



Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής
Διαφάνειες Τμήματος Μαθήματος που διδάσκει ο Β. Παπαδάκης



1



Περιεχόμενα του Μαθήματος Θ.Ε.Π.Σ (1/2)

- Νεότερες απόψεις σχετικά με τη στρατηγική (Blue Ocean Strategy, Judo Strategy, Co-Opetition, Value Disciplines, Strategy Diamond)
- Γιατί επιτυχημένες επιχειρήσεις και ικανά στελέχη συχνά παίρνουν καταστροφικές αποφάσεις στρατηγικής;
- Διοίκηση Στρατηγικών Αλλαγών
- Στρατηγική Καινοτομία
- Στρατηγική Μίμησης
- Έλεγχος Ουγατρικών Επιχειρήσεων από το Επιχειρησιακό Κέντρο
- Εταιρική Διακυβέρνηση και Στρατηγική



Περιεχόμενα του Μαθήματος Θ.Ε.Π.Σ (2/2)

- **Κλαδικές Συναθροίσεις (Industry Clusters)**
- **Κλάδος των Συμβούλων Επιχειρήσεων (Management Consulting Industry):**
- **Συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (Public-Private Partnerships):**
- **Διαχείριση Εταιρικής Φήμης (Reputation Management)**
- **Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Process Management):**

Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών



ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ
Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Hi vrapadakis, [Log out](#)

ΑΡΧΙΚΗ
ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ
ΕΡΕΥΝΑ
ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ
ΒΙΒΛΙΑ
ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ADMIN

Οι ώρες γραφείου του κ. Παπαδάκη για το εαρινό εξάμηνο είναι: Δευτέρα 2:00 μμ - 3:00 μμ | Πέμπτη 7:00 μμ - 8:00 μμ

ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ

Ο Β. Παπαδάκης διδάσκει στα προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα του ΟΠΑ μαθήματα που άπτονται της στρατηγικής των επιχειρήσεων και της διοίκησης στρατηγικών αλλαγών

Παπαδάκης Βασίλειος
Για το διδακτικό του έργο έχει τιμηθεί με αριστεία δασκαλαίς από τέσσερα διαφορετικά μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών του ΟΠΑ






**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**



**ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**



DOWNLOADS



FORUM

“ Το βιβλίο αυτό πρέπει να γίνει απαραίτητο βοήθημα για όλους τους φοιτητές και στελέχη επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για τη στρατηγική. Ο καθηγητής Παπαδάκης έχει συγγράψει ένα εξαιρετικό και πλήρες βιβλίο. Αξίζει να είναι το κατ' εξοχήν βιβλίο στρατηγικής στην Ελλάδα ”

Καθηγητής Κωνσταντίνος Μπαζής, μέλος της Robert Ruman είναι Υποστηρικτής Ημερίδας και Πρόεδρος του Τομέατος Ύψιστης στην London

aueb.gr/users/papadakis

4

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ
Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

ΑΡΧΙΚΗ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΕΡΕΥΝΑ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΒΙΒΛΙΑ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ Αναζήτηση

30 | Δευτέρα 15 Φεβρουαρίου 15.00-16.00

ΕΡΕΥΝΑ

Τα ερευνητικά ενδιαφέροντα του Β. Παπαδάκη εστιάζουν στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων, της λήψης στρατηγικών αποφάσεων και των εξαγορών/συγχυσεων

Παπαδάκης Βασίλειος
Άρθρα που έχουν δημοσιευθεί σε κορυφαία διεθνή επιστημονικά περιοδικά όπως: Strategic Management Journal, Organization Science, British Journal of Management κ.α.





ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ DOWNLOADS ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ

“ Το βιβλίο αυτό πρέπει να γίνει απαραίτητο βοήθημα για όλους τους φοιτητές και στελέχη επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για τη στρατηγική. Ο καθηγητής Παπαδάκης έχει συγγράψει ένα εξαιρετικό και πλήρες βιβλίο. Αξίζει να είναι το κατ' εξοχήν βιβλίο στρατηγικής στην Ελλάδα

Καθηγητής Κωνσταντίνος Μαρκίδης, κάτοχος της Robert Bauman έδρας Στρατηγικής Ηγεσίας και Πρόεδρος του Τμήματος Στρατηγικής του London Business School

www.aueb.gr/users/papadakis 5

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ
Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

ΑΡΧΙΚΗ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΕΡΕΥΝΑ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΒΙΒΛΙΑ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ Αναζήτηση

του κ. Παπαδάκη κατά τη διάρκεια της εξεταστικής περιόδου του Ιανουαρίου 2013 θα είναι: Τρίτη 22/01 3:00 μμ - 4:00 μμ | Τρίτη 29/01 9:30-10:30 | Δευτέρα 11 Φεβρ

Σύνδεσμοι Στρατηγικής

Εμφανίσεις: 69

<p>Εταιρείες Συμβούλων Στρατηγικής</p> <ul style="list-style-type: none"> McKinsey Monitor AT&Kerney The Boston Consulting Group Booz-Allen & Hamilton Marakon Associates 	<p>Ακαδημαϊκοί Οργανισμοί</p> <ul style="list-style-type: none"> Strategic Management Society AOM Informa SCIP.org Strategic Planning Society British Academy of Management
<p>Περιοδικά Σχετικά με τη Στρατηγική</p> <ul style="list-style-type: none"> Elsevier Journal of Bussin. Strategy Strategy + Business MCB University Press The McKinsey Quarterly Harvard Business Review MIT Sloan Competia Informa Journal of Managment Black Well Publishers 	<p>Πανεπιστήμια</p> <ul style="list-style-type: none"> Virtual Indiana Harvard University HAAS School of Business Stanford University Columbia University Northwestern University UCLA INSEAD NYU University of Oxford London Business School University De Barcelona

aueb.gr/users/papadakis 6

ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ
Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Hi vrapadakis. Log out

ΑΡΧΙΚΗ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΕΡΕΥΝΑ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΒΙΒΛΙΑ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ADMIN Αναζήτηση

Οι ώρες γραφείου του κ. Παπαδάκη για το εαρινό εξάμηνο είναι: Δευτέρα 2:00 μμ - 3:00 μμ | Πέμπτη

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Εμφάνιση: 104

Δημοφιλή Ξενόγλωσσα "Textbooks" Στρατηγικής

- **Hitt**, M., D.R., Ireland and R.E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South-Western Cengage Learning, 10th edition, 2013.
- **Ireland** D.R, R.E. Hoskisson and M. Hitt, The Management of Strategy, South-Western Cengage Learning, 10th edition, 2013.
- **Grant**, R.M., Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, seventh edition, 2010.
- **Jones** G. and C. Hill, Theory of Strategic Management with Cases, South-Western Cengage Learning, 9th edition, 2010.
- **Hill**, C. and G. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, South-Western Cengage Learning, 10th edition, 2012.
- **Johnson** G., R. Whittington and K. Scholes, Exploring Strategy: Text and Cases, Prentice Hall, 9th edition, 2011.
- **Carpendler**, M.A. and Wm G. Sanders, Strategic Management: A Dynamic Perspective, Pearson, Prentice-Hall, 2nd edition, 2009.
- **McGee** J., H. Thomas and D. Wilson, Strategy: Analysis and Practice, McGraw Hill Companies, 2005
- **Besanko**, D., D. Dranove, M. Shangley and S. Schaefer, Economics of Strategy, 5th Edition, John Wiley and Sons, 2010.
- **Wheelen**, T.L. and D.J. Hunger, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Pearson, 2012.
- **Pearce** J. II and R. Robinson, Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition, 13th Edition, Pearson, 2012.
- **Barney**, J. and W.S. Hesterly, Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts, 4th Edition, Pearson, 2012.
- **Thompson**, A.A., M.A. Peteraf, J.E. Gamble and A.J. Strickland III, Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings, 18th edition, McGraw-Hill Irwin, 2012.
- **Lynch** R., Strategic Management, Pearson, 6th Edition, 2012.
- **David**, F.R., Strategic Management, Pearson, 14th Edition, 2013.
- **O' Hara**, P.D., The Total Business Plan: How to Write, Rewrite, and Revise, John Wiley and Sons, NY, 1990.
- **Barrow**, J. P., The Best-Laid Business Plans, Warwick Business School, Centre for Small and Medium Sized Enterprises, Virgin Books, 2001.
- **Barrow**, J. C., P. Barrow, and R. Brown, The Business Plan Workbook, Kogan Page, London, 2005, fifth edition
- **Daniell**, M., Strategy: A Step-by-Step Approach to the Development and Presentation of World Class Business Strategy, Palgrave Macmillan, 2004
- **Porter** M., "On Competition", Harvard Business School Publishing, (1999)
- **Porter** M.E. "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press, 1985.

Προτεινόμενα Βιβλία για ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης

aueb.gr/users/papadakis

7

Προτεινόμενα Βιβλία για ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης


- **Kim**, C.W. and R. Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005
- **Raynor**, M., The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure, Doubleday, 2007.
- **Markides**, C., and P. A. Geroski, Νικητής ο Δεύτερος; Πως οι Έξυπνες Επιχειρήσεις Αξιοποιούν τις Ριζοσπαστικές Καινοτομίες για να Εισέλθουν και να Κυριαρχήσουν σε Νέες Αγορές, Εκδόσεις Κριτική, 2006. Στην Αγγλική έκδοση **Markides** C., C. and P.A., Geroski, "Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets", Jossey-Bass, 2005.
- **Markides** C., All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy, Boston, Harvard Business School Press, 2000
- **Collins**, J. Good to Great: Why Some Companies make the Leap.. And Others Don't, Harper Business, 2001.
- **O' Reilly** C.A., III, and J. Pfeffer, Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People, Harvard Business School Press, 2000
- **Zook**, Ch. And J. Allen, Profit from the Core, Harvard Business School Press, 2001
- **Hamel** G. Leading the Revolution, Harvard Business School Press 2000.
- **Hamel** G. and C.K. Prahalad, Competing for the Future, first edition, Harvard Business School Press, 1994.
- **Courtney** H., 20/20 Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World, Harvard Business School Press, 2001.
- **Cusumano**, M.A. and C.C. Markides, Strategic Thinking for the Next Economy, Jossey-Bass, 2001
- **Cummings**, S., Re-Creating Strategy, The Open University, 2002
- **Weil** P. and M.R. Vitale, Place to Space: Migrating the Ebusiness Models, Harvard Business School Press, 2001
- **Christensen**, C.M., The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston, Harvard Business school Press, 1997.
- **De Kare-Silver** M. Strategy in Crisis: Why Business Urgently Needs a Completely New Approach, Macmillan Business, 1997.
- **Ghoshal** S. and C.A Bartlett, The individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management, London, Heinemann, 1998.
- **Porter**, M., On Competition, Harvard Business School Press, 1998.

ΑΡΧΙΚΗ » ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Top

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΜΕΝΟΥ	ΧΡΗΣΙΜΑ LINKS	ΩΡΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών Πατισίων 76, 10434 Αθήνα Γραφείο: Κεντρικό Κτίριο του Πανεπιστημίου, 1ος όροφος, απέναντι από την Πρυτανεία. Τηλέφωνο Γραφείου: 210-8203 272 Email: vrap@aeub.gr	ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΕΡΕΥΝΑ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΒΙΒΛΙΑ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ DOWNLOADS FORUM ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	Οι ώρες γραφείου του κ. Παπαδάκη για το εαρινό εξάμηνο είναι: Δευτέρα 2:00 μμ - 3:00 μμ Πέμπτη 7:00 μμ - 8:00 μμ

aueb.gr/users/papadakis



8


ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ
 Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών
 Hi vrapadakis. [Log out](#)

[ΑΡΧΙΚΗ](#)
[ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ](#)
[ΕΡΕΥΝΑ](#)
[ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ](#)
[ΒΙΒΛΙΑ](#)
[ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ](#)
[ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ](#)
[ADMIN](#)

Οι ώρες γραφείου του κ. Παπαδάκη για το εαρινό εξάμηνο είναι: Δευτέρα 2:00 μμ - 3:00 μμ | Πέμπτη 7:00 μμ - 8:00 μμ

DOWNLOADS

Εμφανίσεις: 254  

Downloads σχετικά με τα Μαθήματα

- English power point slides for Strategy course.
- Ελληνικές διαφάνειες για το μάθημα της Στρατηγικής
- Ελληνικές διαφάνειες για το μάθημα Θέματα Στρατηγικής (ΘΕΠΣ)
- Απόσπασμα από το Βιβλίο Στρατηγικής Τομός Α': Θεωρία.
- Απόσπασμα από το Βιβλίο Στρατηγικής Τομός Β': Μελέτες Περιπτώσεων.
- Απόσπασμα από το Βιβλίο Στρατηγικής Τομός Β', μελέτη περίπτωσης Swatch A.
- Απόσπασμα από το Βιβλίο Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων.
- Ελληνική Έρευνα Εξαγορών και Συγχωνεύσεων, του Β. Παπαδάκη.

[ΑΡΧΙΚΗ](#) » [DOWNLOADS](#) Top

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών Πατησίων 76, 10434 Αθήνα Γραφείο: Κεντρικό Κτίριο του Πανεπιστημίου, 1ος όροφος, απέναντι από την Πρυτανεία. Τηλέφωνο Γραφείου: 210-8203 272 Email: vrap@uaueb.gr	ΜΕΝΟΥ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΕΡΕΥΝΑ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΒΙΒΛΙΑ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΧΡΗΣΙΜΑ LINKS ΒΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ DOWNLOADS FORUM ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΩΡΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ Οι ώρες γραφείου του κ. Παπαδάκη για το εαρινό εξάμηνο είναι: Δευτέρα 2:00 μμ - 3:00 μμ Πέμπτη 7:00 μμ - 8:00 μμ
--	--	---	--

aueb.gr/users/papadakis 9

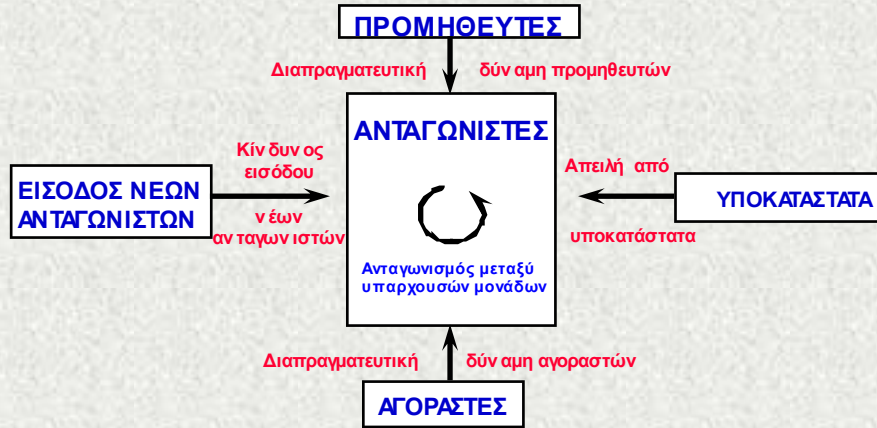
Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 10

Κεφ. 1:

Νεότερες Απόψεις για τη Στρατηγική

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

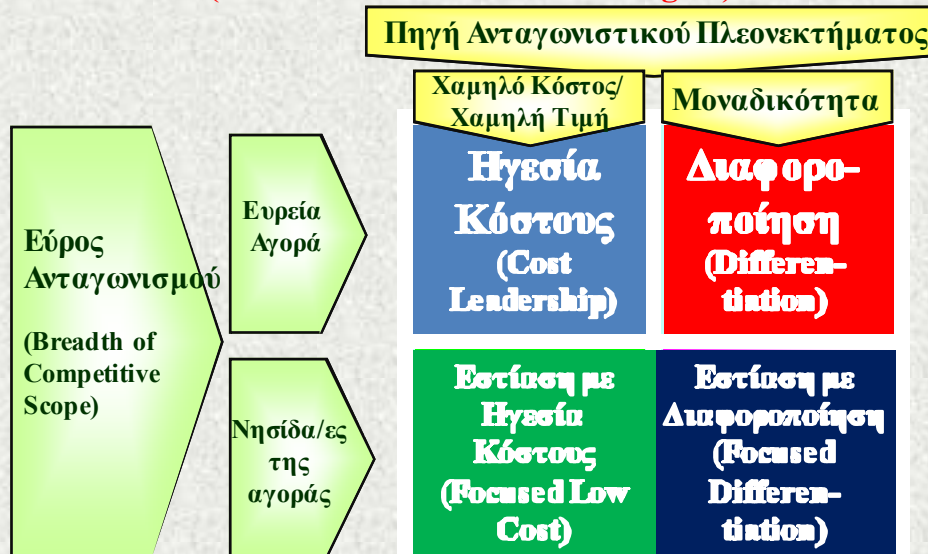
Σχήμα 1.1.: Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter (Δομική Ανάλυση Ανταγωνισμού)



Πηγή: Porter, M. Competitive strategy. NY: The Free Press, 1980.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 1.2: Ανταγωνιστικές Στρατηγικές (Generic Business Level Strategies)



Πηγή: Porter, M. Competitive strategy. NY: The Free Press, 1980.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 1.3 Η Αλυσίδα Αξίας



Πηγή: Porter M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, 1985, p.87, fig. 2-2.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Value Disciplines

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών



Επιχειρησιακή
Τελειότητα
(Operational
Excellence)

Χαρακτηριστικά μιας εταιρείας-ηγέτη στην

επιχειρησιακή τελειότητα:

- Προϊόντα και υπηρεσίες στη χαμηλότερη δυνατή τιμή, σε μικρή ποικιλία
- Εξάλειψη κάθε ενόχλησης του καταναλωτή, άψογη εξυπηρέτηση, μείωση του χρόνου συναλλαγής
- Συντονισμός και στενή συνεργασία μεταξύ της αλυσίδας προμηθευτών – επιχείρησης – διανομέων
- Προσπάθεια για μείωση του κόστους με κάθε δυνατό τρόπο και σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας
- Τυποποιημένες διαδικασίες, οδηγίες, πειθαρχία, ομαδικό πνεύμα και συλλογική προσπάθεια

Μυστικό επιτυχίας: **ΣΥΝΤΑΓΗ** (Formula)

15

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑ
(Operational Excellence)

1. Χαμηλή τιμή
2. Αποτελεσματικές παραγωγικές διαδικασίες (εκμετάλλευση χρόνου, αξιόπιστες υπηρεσίες)
3. Συλλογική Εργασία και επιβράβευση της συνεργασίας
4. Συντονισμός των παραγωγικών διαδικασιών (επιχείρηση, διανομείς, και προμηθευτές αντιμετωπίζονται σαν μια οικογένεια).
5. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων υποστηρικτικά για τις δραστηριότητες της
6. Συνεχής ροή προϊόντων

Ηγεσία Προϊόντος (Product Leadership)



Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων **ηγετών προϊόντος:**

- Συνεχής έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων
- Ευέλικτη οργανωτική δομή, αποκέντρωση, ευελιξία, ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και μείωση του χρόνου ανάπτυξης προϊόντων
- Διατήρηση ταλαντούχου και δημιουργικού προσωπικού
- Προετοιμασία και ενημέρωση του καταναλωτή για την αποδοχή επαναστατικών προϊόντων

Μυστικό επιτυχίας: **ΕΝΤΑΣΗ** (Tension)

17

ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (Product Leadership)

1. *Ευέλικτη οργανωτική δομή*
2. *Οργάνωση της εργασίας σε τμήματα*
3. *Προετοιμασία του καταναλωτή προκειμένου να δεχθεί το νέο προϊόν*
4. *Βελτίωση των υπάρχοντων προϊόντων και εστίαση στην επινόηση νέων.*
5. *Παρακίνηση των εργαζόμενων*
6. *Μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να υπάρχουν ταλαντούχοι άνθρωποι.*
7. *Ταχύτατη λήψη αποφάσεων*

ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ *(Customer Intimacy)*

1. Πολύ καλή σχέση και επαφή με τους πελάτες
2. Προϊόντα που να ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες των καταναλωτών
3. Συνεργασία με τους πελάτες για την επίλυση των προβλημάτων τους και την εφαρμογή της προτεινόμενης λύσης
4. Παραχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους προκειμένου να εξυπηρετηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι πελάτες
5. Έμφαση στον ρόλο της πληροφορίας ως θεμελιώδους ικανότητας

Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών



Οικειότητα με τον Πελάτη (Customer Intimacy)

Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τη
στρατηγική της οικειότητας με τον πελάτη:

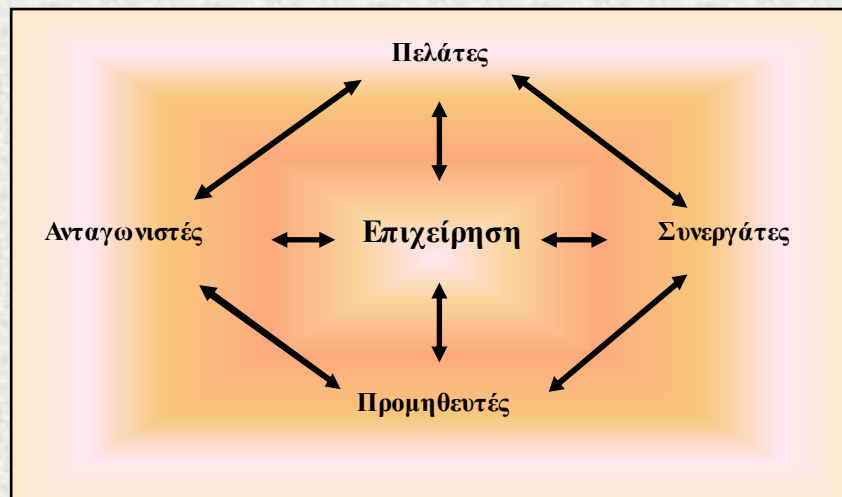
- Ανάπτυξη μακροχρόνιων και αρμονικών σχέσεων με τους πελάτες
- Προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των επιμέρους τμημάτων της αγοράς
- Βαθιά γνώση των πελατών με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων
- Ιδιαίτερο βάρος στα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ
- Προσωπικό που επιδιώκει την ικανοποίηση των πελατών με κάθε τρόπο
- Συστήματα και υποδομές που επιτρέπουν πολλαπλούς τρόπους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων και/ή των υπηρεσιών
- Συνεπής εξυπηρέτηση των πελατών

Συνταγή επιτυχίας: **ΛΥΣΗ** (Solution)

Co-Opetition

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 1.4: Η Θεωρία του Συν-ανταγωνισμού (Co-opetition)



Πηγή: Brandenburger A.M and B.J. Nalebuff, "Use Game Theory to Shape Strategy", Harvard Business Review, 1995

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

PARTS

Κάθε παιχνίδι έχει πέντε βασικά χαρακτηριστικά που τα ονομάζουν PARTS:

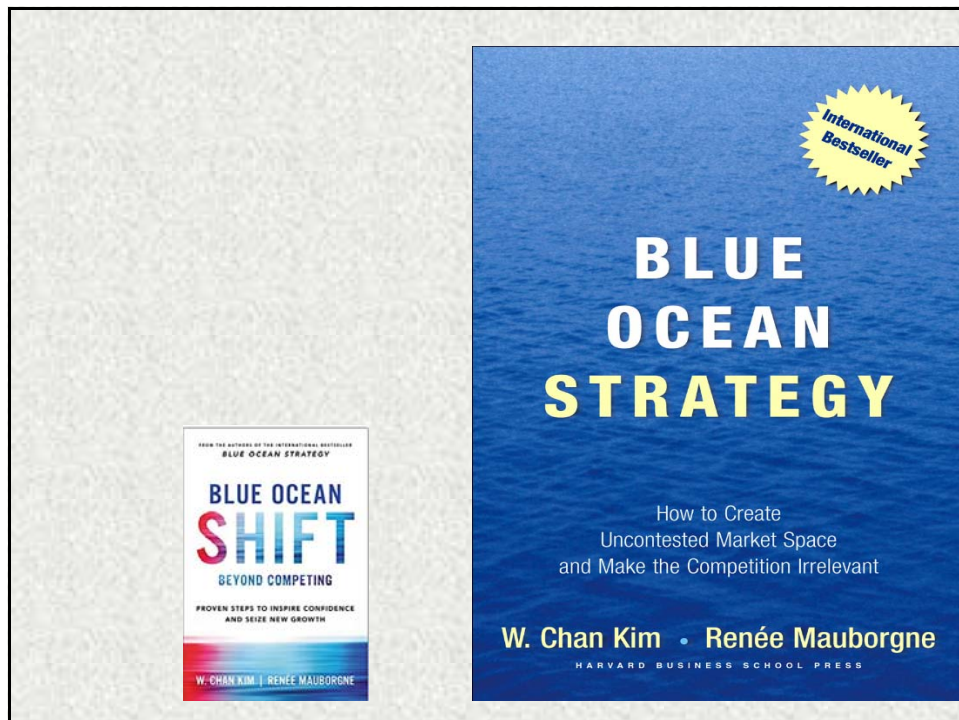
- Παίκτες (**Players**): Είναι οι συμμετέχοντες στο παιχνίδι
- Αξίες (**Added Values**) που προσφέρουν στο παιχνίδι οι παίκτες
- Κανόνες (**Rules**): Οι κανονισμοί που ισχύουν στο παιχνίδι
- Τακτικές (**Tactics**): Οι κινήσεις που κάνουν οι παίκτες για να αλλάξουν το παιχνίδι προς όφελός τους
- Όρια (**Score**): Τα όρια μέσα στα οποία παίζεται το παιχνίδι

Τι χρειάζεται για να εφαρμοστεί σωστά?

- Να πιστεύει και συνεχώς να προσπαθεί να αλλάξει τα δεδομένα προς όφελός της.
- Να κατανοήσει ότι το παιχνίδι δεν είναι μηδενικού αθροίσματος αλλά μπορεί να αποφέρει οφέλη σε όλες τις πλευρές.
- Να εντοπίσει σωστές τακτικές και να τις αντιγράψει. Η μίμηση ενδέχεται να είναι και υγιής.
- Να παρατηρεί το παιχνίδι πρέπει σφαιρικά και σε όλες τις διαστάσεις του. Έμφαση όχι μόνο στους ανταγωνιστές αλλά και στις άλλες εμπλεκόμενες ομάδες (stakeholders).
- Να αλλάζει τα PARTS του παιχνιδιού πρέπει με στόχο να δημιουργήσει επιχειρησιακή αξία.
- Να συμμετέχει συνεχώς στις αλλαγές που γίνονται από όλους του παίκτες γιατί έτσι δημιουργούνται ευκαιρίες για μεγαλύτερη αξία.

Blue Ocean Strategy

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών



Σχήμα 1.5 Συγκρίνοντας τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών με αυτή των κόκκινων ωκεανών



Πηγή: Kim C.W. και R. Mauborgne, Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών. Κορίζοντας τις Ανεκμετάλλευτες Αγορές, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, 2006.

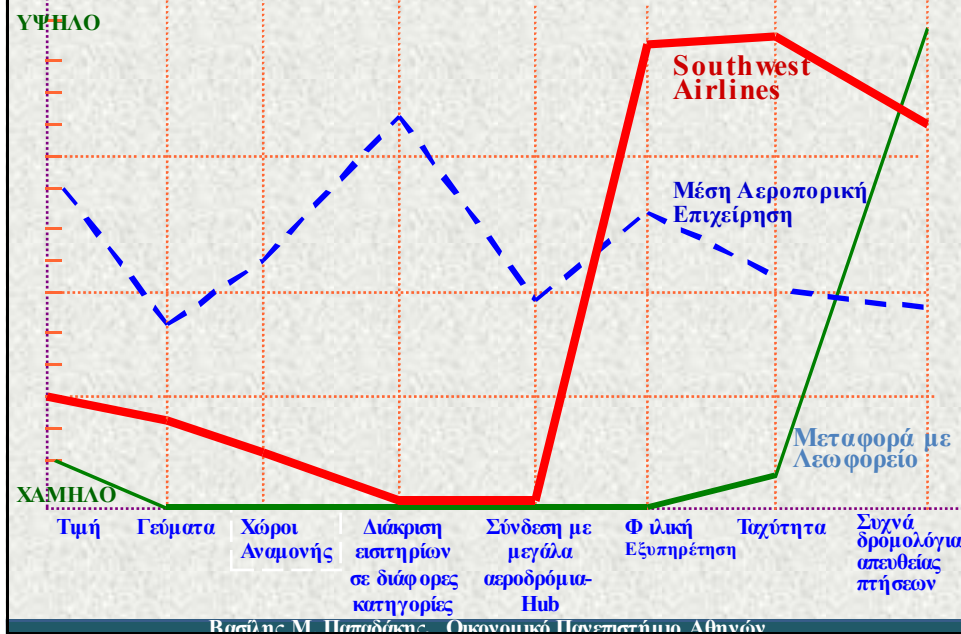
Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 1.7: Το Πλαίσιο των Τεσσάρων Ενεργειών



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 1.6: Ο Καμβάς της Στρατηγικής της Southwest Airlines



Από τον σκληρό ανταγωνισμό στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών

	Ανταγωνισμός Πρόσωπο με Πρόσωπο	Δημιουργία Γαλάζιου Ωκεανού
Κλάδος	Επικεντρώνεται στους άλλους παίκτες του κλάδου	Διερευνά συγγενικούς κλάδους
Στρατηγική Ομάδα εντός του κλάδου	Επικεντρώνεται στην ανταγωνιστική θέση μέσα σε μια στρατηγική ομάδα	Διερευνά διαφορετικές στρατηγικές ομάδες μέσα στον κλάδο
Ομάδα αγοραστών	Επικεντρώνεται στην καλύτερη εξυπηρέτηση της ομάδας αγοραστών	Επαναπροσδιορίζει την ομάδα αγοραστών του κλάδου
Φάσμα προσφερόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών	Επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση της αξίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας	Εξετάζει συμπληρωματικά προϊόντα / υπηρεσίες
Λειτουργικός-συναισθηματικός προσανατολισμός	Επικεντρώνεται στη βελτίωση της επίδοσης στα πλαίσια της λειτουργικής- συναισθηματικής προσέγγισης του κλάδου	Επανεξετάζει τον λειτουργικό-συναισθηματικό προσανατολισμό του κλάδου
Χρόνος	Αναλώνεται στην προσαρμογή στις εξωτερικές τάσεις όταν αυτές εκδηλώνονται	Συμμετέχει στη διαμόρφωση των τάσεων σε βάθος χρόνου

Ιδέες για δημιουργία Στρατηγικής Γαλάζιου Ωκεανού

Τακτικές	Παραδείγματα
Εξερευνήστε συγγενείς κλάδους	NTT DOCOMO (κινητή τηλεφωνία + Internet) NetJets (business class έναντι ταξιδιού με ιδιωτικό αεροσκάφος),
Εξετάστε διάφορες στρατηγικές ομάδες σε κάθε κλάδο	Curves (γυναικεία γυμναστήρια) Lexus της Toyota
Εξετάστε ολόκληρη την αλυσίδα των αγοραστών	Novo Nordisk (ινσουλίνη – από τους γιατρούς στους χρήστες) Bloomberg (από τους διευθυντές πληροφορικής στους χρηματιστές) Canon (Φωτοαντιγραφικά - από το τμήμα προμηθειών στον μεμονωμένο χρήστη)
Εξετάστε συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες (σινεμά και baby sitter !!)	NABI (Ουγγρική εταιρεία λεωφορείων που κατέχει το 20% της αγοράς των ΗΠΑ !)- Πώληση λεωφορείων + πακέτου συντήρησης
Δημιουργήστε ένα προϊόν που να απευθύνεται στη λογική και στο συναίσθημα του αγοραστή	Swatch Body Shop Quick Beauty (κουρεία στην Ιαπωνία) CEMEX (εταιρεία τσιμέντου στο Μεξικό) Starbucks (καφέ)
Διερευνήστε διαφορετικές χρονικές περιόδους- Τάσεις της αγοράς	Apple (iPod, iTunes) Cisco Systems (Δρομολογητές για το internet)

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

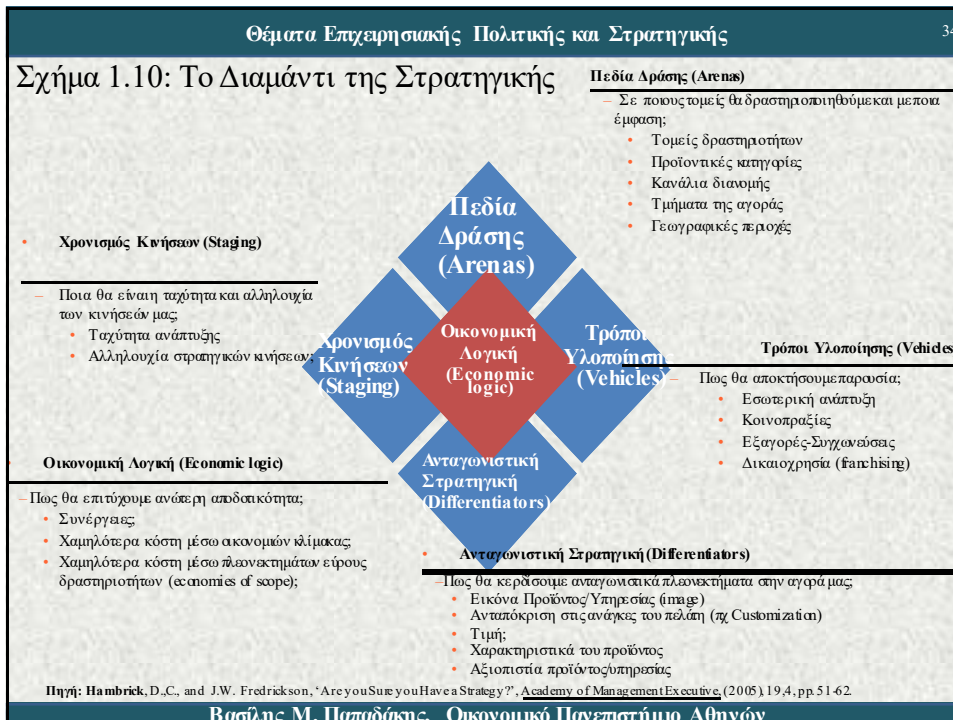
Business Models

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 1.9: Επιχειρηματικό Μοντέλο κατά Hamel.



Σχήμα 1.10: Το Διαμάντι της Στρατηγικής



Νέες Θεωρίες στη Στρατηγική Σκέψη:
Ο «Θάνατος του Ανταγωνισμού» του James Moore
& η Στρατηγική του Τζούντο (Judo Strategy)

Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ο «Θάνατος του Ανταγωνισμού» του James Moore

- James F. Moore (1996) –Senior Fellow Harvard Business School. Σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχείρηση:
- «Ανάπτυξη καινοτομιών σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας»

Βασική Προϋπόθεση:

- Η στενή συνεργασία με τους προμηθευτές, τους ενδιάμεσους διανομείς, ακόμα και τους καταναλωτές.

Κυριότερος παράγοντας που ανακόπτει την ταχύτητα με την οποία αναπτύσσονται νέες καινοτομίες:

- Η αδυναμία των επιχειρήσεων να συνεργαστούν με τις άλλες συνιστώσες του επιχειρησιακού τους περιβάλλοντος.

Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ανάπτυξη «Συνείδησης Οικοσυστήματος»

- Κατά την υλοποίηση της καινοτομίας, η συνεργασία και η συμμαχία αναδεικνύονται πιο σημαντικές!
- Ο κλασσικός ανταγωνισμός αγνοεί το σύνθετο περιβάλλον μέσα όπου αναπτύσσονται και δρουν οι επιχειρήσεις.
- Συνείδηση Οικοσυστήματος:
«Μια επιχείρηση που επιδιώκει να είναι ο ηγέτης, πρέπει και μπορεί να δημιουργεί τις κατάλληλες δομές για την εξέλιξη και επιβίωση όλου του συστήματος (ακόμα και του ανταγωνισμού)»
- Εδώ «η επιχείρηση θα πρέπει να παίζει το ρόλο του κηπουρού διαμορφώνοντας και αναδιαμορφώνοντας το οικοσύστημα μέσα από τη στρατηγική της» J.F. Moore

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ανάπτυξη «Συνείδησης Οικοσυστήματος»2

- Στόχος της επιχείρησης: η δημιουργία νέων οικοσυστημάτων προκειμένου να εισάγει καινοτομίες.

Η αντίληψη «το προϊόν μου ενάντια στο δικό σου»:

- Αγνοεί το περιβάλλον στο οποίο ζουν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις, και
- Το οποίο αν καταστραφεί συμπαρασύρει μαζί του και τις επιτυχημένες επιχειρήσεις.

Παράδειγμα: μεγάλες λιανεμπορικές αλυσίδες που την τελευταία δεκαετία έχουν αποσπάσει μεγάλο κομμάτι του κέρδους των βιομηχανιών και έχουν αυξήσει τη διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι όλων των stakeholders.

Κινήσεις σαν αυτές είναι δυνατόν να αποβούν καταστροφικές για τα αντίπαλα μέρη του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (εκτός κι αν βρεθεί η χρυσή τομή στις σχέσεις των δύο μερών, με το κατάλληλο κλίμα συνεργασίας.)

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Στάδια Δημιουργίας ενός Οικοσυστήματος

1ο Στάδιο: Πρωτοστατώντας στη Δημιουργία του Οικοσυστήματος (Pioneering an Ecosystem).

Δημιουργία νέου προϊόντος, καλύτερο από τα υπάρχοντα (σε συνεργασία με τους καταναλωτές, τους προμηθευτές και άλλους συνεργάτες).

Αγορές με περιθώρια ανάπτυξης, σχετικά προστατευμένες.

2ο Στάδιο: Επέκταση του Οικοσυστήματος (Expansion of an Ecosystem).

Επέκταση δραστηριοτήτων σε μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς.

Προστασία προϊόντος από τα ανταγωνιστικά και καθιέρωση του ως πρότυπο στην αγορά.

Κυριαρχία στις αγορές-κλειδιά.

Άριστες συνεργατικές σχέσεις με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τα κανάλια διανομής.

Στάδια Δημιουργίας ενός Οικοσυστήματος

3ο Στάδιο: Κυριαρχία σε ένα Διαμορφωμένο Οικοσύστημα (Authority in an Established Ecosystem)

Ολοκλήρωση σχεδιασμού, δομής και αρχιτεκτονικής του οικοσυστήματος και των μερών του.

Ωρίμανση οικοσυστήματος, αύξηση ανταγωνισμού και πιέσεις για μείωση του κόστους παραγωγής.

Ο καλύτερος γίνεται ηγέτης της αγοράς και οι καταναλωτές έχουν γίνει πιο έξυπνοι και πιο απαιτητικοί.

Κρίσιμα χαρακτηριστικά ηγετών τέτοιων οικοσυστημάτων:

- Καινοτομίες στην παραγωγή (Intel–Pentium),
- Καινοτομίες κρίσιμες για όλο το επιχειρηματικό οικοσύστημα όπου αναπτύσσεται η επιχείρηση (Intel–Pentium, Microsoft–Windows),
- Εμβάθυνση στις παραγωγικές ή εμπορικές διαδικασίες του συστήματος και σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των οργανισμών του οικοσυστήματος.

Στάδια Δημιουργίας ενός Οικοσυστήματος

4ο Στάδιο: Ανανέωση ή ‘Θάνατος’ (Renewal or Death)

Τίποτα δεν διαρκεί για πάντα.

Φροντίδα για τη μετεξέλιξη και βελτίωσή του οικοσυστήματος.

Εμπόδια στην ανάπτυξη εναλλακτικών οικοσυστημάτων από καινοτόμους ανταγωνιστές και την αύξηση του κόστους μεταστροφής των καταναλωτών από το οικοσύστημα επιχείρησης σε ένα άλλο.

Προβληματισμοί επιχείρησης σε αυτό το στάδιο:

Τι ακριβώς αλλάζει στο οικοσύστημά της.

Εναλλακτικά οικοσυστήματα που αναπτύσσονται

Απαραίτητες αλλαγές στις διαστάσεις του οικοσυστήματός της.

Βλ. μελέτη περίπτωσης **Wal-Mart**

Η Στρατηγική του Τζούντο (judo strategy)

Οι Yoffie & Cusumano (επίδοξοι συνεχιστές του M. Porter), προσπάθησαν το 1999 να καταπλήξουν τον επιχειρηματικό κόσμο παραλληλίζοντας τη στρατηγική με το Judo.

- Στο judo ένας παίκτης μπορεί να μεταχειριστεί τη δύναμη του αντιπάλου προς όφελός του.
- Έτσι και στον χώρο των επιχειρήσεων έξυπνες νεοϊδρυθείσες εταιρείες, προσπαθούν να μεταστρέψουν τη δύναμη και το μέγεθος των ανταγωνιστών τους σε αδύνατο σημείο τους.
- Το σημαντικότερο στην τέχνη του τζούντο: να αποφεύγεται η κατά μέτωπο σύγκρουση, ο ‘αγώνας Σούμο’, όπως τον ονομάζουν.

Νέες Προκλήσεις για την Επιχείρηση

- Δημιουργία αξίας πολύ ανώτερης από αυτήν που προσφέρουν οι ανταγωνιστές στην αγορά.
- Δημιουργία μιας σειράς από συνεργατικές σχέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες τους και επένδυση στην διατήρηση και την ανάπτυξή τους.
- Κατάκτηση σημαντικού μεριδίου αγοράς (τέτοιο που να τους εξασφαλίσει την ηγετική θέση στην αγορά).
- Συγκέντρωση των προσπαθειών για ανάπτυξη μέσα στο συγκεκριμένο οικοσύστημα.
- Διατήρηση και βελτίωση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος με τη συνεχή δημιουργία νέων καινοτομιών.

Η Στρατηγική του Τζούντο (judo strategy)

- Βασικό πεδίο μελέτης τους αποτελεί ο χώρος της τεχνολογίας και ειδικότερα του Internet.
- Έμπνευσή τους αποτελούν οι στρατηγικές κινήσεις μικρών, νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων οι οποίες έρχονται αντιμέτωπες με μεγάλες κυρίαρχες επιχειρήσεις
- Η στρατηγική τζούντο, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τις μικρές επιχειρήσεις.
- Παρόλα αυτά, μπορεί να είναι ένα εξαιρετικά ισχυρό όπλο στα χέρια μεγάλων εταιρειών (παράδειγμα της παντοδύναμης Microsoft VS της νεοεισερχόμενης Netscape)

3 βασικές αρχές της judo strategy

- A. Κινήσου γρήγορα σε χώρο που δεν διεκδικείται για να αποφύγεις σύγκρουση πρόσωπο με πρόσωπο.**
- B. Να είσαι ευέλικτος και υποχωρητικός σε επίθεση ανώτερης δύναμης.**
- Γ. Χρησιμοποίησε το βάρος και τη στρατηγική των αντιπάλων εναντίον τους.**

A. Κινήσου γρήγορα σε χώρο που δεν διεκδικείται για να αποφύγεις σύγκρουση πρόσωπο με πρόσωπο.

- Οι καλοί παίκτες τζούντο δεν αντιμετωπίζουν κατά μέτωπο τους αντιπάλους τους.
- Αντίθετα προσπαθούν να κατευθύνουν τη μάχη σε πεδία που θεωρούν ότι οι ίδιοι έχουν πλεονέκτημα.

Β. Να είσαι ευέλικτος και υποχωρητικός σε επίθεση ανώτερης δύναμης.

- Ο αντίπαλος ισχυρότερος παίκτης επιτίθεται.
- Οποιαδήποτε «κατά μέτωπο» άμυνα θα έχει αρνητικές επιπτώσεις – βαρύτερες απώλειες.
- Όσο και αν πληχθεί ο ανταγωνιστής, αυτές μπορεί να οδηγήσουν στην καταστροφή της επιχείρησης.
- Ευελιξία: η λύση στην ανώτερη επιτιθέμενη δύναμη.

Γ. Χρησιμοποίησε το βάρος και τη στρατηγική των αντιπάλων εναντίον τους.

- Ο Η ταχύτητα και η ευελιξία, βασικά 'αγοράζουν χρόνο' απέναντι σε έναν ισχυρότερο αντίπαλο.

Όμως δεν αρκεί αυτό.

- Ο αδύναμος παίκτης θα πρέπει να επινοήσει τρόπους να χρησιμοποιήσει τη δύναμη και το μέγεθος του αντιπάλου εναντίον του, πριν αυτός αποφασίσει να κινηθεί.

Η ισορροπία στην στρατηγική τζούντο

1. Άρπαξε τον αντίπαλο

«Υπονόμευσε τη δυνατότητα και η επιθυμία του αντιπάλου να επιτεθεί.»

Η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει τι επιθυμεί από τους αντιπάλους της και στη συνέχεια να εξασφαλίσει το χτύπημά της.

Αυτό θα πρέπει να γίνει πολύ πριν ο αντίπαλος αποφασίσει τι ακριβώς θέλει από αυτήν.

2. Απέφυγε την κατά μέτωπο σύγκρουση

Μια κατά μέτωπο σύγκρουση = μια μάχη φθοράς που προκαλείται όταν η δύναμη αντιμετωπίζεται με δύναμη.

Σε περίπτωση που ο αντίπαλος επιλέξει να επιτεθεί, η επιχείρηση να διατηρεί θέση άμυνας και να απαντά στους επιτιθέμενους με τους δικούς της όρους και με τακτικές που ο αντίπαλος ούτε γνωρίζει πως υπάρχουν.

Η ισορροπία στην στρατηγική τζούντο

3. Σπρώξε όταν σε τραβάνε

Εκμεταλλεύσου την ορμή του αντιπάλου για εξασθένηση της θέσης του.

Μια επιχείρηση ενσωματώνοντας ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή τεχνολογία του αντιπάλου στην επίθεσή του, τον κάνει να χάσει την ισορροπία του.

4. Τεχνική Ukemi

Ukemi ονομάζεται στο τζούντο η τεχνική εκείνη κατά την οποία ένας παίκτης επιλέγει ένα πιο 'ασφαλές πέσιμο' και με μικρές απώλειες με σκοπό να γυρίσει στη μάχη πιο αποτελεσματικός.

Οι επιχειρήσεις είναι καλύτερο να υποχωρούν στην ορμή των ανταγωνιστών με μικρές ήττες παρά να διακινδυνεύσουν το ολοκληρωτικό χάσιμο του παιχνιδιού.

Βλ. μελέτη περίπτωσης **REDBULL**

Προσοχή στα εξής:

1. «Η ευελιξία και η κίνηση δεν είναι αυτοσκοπός»
(Η συνεχής κίνηση και αναζήτηση νέων εδαφών και η συνεχής αποφυγή επιθέσεων μπορούν να προκαλέσουν σύγχυση στους πελάτες και να υπονομεύσουν τη θέση της εταιρείας)
2. «Μην υποτιμάς τον αντίπαλο σου όταν βρίσκεται σε αδύναμη θέση»
3. «Μην ξεχνάς ποτέ ότι η στρατηγική του τζούντο μπορεί να χρησιμοποιηθεί εναντίον σου»
4. «Μην είσαι ποτέ άπληστος»

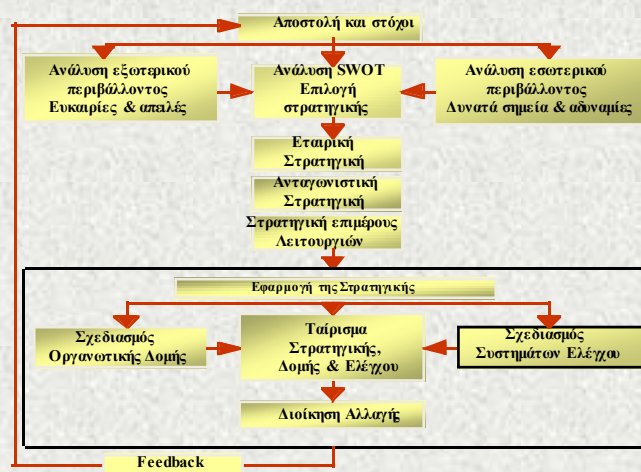
“It is not the smartest nor the strongest the one that survives. It is the one that is more adaptable to change” –

Ch. Darwin

Κεφ. 2: Διαμόρφωση Στρατηγικής και Παγίδες στη Στρατηγική Σκέψη

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 2.1. Το ορθολογικό μοντέλο διαμόρφωσης στρατηγικής.



Πηγή: Hill C. and G. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, Boston, Houghton Mifflin, 2008, eighth edition.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 2 : Τα διαφορετικά μοντέλα της διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής



Πηγή: Faulkner D. & Johnson G., "The challenge of strategic management", Cranfield School of management, kogon page, p 150.

Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Πίνακας 2.1: Σύγκριση των τριών μοντέλων στρατηγικής

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ	ΛΟΓΙΚΩΝ ΒΗΜΑΤΩΝ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ
<i>Κίνητρο για αποφάσεις</i>	Πρόδραση	Αντίδραση	Και πρόδραση και αντίδραση
<i>Στόχοι</i>	Ανάπτυξη	Ενδίαμεση	Αποτελεσματικότητα και ανάπτυξη
<i>Αξιολόγηση προτάσεων</i>	Με βάση την κρίση-διαίσθηση	Με βάση την κρίση-διαίσθηση	Με βάση ανάλυση
<i>Οι επιλογές γίνονται από:</i>	Επιχειρηματίες	Διαπραγματεύσεις	Ομάδα διοίκησης
<i>Ορίζονται των αποφάσεων</i>	Μακροχρόνιος	Βραχυχρόνιος	Μακροχρόνιος
<i>Προτιμώμενο περιβάλλον</i>	Αβεβαιότητα	Βεβαιότητα	Κίνδυνος
<i>Σύνδεση αποφάσεων</i>	Σχετικά ασύνδετες	Εντελώς ασύνδετες	Ενοποιημένες
<i>Ευελξία;</i>	Ευέλικτη	Προσαρμογή	Περιορισμένη
<i>Μέγεθος στρατηγικών κινήσεων</i>	Μεγάλες/Τολμηρές	Βηματικές/Μικρές	Ολοκληρωμένες στρατηγικές
<i>Όραμα αποστολή</i>	Γενική/Θολή	Καμία	Συγκεκριμένη
ΠΟΥ ΚΥΡΙΩΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ			
<i>Πηγή δύναμης</i>	Επιχειρηματίας	Διαμοιρασμένη	Management team
<i>Εξωτερικό περιβάλλον</i>	Ελαστικό/πλούσιο σε ευκαιρίες	Μεταβαλλόμενο	Σταθερό-προβλεπόμενο
<i>Είδος επιχείρησης</i>	Νέα, μικρή	Κοθιωμένη	Μεγάλη
Πηγή: Mintzberg H., Strategy Making in Three Models, California Management Review, 1973.			

Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 2.6: Οι δραστηριότητες των μεσαίων στελεχών

ΕΠΙΡΡΟΗ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ ΕΠΙΡΡΟΗ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ

Ο
Λ
Ο
Κ
Λ
Η
Ρ
Ω
Μ
Ε
Ν
Η

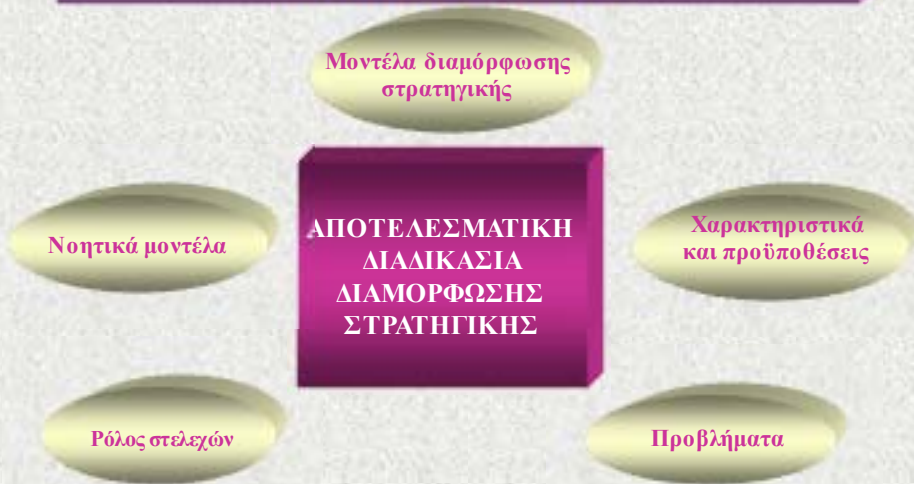
Σ
Κ
Ε
Ψ
Η

<p>ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ (championing strategic alternatives)</p>	<p>ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (facilitating adaptability)</p>
<p>ΣΥΝΘΕΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (synthesizing information)</p>	<p>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΘΕΙΣΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (implementing deliberate strategy)</p>

Πηγή: Floyd W. S. & Woddrige B., "Dinosaurs or dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role" *Academy of Management Executive*, (1994), Vol. 8, No. 4.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΠΟΦΕΡΕΙ ΑΠΟ «ΘΑΜΠΟ ΟΡΑΜΑ»	Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΡΙΘΜΩΝ ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΕΙ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΥΠΕΡΙΣΧΥΕΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΩΡΑΣ	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟ ΜΟΝΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΕΜΠΟΔΙΟ
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΙΑΡΑΣΤΙΚΗ ΟΧΙ ΠΡΟΔΡΑΣΤΙΚΗ	«ΑΥΤΟ ΤΟ ΞΕΡΩ »
ΚΑΜΙΑ ΚΡΙΣΗ...ΚΑΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ ΑΠΟΔΟΧΗ
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΗ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗΣ ΣΚΕΨΗΣ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΥ ΜΕΤΑΤΡΕΠΕΤΑΙ ΣΕ ΠΑΡΑΛΥΣΗ
ΒΑΡΟΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΟΧΙ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ	ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ
ΣΚΕΨΗ ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΟΧΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ	

Βασίλης Μ. Παπαδόκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΠΑΓΙΔΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

- ΠΑΓΙΔΕΣ ΑΓΚΙΣΤΡΩΣΗΣ (THE ANCHORING TRAPS)
- Η ΠΑΓΙΔΑ ΤΟΥ STATUS-QUO (THE STATUS-QUO TRAP)
- THE SUNK COST TRAP
- THE CONFIRMING- EVIDENCE TRAP
- THE FRAMING TRAP
- ESTIMATING AND FORECASTING TRAP

Βασίλης Μ. Παπαδόκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ο Ρόλος των Στελεχών

ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

- Εστίαση στο όραμα
- Ισορροπία
- Συντονισμός

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

- Υποστήριξη εναλλακτικών στρατηγικών
- Σύνθεση πληροφοριών
- Ανάπτυξη προσαρμοστικότητας
- Εφαρμογή της στρατηγικής

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

- Φωνή του πελάτη
- Κυνηγοί - συλλέκτες
- Διατμηματικοί μαγνήτες

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Δεν υπάρχει ιδανική διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής

Κρίσιμοι παράγοντες για επιτυχημένη στρατηγική:

- Στρατηγική καινοτομία
- Επικοινωνία - πληροφόρηση
- Συμμετοχή - αφοσίωση
- Ενδυνάμωση ρόλου μεσαίων στελεχών
- Αμφισβήτηση - αλλαγή στερεοτύπων

Η επιτυχία και διατήρηση μίας επιχείρησης στην κορυφή εξαρτάται από την ικανότητα των στελεχών της να αλλάζουν τους κανόνες του ανταγωνιστικού παιχνιδιού προς όφελός της

Why Nothing Fails Like Success?

Codification. Informal ways of doing things gradually turn into rigid structures and processes

Internal Focus. Strong internal interests and **political infighting.**
Internal power games

Arrogance, Satisfaction and complacency (e.g. mobile market)

Blind reliance on old practices, values and behaviors (e.g. grow organically)

Inertia and reluctance to change the 'proven recipe'

Conservatism and fear not to lose the current levels of performance

Passive thinking. Rejection of whatever does not fit the stereotypes/mental models (e.g. Galileo)

Disabled learning – Inability to change

Nothing Fails like Success



Stereotypes / Mental Models / Paradigms

The beliefs and assumptions
held in common and taken for
granted in an organization.

Παραδείγματα Στερεοτύπων

Ποιά είναι η επιχειρηματική μας δραστηριότητα

Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές μας

Ποιοί είναι οι πελάτες μας

Τι θέλουν οι πελάτες μας

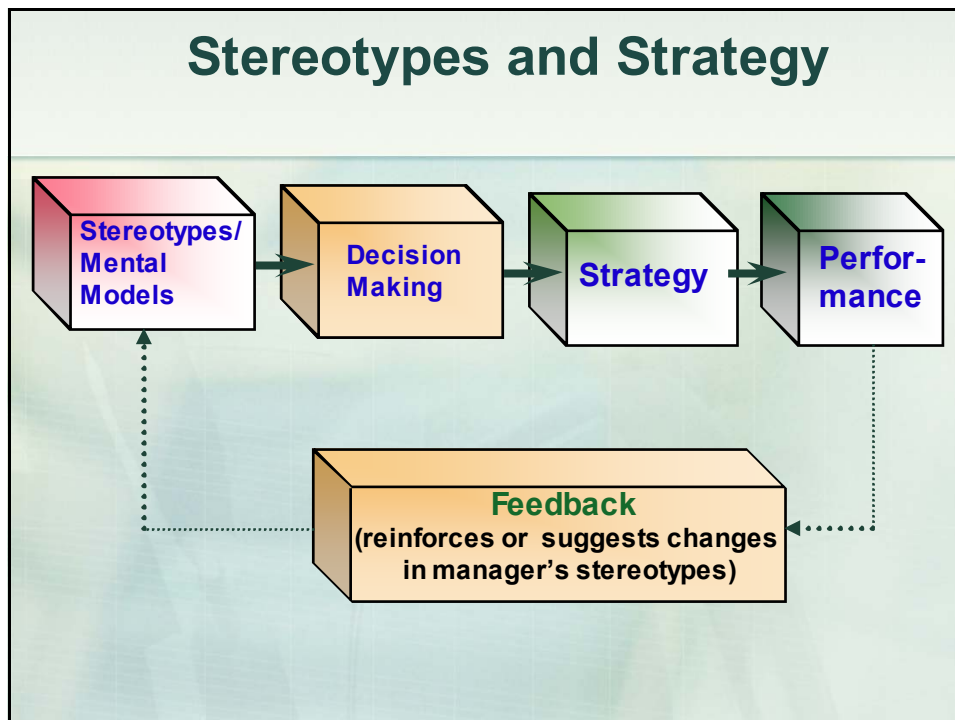
Σε τι είμαστε καλοί

Πως βγάζουμε κέρδη σαν επιχείρηση (How we make money)

Πως αναπτυσσόμαστε

Πως οργανωνόμαστε

Τι αξίες και συμπεριφορές προωθούμε ως επιχείρηση



Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 68

Κεφ. 3:

Μάνατζμεντ Στρατηγικών Αλλαγών

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Change in Perspective

- 75% of all transformation efforts fail
- 50-75% of re-engineering projects fail
- approx. 84% of US companies underwent at least 1 major business transformation in the last 3 years. The top 3 programmes were:
 1. Information technology 84,2%
 2. Business Process reengineering 80,5%
 3. Business strategy development 65,6%

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

- Ενσωμάτωση νέων μεθόδων ή τεχνολογιών με σκοπό την αναδιάρθρωση της δομής ενός οργανισμού, την προσαρμογή του στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών και την δημιουργία ή διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος

Τι εννοούμε με τον όρο στρατηγική αλλαγή;

Μία ηθελημένη μεταβολή της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού προς μια ιδανικότερη, μέσα από ένα σύνολο διαδικασιών & προγραμματισμού στο οποίο συμμετέχει ολόκληρος ο οργανισμός.

Σκοπός

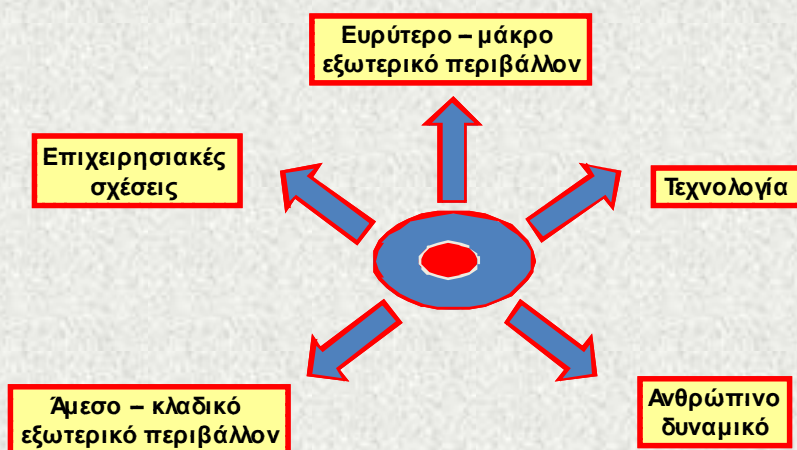
- Αναδιάρθρωση της δομής ενός οργανισμού,
- Αναπροσαρμογή του στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον,
- Εκμετάλλευση νέων ευκαιριών
- Δημιουργία ή διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Χαρακτηριστικά

Έντονος ρυθμός πραγματοποίησης

Δραστηριοποίηση όλων των τμημάτων

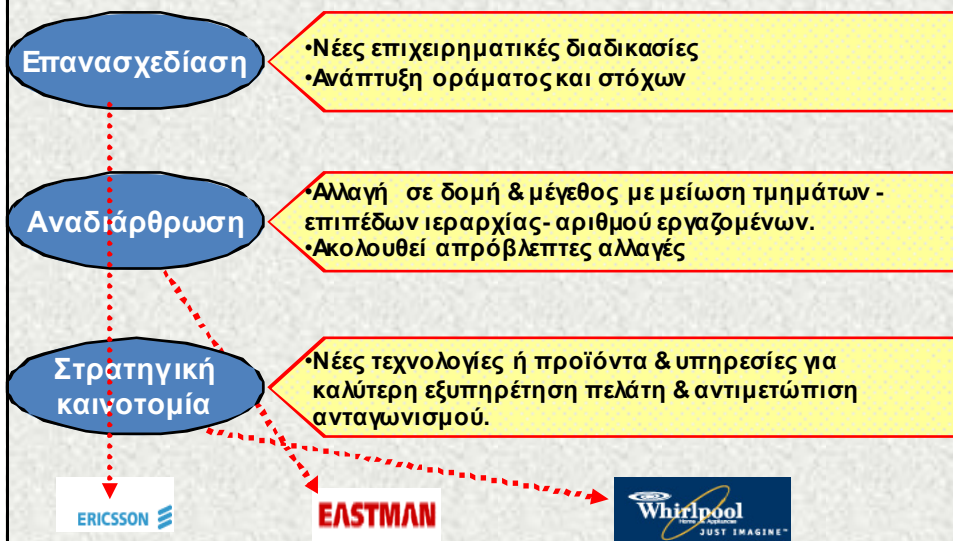
Αίτια Στρατηγικής Αλλαγής



Είδη Στρατηγικής Αλλαγής



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

1. Επανασχεδίαση

- θεμελιώδης προσπάθεια δημιουργίας νέων (ή ανανέωση) επιχειρηματικών διαδικασιών
- απώτερος σκοπός η βελτίωση της απόδοσης
- απαιτείται η ανάπτυξη ενός οράματος και στόχων

ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

2. Αναδιάρθρωση

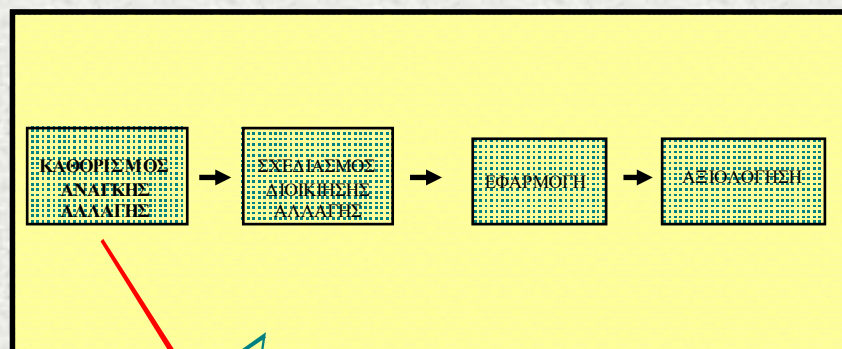
- αλλαγή στη δομή και το μέγεθος των επιχειρήσεων
- δύο φάσεις:
 - 1) μείωση των τμημάτων της επιχείρησης και των επιπέδων στην ιεραρχική της δομή και
 - 2) μείωση του αριθμού εργαζομένων με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους
- οφείλεται σε αλλαγές που δεν ήταν δυνατό να προβλεφθούν ή σε πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα

ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

3. Στρατηγική καινοτομία

- ο οργανισμός χρησιμοποιεί δυνατότητες και πόρους του για να δημιουργήσει νέες τεχνολογίες ή νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- εγκυμονεί κινδύνους γιατί ποτέ κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει τα αποτελέσματα
- τρόπος προώθησης της καινοτομίας είναι η δημιουργία ομάδων με αυτό το σκοπό

Στάδια της διαδικασίας αλλαγής



Δεν αρκεί η συνειδητοποίηση της ανάγκης, πρέπει να υπάρχει & η ικανότητα

- Πόροι
- Εσωτερικές διαδικασίες οργάνωσης
- Αξίες

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Βήματα στρατηγικής αλλαγής :

- Καθορισμός της ανάγκης για αλλαγή
- Καθορισμός των εμποδίων στην αλλαγή
- Εφαρμογή της αλλαγής
- Αξιολόγηση της αλλαγής

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Παράγοντες επηρεασμού της ικανότητας του οργανισμού για αλλαγή :

- Πόροι - Πηγές
- Εσωτερικές Διαδικασίες Οργάνωσης
- Αξίες

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Μοντέλα καθορισμού εμποδίων και δυνατοτήτων του οργανισμού για αλλαγή:

- Μοντέλο Πολιτιστικού Ιστού ή Ιστού της Κουλτούρας (*Cultural Web*)
- Μοντέλο Δυναμικού Πεδίου (*Force Field Analysis*)



Τα συστατικά του Ιστού της Κουλτούρας (1/4)

- Οι **τυποποιημένοι τρόποι (routines)** με τους οποίους τα μέλη μιας οργάνωσης συμπεριφέρονται, και με τους οποίους συνδέονται διαφορετικά μέρη της οργάνωσης. Αυτοί είναι, 'ο τρόπος που λειτουργούμε σ' αυτή την εταιρεία'.
- Οι **τελετουργίες (rituals)** της οργανωσιακής ζωής (πχ προγράμματα εκπαίδευσης, προαγωγές και αξιολόγηση), οι οποίες δείχνουν τι είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση

Τα συστατικά του Ιστού της Κουλτούρας (2/4)

- Οι **ιστορίες stories** που λέγονται μεταξύ των μελών της οργάνωσης και οι οποίες αντικατοπτρίζουν το παρόν και την ιστορία της επιχείρησης και σηματοδοτούν σημαντικά γεγονότα και προσωπικότητες.
- Άλλα σύμβολα (**symbolic aspects**) της οργάνωσης όπως λογότυπα, γραφεία, αυτοκίνητα και τίτλοι, ή ο τύπος της ορολογίας που χρησιμοποιείται. Αυτά απεικονίζουν τη φύση της οργάνωσης.

Τα συστατικά του Ιστού της Κουλτούρας (3/4)

- Τα **συστήματα ελέγχου** (*control systems*), πχ συστήματα μέτρησης της απόδοσης ή επιβράβευσης που δείχνουν τι είναι σημαντικό για την επιχείρηση.
- Η **δομή της δύναμης** (*Power structures*). Ποιες είναι οι πιο ισχυρές ομάδες εντός της επιχείρησης.

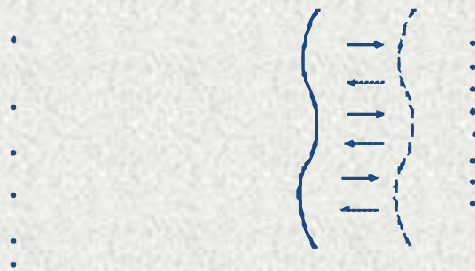
Τα συστατικά του Ιστού της Κουλτούρας (4/4)

- Η τυπική οργάνωση της επιχείρησης ή οι άτυποι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση δουλεύει
- Τα στερεότυπα (*stereotypes/paradigms*) είναι τα πιστεύω και οι παραδοχές οι οποίες τηρούνται από κοινού και θεωρούνται ως δεδομένες

Σχήμα 3.3: Ανάλυση Δυναμικού Πεδίου (Forcefield analysis)

Δυνάμεις υπέρ της αλλαγής

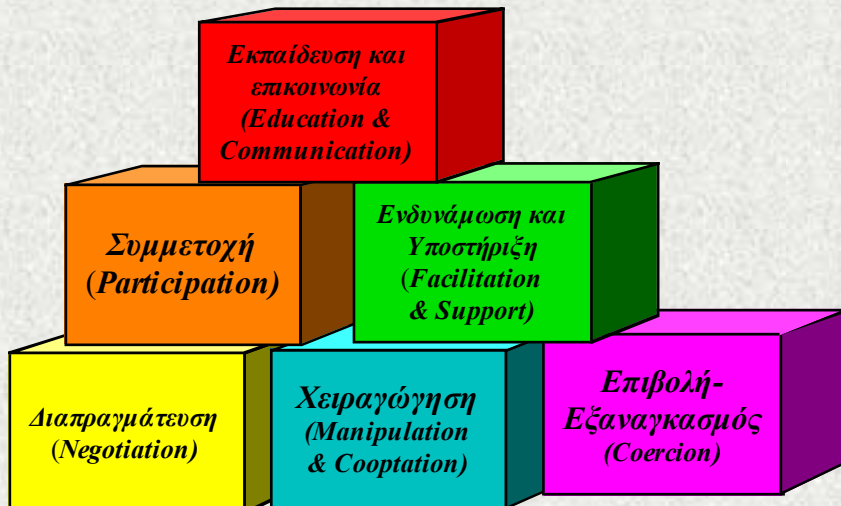
Δυνάμεις κατά της αλλαγής



Πηγή: Balogun, J. and V.H. Hailey, Exploring Strategic Change, Prentice Hall, 2008, third edition.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

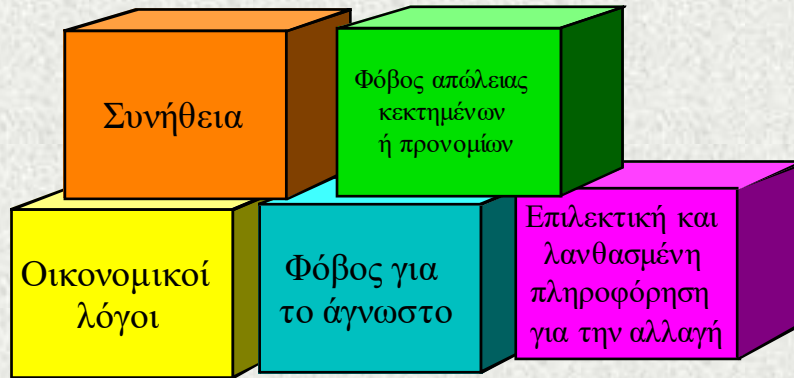
Σχήμα 3.5: Τακτικές μείωσης της αντίστασης



Πηγή: Johnson G., K. Scholes and R. Whittington, Exploring Corporate Strategy, London, Prentice Hall, 2008, 8th edition.

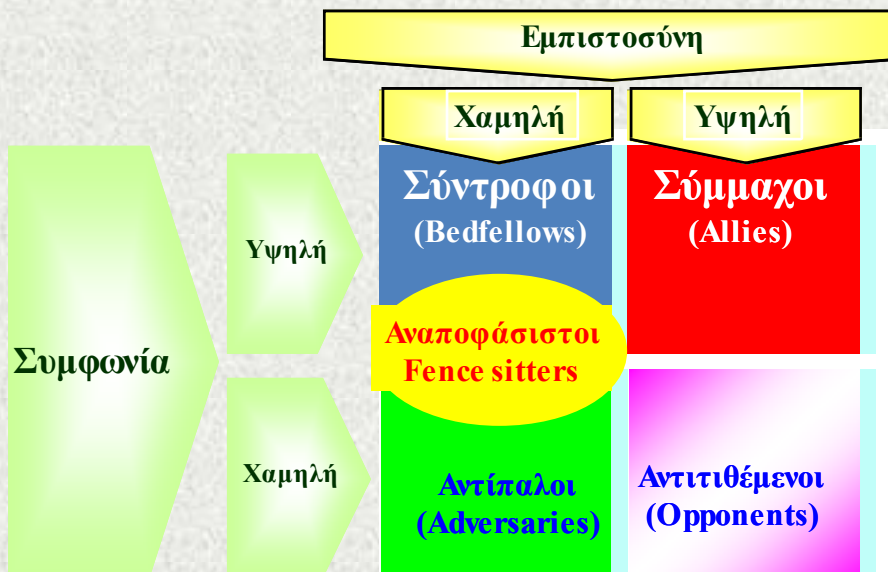
Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 3.8: Ορισμένοι Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή



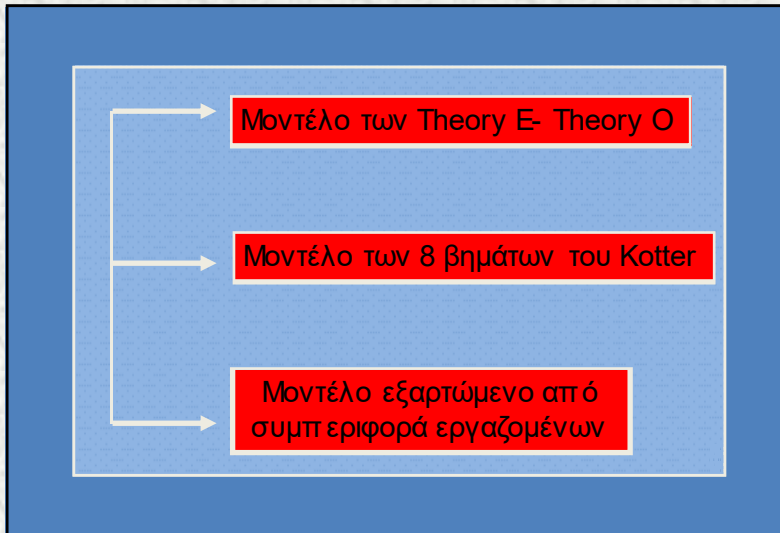
Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 3.4: Μήτρα Εμπιστοσύνης/Συμφωνίας



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

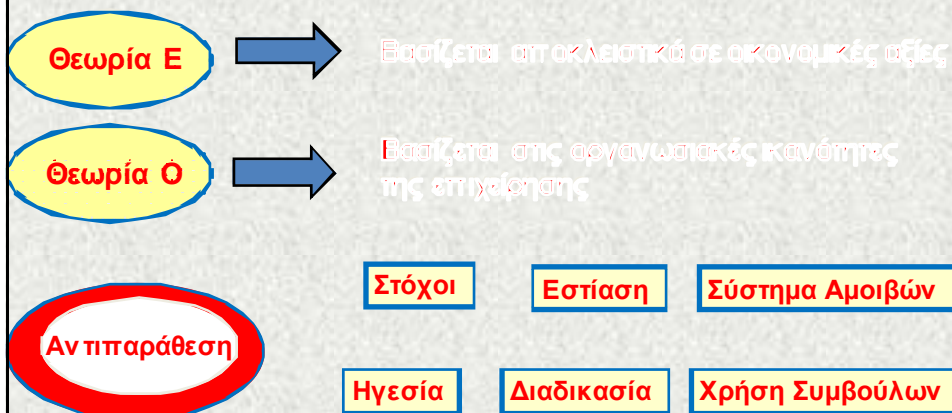
Μοντέλα διοίκησης στρατηγικής αλλαγής



Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Μοντέλο των Theory E- Theory O

Απαιτούν δύο θεωρίες μέσα από τις οποίες επιδιώκεται η επίτευξη συγκεκριμένων επιχειρησιακών στόχων.



Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Προσεγγίσεις στο Μάνατζμεντ Στρατηγικών Αλλαγών

	Θεωρία 'Ε'	Θεωρία 'Ο'
ΣΤΟΧΟΙ	Μεγιστοποίηση της αξίας στον μέτοχο	Ανάπτυξη οργανωσιακών ικανοτήτων
ΗΓΕΣΙΑ	Διαχείριση της αλλαγής από πάνω προς τα κάτω	Ενθάρρυνση της συμμετοχής από κάτω προς τα πάνω
ΕΣΤΙΑΣΗ	Έμφαση στη δομή και τα συστήματα	Διάπλαση της εταιρικής κουλτούρας, της συμπεριφοράς και των στάσεων των εργαζομένων
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Προγραμματισμός και διαχείριση προγραμμάτων	Πειραματισμός και εξέλιξη
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	Υποκίνηση μέσω χρηματοοικονομικών κινήτρων	Υποκίνηση μέσω προσωπικής δέσμευσης, χρήση χρηματοοικονομικών κινήτρων ως επιπλέον κίνητρο
ΧΡΗΣΗ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	Σύμβουλοι αναλύουν τα προβλήματα και διαμορφώνουν λύσεις	Σύμβουλοι υποστηρίζουν τη διοίκηση στη διαμόρφωση των λύσεων που αυτή προτείνει

Beer M. and N. Nohria, 'Cracking the Code of Change', *Harvard Business Review*, (May-June 2000)

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Το μοντέλο του Lewin

Η αλλαγή επιτυγχάνεται σε 3 στάδια



- Κατάργηση των επικρατούσων συμπεριφορών (Unfreezing).
- Μετακίνηση σε ένα νέο επίπεδο (Change).
- Καθιέρωση νέων συμπεριφορών (Refreezing).

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 3.6: Το μοντέλο αλλαγών του Lewin**Φάση 1: Ξεπάγωμα
Unfreezing**

- Δημιουργία κλίματος μη ικανοποίησης με το παρόν καθεστώς
- Ελαχιστοποίηση της αντίδρασης στην αλλαγή
- Ενδυνάμωση του οράματος

**Φάση 2
Αλλαγή-Κίνηση
Changing**

- Αλλαγή ατόμων, δομών και συστημάτων
- Εκπαίδευση για απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων
- Ενθάρρυνση συνεχούς υποστήριξης
- Περιθωριοποίηση αυτών που αντιστέκονται

**Φάση 3
Παγίωση
Refreezing**

- Νέα συστήματα επιβράβευσης
- Νέα συστήματα ελέγχου και νέες δομές
- Νέες αξίες και κουλτούρα

Πηγή: Spector, B., *Implementing Strategic Change: Theory and Practice*, 2007

Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Οι 8 φάσεις της διαδικασίας αλλαγής

1. **Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος** (sense of urgency)
2. **Δημιουργία της ηγετικής ομάδας** (guiding coalition)
3. **Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής** (vision and strategy)
4. **Επικοινωνία του οράματος της αλλαγής** (Communicate the change vision)
5. **Ενίσχυση της δράσης σε όλα τα επίπεδα** (απομάκρυνση εμποδίων, αλλαγή συστημάτων και δομών που υπονομεύουν το όραμα της αλλαγής, ενθάρρυνση πρωτοβουλιών)
6. **Επίτευξη βραχυχρόνιων νικών-επιτυχιών** (short-term wins)
7. **Παγίωση των κερδών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών** (consolidate gains and produce more change)
8. **Ενσωμάτωση των νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα** (Anchor new approaches in the culture)

Πηγή: Kotter J., *Leading Change*, *Harvard Business Review*, (1995)

Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή:

- Αντιλαμβανόμενο αρνητικό αποτέλεσμα
- Φόβος αύξησης του φόρτου εργασίας
- Αλλαγή συνηθειών
- Έλλειψη επικοινωνίας
- Έλλειψη συνοχής της αλλαγής με τον οργανισμό ως σύνολο
- Εργαζόμενοι – “Επαναστάτες”

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τρόποι με τους οποίους οι εργαζόμενοι πείθονται για την αναγκαιότητα της αλλαγής:

- μετακίνηση τους σε άλλο τμήμα
- εκπαίδευση
- διαδικασία της ενδυνάμωσης (*empowerment*)
- περισσότερες πρωτοβουλίες και ευθύνες

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο Ρόλος Της Ανώτερης Ηγεσίας :

1. Δημιουργία μιας ομάδας που θα έχει τις γνώσεις και την αξιοπιστία να κατευθύνει τις αλλαγές
2. Ενθάρρυνση και επιβράβευση των προσπαθειών

ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

8 λάθη εξαιτίας των οποίων μπορεί να αποτύχει μια στρατηγική αλλαγή

❖ **Λάθος 1:** Μη αντίληψη της τεράστιας σημασίας της αλλαγής

❖ **Λάθος 2:** Αδυναμία των πρώτων ατόμων που πίστεψαν στην αλλαγή να δημιουργήσουν έναν ισχυρό συνασπισμό που θα αποτελέσει τον υποστηρικτή της ιδέας για μετασχηματισμό.

❖ **Λάθος 3:** Έλλειψη οράματος.

❖ **Λάθος 4:** Υπάρχει περίπτωση το όραμα για αλλαγή αν και υπάρχει να μην μπορεί να γίνει αντιληπτό (κακή επικοινωνία)

ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**8 λάθη εξαιτίας των οποίων μπορεί να αποτύχει μια στρατηγική αλλαγή**

Ψάθος 5: Για να επιτευχθεί ένας μετασχηματισμός πρέπει να δράσει ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων.

Ψάθος 6: Καμία διαδικασία μετασχηματισμού δεν ολοκληρώνεται άμεσα. Η έλλειψη σαφών βραχυπρόθεσμων στόχων μειώνει σταδιακά το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων στον μετασχηματισμό.

Ψάθος 7: Οι εργαζόμενοι με το πρώτο θετικό αποτέλεσμα να θεωρούν ότι η αλλαγή είναι επιτυχημένη.

Ψάθος 8: Για να θεωρηθεί ότι ο μετασχηματισμός μίας επιχείρησης είναι επιτυχημένος, πρέπει οι επιμέρους αλλαγές να έχουν ενσωματωθεί στην κουλτούρα και την λειτουργία της.

Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣΚρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας :

- ❖ Δημιουργική μίμηση των γεγονότων του περιβάλλοντος
- ❖ Προσπάθεια αποφυγής λαθών του παρελθόντος
- ❖ Αλλαγή με βάση τη δομή, την κουλτούρα και τις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού
- ❖ Πρόσληψη εργαζομένων με γενική μόρφωση
- ❖ Στρατηγική δυναμικής σταθερότητας

Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Temporary Organizations: Μια διαφορετική προσέγγιση για επιτυχημένη αλλαγή

Εκστρατείες για μια επιτυχημένη αλλαγή :

- ❖ Πολιτική εκστρατεία
- ❖ Εκστρατεία Μάρκετινγκ
- ❖ «Στρατιωτική» εκστρατεία

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Έξι στάδια που βεβαιώνουν την επιτυχία της διαδικασίας αλλαγής:

- Εκδήλωση δέσμευσης προς την ηγεσία
- Κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή
- Διαμόρφωση του οράματος
- Επιστράτευση της δέσμευσης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα
- Ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των κινήτρων
- Ενίσχυση της αλλαγής

Πίνακας 3.2: Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών (SWOT Analysis)

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 • Αποτελεσματική διαφήμιση • Ποιότητα προϊόντων • Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση • Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση • Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις • Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα • Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη • Χαμηλή κερδοφορία • Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητά η αγορά • Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης • Πολύ 'ρηχή' 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 αποσπάσουμε 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

Προσαρμογή από: Thompson A. & A. Strickland, "Strategic Management Concepts and Cases", 17th edition, Irwin-McGraw-Hill, 2006

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχεδιασμός της Διοίκησης της Στρατηγικής Αλλαγής

Το μοντέλο του Ιστού Κουλτούρας μελετά

- Ρουτίνες
- Πεποιθήσεις σχετικά με την εργασία
- Το επίπεδο ελέγχου ή και τα συστήματα ελέγχου
- Ιστορίες που αναπτύσσονται στο εσωτερικό περιβάλλον
- Οργανωτική δομή
- Το επίπεδο δύναμης και εξουσίας
- Τα διάφορα σύμβολα (κύρους)

Το μοντέλο της Ανάλυσης Δυναμικού Πεδίου

- Ορισμός και περιγραφή της απαιτούμενης αλλαγής.
- Εντοπισμός των δυνάμεων που λειτουργούν υπέρ και κατά της αλλαγής.
- Καθορισμός της σχετικής σπουδαιότητας κάθε δύναμης.
- Σχεδιασμός του σχεδίου δράσης για την αλλαγή της ισορροπίας των δυνάμεων

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

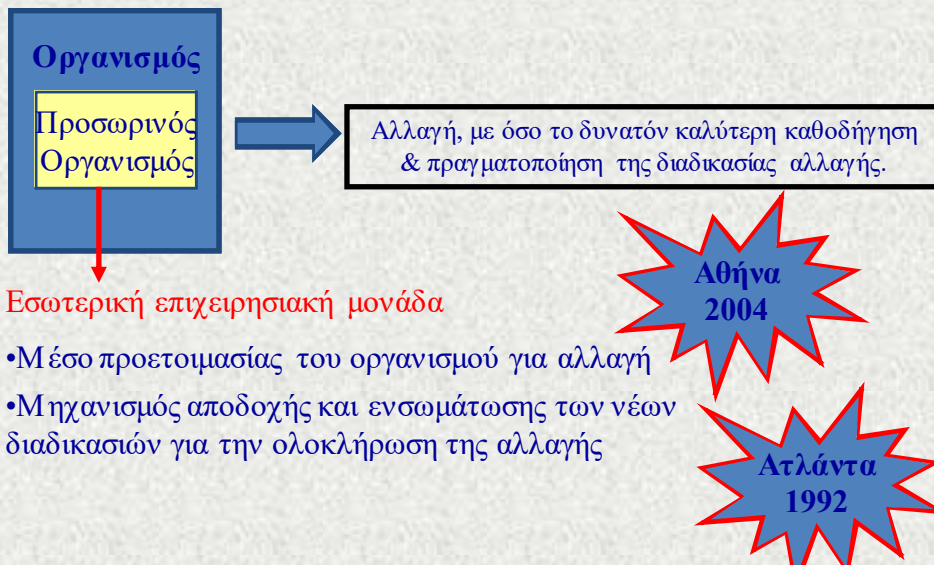
Μοντέλο εξαρτώμενο από συμπεριφορά εργαζομένων

Τρόποι συμπεριφοράς των εργαζομένων για επίτευξη αλλαγής

- ↳ **Disruptive Self - Expression**
- ↳ **Strategic Alliance Building**
- ↳ **Variable - Term Opportunism**
- ↳ **Verbal Jujitsu**



Το μοντέλο των «Προσωρινών Οργανισμών»



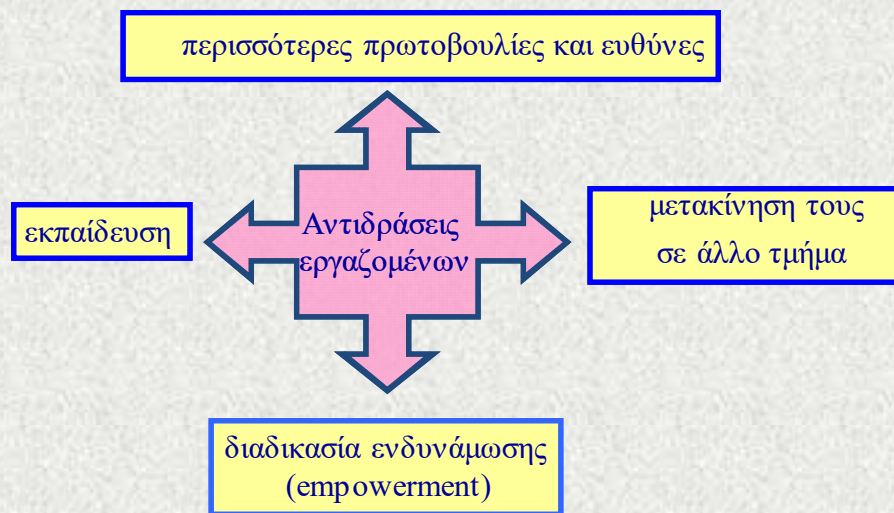
Εφαρμογή

Προετοιμασία εδάφους

- **Πολιτική εκστρατεία**
Σχηματισμός συμμάχων
Ευελιξία σε οργανωτικές δομές
- **Εκστρατεία marketing**
Επικοινωνία μηνυμάτων αλλαγής
- **Στρατιωτική εκστρατεία**
Συγκέντρωση προσοχής & χρόνου
Αντιμετώπιση αντίστασης προσωπικού

Ανθρώπινο δυναμικό

- **Εργαζόμενοι**
Φόβος αύξησης του φόρτου εργασίας
Αλλαγή συνηθειών...
Εργαζόμενοι – «Επαναστάτες»
Έλλειψη συνοχής αλλαγής-οργανισμού
Αντιλαμβανόμενο αρνητικό αποτέλεσμα
Έλλειψη επικοινωνίας
 - **Μεσαία στελέχη**
 - **Ανώτερη ηγεσία**
- } Διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο



Αξιολόγηση



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Παράγοντες επιτυχίας αλλαγής

- ❖ Δημιουργική μίμηση των γεγονότων του περιβάλλοντος
- ❖ Προσπάθεια αποφυγής λαθών του παρελθόντος
- ❖ Αλλαγή με βάση τη δομή, την κουλτούρα και τις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού
- ❖ Πρόσληψη εργαζομένων με γενική μόρφωση
- ❖ Στρατηγική δυναμικής σταθερότητας



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Λόγοι αποτυχίας αλλαγών

- ✘ Μη αντίληψη της τεράστιας σημασίας της αλλαγής.
- ✘ Αδυναμία δημιουργίας ενός ισχυρού συνασπισμού υποστηρικτικού της ιδέας για μετασχηματισμό.
- ✘ Έλλειψη οράματος.
- ✘ Κακή επικοινωνία οράματος.
- ✘ Απαίτηση για μεγάλο αριθμό εργαζομένων που θα δράσουν.
- ✘ Έλλειψη σαφών βραχυπρόθεσμων στόχων.
- ✘ Θεώρηση επιτυχούς αλλαγής με το πρώτο θετικό αποτέλεσμα.
- ✘ Μη ενσωμάτωση αλλαγών σε κουλτούρα οργανισμού.

Χαρακτηριστικά επιτυχημένων αλλαγών

- Εδραίωση της ανάγκης για αλλαγή
- Διαμόρφωση οράματος
- Παρουσίαση πραγματικών αποτελεσμάτων και δημιουργία γρήγορων ωφελειών
- Επικοινωνία οράματος σε όλα τα μέλη επιχείρησης
- Σχηματισμός δυναμικού καθοδηγητικού συνασπισμού ανώτατης διοίκησης
- Δυνατότητα έκφρασης προσωπικών ιδεών
- Επιστράτευση της δέσμευσης σε όλα τα επίπεδα
- Ευθυγράμμιση δομών, συστημάτων και κινήτρων
- Ενίσχυση της αλλαγής.

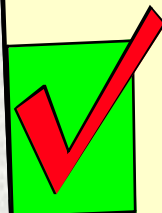
Αλλαγή υπό το πρίσμα της μαθησιακής οργάνωσης

Ενθάρρυνση μάθησης & ανταλλαγής πληροφοριών.
Δημιουργία ιδιαίτερα ελαστικού οργανισμού.

Κίνδυνοι	Οφέλη
<ul style="list-style-type: none"> • Αντίσταση σε μαθησιακή κουλτούρα • Αγνοια & αδιαφορία για μάθηση • Παραμέληση κανονικής εργασίας • Πληροφοριακή υπερφόρτωση • Κουλτούρα & οικονομική ανάπτυξη χώρας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτιωμένη επικοινωνία μελών οργάνωσης • Καινοτομία προϊόντων και αυξημένη δημιουργικότητα των εργαζομένων • Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές • Βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών • Ιδιαίτερα αυξημένη ανταγωνιστικότητα • Αυξημένα κίνητρα για εργασία και κλίμα εμπιστοσύνης

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

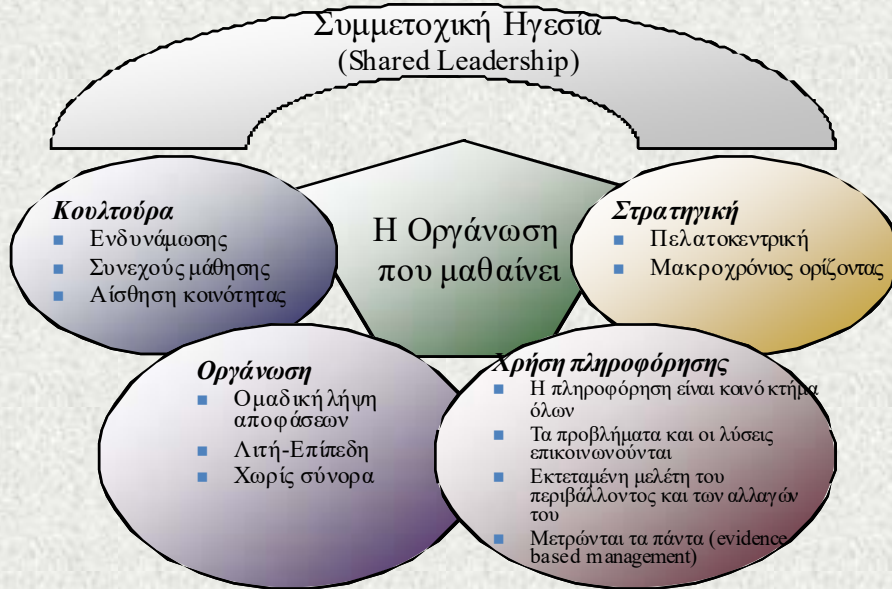
Η αλλαγή δεν σταματά ποτέ !



Οφείλουμε να επιδιώκουμε να πετύχουμε το ιδεατό, που είναι η **επιχείρηση που μαθαίνει** (learning organization)

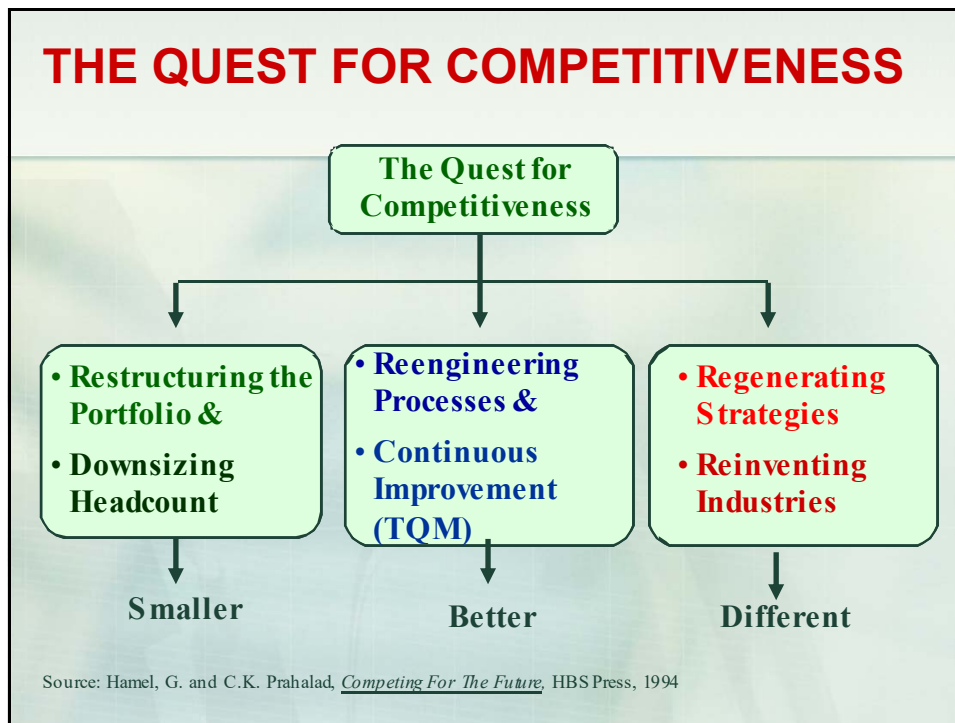
Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Χαρακτηριστικά της Επιχείρησης που Μαθαίνει



Κεφ. 4:
Στρατηγική Καινοτομία

THE QUEST FOR COMPETITIVENESS

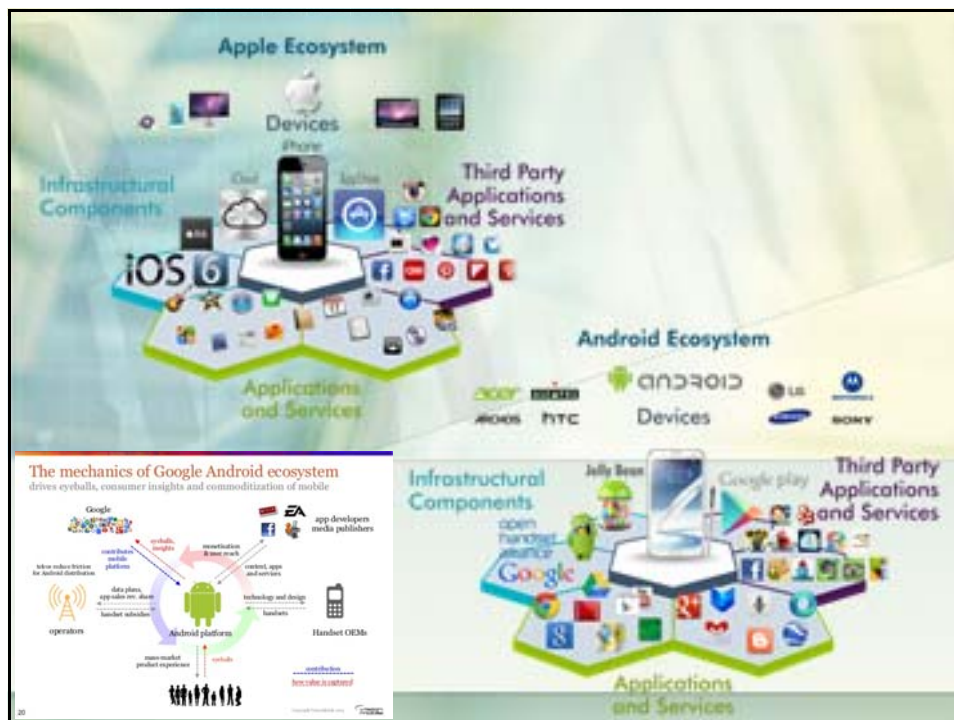


Στόχος είναι να κάνεις κάτι περισσότερο από το να ακολουθείς. Στόχος είναι να είσαι ο 'επαναστάτης' του κλάδου

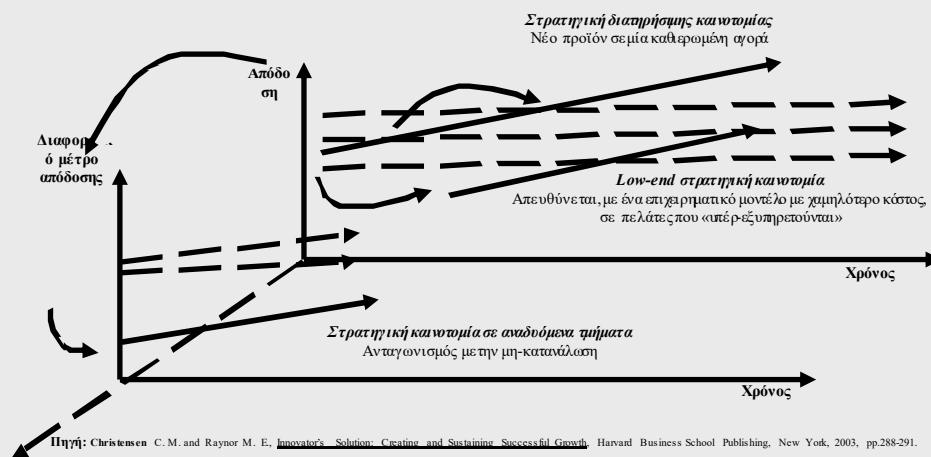


Στρατηγικό Προφίλ: Χεροχ έναντι Canon

	XEROX	CANON
ΠΡΟΪΟΝ	RPC	CPC-PPC
ΟΓΚΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΥΨΗΛΟΣ	ΧΑΜΗΛΟΣ-ΥΨΗΛΟΣ
ΠΕΛΑΤΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΤΕΛΙΚΟΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ
ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΕΝΟΙΚΙΟ	ΠΩΛΗΣΗ
ΔΙΑΝΟΜΗ	ΔΙΚΟΙ ΤΗΣ ΠΩΛΗΤΕΣ	ΔΙΑΝΟΜΕΙΣ
ΤΟΝΕΡ	ΞΗΡΟ	ΥΓΡΟ-ΞΗΡΟ
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΗ	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	ΛΙΓΟΙ	ΠΟΛΛΟΙ



Σχήμα 4.1: Προσεγγίσεις Δημιουργίας Νέου Αναπτυσσόμενου Επιχειρηματικού Πεδίου



Πηγή: Christensen C.M. and Raynor M.E., *Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Publishing, New York, 2003, pp.288-291.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Πίνακας 4.1: Προσεγγίσεις Δημιουργίας Νέου Αναπτυσσόμενου Επιχειρηματικού Πεδίου:

	Στρατηγική διατήρησης καινοτομίας (Sustaining Strategy)	Στρατηγική καινοτομία σε τμήματα με χαμηλά περιθώρια κέρδους (Low-end disruptive strategy)	Στρατηγική καινοτομία σε αναδυόμενα τμήματα (New-market disruptive strategy)
Απόδοση προϊόντος/ υπηρεσίας	Βελτιωμένα προϊόντα σε χαρακτηριστικά που θεωρούν σημαντικά οι καθιερωμένοι πελάτες	Αρκετά καλή απόδοση σε παραδοσιακές διαστάσεις, για πελάτες μη ελκυστικούς σε καθιερωμένες επιχειρήσεις	Χαμηλότερη απόδοση σε παραδοσιακά χαρακτηριστικά, βελτιωμένη απόδοση σε καινούρια – απλότητα στη χρήση, ευκολία, χαμηλές τιμές
Προφίλ σταθερών πελατών	Πλέον κερδοφόροι πελάτες των καθιερωμένων αγορών, που είναι πρῶτοι να πληρώσουν για βελτιωμένη απόδοση	«Μη απαιτητικοί πελάτες», οι οποίοι «υπερ-εξυπηρετούνται» από τις καθιερωμένες εταιρείες	Νέοι πελάτες που δεν έχουν τα χρήματα να αγοράσουν και τις ικανότητες να χρησιμοποιήσουν το προϊόν
Αναπτύξιμο επιχειρηματικό μοντέλο (διαδικασίες & δομή κόστους)	Αξιοποίηση υφιστάμενων διαδικασιών & δομής κόστους, καλύτερη αξιοποίηση υφιστάμενων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων	Χρησιμοποίηση νέας λειτουργικής ή χρηματοοικονομικής προσέγγισης ή και τα δύο	Επιχειρηματικό μοντέλο που οδηγεί σε χαμηλότερη τιμή μονάδας και σε μικρό όγκο παραγωγής

Πηγή: Christensen C.M. and Raynor M.E., *Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Publishing, New York, 2003, pp.51.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Πίνακας 4.2: Παραδείγματα Στρατηγικών Καινοτόμων Εταιρειών

Εταιρεία / Προϊόν	Περιγραφή
Black & Decker	Μέχρι το 1960, τα ηλεκτρικά τρυπάνια χειρός, ιδιαίτερα βαριά και ακριβά απευθύνονταν αποκλειστικά σε επαγγελματίες χρήστες. Η Black & Decker στοχεύοντας σε ιδιώτες χρήστες, που επιθυμούσαν να κάνουν μόνοι τους κάποιες μικρό-εργασίες, λάνσαρε μία σειρά από μικρά, πλαστικά τρυπάνια ρίχνοντας το κόστος αυτών των εργαλείων από 150\$ σε 20\$, σε σημερινές τιμές.
Dell Computer	Το επιχειρηματικό μοντέλο της Dell, που συνίστατο στην απευθείας διάθεση των Η/Υ στον τελικό πελάτη και στην γρήγορη παραγωγή μεγάλου όγκου προϊόντος, επέτρεψε στην Dell να γίνει στρατηγικός καινοτόμος σε τμήματα της αγοράς των Η/Υ με χαμηλά περιθώρια κέρδους έναντι των Compaq, IBM και Hewlett-Packard, με τον φορητό υπολογιστή της να υπολείπεται στην ποιότητα, αλλά να αποτελεί τότε τον πιο φτηνό της αγοράς.
EBay	Η eBay υπεδίωξε μια στρατηγική καινοτομίας σε αναδυόμενα τμήματα της αγοράς, ενθαρρύνοντας τους ιδιοκτήτες συλλεκτικών αντικειμένων, τα οποία δεν μπορούσαν να διαθέσουν μέσω πλαστηριασμού, να τα πουλήσουν μέσω internet.
Μοτοσυκλέτες Honda	Τα «σπατάκια» της Honda, όταν λανσαρίστηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1950, αποτέλεσαν στρατηγική καινοτομία στην αγορά των μεγάλων, εκκωφαντικών μηχανών, όπου κυριαρχούσαν οι Harley-Davidson, Triumph, BMW και άλλες καθιερωμένες εταιρείες.
Εκτυπωτές εκτόξευσης μελάνης	Οι εκτυπωτές εκτόξευσης μελάνης αποτελούν στρατηγική καινοτομία απευθυνόμενη σε αναδυόμενα τμήματα της αγοράς εκτυπωτών, έναντι των εκτυπωτών λέιζερ, καθότι το μικρό τους μέγεθος και βάρος, και το χαμηλό τους κόστος παρότρυνε ένα νέο τμήμα της αγοράς – κυρίως τους μαθητές – να τους αποκτήσουν και να τους χρησιμοποιήσουν, παρά τον αργό ρυθμό και τη χαμηλή ποιότητα εκτύπωσης.
Southwest Airlines	Αποτελέσσε υβριδικό στρατηγικό καινοτόμο. Ενώ η αρχική της στρατηγική αποσκοπούσε στο να ανταγωνιστεί τους οδηγούς και τα λαωφορέια και να πετάει εντός και εκτός μη βασικών, κοντινών αεροδρομίων, απέσπασε πελάτες και καθιερωμένων αεροπορικών εταιρειών λόγω των πολύ χαμηλών τιμών που χρέωνε. Έτσι, πολλές από τις κοντινές διαδρομές της Southwest Airlines παρέχουν «προστασία κέρδους».

Πηγή: Christensen C. M. and Raynor M. E., *Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Publishing, New York, 2003, pp.61.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Πίνακας 4.3: Να είσαι ο καλύτερος ή να είσαι ο διαφορετικός;

Παίζοντας το παιχνίδι καλύτερα	Παίζοντας το παιχνίδι με διαφορετικό τρόπο
Εστιάζεις την προσοχή σου στην υπάρχουσα στρατηγική θέση	Προσπαθείς να εντοπίσεις νέα ή ανεκμετάλλευτα τμήματα πελατών στα οποία να εστιάζεις την προσοχή σου (ένα νέο ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ)
Προσπαθείς να βελτιώσεις αυτή τη θέση	Προσπαθείς να εντοπίσεις νέες ανάγκες των πελατών που τώρα δεν ικανοποιεί κανένας ανταγωνιστής
Για να το πετύχεις αυτό, καταφεύγεις σε πρακτικές όπως η αναδιοργάνωση, η επανεστίαση (refocusing), η αναδιάρθρωση διαδικασιών, τα προγράμματα ποιότητας, η εκχώρηση δραστηριοτήτων (outsourcing) και άλλα παρόμοια	Προσπαθείς να εντοπίσεις νέες μεθόδους παραγωγής, παράδοσης, πώλησης ή διανομής των προϊόντων ή των υπηρεσιών σου (ένα νέο ΠΩΣ)
Πηγή: Μαρκίδης, Κ., <i>Όλοι οι Σωστοί Έλληνες</i> , Εκδόσεις Κριτική, 2002 σελ.29.	

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 4.2: Τρόποι διοίκησης της στρατηγικής καινοτομίας από τις καθιερωμένες εταιρείες

Συνάφεια με τις επιχειρηματικές διαδικασίες	Υψηλή	Δ. Αποκλειστική ενασχόληση μίας ομάδας εντός της υπάρχουσας επιχειρηματικής μονάδας	Α. Αποκλειστική ενασχόληση μίας ομάδας σε μία ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα
	Χαμηλή	Γ. Μία δια-λειτουργική ομάδα εντός της υπάρχουσας επιχειρηματικής μονάδας	Β. Εμπορευματοποίηση σε μία ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα μέσω της αποκλειστικής ενασχόλησης μίας ομάδας
		Χαμηλή (διατηρήσιμη καινοτομία)	Υψηλή (στρατηγική καινοτομία)

Συνάφεια με τις επιχειρηματικές αξίες

Πηγή: Charitou C. D., and C.C. Markides, "How to Respond to Disruptive Strategic Innovation", *Market Leader*, (Summer 2003), pp. 23.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 4.3: Τρόποι αντιμετώπισης της στρατηγικής καινοτομίας

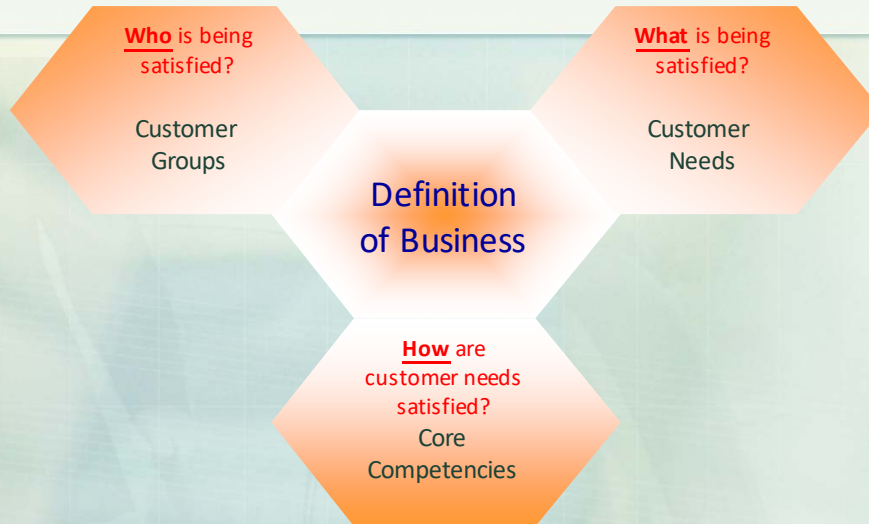
Ικανότητα αντίδρασης	Υψηλή	Εστίαση στην υφιστάμενη δραστηριότητα ή Αγνόηση της καινοτομίας	Υιοθέτηση & διαχωρισμός ή Υιοθέτηση και ενοποίηση ή Ακρόρωση
	Χαμηλή	Εστίαση στην υφιστάμενη δραστηριότητα	Ακρόρωση ή Ανάπλαση καινοτομίας
		Χαμηλή	Υψηλή

Κίνητρα αντίδρασης

Πηγή: Charitou C. D., Markides C. C., "How to Respond to Disruptive Strategic Innovation", *Market Leader*, (Summer 2003), 23

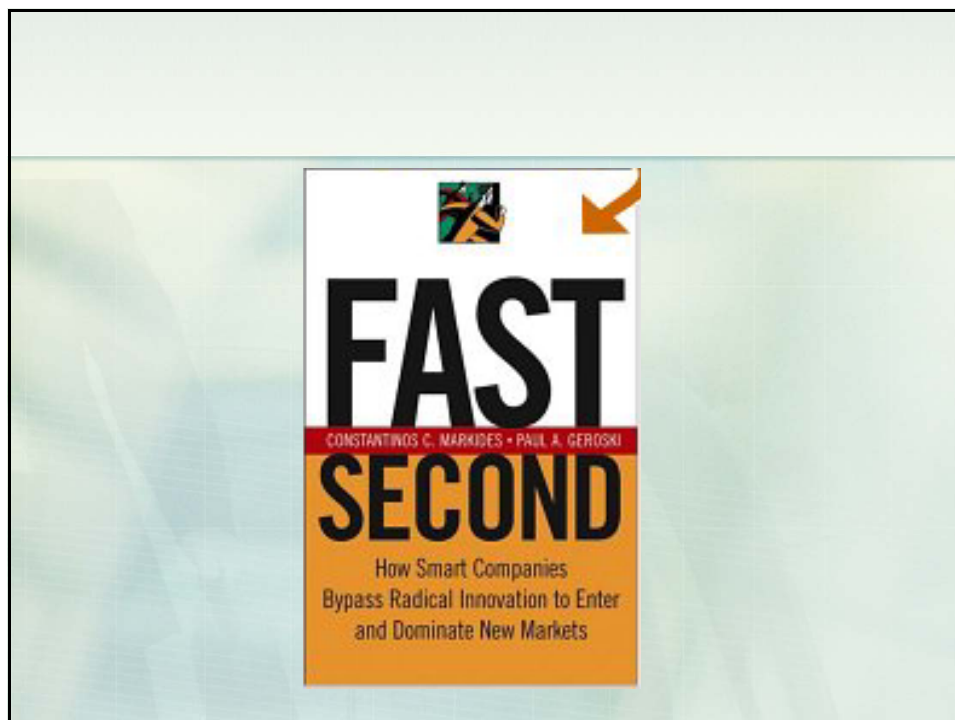
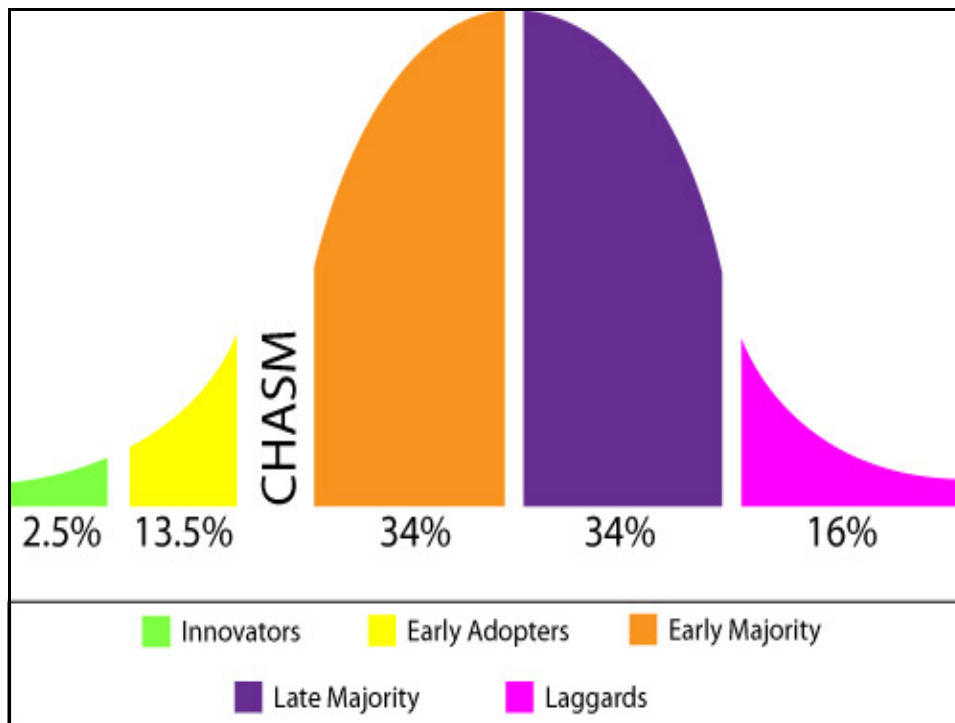
Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Abell's Framework for Defining the Business

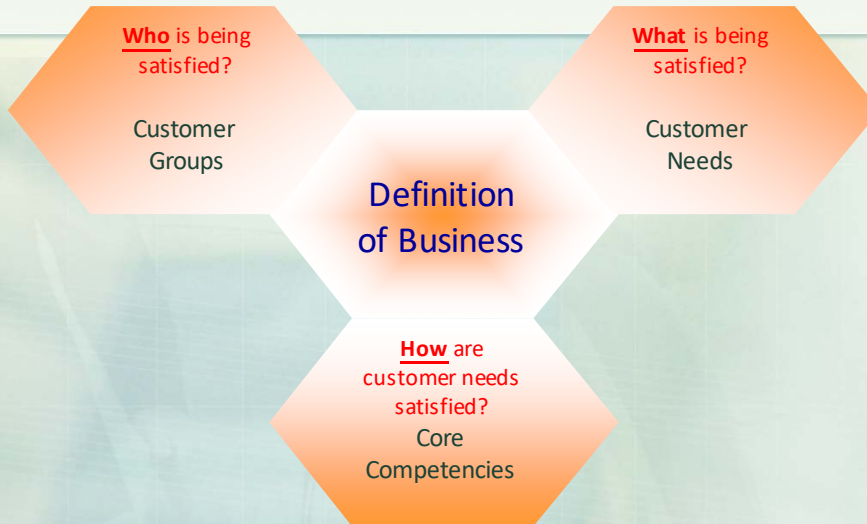


Source: Derek F. Abell, *Determining the Business: the Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall) 1980. p. 17.

(crossing the chasm)

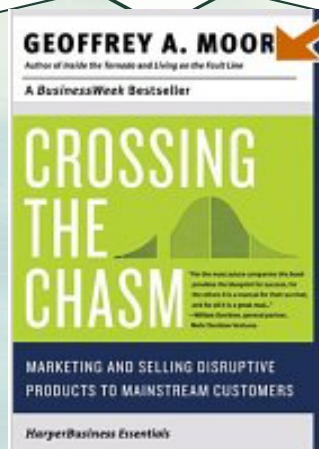


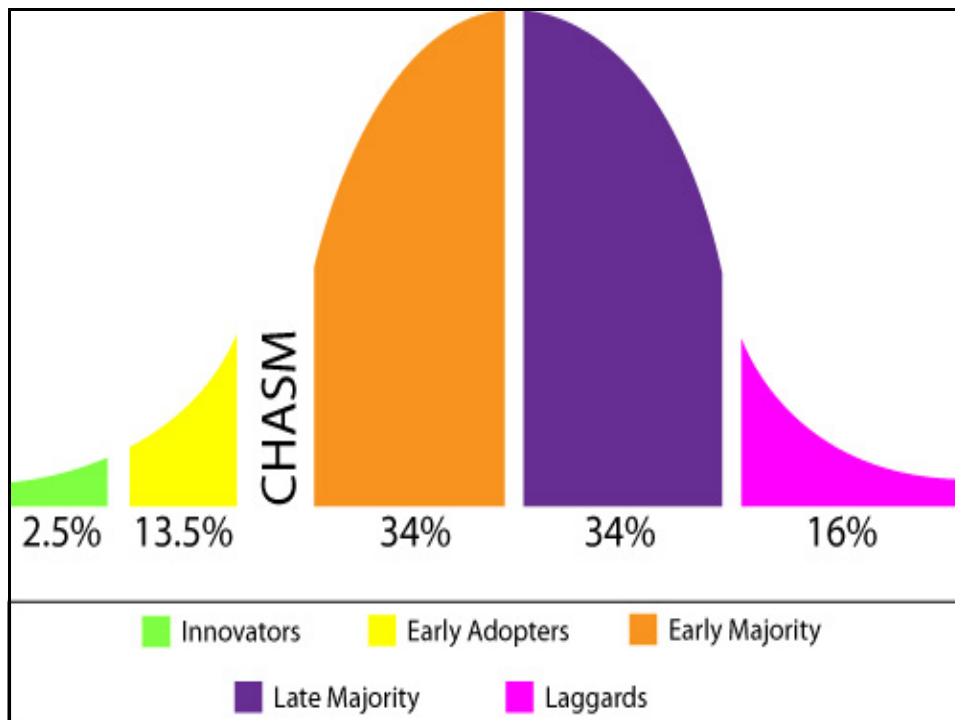
Abell's Framework for Defining the Business



Source: Derek F. Abell, Determining the Business: the Starting Point of Strategic Planning (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall) 1980. p. 17.

(crossing the chasm)

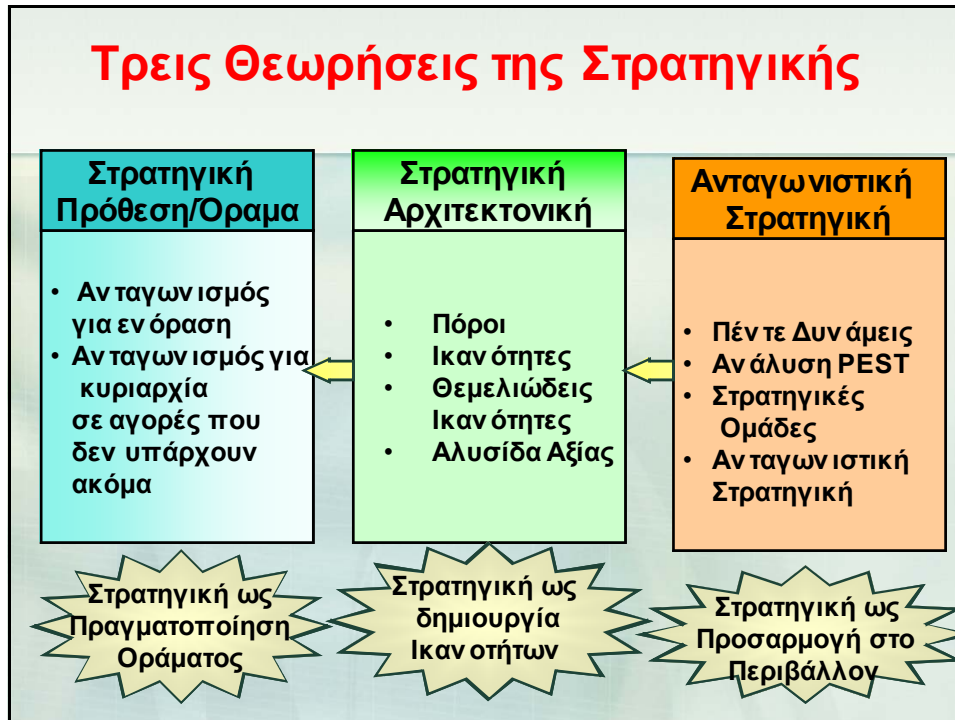




Συχνά δεν πετυχαίνουν οι πρωτοπόροι αλλά οι γρήγοροι δεύτεροι



Τρεις Θεωρήσεις της Στρατηγικής



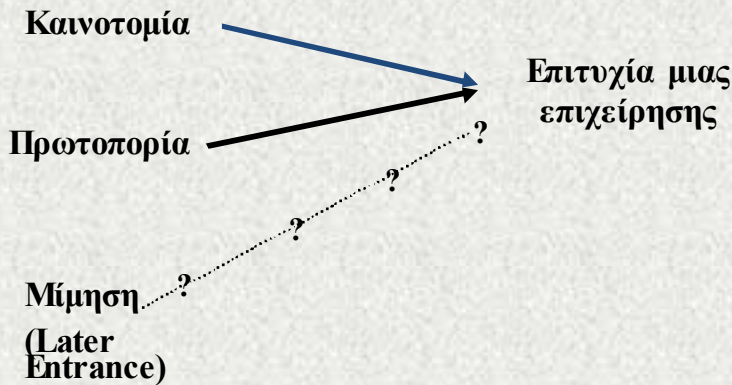
Προς Ένα Νέο Υπόδειγμα Στρατηγικής		
	ΟΧΙ ΜΟΝΟ:	ΑΛΛΑ ΚΑΙ:
Ανταγωνιστική ή Πρόκληση	Επανασχεδιασμός εσωτερικών διαδικασιών	Επανασχεδιασμός Στρατηγικών
	Οργανωσιακή μεταμόρφωση	Μεταμόρφωση του κλάδου
Ανακάλυψη του Μέλλοντος	Η Στρατηγική ως μάθηση	Η στρατηγική ως λήθη
	Η στρατηγική ως τοποθέτηση (positioning)	Η στρατηγική ως ενόραση (envisioning)
	Στρατηγικά σχέδια/πλάνα	Στρατηγική αρχιτεκτονική (strategic architecture)
Κινητοποίηση για το μέλλον	Στρατηγική ως προσαρμογή/εναρμόνιση	Στρατηγική ως υπέρβαση (stretch)
	Στρατηγική ως κατανομή πόρων	Στρατηγική ως συσώρευση και μόχλευση πόρων
Φθάνοντας στο μέλλον πρώτοι	Ανταγωνισμός στα σημερινά πλαίσια της αγοράς	Ανταγωνισμός για τη διαμόρφωση των δομών των μελλοντικών αγορών
	Ανταγωνισμός για ηγεσία προϊόντος	Ανταγωνισμός για ηγεσία στις θεμελιώδεις ικανότητες
	Ανταγωνισμός μεταξύ μεμονωμένων εταιρειών	Ανταγωνισμός μεταξύ συμμαχιών

Κεφ. 5: Στρατηγικές Μίμησης

Βασίλης Μ. Παπαδόκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Imitation Strategies

Βασίλης Μ. Παπαδόκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών



“ Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο”

Michael Porter

Μίμηση σημαίνει ενεργώ με τον ίδιο τρόπο που ενεργεί κάποιος άλλος ή ενεργώ έχοντας ως πρότυπο τις πράξεις κάποιου άλλου.

Later entrant → μπαίνει στην αγορά μετά από επιτυχημένη είσοδο πρωτοπόρου (pioneer) με καινοτομικό προϊόν

Καινοτομία → δημιουργία ενός ριζικά καινούργιου προϊόντος

Πρωτοπορία → εμπορευσιμότητα (commercialization)

Μίμηση → Later entry

	Καινοτόμος	Μιμητής
Πρωτοπόρος	Ο καινοτόμος είναι ο πρώτος που μπαίνει στην αγορά με ένα καινοτομικό προϊόν	Ο μιμητής «χτυπά» τον καινοτόμο με την παρουσίαση ενός παρόμοιου προϊόντος ενώ ο καινοτόμος σε αυτή τη φάση ασχολείται με τη διενέργεια ερευνών αγοράς
Later entrant	Ένας καινοτόμος χτυπά έναν καινοτόμο που ήδη υπάρχει στην αγορά. Ο καθένας έχει δημιουργήσει το προϊόν του ανεξάρτητα από τον άλλον	Ο μιμητής μπαίνει στην αγορά μετά τον καινοτόμο με ένα αντίγραφο του προϊόντος του

❖ Αντικείμενα μίμησης**• Αντιγραφή προϊόντων (συνηθισμένη πρακτική)**

1. **Παραχαράξεις** → φθηνή αντιγραφή-απομίμηση προϊόντος, χαμηλή τιμή ή κάτω από το ίδιο brand name
2. **Προϊόντα κλώνοι** → νόμιμα αντίγραφα μετά τη λήξη πατέντας
3. **Δημιουργική προσαρμογή** → βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες συνθήκες αγοράς
4. **Τεχνολογικό άλμα** → εύκολη πρόσβαση σε τεχνολογίες

• Αντιγραφή τακτικών, διαδικασιών, στρατηγικών.

Προσπάθεια εφαρμογής παρόμοιας στρατηγικής
Παράγοντας κλειδί για την επιτυχή μίμηση αποτελεί το
στοιχείο της προσαρμογής (λόγω κουλτούρας)

Πλεονεκτήματα των δυο στρατηγικών επιλογών μίμησης και καινοτομίας

1. Μικρότερο ρίσκο & κόστος
2. Μικρά κόστη εκπαίδευσης καταναλωτών και επένδυση περισσότερων χρημάτων στην προώθηση του δικού τους προϊόντος, after sales services κτλ
3. Έλλειψη τεχνογνωσίας
4. Εκμετάλλευση των αλλαγών της αγοράς

(ιδιαίτερα καινοτομικά προϊόντα 

Πλεονεκτήματα First entrance

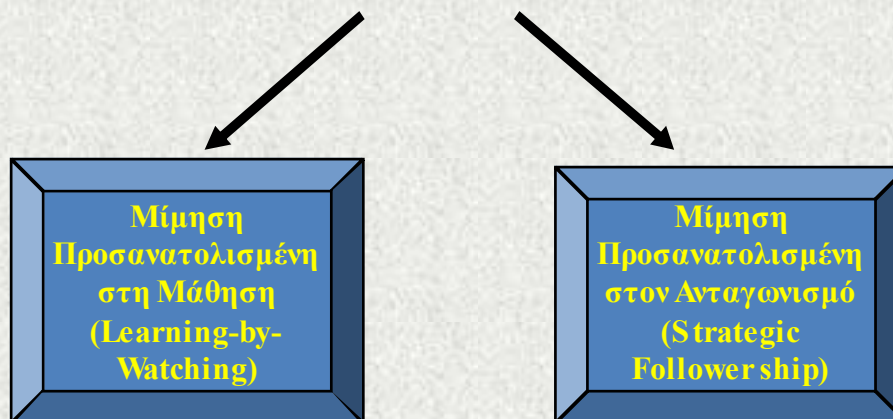
1. Διαμόρφωση Εικόνας & Φήμης
2. Ανάπτυξη Brand Loyalty
3. Καλύτερο Positioning της Εταιρίας και των Προϊόντων της
4. Τεχνολογική Υπεροχή
5. Θέτουν τα standards της Αγοράς
6. Ρύθμιση Έντασης & Τρόπου Διανομής
7. Πνευματικά Δικαιώματα
8. Δικαίωμα Πρώτης Επαφής με τους Καταναλωτές

Συνθήκες που ευνοούν τη μίμηση

1. Κλάδοι με Χαμηλή Προστασία Πνευματικών Δικαιωμάτων
2. Κλάδοι με αλληλεξαρτώμενη τεχνολογία
3. Όταν ο Ανταγωνιστής Απευθύνεται σε ένα μόνο Κομμάτι της Αγοράς
4. Όταν η Επιτυχία Στηρίζεται σε ένα Μοναδικό Παράγοντα
5. Αβεβαιότητα σχετικά με τις Εξελίξεις στην αγορά

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Φιλοσοφίες Μίμησης



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Μίμηση Προσανατολισμένη στη Μάθηση

Συλλογή πληροφοριών

Η διαδικασία περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την ανάλυση και την προσαρμογή αξιόλογων πρακτικών που εφαρμόζουν άλλες επιχειρήσεις που δε δραστηριοποιούνται απαραίτητα στον ίδιο κλάδο

“Benchmarking”: Τεχνική συνεχούς και συστηματικής σύγκρισης μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών ή διαδικασιών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών, με στόχο τη γενικότερη βελτίωση της επιχείρησης που την πράττει.

Το benchmarking, είναι ένας σημαντικός τρόπος για βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας αλλά δεν αποτελεί κατάλληλο εργαλείο για λήψη στρατηγικών αποφάσεων

Η προσαρμογή της οποίας αντιγραφόμενης πρακτικής στις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης είναι αναγκαία

Μίμηση Προσανατολισμένη στον Ανταγωνισμό

Εστίαση της επιχείρησης σε γνώσεις και πρακτικές των ανταγωνιστών προκειμένου να τις εκμεταλλευτεί και να τις κερδίσει στο πεδίο της αγοράς.

Η κύρια πρακτική που ακολουθείται είναι η καθυστερημένη είσοδος σε μια αγορά (later entry), χρησιμοποιώντας συνήθως προϊόν παρόμοιο ή ίδιο με αυτό του ανταγωνιστή.

Στρατηγικές Μίμησης

1. Στρατηγική Μειωμένων Τιμών (price-point imitation)

Δυο τρόποι εφαρμογής της συγκεκριμένης στρατηγικής

- Πώληση ενός πανομοιότυπου αντιγράφου του προϊόντος της πρωτοπόρου επιχείρησης σε μειωμένη τιμή
- Πώληση ενός προϊόντος με λιγότερα χαρακτηριστικά από ότι το προϊόν της πρωτοπόρου σε πολύ χαμηλότερη τιμή

2. Ανώτερο προϊόν

Η επιχείρηση που πραγματοποιεί καθυστερημένη είσοδο στην αγορά προσφέρει ένα τεχνολογικά ανώτερο προϊόν σε αποδεκτή τιμή.

3. Δύναμη στην Αγορά

Οι μεγάλες εταιρείες έχουν 3 δυνατά σημεία:

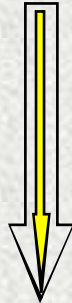
- Υφιστάμενα κανάλια διανομής για την προώθηση προϊόντων που είναι αποτέλεσμα μίμησης
- Παρουσία και αναγνωρισιμότητα ονόματος στην αγορά με αποτέλεσμα τη γρήγορη απόκτηση μεριδίου αγοράς
- Χρηματοοικονομικούς πόρους για τη στήριξη του προϊόντος

Συμβουλές για επιτυχημένη Μίμηση

1. Εκμετάλλευση Χρόνου (σωστό timing)
2. Εκμετάλλευση Ατελών Προϊόντων
3. Καθυστερήση του πρωτοπόρου με νομικές και ρυθμιστικές προκλήσεις
4. Αποφυγή μιας πολύ στενής μίμησης των προϊόντων των πρωτοπόρων
5. Η σημασία της συνέχειας παρά της ριζικής τεχνολογικής αλλαγής

Μίμηση ή καινοτομία: Ποια η καλύτερη πρακτική ;

Η μίμηση αποτελεί παράγοντα που μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία μιας επιχείρησης



Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν και δεν προσαρμόζουν στοιχεία που παίρνουν από άλλες εταιρείες είναι καταδικασμένες να αποτύχουν

Δημιουργική Μίμηση**Κεφ. 6:
Έλεγχος θυγατρικών
Ομίλου Επιχειρήσεων από
το Εταιρικό Κέντρο**



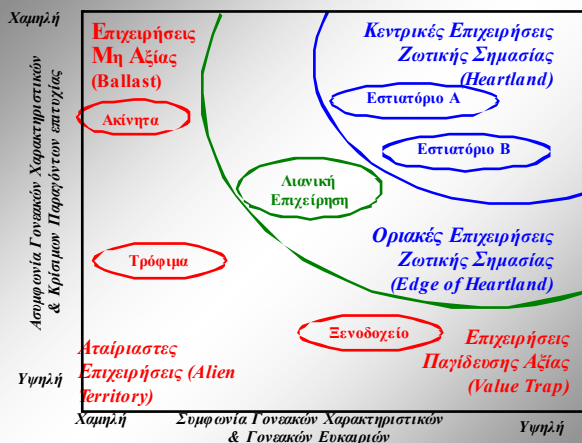
Πηγή: Ketelhöln W., "The Role of the Centre", *Financial Times: Mastering Management*, 2001.

Σχήμα 6.1 Παράγοντες που επιδρούν στη δημιουργία γονεακού πλεονεκτήματος



Σχήμα 6.2

Μήτρα γονεακού ταιριάσματος για διαφοροποιημένη εταιρεία τροφίμων



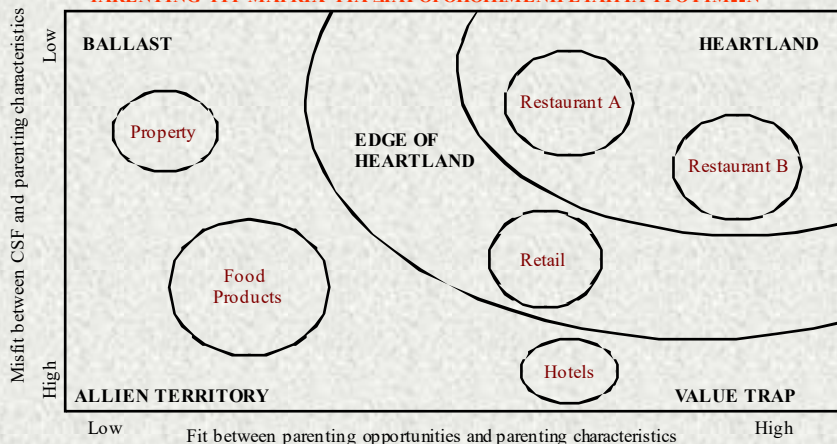
Πηγή: Campbell, A. and K.S. Luchs, "Core Competency-Based Strategy", International Thompson Business Press, (1997), pp. 148.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

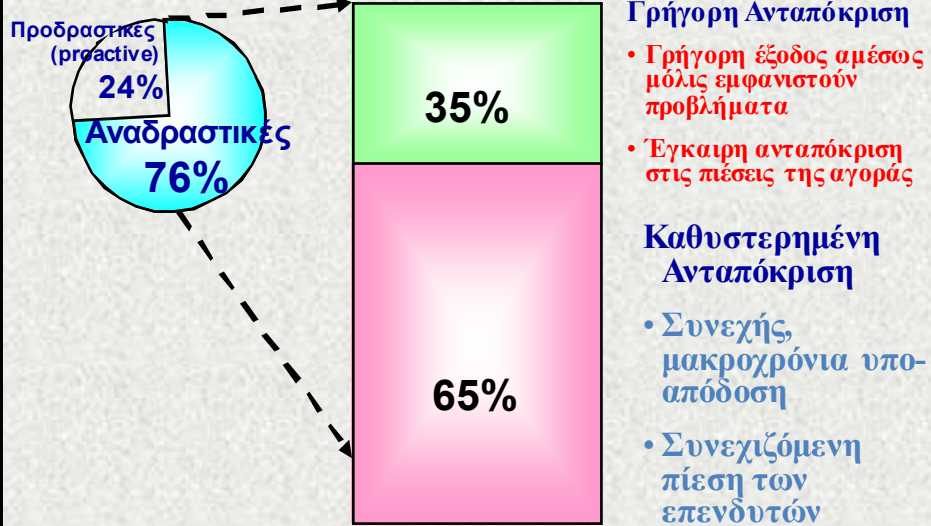
➔ Σημαντικό είναι να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο κάθε μονάδα ταιριάζει στο χαρτοφυλάκιο του ομίλου. Γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιήθηκε μια μήτρα (Parenting Fit Matrix) με μεταβλητές το "ταίριασμα των πόρων και ικανοτήτων του ομίλου με τις parenting opportunities" και την "ασυμφωνία των πόρων και ικανοτήτων με τους κριτικούς παράγοντες επιτυχίας των μονάδων".

PARENTING FIT MATRIX ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 6.3: Οι Περισσότερες Αποεπενδύσεις είναι Αναδραστικές (reactive)

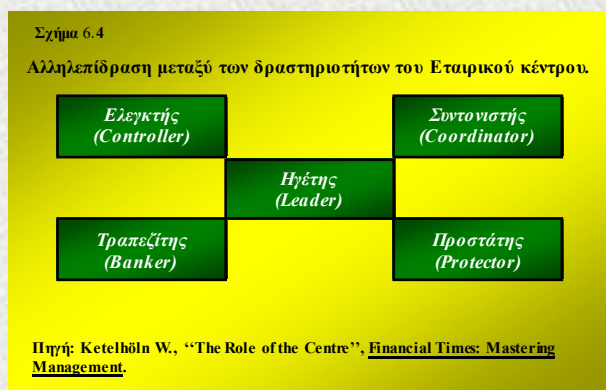


Πηγή: Dranikoff L., T.Koller and A. Schneider, 'Divestiture: Strategy's Missing Link', *Harvard Business Review*, (May, 2002), pp.75-83.

Βασίλης Μ. Παπαδόκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 6.4

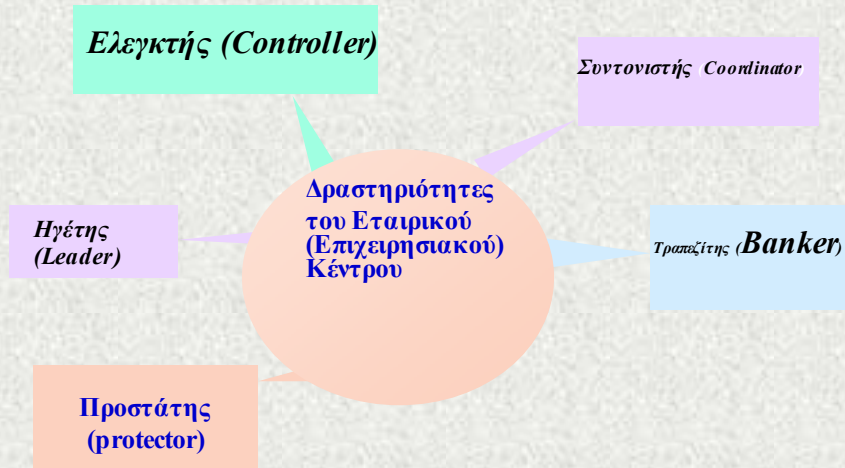
Αλληλεπίδραση μεταξύ των δραστηριοτήτων του Εταιρικού κέντρου.



Πηγή: Ketelhöln W., "The Role of the Centre", *Financial Times: Mastering Management*.

Βασίλης Μ. Παπαδόκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 6.4: Αλληλεπίδραση μεταξύ των δραστηριοτήτων του Εταιρικού Κέντρου



Πηγή: Ketelhöln W., "The Role of the Centre", *Financial Times: Mastering Management*, 2001.

Σχήμα 6.5			
Αρχέτυπα Δομών Κέντρου			
WORLD OUTLOOK	Επείγουσα	Μέντορας	Ηγέτης
	Προγραμματική	Εκπαιδευτής	Θηριοδασκτής
	Ικανότητες		Παραγωγή
MANAGEMENT FOCUS			
Πηγή: Hitt A.M., Ricart I Cosat E.J. and R.D Nixon, "Organizational transformation and strategy implementation", <i>The Strategic Management Series</i> , pp. 327 - 328.			

Σχήμα 6. «Προκαλώντας τη μάθηση»: οι ανταμοιβές βασίζονται στην επίτευξη τωνοικονομικών στόχων.

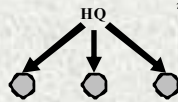
○ Η περρωή όπου δημιουργούνται νέοι πόροι



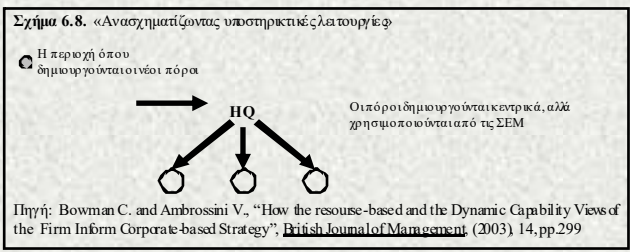
Πηγή: Bowman C. and Ambrossini V., "How the resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-based Strategy", *British Journal of Management*, (2003) 14, pp.298

Σχήμα 6.7. «Ενθαρρύνοντας τη μάθηση»: οι ανταμοιβές βασίζονται στην επίτευξη οικονομικών και μη στόχων.

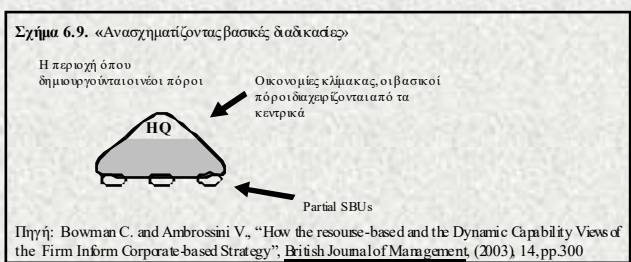
○ Η περρωή όπου δημιουργούνται νέοι πόροι



Πηγή: Bowman C. and Ambrossini V., "How the resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-based Strategy", *British Journal of Management*, (2003) 14, pp.299



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

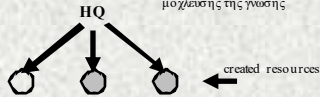


Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 6.10. «Ο σχηματισμός της μόχλευσης»

● Η περική όπου δημιουργούνται νέοι πόροι

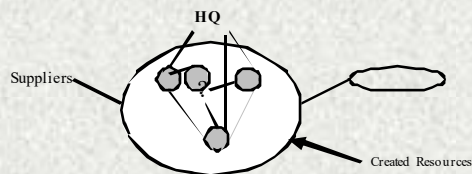
Το αρχείο διαθέτει δυναμική ικανότητα της μόχλευσης της γνώσης



Πηγή: Bowman C. and Ambrossini V., "How the resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-based Strategy", *British Journal of Management*, (2003) 14, pp.300

Σχήμα 6.11. «Δημιουργική Ενοποίηση»: α πόροι μπορεί έτε να δημιουργούνται με ταξί των ΣΕΜ είτε να έχουν σαν αποτέλεσμα τη εγκατάσταση νέων ΣΕΜ

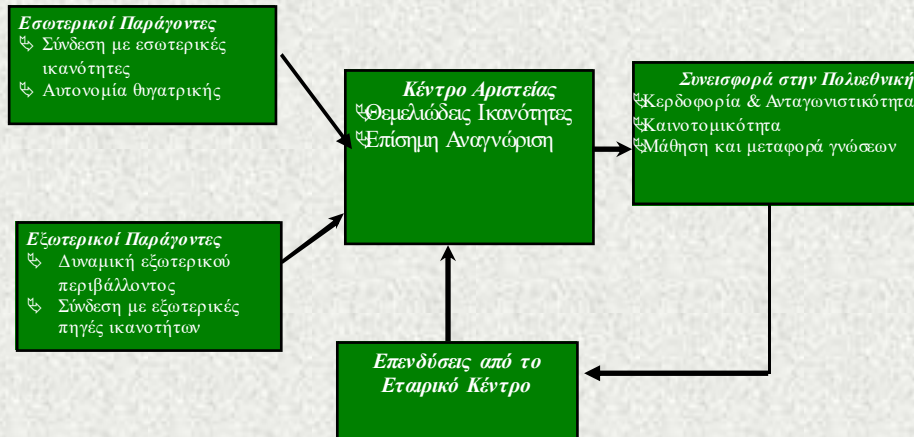
● Η περική όπου δημιουργούνται νέοι πόροι



Το αρχείο δημιουργεί κλίμα ανταλλαγής και δημιουργικότητας μεταξύ των ΣΕΜ

Πηγή: Bowman C. and Ambrossini V., "How the resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-based Strategy", *British Journal of Management*, (2003) 14, pp.301

Σχήμα 6.12: Αλληλεπιδράσεις των κέντρων αριστείας στις πολυεθνικές επιχειρήσεις.



Πηγή: Front T., Birkinshaw J. and PC Ensign, "Centers of Excellence in Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, (October 1999), pp. 42.

Βασίλης Μ. Παπαδόκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 6.13

Ρόλοι Θυγατρικών Επιχειρήσεων

Αναγωνιστικότητα Οργανισμού	Υψηλή	Προτοπόρος (Strategic Leader)	Συνεισφέρων (Contributor)
	Χαμηλή	Μαύρη Τρύπα (Black Hole)	Εκτελεστής (Implementer)
		Υψηλή	Χαμηλή

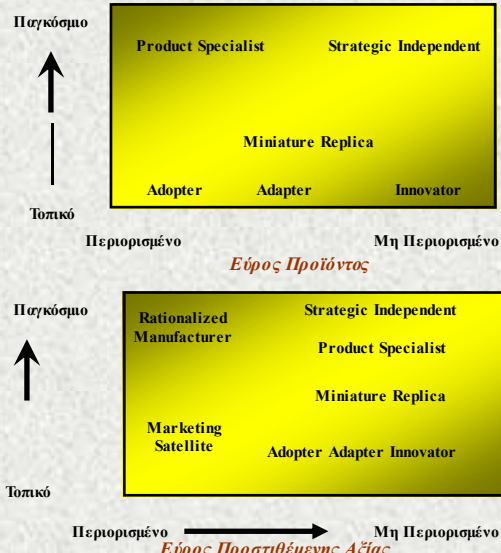
Σπορδαίοντα Τοπικής Αγοράς

Πηγή: Bartlett A.C. and S. Ghoshal, "Tap your subsidiaries for global reach", *Harvard Business Review*, (1986), 6, 90

Βασίλης Μ. Παπαδόκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 6.14

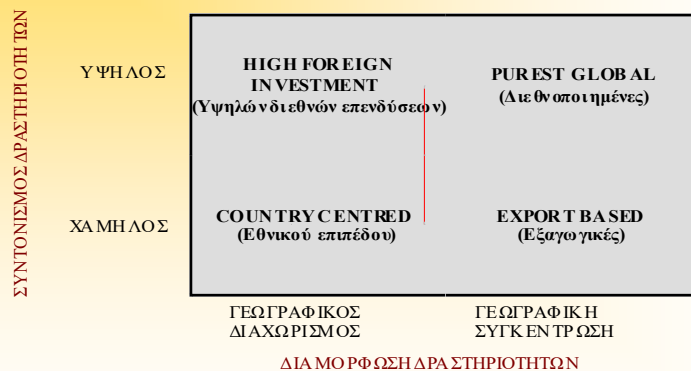
Μοντέλο White & Poynter



Πηγή: Taggart HJ., "Strategy & Control in the Multinational Corporation: Too many Recipes?", *Long Range Planning*, (1998),31, 4 574

Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

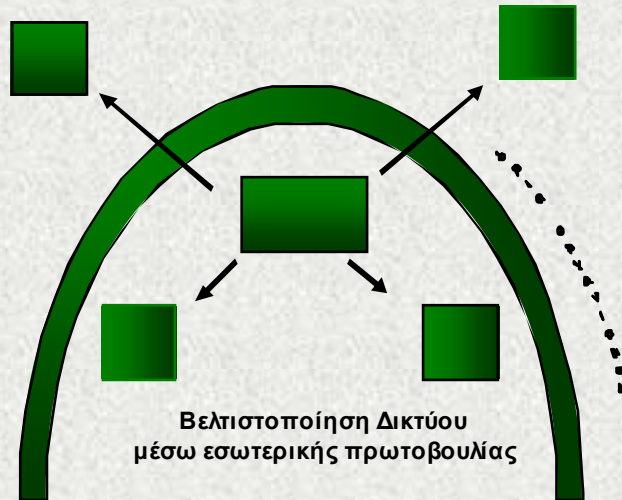
Σχήμα 6.15:
Μοντέλο Porter: Διαμόρφωση δραστηριοτήτων και συντονισμός των θυγατρικών



Πηγή: Taggart, J.H., "Strategy & Control in the Multinational Corporation: Too Many Recipes?", *Long Range Planning*, April 1998, p. 573-575.

Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχήμα 6.12: Ανάπτυξη Αγοράς μέσω εξωτερικής πρωτοβουλίας



Πηγή: Birkinshaw, J. "Corporate Entrepreneurship in Network Organizations: How Initiative Drives Internal Efficiency", *European Management Journal*, (1998), 16,3, 355-364.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

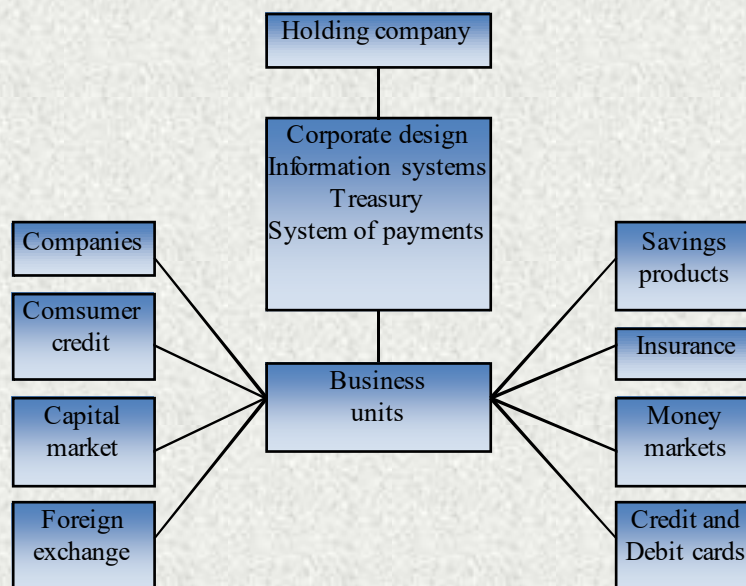
Πως το Εταιρικό Κέντρο Προσθέτει Αξία στη Λειτουργία των Θυγατρικών Επιχειρήσεων



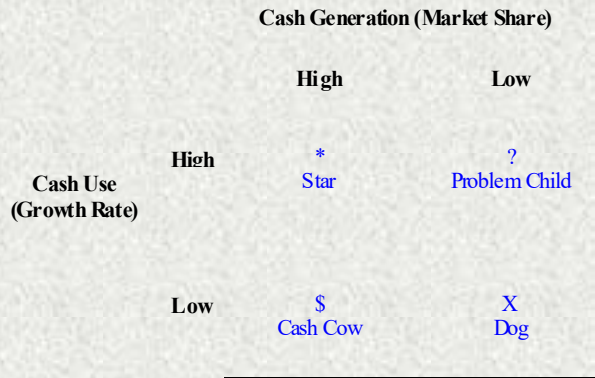
Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- ➔ Ο ΚΥΒΟΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ
- ➔ Η ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ
- ➔ ΜΗΤΡΑ ΤΗΣ BOSTON CONSULTING GROUP
- ➔ Η ΜΗΤΡΑ ΤΗΣ Mc KINSEY

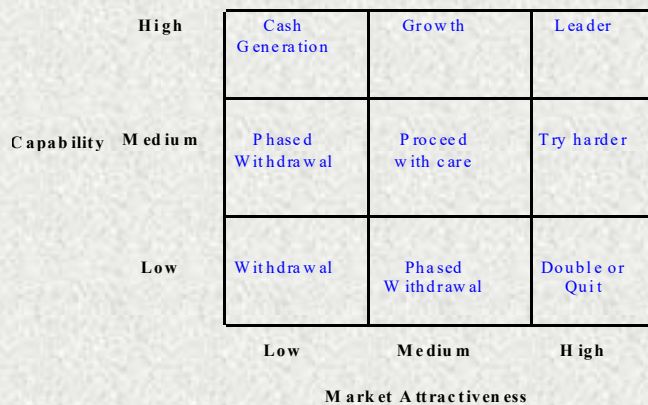


ΜΗΤΡΑ ΤΗΣ BOSTON CONSULTING GROUP



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΜΗΤΡΑ ΤΗΣ Mc KINSEY



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΝΕΟΤΕΡΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

PARENTING THEORY

➔ **PARENTING ADVANTAGE**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΒΟΗΘΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΟΥ PARENTING ADVANTAGE

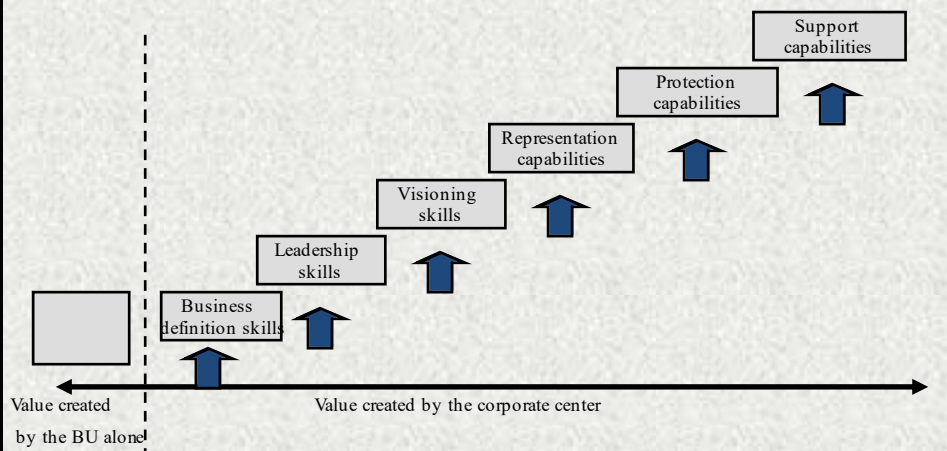
- ➔ Κατανόηση των κριτικών παραγόντων επιτυχίας και των parenting opportunities
- ➔ Κατανόηση των ικανοτήτων και των πόρων του ομίλου
- ➔ Κατανόηση των ικανοτήτων και των πόρων των ανταγωνιστών
- ➔ Κατανόηση των τάσεων και μελλοντικών σεναρίων

➔ **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΑΙΡΙΑΣΜΑΤΟΣ ΚΕΝΤΡΟΥ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ (4 ΣΤΑΔΙΑ)**

- ➔ Ανάλυση κριτικών παραγόντων επιχειρηματικών μονάδων
- ➔ Εντοπισμός των περιοχών όπου το κέντρο μπορεί να προσθέσει αξία
- ➔ Ανάλυση των κύριων χαρακτηριστικών του κέντρου
- ➔ Έλεγχος των αποτελεσμάτων των επιχειρηματικών μονάδων από την επιρροή του κέντρου

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΞΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΚΕΣΤΗΟΗΝ

➔ **ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΙ ΑΞΙΑ ΜΕΣΩ ΕΞΙ ΒΑΘΜΩΝ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ**



ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ

- ➔ SCENARIO PLANNING - Εξέταση όλων των πιθανών ενδεχομένων και πιθανοτήτων που αφορούν τις μελλοντικές εξελίξεις που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Καταγραφή προβλεπόμενων και απρόβλεπτων καταστάσεων, με σκοπό την προετοιμασία των στελεχών και της επιχείρησης.
- ➔ ΑΠΟΣΤΟΛΗ-ΟΡΑΜΑ - Δήλωση που καθορίζει τους λόγους ύπαρξης της επιχείρησης και τους μελλοντικούς στόχους και σχέδιά της.
- ➔ ΣΥΝΕΡΓΕΙΕΣ - Η συνεργασία μεταξύ δύο μονάδων του ομίλου με σκοπό την επίτευξη οφελών (π.χ. οικονομίες κλίμακος) τα οποία θα προέλθουν από τη μεγέθυνση του ομίλου.
- ➔ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - Αντικείμενο της είναι η ανάπτυξη πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών το οποίο μετρείται από το ποσό της υπεραξίας που μπορεί να βγάλει η εταιρία από την κατοχή της επιχείρησης.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ

- ➔ Η σύγχρονη άποψη για τον κύριο ρόλο του κέντρου είναι ότι αποτελεί ένα σημείο σύγκλισης πληροφοριών στο εταιρικό δίκτυο. Το κέντρο συντελεί τους παρακάτω ρόλους :
- ΚΕΝΤΡΟ
- ΗΓΕΤΗΣ** - Διασφαλίζει ότι οι λειτουργίες χρησιμοποιούνται για να καθοδηγήσουν την εταιρία προς τη σωστή κατεύθυνση
 - ΕΛΕΓΚΤΗΣ** - Ελέγχει τις μονάδες του ομίλου ώστε η αξία του συνόλου να είναι η μέγιστη δυνατή
 - ΤΡΑΠΕΖΑ** - Χρηματοδοτεί τις επενδύσεις των μονάδων λόγω φθηνότερου κεφαλαίου και καλύτερου ελέγχου
 - ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ** - Συντονίζει την κοινή χρησιμοποίηση των πόρων από της επιμέρους επιχειρήσεις
 - ΠΡΟΣΤΑΤΗΣ** - Προστατεύει τις πατέντες και όλα τα μη χειροπιαστά περιουσιακά στοιχεία του ομίλου
- ➔ **ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΩΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΑΣ ΑΞΙΑΣ** - Ένας διαφορετικός ρόλος του κέντρου

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ

➔ Η οργάνωση του κέντρου γίνεται με βάση τέσσερα αρχέτυπα δομών τα οποία καθορίζουν τον τρόπο οργάνωσης του ομίλου και ποιος είναι ο προσανατολισμός του ομίλου και κατ'επέκταση και της κάθε μονάδας ξεχωριστά.



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΧΑΡΑΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

➔ Υπάρχουν δύο μοντέλα τα οποία προσπαθούν να εξηγήσουν το ρόλο των επιμέρους επιχειρήσεων του ομίλου:

ΜΟΝΤΕΛΟ BARLETT ΚΑΙ GLOSHAL

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΤΟΠΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΠΡΩΤΟΠΟΡΟΣ (STRATEGIC LEADER)	ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΩΝ (CONTRIBUTOR)
	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΑΥΡΗ ΤΡΥΠΑ (BLACK HOLE)	ΕΚΤΕΛΕΣΤΗΣ (IMPLEMENTER)
		ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ
		ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	

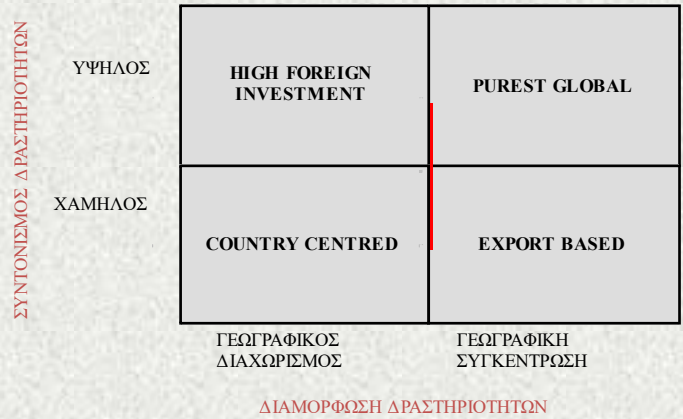
ΜΟΝΤΕΛΟ PORTER

ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	ΥΨΗΛΟΣ	HIGH FOREIGN INVESTMENT	PUREST GLOBAL
	ΧΑΜΗΛΟΣ	COUNTRY CENTRED	EXPORT BASED
		ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟΣ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Μοντέλο Porter: Διαμόρφωση δραστηριοτήτων και συντονισμός των θυγατρικών



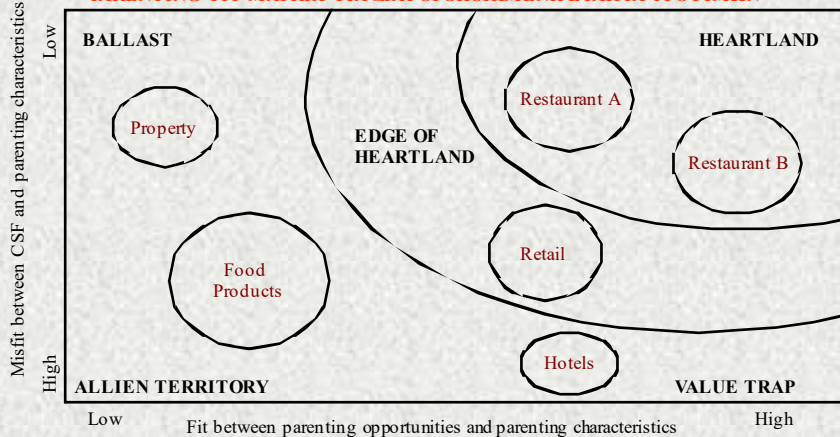
Πηγή: James H. Taggart, "Strategy & Control in the Multinational Corporation: Too Many Recipes?", *Long Range Planning*, April 1998, p. 573-575.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

➔ Σημαντικό είναι να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο κάθε μονάδα ταιριάζει στο χαρτοφυλάκιο του ομίλου. Γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιήθηκε μια μήτρα (Parenting Fit Matrix) με μεταβλητές το "ταίριασμα των πόρων και ικανοτήτων του ομίλου με τις parenting opportunities" και την "ασυμφωνία των πόρων και ικανοτήτων με τους κριτικούς παράγοντες επιτυχίας των μονάδων".

PARENTING FIT MATRIX ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ (Συνέχεια)

- ➔ **HEARTLAND BUSINESSES** (Κεντρικές Επιχειρήσεις Ζωτικής Σημασίας)
Επιχειρηματικές μονάδες για τις οποίες υπάρχει ήδη parenting advantage και αποτελούν τον πυρήνα κάθε στρατηγικής
 - ➔ **EDGE OF HEARTLAND BUSINESSES** (Οριακές Επιχειρήσεις Ζωτικής Σημασίας)
Μονάδες στις οποίες ο όμιλος μπορεί να αναπτύξει parenting advantage
 - ➔ **BALLAST BUSINESSES** (Επιχειρήσεις Μη Αξίας)
Μονάδες στις οποίες δεν μπορεί να δημιουργηθεί αξία. Μπορεί να πουληθούν ή να εισέλθουν στην κατηγορία Heartland
 - ➔ **ALIEN TERRITORY BUSINESSES** (Αταίριαστες Επιχειρήσεις)
Μονάδες που δεν ταιριάζουν με κανένα τρόπο στον όμιλο και πρέπει να πουληθούν
 - ➔ **VALUE TRAP BUSINESSES** (Επιχειρήσεις Παγίσευσης Αξίας)
Μονάδες στις οποίες μπορεί να δημιουργηθεί αξία αλλά τα χαρακτηριστικά του ομίλου δεν ταιριάζουν με τους κριτικούς παράγοντες επιτυχίας των μονάδων.
- ➔ Επίσης, οι αποφάσεις για το χαρτοφυλάκιο μπορούν να παρθούν χρησιμοποιώντας τις μήτρες της Boston Consulting Group και της Mc Kinsey

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟ ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ

- ➔ Προσεγγίσεις:

Απόλυτη αυτονομία των επιμέρους επιχειρήσεων

..... Ενδιάμεσες καταστάσεις

Συγκέντρωση όλων των αποφάσεων σε ένα αρχηγείο
- ➔ Μοντέλα Ελέγχου Πολυεθνικών Επιχειρήσεων:
 - ➔ “Μοντέλο των Ηνωμένων Εθνών” (Ομοιομορφία στα συστήματα ελέγχου, προγραμματισμού αξιολόγησης).
 - ➔ “Σύνδρομο του Αρχηγείου” (Συγκέντρωση όλων των στρατηγικών και τακτικών αποφάσεων στο κέντρο του ομίλου).
- ➔ Γενικά ο έλεγχος από το κέντρο έχει τις μορφές:
 - ✓ Διοίκηση απευθείας από τα κεντρικά
 - ✓ Επιβολή χρηματοοικονομικών κριτηρίων
 - ✓ Επιβολή κανόνων στρατηγικής συμπεριφοράς για να εξασφαλιστεί η στρατηγική λήψη αποφάσεων

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- ▶ Εξέταση χαρακτηριστικών ομίλου και θυγατρικής, και μεταξύ τους ταίριασμα. (Parenting Advantage)
- ▶ Αποφυγή περιοχών καταστροφής της αξίας και αναζήτηση ευκαιριών βελτίωσης & ανάπτυξης.
- ▶ Καθορισμός σχέσης μεταξύ μητρικής - θυγατρικής (Οργάνωση Εκπαιδευτή, Θηριοδαμαστή, Ηγέτη ή Μέντορα)
- ▶ Διάκριση του ρόλου των επιμέρους επιχειρήσεων: Μοντέλο Bartlett-Goshall
Μοντέλο Porter
- ▶ Επιλογή επιπέδου ελέγχου και τρόπου άσκησης του. (Απόλυτη αυτονομία ↔ Συγκέντρωση αποφάσεων)
- ▶ Αποφάσεις σχετικά με το χαρτοφυλάκιο:
 - διατήρηση επιχειρήσεων "Ζωτικής Σημασίας"
 - & "Όριακής Ζωτικής Σημασίας"
 - επανεξέταση επιχειρήσεων "Μη Αξίας"
 - & "Αταίριαστες".

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Divestiture (Αποεπένδυση)

Άρθρο των Lee Dranikoff, Tim Koller και Antoon Scheider (Harvard Business Review, May, 2002, pp. 75-83)

- Έρευνα στις 200 μεγαλύτερες εταιρείες των ΗΠΑ από το 1990 έως το 2000.
 - Λιγότερες από τις μισές εταιρείες αποεπένδυσαν τρεις (3) ή περισσότερες σημαντικές επιχειρηματικές μονάδες κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990.
 - Μόνο το 20% αποεπένδυσε περισσότερες από έξι (6) σημαντικές επιχειρηματικές μονάδες
 - Οι εξαγορές συχνά πολύ περισσότερες από τις αποεπενδύσεις
- Από τα ευρήματα της έρευνας διαφαίνεται ισχυρή μεροληψία έναντι της διαδικασίας αποεπένδυσης divestiture)

Τα ευρήματα της έρευνας είναι συνεπή με προηγούμενη έρευνα του Κ. Μαρκίδη (London Business School) της οποίας τα ευρήματα ήταν ότι οι μεγάλες εταιρείες διεξήγαγαν 34% περισσότερες εξαγορές από ότι αποεπενδύσεις κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

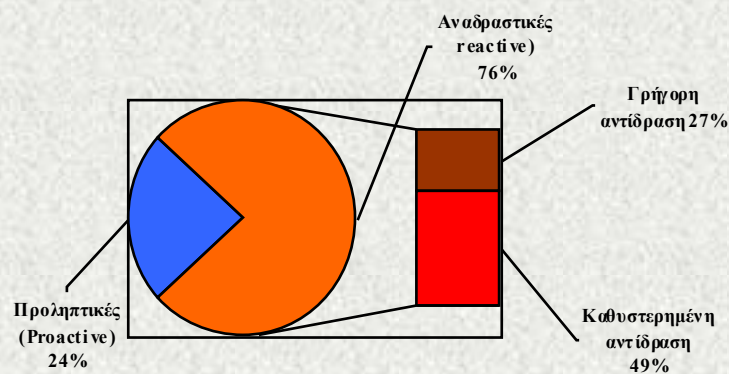
Divestiture (Αποεπένδυση)

Όταν οι επιχειρήσεις αποεπενδύουν σχεδόν πάντα το κάνουν *αναδραστικά* (reactively), ως αντίδραση-απάντηση σε κάποιου είδους πίεση.

- Στην έρευνα τους οι Dranikoff, Koller και Scheider, ανακάλυψαν ότι περισσότερες από το 75% των 50 μεγαλύτερων αποεπενδύσεων που ολοκληρώθηκαν τα τέσσερα τελευταία χρόνια ταιριάζουν σ' αυτό το νααδραστικό μοντέλο (σχήμα 1)

Divestiture (Αποεπένδυση)

Η πλειονότητα των αποεπενδύσεων είναι αναδραστικές (reactive)



Divestiture (Αποεπένδυση)

Αυτή η πρακτική των καθυστερημένων και συχνά υλοποιηθέντων χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό αποεπενδύσεων, έχει κόστη τόσο για το σύνολο του επιχειρηματικού ομίλου όσο και για την ίδια την επιχειρηματική μονάδα.

Τα κόστη παίρνουν τρεις μορφές:

- Κόσμη για τον επιχειρηματικό όμιλο
- Κόσμη για την επιχειρηματική μονάδα
- Μειωμένη τιμή πώλησης

Divestiture (Αποεπένδυση)

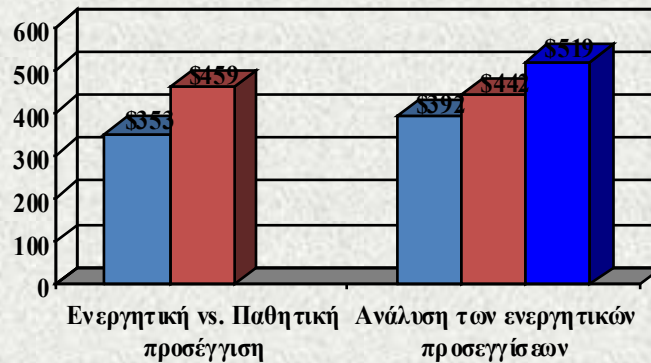
- Στην έρευνα που έχει προαναφερθεί και περιελάμβανε τις 200 μεγαλύτερες επιχειρήσεις των ΗΠΑ από το 1990 έως και το 2000 μελετήθηκε η απόδοση των εν' λόγω εταιρειών .

Ευρήματα:

- Οι εταιρείες που διαχειρίζονται ενεργητικά τα επιχειρηματικά τους χαρτοφυλάκια μέσω εξαγορών (acquisitions) και αποεπενδύσεων (divestitures) δημιουργούν μεγαλύτερη αξία για τους μετόχους από τις εταιρείες που κάνουν παθητική διαχείριση του χαρτοφυλακίου των επιχειρηματικών τους μονάδων.
- Επένδυση ποσού \$100 τον Ιανουάριο του 1990 στη μέση επιχείρηση που κάνει ενεργητική διαχείριση θα άξιζε \$459 στο τέλος της δεκαετίας. Το ίδιο ποσό των \$100 θα έφτανε το ποσό των \$353 αν επενδυόταν στη μέση επιχείρηση που κάνει παθητική διαχείριση (σχήμα 2).
- Επίσης η έρευνα κατέδειξε σημαντικές διαφορές στην απόδοση ανάμεσα στις επιχειρήσεις που κάνουν ενεργητική διαχείριση του χαρτοφυλακίου (των επιχειρηματικών τους μονάδων). Εκείνες οι επιχειρήσεις που ισορρόπησαν τις εξαγορές και τις αποεπενδύσεις τους είχαν καλύτερη απόδοση από τις επιχειρήσεις οι οποίες εστίασαν κάπως μονόπλευρα μόνο σε εξαγορές ή μόνο σε αποεπενδύσεις (σχήμα 2)

Divestiture (Αποεπένδυση)

Αξία \$100 που επενδύθηκαν τον Ιανουάριο 1990
έως το Δεκέμβριο 1999
σχήμα 2



Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ο ΑΝΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥΤο μοντέλο των M. Goold, D. Pettifer και D. Young

- ➔ **Πρώτο Βήμα:** Περιορισμός του ρόλου του κέντρου σχετικά με τις νομικές υποχρεώσεις και υποχρεωτικές λειτουργίες στο **ελάχιστο επίπεδο**.
- ➔ **Δεύτερο Βήμα:** Η αναγνώριση ευκαιριών και η ορθή κατανομή των πόρων με στόχο την **προσθήκη αξίας** στο σύνολο του οργανισμού
- ➔ **Τρίτο Βήμα:** Η αναγνώριση των πραγματικών συνεπειών από την διεκπεραίωση των **κοινών λειτουργιών** από το κέντρο.

Η αποτελεσματική λειτουργία του εταιρικού κέντρου προσθέτει αξία στον οργανισμό

Βασύλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

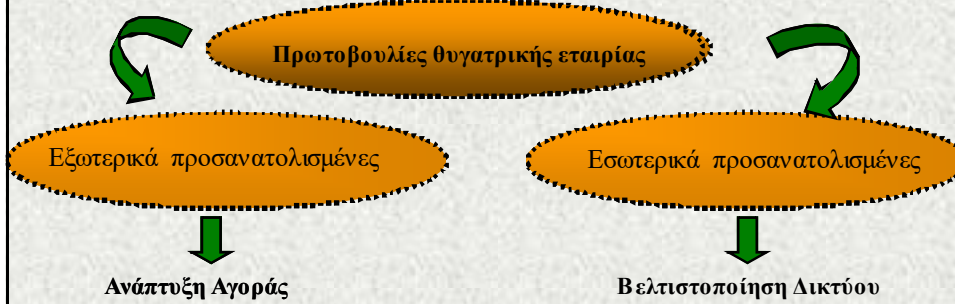
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ.

Ο ρόλος που πρέπει παίζουν οι θυγατρικές επιχειρήσεις και η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών είναι θέματα υπό αμφισβήτηση.

Πρωτοβουλία: Αναγνώριση μιας ευκαιρίας από την επιχειρηματική μονάδα

Παρουσίαση και προβολή της στο εταιρικό κέντρο

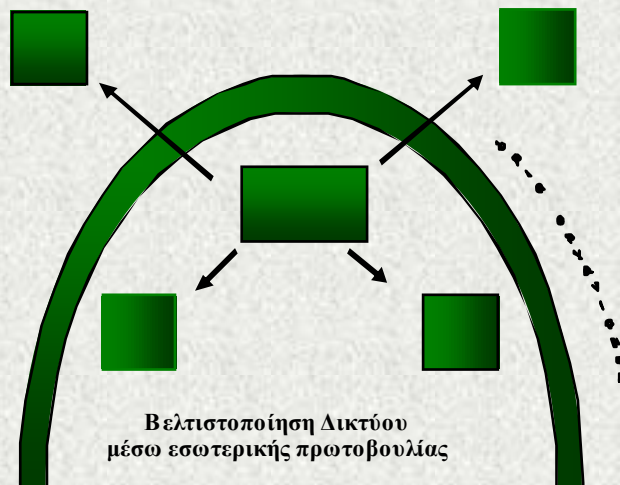
Δέσμευση του κέντρου για παροχή πόρων και υποστήριξη.



Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ανάπτυξη Αγοράς μέσω εξωτερικής πρωτοβουλίας

Σχήμα 6.12










Πηγή: J. Birkinshaw, "Corporate Entrepreneurship in Network Organizations: How Initiative Drives Internal Efficiency", *European Management Journal*, (1998), 16, 3, 355-364

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ
ΠΟΛΛΑΠΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ**

7 εργαλεία άσκησης διοίκησης και οι αντίστοιχοι ρόλοι του κέντρου

-  Ο σχεδιασμός
-  Η αξιολόγηση
-  Η Επιλογή προσωπικού
-  Η εναλλαγή καθηκόντων (rotation)
-  Η υποκίνηση
-  Η συνεργασία
-  Η υποστήριξη

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

**Κεφ. 7:
Εταιρική Διακυβέρνηση**

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Κεφάλαιο 7: Εταιρική Διακυβέρνηση και Στρατηγική

- Ορισμοί
- Αναγκαιότητα ύπαρξης
- Βασικά Υποδείγματα
- Σύγκριση διαφόρων συστημάτων Ε.Δ.
- Εταιρική Διακυβέρνηση και Στρατηγική

201

Δύο Διαδεδομένοι ορισμοί

- Έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης
“το σύνολο αρχών που περιλαμβάνει τις δομές, τις διαδικασίες, τις αξίες και τα συστήματα που οδηγούν στην επιτυχή και διαφανή διαχείριση των οργανισμών”.
- Ένας δεύτερος ορισμός (ΣΕΒ)
*“Η Ε.Δ. είναι ένα σύστημα αρχών επί τη βάση του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η ανώνυμη εταιρεία, ώστε να διαφυλάσσονται και ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρεία στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος”.*²⁰²

ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

- 'Η εταιρική διακυβέρνηση, σχετίζεται με τις αρχές τις αξίες και τις πρακτικές οι οποίες καθοδηγούν την εταιρεία στην καθημερινή της δραστηριότητα, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.'

Colgate Palmolive (Η.Π.Α.)

- 'Η εταιρική διακυβέρνηση, περιλαμβάνει τη μακροπρόθεσμη διαχείριση και εποπτεία της εταιρείας, σύμφωνα με τις αρχές της ευθύνης και της διαφάνειας.'

Bayer (Γερμανία)

- 'Η εταιρική διακυβέρνηση, αφορά την υιοθέτηση διαδικασιών που εγγυώνται τη διαφάνεια στην πληροφόρηση, την ίση μεταχείριση όλων των μετόχων και ένα ισορροπημένο επίπεδο διανομής της εξουσίας λήψης αποφάσεων, ανάμεσα στη διοίκηση της εταιρείας και τους μετόχους της.'

Societe Generale (Γαλλία)

- 'Η εταιρική διακυβέρνηση, αποτελεί μια δέσμη κανόνων και σχέσεων που αναφέρονται στη διοίκηση της εταιρείας, τη δομή ιδιοκτησίας και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης προς την επίτευξη των εταιρικών στόχων.'

Benetton Group (Ιταλία)

203

Ερωτήματα στα οποία καλείται να απαντήσει ένα σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης

Ποια συγκεκριμένα άτομα θα αναλάβουν τη διοίκηση της εταιρείας (μέλη του Δ.Σ.) και ποιος ο ακριβής ρόλος τους;

Ποιες οφείλουν να είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι εμπειρίες των στελεχών αυτών;

Πως προσδιορίζονται οι πάσης φύσεως απολαβές τους,

Ποιες πληροφορίες οφείλει να παρέχει η εταιρεία σε κάθε ένα από τους συμμετόχους (stakeholders), καθώς και πως διασφαλίζεται η αξιοπιστία του τρόπου δημιουργίας και έκδοσης των σχετικών πληροφοριών;

Μέσω ποιών διαδικασιών λήψεως αποφάσεων διασφαλίζεται η διαφάνεια και η νομιμότητα των ενεργειών της διοίκησης;

Πως επιτυγχάνεται ο ουσιαστικός και αμερόληπτος έλεγχος των ενεργειών και αποφάσεων της διοίκησης;

Εταιρική
Διακυβέρνηση

204

Πως προσέγγισαν το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης διάφορες χώρες

205

Διαφορετικά Υποδείγματα εταιρικής Διακυβέρνησης

- Το υπόδειγμα των μετόχων (Shareholders Model).
- Το υπόδειγμα των συμμετόχων-ομάδων ενδιαφερομένων (Stakeholders Model).
Ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία στην πράξη

206

Σύγκριση Συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης

	ΓΕΡΜΑΝΙΑ (π.χ. KonTrag)	ΙΑΠΩΝΙΑ	ΗΠΑ (π.χ. SOX)
ΑΜΟΙΒΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	Μέτρια	Χαμηλή	Υψηλή
Δ.Σ.	Δυο Όργανα	Εσωτερικοί	Εξωτερικοί
ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ	Συγκεντρωμένη, Οικογενειακή	Λιγότερο Συγκεντρωμένη	Διάχυτη
ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΕΣ	Λίγο Ρευστές	Σχετική Ρευστότητα	Πολύ Ρευστές
ΕΞΑΓΟΡΕΣ	Λίγες	Λίγες	Πολλές

Πηγή: Kaplan "Corporate Governance and Corporate Performance: a comparison of Germany, Japan and the US", *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems*, New York: Oxford University Press, 1997.

207

Υποδείγματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Το υπόδειγμα των μετόχων (The shareholders model)	Το υπόδειγμα των ομάδων ενδιαφερομένων (The stakeholders model)
Μεγιστοποιεί την αξία των μετοχών και ενδιαφέρεται για τα συμφέροντα των μετόχων.	Ενδιαφέρεται για τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων και κυρίως για την κοινωνία.
Αναζητά κερδοφορία και αποτελεσματικότητα.	Αναζητά ασφάλεια και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.
Πραγματιστικός και εμπορικός προσανατολισμός.	Προσανατολισμός στην καλή σχέση τιμής και ποιότητας.
Κατακερματισμένη ιδιοκτησία	Συγκεντρωμένη ιδιοκτησία
Ελευθερία κινήσεων της διοίκησης. Κίνδυνος επιθετικών εξαγορών.	Ισχυρή εποπτεία της διοίκησης από τους μεγαλομετόχους.
Οι μέτοχοι χρειάζονται προστασία από τις ιδιοτελείς δράσεις της διοίκησης.	Οι μέτοχοι της μειοψηφίας χρειάζονται υποστήριξη από τα ανεξάρτητα μέλη των συμβουλίων
Μονοεπίπεδο συμβούλιο	Πολυεπίπεδο συμβούλιο
Αγγλοσαξονικό μοντέλο όπου τα εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη συνεργάζονται.	Ευρωπαϊκό μοντέλο όπου το εποπτικό συμβούλιο αποκλείεται από μη εκτελεστικά μέλη και εποπτεύει τις δράσεις του εκτελεστικού συμβουλίου.
Ο πρόεδρος συνεργάζεται στενά με το διευθύνοντα σύμβουλο. Υφίστανται επιτροπές ελέγχου και αμοιβών.	Το εποπτικό συμβούλιο είναι πλήρως ανεξάρτητο από το εκτελεστικό.

208

Πηγή: International Chamber of Commerce (I.C.C.) Brochure, 2010.

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΔΙΕΘΝΩΣ

Η εταιρική διακυβέρνηση στη Μεγάλη Βρετανία:

- Η έκθεση Cadbury (1992)
- Η έκθεση Greenbury (1995)
- Η έκθεση Hampel (1998)
- Ο συνδυασμένος κώδικας (1998, αναθεώρηση 2003)
- Η έκθεση Turnbull (1999, αναθεώρηση 2005)
- Η έκθεση Myners για τους θεσμικούς επενδυτές (2001)
- Η έκθεση Higgs (2003)
- Η έκθεση Smith (2003)
- Η έκθεση Myners (2004)
- Ο βρετανικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης (2005, αναθεώρηση 2007 & 2010)

209

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΔΙΕΘΝΩΣ

Οι αρχές εταιρικής διακυβέρνησης του Ο.Ο.Σ.Α.:

- Η βάση ενός αποτελεσματικού σχεδίου εταιρικής διακυβέρνησης.
- Τα δικαιώματα των μετόχων και οι βασικές λειτουργίες της ιδιοκτησίας.
- Η δίκαιη μεταχείριση των μετόχων.
- Ο ρόλος των μετόχων στην εταιρική διακυβέρνηση.
- Η διαφάνεια στην εταιρική διακυβέρνηση.
- Οι αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου.

210

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΔΙΕΘΝΩΣ

Ο νόμος Sarbanes Oxley (SOX) των Η.Π.Α.:

1. Συμβούλιο εποπτείας ελεγκτών εισηγμένων επιχειρήσεων (Public company accounting oversight board, P.C.A.O.B.)
2. Ανεξαρτησία των ελεγκτών
3. Ενίσχυση της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης
4. Σύγκρουση συμφερόντων των αναλυτών
5. Ενίσχυση του εσωτερικού συστήματος ελέγχου
6. Ενίσχυση ποινής οικονομικών εγκλημάτων

211

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

- Εθελοντικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης 'Γαλάζια βίβλος' (1999)
- Οι αρχές του Σ.Ε.Β. για την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης (2001)
- Ο νόμος 3016 για την εταιρική διακυβέρνηση (2002)

212

Εργαλεία αντιμετώπισης του προβλήματος αντιπροσώπευσης (1)

- Το Διοικητικό Συμβούλιο
- Μέλη ΔΣ
 - Εκτελεστικά
 - Μη εκτελεστικά
 - ✓ Ανεξάρτητα
 - ✓ Μη ανεξάρτητα

213

Board of Directors Continuum					
← DEGREE OF INVOLVEMENT IN STRATEGIC MANAGEMENT →					
Low (Passive)					High (Active)
Phantom	Rubber Stamp	Minimal Review	Nominal Participation	Active Participation	Catalyst
Never knows what to do, if anything; no degree of involvement.	Permits officers to make all decisions. It votes as the officers recommend on action issues.	Formally reviews selected issues that officers bring to its attention.	Involved to a limited degree in the performance or review of selected key decisions, indicators, or programs of management.	Approves, questions, and makes final decisions on mission, strategy, policies, and objectives. Has active board committees. Performs fiscal and management audits.	Takes the leading role in establishing and modifying the mission, objectives, strategy, and policies. It has a very active strategy committee.

214

Εργαλεία αντιμετώπισης του προβλήματος αντιπροσώπευσης (2)

- Ο Πρόεδρος του ΔΣ
- Ο Γενικός Διευθυντής – Διευθύνων Σύμβουλος

215

Εταιρική Διακυβέρνηση και Στρατηγική

- Νέος ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου.
- το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να:
 1. Καθορίζει τη Στρατηγική
 2. Προσλαμβάνει και θα απολύει τον Γενικό Διευθυντή
 3. Ασκεί ουσιαστικό έλεγχο των αποφάσεων της ανώτατης διοίκησης
 4. Προστατεύει τα συμφέροντα των συμμετόχων-ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders)

216

Εταιρική Διακυβέρνηση και Στρατηγική

- Απαίτηση μετόχων για συμμετοχή των διευθυντών και της ανώτατης διοίκησης στο μετοχικό κεφάλαιο. Θετική εξέλιξη;
- Συν-απόφαση (codetermination)

217

Board of Directors

Codetermination

–The inclusion of a corporation's employees on its board of directors

218

Εργαλεία αντιμετώπισης του προβλήματος αντιπροσώπευσης (3)

- Αμοιβές Στελεχών
 - Προγράμματα κινήτρων αποδοτικότητας
 - ✓ Κίνδυνοι από την εκτεταμένη χρήση όπως παραποίηση λογιστικών καταστάσεων
 - Φήμη Στελέχους

219

INCENTIVE COMPENSATION

Annual bonus plans

Oldest form of incentive pay. Board can evaluate executives' performance along multiple dimensions and allocate a year-end cash award

Stock options

An employee receives the right to buy a set number of shares of company stock at a later date for a predetermined price

Other long-term incentives

More recent forms of incentive compensation. Long-term bonuses linked to performance over several years. May help executives avoid short-term myopia and focus on long-term

220