



Στρατηγική και Διοίκηση Π.Σ.

Εργαλεία Στρατηγικού Σχεδιασμού

Διδάσκουσα:
Αδαμαντία Πατέλη
(pateli@ionio.gr)

Κέρκυρα, 25 Φεβρουαρίου 2021

Εισαγωγή

- Τα εργαλεία που έχουμε διαθέσιμα για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για ΠΣ βασίζονται σε υπάρχοντα εργαλεία στρατηγικής
- Κατηγορίες εργαλείων:
 - Γενικά: **SWOT analysis**
 - Αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών: **PORTER Value Chain Analysis**
 - Ανάλυση περιβάλλοντος: **PESTEL, PORTER Five Forces Analysis, Value Network Analysis**
 - Ανάλυση εξέλιξης ΠΣ: **Stages of Growth of Nolan-Norton**

(1) SWOT Analysis

- Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities), Απειλές (Threats)
 - Γενική μέθοδος που λαμβάνει υπόψη την ισορροπία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων
 - Γενική οδηγία: Δεν επιδιώκουμε μια ριψοκίνδυνη στρατηγική ΠΣ εφόσον έχουμε εγγενείς αδυναμίες
- Πλαίσια εξέτασης:
 - *Τι είναι για εμάς τα ΠΣ:* Αναγκαίο Κακό ή Στρατηγικός Συνεργάτης;
 - *Θέση στην αγορά:* Ηγέτης ή Οπαδός (Follower);
 - *Ποιότητα συστημάτων:* State-of-the-art ή Απαρχαιωμένα (Obsolete);
 - *Χρήση συστημάτων:* Λειτουργική, Διοικητική, Στρατηγική;
 - *Υλοποίηση συστημάτων:* Εσωτερική ή Εξωτερική;
 - *Νοοτροπία:* Έμφαση στην τεχνολογία ή στις ανάγκες;
 - *Εσωτερικές ικανότητες:* Εξάρτηση από τρίτους ή εσωτερικά;

ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)

- Τι μπορούμε να κάνουμε ιδιαίτερα καλά;
- Τι πλεονεκτήματα έχουμε;
- Ποιους πολύτιμους πόρους και ικανότητες έχουμε;
- Τι αναγνωρίζουν οι πελάτες μας ως δυνάμεις μας;



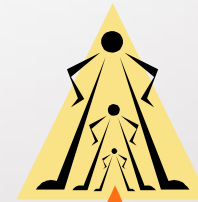
ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)

- Τι μπορούμε να βελτιώσουμε;
- Για ποιο πράγμα λαμβάνουμε κριτική ή παράπονα;
- Πού είμαστε τρωτοί;



ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)

- Τι ευκαιρίες γνωρίζουμε πως υπάρχουν αλλά δεν έχουμε αξιοποιήσει;
- Υπάρχουν αναδυόμενες τάσεις τις οποίες θα μπορούσαμε να εκμεταλλευτούμε;



ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)

- Μπορούν οι αδυναμίες μας να μας κάνουν ιδιαίτερα τρωτούς;
- Τι εξωτερικά εμπόδια υπάρχουν που αναχαιτίζουν την πρόοδο μας;
- Επηρεάζουν οι οικονομικές συνθήκες την οικονομική μας βιωσιμότητα;



Εναλλακτικές Στρατηγικές Επένδυσης σε Π.Σ. (βάσει SWOT)

Ευκαιρία

Εξωτερικές
Καταστάσεις

Απειλή

Δυναμική - Επιθετική
(αξιοποίησε στο έπακρο)

**Προσαρμογή –
Βελτίωση**
*(παρακολούθησε τον
ανταγωνισμό από στενά)*

Επιφυλακτική
(επανέκτησε δυνάμεις)

Συρρίκνωση - Σύμπτυξη
(στροφή προς τα πίσω)

Δύναμη

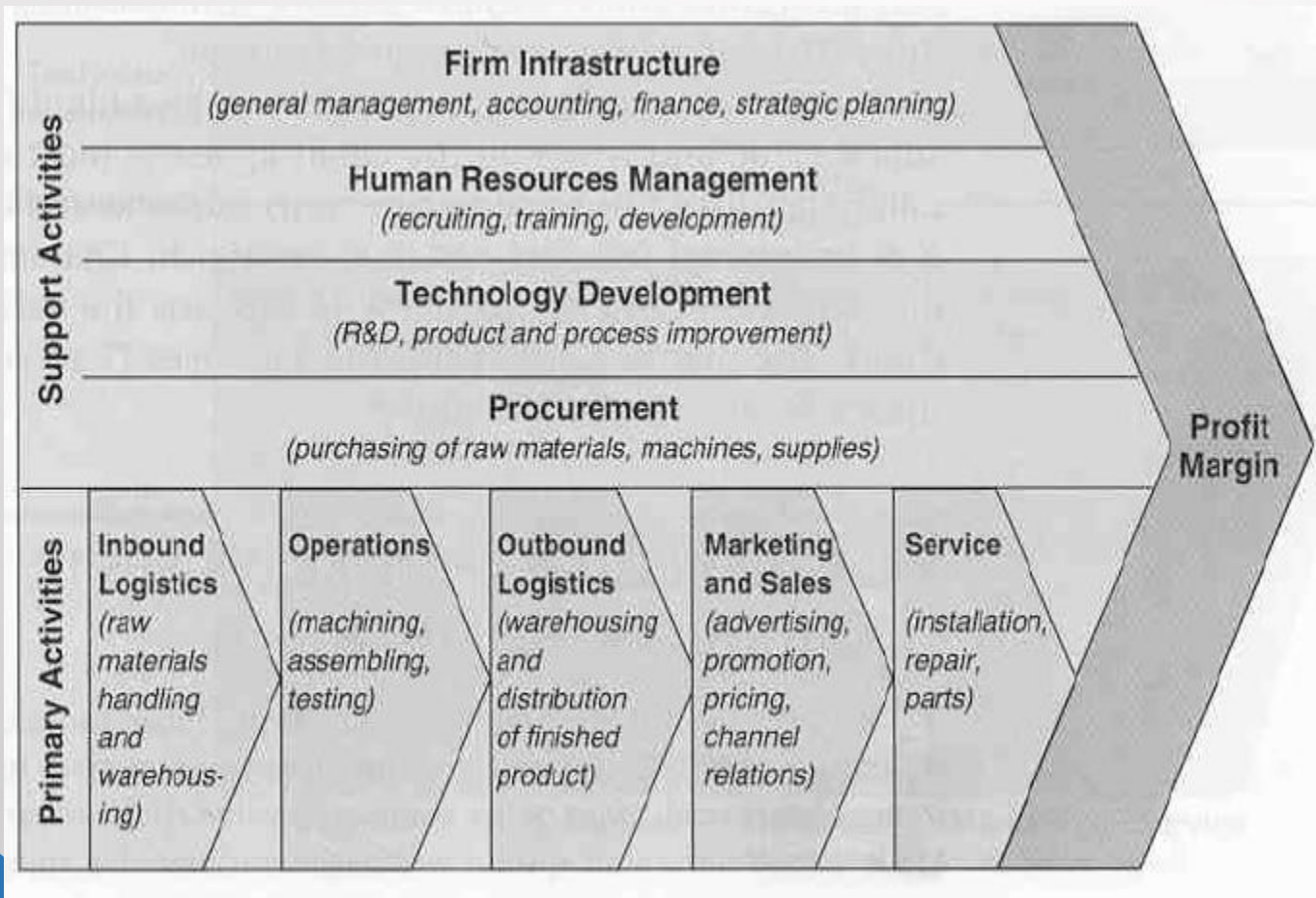
Αδυναμία

Εσωτερικές Καταστάσεις

Στρατηγικές Κατευθύνσεις που προκύπτουν από SWOT

Συνδυασμοί Στοιχείων SWOT	Στρατηγικές Κατευθύνσεις
Δυνάμεις και Ευκαιρίες	<p><i>Δυναμική Στρατηγική</i></p> <p>Ενεργοποίηση δυνάμεων Επενδύσεις Ενδυνάμωση των θέσεων Εκμετάλλευση ευκαιριών Επέκταση (δικτύου δραστηριοτήτων)</p>
Αδυναμίες και Ευκαιρίες	<p><i>Στρατηγική προσεγγίσεων προσαρμογών και βελτιώσεων</i></p> <p>Διαφοροποίηση Διεύρυνση (αυτοδύναμη ή με συνεργ.) Διείσδυση Διαμόρφωση νέων κατευθύνσεων Διασφάλιση (περιθωρίων κέρδους, βελτιώσεων κλπ)</p>
Δυνάμεις και Απειλές	<p><i>Επιφυλακτική Στρατηγική</i></p> <p>Παράκαμψη (απειλών) Προβολή (δυνάμεων) Προσεκτικές προσεγγίσεις Περιορισμοί δαπανών Προπαρασκευή έναντι επερχόμενων απειλών</p>
Αδυναμίες και Απειλές	<p><i>Στρατηγική Συρρικνώσεων ή Σύμπτυξης</i></p> <p>Αποφυγή (απειλών, δαπανών) Αμυντική ανασυγκρότηση Αποχώρηση Αποεπένδυση-ρευστοποίηση Αποχή</p>

(2) Το μοντέλο αλυσίδας αξίας του PORTER



Π.Σ. στην Αλυσίδα Αξίας του Porter

Δραστηριότητες
υποστήριξης

Διαχείριση και Διοίκηση: Ηλεκτρονικά συστήματα προγραμματισμού και επικοινωνίας

Ανθρώπινοι πόροι: Συστήματα προγραμματισμού εργατικού δυναμικού

Τεχνολογία: Συστήματα σχεδιασμού με τη βνήθεια υπολογιστών

Προμήθειες: Μηχανογραφημένα συστήματα αγορών

Εισερχόμενος
εφοδιασμός



Αυτόματα
συστήματα
αποθήκευσης

Εκμετάλλευση



Συστήματα
κατεργασίας
ελεγχόμενα από

Εξερχόμενος
εφοδιασμός



Αυτόματα
συστήματα
δραμολόγησης

Πωλήσεις και
μάρκετινγκ



Μηχανογραφημένα
συστήματα
παραγγελιών

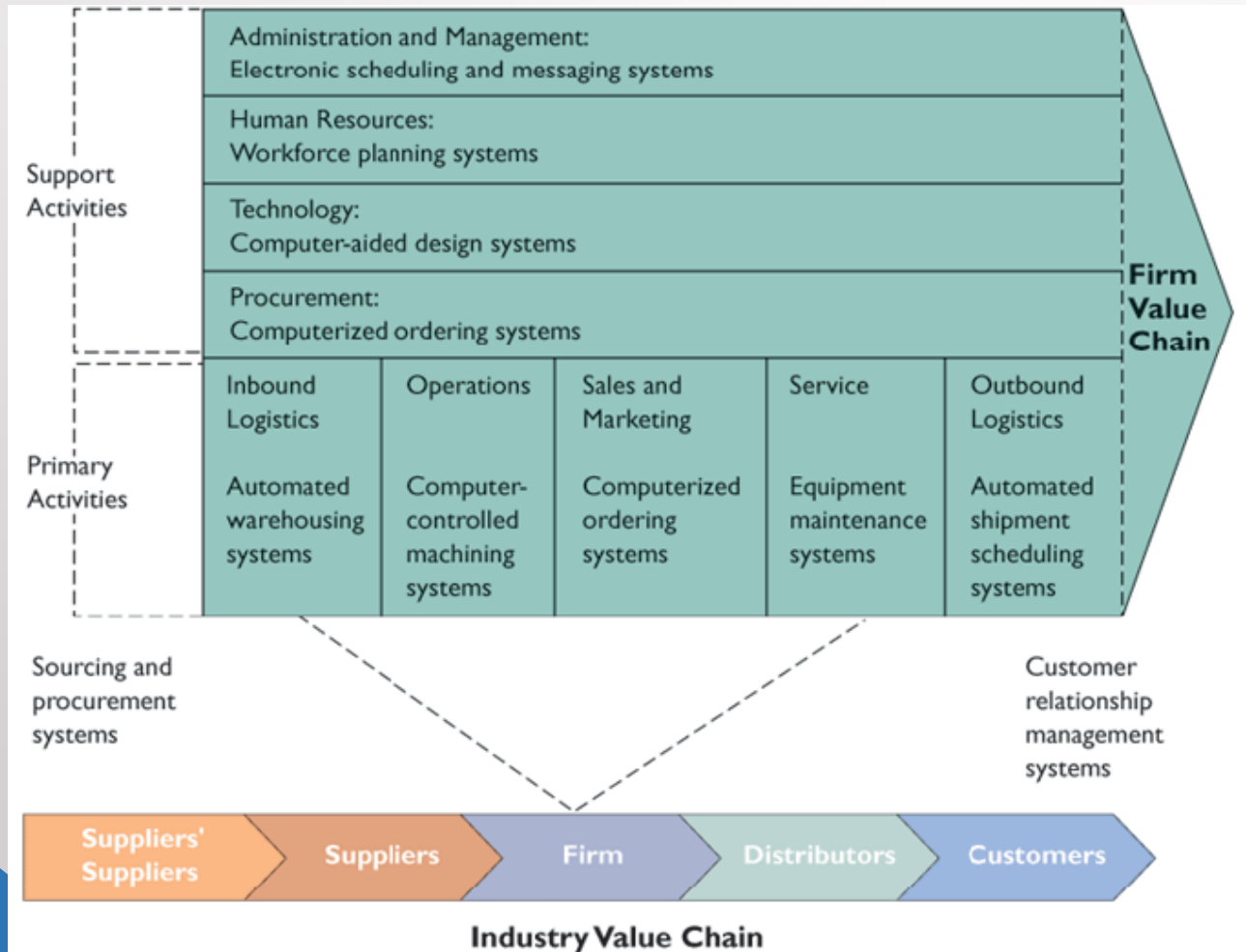
Εξυπηρέτηση



Συστήματα
συντήρησης
εξοπλισμού

Πρωτεύουσες
δραστηριότητες

Π.Σ. στην Αλυσίδα Αξίας του Porter



Το μοντέλο της Αλυσίδας Αξίας

- Η επιχείρηση θεωρείται ως σειρά ή 'αλυσίδα' δραστηριοτήτων οι οποίες προσθέτουν περιθώριο αξίας στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση.
- Με βάση την 'αλυσίδα αξίας' εντοπίζονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης όπου μπορούν να εφαρμοστούν περισσότερο αποτελεσματικά οι στρατηγικές ανταγωνισμού.
- Οι δραστηριότητες που αποτελούν την αλυσίδα αξίας περιλαμβάνουν κύριες ή πρωτεύουσες και υποστηρικτικές διαδικασίες.
- Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης μπορεί να συνδεθεί με τις αλυσίδες αξίας άλλων επιχειρήσεων, όπως οι προμηθευτές, οι διανομείς και οι πελάτες της.

Εφαρμογή στο στρατηγικό σχεδιασμό

- Για εσωτερική ανάλυση
 - Αξιολόγηση δυνατών και αδύνατων σημείων στα διάφορα στάδια της αλυσίδας αξίας και τον εντοπισμό επιχειρηματικών ευκαιριών
 - Αξιολόγηση της χρήσης των ΠΣ σε κάθε στάδιο
- Για ανάλυση του κλάδου
 - Αναγνώριση συνεργιών με άλλους φορείς του κλάδου
 - Αναγκαιότητα ολοκλήρωσης διαφορετικών ΠΣ

(3) PESTEL Ανάλυση

- Χρησιμοποιείται για ανάλυση του γενικότερου εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση
- Περιλαμβάνει ανάλυση των ακόλουθων παραγόντων:
 - **Πολιτικοί/ νομικοί (Political/ legal)**. Ποιος ο ρόλος της κυβέρνησης στη ρύθμιση της αγοράς; Π.χ. φορολογική πολιτική,
 - **Οικονομικοί (Economic)**. Π.χ. ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας, επιτόκια, πληθωρισμός
 - **Κοινωνικοί (Social)**. Π.χ. ρυθμός αύξησης πληθυσμού, κατανομή ηλικίας, μορφωτικό επίπεδο, επαγγελματική σταδιοδρομία
 - **Τεχνολογικοί (Technological)**. Π.χ. ρυθμός τεχνολογικών μεταβολών, δραστηριότητα έρευνας και ανάπτυξης.
 - **Περιβαντολογικοί (Environmental)**. Π.χ. μέριμνα για την προστασία του περιβάλλοντος, εξοικονόμηση ενέργειας
 - **Νομικοί (Legal)**. Π.χ. νομικό πλαίσιο εργασίας, νομικό πλαίσιο προστασίας καταναλωτή

- Οι διαστάσεις αυτές επιδρούν στην δομή της βιομηχανίας στην οποία

PESTEL Ανάλυση



Ανάλυση Ευρύτερου Μακρο-Περιβάλλοντος

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν • Επιτόκιο • Προσφορά χρήματος • Πληθωριστικές τάσεις • Επίπεδο ανεργίας • Έλεγκοι μισθών/τιμών • Υποτίμηση/ανατίμηση • Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας • Διάθεση εισοδήματος 	<ul style="list-style-type: none"> • Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη • Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη • Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών • Προστασία ευρεσιτεχνιών • Νέα προϊόντα • Πρόσδος στη μεταφορά Τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά • Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων • Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος • Φορολογία • Ειδικά κίνητρα • Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου • Κυβερνητική σταθερότητα • Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές 	<ul style="list-style-type: none"> • Αλλαγές στον τρόπο ζωής • Καριέρα • Δραστηριοποίηση των καταναλωτών • Μετακίνηση του πληθυσμού
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού • Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία • Ρυθμός γεννήσεων • Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής 	<ul style="list-style-type: none"> • Νέες διεθνείς αγορές • Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν • Διεθνή πολιτικά δρώμενα • Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών

(4) Ανάλυση ανταγωνισμού βάσει των 5 Δυνάμεων του Porter

Πολιτικοί/ Νομικοί

Οικονομικοί



Σχήμα 1. Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού
<http://bizwriter.wordpress.com>

Τεχνολογικοί

Κοινωνικοί

Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων

- Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα.
- Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:
 - Υπάρχουν καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.
 - Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή.
 - Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοιας / καλύτερης ποιότητας από τα στάνταρντ.
 - Υπάρχει χαμηλό "κόστος αλλαγής" για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

Παράδειγμα Απειλής Υποκατάστατων Προϊόντων

- Η δύναμη της Microsoft στην αγορά των λειτουργικών συστημάτων λόγω χαμηλής ικανότητας υποκατάστασης (μόνο το Linux υπάρχει ως εναλλακτική)
- Η απειλή υποκατάστασης των τηλεοπτικών καναλιών από πλατφόρμες online video streaming (π.χ. Netflix)

Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

- Είναι λογικό πως όταν τα “**εμπόδια εισόδου**” (entry barriers) σε μια βιομηχανία είναι χαμηλά τότε η απειλή νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη. Αντίθετα, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά τότε η απειλή αυτή είναι μικρή.
 - Τα **συνηθέστερα εμπόδια εισόδου** είναι:
 - Η ύπαρξη “**οικονομιών κλίμακας**”. Όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν “πλεονέκτημα κόστους” χάρη σε οικονομίες κλίμακας αυτό σημαίνει ότι οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική ή διαφορετικά να έχουν “μειονέκτημα κόστους” κι επομένως χαμηλότερη κερδοφορία.
 - Το **brand loyalty**. Όσο υψηλότερο είναι το brand loyalty τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ των εν δυνάμει ανταγωνιστών ώστε να “κλέψουν” πελάτες από τις κυρίαρχες εταιρείες της αγοράς.
 - Οι απαιτήσεις σε **κεφάλαιο**.
 - Η πρόσβαση στα **κανάλια διανομής**
 - **Διαφοροποίηση προϊόντος**
- Κυβερνητική πολιτική για τον ανταγωνισμό

Παράδειγμα Δύναμης Νέων Ανταγωνιστών

- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο για ανάπτυξη ιδιόκτητου δικτύου σταθερής τηλεφωνίας ήταν υψηλές για τη Forthnet
- Εκμεταλλευόμενη το Brand Loyalty εισήχθη η Mercedes στην αγορά «μικρών» αυτοκινήτων
- Η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας ώθησε την είσοδο της LG, Sharp στην αγορά κινητών τηλεφώνων

Απειλή Καθιερωμένων Ανταγωνιστών

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν:

- Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς (η μειώνεται **απότομα**). Όταν η “πίτα” δηλαδή είναι πάνω-κάτω σταθερή τότε είναι επόμενο οι διάφοροι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν / αυξήσουν το μερίδιό τους από αυτήν με κάθε τρόπο.
- Ο αριθμός των ανταγωνιστών **αυξάνεται** καθώς οι ανταγωνιστές αποκτούν **παρόμοιο μερίδιο αγοράς και δυνατότητες**.
- Το προϊόν είναι “commodity” (δηλαδή τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι **ουσιαστικά πανομοιότυπα** μεταξύ τους) ή είναι **ελάχιστα διαφοροποιημένα** (differentiated).
- Το “κόστος αλλαγής” (switching cost) για τους πελάτες είναι μικρό.
- Υπάρχουν υψηλά “εμπόδια εξόδου” (exit barriers).

Παράδειγμα Δύναμης Καθιερωμένων Ανταγωνιστών

- Βιομηχανίες με μικρό αριθμό επιχειρήσεων, π.χ. βιομηχανία Coca-Cola (Coke, Pepsi)
- Βιομηχανίες με προϊόντα που χαρακτηρίζονται από μικρό κόστος μετάβασης, π.χ. πιστωτικές κάρτες
- Βιομηχανίες με πανομοιότυπα προϊόντα, π.χ. γαλακτοβιομηχανίες (ΦΑΓΕ, ΔΕΛΤΑ)

Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών

- Οι αγοραστές πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να **μειώσει τις τιμές της ή να βελτιώσει την ποιότητα**. Το αποτέλεσμα είναι να μειώνεται η κερδοφορία των επιχειρήσεων.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:
 - Υπάρχει **χαμηλό “κόστος αλλαγής”** σε ανταγωνιστικά ή υποκατάστατα προϊόντα.
 - Οι αγοραστές έχουν **επαρκές μέγεθος** ώστε να ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.
 - Η αγορά **μεγάλης ποσότητας** από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.
 - Η ζήτηση είναι **χαμηλή ή μειούμενη**.
 - Υπάρχουν **λίγοι αγοραστές**.
 - Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να **αναβάλουν την αγορά τους** σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.
 - Κάποιοι αγοραστές απειλούν ότι θα προβούν σε “προς τα πίσω ολοκλήρωση» (**backward integration**).

Παράδειγμα Διαπραγματευτικής Δύναμης Πελατών

- Απειλή από την «**προς τα πίσω ολοκλήρωση**» (backward integration) στην αυτοκινητο-βιομηχανία όπου μεγάλες επιχειρήσεις (GM, Ford, DaimlerChrysler) έχουν τη δυνατότητα να παράγουν τα ανταλλακτικά που χρειάζονται μόνοι τους.
- Πολλές μοντέρνες τεχνολογίες άμυνας αγοράζονται αποκλειστικά από Υπουργείο Αμύνης των ΗΠΑ, το οποίο έχει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των κατασκευαστών.
- Τα κόστη μετάβασης από έναν φορέα κινητής τηλεφωνίας σε έναν άλλο (π.χ. Cosmote, Vodafone, Wind) είναι σχετικά μικρά, συνεπώς η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών μεγάλη.

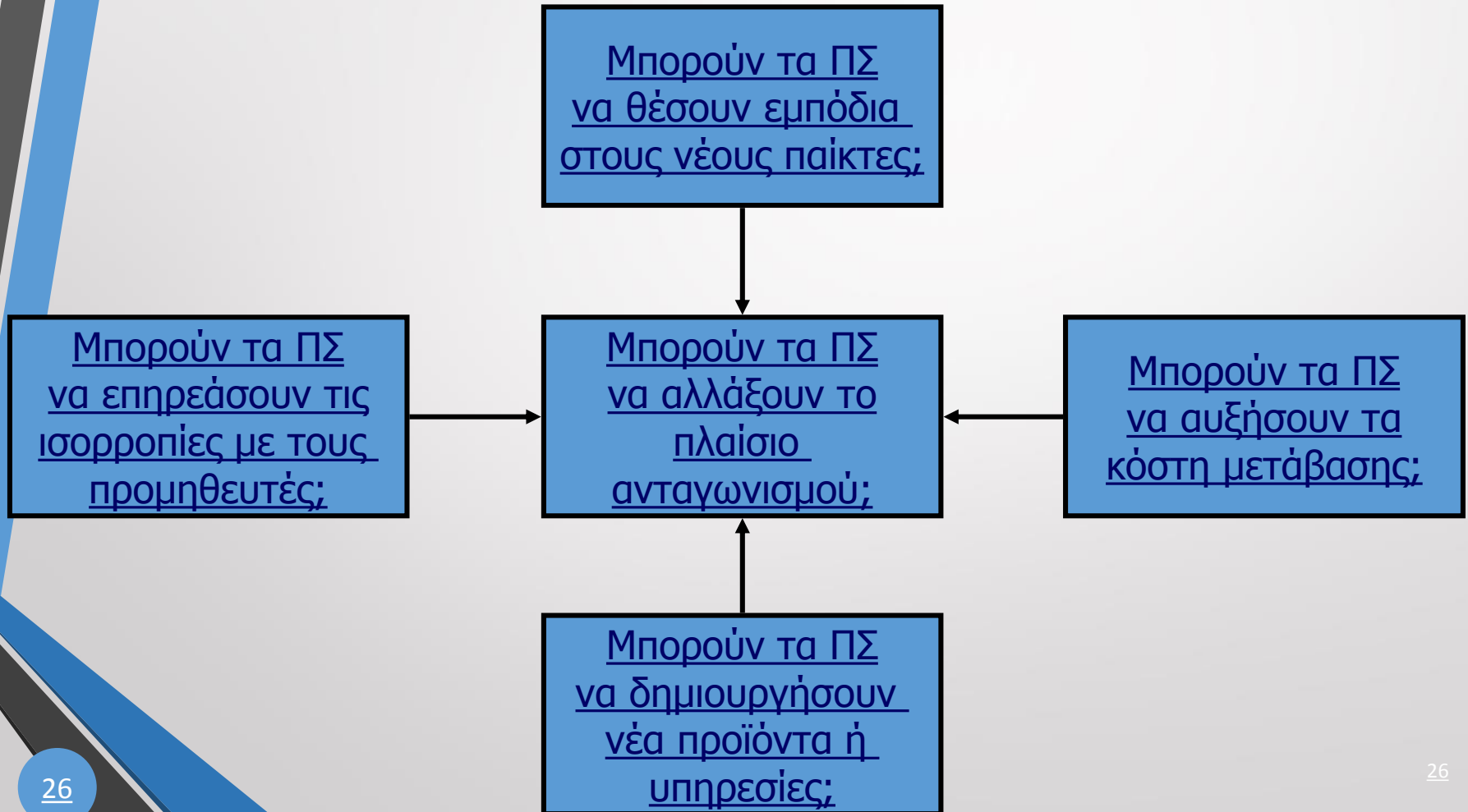
Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να **αυξήσουν τις τιμές τους** ή να **μειώσουν την ποιότητα** των προϊόντων τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να πιεσθεί η κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της σε περίπτωση που δεν μπορεί να περάσει - συνολικά ή εν μέρει- την αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν:
 - Οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας αντιμετωπίζουν **υψηλό “κόστος αλλαγής”** προμηθευτών.
 - Υπάρχει **μικρή προσφορά** των προϊόντων των προμηθευτών.
 - Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι **υψηλά διαφοροποιημένο** με αποτέλεσμα να αυξάνει κατά πολύ την ποιότητα του τελικού προϊόντος.
 - Υπάρχουν **λίγοι προμηθευτές**.
 - Κάποιοι προμηθευτές απειλούν ότι θα προβούν σε «προς τα εμπρός ολοκλήρωση» (**forward integration**)

Παράδειγμα Διαπραγματευτικής Δύναμης Προμηθευτών

- Η διαπραγματευτική δύναμη της Microsoft ως προμηθευτής του λειτουργικού συστήματος των Windows για προσωπικούς υπολογιστές

Porter Analysis & ΠΣ



Η εφαρμογή του Porter για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων

Βήμα 1: Αναγνώρισε τους παίκτες που συμμετέχουν σε κάθε δύναμη

Βήμα 2: Ανάλυση της κάθε δύναμης

Βήμα 3: Διαμόρφωση συγκεκριμένης στρατηγικής έτσι ώστε να μειωθεί (κατά το δυνατόν) η κάθε δύναμη

Βήμα 4: Πώς μπορούν τα ΠΣ να υποστηρίξουν την εκάστοτε στρατηγική;

Εφαρμογή του Μοντέλου στο στρατηγικό σχεδιασμό

- Η υψηλή τιμή σε καθεμιά από τις πέντε δυνάμεις σημαίνει υψηλή τιμή ανταγωνισμού, συνεπώς λειτουργεί αρνητικά για μια επιχείρηση.
- Κάθε επιχείρηση εκτιμά τις δυνάμεις που έχουν υψηλή τιμή στον κλάδο της και αναπτύσσει κατάλληλες στρατηγικές που αποβλέπουν στην μείωση των αντίστοιχων δυνάμεων.
- Η Στρατηγική των Π.Σ. περιλαμβάνει εκτίμηση και ανάληψη μέτρων για την μείωση των δυνάμεων του ανταγωνισμού.

Πλεονεκτήματα Μοντέλου

- Είναι ισχυρό εργαλείο για ανάλυση ανταγωνισμού σε επίπεδο βιομηχανίας
- Παρέχει περιεχόμενο για την SWOT ανάλυση
 - Οι δυνάμεις/ αδυναμίες μπορεί να απορρέουν από μια ισχυρή/ ασθενή τοποθέτηση της επιχείρησης έναντι υφιστάμενων ανταγωνιστών, προμηθευτών και πελατών.
 - Οι ευκαιρίες/ απειλές μπορεί να αφορούν μια αλλαγή στην ισορροπία των δυνάμεων, π.χ. η διάδοση της ευρυζωνικότητας υπόσχεται ταχεία αύξηση της χρήση του διαδικτύου για τους χρήστες παγκοσμίως.

Μειονεκτήματα του μοντέλου

- Εξετάζει μόνο την τρέχουσα κατάσταση του κλάδου
 - Δεν είναι δυνατή η συγκέντρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών για να γίνει πλήρης (και αναδρομική) εκτίμηση των δυνατοτήτων όλων των εμπλεκομένων
 - Αναλυτική εξέταση χρειάζεται σημαντικά αυξημένο χρονικό διάστημα
- Προβληματική εφαρμογή για δυναμικά αναπτυσσόμενους και ευμετάβλητους κλάδους
 - Το πλαίσιο προσαρμόστηκε στις απαιτήσεις της ψηφιακής οικονομίας
 - Πώς μπορούμε να αναγνωρίσουμε τους μελλοντικούς μας ανταγωνιστές σε κλάδους που οδηγούνται από τις ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία (π.χ. Κινητές κι Ασύρματες Επικοινωνίες)?

Εφαρμογή του Μοντέλου στο Η.Ε

- **Ισχύουν ακόμα οι παλιοί κανόνες;**
 - Το Internet είναι ανοιχτό, συνεπώς:
 - Μικρότερη εμβέλεια διαφοροποίησης
 - Ενίσχυση ανταγωνισμού
 - Μείωση εμποδίων εισόδου
 - Το Internet αυξάνει δραματικά τον όγκο της διαθέσιμης πληροφορίας με αποτέλεσμα να:
 - Αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη
 - Ο βασισμένος στην τιμή ανταγωνισμός έχει μειώσει τα περιθώρια κέρδους για πολλές βιομηχανίες
- **Ποια είναι η πιο κατάλληλη απόκριση ενός οργανισμού σε αυτό το περιβάλλον;**
 - Βελτίωση λειτουργικής αποτελεσματικότητας
 - Στρατηγική τοποθέτηση

Επίδραση Internet στην στρατηγική των επιχειρήσεων

- Νέα Επιχειρηματικά Μοντέλα
 - Π.χ. eBay, Priceline, Yassas
- Νέες Αγορές & Παγκόσμια Προσέγγιση
 - Π.χ. Amazon.com, Barnes&Noble
- Νέα Προϊόντα
 - Π.χ. Ηλεκτρονικά Παιχνίδια, Ηλεκτρονική Εφημερίδα

Διεπιχειρησιακά Συστήματα

Π.χ. SABRE, ProjectNet

Επίδραση του Internet στο Μοντέλο του Porter

(+) Η εξαπλώση των πρωτοβουλιών στο Internet δημιουργεί νέες απειλές υποκατάστασης.

Κάνοντας την βιομηχανία στο σύνολό της πιο αποτελεσματική, το Internet μπορεί να επεκτείνει το μέγεθος της αγοράς.

**Απειλή από
Υποκατάστατα Προϊόντα**

**Διαπραγματευτική
Δύναμη
Προμηθευτών**

**Ανταγωνισμός μεταξύ
Υπαρχόντων
Ανταγωνιστών**

**Διαπραγματευτική
Δύναμη Αγοραστών**

(+) Οι προμήθειες μέσω Internet μπορούν να δώσουν στους προμηθευτές πρόσβαση σε περισσότερους πελάτες.

(+) Το Internet παρέχει ένα κανάλι προκειμένου οι προμηθευτές να επικοινωνούν απευθείας με τους τελικούς χρήστες, μειώνοντας τη δύναμη των διαμεσολαβητών.

(-) Οι προμήθειες μέσω Internet τείνουν να αυξήσουν τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών έναντι των προμηθευτών.

(-) Οι προμήθειες μέσω Internet και οι ηλεκτρονικές αγορές τείνουν να δίνουν σε όλες τις επιχειρήσεις ίση πρόσβαση σε προμηθευτές, και έλκουν τη διενέργεια προμηθειών για προτυποποιημένα προϊόντα τα οποία μειώνουν την διαφοροποίηση.

(+) Μειώνει διαφορές ανάμεσα σε ανταγωνιστές καθώς οι προσφορές τους είναι δύσκολο να κρατηθούν μυστικές.

(+) Μεταθέτει τον ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμής

(+) Διευρύνει τη γεωγραφική αγορά, αυξάνοντας τον αριθμό των ανταγωνιστών

(+) Μειώνει το μεταβλητό έναντι του σταθερού κόστους, αυξάνοντας τις πιέσεις για μείωση τιμών

Εμπόδια Εισόδου

(+) Εξαλείφει ισχυρά κανάλια ή βελτιώνει την διαπραγματευτική δύναμη έναντι των παραδοσιακών καναλιών.

(+) Μεταφέρει διαπραγματευτική δύναμη σε τελικούς καταναλωτές.
(+) Μειώνει κόστη μετάβασης.

(-) Μειώνει τα εμπόδια εισόδου, όπως είναι η ανάγκη για προσωπικό πωλήσεων, για πρόσβαση σε κανάλια προώθησης, και για φυσικό χώρο. Οτιδήποτε η τεχνολογία του Internet ελαχιστοποιεί ή καθιστά ευκολότερο να γίνει μειώνει τα εμπόδια εισόδου.

(-) Οι εφαρμογές του Internet είναι δύσκολο να καταστούν μυστικές από νέους παίκτες.

(-) Ένα σύνολο από νέους παίκτες έρχονται από άλλες βιομηχανίες, π.χ. η Amazon στη βιομηχανία πώλησης μουσικής

Κύριες Επιπτώσεις του Internet στις ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter

Ανταγωνιστική Δύναμη	Επίδραση του Internet
Απειλή νέων παικτών στην αγορά	Αμβλύνει τα εμπόδια για τους νεο-εισερχόμενους
Διαπραγματευτική δύναμη πελατών	Ενισχύει τη διαπραγματευτική ισχύ των πελατών
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	<ul style="list-style-type: none">• Οι προμηθευτές επωφελούνται από τη μείωση των εμποδίων για νεοεισερχομένους και την εξάλειψη των μεσαζόντων.• Ενισχύει τη διαπραγματευτική ισχύ της επιχείρησης έναντι των προμηθευτών της.
Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	Ανάπτυξη νέων υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών
Υπάρχοντες ανταγωνιστές	Διευρύνει γεωγραφικά την αγορά, αυξάνει το πλήθος των ανταγωνιστών, μειώνει τις διαφορές μεταξύ τους.

(5) Γενικευμένες Στρατηγικές του Porter

1. Ηγεσία Κόστους

- Τα ΠΣ πρέπει να συνεισφέρουν στη συγκεκριμένη στρατηγική
 - Μείωση λειτουργικού κόστους
 - Μείωση χρόνου διεκπεραίωσης εργασιών

2. Διαφοροποίηση Προϊόντων/ Υπηρεσιών

- Τα ΠΣ πρέπει να δημιουργήσουν νέα προϊόντα / υπηρεσίες (π.χ. ψηφιακό βιβλίο, ηλεκτρονικά παιχνίδια) ή
- Να προσφέρουν νέα χαρακτηριστικά στα υπάρχοντα προϊόντα (π.χ. δυναμικές αναδιαμορφώσεις οικοδομικών σχεδίων)

3. Αλλαγή πεδίου ανταγωνισμού – Διεύρυνση/ Εστίαση Αγοράς

- Τα ΠΣ μπορούν να αναγνωρίσουν νέους τομείς δραστηριοποίησης ή να εστιάσουν σε συγκεκριμένα κομμάτια (segmentation) της υπάρχουσας αγοράς

Η 4^η Στρατηγική

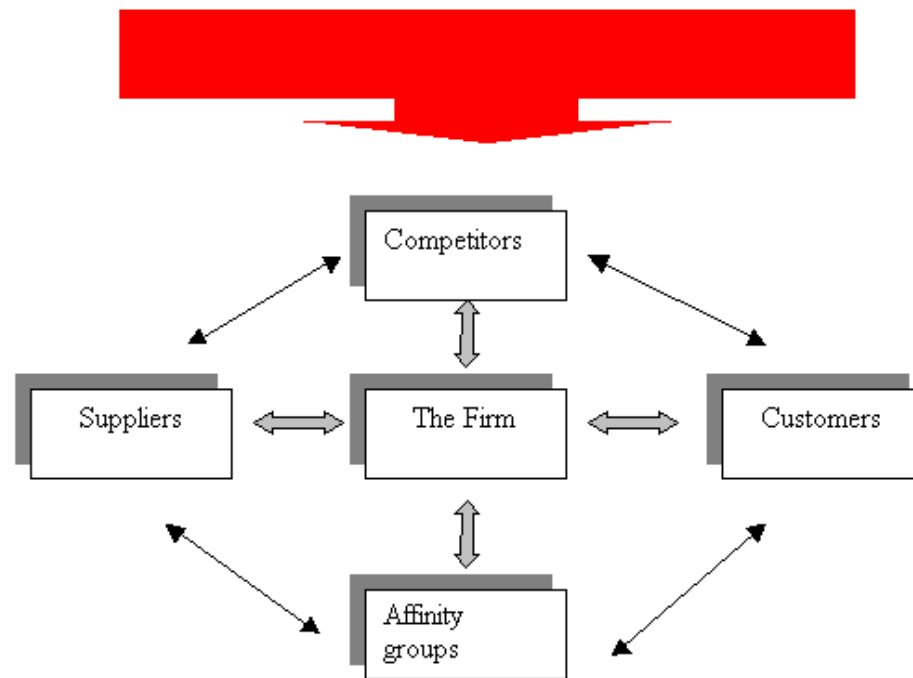
- **Ηγεσία Εξυπηρέτησης (Service Leadership)**

- Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει αντιληπτή η σημαντικότητα που δείχνουν οι επιχειρήσεις στην εξυπηρέτηση πελατών
 - Παροχή γρήγορων χρόνων ανταπόκρισης και παράδοσης,
 - Εξατομικευμένη εξυπηρέτηση
 - Περισσότερα προνόμια

Από την Αλυσίδα Αξίας στο Δίκτυο Αξίας



The Value Chain (information flow physical: value added)



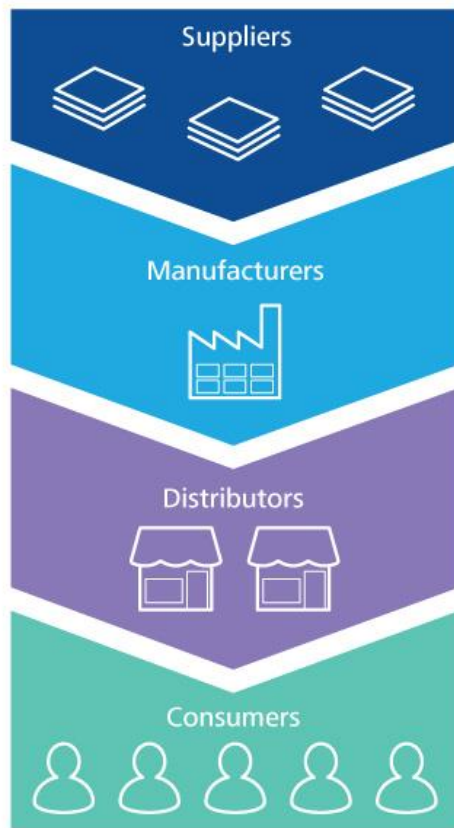
The digital value network (information flow digital: value generated)

Συνεργασία & Ανταγωνισμός στο Δίκτυο Αξίας

Figure 1: Supply chains evolve into value webs

Linear supply chains are evolving into...

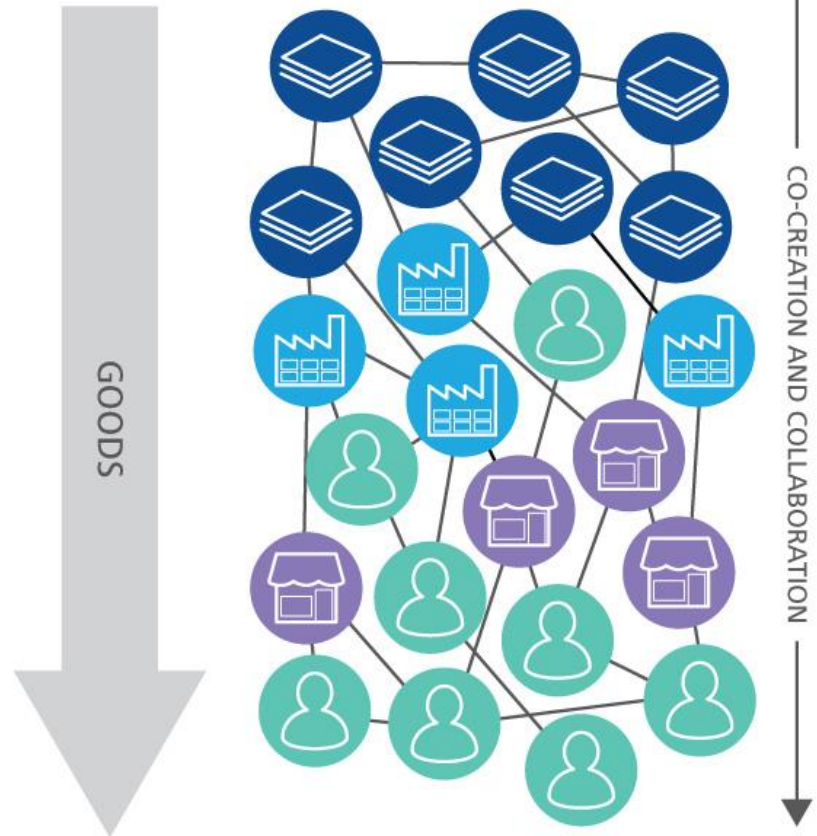
← COMPETITION →



Value is based on the production of goods and services

complex, dynamic, and connected value webs

← COMPETITION →



Value is based on knowledge exchange that drives proactive production of goods and services

(6) Δίκτυο Αξίας (Value Network)

- Βάζει τον πελάτη έναντι του προμηθευτή σε θέση ισχύος
 - Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε **εξειδικευμένη παραγωγή**.
 - Η εφοδιαστική αλυσίδα εξυπηρετούσε την επίτευξη ηγεσίας κόστους, ενώ το δίκτυο αξίας εξυπηρετεί την επίτευξη **ηγεσία εξυπηρέτησης**.
 - Τα Δίκτυα Αξίας έχουν προέλθει από τις αλυσίδες αξίας λόγω των ΤΠΕ.
 - Ενα δίκτυο αξίας χαρακτηρίζεται από **συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών** προκειμένου να συν-δημιουργήσουν αξία.
 - Οι ροές μεταξύ των εμπλεκόμενων περιλαμβάνουν:
 1. Προϊόντα- Υπηρεσίες
 2. Γνώση
- Πληροφορία

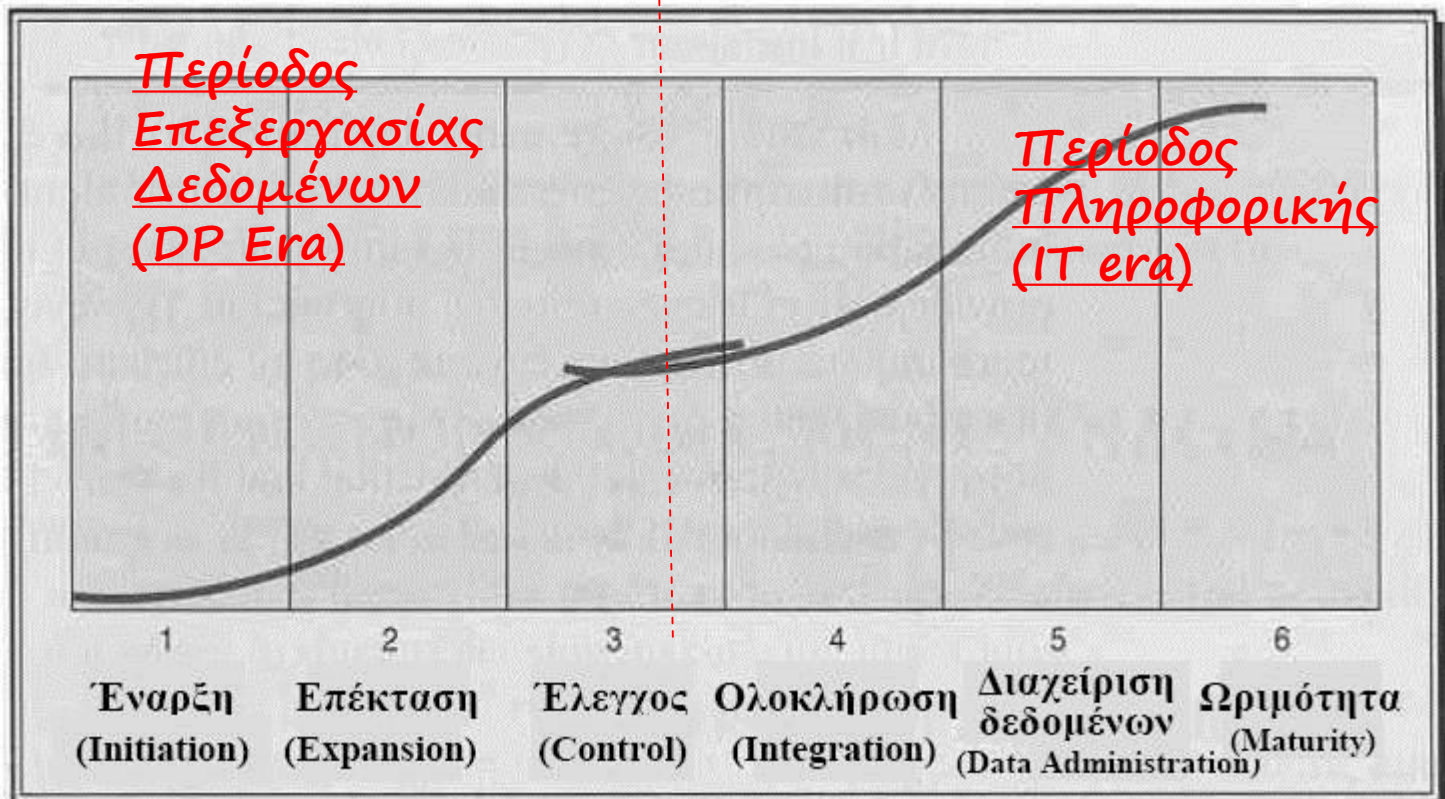
Από Αλυσίδα Αξίας σε Δίκτυο Αξίας...

Σημεία Διαφοροποίησης	Αλυσίδα Αξίας	Δίκτυο Αξίας
Η λογική της δημιουργίας αξίας	Μετατροπή εισροών σε προϊόντα/ υπηρεσίες	Διασύνδεση με Πελάτες
Βασικές Κατηγορίες Δραστηριοτήτων	<ul style="list-style-type: none"> • Εισερχόμενα logistics • Λειτουργίες – Παραγωγή • Εξαρχόμενα Logistics • Marketing • Εξυπηρέτηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Προώθηση Δικτύου και Ελεγχος Διοίκησης • Λειτουργίες Υποδομής (Τεχνολογική Ανάπτυξη)
Αλληλεξάρτηση Βασικών Δραστηριοτήτων	Διαδοχική	Αμοιβαία, Ανταποδοτική
Κύρια Λογική των Σχέσεων Αλληλεπίδρασης	Διαδοχική, επακόλουθη	Ταυτόχρονη, παράλληλη
Κατάκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	<ul style="list-style-type: none"> • Φθηνότερο • Διαφοροποιημένο 	Βέλτιστη εξυπηρέτηση πελάτη
Διαχείριση Αβεβαιότητας	Μέσα από την αλυσίδα	Διευρύνοντας το δίκτυο
Οργανωσιακή Δομή	Αλληλένδετες αλυσίδες	Διαδοχικά επίπεδα και αλληλένδετα δίκτυα

(7) Στάδια Εξέλιξης ΠΣ του Nolan-Norton

Επενδύσεις στην
Πληροφορική

Μεθοδολογία Nolan-Norton



Στάδια Εξέλιξης ΠΣ του Nolan-Norton

- Η θεωρία εξέλιξης Π.Σ. των Nolan – Norton στηρίζεται στην αναγνώριση ενός συνόλου **διαδικασιών ανάπτυξης** οι οποίες σχετίζεται με την **παραγωγή (supply)** και **ζήτηση (demand)** υπηρεσιών πληροφορικής σε έναν οργανισμό.
- Οι αναγνωρισμένες διαδικασίες ανάπτυξης είναι:
 - Πορτφόλιο Εφαρμογών (applications)
 - Χρήστες (users)
 - Πόροι (resources)
 - Διοίκηση (management)

Growth Processes							
Application Portfolio	application portfolio	limited, independent applications focused on cost reduction	expanding application portfolio integrated within functions	task automation completed and start of second generation of applications	rebuilding applications for cross-functional integration	development of applications offering external support to suppliers and customers	complete integration of external and internal systems within a Business Unit
Resources	technology	mainframe/batch	combination of batch and on-line	on-line	intelligent workstations	introduction of new technologies	downsizing of data centers
	IT staff organization	computer specialist	user-oriented	information manager	utility organization for technology	knowledge of new technologies	IT staff in Business Unit
Management	planning & control	central	central	central	decentral	recentralization	centr/decentral
		IT organization decides	IT organization & management decide together	steering committee decides	top management involved / steering committee decides	top management decides	top management facilitates; BU mgt. decides
Users	user awareness	no planning; attention focussed on opportunities	no formal planning; introduction of system development methods	information planning			strategic planning
		users not involved	enthusiastic user and involvement in systems development	user participation in systems development	user responsibility I/T budget	user develops systems with support of I/T staff	user organization responsible for accountability

I
Έναρξη

II
Επέκταση

III
Έλεγχος

IV
ολοκλήρωση

V
Διαχείριση
Δεδομένων

VI
Οριμότητα

Ανάλυση Σταδίων Εξέλιξης ΠΣ (1)

- Έναρξη
 - Εισαγωγή τεχνολογίας στον οργανισμό
 - Έμφαση σε συστήματα αυτοματοποίησης λειτουργιών με στόχο τη μείωση κόστους
 - Έλλειψη αναγκαιότητας για έλεγχο και σχεδιασμό πληροφορικής -> έλλειψη τμήματος πληροφορικής
- Μετάδοση - Επέκταση
 - Κεντριοποιημένη ταχεία ανάπτυξη ΠΣ, κίνηση προς online συστήματα
 - Σταδιακή αύξηση επενδύσεων σε πληροφορική - > ανάγκη διαχείρισης
 - Ταχεία αύξηση χρήσης πληροφορικής σε όλα τα λειτουργικά μέρη (τμήματα) του οργανισμού
 - Ανάγκη για έλεγχο και σχεδιασμό πληροφορικής

Ανάλυση Σταδίων Εξέλιξης ΠΣ (2)

- Έλεγχος
 - Η ανώτερη διοίκηση προσπαθεί να ισορροπήσει τη σχέση 'κόστος – ωφέλεια' και να ελέγξει τις επενδύσεις
 - Η εισαγωγή της Πληροφορικής ακολουθεί μεθοδολογικές υποδείξεις και πρότυπα
 - Η σημασία του τμήματος πληροφορικής στον οργανισμό αυξάνεται
 - Οι εφαρμογές είναι συχνά ασύμβατες ή ανεπαρκείς να καλύψουν τις ανάγκες του οργανισμού
 - Η απογοήτευση των χρηστών – υπαλλήλων από τη χρήση των συστημάτων είναι συχνή
- Ολοκλήρωση
 - Χρήση τηλεπικοινωνιών για ολοκλήρωση αποσπασματικών ΠΣ
 - Το Τμήμα Πληροφορικής παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες και όχι λύσεις σε προβλήματα
 - Αρκετός προϋπολογισμός πηγαίνει στην ανάπτυξη και διαχείριση βάσεων δεδομένων (αποθηκών δεδομένων)
 - Οι χρήστες – υπάλληλοι είναι περισσότερο υπεύθυνοι για τις εφαρμογές που χρησιμοποιούν

Ανάλυση Σταδίων Εξέλιξης ΠΣ (3)

- Διαχείριση Δεδομένων
 - Έμφαση στην εξόρυξη γνώσης
 - Η πληροφορία διαμοιράζεται στον οργανισμό
 - Η έμφαση είναι περισσότερο στη διαχείριση εταιρικών δεδομένων και λιγότερο στη διαχείριση hardware & software
- Ωριμότητα
 - Έμφαση στη διαχείριση και διασύνδεση οργανωσιακών πόρων – δεδομένων
 - Έμφαση στην δικτύωση
 - Ο σχεδιασμός και ανάπτυξη της Πληροφορικής είναι στενά συνδεδεμένοι με τη στρατηγική της επιχείρησης
 - Ενδο και Δι-επιχειρησιακά συστήματα
 - Πληροφορική = Στρατηγικός Σύμμαχος

Ο υπεύθυνος πληροφορικής έχει στην ιεραρχία την ίδια θέση με τον οικονομικό διευθυντή ή το διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού

Νέα (7^η) Φάση: Ψηφιακός Μετασχηματισμός

- Υιοθέτηση καινοτόμων ψηφιακών τεχνολογιών (π.χ. Big Data Analytics, Internet of Things, Cloud Computing, Artificial Intelligence, Blockchain, Virtual & Augmented Reality, Cybersecurity, digital twins, κτλ)
- Μεταβολή επιχειρηματικών μοντέλων
- Αξιοποίηση δεδομένων/τεχνολογιών για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, επιχειρηματικών μοντέλων και αγορών
- Κοινή χρήση των δεδομένων μεταξύ επιχειρήσεων καθώς και μεταξύ επιχειρήσεων και του Δημόσιου Τομέα.

Βασικές Υποθέσεις στη Χρήση της Μεθοδολογίας Nolan-Norton

- Κανένα στάδιο δεν μπορεί να παρακαμφθεί, διότι η εμπειρία είναι αναγκαία.
- Η οργανωσιακή μάθηση (μάθηση οργανισμού μέσω εμπειρίας) επιτρέπει τη μετάβαση μεταξύ των διαφόρων σταδίων.
- Αν και η πρόοδος είναι φυσική, οι μεταβάσεις μπορούν να σχεδιαστούν προκειμένου να προκαλέσουν ανώδυνη μετακίνηση στον οργανισμό.

Αντιστοίχιση Εργαλείων σε Φάσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού

- Στρατηγική Ανάλυση
 - SWOT Ανάλυση
 - PESTEL
 - Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας του Porter
 - Δίκτυο Αξίας Porter
 - Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter
- Επιλογή Στρατηγικής
 - (3+1) Γενικευμένες Στρατηγικές του Porter

Υλοποίηση Στρατηγικής

Μοντέλο Σταδίων Εξέλιξης Π.Σ. του Nolan - Norton

Εργαλεία Ανάπτυξης Διαγραμμάτων Στρατηγικής

- **SWOT Expert**

Info: www.swotexpert.com

<http://swot-expert.software.informer.com/3.1/>

- **Smart Draw**

Info: www.smartdraw.com

Download:

http://www.smartdraw.com/downloads/index.htm?WT.svl=left_text_download