



Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διάλεξη 7^η

Προγραμματισμός

Διδάσκουσα: Ελένη Καρφάκη
Τμήμα: Ψηφιακών Συστημάτων
14 Απριλίου 2021



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

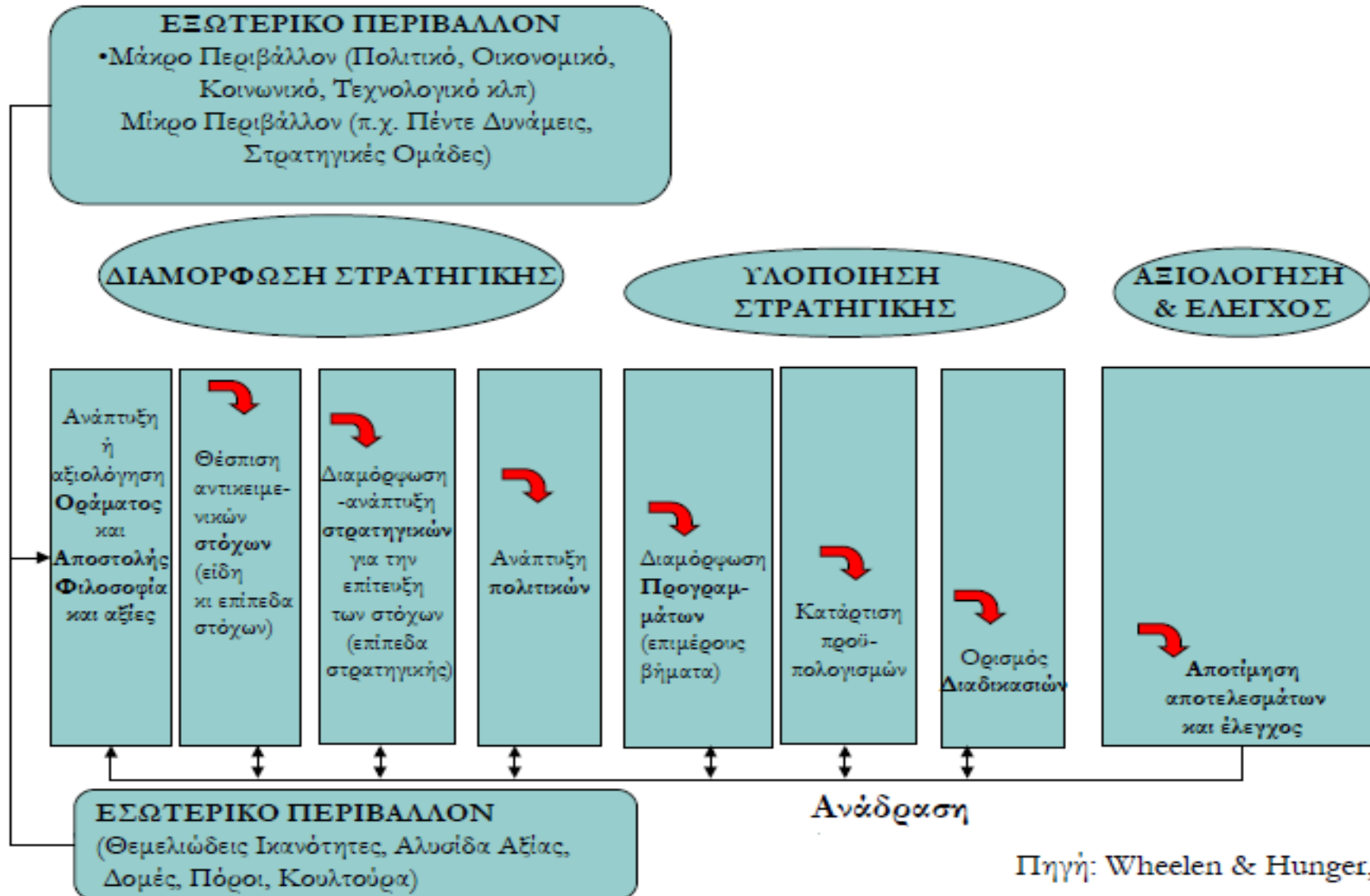
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Στόχοι της ενότητας

- Να κατανοήσουν οι φοιτητές τη σημασία του προγραμματισμού για τις επιχειρήσεις.
- Να μπορούν να διακρίνουν τα διάφορα στάδια του προγραμματισμού.
- Να αναγνωρίζουν μια σωστή δήλωση αποστολής.
- Να διακρίνουν το όραμα σε μία επιχείρηση.
- Να κατανοήσουν την έννοια της φιλοσοφίας σε μια επιχείρηση.
- Να κατανοήσουν πώς οι πολιτικές επηρεάζουν τον προγραμματισμό.
- Να αναγνωρίζουν διάφορες στρατηγικές των επιχειρήσεων που τους περιβάλλουν.
- Να κατανοήσουν τη σημασία του ελέγχου στη λειτουργία του προγραμματισμού.
- Να οργανώνουν στρατηγικές ομάδες.
- Να πραγματοποιούν ανάλυση SWOT.
- Να προτείνουν στρατηγικές βάσει της ανάλυσης SWOT.

Στάδια προγραμματισμού



Στάδια
✓ Ανάλυση περιβάλλοντος



Όραμα

Όραμα είναι οι προσδοκίες και τα όνειρα των μελών της οργάνωσης για το μέλλον της. Περιγράφει τα γενικά χαρακτηριστικά μιας επιθυμητής ιδανικής κατάστασης στο μέλλον. Εκφράζει τις βασικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων (μέτοχοι, εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, κοινωνία).

- ✓ “To bring inspiration and innovation to every athlete* in the world. * If you have a body, you are an athlete.” (Nike)
- ✓ “Apple is committed to bringing the best personal computing experience to students, educators, creative professionals and consumers around the world through its innovative hardware, software and Internet offerings.” (Apple)
- ✓ “To sustain profitable growth by providing the best customer experience and dealer support.” (Toyota)



Εταιρική Αποστολή

Αποστολή είναι ο σκοπός της οργάνωσης ή ο λόγος ύπαρξής της.
Εκφράζει το βασικό καθήκον της οργάνωσης προς την κοινωνία.

- ✓ “To give people the power to share and make the world more open and connected.” (Facebook)
- ✓ “To give everyone the power to create and share ideas and information instantly, without barriers.” (Twitter)
- ✓ “To organize the world’s information and make it universally accessible and useful.” (Google)
- ✓ “We save people money so they can live better.” (Walmart)
- ✓ “To spice up everyday life.” (Chili’s Grill and Bar)
- ✗ “We are the most successful company in the world at delivering the best customer experience in markets we serve.”
- ✗ “Our goal is to be the leading company in satisfying customers while making money and providing jobs to employees who believe in satisfying customers.”



Εταιρική Αποστολή

Μια επιτυχημένη δήλωση εταιρικής αποστολής απαντά στα ερωτήματα:

- Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;
Ενδεχόμενες αλλαγές στο προϊόν/υπηρεσία ή τον κλάδο δραστηριοποίησης.
- Ποιοι είναι οι στόχοι μας;
Τι θέλει να επιτύχει σε σχέση με τα μερίδια αγοράς και τον ανταγωνισμό;
- Πώς θα κερδίσουμε συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά;
Σαφείς πληροφορίες αναφορικά με τον τρόπο επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.



Φιλοσοφία και αξίες

Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά, καθορίζει το στυλ της διοίκησης.

Apple's Values

- ✓ Empathy for Customers/Users
- ✓ Aggressiveness/Achievement
- ✓ Positive Social Contribution
- ✓ Innovation/Vision
- ✓ Individual Performance
- ✓ Team Spirit
- ✓ Quality/Excellence
- ✓ Individual Reward
- ✓ Good Management



Παράδειγμα δήλωσης



Our vision

A world where advanced internet technologies come to life, enabling sustainability and quality of life in the broadest sense. We develop innovative products and solutions that add intelligence to electrical devices, so that they comply with their users' needs and habits.

Our Mission

We support enterprises and households to control and reduce their energy costs and environmental footprint.

Our philosophy

In Meazon we think globally; our products and services are pioneering in terms of energy usage optimization. We also offer customized solutions to satisfy the special needs in every market. Meazon's products and integrated solutions add intelligence to the devices used by a company or a house. They facilitate the users' everyday personal and professional life by offering convenience while saving time, money and energy.

Our values:

- Customer orientation
- Environmental sensitivity and sustainability
- Constant innovation in our products, services and technologies
- Reliability and integrity

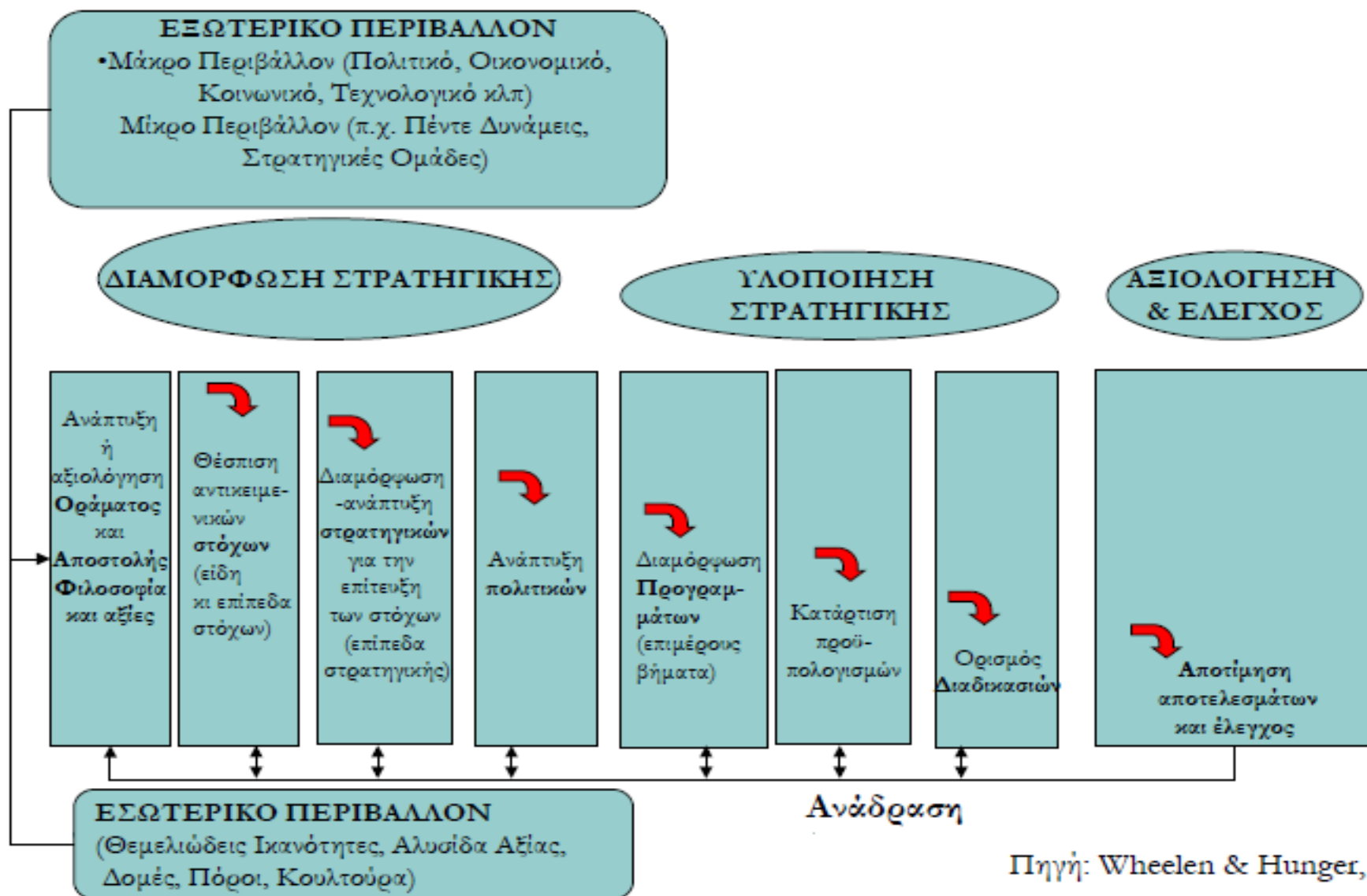


Δραστηριότητα 7.1

- Επιλέξτε μια επιχείρηση και καταγράψτε τη δήλωσή της ως προς τα παρακάτω:
 - Όραμα
 - Αποστολή
 - Φιλοσοφία και Αξίες



Στάδια προγραμματισμού



Στάδια

- ✓ Ανάλυση περιβάλλοντος



Αντικειμενικοί Στόχοι

Οι στόχοι μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και αποτελούν δεσμεύσεις των μάνατζερ. Σκοπός τους είναι να εστιάζουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε.

Είδη στόχων: Στρατηγικοί και Λειτουργικοί, Μακροπρόθεσμοι και Βραχυπρόθεσμοι

Έξυπνοι στόχοι

Specific: Συγκεκριμένοι, ξεκάθαροι όσον αφορά το τί, πού, πότε και πώς θα αλλάξει η κατάσταση

Measurable: Μετρήσιμοι, να είναι δυνατόν να προσδιορίσουμε ποσοτικά τους στόχους και τα οφέλη

Achievable: Εφικτοί, να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν οι στόχοι γνωρίζοντας τους πόρους και τις δυνατότητες

Realistic: Ρεαλιστικοί, να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται στους στόχους

Time-Bounded: Χρονικά Δεσμευτικοί, να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος

- Στρατηγικός στόχος της Apple για το iPhone τον Ιανουάριο 2007 ήταν να έχει μερίδιο 1% της παγκόσμιας αγοράς μέχρι το τέλος του 2008.
- Χρηματοοικονομικός στόχος της Procter & Gamble είναι να έχει ποσοστό κέρδους από λειτουργίες τουλάχιστον 24% μέχρι το 2010.
- Λάθος: “αύξηση των πωλήσεων στο μέλλον”, “αύξηση των κερδών”, “μείωση του κόστους”



Στρατηγική – ετυμολογία

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα. Είναι σύνθεση των λέξεων “στρατός” και “άγω”, που σημαίνει οδηγώ. Στην αρχαία Αθήνα μετά τη μεταρρύθμιση του Κλεισθένη, ο οποίος εισήγαγε το αξίωμα του στρατηγού, οι στρατηγοί ήταν δέκα και καθένας τους ήταν αρχηγός σε μία από τις δέκα φυλές της πόλης, έχοντας στρατιωτική και πολιτική εξουσία. Αυτοί είναι ουσιαστικά οι πρώτοι που εφάρμοσαν τη στρατηγική πρακτικά. Παρά την ελληνική πατρότητα της λέξης, ο κινέζος στρατηγός Sun Tzu (πριν 2.500 χρόνια) αποδείχθηκε διάνοια στην πολεμική στρατηγική και οι στρατηγικές του έχουν γίνει αντικείμενο μελέτης από τα στελέχη της διοίκησης.



Στρατηγική - Ορισμός

Στρατηγική είναι η γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα. Έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί της στρατηγικής:

- Igor Ansoff: Στρατηγική είναι οι θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν την άριστη ένταξη της επιχείρησης στο περιβάλλον της, με την έννοια ότι εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία.
- Alfred Chandler: Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης, η υιοθέτηση πορείας δράσης και η κατανομή πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών.
- Boston Consulting Group: Στρατηγική είναι ένα σχέδιο κατανομής και χρήσης των πόρων της οργάνωσης που αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό και δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Hofer και Schendel: Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει η οργάνωση μεταξύ των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.
- Michael Porter: Στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της.



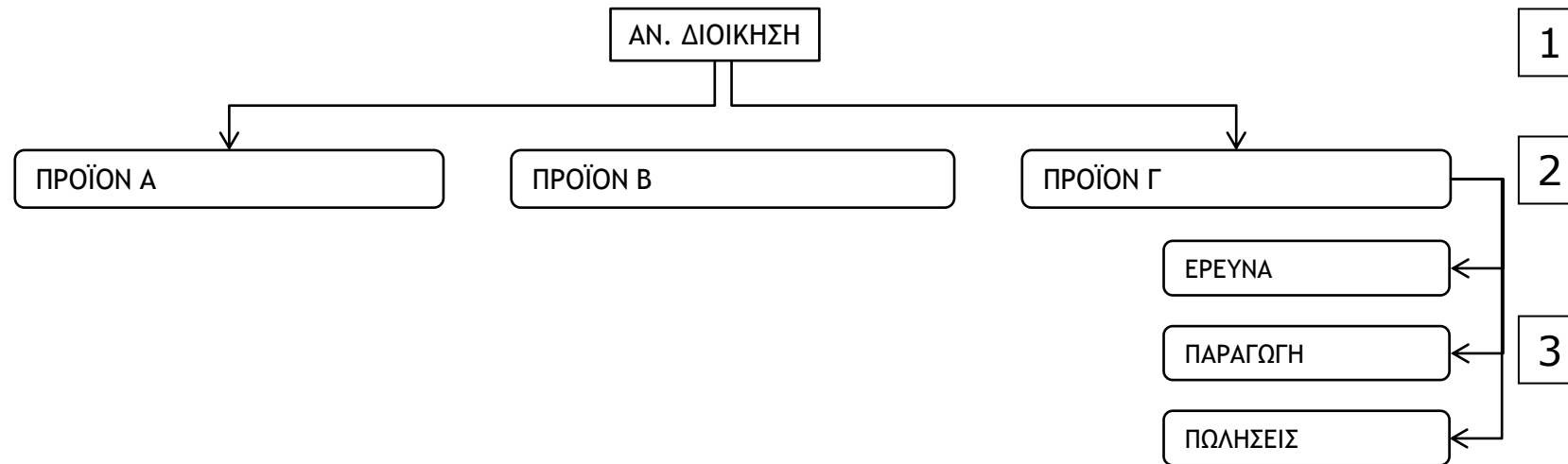
Στρατηγική – Επίπεδα αποφάσεων

Υπάρχουν τρία επίπεδα διαμόρφωσης της στρατηγικής:

- **Εταιρικό επίπεδο.** Επιχειρηματική Στρατηγική είναι οι κινήσεις για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές. Αφορά στην αποστολή και στο όραμα της επιχείρησης, νέα αντικείμενα εργασιών ή απαλοιφή άλλων, ανάπτυξη διασυνδέσεων και συνεργασιών, συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων.
- **Επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες.** Η στρατηγική αυτή ονομάζεται ανταγωνιστική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών στα διάφορα πεδία δραστηριοποίησης της επιχείρησης.
- **Επίπεδο επιμέρους λειτουργιών.** Η στρατηγική λειτουργιών αναφέρεται στις επιμέρους λειτουργίες, όπως μάρκετινγκ, παραγωγής, ανθρώπινων πόρων κλπ.



Στρατηγική – Επίπεδα αποφάσεων



Τα 3 επίπεδα στρατηγικής θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους και να αλληλοενισχύονται, ώστε να κατανέμονται ορθολογικά οι πόροι και να μεγιστοποιείται η συνολική απόδοση της επιχείρησης.



Πολιτικές

Οι πολιτικές είναι προκαθορισμένα πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις για διάφορα ζητήματα που συνδέονται με τη δράση και της συμπεριφοράς της επιχείρησης. Για τους Koontz και O' Donnell, η πολιτική είναι γενικές αρχές που καθοδηγούν τη σκέψη κατά τη λήψη αποφάσεων. Οι πολιτικές οριοθετούν μια περιοχή μέσα στην οποία πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις και εξασφαλίζουν ότι είναι συνεπείς με το όραμα, την αποστολή, τους στόχους και τις στρατηγικές.

Παραδείγματα:

- τιμολογιακή πολιτική
- πολιτική προσλήψεων
- πιστωτική πολιτική
- πολιτική αμοιβών
- πολιτική πληρωμών



Στρατηγικές επιλογές

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
Εταιρικό επίπεδο	Στρατηγικές Σταθερότητας	Καμία αλλαγή Συγκομιδή κερδών Στρατηγικό διάλειμμα Προσεκτικά βήματα
	Στρατηγικές Ανάπτυξης	Κάθετη ολοκλήρωση Οριζόντια ολοκλήρωση Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων Συγκέντρωση - διείδυση αγοράς Ανάπτυξη αγοράς Ανάπτυξη προϊόντων
	Στρατηγικές Διάσωσης - Αναστροφής	Ανόρθωση Αποεπένδυση Αιχμαλωσία Ρευστοποίηση
Επιχειρηματικές μονάδες	Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος	Ηγεσία κόστους Διαφοροποίηση Εστίαση
Διεθνοποίηση	Στρατηγικές Διεθνοποίησης	Διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική Εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης



Στρατηγική Σταθερότητας

Η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμιά σημαντική αλλαγή δε συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή και τους ίδιους στόχους. Οι βασικές επιλογές της εστιάζουν στη βελτίωση της απόδοσης και οι πόροι της συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Υπάρχουν 4 στρατηγικές σταθερότητας:

- Καμιά αλλαγή
- Συγκομιδή κερδών
- Διάλειμμα
- Προσεκτικά βήματα



Στρατηγική Σταθερότητας

Καμιά αλλαγή

Αυτή προϋποθέτει τη συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Βασικά προϋποθέτει ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ανταγωνισμός, είσοδος νέων ανταγωνιστών, υποκατάστατα κλπ) έτσι ώστε να απαιτείται η διαφοροποίηση της στρατηγικής της. Η ίδια επιχείρηση είναι ικανοποιημένη από αυτά που έχει επιτύχει μέχρι σήμερα και κατά συνέπεια δεν υπάρχει ενδιαφέρον για στρατηγική επανατοποθέτηση.



Στρατηγική Σταθερότητας

Συγκομιδή κερδών

Η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη. Για παράδειγμα είναι δυνατόν να προσπαθήσει να μειώσει ριζικά τα έξοδά της (πχ διαφημιστική δαπάνη) και να αντλήσει τα μέγιστα από προϊόντα που είναι κερδοφόρα.



Στρατηγική Σταθερότητας

Διάλειμμα

Μετά από μια περίοδο παρατεταμένης μεγάλης ανάπτυξης, και ιδιαίτερα εάν έχουν προηγηθεί εκτεταμένες εξαγορές ή και συγχωνεύσεις, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει τον εσωτερικό έλεγχο ή να γίνεται αναποτελεσματική. Σε αυτή την περίπτωση ενδείκνυται ένα στρατηγικό διάλειμμα, δηλαδή μια περίοδος περισυλλογής της επιχείρησης και προσπάθειας μεγιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και ανάπτυξης εσωτερικών συστημάτων (πχ προγραμματισμού, ελέγχου κόστους, διοίκησης ανθρώπινων πόρων). Στη στρατηγική αυτή βραχυχρόνια περιορίζονται οι φιλόδοξοι στόχοι και καταβάλλεται προσπάθεια σταθεροποίησης και παγίωσης των κερκτημένων.



Στρατηγική Σταθερότητας

Προσεκτικά βήματα

Ταιριάζει σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και η ίδια αισθάνεται ότι θα πρέπει να περιμένει για να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές πριν δεσμεύσει πόρους.



Στρατηγική Ανάπτυξης

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

- Κάθετη ολοκλήρωση
- Οριζόντια ολοκλήρωση
- Διαφοροποίηση
- Συγκέντρωση - διείσδυση αγοράς
- Ανάπτυξη αγοράς
- Ανάπτυξη προϊόντων

	Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υπάρχουσες Αγορές	Στρατηγική Διείσδυσης - Συγκέντρωσης της αγοράς	Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων
Νέες Αγορές	Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς	Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων



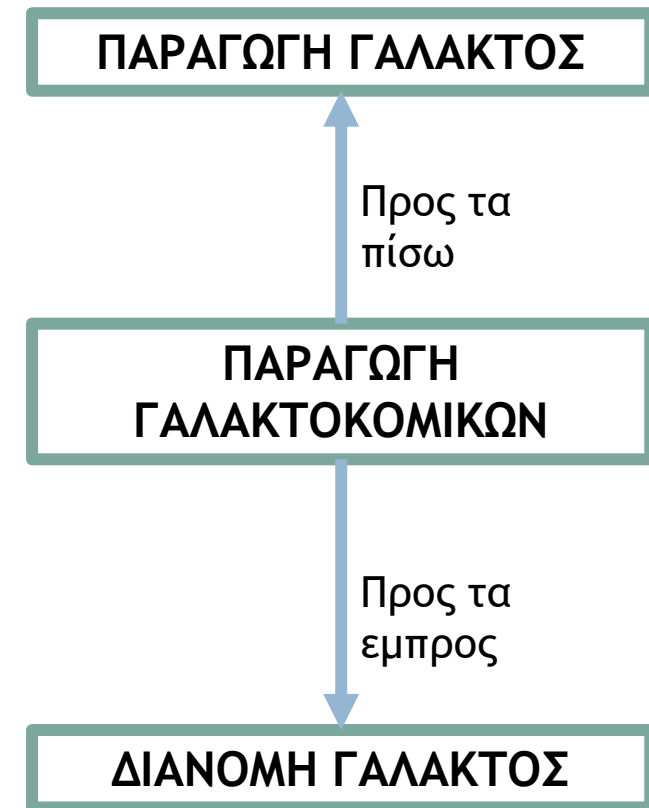
Στρατηγική Ανάπτυξης

Κάθετη ολοκλήρωση

Πρόκειται για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης μέσω της απόκτησης επιπλέον ιδιοκτησίας ή ελέγχου. Διακρίνονται σε:

- κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, όπου έχουμε απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των διανομέων ή των λιανοπωλητών των προϊόντων της επιχείρησης.
- κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, όπου έχουμε απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των προμηθευτών μας.

Η ανάπτυξη με αυτό τον τρόπο έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία - μέσω εξαγοράς ή στρατηγικής συμμαχίας - μιας άλλης εταιρείας. Λόγος υιοθέτησης μιας τέτοιας στρατηγικής είναι η προστασία της ποιότητας του προϊόντος, η ύπαρξη ακριβών προμηθευτών ή διανομέων, η ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους, το χτίσιμο φραγμών εισόδου στον κλάδο, τα πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής.



Στρατηγική Ανάπτυξης

Οριζόντια ολοκλήρωση

Πρόκειται για την απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου κάποιων ανταγωνιστών. Επιτυγχάνεται μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.



Στρατηγική Ανάπτυξης

Διαφοροποίηση

- Συσχετισμένη διαφοροποίηση έχουμε όταν προσθέτουμε νέα συσχετισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες (δηλαδή όταν οι δραστηριότητες της επιχείρησης σχετίζονται μεταξύ τους).
- Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση έχουμε όταν προσθέτουμε νέα ασυσχέτιστα προϊόντα ή υπηρεσίες (δηλαδή όταν οι δραστηριότητες της επιχείρησης δεν συνδέονται μεταξύ τους).

Παράδειγμα:
INTRACOM, J&J,
PepsiCo

Παράδειγμα:
Όμιλος Βαρδινογιάννη,
Westinghouse Electric
Corporation, Hyundai,
SANYO



Στρατηγική Ανάπτυξης

Συγκέντρωση - διείσδυση αγοράς

Πρόκειται για την απόκτηση αυξημένου μεριδίου αγοράς και επιτυγχάνεται με:

- Αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες (π.χ. αύξηση χρήσης προϊόντος, μείωση χρόνου ζωής, νέες χρήσεις, κίνητρα τιμής κλπ.)
- Προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών (π.χ. διαφοροποίηση προϊόντος, προώθηση προϊόντος, χαμηλότερη τιμή κλπ.)
- Προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος (π.χ. υποκίνηση δοκιμαστικής χρήσης, διαφήμιση νέων χρήσεων κλπ.)

Ενδείκνυται όταν:

- οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες
- υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υφιστάμενους καταναλωτές
- τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται
- οικονομίες κλίμακας μπορούν να προσφέρουν συγκριτικά πλεονεκτήματα
- ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών
- υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων τεχνολογιών.



Στρατηγική Ανάπτυξης

Ανάπτυξη αγοράς

Πρόκειται για την εισαγωγή των υπάρχοντων προϊόντων της επιχείρησης σε νέες αγορές, μέσω γεωγραφικής ανάπτυξης, προσέλκυσης νέων τμημάτων της αγοράς, είσοδο σε νέα κανάλια διανομής.

Ενδείκνυται όταν:

- υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής
- υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές
- η επιχείρηση έχει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα και πρέπει να τη διοχετεύσει



Στρατηγική Ανάπτυξης

Ανάπτυξη προϊόντων

Πρόκειται για την αύξηση των πωλήσεων μέσω:

- της ανάπτυξης νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων (π.χ. αλλαγές χρώματος, σχήματος κλπ.)
- της ανάπτυξης ποιοτικών παραλλαγών του προϊόντος
- της ανάπτυξης επιπλέον μεγεθών και μοντέλων

Ενδείκνυται όταν:

- η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα που όμως βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης
- η επιχείρηση ευνοείται από τις γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις σε ένα δεδομένο κλάδο



Στρατηγική Διάσωσης - Αναστροφής

Στην πορεία μιας επιχείρησης είναι αναπόφευκτο να αντιμετωπίσει προβλήματα και να προσπαθήσει να αναστρέψει κάποια αρνητικά αποτελέσματα. Άλλες φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγικές διάσωσης, όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους (επανεστίαση δραστηριοτήτων). Τα αίτια που μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση να επιλέξει στρατηγική ανόρθωσης/διάσωσης λόγω της ύπαρξης προβληματικών καταστάσεων είναι η άσχημη προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλοντος, η απουσία εσωτερικού ελέγχου, η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου και απρόβλεπτοι παράγοντες (κυβερνητικές πολιτικές, φυσικές καταστροφές κλπ).

Παράδειγμα:
Eastman Kodak



Στρατηγική Διάσωσης - Αναστροφής

Ανόρθωση

Η στρατηγική αυτή αποτελείται από τρία επιμέρους στάδια:

1. Συρρίκνωση - σμίκρυνση : πρόκειται για τη συγκράτηση των χρηματοροών μέσω περικοπών εξόδων λειτουργικών και εργατικού κόστους. Σε αυτό το στάδιο έχουμε εμφανείς επιπτώσεις στην οργανωσιακή λειτουργία, στο κόστος, στο ηθικό των εργαζομένων, στην παραγωγικότητα, στις σχέσεις με τους μετόχους της επιχείρησης.
2. Σταθεροποίηση: γίνεται μέσω της βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους και της προσαρμογής στο κατάλληλο μίγμα προϊόντων, τη εστίασης σε νέες αγορές, της υιοθέτησης νέας τεχνολογίας και της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
3. Αναδόμηση: η επιχείρηση προχωρά σταδιακά σε βήματα ανάπτυξης και επέκτασης.



Στρατηγική Διάσωσης - Αναστροφής

Αποεπένδυση

Πρόκειται για πώληση ενός ή περισσότερων τμημάτων της επιχείρησης όταν συντρέχουν λόγοι όπως οι παρακάτω:

1. Αποτυχημένη ανόρθωση
2. Έλλειψη πόρων για επένδυση στο τμήμα
3. Προσαρμογή στο μακροχρόνιο όραμα (πχ η **PepsiCo** πούλησε τα εστιατόρια του ομίλου γιατί χαλούσαν το προφίλ της)
4. Απαλλαγή από ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων



Στρατηγική Διάσωσης - Αναστροφής

Αιχμαλωσία

Η στρατηγική της “αιχμάλωτης επιχείρησης” αναφέρεται στην περίπτωση που μια επιχείρηση ζει υπό τη σκιά μιας μεγάλης που απορροφά τα προϊόντα της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση **BIOXPΩM** η οποία την περίοδο 1960-1990 συνεργάστηκε με την πολυεθνική Procter&Gamble υπό καθεστώς “αιχμαλωσίας”, καθώς η τελευταία απορροφούσε τα προϊόντα της πρώτης.



Στρατηγική Διάσωσης - Αναστροφής

Ρευστοποίηση

Η στρατηγική αυτή τερματίζει τη λειτουργία της επιχείρησης όταν όλα τα παραπάνω αποτύχουν.

Παράδειγμα:
ΑΚΡΟΝ-ΗΛΙΟΝ-ΚΡΥΣΤΑΛ

Σημείωση: Οι προηγούμενες στρατηγικές αφορούσαν στο πρώτο επίπεδο στρατηγικής, αυτό της επιχειρηματικής λειτουργίας. Προχωρώντας την ανάλυσή μας στο δεύτερο επίπεδο στρατηγικής – εκείνο των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων (ΣΕΜ) – συναντάμε μια νέα κατηγορία στρατηγικών επιλογών, τη στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναφέρονται στις στρατηγικές που ακολουθούνται προκειμένου να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους.

Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Ιδιαίτερα χαμηλά κόστη εισερχόμενων πόρων (πρώτες ύλες, εργασία κλπ.)
- Ιδιαίτερη αξία στη συνείδηση των πελατών (σχέσεις)
- Υψηλή παρεχόμενη ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών
- Καινοτομία και διαφοροποίηση
- Πρόσβαση στη γνώση και διαχείριση της

Στρατηγικές

- Ηγεσία κόστους
- Διαφοροποίηση
- Εστίαση
- Διεθνοποίηση



Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – Ηγεσία Κόστους

Πρόκειται για την ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος στο ελάχιστο δυνατό κόστος και παρατηρείται όταν ανταγωνιζόμαστε ομοειδή προϊόντα. Οι πηγές μιας τέτοιας στρατηγικής (*οδηγοί κόστους*) σχετίζονται με:

- τις οικονομίες κλίμακας, δηλαδή το χαμηλότερο ανά μονάδα κόστος καθώς αυξάνεται ο όγκος της παραγωγής
- τις οικονομίες μάθησης, δηλαδή το χαμηλότερο κόστος παραγωγής κάθε φορά που επαναλαμβάνεται η παραγωγική διαδικασία
- το κόστος εισροών (πρώτων υλών, εργασίας κλπ)
- την εκμετάλλευση της δυναμικότητας της επιχείρησης, δηλαδή της δυνατότητάς της να προσαρμόζει την παραγωγή της στο εκάστοτε επίπεδο ζήτησης
- τον σχεδιασμό του προϊόντος, πχ με χρήση πιο φθηνών πρώτων υλών
- την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, η οποία αναφέρεται στις εσωτερικές σχέσεις, την κάθετη ολοκλήρωση, τις αλληλεξαρτήσεις, το σωστό χρονισμό, τις πολιτικές, την τοποθεσία και το θεσμικό πλαίσιο της επιχείρησης.

Παράδειγμα:
RYANAIR, Easy Jet



Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – Ηγεσία Κόστους

Πλεονεκτήματα

1. Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών και πρώτων υλών.
2. Απόκτηση ισχύος λόγω χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης.
3. Δυνατότητα μείωσης τιμής αν ζητηθεί από τους καταναλωτές.
4. Μη αντιμετώπιση πιέσεων από τους καταναλωτές λόγω ήδη χαμηλών τιμών.
5. Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.
6. Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές και δυνατότητα εκμετάλλευσης μεγάλων εκπτώσεων.
7. Επιτυχής αντιμετώπιση υποκατάστατων μέσω μείωσης τιμών.
8. Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών.
9. Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους.



Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – Ηγεσία Κόστους

Μειονεκτήματα

1. Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας ή των διαδικασιών που δημιουργούν τα κοστολογικά οφέλη.
2. Δυνατότητα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων για επίτευξη χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω της χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού.
3. Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες.
4. Ενδεχόμενη επιδείνωση της ποιότητας λόγω χαμηλού κόστους.
5. Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων λόγω ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών.



Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – Διαφοροποίηση

Πρόκειται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή προϊόντων τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Η μοναδικότητα αυτή δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή που επικρατεί στην αγορά αλλά και από εκείνη του ηγέτη κόστους.

Βήματα

1. Τμηματοποίηση αγοράς.
2. Στόχευση: επιλογή των τμημάτων της αγοράς που ενδιαφέρουν την επιχείρηση.
3. Μελέτη των καταναλωτικών αξιών και των κριτηρίων αγοράς των καταναλωτών.
4. Εντοπισμός στοιχείων μοναδικότητας για να στηριχθεί η στρατηγική.
5. Προσδιορισμός συνολικού κόστους από την εφαρμογή της στρατηγικής.

Κίνδυνοι

1. Έντονη τάση μίμησης η οποία μειώνει πολύ τη διαφοροποίηση.
2. Απευθύνεται σε άτομα με διαφοροποιημένες απαιτήσεις, γεγονός που συνεπάγεται το αυξημένο κόστος προσέγγισής τους.
3. Η ευαισθησία στην τιμή δημιουργεί προβλήματα στη διαφοροποίηση γεγονός που δημιουργεί χάσμα κόστους μεταξύ του ηγέτη κόστους και του ηγέτη διαφοροποίησης.

**Παράδειγμα:
Body Shop**



Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – Εστίαση

Οι στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που στηρίζονται στην ηγεσία κόστους και στη διαφοροποίηση αναφέρονται στο σύνολο της αγοράς. Η στρατηγική της εστίασης αντίθετα αναφέρεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Υπάρχουν δύο δυνατότητες κατά την επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης. Πρόκειται για την εστίαση με ηγεσία κόστους και την εστίαση με διαφοροποίηση. Τα χαρακτηριστικά των δύο επιλογών είναι όμοια με των δύο στρατηγικών που αναλύθηκαν παραπάνω με τη διαφορά ότι εδώ αναφερόμαστε σε τμήμα και όχι στο σύνολο της αγοράς όπως παραπάνω.

Παράγοντες επιτυχίας

1. Επιλογή του κατάλληλου τμήματος της αγοράς ανάλογα με τις δυνάμεις, τις ικανότητες και τους πόρους της επιχείρησης.
2. Ελκυστικότητα του τμήματος της αγοράς, όταν πχ δεν καλύπτεται από άλλες διαφοροποιημένες επιχειρήσεις ή επικρατεί ευνοϊκός ανταγωνισμός ή το μέγεθος και η δυναμική ανάπτυξης της αγοράς υπόσχονται ικανοποιητικές πωλήσεις.

Κίνδυνοι

1. Έντονη τάση μίμησης από τους ανταγωνιστές.
2. Αν το τμήμα σμικρυνθεί δημιουργείται πρόβλημα καθώς η επιχείρηση γίνεται ευάλωτη σε οικονομικούς κινδύνους.

**Παράδειγμα:
Citibank**



Στρατηγική Διεθνοποίησης

Διεθνοποίηση είναι η οργάνωση των εμπορικών, παραγωγικών ή τεχνολογικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές. Η παρουσία των επιχειρήσεων στις αγορές του εξωτερικού μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορες μορφές:

Εξαγωγικού τύπου

- Άμεσες εξαγωγές
- Παραγωγή κατά παραγγελία
- Εξαγωγές με διαμεσολαβητές
- Παραγωγή κατόπιν άδειας
- Συναρμολόγηση
- Παροχή τεχνογνωσίας
- Δικαιόχρηση

Μη εξαγωγικού τύπου

- Άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI: μέσω greenfield investment, εξαγορών ή συγχωνεύσεων)
- Κοινοπραξίες (Joint Ventures)
- Στρατηγικές Συμμαχίες
- Συμβόλαια management



Στρατηγική Διεθνοποίησης

Οφέλη από τη διεθνοποίηση

1. Αύξηση της κερδοφορίας.
2. Απόδοση επενδύσεων μεγάλης κλίμακας επιτυγχάνεται καλύτερα σε μαζικές αγορές.
3. Η απομάκρυνση από μια κορεσμένη αγορά οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας.
4. Κοστολογικά οφέλη από την επιλογή της κατάλληλης/άριστης παραγωγικής πηγής - χώρας.
5. Ο μεγάλος όγκος παραγωγής οδηγεί σε εκμετάλλευση της καμπύλης εμπειρίας και στην παραγωγή και διάθεση βελτιωμένου προϊόντος.
6. Αξιοποίηση των ικανοτήτων του εγχώριου περιθωρίου κέρδους για διεθνοποίηση και επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διεθνώς.

Κίνδυνοι από τη διεθνοποίηση

1. Οικονομική και πολιτική ρευστότητα του περιβάλλοντος
2. Ανάγκη διαφοροποίησης
3. Ανάγκη προσαρμογής στις ιδιαιτερότητες της διεθνούς αγοράς.



Στρατηγική Διεθνοποίησης

Στρατηγικές Διεθνοποίησης σε επιχειρηματικό/εταιρικό επίπεδο

Πρόκειται για τη στρατηγική που υιοθετείται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλά προϊόντα και πολλές αγορές. Διακρίνεται σε:

- **Πολυτοπική Στρατηγική:** Εδώ στόχος της επιχείρησης είναι η ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες των επιμέρους αγορών. Δίνει έμφαση στον ανταγωνισμό μέσα σε κάθε χώρα και όχι διεθνώς, γιατί στηρίζονται στη λογική ότι κάθε χώρα έχει διαφορετικές ανάγκες στις οποίες η επιχείρηση πρέπει να ανταποκριθεί. Ουσιαστικά παράγει διαφοροποιημένο προϊόν ανάλογα με τις συνθήκες σε κάθε χώρα υποδοχής.
- **Παγκόσμια Στρατηγική:** Στόχος της επιχείρησης είναι η επίτευξη κοστολογικού πλεονεκτήματος από τη διεθνοποίηση. Για να γίνει αυτό συγκεντρώνει τις παραγωγικές λειτουργίες σε κάποιες άριστες περιοχές. Δεν διαφοροποιεί την παραγωγή, αλλά παράγει μαζικά για να επιτύχει οικονομίες κλίμακας και κατ' επέκταση το κοστολογικό πλεονέκτημα που θα της επιτρέψει να κάνει “πόλεμο τιμών” διεθνώς.



Στρατηγική Διεθνοποίησης

Στρατηγικές Διεθνοποίησης σε επίπεδο στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν διεθνή ανταγωνιστική στρατηγική προσπαθούν να δημιουργήσουν αξία μεταφέροντας προϊόντα και ικανότητες σε ξένες αγορές, τέτοια που οι ξένοι ανταγωνιστές δεν διαθέτουν. Υπάρχουν τέσσερις βασικές διεθνείς ανταγωνιστικές στρατηγικές που ουσιαστικά αποτελούν την εφαρμογή των ανταγωνιστικών στρατηγικών σε διεθνές επίπεδο:

- Διεθνής στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Διεθνής στρατηγική διαφοροποίησης
- Διεθνής στρατηγική εστίασης
- Διεθνής στρατηγική ταυτόχρονης επίτευξης ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης



Στρατηγικές κινήσεις

Η Μήτρα Boston Consulting Group



- Αλληλουχία επιτυχίας
- Αλληλουχία αποτυχίας

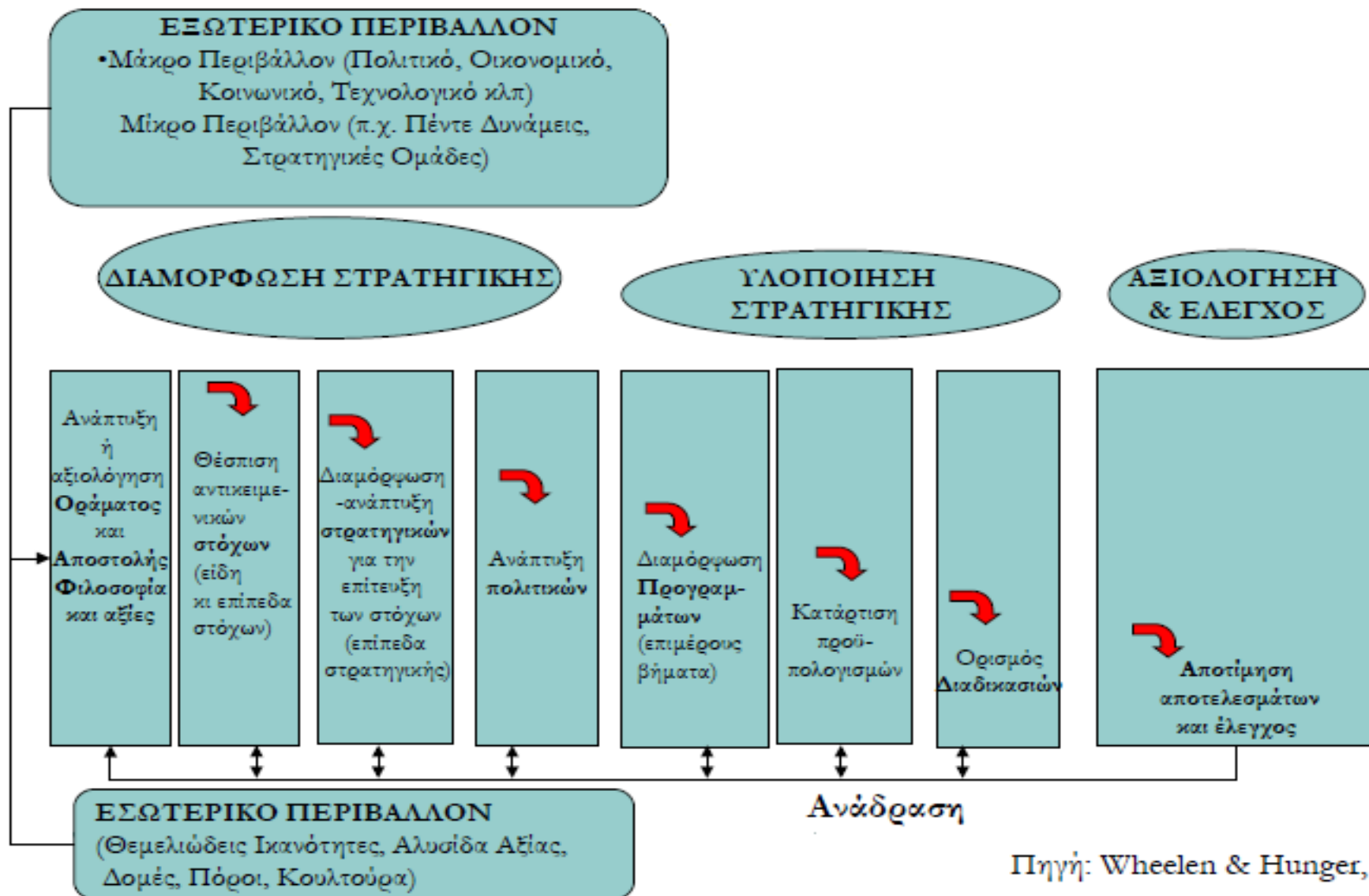


Δραστηριότητα 7.2

- Για μια επιχείρηση της επιλογής σας αναζητήστε στρατηγικές κινήσεις που έχει κάνει και τις συνέπειές τους.



Στάδια προγραμματισμού



Στάδια

- ✓ Ανάλυση περιβάλλοντος
- ✓ Διαμόρφωση στρατηγικής



Υλοποίηση στρατηγικής

Προγράμματα Δράσης

Τα προγράμματα δράσης περιλαμβάνουν του στόχους σε συνδυασμό με τις ενέργειες και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξή τους από τα διάφορα τμήματα παραγωγής. Έτσι υπάρχουν προγράμματα παραγωγής, πωλήσεων, μάρκετινγκ, ανθρωπίνων πόρων, επενδύσεων κλπ.

Προϋπολογισμοί

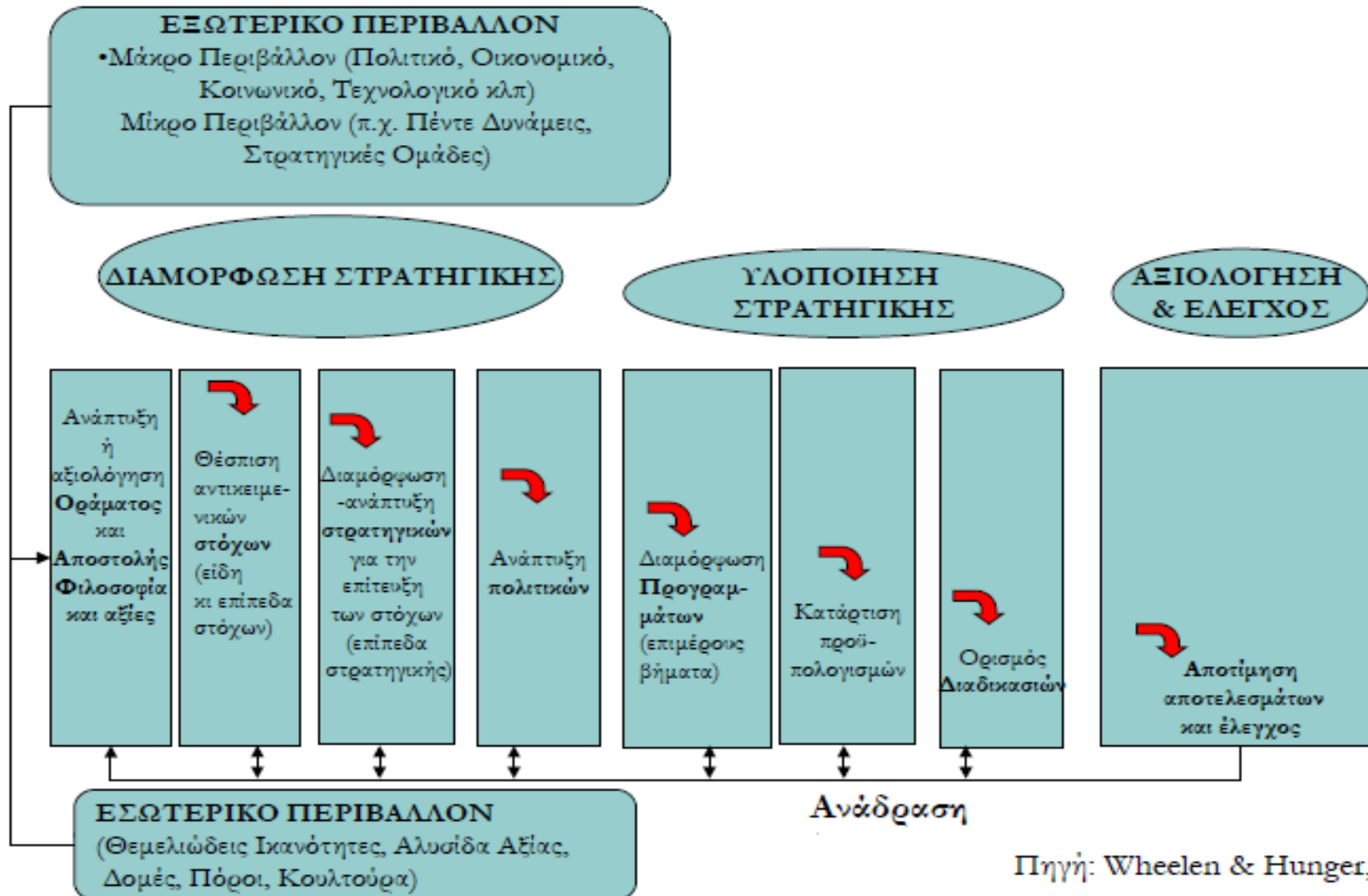
Οι προϋπολογισμοί αποτελούν την οικονομική έκφραση των προγραμμάτων δράσης και συνήθως περιλαμβάνουν τα έσοδα, τις δαπάνες, τα κέρδη, τα απαιτούμενα κεφάλαια και άλλα οικονομικά μεγέθη που σχετίζονται με την υλοποίηση των στόχων.

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Business Plan)

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα αποτελεί τη σύνθεση των προγραμμάτων δράσης και των προϋπολογισμών για το σύνολο της επιχείρησης. Συνήθως είναι ετήσιο, διετές, τριετές ή πενταετές.



Στάδια προγραμματισμού



Στάδια

- ✓ Ανάλυση περιβάλλοντος
- ✓ Διαμόρφωση στρατηγικής
- ✓ Υλοποίηση στρατηγικής



Αξιολόγηση Στρατηγικής

Υπάρχουν πολλά μοντέλα αξιολόγησης των στρατηγικών. Το πιο διαδεδομένο είναι το STAIR που λειτουργεί αμφίδρομα, για την αξιολόγηση τόσο της πιθανότητας επιτυχίας όσο και της αποτυχίας μιας στρατηγικής.

- Simple, δηλαδή Απλή
- Timing, δηλαδή Έγκαιρη
- Advantage, δηλαδή Πλεονέκτημα εσωτερικό και εξωτερικό
- Implementation, δηλαδή Ικανότητα Εφαρμογής
- Resources, δηλαδή Επάρκεια και καταλληλότητα πόρων



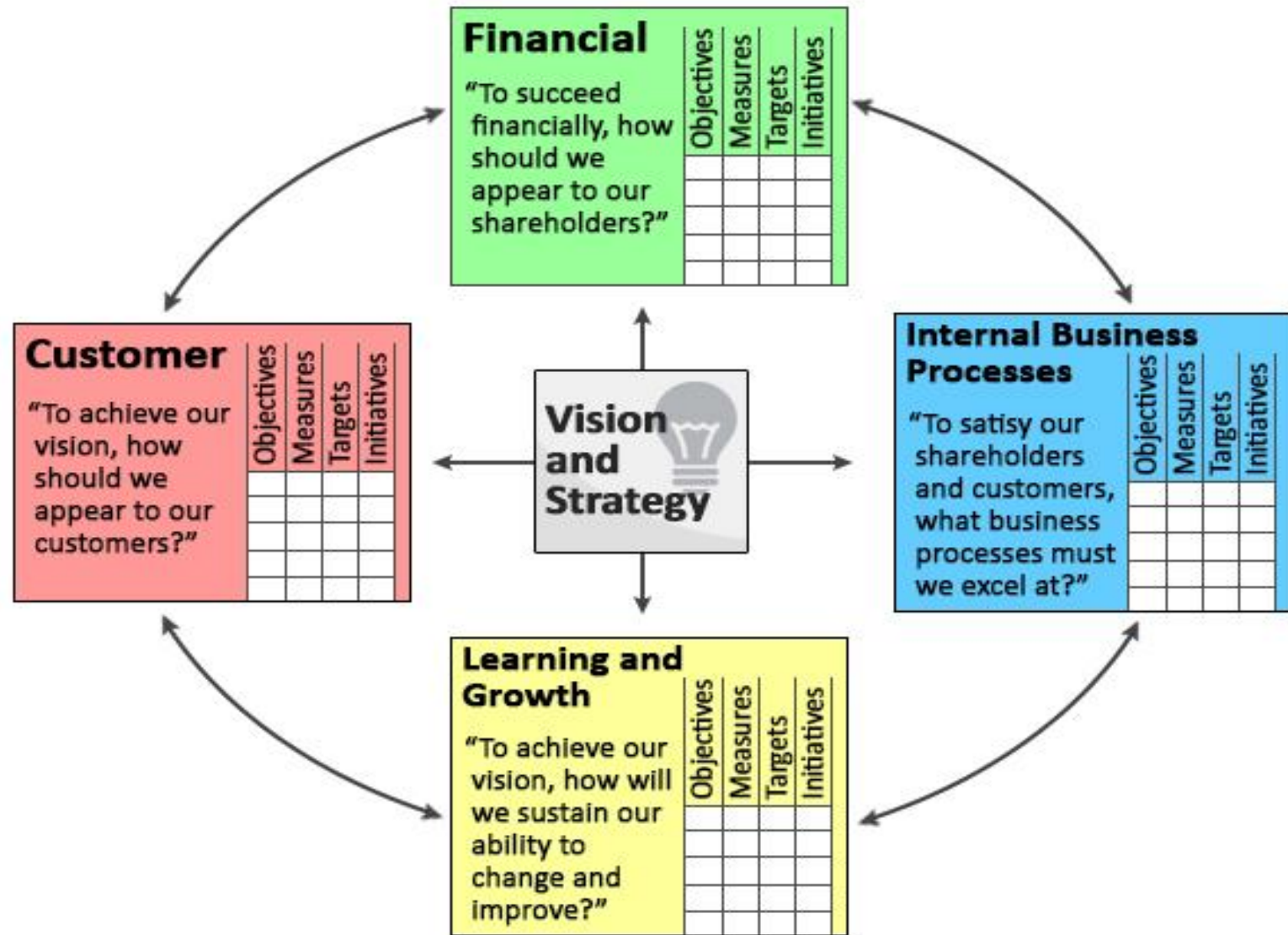
- Simplistic and superficial, δηλαδή απλοϊκή και επιφανειακή
- Temporary and tactical, δηλαδή προσωρινή
- Actively resisted, δηλαδή ενεργή εναντίωση
- Impractical, δηλαδή αδυναμία εφαρμογής
- Risky, δηλαδή υπερβολικά ριψοκίνδυνη



Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας

Η τεχνική Balanced Scoreboard βλέπει την εταιρική απόδοση μέσα από τέσσερις συνιστώσες:

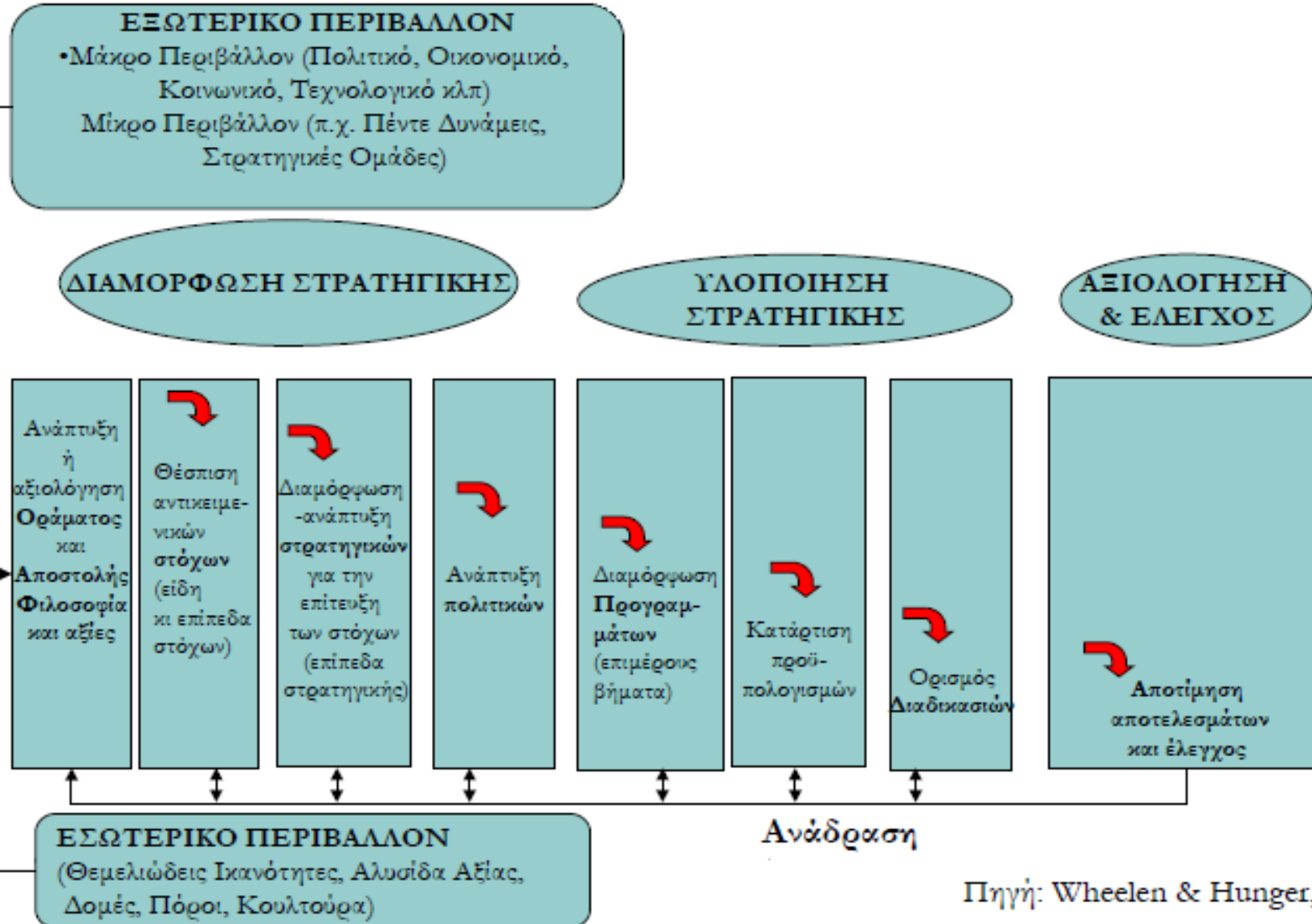
- τα χρηματοοικονομικά μεγέθη
- τον πελάτη
- τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες
- τη μάθηση και ανάπτυξη μέσα στην οργάνωση.



Στάδια προγραμματισμού

Στάδια

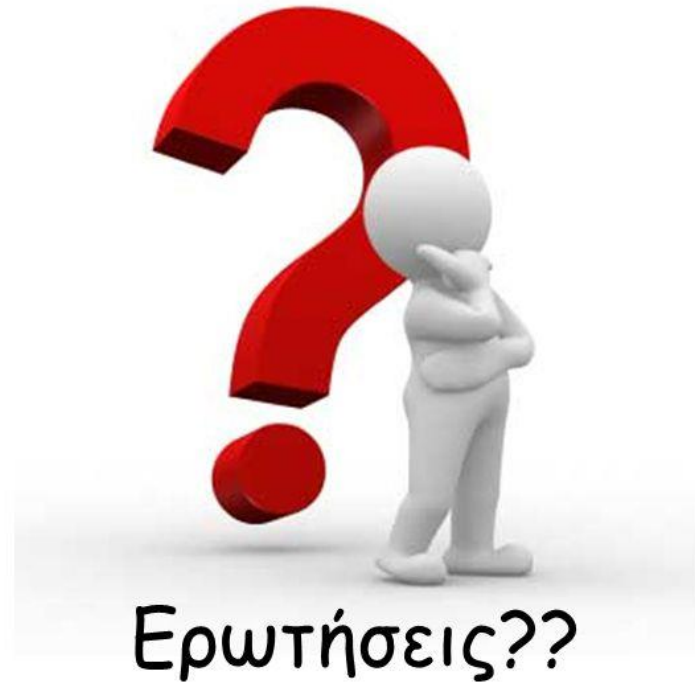
- ✓ Ανάλυση περιβάλλοντος
- ✓ Διαμόρφωση στρατηγικής
- ✓ Υλοποίηση στρατηγικής
- ✓ Αξιολόγηση και έλεγχος



Πηγή: Wheelen & Hunger, 1995



Ευχαριστώ για την προσοχή σας



Ερωτήσεις??





Το περιεχόμενο του μαθήματος διατίθεται με άδεια
Creative Commons εκτός και αν αναφέρεται διαφορετικά

