

eclass4U
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ

ΔΕΟ 40

ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ
ΘΕΜΑΤΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΤΟΥ
ΤΟΜΟΥ

ΤΟΜΟΣ Α

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα,
vicky.eclass4u@gmail.com

1

1

Τόμος Α Στρατηγικό Μάνατζμεντ

eclass4U
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα, vicky.eclass4u@gmail.com

2

2

ΕΡΩΤΗΣΗ

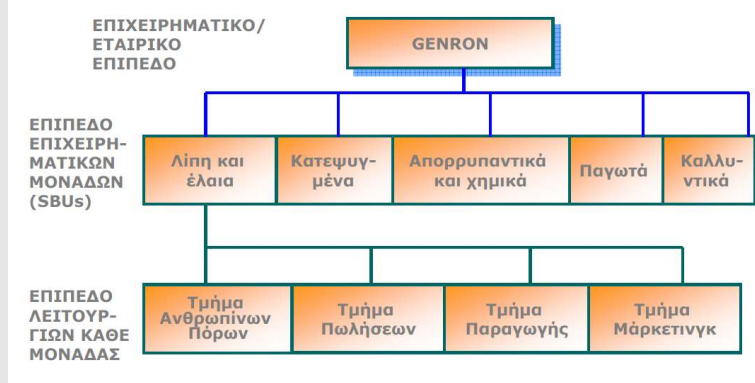
- Ποια είναι τα βασικά επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής και τί καλείται «ανταγωνιστική» στρατηγική; Αφού αναφερθείτε στις βασικές κατηγορίες ανταγωνιστικών στρατηγικών και τα χαρακτηριστικά τους, αναλύστε τον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται οι ικανότητες της επιχείρησης και η δομή της με το είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

3

3

Τα Τρία Επίπεδα Στρατηγικής



Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com


4

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Υπάρχουν δύο διαφορετικές τυπολογίες που προσεγγίζουν την έννοια της στρατηγικής.
- Σύμφωνα με την πρώτη, η στρατηγική κάθε επιχείρησης μπορεί να
- μελετηθεί / αναλυθεί με βάση τρία επίπεδα:

4

ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



Το εταιρικό/επιχειρηματικό επίπεδο: η επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική αφορά στο σύνολο της επιχείρησης και πραγματεύεται θέματα, όπως η αποστολή, το όραμα, τους τομείς δραστηριότητας που θα επιθυμούσε να αποκτήσει παρουσία η εταιρία κ.ά.

Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες: είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε επιχειρηματική στρατηγική μονάδα, προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στα πεδία δράσης που δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος.

Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών: αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων, όπως στρατηγική μάρκετινγκ κ.ά.


Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

5

5

ΕΡΩΤΗΣΗ 1

Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική;



Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

6

6

Αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η στρατηγική εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία στο χώρο των επιχειρήσεων ή και στο χώρο της οικονομίας, ωστόσο βοηθάει σημαντικά στην επίτευξή της.

Η στρατηγική είναι βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας για τους εξής λόγους:

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις. Είναι ένα είδος πυξίδας. Καθορίζει το Που θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη Αποστολή και Όραμα με το πώς θα φτάσει εκεί.
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.
- Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες—Η στρατηγική συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων, και προωθεί το συντονισμό δραστηριοτήτων.
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό— Είναι η στρατηγική που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση να σχηματίσουν μια άποψη γι' αυτή και τις δραστηριότητές της.

- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα – Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση.
- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

7

7

ΕΡΩΤΗΣΗ-2

- Ποια είναι η προσέγγιση της θεωρίας Mintzberg για τη Στρατηγική;

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

8

8

ΑΠΑΝΤΗΣΗ



Όπως τα 4 Ps του Μάρκετινγκ, έτσι και η Στρατηγική έχει τα δικά της 5 Ps με βάση τη θεωρία του. Αυτά είναι:

- 1) **Η στρατηγική ως σχέδιο (Plan)** – Η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται με προσοχή.
- 2) **Η στρατηγική ως τέχνασμα (Ploy)** – Η στρατηγική επιδίδεται στο σχεδιασμό των ενεργειών που θα της δώσουν προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο-ανταγωνιστή της.
- 3) **Η στρατηγική ως υπόδειγμα (Pattern)** – Ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή όχι σχεδίων και προθέσεων, η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και συνιστούν κατ’ αυτόν τον τρόπο ένα είδος υποδείγματος.
- 4) **Η στρατηγική ως τοποθέτηση (Position)**—Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που θίγει η στρατηγική.
- 5) **Η στρατηγική ως προοπτική (Perspective)** - Η στρατηγική δεν είναι παρά μια ιδέα, μια επινόηση, κάτι το απόλυτα άπιαστο, αλλά επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της επιχείρησης και των μελών της.


Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com



9

- ❑ **Η στρατηγική ως σχέδιο (Plan)** – Η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται με προσοχή. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων επιχειρησιακών στόχων. Ως σχέδιο αποσκοπεί στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς την επιθυμητή κατεύθυνση.
- ❑ **Η στρατηγική ως τέχνασμα (Ploy)** – Η στρατηγική επιδίδεται στο σχεδιασμό των ενεργειών που θα της δώσουν προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο-ανταγωνιστή της. Και σε αυτήν την περίπτωση η στρατηγική είναι ένα σχέδιο, το περιεχόμενό του ωστόσο, είναι πιο εξειδικευμένο και σταθερά προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.
- ❑ **Η στρατηγική ως υπόδειγμα (Pattern)** – Ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή όχι σχεδίων και προθέσεων, η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και συνιστούν κατ’ αυτόν τον τρόπο ένα είδος υποδείγματος. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com



T: 210-5711 484
www.eclass4u.gr

10

- **Η στρατηγική ως τοποθέτηση (Position)** – Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που θίγει η στρατηγική. Η στρατηγική με βάση αυτή τη διάσταση είναι τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Η επιχείρηση τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό κατά τέτοιο τρόπο ώστε εάν είναι δυνατόν να τον εκτοπίσει.
- **Η στρατηγική ως προοπτική (Perspective)** - Η στρατηγική δεν είναι παρά μια ιδέα, μια επινόηση, κάτι το απόλυτα άπιαστο, αλλά επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της επιχείρησης και των μελών της. Σύμφωνα με την παρούσα διάσταση, «η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ό,τι η προσωπικότητα στον άνθρωπο». Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν.

11

ΕΡΩΤΗΣΗ- 3

Ποιος είναι ο ορισμός της Στρατηγικής;

12

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων των ενδιαφερομένων. Τα κύρια χαρακτηριστικά της Στρατηγικής είναι:

- Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
- Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
- Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων

13

ΕΡΩΤΗΣΗ- 4

Τι αφορά η Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού περιβάλλοντος;

14

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Στόχοι της στρατηγικής ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι:

- Να κατανοήσουμε τι αλλάζει στο περιβάλλον
- Ποιες από αυτές τις αλλαγές και με ποιο τρόπο επηρεάζουν την επιχείρηση και τον Κλάδο
- Πως ανταποκρίνεται η επιχείρηση στις αλλαγές αυτές

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε:

- Μάκρο-περιβάλλον
- Μίκρο-περιβάλλον
- Κοινωνικό-πολιτιστικό (π.χ. η διανομή του εισοδήματος, η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών, ο τρόπος ζωής κλπ)
- Δημογραφικό (το μέγεθος του πληθυσμού, η γεωγραφική κατανομή, η ηλικιακή δομή του πληθυσμού, το εθνικό μείγμα)
- Παγκόσμιο (περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες αγορές, τα πολιτικά δρώμενα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς κάθε χώρας).

Το μακρο περιβάλλον χωρίζεται σε:

- Οικονομικό περιβάλλον (αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας)
- Τεχνολογικό περιβάλλον (αυτό αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή επιτεύγματα που μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις)
- Πολιτικό-νομικό (αναφέρεται στους νόμους και τους κυβερνητικούς φορείς που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις.
- Π.χ. η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νόμου είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές ευκαιρίες ή απειλές)

Η ανάλυση PEST-DG (Political, Economic, Social, Technological, Demographic και Global) εστιάζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος.

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορούν:

- Να επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα ενός κλάδου
- Να έχουν διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις (ακόμα και του ίδιου κλάδου).
- Σε ορισμένες περιπτώσεις να προβλεφθούν και σε άλλες όχι.
- Να διαφέρουν από χώρα σε χώρα ως προς τις επιδράσεις που προκαλούν στις επιχειρήσεις

Τέλος μία επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει το ευρύτερο περιβάλλον της μέσω:

- Αποφάσεων της διοίκησής της και
- Lobbying

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα, vicky.eclass4u@gmail.com

T: 210-5711 484
www.eclass4u.gr

eclass4u

17

Το μικρο περιβάλλον με βάση το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter αναλύεται σύμφωνα με τους ακόλουθους παράγοντες:

• Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη επιχείρηση σε ένα κλάδο να επιδιώξει να θέσει φραγμούς-εμπόδια σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Κάποια από αυτά είναι: οικονομίες κλίμακας, διαφοροποίηση προϊόντων, πρόσβαση στα κανάλια διανομής κλπ.

• Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τον αριθμό των προμηθευτών, από το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή, από το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή, τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών και την δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

• Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης

Οι πελάτες μια εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται συνήθως από το

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα, vicky.eclass4u@gmail.com

eclass4u

www.eclass4u.gr

μέγεθος του αγοραστή, από τον αριθμό προμηθευτών, τις πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας, την ευαισθησία των αγοραστών προς την τιμή κ.α.

• Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Αυτοί είναι η ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων, η επίδραση της τιμής και η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

• Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. (ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, χαρακτηριστικά ανταγωνιστών, προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς, έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα κ.α)

18

18

ΕΡΩΤΗΣΗ- 5

Τι αφορά η Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος;

19

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Οι πόροι που διαθέτουν οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Υλικοί πόροι (εγκαταστάσεις, μηχανήματα κλπ)
- Ανθρώπινοι πόροι
- Συστήματα (Συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου παραγωγής κλπ)
- Άυλοι πόροι (φήμη και πελατεία)
 - Οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση δεν μπορούν να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Για να γίνει αυτό, πρέπει οι πόροι να συνδυάζονται μεταξύ τους έτσι ώστε να δημιουργούν ικανότητες.

20

ΕΡΩΤΗΣΗ- 6

Τι υποστηρίζει η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων;

21

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η ύπαρξη των πόρων δεν είναι ικανή συνθήκη για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος. Αυτό έγκειται στο τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία ικανοτήτων. Βέβαια από μόνες τους αυτές οι οριακές ικανότητες δεν μπορούν να διαμορφώσουν στρατηγική. Πρέπει να εντοπιστούν οι ικανότητες εκείνες που θα οδηγούν στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες και δεν αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές. Και αυτές είναι οι **θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες**. Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε:

- **Οριακές:** είναι αυτές που είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν
- **Θεμελιώδεις-μοναδικές:** είναι αυτές που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις **αντιγράψουν** (αυτές μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση ένα **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** και στρατηγική ανταγωνιστικότητα).


22

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων αναφέρεται ως μια **εσωστρεφής θεώρηση**, η οποία προσδιορίζει **το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, χωρίς να παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού της περιβάλλοντος**. Οι υποστηρικτές της θεωρίας των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης διατείνονται ότι **σε μια περίοδο όπου το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, όπως οι πόροι και οι ικανότητες, συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής**. Οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι ικανοί από μόνοι τους να της χάρισουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία, αλλά πρέπει να συνδυάζονται μεταξύ τους προκειμένου να δημιουργούν ικανότητες και, τελικά, πλεονεκτήματα .

Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε:

- **«Οριακές»**, όπου καλούνται εκείνες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή είναι εύκολο να τις μιμηθούν, και
- **«Θεμελιώδεις-μοναδικές»**, όπου καλούνται εκείνες που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν μεύκολα να τις μιμηθούν. Μπορούν, δε, να δώσουν στην επιχείρηση ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στρατηγική ανταγωνιστικότητα .

Οι Θεμελιώδεις ικανότητες:



- Συμβάλουν δυσανάλογα στην αξία, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
- Προσφέρουν διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού.
- Παρέχουν τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.
- Είναι μακρόβιες
- Δεν αναφέρονται μόνο σε ένα προϊόν
- Είναι περιορισμένεςσε αριθμό

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com 25

25

Κριτική της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει τη δημιουργία στρατηγικών με βάση τις θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση. Η κεντρική αυτή ιδέα δεν είναι λανθασμένη και μπορεί να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ωστόσο, επειδή οδηγεί σε εσωστρέφεια, υπάρχει η περίπτωση να δημιουργήσει προβλήματα. Αναλυτικότερα:

- Συχνά 'περιχαράκωνονται' γύρω από τις θεμελιώδεις ικανότητες που τους έδωσαν την πρωτοπορία στην αγορά στο παρελθόν,
- δεν αντιλαμβάνονται τη νέα δυναμική του ανταγωνισμού και συνήθως χάνουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους και ξεπερνιούνται από τους νέους ανταγωνιστές.
- Είναι αναγκαίο να συνυπολογίζει το περιβάλλον στις στρατηγικές της επιλογές και γενικότερα να χαρακτηρίζεται από ευελιξία στις θεμελιώδεις της ικανότητες, ώστε να μπορεί να ικανοποιεί τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της.
- Πολλές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν τις θεμελιώδεις ικανότητες τους.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com 26

26

ΕΡΩΤΗΣΗ- 7

Με ποιο τρόπο διαμορφώνεται η στρατηγική μιας επιχείρησης με βάση τους πόρους και τις ικανότητες της;

27

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- **Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων**
- **Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης και διαχωρισμός τους σε οριακές και θεμελιώδεις-μοναδικές. Αυτές οι ικανότητες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση. Ορίζονται επίσης και ως σύνολα γνώσεων και έχουν 4 διαστάσεις: α) γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων β) τεχνικά συστήματα γ) διοικητικά συστήματα δ) αξίες και νόρμες/κανόνες**
- **Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων**
- **Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής**
- **Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες**

28

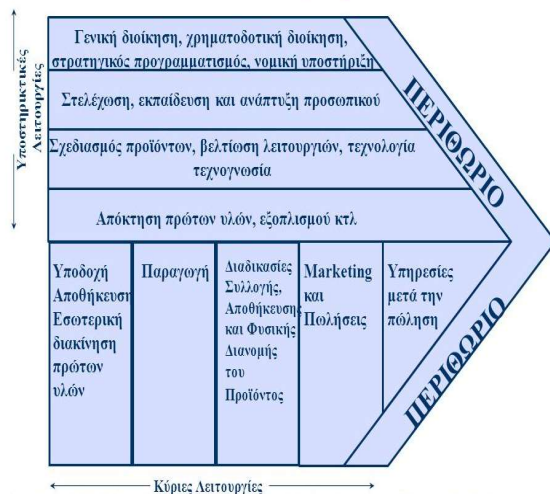
ΕΡΩΤΗΣΗ- 8

Τι είναι η Τεχνική της «Αλυσίδας Αξίας»;

29

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η Αλυσίδα Αξίας



Source: Porter, M. (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance", Free Press: New York

Σύμφωνα με αυτή, η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάσει την πορεία τους κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό όφελος λόγω χαμηλότερου κόστους είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του.

Η αλυσίδα αξίας βοηθά στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες. Οι προμήθειες, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν τόσο να συσχετιστούν με συγκεκριμένες κύριες δραστηριότητες όσο και να υποστηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Αντίθετα η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

Το συμπέρασμα από το πιο πάνω είναι ότι οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο κτήρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

30

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται:

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων,
- Λειτουργίες παραγωγής,
- Διαχείριση εξερχομένων,
- Marketing
- και πωλήσεις,
- Υπηρεσίες μετά την πώληση,

Στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε:

- Προμήθειες – Αγορές,
- Έρευνα & Ανάπτυξη,
- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εσωτερική Υποδομή.

31

Στην «Τεχνική της Αλυσίδας Αξίας», η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία τους κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

- Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό όφελος λόγω χαμηλότερου κόστους είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του.
- Η αλυσίδα αξίας βοηθά στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες. Οι προμήθειες, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν τόσο να συσχετιστούν με συγκεκριμένες κύριες δραστηριότητες όσο και να υποστηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Αντίθετα η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας

32

ΕΡΩΤΗΣΗ- 9

Τι αφορά ο αστερισμός αξίας;

33

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Οι Norman και Ramirez θεώρησαν ότι η αλυσίδα αξίας είναι ξεπερασμένη και ανίκανη να βρει εφαρμογή στη σύγχρονη πραγματικότητα. Υποστήριξαν ότι η αξία αυξάνεται ανάλογα με το πώς ο πελάτης χρησιμοποιεί το προσφερόμενο προϊόν ή την υπηρεσία. Επίσης, εκφράζουν τη γνώμη ότι οι δύο μοναδικές πηγές που έχουν πραγματικά σημασία στις σημερινές οικονομίες είναι οι γνώσεις και οι σχέσεις, ή διαφορετικά οι ικανότητες μιας επιχείρησης και οι πελάτες. Η αξία δημιουργείται μέσα από συν-λειτουργία και συνεργασία όλων των μερών ενός συστήματος που μοιάζει με **αστερισμό αξίας**. Ο αστερισμός αξίας περιλαμβάνει προμηθευτές, συνεργάτες, συμμαχίες και πελάτες. Το κύριο καθήκον όλων αυτών είναι η αναδιάρθρωση των ρόλων και των σχέσεων μεταξύ τους για τη δημιουργία ενός ολοένα και καλύτερου συνταιριάσματος μεταξύ ικανοτήτων και πελατών.

34

ΕΡΩΤΗΣΗ- 10

Τι είναι benchmarking;

35

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Tο benchmarking είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργικών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή των επιχειρήσεων που θεωρούνται άριστες στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Το benchmarking έχει ως σκοπό να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης, να τεκμηριώσει γιατί αυτές οι διαφορές υπάρχουν και να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει, ώστε να «προλάβει» και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της. Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης

Κατηγορίες benchmarking

- **Στρατηγικό benchmarking** (αφορά τη σύγκριση των στρατηγικών της επιχείρησης με αυτές των βασικών ανταγωνιστών και την αναγνώριση των βασικών αλλαγών που πρέπει να γίνουν στην επιχείρηση έτσι ώστε να προκύψει μια πετυχημένη στρατηγική)
- **Benchmarking κύριων λειτουργιών** (αφορά το benchmarking των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης π.χ. παραγωγή, σχεδίαση προϊόντων κλπ με σκοπό τη βελτίωση του κόστους και της διαφοροποίησης)
- **Benchmarking υποστηρικτικών λειτουργιών** (αναφέρεται στην ανάλυση υποστηρικτικών λειτουργιών όπως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, επιχειρησιακός προγραμματισμός και πληροφοριακά συστήματα διοίκησης)

36

• Διαδικασία υλοποίησης benchmarking

Η διαδικασία χωρίζεται σε πέντε στάδια:

1. Αναγνώριση της λειτουργίας που θα αναλυθεί
2. Επιλογή επιχειρήσεων-στόχων (ανταγωνιστών που θα αποτελέσουν βάση σύγκρισης)
3. Συλλογή και ανάλυση στοιχείων
4. Θέσπιση στόχων απόδοσης
5. Εφαρμογή των πλάνων και έλεγχος των αποτελεσμάτων

Παράγοντες Επιτυχίας benchmarking

Θερμή υποστήριξη της Διεύθυνσης, ικανοί χρηματοοικονομικοί πόροι, συγκεκριμένες προτάσεις για σχετική δράση της επιχείρησης.

Μειονεκτήματα του benchmarking

- Είναι δύσκολο να συλλάβει κανείς ένα εφικτό και εφαρμόσιμο πρόγραμμα benchmarking
- Αν δεν εφαρμοστεί σωστά είναι δυνατόν να αποθαρρύνει
- Συχνά ταυτίζεται με την «κατασκοπεία» και κάποιες επιχειρήσεις παρασύρονται σε ανήθικες και παράνομες ενέργειες για να πάρουν πληροφορίες για τους ανταγωνιστές.

Άρα το **συμπέρασμα** που βγαίνει είναι ότι θα πρέπει η επιχείρηση να προσπαθήσει να κρατήσει συγκριτικό πλεονέκτημα και μοναδικότητα. Η τυφλή προσήλωση στην αντιγραφή των ανταγωνιστών, μπορεί να οδηγήσει σε αντίθετα αποτελέσματα.

Επιμέλεια Άλγης: Βίκυ Βάρδα, vicky.eclass4u@gmail.com

37

37

ΕΡΩΤΗΣΗ- 11

Τι αφορά το outsourcing;

38

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Το outsourcing πρόκειται για την εκχώρηση λειτουργιών-δραστηριοτήτων σε συνεργάτες. Τις τελευταίες δεκαετίες έχει επανέλθει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Nike και η Toyota χρησιμοποιούν το outsourcing για την παραγωγή κάποιων ή όλων των προϊόντων της.

Η επιλογή της εκχώρησης λειτουργιών έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- **Πλεονεκτήματα κόστους.** Μειώνονται τα συνολικά έξοδα και βελτιώνεται η ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- **Διασπορά κινδύνου.** Σε περίπτωση κάποιας απροσδόκητης κάμψης στην αγορά, η ζημιά που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση θα είναι σημαντικά μικρότερη.
- **Επιλογή νέων συνεργατών κάθε φορά.** Σε περιπτώσεις που δεν υπάρχει ικανοποίηση από συγκεκριμένη συνεργασία, υπάρχει η ευελιξία να γίνει επιλογή κάποιας άλλης επιχείρησης την επόμενη φορά
- **Ευελιξία κινήσεων.** Με την εκχώρηση ορισμένων λειτουργιών, αυξάνεται η ευελιξία των επιχειρήσεων ιδιαίτερα των μεγάλων και βραδυκίνητων.
- **Επικέντρωση στις θεμελιώδεις λειτουργίες.** Αφού μια επιχείρηση δεν ασχολείται πλέον με τη διατήρηση και ανάπτυξη των λειτουργιών μπορεί άνετα να συγκεντρωθεί στις θεμελιώδεις λειτουργίες και να ανακαλύψει ευκαιρίες έτσι ώστε να προσαρμοστεί στις αλλαγές αντιμετωπίζοντας καλύτερα τους ανταγωνιστές και ικανοποιώντας τους πελάτες της.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα, vicky.eclass4u@gmail.com

39

39

Κίνδυνοι του outsourcing

Εκτός από τα πλεονεκτήματα, υπάρχουν και περιπτώσεις που το outsourcing μπορεί να εξελιχθεί και σε δυσάρεστη εμπειρία για την εταιρεία. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι να δημιουργηθεί πολύ μεγάλη εξάρτηση της Εταιρείας από τον εξωτερικό συνεργάτη και ως αποτέλεσμα να οδηγηθεί σε σημαντικά αδιέξοδα. Επίσης άλλος κίνδυνος είναι η παραγωγή από τον συνεργάτη προϊόντων με χαμηλή ποιότητα.

Επίσης κάτι πολύ σημαντικό, είναι ότι θα πρέπει για την επιχείρηση, οι λειτουργίες που έχουν αναπτύξει ιδιαίτερες ικανότητες ΔΕΝ πρέπει να δίνονται σε συνεργάτες. Κάποιοι ερευνητές όμως υποστηρίζουν ότι η εκχώρηση ακόμη και θεμελιωδών ικανοτήτων επιτρέπεται, μόνο κάτω από κάποιες προϋποθέσεις. Αυτές είναι:

- Αν η επιχείρηση έχει μείνει πίσω σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Αν η επιχείρηση πρέπει να ανταποκριθεί στις εξελισσόμενες καταναλωτικές ανάγκες που πιθανόν να προέκυψαν από αλλαγές στην αλυσίδα αξίας
- Αν η επιχείρηση πρέπει να ανταποκριθεί σε τεχνολογικές αλλαγές
- Αν η επιχείρηση θέλει να αποκτήσει πρόσβαση σε μια νέα αγορά

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα, vicky.eclass4u@gmail.com

40

40

ΕΡΩΤΗΣΗ- 12

Ποια είναι η σημασία της Αποστολής για μια επιχείρηση;

41

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η αποστολή πρέπει να απαντά στο ερώτημα ΠΟΥ θέλουμε σαν επιχείρηση να βρεθούμε στο μέλλον. Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση πρέπει να επιθυμεί να υιοθετήσει μια Δήλωση Αποστολής είναι:

- * Εξασφάλιση ομοφωνίας σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό
- * Υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων
- * Απόδοση του γενικού επιχειρησιακού στίγματος και κλίματος
- * Αποτελεί κεντρικό σημείο αναφοράς
- * Διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρηματικών στόχων
- * Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς
- * Επίσης: Βοηθά στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών, βοηθά στην επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού και αποτελεί καθημερινό οδηγό κατεύθυνσης.
- * Μερικοί λόγοι μη υιοθέτησης μιας Γραπτής Εταιρικής Αποστολής:
- * Είναι μια άσκηση δημοσίων σχέσεων
- * Χρονοβόρα και δύσκολη στην εφαρμογή
- * Δύσκολο να συμπεριληφθούν όλες οι εταιρικές λειτουργίες
- * Ανομοιογένεια οράματος/φιλοσοφίας
- * Άλλες προτεραιότητες κλπ.

42

ΕΡΩΤΗΣΗ- 13

Πώς πρέπει να είναι διατυπωμένη και με ποιο περιεχόμενο μια δήλωση αποστολής;

43

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

• **Περιεχόμενο**= Μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής, θα πρέπει να δίνει απάντηση σε τρία κρίσιμα ερωτήματα: Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον; Ποιοι είναι οι στόχοι μας; Πως θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;

Σε γενικές γραμμές, μια εταιρική αποστολή περιέχει ένα βασικό οικονομικό στόχο, ένα ή δύο μη οικονομικούς στόχους, μια αξία φιλοσοφία, τον επιχειρησιακό ορισμό της επιτυχίας, την πρώτη προτεραιότητα του οργανισμού, την επιχειρησιακή στρατηγική, και την αναφορά στην κάλυψη κάποιων ομάδας ενδιαφερομένων.

• **Διαδικασία Σχηματισμού Εταιρικής Αποστολής**

Ένα από τα πιο σημαντικά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από τη δήλωση αποστολής της είναι η ίδια η διαδικασία δημιουργίας της.

Η διαδικασία, εμπλέκει όλους και αναγκάζει την επιχείρηση να ξανά-εκπαιδευτεί στρατηγικά και να δεσμευτούν όλα τα στελέχη της στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Δημιουργείται αίσθημα αποστολής και επιθυμητός συναισθηματικός δεσμός μεταξύ των στελεχών που συμμετάσχουν στη δημιουργία της.

44

ΕΡΩΤΗΣΗ- 14

Πότε χαρακτηρίζεται αποτελεσματική μια δήλωση αποστολής ;

45

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

πλειάδα μεταβλητών που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της δήλωσης της αποστολής:

1. Αντιληπτά χαρακτηριστικά (παρέχει έμπνευση, είναι πραγματιστική, θέτει στόχους)
2. Τρόπος με τον οποίο επικοινωνήθηκε η αποστολή εσωτερικά (η διοίκηση πιστεύει στην αποστολή και παίρνει αποφάσεις με βάση αυτήν)
3. Αξιοπιστία της ανώτατης διοίκησης στο μέσο εργαζόμενο (όσο πιο αξιόπιστη θεωρείται η ανώτατη διοίκηση τόσο πιο πιθανό είναι οι εργαζόμενοι να πιστέψουν στη δήλωση αποστολής)
4. Αφοσίωση του στελέχους προς την Εταιρεία
5. Ο βαθμός συμμετοχής του στελέχους στη διαδικασία δημιουργίας της αποστολής

46

ΕΡΩΤΗΣΗ- 15

Ποιες είναι οι τρεις βασικές θεωρήσεις της Στρατηγικής

47

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η πρώτη προσέγγιση είναι το **μοντέλο του περιβαλλοντικού καθορισμού ή βιομηχανικής οργάνωσης**. Το δεύτερο μοντέλο είναι η **θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων** και το τρίτο μοντέλο είναι η **προσέγγιση της στρατηγικής πρόθεσης**.

Συνδυασμός των Μοντέλων Περιβαλλοντικού Καθορισμού και Πόρων Ικανοτήτων

Το εν λόγω μοντέλο αποτελείται από τα εξής βήματα:

- Την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος
- Το σχηματισμό της στρατηγικής
- Την εφαρμογή της στρατηγικής
- Την αξιολόγηση της στρατηγικής και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων

Το βασικό εργαλείο του μοντέλου είναι η ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – SWOT). Η ανάλυση SWOT διερευνά το περιβάλλον εσωτερικό και εξωτερικό και προσδιορίζει τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης, τις αδυναμίες της, τις ευκαιρίες της και της απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Με βάση τα συμπεράσματα που εξάγονται, η επιχείρηση σχεδιάζει και υλοποιεί την στρατηγική της.

48

Συνδυασμός Θεωρήσεων – Η Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών (SWOT)

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)	Ευκαιρίες (Opportunities)	Πιθανές Απειλές (External Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ευέλικτη στρατηγική • Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση • Πλεονεκτήματα κόστους • Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά • Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων • Ηγετική θέση στην αγορά • Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση • Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες • Ισχυρή διαφήμιση • Ποιότητα προϊόντων • Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση • Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση • Απαρχειωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις • Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα • Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη • Χαμηλή κερδοφορία • Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά • Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης • Πολύ "ριχτή" γραμμή προϊόντων • Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς • Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές • Επέκταση της γραμμής προϊόντων • Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα • Καθετοποίηση δραστηριοτήτων • Να αποσπασουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές • Εξαγορά ανταγωνιστών • Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές • Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών • Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα • Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς • Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες • Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις • Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών • Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών • Δημογραφικές αλλαγές

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα, vicky.eclass4u@gmail.com

49

49

ΕΡΩΤΗΣΗ- 16

Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα, vicky.eclass4u@gmail.com

50

50

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς οι προσδοκίες των πελατών είναι άσφατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης συνθέτουν μια σταθερότερη βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι πόροι που διαθέτουν οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Υλικοί πόροι (εγκαταστάσεις, μηχανήματα κλπ)
- Ανθρώπινοι πόροι
- Συστήματα (Συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου παραγωγής κλπ)
- Άυλοι πόροι (φήμη και πελατεία)

Οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση δεν μπορούν να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Για να γίνει αυτό, πρέπει οι πόροι να συνδυάζονται μεταξύ τους έτσι ώστε να δημιουργούν ικανότητες.

51

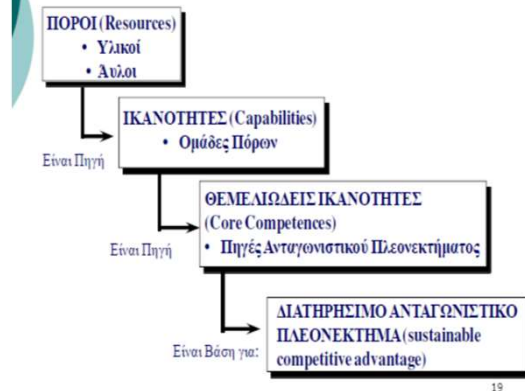
ΕΡΩΤΗΣΗ-17

Όταν οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες

52

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η Θεωρία των Πόρων-Ικανοτήτων της Επιχείρησης



- Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε: **Οριακές**: είναι αυτές που είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν ΚΑΙ **Θεμελιώδεις-μοναδικές**: είναι αυτές που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν (αυτές μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στρατηγική ανταγωνιστικότητα).

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

53

53

ΕΡΩΤΗΣΗ- 18

Οι Θεμελιώδεις ικανότητες:

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

54

54

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Συμβάλουν δυσανάλογα στην αξία, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
- Προσφέρουν διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού.
- Παρέχουν τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.
- Είναι μακρόβιες
- Δεν αναφέρονται μόνο σε ένα προϊόν
- Είναι περιορισμένες σε αριθμό

55

ΕΡΩΤΗΣΗ- 19

Οι πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης της Στρατηγικής

56

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη **βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική** της επιχείρησης και δεύτερο αποτελούν **πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας**.
- Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση και την ταξινόμηση των υπαρχόντων πόρων, καθώς η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους της. Η αναγνώριση των πόρων ωστόσο παρουσιάζει, ως διαδικασία, μια βασική δυσκολία. (πχ φήμη, πελατεία, κουλτούρα οργανισμού, ανθρώπινο δυναμικό).
- Η ύπαρξη των πόρων δεν είναι ικανή συνθήκη για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος. Αυτό έγκειται στο τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία ικανοτήτων. Βέβαια από μόνες τους αυτές οι οριακές ικανότητες δεν μπορούν να διαμορφώσουν στρατηγική. Πρέπει να εντοπιστούν οι ικανότητες εκείνες που θα οδηγούν στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες και δεν αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές. Και αυτές είναι οι **θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες**.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

57

57

eclass4u
UNIVERSITY OF PATRAS

Η διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες έχει τα ακόλουθα στάδια:

- Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων
- **Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης** και διαχωρισμός τους σε οριακές και θεμελιώδεις-μοναδικές. Αυτές οι ικανότητες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση. Ορίζονται επίσης και ως σύνολα γνώσεων και έχουν 4 διαστάσεις: **α) γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων β) τεχνικά συστήματα γ) διοικητικά συστήματα δ) αξίες και νόρμες/κανόνες**
- Αποτίμηση της δυναμικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων
- Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής
- Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες

Η Τρίτη θεώρηση της Στρατηγικής

- Το μοντέλο της **Στρατηγικής Πρόθεσης** αναπτύχθηκε από τους Hamel και Prahalad και παρουσιάστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 90. Μέσα από το μοντέλο, είχαν αναλύσει τα βασικότερα γνωρίσματα της σύγχρονης επιχειρηματικής πραγματικότητας όπως είναι η συνεχής αλλαγή, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας καθώς και η κατάργηση των συνόρων.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com


58

58

- Ο ανταγωνισμός για το μέλλον διαφέρει από τον ανταγωνισμό του σήμερα. Επομένως οι επιχειρήσεις δε θα πρέπει μόνο να αποκτήσουν μερίδια αγοράς σήμερα αλλά να προσπαθήσουν να διαμορφώσουν από τώρα ευκαιρίες που θα τις βοηθήσουν να πρωταγωνιστήσουν στο μέλλον. Αυτό θα το καταφέρουν αν πετύχουν σε τρεις βασικούς τομείς: Ενόραση του κλάδου (απόκτηση ενόρασης της αγοράς και κατανόησης των δυνάμεων που την εξελίσσουν) Διοίκηση Μονοπατιών αλλαγής (δημιουργία και διοίκηση των απαραίτητων συμμαχιών)
- Ανταγωνισμός για μερίδιο αγοράς (χτίσιμο ενός διεθνούς δικτύου διανομής και εισαγωγή σε νέα αγορές πριν τους ανταγωνιστές)

ΕΡΩΤΗΣΗ- 20

Τι περιλαμβάνει η Κριτική των προσεγγίσεων της Επιχειρησιακής Στρατηγικής ;



ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Κριτική του μοντέλου περιβαλλοντικού καθορισμού

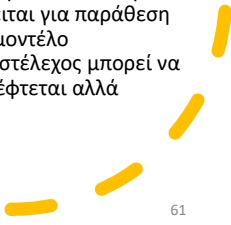
- Το μοντέλο του περιβαλλοντικού καθορισμού παρουσιάζει αδυναμίες και ελλείψεις και δεν μπορεί να θεωρηθεί ως πλήρες υπόδειγμα σχεδιασμού της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Το βασικό του μειονέκτημα είναι ότι περιορίζει τη φαντασία της επιχείρησης στα στενά πλαίσια ενός «κλάδου».

Κριτική της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων

- Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει τη δημιουργία στρατηγικών με βάση τις θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση. Η κεντρική αυτή ιδέα δεν είναι λανθασμένη και μπορεί να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ωστόσο, επειδή οδηγεί σε εσωστρέφεια, υπάρχει η περίπτωση να δημιουργήσει προβλήματα.

Κριτική της Στρατηγικής Πρόθεσης


- Βασικό μειονέκτημα είναι η έλλειψη σαφήνειας. Μπορεί να πείθει για την ορθότητα της, αλλά δίνει την εντύπωση ότι πρόκειται για παράθεση σωστών επισημάνσεων παρά για ένα συγκροτημένο μοντέλο προσδιορισμού της στρατηγικής της επιχείρησης. Το στέλεχος μπορεί να προσφύγει σε αυτό προκειμένου να μάθει πώς να σκέφτεται αλλά σπανίως για το τι ακριβώς πρέπει να κάνει.



Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

61

61



ΕΡΩΤΗΣΗ- 21

Ποιες είναι οι Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος;

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

62

62

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Υπάρχουν 3 είδη ανταγωνιστικών
 Στρατηγικών:

- * Η στρατηγική ηγεσίας κόστους
- * Η στρατηγική διαφοροποίησης
- * Η στρατηγική εστίασης

Κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές συνεπάγεται μια εντελώς διαφορετική θεώρηση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, των ικανοτήτων που θα αναπτύξει και γενικότερα της φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών. Θα πρέπει να έχει υπόψη της **ποιοι είναι οι καταναλωτές, ποιες είναι οι ανάγκες τους και ποιες θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξει.**

ΕΡΩΤΗΣΗ- 22

Στρατηγική ηγεσίας κόστους

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους, όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. **Η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς – στόχου. Πηγές ηγεσίας κόστους:**
- Δύο είναι οι βασικές πηγές κοστολογικού πλεονεκτήματος: οι οδηγοί κόστους και η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Οι οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μέσα σε μια επιχείρηση.

Με βάση τον Grant οι βασικοί οδηγοί κόστους είναι οι εξής:

- Οικονομίες κλίμακας
- Μάθηση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών
- Εκμετάλλευση παραγωγικής δυναμικότητας
- Μικρότερο κόστος εισροών
- Τεχνολογία στις διαδικασίες παραγωγής
- Αποδοτικότητα της διοίκησης

Με βάση τον Porter οι βασικοί οδηγοί κόστους είναι οι εξής:

- Οι εσωτερικές σχέσεις
- Η ολοκλήρωση
- Οι αλληλεξαρτήσεις
- Ο σωστός χρονισμός
- Οι πολιτικές της επιχείρησης
- Η τοποθεσία
- Το θεσμικό πλαίσιο

ΕΡΩΤΗΣΗ- 23**Πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

67

67

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών
- Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης
- Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές
- Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών
- Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας
- Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές κάτι που συνεπάγεται μεγάλες εκπτώσεις
- Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές
- Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών
- Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

68

68

ΕΡΩΤΗΣΗ- 24

Μειονεκτήματα της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

69

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνει το κόστος
- Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού
- Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες
- Ενδεχόμενη «διολίσθηση» της ποιότητας στην προσπάθεια επίτευξης χαμηλότερου κόστους
- Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας

70

ΕΡΩΤΗΣΗ- 25

Στρατηγική διαφοροποίησης

71

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Η στρατηγική διαφοροποίησης/μοναδικότητας στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Μια επιχείρηση η οποία έχει υιοθετήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης, αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της, προσφέροντας ψηλού επιπέδου, μοναδικά προϊόντα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, με προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με ανώτερη ποιότητα, ανώτερη καινοτομικότητα και ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών. **Η διαφοροποίηση δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή και να αναφέρεται και σε κάποιαάυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα θεμελιώδη λειτουργικά χαρακτηριστικά του.**

72

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Μια επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να ακολουθήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης, πρέπει να ακολουθήσει τα πιο κάτω βήματα:

1. Τμηματοποίηση – πρέπει να αναγνωρίσει τα τμήματα της αγοράς της κατηγορίας στην οποία ανήκει το προϊόν της.
 2. Στόχευση – πρέπει να επιλέξει τα τμήματα των αγοραστών που την ενδιαφέρουν.
 3. Πρέπει να εκτιμήσει τις καταναλωτικές αξίες αυτών των ατόμων, καθώς επίσης και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την επιλογή και αγορά προϊόντων
 4. Πρέπει να εντοπισθούν τα στοιχεία μοναδικότητας της επιχείρησης, πάνω στα οποία θα στηριχθεί όλη η στρατηγική διαφοροποίησης.
- Πρέπει να γίνει προσδιορισμός του συνολικού κόστους από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης

Κίνδυνοι από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης

1. Υπάρχει έντονη η τάση μίμησης των ηγετών διαφοροποίησης έτσι μειώνεται σε αρκετά μεγάλο βαθμό η διαφοροποίηση.
2. Η διαφοροποίηση απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς
3. Υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ του κόστους που επιτυγχάνουν οι ηγέτες κόστους και αυτού που επιτυγχάνουν οι ηγέτες διαφοροποίησης και αυτό αποτελεί κίνδυνο για τους δεύτερους λόγω του ότι η ευαισθησία των καταναλωτών για την τιμή δημιουργεί πρόβλημα στην εφαρμογή των βασικών αρχών της διαφοροποίησης.

ΕΡΩΤΗΣΗ- 26

Στρατηγική εστίασης

75

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της εστίασης. Η στρατηγική εστίασης μπορεί να αντλεί στοιχεία είτε από την στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από την στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Επομένως, για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευθεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της.

76

ΕΡΩΤΗΣΗ- 27**Εστίαση με ηγεσία κόστους**

77

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Σε τέτοια περίπτωση μια επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σ' αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του. Γενικά, η εστίαση κόστους προϋποθέτει είτε την ανάπτυξη μιας διαφορετικής αλυσίδας αξίας προσαρμοσμένης στις απαιτήσεις της αγοράς στόχου είτε την ύπαρξη ενός οδηγού κόστους που συνδέεται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες ενός τμήματος.

78

ΕΡΩΤΗΣΗ- 28**Εστίαση με διαφοροποίηση**

79

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών ενός ιδιαίτερου τμήματος της αγοράς και στην καλύτερη ικανοποίησή του, σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό.

Κίνδυνοι οι οποίοι προκύπτουν από την εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης

- Η στρατηγική εστίασης είναι πολύ εύκολο να γίνει αντικείμενο μίμησης. Η επιχείρηση η οποία υιοθετεί τη στρατηγική εστίασης, απευθύνεται σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς και αυτό την οδηγεί ενδεχομένως σε αντιμετώπιση προβλημάτων αν για κάποιο λόγο αυτό το τμήμα σμικρυνθεί. Οι επιχειρήσεις αυτές στηρίζονται μόνο σε λίγους, απαιτητικούς αγοραστές και κατά κύριο λόγο στους καινοτόμους, γεγονός που τις κάνει αρκετά ευάλωτες σε οικονομικούς κινδύνους οι οποίοι προκύπτουν από πιθανή μείωση της ζήτησης σε αυτά τα τμήματα.

80

ΕΡΩΤΗΣΗ

18. Μπορεί μια επιχείρηση να επιτύχει ταυτόχρονα ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση;

81

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Αν και ο Porter υποστήριξε ότι είναι σχεδόν ανέφικτη η επίτευξη και ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης γιατί από τη μια μεριά η ελαχιστοποίηση του κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση του προϊόντος, ενώ από την άλλη η διαφοροποίηση, συνήθως συνεπάγεται μεγάλες αυξήσεις στο κόστος, εντούτοις σε αρκετές περιπτώσεις, τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης προσφέρουν τις βάσεις για ουσιαστική μείωση του κόστους.

82

Τέτοια συστήματα είναι τα ακόλουθα:

- Τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής που επιτρέπουν την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων με χαμηλό κόστος.
- Τα συστήματα Προγραμματισμού Επιχειρησιακών Πόρων, εφαρμογή των οποίων υπόσχεται σε μια επιχείρηση απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω μειώσεων του κόστους, αλλά και επίτευξης διαφοροποίησης.
- Η εκμετάλλευση των διασυνδέσεων με τους προμηθευτές, τους διανομείς ή τους τελικούς καταναλωτές.
- Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών.
- Η προτυποποίηση των μηχανικών μερών του τελικού προϊόντος.
- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Ο περιορισμός της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων.
- Στρατηγική καινοτομίας.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

T: 210-5711 484
www.eclass4u.gr

eclass4u
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΎΛΗΣ

83

eclass4u
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΎΛΗΣ


ΕΡΩΤΗΣΗ- 29

Ποιες είναι οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές;

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

84

84



ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Στα πλαίσια μιας επιχείρησης υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής:

- Το επιχειρηματικό/εταιρικό επίπεδο (αποστολή, όραμα)
- Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες
- Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών (στρατηγική μάρκετινγκ, στρατηγική παραγωγής κλπ)


Υπάρχουν 3 βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών:

- Στρατηγικές Σταθερότητας,
- Στρατηγικές ανάπτυξης,
- Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής

- Όταν αναφερόμαστε στο πρώτο επίπεδο, δηλ. την εταιρική/επιχειρηματική στρατηγική εννοούμε τη στρατηγική που αφορά στο σύνολο της επιχείρησης. Ειδικότερα: **Επιχειρηματική Στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μείγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές.**
- Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε μια από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (θυγατρικές) προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται **ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτηματος (businesslevel ή competitivestrategy).**
- Τέλος, το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται **στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών** των επιχειρηματικών μονάδων π.χ. στρατηγική μάρκετινγκ της επιχειρηματικής μονάδας.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com
85

85



ΕΡΩΤΗΣΗ- 30

Στρατηγικές Σταθερότητας

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com
86

86

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Στρατηγική σταθερότητας σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμία σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

- 1. **Στρατηγική καμίας αλλαγής** (προτείνει την συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής)
- 2. **Στρατηγική συγκομιδής κερδών** (παίρνεται απόφαση για να θυσιαστεί η μελλοντική ανάπτυξη για να επιτευχθούν άμεσα κέρδη)
- 3. **Στρατηγικό διάλειμμα** (προσπάθεια σταθεροποίησης και παγίωσης των κεκτημένων)
- 4. **Στρατηγική προσεκτικών βημάτων** (η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εσωτερικό περιβάλλον και περιμένει να γίνουν αυτές προτού δεσμεύσει πόρους)

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

87

87

ΕΡΩΤΗΣΗ- 31

Στρατηγικές Ανάπτυξης

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

88

88

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Είναι οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές/επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές. Είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για 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 μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν.

Υπάρχουν 6 βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

89

89

1. Κάθετη ολοκλήρωση (προς τα μπροστά ή προς τα πίσω)

- **Στρατηγική Κάθετης ολοκλήρωσης (προς τα μπροστά ή προς τα πίσω)**
Ονομάζουμε στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή και λιανέμπορος) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές). Αυτό μπορεί να γίνει είτε με το να αναλάβει η ίδια αυτές τις δραστηριότητες (προμήθεια πρώτων υλών, διανομή) είτε να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης.
- **Λόγοι εφαρμογής της κάθετης ολοκλήρωσης:** η προστασία της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης, η ύπαρξη ακριβών προμηθευτών/διανομέων, η ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν πλεονέκτημα, το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές και η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής.
- **Μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης:** Τα μειονεκτήματα σχετίζονται κυρίως με εσωτερικά κόστη που απορρέουν από την οργάνωση μιας πλήρως καθετοποιημένης επιχείρησης, αλλά και με ανταγωνιστικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το περιβάλλον της. Πιο συγκεκριμένα, έχουμε τα μειονεκτήματα κόστους, την αποτυχία επίτευξης συνεργειών, τη δυσκολία εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο και τη διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

90

90

2. Οριζόντια ολοκλήρωση

- **Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης**

- Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Π.χ. μια εταιρεία παραγωγής γαλακτοκομικών θα μπορούσε να εφαρμόσει στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης αν εξαγόραζε ή συγχωνευόταν ή δημιουργούσε μια άλλη επιχείρηση στον ίδιο κλάδο (π.χ. αν η Δέλτα εξαγόραζε την Μεβγάλ)

- Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να έχει ως στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά μειώνοντας τον ανταγωνισμό.

- **Μειονεκτήματα της οριζόντιας ολοκλήρωσης:**

- Ισχύουν περίπου τα ίδια μειονεκτήματα που ισχύουν για την κάθετη ολοκλήρωση. Μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μακροχρόνια «δένεται» με τον κλάδο και τις προοπτικές του. Επίσης, πολύ συχνά λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων, οι επιχειρήσεις που προσδοκούσαν να επιτύχουν συνέργειες μέσω κινήσεων οριζόντιας ολοκλήρωσης αποτυγχάνουν να τις πραγματοποιήσουν.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

91

91

3. Διασπορά/διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

- **Στρατηγική συσχετισμένης διαφοροποίησης δραστηριοτήτων**

Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητές με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους.

Λόγοι εφαρμογής της συσχετισμένης διαφοροποίησης δραστηριοτήτων: η συσχετισμένη διαφοροποίηση ενισχύει τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα και συνεπώς δημιουργεί αξία μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων, της επίτευξης οικονομιών εύρους και της αύξησης της δύναμης της επιχείρησης στην αγορά. Στην υιοθέτηση της καμιά φορά οδηγεί και πλήθος άλλων λόγων αλλά και κινήτρων που συχνά έχουν να κάνουν με το στενό ατομικό συμφέρον των διοικητικών στελεχών.

Συχνά, η στρατηγική της συσχετισμένης διαφοροποίησης-διασποράς δραστηριοτήτων επιλέγεται και από επιχειρήσεις που επιθυμούν να εξομαλύνουν την εποχικότητα των πωλήσεων των προϊόντων τους.

Έτσι, μια επιχείρηση παραγωγής παγωτών μπορεί να εισέλθει και στην παραγωγή άλλων γαλακτοκομικών προϊόντων που δεν έχουν και τόσο μεγάλη εποχικότητα.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

-συσχετισμένη

- ασυσχέτιστη

- **Στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης δραστηριοτήτων**

Μια επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητές της δεν συνδέονται μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης διότι θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες.

- Στην απόφαση για ασυσχέτιστη διαφοροποίηση οδηγεί και η αβεβαιότητα για τη μελλοντική πορεία ενός κλάδου. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσα από την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση να επιτύχουν διασπορά κινδύνου. Άλλες έχουν πλεονάσματα κεφαλαίων τα οποία όμως δεν μπορούν να επενδύσουν στον κλάδο τους.

92

4. Συγκέντρωση-δειξή αγοράς

Η στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μια κυρίαρχης τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να το πετύχει με τρεις βασικούς τρόπους:

- α. Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες.
- β. Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών
- γ. Με την προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος

Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται όταν:


- οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες
- υπάρχει περιθώριο αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές
- τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται
- οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών
- υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών

93

5. Ανάπτυξη αγοράς

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών. Επίσης, μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής. Επίσης όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές.

94



6.Ανάπτυξη προϊόντων


Η στρατηγική αυτή σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

1. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων.
2. Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος
3. Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

95

95



ΕΡΩΤΗΣΗ

Ποιό είδος ολοκλήρωσης κυριαρχεί σήμερα στη σκακίερα των στρατηγικών κινήσεων των επιχειρήσεων; Προσδιορίστε τις ουσιαστικές διαφορές της «συσχετισμένης» και «ασυσχέτιστης» διαφοροποίησης σε σχέση με τις στρατηγικές της «κάθετης» και «οριζόντιας» ολοκλήρωσης.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

96

96

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές στις μέρες μας, είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης και ιδιαίτερα **η κάθετη ολοκλήρωση, η οριζόντια ολοκλήρωση και η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων**, η οποία εξειδικεύεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη.

Με τον όρο **κάθετη ολοκλήρωση** νοείται η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (π.χ., διανομείς των προϊόντων της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές), μέσω της δημιουργίας μιας άλλης εταιρείας που αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων ή μέσω της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών. Κατά συνέπεια, υπάρχουν δύο στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης.

Η στρατηγική **οριζόντιας ολοκλήρωσης** σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής (ενότητα 6.3.3).

Η οριζόντια ολοκλήρωση πρακτικά κυριαρχεί στη σκακιέρα των στρατηγικών κινήσεων στην αγορά σήμερα. Εξάλλου, στους κλάδους στους οποίους λαμβάνουν χώρα οι εντυπωσιακότερες συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι εκείνοι που υπόκεινται σε αλλαγές του περιβάλλοντος τέτοιου μεγέθους και συχνότητας, ώστε η οριζόντια ολοκλήρωση να θεωρείται απαραίτητη για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, αλλά ακόμη και για την επιβίωσή τους.

Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, όταν οι δραστηριότητες στις οποίες έχει παρουσία, συνδέονται μεταξύ τους. Αντίθετα, μια επιχείρηση χρησιμοποιεί την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητές της δε συνδέονται μεταξύ τους.

ΕΡΩΤΗΣΗ

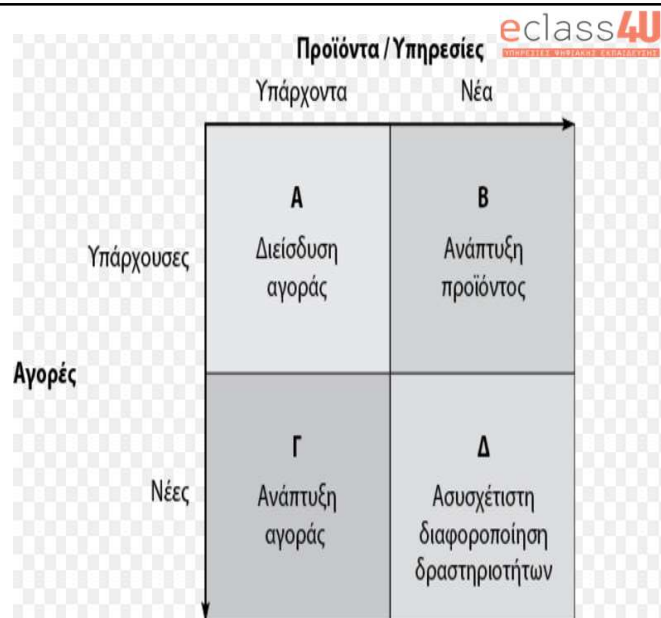
7. Ποιες στρατηγικές ανάπτυξης έχει στην διάθεσή της η επιχείρηση στη βάση του ζεύγους «υπάρχοντα / νέα προϊόντα» από την μια και «υπάρχουσες / νέες αγορές» από την άλλη (μοντέλο Ansoff);

99

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η επιχείρηση στη βάση του ζεύγους «υπάρχοντα – νέα προϊόντα» από τη μία και «υπάρχουσες – νέες αγορές» από την άλλη, δύναται να έχει τις εξής τέσσερις (4) επιλογές στρατηγικών ανάπτυξης:

1. Να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική διείσδυσης - συγκέντρωσης αγοράς).
2. Να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς).
3. Να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων).
4. Να επεκταθεί με νέα προϊόντα σε νέες αγορές (στρατηγική διαφοροποίησης / διασποράς δραστηριοτήτων).



Πηγή: Προσαρμογή από: H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin, 1988.

100

	ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ-ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ "ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ"

eclass4u
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ - ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

- η στρατηγική **διείσδυσης – συγκέντρωσης αγοράς** σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.
- Η στρατηγική **ανάπτυξης αγοράς** σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να εισάγει υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες σε νέες γεωγραφικές περιοχές.
- Η στρατηγική **ανάπτυξης προϊόντων** σημαίνει ότι η επιχείρηση επιδιώκει την αύξηση των πωλήσεων μέσω της βελτίωσης των υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών ή της δημιουργίας νέων.
- Η στρατηγική **διαφοροποίησης / διασποράς δραστηριοτήτων** οδηγεί την επιχείρηση σε «συσχετισμένη» ή «ασυσχέτιστη» διαφοροποίηση.

101

eclass4u
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ - ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

ΕΡΩΤΗΣΗ- 32

Ποιες είναι οι βασικές Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής;

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

102

102

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Οι Στρατηγικές διάσωσης-αναστροφής είναι δυνατόν να επιλεγούν, όχι γιατί πραγματικά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα ή γιατί οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να αλλάξουν τις μακροχρόνιες στρατηγικές επιλογές τους.

Οι κύριες στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής είναι 4:

- • Ανόρθωση
- • Αποεπένδυση (πώληση μέρους)
- • Αιχμαλωσία (απόφαση να γίνει εξαρτώμενη άλλης)
- • Ρευστοποίηση

103

ΕΡΩΤΗΣΗ- 33

Στρατηγική Ανόρθωσης

104

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Μια επιχείρηση έχει ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών ανόρθωσης όταν η απόδοση της βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο.

Υπάρχουν τέσσερα στοιχεία που διαφοροποιούν τη στρατηγική ανόρθωσης:

1. Οι περιορισμένοι πόροι
2. Το άσχημο ηθικό των εργαζομένων
3. Οι επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων
4. Ο περιορισμένος χρόνος

• Τα στάδια της στρατηγικής ανόρθωσης είναι:

1. **Το στάδιο της συρρίκνωσης** – Πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης είναι η διάσωσή της. Έτσι, συγκρατούνται χρηματικές ροές και γίνονται περικοπές. Κάποιες φορές οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε οδονηρές για τους εργαζομένους περικοπές προσωπικού προκειμένου να περιορίσουν το κόστος τους. Αυτό αλλά και άλλες ενέργειες έχουν αλυσιδωτές επιπτώσεις οι οποίες πιθανό να δημιουργήσουν προβλήματα στην επιχείρηση. Έτσι, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποια χαρακτηριστικά αποτελεσματικής συρρίκνωσης τα οποία παρουσιάζονται πιο κάτω.
2. **Το στάδιο της σταθεροποίησης** – Η σταθεροποίηση που ακολουθεί τη συρρίκνωση μπορεί να επιτευχτεί μέσω βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους, καλύτερης προσαρμογής στο μίγμα προϊόντων, εστίασης σε αποδοτικές αγορές και προσανατολισμού σε νέες δραστηριότητες.
3. **Το στάδιο της αναδόμησης** – Στη φάση αυτή, και εφόσον έχουν εξασφαλισθεί η επιβίωση και η σταθεροποίηση, η επιχείρηση μπορεί να κάνει βήματα ανάπτυξης. Τα περισσότερα αρνητικά χαρακτηριστικά της συρρίκνωσης έχουν πλέον ξεπεραστεί και το έδαφος είναι έτοιμο για δραστηριότητες, όπως ανάπτυξη νέων προϊόντων, ανάπτυξη σε νέους τομείς, επιθετικές διαφημιστικές εκστρατείες, ανανέωση ή επέκταση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και εισαγωγή

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα, vicky.eclass4u@gmail.com

105

105

ΕΡΩΤΗΣΗ- 34

Η στρατηγική αποεπένδυσης

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα, vicky.eclass4u@gmail.com

106

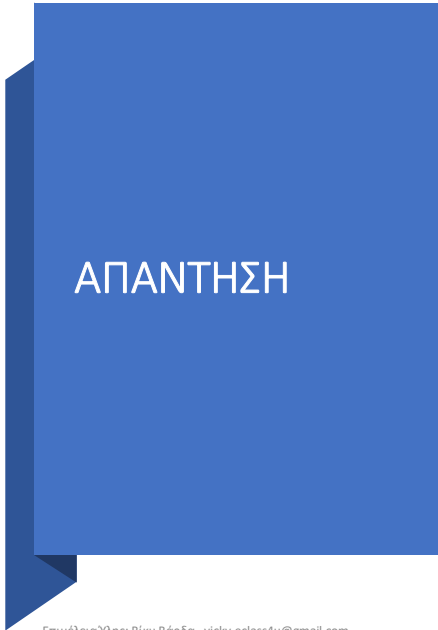
106

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Παρουσιάζεται συνήθως σαν αποτέλεσμα ή σανμέσο της στρατηγικής ανόρθωσης και περιλαμβάνει την πώληση ενός ή περισσότερων τμημάτων της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να ακολουθήσει, χρονικά, μια αποτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής ανόρθωσης σαν η έσχατη λύση για οικονομική εξυγίανση της επιχείρησης. Επίσης, μπορεί η πώληση ενός τμήματος να κριθεί αναγκαία κατά το πρώτο στάδιο της στρατηγικής ανόρθωσης αν κριθεί πως τα λειτουργικά του έξοδα βαραίνουν υπερβολικά την επιχείρηση, ή ότι η ύπαρξη ενός τέτοιου τμήματος δεν συμβαδίζει με το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της επιχείρησης.

ΕΡΩΤΗΣΗ- 35

Η στρατηγική ρευστοποίησης



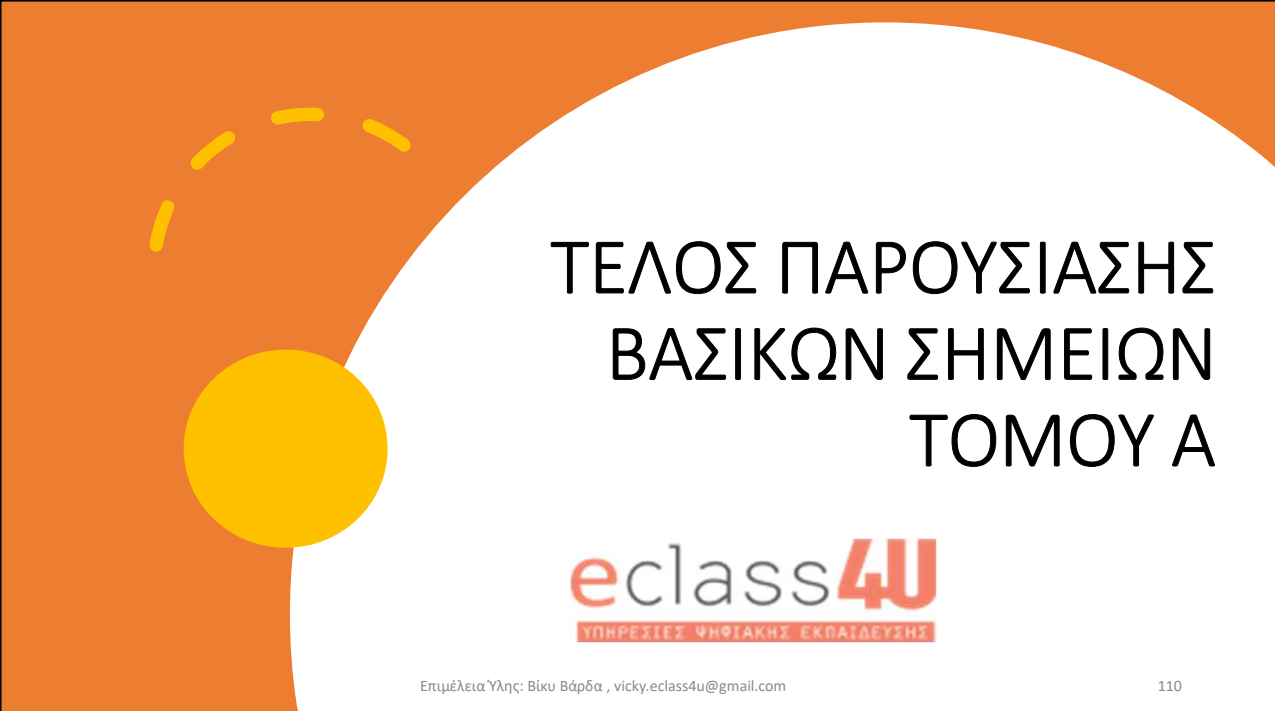
eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ουσιαστικά σηματοδοτεί το τέλος της ζωής της επιχείρησης και τοποθετείται σαν τελευταία μιας σειράς αποτυχημένων εφαρμογών άλλων στρατηγικών. Η επιχείρηση λύεται και τα περιουσιακά της στοιχεία πωλούνται στην τρέχουσα τιμή τους.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

109

109



ΤΕΛΟΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ
ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ
ΤΟΜΟΥ Α

eclass4U
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα , vicky.eclass4u@gmail.com

110

110