

Δ.Π.Μ.Σ. Ενεργειακές επενδύσεις και περιβάλλον



Strategic Management



Δρ. Ασπασία Βλάχβη
Τμήμα Οικονομικών
Επιστημών

Στρατηγική Διοίκηση (1)



- Στρατηγική, ορισμός, αποφάσεις, επίπεδα
- Στρατηγική διοίκηση, ορισμός, διαδικασία
- Στρατηγική Ανάλυση: Εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, κλάδου ή ανταγωνισμού, ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης
- Στρατηγική Ανάλυση: Ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, ανάλυση πόρων και ικανοτήτων, αλυσίδας αξίας, συγκριτική ανάλυση πόρων

Στρατηγική Διοίκηση (2)



- Όραμα - Αποστολή
- Επιλογή Στρατηγικής: Στρατηγικές σε επίπεδο αγοράς ή κλάδου: γενικές στρατηγικές (κόστους, διαφοροποίησης, εστίασης), Στρατηγικές Κατευθύνσεις και μέθοδοι υλοποίησης των στρατηγικών
- Εφαρμογή Στρατηγικής
- Αξιολόγηση Στρατηγικής

Στρατηγική Διοίκηση



Στρατηγική Ανάλυση

Εκτιμώντας την ανταγωνιστική θέση

Προσδιόρισε και ανάλυσε:

- Αποστολή και ομάδες ενδιαφερόμενων (stakeholders)
- Θεμελιώδεις αξίες
- Σκοπούς



Ανάλυσε τον οργανισμό και το περιβάλλον:

- Δυνατά σημεία και αδυναμίες του οργανισμού
- Ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος
- Ανταγωνιστικότητα και ελκυστικότητα του κλάδου



Διαμόρφωση Στρατηγικής

Δημιουργώντας στρατηγικές

Αναθεώρησε τους στόχους και επέλεξε νέες στρατηγικές:

- Εταιρικές Στρατηγικές
- Στρατηγικές σε επιχειρηματικό επίπεδο
- Λειτουργικές Στρατηγικές



Εφαρμογή Στρατηγικής

Θέτοντας τις στρατηγικές σε εφαρμογή

Εφάρμοσε τις στρατηγικές:

- Διοικητικά συστήματα και πρακτικές
- Στρατηγική ηγεσία



Εκτίμησε τα αποτελέσματα:

- Έλεγχος και εταιρική διακυβέρνηση
- Ανανέωση τη διαδικασία στρατηγικού μανάτζμεντ

Στρατηγική είναι...



- **Στρατηγική** μιας επιχείρησης είναι ένα σύνολο δράσεων που αναλαμβάνουν οι μάνατζερς για να την οδηγήσουν σε καλύτερες επιδόσεις έναντι των ανταγωνιστών της και να επιτύχουν υψηλή αποδοτικότητα.
- **Στρατηγική** είναι να ανταγωνίζεται η επιχείρηση διαφορετικά από τους αντιπάλους της- κάνοντας ότι δεν κάνουν οι ανταγωνιστές ή ακόμη καλύτερα, κάνοντας ότι δεν μπορούν να κάνουν.
- **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** επιτυγχάνει η επιχείρηση όταν παρέχει στους αγοραστές ανώτερη αξία σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της ή προσφέρει την ίδια αξία σε χαμηλότερο κόστος για την επιχείρηση. Το πλεονέκτημα είναι διατηρήσιμο αν οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να το μιμηθούν ή να το ξεπεράσουν.

Η φύση της επιχειρησιακής στρατηγικής



Χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων

Επίπεδα των Στρατηγικών που υπάρχουν σε ένα οργανισμό

Περιεχόμενο της έννοιας «Στρατηγική Διοίκηση», δηλαδή στα τρία στάδια που εμπεριέχει ο όρος αυτός

Διαδικασία της Στρατηγικής Διοίκησης (Strategic Management)



Χαρακτηριστικά στρατηγικών αποφάσεων

1. Οι στρατηγικές αποφάσεις έχουν σχέση με τον σκοπό και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού



Η κατεύθυνση των δραστηριοτήτων είναι θεμελιώδες ζήτημα στις στρατηγικές αποφάσεις, διότι καθορίζει τα όρια των εργασιών της επιχείρησης και προσδίδει το απαιτούμενο όραμα στα στελέχη

Χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων



2. Η στρατηγική έχει να κάνει με την «ταύτιση» (matching ή fit) των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με το περιβάλλον της



Ανάλυση Εξωτερικού
Περιβάλλοντος



Ευκαιρίες (εκμετάλλευση τους)
Απειλές (αποφυγή τους)



Χαρακτηριστικά στρατηγικών αποφάσεων

3. Η στρατηγική έχει να κάνει με την «ταύτιση» των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με τις δικές της ικανότητες και τα μέσα που διαθέτει

Μια σωστή στρατηγική πρέπει να προσαρμόζει άμεσα τις ικανότητες της επιχείρησης και τα μέσα που αυτή διαθέτει (πόρους) με τις απειλές και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος



Χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων

4. Οι στρατηγικές αποφάσεις έχουν μεγάλο αντίκτυπο στους διαθέσιμους πόρους μιας επιχείρησης



- Είναι οι πόροι που διαθέτει επαρκείς για την πραγματοποίηση των στρατηγικών;
- Έχει η επιχείρηση δυνατότητα για απόκτηση και έλεγχο νέων πόρων που απαιτούνται για ανάπτυξη μελλοντικών στρατηγικών;

Χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων



5. Οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζουν άμεσα και τις λειτουργικές αποφάσεις (operational decisions)

Το λειτουργικό επίπεδο της επιχείρησης επηρεάζεται από τις (ανωτέρου επιπέδου) στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες είναι οι κατευθυντήριοι μοχλοί του οργανισμού



Χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων

6. Οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζονται όχι μόνο από τις διάφορες δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και από την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων, αλλά και από τις αξίες και προσδοκίες όλων αυτών που έχουν στα χέρια τους δύναμη (power), μέσα και γύρω από την επιχείρηση

Αυτοί είναι οι λεγόμενοι «stakeholders»: ιδρυτής επιχείρησης, στελέχη, μέτοχοι, προμηθευτές, πελάτες, τοπική κοινωνία κ.τ.λ

Χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων



7. Οι στρατηγικές αποφάσεις πάντα επηρεάζουν την μακροπρόθεσμη πορεία των επιχειρήσεων

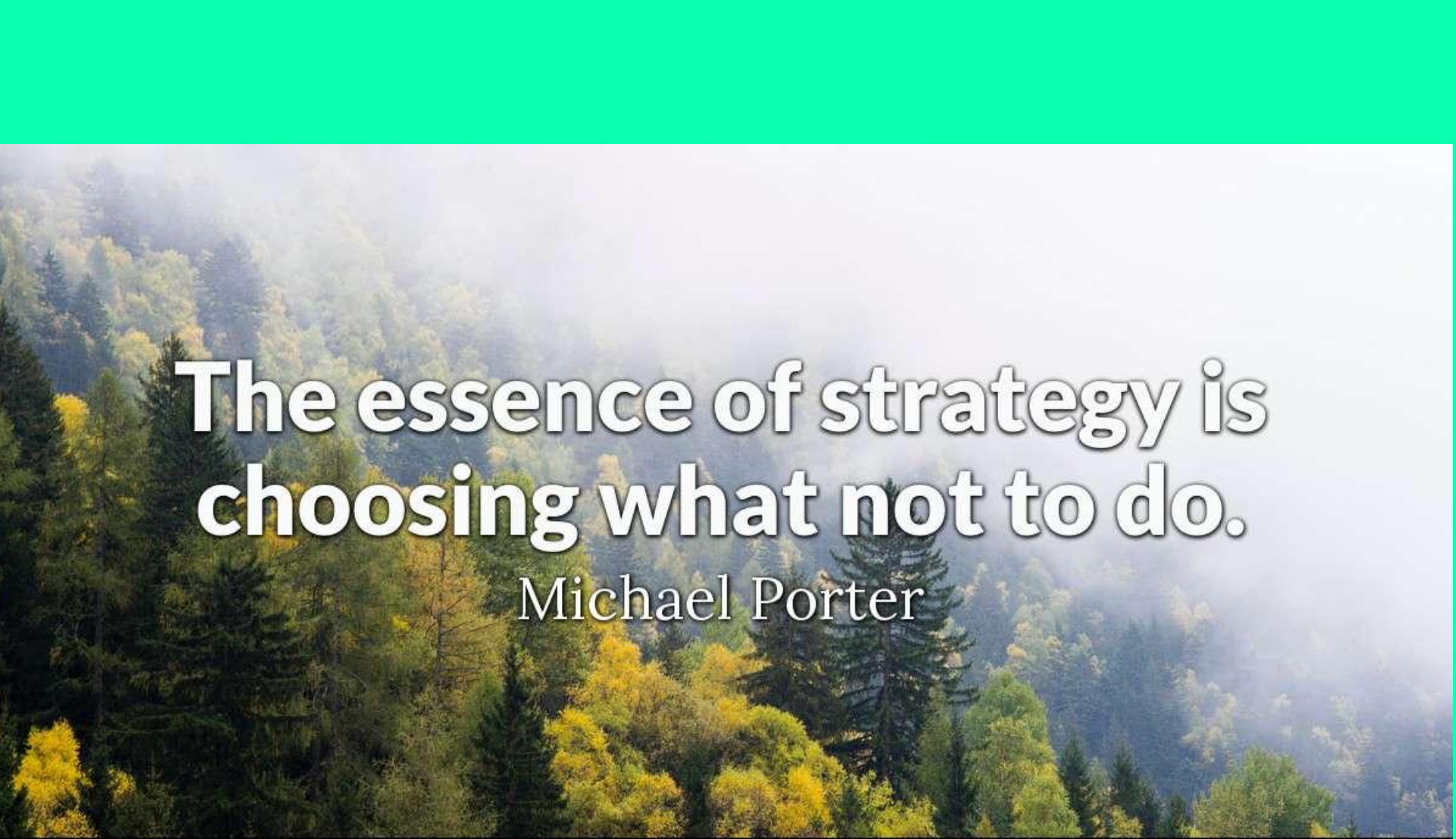


μακροχρόνιος προγραμματισμός



Άρα

Στρατηγική είναι: ο σκοπός και η κατεύθυνση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, κατά τέτοιο τρόπο που να ταυτίζονται πάντα οι ικανότητες και οι πόροι της επιχείρησης με το συνεχώς διαφοροποιούμενο περιβάλλον της (αγορές, πελάτες), έτσι ώστε να ικανοποιεί τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών (stakeholders)



**The essence of strategy is
choosing what not to do.**

Michael Porter



Strategy is about setting yourself apart from the competition. It's not a matter of being better at what you do – it's a matter of being different at what you do.

Michael Porter

Βασικές έννοιες της στρατηγικής

- **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** – το να λειτουργεί ένας οργανισμός με μια ιδιότητα ή ένα σύνολο ιδιοτήτων που του επιτρέπουν να ξεπερνά σε απόδοση τους ανταγωνιστές του.
- **Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** – ένα πλεονέκτημα που είναι δύσκολο να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές.

Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι από την φύση τους πολύπλοκες, για 3 κυρίως λόγους:

- 1. Περιέχουν αβεβαιότητα και κίνδυνο:** Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν απόψεις και θέσεις των στελεχών που σχετίζονται με το μέλλον
- 2. Αφορούν γενική και ολοκληρωμένη γνώση της διοίκησης, μιας και δεν στηρίζονται σε γνώσεις κάποιου συγκεκριμένου πεδίου, όπως οι λειτουργικές αποφάσεις**
- 3. Οδηγούν σε σημαντικές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση, αλλαγές που αποφασίζονται, σχεδιάζονται και εφαρμόζονται δύσκολα**

Επίπεδα Στρατηγικών



1. Εταιρικό επίπεδο (Corporate level)

Ασχολείται με τον συνολικό σκοπό και την κατεύθυνση όλων των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού (θυγατρικών εταιριών και Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων- ΣΕΜ)

Έχει να κάνει με την εξάπλωση σε νέες αγορές και κλάδους και με τον συντονισμό των διαφορετικών δραστηριοτήτων

Επίπεδα Στρατηγικών



2. Επίπεδο στρατηγικών ανταγωνισμού ή αγοράς (competitive or business level strategy)

Ασχολείται με το πώς κάθε επιχείρηση θα είναι ανταγωνιστική στην αγορά που λειτουργεί και αποσκοπεί στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που κάνει την επιχείρηση να υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της

Επίπεδα Στρατηγικών



3. Λειτουργικό επίπεδο

Η στρατηγική σε λειτουργικό επίπεδο αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης (π.χ. παραγωγή, μάρκετινγκ, διοίκηση προσωπικού) και στις ενέργειες της επιχείρησης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της στη δημιουργία αξίας.

Επίπεδα Στρατηγικών



Παρατηρήσεις:

Εταιρική Στρατηγική:

έχει να κάνει με αποφάσεις που αφορούν την επιχείρηση γενικά

Στρατηγική Ανταγωνισμού:

αφορά συγκεκριμένα προβλήματα κάθε ξεχωριστής δραστηριότητας σε μία μόνο αγορά ή μόνο ένα κλάδο

Οι δύο στρατηγικές διασταυρώνονται μεταξύ τους

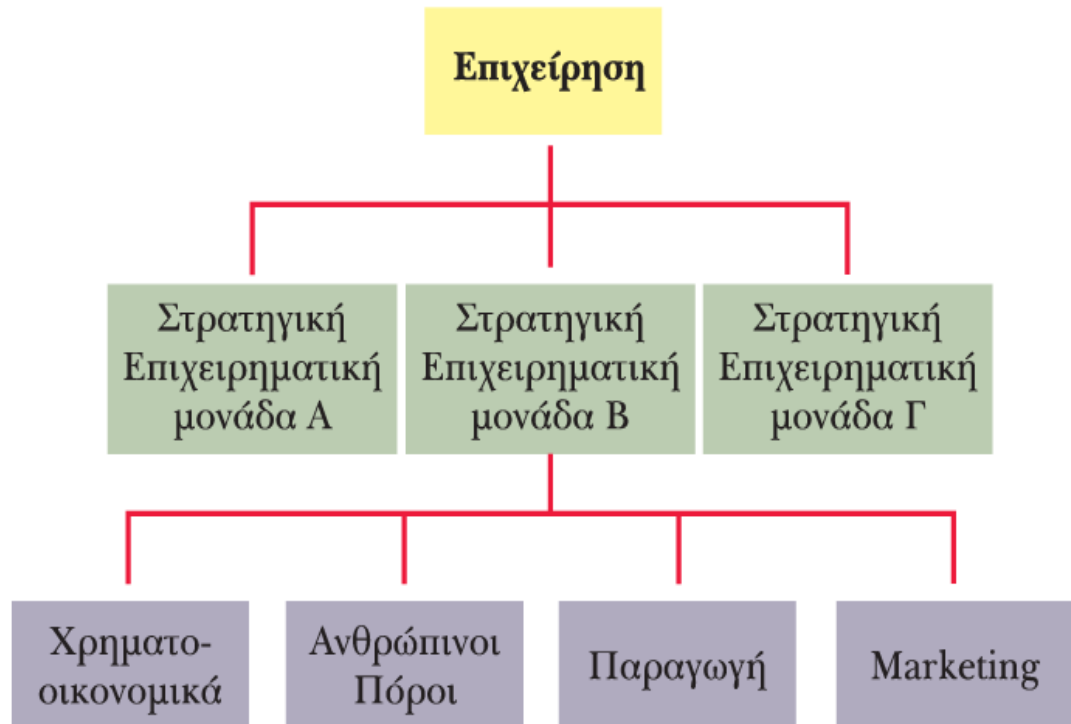
Όσο μεγαλύτερη είναι η ταύτιση τους, τόσο μεγαλύτερη είναι και η συνοχή του οργανισμού σε διεθνές επίπεδο (και αντίστροφα)

Τρία επίπεδα στρατηγικής στους οργανισμούς – εταιρικές στρατηγικές, στρατηγικές σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας και λειτουργικές στρατηγικές.

Εταιρική στρατηγική
σε ποιους κλάδους
βρισκόμαστε;

**Στρατηγική σε
επιχειρηματικό επίπεδο**
πώς ανταγωνιζόμαστε σε
καθέναν από τους
σημαντικούς κλάδους μας;

Λειτουργική στρατηγική
πώς υποστηρίζουμε
καλύτερα καθεμιά από
τις στρατηγικές σε
επιχειρηματικό επίπεδο;





Τι είναι η Στρατηγική Διοίκηση;

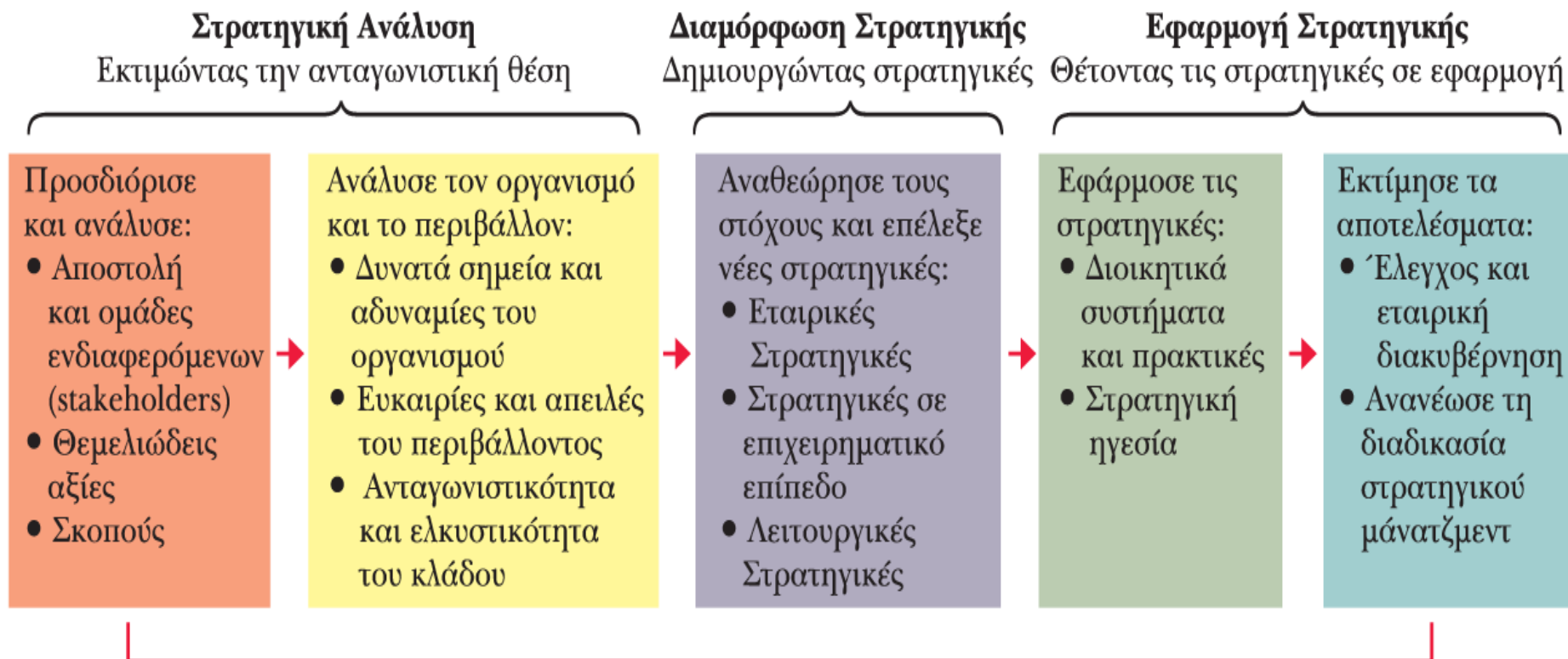
- Διαδικασία στρατηγικής διοίκησης
 - Στρατηγική διοίκηση είναι η διαδικασία διαμόρφωσης και εφαρμογής στρατηγικών για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
 - Στρατηγική ανάλυση είναι η διαδικασία ανάλυσης του οργανισμού, του περιβάλλοντός του, της ανταγωνιστικής θέσης του και των τρεχουσών στρατηγικών του.
 - Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών για την καθοδήγηση της κατανομής των πόρων.
 - Εφαρμογή στρατηγικής είναι η διαδικασία μέσω της οποίας υλοποιούνται οι στρατηγικές.



Σχήμα 1.1 Διαδικασία Στρατηγικής Διοίκησης.

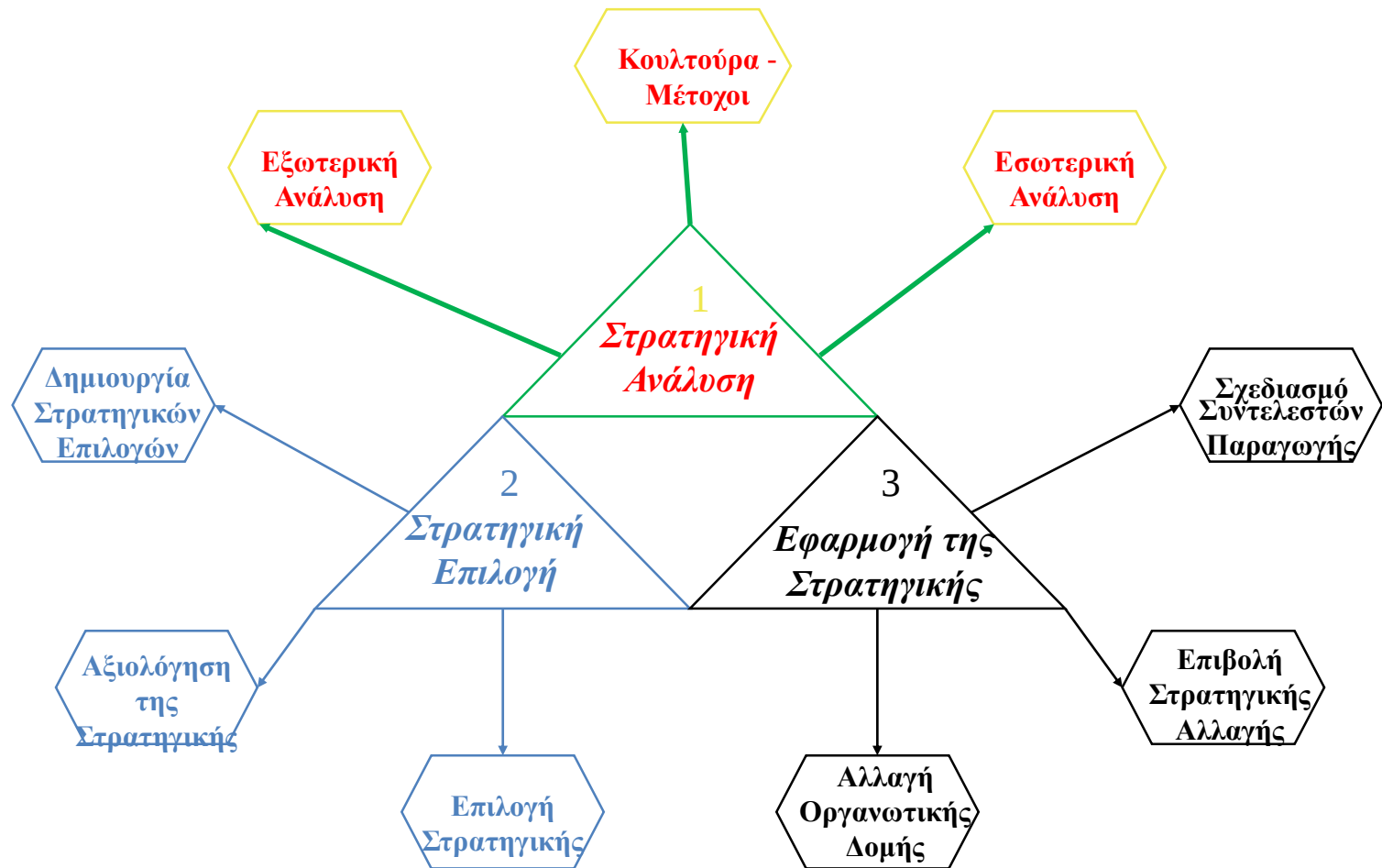


Σημαντικά στοιχεία της διαδικασίας Στρατηγικής Διοίκησης.



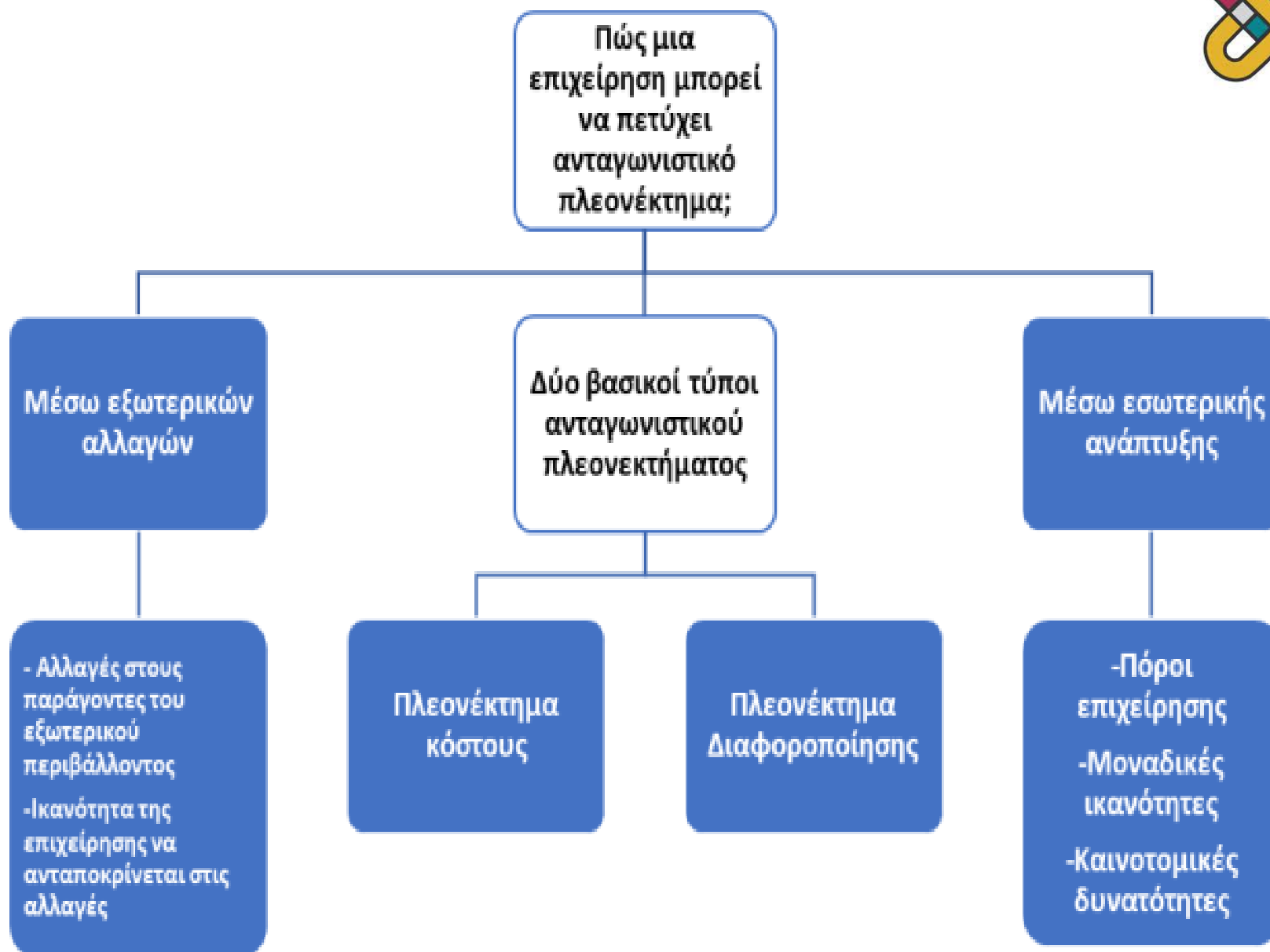


Η Διαδικασία της Στρατηγικής Διοίκησης



Πίνακας 1.2 Ορισμοί Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

Συγγραφείς	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
Porter (1985)	Προέρχεται από την αξία που μπορεί να δημιουργήσει μια επιχείρηση για τους αγοραστές της που υπερβαίνει το κόστος δημιουργίας της επιχείρησης.
Peteraf (1993)	Τα διατηρούμενα πάνω από τα κανονικά κέρδη.
Barney (2002)	Όταν οι ενέργειες μια επιχείρησης σε έναν κλάδο ή αγορά δημιουργούν οικονομική αξία και δεν υπάρχουν πολλές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που μπορούν να ακολουθήσουν παρόμοιες ενέργειες.
Ghemawat και Rivkin (1999)	Μια επιχείρηση που επιτυγχάνει υψηλότερες οικονομικές αποδόσεις στον κλάδο της (ή στον στρατηγικό της όμιλο) μακροπρόθεσμα λέγεται ότι απολαμβάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της.
Besanko, Dranove και Shanley (2000)	Όταν μια επιχείρηση κερδίζει υψηλότερο ποσοστό οικονομικού κέρδους από το μέσο ποσοστό οικονομικού κέρδους άλλων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά.
Kay (1993)	Ξεχωριστή ικανότητα της επιχείρησης που προέρχεται από χαρακτηριστικά που λείπουν από άλλες επιχειρήσεις και τα οποία είναι βιώσιμα και κατάλληλα και τη μετρά ως προστιθέμενη αξία.
Powell, (2002)	Υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ισοδυναμεί με τις λεγόμενες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως τοποθεσίες, τεχνολογίες και χαρακτηριστικά προϊόντος.
Rumelt, (2003)	Σημαίνει να κερδίσεις το παιχνίδι, δηλαδή να ξεπεράσεις όλες τις αντίπαλες εταιρείες ή απλώς να διατηρήσεις μια θέση στο παιχνίδι.
Sigalas, Economou και Georgopoulos, (2013)	Είναι η πάνω από τον μέσο όρο της βιομηχανίας εκμετάλλευση των ευκαιριών της αγοράς και εξουδετέρωση των ανταγωνιστικών απειλών.



Σχήμα 1.2 Μοντέλο Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.