



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ

“ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ”

2^Η ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Μιχάλης Χλέτσος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων



ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το διεθνές στρατηγικό μάνατζμεντ διαπραγματεύεται τρεις διαφορετικές, αλλά αλληλοσυμπληρούμενες και εξαρτώμενες έννοιες :

- α) μάνατζμεντ
- β) στρατηγική
- γ) διεθνοποίηση

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Μάνατζμεντ

Η έννοια του μάνατζμεντ αφορά όλες τις επιχειρήσεις και αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διοικείται

Στρατηγική

Η στρατηγική καθορίζει την πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της

Διεθνοποίηση

Η διεθνοποίηση αφορά το χώρο που η επιχείρηση δραστηριοποιείται και τις σχέσεις που αναπτύσσει τόσο με τους προμηθευτές της, όσο και με τους πελάτες της.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η διδακτική ενότητα «Διεθνές στρατηγικό μάνατζμεντ» αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια :

1. Κλασσικές και σύγχρονες θεωρίες για το μάνατζμεντ
2. Εισαγωγή στο διεθνές στρατηγικό επίπεδο
3. Διεθνής στρατηγική
4. Σύγχρονες τάσεις και διεθνές μάνατζμεντ

ΚΛΑΣΣΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ MANAGEMENT

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

- Πως αναπτύχθηκε – εξελίχθηκε η έννοια του μάνατζμεντ
- Ποιες είναι οι διαφορετικές θεωρητικές σχολές του μάνατζμεντ
- Τι είναι η επιστήμη του μάνατζμεντ ή επιχειρησιακή έρευνα
- Τι είναι το ιαπωνικό μάνατζμεντ

ΚΛΑΣΣΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ MANAGEMENT

Οι ρίζες του μάνατζμεντ βρίσκονται στο δέκατο όγδοο αιώνα, την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης.

Την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης δεν υπήρχε διαδεδομένη η ανάγκη της μελέτης του τρόπου λειτουργίας και διοίκησης της επιχείρησης

Η αντίληψη που επικρατούσε την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης για το μάνατζμεντ ήταν ότι οι διευθυντικές ικανότητες ήταν αποτέλεσμα κληρονομικής ικανότητας και όχι εκμάθησης.

ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το πρώτο αίτημα για μία επιστημονική προσέγγιση του μάνατζμεντ γίνεται το 1886 από τον Henry R. Towne

Ο Taylor και οι συνεργάτες του ανταποκρίθηκαν στο αίτημα του Towne και έθεσαν τα θεμέλια για την επιστήμη του μάνατζμεντ.

Ο Taylor θεωρείται ως ο πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ

ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Βασικός στόχος της κλασικής θεωρίας του μάνατζμεντ ήταν να δώσει λύσεις στα ζητήματα που ανέκυψαν στη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης και αυτά ήταν :

- Βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης
- Ανάδειξη του ρόλου της διοίκησης στα πλαίσια της λειτουργίας της επιχείρησης
- Καλύτερος τρόπος διεύθυνσης των εργασιακών λειτουργιών

ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι κλασικές θεωρίες του μάνατζμεντ υποστηρίζουν ότι το κλειδί για την αποδοτικότητα των εργαζομένων και την παραγωγικότητα της επιχείρησης είναι : α) ο αποδοτικός σχεδιασμός της εργασίας, β) η χρήση των κατάλληλων κινήτρων και γ) οι αποτελεσματικές λειτουργίες του μάνατζμεντ.

Οι κλασικές θεωρίες για το μάνατζμεντ και οι κυριότεροι εκπρόσωποί τους είναι :

α) το μάνατζμεντ της εργασίας (F.W. Taylor, Gilbreth, Grantt)

β) το μάνατζμεντ επιχειρήσεων (Henri Fayol)

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Frederick W. Taylor (1856 – 1915)

Ο Taylor επηρεάστηκε από τις αρχές της προτεσταντικής ηθικής και έδωσε έμφαση στην αξία της εργασίας, στην οικονομική εκλογίκευση, στον ατομικισμό και ότι κάθε άνθρωπος είναι προορισμένος να παίζει ένα συγκεκριμένο ρόλο στην κοινωνία.

Οι ιδέες του αφορούσαν :

- α) το σχεδιασμό της εργασίας
- β) τη χωροταξική διάταξη της εργασίας
- γ) το χρονικό προγραμματισμό εργασιών

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συμβολή του Taylor στη θεωρία του μάνατζμεντ είναι:

α) ο καθορισμός του αποδοτικότερου τρόπου εκτέλεσης μιας εργασίας

β) η σύνδεση της αμοιβής των εργαζομένων με την παραγωγικότητά τους, δηλαδή της ποσότητας του προϊόντος που παράγουν.

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Frank and Lillian M. Gilbreth (1878 – 1972)

Η βασική τους συμβολή στο μάνατζμεντ της εργασίας είναι η μελέτη τρόπων για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων γίνεται με τη χρήση της κινησιομετρίας.

Μέσα από αυτό το σύστημα καταγράφονται οι κινήσεις που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Στη βάση αυτής της παρατήρησης προτείνονται μειώσεις των κινήσεων για την ολοκλήρωση της εργασίας που θα αποφέρει τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Henry L. Gantt (1861 – 1919)

Ο Gantt μελέτησε το φαινόμενο της μειωμένης αποδοτικότητας της εργασίας.

Δύο παράγοντες επηρεάζουν θετικά τις προοπτικές μιας επιχείρησης :

- α) ο χρονικός προγραμματισμός της εργασίας
- β) η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για να υπερβούν το κανονικό επίπεδο παραγωγής.

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Mary Parker Follet (1868 – 1933)

Η Mary Parker Follet ενδιαφέρθηκε για τον τρόπο με τον οποίο τα διευθυντικά στελέχη αντιμετώπιζαν τις συγκρούσεις

Η Mary Parker Follet πιστεύει ότι μέσω της μεθόδου συνεργασίας οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμορφώνονται στις λογικές απαιτήσεις που βάζει η διοίκηση της επιχείρησης

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Henri Fayol (1841 – 1925)

Ο Henri Fayol θεωρείται ο πατέρας της θεωρίας της διοίκησης και της κλασικής οργανωσιακής θεωρίας.

Οι πέντε βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι:

- α) Προγραμματισμός
- β) Οργάνωση
- γ) Διοίκηση
- δ) Συντονισμός
- ε) Έλεγχος

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο Fayol ανέπτυξε δεκατέσσερις βασικές αρχές του μάνατζμεντ:

1. Καταμερισμός της εργασίας	8. Συγκεντρωτισμός
2. Εξουσιοδότηση και ευθύνη - αρμοδιότητα	9. Διοικητική κλίμακα ιεραρχίας
3. Πειθαρχία	10. Τάξη
4. Ενότητα διοίκησης - εξουσίας	11. Ισότητα
5. Ενότητα κατεύθυνσης	12. Σταθερότητα προσωπικού
6. Υποταγή του ατομικού στο γενικό συμφέρον	13. Πρωτοβουλία
7. Ανταμοιβή	14. Ομαδικό πνεύμα

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η βασική διαφορά μεταξύ του μάνατζμεντ της εργασίας και του μάνατζμεντ της επιχείρησης είναι ότι οι πρώτοι εστιάζουν την προσοχή τους στην ίδια την εργασία με σκοπό να αυξήσουν την παραγωγικότητά της, ενώ οι δεύτεροι επικεντρώνουν την ανάλυσή τους στην ίδια τη λειτουργία της επιχείρησης

ΆΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η ΣΧΟΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η σχολή συμπεριφοράς του μάνατζμεντ ασχολείται κυρίως με την κατανόηση του τρόπου εργασίας του εργαζόμενου.

Πρώτος εκπρόσωπος αυτής της σχολής είναι ο Elton Mayo και ακολουθούν οι Chester Barnard και Douglas M. McGregor

Η ΣΧΟΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Elton Mayo

Ο Mayo και οι συνεργάτες του ανέδειξαν τη σημασία των κοινωνικών και ψυχολογικών παραγόντων των εργαζομένων και την ανάγκη ενασχόλησης με τις κοινωνικές αξίες της επιχείρησης για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας

Η ΣΧΟΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Chester Barnard

Διατύπωσε τη θεωρία αποδοχής της εξουσίας σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να καταλάβουν αν μία εντολή της διοίκησης είναι λογική και αποδεκτή

Βασική συνεισφορά του είναι ότι η εξουσία του μάνατζερ δεν απορρέει από τη θέση του, αλλά από την αποδοχή του από τους εργαζόμενους.

Η ΣΧΟΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Douglas M. McGregor

Ο McGregor στηριζόμενος στα ευρήματα της θεωρίας του Mayo ανέπτυξε μία περισσότερο κοινωνιολογική προσέγγιση της θεωρίας του μάνατζμεντ υποδεικνύοντας την ανάγκη επαναπροσανατολισμού του μάνατζμεντ όσον αφορά την αντιμετώπιση των εργαζομένων και το σχεδιασμό της εργασίας

ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ Ή ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η επιχειρησιακή έρευνα στηρίζεται στην παρατήρηση και ανάλυση της κατάστασης και χρήση στατιστικών και μαθηματικών μεθόδων για την εξεύρεση λύσης σε θέματα που αφορούν τις επιχειρήσεις.

Η επιχειρησιακή έρευνα αμφισβητήθηκε για δύο λόγους:

α) η ανάλυσή της εστίαζε περισσότερο στην παραγωγή και αγνοούσε τον ανθρώπινο παράγοντα

β) σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει διάσταση μεταξύ τεχνικής εξειδίκευσης του μάνατζερ και των διοικητικών ικανοτήτων αυτού του ατόμου

ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το ιαπωνικό μάνατζμεντ έχει τις φιλοσοφικές του ρίζες στα ιαπωνικά ήθη και έθιμα και επικεντρώνεται κυρίως στην έννοια της ομάδας

Οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα και όχι από το άτομο

Πρωθεί ένα μοντέλο συναινετικής λήψης αποφάσεων

ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το ιαπωνικό μάνατζμεντ στηρίζεται σε οκτώ βασικούς κανόνες:

1. Μόνιμη ή ισόβια απασχόληση
2. Στρατολόγηση
3. Εκπαίδευση
4. Αμοιβή βασισμένη στην εμπειρία
5. Συλλογικές αποφάσεις
6. Ευημερία
7. Συνδικαλισμός
8. Κύκλοι ποιότητας

ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Βασική συνεισφορά του ιαπωνικού μάνατζμεντ είναι η ανάπτυξη των κύκλων ποιότητας.

Το ιαπωνικό μάνατζμεντ υποστηρίζει:

- Τη μεγαλύτερη συμμετοχή εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- Συχνότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης
- Αυτοέλεγχο από τους ίδιους τους εργαζόμενους για θέματα που τους αφορούν

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Τα προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα είναι να γνωρίζετε:

- τι είναι στρατηγικό μάνατζμεντ
- τι είναι στρατηγική
- ποια είναι τα βασικά στοιχεία του μάνατζμεντ
- τι είναι το μοντέλο Exploring Corporate Strategy
- ποια είναι τα τρία επίπεδα στρατηγικής
- τι είναι το εσωτερικό περιβάλλον
- τι είναι το εξωτερικό περιβάλλον
- ποιοι είναι οι παράγοντες που απαρτίζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ο σκοπός της επιχείρησης είναι η επιδίωξη της επίτευξης των στόχων της τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα

Οι στόχοι της επιχείρησης διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον προσανατολισμό της

Η στρατηγική που η επιχείρηση καλείται να εφαρμόσει σχετίζεται άμεσα με το στρατηγικό μάνατζμεντ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Σκοπός του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η κατάστρωση και η εκτέλεση της στρατηγικής της επιχείρησης. Ασχολείται με τον καθορισμό και την υλοποίηση της στρατηγικής ή την κατεύθυνση και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων (φυσικών, χρηματικών και ανθρώπινων) για την επίτευξη του οράματος της επιχείρησης

Σύμφωνα με τον Σιώμκο (2004) το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία ευθυγράμμισης ολόκληρης της επιχείρησης με το περιβάλλον της για την επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να κατανοούν τις σημαντικές αλλαγές που έχουν γίνει και τι πρέπει να γίνει για να προσαρμοστεί η επιχείρηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο

Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά την επιχείρηση να είναι περισσότερο αποτελεσματική αφού τη βοηθά να συστηματοποιεί τις ενέργειες και τις δράσεις που πρέπει να αναλάβει για να επιτύχει τους στόχους της

Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνδέεται με τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση

ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιέχει τέσσερα στοιχεία:

- α) ανίχνευση του περιβάλλοντος
- β) διαμόρφωση στρατηγικής
- γ) υλοποίηση στρατηγικής
- δ) αξιοποίηση και έλεγχος

Η διαδικασία ξεκινά με τον καθορισμό ενός οράματος και της αποστολής της επιχείρησης

Το όραμα δείχνει την κατεύθυνση και η αποστολή συνδέει το τι είναι τώρα η επιχείρηση και τι πρέπει να κάνει για να πετύχει το όραμά της

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ «EXPLORING CORPORATE STRATEGY»

Σύμφωνα με το μοντέλο Exploring Corporate Strategy στηρίζεται σε τρεις βασικές αρχές:

- α) στρατηγική τοποθέτηση
- β) στρατηγικές επιλογές
- γ) στρατηγική στην πράξη

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ «EXPLORING CORPORATE STRATEGY»

Η στρατηγική τοποθέτηση αφορά τον προσδιορισμό της επίδρασης που ασκούν στη στρατηγική το εξωτερικό περιβάλλον, η στρατηγική ικανότητα του οργανισμού και οι προσδοκίες και επιρροή των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων

Οι στρατηγικές επιλογές περιλαμβάνουν τις επιλογές για τη στρατηγική στο πλαίσιο των κατευθύνσεων στις οποίες μπορεί να κινηθεί όσο και των μεθόδων μέσω των οποίων επιδιώκεται η πραγμάτωση της στρατηγικής

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η στρατηγική στην πράξη αφορά στη διασφάλιση της εφαρμογής των επιλεγμένων στρατηγικών

Στα πλαίσια της διαμόρφωσης του στρατηγικού μάνατζμεντ καθορίζονται :

- α) η αποστολή
- β) οι στόχοι
- γ) συγκεκριμένες στρατηγικές

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Τρία επίπεδα στρατηγικής :

- α) επιχειρηματικό επίπεδο
- β) εταιρικό επίπεδο
- γ) διεθνές επίπεδο

Επιχειρηματικό επίπεδο

Περιλαμβάνονται πολιτικές που αποσκοπούν στην καλύτερευση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων, της τιμολόγησής των και των αποφάσεων για συνεργασία ή ανταγωνισμό με συγκεκριμένους ανταγωνιστές. Η στρατηγική διακρίνεται σε ανταγωνιστική και σε συνεργατική.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Αφορά τη στάση της επιχείρησης απέναντι στην ανάπτυξη και στη διαχείριση των προϊόντων της, καθώς επίσης και την εξάπλωση της εταιρείας στην αγορά

ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

Ασχολείται με τον καθορισμό των προτεραιοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με την επέκτασή της σε νέες γεωγραφικές περιοχές, αλλά και σε σχέση με τους καθορισμένους τρόπους διείσδυσής της στις νέες αγορές

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το περιβάλλον διακρίνεται σε μάκρο και σε μικρο περιβάλλον

Το μάκρο περιβάλλον αποτελεί το εξωτερικό επίπεδο της διαστρωμάτωσης που αποτελείται από διαφορετικούς παράγοντες που το καθορίζουν

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στην ανάλυση PESTEL υπάρχουν έξι ομάδες που επηρεάζουν το στρατηγικό μάνατζμεντ:

- α) Πολιτικοί παράγοντες
- β) Οικονομικοί παράγοντες
- γ) Κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες
- δ) τεχνολογικοί παράγοντες
- ε) Περιβαλλοντικοί παράγοντες
- στ) Νομικοί παράγοντες

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος αφορά τη δομή του κλάδου και πως οι επιχειρήσεις μπορούν να δραστηριοποιηθούν εντός του κλάδου

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter γνωστό και ως Δομική Ανάλυση Ανταγωνισμού αφορά τον κλάδο και όχι την επιχείρηση και το κεντρικό ερώτημα είναι ο προσδιορισμός των δυνάμεων που καθορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Σύμφωνα με τον Porter η κατάσταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο εξαρτάται από :

- α) την είσοδο νεοεισερχόμενων στο βιομηχανικό κλάδο
- β) τη διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- γ) τη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- δ) την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- ε) ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού

ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Τα προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα είναι να γνωρίζετε:

- τι είναι στρατηγική
- τι είναι διεθνής στρατηγική
- τι είναι διεθνοποίηση
- ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη διεθνοποίηση
- ποιες είναι οι τέσσερις διεθνείς στρατηγικές
- Ποια είναι τα οφέλη από τη διεθνοποίηση
- ποιοι είναι οι τρόποι εισόδου στη διεθνή αγορά
- ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από τους διαφορετικούς τρόπους εισόδου στη διεθνή αγορά

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Ο όρος διεθνοποίηση αναφέρεται στις δραστηριότητες που αναπτύσσει μία επιχείρηση που απευθύνεται στις διεθνείς αγορές και μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές όπως επένδυση σε μία ξένη χώρα, διαμόρφωση εταιρικών σχέσεων με ξένες επιχειρήσεις, σχέσεις υπεργολαβίας, συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα κ.α.

Ο όρος διεθνοποίηση αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία μία επιχείρηση αναλαμβάνει και υλοποιεί επιχειρηματικές δραστηριότητες εκτός των εθνικών της συνόρων

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η επιχείρηση αρχίζει να διεθνοποιείται όταν αναζητά να μεταφέρει τις δραστηριότητές της ή μέρος των δραστηριοτήτων της από την εθνική στη διεθνή αγορά.

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης μπορούν να πάρουν πολλές και διαφορετικές μορφές όπως franchising, licensing, άμεσες ξένες επενδύσεις, συνεργασίες κ.α.

Η στρατηγική διεθνοποίησης είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιχείρηση η οποία αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί είτε σε ξένες αγορές, είτε στην εθνική αγορά, αλλά μέσα από διεθνείς οικονομικές δραστηριότητες

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τη διεθνοποίηση :

- α) φραγμοί στο διεθνές εμπόριο
- β) επενδύσεις
- γ) μετανάστευση

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη διεθνοποίηση:

- α) παράγοντες αγοράς
- β) παράγοντες κόστους
- γ) κυβερνητικοί παράγοντες
- δ) ανταγωνιστικοί παράγοντες

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σύμφωνα με τη θεωρία του Porter (1990) υπάρχουν τέσσερις ομάδες παραγόντων μαζί με το ρόλο της κυβέρνησης και των επενδυτικών ευκαιριών που δημιουργούν ένα σύστημα με αλληλοσυνδεόμενα και αλληλεπιδρώντα στοιχεία που καθορίζουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις και ανταγωνίζονται. Το σύστημα είναι γνωστό και ως «Διαμάντι του Porter»

Οι τέσσερις ομάδες παραγόντων είναι :

- α) συντελεστές παραγωγής
- β) συντελεστές εγχώριας ζήτησης
- γ) σχετικές και υποστηρικτικές βιομηχανίες
- δ) στρατηγική εταιρείας και δομή βιομηχανίας

ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σύμφωνα με τους Johnson and Scholes (1999) η στρατηγική δείχνει την κατεύθυνση και το στόχο της επιχείρησης μακροχρόνια

Η στρατηγική απαντά στα ερωτήματα :

- α) που θέλει να καταλήξει η επιχείρηση (κατεύθυνση)
- β) σε ποιες αγορές η επιχείρηση θα ενταχθεί και θα ανταγωνιστεί άλλες επιχειρήσεις (σκοπός – αγορά)
- γ) πως θα βελτιώσει τη θέση της μέσα στις αγορές (πλεονέκτημα)

ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση, το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες, το εύρος και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης

Τα είδη της στρατηγικής με βάση το επίπεδο στρατηγικής διακρίνονται σε :

- α) στρατηγικές σταθερότητας, στρατηγικές ανάπτυξης και στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής (εταιρικό επίπεδο)
- β) στρατηγικές επίτευξης συγκριτικού πλεονεκτήματος και σε στρατηγικές διεθνοποίησης (σε επίπεδο επιχείρησης)

ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Με βάση τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων – οργανισμών διακρίνουμε τέσσερις διεθνείς στρατηγικές:

α) Παγκόσμια στρατηγική (Χαρακτηρίζεται από συγκεντρωμένη διάταξη δραστηριοτήτων και μεγάλο συντονισμό δραστηριοτήτων)

β) Πολυτοπική στρατηγική (Χαρακτηρίζεται από τη συγκεντρωμένη διάταξη δραστηριοτήτων και από μικρό συντονισμό δραστηριοτήτων)

γ) Σύνθετη εξαγωγή (Χαρακτηρίζεται από διασκορπισμένη διάταξη δραστηριοτήτων και από μεγάλο συντονισμό δραστηριοτήτων)

δ) Απλή εξαγωγή (Χαρακτηρίζεται από διασκορπισμένη διάταξη δραστηριοτήτων και από μικρό συντονισμό δραστηριοτήτων)

ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Τρόποι εισόδου μιας επιχείρησης στη διεθνή αγορά:

- Μέσω εξαγωγών
- Μέσω των συμπράξεων και συμμαχιών
- Μέσω της αδειοδότησης
- Μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ποια είναι τα προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν:

- ποιες αλλαγές έχουν συμβεί στον τεχνολογικό, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό και δημογραφικό περιβάλλον και πως αυτές δημιουργούν νέες ανάγκες στις οποίες πρέπει να προσαρμοστεί η διοίκηση
- ποιες αλλαγές έχουν συμβεί στην αγορά εργασίας και πως αυτές δημιουργούν νέες ανάγκες στις οποίες πρέπει να προσαρμοστεί η διοίκηση
- ποιες είναι οι απαντήσεις στις νέες προκλήσεις
- ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ ανά χρονική περίοδο
- ποιοι είναι οι λόγοι που μία επιχείρηση διεθνοποιείται
- με ποιους τρόπους και μορφές μπορεί μία επιχείρηση να επεκταθεί στο εξωτερικό

ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι αλλαγές που σήμερα έχουν συντελεστεί αφορούν :

- α) το τεχνικό περιβάλλον
- β) το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον
- γ) το δημογραφικό περιβάλλον
- δ) το εργασιακό περιβάλλον

ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι επιχειρήσεις απαντώντας στις νέες προκλήσεις προσπαθούν:

α) να ενισχύσουν την εξωστρέφειά τους αναπτύσσοντας πολιτικές παρακολούθησης, ελέγχου και διαχείρισης των απαιτήσεων που δημιουργούν τα νέα δεδομένα

β) να δημιουργήσουν νέες λιτές και ευέλικτες εσωτερικές δομές και εξωτερικά στρατηγικά δίκτυα για να δημιουργήσουν και να αξιοποιήσουν συνέργειες

γ) να δώσουν έμφαση και να κινητοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτουν

δ) να αναπτύξουν την εταιρική κουλτούρα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη

ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η επιχείρηση διεθνοποιείται κυρίως για δύο λόγους:

α) απόλυτο πλεονέκτημα

β) συγκριτικό πλεονέκτημα

Άλλοι λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση διεθνοποιείται:

- Επιθυμία επέκτασης αγορών
- Αναζήτηση φυσικών πόρων
- Παγκόσμιο μάρκετινγκ
- Μείωση του κόστους εργασίας

ΜΕ ΠΟΙΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΣΚΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Οι μορφές που λαμβάνει η επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό είναι :

α) εξαγωγές

β) εκχώρηση άδειας χρήσης δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας στο εξωτερικό

γ) συναρμολόγηση στο εξωτερικό

δ) θυγατρικές εταιρείες

ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ ΜΙΑ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Τα εμπόδια που μία επιχείρηση συναντά όταν θέλει να επεκτείνει την επιχειρηματική της δραστηριότητα είναι:

- α) επικοινωνία
- β) πληροφόρηση
- γ) πολιτιστικές διαφορές
- δ) προστατευτισμός
- ε) ανθρώπινοι πόροι
- στ) ελεγκτικά και λογιστικά πρότυπα
- ζ) γραφειοκρατία και δημόσια διοίκηση