουν τους μοναδικούς κρίσιμους πόρους που στηρίζουν την ύπαρξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και τις κρίσιμες ικανότητες με τις οποίες γίνεται η εκμετάλλευση των πόρων μέσω των δραστηριοτήτων και των επεξεργασιών που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να προσομοιωθούν. Μια ανασκόπηση της έρευνας των στρατηγικών ομάδων σε σχέση με τη δομή της αγοράς και τη δυναμική των κλάδων της οικονομίας περιγράφεται από τους McGee, Thomas & Pruett (1995).

Στρατηγικές Ομάδες

Σύμφωνα με τους McGee & Thomas (1986:160) η ολιγοπωλιακή φύση και η ομοιογένεια των επιχειρήσεων αναγνωρίζεται κυρίως στο επίπεδο της στρατηγικής ομάδας παρά στο επίπεδο του κλάδου στον οποίο ανήκει. Η αναγνώριση των προτύπων στρατηγικής συμπεριφοράς σε μια στρατηγική ομάδα είναι μια σύνθετη διαδικασία που απαιτεί μια ανάλυση σε βάθος των στρατηγικών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων μέσα στον κλάδο που ανήκουν και στο περιβάλλον λειτουργίας τους. Έχουν αναπτυχθεί αρκετές προοπτικές ή απόψεις που μπορεί να δίνουν μια καλύτερη κατανόηση για τη δημιουργία και την συντήρηση του φαινομένου των στρατηγικών ομάδων. Αυτές οι απόψεις, όμως εμφανίστηκαν ιστορικά στις σχετικές έρευνες, είναι οι ακόλουθες: η άποψη της οικονομικής του βιομηχανικού οργανισμού, η άποψη της στρατηγικής επιλογής ή της βασισμένης στους πόρους, η άποψη των στρατηγικών προτύπων, η γνωστική άποψη, η άποψη του πελάτη και η άποψη του επιχειρηματικού ορισμού, που αναλύονται με συντομία στη συνέχεια.

Ο Porter (1976:3) δήλωσε ότι "... οι οικονομικές διαφορές ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου σχετικά με τις στρατηγικές τους, τα χαρακτηριστικά τους, και την επίδρασή τους στην αγορά δεν έχουν λάβει την απαιτούμενη προσοχή ή έχουν γίνει αξιωματικά αποδεκτές από την προσέγγιση που επικεντρώνεται στους κλάδους ..." και πρώτος αυτός αναγνώρισε (Porter, 1979:218) την ύπαρξη υποομάδων σε έναν κλάδο σαν έναν τρόπο επεξήγησης των διαφορών οικονομικής αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων στο πλαίσιο του κλάδου τους. Μια στρατηγική ομάδα αποτελείται από αλληλεξαρτώμενες επιχειρήσεις που συνιστούν ένα ολιγοπώλιο και των οποίων τα συμφέροντα προστατεύονται από την είσοδο άλλων επιχειρήσεων εντός είτε εκτός του κλάδου. Αυτή η λειτουργικότητα αναπτύσσεται διαδοχικά καθώς η διακριτή θέση των σχετιζόμενων επιχειρήσεων γίνεται πιο ξεκάθαρη και περιλαμβάνει αρκετές διαδικασίες συνεργασίας και συντονισμού που αυξάνουν την επίδραση στην αγορά, τις επιπτώσεις αποτελέσματος και απόδοσης προς όφελος όλης της ομάδας (Dranove, Peteraf & Shanley, 1998). Από την άποψη της οικονομικής της βιομηχανικής επιχείρησης αυτές οι διαδικασίες αντανακλώνονται στην ανάπτυξη των οικονομικών αποδόσεων που σχετίζονται με την επιχειρησιακή λειτουργία και την οικονομική ισχύ, την βελτίωση του εμπορικού σήματος, την βελτίωση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ικανοτήτων και την καλύτερη κατανόηση της δυναμικής της λήψης αποφάσεων μεταξύ των μελών της ομάδας και την αποδοχή από αυτά. Μέρος της αποδεκτής και ανεπίσημα αναπτυγμένης στρατηγικής μέσα στην ομάδα μπορεί να είναι η συνεργασία για την εφαρμογή ολιγοπωλιακών πρακτικών και κοινών ενεργειών ενάντια σε πιθανές νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να συμπεριλαμβάνουν στρατηγικές για τον έλεγχο των πόρων από τα μέλη της ομάδας ή επικεντρωμένοι πόλεμοι τιμών (π.χ. μικρότερες τιμές σε περιοχές όπου προσπαθεί να εγκαθιδρυθεί μια μικρή εταιρεία ώστε να μειώσει τη δυνατότητά της να επιτύχει).

Η προσέγγιση της στρατηγικής επιλογής ή της βασισμένης στους πόρους εξετάζει την αναγνώριση των πιθανών συστηματικών ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ των επιχειρήσεων σαν αποτέλεσμα των στρατηγικών τους επιλογών να επενδύσουν σε πόρους και ικανότητες που συχνά είναι δύσκολο να αντιγραφούν και κοστίζει πολύ (McGee & Thomas, 1989:160). Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν συνεχώς την δική τους ιδιαίτερη επιλογή πόρων και ικανοτήτων σε συνδυασμό με μηχανισμούς απομόνωσης που δεν επιτρέπουν την μίμηση των αναπτυσσόμενων λειτουργικών προτύπων από άλλους (Lawless, Bergh & Wilsted, 1989:659). Αυτά τα διακριτά πρότυπα έχουν σαν αποτέλεσμα διαφορετικές επιλογές ανάληψης κινδύνου και κλίμακες ανάπτυξης αλλά σε μακροοικονομικό επίπεδο παρέχουν ένα επίπεδο συνθετότητας που παρέχει παρόμοιες ικανότητες στα μέλη της ομάδας για την επίτευξη των στρατηγικών τους. Αυτή η προσέγγιση θεωρεί ότι η ανάπτυξη των στρατηγικών ομάδων βασίζεται στην επιλογή τους να επενδύουν σε παρόμοιους στρατηγικούς πόρους και ικανότητες που δύσκολα αντιγράφονται. Από την άποψη που βασίζεται στους πόρους, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν την στρατηγική ικανότητα να λειτουργούν με επιτυχία μέσα σε μια ομάδα με παρόμοια χαρακτηριστικά διοίκησης και τεχνολογίας που αντικατοπτρίζουν και την κοινή τους περιβαλλοντική τοποθέτηση.

Στην προοπτική των στρατηγικών προτύπων, η αναγνώριση των ομάδων βασίζεται στις ομοιότητες που σχετίζονται με τις τυπολογίες ή την ταξινόμηση των επιλεγμένων στρατηγικών. Τέτοιες τυπολογίες μπορούν να ευρεθούν στους Miles and Snow (1978:130). Αυτή η ομαδοποίηση διαφοροποιείται ανάλογα με την τυπολογία του περιβάλλοντος λειτουργίας των επιχειρήσεων (Lawless & Finch, 1989). Ένα άλλο σημαντικό θέμα είναι η υιοθέτηση των διαφορετικών τυπολογιών όχι μόνον κάτω από διαφορετικά περιβάλλοντα αλλά και σε διαφορετικές βαθμίδες της ανάπτυξής τους. Η άποψη αυτή διαχωρίζει τα στρατηγικά

πρότυπα των ομάδων μέσω μιας αφηρημένης τυπολογίας στρατηγικών ανεξάρτητη των επιχειρήσεων που ανήκουν σε κάθε ομάδα σε διάφορες χρονικές περιόδους.

Η γνωστική άποψη επικεντρώνεται στις απόψεις των διοικητικών στελεχών σχετικά με το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Peteraf & Shanley (1997:184) η στρατηγική ομάδα αποτελεί ένα δομικό υποσύνολο μέσα σε έναν κλάδο επιχειρήσεων που θεωρείται σημαντική από ένα μεγάλο αριθμό ηγετών επιχειρήσεων του κλάδου. Αυτές οι θεωρήσεις, αν και όταν υπάρχουν, είναι σημαντικές για την αναγνώριση της στρατηγικής συμπεριφοράς των ηγετικών ομάδων. Αυτή η στρατηγική ομαδοποίηση προβάλλεται συνειδητά ή όχι στα μυαλά των ηγετών που γνωστικά διαχωρίζουν το περιβάλλον του κλάδου τους στην προσπάθειά τους να μειώσουν την αβεβαιότητα και να διευκολύνουν την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων κάτω από συνθήκες περιορισμένης ορθολογικότητας (Peteraf & Shanley, 1997:184). Οι ηγέτες συνήθως ομαδοποιούν τους ανταγωνιστές τους στην προσπάθειά τους να απλοποιήσουν την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντός τους. Όταν αυτές οι αντιλήψεις σχετικά με τις στρατηγικές ομοιότητες των ανταγωνιστών του κλάδου υιοθετούνται από μια κρίση μάζα ηγετών, τότε καθίστανται τυπολογίες αναγνώρισης των ανταγωνιστών (Bogner & Thomas, 1993:60). Η προκύπτουσα χαρτογράφηση του κλάδου είναι υποκειμενική αλλά αποκαλύπτει την σημασία αρκετών στρατηγικών χαρακτηριστικών που ίσως δεν μπορούν ή δεν έχουν ενσωματωθεί στις επίσημες μεθοδολογίες στρατηγικής ανάλυσης. Ο σχηματισμός των ομάδων στην γνωστική προσέγγιση βασίζεται σε υποκειμενική πληροφόρηση που είναι δύσκολο να μετρηθεί. Μια προσέγγιση για την υπέρβαση αυτού του προβλήματος είναι ο αρχικός σχηματισμός των στρατηγικών ομάδων με τη χρήση άλλων περισσότερο αντικειμενικών μεθοδολογιών και στη συνέχεια με τον έλεγχο της συμβατότητάς τους με τις αντιλήψεις των ηγετών ώστε να γίνουν περαιτέρω βελτιώσεις.

Στην προσέγγιση από την πλευρά των πελατών, η μεθοδολογία είναι επίσης υποκειμενική και βασίζεται στις αντιλήψεις των πελατών (Pegels & Sekar, 1989:48). Η επιλογή του κατάλληλου δείγματος πελατών καθιστά την υποκειμενικότητα ακόμη μεγαλύτερη. Όμως, έχει σταθερά χαρακτηριστικά που βασίζονται στην υπάρχουσα γνώση και προσδοκίες. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί συμπληρωματικά με άλλες μεθοδολογίες.

Στην προσέγγιση του επιχειρηματικού ορισμού, οι στρατηγικές ομάδες αναγνωρίζονται από την ομοιότητα του επιχειρηματικού τους ορισμού που αποτελείται από έναν αριθμό κριτηρίων της αγοράς (επικέντρωση σε τύπους αγοραστών, ποικιλία προϊόντων, γεωγραφική έκταση, βαθμός κατακόρυφης ολοκλήρωσης) που σχετίζεται με την λειτουργία και την αποδοτικότητά τους (Abell & Hammond, 1979). Αυτή η προσέγγιση είναι αντικειμενική στο βαθμό που η πληροφόρηση που αφορά τον ορισμό της επιχείρησης είναι εύκολο να συλλεχθεί με τις υπάρχουσες διαδικασίες ανάλυσης αγοράς της επιχείρησης. Οι Frazier & Howell (1983) εφάρμοσαν πρώτοι αυτή την μεθοδολογία αναγνώρισης των στρατηγικών ομάδων. Με τον καθορισμό του επιχειρηματικού της πεδίου, μια εταιρία επιλέγει μια συγκεκριμένη θέση μέσα στον κλάδο και στο περιβάλλον γενικότερα και στη συνέχεια προσπαθεί να συμμορφωθεί προς αυτή με την ανάπτυξη των κατάλληλων λειτουργιών για την παραγωγή, προώθηση και διανομή των προϊόντων της ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της. Αυτή η προσαρμογή καθορίζει τη δομή και τα συστήματα ανθρώπινων πόρων του οργανισμού.

Οι πρώτες δύο ερευνητικές προσεγγίσεις μπορούν να βασιστούν σε δευτερογενή δεδομένα, η τρίτη μπορεί να χρησιμοποιήσει είτε δευτερογενή είτε πρωτογενή δεδομένα, και οι τελευταίες τρεις απαιτούν ένα σημαντικό πλάτος και βάθος πρωτογενών δεδομένων. Η

χρήση τους μπορεί να αναγνωρίσει ένα πιθανό σύνολο στρατηγικών ομάδων που δεν συμπίπτουν υποχρεωτικά και μπορεί να έχουν διαφορετικό νόημα, αλλά δείχνουν την ανταγωνιστική θέση των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων σε κάποια χρονική στιγμή, χωρίς αυτή να αποτελεί την πραγματική δομική οριοθέτηση μέσα στον κλάδο Ketchen, Thomas & Snow, 1993:1309). Οι έξη απόψεις των πιθανών δομών είναι συμπληρωματικές και παρέχουν συμπληρωματικές όψεις για την καλύτερη κατανόηση του οικονομικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

Το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.)

Οι εισηγμένες επιχειρήσεις στο Χ.Α.Α. χωρίζονται κατά κλάδους (πίνακας 1)

Οι κλάδοι διαιρούνται περαιτέρω σε υποομάδες που σχετίζονται με το είδος του προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας. Αυτή η κατηγοριοποίηση δεν αντιστοιχεί σε κάποιο από τα χαρακτηριστικά ή τις στρατηγικές μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση των στρατηγικών ομάδων και δεν εμφανίζεται στην παρούσα εργασία.

Πίνακας 1: Εισηγμένες επιχειρήσεις ανά κλάδο στο Χ.Α.Α.

Κλάδος	Αριθμός επιχειρήσεων
Πετρέλαιο και Αέριο	3
Χημικά	10
Πρώτες Ύλες	17
Κατασκευές και Υλικά Κατασκευών	34
Βιομηχανικά Προϊόντα και Υπηρεσίες	28
Τρόφιμα και Ποτά	33
Προσωπικά και Οικιακά Αγαθά	47
Υγεία	8
Εμπόριο	15
Μέσα Ενημέρωσης	14
Ταξίδια και Αναψυχή	18
Τηλεπικοινωνίες	3
Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας	5
Τράπεζες	15
Ασφάλειες	5
Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες	24
Τεχνολογία	27

Προσαρμογή από

<http://www.ase.gr/content/gr/companies/ListedCo/Profiles/sectors.asp>

Στρατηγικές Μεταβλητές

Μια σημαντική μεταβλητή που συχνά παραλείπεται στις σχετικές μελέτες είναι η ύπαρξη περιβαλλοντικών περιορισμών που σχετίζονται με το πως οι νόμοι και οι κανονισμοί μπορούν να δημιουργήσουν, να επιταχύνουν, να καταστρέψουν ή να επιβραδύνουν την ανάπτυξη των στρατηγικών ομάδων. Στην έρευνά μας έχουμε βρει ότι αυτό είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό στους κλάδους που το περιβάλλον τους ελέγχεται από τις κυβερνήσεις.

Ένας κατάλογος στρατηγικών μεταβλητών απαντάται στους Cunningham & Culligan (1988:160). Οι πλέον συχνά χρησιμοποιούμενες μεταβλητές στις σχετικές έρευνες είναι η γεωγραφική περιοχή, η αγορά στόχος, η στρατηγική ανάπτυξης και η θέση (Reger & Huff, 1993:121) ανεξάρτητα από τον κλάδο και το είδος των χρησιμοποιούμενων δεδομένων. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήσαμε αρκετές συμπληρωματικές μεταβλητές που αναφέρονται σε υποσύνολα σχετικών ερευνών για να επικυρώσουμε τα λαμβανόμενα αποτελέσματα. Έχουμε ομαδοποιήσει αυτές τις μεταβλητές σε πέντε υποσύνολα: εμπορικό σήμα, διοικητικές ικανότητες,

τεχνολογική ηγεσία, οικονομική δυνατότητα, και περιβαλλοντικούς περιορισμούς (πίνακας 2). Αυτές οι μεταβλητές περιλαμβάνουν μετρήσιμες επιμέρους μεταβλητές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγησή τους.

Πίνακας 2: Στρατηγικές μεταβλητές για την αναγνώριση των στρατηγικών ομάδων

-
- Εμπορικό Σήμα {Καθορίζεται από μετρήσιμα μεγέθη όπως η διάρκεια ζωής, η γεωγραφική έκταση, η αγορά στόχος, η αναγνωρισιμότητα στα οικονομικά δίκτυα με βάση τη συμμετοχή στους αντίστοιχους οικονομικούς δείκτες}
 - Management Competences {Στρατηγικά μεγέθυνσης, δομή, βασικές ικανότητες όπως ποιότητα, διάχυση, ωριμότητα, συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων}
 - Τεχνολογική Ηγεσία {Πατέντες, έρευνα και ανάπτυξη, ολοκλήρωση, τεχνολογία, πληροφοριακά συστήματα}
 - Οικονομική Δυνατότητα {Κεφαλαιοποίηση, οικονομικοί δείκτες }
 - Περιβάλλον {Θέση, νόμοι και κανονισμοί, ιδιαιτερότητες αγορών σε σχέση με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τα δίκτυα διανομής}
-

Σχεδίαση Δεδομένων

Τα δεδομένα που χρησιμοποιήσαμε είναι κυρίως ποιοτικής μορφής. Οι κύριες πηγές πληροφόρησης είναι οι ιστοσελίδες του X.A.A. και των εισηγμένων επιχειρήσεων.

Από την ιστοσελίδα του X.A.A. επιλέξαμε τις ακόλουθες πληροφορίες: διάρκεια ζωής, χρόνο από την εισαγωγή στο χρηματιστήριο, αριθμό χρηματιστηριακών δεικτών στους οποίους συμμετέχει η επιχείρηση, κεφαλαιοποίηση και τους οικονομικούς δείκτες. Η υπόλοιπη πληροφόρηση που σχετίζεται με τις υπόλοιπες παραμέτρους συλλέχθηκε από τις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων.

Το εμπορικό σήμα μπορεί να μετρηθεί από την διάρκεια ζωής της επιχείρησης από την έναρξή της, την γεωγραφική έκταση όπου λειτουργεί, το μέγεθος και την έκταση της αγοράς στόχου, και την αναγνωρισιμότητα στο οικονομικό δίκτυο που μπορεί να μετρηθεί από τον αριθμό των χρηματιστηριακών δεικτών στους οποίους συμμετέχει και από τη χρονική διάρκεια που έχει εισαχθεί στο χρηματιστήριο. Αυτές οι μετρήσεις εκτός από την γεωγραφική έκταση και την αγορά στόχο τις συλλέξαμε από την ιστοσελίδα του X.A.A. Τις υπόλοιπες πληροφορίες τις συλλέξαμε από τις ιστοσελίδες των εταιριών.

Οι διοικητικές ικανότητες έχουν όλες συλλεχτεί από τις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων. Κάθε εταιρία είναι υποχρεωμένη από το νόμο να ανακοινώνει τις σχετικές πληροφορίες στην ιστοσελίδα της. Το πλέον πρόσφατο μέτρο διαφάνειας στην πληροφόρηση στις ευρωπαϊκές αγορές είναι η δημοσίευση της ακολουθούμενης πολιτικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που ακολουθείται.

Η τεχνολογική ηγεσία ή υπεροχή περιγράφεται σαν μέρος των στρατηγικών διείσδυσης στην αγορά και επηρεασμού των επενδυτών. Πρέπει να ληφθεί ότι οι επιχειρήσεις δεν επιτρέπεται να δημοσιεύουν λανθασμένη πληροφόρηση και προβλέπονται βαριά πρόστιμα στην περίπτωση παραπληροφόρησης του επενδυτικού κοινού.

Οι διοικητικές ικανότητες και η τεχνολογική υπεροχή απαιτούν εξαιρετικά επίπονη εξ΄πορξη ποιοτικών δεδομένων. Το μεγαλύτερο

μέρος αυτών των πληροφοριών δημοσιεύεται στις ετήσιες εναφορές, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό είναι δυνατόν να αναγνωρισθεί στις περισσότερες ανεπτυγμένες δομές των ιστοτόπων αρκετών εταιριών.

Οι οικονομικές δυνατότητες των επιχειρήσεων είναι εύκολο να ευρεθούν από τους ετήσιους ισολογισμούς τους.

Σχετικά με το περιβάλλον, η θέση των εταιριών είναι οι γεωγραφικές θέσεις στις οποίες δραστηριοποιούνται, οι νόμοι και οι κανονισμοί που ισχύουν σ' αυτές τις περιοχές, και τα δίκτυα πελατών-προμηθευτών. Αυτά τα περιβάλλοντα είναι πολλαπλά για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πολλαπλές αγορές, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων έχουν επενδύσει σε αρκετές περιοχές των Βαλκανικών χωρών κατά την τελευταία δεκαετία. Πάνω από ογδόντα επιχειρήσεις έχουν διεθνή εμβέλεια και καταγράφονται στον σχετικό χρηματιστηριακό δείκτη (FTSEI).

Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων

Η ανάλυση των επιχειρήσεων που είναι εισηγμένες στο Χ.Α.Α. έχει γίνει με τη χρήση των μεθοδολογιών της βιομηχανικής οικονομίας, της στρατηγικής επιλογής ή με βάση τους διαθέσιμους πόρους και της στρατηγικής τυπολογίας με την εφαρμογή τους στα δευτερογενή ποιοτικά δεδομένα που έχουν συλλεχτεί από τις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων.

Η έρευνα οδήγησε στην αναγνώριση των ακόλουθων στρατηγικών ομάδων:

1. Μεγάλες επιχειρήσεις που λειτουργούν ως μονοπώλια και βασίζονται στο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είτε στον φυσικό έλεγχο είτε στην εκμετάλλευση άδειας ελέγχου σπάνιων πόρων της χώρας. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι οι εισηγμένες επιχειρήσεις ύδρευσης και αποχέτευσης, η Τράπεζα της Ελλάδος και το Ελληνικό Χρηματιστήριο.
2. Μεγάλες, αναγνωρίσιμες, οικονομικά ισχυρές επιχειρήσεις που έχουν διεθνή φήμη και επιδεικνύουν το σύνολο σχεδόν των στρατηγικών χαρακτηριστικών.
3. Μεσαίες επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει ειδικές μοναδικές ικανότητες και τεχνολογική υπεροχή που αντιγράφονται πολύ δύσκολα με πολύ μεγάλο κόστος.

Οι επιχειρήσεις της 2^{ης} και 3^{ης} στρατηγικής ομάδας μπορούν να λειτουργήσουν με επιτυχία κάτω από μεγάλες μεταβολές του οικονομικού τους περιβάλλοντος. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που δεν εμπίπτουν σε καμία από τις τρεις στρατηγικές ομάδες δεν θεωρούνται ότι ανήκουν σε κάποια ξεχωριστή στρατηγική ομάδα επειδή σ' αυτή την κατηγορία μπορεί εύκολα να περιπέσουν επιχειρήσεις που ανήκουν σε μία από τις στρατηγικές ομάδες στην περίπτωση που αδρανήσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα ή τους συμβεί ένα εξαιρετικά δυνατό περιβαλλοντικό χτύπημα. Αυτές οι επιχειρήσεις που είναι κυρίως μικρομεσαίες, ενώ κατέχουν κάποια στρατηγικά χαρακτηριστικά, ο στρατηγικός τους χώρος είναι ευαίσθητος και μπορεί να καταληφθεί από τις μεγαλύτερες εταιρίες (ομάδα #2) ή από μεσαίες επιχειρήσεις με ειδικές ικανότητες (ομάδα #3) σε δύσκολες οικονομικές περιόδους.

Η ανάλυση έδειξε ότι οι περισσότερες επιτυχημένες επιχειρήσεις, τουλάχιστον κατά την περίοδο της εγκαθίδρυσής τους έχουν εξασκήσει ολιγοπωλιακό έλεγχο φυσικών πόρων, όπως πετρελαίου, ορυκτών υλών, ή πόρων που ελέγχονται από το κράτος, όπως άδειες συμμετοχής στην κατασκευή δημόσιων τεχνικών έργων, ή άδειες λειτουργίας τηλεοπτικών σταθμών, άδειες λειτουργίας γραμμών εξυπηρέτησης θαλάσσιων μεταφορών, ή άδειες τηλεπικοινωνιών.

Από την ανάλυση των κλάδων αναγνωρίσαμε ένα σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων στη 2^η στρατηγική ομάδα εκ των οποίων η πλειοψηφία ανήκει στον τραπεζικό κλάδο.

Δημιουργία στρατηγικών ομάδων στους κλάδους των εισηγμένων επιχειρήσεων

Ο πίνακας 3 δείχνει την δομή του σχηματισμού ομάδων σε κάθε κλάδο:

Πίνακας 3: Στρατηγική ομαδοποίηση εισηγμένων εταιριών ανά κλάδο στο Χ.Α.Α.

Κλάδος \ Ομαδοποίηση	1 ^η	2 ^η	3 ^η	Καμία
Πετρέλαιο και Αέριο	0	2	1	0
Χημικά	0	1	7	2
Πρώτες Ύλες	0	5	8	4
Κατασκευές και Υλικά Κατασκευών	0	7	10	15
Βιομηχανικά Προϊόντα και Υπηρεσίες	0	4	13	11
Τρόφιμα και Ποτά	0	1	12	20
Προσωπικά και Οικιακά Αγαθά	0	6	10	31
Υγεία	0	4	3	1
Εμπόριο	0	1	6	8
Μέσα Ενημέρωσης	0	1	6	7
Ταξίδια και Αναψυχή	0	6	3	9
Τηλεπικοινωνίες	0	2	1	0
Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας	2	1	2	0
Τράπεζες	1	6	8	0
Ασφάλειες	0	0	3	2
Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες	1	5	5	13
Τεχνολογία	0	3	5	19

Συζήτηση των συμπερασμάτων και συμπεράσματα

Η έρευνα έδειξε ότι οι τύποι στρατηγικής ομαδοποίησης 2 και 3 απαντώνται σε όλους τους κλάδους, ανεξάρτητα από τις ιδιαιτερότητές τους, αλλά υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στα παρατηρούμενα ποσοστά σε κάθε ομαδοποίηση. Η 1^η στρατηγική ομαδοποίηση παρατηρείται σε τρεις μόνον κλάδους (Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, Τράπεζες, Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες), και μόνον σε 4 συνολικά επιχειρήσεις. Τέσσερες κλάδοι (Πετρέλαιο και αέριο, Τηλεπικοινωνίες, Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, Τράπεζες) έχουν όλες τις επιχειρήσεις που ανήκουν σ' αυτούς να ανήκουν σε κάποια στρατηγική ομάδα. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δεν ανήκει σε κάποια στρατηγική ομάδα καθορίζει και την πιθανή ύπαρξη κενού στρατηγικού χώρου. Η ύπαρξη μεγαλύτερων ποσοστών στις πρώτες δύο στρατηγικές ομάδες δείχνει την μειωμένη δυνατότητα διεξόδου νέων επιχειρήσεων και τον μεγαλύτερο κίνδυνο που διατρέχουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου και ιδιαίτερα αυτές που δεν εμπίπτουν σε κάποια στρατηγική ομάδα να χάσουν βαθμιαία τον στρατηγικό τους χώρο, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας. Στους κλάδους με μικρά ποσοστά ανάπτυξης στρατηγικών ομάδων, η διεξόδυση ξένων ισχυρών επιχειρήσεων που ανήκουν σε διεθνείς στρατηγικές ομάδες είναι ευκολότερη σε σχέση με τους κλάδους που ο διαθέσιμος στρατηγικός χώρος έχει περιοριστεί.

Η παρούσα έρευνα μπορεί συνεχιστεί με στόχο να καταδείξει τα πιθανά είδη κρατικών παρεμβάσεων με τη μορφή νόμων και κανονισμών που θα ισχυροποιούν ή θα αποδυναμώνουν τις αναπτυσσόμενες στρατηγικές ομάδες για λόγους δημόσιου συμφέροντος, ιδιαίτερα σε στρατηγικούς κλάδους της οικονομίας.

Αναφορές

- Abell, D. & Hammond, J. (1979) Strategic market planning: problems and analytical approaches, Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Bogner, W. & Thomas H. (1993) The role of competitive groups in strategy formulation: A dynamic integration of two competing models, *Journal of Management Studies*, 30: 51-67
- Cunnigham M. & Culligan C. (1988) Competition and Competitive Groupings: An Exploratory Study in Information Technology Markets, *Journal of Marketing Management*, 4(2), 148:174
- Dranove, D.; Peteraf, M. & Shanley, M. (1998) Do strategic groups exist? An economic framework for analysis. *Strategic Management Journal*, 19:1029-1044.
- Frazier, G., & Howell R. (1983) Business definition and performance, *Journal of Marketing*, 47: 59-67
- Hamel G. & Prahalad C. (1990) The core competences of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(8), 607-618
- Ketchen, D., Thomas, H. & Snow, C. (1993) Organizational configurations and performance: a comparison of theoretical approaches, *Academy of Management Journal*, 36:1278-1313
- Lawless, M. & Finch, L. (1989) Choice and determinism: a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment fit, *Strategic Management Journal*, 10:351 - 365
- Lawless, M., Bergh, D. & Wilsted, W. (1989) Performance variations among strategic group members: an examination of individual firm capability, *Journal of Management*, 15:649-661
- McGee J., Thomas H. & Pruett M. (1995) Strategic Groups and the analysis of market structure and industry dynamics, *British Journal of Management*, 6(4), pp 257-270
- McGee, J. & Thomas H. (1986) Strategic groups: Theory, research, and taxonomy, *Strategic Management Journal*, 7: 141-161
- McGee, J. & Thomas, H. (1989) Strategic groups: a further comment, *Strategic Management Journal*, 10:105-107
- Miles, R. & Snow, C. 1978. Organizational strategy, structure and process. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha
- Pegels, C. & Sekar, C. (1989) Determining strategic groups using multidimensional scaling, *Interfaces*, 19(3): 47-57
- Peteraf, M. & Shanley, M. (1997) Getting to know you: a theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, 18 (Summer Special Issue):165-186
- Porter M. (1979) The Structure within Industries and Company Performance, *Review of Economics and Statistics*, 61(2), 224-227
- Porter, M. (1976) Interbrand choice, strategy, and bilateral market power. Cambridge: Harvard University Press
- Reger, R & Huff A. (1993) Strategic groups: A cognitive perspective, *Strategic Management Journal*, 14: 103-124.
- Thomas, H., and Venkatraman N. (1988). 'Research on strategic groups: Progress and prognosis,' *Journal of Management Studies*, 25: 537-555

Ιστοτόπιοι (επισκέψεις μεταξύ 7.5.07 και 12.5.07)

<http://www.ase.gr>

<http://www.ase.gr>

<http://www.moh.gr>

<http://www.elin.gr>

<http://www.hellenic-petroleum.gr>

<http://www.elton.gr>

<http://www.neochimiki-lavrentiadis.gr>

<http://petzetakis.com>

<http://www.druckfarben.gr>

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

<http://www.fourlis.gr>

<http://www.shh.gr>

<http://www.yalco.gr>

<http://www.tasoglou.gr>

<http://www.benrubi.gr>

<http://www.emporikosdesmos.com.gr>

<http://www.fgeurope.gr>

<http://www.astir-palace.com>

<http://www.president.gr>

<http://www.galis.gr>

<http://www.olympic-catering.gr>

<http://www.everest.gr>

<http://www.attica-group.com>

<http://www.bluestarferries.com>

<http://www.daiosplastics.com>
<http://www.eurodrip.com>
<http://www.plastikakritis.com>
<http://www.spirou.gr>
<http://www.thraceplastics.gr>
<http://www.cyclon.gr>
<http://www.elval.gr/>
<http://www.alumil.com>
<http://etem.gr>
<http://www.alco .:gr>
<http://www.mytilineos.gr>
<http://www.halcor.gr>
<http://www.sidenor.gr>
<http://www.leventeris.gr>
<http://www.tzirakian.com>
<http://www.cpw.gr/>
<http://www.sidma.gr>
<http://www.sidmos.gr>
<http://www.sheetsteel.gr>
<http://www.bitros.gr>
<http://www.kalpinis-simos.gr>
<http://www.sandb.com>
<http://www.fhl.gr>
<http://www.vis.gr>
<http://www.karatzis.gr>
<http://www.paperpack.gr>
<http://www.pairis.gr>
<http://www.crownhellscan.gr>
<http://www.maillis.gr>
<http://www.flexopack.gr>
<http://www.viohalco.gr>
<HTTP://WWW.CABLEL.GR>
<http://www.eltrak.gr>
<http://www.petropoulos.com>
<http://www.neorion-holdings.gr>
<http://www.metka.gr>
<http://www.mevaco.gr>
<Http://www.kleemann.gr>
<http://www.spidersa.com>
<http://www.zenon.gr>
<http://www.frigoglass.com>
<http://www.imperio.gr>
<http://www.thpa.gr>
<http://www.olp.gr>
<http://www.lykos.gr>
<http://HAIDEMENOS.GR>
<http://www.newsphone.gr>
<HTTP://www.euroconsultants.gr>
<http://www.geb.gr>
<http://www.voyatzoglou.gr>
<http://www.dionic.gr>
<http://www.boutarigroup.gr>
<http://www.domaine-lazaridi.gr>
<http://www.coca-colahbc.com>
<http://www.euroholdings.gr>
<http://www.ippotour.gr>
<http://www.selonda.com>
<http://www.nireus.gr>
<http://WWW.HELFIH.GR>
<http://www.gmf-sa.gr>

<http://www.zampa.gr>
<http://www.satogroup.gr>
<http://www.biokarpet.gr>
<http://www.varangis.com.gr>

<http://www.dromeas.gr>
<http://www.techol.gr>
<http://www.jumbo.gr>
<http://www.centric.gr>
<http://www.sitemaker.gr/triaalfa>
<http://www.fintexport.gr>
<http://www.fieratex.gr>
<http://www.mouzakis.gr>
<http://www.maxim.com.gr>
<http://www.minerva.gr>
<http://www.nafpaktos-yarns.gr>

<http://www.klonatex.com>
<http://www.lanakam.gr>
<http://www.etma.gr>
<http://www.stiafilco.com>
<http://www.elfiko.gr>
<http://www.hellenicfabrics.com>
<http://www.klonatex.com>
<http://www.fashionbox.gr>
<http://www.alsinco.gr>
<http://www.dur.gr>
<http://www.varvaessos.gr>
<http://www.elmec.gr/>
<http://www.elvesa.gr>
<http://www.hellatex.gr>
<HTTP://www.hatzi.gr>
<HTTP://www.praxitelio.gr>
<http://www.follifollie.com>
<http://www.texapret.gr>
<http://www.alisida.com>
<http://www.ridenco.gr>
<http://www.plias.gr>
<http://www.rilken.gr>
<http://www.sarantis.gr>
<HTTP://www.korres.com>
<http://www.karelia.gr>
<http://www.iatriko.gr>
<http://www.axonholdings.gr>

<http://www.euromedica.gr>
<http://www.iaso.gr>
<http://www.hygeia.gr>
<http://www.mediconsa.com>

<http://www.lavipharm.com>

<http://www.alapis.gr>
<http://www.ab.gr>
<http://www.atlantic.gr>
<HTTP://WWW.VARDAS.GR>

<http://www.sprider.gr>
<http://www.electroniki.gr>
<http://www.multirama.gr>

<http://www.nel.gr>
<http://www.kiriacoulis.com>

<http://www.minoan.gr>
<http://www.anek.gr>
<http://www.hertz.gr>
<http://www.ote.gr>
<http://www.lannet.gr>
<http://www.cosmote.gr>
<http://www.dei.gr>
<http://www.terna-energy.gr>

<http://www.rokasgroup.gr>
<http://www.eydap.gr>
<http://www.eyath.gr>
<HTTP://www.atticabank.gr>

<HTTP://www.geniki.gr>
<http://www.bankofgreece.gr>

<HTTP://www.emporiki.gr>
<HTTP://www.laiki.com>
<http://www.ttbank.gr>
<HTTP://www.proton.gr>
<http://www.ate.gr>
<HTTP://www.bankofcyprus.com>
<HTTP://www.aspisbank.gr>
<http://www.alpha.gr>
<HTTP://www.eurobank.gr>
<HTTP://www.piraeusbank.gr>

<http://www.egnatibank.gr>
<HTTP://www.nbg.gr>
<http://www.europisti.gr>
<http://www.eurobrokers.gr>
<http://www.ethniki-asfalistiki.gr>
<http://www.aspispronia.gr>
<http://www.agroins-capital-market.com/>
<http://www.kekrops.gr>
<http://www.reds.gr>
<http://www.lamda-development.net>
<HTTP://WWW.GEK.GR>
<http://www.elviemek.gr>
<http://www.sciens.gr>
<http://www.astikaakinita.gr>

<http://www.babisvovos.gr>
<http://www.piraeusaeap.gr>

<http://www.eurobankproperties.gr>
<http://www.piraeusleasing.gr>

<http://www.marfingroup.gr>

<http://www.koumbas.gr>
<http://www.parnassos-sa.gr>

<http://www.helex.gr>
<http://www.aeolian.gr>
<http://www.diasfund.gr>

<http://www.interfish.gr>
<http://www.diassa.gr>
<http://www.kego.gr>
<HTTP://WWW.KREKA.GR>
<http://www.vivartia.com>
<http://www.loulisgroup.com>
<http://www.ebz.gr>
<http://www.katselis.gr>
<http://www.ksarantopoulos.gr>
<http://www.euroholdings.gr>
<http://www.krikri.gr>
<http://www.stelioskanakis.gr>
<http://www.kepenos.gr>
<http://www.gregorys.gr>
<http://www.evrofarma.gr>
<http://www.cretafarm.gr>
<http://www.xatzikranioti.gr>
<http://www.elgeka.gr>
<http://www.karamolegos-bkr.gr>
<http://www.cardico.com>
<http://www.nikas.gr>
<http://www.elbisco.gr>
<http://www.elais.gr>

<http://www.vivere-entertainment.gr>
<http://www.sfakianakis.gr>
<http://www.dutyfreeshops.gr>

<http://www.eml.gr>
<http://www.e-h.gr>
<http://www.nakas.gr>
<HTTP://www.ascompany.gr>

<http://www.revoil.gr>
<http://www.yamaha-motor.gr>
<http://www.megatv.com/>
<http://www.alter.gr>
<http://www.ave.gr>
<http://www.almaatermon.gr>

<http://www.enet.gr>
<http://www.pegasus.gr>
<http://www.kathimerini.gr>
<http://www.dol.gr>
<http://livanis.gr>
<http://www.imako.gr>
<http://www.naftemporiki.gr/investors>
<http://www.atticamedia.gr>
<http://www.technicalpress.gr>

<http://www.liberis.gr>
<http://www.AEGEAN.gr>
<http://www.intralot.com>
<http://www.opap.gr>
<http://www.hyatt.gr>
<http://www.ionianhe.gr>
<http://www.grandebretagne.gr>

<http://www.interinvest.gr>
<http://www.alphatrust.gr/andromeda>
<http://www.activeinvest.gr>
<http://www.altius.gr>
<http://www.eurolineaeex.gr>

<http://www.omegaeex.gr>
<http://www.globalneweurope.gr>
<http://www.altec.gr>
<http://www.quest.gr>
<http://www.byte.gr>
<http://www.informer.gr>
<http://www.logismos.gr>
<http://www.alphagrissin.gr>
<http://www.profile.gr>
<http://www.qnr.com.gr>
<http://www.pcsystems.gr>
<http://www.unisystems.gr>
<http://singularlogic.eu>
<http://www.pouliadis.gr>
<http://www.forthnet.gr>
<http://UNIBRAIN.COM>
<http://www.mls.gr>
<http://www.compucon.gr>
<http://www.hitechsnt.gr>
<http://www.ilyda.com>
<http://www.intertech.gr>
<http://www.cpi.gr>
<http://www.plaisio.gr>
<http://www.rainbow.gr>
<http://www.ideal.gr>
<http://www.nexans.gr>
<http://www.intracom.com>
<http://www.marac.gr>
<http://www.space.gr>

Η Παρούσα εργασία χρηματοδοτήθηκε από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ - ΑΡΧΙΜΗΔΗΣ