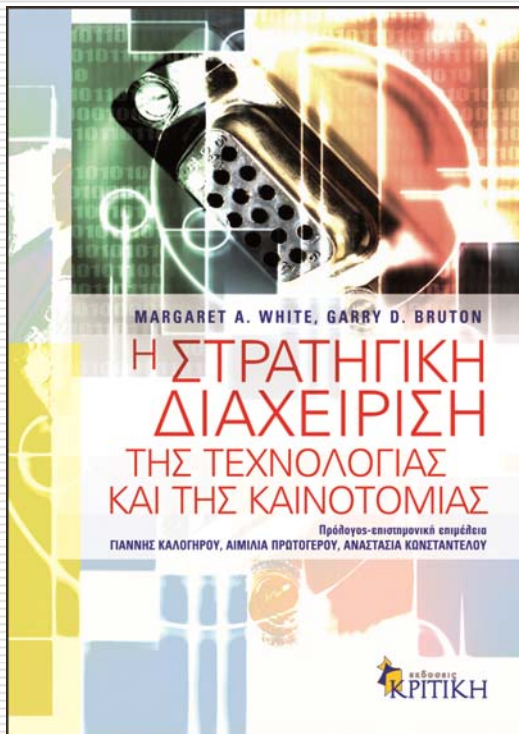


Κεφάλαιο 2



Στρατηγική και διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας

Επισκόπηση

- Τα ζητήματα που εξετάζονται σε αυτό το κεφάλαιο περιλαμβάνουν:
 - Το νόημα της στρατηγικής
 - Τη φύση της τεχνολογίας: διαφορές μεταξύ «συνεχούς» και «ριζικής» τεχνολογίας
 - Τον τρόπο χρήσης της τεχνολογίας: διαφορές μεταξύ «επιθετικής» και «αμυντικής» τεχνολογίας
 - Τα θεμελιώδη ζητήματα ΔΤΚ που ενδιαφέρουν τη στρατηγική της επιχείρησης
 - Τη διαδικασία της στρατηγικής
 - Την κατανόηση ενός κλάδου και της επίδρασής του
 - Τις στρατηγικές ομάδες που υπάρχουν σε έναν κλάδο

Στρατηγική

- Ο ορισμός της στρατηγικής
 - Στρατηγική είναι ένα συντεταγμένο σύνολο ενεργειών που εκπληρώνουν τους στόχους, τους σκοπούς και τις επιδιώξεις μιας επιχείρησης
 - Η στρατηγική δεν είναι μία μεμονωμένη ενέργεια που λαμβάνει χώρα σε μια επιχείρηση
- Χωρίς στρατηγική, τα ηγετικά στελέχη δεν έχουν:
 - Συγκεκριμένο επιχειρηματικό δρόμο να ακολουθήσουν
 - «Χάρτη» να συμβουλευτούν
 - Συνεκτικό, ορθολογικό σχέδιο δράσης για να παράγουν επιτυχή αποτελέσματα

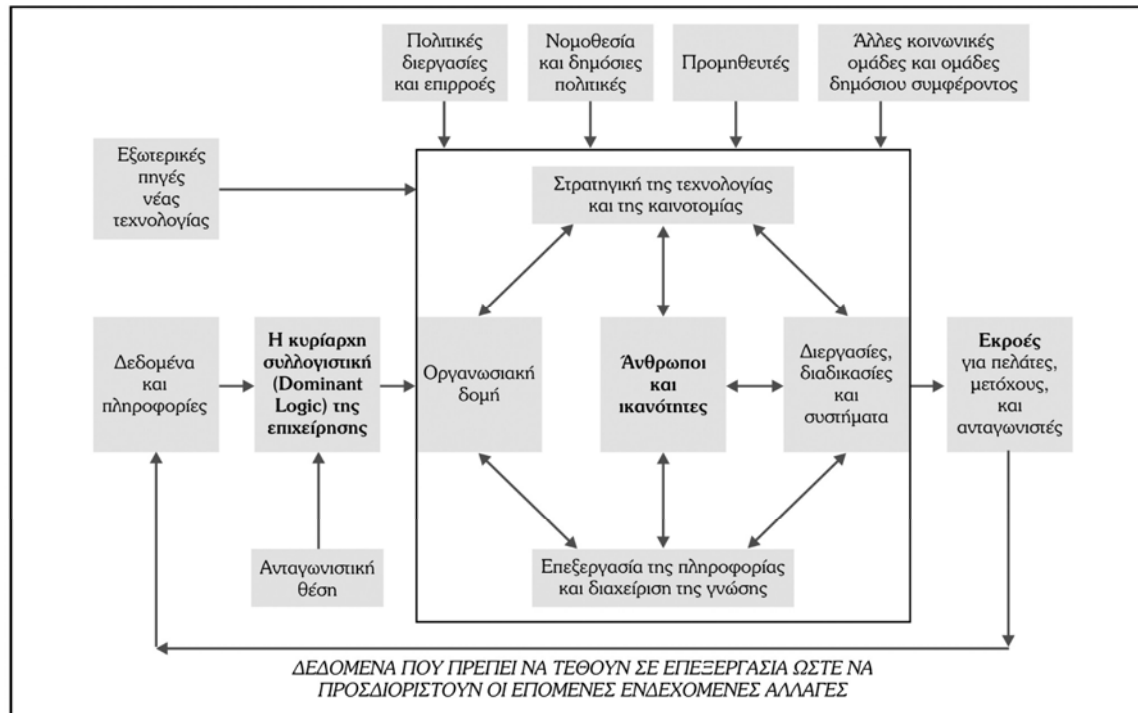
Χαράσσοντας στρατηγική

- Στρατηγικός σχεδιασμός
 - Η διαδικασία που θέτει τα θεμέλια και ορίζει την κατεύθυνση της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια όπως αυτή διατυπώνεται σε ένα επίσημο γραπτό στρατηγικό σχέδιο
- Στρατηγική διοίκηση
 - Μια συνεχής διεργασία κατά την οποία ο οργανισμός ορίζει:
 - Τη φύση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις οποίες θα ενεργοποιηθεί
 - Το είδος της οικονομικής και ανθρώπινης οργάνωσης που επιθυμεί να υλοποιήσει
 - Τη φύση της συμβολής που προτίθεται να επιδιώξει προς χάριν των διαφόρων μελών του

Σχήμα 2.1 **Εξωτερικές και εσωτερικές στρατηγικές αλληλεπιδράσεις**

ΣΧΗΜΑ 2.1

Εξωτερικές και εσωτερικές στρατηγικές αλληλεπιδράσεις

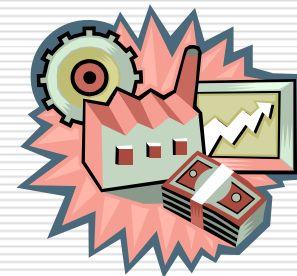


Είδη Ικανοτήτων

- Τεχνικές ικανότητες
 - Πώς προσεγγίζει η επιχείρηση την τεχνολογία
 - Καταστροφή-εξάλειψη κάποιων τεχνολογικών ικανοτήτων και αντικατάστασή τους από άλλες
 - Διατήρηση-συντήρηση κάποιων τεχνολογικών ικανοτήτων με τακτικές συνεχούς βελτίωσης
 - Ανάπτυξη-υπεροχή έναντι των άλλων με νέες τεχνολογικές ικανότητες
- Ικανότητες σχετικές με την αγορά
 - Η ικανότητα σωστής τοποθέτησης του προϊόντος ή της τεχνολογίας

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

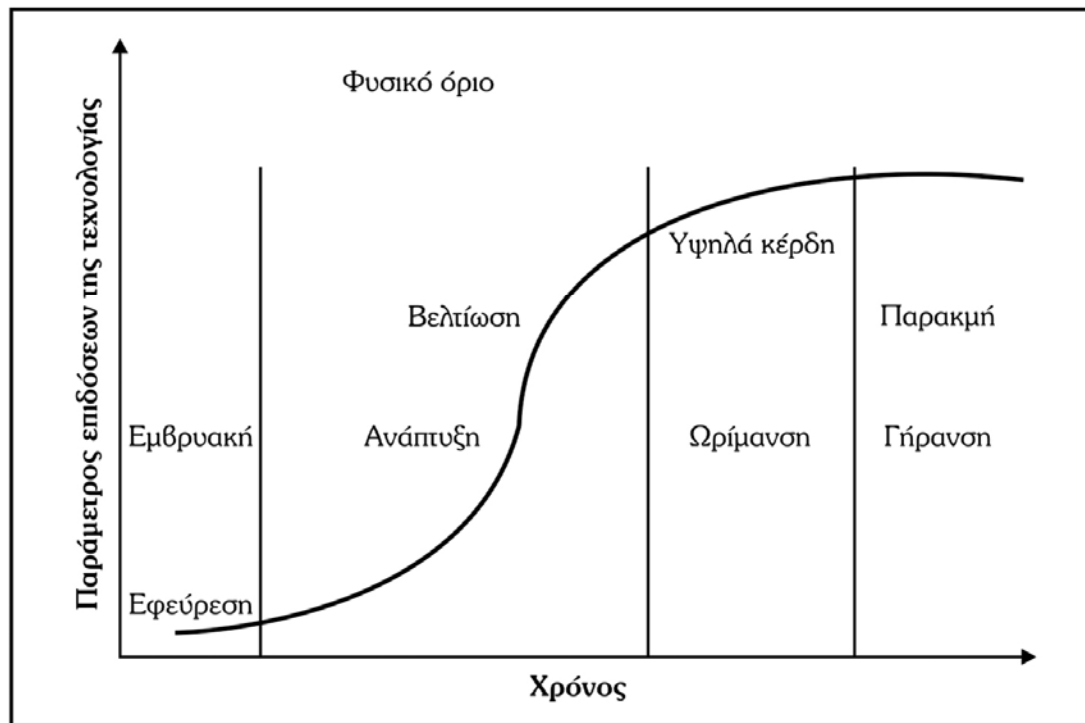
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
 - Κάτι που μια εταιρεία κάνει καλύτερα από όλους τους ανταγωνιστές της
 - Στόχος: Να έχεις *βιώσιμο* ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
 - Προϋπόθεση είναι το πλεονέκτημα να:
 - Εκτιμάται από τους πελάτες
 - Μην μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές



Διάγραμμα 2.1 *Η σιγμοειδής καμπύλη της τεχνολογικής προόδου*

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1

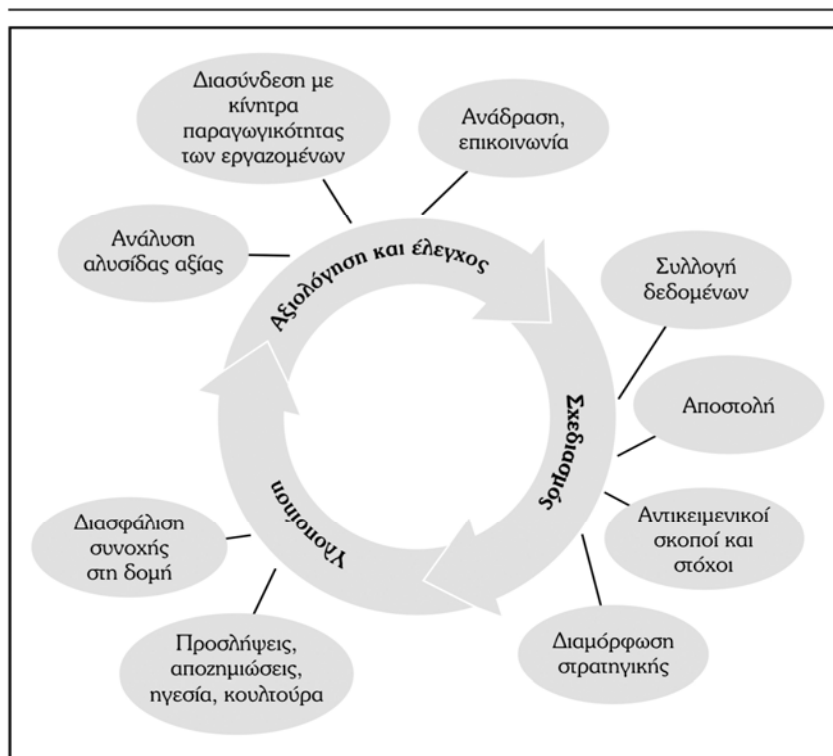
Η σιγμοειδής καμπύλη της τεχνολογικής προόδου



Σχήμα 2.2 **Βασικές δραστηριότητες στη διαδικασία στρατηγικής διοίκησης**

ΣΧΗΜΑ 2.2

Βασικές δραστηριότητες στη διαδικασία στρατηγικής διοίκησης



ΠΗΓΗ: Προσαρμοσμένο από το US Santa Cruz Leadership Convocation, Kristine Hafner, Director Business Initiatives, UCOP, 4 Φεβρουαρίου 1999.

Διαδικασία σχεδιασμού

1. Συλλογή δεδομένων
2. Διατύπωση (δήλωση) της εταιρικής αποστολής
3. Καθορισμός στόχων
4. Διαμόρφωση στρατηγικής



Δήλωση αποστολής

- Απλή δήλωση των βασικών της επιδιώξεων ή του λόγου ύπαρξης μιας εταιρείας
 - Πρέπει:
 - Να προσδιορίζει τι το μοναδικό έχει η εταιρεία
 - Να καθορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων που θέλει να επιδιώξει
 - Να βοηθήσει την εταιρεία να διατηρήσει την εστίασή της σε αυτό που κυρίως θεωρεί λόγο ύπαρξής της

Σχήμα 2.3 *Επίπεδα στρατηγικής*

ΣΧΗΜΑ 2.3

Επίπεδα στρατηγικής



Εταιρική στρατηγική

- Το μοτίβο των αποφάσεων σε μια εταιρεία που:
 - Καθορίζει και αποκαλύπτει το λόγο ύπαρξης, την κατεύθυνση και τους στόχους της
 - Παράγει τις βασικές πολιτικές και τα σχέδια για την επίτευξη αυτών των στόχων
 - Προσδιορίζει:
 - Το εύρος της επιχειρηματικής της δράσης
 - Το είδος της οικονομικής και ανθρώπινης οργάνωσης που ήδη διαθέτει ή προτίθεται να αποκτήσει
 - Τη φύση της προσφοράς της στους πελάτες της

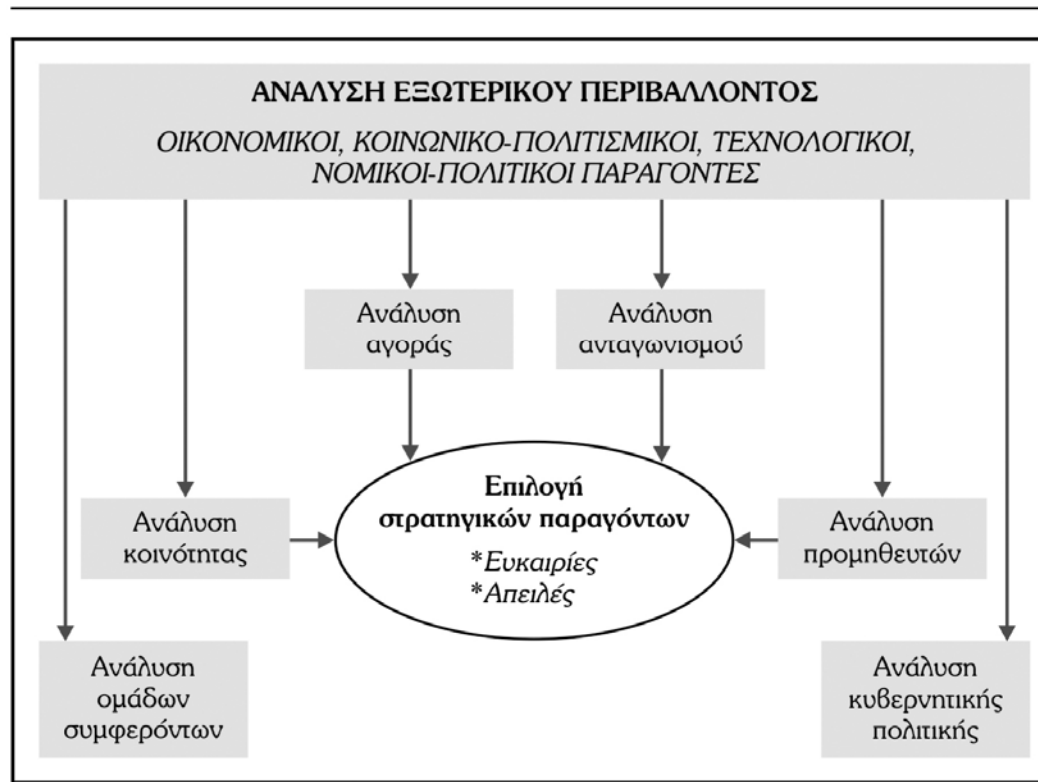
Επιχειρησιακά επίπεδα στρατηγικής

- Επιχειρησιακό επίπεδο στρατηγικής
 - Η τοποθέτηση της επιχείρησης σε διάφορα είδη επιχειρηματικής δράσης
 - Το μοντέλο χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης του Porter είναι η πιο δημοφιλής επιχειρησιακή στρατηγική
- Στρατηγική λειτουργικού επιπέδου
 - Πώς κάθε επιμέρους τμήμα μιας επιχείρησης θα δράσει υποστηρικτικά προς τη δεδομένη επιχειρησιακή στρατηγική
 - Παραδείγματα: στρατηγική τμήματος μάρκετινγκ, στρατηγική λογιστηρίου

Σχήμα 2.4 *Εξωτερικό περιβάλλον*

ΣΧΗΜΑ 2.4

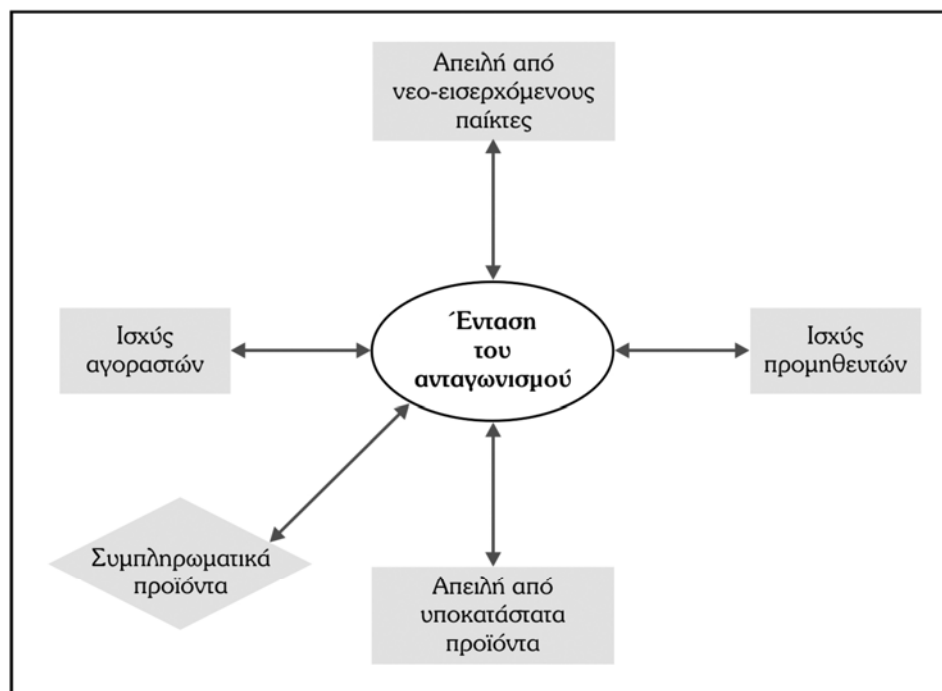
Εξωτερικό περιβάλλον



Σχήμα 2.5 **Το βελτιωμένο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter**

ΣΧΗΜΑ 2.5

Το βελτιωμένο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter



ΠΗΓΕΣ: Nalebuff B. και Brandenburger A., 1997. «Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy», *Strategy and Leadership*, τόμ. 2, αρ. 6. © Emerald Group Publishing Limited. <http://www.emeraldinsight.com/sl.htm>. Αναδημοσιεύεται κατόπιν αδείας της Emerald Group Publishing Limited' προσαρμόστηκε κατόπιν αδείας του οίκου The Free Press, που ανήκει στην εταιρεία Simon & Schuster Adult Publishing Group από το βιβλίο *COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* του Michael E. Porter. Copyright © 1980, 1998 The Free Press, κατόχου όλων των δικαιωμάτων.

Αγοραστής

- Παράγοντες που αυξάνουν τη διαπραγματευτική ισχύ ενός αγοραστή:
 - Το ποσοστό των προϊόντων του κλάδου που αγοράζει ο συγκεκριμένος αγοραστής
 - Το κόστος που επωμίζεται ο αγοραστής προκειμένου να μετατοπιστεί σε ένα ανταγωνιστικό εμπορικό σήμα
 - Ο αριθμός διαθέσιμων προμηθευτών

Προμηθευτές

- Παράγοντες που αυξάνουν τη διαπραγματευτική ισχύ ενός προμηθευτή:
 - Η υψηλή ζήτηση για προϊόντα συγκεκριμένων προμηθευτών
 - Η ποιότητα των προϊόντων των συγκεκριμένων προμηθευτών είναι μοναδική
 - Η αδυναμία του πελάτη να καθετοποιήσει τις λειτουργίες του στον τομέα του προμηθευτή

Νέοι ανταγωνιστές

- Η ικανότητα εισόδου σε έναν κλάδο και η ισχύς των νέων ανταγωνιστών μειώνεται όταν:
 - Οι πελάτες είναι πιστοί στα εμπορικά σήματα που αγοράζουν
 - Οι νέες εταιρείες πρέπει να πληρώσουν τις προϋποθέσεις των οικονομιών κλίμακας
 - Υπάρχουν μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια
 - Υπάρχει δυσκολία πρόσβασης στα κανάλια διανομής
 - Ισχύουν δικαιώματα αποκλειστικής εκμετάλλευσης μιας τεχνολογίας (π.χ. διπλώματα ευρεσιτεχνίας)

Υποκατάστατα προϊόντα (substitutes)

- Η ισχύς των υποκατάστατων προϊόντων αυξάνεται όταν:
 - Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν τη σχέση ποιότητας/τιμής
 - Το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι μικρό

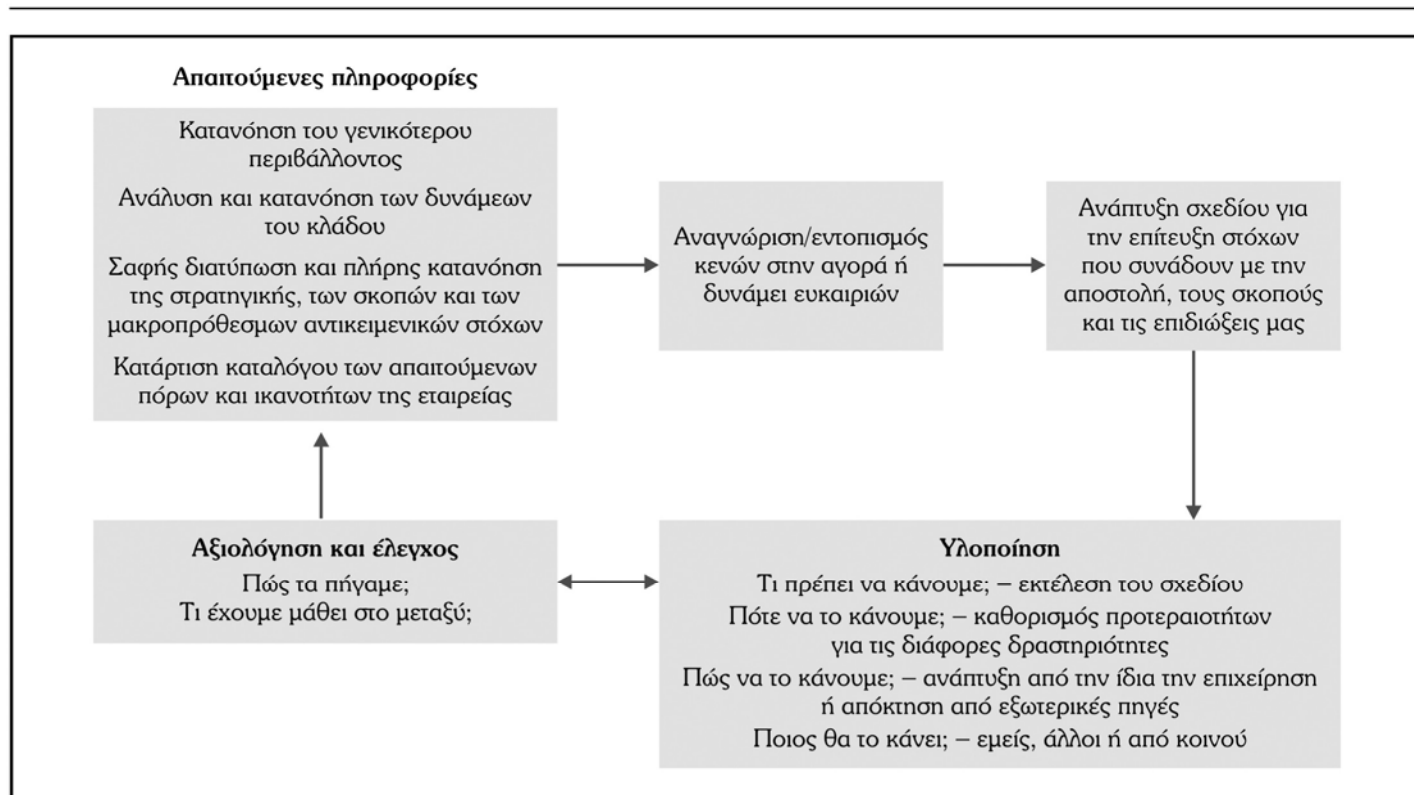
Συμπληρωματικά προϊόντα (complementors)

- Η δύναμη των συμπληρωματικών προϊόντων να επηρεάζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον ενός κλάδου εξαρτάται από:
 - Την ικανότητα για ολοκλήρωση προς τα εμπρός και προς τα πίσω
 - Τη διαθεσιμότητα υποκατάστατων των συμπληρωματικών προϊόντων
 - Το κόστος αλλαγής αγοραστών ή προμηθευτών
 - Τη σχετική συγκέντρωση

Σχήμα 2.6 Διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής

ΣΧΗΜΑ 2.6

Διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής



Σχήμα 2.7 *Τεχνολογίες στην αλυσίδα αξίας*

ΣΧΗΜΑ 2.7

Τεχνολογίες στην αλυσίδα αξίας



ΠΗΓΗ: Προσαρμοσμένο κατόπιν αδείας του οίκου The Free Press, που ανήκει στην εταιρεία Simon & Schuster Adult Publishing Group, από το βιβλίο *COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance*, του Michael E. Porter, Copyright © 1985, 1988 Michael E. Porter, κατόχου όλων των δικαιωμάτων.

Πίνακας 2.1 **Ζητήματα της τεχνικής της ισορροπημένης κατάστασης επιδόσεων (BSC)**

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

Ζητήματα της τεχνικής της ισορροπημένης κατάστασης επιδόσεων (BSC)

Πλευρές της επιχείρησης	Ζητήματα
Χρηματοοικονομικά	Αξία για τους μετόχους· στρατηγική αύξησης των εσόδων· στρατηγική για τη δομή του κόστους
Πελάτες	Βάση αξίας – ποιότητα, τιμή, διαθεσιμότητα, ποικιλία, λειτουργία, εξυπηρέτηση, εμπορικό σήμα, εικόνα
Εσωτερικές διαδικασίες	Διαδικασίες – παραγωγή/λειτουργίες· διαχείριση σχέσεων με πελάτες· καινοτομία· θέματα που αφορούν τον κλάδο
Μάθηση και ανάπτυξη	Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων· επένδυση πληροφοριακού κεφαλαίου· οργανωσιακή κουλτούρα και ευθυγράμμιση

Κύρια στρατηγικά ερωτήματα στη ΔΤΚ

- Θα πρέπει να δημιουργήσουμε εμείς οι ίδιοι εσωτερικά τη νέα τεχνολογία και τις απαιτούμενες καινοτομίες;
ή
- Θα πρέπει να αποκτήσουμε τεχνολογία από εξωτερικές πηγές μέσω εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών;



Κατευθυντήριες γραμμές για διευθυντικά στελέχη

- Για να μπορέσει μια επιχείρηση να κατευθύνει με επιτυχία τη στρατηγική διαδικασία της διαχείρισης της τεχνολογίας και της καινοτομίας, θα πρέπει να έχει κατά νου συγκεκριμένες ενέργειες, όπως οι ακόλουθες:
 1. Να ξεχάσει τις παραδοσιακές οργανωσιακές λειτουργίες – να κρίνει τις ιδέες, όχι τις θέσεις
 2. Να γνωρίζει σε ποιο σημείο του κύκλου ζωής της τεχνολογίας βρίσκεται η ίδια και σε ποιο οι ανταγωνιστές της
 3. Να είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους στην περίπτωση που το πιθανό μακροπρόθεσμο όφελος είναι μεγάλο
 4. Να χρησιμοποιήσει όλους τους πόρους που είναι διαθέσιμοι στο περιβάλλον της. Να μην παγιδευτεί στο σύνδρομο «δεν είναι δική μας εφεύρεση» (not-invented-here syndrome)

Κατευθυντήριες γραμμές για διευθυντικά στελέχη (συνέχεια)

5. Να απομακρύνει εμπόδια που δυσχεραίνουν την επικοινωνία. Πολλές εταιρείες χάνουν ευκαιρίες διότι ακολουθούν μια τακτική τύπου «δεν μοιραζόμαστε τίποτε» όσον αφορά τις γνώσεις που έχουν αποκομίσει τα μέλη τους
6. Να κρατά τις προσδοκίες της σε ρεαλιστικό επίπεδο. Πολλές φορές, οι εταιρείες εγκαταλείπουν κάποιες τεχνολογίες πολύ σύντομα διότι δεν ικανοποιούν κάποιες μη ρεαλιστικές προσδοκίες
7. Να εγκαινιάζει διαδικασίες που θα υποστηρίξουν νέες, καινοτόμες προσεγγίσεις στο θέμα της διοίκησης

Πίνακας 2.2 *Χαρακτηριστικά εταιρικών κύκλων που καθοδηγούνται από την τεχνολογία*

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

Χαρακτηριστικά εταιρικών κύκλων που καθοδηγούνται από την τεχνολογία

	Εκκίνηση	Ανάπτυξη	Ωριμότητα	Παρακμή
Τύπος καινοτομίας	Μείζονες αλλαγές προϊόντος	Σταδιακές αλλαγές προϊόντος' αλλαγές διαδικασίας	Σταδιακές αλλαγές διαδικασίας' αλλαγές στην αισθητική του προϊόντος	Καμία
Κίνητρο της καινοτομίας	Οι ανάγκες των χρηστών' ανάδραση	Εσωτερική τεχνική ικανότητα: κόστος και ποιότητα	Βελτίωση του κόστους και της ποιότητας	
Ανταγωνιστική έμφαση	Απόδοση νέου προϊόντος	Μερική αλλαγή προϊόντος' μερίδιο αγοράς και ποιότητα	Μείωση κόστους' τυποποιημένα προϊόντα	Αμυντική στάση' προστατευτισμός
Αγορά	Νησίδες της αγοράς	Ανάπτυξη σε μαζικές αγορές	Επέρχεται κορεσμός της αγοράς	Αντικατάσταση αγορών
Οργάνωση και διαχείριση	Μικρή' ευέλικτη	Επεκτείνεται' καλά οργανωμένη	Άκαμπτη	Άκαμπτη

ΠΗΓΗ: Girifalco, L., *Dynamics of Technological Change*. © 1991. Van Nostrand Reinhold, σελ. III. Ανατυπώθηκε κατόπιν αδείας της Springer Science and Business Media.

Βασικοί όροι

- Αγοραστές
- Αμυντική τεχνολογία
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Αποδιάρθρωση με χαμηλές απαιτήσεις
- Αποδιάρθρωτική τεχνολογία
- Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Εμπόδια εισόδου
- Επιθετική τεχνολογία
- Ικανότητες
- Ριζική τεχνολογία
- Σιγμοειδής καμπύλη
- Στρατηγική
- Στρατηγική ομάδα
- Συμπληρωματικά προϊόντα ή διαδικασίες
- Συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις
- Τεχνολογίες επόμενης γενιάς