



Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Ηλεκτρονική Επιχειρηματικότητα

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΗΕ

Δρ. Δημήτρης Δρόσος (ddrosos@aegean.gr)

Επίκουρος Καθηγητής

Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών & Επικοινωνιακών Συστημάτων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Θεματολογία

4

1. Τι είναι στρατηγικός σχεδιασμός
2. Πώς το ΗΕ επιδρά στο στρατηγικό σχεδιασμό
3. Υλοποίηση και αποτίμηση της στρατηγικής
4. Ποιοί λόγοι οδηγούν σε αποτυχίες και επιτυχίες

Επιχειρησιακή Στρατηγική

5

- Στρατηγική: Μια γενική μεθοδολογία για το πώς μια επιχείρηση πρόκειται να ανταγωνιστεί, ποιοι πρέπει να είναι οι στόχοι της και ποια σχέδια και πολιτικές θα χρειαστούν ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.
 - *θέση*
 - *trade-offs*
 - *κερδοφορία*
 - *αξία*
- Στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου: η διαμόρφωση και η εκτέλεση ενός οράματος για το πώς μια νέα ή υπάρχουσα εταιρεία σκοπεύει να κάνει ηλεκτρονικές συναλλαγές.

Ορισμοί στρατηγικής

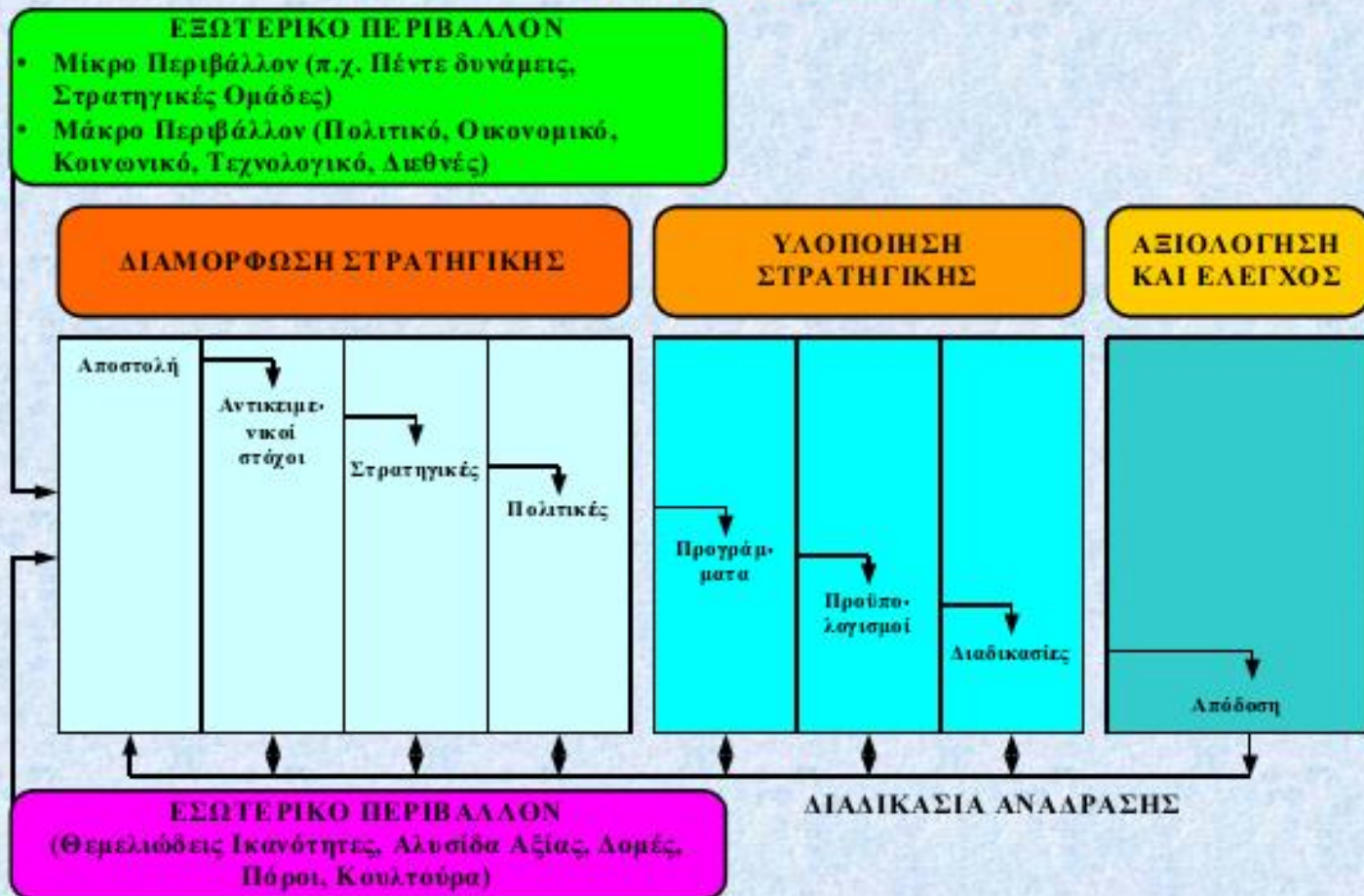
1. **Alfred Chandler:** Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων.
2. **Andrews K.:** Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης.
3. **Igor Ansoff:** Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον.
4. **Hofer and Schendel:** Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.



Ένας Ορισμός της Στρατηγικής

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων (scope of activities) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων, και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders – συμμετόχων).

Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης



Αναγκαιότητα Στρατηγικής

- **Πραγματικότητα:** Πολλές επιχειρήσεις έχασαν την ηγετική τους θέση γιατί άλλες επιχειρήσεις εφάρμοσαν επιτυχημένες και ευέλικτες στρατηγικές.
- **Όμως:** *Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της.*
- **Βασικότεροι λόγοι που συμβαίνει αυτό:**
 - Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
 - Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
 - Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
 - Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
 - Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα
 - Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις

- Ο σημαντικότερος ρόλος της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης.
 - Αποτελεί ένα είδος πυξίδας για κάθε επιχείρηση.
- **Ερώτημα 1:** **ΠΟΥ** θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον;
 - **Απάντηση:** Περιλαμβάνεται στην **ΑΠΟΣΤΟΛΗ** και στο **ΟΡΑΜΑ** της επιχείρησης.
- **Ερώτημα 2:** **ΠΩΣ** η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και το όραμά της;
 - **Απάντηση:** Περιλαμβάνεται στη στρατηγική της επιχείρησης.
- **Με βάση τη στρατηγική της επιχείρησης καθορίζονται:**
 - Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης.
 - Τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίηση των στόχων αυτών.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

- Διατυπώνει τον βασικό σκοπό της επιχείρησης
- Καθορίζει τη σχέση της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των ανταγωνιστών
- Θέτει γενικούς στόχους

ΟΡΑΜΑ

- Περιγράφει τη ‘μορφή’ της επιχείρησης στο μέλλον
- Θέτει συγκεκριμένους στόχους
- Οδηγεί τη στρατηγική

*Η δήλωση αποστολής απαντάει στο
ερώτημα:*

“Τι είναι η επιχείρησή μας;”

*Το Όραμα απαντάει στην
ερώτηση:*

“Τι θέλουμε να γίνουμε;”

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Σε ένα δυναμικό και απελευθερωμένο περιβάλλον Επικοινωνιών, να προσφέρουμε μία συνεχώς αυξανόμενη αξία στους πελάτες και στους μετόχους.



ΟΡΑΜΑ

Να κατακτήσει ο ΟΤΕ θέση μέσα στις πέντε πρώτες Επιχειρήσεις στην Αγορά Επικοινωνιών της Ευρώπης.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Να διατηρεί ο ΟΤΕ τον ηγετικό του ρόλο στην παροχή υπηρεσιών σε μία ανταγωνιστική Ελληνική Αγορά Επικοινωνιών.
- Να πρωταγωνιστήσει στην Αγορά Επικοινωνιών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής.
- Να εδραιώσει ισχυρή θέση στην Αγορά Επικοινωνιών της Ευρώπης.

Διαμόρφωση της Στρατηγικής: 1/2

- Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μπορεί να χωριστεί σε 4 επιμέρους στάδια:
- 1. Προσδιορισμό της **αποστολής** της επιχείρησης: Είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει, ο σκοπός για τον οποίο δραστηριοποιείται.
- 2. Καθορισμό συγκεκριμένων **αντικειμενικών στόχων**: Περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας.
 - Δηλώνουν **ΤΙ** θα πρέπει να επιτευχθεί και **ΜΕΧΡΙ ΠΟΤΕ**, και πρέπει, κατά το δυνατόν, να έχουν ποσοτικό χαρακτήρα.
 - Οι αντικειμενικοί στόχοι επιβάλλεται να είναι **σαφείς** και **εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί** και **εύκολα μετρήσιμοι**.

Παραδείγματα:

- Αύξηση ετήσιων πωλήσεων από 1 εκατ. Ευρώ σε 2 εκατ. Ευρώ, εντός πέντε ετών
- Να μπαίνουμε σε μια νέα αγορά κάθε 18-24 μήνες
- Να επιτυγχάνουμε το 30% των ετήσιων πωλήσεών μας, από προϊόντα που δεν υπήρχαν στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων μας 5 χρόνια πριν
- Να είμαστε ο παραγωγός με το μικρότερο κόστος και την υψηλότερη ποιότητα στη βιομηχανία παραγωγής οικιακών προϊόντων
- Να πετυχαίνουμε 15% μέση ετήσια ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και κερδών ανά μετοχή.

Διαμόρφωση της Στρατηγικής: 2/2

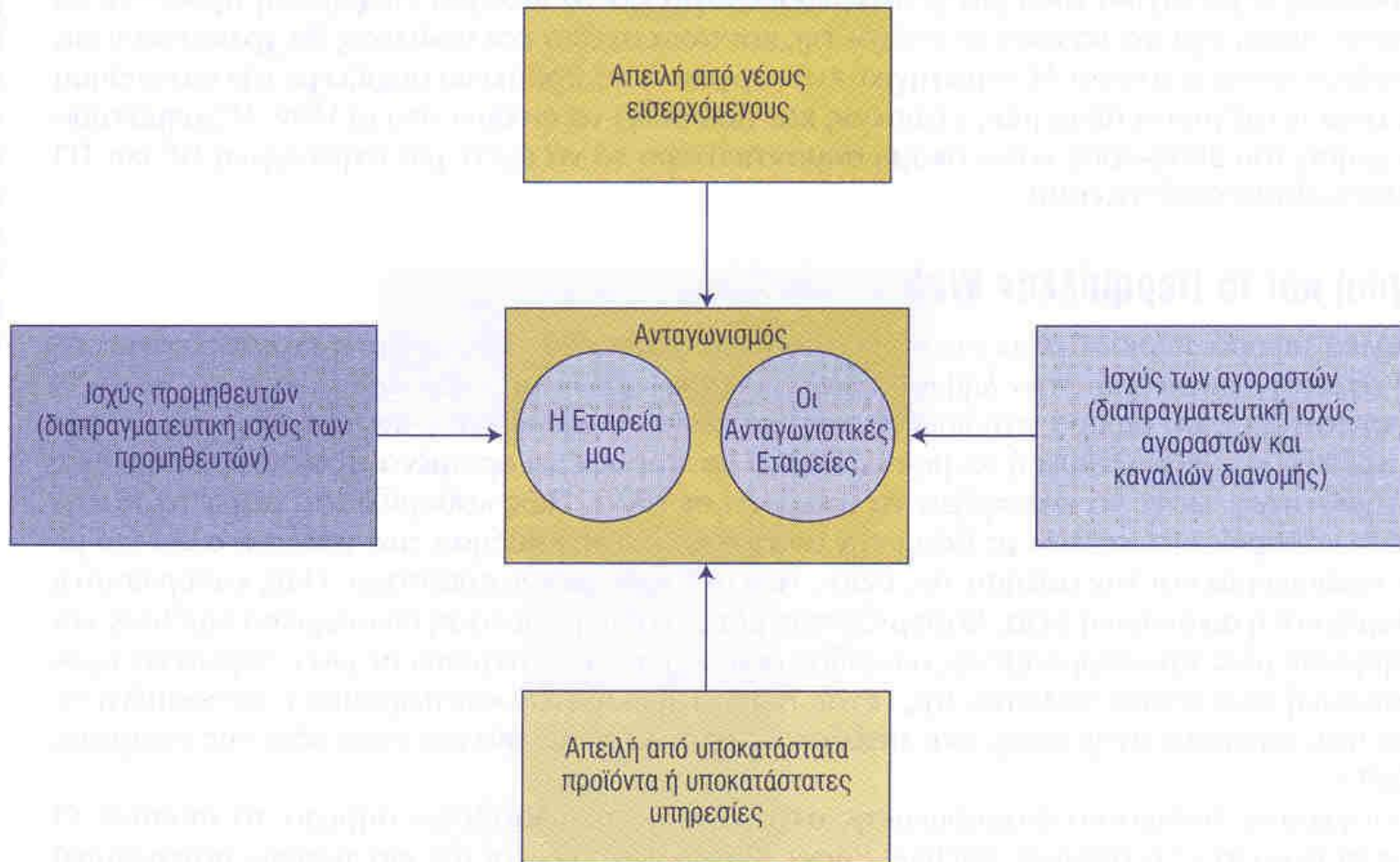
3. Ανάπτυξη **στρατηγικών**: Αρχικά η επιχείρηση χαράσσει την **επιχειρηματική / εταιρική της στρατηγική** (corporate strategy). Αυτή δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα του τύπου:
 - Σε ποιες δραστηριότητες η επιχείρηση θα πρέπει να αποκτήσει παρουσία;
 - Ποιοι κλάδοι δεν παρουσιάζουν πλέον ενδιαφέρον και η επιχείρηση θα πρέπει να περιορίσει ή και να τερματίσει την παρουσία της;
 - Η επιχειρηματική / εταιρική στρατηγική καθορίζει τους τρόπους διεξόδου σε νέες δραστηριότητες: Δηλαδή αν, η διεξόδου θα πραγματοποιηθεί μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων, συμμαχιών, ή άλλων τρόπων.
 - Η επιχειρηματική / εταιρική στρατηγική βλέπει την επιχείρηση σαν σύνολο και παρέχει γενικές κατευθύνσεις, ώστε να μπορέσει να αυτή να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς στόχους της και να φέρει εις πέρας την αποστολή της.
 - Πέραν των παραπάνω υπάρχει και η **ανταγωνιστική στρατηγική** (competitive ή generic strategy): Αυτή μας περιγράφει το πώς η επιχείρηση θα προσπαθήσει να επιτύχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στην αγορά.
4. Ανάπτυξη **πολιτικών**: Αυτές παρέχουν ευρεία καθοδήγηση στη λήψη αποφάσεων. Είναι, δηλαδή, οι κατευθυντήριες γραμμές που δρουν σαν συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής. Π.χ.:
 - Καμία πρόταση μείωσης κόστους δε θα γίνεται δεκτή, αν εξασθενίζει την ποιότητα του προϊόντος.

Οργανισμική Στρατηγική: Αρχές και Επισκόπηση

17

- **Στρατηγική και το Περιβάλλον Web**
 - Το Μοντέλο Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter και οι Στρατηγικές
 - ✦ Οι πέντε κύριες δυνάμεις μέσα σε ένα κλάδο, που επηρεάζουν τον βαθμό του ανταγωνισμού και, τελικά, τον βαθμό της κερδοφορίας είναι:
 1. Απειλή από την εισαγωγή νέων ανταγωνιστών
 2. Διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών
 3. Διαπραγματευτική ισχύς των πελατών ή των αγοραστών
 4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υποκατάστατες υπηρεσίες
 5. Ανταγωνισμός ανάμεσα σε υπάρχουσες εταιρείες μέσα στον κλάδο

Έκθεμα 13.1 Μοντέλο Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter



Κίνδυνος Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών Εξαρτάται από:

- * Οικονομίες Κλίμακας
- * Διαφοροποίηση Προϊόντων
- * Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- * Κόστη αλλαγής (Switching Costs)
- * Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- * Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος (φθηνές Π.Υ., Πατέντες)
- * Νομικοί και θεσμικοί φραγμοί
- * Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνολογία
- * Πιστότητα πελατών (brand loyalty)
- * Φόβος αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Ο Ανταγωνισμός Μεταξύ Υφισταμένων Μονάδων είναι πιο έντονος:

- * Καθώς ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται και οι ανταγωνιστές γίνονται ισοδύναμοι σε μέγεθος και ικανότητες
- * Καθώς η ζήτηση για το προϊόν αυξάνει με αργό ρυθμό
- * Όταν οι ανταγωνιστές καταφεύγουν σε μειώσεις τιμών ως ανταγωνιστικό όπλο
- * Όταν το κόστος αλλαγής μάρκας για τους πελάτες είναι μικρό
- * Όταν ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές είναι δυσαρεστημένοι από τη θέση τους στην αγορά και κάνουν κινήσεις βελτίωσης της θέσης τους
- * Όταν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο
- * Υπάρχουν υψηλά σταθερά κόστη και κόστη αποθήκευσης
- * Υπάρχει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα στον κλάδο

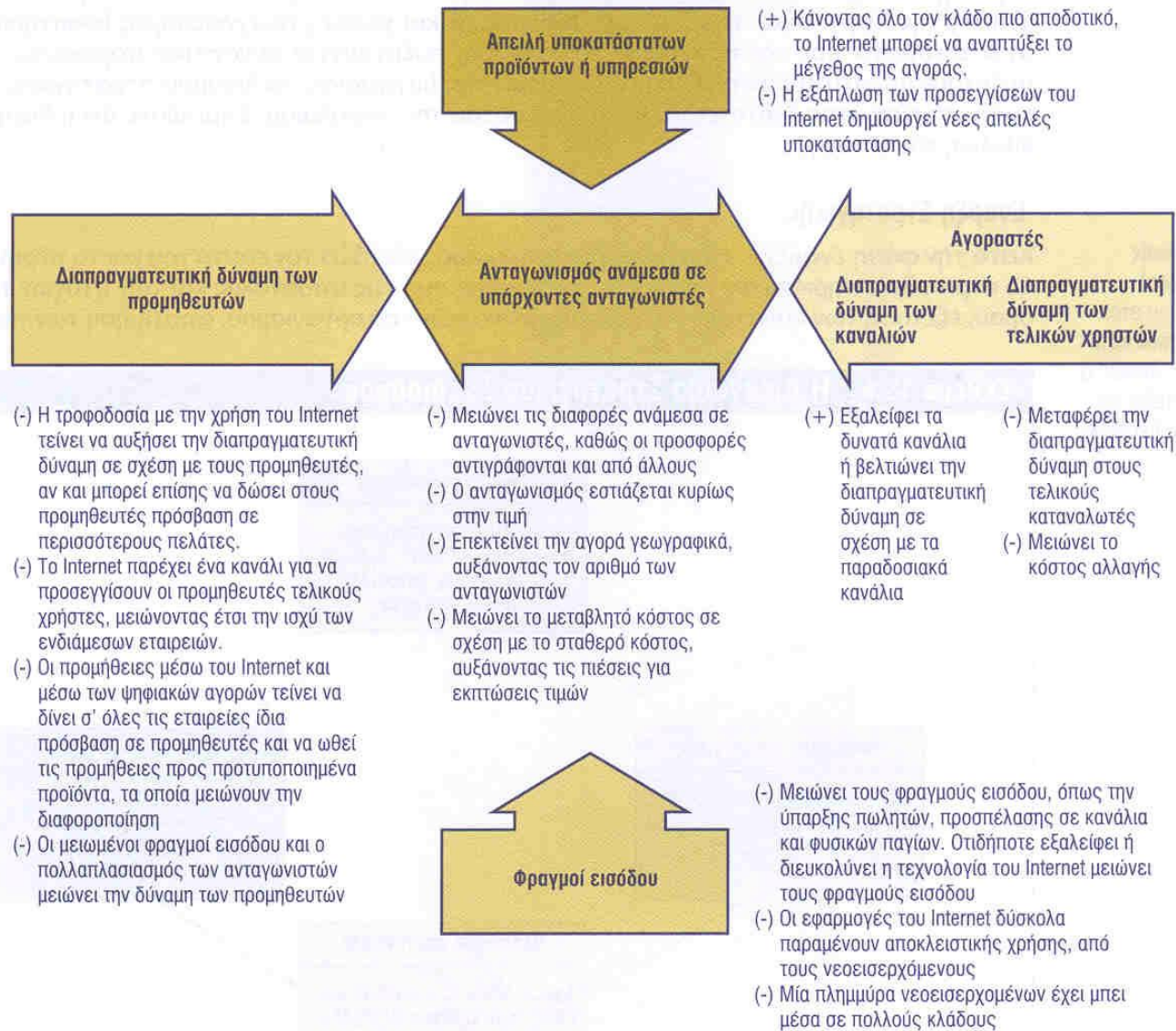
Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγαλύτερη όταν:

- * Ο κλάδος αποτελείται από πολλές μικρές επιχειρήσεις και οι αγοραστές είναι λίγοι σε αριθμό και μεγάλοι σε μέγεθος
- * Όταν οι αγοραστές αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες
- * Ο κλάδος εξαρτάται από τους αγοραστές για μεγάλο ποσοστό των πωλήσεών του
- * Οι αγοραστές μπορούν να αλλάξουν την εταιρεία που τους προμηθεύει χωρίς μεγάλο κόστος αλλαγής
- * Οι αγοραστές μπορούν να αγοράσουν έναν πόρο από πολλές επιχειρήσεις ταυτόχρονα
- * Οι αγοραστές μπορούν οι ίδιοι εύκολα να παράγουν για λογαριασμό τους αυτό που τώρα αγοράζουν από τον κλάδο (κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω)

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγαλύτερη όταν:

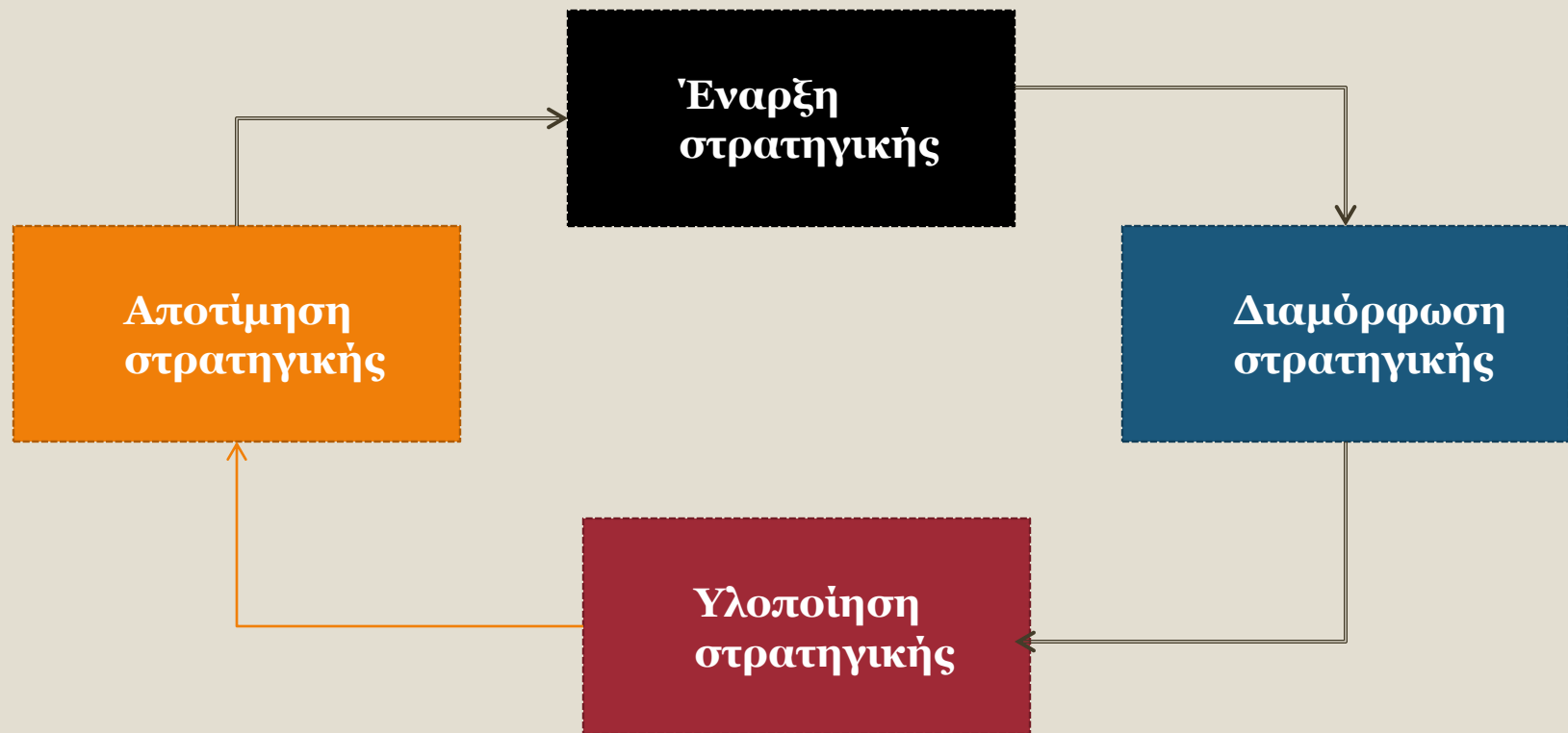
- * Το προϊόν των προμηθευτών έχει λίγα υποκατάστατα και είναι σημαντικό για την επιχείρηση
- * Η βιομηχανία της αγοράστριας επιχείρησης δεν είναι σημαντικός πελάτης για τους προμηθευτές
- * Τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα σε τέτοιο βαθμό που είναι δαπανηρό για την επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτές
- * Για να αυξήσουν τις τιμές τους οι προμηθευτές μπορούν να απειλήσουν ότι οι ίδιοι θα κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά και θα ανταγωνίζονται άμεσα με την επιχείρηση
- * Πιστότητα πελατών (brand loyalty)
- * Οι αγοράστριες επιχειρήσεις δεν μπορούν να απειλήσουν τους προμηθευτές ότι θα κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω

Έκθεμα 13.3 Μοντέλο Δυνάμεων του Ανταγωνισμού του Porter: Πώς το Internet Επηρεάζει την Δομή του Κλάδου



Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού

24



Έναρξη στρατηγικής

25

- Η αρχική φάση του στρατηγικού σχεδιασμού κατά τη διάρκεια της οποίας ο οργανισμός εξετάζει τον εαυτό του και το περιβάλλον του.
 - Ανάλυση της εταιρείας (όραμα, δυνατότητες και αδυναμίες, αξία για τους πελάτες)
 - Βασικές δυνατότητες (πόροι και εμπειρία)
 - Προβλέψεις (πολιτικές, οικονομικές, τεχνολογικές τάσεις...)
 - ✦ <http://www.google.com/insights/>
 - Πώς μπορώ να χρησιμοποιήσω το **Google Insights for Search**;
 - <https://www.google.com/trends/explore#cmpt=q>
 - http://www.ted.com/talks/larry_page_where_s_google_going_next/transcript?language=en

Διαμόρφωση Στρατηγικής με Βάση τους Πόρους και τις Ικανότητες



Source: Grant R.M. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring 1991, pp. 115

Διαμόρφωση στρατηγικής

27

- Η ανάπτυξη στρατηγικών για εκμετάλλευση των ευκαιριών και για τη διαχείριση των απειλών μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον, με βάση τη γνώση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης. (Λίστα από εφαρμογές και έργα ΗΕ που πρέπει να υλοποιηθούν)
 - Επιχειρηματικές ευκαιρίες (σενάρια και not to do)
 - Ανάλυση κόστους-οφέλους (απτά ή άυλα οφέλη)
 - Ανάλυση κινδύνου, αποτίμηση και διαχείριση

Υλοποίηση στρατηγικής

28

- Η ανάπτυξη λεπτομερών, βραχυπρόθεσμων σχεδίων για ολοκλήρωση έργων που έχουν συμφωνηθεί κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής.
 - Επιχειρησιακός σχεδιασμός (χρονοπρογραμματισμός, μετρήσιμοι στόχοι)
 - Κατανομή πόρων (ανθρώπινοι, οικονομικοί, τεχνολογικοί κ.ο.κ.)
 - Διαχείριση έργου (πρόσληψη προσωπικού, αγορά μηχανημάτων, λογισμικό κ.ο.κ.)

Αποτίμηση στρατηγικής

29

- Η συνεχής αποτίμηση της προόδου για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής της επιχείρησης, που έχει ως αποτέλεσμα διορθωτικές ενέργειες ή ακόμα και αναδιαμόρφωση στρατηγικής.

Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού

30

Έναρξη στρατηγικής

Ανάλυση SWOT

Αναλύει εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές και τις συσχετίζει με εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες

Πλέγμα ανάλυσης ανταγωνισμού

Ψάχνει για σημεία διαφοροποίησης

Διαμόρφωση στρατηγικής

Σχεδιασμός σεναρίου

Εναλλακτικά μελλοντικά σχέδια

Απόδοση της επένδυσης

Χρηματοοικονομικό μέτρο κόστους και οφέλους

Υλοποίηση στρατηγικής

Αναδιαμόρφωση επιχειρησιακών διεργασιών

Ανασχεδίαση των διεργασιών μιας επιχείρησης, ώστε να εξυπηρετούν μια νέα εφαρμογή

Παράδειγμα SWOT

31

Δυνάμεις

- Γνωστή στην αγορά – διαθέτει πόρους (μεγάλη επιχείρηση)
- Περισσότερο ευέλικτη (μικρή)
- Καλή οργάνωση πωλήσεων
- Καλό δίκτυο διανομής
- Εικόνα ποιότητας
- Παράγει τα προϊόντα εγχώρια

Αδυναμίες

- Μικρή επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Ανεπαρκή οργάνωση πωλήσεων
- Ανικανότητα πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού
- Κακή εικόνα σε ότι αφορά την ποιότητα
- Ανεπαρκές δίκτυο διανομής, εξυπηρέτησης πελατών

Ευκαιρίες

- Πρόσφατη συγχώνευση με άλλη επιχείρηση (οικονομίες κλίμακας)
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες κάνουν τα προϊόντα της φθηνότερα

Απειλές

- Μεγαλύτερος πελάτης εξαγόρασε έναν από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές
- Ξένοι ανταγωνιστές κατασκευάζουν εργοστάσιο στην χώρα-έδρα της επιχείρησης

Οι Στόχοι της Ανάλυσης του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

- Να κατανοήσει το πως η **δομή του κλάδου επηρεάζει τον ανταγωνισμό**, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει το επίπεδο κερδοφορίας του κλάδου.
- Να εκτιμήσει την **ελκυστικότητα** του κλάδου
- Να προβλέψει τις **δυνάμεις αλλαγής της δομής του κλάδου (driving forces)**
- Να προσδιορίσει τις **ευκαιρίες για αλλαγή της δομής του κλάδου**
- Να προσδιορίσει τους **κύριους παράγοντες επιτυχίας (Key Success Factors)**

Ανάλυση Μακρο-Περιβάλλοντος

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> * Ακαθάριστο εθνικό προϊόν * Επιτόκια * Προσφορά χρήματος * Πληθωριστικές τάσεις * Επίπεδο ανεργίας * Έλεγχοι Μισθών/ Τιμών * Υπο / Ανα - τιμηση * Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος * Διάθεση εισοδήματος 	<ul style="list-style-type: none"> * Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη * Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη * Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών * Προστασία ευρεσιτεχνιών * Νέα Προϊόντα * Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά * Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό 	<ul style="list-style-type: none"> * Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων * Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος * Φορολογία * Ειδικά κίνητρα * Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου * Κυβερνητική σταθερότητα * Νόμοι για προσλήψεις και προαγωγές 	<ul style="list-style-type: none"> * Αλλαγές στον τρόπο ζωής * Καριέρα * Δραστηριοποίηση των καταναλωτών * Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού κατά ηλικία * Μετακίνηση του πληθυσμού * Ρυθμός γεννήσεων * Υπολογιζόμενη διάρκεια ζωής

Αξιολόγηση καινοτομικότητας

Ερωτήσεις		Βαθμός (1-5)
1.	Η υπηρεσία είναι καινοτόμα	
2.	Η υπηρεσία έχει μοναδικά χαρακτηριστικά σε σχέση με ό,τι υπάρχει ήδη στην αγορά	
3.	Η υπηρεσία έχει ελαυξημένα χαρακτηριστικά σε σχέση με ό,τι υπάρχει ήδη στην αγορά	
4.	Η υπηρεσία καλύπτει μια προϋπάρχουσα ανάγκη με έναν διαφορετικό τρόπο από τον ανταγωνισμό	
5.	Η υπηρεσία δημιουργεί μια νέα ανάγκη στους καταναλωτές που δεν υπήρχε προηγουμένως	
6.	Η υπηρεσία καλύπτει μια ανάγκη που δεν είχε αναγνωριστεί από τους καταναλωτές νωρίτερα	
7.	Η υπηρεσία απαιτεί νέο-αποκτηθείσα (για την αγορά) τεχνολογική γνώση για να υλοποιηθεί	
8.	Η υπηρεσία απαιτεί σοβαρούς πόρους (π.χ. χρόνο κλπ.) για να γίνει διαθέσιμη βάσει της παρούσας τεχνολογικής κατάστασης	
9.	Η υπηρεσία χρειάζεται ειδικούς από πολλά επιστημονικά πεδία για να υλοποιηθεί	
10.	Η υπηρεσία χρειάζεται να διασφαλιστεί με πνευματική ιδιοκτησία / πατέντα	
11.	Η υπηρεσία δύναται να δημιουργήσει μονοπώλιο	
12.	Η υπηρεσία / προϊόν έχει και άλλους τρόπους χρήσης / αξιοποίησης διαφορετικούς από αυτούς που περιγράφονται	
13.	Η υπηρεσία εμπλέκει τους καταναλωτές στο σχεδιασμό νέων προϊόντων/ υπηρεσιών	
14.	Η υπηρεσία μπορεί να δημιουργήσει συστηματική εξέλιξη στην κοινωνία	
15.	Πρόκειται για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος/ υπηρεσίας	
16.	Πρόκειται για την παροχή ενός νέου προϊόντος/ υπηρεσίας με καινούριο τρόπο	
17.	Η υπηρεσία προτείνει / διευκολύνει τη χρήση ενός προϊόντος με διαφορετικό τρόπο από τον αρχικό του σχεδιασμό	
18.	Η υπηρεσία υποστηρίζεται από ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο	
19.	Η υπηρεσία απαιτεί τη στήριξη τμήματος έρευνας και τεχνολογίας/ προσωπικού με εξειδικευμένες επιστημονικές γνώσεις	
20.	Η υπηρεσία προτείνει μια νέα τεχνολογική με καινούργ την αγορά.τεχνολογική υλοποίηση για την αγορά	
21.	Η υπηρεσία προτείνει έναν καινούριο (για την αγορά) τρόπο συνεργασίας της επιχείρησης με τους προμηθευτές / συνεργάτες της	
22.	Η υπηρεσία προτείνει έναν καινούριο (για την αγορά) τρόπο επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες της	
23.	Η υπηρεσία επαναπροσδιορίζει τη θέση της επιχείρησης στην εφοδιαστική αλυσίδα του κλάδου σε σχέση με τον ανταγωνισμό	
24.	Η υπηρεσία προτείνει ένα νέο (σε σχέση με τον ανταγωνισμό) μοντέλο εσόδων	
25.	Η επιχείρηση εισάγει ένα νέο προϊόν ή μια νέα ποιότητα προϊόντος	
26.	Η επιχείρηση εισάγει μια νέα μέθοδο παραγωγής, συμπεριλαμβανομένου ενός νέου τρόπου εμπορικής διαχείρισης των αγαθών	
27.	Η επιχείρηση μπαίνει σε μια νέα γι αυτή αγορά	
28.	Η επιχείρηση “ανοίγει” / δημιουργεί μια νέα αγορά	
29.	Η επιχείρηση χρησιμοποιεί είτε νέες πηγές πρώτων υλών για την παραγωγή προϊόντων είτε νέους πόρους για την παροχή υπηρεσίας	
30.	Η επιχείρηση αλλάζει την υφιστάμενη δομή και οργάνωση ενός κλάδου	

Έναρξη ηλεκτρονικής στρατηγικής (I)

35

- **Σημαντικά ζητήματα κατά την έναρξη:**
 - ✦ **Πρωτοπόρος ή μιμητής;**
 - Μέγεθος της ευκαρίας
 - Εμπορεύσιμα προϊόντα
 - Να είσαι ο καλύτερος (το πλεονέκτημα του καλύτερου και όχι του πρωτοπόρου)
 - Παραδείγματα (Ebay, Netscape, Google)
 - ✦ **Να γίνουμε διεθνείς;**
 - Πολιτιστικά, Νομικά, Διοικητικά, Γεωγραφικά και Οικονομικά ζητήματα

Έναρξη ηλεκτρονικής στρατηγικής (II)

36

- **Σημαντικά ζητήματα κατά την έναρξη:**
- Να έχουμε μια ξεχωριστή ηλεκτρονική εταιρεία;
 - ✦ Ο όγκος της ηλ. επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι μεγάλος
 - ✦ Ανάπτυξη νέου επιχ. μοντέλου
 - ✦ Μη εξάρτηση από τρέχουσες επιχ. λειτουργίες και συστήματα
 - ✦ Ελευθερία νέων συμμαχιών
- Πλεονεκτήματα
 - ✦ Μείωση εσωτερικών συγκρούσεων
 - ✦ Δυνατότητα δικής της πολιτικής και νέων αποφάσεων
- Μειονεκτήματα
 - ✦ Ακριβή / επικίνδυνη
 - ✦ Απορρόφηση ζωτικής εξειδίκευσης από υπάρχουσα εταιρεία

Έναρξη ηλεκτρονικής στρατηγικής (III)

37

- **Σημαντικά ζητήματα κατά την έναρξη:**
- Στρατηγικές συμμαχίες ή κοινοπραξίες
- Να δημιουργήσουμε μια ξεχωριστή ηλεκτρονική επωνυμία;
 - ✦ Ζητήματα ισχυρής και ώριμης επωνυμίας και φήμης

Διαμόρφωση ηλεκτρονικής στρατηγικής

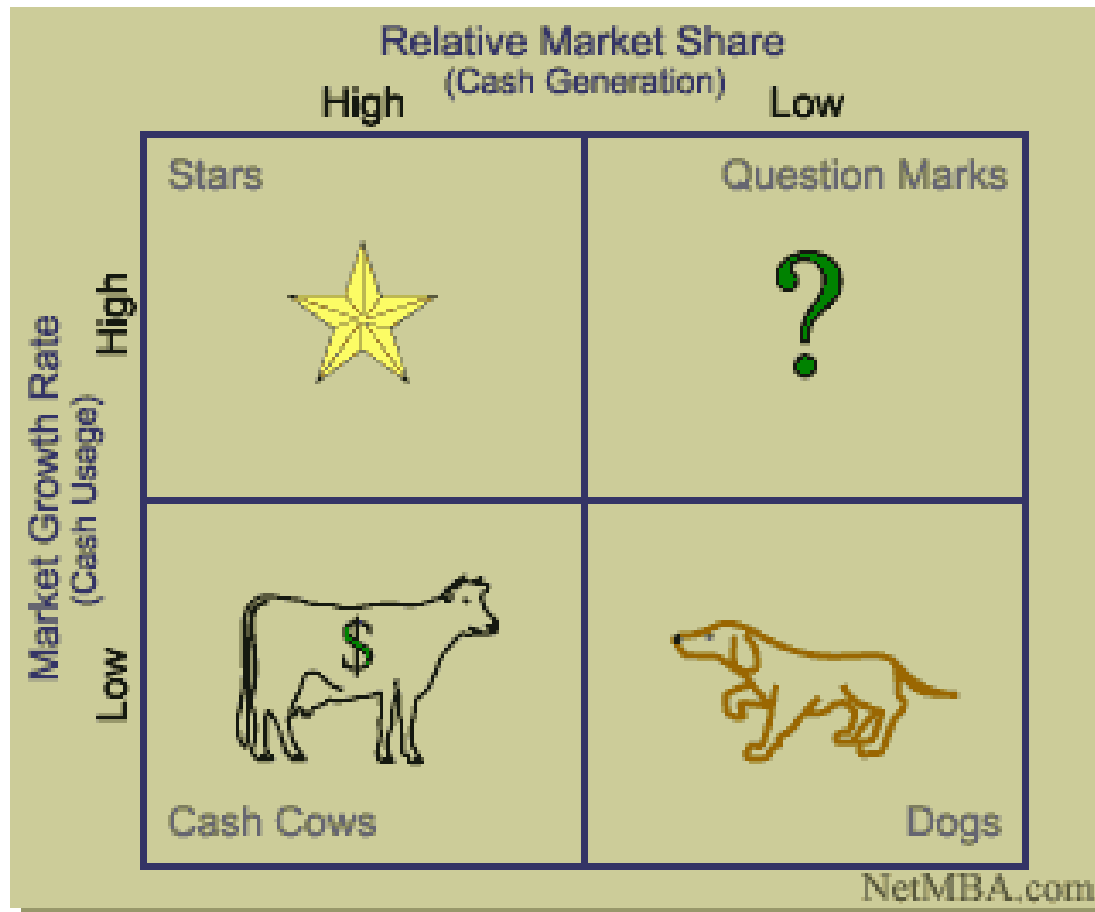
38

- Επιλογή ευκαιριών ΗΕ
 - Τέσσερα βασικά λάθη όταν επιλέγουμε έργα ΗΕ
 - ✦ Αφήστε όλα τα λουλούδια να ανθίσουν (άκριτη χρηματοδότηση)
 - ✦ Στοιχηματίστε σε ένα
 - ✦ Ακολουθήστε τη μόδα
 - Εσωτερικοί ή εξωτερικοί παράγοντες που οδηγούν σε επιλογές στρατηγικής:
 - ✦ Καθοδήγηση από το πρόβλημα
 - ✦ Καθοδήγηση από την τεχνολογία
 - ✦ Καθοδήγηση από την αγορά

Καθορισμός κατάλληλου χαρτοφυλακίου

(«το κουτί της Βοστώνης», BCG matrix)

39



Έκθεμα 13.8 Χάρτης Χαρτοφυλακίου Interne

Ταίριασμα της Εταιρείας με το Έργο ΗΕ

Χαμηλή

Υψηλή

Υψηλή

Μην μελετήσετε νέο έργο, πωλείστε το αν είναι δυνατό

Αποδοχή του έργου, χρηματοδότησή του

Βιωσιμότητα έργων

Χαμηλή

Απόρριψη του έργου

Ανασχεδίαση έργου για επίτευξη υψηλότερης βιωσιμότητας

Διαμόρφωση επιχειρησιακής μελέτης

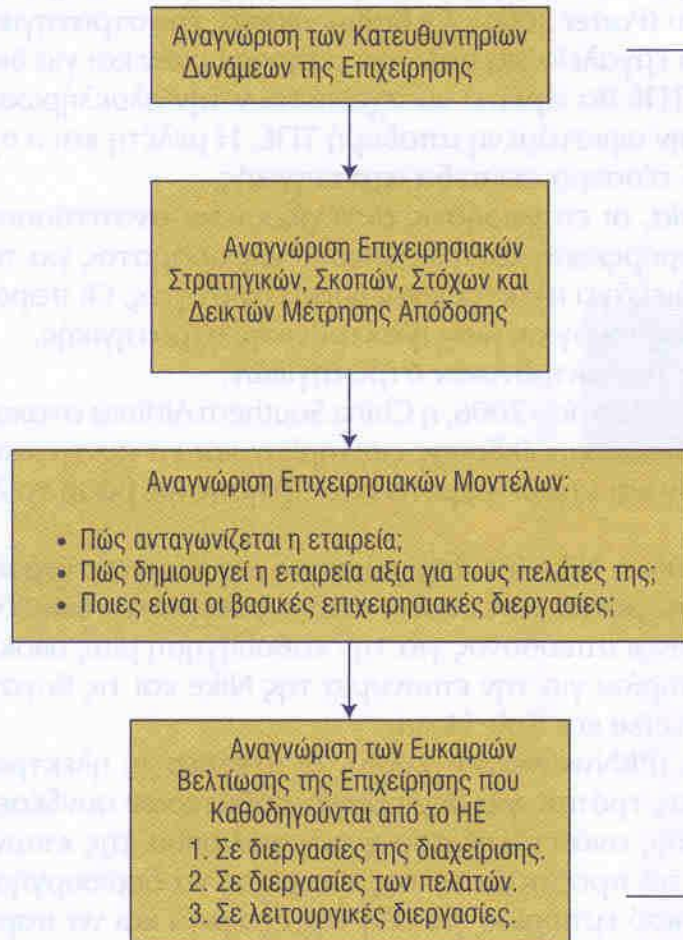
41

- Η γέφυρα ανάμεσα στον σχεδιασμό και την εκτέλεση
 - Πού, πώς, πότε, θα κερδίσουμε
- Επισκεφθείτε την ιστοθέση του go-online
- www.go-online.gr → e- επιχειρείν → e-business plans

Έκθεμα 13.5 Διάρθρωση ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου

- **Εκτελεστική Περίληψη.** Η εκτελεστική περίληψη είναι μία σύνοψη με τα βασικά σημεία όλου του επιχειρησιακού σχεδίου. Ο σκοπός της είναι να εξηγήσει τα θεμελιώδη στοιχεία της επιχείρησης, με τέτοιον τρόπο, ώστε να πληροφορήσει και να εντυπωσιάσει τον αναγνώστη.
- **Περιγραφή της Επιχείρησης.** Η περιγραφή της επιχείρησης περιγράφει την φύση και τον σκοπό της επιχείρησης και περιλαμβάνει την πρόταση αποστολής της επιχείρησης, τους στόχους, την πρόταση οικονομικού οφέλους και μία περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει. Ο σκοπός της περιγραφής της επιχείρησης είναι να εξηγήσει αντικειμενικά και να δικαιολογήσει την ιδέα της επιχείρησης μ' ένα θετικό και ενθουσιώδη τρόπο.
- **Σχέδιο λειτουργιών:** Το τμήμα λειτουργιών του επιχειρησιακού σχεδίου περιγράφει τις εισόδους, τις διεργασίες, τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την δημιουργία των προϊόντων που πωλεί η επιχείρηση ή των διεργασιών που παραδίδει.
- **Χρηματοοικονομικό σχέδιο.** Το χρηματοοικονομικό σχέδιο εκτιμά τους οικονομικούς πόρους και τις χρηματικές ροές που θα απαιτηθούν για να επιτευχθεί το επιχειρησιακό σχέδιο. Το χρηματοοικονομικό σχέδιο δηλώνει επίσης πότε και κατά πόσο θα είναι κερδοφόρο το επιχειρησιακό σχέδιο. Τέλος, οι χρηματοοικονομικές προτάσεις (π.χ. φύλλο ισολογισμού, πρόταση χρηματοοικονομικής ροής) αναφέρουν πολλά στοιχεία για τον επιχειρηματία, σε ό,τι αφορά στην αφοσίωση της επιχείρησης και στα οικονομικά μέσα, για να γίνει η επιχείρηση κερδοφόρα.
- **Σχέδιο μάρκετινγκ.** Το κεντρικό σημείο του σχεδίου μάρκετινγκ είναι η ανάλυση της αγοράς, που ορίζει τις αγορές στόχους της επιχείρησης και αναλύει πώς η επιχείρηση θα τοποθετήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, ώστε να εξεγείρει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των αγορών στόχων, για να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις. Άλλα στοιχεία του σχεδίου μάρκετινγκ περιλαμβάνουν την στρατηγική διαμόρφωσης τιμών, το σχέδιο προώθησης, το σχέδιο διανομής και μία πρόβλεψη της ζήτησης.
- **Ανάλυση ανταγωνισμού.** Η ανάλυση ανταγωνισμού (α) περιγράφει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο και (β) αποκαλύπτει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης μέσα στον χώρο της αγοράς.

Έκθεμα 13.6 Πώς να Προετοιμάσετε μία Επιχειρησιακή Μελέτη ΗΕ

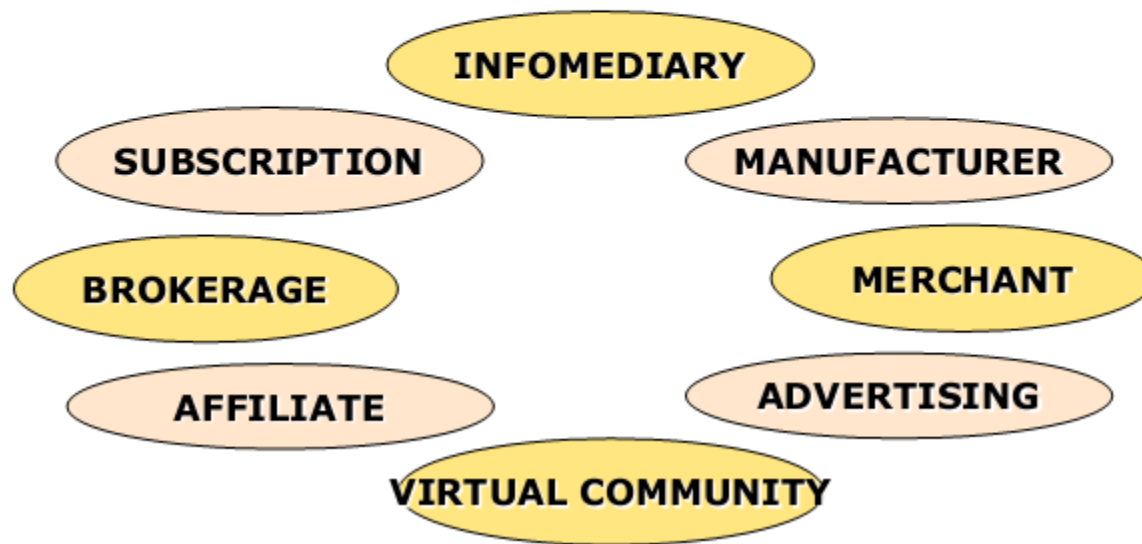


Προετοιμασία Επιχειρησιακής Μελέτης ΗΕ

Η επιχειρησιακή μελέτη ΗΕ περιγράφει με επιχειρησιακούς όρους πώς θα χρησιμοποιηθεί το έργο ΗΕ για να βελτιώσει τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Παρέχει μία περιγραφή υψηλού επιπέδου των ευκαιριών βελτίωσης που καθοδηγούνται από το ΗΕ, οι οποίες ανήκουν σε τρεις ευρείες κατηγορίες:

1. Διεργασίες διαχείρισης: π.χ. σχεδιασμός, προϋπολογισμός, μέτρηση απόδοσης, έλεγχος, διαχείριση κινδύνου, συμμόρφωση με τον ρυθμιστή κ.λπ.
2. Διεργασίες πελατών: π.χ. όλες οι διεργασίες πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών, που στοχεύουν στην πρόσκτηση, διατήρηση και εξυπηρέτηση των κερδοφόρων πελατών.
3. Λειτουργικές διεργασίες: περιλαμβάνονται οι βασικές διεργασίες παραγωγής και/ή παράδοσης υπηρεσιών, που τις επεξεργάζεται το νωτιαίο σύστημα, οι διεργασίες διαχείρισης προμηθευτών κ.λπ.

Επιλογή μοντέλου ηλεκτρονικού επιχειρείν



Ανάλυση κόστους - οφέλους

45

- Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διαμορφωτές στρατηγικής στην αποτίμηση του κόστους και του οφέλους ενός έργου ΗΕ
 - Άυλο όφελος / κόστος: εκπαίδευση προσωπικού, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, βελτιωμένο ηθικό, μοντέλο εσόδων

The S Curve Correlation

The challenge of nonfinancial metrics is to connect them with financial metrics. For example, what's the correlation between customer satisfaction ratings and customer profitability? David D. Larcker, professor of accounting at the Wharton School of the University of Pennsylvania in Philadelphia, has done some work in that area.

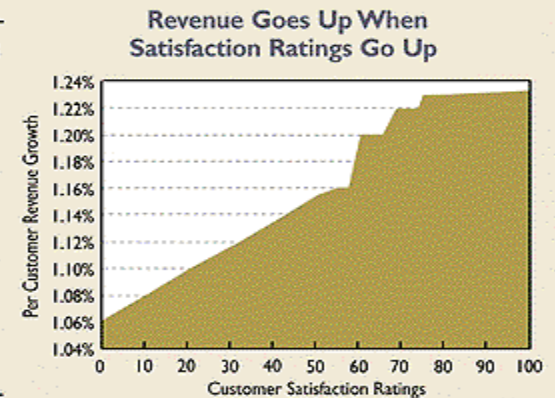
"Suppose you put this customer information on a chart," Larcker says. "What we've found in our research is that the correlation between customer satisfaction and per customer revenue or profitability takes the shape of an S curve. It takes some amount of customer satisfaction before you see any change in customer profitability, and then from that point the customer profit level rises fairly steadily as customer satisfaction

levels improve. However, at the high end of the S curve the profit level flattens out again, reaching the point of little or no gain from any more improvement in the customer satisfaction ratio."

Larcker adds that if a company develops a full-blown program to improve

customer relationship management skills, it can compare its customer satisfaction score for each customer with how much that customer produces in revenue. The company should see whether profitability from a particular customer tends to increase when his or her satisfaction rating increases. "The key is in finding the minimal amount of investment in your customer satisfaction improvement program that it takes to produce the most profit," Larcker says.

Source: David Larcker



Ανάλυση και διαχείριση κινδύνου

46

- Πρώτο βήμα: Καθορισμός και εκτίμηση των πηγών κινδύνου
 - Κίνδυνος ανταγωνισμού
 - Κίνδυνος αλλαγής
 - Κίνδυνος που προκαλείται από τους πελάτες
 - Κίνδυνος από επιχειρηματικούς εταίρους
- Δεύτερο βήμα: διαχείριση του κινδύνου
 - Λήψη μέτρων για μείωση της πιθανότητας ότι θα εμφανιστεί μια απειλή ή / και
 - Ελαχιστοποίηση των συνεπειών αν εμφανιστεί μια απειλή

Ζητήματα διαμόρφωσης στρατηγικής

47

- Χειρισμός σύγκρουσης καναλιών
- Στρατηγική διαμόρφωσης τιμών
 - Παραδοσιακές μέθοδοι (άθροισμα κόστους – μοντέλο ανταγωνισμού)
 - Διαφορές στο ηλεκτρονικό κανάλι
 - ✦ Η σύγκριση τιμών είναι εύκολη (π.χ. Skroutz.gr)
 - ✦ Οι αγοραστές μερικές φορές διαμορφώνουν την τιμή (π.χ. Priceline.com)
 - ✦ Τα προϊόντα που αγοράζονται ηλεκτρονικά / παραδοσιακά έχουν διαφορετικές τιμές
 - ✦ Διαφοροποίηση τιμών

Υλοποίηση ηλεκτρονικής στρατηγικής

48

- Δημιουργία ομάδας έργου
- Πιλοτικό
- Κατανομή πόρων

Ζητήματα υλοποίησης στρατηγικής

49

- Ανάπτυξη εφαρμογής (outsource, αγορά / ενοικίαση εμπορικού πακέτου ή δημιουργία ιδιόκτητης εφαρμογής, hosting)
- Στρατηγική εταιρών και συμμαχίες (ASP, συμβούλους ERP, CRM, Fedex)
- Εικονικές εταιρείες
 - ένας οργανισμός που αποτελείται από αρκετούς εταίρους που μοιράζονται το κόστος και τους πόρους για την παραγωγή ή την χρησιμοποίηση ενός προϊόντος
- Ανασχεδίαση επιχειρησιακών διεργασιών (π.χ εφαρμογή ERP)

Ηλεκτρονική στρατηγική και αποτίμηση έργου

50

- Δείκτες μέτρησης
 - Αύξηση εσόδων
 - Μείωση κόστους
 - Αποφυγή κόστους
 - Ικανοποίηση πελατών
 - Εξυπηρέτηση πελατών
 - Επικοινωνίες πελατών

Αποτυχίες ΗΕ

51

- Έλλειψη χρηματοδότησης
- Λανθασμένα μοντέλα εσόδων

Επιτυχίες ΗΕ

52

- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας
 - B2C
 - ✦ Διαχείριση μάρκετινγκ
 - ✦ Ελκυστική ιστοθέση
 - ✦ Ισχυρές συνδέσεις με τους πελάτες
 - B2B
 - ✦ Ετοιμότητα των εταίρων
 - ✦ Ολοκλήρωση των πληροφοριών / αλυσίδας προμηθειών
 - ✦ Πληρότητα εφαρμογής
 - Γενικά: κατάλληλο επιχειρηματικό μοντέλο, ετοιμότητα της εταιρείας για ΗΕ και εσωτερική ολοκλήρωση της εταιρείας

Περίληψη

53

- Διεργασία στρατηγικού σχεδιασμού
 - Έναρξη, διαμόρφωση, υλοποίηση και αποτίμηση
- Λόγοι αποτυχίας και επιτυχίας στο ΗΕ