

# ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

## ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

*Οργάνωση και Διοίκηση*

**ΕΤΑΙΡΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ  
& ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**



Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

**Οργάνωση και Διοίκηση, 3ο εξάμηνο**

# Εταιρικοί Στόχοι - Σχέδια

- Ο **Στρατηγικός Σχεδιασμός** είναι η διαδικασία του προσδιορισμού και επιλογής των κατάλληλων στόχων και δράσεων για την επίτευξή τους.
- Η λειτουργία του στρατηγικού σχεδιασμού προσδιορίζει πόσο αποδοτική και αποτελεσματική είναι η επιχείρηση και καθορίζει την στρατηγική της επιχείρησης.

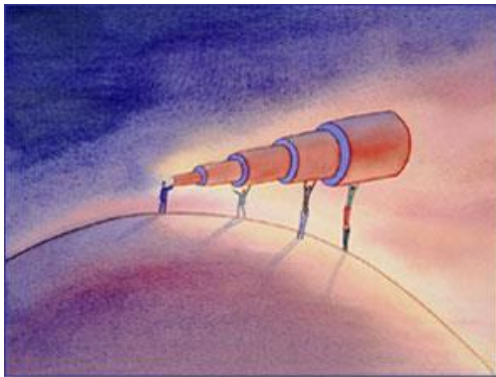


# Στρατηγική Σκέψη: Τρία θεμελιώδη ερωτήματα

1. Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση;
2. Ποια είναι η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση;
  - Ποιες οι αγορές και περιοχές δραστηριοποίησης;
  - Ποιοι οι πελάτες και οι ανάγκες τους;
  - Ποια θα είναι τα τελικά επιχειρηματικά αποτελέσματα;
3. Πως θα επιτευχθεί η μετάβαση από την τρέχουσα κατάσταση στην επιθυμητή;



# Τα «Πώς» που διαμορφώνουν την επιχειρηματική στρατηγική



- Πώς θα αναπτυχθεί η επιχείρηση;
- Πώς θα ικανοποιηθούν οι πελάτες;
- Πώς θα ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές;
- Πώς θα προσαρμοσθεί η επιχείρηση στο εξωτερικό της περιβάλλον;
- Πώς θα διοικηθεί το κάθε τμήμα και επιχειρηματική μονάδα;
- Πώς θα επιτευχθούν (γενικότερα) οι στρατηγικοί της στόχοι;

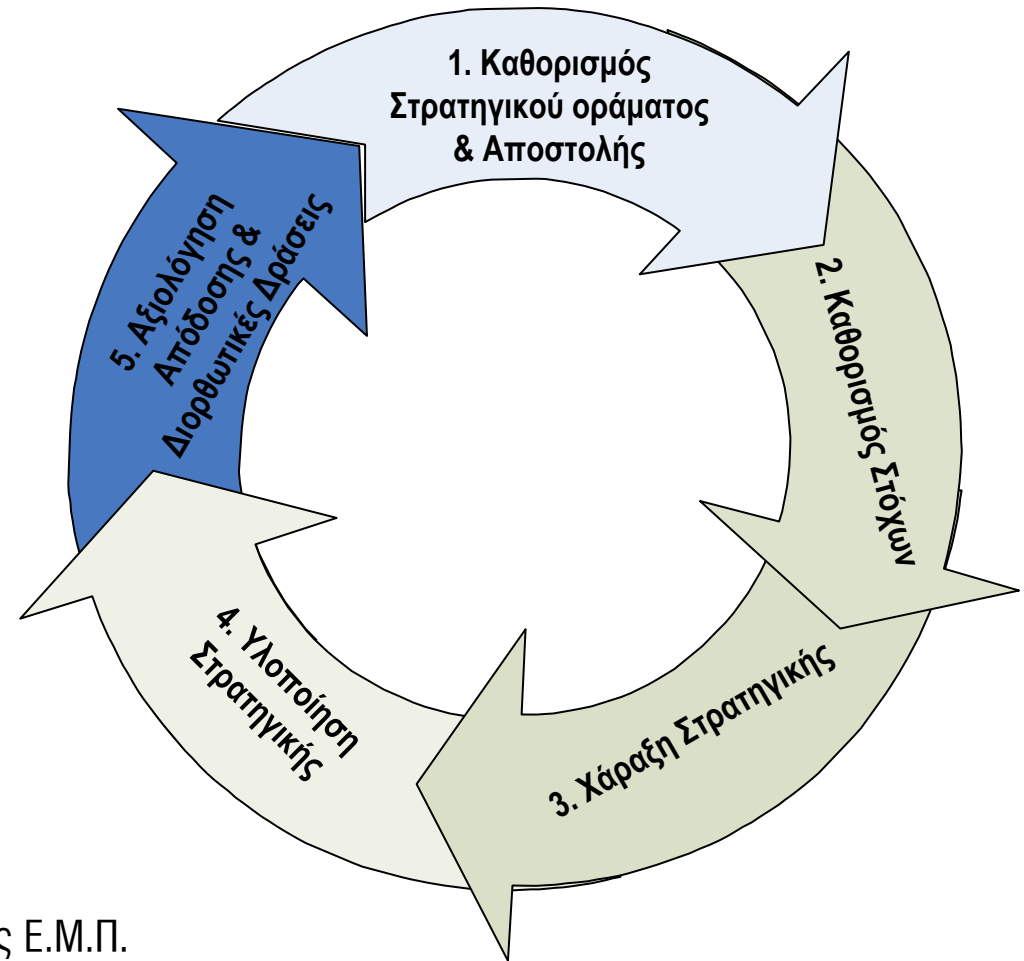


# Τί μπορεί να περιλαμβάνει η στρατηγική μιας επιχείρησης;

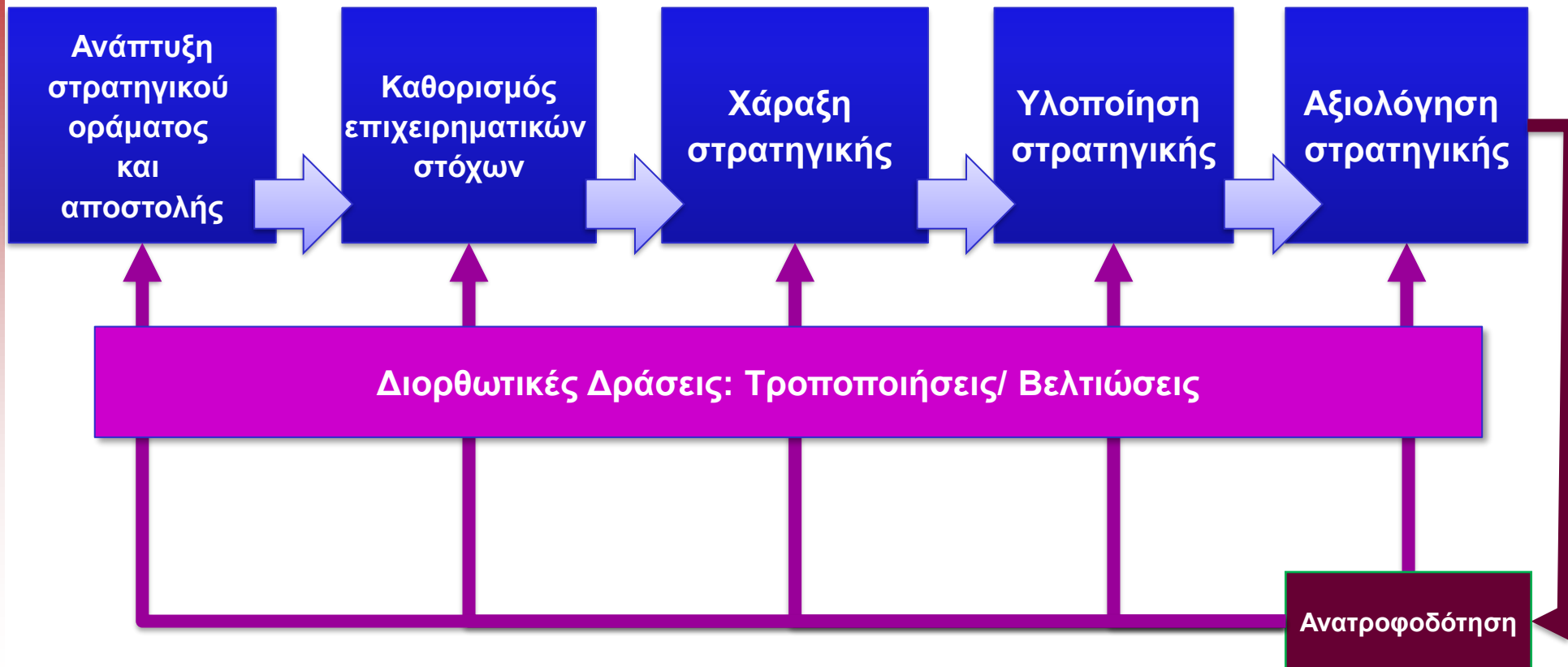


# Οι πέντε λειτουργίες της Στρατηγικής Διοίκησης

- Καθορισμός στρατηγικού οράματος και αποστολής
- Καθορισμός στόχων
- Χάραξη στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση απόδοσης και διορθωτικές δράσεις



# Οι πέντε λειτουργίες της Στρατηγικής Διοίκησης



# Ανάπτυξη Στρατηγικού Οράματος και Αποστολής

## Η πρώτη λειτουργία της Στρατηγικής Διοίκησης

- Ξεκινά με την στρατηγική θεώρηση για:
  - Τους σκοπούς και δραστηριότητες της επιχείρησης
  - Την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση
- Η ανάπτυξη στρατηγικού οράματος και αποστολής αποσκοπεί:
  - Στον καθορισμό του «λόγου ύπαρξης» της επιχείρησης
  - Στον καθορισμό των βασικών αρχών που καθοδηγούν την διοίκηση και την λειτουργία της επιχείρησης
  - Στον καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν





# Αποστολή και Στρατηγικό Όραμα

- Η Επιχειρηματική Αποστολή (Mission Statement) σχετίζεται με τις τρέχουσες δραστηριότητες π.χ.:

- Τις αγορές δραστηριοποίησης
- Τις ανάγκες των πελατών που καλύπτει
- Τον τρόπο και αρχές λειτουργίας

- Το Στρατηγικό όραμα (Strategic Vision) αφορά στο μέλλον της επιχείρησης, π.χ.:

- Τις μελλοντικές της δραστηριότητες
- Ποιες μελλοντικές ανάγκες επιθυμεί να καλύψει;
- Σε τι τύπο επιχείρησης θέλει να μετεξελιχθεί;

**Δεν είναι όμως πάντα σαφώς διαχωρισμένες...**



## ■ Όραμα

- «Να είμαστε η γαλακτοβιομηχανία που συμβάλλει με την αδιάκοπη εξέλιξή της, τη δράση της και τα καινοτόμα, υψηλής ποιότητας προϊόντα της, στην ισορροπημένη διατροφή και την υγιεινή ζωή των καταναλωτών μας σε όλο τον κόσμο.»

## ■ Αποστολή

- «Να προσφέρουμε καθημερινά και υπεύθυνα στους καταναλωτές μας κάθε ηλικίας και εθνικότητας, υγιεινά, ασφαλή προϊόντα υψηλής ποιότητας και διατροφικής αξίας, συμβάλλοντας στο γευστικότερο και υγιεινότερο τρόπο ζωής τους, εξασφαλίζοντας παράλληλα την ευημερία των εργαζομένων και των συνεργατών μας.»

## ■ Όραμα :

- «Φέρνουμε τις δυνατότητες της τεχνολογίας σε όλους, ώστε να μπορεί ο καθένας μας να αξιοποιεί τις ευκαιρίες του σήμερα και παράλληλα να χτίζει ένα καλύτερο αύριο»

## ■ Αποστολή:

- Προσφέρουμε τις καλύτερες υπηρεσίες επικοινωνίας στους πελάτες μας
- Συνδέουμε τους ανθρώπους
- Προσφέρουμε μοναδική ψυχαγωγία
- Βοηθάμε τις επιχειρήσεις να μεγαλώσουν
- Είμαστε ηγέτες, πρωτοπόροι, στηρίζουμε την οικονομία και την κοινωνία

# Παράδειγμα: Όμιλος ΟΤΕ

## ■ Στρατηγικό πλάνο

- Τεχνολογική υπεροχή
- Άριστη εμπειρία πελάτη
- Καινοτομία και νέες πηγές εσόδων
- Ηγετική θέση στην αγορά
- Ψηφιοποίηση, απλοποίηση και βελτιστοποίηση κόστους
- Κουλτούρα ανάπτυξης



## Business model / vision (Πηγή: site easyjet)

**Our vision is to be the best low fares airline in the world**

We believe people make the difference. It's through the efforts of all our people to deliver our four strategic priorities that we will realise our vision.

[> To find out more](#)



### easyJet's four strategic priorities

- 1** Safety is our No.1 priority >
- 2** Build Europe's No.1 air transport network >
- 3** Develop a winning customer proposition >
- 4** Deliver low cost and maximise margins >

### Business highlights

<b>Total revenue</b> £m	<b>Profit before tax</b> £m
<b>+12.9%</b>	<b>(64.5)%</b>
2004 2003 2002 2001 2000	2004 2003 2002 2001 2000
<b>Earnings per share (basic)</b> pence	<b>Cash flow from operations</b> £m
<b>(14.6)%</b>	<b>(42.6)%</b>
2004 2003 2002 2001 2000	2004 2003 2002 2001 2000
<a href="#">&gt; Business highlights</a>	

### easyJet at a glance



### Key performance indicators



# Καθορισμός Επιχειρηματικών Στόχων

## Η δεύτερη λειτουργία της Στρατηγικής Διοίκησης

### ■ Ορισμός Στόχων:

- Μετατρέπει το στρατηγικό όραμα σε συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι είναι SMART:
  - Συγκεκριμένοι (**S**pecific)
  - Μετρήσιμοι (**M**easurable)
  - Ρεαλιστικοί αλλά και Προκλήσεις (**A**ttainable)
  - Σχετικοί με τους απώτερους στόχους της εταιρείας (**R**elevant)
  - Έχουν συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια για την επίτευξή τους (**T**imely)
- Ωθεί την επιχείρηση να είναι προσηλωμένη στο στρατηγικό όραμα



# Είδη στρατηγικών στόχων

## Χρηματοοικονομικοί Στόχοι

Επιδιώκουν αποτελέσματα επικεντρωμένα στην βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης

## Μη Χρηματοοικονομικοί Στόχοι

Επιδιώκουν αποτελέσματα επικεντρωμένα στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της μακροχρόνιας θέσης έναντι του ανταγωνισμού



# Χρηματοοικονομικοί Στόχοι

- Αύξηση κερδών 15% ετησίως
- Επίτευξη απόδοσης ιδίων κεφαλαίων από 15% σε 20%
- Αύξηση μερισμάτων κατά 5% ετησίως
- Διατήρηση ετήσιων θετικών χρηματικών ροών
- Βελτίωση δανειοληπτικής ικανότητας σε ΑΑ
- Κ.Ο.Κ...





# Παραδείγματα στρατηγικών στόχων

## Χρηματοοικονομικοί στόχοι

### **3M (Annual Report 2018):**

#### **2019 Financial Objectives**

- 1 to 3% total sales growth
- 2 to 4% organic local currency sales growth
- Earnings per share of \$10.60 to \$11.05
- 22 to 25% return on invested capital

#### **Five-year financial objectives 2019-2023:**

- 8 – 11% growth in earnings per share
- 3 – 5% organic sales growth
- 20% return on invested capital



# Μη- Χρηματοοικονομικοί Στόχοι - Παραδείγματα

- Αύξηση Μεριδίου Αγοράς
- Υπερκερασμός ανταγωνιστών σε ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντος
- Επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τον ανταγωνισμό
- Βελτίωση εικόνας και φήμης της επιχείρησης
- Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συγκεκριμένο τομέα
- Εκμετάλλευση ευκαιριών ανάπτυξης σε νέα προϊόντα
- Πρωτοπορία στην εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά
- Κ.Ο.Κ....



# Παραδείγματα στρατηγικών στόχων

## Μη-Χρηματοοικονομικοί στόχοι

### Philips (2019)



# Παραδείγματα στρατηγικών στόχων

## Χρηματοοικονομικοί και Μη-Χρηματοοικονομικοί στόχοι

### Siemens Vision 2020+ Goals and Key Performance Indicators

	Goal	Key performance indicator
1	Grow company value	Profit margin at Industrial Businesses + 2 percentage points, Earnings per Share growth > revenue growth
2	Sharpen business focus in Electrification, Automation, Digitalization	Accelerated comparable revenue growth + 2 ppts CAGR
3	Be a partner of choice for our customers	>20% improvement in customer satisfaction index
4	Get closer to our markets	> 50% of business HQs outside Germany
5	Live lean governance and drive continuous optimization	>20% efficiency improvement of support functions in scope Global Business Services efficiency: +10-20% (fully operable)
6	Be an employer of choice	Approval rating in employee surveys for specific topics(e.g. diversity)
7	Ignite pride and passion for Siemens through Ownership Culture	Approval rating in employee surveys for specific topics(e.g. leadership)



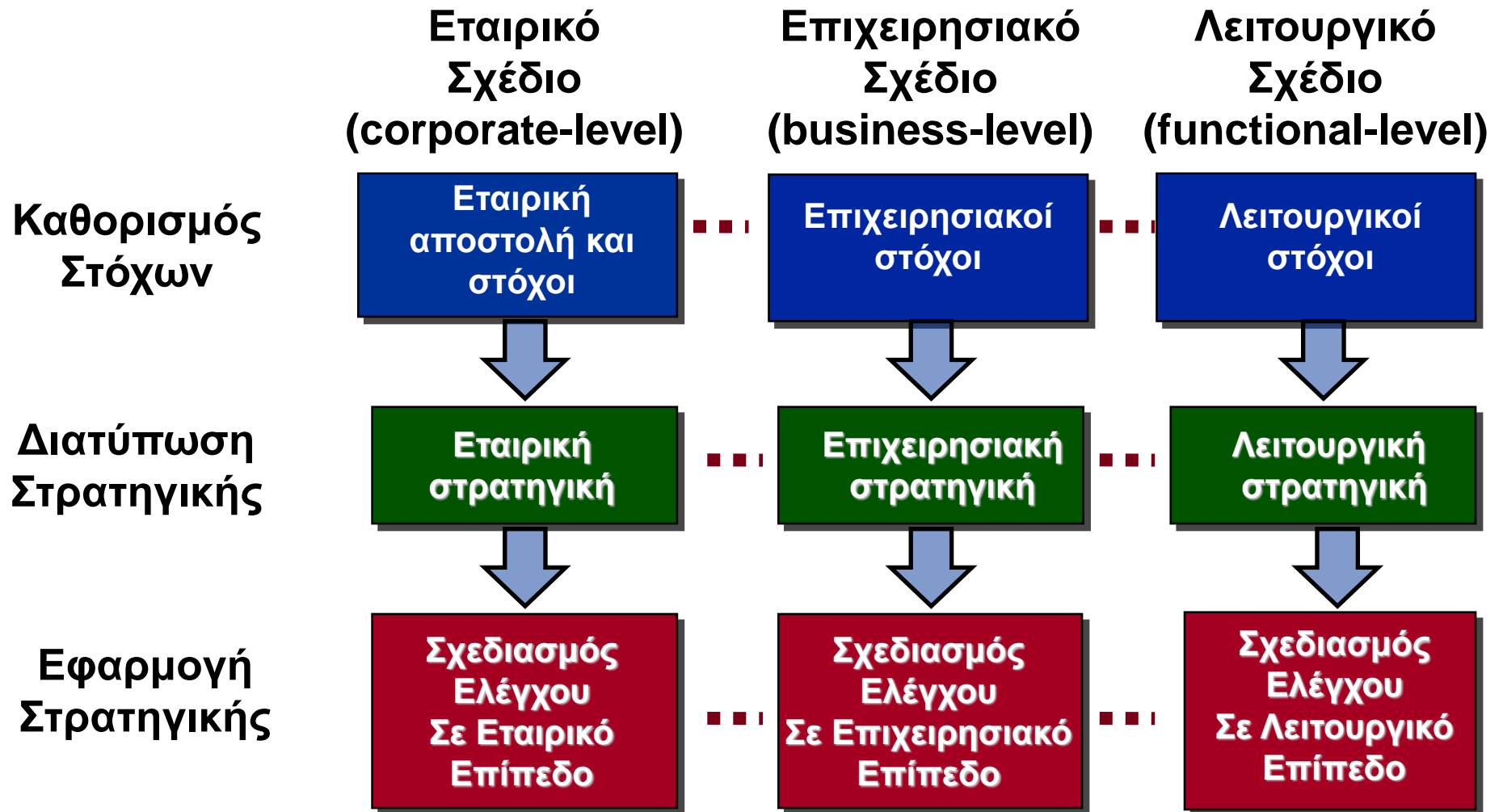
# Διαμόρφωση Στρατηγικής

## Η τρίτη λειτουργία της Στρατηγικής Διοίκησης

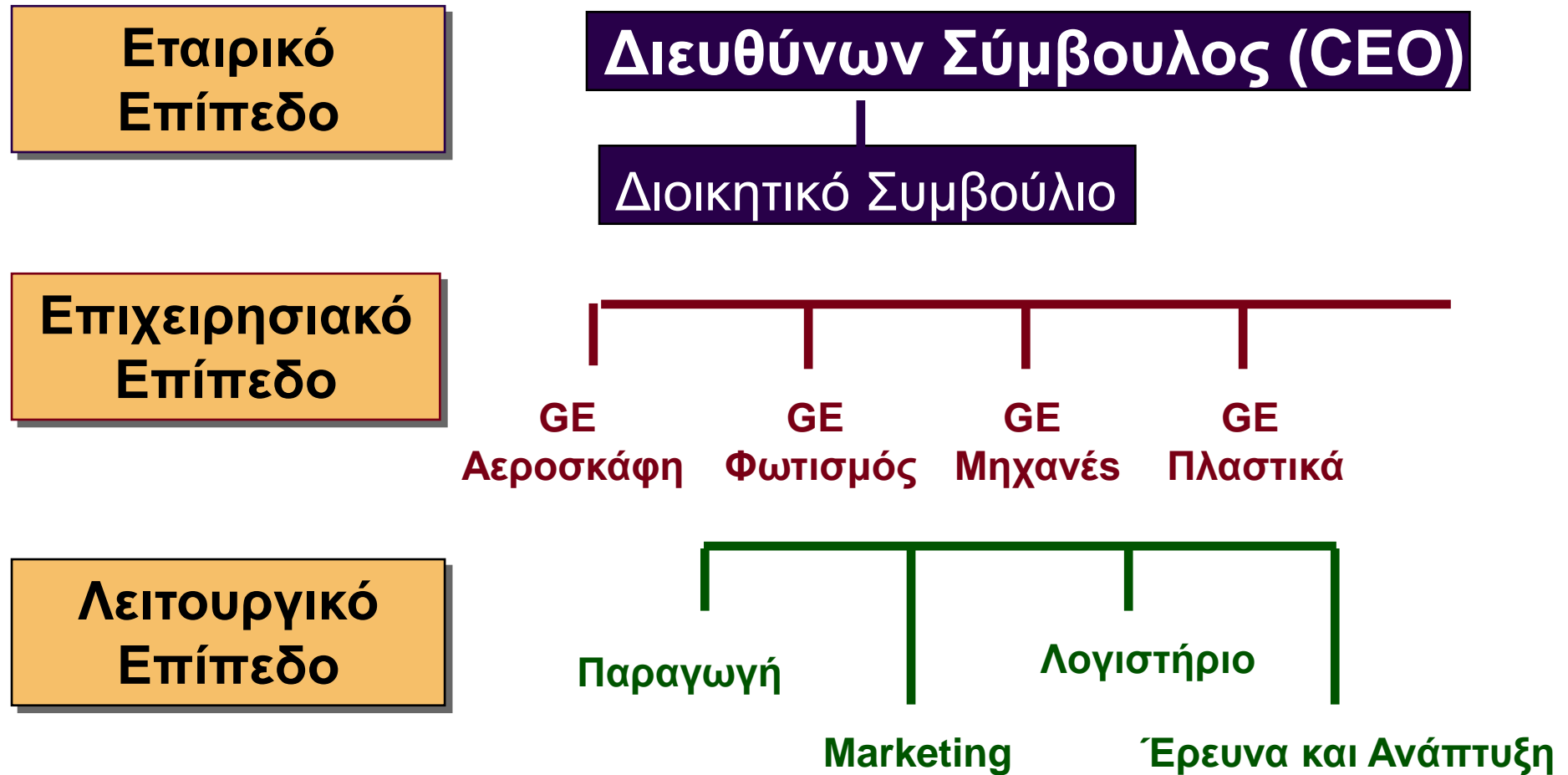
- «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δράσης μιας επιχείρησης, σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, που επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της διάταξης πόρων, σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, για να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των μετόχων και άλλων ενδιαφερομένων μερών». **(Johnson & Scholes)**
- «Η Στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο. **(Michael Porter)**



# Επίπεδα Στρατηγικού Σχεδιασμού



# Σχεδιασμός στην General Electric



Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 3ο εξάμηνο



# Είδη Στρατηγικών Προγραμμάτων

## ■ Χρονικός ορίζοντας:

- **Μακροπρόθεσμα** (συνήθως 5-ετή ή μεγαλύτερα).
- **Μεσοπρόθεσμα** (συνήθως 1-5 έτη).
- **Βραχυπρόθεσμα** (συνήθως 1 έτος ή μικρότερα)
  - Τα λειτουργικά προγράμματα έχουν από βραχυπρόθεσμο έως μεσοπρόθεσμο χαρακτήρα.

- Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ένα κυλιόμενο κύκλο προγραμματισμού για να προσαρμόζουν συνεχώς το υφιστάμενο στρατηγικό σχέδιο





# Είδη Στρατηγικών Προγραμμάτων

## ■ Μόνιμα (Standing) προγράμματα: για προγραμματισμένες αποφάσεις.

- πολιτικές, κανόνες, και τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας.
  - Οι πολιτικές υποδεικνύουν ένα γενικό πλαίσιο δράσης που βοηθά στην λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων (π.χ. Πολιτική για συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού).
  - Οι κανόνες ορίζουν συγκεκριμένους τρόπους δράσης (ποια συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης θα υλοποιηθούν, από ποιους, με ποιες μεθόδους κλπ.....).



# Είδη Στρατηγικών Προγραμμάτων

- **Single-use προγράμματα:** αναπτύσσονται για την αντιμετώπιση μοναδικών, μη- προγραμματισμένων καταστάσεων.
  - Συνήθως αποτελούνται από programs και έργα / projects.
    - Προγράμματα: ολοκληρωμένα προγράμματα (σύνολο από projects) για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (π.χ. Επέκταση στις βαλκανικές χώρες....).
    - Έργο / Project: συγκεκριμένα σχέδια δράσης για την ολοκλήρωση των προγραμμάτων (π.χ. έρευνα αγοράς στην βουλγάρικη αγορά).



# Ποιος Προγραμματίζει/Σχεδιάζει;

- **Εταιρικός προγραμματισμός:** γίνεται από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη.
  - Επίσης ελέγχουν τα επιχειρησιακά και λειτουργικά προγράμματα.
  - Κρίσιμη η αμφίδρομη πληροφόρηση στο εσωτερικό της επιχείρησης
- **Επιχειρησιακός και λειτουργικός προγραμματισμός:** γίνεται από διοικητικά στελέχη τομέων (divisions) (ή επιμέρους θυγατρικών) και λειτουργιών/τμημάτων αντίστοιχα.
  - Στην περίπτωση που πρόκειται για ανεξάρτητη επιχείρηση (single business) ο επιχειρησιακός προγραμματισμός γίνεται από την ανώτατη διοίκηση
- Εξαιρετικά σημαντική η ευρύτερη δυνατή συμμετοχή στον προγραμματισμό



# Σημασία Σχεδιασμού

- Ο σχεδιασμός/ προγραμματισμός προσδιορίζει πού βρίσκεται ο οργανισμός στο παρόν και πού θα είναι στο μέλλον.
- Χαρακτηριστικά του καλού προγραμματισμού:
  - **Συμμετοχή**  
(... στην διαδικασία προγραμματισμού)
  - **Αίσθηση ύπαρξης κατεύθυνσης και σκοπού**  
(... Έχουμε κοινούς στόχους... Ξέρουμε πού πάμε)
  - **Συντονισμό**  
(... Τα επι μέρους συντονίζονται με το όλον)
  - **Έλεγχο**  
(... έχουμε πρότυπα για να μετρήσουμε την επίδοση μας)



# Υλοποίηση Στρατηγικής

## Η τέταρτη λειτουργία της Στρατηγικής Διοίκησης

- Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί μία εσωτερική διαδικασία, οδηγούμενη από τις επιχειρηματικές λειτουργίες και περιλαμβάνει την οργάνωση, κινητοποίηση, επίβλεψη και την άσκηση ηγεσίας προκειμένου να υλοποιήσει τις δράσεις της στρατηγικής και να επιτύχει τους στόχους της.



# Τι περιλαμβάνει η Υλοποίηση της Στρατηγικής

- Δημιουργία ενός ικανού οργανισμού
- Ανάθεση πόρων σε κρίσιμες δραστηριότητες
- Ανάπτυξη εσωτερικών διαδικασιών και πολιτικών για την υποστήριξη της στρατηγικής
- Κινητοποίηση των εργαζομένων
- Σύνδεση αποδοτικότητας με την ανταμοιβή των στελεχών
- Διαχείριση εταιρικής κουλτούρας
- Εγκατάσταση του κατάλληλου υποβάθρου επικοινωνιών και πληροφοριακής υποστήριξης
- Άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας
- ...Κ.Ο.Κ...



# Αξιολόγηση Στρατηγικής

## Η Πέμπτη λειτουργία της Στρατηγικής Διοίκησης

### *Γιατί αλλάζει μία στρατηγική;*

#### ■ Πάντα υπάρχουν λόγοι για αλλαγή της στρατηγικής μίας επιχείρησης:

- Ανεπάρκεια της τρέχουσας στρατηγικής στην επίτευξη των στόχων
- Αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς
- Κινήσεις ανταγωνιστών
- Νέες τεχνολογίες
- Μεταβολές αναγκών πελατών
- Πολιτικές και θεσμικές μεταβολές
- Νέες ευκαιρίες
- Νέα προβλήματα



Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

**Οργάνωση και Διοίκηση, 3ο εξάμηνο**



# Διορθωτικές Ενέργειες

## Ανατροφοδότηση

### ■ Διορθωτικές Αλλαγές σε όλα τα στάδια:

- Μεταβολή στρατηγικού οράματος και αποστολής
- Μεταβολή στόχων
- Μεταβολή στρατηγικής
- Μεταβολή μεθόδων υλοποίησης
- Μεταβολή μεθόδων αξιολόγησης





# Στρατηγικές

Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

**Οργάνωση και Διοίκηση, 3ο εξάμηνο**



# Επίπεδα Στρατηγικής

## ■ **Εταιρικό επίπεδο:**

- Εξετάζει σε ποιές αγορές/κλάδους πρέπει να δραστηριοποιηθεί η εταιρεία.
- Εξετάζει την γενική κατανομή των εταιρικών πόρων στις διάφορες επιχειρησιακές δραστηριότητες / τρόπος συντονισμού αλληλεπίδρασης
- Παρέχει ένα πλαίσιο για όλο τον υπόλοιπο Σχεδιασμό.

## ■ **Επιχειρησιακό επίπεδο:**

- Υποδεικνύει πώς η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί στην καθεύκαστη αγορά.

## ■ **Λειτουργικό επίπεδο:** (τμήματα παραγωγής, marketing, ΔΑΔ, Ε&ΤΑ, παραγωγή κλπ).

- Εξειδίκευση της επιχειρησιακής στρατηγικής στην καθεύκαστη λειτουργία (π.χ. Στρατηγική μάρκετινγκ) .



# Εταιρικές Στρατηγικές

«Με τι ασχολείται η επιχείρηση;»



Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

**Οργάνωση και Διοίκηση, 3ο εξάμηνο**

# Εταιρικές Στρατηγικές: Είσοδος σε μια αγορά

- Η πρώτη και βασικότερη στρατηγική απόφαση είναι η απόφαση εισόδου σε μια αγορά και η έναρξη μιας δραστηριότητας
- Εξαρτάται από :
  - Εσωτερικό περιβάλλον (δεξιότητες, αδυναμίες)
  - Εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες, απειλές)
- Π.χ. με το υπόδειγμα του πίνακα McKinsey / General Electric

	Δεξιότητες	Υψηλές	Μέτριες	Χαμηλές
Ελκυστικότητα αγοράς	Υψηλή			
	Μέτρια			
	Χαμηλή			

Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.



# Εταιρικές Στρατηγικές: Είσοδος σε μια αγορά

- Εσωτερικό εγχείρημα: Χρήση ήδη υπαρχόντων δεξιοτήτων και πόρων
  - Χρήσιμη όταν υπάρχουν ήδη ικανότητες ή η αγορά δεν έχει επιχειρήσεις προς εξαγορά
  - Απαιτεί προσεκτική υλοποίηση, αργή διαδικασία, υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας
- Εξαγορά/ Συγχώνευση: Αγορά ή ένωση με μία ήδη υπάρχουσα επιχείρηση
  - Χρήσιμη όπου η ταχύτητα εισόδου έχει σημασία
  - Μπορεί να κοστίζει σημαντικά
  - Κίνδυνος λάθος εκτίμησης επένδυσης
  - Οι συγχωνεύσεις μειώνουν τον ανταγωνισμό και μπορεί να ελεγχθούν θεσμικά
- Συνεργασίες
  - Μέση λύση μεταξύ εσωτερικού εγχειρήματος και εξαγοράς
  - Συγκρούσεις, κίνδυνος απώλειας ελέγχου και κρίσιμης τεχνογνωσίας στον ανταγωνισμό
- Franchising/ Αγοραπωλησία δικαιωμάτων: Αγορά δικαιωμάτων παραγωγής, εταιρικής ταυτότητας, τεχνογνωσίας
  - Για τον πωλητή: απώλεια ελέγχου, τεχνογνωσίας
  - Για τον αγοραστή: εξάρτηση από στρατηγικές επιλογές και όρους του πωλητή



# Εταιρικές στρατηγικές: Επέκταση δραστηριοτήτων (Diversification)

- Η είσοδος σε επιπλέον αγορές και δραστηριότητες:
  - Μεταφορά ή κοινή χρήση υπάρχοντων ικανοτήτων σε διάφορες δραστηριότητες (π.χ. κοινό τμήμα μάρκετινγκ, μεταφορά τεχνογνωσίας)
  - Ικανότητα καλύτερης διαχείρισης (ειδικά σε περιπτώσεις ασυσχέτιστης διαφοροποίησης)
- **Συσχετισμένη (Related diversification):** Είσοδος σε δραστηριότητες σχετικές με την κύρια δραστηριότητα (π.χ. εκμετάλλευση συνεργιών, μεταφορά ικανοτήτων)
- **Ασυσχέτιστη (Unrelated diversification):** Είσοδος σε δραστηριότητες άσχετες με την κύρια δραστηριότητα (π.χ. όταν παρουσιάζονται ευκαιρίες ή η κύρια δραστηριότητα δεν έχει πολλές σχετικές)
- **Κίνδυνοι:**
  - Γραφειοκρατικές δυσκολίες
  - Έλλειψη συντονισμού
  - Ανάπτυξη για χάρη της ανάπτυξης



# Διεθνής Στρατηγική

• Στρατηγική σε διαφορετικές αγορές:

- **Παγκόσμια στρατηγική:** ίδια στρατηγική και προϊόντα για όλες τις αγορές
  - Χαμηλότερο κόστος με οικονομίες κλίμακας και τοποθεσίες χαμηλού κόστους
  - Η στρατηγική δεν ανταποκρίνεται σε τοπικές ιδιαιτερότητες
  - Διαφορετικοί τόποι παραγωγής, σχεδιασμού, πωλήσεων ανάλογα με τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν
  - Μπορεί να περιλαμβάνει τοπικά παραρτήματα/ θυγατρικές, μόνο εισαγωγείς/εξαγωγείς και αντιπροσώπους ή καμία παρουσία (π.χ. E-commerce)
- **Πολύ-τοπική στρατηγική («Multidomestic»):** η επιχείρηση έχει παντού προσαρμοσμένη στρατηγική, συνδυασμένη με τοπικές θυγατρικές
  - Η εξειδίκευση οδηγεί σε υψηλότερα κόστη.
  - Προσαρμόζεται στις εθνικές διαφορές και από αυτές εξαρτάται η επιτυχία της.
  - Αποστασιοποίηση από την κεντρική διοίκηση
- **Συνδυασμένες στρατηγικές με διάφορους βαθμούς τοπικής προσαρμογής / κεντρικού συντονισμού**



# Διεθνής Στρατηγική

## ■ Τρόποι εισόδου

- Εξαγωγές
- Πώληση δικαιωμάτων: επενδυτές ξένων αγορών αγοράζουν το δικαίωμα παραγωγής
- Franchising: Πώληση δικαιωμάτων και αυστηρός έλεγχος
- Συνεργασίες με τοπικές επιχειρήσεις (π.χ. για την παραγωγή προϊόντων ή την διανομή τους)
- Πλήρως ιδιόκτητες θυγατρικές





# Εταιρικές στρατηγικές: Έξοδος από μια αγορά

## ■ Αποεπένδυση (Divestment)

- Sell off: Πώληση μέρους ή του συνόλου μίας επιχείρησης σε επενδυτές, επιχειρήσεις ή εργαζόμενους
- Spin off: Αποκοπή κερδοφόρου τμήματος και μετατροπή σε ανεξάρτητη οντότητα
- Σχετικά μικρότερη απώλεια αξίας από τις άλλες στρατηγικές

## ■ Συγκομιδή (Harvest)

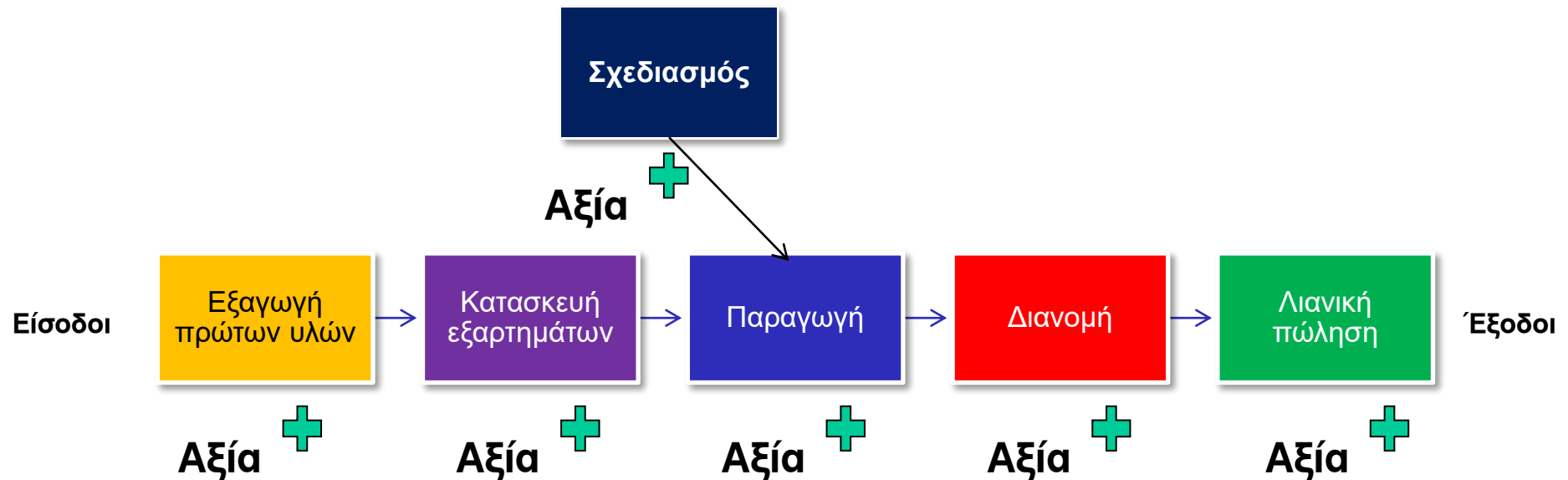
- Διακοπή ανάπτυξης και προσπάθεια για την μεγιστοποίηση βραχυπρόθεσμων κερδών
- Σοβαρές συνέπειες αν γίνει αντιληπτό από εργαζόμενους, πελάτες και προμηθευτές με απώλεια εμπιστοσύνης, μείωση εσόδων και ταχύς εξοστρακισμός από την αγορά
- Οδηγεί συχνά σε Ρευστοποίηση

## ■ Ρευστοποίηση (Liquidation)

- Διάλυση της επιχείρησης και πώληση των συστατικών της στοιχείων (υλικά, μηχανήματα, τεχνογνωσία, ευρεσιτεχνίες, κτλ)



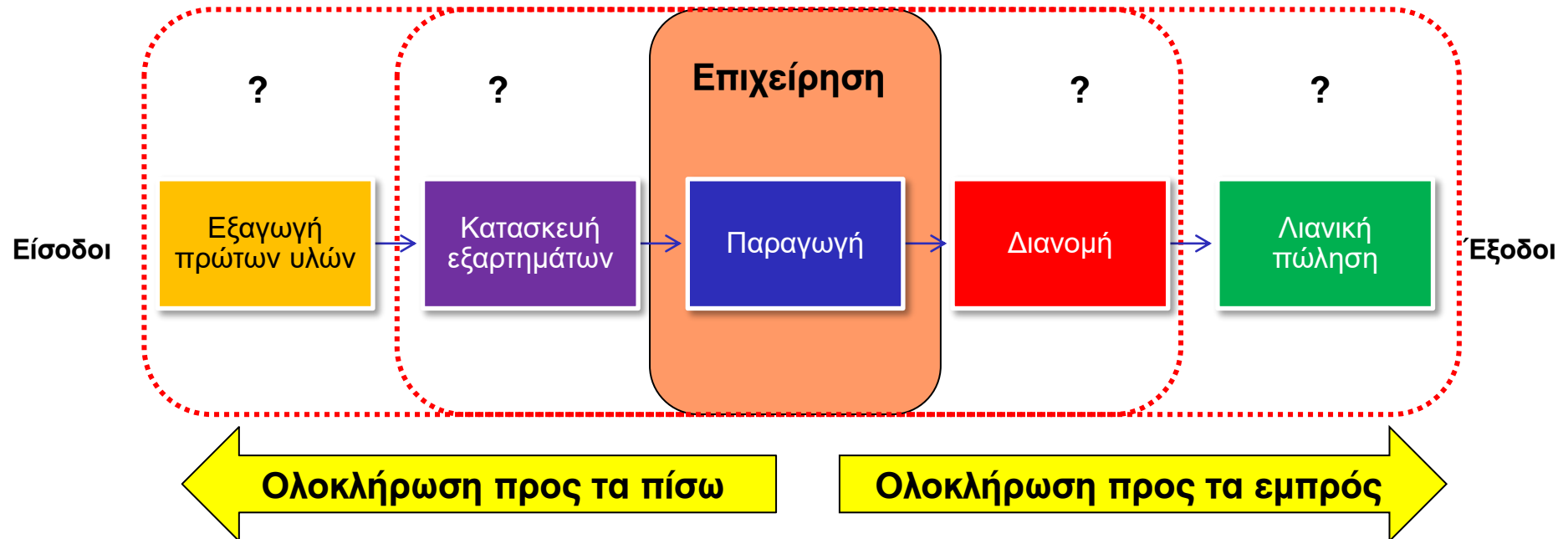
# Η αλυσίδα αξίας



**Η επιχείρηση είναι μία αλυσίδα δραστηριοτήτων που μετατρέπει «εισόδους» σε «εξόδους» που έχουν «αξία» για τους πελάτες της. Κάθε βήμα «προσθέτει αξία» στις εισόδους του προηγούμενου, συνθέτοντας το τα τελικά προϊόντα/ υπηρεσίες**



# Εταιρικές στρατηγικές: Κάθετη ολοκλήρωση



**Κάθετη ολοκλήρωση: Η ενσωμάτωση τμημάτων της αλυσίδας αξίας στην επιχείρηση**

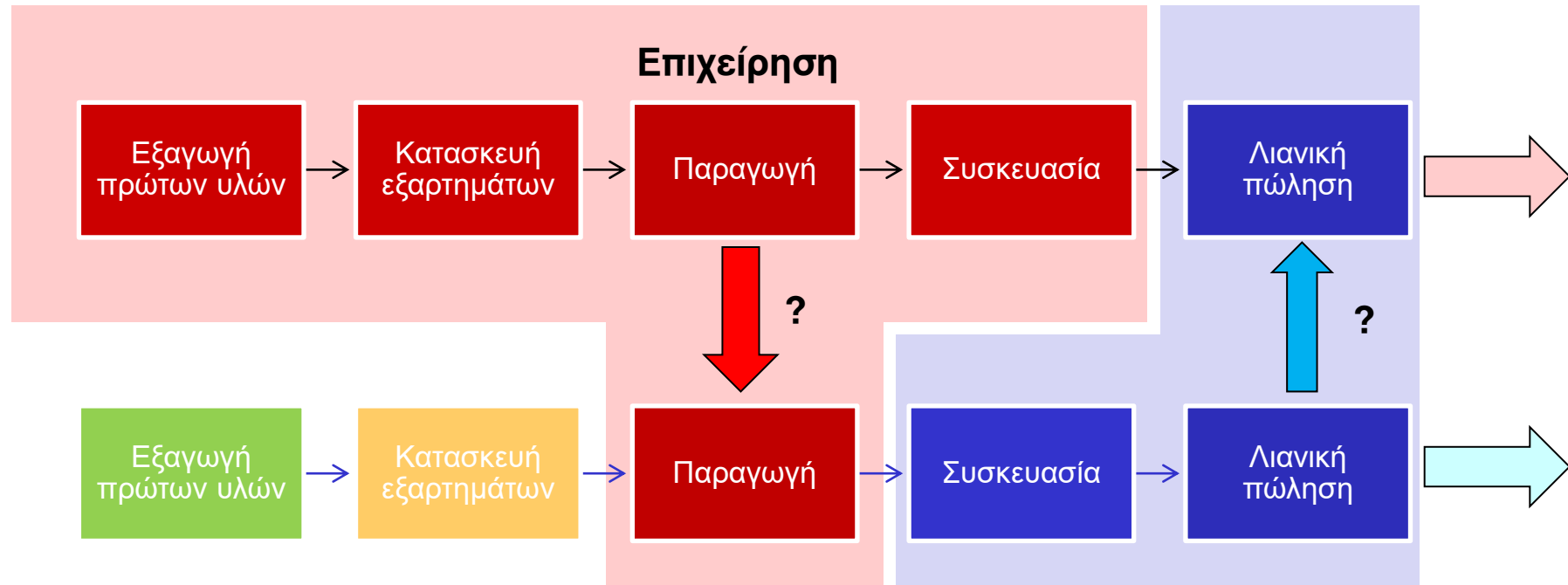


# Εταιρικές στρατηγικές: Κάθετη ολοκλήρωση

- Παραδείγματα:
  - Πίσω: Διυλιστήρια με ιδιόκτητες πετρελαιοπηγές, Εταιρείες γαλακτοκομικών με δικά τους αγροκτήματα
  - Εμπρός: Η Apple έχει ιδιόκτητα καταστήματα, Αγροτικοί συνεταιρισμοί με ιδιόκτητα πρατήρια
- Ωφέλειες
  - Δημιουργεί φραγμούς εισόδου στον ανταγωνισμό
  - Δίνει την δυνατότητα εξειδίκευσης των μερών της αλυσίδας αξίας
  - Βελτιώνει τον έλεγχο της ποιότητας
  - Βελτιώνει τον έλεγχο του εφοδιασμού
- Κίνδυνοι
  - Αύξηση κόστους σε σχέση με εξειδικευμένους παρόχους υπηρεσιών
  - Προβλήματα συντονισμού και γραφειοκρατίας
  - Μείωση ευελιξίας (π.χ. όταν κάποιο βήμα καταστεί παρωχημένο ή ασύμφορο)
- Εναλλακτικά: στενές συνεργασίες



# Εταιρικές στρατηγικές Οριζόντια Ολοκλήρωση



**Οριζόντια ολοκλήρωση: Η επέκταση δραστηριοτήτων στο ίδιο επίπεδο της αλυσίδας αξίας**

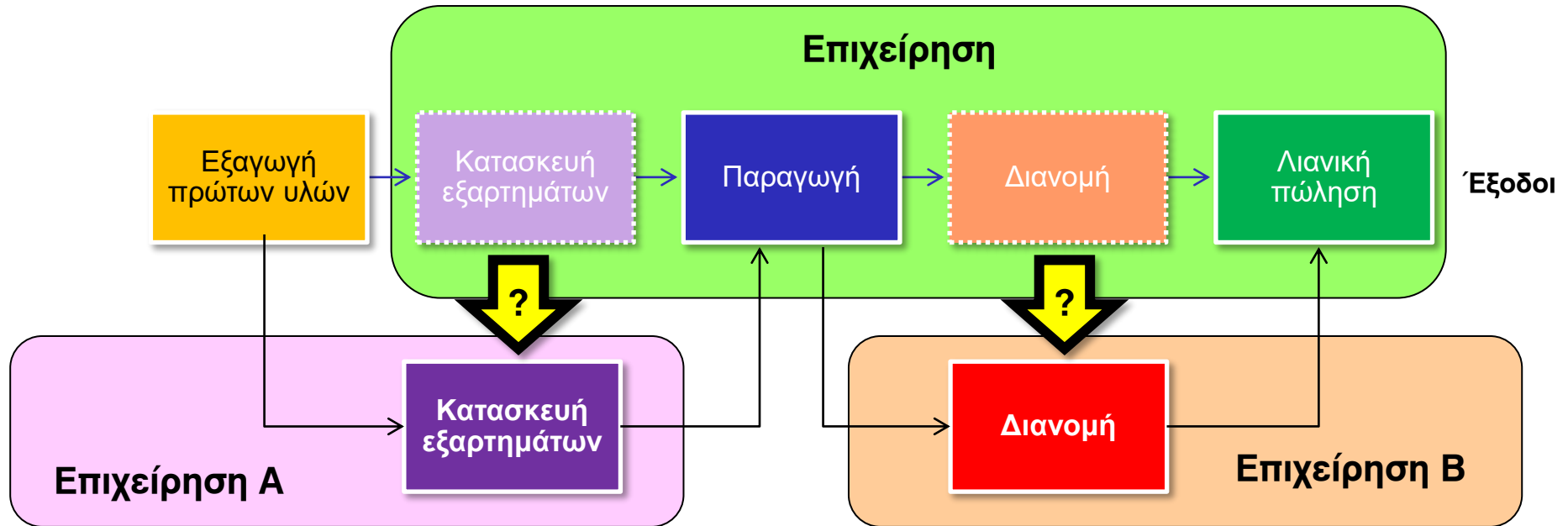


# Εταιρικές στρατηγικές: Οριζόντια Ολοκλήρωση

- Συχνά γίνεται με εξαγορές ή συγχωνεύσεις.
- Παραδείγματα:
  - Εξαγορά επιπλέον διυλιστηρίων από εταιρείες πετρελαιοειδών
  - Αγορά ορυχείων από μεταλλευτικές επιχειρήσεις
- Ωφέλειες:
  - Οικονομίες Κλίμακας / Εύρους
  - Μεγιστοποίηση προστιθέμενης αξίας
  - Αντιμετώπιση / έλεγχος του ανταγωνισμού (ειδικά στην περίπτωση εξαγορών/ συγχωνεύσεων)
- Κίνδυνοι
  - Δυσκολίες στον συνδυασμό τμημάτων/ αλυσίδων αξίας και εξάλειψη διπλών λειτουργιών = δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι της ολοκλήρωσης
  - Γραφειοκρατικά κόστη και έλλειψη συντονισμού



# Εταιρικές στρατηγικές: Εξωτερική Ανάθεση (Outsourcing)



**Outsourcing: Η ανάθεση τμημάτων της αλυσίδας αξίας σε άλλες επιχειρήσεις και μείωση των ιδιόκτητων τμημάτων της**



# Εταιρικές στρατηγικές: Outsourcing

## ■ Παραδείγματα

- Λειτουργίες εξυπηρέτησης πελατών από εξειδικευμένες εταιρείες
- Εταιρείες ρούχων που αναθέτουν την κατασκευή σε άλλες εταιρείες σε τοποθεσίες χαμηλού κόστους

## ■ Ωφέλειες

- Οι εξωτερικές εταιρείες μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας ή/και χαμηλότερου κόστους
- Η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στις κεντρικές της δραστηριότητες
- Μείωση γραφειοκρατίας

## ■ Κίνδυνοι

- Υπερβολική εξάρτηση από εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών
- Προβλήματα συντονισμού λειτουργιών
- Απώλεια πληροφόρησης για κρίσιμες δραστηριότητες (π.χ. παράπονα πελατών, προβλήματα στην κατασκευή εξαρτημάτων)





# Επιχειρησιακές Στρατηγικές

«Πως ανταγωνίζεται η επιχείρηση;»



Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

---

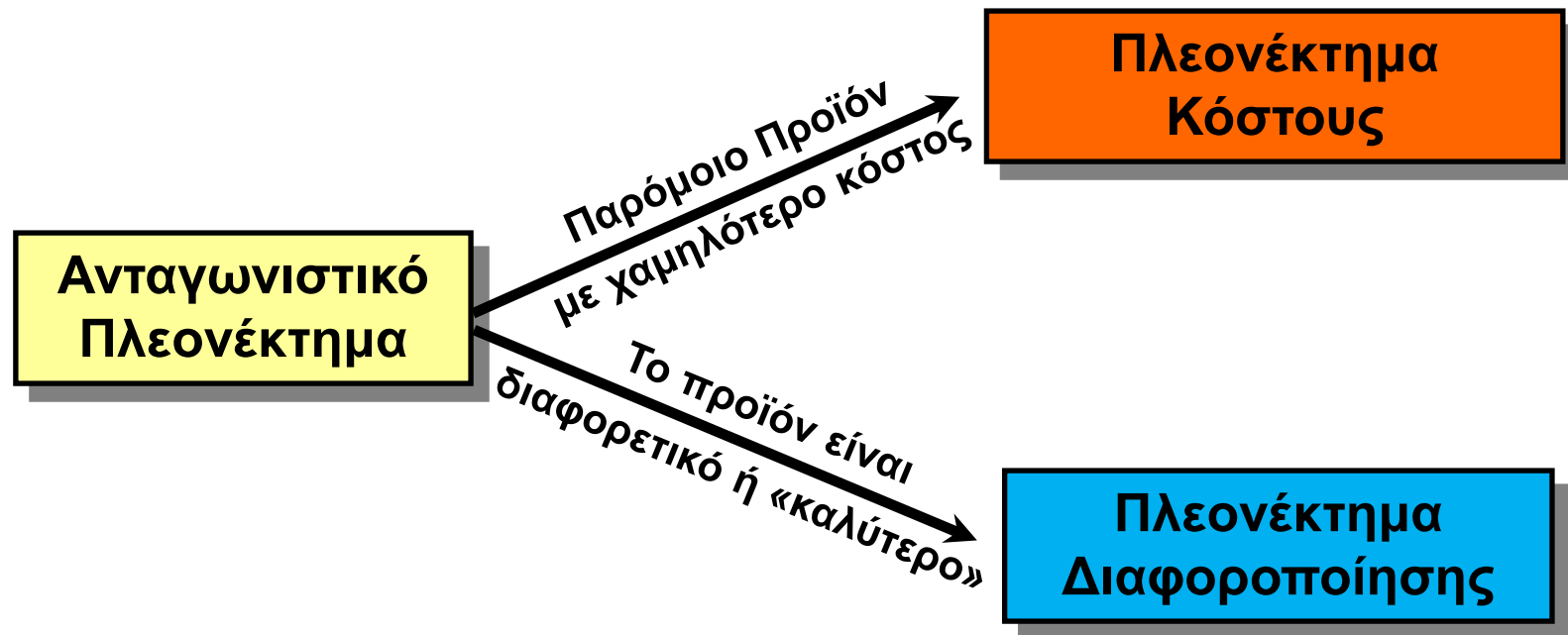
**Οργάνωση και Διοίκηση, 3ο εξάμηνο**

# Επιχειρησιακή στρατηγική

- Στόχος: Η ανάπτυξη ενός επιχειρησιακού μοντέλου που προσφέρει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο ή αγορά.
- Βασικές αποφάσεις:
  - Σε ποια τμήματα της αγοράς θα γίνει εστίαση;
  - Ποιες είναι οι ανάγκες τους;
  - Πως θα εξυπηρετηθούν οι ανάγκες αυτές;
- Περιέχει δύο βασικούς άξονες για την ανάπτυξη πλεονεκτήματος:
  - **Πλεονέκτημα Διαφοροποίησης**
  - **Πλεονέκτημα Κόστους**
- Συμπληρώνονται από τον **βαθμό της εστίασης** της επιχείρησης σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς



# Άξονες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



# Επιχειρησιακές στρατηγικές

- Πέντε γενικές στρατηγικές
  - Ηγεσία κόστους
  - Διαφοροποίηση
  - Ηγεσία κόστους ΚΑΙ διαφοροποίηση
  - Εστιασμένη κόστους
  - Εστιασμένη διαφοροποίησης



# Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Αριθμός Τμημάτων  
Αγοράς

Πολλά

Λίγα

Ηγεσία  
Κόστους

Διαφοροποίηση

Ηγεσία  
Κόστους + Διαφοροποίηση

Εστίαση και  
Ηγεσία Κόστους

Εστίαση και  
Διαφοροποίηση

Ηγεσία Κόστους

Διαφοροποίηση

Στρατηγική



# Επιχειρησιακές Στρατηγικές

- **Ηγεσία Κόστους:** απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη βάση της μείωσης του κόστους
- Παραγωγή με μικρό κόστος – υψηλά κέρδη / χαμηλές τιμές (αν το επιτρέπει η αγορά)
- Μικρή διαφοροποίηση προϊόντος – εστίαση στον μέσο αγοραστή
- Πλεονεκτήματα
  - Αντίσταση σε διακυμάνσεις τιμών
  - Παρεμπόδιση εισόδου ανταγωνιστών
  - Υψηλά κέρδη
- Κίνδυνοι
  - Εμφάνιση ανταγωνιστών με παρόμοια ή χαμηλότερα κόστη
  - Μείωση της ποιότητας του προϊόντος



# Επιχειρησιακές Στρατηγικές

- **Διαφοροποίηση:** απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσφέροντας διαφορετικά προϊόντα από τους ανταγωνιστές.
- Το προϊόν είναι (ή φαίνεται να είναι) «ξεχωριστό» ή «καλύτερο» του ανταγωνισμού.
- Πλεονεκτήματα
  - Μοναδικά προϊόντα που δεν ανταγωνίζονται απευθείας άλλα
  - Είναι εφικτές υψηλές τιμές
  - Πιστοί πελάτες και ικανοποίηση των μοναδικών αναγκών τους
- Κίνδυνοι
  - Υψηλότερα κόστη
  - Η διαφοροποίηση είναι εύκολο να χαθεί από μιμητές και πρέπει να αναπτύσσεται συνέχεια



# Διαφοροποίηση μέσω ενσωμάτωσης υπηρεσιών

Υπηρεσίες με το προϊόν		
Προϊόν	Ολοκληρωμένες	Λίγες, βασικές
Διαφοροτοποιημένο	ΣΥΣΤΗΜΑ	ΠΡΟΪΟΝ
Μη διαφοροτοποιημένο	ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΚΟΙΝΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΑΓΑΘΟ





# ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Αποδοτικό μέγεθος</li><li>✓ Τυποποίηση</li><li>✓ Σχεδίαση για μείωση κόστους παραγωγής</li><li>✓ Έλεγχος γενικών δαπανών και Έρευνας / Ανάπτυξης</li><li>✓ Αποφυγή Δύσκολων και Οριακών Πελατών</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ποιότητα</li><li>✓ Καινοτομία</li><li>✓ Σχεδίαση</li><li>✓ Αξιοπιστία</li><li>✓ Εικόνα και επωνυμία</li><li>✓ Σχεδίαση</li><li>✓ Εξυπηρέτηση</li><li>✓ Ολοκληρωμένες υπηρεσίες</li></ul> 



# Επιχειρησιακές Στρατηγικές

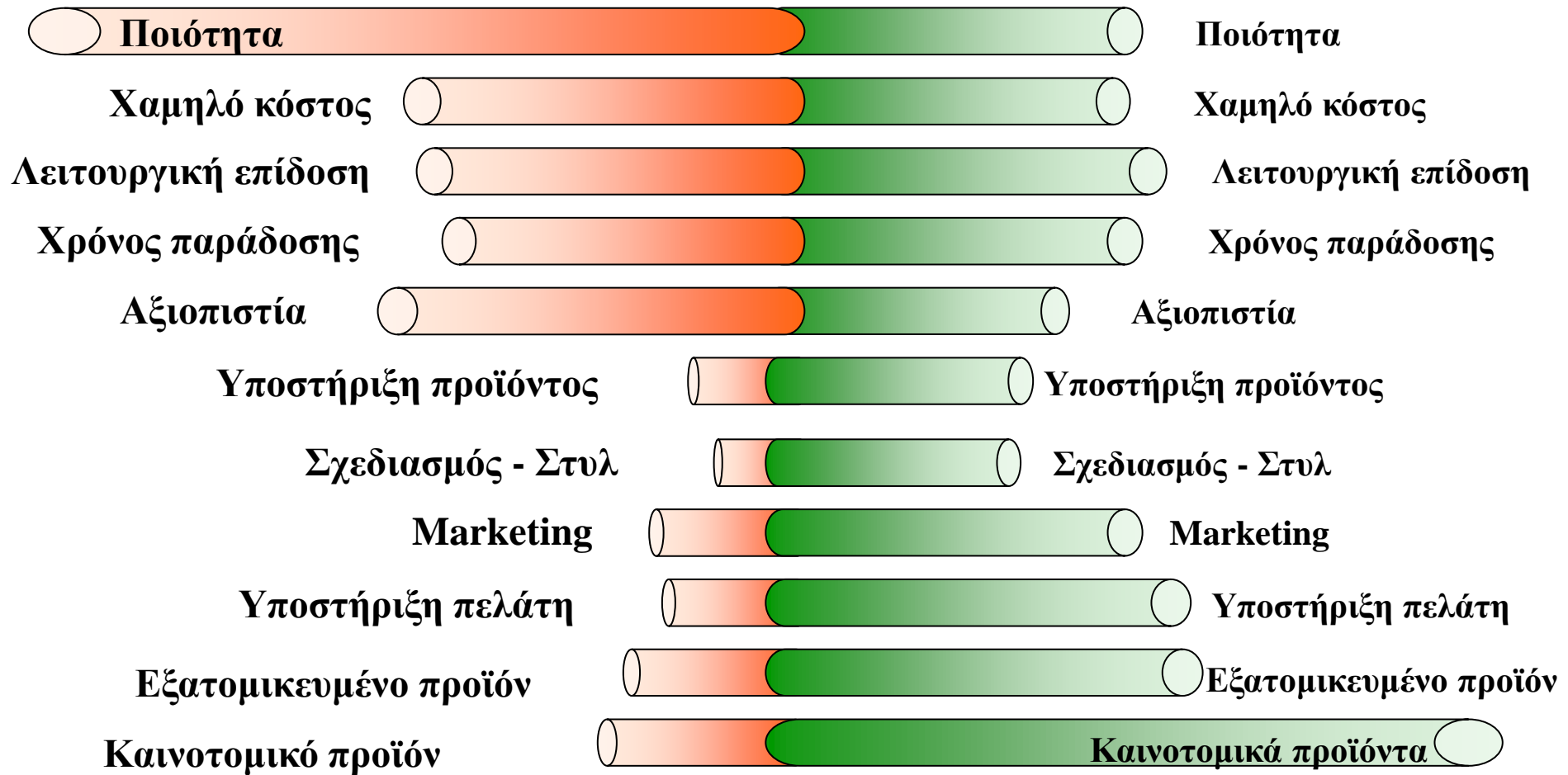
- Δεν είναι πάντα εύκολος ο συνδυασμός των στρατηγικών αυτών. Ωστόσο...
- Εμπειρικές έρευνες οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι **υβριδικές στρατηγικές με στοιχεία κόστους – διαφοροποίησης** (κυρίως αυτές που ενσωματώνουν στοιχεία κόστους) είναι αποτελεσματικές
  - Με την αύξηση του ανταγωνισμού οι διαφορές στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ελαττώνονται
  - Τυποποίηση / μαζικοποίηση μοναδικών χαρακτηριστικών
  - Μοναδικά χαρακτηριστικά από παράγοντες διαφοροποίησης τείνουν να γίνονται προαπαιτούμενα στοιχεία για επιβίωση (π.χ. ποιότητα, χρόνος παράδοσης)
  - Δεν συνδέει το πλεονέκτημα με μοναδικούς πόρους και ικανότητες.
- Παραδείγματα:
  - Συνδυασμός διαφοροποιημένου σχεδιασμού και κατασκευή χαμηλού κόστους,
  - Βιομηχανία έτοιμου ενδύματος,
  - Αυτοκινητοβιομηχανίες με κοινές πλατφόρμες οχημάτων και αυτοματισμούς



# Βάση για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Προαπαιτούμενα

Στοιχεία Διαφοροποίησης



Συχνότητα Προτιμήσεων σε εμπειρική έρευνα: “Competitiveness: Strategies of the best UK companies”, Winning DTI-CBI.



# Επιχειρησιακές Στρατηγικές

- Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα στην εξυπηρέτηση του συνόλου της αγοράς ή να εστιάσουν σε μερικά τμήματά της.
- Έτσι μπορούν να τα εξυπηρετήσουν καλύτερα και να αποκλείσουν ανταγωνιστές από είσοδο σε αυτά
  - **Εστίαση και Ηγεσία Κόστους:** κάλυψη ενός τμήματος της αγοράς αλλά με το μικρότερο κόστος σε αυτό το τμήμα.
    - Π.χ. Easy Jet
  - **Εστίαση και Διαφοροποίηση:** η επιχείρηση πάλι επιδιώκει να εστιάσει σε ένα τμήμα της αγοράς αλλά είναι η πιο διαφοροποιημένη σε αυτό το τμήμα.
    - Π.χ. Jaguar ή Rolls Royce
- Κίνδυνοι
  - Μικρός όγκος παραγωγής = όχι οικονομίες κλίμακας
  - Ένα μικρό τμήμα της αγοράς μπορεί να εξαφανιστεί γρήγορα λόγω τεχνολογίας ή υποκατάστατων
  - Μεγάλοι ανταγωνιστές μπορούν να αποφασίσουν να επικεντρωθούν στο τμήμα/τμήματα της εστιασμένης επιχείρησης. Ένα μικρό τμήμα μπορεί να είναι πολύ ευάλωτο.



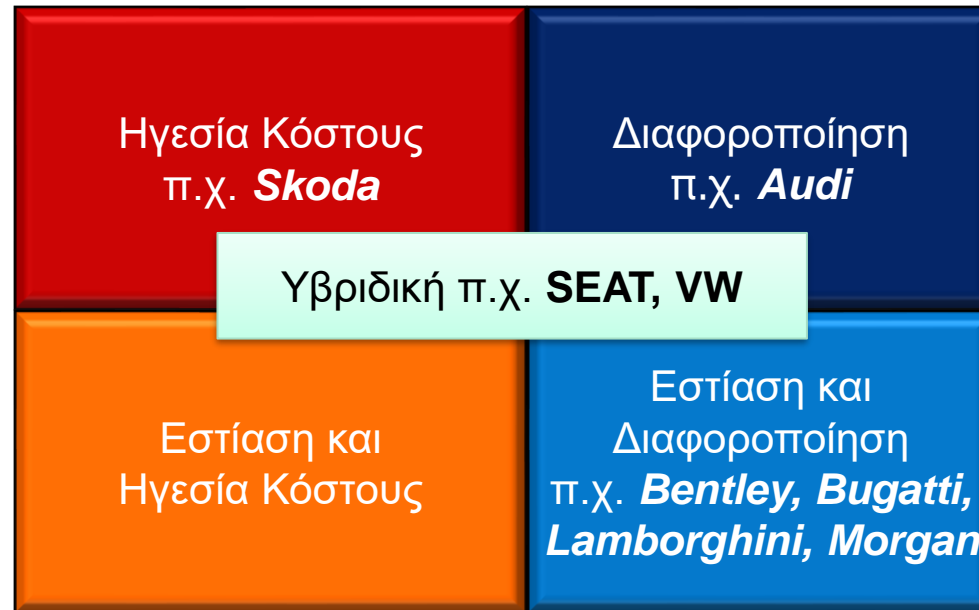
# Επιχειρησιακές Στρατηγικές

## Η Περίπτωση της Volkswagen Group

Αριθμός Τμημάτων  
Αγοράς

Πολλά

Λίγα



Ηγεσία Κόστους

Διαφοροποίηση

Στρατηγική

Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 3ο εξάμηνο



# Επιχειρησιακές στρατηγικές: Ανταγωνισμός

- Τιμολογιακός Ανταγωνισμός
  - Κίνδυνος για πόλεμο τιμών και μείωση των εσόδων: Οι ανταγωνιστές μειώνουν συνεχώς τις τιμές της αγοράς
  - Αμοιβαίες κινήσεις τιμής
  - Ηγεσία τιμής
- Μη-τιμολογιακός ανταγωνισμός
  - Κατάληψη μεγαλύτερου τμήματος αγοράς
  - Ανάπτυξη νέων προϊόντων
  - Ανάπτυξη νέων αγορών
  - Μείωση κόστους
- Παρεμπόδιση νέων ανταγωνιστών
  - Παρουσία σε πολλαπλές αγορές
  - Επιθετική τιμολογιακή πολιτική



# Επιχειρησιακές στρατηγικές: Φάση κλάδου

- Νέος ή Αναπτυσσόμενος κλάδος
  - Εστίαση σε καινοτόμους πελάτες και πρώιμους υιοθετούντες (Innovators, early adopters)
  - Μετάβαση εστίασης στις διαφορετικές ανάγκες της πρώιμης και ύστερης πλειοψηφίας, όπως και των «αργών» πελατών
- Ώριμος Κλάδος
- Φθίνων κλάδος
  - Ηγεσία: απόκτηση ηγετικής θέσης μετά την έξοδο ανταγωνιστών
  - Εστίαση: επικέντρωση σε θύλακες ζήτησης
  - Συγκομιδή: επικέντρωση σε βραχυχρόνια έσοδα μέχρι την έξοδο
  - Έξοδος: Αποεπένδυση, ρευστοποίηση



# Λειτουργικές Στρατηγικές

## «Πως λειτουργεί η επιχείρηση;»



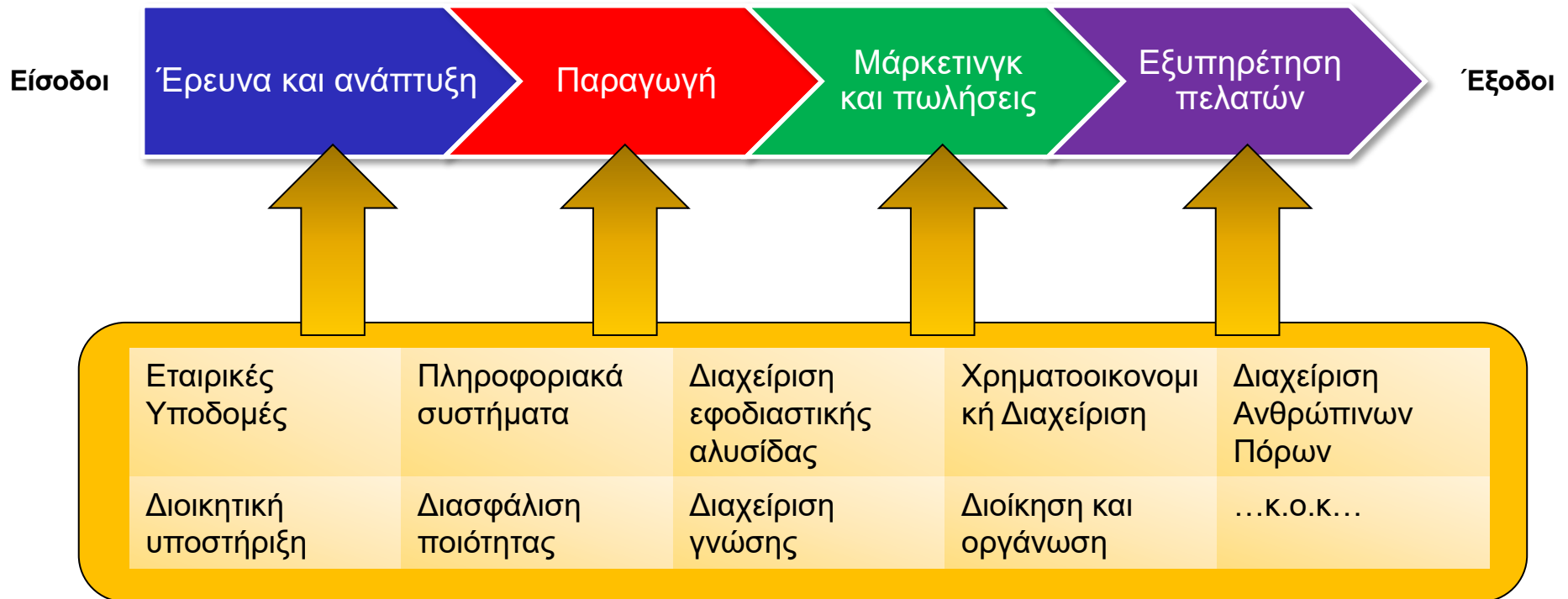
Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

**Οργάνωση και Διοίκηση, 3ο εξάμηνο**



# Η αλυσίδα αξίας

## Κύριες Δραστηριότητες



## Υποστηρικτικές Δραστηριότητες

Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 3ο εξάμηνο



# Λειτουργικές Στρατηγικές

- Οι λειτουργικές στρατηγικές εστιάζουν στην βελτίωση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης/ οργανισμού, τόσο στις κύριες όσο στις υποστηρικτικές της λειτουργίες
- Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να εναρμονίζονται και να εκφράζουν τις επιχειρησιακές και εταιρικές στρατηγικές.



# Στόχοι των λειτουργικών στρατηγικών της επιχείρησης

## **Ανώτερη αποδοτικότητα:**

- Περισσότερες εκροές για δεδομένες εισροές

## **Ανώτερη ποιότητα:**

- Τα προϊόντα ικανοποιούν αξιόπιστα το σκοπό για τον οποίο σχεδιάστηκαν ή/και κρίνονται ως ανώτερα

## **Ανώτερη καινοτομικότητα:**

- Καινοτομικότητα προϊόντων ή εταιρικών διαδικασιών

## **Ανώτερη απόκριση στις ανάγκες των πελατών:**

- Ανταπόκριση στις ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις των πελατών

## **...και άλλοι...**

- ...στο πλαίσιο που θέτει η επιχειρησιακή στρατηγική

Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 3ο εξάμηνο



# Παραδείγματα Λειτουργικών Στρατηγικών: Αποδοτικότητα (Κόστος)

Λειτουργία	Δράσεις
Διοίκηση / Ηγεσία	Προώθηση εταιρικής δέσμευσης στην αύξηση της αποδοτικότητας
	Διευκόλυνση της συνεργασίας ανάμεσα στις λειτουργίες
Παραγωγή	Οικονομίες κλίμακας και αύξηση εμπειρίας
	Ευέλικτα συστήματα παραγωγής
Μάρκετινγκ	Επιθετικό μάρκετινγκ και εκμετάλλευση εμπειρίας
	Συγκράτηση πελατών
Εφοδιαστική αλυσίδα	Σχεδιασμός εφοδιασμού Just-In-Time
Έρευνα/Ανάπτυξη	Σχεδιασμός προϊόντων για εύκολη υλοποίηση
	Αναζήτηση καλύτερων διαδικασιών παραγωγής
Πληροφοριακά Συστήματα	Αυτοματοποίηση διαδικασιών
	Βελτίωση συντονισμού τμημάτων
Ανθρώπινοι πόροι	Εκπαιδευτικά προγράμματα
	Ανεξάρτητες ομάδες εργασίας
	Ανταμοιβές σχετισμένες με απόδοση



Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 3ο εξάμηνο

# Παραδείγματα Λειτουργικών Στρατηγικών: Ποιότητα (Διαφοροποίηση)

Λειτουργία	Δράσεις
Διοίκηση / Ηγεσία	Προώθηση εταιρικής δέσμευσης στην ποιότητα
	Μέθοδοι μέτρησης ποιότητας
	Στοχοθεσία και κίνητρα
	Πληροφόρηση από τους εργαζόμενους
	Ενθάρρυνση συνεργασίας μεταξύ τμημάτων και λειτουργιών
Παραγωγή	Μείωση χρόνου και βημάτων παραγωγής
	Αναζήτηση της πηγής των ελαττωμάτων
Μάρκετινγκ	Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη
	Αναζήτηση της γνώμης του πελάτη για την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
Εφοδιαστική αλυσίδα	Έλεγχος της ποιότητας των προμηθευόμενων υλικών
	Συνεργασία με προμηθευτές για την υλοποίηση διαδικασιών ποιότητας
Έρευνα/Ανάπτυξη	Σχεδιασμός προϊόντων για εύκολη υλοποίηση χωρίς ποιοτικά ελαττώματα
	Αναζήτηση καλύτερων διαδικασιών παραγωγής
Πληροφοριακά Συστήματα	Έλεγχος ελαττωμάτων και παρακολούθηση ποιότητας με πληροφοριακά συστήματα
Ανθρώπινοι πόροι	Εκπαιδευτικά προγράμματα για διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας



Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

**Οργάνωση και Διοίκηση, 3ο εξάμηνο**

# Μελέτη περίπτωσης : NOKIA 2018

## ■ Current situation (2018)

- Revenues declined modestly over the first nine months of the year
- Traction in NOKIA's technology licensing business
- Gradually stabilizing network equipment market
- Solid cost reductions



# Μελέτη περίπτωσης : NOKIA 2018

## ■ Global Trends(2018)

- Broadband capacity and Cloud services allows for ubiquitous computing, near limitless storage, low latency and subscription-based business models
- Internet of Things becomes more popular
- Progress in Artificial Intelligence
- New human-machine interaction modes (voice, gestures, smart clothes, AR/VR)
- New business models enabled by ubiquitous connectivity, computation and storage, and technologies like AI and blockchain
- Digitisation continuing in logistics, production, medical and other sectors



# Μελέτη περίπτωσης : NOKIA 2018

## ■ Mission statement

- We develop and deliver the industry's only end-to-end portfolio of network equipment, software, services and licensing that is available globally.
- Our customers include service providers whose combined networks support 6.1 billion subscriptions, as well as enterprises in the private and public sector that use our network portfolio to increase productivity and enrich lives. We also serve consumers with technology and devices.
- Through our research teams, including the world-renowned Nokia Bell Labs, we are leading the world to adopt end-to-end 5G networks that are faster, more secure and capable of revolutionizing lives, economies and societies. Nokia adheres to the highest ethical business standards as we create technology with social purpose, quality and integrity.





# Μελέτη περίπτωσης : NOKIA 2018

## ■ Strategy

- Lead in high-performance, end-to-end networks with Communications Service Providers (CSPs)
  - end-to-end networks that deliver benefits for our customers in automation, total cost of ownership and time to market.
  - leadership in 5G through our presence with 5G leading customers in the first 5G markets globally
  - providing industry-leading cognitive network services
  - maintaining our leading market share in copper and fiber access, accelerating momentum in fixed wireless access, successfully expanding in the cable market, further developing new smart home solutions
  - leveraging our superior products and the next-generation IP routing portfolio based on our FP4 chipset to grow in both edge and core routing



# Μελέτη περίπτωσης : NOKIA 2018

## ■ Strategy

- Expand network sales to select vertical markets (e.g. Web and cloud companies; transportation, energy, public sector)
  - Web and cloud customers increasingly require high-performance networks: we are focusing on an all-IP-led approach, providing IP routing and optical network infrastructure
  - Large enterprise customers need to virtualize and automate their hybrid cloud data centers. Nokia can address those needs with SD-WAN and our all-IP portfolio
  - Public sector customers require high-performance, mission-critical networking that digitizes their energy systems, rail systems and cities. Nokia offers mission-critical networks, solutions for digitization and Industrial IoT, and industrial automation.
  - Others also need to increase productivity and reduce costs through digitization and automation. This can be accomplished with Industrial IoT platforms, automation platforms and private wireless networks.



# Μελέτη περίπτωσης : NOKIA 2018

## ■ Strategy

### – Build a strong software business

- Accelerating our innovation to meet customer expectations faster thus we are adopting the Common Software Foundation across all our products and making them cloud-native, as well as reorganizing our R&D.
- We are modernizing our portfolio via Connected Intelligence by incorporating artificial intelligence and machine learning everywhere.
- We are optimizing our go-to-market strategy with a refreshed software sales team, better pricing models and stronger partnerships.



# Μελέτη περίπτωσης : NOKIA 2018

## ■ Strategy

### – Create new licensing opportunities

- Continue to renew the portfolio through innovation in multiple areas, especially cellular standard essential patents, in part as a result of the extensive research activities of Nokia Bell Labs.
- Renew existing patent licenses, add new licensees from the mobile industry, expand patent licensing into new segments, such as automotive, IoT and consumer electronics.
- Explore opportunities to license our unique audio/visual technologies to device creators.
- Our brand licensing efforts are well underway. Our exclusive brand licensee for mobile phones and tablets, HMD Global, has already launched a comprehensive portfolio of new Nokia-branded feature phones and smartphones.



# Μελέτη περίπτωσης : NOKIA 2018

## ■ Sector Strategy: Fixed Networks

### – Market analysis

- The primary market is Communication Service Providers.
- The shift from copper to fiber has been accelerating in all regions and we see a strong rise of next-generation copper and fiber technologies, such as G.fast and XGS-PON
- Virtualization of fixed access networks is slowly but surely picking up.
- Complementary technologies such as fixed wireless access and whole-home Wi-Fi are gaining traction.
- We have been diversifying our business into new segments, including cable MSOs, energy, government, enterprise and non-traditional players with new business models, such as investment firms.



## ■ Sector Strategy: Fixed Networks

### – Competition analysis

- The competitive landscape in fixed access for CSPs has two major key players, Nokia and Huawei, who have the bulk of market share.
- ZTE, in third position, has been impacted by the U.S. components ban.
- Smaller players like Calix and Adtran in North America and Fiberhome in China have limited footprint and have a market share smaller than 10% and no comparable breadth of portfolio.



# Μελέτη περίπτωσης : NOKIA 2018

## ■ Sector Strategy: Fixed Networks

- Offering the right technology mix to deliver gigabit access to more people, faster.
  - Comprises copper, fibre, coax and fixed wireless access technologies
  - For cable operators, Nokia offers the true end-to-end technology capabilities needed to support growing capacity requirements today and into the future.
- Delivering a gigabit to and into the home.
  - Fixed Networks has been expanding its business, evolving into the whole-home Wi-Fi market with the Nokia Wi-Fi portfolio.
  - Nokia Wi-Fi provides perfect coverage in every corner of the home, supporting CSPs in their goals to offer managed Wi-Fi services and deliver a superior customer experience.
  - Our virtualization solution for service providers to gradually evolve their legacy equipment to a software-defined network combined with legacy systems

