

Διοικητική Επιχειρήσεων & Οργανισμών

Μάθημα 1.1 Εισαγωγή στη στρατηγική

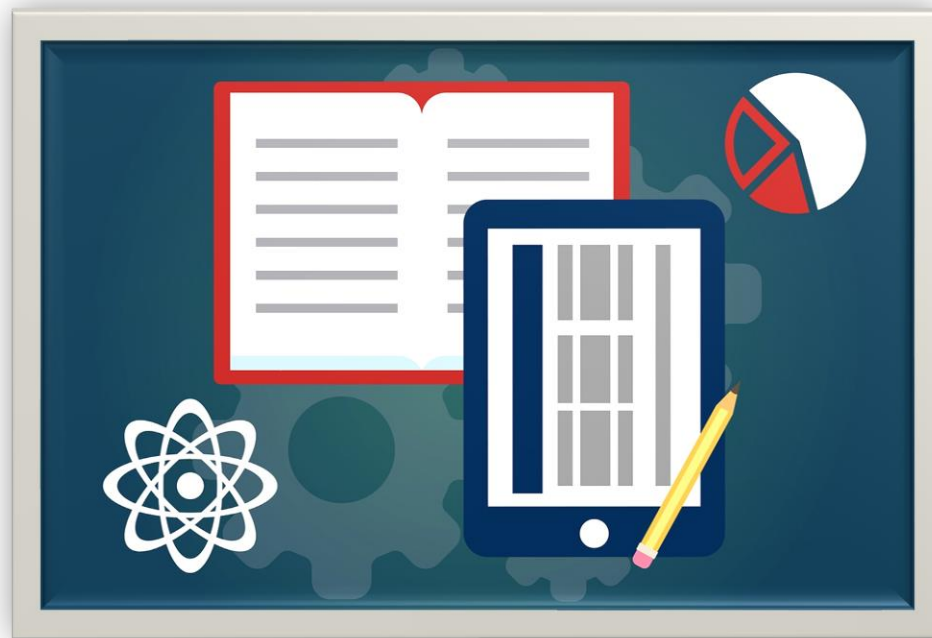


eSOLUCIONAR
your link to success

Διοικητική Επιχειρήσεων & Οργανισμών
Μάθημα 1.1 Εισαγωγή στη στρατηγική

Στόχοι μαθήματος

1. Έννοια στρατηγικής
2. Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης
3. Αναγκαιότητα και κατευθύνσεις στρατηγικής





Ο ανταγωνισμός στο επιχειρηματικό περιβάλλον

Παρατηρούνται σημαντικές τεχνολογικές αλλαγές που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας του εμπορίου

Οι συμβατικές/ παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως περιουσιακά στοιχεία που κατέχει η επιχείρηση, πρόσβαση σε συντελεστές παραγωγής, ικανότητα απόκτησης γνώσεων δεξιοτήτων δεν διαθέτουν την ίδια αποτελεσματικότητα συγκριτικά με τα παρελθόντα έτη

Εντοπίζεται μεγάλη ανάγκη για επενδύσεις με σκοπό οι επιχειρήσεις να γίνουν πιο ανταγωνιστικές παγκοσμίως

Σε περίπτωση αποτυχίας μιας επένδυσης μιας επιχείρησης οι επιπτώσεις είναι σοβαρές π.χ στην οικονομική αποδοτικότητά της

Δίνονται δυνατότητες από το εξωτερικό περιβάλλον να αξιοποιηθούν ευκαιρίες και αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την επιλογή στρατηγικών ανάπτυξης και της αναδυόμενης στρατηγικής

- Η στρατηγική ανάπτυξης και η αναδυόμενη στρατηγική συμβάλλουν στην υλοποίηση προγραμματισμένων ενεργειών για τη διαχείριση του ανταγωνισμού και συντονισμού της εφαρμοζόμενης στρατηγικής



eSOLUCIONAR
your link to success

Διοικητική Επιχειρήσεων & Οργανισμών Μάθημα 1.1 Εισαγωγή στη στρατηγική

Chandler

- Ορίζεται ως ο προσδιορισμός των κύριων μακροχρόνιων στόχων και σκοπών της επιχείρησης και η υιοθέτηση μιας αλληλουχίας ενεργειών και μέσων για την επίτευξη των στόχων

Andrews

- Ορίζεται ως η διαμόρφωση της αποστολής, του σκοπού, των στόχων, των πολιτικών και των σχεδίων για την υλοποίησή τους.

Ansoff

- Ορίζεται ως η εναρμονισμένη γραμμή δραστηριοτήτων που εκτελεί μια επιχείρηση βάσει των οποίων προσδιορίζεται η φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας καθόλη τη διάρκεια ζωής της επιχείρησης.

**Hofer and
Schendel**

- Ορίζεται ως η ικανότητα του οργανισμού να αξιοποιεί με εναρμονισμένο τρόπο τους εσωτερικούς πόρους και ικανότητες που διαθέτει εκμεταλλευόμενος της ευκαιρίας του εξωτερικού περιβάλλοντος περιορίζοντας τους κινδύνους του.

Η έννοια της στρατηγικής



Τα πέντε p του Mintzberg σε σχέση με την έννοια της στρατηγικής

Σχέδιο

- Η στρατηγική θεωρείται ένα προμελετημένο σχέδιο το οποίο δημιουργείται κατόπιν ορθολογικής σκέψης και ιδιαίτερης προσοχής αποσκοπώντας στην πρόληψη μελλοντικών συμβάντων που θα επηρέαζαν την απόδοση της επιχείρησης

Τέχνασμα

- Η στρατηγική θεωρείται ένα σύνολο συντονισμένων ενεργειών που προσπαθούν να δώσουν το προβάδισμα στην επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού.

Υπόδειγμα

- Δίνεται έμφαση στην πρακτική διάσταση της στρατηγικής. Εξετάζονται δηλαδή τα αποτελέσματα που έχουν πραγματοποιηθεί από αυτή.

Τοποθέτηση

- Δίνεται έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση να θα τοποθετηθεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον και σε σχέση με τον ανταγωνισμό π.χ θα είναι μια εταιρεία που ο καταναλωτής θα την έχει στο μυαλό του ως εταιρεία με οικονομικά προϊόντα όπως τα IKEA;

Προοπτική

- Δίνεται έμφαση στην επικρατούσα ιδεολογία του οργανισμού η οποία εκφράζεται με τη στρατηγική π.χ διατήρηση επιθετικής ή αμυντικής συμπεριφοράς απέναντι στους ανταγωνιστές



eSOLUCIONAR
your link to success

Διοικητική Επιχειρήσεων & Οργανισμών
Μάθημα 1.1 Εισαγωγή στη στρατηγική

Ευρέως αποδεκτός ορισμός της στρατηγικής των επιχειρήσεων



Ορίζεται ως η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση, το εύρος, είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με σκοπό τη διασφάλιση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, μέσω της αξιοποίησης των πόρων – ικανοτήτων της αποσκοπώντας στην άμεση απόκριση των προσδοκιών των εμπλεκόμενων μελών (π.χ πελάτες, στελέχη επιχείρησης, μέτοχοι).

Στρατηγική

Από τους ορισμούς που δόθηκαν για τη στρατηγική απορρέουν ορισμένα συμπεράσματα τα οποία είναι τα εξής:

1. Έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για τη στρατηγική αλλά εντοπίζεται σύγχυση σχετικά με το τι είναι η στρατηγική.
2. Σε κάποιους ορισμούς όπως του Πόρτερ, η στρατηγική αφορά τον τρόπο τοποθέτησης της επιχείρησης στο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, σε άλλους ορισμούς η στρατηγική αφορά ενέργειες και μέσα που αποσκοπούν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σε άλλους ορισμούς η στρατηγική αφορά την αξιοποίηση ευκαιριών του περιβάλλοντος και πόρων – ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση για την περαιτέρω ανάπτυξή της.
3. Κοινή συνισταμένη όλων των ορισμών είναι ότι ο προγραμματισμός και ο ορθολογισμός στις διαδικασίες διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι κοινός.



Προγραμματισμένες Στρατηγικές

Είναι οι στρατηγικές που μια εταιρεία σκοπεύει να πραγματοποιήσει, είναι μέσα στα σχέδια και στον προγραμματισμό της.

Αποτελεί το αποτέλεσμα μιας επίσημης διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού.



eSOLUCIONAR
your link to success

Διοικητική Επιχειρήσεων & Οργανισμών
Μάθημα 1.1 Εισαγωγή στη στρατηγική

Αναδυόμενες Στρατηγικές

Είναι οι στρατηγικές που μια εταιρεία δεν έχει προγραμματίσει αλλά προκαλούνται ως αντιδράσεις σε απρόοπτα συμβάντα που καλείται να διαχειριστεί η εταιρεία.

Προέρχονται ως συνέπεια συμπτωματικών ανακαλύψεων και συμβάντων

Είναι σημαντικό πριν εφαρμοστούν να γίνεται συνεκτίμηση των αναγκών και δυνατοτήτων της επιχείρησης



eSOLUCIONAR
your link to success

Διοικητική Επιχειρήσεων & Οργανισμών
Μάθημα 1.1 Εισαγωγή στη στρατηγική

Πραγματοποιημένες Στρατηγικές

Είναι οι στρατηγικές που έχουν υλοποιηθεί

Γίνεται αποτίμηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτές τις στρατηγικές

Μοντέλο Στρατηγικής διοίκησης

Διαμόρφωση στρατηγικής

- Αποστολή
- Αντικειμενικοί στόχοι
- Στρατηγικές
- Πολιτικές

Υλοποίηση Στρατηγικής

- Προγράμματα
- Προϋπολογισμοί
- Διαδικασίες

Αξιολόγηση και έλεγχος

- Αποτίμηση απόδοσης

Εξωτερικό περιβάλλον

- Μακροπεριβάλλον
- Μικροπεριβάλλον

Εσωτερικό περιβάλλον

- Θεμελιώδης ικανότητες
- Αλυσίδα αξίας
- Πόροι
- Οργανωσιακή κουλτούρα

Γιατί είναι αναγκαία η ύπαρξη της στρατηγικής στην επιχείρηση;

Για να διατηρήσει ή να αποκτήσει η επιχείρηση ηγετική θέση στην αγορά και να διαχειριστεί τον ανταγωνισμό

Για να δώσει τις κατευθύνσεις/προσανατολισμούς της επιχείρησης

Για να υποστηριχθούν οι αποφάσεις που λαμβάνονται και εφαρμόζονται μέσω μιας προσπάθειας συντονισμού των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων π.χ είναι η κατάλληλη περίοδος για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά; Η επιχείρηση θα επιλέξει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό; Ή θα μειώσει τις τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές της;

Για να συμβάλλει στη μείωση της αβεβαιότητας που προκαλούν οι μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος

Για να συμβάλλει στη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Κατευθύνσεις στρατηγικής

Που θέλει να
φτάσει η επιχείρηση
μελλοντικά;

- Διατύπωση αποστολής
- Διατύπωση οράματος

Πώς θα φτάσει εκεί
που θέλει;

- Μέσω της επιλεγόμενης
στρατηγικής που θα εφαρμόσει

Με ποια μέσα;

- Προγράμματα, πολιτικές

Παράδειγμα

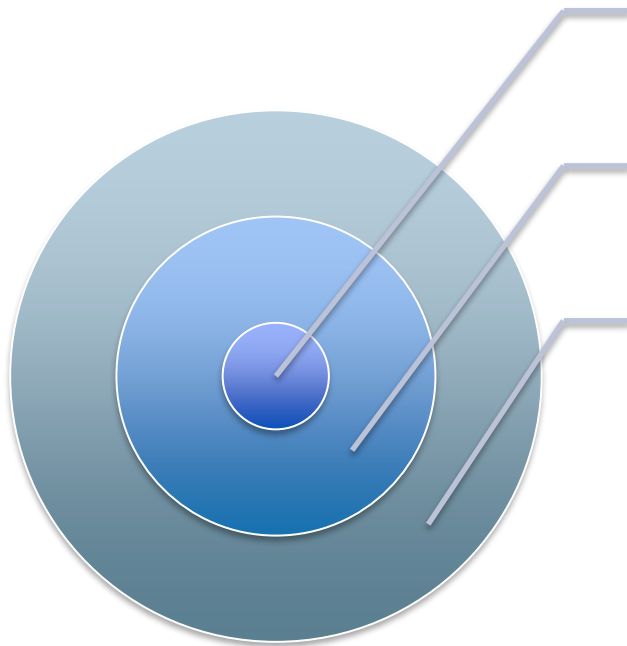
Η Apple θεωρείται μια καινοτόμα εταιρεία με καινοτόμα προϊόντα. Αν ήθελε να επεκτείνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες π.χ να αναπτύξει ένα προϊόν το οποίο δεν σχετίζεται με τα είδη που παράγει έως σήμερα;

Αυτό αποτελεί ζήτημα στρατηγικής; Χρειάζονται συντονισμένες ενέργειες;

Η επιχείρηση χρειάζεται τη στρατηγική και τα προγράμματα για να μπορεί να έχει σαφή τοποθέτηση της επωνυμίας της στην αγορά.

Σύνοψη

Ποιοι μαθησιακοί στόχοι επιτεύχθηκαν;



Έννοια
στρατηγικής

Μοντέλο
στρατηγικής
διοίκησης

Αναγκαιότητα
και κατευθύνσεις
στρατηγικής

