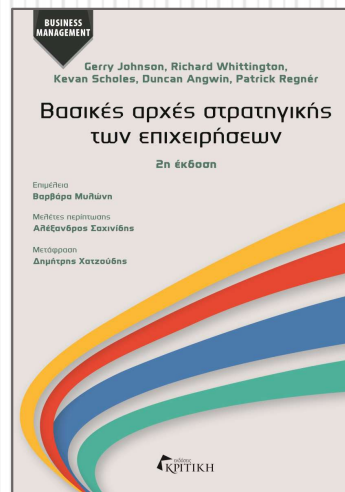


Διάλεξη 3

Εσωτερικό περιβάλλον



Chapter 2

Μαθησιακά αποτελέσματα (1)

Έπειτα από τη μελέτη του συγκεκριμένου κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- Αναγνωρίζετε τις **στρατηγικές ικανότητες** (οργανωσιακοί πόροι και δεξιότητες) και να τις συσχετίζετε με τις στρατηγικές των οργανισμών.
- Αναλύετε πώς οι στρατηγικές ικανότητες ενδέχεται να οδηγήσουν στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στη βάση (α) της αξίας, (β) της **σπανιότητας**, (γ) της **δυσκολίας στη μίμηση**, και (δ) της **στήριξης από την οργάνωση** (ανάλυση VRIO).

Μαθησιακά αποτελέσματα (2)


- Διαγιγνώσκετε στρατηγικές ικανότητες με τη βοήθεια (α) της **ανάλυσης VRIO**, (β) της **ανάλυσης αλυσίδας αξίας**, (γ) της **χαρτογράφησης του συστήματος δραστηριοτήτων** και (δ) της **ανάλυσης SWOT**.

Στρατηγικές ικανότητες: βασικά σημεία

Τι είναι στρατηγικές ικανότητες;



**Πώς οι στρατηγικές ικανότητες
συνεισφέρουν στη δημιουργία
ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και
ανώτερης απόδοσης;**



**Πώς μπορούν να διαγνωστούν οι
στρατηγικές ικανότητες;**

Στρατηγική υπό την οπτική της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** και η ανώτερη απόδοση ενός οργανισμού εξηγούνται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ικανοτήτων που διαθέτει.

Πόροι και δεξιότητες

- **Στρατηγικές ικανότητες** θεωρούνται οι ικανότητες εκείνες που συνεισφέρουν στη μακροπρόθεσμη επιβίωση ή στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
 - Οι **πόροι** αντιπροσωπεύουν το σύνολο των στοιχείων που διατηρεί ένας οργανισμός στο ενεργητικό του (ακόμα και συνεργάτες ή προμηθευτές) > πόροι είναι «αυτά που έχουμε».
 - Οι **δεξιότητες** εκφράζουν τον τρόπο με τον οποίο τα συγκεκριμένα στοιχεία του ενεργητικού αξιοποιούνται αποτελεσματικά > δεξιότητες είναι «αυτά που κάνουμε καλά».

Τα δομικά στοιχεία των στρατηγικών ικανοτήτων

Στρατηγικές ικανότητες		
Πόροι: Αυτά που έχουμε		Δεξιότητες: Αυτά που κάνουμε καλά
Μηχανήματα, κτίρια, πρώτες ύλες, προϊόντα, πατέντες, βάσεις δεδομένων, συστήματα υπολογιστών	Υλικό επίπεδο	Τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, ευελιξία, πλήρης αξιοποίηση του εργοστασίου
Ισολογισμός, χρηματορροές, πηγές χρηματοδότησης	Οικονομικό επίπεδο	Ικανότητα άντλησης κεφαλαίων και διαχείρισης χρηματοροών, οφειλετών, πιστωτών, κτλ.
Διοικητικά στελέχη, εργαζόμενοι, συνεργάτες, προμηθευτές, πελάτες	Ανθρώπινο επίπεδο	Τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι αποκτούν και χρησιμοποιούν εμπειρίες, γνώση, χτίζουν σχέσεις, παρακινούν τους άλλους και καινοτομούν

Μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Δυναμικές ικανότητες (δεξιότητες)

Δυναμικές ικανότητες είναι οι λειτουργίες εκείνες που προσφέρουν τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να ανανεώνει και να δημιουργεί εκ νέου στρατηγικές ικανότητες, προκειμένου να αντιμετωπίζει τις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον.

Αυτές οι ικανότητες είναι διακριτές από τις «*συννηθισμένες ικανότητες*», οι οποίες ενδέχεται να είναι απαραίτητες για την αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, αλλά δεν είναι ικανές να οδηγήσουν σε ανώτερη απόδοση σε βάθος χρόνου.

Γενικές κατηγορίες δυναμικών ικανοτήτων

- **Διαίσθηση** - οι οργανισμοί θα πρέπει διαρκώς να αναζητούν και να ανακαλύπτουν νέες ευκαιρίες στο εξωτερικό τους περιβάλλον (π.χ. νέες αγορές, νέες διαθέσιμες τεχνολογίες).
- **Αξιοποίηση** – αξιοποίηση των ευκαιριών με ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, εδραίωση νέων διαδικασιών, επέκταση σε νέες δραστηριότητες, κ.λπ.
- **Αναδιαμόρφωση** – τα νέα προϊόντα, διαδικασίες και δραστηριότητες ενδέχεται να απαιτούν την ανανέωση και την αναδιαμόρφωση των οργανωσιακών ικανοτήτων, καθώς και επενδύσεις σε τεχνολογίες, μηχανήματα, νέες αγορές κ.λπ.

Οριακές και διακριτές ικανότητες

- Οι **οριακές ικανότητες** βοηθούν έναν οργανισμό στην κάλυψη των ελάχιστων απαραίτητων προϋποθέσεων προκειμένου να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί σε μια αγορά και να επιτύχει συνθήκες ισότητας με τους ανταγωνιστές του.
- Οι **διακριτές ικανότητες**, αντίθετα, είναι εκείνες που έχουν τη δυνατότητα να οδηγήσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι διακριτές ικανότητες προσδίδουν αξία στους πελάτες ενός οργανισμού, ενώ παράλληλα είναι δύσκολα αντιγράψιμες από τον ανταγωνισμό.

Στρατηγικές ικανότητες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Τα τέσσερα βασικά κριτήρια, με βάση τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν οι ικανότητες, σε σχέση με τη δυνατότητά τους να αποτελούν βάση για επίτευξη **διατηρήσιμου** ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

- **αξία** (value)
- **σπανιότητα** (rarity)
- **δυσκολία στη μίμηση** (inimitability)
- **στήριξη από την οργάνωση** (organisational support)

} **VRIO**

VRIO (1)

V

Αξία (Value): Υπάρχουν ικανότητες που έχουν αξία για τους πελάτες και επιτρέπουν στον οργανισμό να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος;

R

Σπανιότητα (Rarity): Υπάρχουν ικανότητες που δεν διαθέτει κανείς ή διαθέτουν λίγοι ανταγωνιστές;

I

Δυσκολία στη μίμηση (Inimitability): Είναι οι ικανότητες δύσκολο και δαπανηρό να αποκτηθούν και να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές;

O

Στήριξη από την οργάνωση (Organizational support): Υπάρχει κατάλληλη οργάνωση προκειμένου να αξιοποιήσει ο οργανισμός αυτές τις ικανότητες;

VRIO (2)

V - Η αξία των στρατηγικών ικανοτήτων

Οι στρατηγικές ικανότητες είναι πολύτιμες (valuable) όταν:

- εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες και εξουδετερώνουν τις απειλές,
- προσφέρουν αξία στους πελάτες,
- είναι διαθέσιμες σε ένα κόστος που επιτρέπει στον οργανισμό να αποκομίζει τα αναμενόμενα οικονομικά οφέλη.

VRIO (3)

R – Η σπανιότητα των στρατηγικών ικανοτήτων

- Σπάνιες ικανότητες είναι εκείνες που βρίσκονται στην κατοχή ενός μόνο οργανισμού ή ορισμένων οργανισμών (π.χ. πατέντες, εξαιρετικά ταλαντούχα στελέχη, ισχυρότατο εμπορικό σήμα).
- Η σπανιότητα μπορεί να είναι προσωρινή. (Π.χ. οι πατέντες λήγουν, τα ταλαντούχα στελέχη μπορεί να αποχωρήσουν, ένα εμπορικό σήμα μπορεί να απαξιωθεί).

VRIO (4)

I - Η δυσκολία στη μίμηση των στρατηγικών ικανοτήτων

Ικανότητες δύσκολες στη μίμηση είναι εκείνες που οι ανταγωνιστές δυσκολεύονται να μιμηθούν, να αποκτήσουν ή να υποκαταστήσουν.

- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να εδραιωθεί στη βάση διακριτών πόρων (π.χ. σε ένα πληροφοριακό σύστημα), αλλά αυτοί οι πόροι δεν είναι πάντα διατηρήσιμοι (π.χ. άλλοι οργανισμοί αποκτούν το ίδιο πληροφοριακό σύστημα).

VRIO (5)

I - Η δυσκολία στη μίμηση των στρατηγικών ικανοτήτων

- Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι περισσότερο πιθανό να δημιουργείται από τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός χρησιμοποιεί και διαχειρίζεται τους υλικούς πόρους του, με άλλα λόγια στη βάση των δεξιοτήτων του.


VRIO (6)

O - Στήριξη από την οργάνωση

Η κατοχή ικανοτήτων που είναι πολύτιμες, σπάνιες και δύσκολες στη μίμηση προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παρ' όλα αυτά, ο οργανισμός θα πρέπει να είναι κατάλληλα οργανωμένος για να υποστηρίξει αυτές τις ικανότητες. Κάτι τέτοιο περιλαμβάνει την ανάπτυξη των κατάλληλων οργανωσιακών διαδικασιών και συστημάτων.

VRIO (7)

Είναι η ικανότητα...				
Πολύτιμη;	Σπάνια;	Δύσκολη στη μίμηση;	Υποστηρίξιμη από την οργάνωση;	Ανταγωνιστικά αποτελέσματα
Όχι	-	-	Όχι	Ανταγωνιστικό μειονέκτημα
Ναι	Όχι	-		Ανταγωνιστική ισότητα
Ναι	Ναι	Όχι		Προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η ανάλυση VRIO

VRIO (8)

Ανταγωνιστικές συνέπειες	Οικονομική απόδοση
Ανταγωνιστικό μειονέκτημα	Κάτω από το μέσο όρο του κλάδου
Ανταγωνιστική ισότητα	Κοντά στο μέσο όρο του κλάδου
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Πάνω από το μέσο όρο του κλάδου
Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Πάνω από το μέσο όρο του κλάδου <i>(με τάση διατήρησης αυτής της διαφοράς)</i>

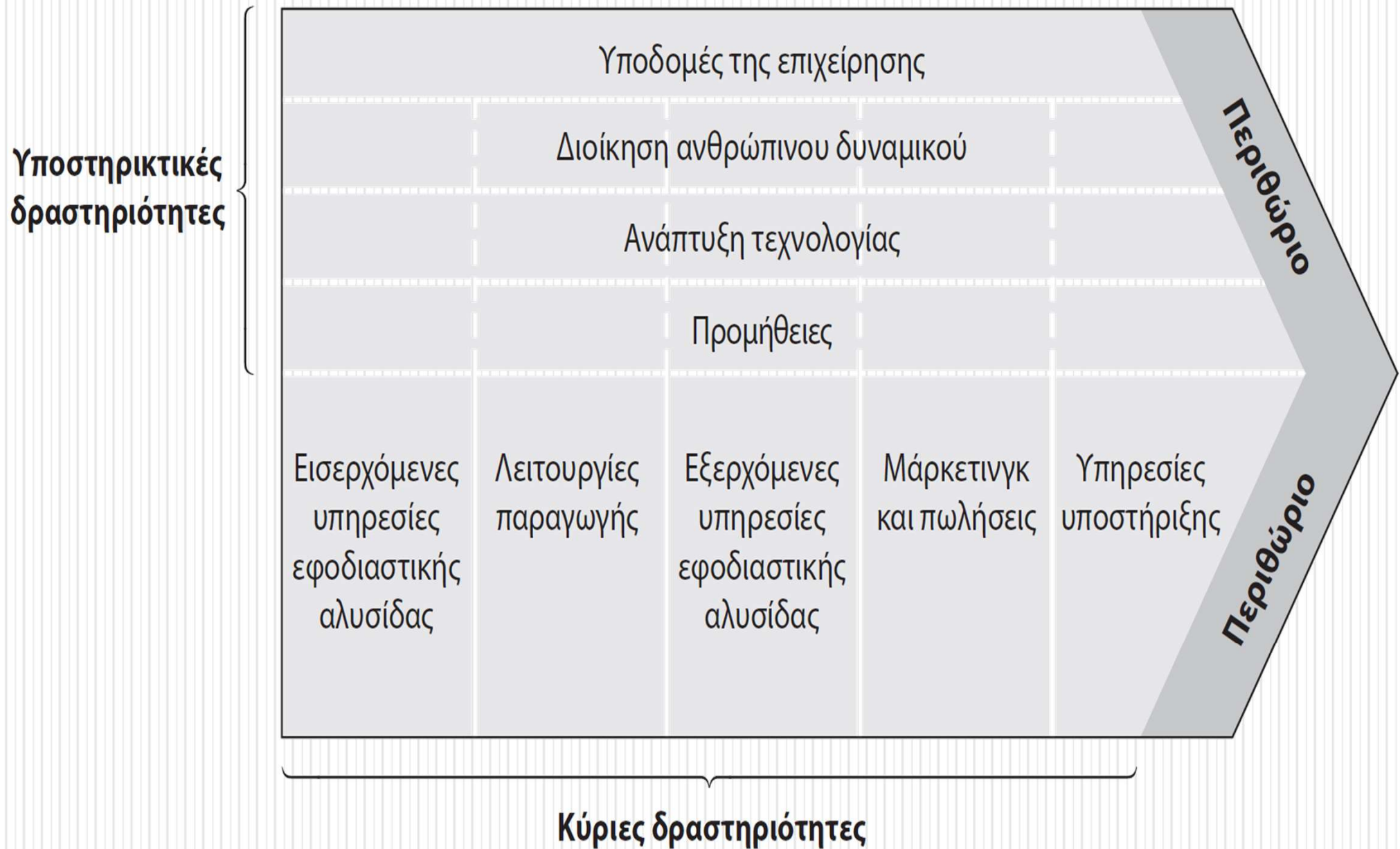
Η αλυσίδα αξίας (1)

- Η **αλυσίδα αξίας** περιγράφει τις διαφορετικές ομάδες δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει η λειτουργία ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια, περιγράφει τις δραστηριότητες που οδηγούν στη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Κάθε διαφορετική δραστηριότητα ονομάζεται και **ενέργεια αξίας**.

Η αλυσίδα αξίας (2)

- Η αλυσίδα αξίας αποτελείται από πέντε κύριες δραστηριότητες (που είναι ευθέως συνδεδεμένες με τη δημιουργία ενός προϊόντος ή την προσφορά μίας υπηρεσίας) και τέσσερις υποστηρικτικές δραστηριότητες (που στοχεύουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας ή της αποτελεσματικότητας των κύριων δραστηριοτήτων).
- Η αλυσίδα αξίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση της στρατηγικής θέσης ενός οργανισμού και την ανάλυση των στρατηγικών ικανοτήτων του.

Η αλυσίδα αξίας (3)



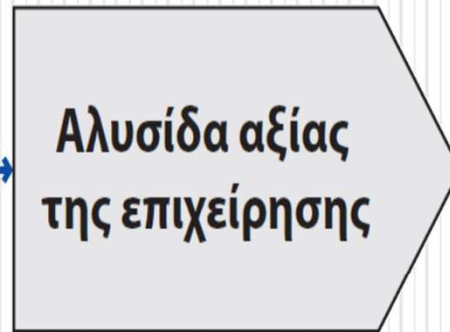
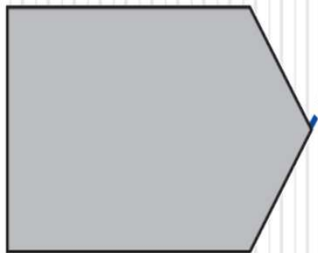
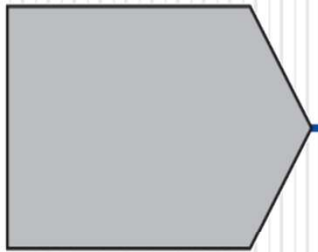
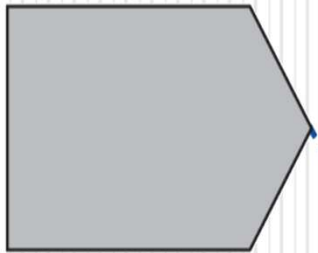
Η αλυσίδα αξίας ενός οργανισμού

Το σύστημα αξίας (1)

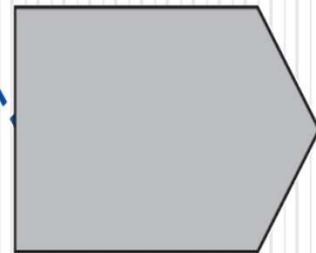
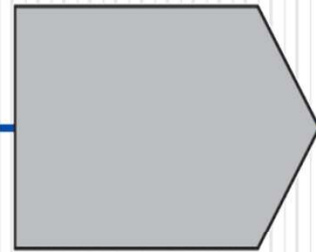
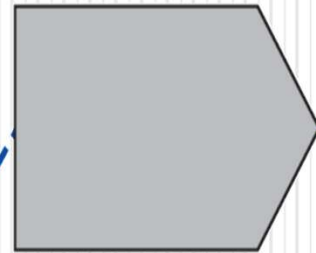
- Το **σύστημα αξίας** απεικονίζει το σύνολο των συνδέσεων και των σχέσεων που υφίστανται ανάμεσα σε διάφορους οργανισμούς: από τους προμηθευτές των πρώτων υλών μέχρι τους τελικούς πωλητές των προϊόντων (ή των υπηρεσιών) στους καταναλωτές.
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει από τους συνδέσμους (*linkages*) που δημιουργούνται εντός του συστήματος αξίας.

Το σύστημα αξίας (2)

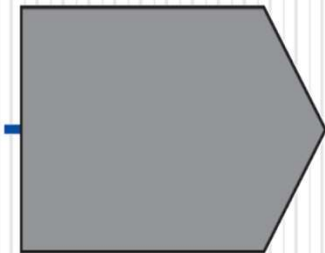
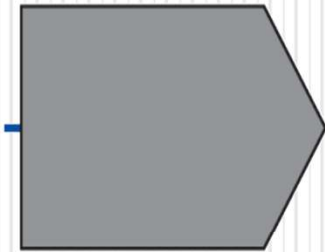
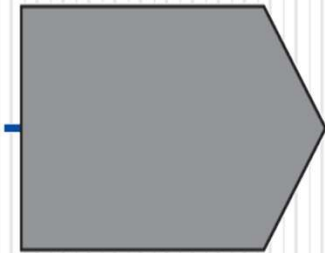
Αλυσίδα αξίας
προμηθευτή



Αλυσίδα αξίας
καναλιών διανομής



Αλυσίδα αξίας
καταναλωτών



Το σύστημα αξίας

Χρήση της αλυσίδας αξίας (1)

- **Γενική περιγραφή δραστηριοτήτων αξίας** – κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ξεχωριστές δραστηριότητες (ή ομάδες συνδεόμενων δραστηριοτήτων) συνεισφέρουν στη δημιουργία αξίας για τους καταναλωτές.
- **Αναγνώριση δραστηριοτήτων αξίας**, στις οποίες ο οργανισμός διαθέτει δυνατότητες ή αδυναμίες.
- **Ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης**, χρησιμοποιώντας τα τέσσερα κριτήρια της ανάλυσης VRIO.

Χρήση της αλυσίδας αξίας (2)

- Διερεύνηση μεθόδων **ενίσχυσης της αξίας ή μείωσης του κόστους** σε δραστηριότητες αξίας (π.χ. outsourcing).
- **Κατανόηση της δομής του κόστους και των τιμών** κατά μήκος του συστήματος αξίας – προσδιορισμός των καλύτερων περιοχών εστίασης, καθώς και του πιο αποδοτικού επιχειρηματικού μοντέλου.
- Αναγνώριση των περιοχών που δημιουργούν τα περισσότερα κέρδη (**profit pools**) – χρήση στρατηγικών ικανοτήτων για εκμετάλλευση αυτών των περιοχών.

Χρήση της αλυσίδας αξίας (3)

- Απάντηση στο ερώτημα: «**Να παράγω κάτι εγώ ή να το αναθέσω σε κάποιο τρίτο;**» – Θα πρέπει μία δραστηριότητα να εκτελείται εσωτερικά ή θα πρέπει να ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη (outsourcing);
- **Συνεργασίες / συμμαχίες** – Αποφάσεις σχετικά με τους καλύτερους συνεργάτες και το είδος των σχέσεων που θα πρέπει να αναπτυχθεί με κάθε συνεργάτη.

Ανάλυση SWOT

Η **ανάλυση SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί σύνοψη των δυνατών σημείων και των αδυναμιών που έχει αναδείξει η ανάλυση των στρατηγικών ικανοτήτων (Διάλεξη 3), καθώς και των ευκαιριών και απειλών που έχει αναδείξει η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (Διάλεξη 2).

Εσωτερική ανάλυση = Δυνατότητες, Αδυναμίες

Εξωτερική ανάλυση = Ευκαιρίες, απειλές

Χρήση της ανάλυσης SWOT (1)

- Προαπαιτούμενα της συγκεκριμένης ανάλυσης αποτελούν η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες, απειλές) (Διάλεξη 2), και η ανάλυση των στρατηγικών ικανοτήτων (εσωτερικό περιβάλλον - δυνατότητες, αδυναμίες) (Διάλεξη 3).
- Χρησιμοποιείται ένας συγκεκριμένος μηχανισμός βαθμολόγησης, προκειμένου να αξιολογήσουν τα διοικητικά στελέχη τις ευκαιρίες, απειλές και τις δυνατότητες, αδυναμίες.

Χρήση της ανάλυσης SWOT (2)

- Εντούτοις, η χρησιμότητα της ανάλυσης SWOT αυξάνεται, όταν πραγματοποιείται, επιπλέον, σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές. Είναι, επομένως, πιο χρήσιμη όταν είναι συγκριτική, όταν, δηλαδή, εξετάζει δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές σε σχέση με τους βασικούς (άμεσους) ανταγωνιστές μιας επιχείρησης.
- Επικεντρωθείτε σε δυνατότητες και αδυναμίες που διαφέρουν (σε σχετικούς όρους) από τις δυνατότητες και αδυναμίες των ανταγωνιστών, και αποφύγετε να συμπεριλάβετε παράγοντες στους οποίους υπάρχει σχετική ισότητα.

Χρήση της ανάλυσης SWOT (3)

- Εστιάστε σε ευκαιρίες και απειλές που είναι σχετικές με τη συγκεκριμένη επιχείρηση και τον συγκεκριμένο κλάδο, αφήνοντας εκτός ανάλυσης γενικότερους (ευρύτερους) παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Συνοψίστε τα αποτελέσματα και καταγράψτε ξεκάθαρα και χειροπιαστά συμπεράσματα.
- Επιπλέον, η ανάλυση SWOT μπορεί να οδηγήσει στην αναγνώριση μελλοντικών στρατηγικών επιλογών. Ο Πίνακας «Απειλών-Ευκαιριών-Αδυναμιών-Δυνατοτήτων» (TOWS Matrix), ο οποίος βασίζεται στην ανάλυση SWOT, βοηθά προς αυτή την κατεύθυνση.

Ο Πίνακας «Απειλών-Ευκαιριών-Αδυναμιών-Δυνατοτήτων» (TOWS Matrix)

		Εσωτερικό περιβάλλον	
		Δυνατότητες (S)	Αδυναμίες (W)
Εξωτερικό περιβάλλον	Ευκαιρίες (O)	Στρατηγικές επιλογές ΔΕ Ανάπτυξη επιλογών που χρησιμοποιούν τις δυνατότητες για να αξιοποιούν τις ευκαιρίες Στρατηγικές ΑΔΕ	Στρατηγικές ΑΔΕ Ανάπτυξη επιλογών που αξιοποιούν τις ευκαιρίες ξεπερνώντας τις αδυναμίες
	Απειλές (T)	Στρατηγικές ΔΑΠ Ανάπτυξη επιλογών που χρησιμοποιούν τις δυνατότητες για να αντιμετωπίσουν τις απειλές	Στρατηγικές ΑΔΑΠ Ανάπτυξη επιλογών που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες και αποφεύγουν τις απειλές

Κίνδυνοι της ανάλυσης SWOT (1)

- **Καταγραφή μεγάλου αριθμού παραγόντων.**
Υπάρχει ο κίνδυνος να δημιουργηθεί μια μακρά και εξαντλητική λίστα δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών. Αντιθέτως, αυτό που πρέπει να γίνεται είναι προσεκτική επιλογή ανάμεσα στους πλέον σημαντικούς παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Πολλές φορές, η επιλογή των δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών βασίζεται σε **μεροληπτικές και αστήριχτες απόψεις.**

Κίνδυνοι της ανάλυσης SWOT (2)

- **Αποτελεί μια σύνοψη**, δεν υποκαθιστά τις προηγούμενες αναλύσεις. Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα ενδιαφέρον και σχετικά απλό εργαλείο. Είναι εξαιρετικά χρήσιμη στη σύνοψη και τη συγχώνευση όλων των αναλύσεων που παρουσιάστηκαν στα Κεφάλαια 2 και 3. Παρ' όλα αυτά, δεν αποτελεί υποκατάστατο των αναλύσεων αυτών.
- Η ανάλυση SWOT **δεν χρησιμοποιείται για να κατευθύνει τη στρατηγική.**

Σύνοψη κεφαλαίου (1)

- Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** ενός οργανισμού είναι πιθανό να βασίζεται στις **στρατηγικές** εκείνες **ικανότητες** που είναι πολύτιμες για τους πελάτες, και τις οποίες δεν διαθέτουν ή δυσκολεύονται να αποκτήσουν οι ανταγωνιστές.
- Η έννοια των **δυναμικών ικανοτήτων** υπογραμμίζει την ανάγκη μεταβολής των στρατηγικών ικανοτήτων, η οποία θα πρέπει να πραγματοποιείται προκειμένου ο οργανισμός να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Σύνοψη κεφαλαίου (2)

- Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να εξαρτάται από την κατοχή ικανοτήτων που βρίσκονται, τουλάχιστον, σε οριακό επίπεδο, και οι οποίες είναι, επιπλέον, πολύτιμες, σπάνιες, δύσκολες στη μίμηση και υποστηρίζονται από την οργάνωση (ικανοποιώντας, μ' αυτόν τον τρόπο, τα **τέσσερα κριτήρια της ανάλυσης VRIO**).

Σύνοψη κεφαλαίου (3)

Η διάγνωση των στρατηγικών ικανοτήτων περιλαμβάνει:

1. **Ανάλυση των στρατηγικών ικανοτήτων** (με τη χρήση των τεσσάρων κριτηρίων της VRIO), προκειμένου να αξιολογηθεί εάν συνεισφέρουν ή όχι στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
2. **Ανάλυση αλυσίδας αξίας και συστήματος αξίας**, ως βάση κατανόησης του τρόπου με τον οποίο δημιουργείται αξία για τους πελάτες.
3. **Χαρτογράφηση του συστήματος δραστηριοτήτων**, προκειμένου να αναγνωριστούν οι δραστηριότητες αξίας που υποστηρίζουν τις στρατηγικές ικανότητες.

Σύνοψη κεφαλαίου (4)

- **Ανάλυση SWOT**, προκειμένου να υπάρξει μια σύνοψη και γενική επισκόπηση του συνόλου των αναλύσεων που προηγήθηκαν: εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες, απειλές), εσωτερικό περιβάλλον (δυνατότητες, αδυναμίες).

Ευχαριστώ για την
προσοχή σας