

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Τι στρατηγικές χρησιμοποιούν οι μάνατζερ;

- Εταιρική στρατηγική
 - Μια οργανωσιακή στρατηγική που αποδίδει επακριβώς το είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αναπτύσσει ή θέλει να αναπτύξει μια εταιρεία και το τι θέλει να επιτύχει με αυτές
 - Οι τρεις κύριοι τύποι εταιρικών στρατηγικών είναι η **στρατηγική ανάπτυξης**, η **στρατηγική σταθερότητας** και η **στρατηγική ανανέωσης**

Εταιρική

**Πολυ-επιχειρηματική
επιχείρηση**

Ανταγωνιστική

**Στρατηγική/
επιχειρηματική
μονάδα 1**

**Στρατηγική/
επιχειρηματική
μονάδα 2**

**Στρατηγική/
επιχειρηματική
μονάδα 3**

Λειτουργική

**Έρευνα και
ανάπτυξη**

Μεταποίηση

Μάρκετινγκ

**Ανθρώπινοι
πόροι**

**Χρηματοοι-
κονομικά**

Στρατηγική ανάπτυξης

- Στρατηγική ανάπτυξης
 - Μια στρατηγική ανάπτυξης εφαρμόζεται όταν ο οργανισμός επεκτείνει τον αριθμό των αγορών που εξυπηρετεί ή των προϊόντων που προσφέρει, είτε μέσω της υφιστάμενης επιχειρηματικής του δράσης είτε μέσω μιας ή περισσότερων νέων επιχειρήσεων
- Στις στρατηγικές ανάπτυξης συγκαταλέγονται:
 - Συγκέντρωση
 - Κάθετη ολοκλήρωση
 - Οριζόντια ολοκλήρωση
 - Διαποίκιση

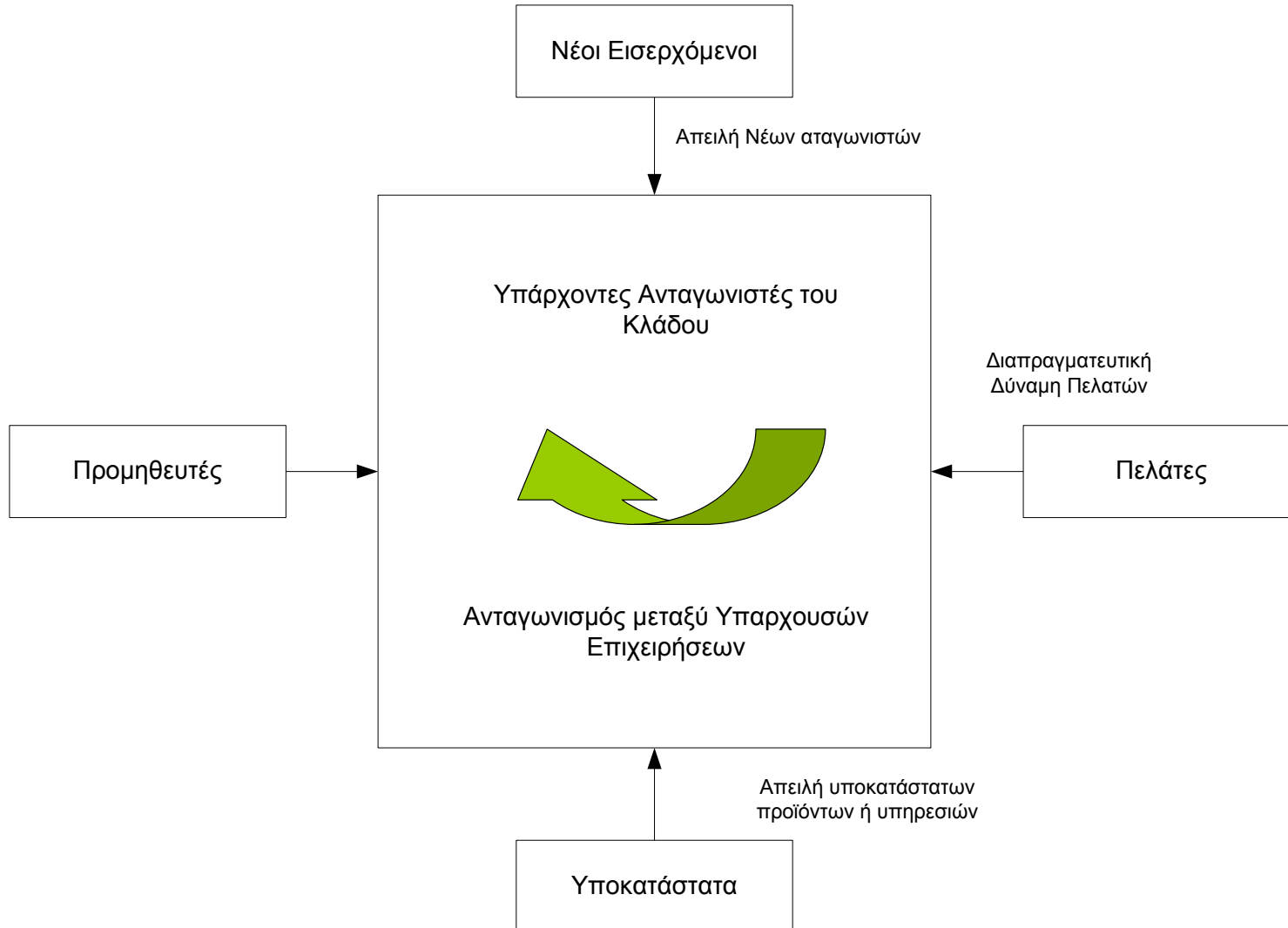
Άλλες εταιρικές στρατηγικές

- Στρατηγική σταθερότητας
 - Μια εταιρική στρατηγική κατά την οποία ένας οργανισμός συνεχίζει την τρέχουσα επιχειρηματική του δραστηριότητα
- Στρατηγική ανανέωσης
 - Μια εταιρική στρατηγική για την αντιμετώπιση της φθίνουσας απόδοσης (**διάσωσης, αναστροφής**)

Ανταγωνιστική στρατηγική

- Ανταγωνιστική στρατηγική
 - Μια στρατηγική που δεικνύει τον τρόπο που ένας οργανισμός θα ανταγωνιστεί στον τομέα που δραστηριοποιείται επιχειρηματικά
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
 - Αυτό που διακρίνει έναν οργανισμό· το διακριτικό του πλεονέκτημα
- Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBU)
 - Οι επιχειρήσεις ενός ομίλου που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν τη δική τους ανταγωνιστική στρατηγική

Ανάλυση άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος: Οι 5 δυνάμεις του Porter



Ανάλυση άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος

Νέοι Εισερχόμενοι	Υποκατάστατα	Διαπραγματευτική Δύναμη		Ανταγωνισμός Υπαρχουσών Επιχειρήσεων
		Προμηθευτών	Πελατών	
<p>Εξαρτώνται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οικονομίες κλίμακας • Ανάγκη σε κεφάλαια • Προνομιακή πρόσβαση στις πρώτες ύλες • Πρόσβαση στα δίκτυα διανομής • Βιομηχανικές πολιτικές 	<ul style="list-style-type: none"> • Άλλες τεχνολογίες • Κλάδοι με υψηλά κέρδη • Επίπεδα τιμών ανάλογα των προϊόντων αντικατάστασης • Τάση της πελατείας για αγορά υποκατάστατων προϊόντων 	<ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση προμηθευτών • Κόστος αλλαγής προμηθευτών • Κόστος ολοκλήρωσης προς τα εμπρός 	<ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση πελατών – ποσότητες που αγοράζονται • Πληροφόρηση των πελατών • Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη του κλάδου • Διαφορετικότητα των ανταγωνιστών • Διαφορές στα προϊόντα • Τεχνολογικές καινοτομίες • Εικόνα της μάρκας

Πηγή: Porter (1985)

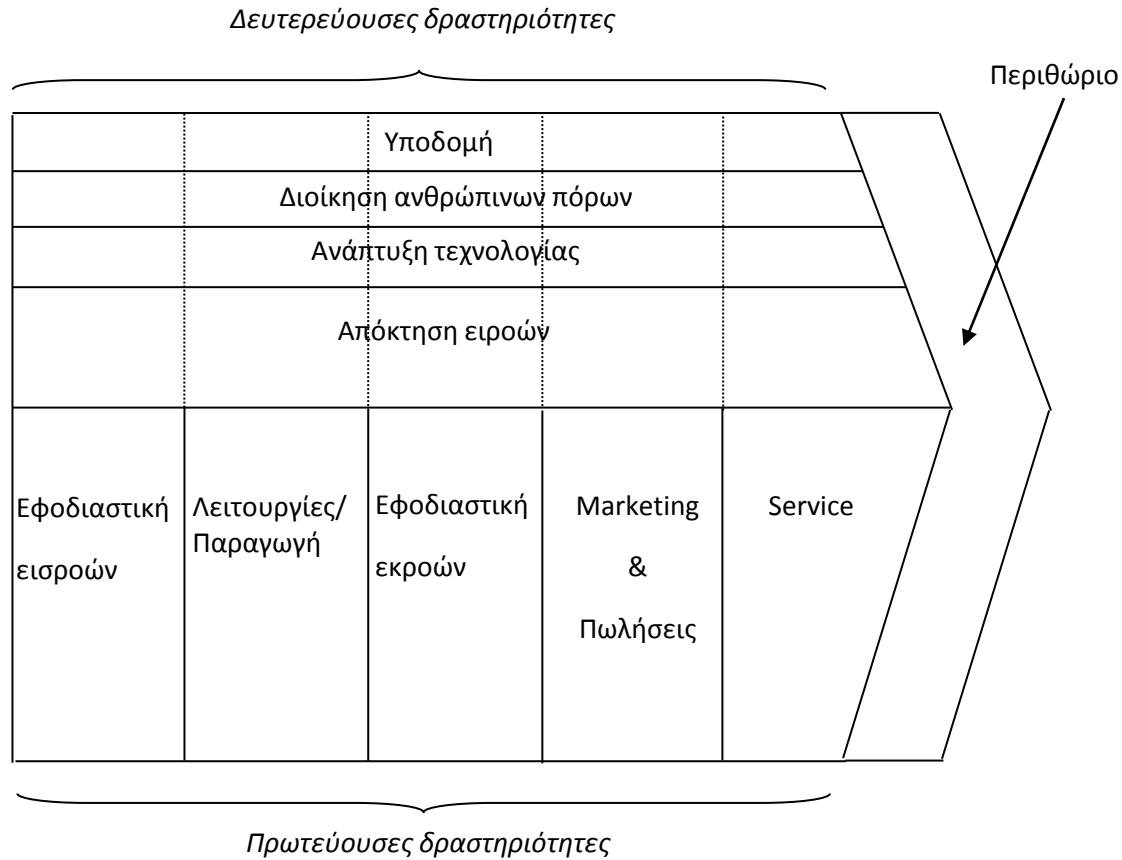
Σημειώσεις:

- Ανταγωνιστικές δυνάμεις δεν έχουν την ίδια βαρύτητα
- Διαχρονικά οι αγορές εξελίσσονται
- Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί προϋπόθεση για την οικονομική επιτυχία του οργανισμού

Είδη ανταγωνιστικής στρατηγικής

- **Στρατηγική ηγεσίας κόστους**
 - Παραγωγή ενός προϊόντος με το χαμηλότερο δυνατό κόστος στον τομέα που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός
- **Στρατηγική διαφοροποίησης**
 - Προσφορά μοναδικών προϊόντων που εκτιμώνται σε μεγάλο βαθμό από τους πελάτες
- **Στρατηγική εστίασης**
 - Περιλαμβάνει ένα πλεονέκτημα κόστους (εστίαση στο κόστος) ή ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης (εστίαση στη διαφοροποίηση) σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς

Η αλυσίδα αξίας



Στρατηγική: Θεωρία των πόρων

- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ο βαθμός της επιτυχίας μιας επιχείρησης στις αγορές εξαρτάται από τις **ιδιαίτερες ικανότητες** που έχει, οι οποίες εξαρτώνται από το είδος, την ποσότητα και τα χαρακτηριστικά των **πόρων** της
- Οι πόροι από μόνοι τους δεν μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά το δυναμικό που έχουν αποκτά υπόσταση στις **ιδιαίτερα δομημένες διαδικασίες** που χρησιμοποιούνται.

Στρατηγική: Θεωρία των πόρων

Οι πόροι διακρίνονται σε «**υλικούς**» (μηχανές, εγκαταστάσεις, ανθρώπινοι πόροι, κλπ.) και σε «**άυλους**» (γνώση, δεξιότητες, σχέσεις, φήμη, κλπ.).

Οι πόροι που ουσιαστικά παρέχουν **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** στην επιχείρηση ονομάζονται **στρατηγικοί πόροι** και είναι αυτοί που **δεν είναι άμεσα διαθέσιμοι** στις αγορές συντελεστών του κλάδου.

Για να είναι στρατηγικοί, θα πρέπει να είναι **προσοδοφόροι** (να επιφέρουν προσόδους (rents) στην επιχείρηση) και **αναντικατάστατοι**, που σημαίνει ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να γίνει με άλλους τρόπους πέρα από την χρήση των συγκεκριμένων πόρων.

Οι στρατηγικοί πόροι πρέπει να είναι **σπάνιοι** ή/και **εδικοί** για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, πράγμα που δυσκολεύει τη μεταφορά και χρήση τους σε άλλες επιχειρήσεις.

Στρατηγική: Θεωρία των πόρων

Είναι προφανές ότι τέτοιοι **πόροι αναπτύσσονται εσωτερικά** και είναι κομμάτι της ιδιαίτερης ιστορικής διαδρομής συσσώρευσης άρρητης γνώσης μιας επιχείρησης. Δηλαδή, είναι συνδεδεμένοι με συγκεκριμένους ανθρώπους και συγκεκριμένες κοινωνικές και κοινοτικές διαδικασίες, παράγουν γνώση από την πράξη, εμπειρία, κλπ. (learning by doing).

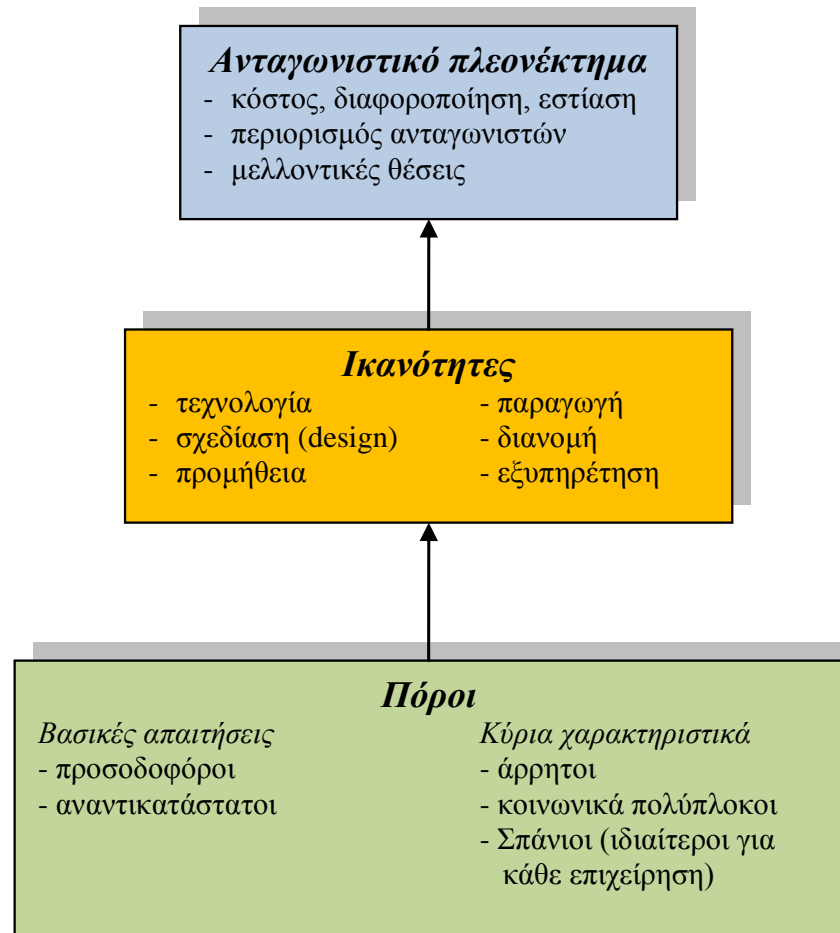
Οι διαδικασίες αυτές συνήθως είναι πολύπλοκες και απαιτούν το συντονισμό ατόμων και ομάδων με διαφορετικό υπόβαθρο και διαφορετικές δεξαμενές γνώσης.

Στρατηγική: Θεωρία των πόρων

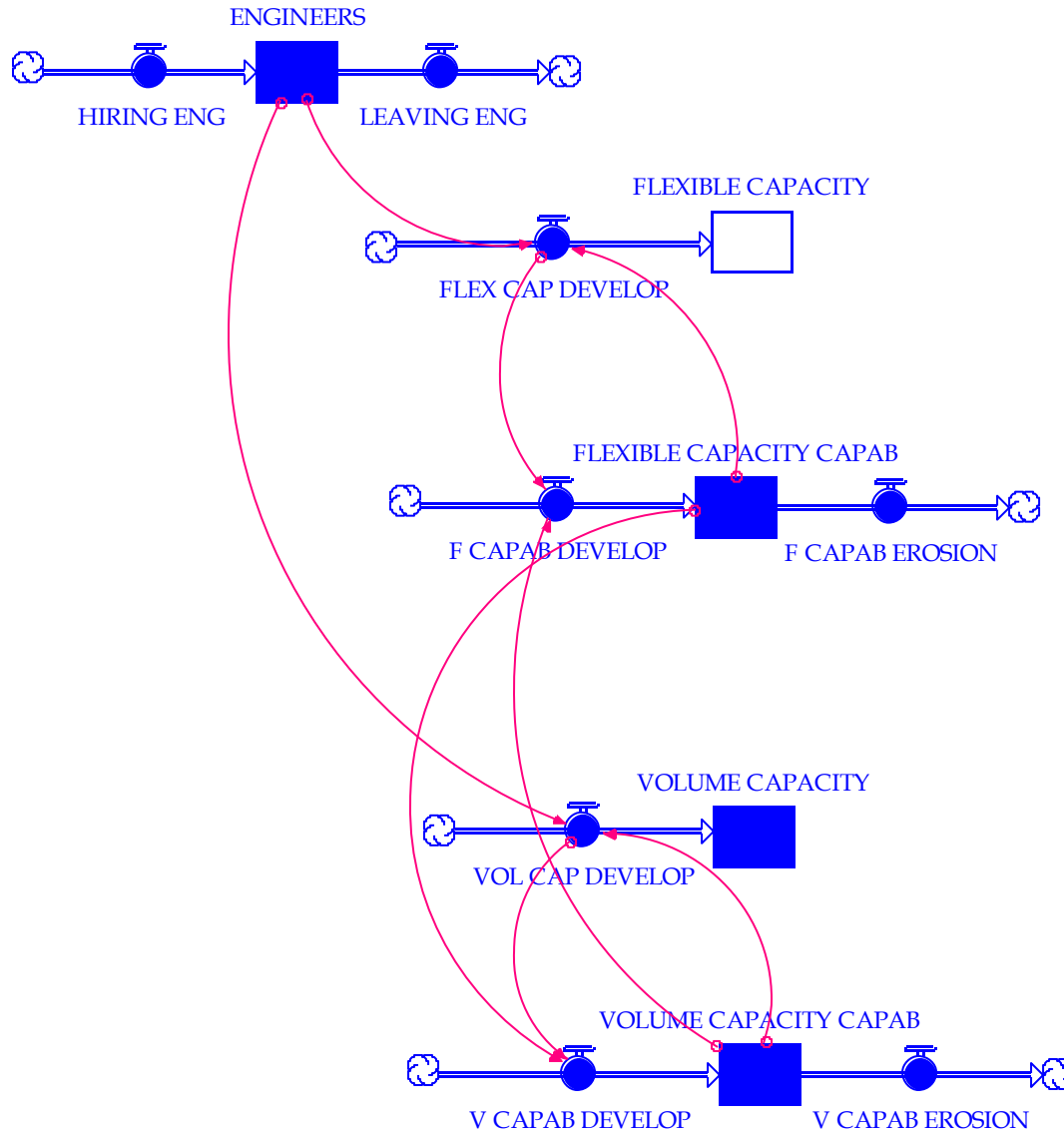
Οι στρατηγικοί πόροι παρέχουν στην επιχείρηση κάποιες *κύριες/θεμελιώδεις ικανότητες* ή *δυνατότητες/δεξιότητες* (core capabilities) που την κάνουν να υπερέχει στην αγορά.

Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων, οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν το περιεχόμενο της στρατηγικής τους στον ορισμό και την προαγωγή *κύριων ικανοτήτων*, σε αντίθεση με την εστίαση του ενδιαφέροντός τους σε προϊόντα και αγορές.

Στρατηγική: Θεωρία των πόρων



Στρατηγική: Θεωρία των πόρων



Στρατηγική: Θεωρία των πόρων

Οι **ικανότητες**, γενικά, μαζί με τους πόρους που τις υποστηρίζουν αποτελούν το *ενεργητικό* της επιχείρησης και ορίζονται ως **η δυνατότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους της.**

Στην πράξη είναι **επαναλαμβανόμενα μοτίβα δραστηριοτήτων** (συνήθειες ή ρουτίνες) που χρησιμοποιούν πόρους, και λειτουργικά μπορούμε να τις φανταστούμε ως ενδείξεις της ικανότητας της επιχείρησης να δημιουργεί από τη γνώση νέες ομάδες πόρων και ικανοτήτων που χρησιμοποιεί, πάλι, σε διαφορετικούς πόρους και ικανότητες.

Στρατηγική: Θεωρία των πόρων

Η τρέχουσα κατάσταση του συστήματος των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης, δεν καθορίζει μόνο την τρέχουσα ανταγωνιστική θέση της, αλλά, επιπλέον, παίζει σημαντικό ρόλο και στον καθορισμό των μελλοντικών στρατηγικών στόχων.

Η επιλογή των κατάλληλων μελλοντικών στρατηγικών στόχων και ο καθορισμός των απαραίτητων ικανοτήτων που χρειάζονται για την υλοποίησή τους είναι αυτό που ονομάζεται *δυναμική ικανότητα*.

Στρατηγική: Θεωρία των πόρων

Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης θα αποσβεστούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα χαρακτηριστικά τους:

- Διάρκεια – σταθερότητα
- Διαύγεια
- Μεταβιβασιμότητα
- Δυνατότητα αντιγραφής

