

# Στρατηγική Διοίκηση

## Συστήματα Διοίκησης

6<sup>ο</sup> εξάμηνο

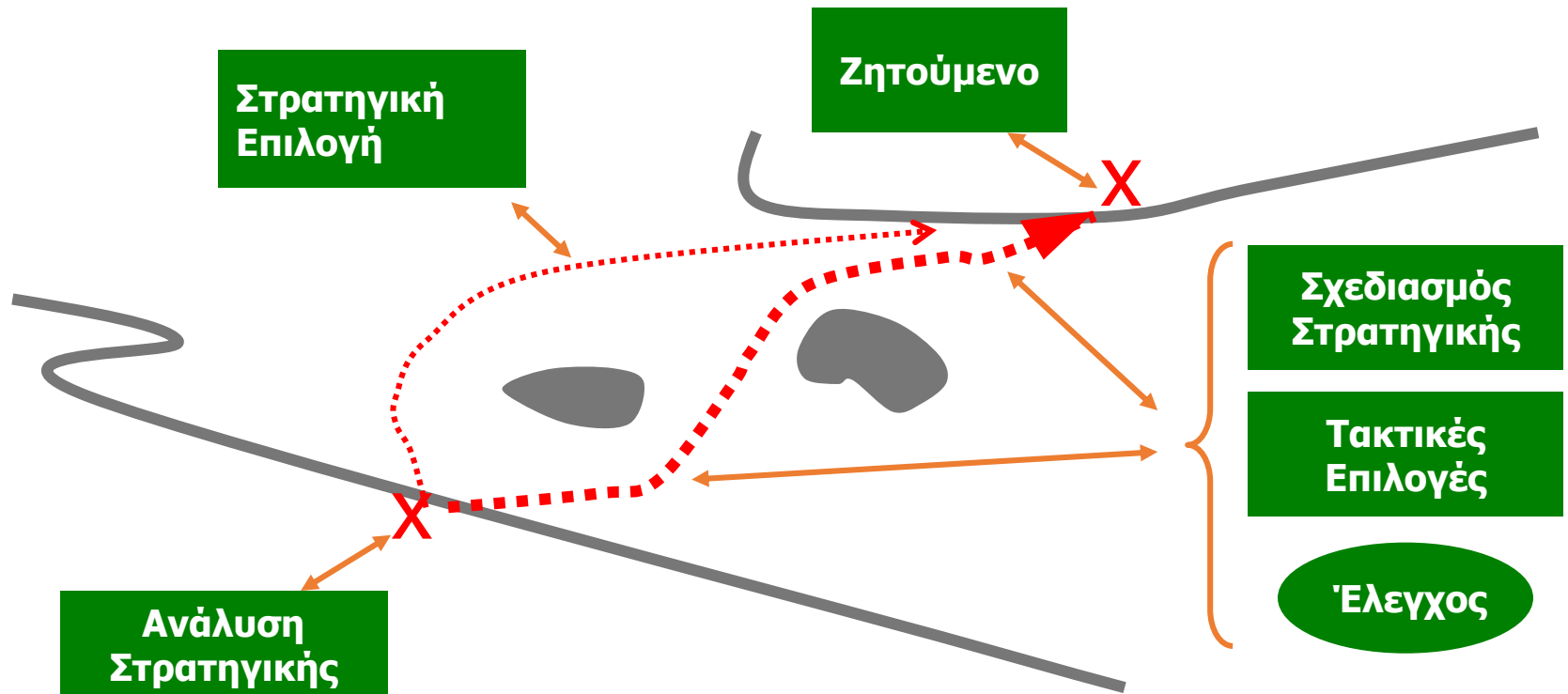
*Διδάσκοντες:*

Καθηγητής Δημήτρης Ασκούνης, Ιωάννα Μακαρούνη,

Δημήτρης Πανόπουλος



# Στρατηγική: Ένα ταξίδι στον ωκεανό



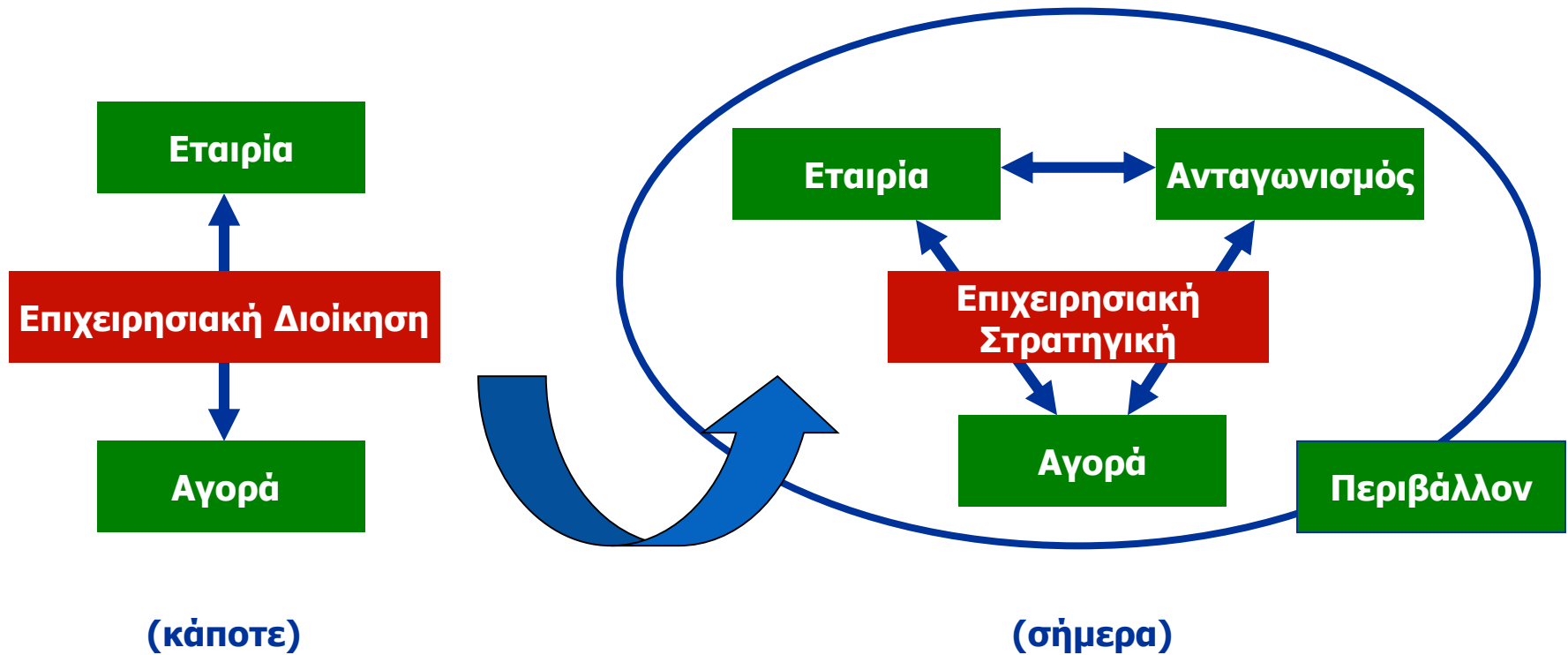
# Παράδειγμα καθορισμού στρατηγικής

---

- 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 διοίκηση

---



# Ζητούμενα - Στρατηγική - Τακτικές

---

## Ζητούμενα

Αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν πριν κάποια ορισμένη ημερομηνία

## Στρατηγική

Σύνολο προσεκτικά επιλεγμένων προτεραιοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν τα ζητούμενα

## Τακτικές

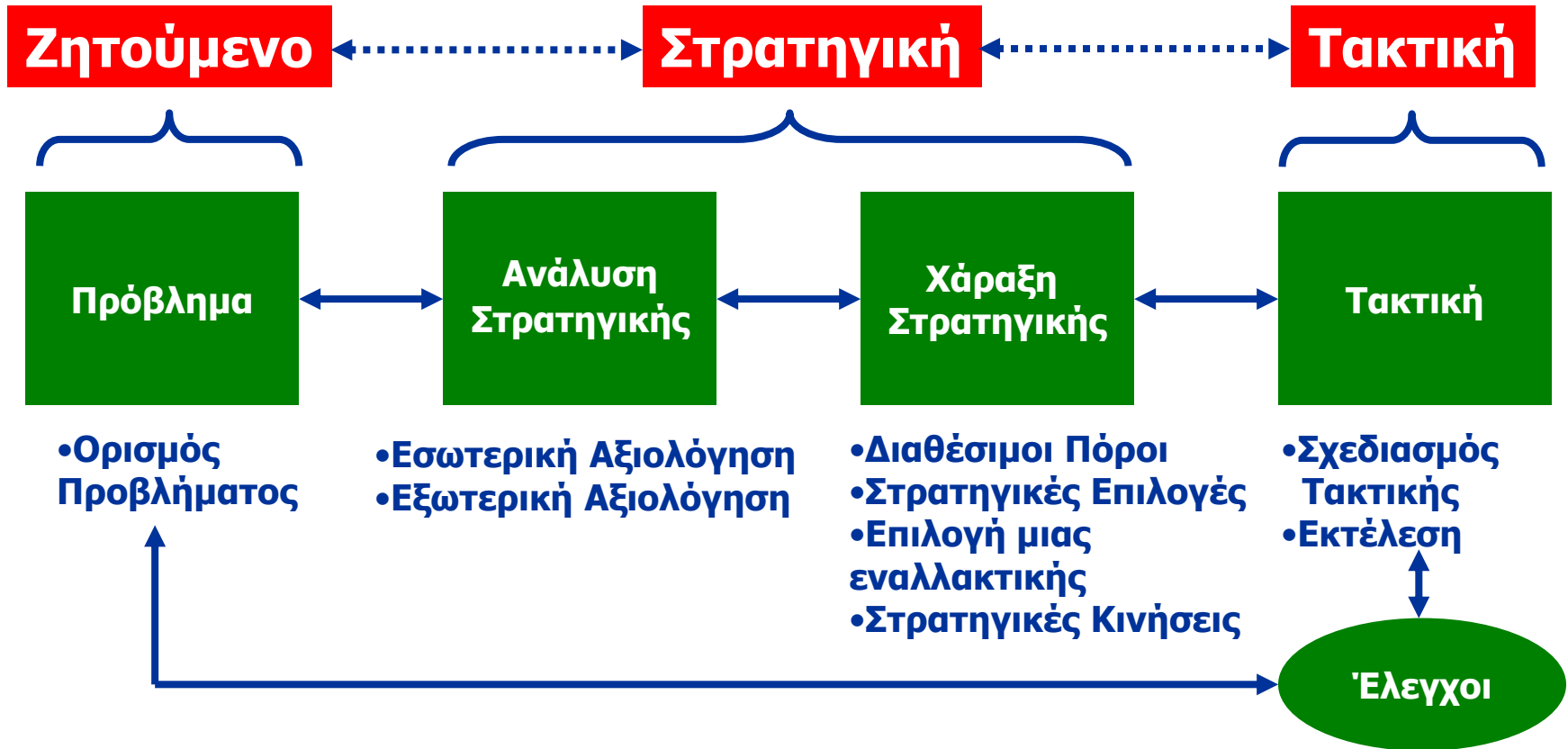
Συγκεκριμένες πράξεις και λειτουργίες που απαιτούνται για την υλοποίηση της στρατηγικής



# Ζητούμενα - Στρατηγική - Τακτικές

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

# Ζητούμενα - Στρατηγική - Τακτικές



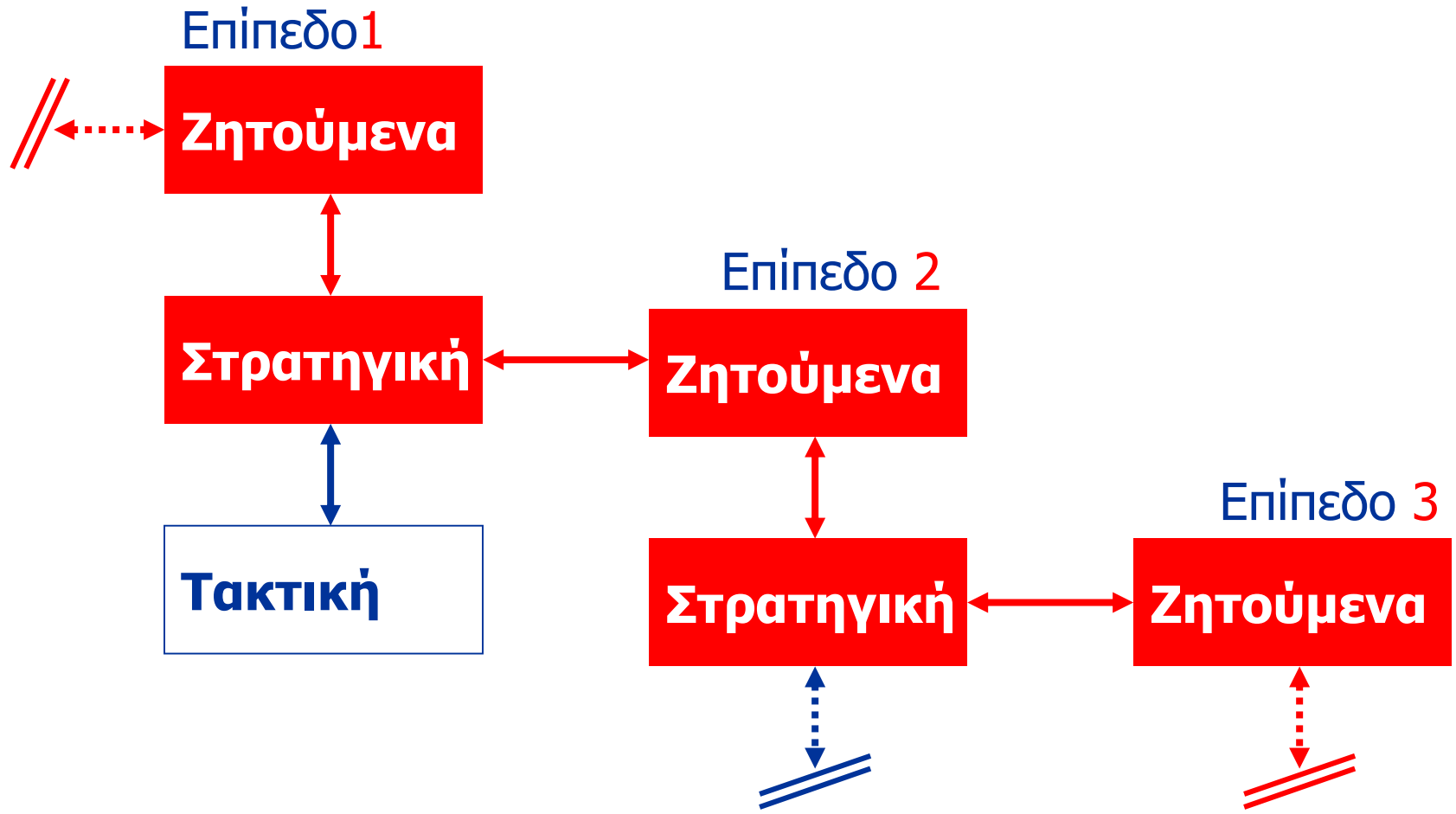
# Ερωτήματα Στρατηγικής

---

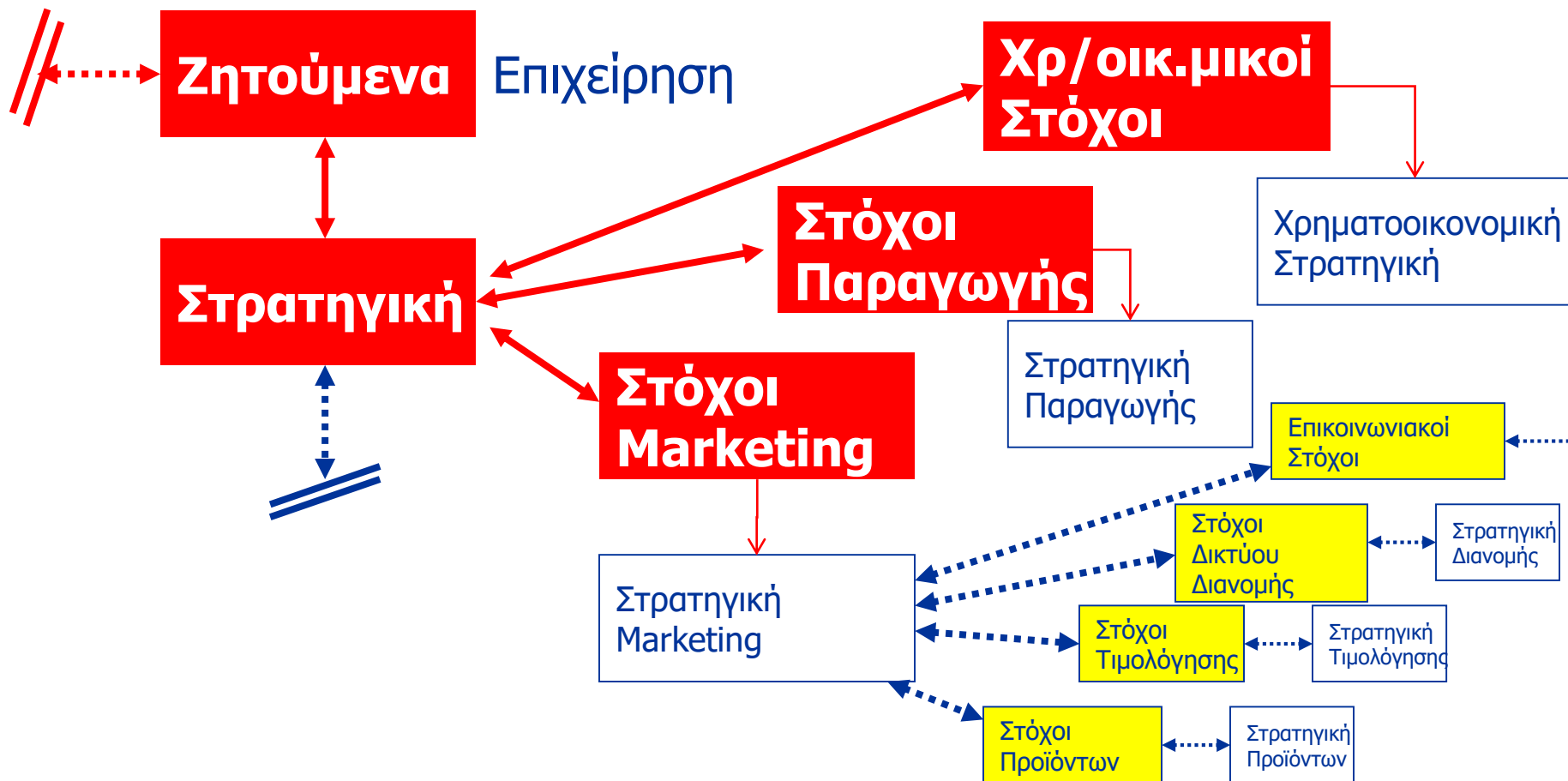
1. Ποιο πρόβλημα πρέπει να λυθεί; (Objectives)
2. Ποιες είναι οι σχετικές πληροφορίες;  
(εσωτερική / εξωτερική αξιολόγηση) (Strategic Analysis)
3. Ποιο μέρος των διαθέσιμων πόρων μας  
θα αφιερώσουμε στην επίλυση του  
συγκεκριμένου προβλήματος; (Strategic Plan)
4. Ποιες είναι οι διαθέσιμες επιλογές; (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



# Πλαίσιο 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 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

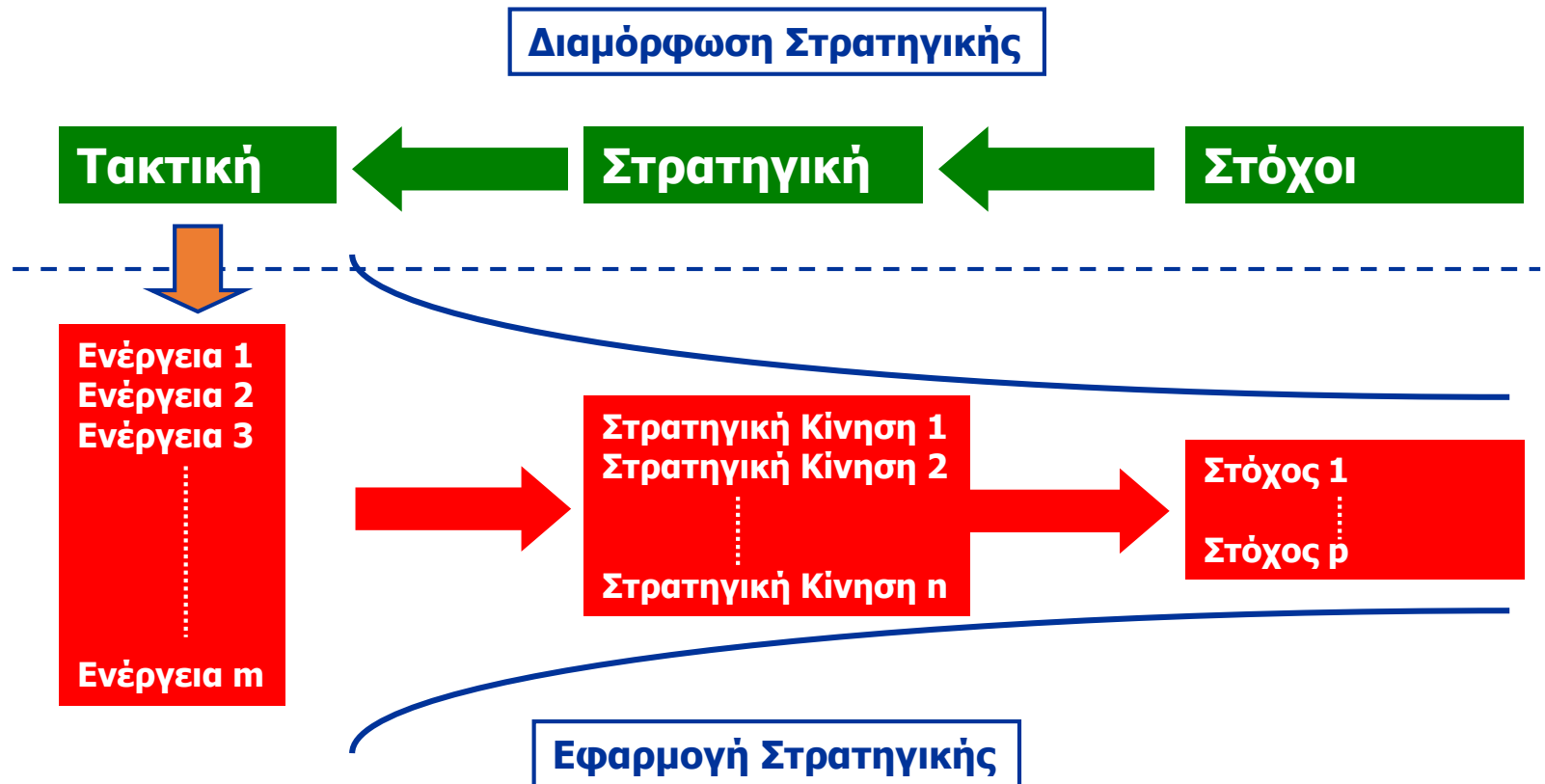
- 1. Αξιολόγηση Διαθέσιμων Πληροφοριών**
- 2. Κοινή Κατανόηση: Διαφορετικοί Άνθρωποι → Διαφορετικά Συμπεράσματα**
- 3. Καθοριστική Ερώτηση: Και μετά τι...;**
- 4. Έμφαση στα Γεγονότα - όχι στις Επιθυμίες**
- 5. Υποθέσεις Εργασίας → Εξέταση Σεναρίων**

## Εργαλεία ανάλυσης περιβάλλοντος

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



# Διαμόρφωση & Εφαρμογή Στρατηγικής



# Διαχείριση και Εφαρμογή Στρατηγικής

---

**Επιδιωκόμενη  
Στρατηγική**



Σκόπιμη  
Στρατηγική



**Υλοποιούμενη  
Στρατηγική**

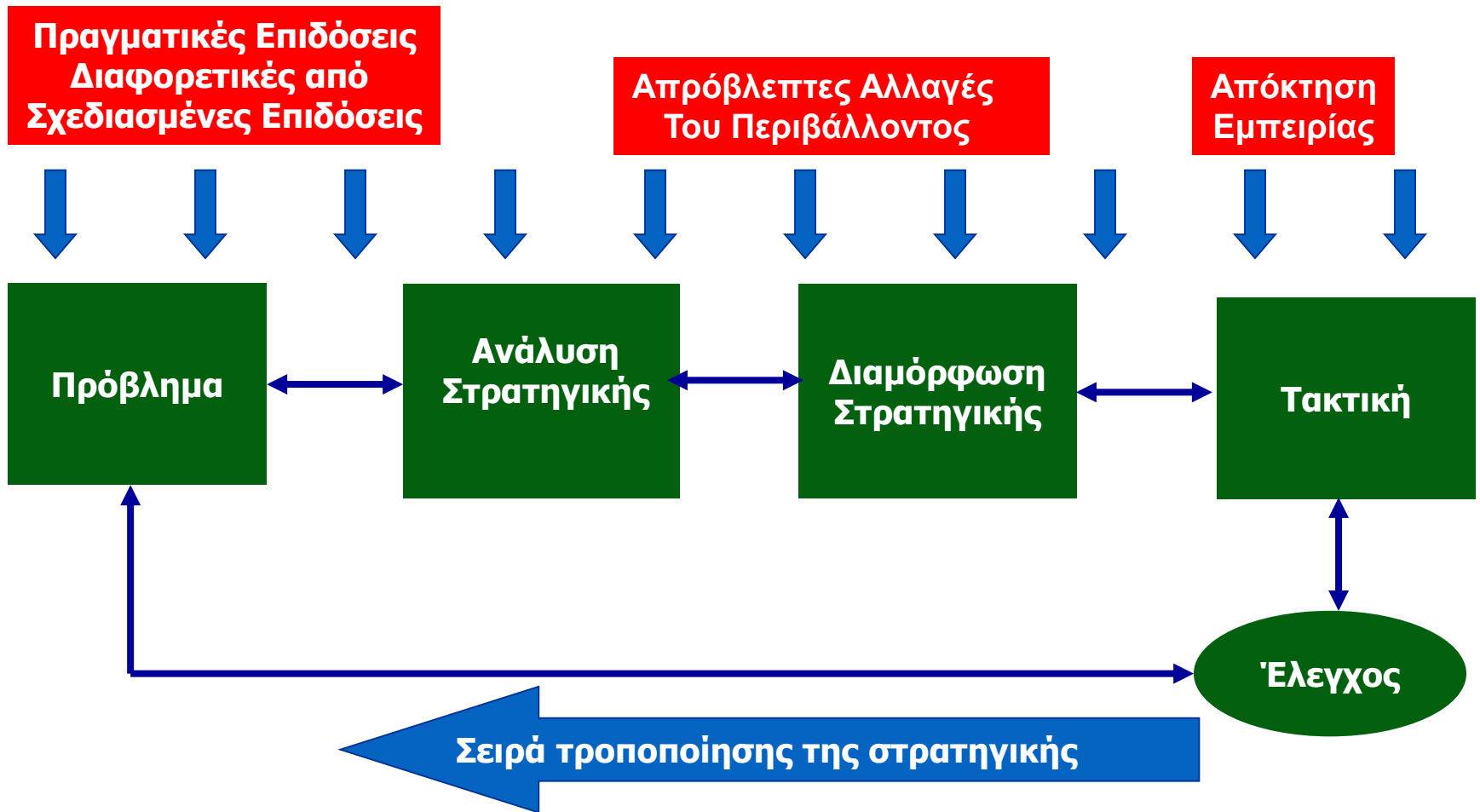


Ανεκπλήρωτες  
Στρατηγικές

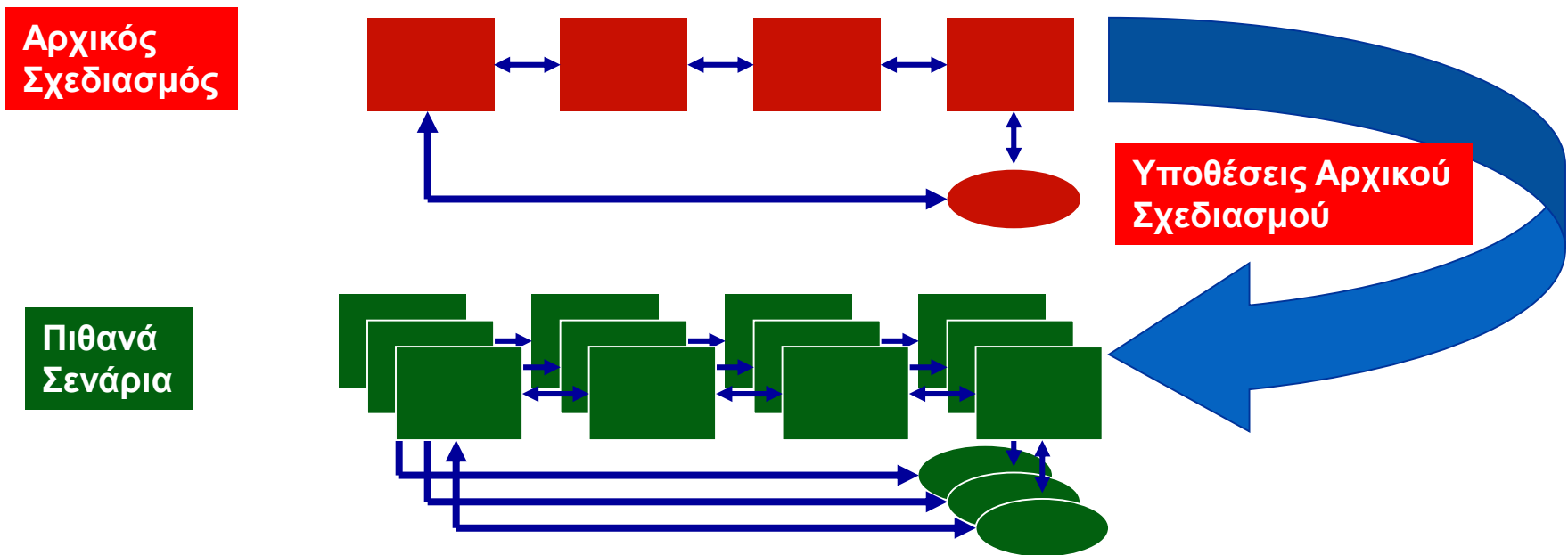


**Αναδυόμενες  
Στρατηγικές**

# Διαχείριση και Εφαρμογή Στρατηγικής



# Διαχείριση και Εφαρμογή Στρατηγικής



# 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 (Economic)
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- Το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

# Ανάλυση SWOT

---

## Δυνάμεις

- τι πλεονεκτήματα έχουμε ;
- τι κάνουμε καλά ;
- σε ποιους σχετικούς πόρους έχουμε πρόσβαση ;
- τι βλέπουν οι άλλοι ως ισχυρό χαρακτηριστικό μας ;

## Ευκαιρίες

- ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που διαβλέπουμε ;
- ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που γνωρίζουμε

## Αδυναμίες

- τι θα μπορούσαμε να βελτιώσουμε ;
- τι δεν κάνουμε καλά ;
- τι θα πρέπει να αποφύγουμε ;

## Απειλές

- τι εμπόδια αντιμετωπίζουμε ;
- τι κάνει ο ανταγωνισμός ;
- αλλάζουν οι απαιτήσεις για το περιεχόμενο της δουλειάς μας ;
- αλλάζουν οι απαιτήσεις για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγουμε ;
- η εξέλιξη της τεχνολογίας απειλεί θέσεις εργασίας ;
- υπάρχουν προβλήματα χρεών ή χρηματοροής ;
- θα μπορούσε κάποια από τις αδυναμίες μας να απειλήσει σοβαρά τη δουλειά μας ;

# Βασικά Μαθήματα Στρατηγικής

---

**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**

**Σε περιπτώσεις κρίσης, το μακροπρόθεσμο γίνεται βραχυπρόθεσμο**

# 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**

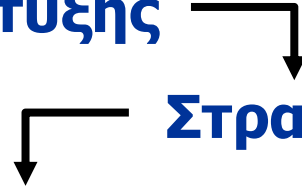
# Μελέτη Περίπτωσης Ανάπτυξης Στρατηγικής



# Μελέτη Περίπτωσης: McDonald's



**Στρατηγική ανάπτυξης**



**Στρατηγική δικαιιοχρησιών - 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**



- **Εισχώρηση στην αγορά με την δημιουργία 2500 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 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.**

## 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...; »**

**Ναπολέον Βοναπάρτης**

---

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

**Louis Pasteur**