



Κεφάλαιο 3

Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με πληροφοριακά συστήματα



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Πώς μπορεί το μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter να βοηθήσει τις εταιρείες να χαράξουν ανταγωνιστικές στρατηγικές χρησιμοποιώντας πληροφοριακά συστήματα;
- Πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να εντοπίζουν ευκαιρίες για στρατηγικές εφαρμογές των πληροφοριακών συστημάτων χρησιμοποιώντας τα μοντέλα της αλυσίδας αξίας και του ιστού αξίας;
- Πώς βοηθούν τα πληροφοριακά συστήματα τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν συνεργίες, βασικές ικανότητες και στρατηγικές δικτύου για να επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Πώς ενισχύεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τον ανταγωνισμό σε παγκόσμια κλίμακα και την προώθηση της ποιότητας;
- Αξιολογήστε τη σημασία του ρόλου της διαχείρισης επιχειρηματικών διεργασιών (BPM) στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

ΠΡΟΣΘΕΤΟ ΥΛΙΚΟ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ και ΒΙΝΤΕΟ

Πρόσθετο υλικό για μελέτη

- 1.Challenges of Information Systems for Competitive Advantage (Οι προκλήσεις των πληροφοριακών συστημάτων για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος)
- 2.Primer on Business Process Design and Documentation (Εισαγωγή στον σχεδιασμό και την τεκμηρίωση των επιχειρηματικών διεργασιών)
- 3.Primer on Business Process Management (Εισαγωγή στη διαχείριση των επιχειρηματικών διεργασιών)

Βίντεο

Περ. Μελέτη 1: NBA: Competing on Global Delivery with Akamai OS Streaming (Αμερικανική Ένωση Καλαθοσφαίρισης: Παραμένει ανταγωνιστική διαθέτοντας υλικό παγκοσμίως μέσω της πλατφόρμας Akamai OS Streaming)

Περ. Μελέτη 2: IT and Geo-Mapping Help a Small Business Succeed (Η επιτυχία μιας μικρής επιχείρησης με τη βοήθεια των ΠΣ και της τεχνολογίας γεωχαρτογράφησης)

Περ. Μελέτη 3: Εταιρεία Materials Handling Equipment Corp: Enterprise Systems Drive Corporate Strategy for a Small Business (Τα επιχειρησιακά συστήματα καθορίζουν την εταιρική στρατηγική μιας μικρής επιχείρησης)

Βίντεο 1: SAP BusinessOne ERP: From Orders to Final Delivery and Payment (Από την παραγγελία έως την παράδοση και την εξόφληση)



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Μπορεί η Walmart να παραμείνει στην κορυφή;

- **Πρόβλημα**

- Η επιτυχημένη «συνταγή» της αναπλήρωσης των αποθεμάτων δεν μπορεί να εφαρμοστεί στα νωπά προϊόντα εξαιτίας των χαμηλών επιπέδων στελέχωσης που είναι απαραίτητα για τη στρατηγική χαμηλού κόστους· οι πελάτες εκφράζουν παράπονα για κακή ποιότητα και μειωμένη διαθεσιμότητα

- **Λύσεις**

- Υλοποίηση νέου συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων, προκειμένου η επιχείρηση να γνωρίζει πόσες ημέρες κάθε είδος είναι στη διαδικασία της μεταφοράς και να παρακολουθεί το απόθεμά της
- Εφαρμογή νέων διαδικασιών στα καταστήματα, ώστε να διατηρούνται οι υπάρχουσες μικρότερες ποσότητες νωπών προϊόντων φρέσκες
- Διεξαγωγή δειγματοληπτικών ελέγχων ποιότητας από «μυστικούς καταναλωτές»



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Μπορεί η Walmart να παραμείνει στην κορυφή;

- Τα **πληροφοριακά συστήματα** όπως το σύστημα συνεχούς αναπλήρωσης αποθεμάτων της Walmart, το οποίο προβλέπει χαμηλότερα επίπεδα στελέχωσης, μπορεί να προκαλέσει απρόβλεπτα προβλήματα
- Φαίνεται ο ρόλος της ψηφιακής τεχνολογίας στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Φαίνεται πόσο δύσκολο είναι να διατηρήσει μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της, ειδικά στην «αρένα» των ταχέως μεταβαλλόμενων τεχνολογικών μέσων.



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

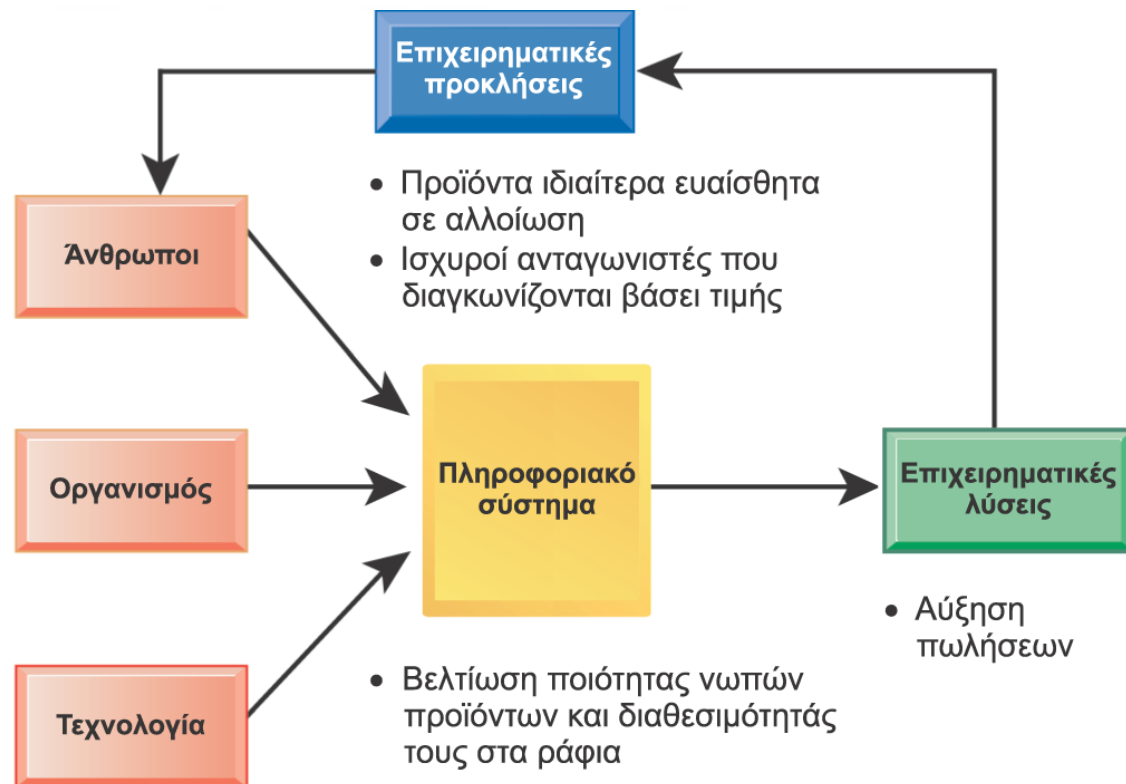
Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Μπορεί η Walmart να παραμείνει στην κορυφή;

- Προσδιορισμός επιχειρηματικής στρατηγικής
- Καθορισμός επιπέδων στελέχωσης

- Αναδιοργάνωση ροής εργασίας και εργασιακών διαδικασιών

- Υλοποίηση λογισμικού διαχείρισης αποθεμάτων νωπών προϊόντων





Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter

- Την πορεία κάθε επιχείρησης σημαδεύουν οι εξής πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις
 1. **Παραδοσιακοί ανταγωνιστές**
 - Σε κάθε τομέα της αγοράς, οι εταιρείες που βρίσκονται σε ανταγωνισμό μεταξύ τους διαρκώς επινοούν νέους, αποτελεσματικότερους τρόπους για να παράγουν νέα προϊόντα, και επιβάλλουν έμμεσα το κόστος αλλαγής στους πελάτες τους.
 2. **Νεοεισερχόμενοι στην αγορά**
 - Σε ορισμένους κλάδους, οι φραγμοί στην είσοδο νέων εταιρειών είναι πολύ χαμηλοί:
 - Για παράδειγμα: η βιομηχανία τροφίμων σε σύγκριση με τον κλάδο παραγωγής ολοκληρωμένων κυκλωμάτων
 - Οι νεότερες εταιρείες ίσως έχουν κάποια πλεονεκτήματα:
 - Πιο καινούργιος εξοπλισμός, νεότερο εργατικό δυναμικό, κ.ο.κ.



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter

3. Υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες

- Υποκατάστατα προϊόντα στα οποία μπορεί να στραφούν οι πελάτες μιας εταιρείας, αν οι τιμές της αυξηθούν πολύ.
- Για παράδειγμα: Μουσική μέσω Διαδικτύου και δίσκοι CD.

4. Πελάτες

- Μπορούν άραγε οι πελάτες να μεταβούν εύκολα σε ανταγωνιστικά προϊόντα;
- Μπορούν οι πελάτες να αναγκάσουν την εκάστοτε εταιρεία και τους ανταγωνιστές της να διαγκωνίζονται μόνο βάσει τιμής (διαφανής αγορά);

5. Προμηθευτές

- Όσο περισσότερους προμηθευτές έχει μια εταιρεία, τόσο μεγαλύτερο έλεγχο μπορεί να ασκεί σε αυτούς.



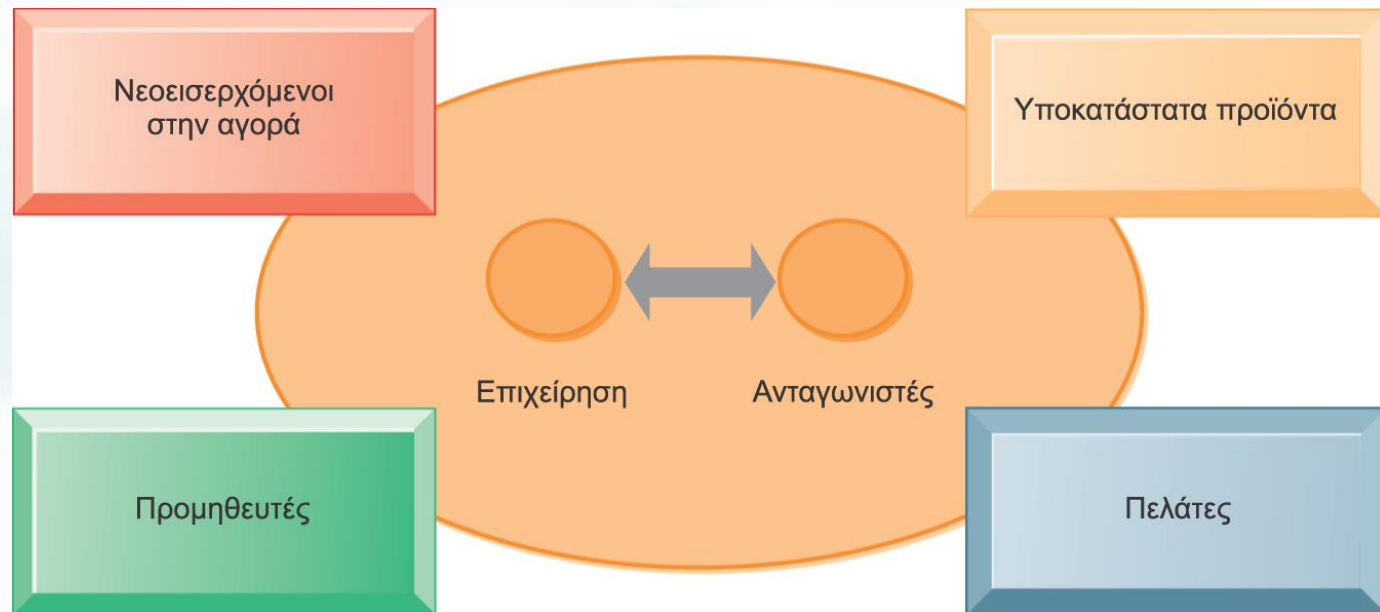
Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter

Στο μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter, η στρατηγική θέση της επιχείρησης και οι στρατηγικές της καθορίζονται όχι μόνο από τον ανταγωνισμό με τους παραδοσιακούς άμεσους ανταγωνιστές της, αλλά και από τέσσερις δυνάμεις του περιβάλλοντός της: τους νεοεισερχόμενους στην αγορά, τα υποκατάστατα προϊόντα, τους πελάτες και τους προμηθευτές.



Εικόνα 3-1



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στρατηγικές πληροφοριακών συστημάτων για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών δυνάμεων

- Βασική στρατηγική: Να εναρμονιστεί η ΤΠ με τους στόχους της επιχείρησης
 - Το 75% των επιχειρήσεων δεν μπορούν να εναρμονίσουν την ΤΠ με τους επιχειρηματικούς στόχους τους, κάτι που οδηγεί σε μειωμένη κερδοφορία.
 - Για την εναρμόνιση της ΤΠ:
 - Πρέπει να προσδιορίσετε την επιχειρηματική στρατηγική και τους στόχους σας.
 - Πρέπει να αναλύσετε αυτούς τους στρατηγικούς στόχους σε συγκεκριμένες δραστηριότητες και διεργασίες.
 - Πρέπει να προσδιορίσετε πώς θα μετράτε την πρόοδο προς την εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων.
 - Πρέπει να προσδιορίσετε πώς μπορεί η τεχνολογία πληροφοριών να σας βοηθήσει να προσεγγίσετε τους επιχειρηματικούς στόχους.
 - Πρέπει να μετρήσετε την πραγματική απόδοση.



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στρατηγικές πληροφοριακών συστημάτων για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών δυνάμεων

- **Ηγετική θέση λόγω χαμηλού κόστους**
 - Χρήση των πληροφοριακών συστημάτων για την επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού λειτουργικού κόστους και των χαμηλότερων δυνατών τιμών.
 - **Παράδειγμα: Walmart**
 - Αμέσως μόλις οι πελάτες πληρώνουν για τις αγορές τους στο ταμείο, το σύστημα συνεχούς αναπλήρωσης αποθεμάτων της εταιρείας στέλνει παραγγελίες για νέο εμπόρευμα στους προμηθευτές.
 - Ελαχιστοποιούνται αφενός το απόθεμα που διατηρείται στις αποθήκες, αφετέρου το λειτουργικό κόστος.
 - Σύστημα αποτελεσματικής απόκρισης στους πελάτες.



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στρατηγικές πληροφοριακών συστημάτων για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών δυνάμεων

- **Διαφοροποίηση προϊόντων**
 - Χρήση των πληροφοριακών συστημάτων για να υποβοηθήσετε τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή για να βελτιώσετε αισθητά την ευχέρεια με την οποία ο πελάτης χρησιμοποιεί τα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες σας.
 - Παράδειγμα: Η συνεχής εισαγωγή καινοτομιών από τη Google, το iPhone της Apple.
 - Χρήση των πληροφοριακών συστημάτων για τη δημιουργία προϊόντων που έχουν εξατομικευθεί ώστε να ταιριάζουν στις ακριβείς προδιαγραφές κάθε πελάτη.
 - Για παράδειγμα: Το πρόγραμμα iD της Nike για εξατομικευμένα ζευγάρια αθλητικών παπουτσιών



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στρατηγικές πληροφοριακών συστημάτων για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών δυνάμεων

- **Εστίαση σε ειδικές κατηγορίες («κόγχες») της αγοράς**
 - Χρήση των πληροφοριακών συστημάτων με σκοπό την επικέντρωση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και την εξυπηρέτηση αυτής της περιορισμένης αγοράς-στόχου καλύτερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές.
 - Ανάλυση των αγοραστικών συνηθειών και των προτιμήσεων των πελατών
 - Ανάπτυξη πιο αποδοτικών προγραμμάτων διαφήμισης και μάρκετινγκ για όλο και μικρότερες αγορές στόχους
 - Παράδειγμα: Το σύστημα OnQ της αλυσίδας ξενοδοχείων Hilton
 - Αναλύει δεδομένα που συγκεντρώνονται για τους επισκέπτες σε όλα της τα καταλύματα προκειμένου να προσδιορίσει τις προτιμήσεις κάθε επισκέπτη της, καθώς και την κερδοφορία της από αυτόν



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στρατηγικές πληροφοριακών συστημάτων για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών δυνάμεων

- **Ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές.**
 - Οι ισχυροί δεσμοί με τους πελάτες και τους προμηθευτές αυξάνουν το κόστος αλλαγής και την αφοσίωση στην επιχείρηση
 - **Toyota:** Χρησιμοποιεί ΠΣ για την απευθείας πρόσβαση των προμηθευτών στα προγράμματα παραγωγής
 - Έτσι οι προμηθευτές μπορούν να καθορίσουν πώς και πότε να στέλνουν τις προμήθειές τους στις μονάδες παραγωγής, οπότε έχουν περισσότερο χρόνο προπορείας στην παραγωγή των ειδών τους.
 - **Amazon:** Καταγράφει τις αγοραστικές προτιμήσεις των χρηστών της, και έτσι προτείνει τίτλους που αγόρασαν άλλοι



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στρατηγικές πληροφοριακών συστημάτων για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών δυνάμεων

- Ορισμένες εταιρείες εφαρμόζουν πολλές στρατηγικές ταυτόχρονα.
 - Walmart, Apple, Amazon
- Η επιτυχημένη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί ακριβέστατο συντονισμό τεχνολογίας, οργανισμού και ανθρώπων.



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ο αντίκτυπος του Διαδικτύου στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

- Επιτρέπει στις εταιρείες να αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- Βοηθά στην ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών
- Ελαττώνει τους φραγμούς στην είσοδο των νέων εταιρειών
- Αλλάζει τις ισορροπίες ισχύος ανάμεσα σε πελάτες και προμηθευτές
- Μετασχηματίζει επιχειρηματικούς κλάδους
- Δημιουργεί νέες ευκαιρίες δημιουργίας νέων αγορών, νέων προϊόντων και μεγάλων πελατειακών βάσεων



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το επιχειρηματικό μοντέλο της αλυσίδας αξίας

- Εντοπίζει συγκεκριμένες δραστηριότητες της επιχείρησης που είναι οι πιο κατάλληλες για την εφαρμογή στρατηγικών ανταγωνισμού και στις οποίες η εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων είναι πιθανότερο να έχει καθοριστικό στρατηγικά αντίκτυπο.
 - Πρωτεύουσες δραστηριότητες
 - Δραστηριότητες υποστήριξης
 - Συγκριτική αξιολόγηση
 - Βέλτιστες πρακτικές



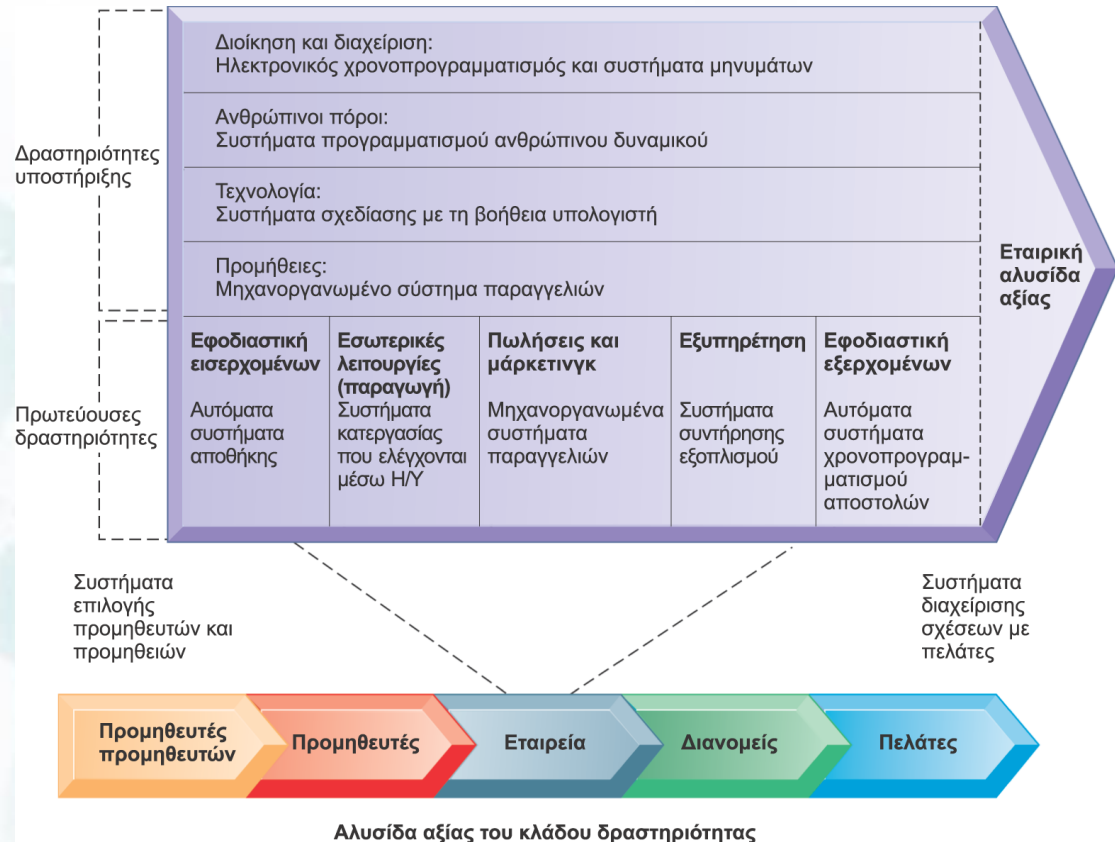
Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το επιχειρηματικό μοντέλο της αλυσίδας αξίας

Στην εικόνα παρουσιάζονται παραδείγματα πληροφοριακών συστημάτων για τις πρωτεύουσες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης μιας εταιρείας και των αξιακών εταίρων της, που μπορούν να προσθέσουν ένα περιθώριο αξίας στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας.



Εικόνα 3-2



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Περ. Μελέτη: Τεχνολογία Πώς οι αυτοκινητοβιομηχανίες εξελίσσονται σε «εταιρείες λογισμικού»

- Διαβάστε την περιπτωσιολογική μελέτη και μετά συζητήστε τις παρακάτω ερωτήσεις:
 - Με ποιους τρόπους προσθέτει αξία το λογισμικό στα προϊόντα των εταιρειών αυτοκινήτων;
 - Σε τι ωφελεί τις εταιρείες αυτοκινήτων η διάθεση οχημάτων που διαθέτουν λογισμικό; Σε τι ωφελούνται οι πελάτες;
 - Ποιες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας εμπεριέχονται στη βελτίωση των αυτοκινήτων με τη χρήση λογισμικού;
 - Τι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρέχει το λογισμικό στους κατασκευαστές αυτοκινήτων;



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Επέκταση της αλυσίδας αξίας: Ο ιστός αξίας

- Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης συνδέεται με τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, διανομέων και πελατών της.
- Ιστός αξίας (value web)
 - Συνάθροιση ανεξάρτητων εταιρειών που χρησιμοποιούν την τεχνολογία των πληροφοριών για να συντονίζουν τις αλυσίδες αξίας τους, ώστε να παράγουν από κοινού ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.
 - Οι ιστοί αξίας είναι ευέλικτοι και προσαρμόζονται στις αλλαγές της προσφοράς και της ζήτησης.



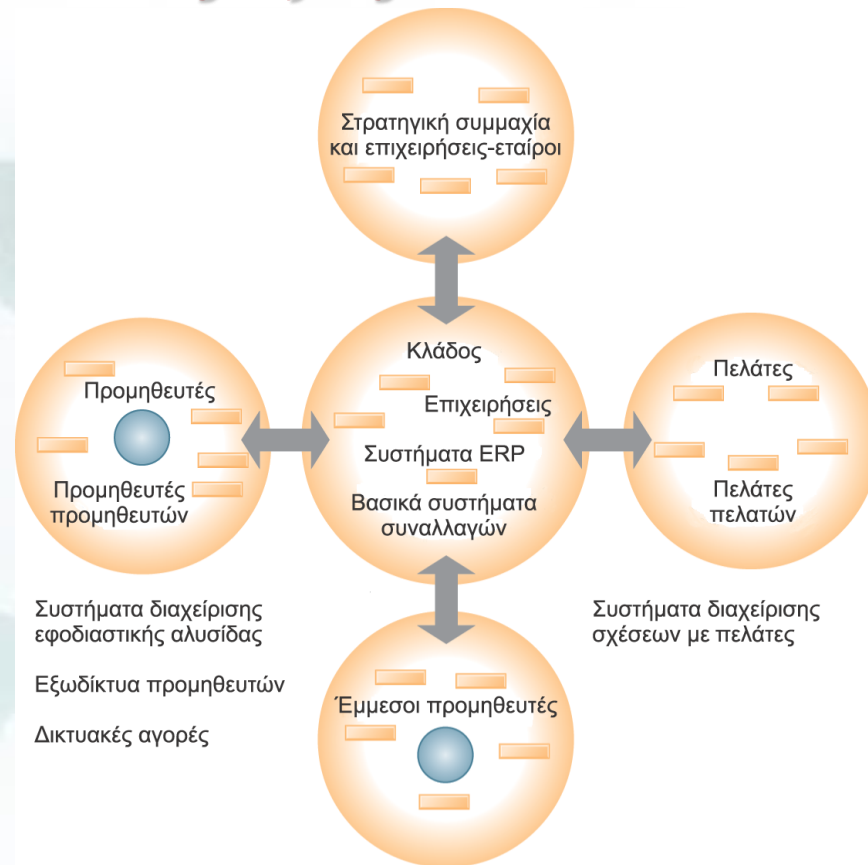
Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ο ιστός αξίας

Ο ιστός αξίας είναι ένα δικτυωμένο σύστημα επιχειρήσεων που μπορεί να συγχρονίσει τις αλυσίδες αξίας των επιχειρηματικών εταίρων οι οποίοι ανήκουν στον ίδιο κλάδο, με στόχο την ταχεία ανταπόκριση σε αλλαγές στην προσφορά και τη ζήτηση.



Εικόνα 3-3



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων
για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Συνεργίες, βασικές ικανότητες και στρατηγικές δικτύου

- **Συνεργίες:**

- Συνεργίες αναπτύσσονται όταν ορισμένες μονάδες μπορούν να παρέχουν εισροές για άλλες μονάδες
- ...ή όταν δύο οργανισμοί μπορούν να συνδυάσουν τις αγορές και την εμπειρογνωμοσύνη τους (π.χ., πρόσφατες συγχωνεύσεις τραπεζικών ιδρυμάτων)
- Μείωση κόστους, παραγωγή κερδών
- Υποβοηθούνται από τα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία συνδέουν ετερόκλητες μονάδες ώστε να λειτουργούν ως σύνολο



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Συνεργίες, βασικές ικανότητες και στρατηγικές δικτύου

- **Βασική ικανότητα (core competency):**
 - Μια δραστηριότητα στην οποία μια εταιρεία αριστεύει σε παγκόσμια κλίμακα.
 - Για παράδειγμα: η καλύτερη στον κόσμο στη σχεδίαση μικροσκοπικών μοντέλων, ή στο να προσφέρει την καλύτερη υπηρεσία παράδοσης δεμάτων.
 - Κάθε βασική ικανότητα στηρίζεται σε γνώσεις που έχουν αποκτηθεί μέσα από πολύχρονη εμπειρία, αλλά και από έρευνα.
 - Κάθε πληροφοριακό σύστημα που ενθαρρύνει τον μερισμό γνώσεων ανάμεσα στις επιχειρηματικές μονάδες ενισχύει τις ικανότητες.
 - Για παράδειγμα: Η Procter & Gamble χρησιμοποιεί ένα ενδοδίκτυο για να βοηθά ανθρώπους που ασχολούνται με παρόμοια προβλήματα να μοιράζονται ιδέες και εμπειρογνωμοσύνη.



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Συνεργίες, βασικές ικανότητες και στρατηγικές δικτύου

- **Στρατηγικές δικτύου:**
 - **Οικονομικά δικτύου (network economics):**
 - Το οριακό κόστος της προσθήκης ενός ακόμη συμμετέχοντος είναι σχεδόν μηδενικό, ενώ το οριακό όφελος πολύ μεγαλύτερο
 - Για παράδειγμα: μεγαλύτερο πλήθος χρηστών στο Διαδίκτυο, μεγαλύτερη αξία για όλους τους συμμετέχοντες
 - **Εικονική εταιρεία (virtual company):**
 - Μη υλικός επιχειρηματικός οργανισμός που χρησιμοποιεί δίκτυα για τη σύνδεση ανθρώπων και πόρων, και που συνάπτει συμμαχίες με άλλες εταιρείες, προκειμένου να δημιουργεί και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες χωρίς να περιορίζεται από παραδοσιακά οργανωτικά όρια ή γεωγραφικές τοποθεσίες



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ανατρεπτικές τεχνολογίες: Με την ορμή του «κύματος»

- **Ανατρεπτικές τεχνολογίες:**
 - Τεχνολογίες με ανατρεπτικό αντίκτυπο σε οικονομικούς κλάδους και επιχειρήσεις, που καθιστούν παρωχημένα τα υφιστάμενα προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρηματικά μοντέλα:
 - Προσωπικοί υπολογιστές
 - Παγκόσμιος Ιστός
 - Υπηρεσίες μουσικής μέσω Διαδικτύου
 - «Πρωτοστάτες» στις ανατρεπτικές τεχνολογίες, και «γρήγοροι ακόλουθοι»
 - Οι «πρωτοστάτες» ίσως να μη διακρίνουν την προοπτική και έτσι να αφήσουν τους «ακολουθούς» να καρπωθούν τα οφέλη



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Ανταγωνισμός σε παγκόσμια κλίμακα

Το Διαδίκτυο και η παγκοσμιοποίηση

- Πριν από την έλευση του Διαδικτύου, ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο αποτελούσε επιλογή μόνο για τις τεράστιες επιχειρήσεις που μπορούσαν να αντέξουν να συντηρούν εργοστάσια, αποθήκες και κέντρα διανομής στο εξωτερικό.
- Το Διαδίκτυο μειώνει δραστικά το κόστος της δραστηριοποίησης σε παγκόσμια κλίμακα.
- Οφέλη από την παγκοσμιοποίηση:
 - Οικονομίες κλίμακας και μείωση του κόστους των πόρων
 - Υψηλότερος βαθμός αξιοποίησης, σταθερό κόστος κεφαλαίου, και χαμηλότερο μοναδιαίο κόστος παραγωγής
 - Μείωση του χρόνου που απαιτείται για την κυκλοφορία των προϊόντων στην αγορά

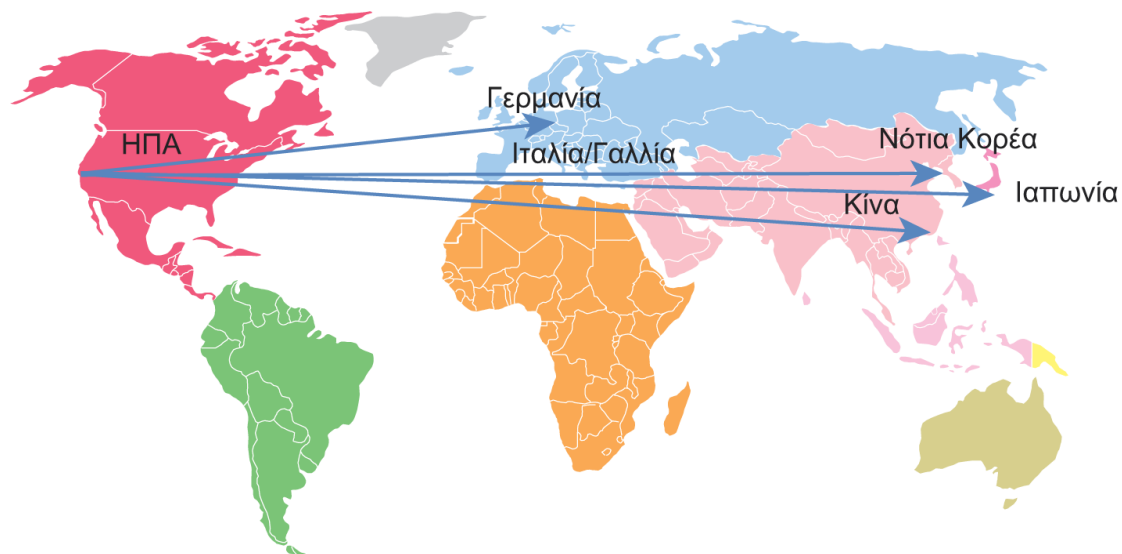


Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Ανταγωνισμός σε παγκόσμια κλίμακα

Η παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα με την οποία παράγεται το iPhone της Apple



Εικόνα 3-4

Η Apple κάνει τον σχεδιασμό του iPhone στις Ηνωμένες Πολιτείες και συνεργάζεται με προμηθευτές από τις Ηνωμένες Πολιτείες, τη Γερμανία, την Ιταλία, τη Γαλλία και τη Νότια Κορέα για τα εξαρτήματα. Η τελική συναρμολόγηση πραγματοποιείται στην Κίνα.



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Ανταγωνισμός σε παγκόσμια κλίμακα

Παγκόσμια επιχειρηματική δραστηριότητα και στρατηγικές συστημάτων

- Εξαγωγικές εταιρείες (domestic exporters)
 - Έντονη συγκέντρωση των εταιρικών δραστηριοτήτων στη χώρα προέλευσης
- Πολυεθνικές εταιρείες (multinationals)
 - Συγκεντρώνουν την οικονομική διαχείριση και τον έλεγχο σε μια κεντρική βάση και αποκεντρώνουν τις δραστηριότητες παραγωγής, πωλήσεων και μάρκετινγκ σε μονάδες οι οποίες βρίσκονται σε άλλες χώρες
- Δικαιοπάροχες επιχειρήσεις (franchisers)
 - Το προϊόν δημιουργείται, σχεδιάζεται, χρηματοδοτείται και παράγεται αρχικά στη χώρα προέλευσής του, αλλά η εταιρεία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε προσωπικό του εξωτερικού για περαιτέρω παραγωγή, μάρκετινγκ και ανθρώπινους πόρους
- Υπερεθνικές εταιρείες (transnationals)
 - Περιφερειακά (όχι εθνικής εμβέλειας) κεντρικά γραφεία και ενδεχομένως παγκόσμια έδρα επιχείρησης· βελτιστοποίηση των πόρων κατά το δοκούν



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Ανταγωνισμός σε παγκόσμια κλίμακα

Διαμόρφωση παγκόσμιων συστημάτων

- **Συγκεντρωτικά συστήματα (centralized systems):**
 - Η ανάπτυξη και η λειτουργία γίνονται αποκλειστικά στην κεντρική έδρα της επιχείρησης
- **Αντίγραφα συστήματα (duplicated systems):**
 - Η ανάπτυξη γίνεται στην έδρα της επιχείρησης, αλλά η λειτουργία ανατίθεται σε αυτόνομες μονάδες στο εξωτερικό
- **Αποκεντρωμένα συστήματα (decentralized systems):**
 - Κάθε μονάδα που βρίσκεται στο εξωτερικό σχεδιάζει δικές της λύσεις και συστήματα
- **Δικτυωμένα συστήματα (networked systems):**
 - Η ανάπτυξη και η λειτουργία γίνονται με ολοκληρωμένο και συντονισμένο τρόπο σε όλες τις μονάδες



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Ανταγωνισμός σε παγκόσμια κλίμακα

Παγκόσμια επιχειρηματική οργάνωση και διαμόρφωση συστημάτων

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ			
	Εξαγωγική	Πολυεθνική	Δικαιοπάροχος	Υπερεθνική
Συγκεντρωτικά	X			
Αντίγραφα			X	
Αποκεντρωμένα	x	X	x	
Δικτυωμένα		x		X

Τα μεγάλα X δείχνουν την κυρίαρχη τάση και τα μικρά x τις αναδυόμενες τάσεις. Για παράδειγμα, οι εξαγωγικές εταιρείες βασίζονται κυρίως σε συγκεντρωτικά συστήματα, αλλά εκδηλώνεται συνεχής πίεση για αποκέντρωση και κάποια ανάπτυξη αποκεντρωμένων συστημάτων σε τοπικές περιοχές μάρκετινγκ.

Εικόνα 3-5



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Ανταγωνισμός σε επίπεδο ποιότητας και σχεδιασμού

Τι είναι ποιότητα;

- **Από τη σκοπιά του παραγωγού:**
 - Η συμμόρφωση σε συγκεκριμένες προδιαγραφές ή η απουσία απόκλισης από αυτές τις προδιαγραφές
- **Από τη σκοπιά του πελάτη:**
 - Αξιοπιστία προϊόντος ή υπηρεσίας, «ψυχολογικές» πτυχές
- **Διαχείριση ολικής ποιότητας (total quality management, TQM):**
 - Υποστηρίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός
 - Όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν ευθύνη για την ποιότητα
- **Έξι σίγμα (six sigma):**
 - Μέτρο ποιότητας: 3,4 ελαττώματα ανά 1 εκατομμύριο περιπτώσεων/ευκαιριών



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Ανταγωνισμός σε επίπεδο ποιότητας και σχεδιασμού

Πώς τα πληροφοριακά συστήματα βελτιώνουν την ποιότητα

- Μείωση του χρόνου κύκλου και απλούστευση της παραγωγικής διαδικασίας.
- Συγκριτική αξιολόγηση
- Χρήση των απαιτήσεων των πελατών για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών.
- Βελτίωση της ποιότητας και της ακρίβειας του σχεδιασμού.
 - Συστήματα σχεδίασης με τη βοήθεια υπολογιστή (CAD)
- Βελτίωση της ακρίβειας και περιορισμός των ανοχών στην παραγωγή.



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Ανταγωνισμός σε επίπεδο επιχειρηματικών διεργασιών

- Συχνά, η τεχνολογία από μόνη της δεν αρκεί για να κάνει τους οργανισμούς περισσότερο ανταγωνιστικούς, αποτελεσματικούς ή προσανατολισμένους στην ποιότητα.
- Συχνά απαιτούνται αλλαγές σε οργανωσιακό επίπεδο: από μικρής κλίμακας προσαρμογές των εργασιακών δραστηριοτήτων έως ριζικό ανασχεδιασμό ολόκληρων επιχειρηματικών διεργασιών.
- **BPM: Διαχείριση επιχειρηματικών διεργασιών (business process management)**
 - Σκοπός η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών
 - Χρησιμοποιούνται ποικίλα εργαλεία και μεθοδολογίες για:
 - Την ανάλυση των υφιστάμενων διεργασιών
 - Τον σχεδιασμό και τη βελτιστοποίηση νέων διεργασιών



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Ανταγωνισμός σε επίπεδο
επιχειρηματικών διεργασιών

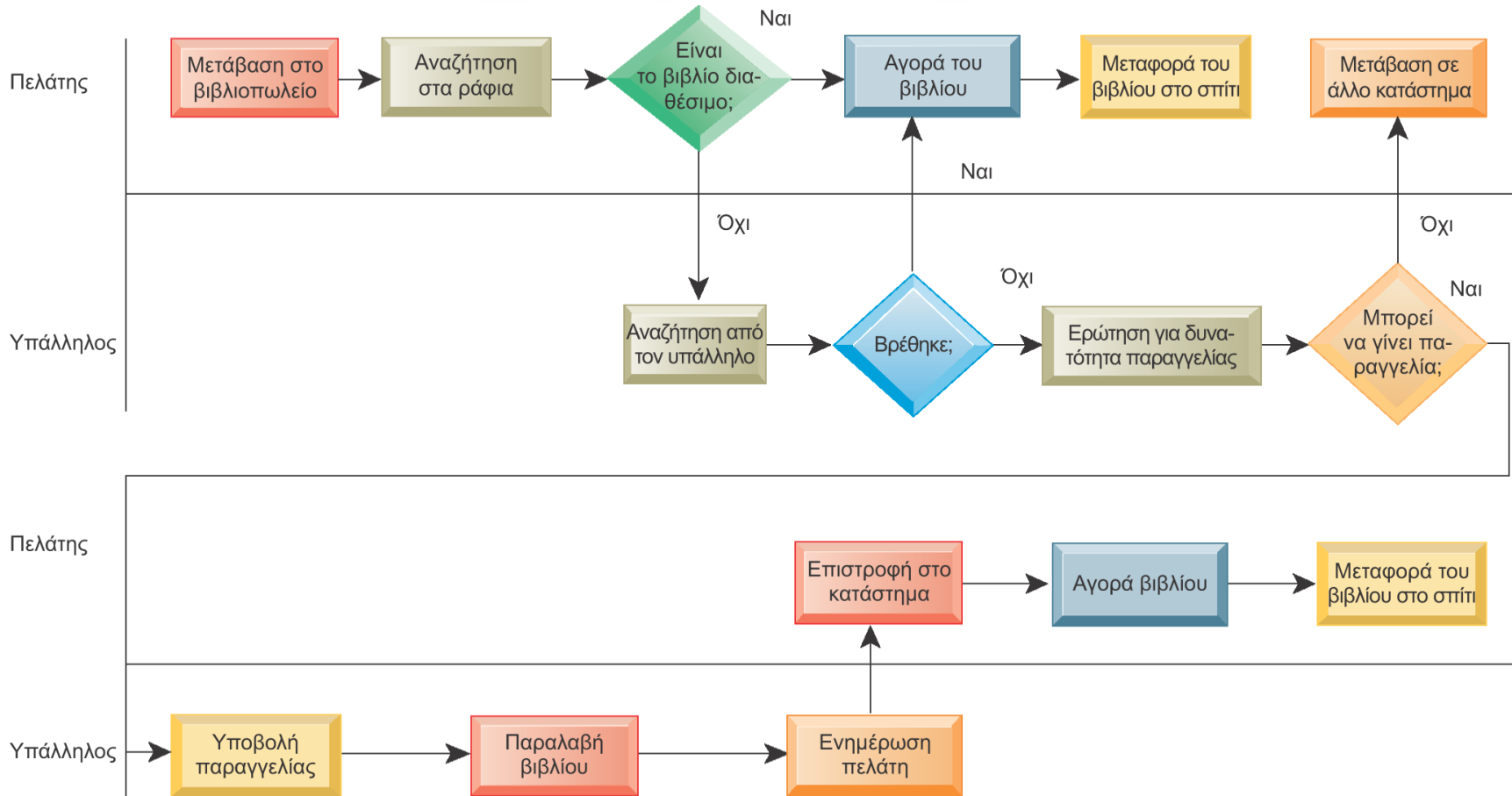
- Τα βήματα της διαχείρισης επιχειρηματικών διεργασιών (BPM)
 1. Προσδιορισμός των διεργασιών προς αλλαγή.
 2. Ανάλυση των υφιστάμενων διεργασιών.
 3. Σχεδιασμός νέας διεργασίας.
 4. Εφαρμογή της νέας διεργασίας.
 5. Πραγματοποίηση συνεχών μετρήσεων.



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Ανταγωνισμός σε επίπεδο επιχειρηματικών διεργασιών



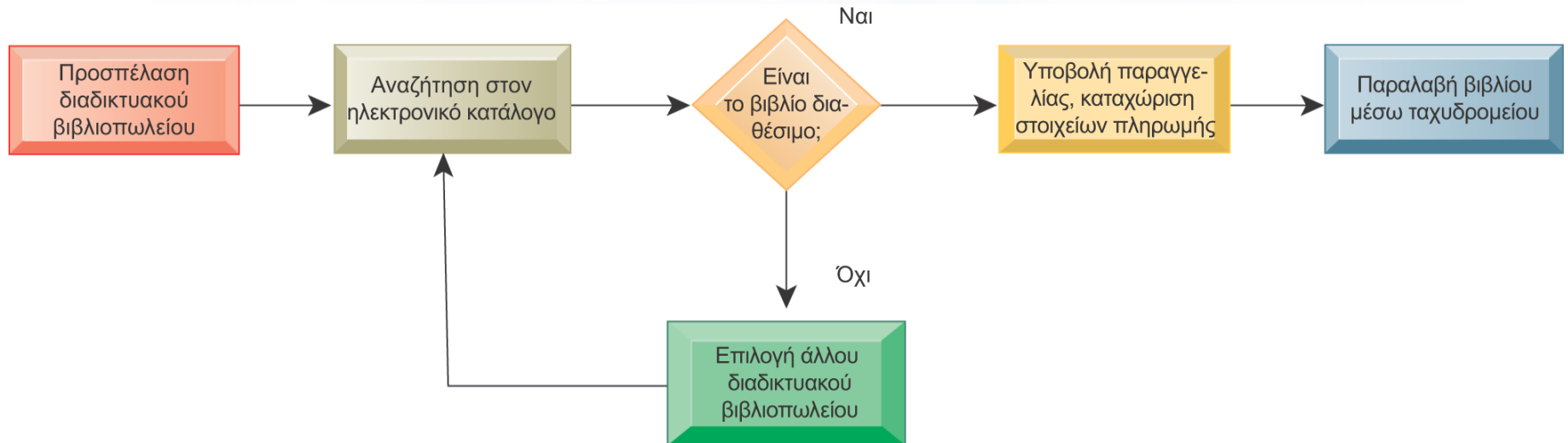
Εικόνα 3-6



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Ανταγωνισμός σε επίπεδο επιχειρηματικών διεργασιών



Εικόνα 3-7



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τα πληροφοριακά συστήματα

Ανταγωνισμός σε επίπεδο
επιχειρηματικών διεργασιών

Περ. Μελέτη: Οργανισμοί

Η MoneyGram «βγάζει τα λεφτά της» με νέα συστήματα και νέες επιχειρηματικές διεργασίες

- **Διαβάστε την περιπτωσιολογική μελέτη και μετά συζητήστε τις παρακάτω ερωτήσεις:**
 - Για ποιον λόγο είχε τόση σημασία για τη MoneyGram να ασχοληθεί επισταμένα με τις επιχειρηματικές διεργασίες της; Πώς σχετίζονταν αυτές με τα σχέδια ανάπτυξης της εταιρείας σε παγκόσμιο επίπεδο;
 - Ποια πλεονεκτήματα έχει η χρήση ενός πακέτου λογισμικού επιχειρησιακής κλίμακας, όπως είναι το E-Business Suite της Oracle, σε μια εταιρεία παγκόσμιου βεληνεκούς όπως είναι η MoneyGram;
 - Πόσο άλλαξε ο τρόπος με τον οποίο η MoneyGram διεξήγαγε τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες λόγω του νέου συστήματος και των βελτιώσεων των διεργασιών της; Πώς συνέβαλαν αυτές οι αλλαγές ώστε η MoneyGram να είναι ανταγωνιστική σε παγκόσμιο επίπεδο;



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης
Κεφάλαιο 3: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
με τα πληροφοριακά συστήματα
Ανταγωνισμός σε επίπεδο
επιχειρηματικών διεργασιών

Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διεργασιών

- **Ριζική μορφή ταχείας αλλαγής**
- **Δεν προβλέπει τη συνεχή βελτίωση, αλλά την εξάλειψη των παλιών διεργασιών, την αντικατάστασή τους με νέες, σε σύντομο χρονικό διάστημα**
- **Μπορεί να αποφέρει θεαματικά οφέλη παραγωγικότητας**
- **Ενδέχεται να προκαλέσει μεγαλύτερη αντίδραση στην αλλαγή**



This work is protected by United States copyright laws and is provided solely for the use of instructors in teaching their courses and assessing student learning. Dissemination or sale of any part of this work (including on the World Wide Web) will destroy the integrity of the work and is not permitted. The work and materials from it should never be made available to students except by instructors using the accompanying text in their classes. All recipients of this work are expected to abide by these restrictions and to honor the intended pedagogical purposes and the needs of other instructors who rely on these materials.

Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. Απαγορεύεται η αναπαραγωγή ή η μετάδοση οποιουδήποτε τμήματος αυτού του βιβλίου και του συνοδευτικού υλικού, σε οποιαδήποτε μορφή ή με οποιαδήποτε μέθοδο, ηλεκτρονική ή μηχανική, συμπεριλαμβανομένης της φωτοτυπίας, της καταγραφής, ή μέσω οποιουδήποτε συστήματος συλλογής και ανάκτησης πληροφοριών, χωρίς την άδεια των Pearson Education, Inc και των Εκδόσεων Κλειδάριθμος. Εκτύπωση στις ΗΠΑ (αμερικανική έκδοση) και στην Ελλάδα (ελληνική έκδοση).

Πνευματικά δικαιώματα © 2014 Pearson Education, Inc. Για την ελληνική έκδοση: Πνευματικά δικαιώματα © 2014 Εκδόσεις Κλειδάριθμος
Έκδοση (ΗΠΑ) υπό την επωνυμία Prentice Hall