

Εισαγωγή στην Στρατηγική

Γεώργιος Μιχαήλ
Κλήμης

Πάντειο Πανεπιστήμιο



Υπάρχει ορισμός της στρατηγικής?

- Στρατηγός: Από το “ Στρατός“ και “άγω“ (οδηγώ, ηγούμαι)
- Πρέπει να γίνει κατανοητή η διαφορά μεταξύ στρατηγικής και τακτικής
- “Strategy is the overall plan for deploying sources to establish a favourable position. A tactic is a scheme for a specific action”

Robert M. Grant “Contemporary Strategy Analysis”

- π.χ. Στρατηγική:Εξαγορά Τακτική:Τιμές

Υπάρχει ορισμός της στρατηγικής (συν.)?

- Αρχή του Gause: Ανταγωνιστές που ζουν με τον ίδιο τρόπο δεν μπορούν να συνυπάρχουν
- Ο ανταγωνισμός παρέχει την λογική για την στρατηγική. Η επιβίωση / επικράτηση έρχεται μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Η τύχη παίζει φυσικά ρόλο αλλά θυμηθείτε ότι τα παιχνίδια στρατηγικής (σκάκι, πόκερ) είναι τελείως διαφορετικά από τα παιχνίδια τύχης (λόττο) ή δεξιότητας (στίβος, πάλη)

Ορισμός της στρατηγικής

Στρατηγική: Πώς θα αναγνωρίσουμε, δημιουργήσουμε και διατηρήσουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οικονομικοί στόχοι της στρατηγικής.

- Μεγαλύτερες αποδόσεις από τον μέσο όρο της βιομηχανία (above average returns).
- Στους ήδη υπάρχοντες πόρους η επιχείρηση θα πρέπει να μεγιστοποιήσει την απόδοση τους, μετά από τους φόρους (maximize after tax rate of return).
- Στις καινούργιες επενδύσεις η επιχείρηση θα πρέπει να καταφέρει η απόδοση, μετά από τους φόρους να είναι μεγαλύτερη από το κόστος του κεφαλαίου. (after tax rate of return > cost of capital)

Διαφορές κερδοσκοπικών και μη οργανισμών.

- Υπάρχει μία κάποια διαφορά ανάμεσα σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Ενώ στους πρώτους η στρατηγική βασίζεται στον ανταγωνισμό στους δεύτερους οι στρατηγικές χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι αποστολές τους με τον πιο αποτελεσματικό/αποδοτικό τρόπο.

Εφαρμογή των ισοιών και των εργαλείων στρατηγικής ανάλυσης σε διάφορους τύπους μη κερδοσκοπικών οργανισμών (R. Grant)

	Οργανισμοί σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα που χρεώνουν τους χρήστες	Οργανισμοί σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα που παρέχουν υπηρεσίες δωρεάν	Οργανισμοί εκτός ανταγωνισμού
Παραδείγματα	Εθνική Λυρική Σκηνή Αρχαιολογικά Μουσεία Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων	Στρατός Σωτηρίας Γιατροί του Κόσμου Greenpeace Linux	Υπουργείο Εθνικής Άμυνας Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα Αστυνομία Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας
Ανάλυση στόχων και επίδοσης	Η αναγνώριση αποστολής, στόχων και δεικτών επίδοσης και η καθιέρωση συνέπειας μεταξύ τους είναι κρίσιμος τομέας της στρατηγικής ανάλυσης για όλους τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς		
Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος	Τα κύρια εργαλεία ανταγωνιστικής ανάλυσης είναι τα ίδια με των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων	Το κύριο πεδίο ανταγωνισμού και ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η αγορά για χρηματοδότηση	Χωρίς σημασία. Ωστόσο υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των υπηρεσιών για δημόσια χρηματοδότηση
Ανάλυση πόρων και δυνατοτήτων	Η αναγνώριση και η εκμετάλλευση ξεχωριστών πόρων και δυνατοτήτων είναι κρίσιμης σημασίας για τον σχεδιασμό στρατηγικών που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα		Η ανάλυση πόρων και δυνατοτήτων είναι ουσιώδης για τον καθορισμό προτεραιοτήτων και τον σχεδιασμό στρατηγικών
Υλοποίηση στρατηγικής	Οι βασικές αρχές οργανωτικού σχεδιασμού, μανάτζμεντ της επίδοσης και ηγεσίας είναι κοινές σε όλους τους τύπους οργανισμών		

Δύο μεγάλα ερωτήματα

- Η κερδοφορία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την βιομηχανία στην οποία ανήκει.

ή

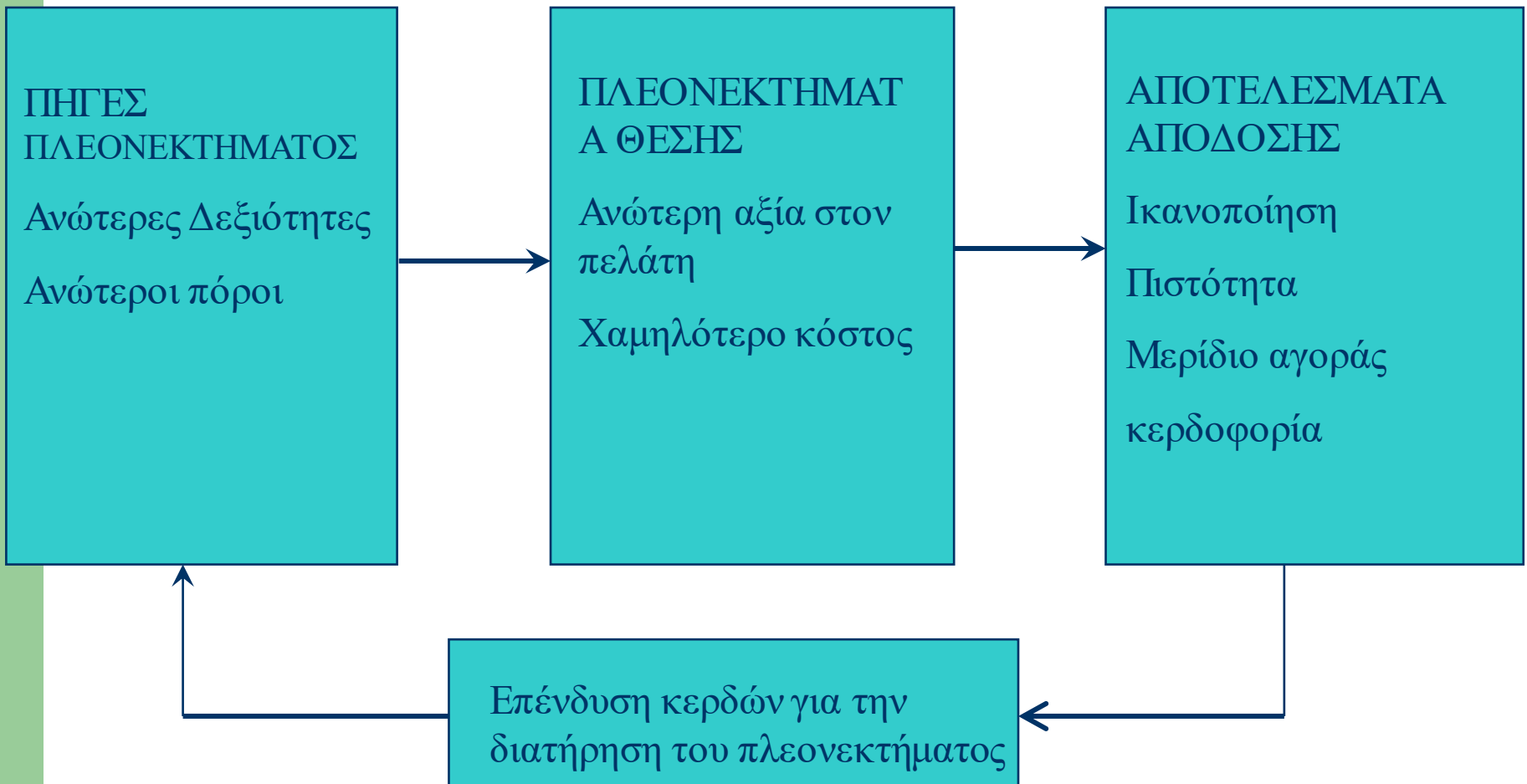
- από την διαχείριση των πόρων της επιχείρησης?

- Η δομή ακολουθεί την στρατηγική

ή

- Η στρατηγική ακολουθεί την δομή?

Πηγές-θέσεις-αποτελέσματα



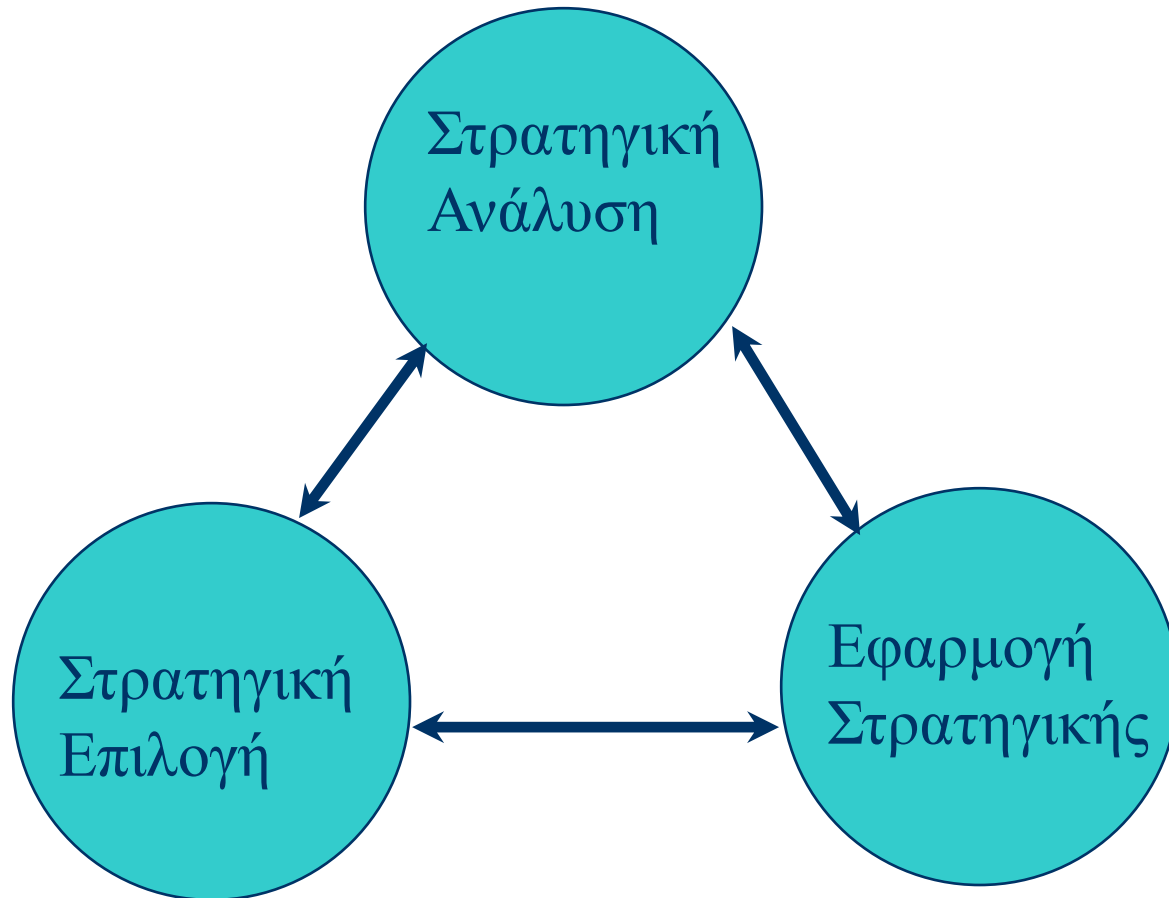
Στρατηγική σε συνθήκες αβεβαιότητας

- ΝΕΥΤΩΝΙΑ
- Βεβαιότητα
- Προβλεψιμότητα
- Ιεραρχία
- Διάσπαση & Λειτουργίες
- Εξουσία από την κορυφή ή το κέντρο
- Οι εργαζόμενοι σαν μονάδες παραγωγής
- One best way
- Ανταγωνισμός
- Άκαμπτες Δομές Γραφειοκρατία
- Αποτελεσματικότητα
- Top down Αντιδραστική λειτουργία
- ΚΒΑΝΤΙΚΗ
- Αβεβαιότητα
- Αλλαγές, μη προβλεψιμότητα
- Μη ιεραρχικά δίκτυα
- Διαλειτουργική Ολιστική άποψη
- Εξουσία πηγάζει από πολλά διαδραστικά κέντρα
- Οι εργαζόμενοι σαν συνέταιροι
- Many best ways
- Συνεργασία
- Hands off supervision ευέλικτες δομές
- Υπηρεσία και σχέσεις
- Bottom up . Πειραματική λειτουργία

Stakeholders συμ(μέτοχοι)

- Stakeholders είναι όσοι είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και επιτυχία της επιχείρησης. Ένας πιο πλατύς ορισμός ορίζει αυτούς σαν κάθε άτομο ή ομάδα που επηρεάζει ή μπορεί να επηρεαστεί από την επιχείρηση (Ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές, πελάτες, κοινότητα)

Το στρατηγικό τρίγωνο



3 Επίπεδα στρατηγικής

- Εταιρική Στρατηγική (Corporate strategy)
 - Αποστολή και όραμα, Είσοδος σε νέους τομείς, Έξοδος από άλλους τομείς κ.α.
- Ανταγωνιστική Στρατηγική (Business level or competitive strategy)
 - Ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση, εστίαση
- Στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών (functional strategy)
 - marketing, IT, παραγωγή κτλ.

Ανάλυση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος

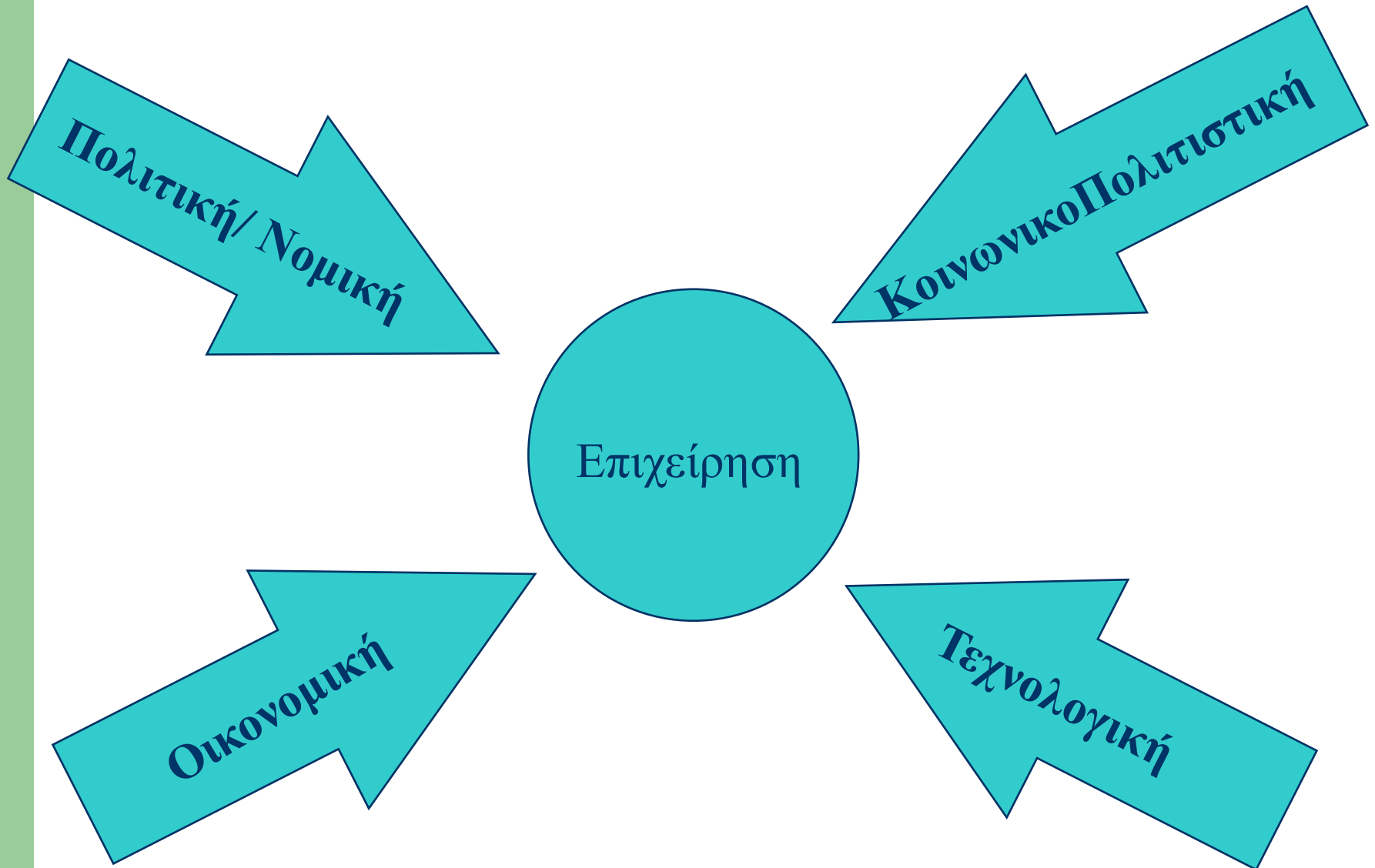
Γιώργος-Μιχαήλ
Κλήμης

Πάντειο Πανεπιστήμιο

Στρατηγική Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

- Δύο “κατηγορίες” ανάλυσης:
 - Μάκρο (STEP ή PEST). Επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις του ευρύτερου κλάδου ή χώρας κτλ.
 - Μίκρο (5 δυνάμεις Porter). Επηρεάζει το άμεσο κλάδο ομοειδών επιχειρήσεων.
- Ερωτήσεις:
 - Ποιοι είναι οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον οργανισμό?
 - Ποίοι από αυτούς είναι οι πιο σημαντικοί στον παρόντα χρόνο? Ποίοι θα είναι σημαντικοί τα επόμενα χρόνια?

Ανάλυση Μάκρο περιβάλλοντος PEST



Κύρια σημεία ανάλυσης PEST

ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
- ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑΣ
- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ
- ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
- ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΥΚΛΟΙ
- ΔΕΠ
- ΕΠΙΤΟΚΙΑ
- ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΧΡΗΜΑΤΟΣ
- ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ
- ΑΝΕΡΓΙΑ
- ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ
- ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

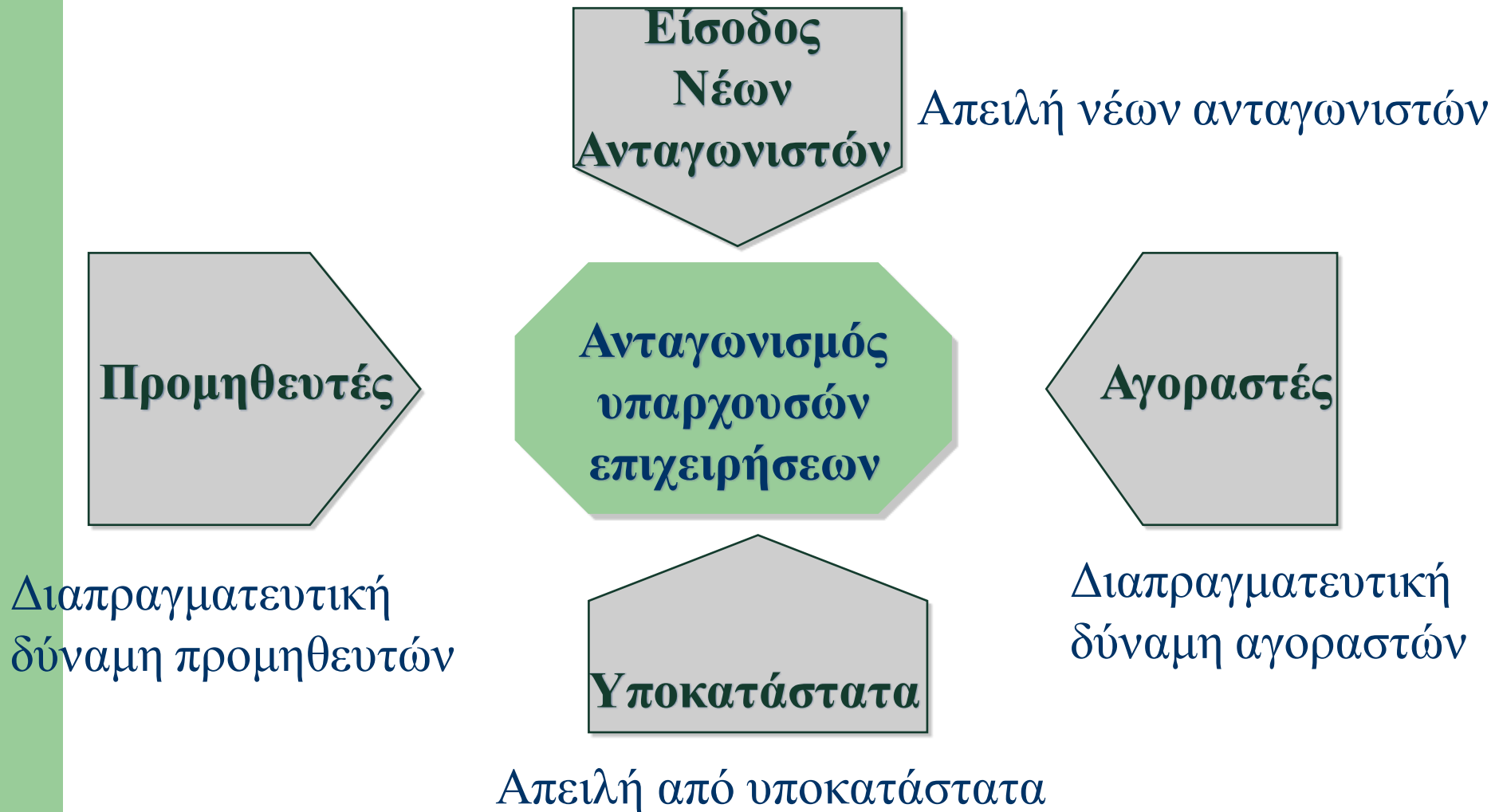
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ
- ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ
- ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ (ΑΝΕΛΙΞΗ)
- ΑΛΛΑΓΕΣ LIFESTYLE
- ΣΤΑΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΧΡΟΝΟ
- ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΣΜΟΣ
- ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΡΕΥΝΑ
- ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ
- ΝΕΕΣ ΑΝΑΚΑΛΥΨΕΙΣ/ΑΝΑΠΤΥΞΗ
- ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΓΝΩΣΗΣ/ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ
- ΡΥΘΜΟΙ ΑΠΑΞΙΩΣΗΣ

Ανάλυση Μίκρο περιβάλλοντος με τις Πέντε Δυνάμεις (Porter)



Ανάλυση ανταγωνιστών

	Μερίδιο Αγοράς	Ποιότητα	Κόστος	Αποτελεσματικότητα	Ισχύς	Επιθετικότητα
Ανταγωνιστής1	15%	H	H	M	M	
Ανταγωνιστής 2	25%	L	L	H	H	αρκετή
Ανταγωνιστής 3	5%	M	M	L	L	
Ανταγωνιστής 4	20%	L	L	H	H	μικρή
Ανταγωνιστής 5	15%	M	M	H	L	

Ανάλυση συμ(μέτοχων)

Επίπεδο ενδιαφέροντος

Χαμηλό

Υψηλό

Δύναμη

Χαμηλή

Ελάχιστων
προσπάθεια

Κράτα τους
ενήμερους

Υψηλή

Κράτα τους
ικανοποιημένους

Παίκτες
κλειδιά

Μήτρα BCG

Σχετικό μερίδιο της αγοράς (cash generation)

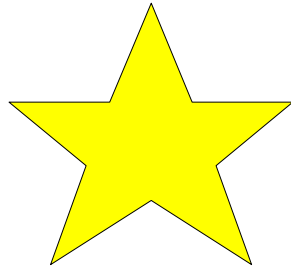
Υψηλό

Χαμηλό

Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

Υψηλός

Αστέρι

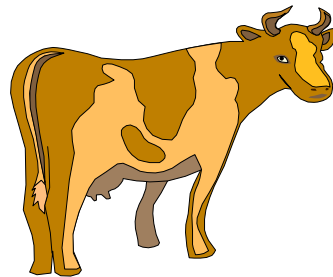


Ερωτηματικό

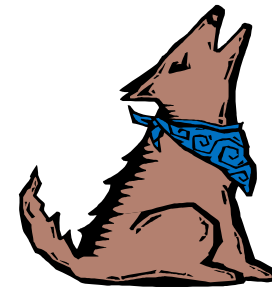


(cash use)

Χαμηλός



Αγελάδα



Σκυλί

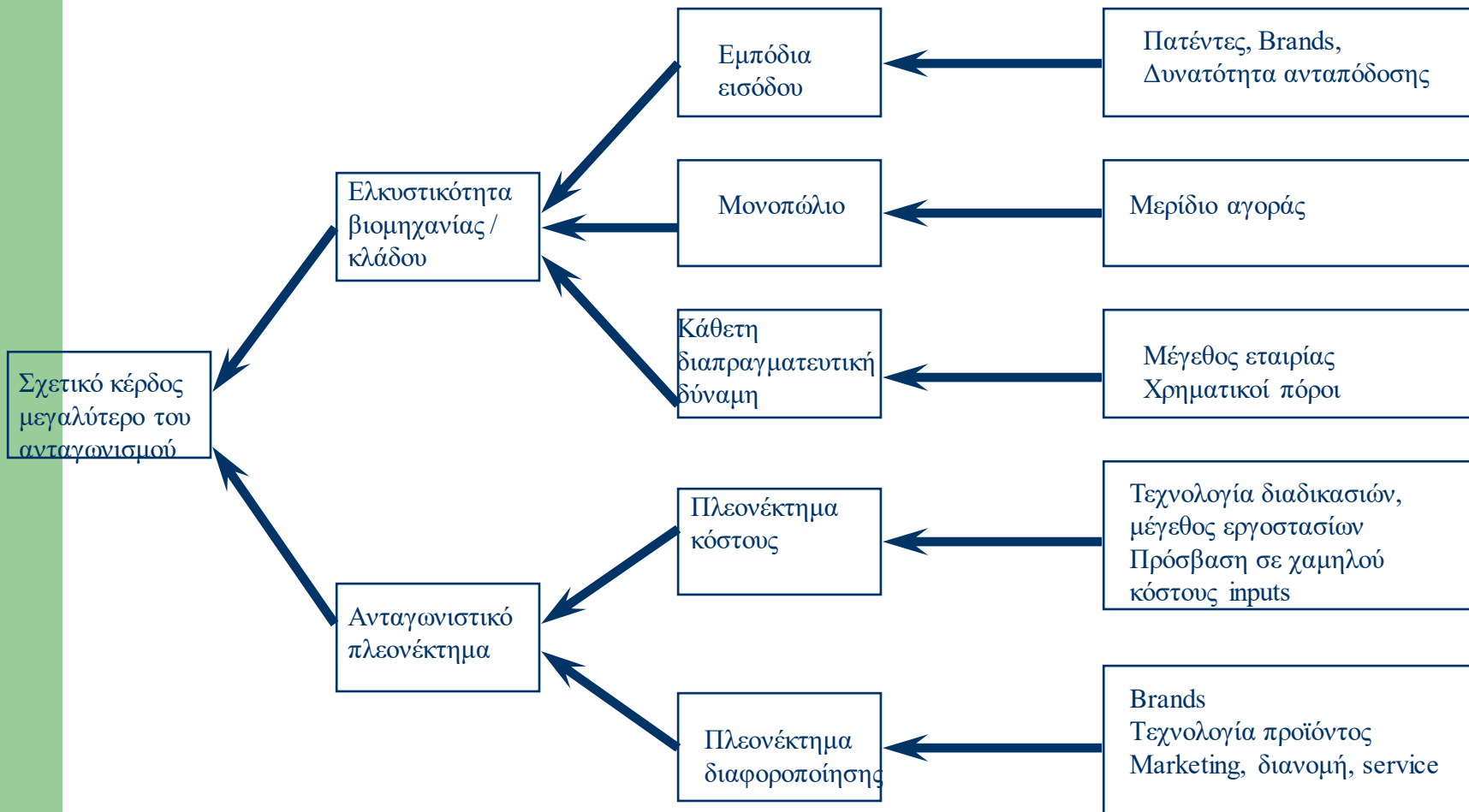
Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος



Οικονομίες κλίμακος, σκοπού και καμπύλη μάθησης

- Οικονομίες κλίμακος: Ο μέσος όρος κόστους πέφτει όσο η παραγωγή αυξάνει
- Οικονομίες σκοπού: Ο μέσος όρος κόστους πέφτει σαν αποτέλεσμα παραγωγής διαφοροποιημένου προϊόντος
- Η επιχείρηση αποκτά χαμηλότερο μέσο όρο ή και ολικό κόστος όταν επαναλαμβάνει μία δραστηριότητα πολλαπλή φορά.

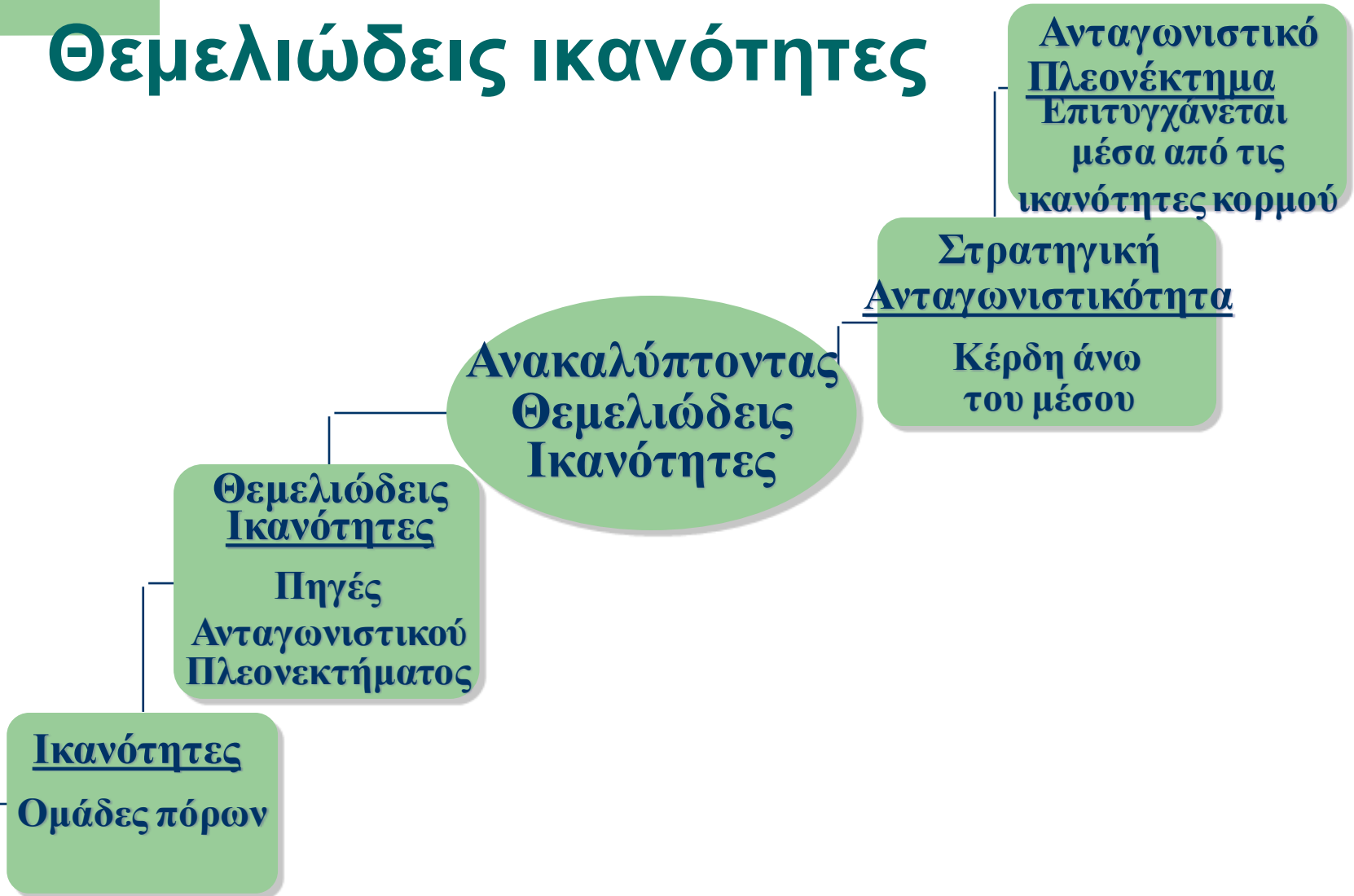
Οι Πόροι μιας επιχείρησης ως βάση για υψηλότερη κερδοφορία



Ανάλυση πόρων

ΠΟΡΟΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ
Οικονομικοί	Η δυνατότητα δανειοδότησης της εταιρίας, και τα εσωτερικά διαθέσιμα καθορίζουν την επενδυτική δυναμική της και την αντοχή στους κύκλους.	Δείκτης χρέους (debt/equity) Δείκτης ρευστού/έξοδα Credit Rating
Φυσικοί	Το μέγεθος, τοποθεσία τεχνολογία κτλ του εργοστασίου και των μηχανημάτων, τοποθεσία και εναλλακτικές χρήσεις γης και κτιρίων. Αποθέματα πρώτων υλών περιορίζουν την παραγωγή της εταιρίας και καθορίζουν τη δυναμική για πλεονεκτήματα κόστους και ποιότητας	Αξία μεταπώλησης παγίων Παλαιότητα των κεφαλαιωδών μηχανημάτων μέγεθος εργοστασίων Εναλλακτικές χρήσεις παγίων
Ανθρώπινοι	Η εκπαίδευση και εμπειρία των υπαλλήλων καθορίζουν τις δεξιότητες διαθέσιμες στην εταιρία. Η προσαρμοστικότητα των υπαλλήλων την στρατηγική ελαστικότητα της και η πίστη και αφοσίωσή τους την ικανότητα της εταιρείας να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Εκπαιδευτικά, τεχνικά και επαγγελματικά προσόντα των υπαλλήλων. Ύψος μισθών σχετικά με το μέσο όρο της βιομηχανίας
Τεχνολογικοί	“Μονοπωλιακή” τεχνολογία (πατέντες,, copyright, κτλ.) και εμπειρία στην εφαρμογή της. Πόροι για δημιουργία καινοτομιών (ερευνητικά εργαστήρια, προσωπικό κτλ)	Αριθμός και σπουδαιότητα πατεντών. Εισόδημα από άδειες πατεντών, copyright. Δείκτης Προσωπικό R&D / συνολικού προσωπικού
Φήμη	Φήμη στους πελάτες μέσω brands, σχέσεων, συσχέτιση της εταιρίας με ποιότητα, εμπιστοσύνη και συνέπεια κ.α. Φήμη στους προμηθευτές των inputs	Αναγνώριση brand Price premiums % Επαναλαμβανόμενων πωλήσεων Αντικειμενική μέτρηση επιτυχίας προϊόντος Διάρκεια επιτυχίας της εταιρίας

Θεμελιώδεις Ικανότητες



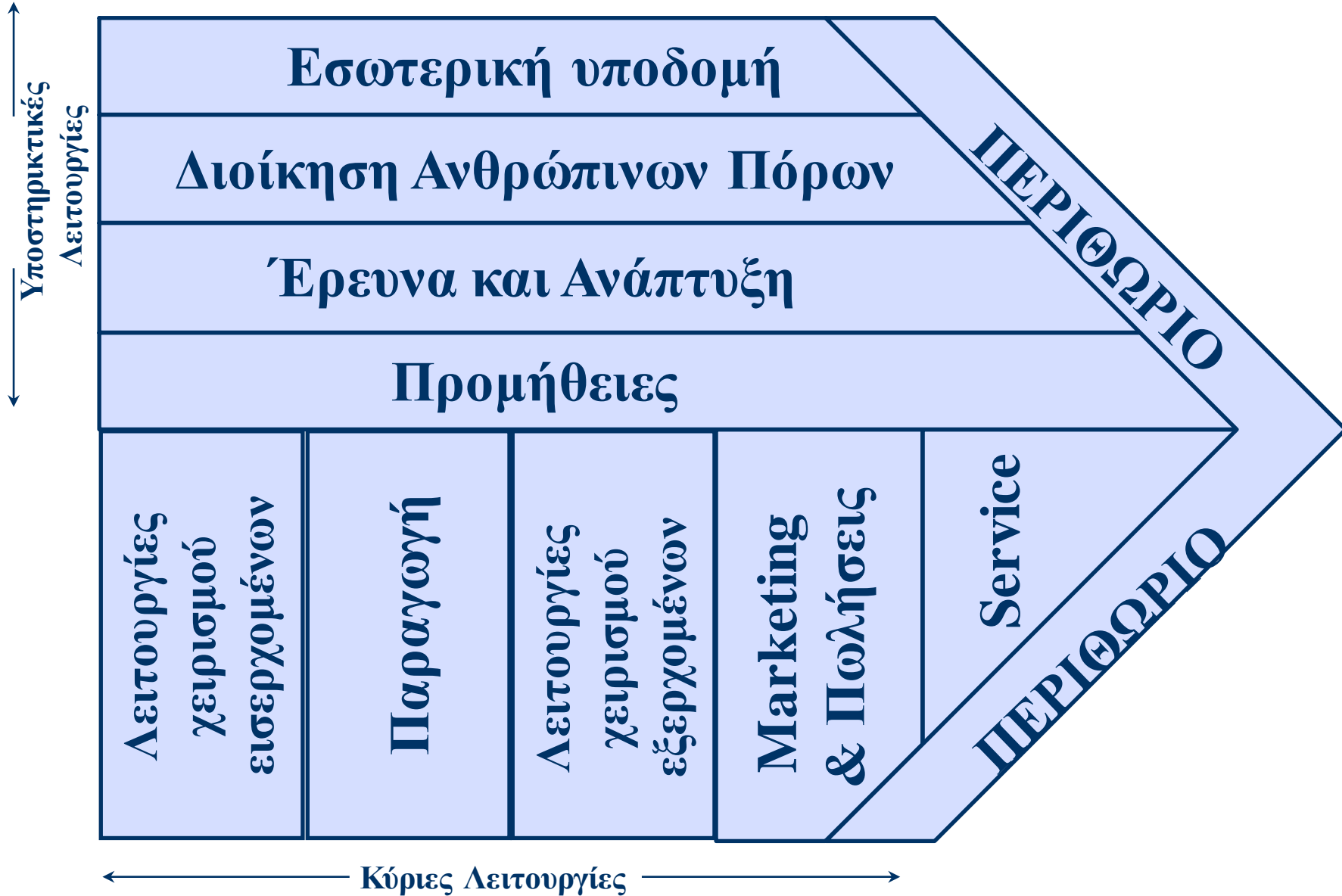
Πόροι

- * Υλικοί
- * Άυλοι

Πόροι και δεξιότητες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

- Οι πόροι συνδυάζονται μεταξύ τους για την δημιουργία ικανοτήτων.
- Οριακές ικανότητες (threshold competencies) λέγονται αυτές που διαθέτουν ή μπορούν να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές.
- Θεμελιώδεις (core competencies) λέγονται οι ικανότητες που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Προσοχή να μην γυρίσουν σε core rigidities).
- Οι πόροι και δεξιότητες πρέπει να :
 - Έχουν μεγάλη Διάρκεια - Σταθερότητα
 - Να μην είναι Διαυγείς
 - Να μην είναι εύκολα Μεταβιβάσιμοι
 - Να μην Αντιγράφονται εύκολα

Η Αλυσίδα Αξίας

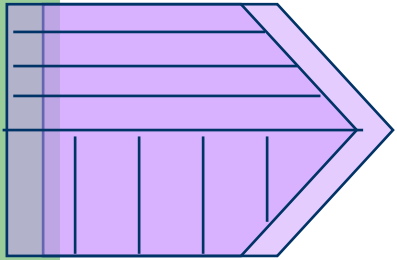


Η Αλυσίδα Αξίας (συν.)

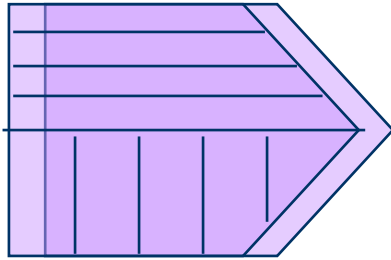


Το Σύστημα Αξίας

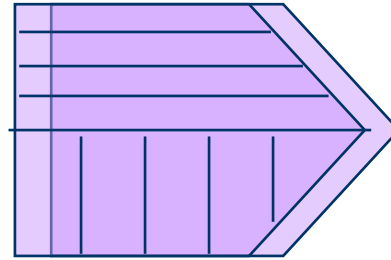
Αλυσίδα αξίας
προμηθευτή(ων)



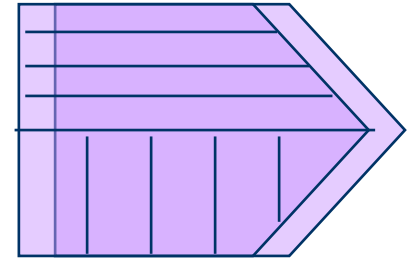
Αλυσίδα αξίας
Επιχείρησης



Αλυσίδα αξίας
καναλιών



Αλυσίδα αξίας
αγοραστών

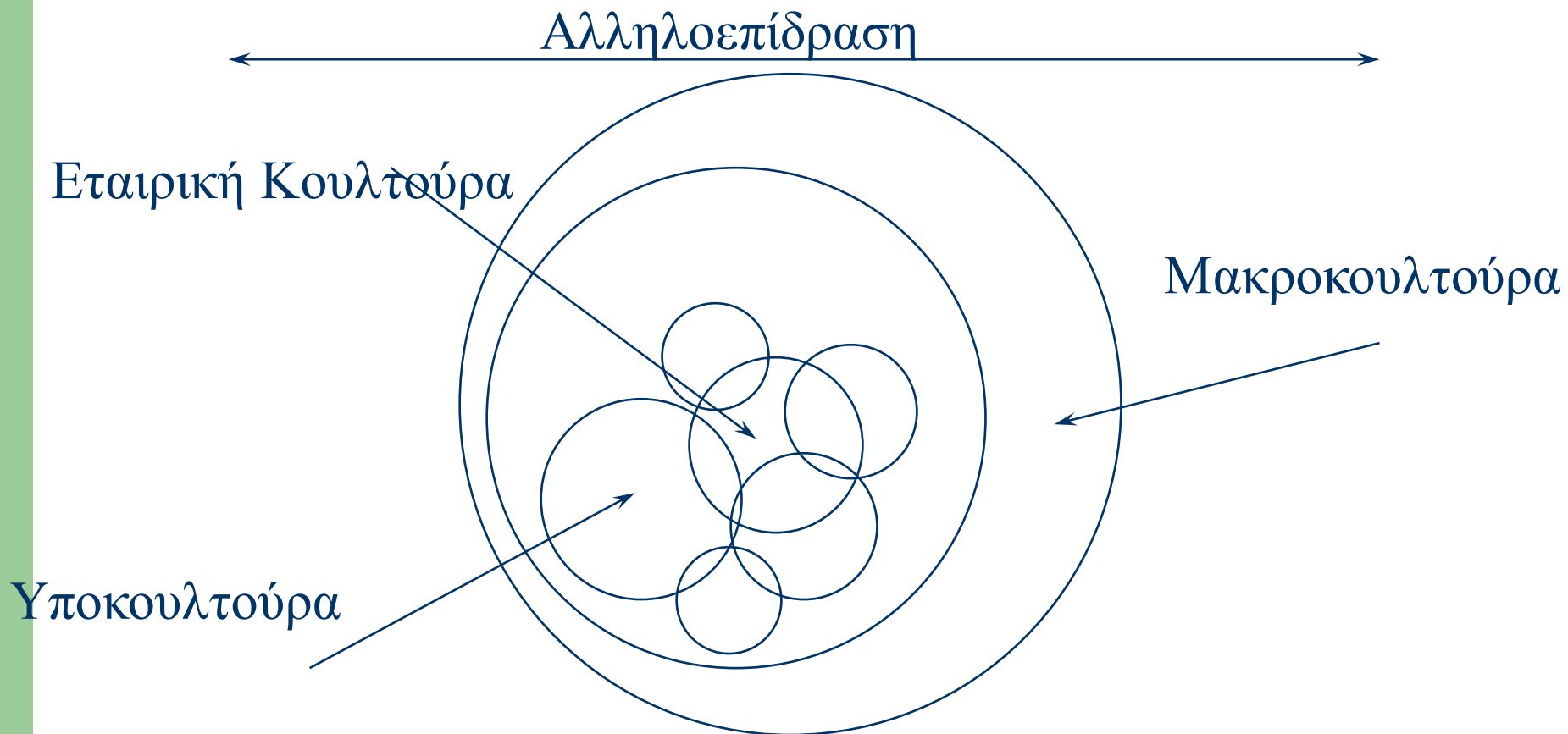


Upstream Value

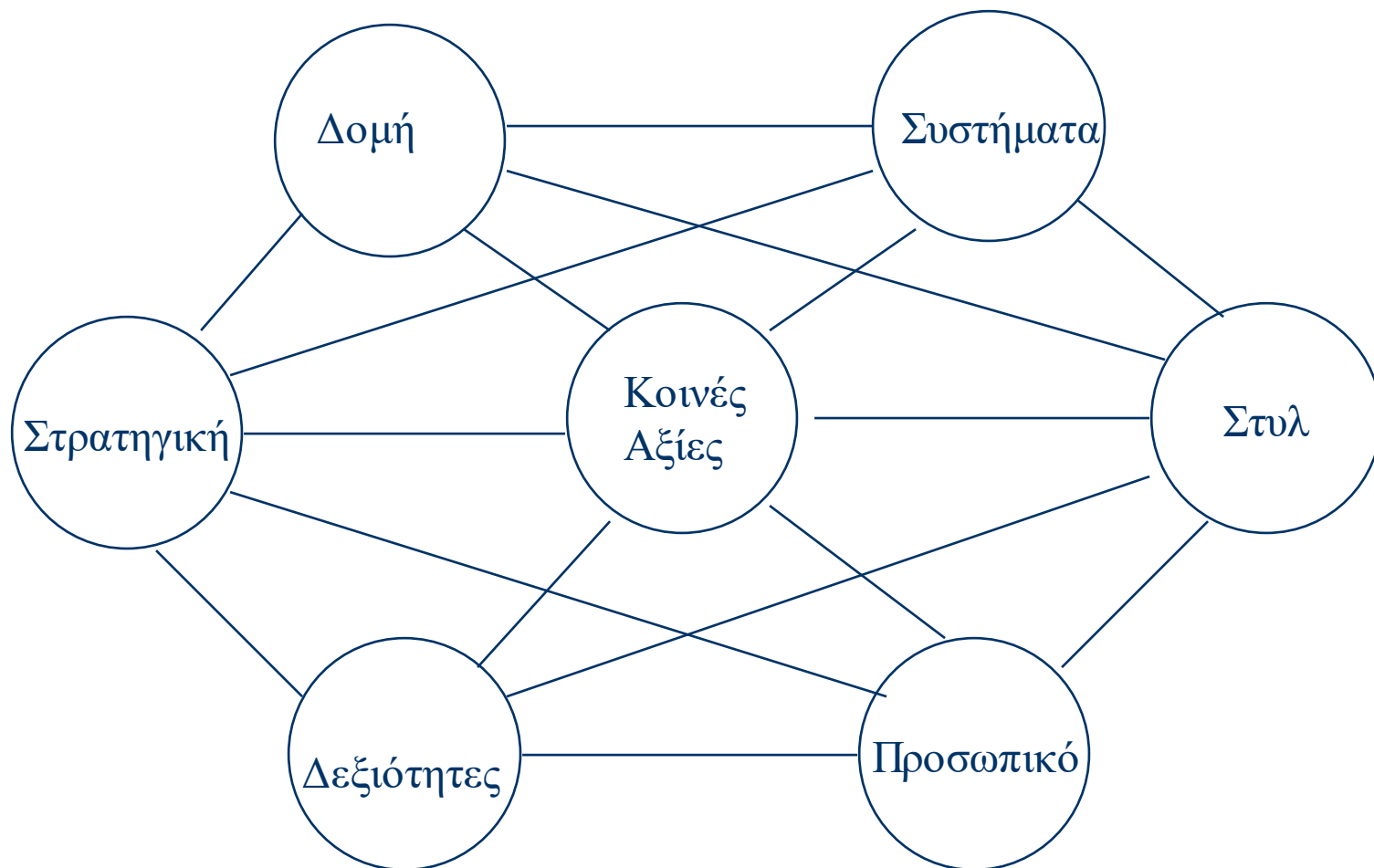
Downstream Value

Εταιρική κουλτούρα

- Η Εταιρική κουλτούρα είναι οι κοινές αξίες, ο τρόπος σκέψης και τα πιστεύω της εταιρίας τα οποία συνδυαζόμενα με την δομή και τις πολιτικές της παράγουν νόρμες συμπεριφοράς.



Ανάλυση 7S της McKinsey



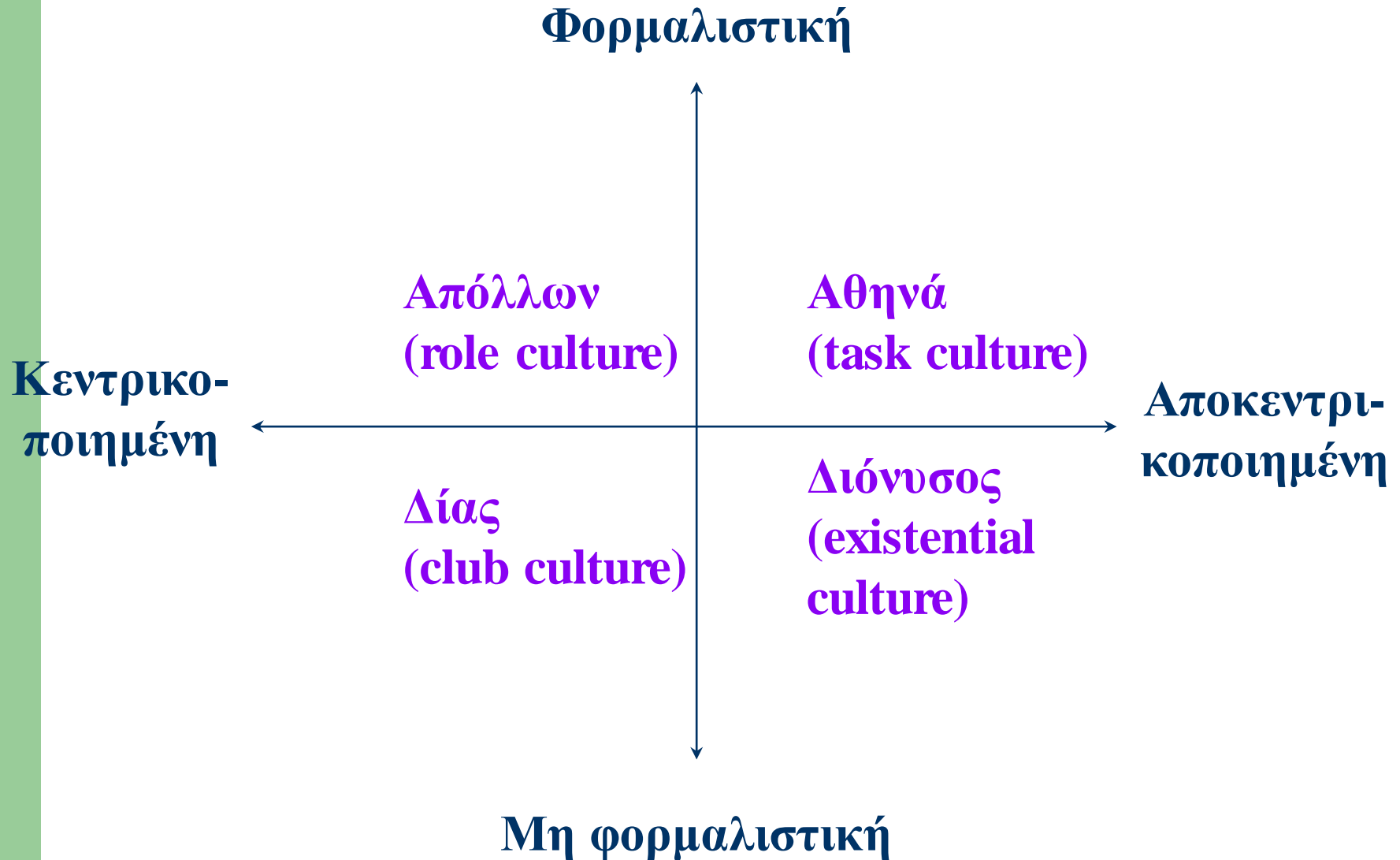
Ανάλυση 7S της McKinsey (συν.)

- Τα σκληρά S
 - Στρατηγική (Strategy): Βραχυ-, μεσο-, μακροπρόθεσμος σχεδιασμός με σκοπό την δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βελτίωση θέσης, ή κατανομή πόρων
 - Δομή (Structure): Αντικατοπτρίζεται στο οργανόγραμμα και δείχνει ποιος αναφέρεται σε ποιόν και πως κατανέμονται και ολοκληρώνονται τα καθήκοντα
 - Συστήματα (Systems): Οι διαδικασίες που δείχνουν πως λειτουργεί καθημερινά ο οργανισμός (π.χ. IT συστήματα, παραγωγής κτλ.)

Ανάλυση 7S της McKinsey (συν.)

- Τα μαλακά S
 - Στυλ (Style): Χαρακτηρισμός του πως οι managers συμπεριφέρονται για να πετύχουν τους στόχους.
 - Δεξιότητες (Skills): Οι ικανότητες του προσωπικού και της εταιρίας συνολικά
 - Προσωπικό (Staff): Δημογραφική περιγραφή των κατηγοριών προσωπικού της επιχείρησης (MBAs, μηχανικοί κτλ.)
 - Κοινές αξίες (shared values): Καθορίζουν τι μπορεί και δεν μπορεί να γίνει στην επιχείρηση. Μοιράζονται από όλους τους υπαλλήλους.

Ανάλυση Charles Handy



Κατάταξη κουλτούρας

Ταχύτητα ανάδρασης (πληροφορία αν το ρίσκο ήταν
πετυχημένο)

Χαμηλή

Υψηλή

Ποσοστό ρίσκου

Υψηλό

Στοιχημάτισε
την
επιχείρηση
π.χ. πετρέλαιο

Macho
π.χ. φιλμ

Χαμηλό

Διαδικασία
π.χ. ασφάλειες

Σκληρή
δουλειά
π.χ.
ρεστωράν

Στυλ Μάνατζμεντ

- Αναφέρεται στις δομές και συστήματα ενός οργανισμού
- Δεν αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερς παίρνουν αποφάσεις
- Περιγράφει το εύρος κεντριοποίησης του οργανισμού σε σχέση με το κέντρο ή το “αρχηγείο” της εταιρίας-ομίλου.

Ανάλυση Goold & Campbell



Ανάλυση Goold & Campbell (συν.)

	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΜΕΓΕΘΟΣ ΗQ	Μικρό	Μεγάλο	Μεγάλο
ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ			
(α) Προϋπολογισμοί	Δυνατός	Μεσαίος	Ασθενής
(β) Στρατηγικά πλάνα/ αναφορές	Κανένα	Μεσαίος	Δυνατός
ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΟΡΙΣΜΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΣΕΜ (Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα)	Τμήμα	Εταιρικό ΗQ
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΕΜ ΣΤΟ ΙΔΙΟ ΤΜΗΜΑ	Χαμηλή	Μεσαία	Υψηλή

SWOT, Αποστολή, όραμα και η κουλτούρα της επιχείρησης

Dr. Γεώργιος Μιχαήλ
Κλήμης



Ανάλυση SWOT

- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- Strengths (Δυνατά σημεία)
 - Σε τι είμαστε καλοί?
 - Τι καινούργιες ικανότητες έχει ο οργανισμός σας?
 - Τι μπορείτε να κάνετε που δεν μπορούν οι άλλοι?
 - Πως μπορείτε να επαναλάβετε μία πρόσφατη επιτυχία?
 - Τι σας κάνει μοναδικούς?
 - Γιατί οι πελάτες έρχονται σε εσάς?

Ανάλυση SWOT (συν.)

- Weaknesses (Αδύνατα σημεία)
 - Σε τι δεν είμαστε καλοί?
 - Ποιες ικανότητες λείπουν από τον οργανισμό σας?
 - Τι μπορούν να κάνουν οι άλλοι που δεν μπορείτε εσείς?
 - Ποιες πρόσφατες αποτυχίες είχατε? Γιατί?
 - Ποια γκρουπ πελατών δεν μπορείτε να ικανοποιήσετε ολοκληρωτικά?
 - Ποιους πελάτες χάσατε πρόσφατα? Γιατί?

Ανάλυση SWOT (συν.)

- Opportunities (Ευκαιρίες)
 - Υπάρχουν αλλαγές στην αγορά υπέρ σας?
 - Ποίες ικανότητες μπορείτε να μάθετε?
 - Ποια καινούργια προϊόντα/υπηρεσίες μπορείτε να προσφέρετε?
 - Ποια καινούργια γκρουπ πελατών μπορείτε να ικανοποιήσετε?
 - Πως μπορείτε να κάνετε τον εαυτό σας μοναδικό?
 - Πως θα φαίνεται ο οργανισμός σας σε 5-10 χρόνια?

Ανάλυση SWOT (συν.)

- Threats (Απειλές)

- Υπάρχουν αλλαγές στην αγορά που δημιουργούν μειονέκτημα για σας?
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές σας?
- Αλλάζουν οι ανάγκες των πελατών εις βάρος των συμφερόντων σας?
- Υπάρχουν οικονομικές και πολιτικές αλλαγές που σας βλάπτουν?
- Υπάρχει κάτι που μπορεί να απειλήσει τον οργανισμό σας με εξαφάνιση?

Ανάλυση SWOT (συν.)

- Πρέπει να αναλύσετε και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- **Εσωτερικό:**
 - Δομή
 - marketing
 - παραγωγή
 - συνεργασία τμημάτων
 - Ανάπτυξη νέων προϊόντων
 - Οικονομικά
 - Ικανότητα καινοτομιών
 - Ταχύτητα αντίδρασης
 - Ανθρώπινοι πόροι
 - Επίπεδο τεχνολογίας
 - Διοικητική Ικανότητα

Ανάλυση SWOT (συν.)

- **Εξωτερικό:**

- Ανταγωνιστική τοποθέτηση
- Μακροοικονομικές τάσεις
- Αλλαγές στις ανάγκες καταναλωτών
- Κατάσταση προμηθευτών
- Νέες τεχνολογίες
- Κοινωνικές τάσεις
- Πολιτικά γεγονότα
- Κινήσεις ανταγωνιστών
- Αλλαγές νομοθεσίας

Ανάλυση SWOT

Μεγάλος αριθμός
ευκαιριών στο περιβάλλον

Αναδίπλωση
επιχείρησης

Επιθετική
στρατηγική

Κριτικές
εσωτερικές
αδυναμίες

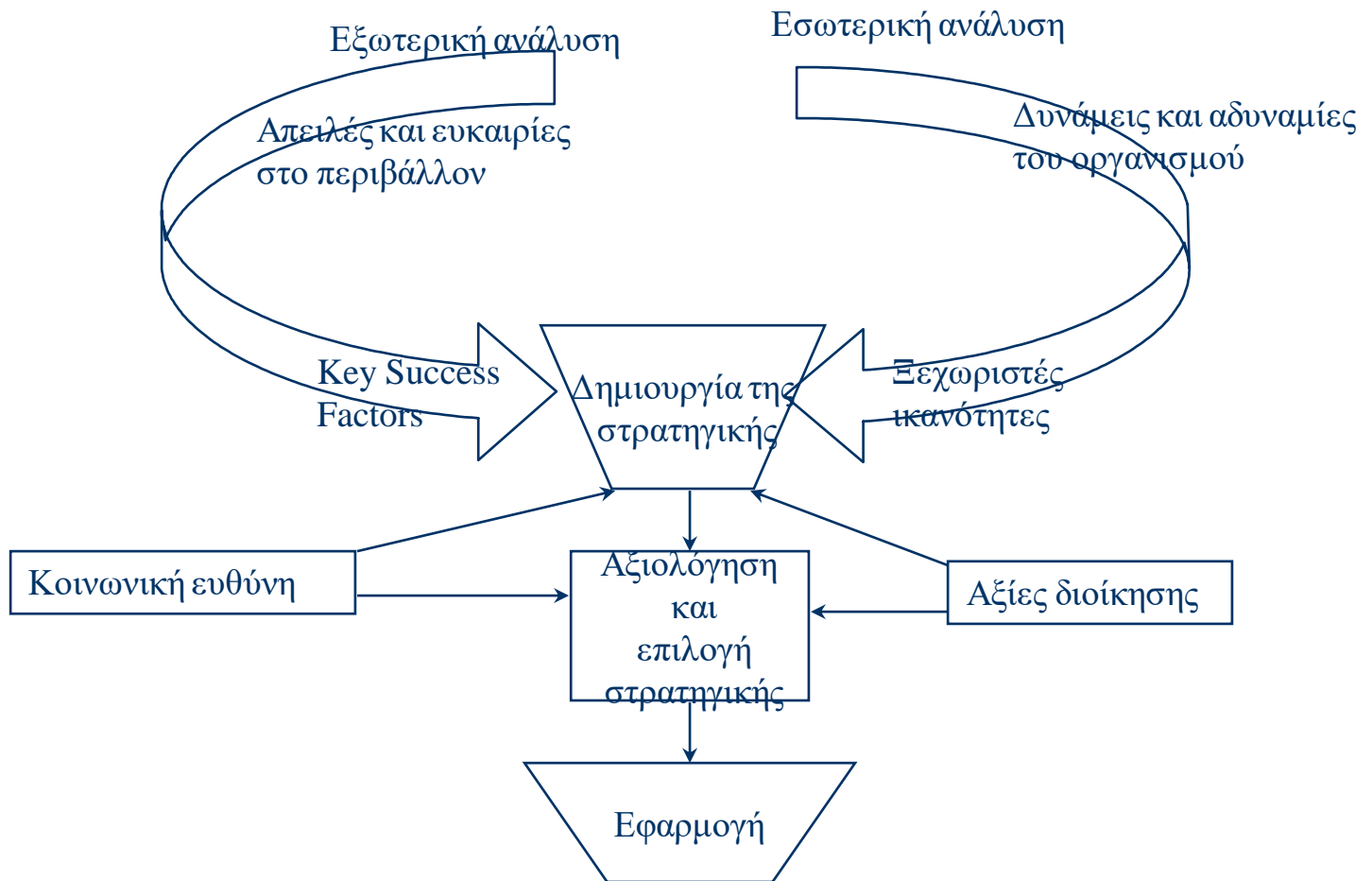
Αξιόλογες
εσωτερικές
δυνάμεις

Αμυντική
στρατηγική

Διαφοροποίηση
Δραστηριοτήτων

Σοβαρές απειλές στο
περιβάλλον

Το μοντέλο του Design School



Αποστολή και Όραμα

- ΑΠΟΣΤΟΛΗ:

- Εκθέτει τον βασικό σκοπό της επιχείρησης
- Καθορίζει τη σχέση της εταιρίας με άλλους οργανισμούς
- Θέτει συγκεκριμένους στόχους

- ΟΡΑΜΑ:

- Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά
- Θέτει γενικούς στόχους
- Οδηγεί σε στρατηγική και αποστολή

Ανάγκη για Αποστολή

- Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό
- Βοηθά στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων
- Δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα
- Λειτουργεί ως κεντρικό σημείο αναφοράς
- Διευκολύνει την μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες
- Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε κόστος, χρόνος και απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν.

Στοιχεία μιας αποστολής

Παραδοσιακά:

- | Βασικό προϊόν ή υπηρεσία
- | Πρωτεύουσα αγορά ή τεχνολογία
- | Στόχοι για επιβίωση, ανάπτυξη και κερδοφορία
- | Βασικές αξίες, πιστεύω ή φιλοσοφία της εταιρίας
- | Δημόσιο image
- | Το ιδιαίτερο προσωπικό στοιχείο της επιχείρησης

Καινούργια

- | Πελάτες
- | Ποιότητα
- | Κοινωνική/περιβαντολογική ευθύνη

Στόχοι

- Κάνουν πιο συγκεκριμένη την αποστολή
- Ασχολούνται με οικονομικά και μη θέματα
- Διευκολύνουν τα trade-offs
- Είναι διαλειτουργικά
- Μπορούν να επιτευχθούν με stretch

Αντικειμενικοί σκοποί

- Operational ορισμοί των στόχων, συστήνουν δράσεις
- Μετρήσιμοι
- Χρονοθετημένοι
- Μειώνουν την σύγκρουση, αποτελώντας βάση για την συνεργασία των managers

Πλάνα

- Περιγράφουν συγκεκριμένες τακτικές
- Αναθέτουν ευθύνες
- Μοιράζουν τους πόρους
- Προγραμματίζουν τις δράσεις
- Συγκεκριμενοποιούν διάφορους στόχους

Αποδοτικότητα



$$\text{Efficiency} = \text{outputs} / \text{inputs}$$

Αποτελεσματικότητα

Απαιτήσεις πελατών

Χαρακτηριστικά προϊόντος
Προσδοκίες service
Ευαισθησία στην τιμή

Βαθμός
ταιριάσματος

Effectiveness = outcomes/inputs

Χαρακτηριστικά προϊόντος
Απόδοση service
Επικοινωνία με πελάτες

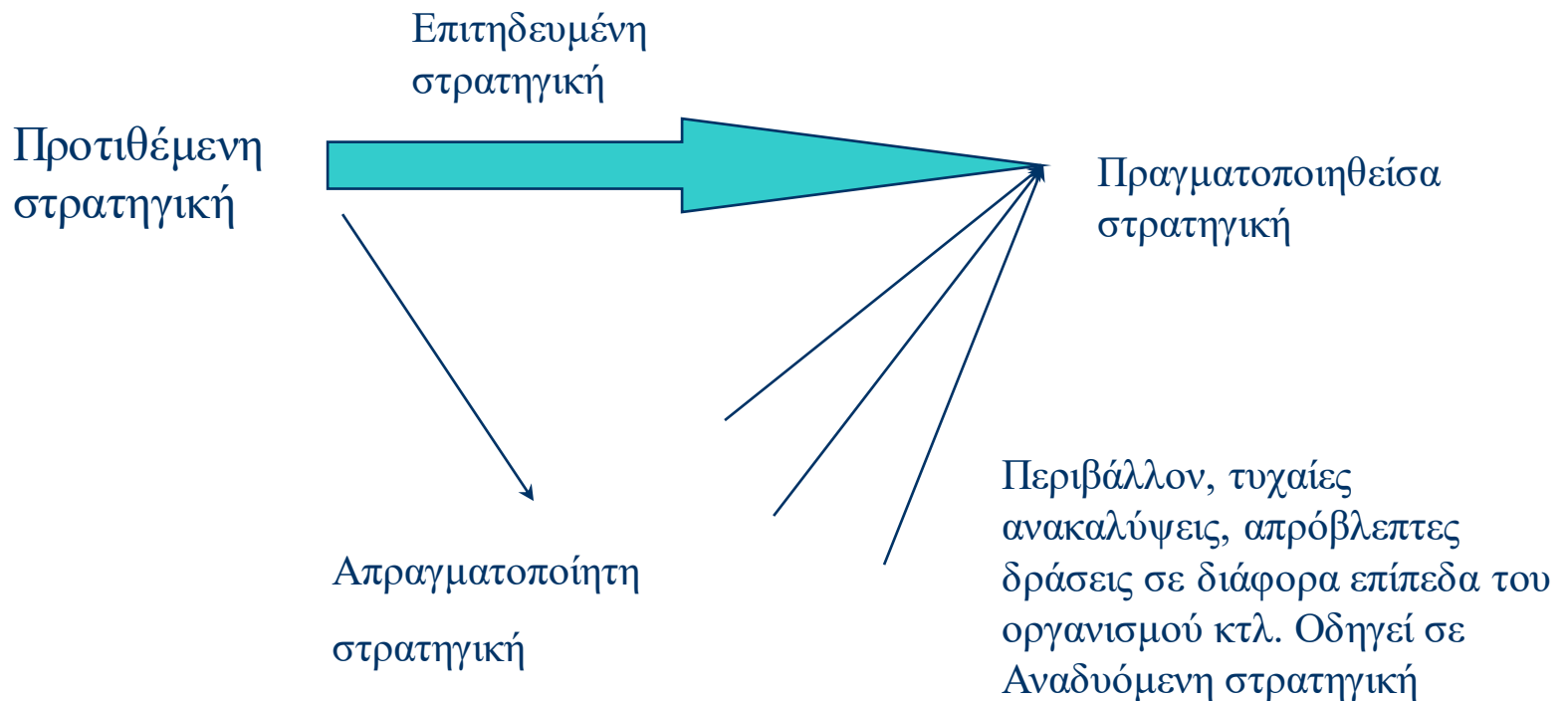
Ικανότητες εταιρίας

Στρατηγικές επιλογές

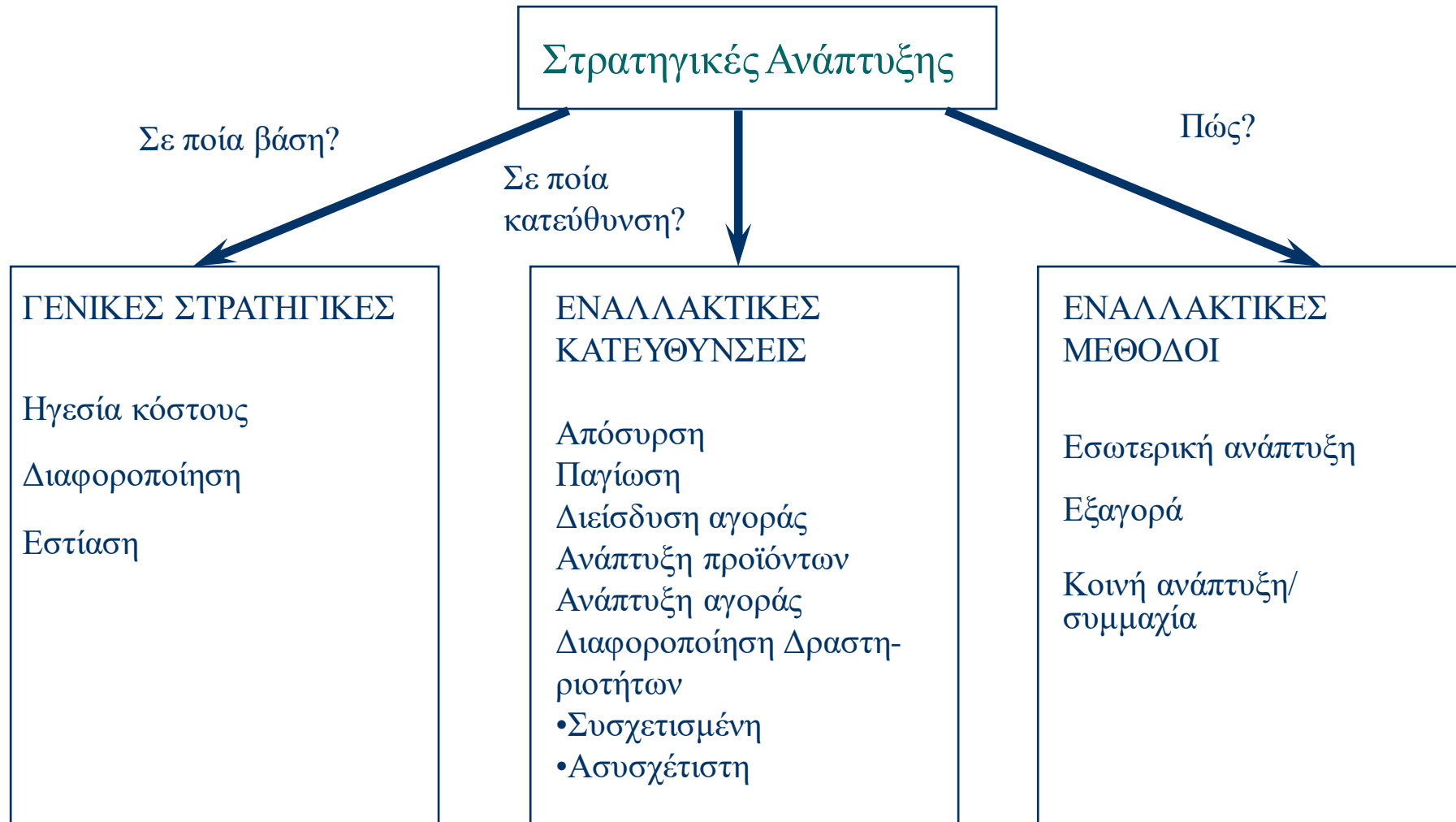
Dr. Γεώργιος Μιχαήλ
Κλήμης



Η πραγματοποιηθείσα στρατηγική ως αποτέλεσμα της επιτήδευσης και της ανάπτυξης



Στρατηγικές Ανάπτυξης



Γενικές Στρατηγικές

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Χαμηλότερο κόστος

Διαφοροποίηση

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ

Ευρύς
Στόχος

ΗΓΕΣΙΑ
ΚΟΣΤΟΥΣ

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

?

Στενός
Στόχος

ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ
ΗΓΕΣΙΑ
ΚΟΣΤΟΥΣ

ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ
ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Ηγεσία κόστους

- Αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς στόχου
- Οδηγοί κόστους (Grant)
 - Οικονομίες κλίμακος
 - Οικονομίες μάθησης
 - Εκμετάλλευση δυναμικότητας
 - Σχεδιασμός προϊόντος
 - Κόστος εισροών
 - Τεχνολογία διαδικασιών παραγωγής
 - Αποδοτικότητα διοίκησης

Ηγεσία κόστους (συν.)

- Οδηγοί κόστους (Porter)
 - Εσωτερικές σχέσεις
 - Ολοκλήρωση
 - Αλληλεξαρτήσεις
 - Χρονική στιγμή
 - Πολιτικές της επιχείρησης
 - Τοποθεσία
 - Θεσμικό Πλαίσιο

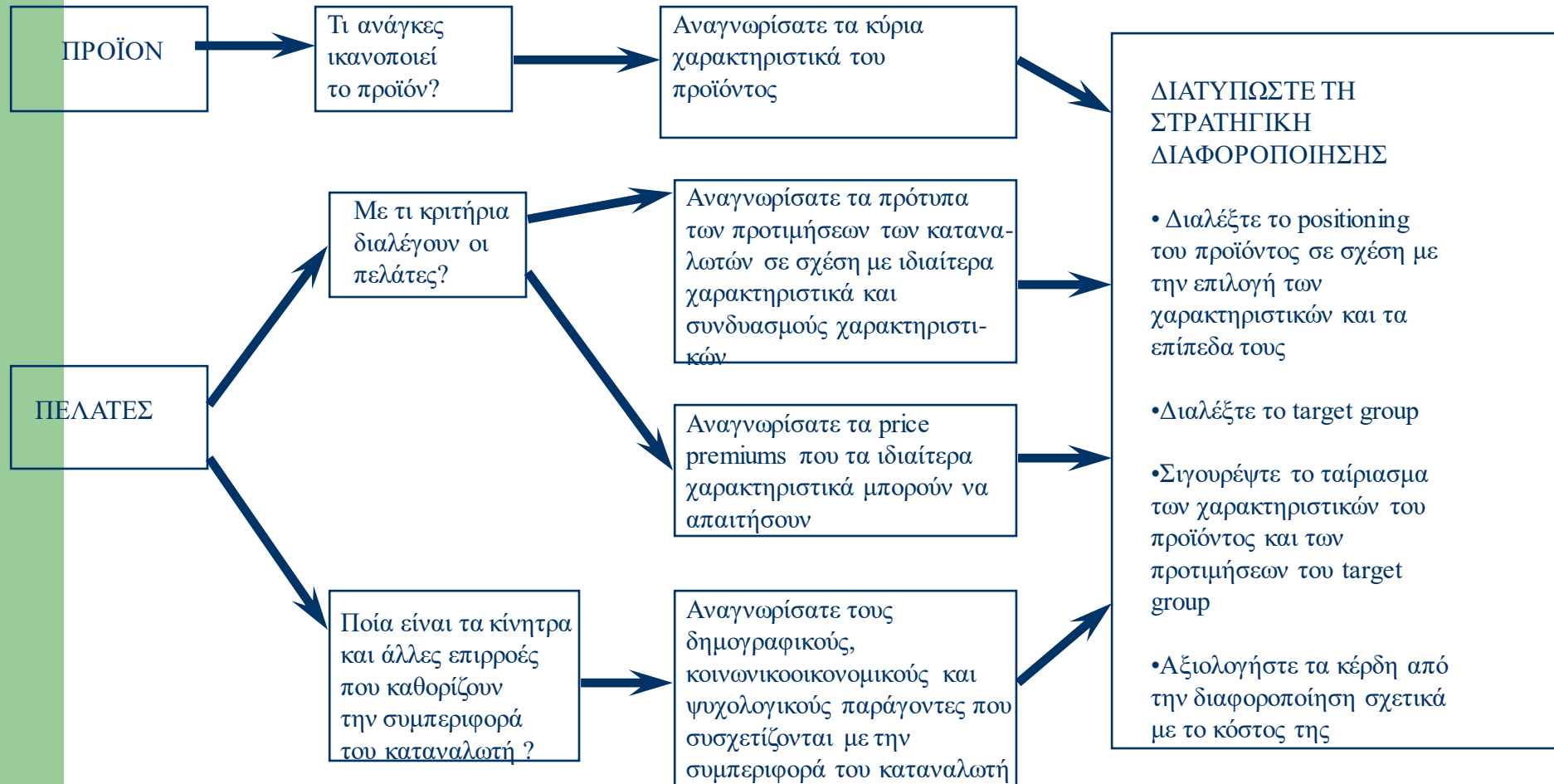
Ηγεσία κόστους και αλυσίδα αξίας

- Η αλυσίδα αξίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την “διάσπαση” της επιχείρησης με σκοπό να αναγνωρίσουμε:
 - Την σχετική σπουδαιότητα κάθε δραστηριότητας ως παράγοντα του ολικού κόστους
 - Τους οδηγούς κόστους κάθε δραστηριότητας και το γιατί η επιχείρηση είναι σχετικά αποδοτική ή όχι σε κάθε δραστηριότητα
 - Πώς το κόστος κάθε δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος σε κάποια άλλη
 - Ποίες δραστηριότητες πρέπει να αναλάβει η εταιρεία και ποίες πρέπει να δώσει εξωτερικά (outsource)

Διαφοροποίηση

- Δημιουργεί πλεονέκτημα από την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά.
- Πρέπει να αναλυθούν δύο “όψεις”:
 - Ζήτηση
 - Προσφορά

Ανάλυση ζήτησης



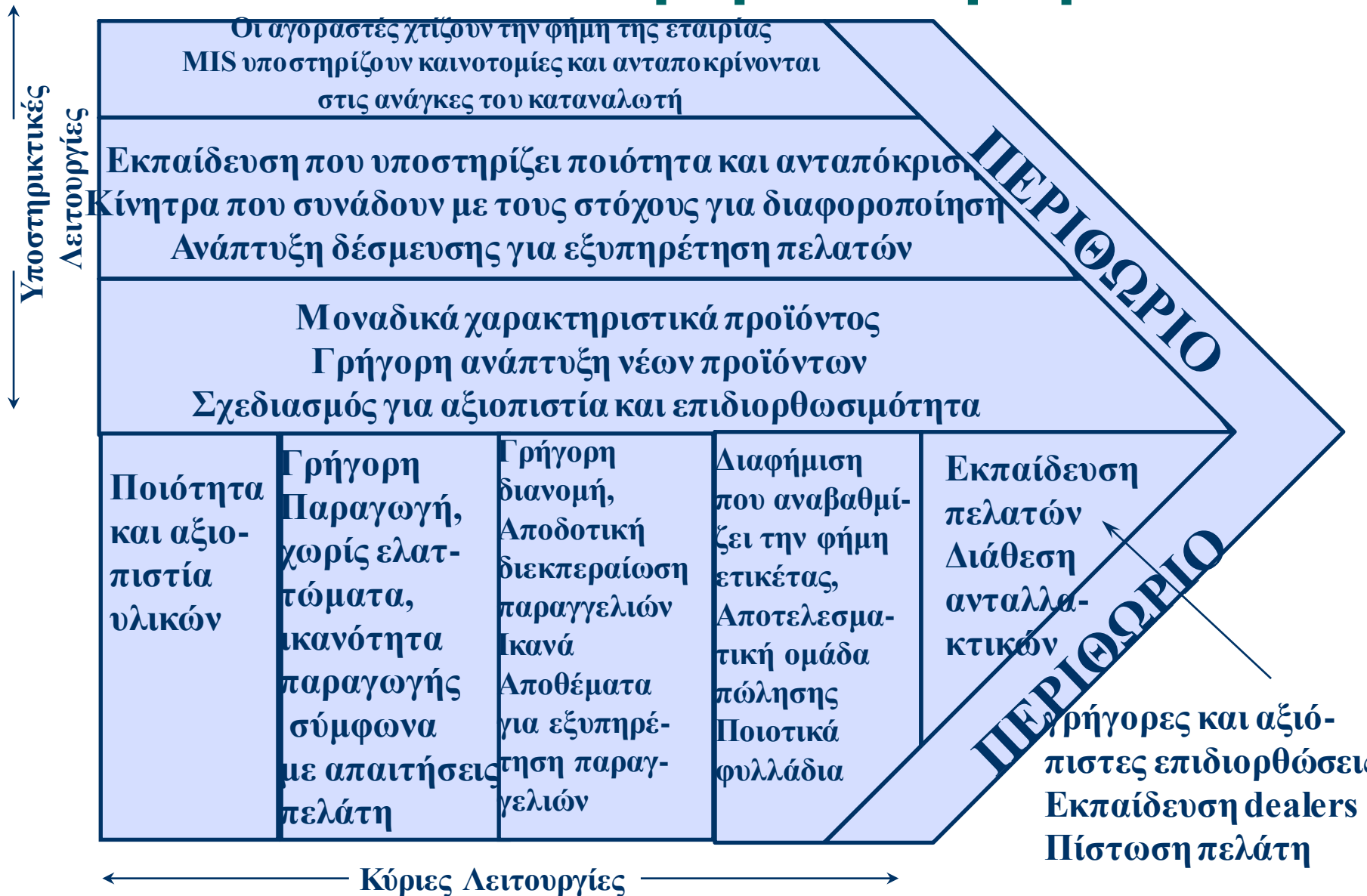
Ανάλυση Προσφοράς

- Οδηγοί διαφοροποίησης (Porter)
 - Χαρακτηριστικά προϊόντος και απόδοσή του
 - Υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση
 - Μέγεθος δραστηριοτήτων marketing
 - Περιεχόμενο δραστηριοτήτων
 - Τεχνολογία διαδικασιών
 - Ποιότητα inputs
 - Κανόνες που διέπουν την εκτέλεση διαδικασιών
 - Οι δεξιότητες και εμπειρία των εργαζομένων
 - Οι διαδικασίες ελέγχου
 - Τοποθεσία
 - Ο βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης

Διαφοροποίηση και αλυσίδα αξίας

- Η αλυσίδα αξίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την “διάσπαση” της επιχείρησης με σκοπό να αναγνωρίσουμε τους οδηγούς διαφοροποίησης σε κάθε δραστηριότητα και τις επιρροές μεταξύ τους.
- Πολύ σημαντικό είναι να εξεταστεί και η αλυσίδα αξίας του αγοραστή και να αναγνωριστούν οι επιρροές και “συνδέσεις” (linkages) δραστηριοτήτων με αυτές της επιχείρησης.

Αλυσίδα Αξίας και διαφοροποίηση

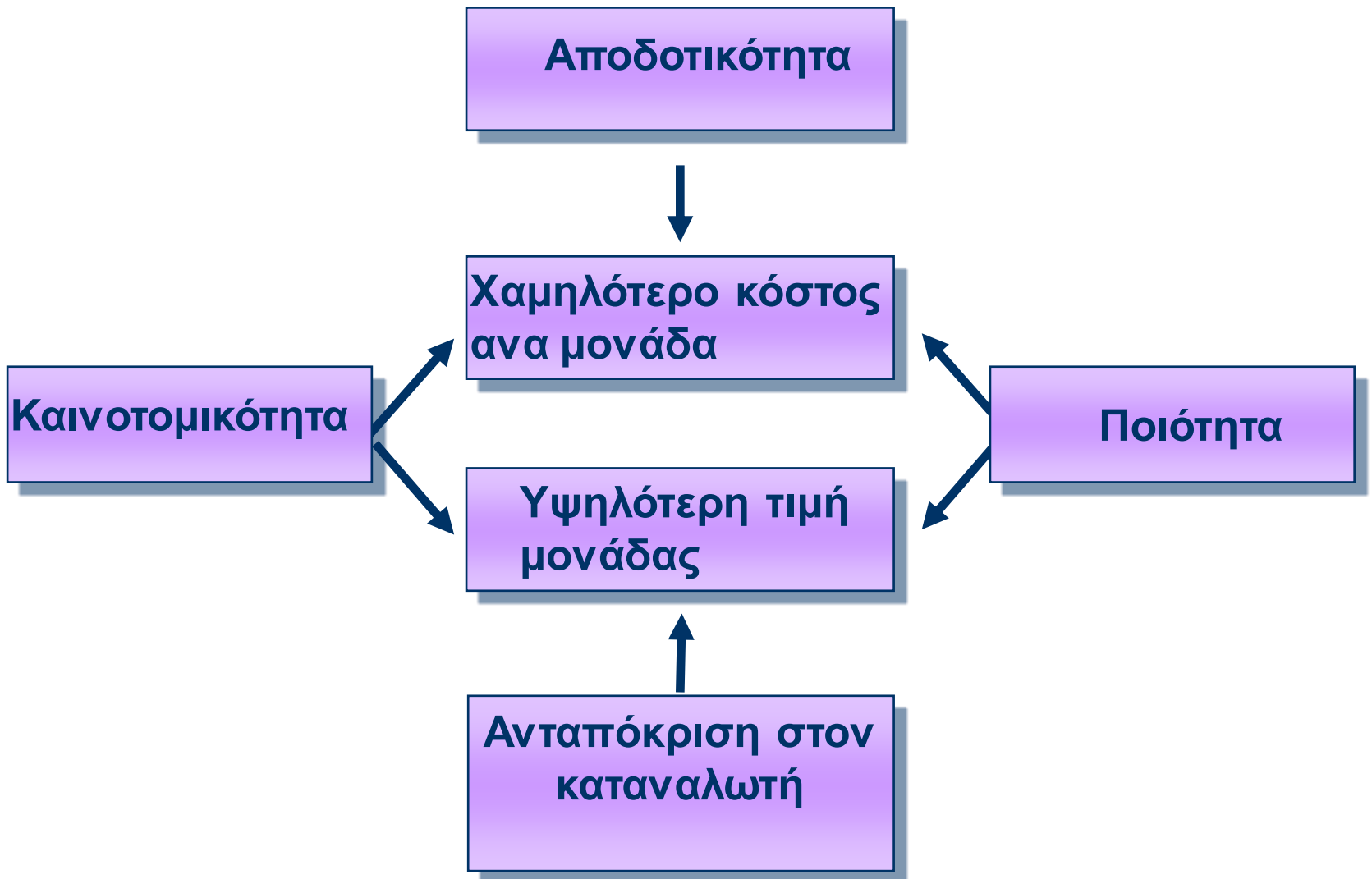


Στρατηγική Εστίασης

- Η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.
 - Εστίαση με ηγεσία κόστους
 - Εστίαση με διαφοροποίηση

Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επίπεδο λειτουργιών

- Επίτευξη ανώτερης αποτελεσματικότητας
- Επίτευξη ανώτερης ποιότητας
- Επίτευξη ανώτερης καινοτομικότητας
- Επίτευξη ανώτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες του καταναλωτή



Διατήρηση Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- Η διατήρηση κινδυνεύει ή από τους ανταγωνιστές ή από το περιβάλλον της επιχείρησης
- Σε όλες τις στρατηγικές επιλογές, η μίμηση της Αλυσίδας Αξίας από τους ανταγωνιστές διαβρώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.
- Το πλεονέκτημα κόστους διαβρώνεται από:
 - Δραματικές τεχνολογικές αλλαγές
 - Προσήλωση στην αποδοτικότητα, με ταυτόχρονη αδιαφορία για τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Το πλεονέκτημα διαφοροποίησης διαβρώνεται από:
 - Τους καταναλωτές που θεωρούν ότι το κόστος διαφοροποίησης είναι πολύ μεγάλο ή ότι οι λόγοι διαφοροποίησης είναι παρωχημένοι

Εναλλακτικές κατευθύνσεις

ΠΡΟΪΟΝ

Υπάρχον

Νέο

Υπάρχουσα

Απόσυρση
Παγίωση
Διείσδυση
αγοράς

Ανάπτυξη
προϊόντων

Νέα

Ανάπτυξη
αγοράς

Διαφοροποίηση
Δραστηριοτήτων
• Συσχετισμένη
• Ασυσχέτιστη

ΑΓΟΡΑ

Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων

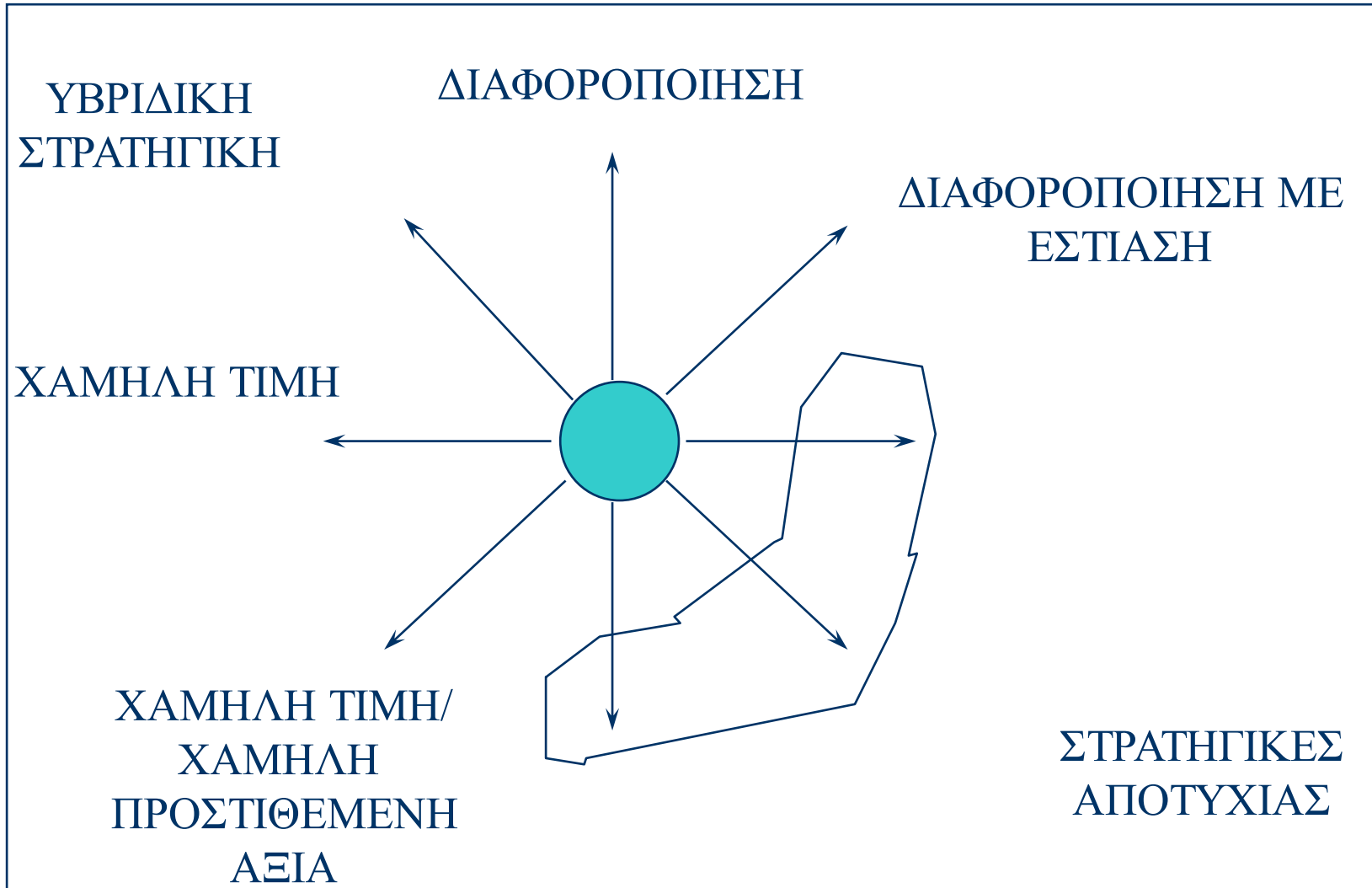
- Συσχετισμένη
 - Οριζόντια ολοκλήρωση (π.χ. BMW & Rover)
 - Κάθετη ολοκλήρωση
 - Προς τα εμπρός (π.χ. Pepsico & Pizza Hut, KFC)
 - Προς τα πίσω (π.χ. TITAN & Λατομεία)
- Ασυσχέτιστη (π.χ. Mitsubishi)

Το Στρατηγικό ρολόι

Υψηλή

ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ

Χαμηλή



Χαμηλή

ΤΙΜΗ

Υψηλή

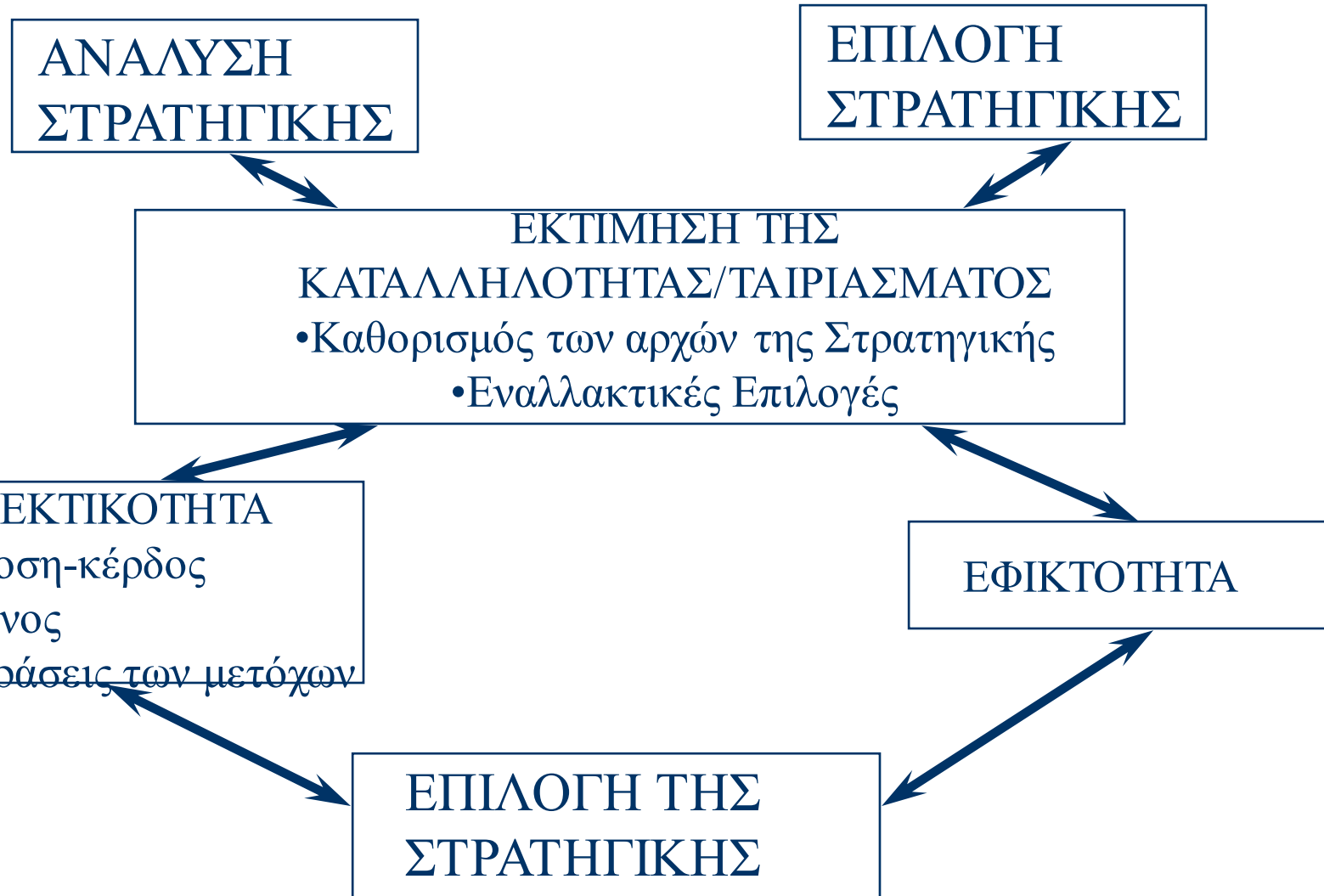
ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

- Εσωτερική ανάπτυξη
- Εξαγορά/συγχώνευση
- Κοινή ανάπτυξη/ συμμαχία

Λόγοι Πραγματοποίησης

- Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακος και εύρους
- Συνδυασμός και αλληλοσυμπλήρωση πόρων
- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Υπέρβαση εμποδίων εισόδου στον κλάδο
- Αύξηση δυναμικότητας στην αγορά
- Αύξηση διαφοροποίησης
- Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού
- Εξάλειψη μειωμένης αποδοτικότητας της επιχείρησης-στόχου
- Αύξηση P/E
- Μείωση υπερβάλλουσας ρευστότητας

Μοντέλο αξιολόγησης και Επιλογής Στρατηγικής



Μοντέλο αξιολόγησης Στρατηγικής

R

Resources (Πόροι)

I

Implementation (Υλοποίηση)

A

Advantage (Πλεονέκτημα)

T

Timing (Χρονική Καταλληλότητα)

S

Simple (Απλότητα)

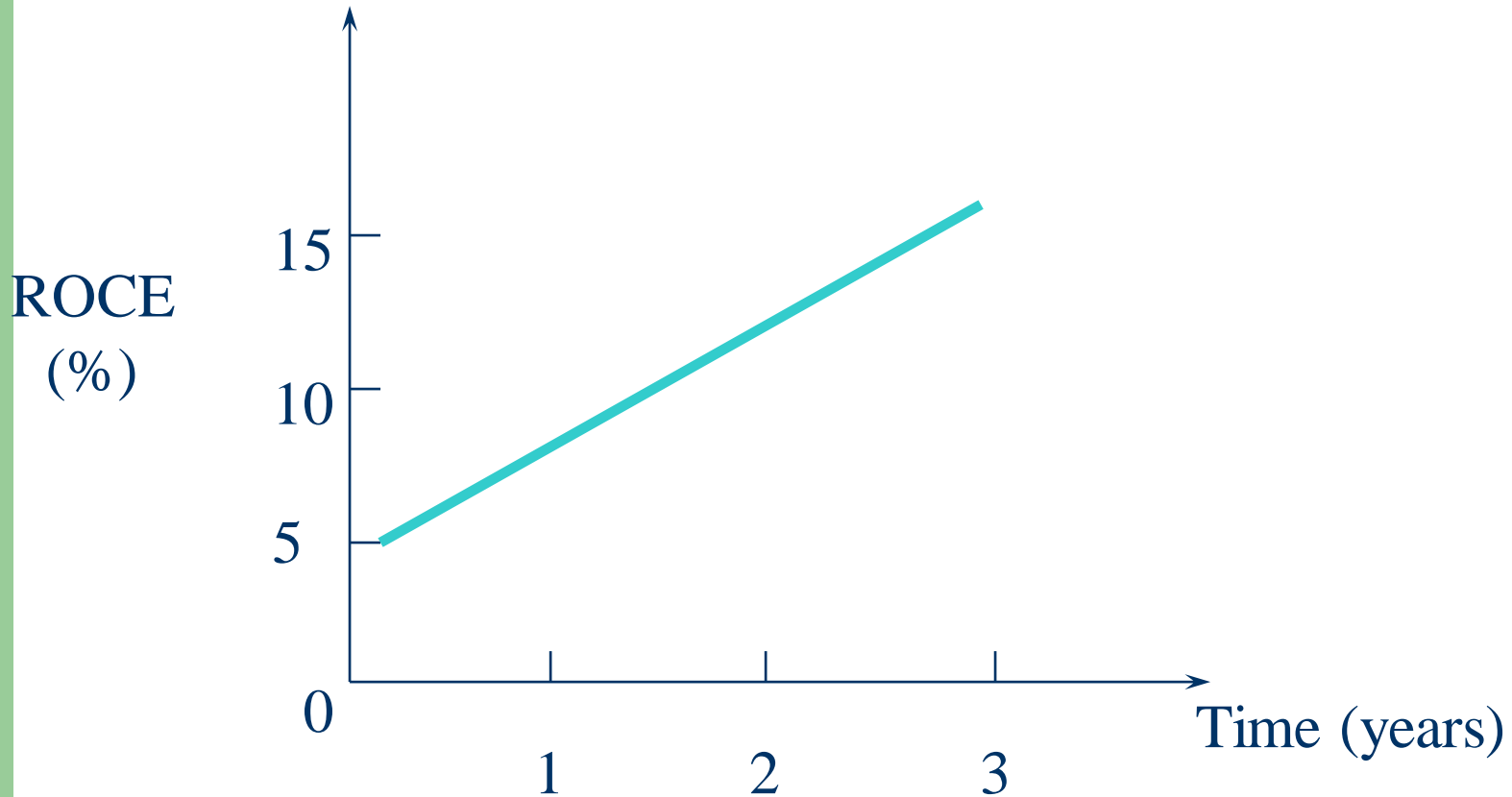
Μοντέλο αξιολόγησης Στρατηγικής



Κριτήρια αξιολόγησης (συν.)

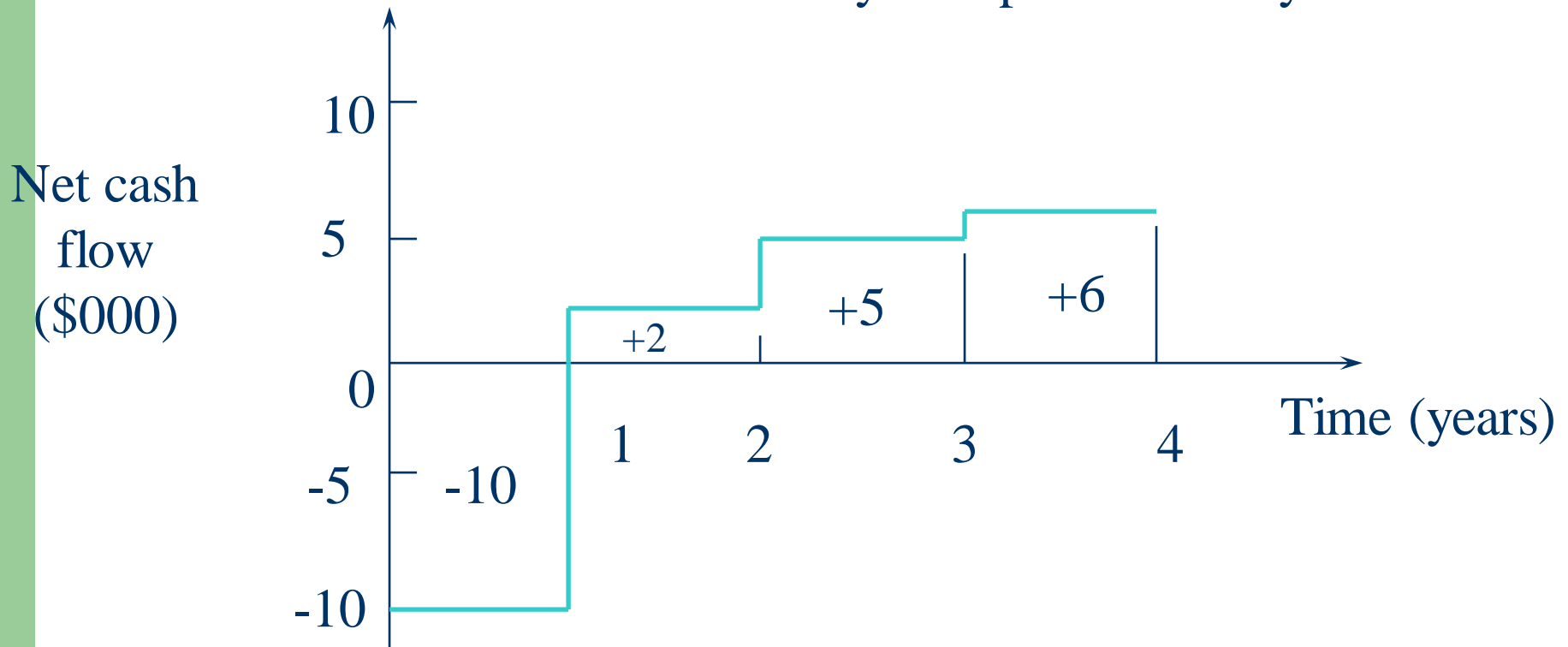
- **Καταλληλότητα**
 - Εκμεταλλεύεται ευκαιρίες και αποφεύγει τις απειλές
 - Μοχλεύει πόρους και ΘΙ ή συμπληρώνει τα κενά σε αυτούς
 - Λαμβάνει υπ' όψιν την κουλτούρα και το πολιτικό περιβάλλον
- **Αποδεκτικότητα**
 - Απόδοση
 - Ρίσκο
 - Αντίδραση (συμ)μετόχων
- **Πραγματοποιήσιμη**

Return on capital employed



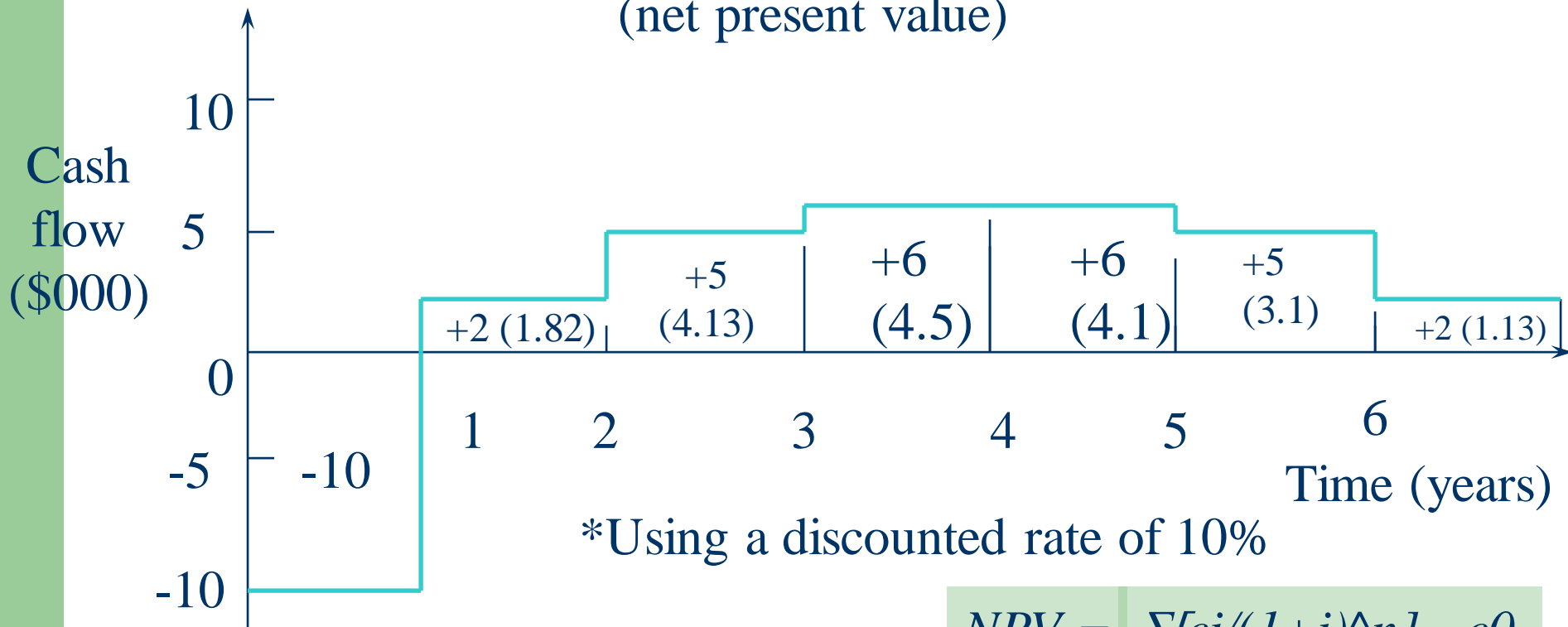
Payback period

Payback period = 3.5 years



Discounted cash flow

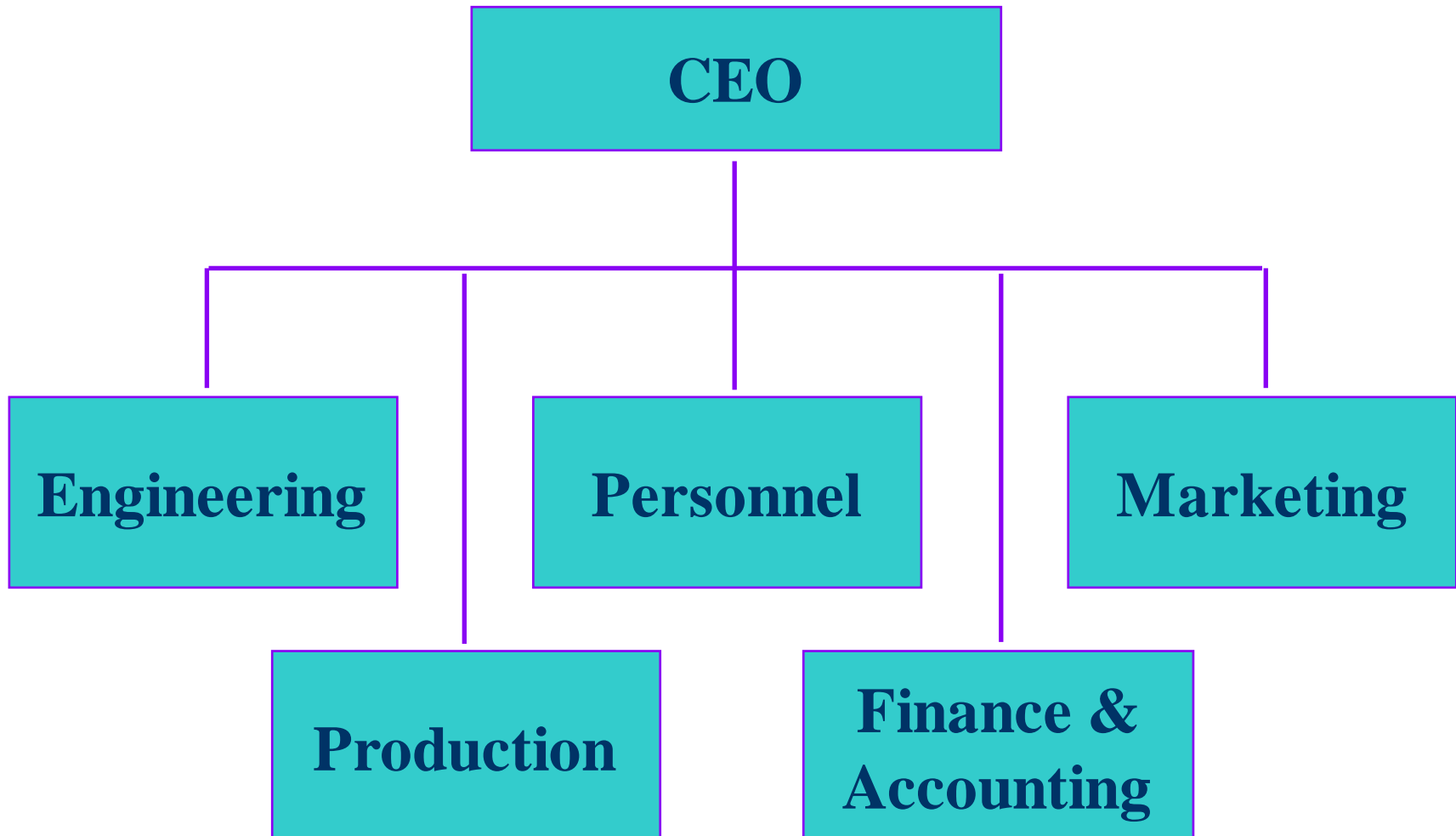
1. Total cash flow of venture = \$16,000
2. Total discounted cash flow* = \$8,780
(net present value)



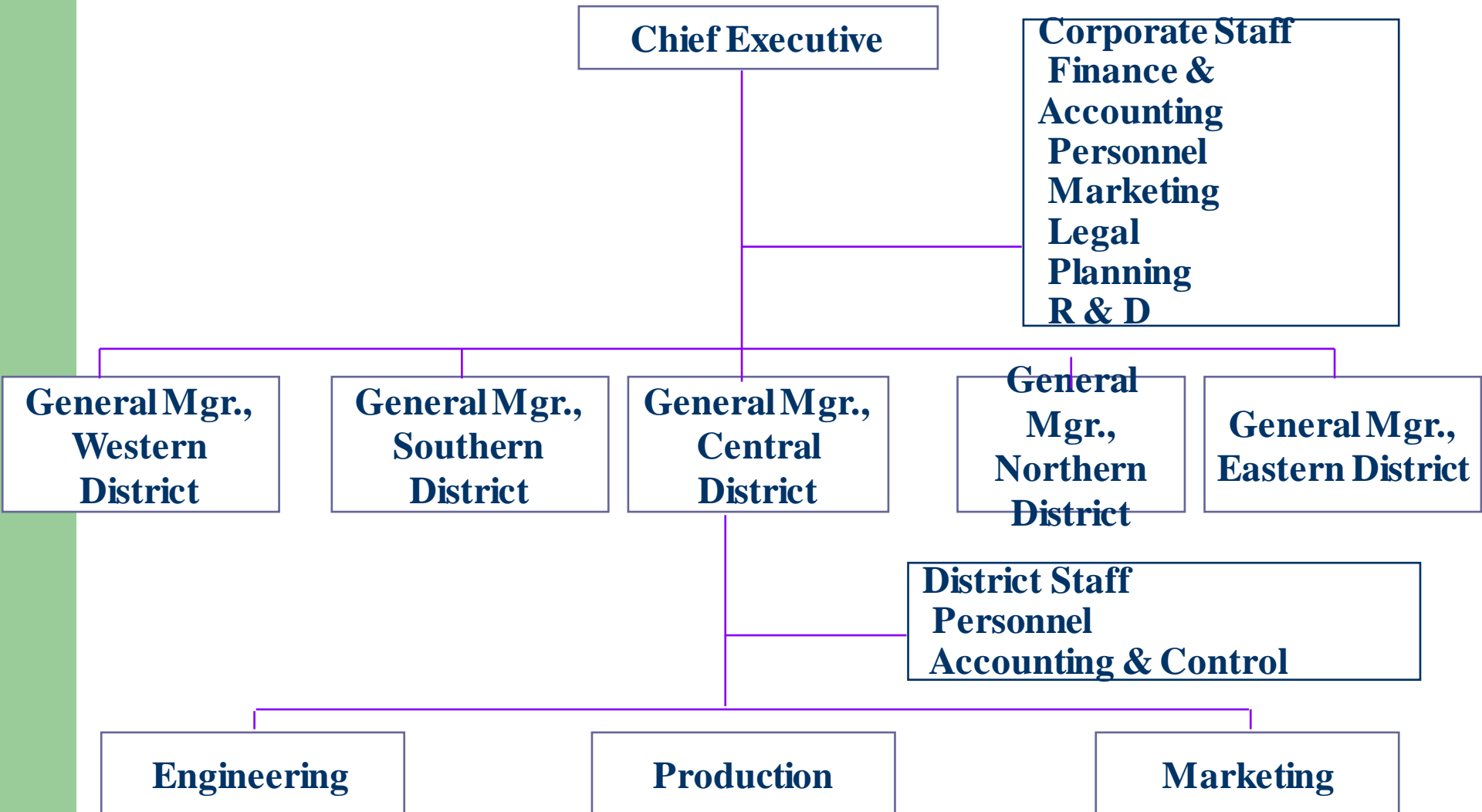
*Using a discounted rate of 10%

$$NPV = \sum [ci / (1+i)^n] - c0$$

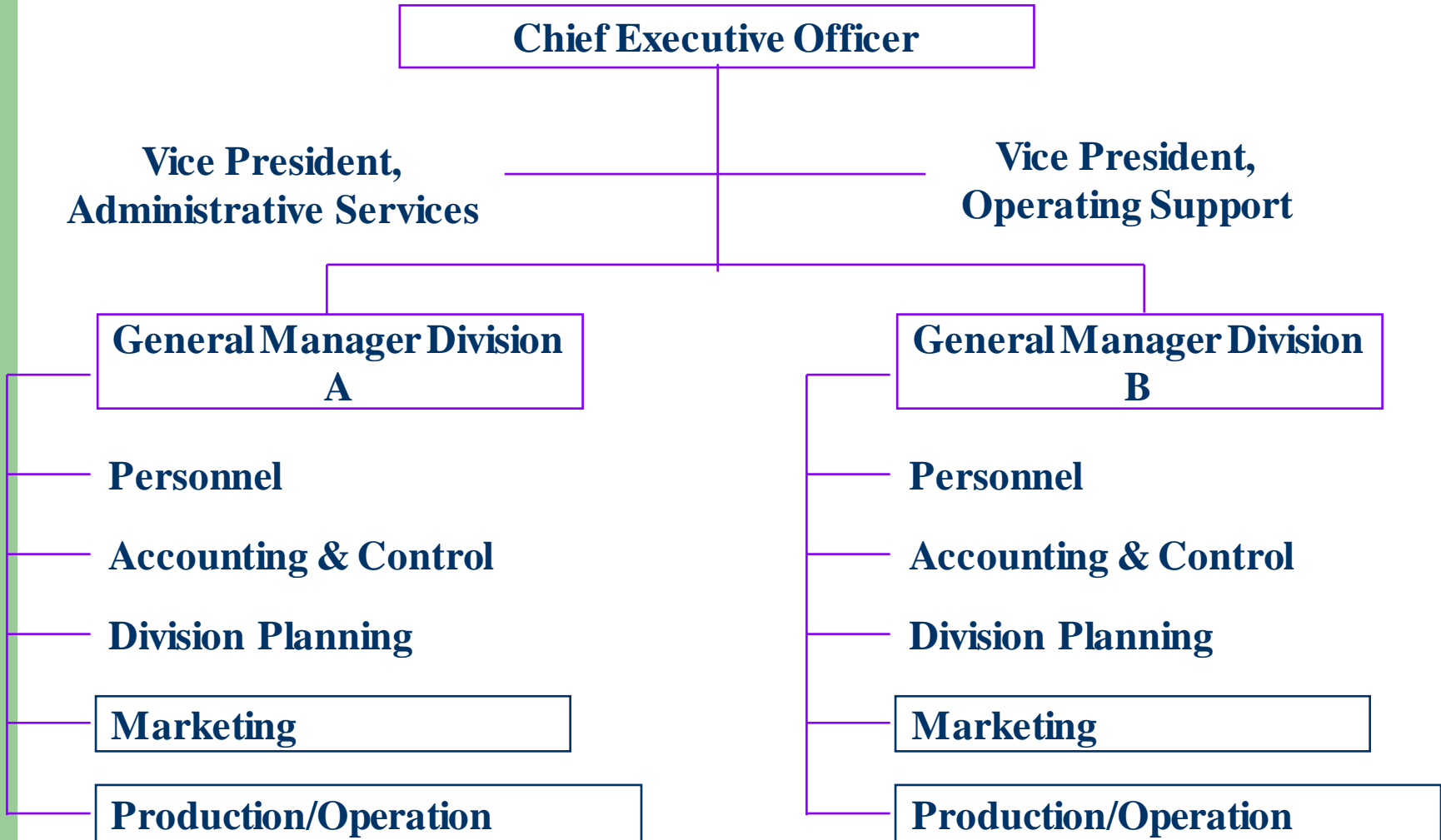
Λειτουργική Οργανωτική Δομή



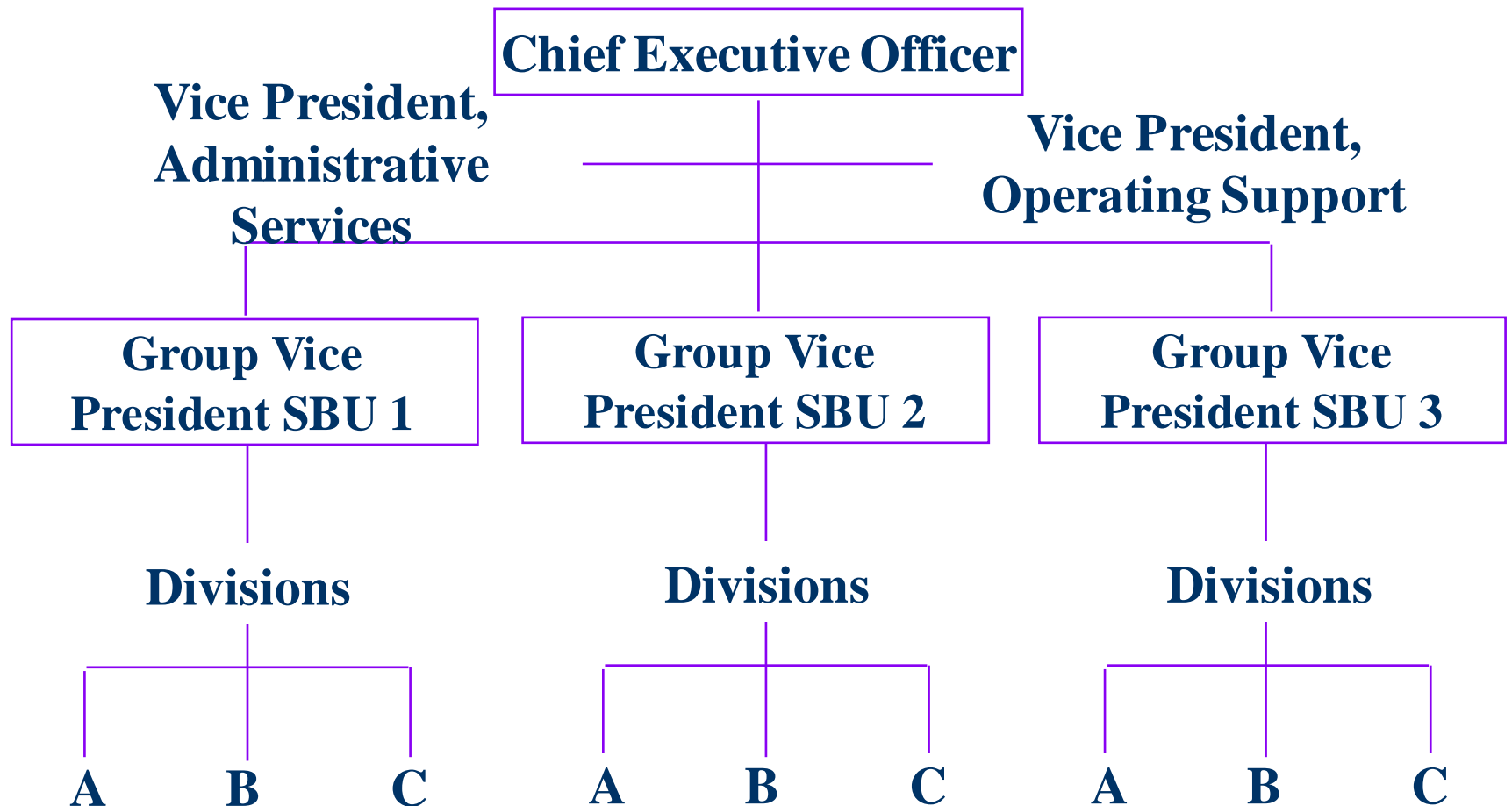
Γεωγραφική Οργανωτική Δομή



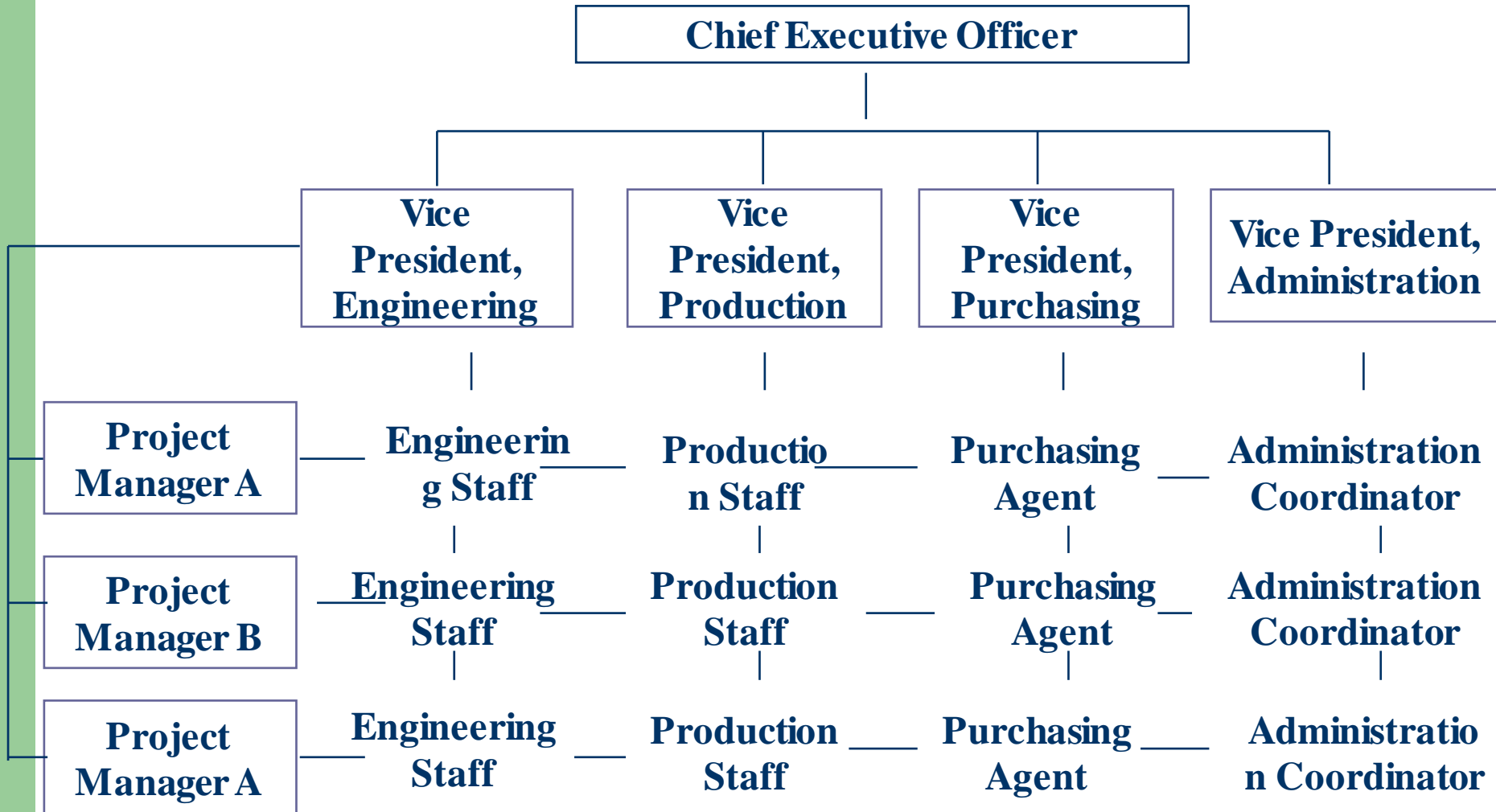
Πολυτμηματική Οργανωτική Δομή



Δομή κατά ΣΕΜ



Μητρική Οργανωτική Δομή



Ένας στοχασμός για την Αλλαγή

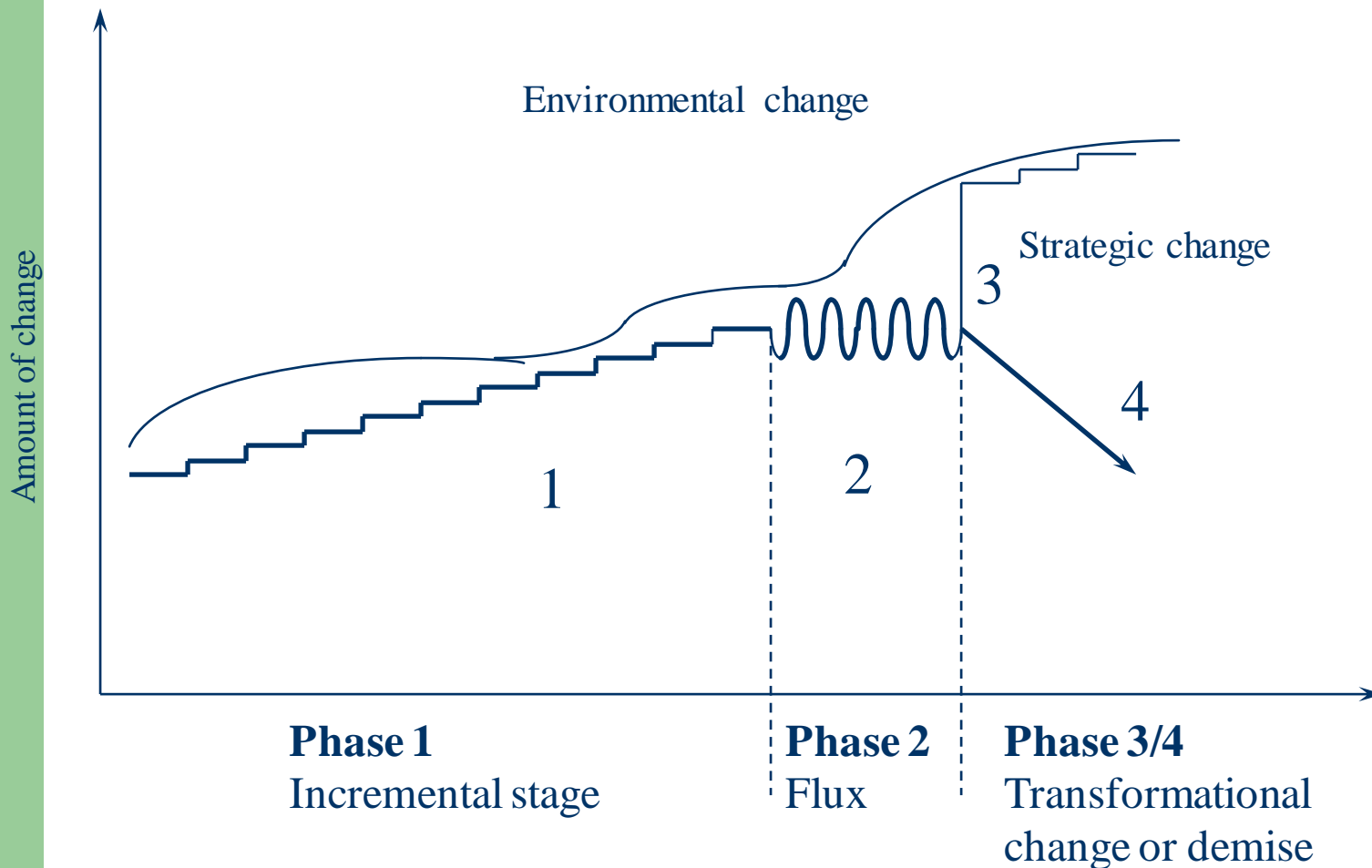
Πρέπει να στοχαζόμαστε πως δεν υπάρχει πράμα δυσκολότερο στον χειρισμό, ούτε πιά αμφίβολο στην επιτυχία, ούτε και πιά επικίνδυνο στην εφαρμογή από το να γίνεις αρχηγός και να βάζεις καινούργιους θεσμούς· γιατί ο εισηγητής τους έχει εχθρούς όλους, όσοι έχουν διάφορο από τους παλιούς θεσμούς, ενώ πάλι τον υπερασπίζονται χλιαρά όσοι θα ευεργετούνταν απ' τους θεσμούς τους καινούργιους.

Niccolo Machiavelli Ο Ηγεμών (Μακιαβέλλι Έργα, Τόμος 1, Μετ. Τάκη Κονδύλη, εκδ. Κάλβος)

Η ΔΑ στο πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ

- Μέρος του στρατηγικού μάνατζμεντ:
 - Ανάπτυξη τεχνικών για την ανάλυση του στρατηγικού περιβάλλοντος του οργανισμού
 - Στρατηγική επιλογή
 - Εφαρμογή
- Η διαχείριση των αλλαγών είναι μέρος της εφαρμογής (implementation)

Το ρίσκο του Strategic drift



Απόψεις

- Δύο απόψεις για την διαχείριση αλλαγών:
 - Μπορεί να σχεδιαστεί επίσημα από κάποιον μάνατζερ βάσει συνταγών και εμπειριών
 - Είναι μία διαδικασία που λαμβάνει υπ'όψιν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί, διαφορετική για κάθε περίπτωση

Τα τρία στάδια της αλλαγής



Οι τρεις άξονες της αλλαγής

