

**S. P. ROBBINS, M. COULTER,
D. A. DECENZO**

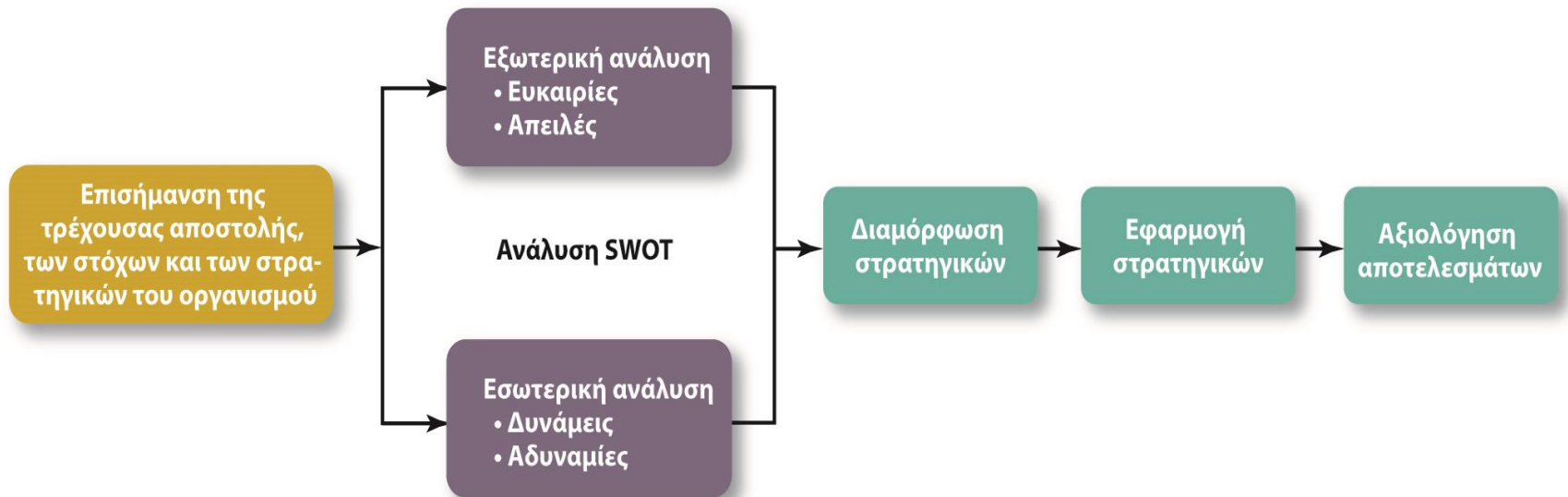
Διοίκηση επιχειρήσεων
Αρχές και εφαρμογές

2η έκδοση

ΚΡΙΤΙΚΗ

5-1 Να εξηγείτε το έργο των μάνατζερ κατά τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Βήματα της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ



Βήμα 1: Επισήμανση της τρέχουσας αποστολής, των στόχων και των στρατηγικών

Πελάτες:

Ποιοι είναι οι πελάτες της εταιρείας;

Αγορές:

Πού ανταγωνίζεται από γεωγραφικής άποψης η εταιρεία;

Ενδιαφέρον για επιβίωση, ανάπτυξη και κερδοφορία:

Είναι αφοσιωμένη η εταιρεία στην ανάπτυξη και την οικονομική σταθερότητα;

Φιλοσοφία:

Ποιες είναι οι βασικές πεποιθήσεις, αξίες και ηθικές προτεραιότητες της εταιρείας;

Ενδιαφέρον για τη δημόσια εικόνα:

Πόση ευαισθησία επιδεικνύει η εταιρεία απέναντι σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες;

Προϊόντα ή υπηρεσίες:

Ποια είναι τα κυριότερα προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρείας;

Τεχνολογία:

Η εταιρεία παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις;

Αυτοαντίληψη:

Ποιο είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας και ποιες οι θεμελιώδεις ικανότητές της;

Ενδιαφέρον για τους εργαζομένους:

Αποτελούν οι εργαζόμενοι πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας;

Πηγή: Robbins, Stephen P., Coulter Mary, *Management*, 13η έκδ., 2016, σελ. 238, Pearson Education, Inc., New York.

Αποστολή

είναι μια δήλωση του σκοπού του οργανισμού.

Ανοη: «είμαστε η εταιρεία που κατανοεί και ικανοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες των γυναικών για προϊόντα, υπηρεσίες και αυτοεκπλήρωση σε παγκόσμιο επίπεδο»

johnson & johnson mission : Bringing science and sense of sight to life through world-class innovation and customer experience

Facebook's mission is to give people the power to build community and bring the world closer together.

Nike' s mission is what drives us to do everything possible to expand human potential.

Starbucks mission To inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time.

Βήμα 2 και 3:

Ανάλυση **εξωτερικού** και
εσωτερικού περιβάλλοντος

Βήμα 2: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

- Τι κάνει ο Ανταγωνισμός? Πως επιδρά στην επιχείρηση?
- Εξετάζονται οι διαστάσεις εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομική, δημογραφική, πολιτική/νομική, κοινωνικο-πολιτισμική και παγκόσμια) ώστε να αναγνωριστούν έγκαιρα τάσεις και μεταβολές
- Απειλές και ευκαιρίες

Βήμα 3: Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

- Εξετάζονται και αναλύονται οι **Πόροι** της επιχείρησης (περιουσιακά στοιχεία: οικονομικά, φυσικά, ανθρώπινο δυναμικό και άυλα)
- Ικανότητες γνώσεις και δεξιότητες για την λειτουργία στον κλάδο
- **Θεμελιώδεις ικανότητες** οι σημαντικότερες δεξιότητες και γνώσεις που παράγουν αξία
- Δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης

SWOT Analysis

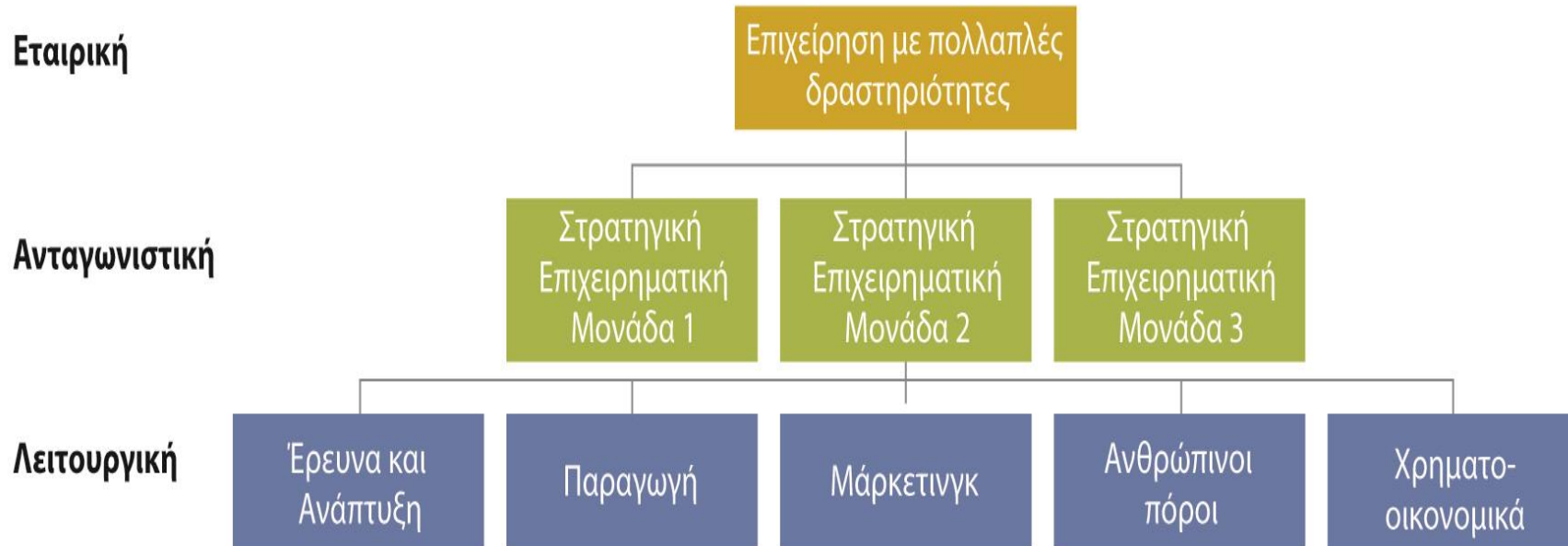
Ο συνδυασμός της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος αποκαλείται **ανάλυση SWOT** επειδή πρόκειται για ανάλυση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών του οργανισμού (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats).

Διαμόρφωση, εφαρμογή πολιτικών και αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Βήμα 4: Διαμόρφωση στρατηγικών

- Εταιρικές
- Ανταγωνιστικές
- Λειτουργικές

Στρατηγικές που αξιοποιούν οι μάνατζερ



Η εταιρική στρατηγική καθορίζει επακριβώς το είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που θέλει να αναπτύξει μια εταιρεία και το τι θέλει να επιτύχει με αυτές. Οι τρεις βασικοί τύποι εταιρικής στρατηγικής είναι η στρατηγική **ανάπτυξης**, η στρατηγική **σταθερότητας** και η στρατηγική **ανανέωσης**.⁵⁻¹²

Εταιρική στρατηγική: Στρατηγική ανάπτυξης

Ένας οργανισμός επεκτείνει τον αριθμό των αγορών που εξυπηρετεί ή των προϊόντων που προσφέρει

- Συγκέντρωση
- Κάθετη ολοκλήρωση
- Οριζόντια ολοκλήρωση
- Επέκταση

Εταιρική στρατηγική: Στρατηγικές σταθερότητας και ανανέωσης

Στρατηγική σταθερότητας

Ο οργανισμός συνεχίζει την τρέχουσα επιχειρηματική του δραστηριότητα

Στρατηγική ανανέωσης

Ο οργανισμός αντιμετωπίζει τη φθίνουσα απόδοσή του

- Στρατηγική διάσωσης
- Στρατηγική αναστροφής

Ανταγωνιστική στρατηγική

Ανταγωνιστική στρατηγική:

Μια στρατηγική για τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα ανταγωνιστεί στους τομείς όπου δραστηριοποιείται επιχειρηματικά.

Ανταγωνιστική στρατηγική

Αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική απαιτεί κατανόηση του το ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος που πηγάζει από τις:

θεμελιώδεις ικανότητες και τους πόρους

Το πλαίσιο ανταγωνιστικών στρατηγικών κατά Porter:¹⁶

1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η εταιρεία προσφέρει τις χαμηλότερες τιμές στον κλάδο και απευθύνεται στην ευρύτερη αγορά.

- Εξαιρετικά αποδοτική.
- Οι έμμεσες δαπάνες περιορίζονται στο ελάχιστο.
- Η εταιρεία κάνει ό,τι είναι δυνατό για να περικόψει τις δαπάνες.
- Το προϊόν πρέπει να γίνεται αντιληπτό ως ισάξιας ποιότητας με αυτό που προσφέρουν οι ανταγωνιστές ή τουλάχιστον να γίνεται αποδεκτό από τους αγοραστές.

2 Στρατηγική διαφοροποίησης

Ο οργανισμός προσφέρει μοναδικά προϊόντα που εκτιμώνται ευρέως από πελάτες και απευθύνεται στην ευρύτερη αγορά.

- Διαφορές στα προϊόντα: εξαιρετικά υψηλή ποιότητα, εκπληκτικές υπηρεσίες, καινοτομικός σχεδιασμός, τεχνολογικές ικανότητες ή μια ασυνήθιστα θετική εικόνα κάποιας μάρκας.

3 Στρατηγική εστίασης

Ένα πλεονέκτημα κόστους (εστίαση στο κόστος) ή ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης (εστίαση στη διαφοροποίηση) σε ένα περιορισμένο ή εξειδικευμένο τμήμα της αγοράς (βασιζόμενο στην ποικιλία των προϊόντων, τον τύπο του καταναλωτή, τον δίαυλο διανομής ή τη γεωγραφική τοποθεσία).



Artursfoto/Fotolia

4 Εγκλωβισμός

Αυτό που συμβαίνει στην περίπτωση που ένας οργανισμός αδυνατεί να αναπτύξει πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης – πρόκειται για άσχημη εξέλιξη.

Λειτουργική στρατηγική

Οι στρατηγικές αυτές εφαρμόζονται από τα επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού πόρων προκειμένου να υποστηρίξουν την ανταγωνιστική στρατηγική.

Έρευνα και
Ανάπτυξη

Παραγωγή

Μάρκετινγκ

Ανθρώπινοι
πόροι

Χρηματο-
οικονομικά

Στρατηγικά όπλα στην προαγωγή της ποιότητας υπηρεσιών

- Εξυπηρέτηση πελατών
- Δεξιότητες και αφοσίωση των εργαζομένων
- Καινοτομία
- Ποιότητα
- Μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Μεγάλα δεδομένα

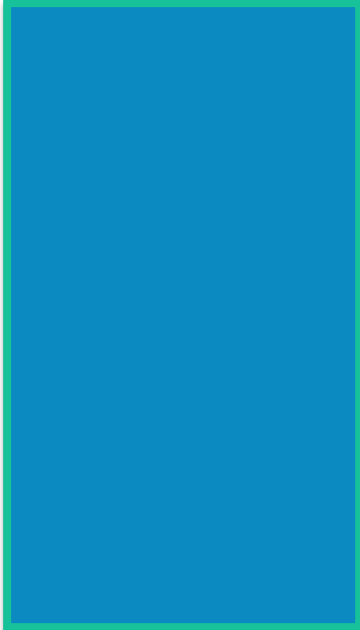

Βήμα 5: Εφαρμογή πολιτικών

Σωστός προγραμματισμός

Σωστή εφαρμογή

Βήμα 6: Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

- Πόσο αποτελεσματικές έχουν αποδειχτεί οι πολιτικές;
- Ποιες προσαρμογές είναι αναγκαίες;



5-2 Να συγκρίνετε και να αντιπαραβάλλετε τις θεωρίες που αφορούν τη στοχοθεσία και τον προγραμματισμό.

Στοχοθεσία και ανάπτυξη προγραμμάτων

Τύποι στόχων

- Χρηματοοικονομικοί έναντι στρατηγικών
- Δηλωμένοι έναντι αληθινών

Προγραμματισμός = Στόχοι και Προγράμματα

5-3

Να πραγματοποιήσετε
σύγχρονα ζητήματα
που αφορούν τον
προγραμματισμό.

Σύγχρονα ζητήματα

Δυναμικά περιβάλλοντα = Προκλήσεις για τον προγραμματισμό

- Προγραμματισμός σε δυναμικά περιβάλλοντα απαιτούνται ευέλικτα σχέδια
- Περιβαλλοντική σάρωση: η διαλογή και αξιολόγηση μεγάλου όγκου πληροφοριών για την ανίχνευση αναδυόμενων τάσεων. Μια από τις ταχύτερα διαδιδόμενες μορφές περιβαλλοντικής σάρωσης είναι η συγκέντρωση πληροφοριών για τον ανταγωνισμό, η οποία συνίσταται σε ακριβείς πληροφορίες για τους ανταγωνιστές που επιτρέπουν στους μάνατζερ να **προβλέπουν** τις ενέργειες των ανταγωνιστών αντί απλώς να αντιδρούν σε αυτές

η συγκέντρωση πληροφοριών για τον ανταγωνισμό δεν είναι κατασκοπεία. Διαφημίσεις, προωθητικό υλικό, ανακοινωθέντα Τύπου, εκθέσεις που υποβάλλονται προς κυβερνητικούς φορείς, ετήσιες αναφορές, μικρές αγγελίες, άρθρα εφημερίδων, πληροφορίες από το Διαδίκτυο και μελέτες για τον κλάδο και τους συνεργαζόμενους οργανισμούς είναι πηγές στις οποίες η πρόσβαση είναι εύκολη. Προσοχή: νόμιμη+ ηθική συλλογή πληροφοριών- όχι παράνομη εταιρική κατασκοπεία,

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη, σύμφωνα με το Ν. 2121/1993 και τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με τον Ν. 100/1975)