

3

Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μάνατζμεντ και στρατηγική

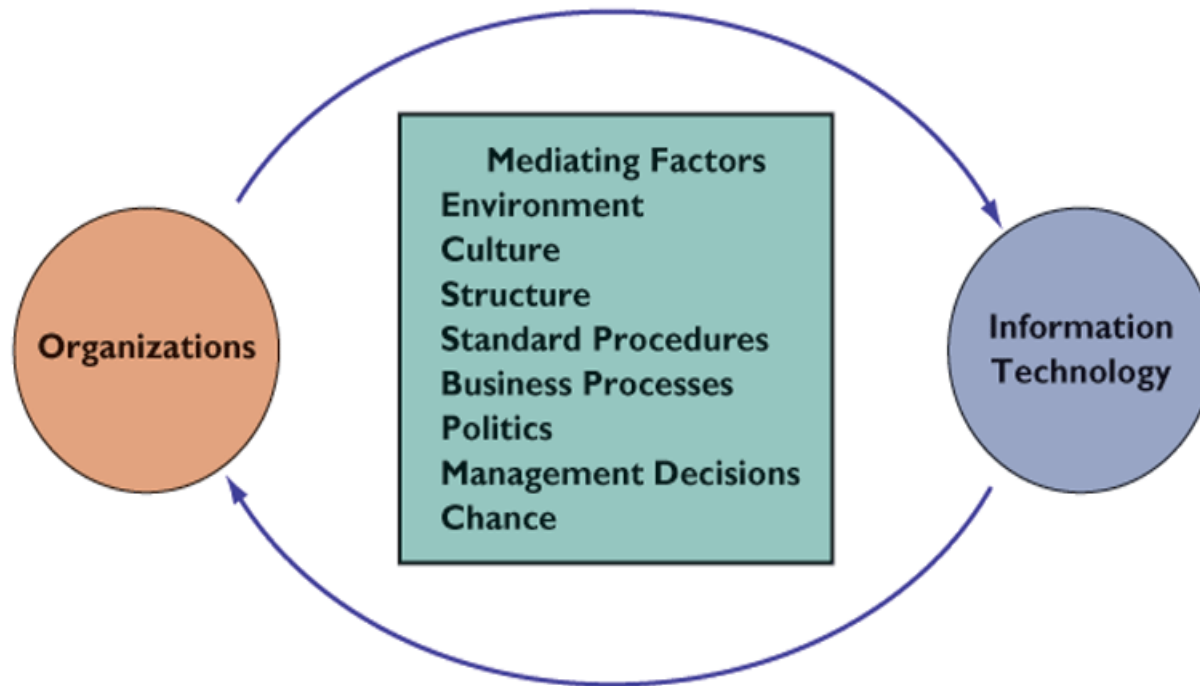
3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Πληροφοριακά συστήματα στους οργανισμούς

- Τι αντίκτυπο έχουν τα ΠΣ στους οργανισμούς;
- Πως υποστηρίζουν τα ΠΣ το ρόλο του μανάτζερ στους οργανισμούς;
- Πως μπορούν οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τα ΠΣ για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Γιατί είναι δύσκολο να δημιουργηθούν επιτυχημένα ΠΣ που να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Η αμφίδρομη σχέση μεταξύ οργανισμών και ΤΠ

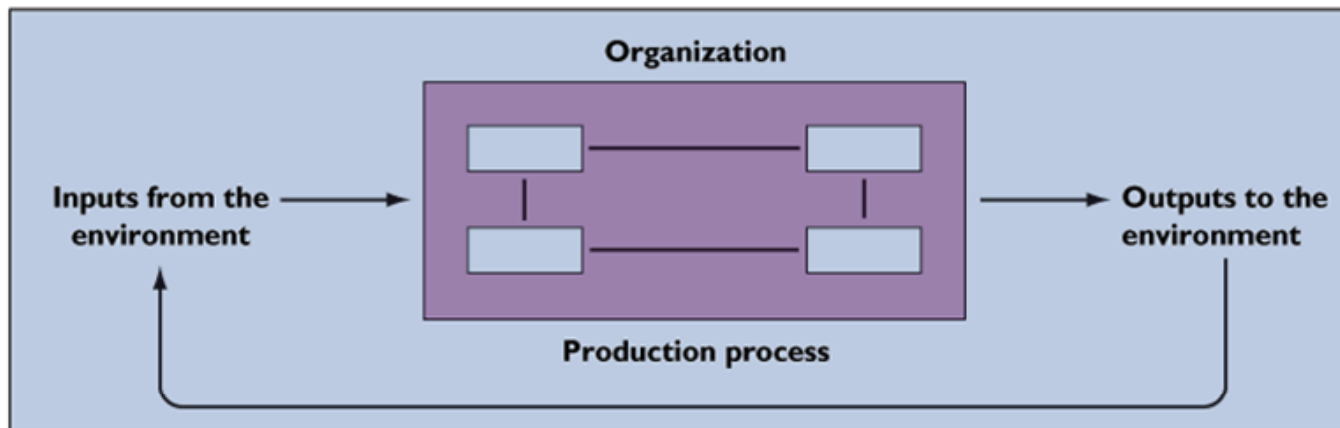


3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Τι είναι Οργανισμός;

Τεχνικός ορισμός

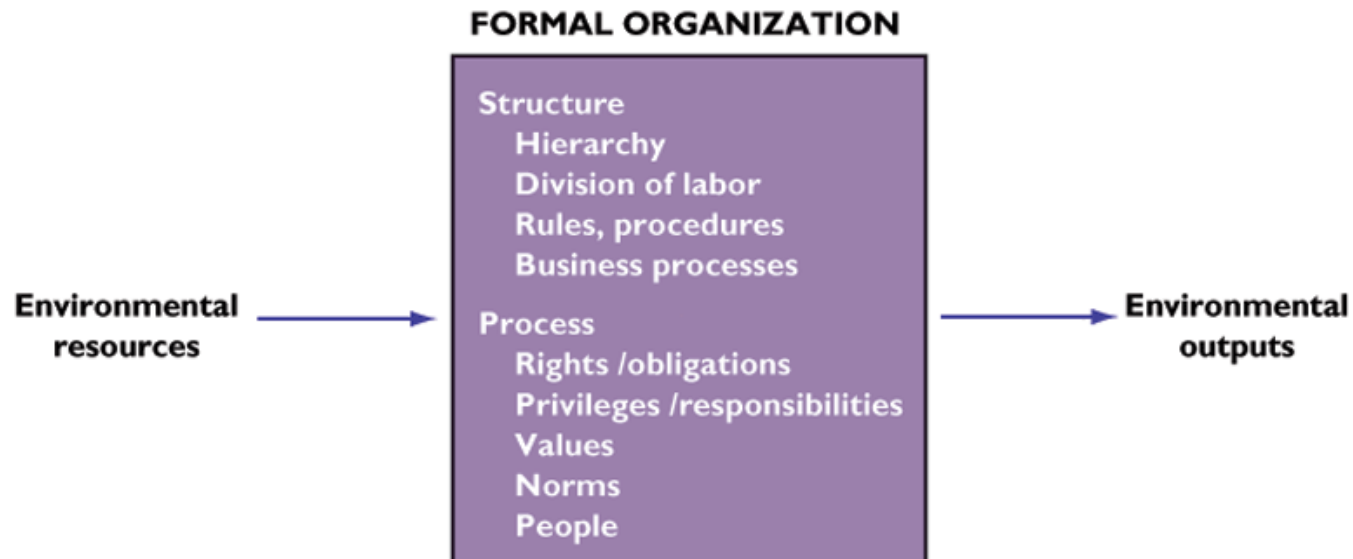
Μια σταθερή, μεθοδική κοινωνική δομή, η οποία αντλεί πόρους από το περιβάλλον και τους επεξεργάζεται για να παράγει εκροές (προϊόντα ή υπηρεσίες)



Τι είναι Οργανισμός;

Συμπεριφοριστικός ορισμός

Ένα σύνολο από δικαιώματα, προνόμια, υποχρεώσεις και ευθύνες που με την πάροδο του χρόνου καταλήγουν σε μια λεπτή ισορροπία μέσω συγκρούσεων και ανάλυσης-επίλυσης συγκρούσεων



3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Κοινά χαρακτηριστικά Οργανισμών

Δομικά χαρακτηριστικά

- Σαφής καταμερισμός της εργασίας
- Ιεραρχία
- Ρητοί κανόνες και διαδικασίες
- Αμερόληπτες κρίσεις
- Τεχνικά προσόντα για τις θέσεις εργασίας
- Οργανωσιακή αποδοτικότητα

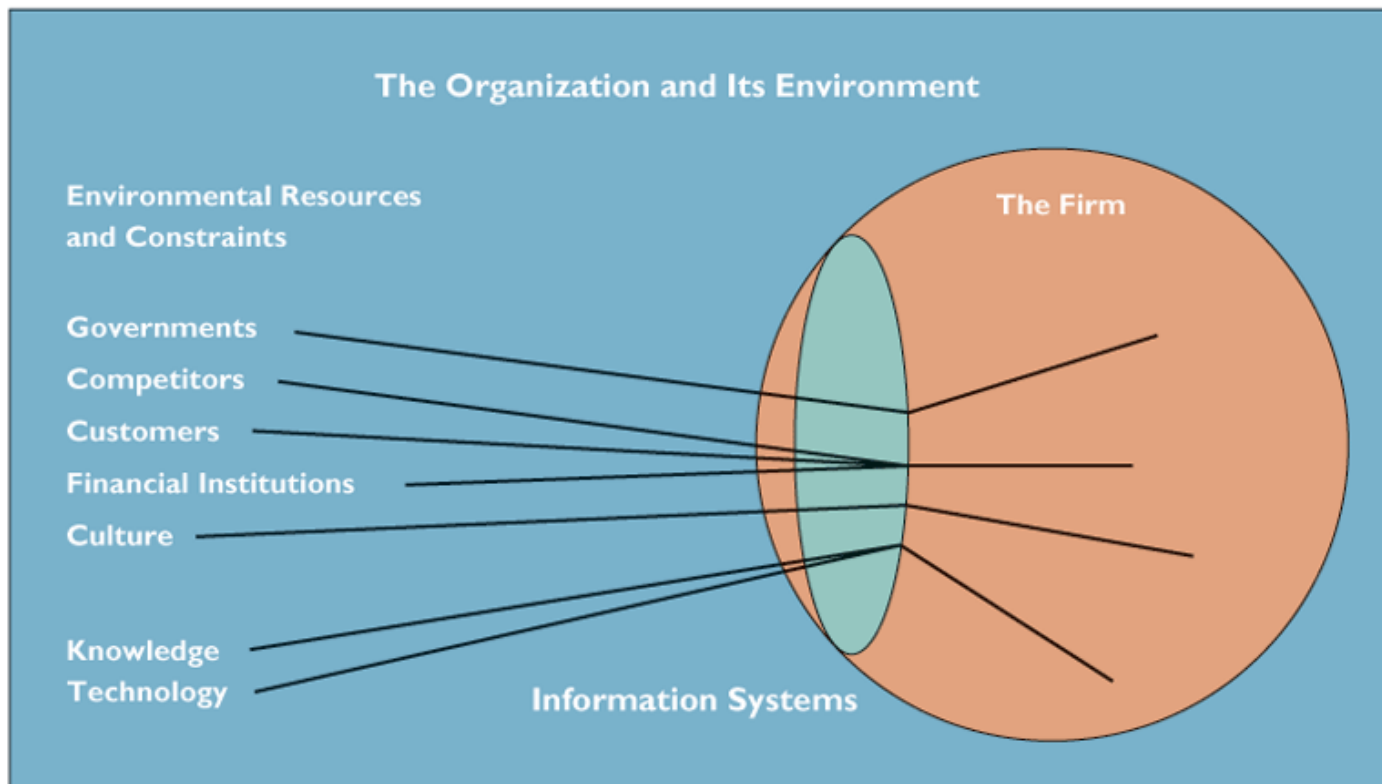
Άλλα χαρακτηριστικά

- Πρότυπες διαδικασίες
 - Λεπτομερείς κανόνες, διαδικασίες και πρακτικές που αναπτύσσονται από τους οργανισμούς για να μπορούν να ανταποκρίνονται σε όλες τις αναμενόμενες καταστάσεις
- Οργανωσιακή πολιτική
 - Προσπαθεί να επιλύσει θέματα αποκλιουσών απόψεων μέσα στον οργανισμό
- Οργανωσιακή κουλτούρα
 - Το σύνολο των θεμελιωδών παραδοχών σχετικά με τα προϊόντα-υπηρεσίες που πρέπει να παράγει ο οργανισμός

3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Οργανισμοί και πληροφοριακά συστήματα

Οι οργανισμοί έχουν αμφίδρομη σχέση με το περιβάλλον



3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Οργανισμοί και πληροφοριακά συστήματα

Διαφορετικά χαρακτηριστικά των οργανισμών

Τύπος οργανισμού

Λειτουργία

Περιβάλλον

Ηγεσία

Στόχοι

Εργασίες

Ισχύς

Τεχνολογία

Ενδιαφερόμενοι

Επιχειρηματικές
διεργασίες

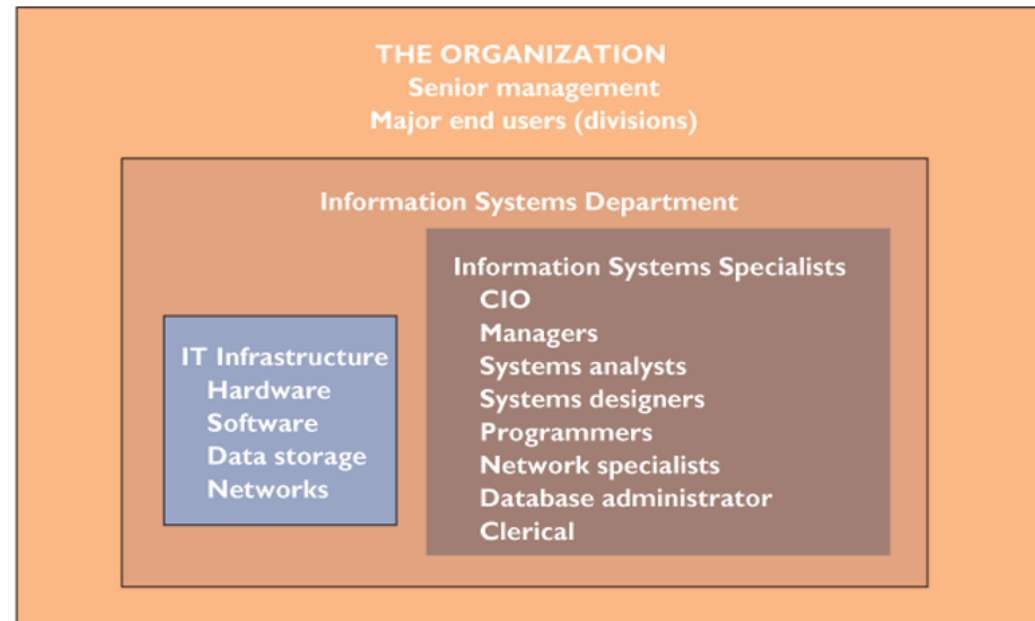
3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Ο μεταβαλλόμενος ρόλος των ΠΣ στους οργανισμούς

Διεύθυνση πληροφοριακών συστημάτων (IT/IS Department)

Παρελθόν: αποτελούνταν κυρίως από προγραμματιστές που ανέπτυσαν το δικό τους λογισμικό και διαχειρίζονταν το δικό τους υπολογιστικό εξοπλισμό

Σήμερα: Ομάδα στελεχών που λειτουργεί ως ισχυρός παράγων αλλαγών στον οργανισμό

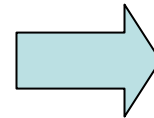
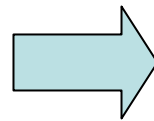


3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

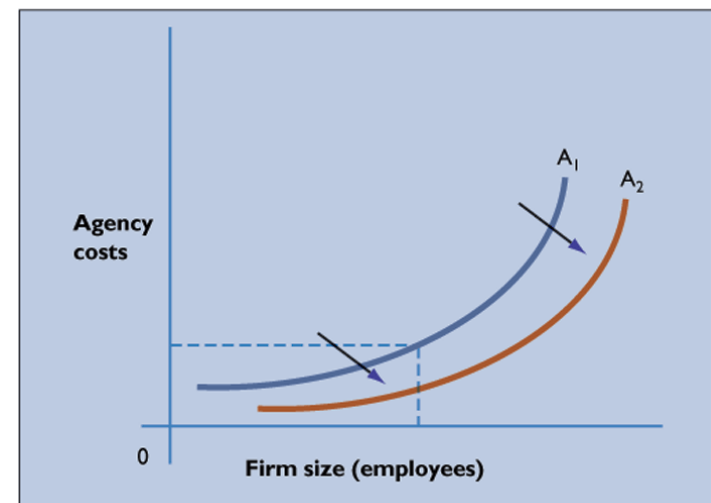
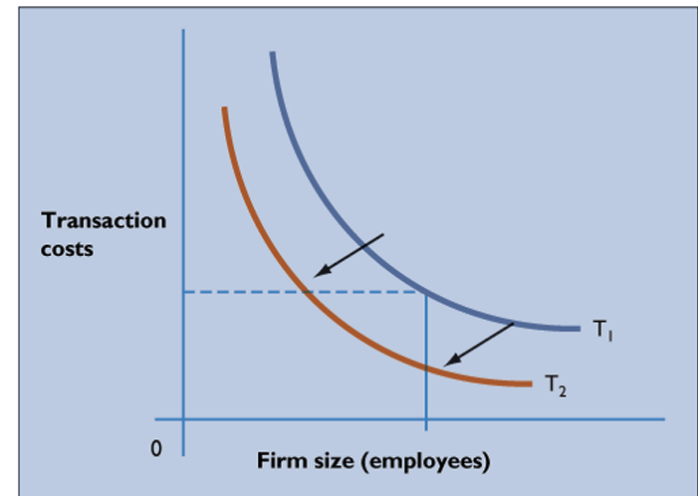
Ο μεταβαλλόμενος ρόλος των ΠΣ στους οργανισμούς

Οικονομικές θεωρίες

- Η τεχνολογία των ΠΣ είναι ένα συντελεστής παραγωγής που μπορεί να υποκαταστήσει το κεφάλαιο και την εργασία
- Θεωρία κόστους συναλλαγών: η τεχνολογία πληροφοριών μπορεί να μειώσει το κόστος συμμετοχής της επιχείρησης στην αγορά (κόστος συναλλαγών)
- Η θεωρία της αντιπροσώπευσης (agency theory)
 - Οι εργαζόμενοι (αντιπρόσωποι- Agents) χρειάζονται επίβλεψη
 - Όσο μεγαλώνει η επιχείρηση τα κόστη επίβλεψης και συντονισμού των εργαζομένων αυξάνονται
 - Η τεχνολογία πληροφοριών μειώνει τα κόστη αντιπροσώπευσης (επίβλεψης και συντονισμού των εργαζομένων) επειδή γίνεται ευκολότερη η επίβλεψη και αποτελεσματικότερος ο συντονισμός των εργαζομένων



Πως τα ΠΣ επηρεάζουν τους οργανισμούς



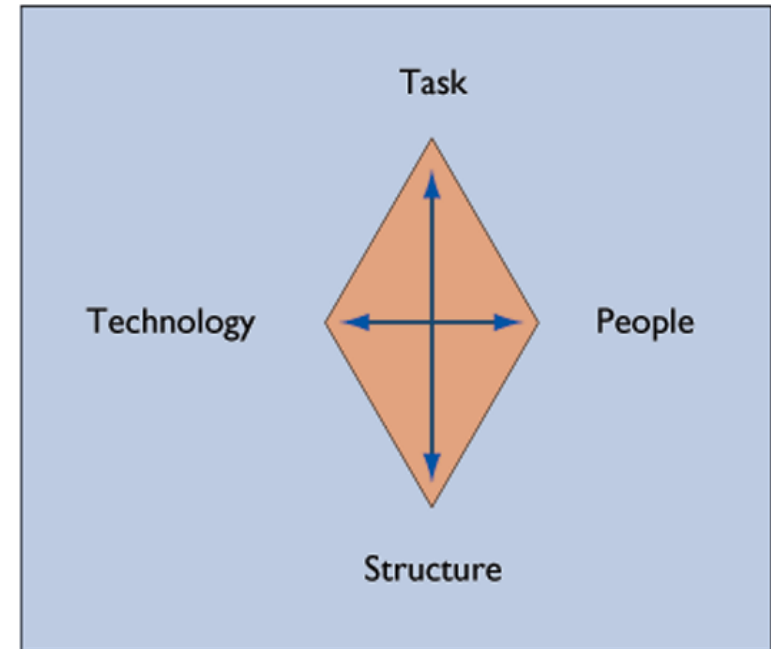
3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Ο μεταβαλλόμενος ρόλος των ΠΣ στους οργανισμούς

Πως τα ΠΣ επηρεάζουν τους οργανισμούς

Συμπεριφοριστικές θεωρίες

- Η ΤΠ μπορεί να μεταβάλλει το ιεραρχικό σχήμα λήψης αποφάσεων μειώνοντας τα κόστη απόκτησης και διανομής της πληροφορίας
- Το οργανωτικό σχήμα μπορεί να γίνει πιο επίπεδο καθώς αποκεντρώνονται οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- Αυξάνονται οι «εικονικοί οργανισμοί –επιχειρήσεις»
- Τα ΠΣ μπορούν να θεωρηθούν ως αποτέλεσμα «πολιτικού» ανταγωνισμού μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό



3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Ο μεταβαλλόμενος ρόλος των ΠΣ στους οργανισμούς

Το Internet και οι οργανισμοί

- Το internet μπορεί να μειώνει σε μεγάλο βαθμό τα κόστη συναλλαγών και αντιπροσώπευσης
- Οι επιχειρήσεις αναδιοργανώνουν με γοργό ρυθμό τις βασικές τους επιχειρηματικές διαδικασίες με βάση την τεχνολογία του internet
- Η τεχνολογία του Internet αναδεικνύεται σε βασικό παράγοντα των υποδομών τεχνολογίας πληροφοριών στους οργανισμούς

3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Στελέχη, λήψη αποφάσεων και ΠΣ

Ο ρόλος των στελεχών στους οργανισμούς

Κλασικό μοντέλο
διοίκησης: οι πέντε
λειτουργίες των στελεχών

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Συντονισμός
- Λήψη αποφάσεων
- Έλεγχος

Συμπεριφοριστικό μοντέλο:
Πέντε γνωρίσματα των στελεχών

- εργάζονται ακατάπαυστα
- έχουν κατακερματισμένη δραστηριότητα
- προτιμούν την εικασία και τις τρέχουσες κάθε φορά πληροφορίες
- προτιμούν την προφορική από τη γραπτή επικοινωνία
- διατηρούν ένα σύνθετο δίκτυο επαφών που λειτουργεί ως ένα άτυπο πληροφοριακό σύστημα

3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Στελέχη, λήψη αποφάσεων και ΠΣ

Στελέχη και λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων στα διάφορα οργανωσιακά επίπεδα

- Στρατηγικό: αφορά στους μακροπρόθεσμους στόχους, πόρους και πολιτικές
- Διοικητικού ελέγχου: αφορά στην παρακολούθηση της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων και στην απόδοση
- Επιχειρησιακού/εκτελεστικού ελέγχου: αφορά στον τρόπο εκτέλεσης των έργων (εργασιών) και στους τρόπους διανομής των πληροφοριών

3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Στελέχη, λήψη αποφάσεων και ΠΣ

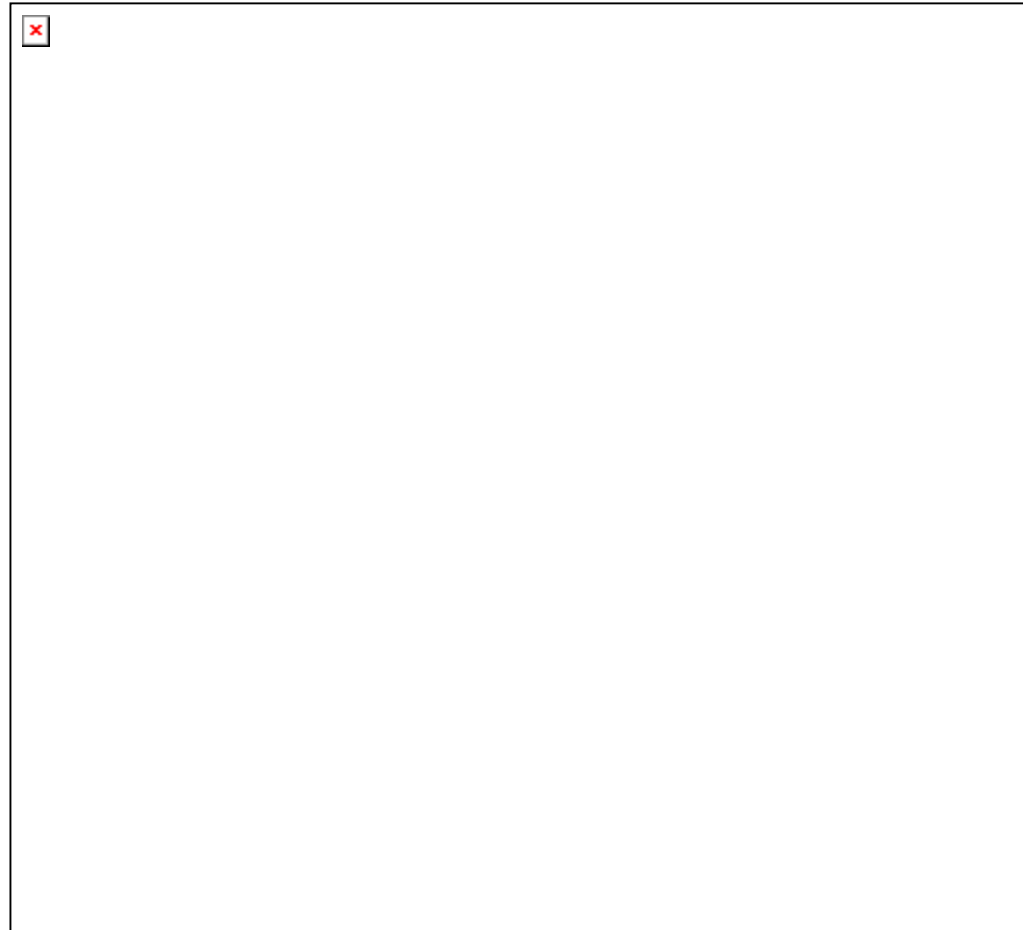
Λήψη αποφάσεων

Κατηγορίες προβλημάτων

Αδόμητα: ο αποφασίζων επιστρατεύει ικανότητες κρίσης, εκτίμησης και διορατικότητας κατά τον ορισμό του προβλήματος απόφασης. Δεν υπάρχει προσυμφωνημένη διαδικασία λήψης απόφασης

Ημιδομημένα: μέρος ή μέρη της διαδικασίας λήψης απόφασης μπορεί να διευκολυνθεί με συστηματική χρήση μοντέλων.

Δομημένα: Επαναλαμβανόμενες δομημένες διαδικασίες ρουτίνας. Αυτά δεν χαρακτηρίζονται ως προβλήματα απόφασης

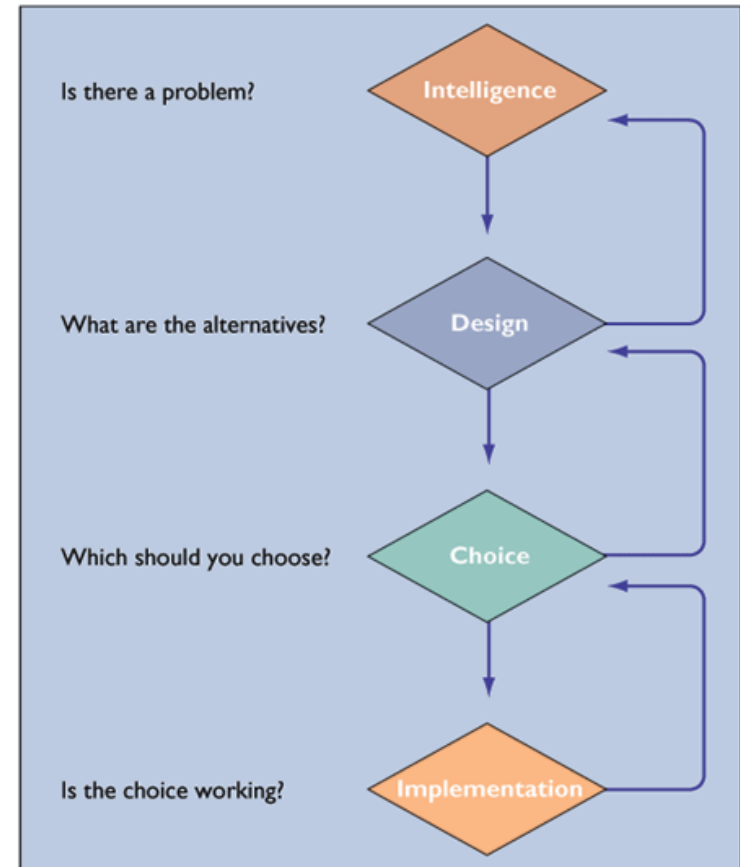


3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Στελέχη, λήψη αποφάσεων και ΠΣ

Στάδια της διαδικασίας λήψης απόφασης

- Συλλογή πληροφορίας (intelligence): συλλογή πληροφοριών για τον προσδιορισμό του προβλήματος
- Σχεδιασμός (Design): σύλληψη εναλλακτικών λύσεων στο πρόβλημα, προσδιορισμός της προβληματικής
- Επιλογή (Choice): επιλογή ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις
- Εφαρμογή (Implementation): υλοποίηση της απόφασης και παροχή αναφορών για την πρόοδο της εφαρμογής



3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Στελέχη, λήψη αποφάσεων και ΠΣ

Μοντέλα λήψης αποφάσεων

Ορθολογιστικό μοντέλο (Rational):

Τα άτομα επιδίδονται με συνέπεια και λογική στη λήψη αποφάσεων. Κατατάσσουν όλες τις εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν εκείνη που ικανοποιεί περισσότερο το στόχο

Οι επικριτές του μοντέλου αυτού επισημαίνουν ότι τα άτομα δεν είναι σε θέση να κατατάσσουν όλες τις εναλλακτικές λύσεις. Τείνουν να επιλέγουν την πρώτη λύση που φαίνεται εφαρμόσιμη

Γνωστικό στυλ αποφασίζοντα:

Περιγράφει τη βαθύτερη προδιάθεση της προσωπικότητας στη λήψη αποφάσεων

- συστηματικοί (Systematic)
- διαισθητικοί (Intuitive)

3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

Επιπτώσεις στο σχεδιασμό και την κατανόηση των ΠΣ

Οργανωσιακοί παράγοντες στη σχεδίαση νέων συστημάτων

- Το περιβάλλον του οργανισμού
- Η δομή του οργανισμού
- Η κουλτούρα και η γενική πολιτική του οργανισμού
- Ο τύπος του οργανισμού και το στυλ ηγεσίας του
- Οι βασικές ομάδες συμφερόντων και η στάση των εργαζομένων
- Τα είδη των καθηκόντων, των αποφάσεων και των διεργασιών που προορίζεται να υποστηρίξει το ΠΣ

3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική Επιπτώσεις στο σχεδιασμό και την κατανόηση των ΠΣ

Το ιδεώδες ΠΣ:

- Είναι ευέλικτο, παρέχει πολλές επιλογές στο χειρισμό των δεδομένων
- Υποστηρίζει μεγάλη ποικιλία στυλ, δεξιοτήτων και γνώσεων
- Είναι ευαίσθητο στις γραφειοκρατικές και πολιτικές απαιτήσεις του οργανισμού

3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

ΠΣ και επιχειρησιακή στρατηγική

Τι είναι στρατηγικό ΠΣ;

- ΠΣ που εκτείνεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού
- Μεταβάλλει τους στόχους, τις λειτουργίες, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις σχέσεις του οργανισμού με το περιβάλλον
- Βοηθά τον οργανισμό να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

ΠΣ και επιχειρησιακή στρατηγική

Στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου και
το μοντέλο της αλυσίδας αξίας (Value Chain Model)

Στρατηγικές επιχειρηματικού επιπέδου

- Να γίνει η επιχείρηση παραγωγός χαμηλού κόστους
- Να διαφοροποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία της
- Να αλλάξει το πεδίο ανταγωνισμού επεκτείνοντας ή μειώνοντας το εύρος της αγοράς της

3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

ΠΣ και επιχειρησιακή στρατηγική

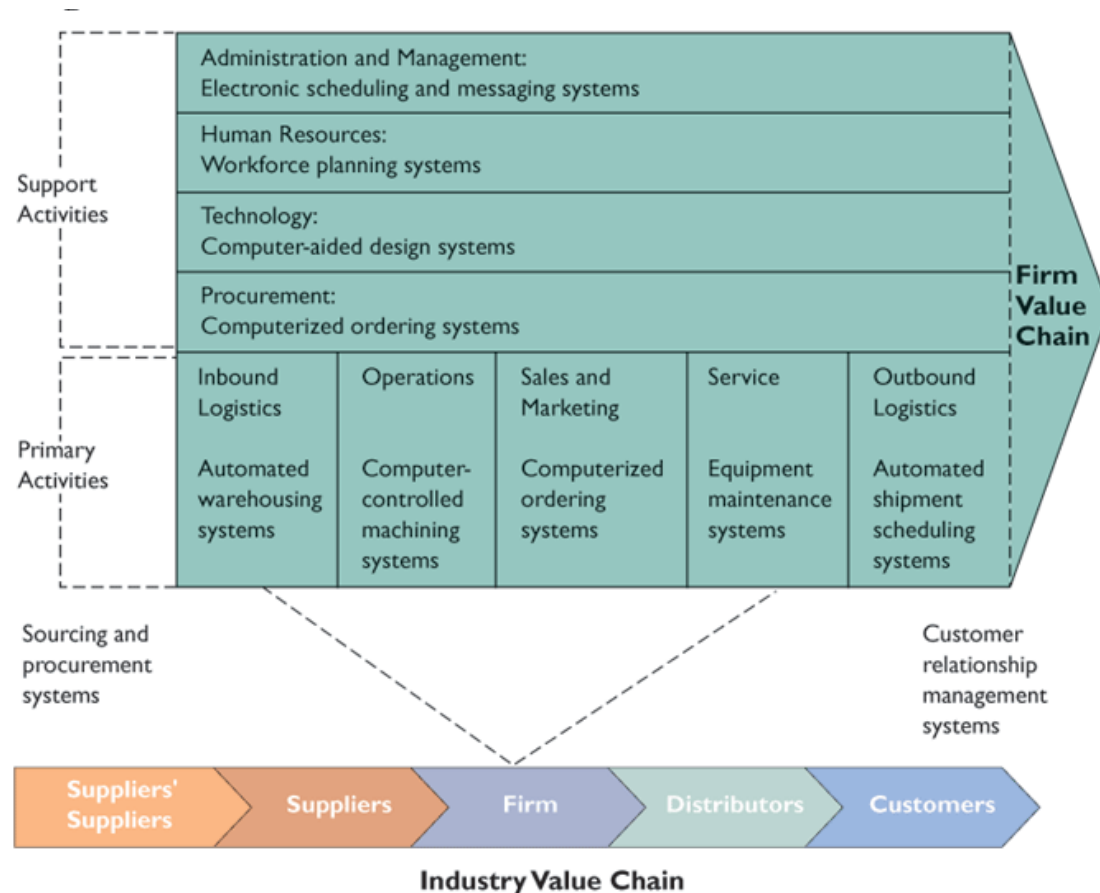
Στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου και το μοντέλο της αλυσίδας αξίας (Value Chain Model)

Το μοντέλο της αλυσίδας αξίας (Value Chain Model)

Η επιχείρηση θεωρείται ως μια αλυσίδα δραστηριοτήτων που προσθέτουν ένα περιθώριο αξίας στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της

Το μοντέλο αλυσίδας αξίας δίδει έμφαση σε δραστηριότητες της επιχείρησης (πρωτεύουσες ή υποστηρικτικές) που θεωρούνται κατάλληλες για εφαρμογή στρατηγικών ανταγωνισμού

Η αλυσίδα αξίας μια επιχείρησης μπορεί να συνδεθεί με τις αλυσίδες αξίας άλλων εταιρών της



3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μάνατζμεντ και στρατηγική

ΠΣ και επιχειρησιακή στρατηγική

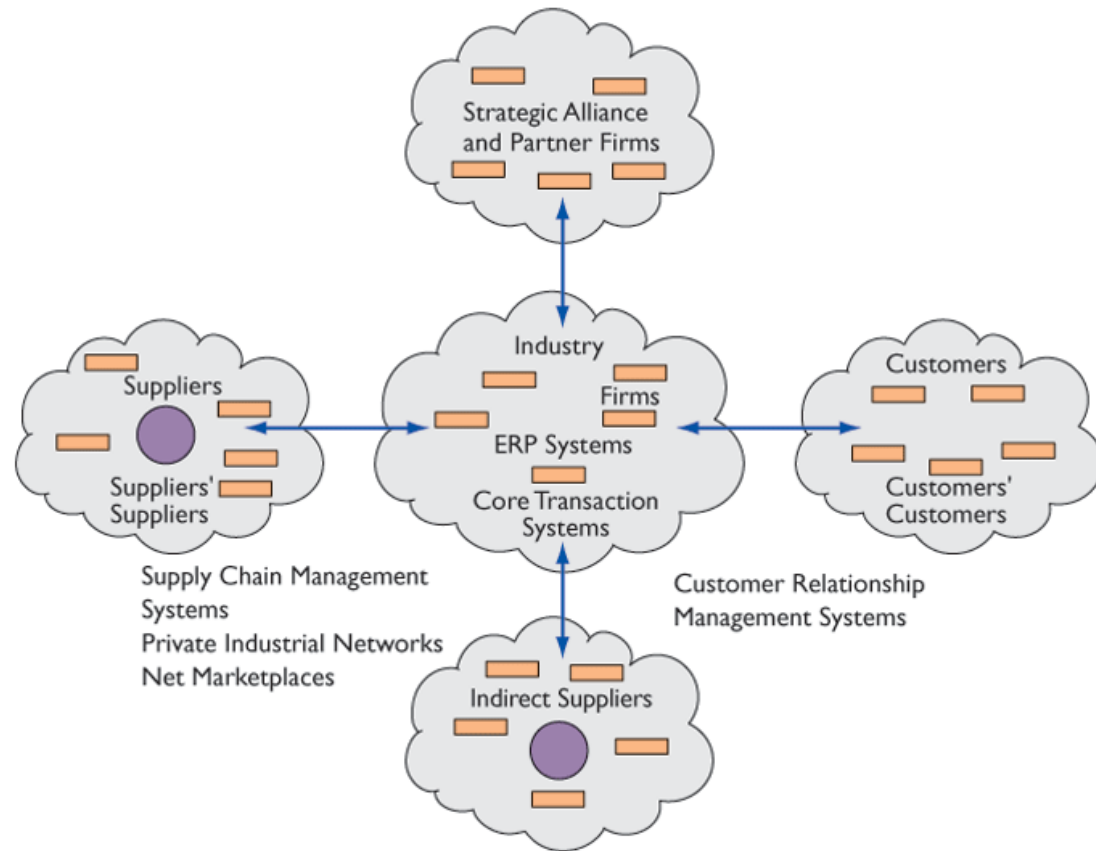
Στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου και το μοντέλο της αλυσίδας αξίας (Value Chain Model)

Ιστός αξίας (Value Web)

Αλυσίδα αξίας που έχει επεκταθεί με τη χρήση της τεχνολογίας του Internet και συνδέει όλους τους προμηθευτές, τους εταίρους και τους πελάτες της επιχείρησης

Συλλογή ανεξάρτητων επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν την τεχνολογία των πληροφοριών για να συντονίσουν αλυσίδες αξίας με στόχο την από κοινού παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας

Ωθείται από τους πελάτες, είναι λιγότερο γραμμικό σε σχέση με την αλυσίδα αξίας, είναι ευέλικτο και προσαρμοστικό στις αλλαγές στην προσφορά και τη ζήτηση



3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

ΠΣ και επιχειρησιακή στρατηγική

Στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου και το μοντέλο της αλυσίδας αξίας (Value Chain Model)

Διαφοροποίηση προϊόντος

- Στρατηγική ανταγωνισμού που στοχεύει στη δημιουργία πιστών στη μάρκα πελατών με την ανάπτυξη νέων και μοναδικών προϊόντων και υπηρεσιών που δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα από τους ανταγωνιστές
- Τα ΠΣ χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών που βασίζονται στην τεχνολογία των πληροφοριών (π.χ. ATMs, ηλεκτρονικά συστήματα κράτησης θέσεων)

Εστιασμένη διαφοροποίηση

- Στρατηγική ανταγωνισμού για την ανάπτυξη νέων θυλάκων αγοράς για εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες
- Τα ΠΣ χρησιμοποιούνται για να παράγουν δεδομένα που κάνουν ακριβέστερες τις τεχνικές πωλήσεων και μάρκετινγκ και την ανάλυση των αγοραστικών συνηθειών των πελατών (π.χ. προσωπικό και εξατομικευμένο μάρκετινγκ)

3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μάνατζμεντ και στρατηγική

ΠΣ και επιχειρησιακή στρατηγική

Στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου και το μοντέλο της αλυσίδας αξίας (Value Chain Model)

Αποδοτική απόκριση στους πελάτες

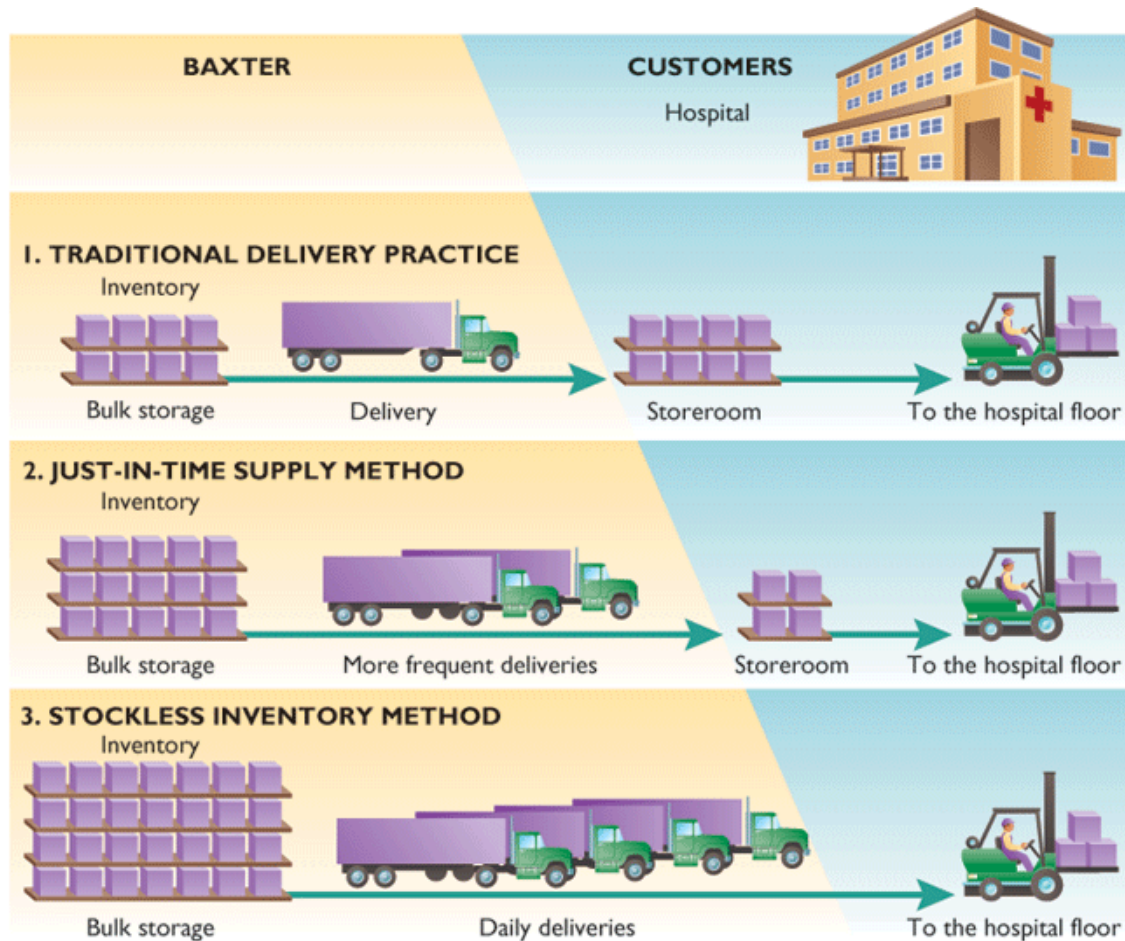
- Συνδέει την συμπεριφορά των πελατών με τις αλυσίδες διανομής, παραγωγής και εφοδιασμού
- Τα ΠΣ χρησιμοποιούνται για να συνδέουν την αλυσίδα αξίας του πελάτη με την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης
- Μειώνουν τα κόστη αποθεμάτων, παραδίδουν πιο γρήγορα το προϊόν ή την υπηρεσία στο πελάτη

Κόστος αλλαγής (Switching Costs)

- Το κόστος αλλαγής σε ένα ανταγωνιστικό προϊόν. Υψηλά κόστη αλλαγής αποθαρρύνουν τους πελάτες να προτιμήσουν ανταγωνιστές
- Τα ΠΣ παρέχουν διευκολύνσεις, ευκολίες στη χρήση και αυξάνουν τα κόστη αλλαγής

3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική ΠΣ και επιχειρησιακή στρατηγική

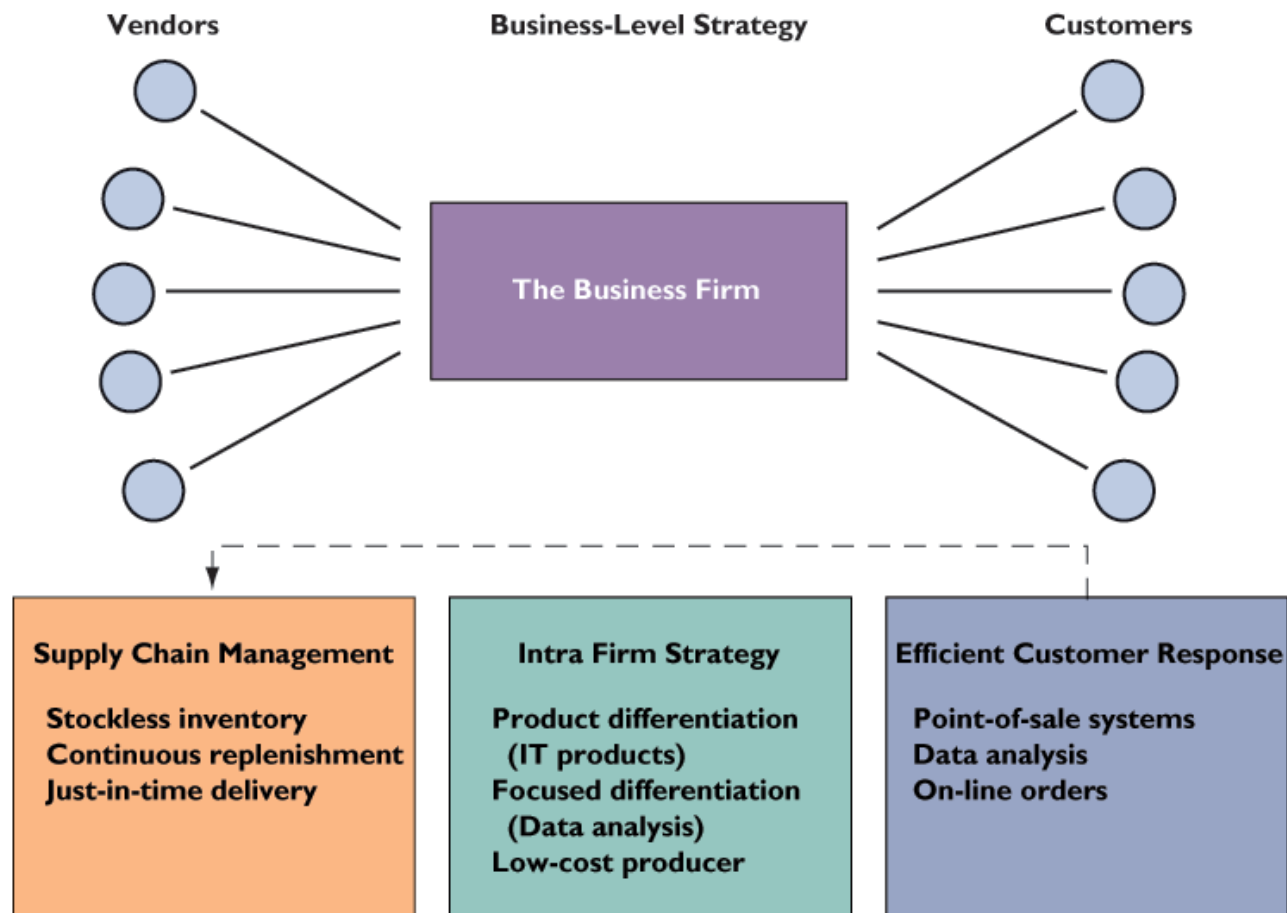
Μέθοδοι εφοδιασμού:
Παραδοσιακή, «just-in-time» και «αποθήκη χωρίς απόθεμα»,



3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

ΠΣ και επιχειρησιακή στρατηγική

Στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου: Σύνοψη



3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μανάτζμεντ και στρατηγική

ΠΣ και επιχειρησιακή στρατηγική

Στρατηγική σε επίπεδο επιχείρησης, σε επίπεδο κλάδου και ΤΠ

Σε επίπεδο επιχείρησης η ΤΠ μπορεί:

- Να προωθήσει συνεργασίες ανάμεσα σε επιχειρηματικές μονάδες
- Να συνδέσει δραστηριότητες ανόμοιων επιχειρηματικών μονάδων
- Να βελτιώσει βασικές ικανότητες

Στρατηγική σε κλαδικό επίπεδο:

- Σύμπραξη πληροφοριών (Information partnerships)
- Μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων (Competitive forces model); Π.χ. ανάπτυξη κλαδικών προτύπων
- Οικονομικά δικτύου (Network economics): η προσθήκη ενός νέου συμμετέχοντος στο δίκτυο έχει μηδενικό κόστος, μπορεί όμως να δημιουργήσει σημαντικά οριακά κέρδη

3 Πληροφοριακά συστήματα, οργανισμοί, μάνατζμεντ και στρατηγική

ΠΣ και επιχειρησιακή στρατηγική

Η επίδραση του internet στις ανταγωνιστικές δυνάμεις

- Καθιστά πιο εύκολη την είσοδο
- επιτρέπει την ανάπτυξη νέων υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών
- μετατοπίζει την διαπραγματευτική ισχύ στον πελάτη
- αυξάνει την διαπραγματευτική ισχύ της εταιρίας απέναντι στους προμηθευτές της
- οι προμηθευτές επωφελούνται από την εξάλειψη των εμποδίων στην είσοδό τους και από την εξάλειψη των ενδιαμέσων
- διευρύνει γεωγραφικά την αγορά, αυξάνει το πλήθος των ανταγωνιστών και μειώνει τις διαφορές τους

Το μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter

