


ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

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



Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 2

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 Θυγατρικών Επιχειρήσεων από το Επιχειρησιακό Κέντρο
- Εταιρική Διακυβέρνηση και Στρατηγική

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 3

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

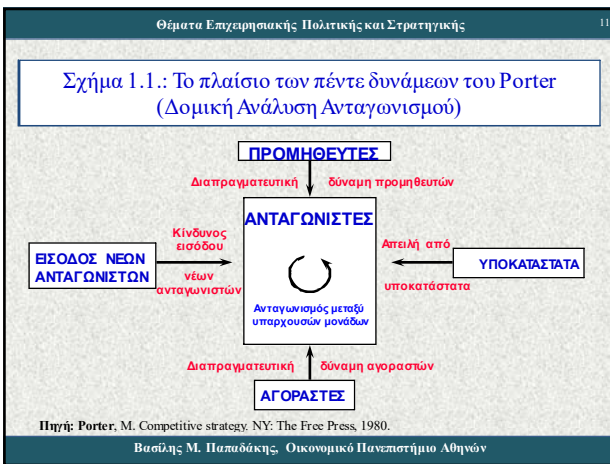
- Κλαδικές Συναθροίσεις (Industry Clusters)
- Κλάδος των Συμβούλων Επιχειρήσεων (Management Consulting Industry):
- Συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (Public-Private Partnerships):
- Διαχείριση Εταιρικής Φήμης (Reputation Management)
- Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Process Management):

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

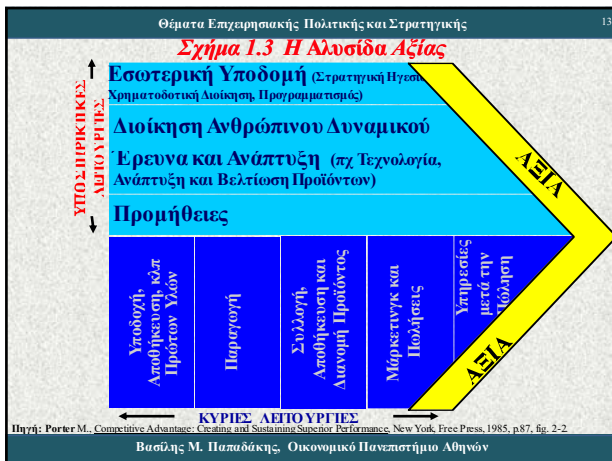
Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 10

Κεφ. 1: Νεότερες Απόψεις για τη Στρατηγική

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών









WAL*MART
Save money. Live better.™

TESCO
Every little helps

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)

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 επινοήση 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

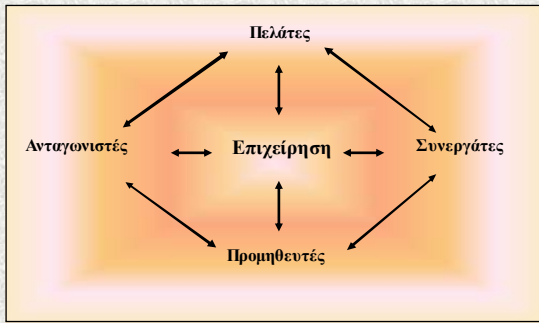


Οικειότητα με τον Πελάτη (Customer Intimacy)

- 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

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



Πηγή: Brandenburger AM 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

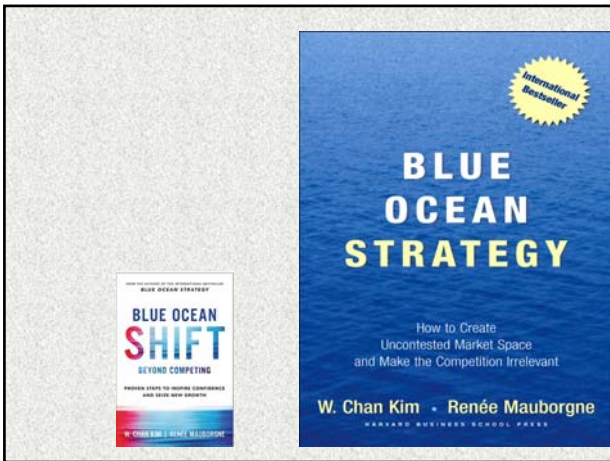
Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

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 εντοπίζει σωστές τακτικές και να τις αντιγράφει. 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.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Blue Ocean Strategy

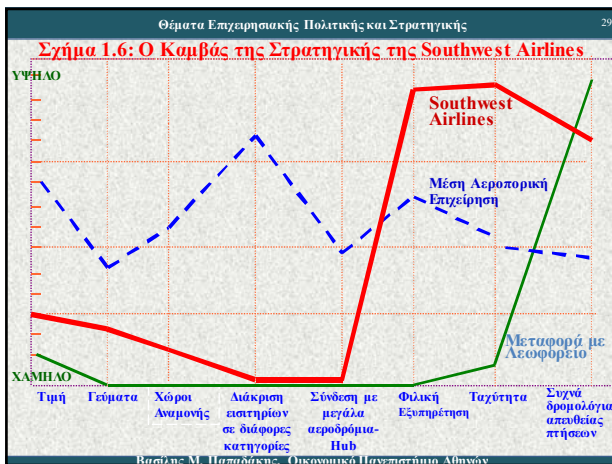


Σχήμα 1.5 Συγκρίνοντας τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών με αυτή των κόκκινων ωκεανών



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





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
Λειτουργικό-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

Ανάπτυξη «Συνείδησης Οικοσυστήματος»

- > Κατά την υλοποίηση της καινοτομίας, η συνεργασία και η συμμαχία αναδεικνύονται πιο σημαντικές!
- > Ο κλασικός 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 παίξει το ρόλο του κηπουρού διαμορφώνοντας και αναδιαμορφώνοντας το οικοσύστημα μέσα από τη στρατηγική της» J.F. Moore

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 συμπαράσχει 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.)

Στάδια Δημιουργίας ενός Οικοσυστήματος

1ο Στάδιο: Προστατώντας 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.
 Αριστες συνεργατικές σχέσεις με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τα κανάλια διανομής.

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 εξασφαλίζει 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 τρώντο δεν αντιμετωπίζουν κατά μέτωπο τους αντιπάλους τους.
- > Αντίθετα προσπαθούν να κατευθύνουν τη μάχη σε πεδία που θεωρούν ότι οι ίδιοι έχουν πλεονέκτημα.

B. 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, αυτός 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.

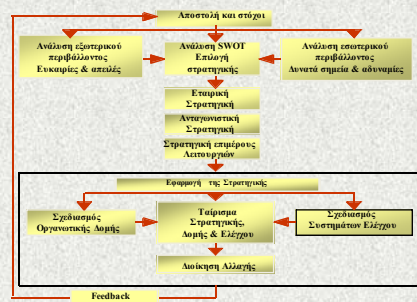
- > Ο Η ταχύτητα και η ευελιξία, βασικά 'αγοράζουν χρόνο' απέναντι σε έναν ισχυρότερο αντίπαλο.
- Όμως δεν αρκεί αυτό.
- > Ο αδύναμος παίκτης θα πρέπει να επινοήσει τρόπους να χρησιμοποιήσει τη δύναμη και το μέγεθος του αντιπάλου εναντίον του, πριν αυτός αποφασίσει να κινηθεί.

“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

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.

Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 58

ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 59

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

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

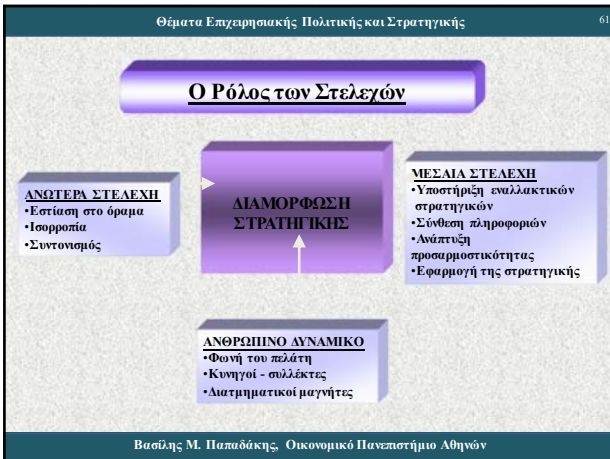
Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

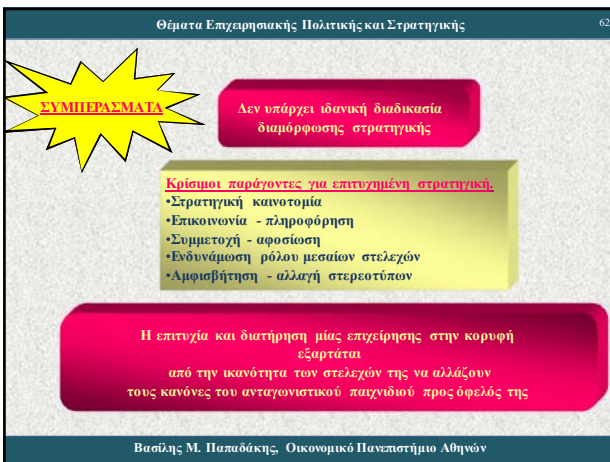
Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 60

ΠΑΓΙΑΔΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

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

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών



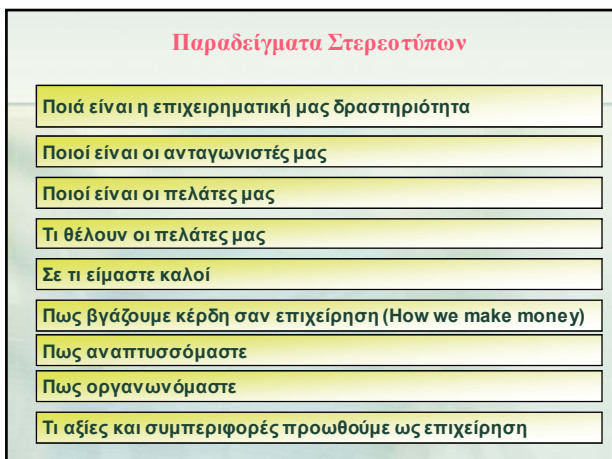


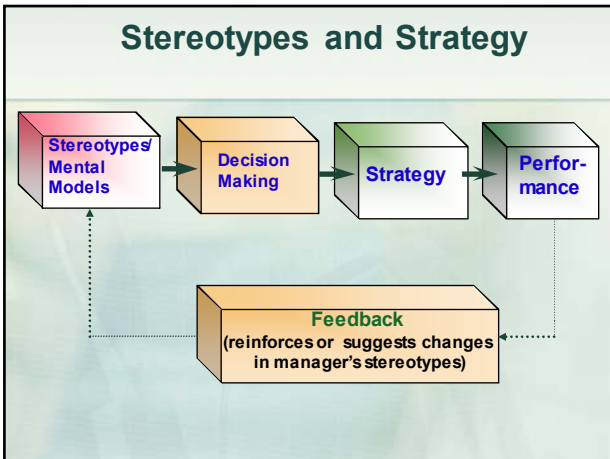
Why Nothing Fails Like Success?

- 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 loose 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**









Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 68

Κεφ. 3: Μάνατζμεντ Στρατηγικών Αλλαγών

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 69

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%

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 70

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

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 71

Τι εννοούμε με τον όρο στρατηγική αλλαγή;

Μία ηθελμένη 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

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 72

Αίτια Στρατηγικής Αλλαγής

Ευρύτερο - μακρο εξωτερικό περιβάλλον

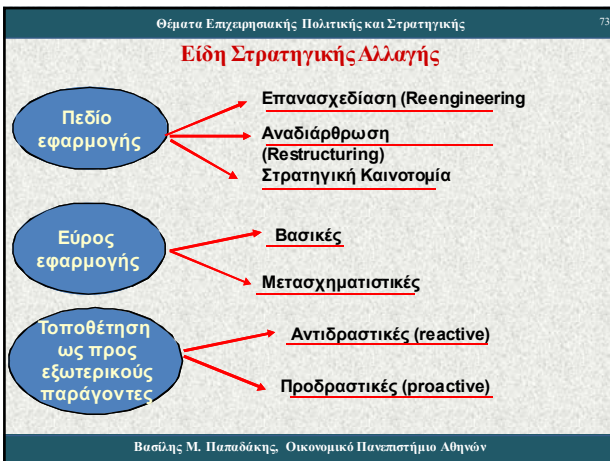
Επιχειρησιακές σχέσεις

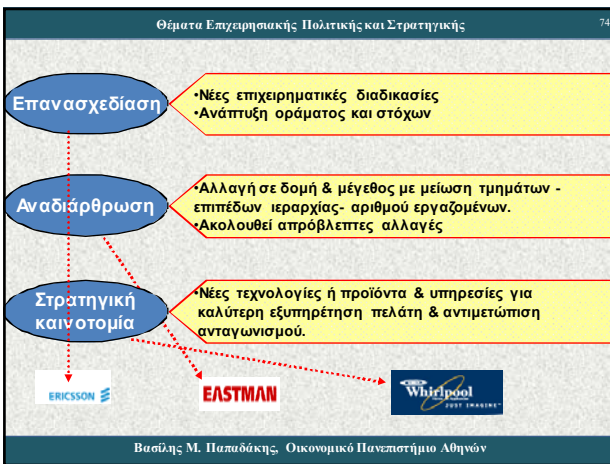
Τεχνολογία

Άμεσο - κλαδικό εξωτερικό περιβάλλον

Ανθρώπινο δυναμικό

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών





Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 75

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

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

2. Αναδιάρθρωση

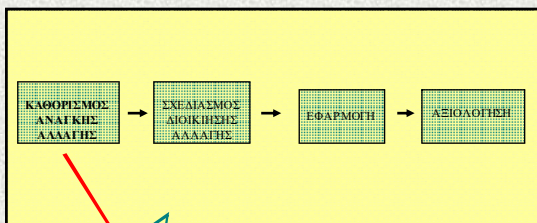
- αλλαγή στη δομή και το μέγεθος των επιχειρήσεων
- δύο φάσεις:
 - 1) μείωση των τμημάτων της επιχείρησης και των επιπέδων στην ιεραρχική της δομή και
 - 2) μείωση του αριθμού εργαζομένων με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους
- οφείλεται σε αλλαγές που δεν ήταν δυνατό να προβλεφθούν ή σε πλεονάζουσα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

- 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

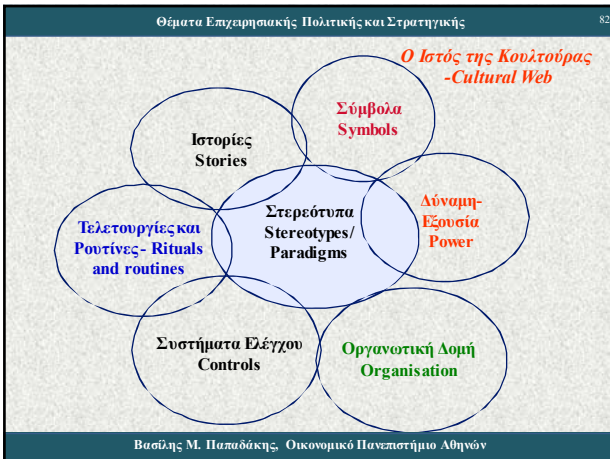
Παράγοντες επηρεασμού της ικανότητας του οργανισμού για αλλαγή :

- 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)



Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 83

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

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 84

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.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

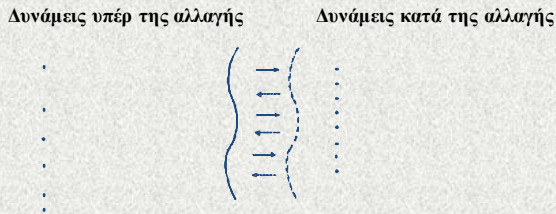
Τα συστατικά του Ιστού της Κουλτούρας (3/4)

- 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.

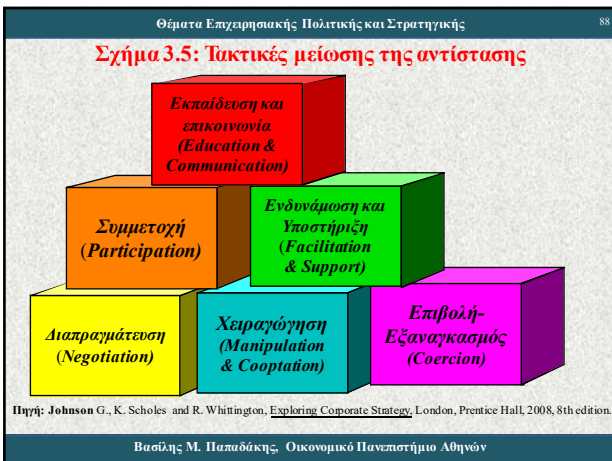
Τα συστατικά του Ιστού της Κουλτούρας (4/4)

- 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

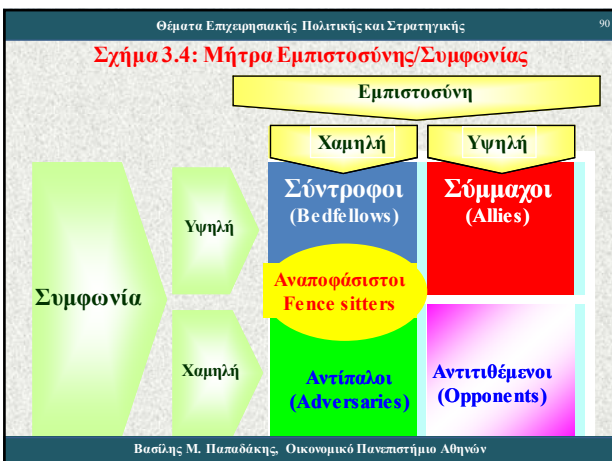
Σχήμα 3.3: Ανάλυση Δυναμικού Πεδίου (Forcefield analysis)

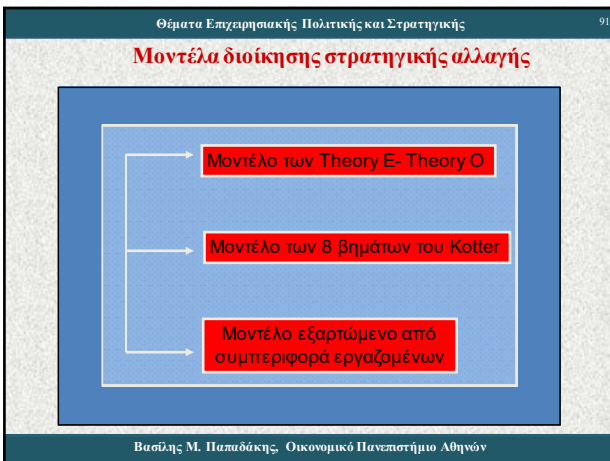


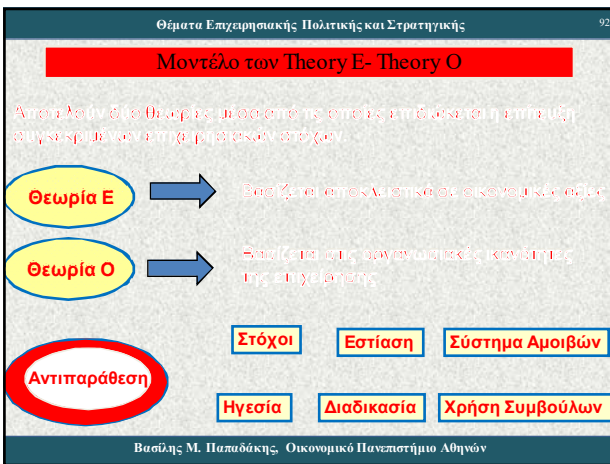
Πηγή: Balogun, J. and V.H. Hailey, *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, 2008, third edition.











Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 93

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

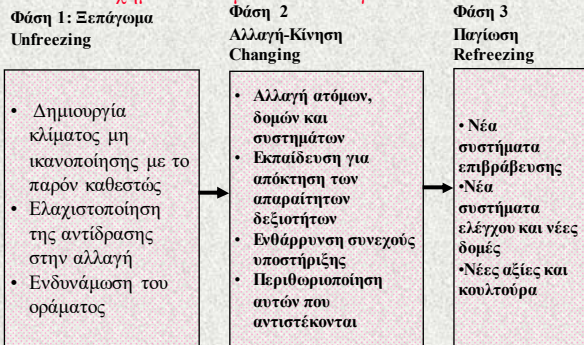
Το μοντέλο του Lewin

Η αλλαγή επιτυγχάνεται σε 3 στάδια



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

Σχήμα 3.6: Το μοντέλο αλλαγών του Lewin



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

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 υποτελούν 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. Ενομόρφωση των νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα (Anchor new approaches in the culture)

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

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

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

Εξ' 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 κατεύθυνση • Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση • Πλεονεκτήματα κόστους • Ισχυρό όνομα-ακόνα στην αγορά • Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων • Ηγετική θέση στην αγορά • Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση • Τεχνολογία προστεταυμένη από πελάτες • Αποτελεσματική διαφήμιση • Ποιότητα προϊόντων • Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση • Μεγάλη δυναμική 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 • Εξανορία ανταγωνιστών • Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές • Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών • Απώλεια εισόδων από υποκατάστατα • Επιβροδυόμενη ανάπτυξη αγοράς • Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες • Εποχικές οικονομικές νέες κρατικές 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", 1th edition, Irwin-McGraw-Hill, 2006
 Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 109

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 συνθηθειών...
Εργαζόμενοι – «Επαναστάτες»
Έλλειψη συνοχής αλλαγής-οργανισμού
Αντιλαμβανόμενο αρνητικό αποτέλεσμα
Έλλειψη επικοινωνίας
- **Μεσαία στελέχη**
- **Ανώτερη ηγεσία**

} Διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 110

περισσότερες πρωτοβουλίες και ευθύνες

εκπαίδευση

Αντιδράσεις εργαζομένων

μετακίνηση τους σε άλλο τμήμα

διαδικασία ενδυνάμωσης (empowerment)

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Θέματα Επιχειρησιακής Πολιτικής και Στρατηγικής 111

Αξιολόγηση

Μέτρηση πραγματικής απόδοσης

Σύγκριση πραγματικής & πρότυπης απόδοσης

Διόρθωση παρεκκλίσεων

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.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

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.

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
