

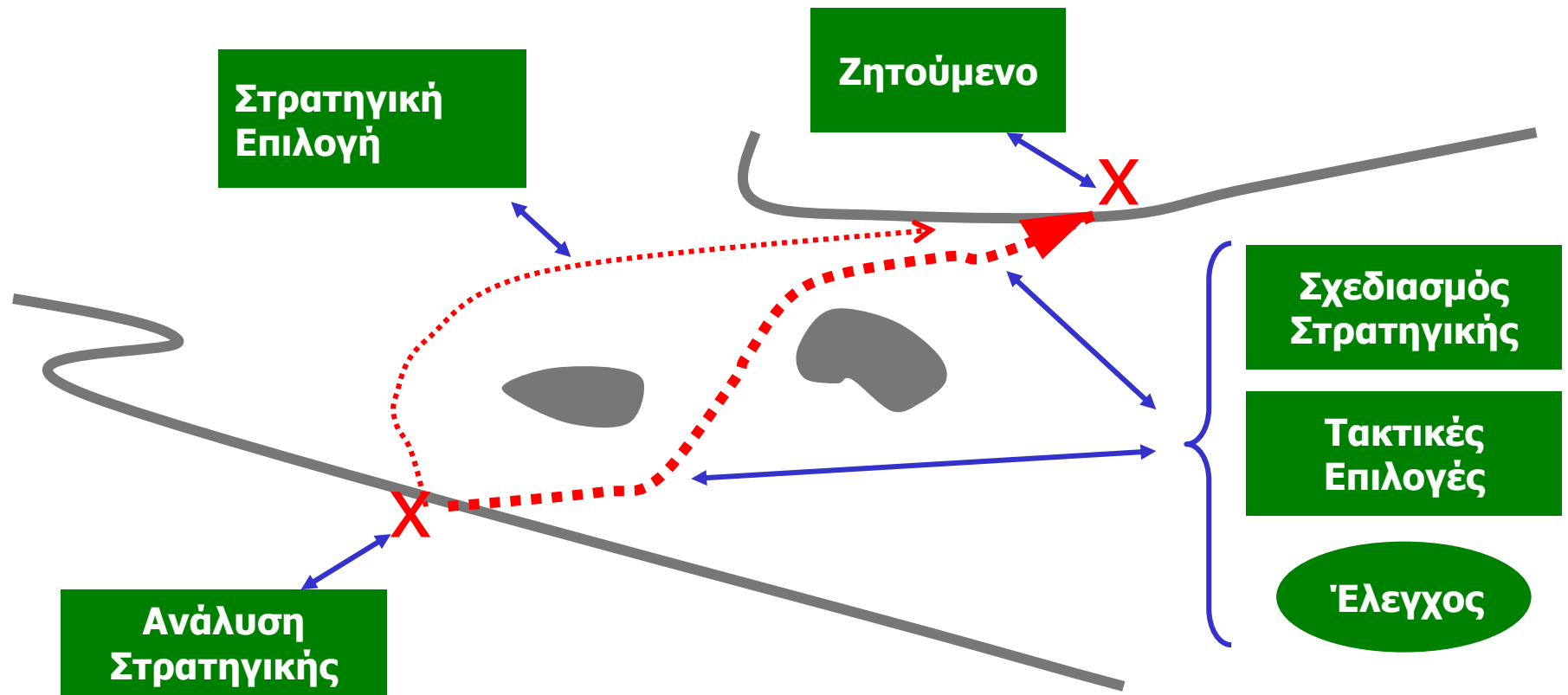
ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Επιχειρησιακή Στρατηγική



Στρατηγική: Ένα ταξίδι στον ωκεανό

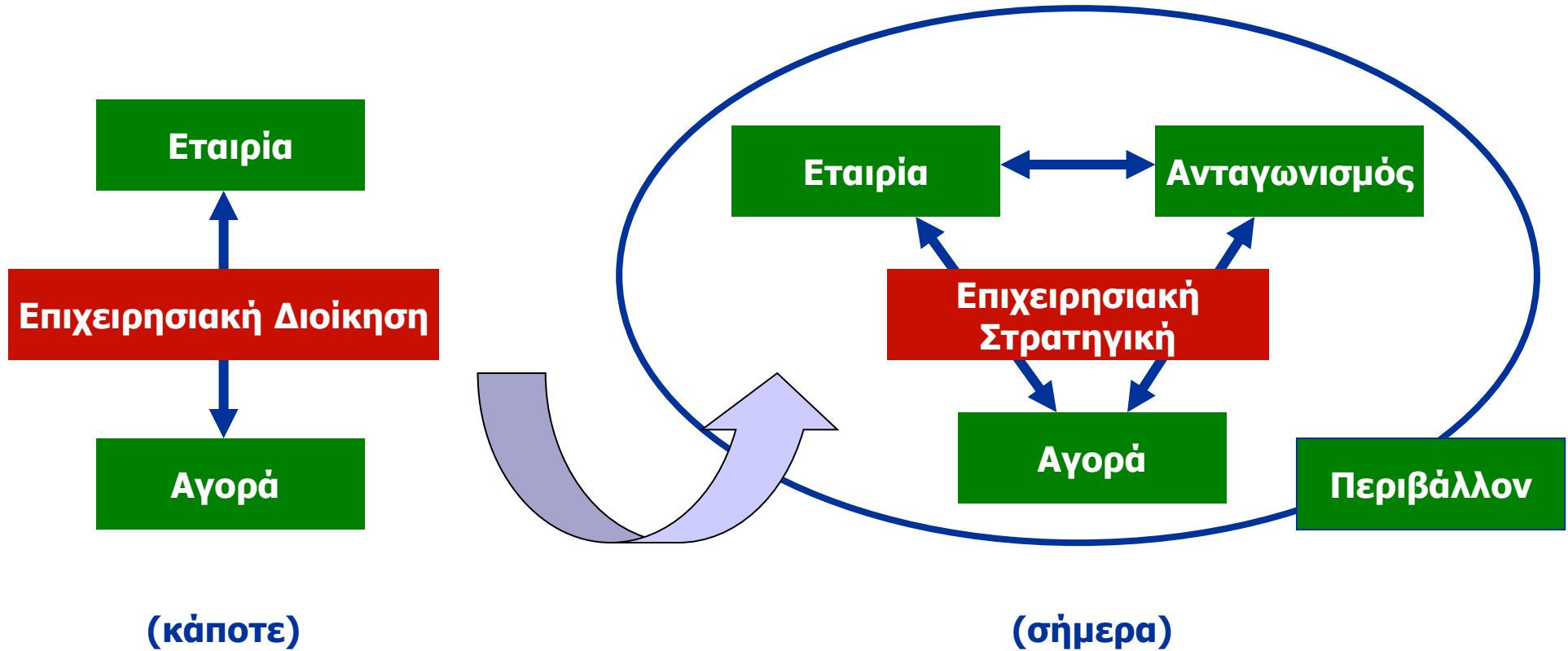


Παράδειγμα

- **Ζητούμενο:**
Η μετάβαση από την Κοπεγχάγη στο Ελσίνκι, το συντομότερο δυνατό και με τα ελάχιστα δυνατά έξοδα.
- **Ανάλυση Στρατηγικής:**
Σημείο Εκκίνησης/ Τιμές / Καιρικές Συνθήκες/
Συνθήκες Κυκλοφοριακού/ Ώρες Αναχώρησης/ Διάρκεια Ταξιδιού...
- **Διαθέσιμες Πηγές**
Επιχειρησιακές Δαπάνες
- **Στρατηγικές Επιλογές :**
Λεωφορείο; Ενοικίαση Αυτοκινήτου; Ταξί; Αεροπορικώς ; Πλοίο;
- **Στρατηγική:**
Μετάβαση Αεροπορικώς
- **Τακτική:**
Επιλογή ώρας αναχώρησης/ Προετοιμασία Αποσκευών/ Αγορά Εισιτηρίου/
Αγορά ωτασπίδων/ Επιβίβαση στο αεροσκάφος/ Πρόσδεση στο κάθισμα...



Από τη διοίκηση στη στρατηγική



Ζητούμενα - Στρατηγική - Τακτικές

Ζητούμενα

Αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν πριν κάποια ορισμένη ημερομηνία

Στρατηγική

Σύνολο προσεκτικά επιλεγμένων προτεραιοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν τα ζητούμενα

Τακτικές

Συγκεκριμένες πράξεις και λειτουργίες που απαιτούνται για την υλοποίηση της στρατηγικής

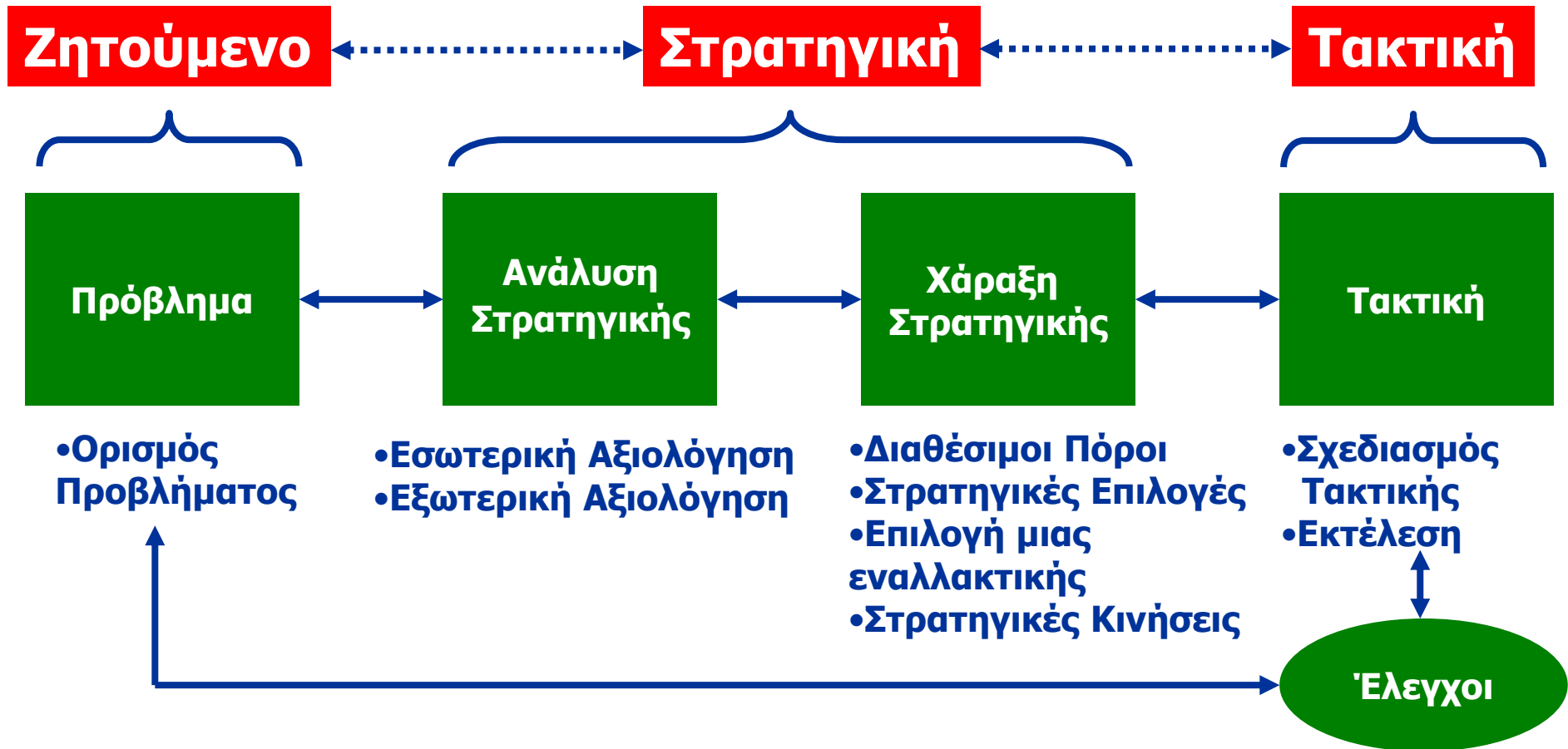


Ζητούμενα - Στρατηγική - Τακτικές

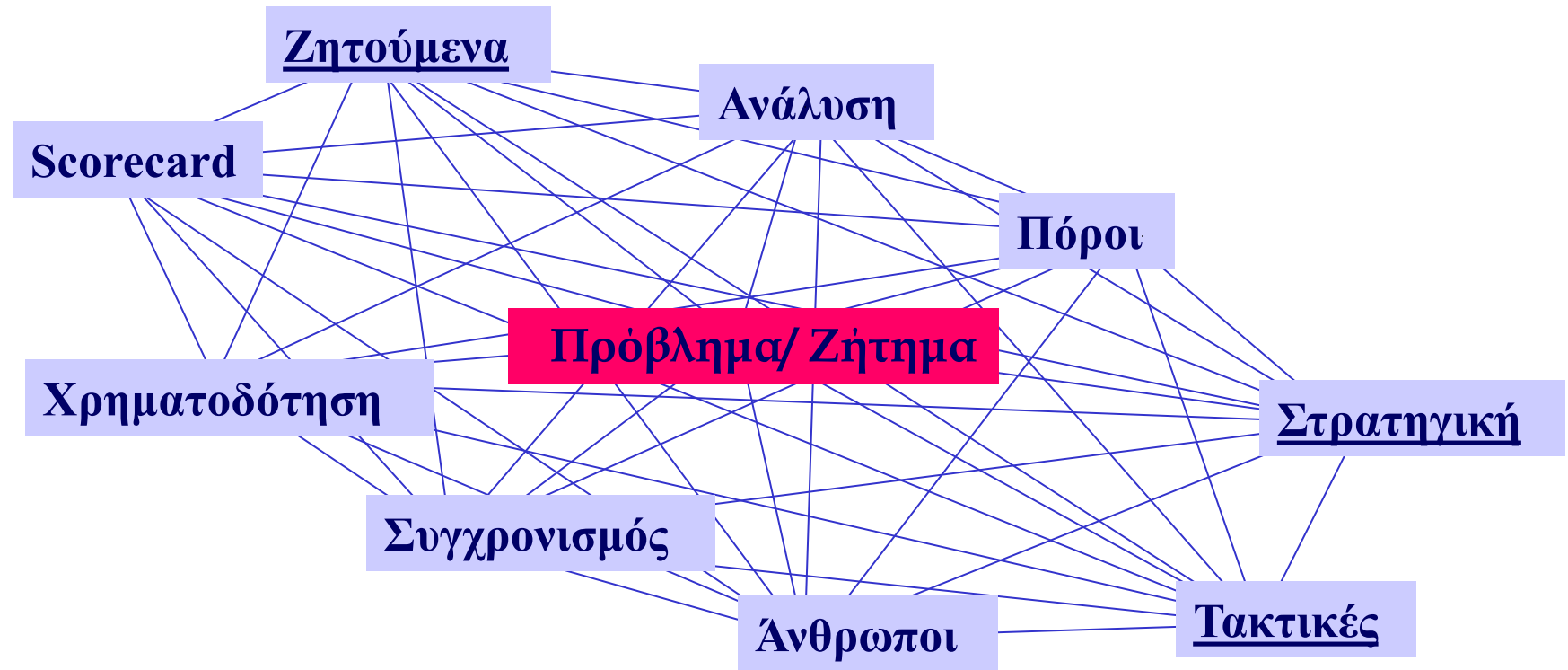
	Ζητούμενο	Στρατηγική	Τακτικές
Σκοπός	Ορισμός απώτερης επιδίωξης	Επίτευξη απώτερης επιδίωξης	Επίτευξη ενδιάμεσων στόχων
Δραστηριότητα	Σκέψη / Αμφιβολία	Σκέψη / Αμφιβολία	Δράση / Πίστη
Χρονικός Ορίζοντας	Πολύ Μακροπρόθεσμο	Μακροπρόθεσμο	Βραχυπρόθεσμο
Εύρος Δράσης	Μεγαλύτερο Εύρος	Μεγάλο εύρος	Μικρό εύρος
Παράδειγμα ()	<ul style="list-style-type: none"> •Βελτίωση κερδοφορίας ← •... 	<ul style="list-style-type: none"> •Επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος βασιζόμενος στο μειωμένο κόστος παραγωγής ← 	<ul style="list-style-type: none"> •Συνεργασίες για επίτευξη Οικονομίας Μεγεθών ← •Απόκτηση νέων μεθόδων παραγωγής ← •Μείωση κόστους λειτουργίας της γραμμής παραγωγής ← • ...



Στρατηγικές Διεργασίες



Στρατηγικές Διεργασίες

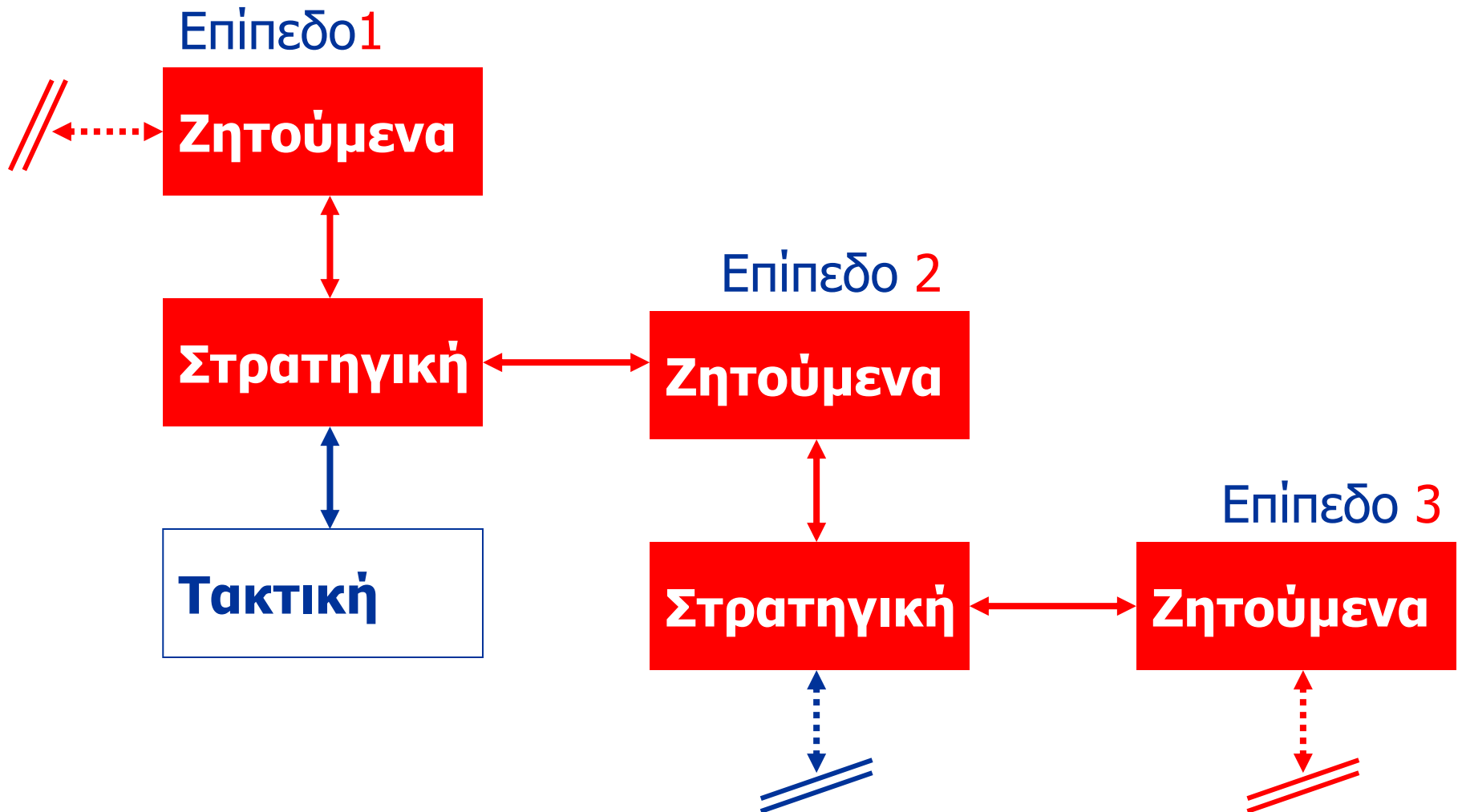


Ερωτήματα Στρατηγικής

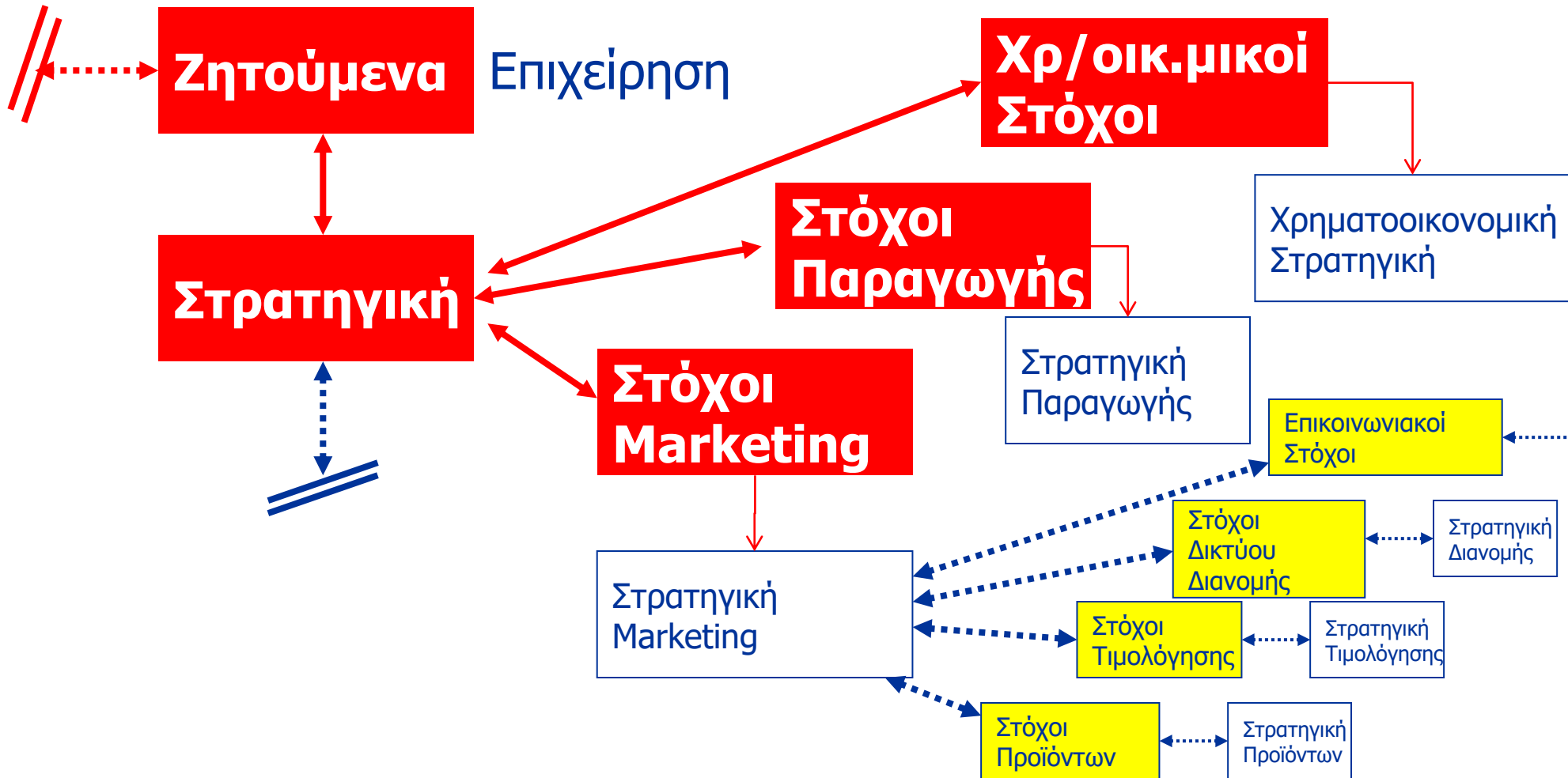
1. Ποιο πρόβλημα πρέπει να λυθεί; (Objectives)
2. Ποιες είναι οι σχετικές πληροφορίες;
(εσωτερική / εξωτερική αξιολόγηση) (Strategic Analysis)
3. Ποιο μέρος των διαθέσιμων πόρων μας
θα αφιερώσουμε στην επίλυση του
συγκεκριμένου προβλήματος; (Strategic Plan)
4. Ποιες είναι οι διαθέσιμες επιλογές; (Strategic Plan)
5. Τι επιλέγουμε τελικά και για ποιο λόγο; (Strategic Plan)
6. Ποιες είναι οι στρατηγικές επιλογές; (Strategic Plan)
7. Πως πραγματώνουμε την επιλεγμένη λύση; (Tactical plans)
- ... ακολουθούμενα από:*
8. Εφαρμογή της επιλεγμένης λύσης (Tactical execution)



Καθορισμός Στρατηγικής



Καθορισμός Στρατηγικής



Εργαλεία Στρατηγικής

- **ΟΡΑΜΑ:** Η επίτευξη του ... ανέφικτου
- **ΑΠΟΣΤΟΛΗ:** Το πλαίσιο ενεργειών στην κατεύθυνση της υλοποίησης του οράματος
- **ΑΞΙΕΣ:** Όσα πιστεύει και εκπροσωπεί μια επιχείρηση



Παράδειγμα: McDonald's

Όραμα των McDonald's: Επικράτηση στην παγκόσμια αγορά τροφίμων. Παγκόσμια κυριαρχία - να θέτεις τα standards στην ικανοποίηση πελατών ενώ αυξάνεις το μερίδιο αγοράς που κατέχεις και την κερδοφορία μέσω της ευκολίας της αξίας και των στρατηγικών που ακολουθείς



Παράδειγμα: McDonald's

Αποστολή των McDonald's: Η παροχή ενός συγκεκριμένου μενού αποτελούμενου από ζεστά, νόστιμα πιάτα. Παροχή των υπηρεσιών εστίασης με ταχύτητα και σε ένα καθαρό και φιλικό περιβάλλον, σε προσιτή τιμή για το ευρύ καταναλωτικό κοινό των fast food, παγκοσμίως



Παράδειγμα: McDonald's

Αξίες των McDonald's:

- Οικονομία
- Σκληρή Δουλειά
- Συνεχής Βελτίωση
- Αφοσίωση στον πελάτη
- Φροντίδα προς τους εργαζόμενους



Ανάλυση Στρατηγικής

- **Εσωτερική Ανάλυση**
 - Ενδοεταιρική
- **Εξωτερική Ανάλυση**
 - Η αγορά
 - Ο ανταγωνισμός
 - Το περιβάλλον

**Δυνατά &
Αδύνατα Σημεία**

**Ευκαιρίες &
Απειλές**

Στρατηγική



Ανάλυση Στρατηγικής

Γενικές αρχές

1. Αξιολόγηση Διαθέσιμων Πληροφοριών
2. Κοινή Κατανόηση: Διαφορετικοί Άνθρωποι → Διαφορετικά Συμπεράσματα
3. Καθοριστική Ερώτηση: Και μετά τι...;
4. Έμφαση στα Γεγονότα - όχι στις Επιθυμίες
5. Υποθέσεις Εργασίας → Εξέταση Σεναρίων

Εργαλεία ανάλυσης περιβάλλοντος

- PEST/SWOT - Βάση για τις στρατηγικές επιλογές
- Μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter



Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακρο-περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, έτσι η PEST αναλύει:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Το Οικονομικό περιβάλλον (Economical)
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- Το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)



Ανάλυση PEST

στην βασική μέθοδο :

- πολιτικοί παράγοντες
- οικονομικοί παράγοντες
- κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες
- τεχνολογικοί παράγοντες

σε παραλλαγές (SLEPT, STEEPLE, PESTILI κ.ά.) :

νομικοί, περιβαλλοντικοί, ηθικοί παράγοντες

οι οποίοι πρόκειται να ασκήσουν επιρροές στο μέλλον



Ανάλυση SWOT

ισχυρά σημεία (strengths) :

- ▶ πράγματα που είναι καλά στο παρόν

αδύναμα σημεία (weaknesses) :

- ▶ πράγματα που είναι άσχημα στο παρόν

ευκαιρίες (opportunities) :

- ▶ πράγματα που θα είναι καλά στο μέλλον

απειλές (threats) :

- ▶ πράγματα που θα είναι άσχημα στο μέλλον



Ανάλυση SWOT

- **Δυνάμεις και Αδυναμίες.**
 - Δυνάμεις: Π.Χ: παραγωγική ικανότητα, δυνατό marketing, καλή εικόνα.
 - Αδυναμίες: Π.Χ: υψηλό labor turnover, άσχημη οικονομική κατάσταση.
- **Ευκαιρίες και Κίνδυνοι που προκύπτουν από το περιβάλλον.**
 - Ευκαιρίες: Π.Χ.: νέες αγορές, νέες επενδυτικές ευκαιρίες.
 - Κίνδυνοι: Π.Χ.: κάμψη της οικονομίας, ανταγωνισμός.

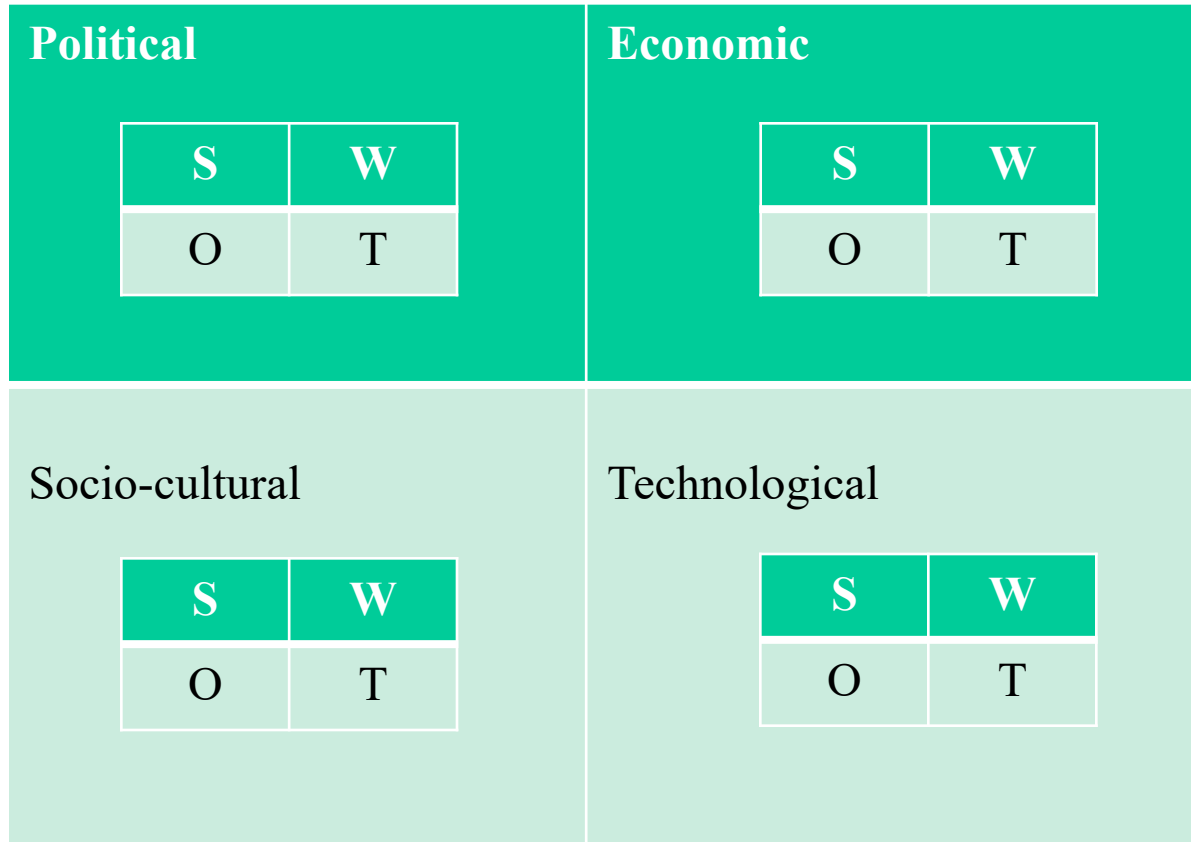


Πίνακας SWOT

Δυνάμεις 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Αδυναμίες 1. 2. 3. 4. 5. 6.
Ευκαιρίες 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Απειλές 1. 2. 3. 4. 5. 6.



Συνδυασμένη ανάλυση PEST/SWOT



Μήτρα SWOT/TOWS –4 τύποι στρατηγικών


	Strengths 1.... 2.... 3.... 4.... 5....	Weaknesses 1.... 2.... 3.... 4.... 5....
Opportunities 1.... 2.... 3.... 4.... 5....	<u>στρατηγικές S-O</u> εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες	<u>στρατηγικές W-O</u> βελτίωση των αδύναμων σημείων που εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών
Threats 1.... 2.... 3.... 4.... 5....	<u>στρατηγικές S-T</u> εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αποφευχθούν ή να μειωθούν οι απειλές	<u>στρατηγικές W-T</u> αμυντικές τακτικές για να μειωθούν τα αδύναμα σημεία και να αποφευχθούν οι απειλές



Ιεράρχηση στρατηγικών SWOT

- Στρατηγικές W-T: αμυντικές
- Στρατηγικές W-O: διορθωτικές
- Στρατηγικές S-T: βελτιωτικές
- Στρατηγικές S-O: φιλόδοξες





Ανάλυση ανταγωνισμού στο περιβάλλον

Μοντελο 5 δυνάμεων του Porter



Δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό μιας αγοράς

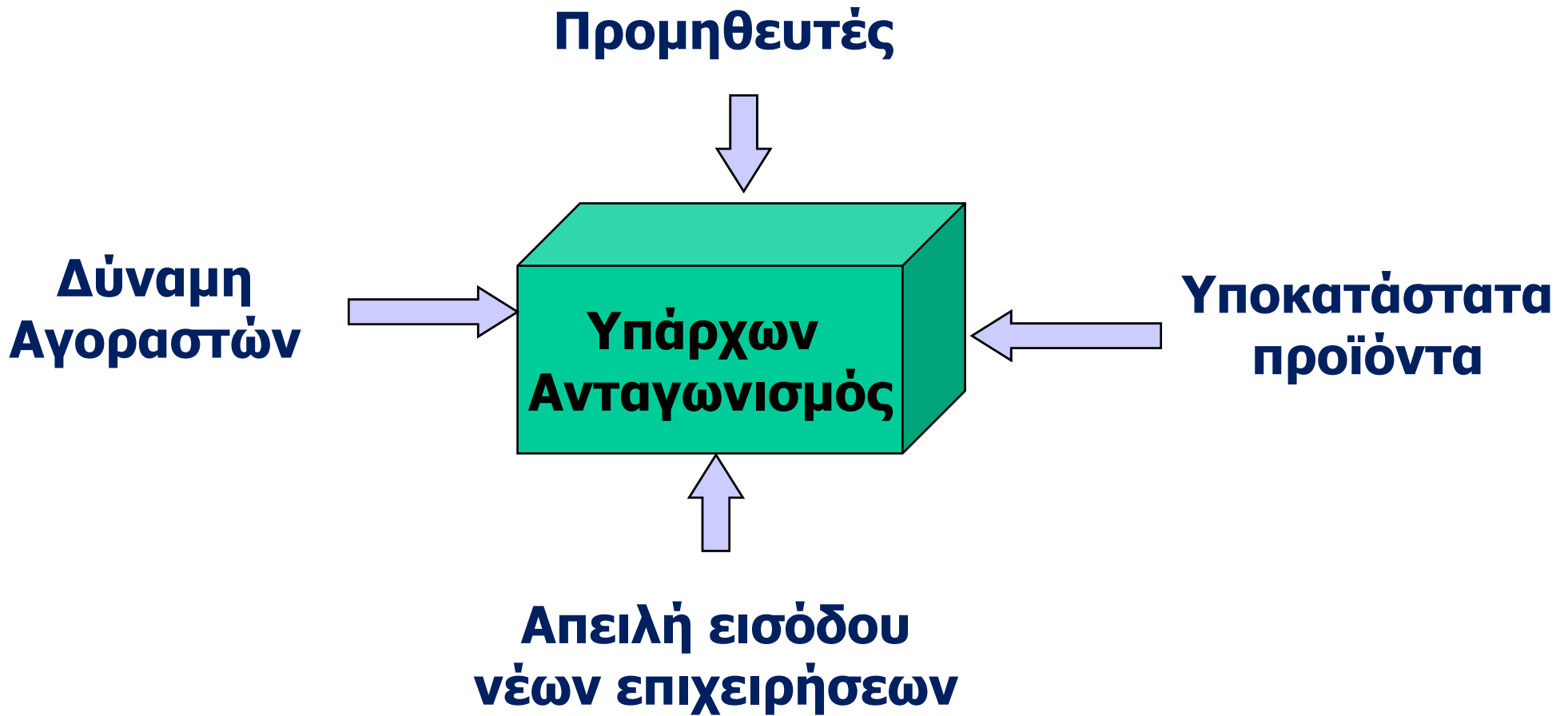
Ο Michael E. Porter, ανέπτυξε το **Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων** που βοηθάει στην ανάλυση του περιβάλλοντος και δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια αγορά.

Οι πέντε δυνάμεις είναι:

1. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry)
2. Η απειλή νέων ανταγωνιστών (threat of new entrants)
3. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes)
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers)
5. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers)



Το Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter



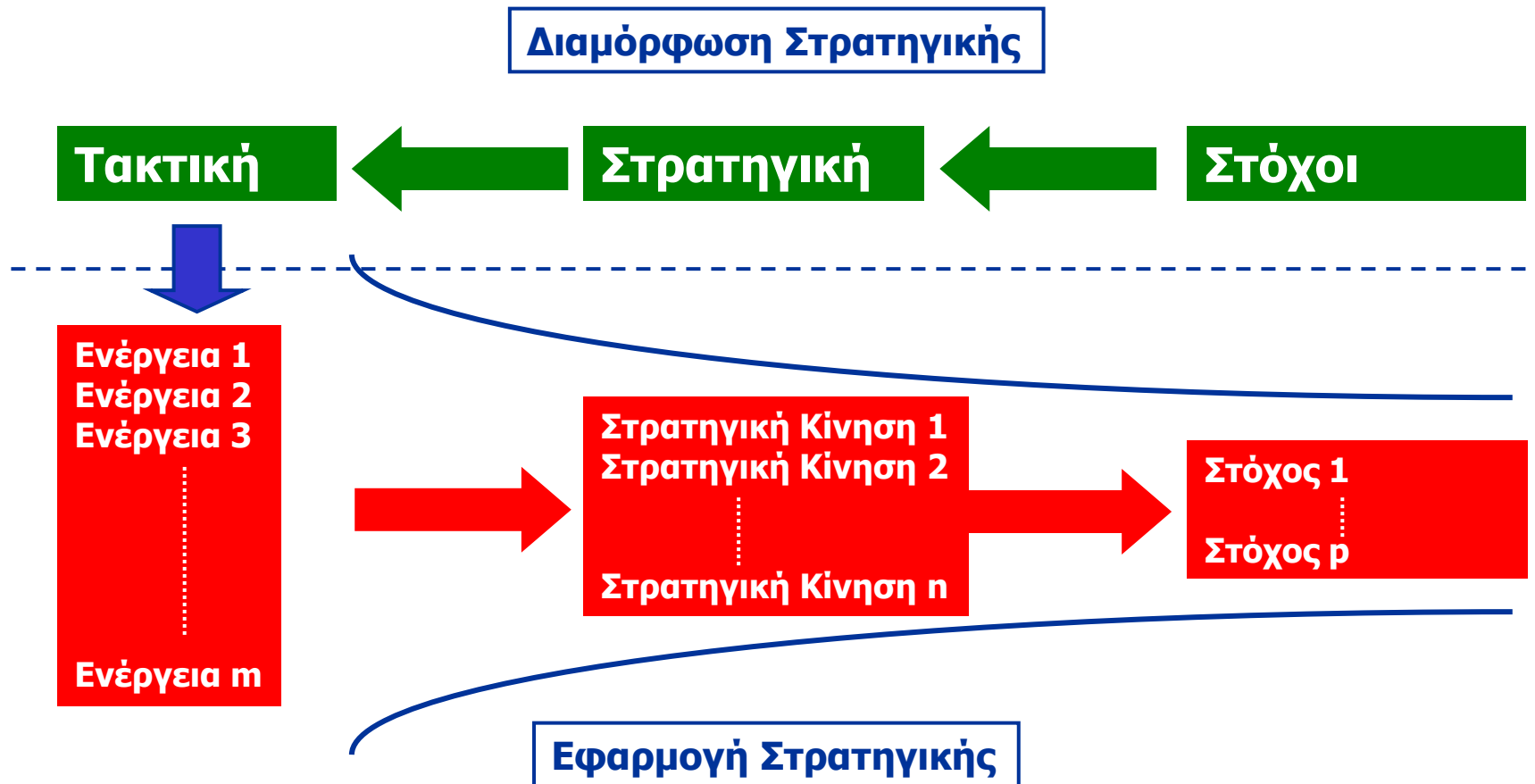
Ποια Είναι η Φύση του Ανταγωνισμού και Πόσο Ισχυρές Είναι οι Ανταγωνιστικές δυνάμεις;

Πως Γίνεται η Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων

- Εκτίμηση του σθένους κάθε ανταγωνιστικής δύναμης (Ισχυρό; Μέτριο; Αδύνατο;)
- Εξήγηση του πως κάθε δύναμη δρα στη δημιουργία ανταγωνιστικής πίεσης
- Απόφαση του κατά πόσο ο συνολικός ανταγωνισμός είναι σκληρός, ισχυρός, μέτριος, ή αδύνατος

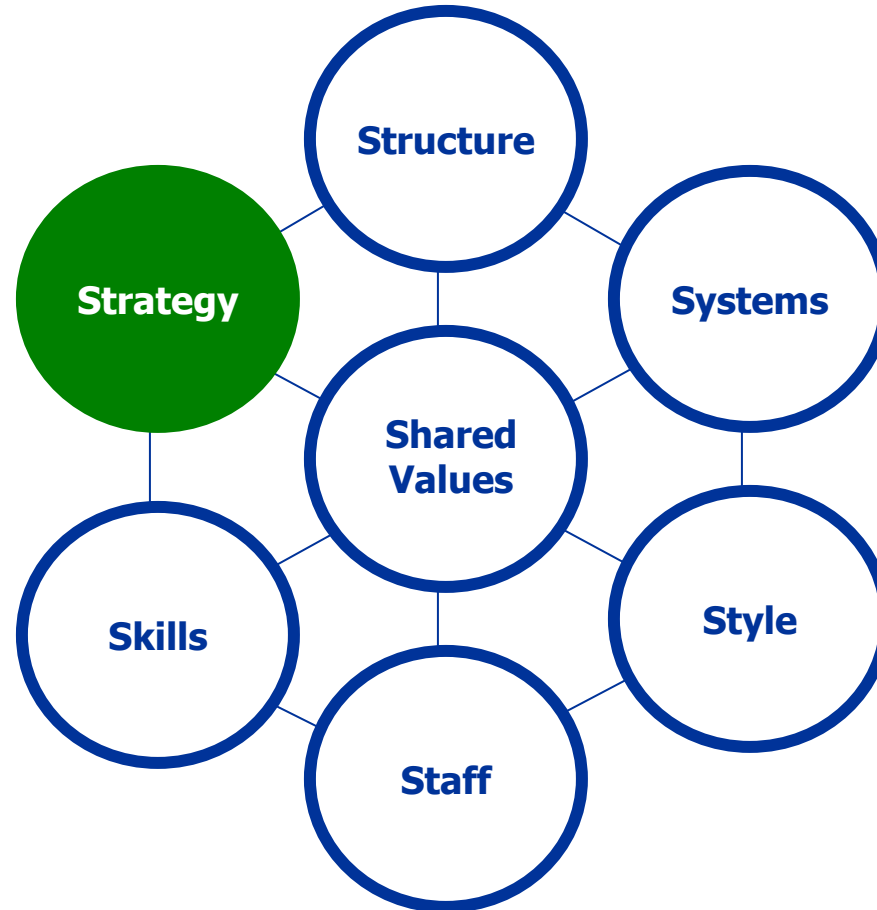


Διαμόρφωση & Εφαρμογή Στρατηγικής



Οργανωτικές Πτυχές

(McKinsey - Το μοντέλο των 7-S)



Οργανωτικές Πτυχές

(McKinsey - Το μοντέλο των 7-S)



Διαχείριση και Εφαρμογή Στρατηγικής

- **Διατυπωμένοι Στόχοι - Αποτελέσματα**
- **Σχεδιασμός - Σχέδια**
- **Επιτυχία - Τύχη**



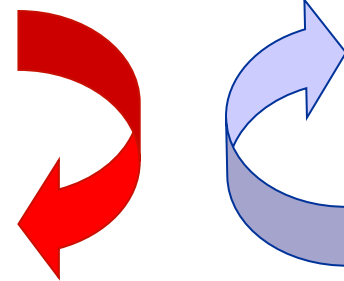
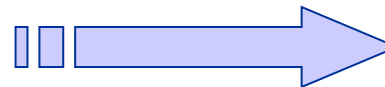
Διαχείριση και Εφαρμογή Στρατηγικής

**Καταστρωμένη
Στρατηγική**



Ασυνείδητη
Στρατηγική

Σκόπιμη
Στρατηγική



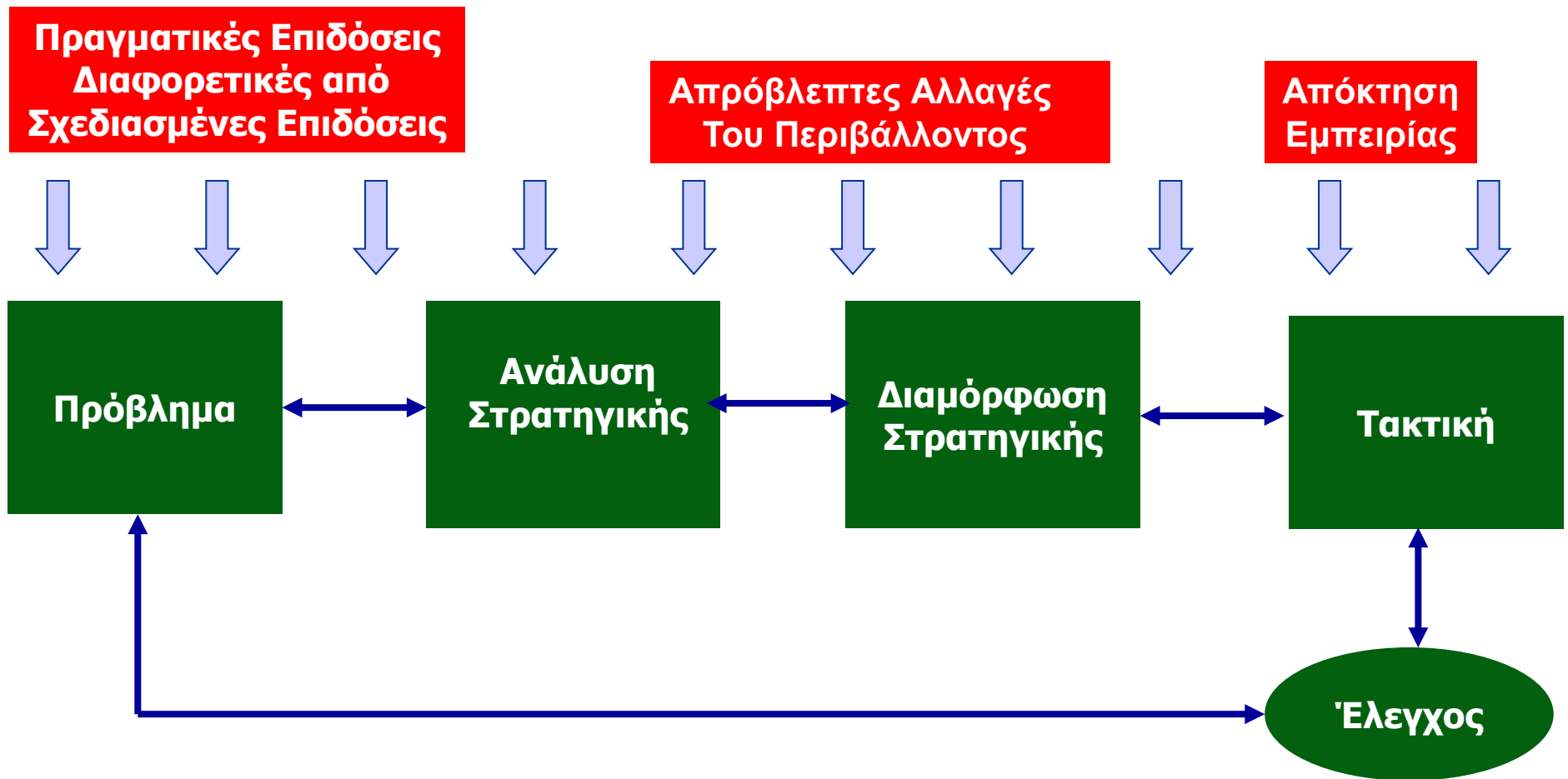
**Υλοποιηθείσα
Στρατηγική**



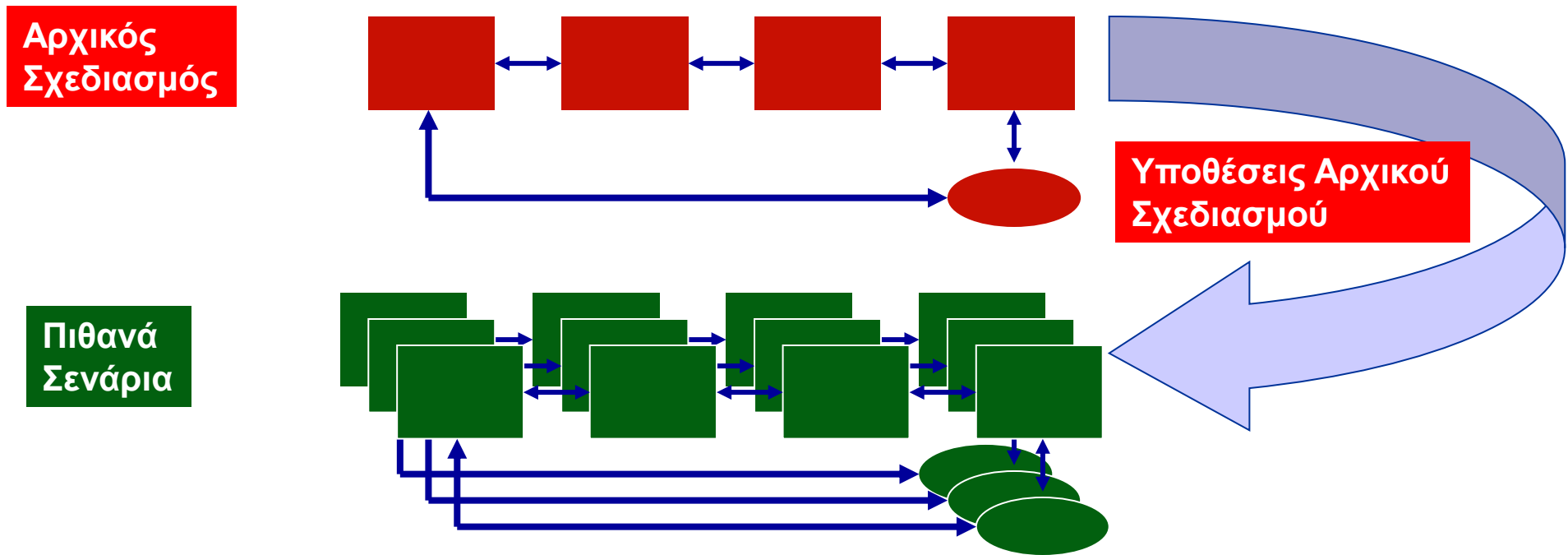
**Προκύπτουσα
Στρατηγική**



Διαχείριση και Εφαρμογή Στρατηγικής



Διαχείριση και Εφαρμογή Στρατηγικής



Μελετη Περίπτωσης Ανάπτυξης Στρατηγικής



Μελέτη Περίπτωσης: McDonald's



Στρατηγική ανάπτυξης



Στρατηγική δικαιοχρησιών - Franchising



Στρατηγική ανεύρεσης τοποθεσίας και κατασκευής των εστιατορίων



Στρατηγική γραμμής παραγωγής



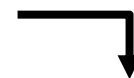
Λειτουργίες καταστημάτων - εστιατορίων



Προώθηση πωλήσεων, Marketing



Ανθρώπινοι πόροι και εκπαίδευση



Κοινωνική ευθύνη και ρόλος



Στρατηγική Ανάπτυξης



- **Εισχώρηση στην αγορά με την δημιουργία 2500 χιλιάδων εστιατορίων ετησίως, είτε εταιρικής ιδιοκτησίας είτε σε μορφή δικαιοχρησιών, εκ των οποίων τα δύο τρίτα θα βρίσκονται εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών.**
- **Προώθηση συχνότερων επισκέψεων πελατών είτε μέσω ελκυστικών μενού είτε χαμηλών τιμών είτε περιοχών ψυχαγωγίας των παιδιών.**



Στρατηγική Δικαιοχρησιών (Franchising)



- Παραχώρηση δικαιοχρησιών μόνο σε επιχειρηματίες με υψηλούς στόχους και ταλέντο, με ευσυνειδησία, ακεραιότητα και εμπειρία οι οποίοι επιπλέον θα εκπαιδευτούν κατάλληλα με σκοπό να κατανοήσουν τη φιλοσοφία, το πνεύμα και τον τρόπο δράσης της εταιρείας.
- Άρνηση παραχώρησης δικαιοχρησιών σε εταιρείες ή/και σε παθητικούς επενδυτές.



Στρατηγική τοποθέτησης και κατασκευής των εστιατορίων

- Τοποθέτηση εστιατορίων σε θέσεις εύκολα προσιτές από τους πελάτες με προοπτικές επέκτασης.
- Μείωση κόστους κατασκευής με χρήση τυποποιημένων σχεδίων και με εύρεση εξοπλισμού και πρώτων υλών από παγκόσμιο κοινό δίκτυο προμηθευτών.
- Κατασκευή εστιατορίων ελκυστικών και ευχάριστων τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά, με παροχή υπηρεσιών εξυπηρέτησης και περιοχών ψυχαγωγίας.



Στρατηγική γραμμής παραγωγής



- Προσφορά περιορισμένου και συγκεκριμένου μενού.
- Επέκταση προϊόντων σε νέες κατηγορίες φαγητού με νέες γεύσεις όπως κοτόπουλο, Μεξικάνικο, πίτσα, σάντουιτς για ενήλικες κ.α.
- Συνεχείς έλεγχοι ώστε να διασφαλιστεί άριστη ποιότητα και απήχηση στο ευρύ κοινό πριν την εισαγωγή νέων γεύσεων και προϊόντων στο μενού.



Λειτουργίες καταστημάτων



- **Δημιουργία αυστηρών απαιτήσεων σε ότι αφορά στην ποιότητα, στην καθαριότητα των καταστημάτων και του εξοπλισμού, στις λειτουργικές διαδικασίες των καταστημάτων και στο κατά πόσο η συμπεριφορά των υπαλλήλων είναι φιλική και ζεστή.**
- **Ανάπτυξη νέου εξοπλισμού και συστημάτων παραγωγής που βελτιώνουν τη δυνατότητα να σερβίρονται πιο ζεστά και πιο γευστικά φαγητά, με μεγαλύτερη ταχύτητα.**



Πωλήσεις - Μάρκετινγκ



- **Σύνδεση του ονόματος της εταιρείας με την ποιότητα, τις υπηρεσίες, και την αξία παγκοσμίως μέσα από βαριά διαφήμιση στα Μέσα Ενημέρωσης και μέσα από προώθηση από τα ίδια τα καταστήματα που θα χρηματοδοτείται από τα έσοδα πωλήσεών τους.**
- **Χρησιμοποίηση του Ronald McDonald για τη διαφήμιση του ονόματος στα παιδιά και του προθέματος Mc για τη σύνδεση μεταξύ των προϊόντων και του ονόματος της εταιρείας.**
- **Προώθηση μιας χαρούμενης εικόνας της εταιρείας με ενδιαφέρον προς τα παιδιά.**



Ανθρώπινοι Πόροι



- Προσφορά μισθών αντίστοιχων με της εκάστοτε περιοχής και εκπαίδευση των υπαλλήλων με σκοπό την ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους.
- Αμοιβή τόσο της ατομικής όσο και της συλλογικής προσπάθειας καθώς και δημιουργία προϋποθέσεων εξέλιξης. Ύπαρξη ευέλικτων ωραρίων για υπαλλήλους με πρόσθετες υποχρεώσεις (πχ φοιτητές).
- Πρόσληψη ανθρώπων με καλές εργατικές συνήθειες και ωραία συμπεριφορά ώστε να εντυπωσιάσουν τους πελάτες. Πρόσληψη μόνο «πολλά υποσχόμενων» υπαλλήλων.



Κοινωνική ευθύνη και ρόλος



- Δημιουργία ενεργού κοινωνικού προφίλ με υποστήριξη τοπικών αγαθοεργιών και κοινωνικών σχεδίων. Προώθηση δημιουργίας πνεύματος «γειτονιάς» και υποστήριξη αριστούχων μαθητών & φοιτητών.
- Χρηματοδότηση των σπιτιών Ronald McDonald (168 σπίτια σε 12 χώρες που παρείχαν ένα φιλόξενο περιβάλλον σε οικογένειες με σοβαρά άρρωστα παιδιά).
- Προώθηση προσλήψεων που αντιτάσσονται σε φυλετικές και κοινωνικές διακρίσεις - Δικαιοχρησίες σε γυναίκες και ανθρώπους διαφόρων μειονοτήτων (25% καταστημάτων).
- Υιοθέτηση πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον.
- Παροχή θρεπτικών πληροφοριών των προϊόντων στους πελάτες.



Βασικά Μαθήματα Στρατηγικής

- Κριτήρια Αξιολόγησης Στρατηγικής :
Στόχοι / Βάθος Χρόνου / Κατανομή Πόρων / Συγκριτικά Πλεονεκτήματα / Απλότητα
- Το τετράπλευρο της Στρατηγικής:
 - Αγορές
 - Εταιρία
 - Ανταγωνισμός
 - Περιβάλλον



Βασικά Μαθήματα Στρατηγικής

- Σε περιπτώσεις κρίσης, το μακροπρόθεσμο γίνεται βραχυπρόθεσμο και η απόδοση μεταφράζεται σε ρευστό
- Βασικός Πόρος είναι ο Χρόνος Διαχείρισης
- Η καλή μακροπρόθεσμη στρατηγική απαιτεί και καλή χρηματοοικονομική κατάσταση βραχυπρόθεσμα
- Η βέλτιστη μακροπρόθεσμη στρατηγική δεν ταυτίζεται με τις διαδοχικές βέλτιστες βραχυπρόθεσμες στρατηγικές



Βασικά Μαθήματα Στρατηγικής

Κρίσιμα Στοιχεία:

- **Ικανότητα Επιλογής & Εστίασης**
- **Βελτιστοποίηση της κατανομής πόρων**
- **Συγκριτικό Πλεονέκτημα**
- **Καταβληθείσα προσπάθεια**



Βασικά Μαθήματα Στρατηγικής

- **Η χάραξη στρατηγικής είναι επίπονη διαδικασία**
- **Δεν υπάρχει μία μόνο λύση στα επιχειρηματικά προβλήματα**
- **Τα επιχειρηματικά προβλήματα δεν απαιτούν μόνο ανάλυση για να επιλυθούν**



Έχουν πει ...

- **Δεν γίνεται να πιστέψεις σε μοντέλα αλλά δεν υπάρχει το περιθώριο και να τα αγνοήσεις**
- **Μόνο με το ένστικτο οδηγείσαι στον αφανισμό – Η πολύ ανάλυση οδηγεί σε παράλυση**



**« Τα σχέδια είναι άχρηστα –
Τα πάντα είναι θέμα σχεδιασμού! »**

Dwight Eisenhower





« Είσαι τυχερός...; »

Ναπολέων Βοναπάρτης



**« Η τύχη ευνοεί τους καλά
προετοιμασμένους »**

Louis Pasteur

