



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

Διοίκηση Ψηφιακών Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Στρατηγική
Ιωάννης Χαραλαμπίδης

Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΜΑΘΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Διδάσκων:

Δρ. Ι. Χαραλαμπίδης, Επ. Καθηγητής

Τι είναι επιχειρηματική στρατηγική;

Η Στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ'ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.....

Michael Porter

Στρατηγική Σκέψη: Τρία Θεμελιώδη Ερωτήματα

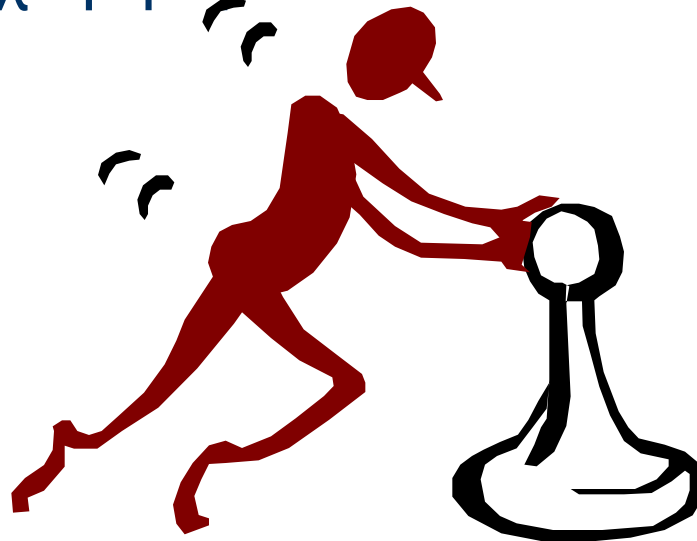
- 1. Ποιά είναι η τρέχουσα επιχειρηματική κατάσταση;**
- 2. Σε ποιά νέα κατάσταση είναι σκόπιμο να μεταβεί η επιχείρηση;**
 - ✓ Ποιές είναι οι νέες αγορές και επιχειρηματικές δραστηριότητες που θέλουμε;
 - ✓ Ποιές είναι οι καταναλωτικές ανάγκες που θέλουμε να καλύψουμε;
 - ✓ Ποιά τα επιχειρηματικά αποτελέσματα στα οποία στοχεύουμε μέσω των παραπάνω;
- 3. Πώς θα επιτευχθούν τα παραπάνω;**

Υπάρχει τελικά ορισμός της Στρατηγικής στο Management;

- ❑ **Είναι οι (ανταγωνιστικές) κινήσεις και οι επιχειρηματικές προσεγγίσεις που η διοίκηση της εταιρείας ακολουθεί, στα πλαίσια της διαχείρισης.**
- ❑ **Είναι το “Σχέδιο Δράσης” που ακολουθείται, προκειμένου να:**
 - ✓ **Ικανοποιηθούν οι πελάτες**
 - ✓ **Τοποθετηθεί η επιχείρηση στην επιλεγμένη αγορά της**
 - ✓ **Ανταγωνιστεί επιτυχώς**
 - ✓ **Επιτύχει καλή επιχειρηματική απόδοση**

Γιατί χρειάζεται ιδιαίτερη στρατηγική ;

- ❑ Για να ορισθεί έγκαιρα και αποτελεσματικά πώς και πο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση

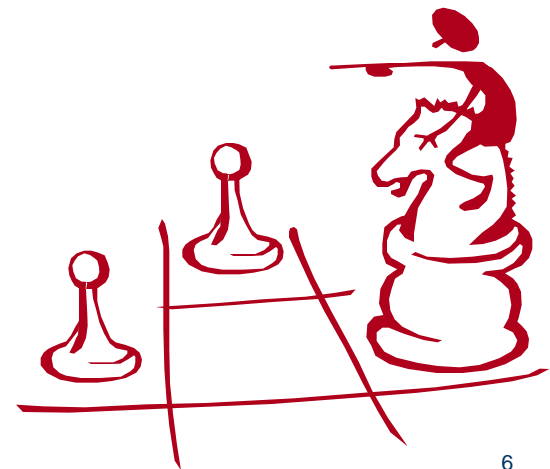


- ❑ Για να ενσωματωθούν επιμέρους επιχειρηματικές δράσεις & αποφάσεις των στελεχών σε ένα ενιαίο και συντονισμένο σχέδιο

Η Στρατηγική στις Επιχειρήσεις

❑ Οι πέντε λειτουργίες του Στρατηγικού Management

- ✓ Καθορισμός Στρατηγικού Οράματος & Αποστολής
- ✓ Καθορισμός Στόχων
- ✓ Άραξη Στρατηγικής
- ✓ Υλοποίηση Στρατηγικής
- ✓ Αξιολόγηση Απόδοσης & Διορθωτικές Δράσεις



Οι πέντε λειτουργίες του Στρατηγικού Management

Λειτουργία 1

Ανάπτυξη
Επιχειρηματικό
Οράματος και
Αποστολής

Μεταβολές
ως απαιτείται

Λειτουργία 2

Καθορισμός
Επιχειρηματικών
Στόχων

Μεταβολές
ως απαιτείται

Λειτουργία 3

Ανάλυση
Στρατηγικής
για την
ικανοποίηση
των Στόχων

Βελτιώσεις/
Μεταβολές

Λειτουργία 4

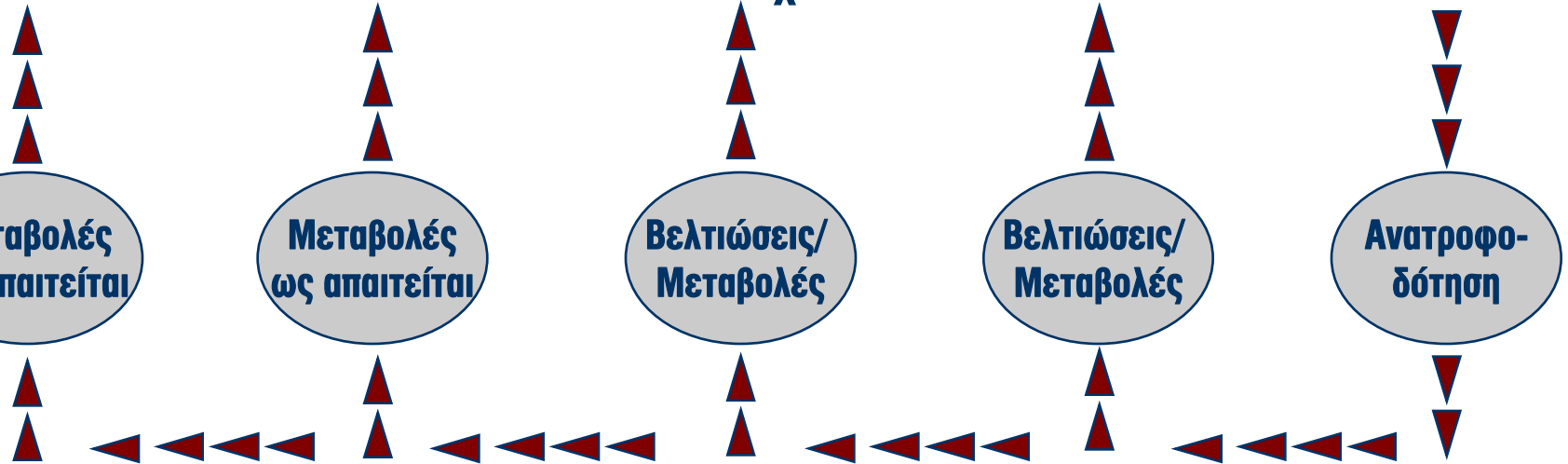
Υλοποίηση
Στρατηγικής

Βελτιώσεις/
Μεταβολές

Λειτουργία 5

Αξιολόγηση
Στρατηγικής &
Μεταβολές

Ανατροφο-
δότηση



Ανάπτυξη Επιχειρηματικού Οράματος & Αποστολής

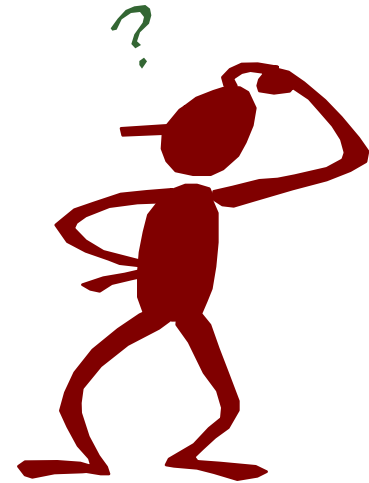
Η Πρώτη Λειτουργία του Στρατηγικού Management

❑ Ξεκινά με στρατηγική θεώρηση για:

- ✓ Την μελλοντική σ νθεση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- ✓ Πο πρέπει να φθάσει η επιχείρηση

❑ Η Λειτουργία αποσκοπεί στον/στην:

- ✓ Σαφή καθορισμό της μελλοντικής πορείας
- ✓ Λήψη απόφασης για τις επιθυμητές μελλοντικές αγορές
- ✓ Καθορισμό της μακροχρόνιας κατε θυνσης
- ✓ Απόδοση “ταυτότητας” στην επιχείρηση



Αποστολή vs. Στρατηγικό Όραμα

□ Η **Επιχειρηματική Αποστολή (Mission Statement)** σχετίζεται με τις τρέχουσες επιχειρημ. δραστηριότητες:

- ✓ Τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- ✓ Τις ανάγκες των πελατών που καλύπτονται από την επιχείρηση

□ Το **Στρατηγικό Όραμα (Strategic Vision)** αφορά στο μέλλον της επιχείρησης:

- ✓ Σε τί τοποθεσία επιχείρησης θέλει να μετατοπιστεί η εταιρεία;
- ✓ Ποιές μελλοντικές ανάγκες και ποιών πελατών θέλει να καλύψει;



Παραδείγματα:



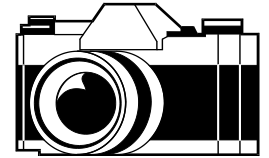
McDonald's Corporation

McDonald's vision is to dominate the global foodservice industry. Global **dominance means setting the **performance standard** for **customer** satisfaction while increasing **market share** and **profitability** through our Convenience, Value, and Execution Strategies.**

Παραδείγματα:

Eastman Kodak

We are in the picture business.



Microsoft Corporation

One vision drives everything we do: A computer on every desk and in every home using great software as an empowering tool.

Realising your future



Καθορισμός Επιχειρηματικών Στόχων

Η Δε τερη Λειτουργία του Στρατηγικο Management

□ Ορισμός Στόχων:

- ✓ Μετατρέπει το στρατηγικό όραμα σε συγκεκριμένους στόχους απόδοσης
- ✓ Ορίζει μέτρα επιμέτρησης της απόδοσης
- ✓ Ωθεί την επιχείρηση στο να είναι “εφευρετική” και προσηλωμένη στο αντικείμενό της

Είδη Στόχων

ρηματοοικονομικοί Στόχοι

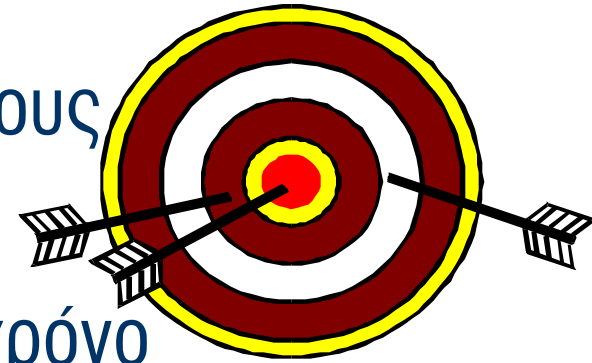
Επιδιώκουν αποτελέσματα επικεντρωμένα στην βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης

Στρατηγικοί Στόχοι

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

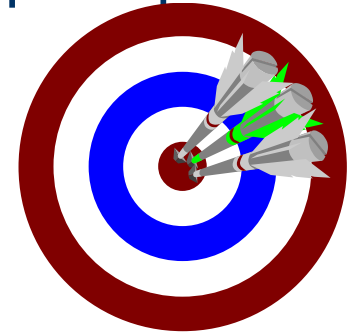
Παραδείγματα: Χρηματοοικονομικοί Στόχοι

- ❑ Αύξηση κερδών 15% ετησίως κάθε χρόνο
- ❑ Επίτευξη απόδοσης ιδίων κεφαλαίων από 15% σήμερα σε 20%
- ❑ Αύξηση των μερισμάτων για τους μετόχους κατά 5% κάθε χρόνο
- ❑ Διατήρηση θετικής χρηματοροής κάθε χρόνο
- ❑ Βελτίωση δανειοληπτικής ικανότητας της επιχείρησης



Παραδείγματα: Στρατηγικοί Στόχοι

- ❑ Αξηση μεριδίου αγοράς
- ❑ Υπερκερασμός ανταγωνιστών σε ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντος
- ❑ Επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τον ανταγωνισμό
- ❑ Βελτίωση “ονόματος” και φήμης επιχείρησης
- ❑ Απόκτηση συγκριτικό πλεονεκτήματος σε συγκεκριμένο τομέα (π.χ. τεχνολογία)
- ❑ Εκμετάλλευση όλων των ευκαιριών ανάπτυξης σε νέα προϊόντα που διανοίγονται
- ❑ Απόκτηση πρωτοπορίας στο λανσάρισμα νέων καινοτομικών προϊόντων



Παραδείγματα: Στρατηγικοί & ρηματοοικονομικοί Στόχοι

Ford Motor Company

- ❑ To satisfy our customers by providing**
 - ✓ Quality cars and trucks,**
 - ✓ Developing new products,**
 - ✓ Reducing the time it takes to bring new vehicles to market,**
 - ✓ Improving the efficiency of all our plants & processes, and**
 - ✓ Building on our teamwork with employees, unions, dealers, and suppliers.**

Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η Τρίτη Λειτουργία του Στρατηγικού Management

□ Η Στρατηγική περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με:

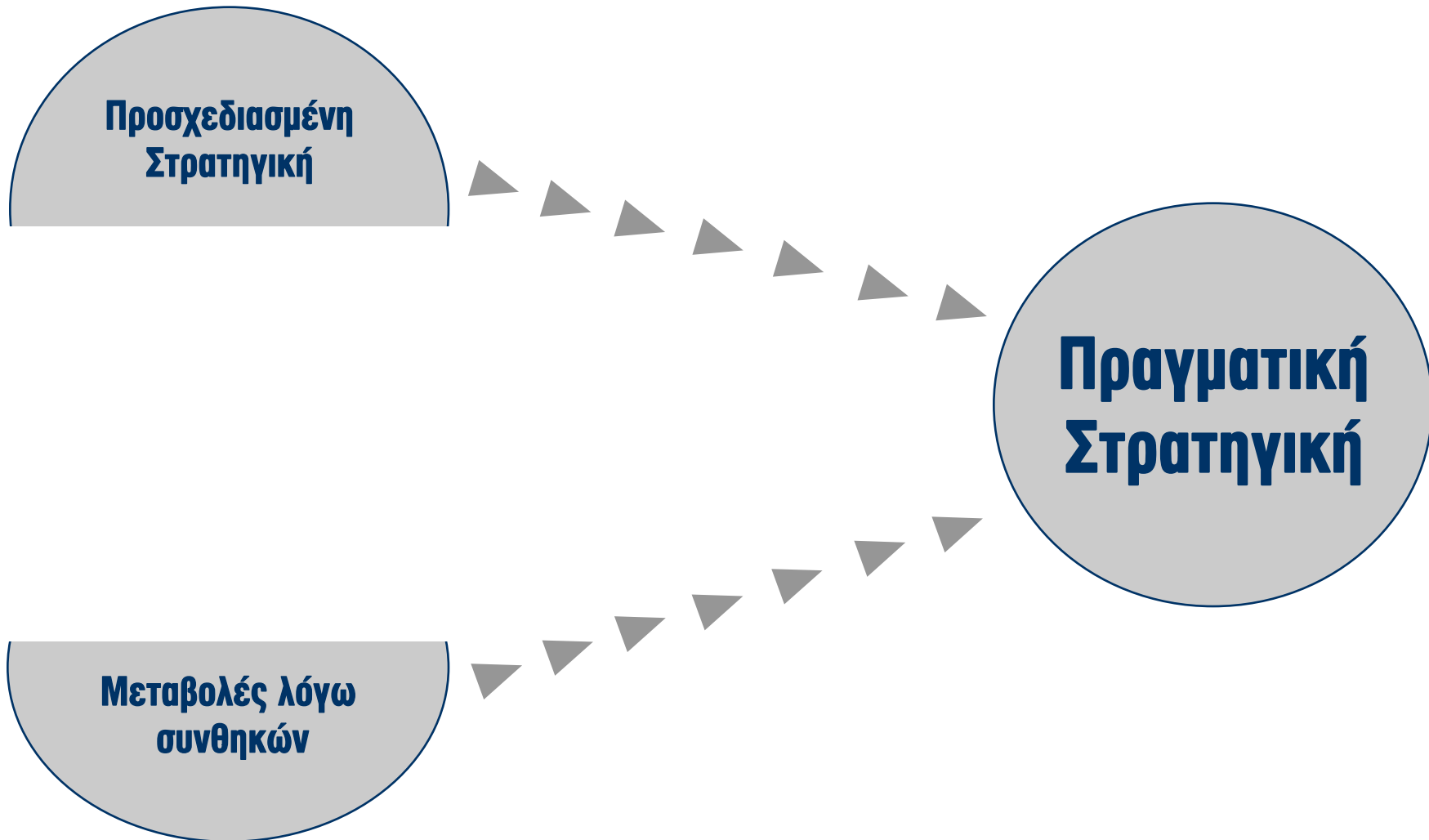
- ✓ Την επικέντρωση σε ένα ή περισσότερα επιχειρηματικά αντικείμενα (diversification)
- ✓ Την κάλυψη των αναγκών μεγάλης μερίδας πελατών ή μικρότερης και περισσότερο εξειδικευμένων αναγκών (market niche)
- ✓ Ανάπτυξη μεγάλης ή μικρότερης σειράς προϊόντων
- ✓ Επιδίωξη ανταγωνιστικό πλεονεκτήματος, βασιζόμενο σε:
 - ▶ αμηνότερο κόστος ή
 - ▶ στην ανωτερότητα του προϊόντος ή
 - ▶ σε ιδιαίτερες οργανωτικές αρετές

Χάραξη Στρατηγικής

❑ Περιλαμβάνει διαδικασίες αποφάσεων για:

- ✓ Ανταπόκριση στις μεταβολές των προτιμήσεων των καταναλωτών
- ✓ Ανταπόκριση σε νέες συνθήκες αγορών
- ✓ Μακροχρόνια ανάπτυξη της επιχείρησης
- ✓ Διατήρηση & Βελτίωση Ανταγωνιστικότητας
- ✓ Επίτευξη στόχων

Η Στρατηγική είναι και προσχεδιασμένη αλλά και ανταποκρινόμενη στις εκάστοτε συνθήκες



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 στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς;
- ❑ **Πώς** θα γίνει η διαχείριση κάθε τμήματος και επιχειρηματικής μονάδας;
- ❑ **Πώς** θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί και οικονομικοί στόχοι;



Τι άλλο περιλαμβάνει η Στρατηγική μιας επιχείρησης;



Παράδειγμα: McDonald's

□ Προτεραιότητες Στρατηγικής:

- ✓ Συνεχής ανάπτυξη
- ✓ Προσοχή στον πελάτη
- ✓ Διατήρηση της θέσης ως ικανο προμηθευτή ποιοτικών προϊόντων παγκοσμίως
- ✓ Αποτελεσματική προώθηση της εταιρείας παγκοσμίως





Κύρια Στοιχεία της Στρατηγικής της McDonald's



- ❑ 2500 νέα εστιατόρια ετησίως
- ❑ Δημιουργία στενών σχέσεων με πελάτες μέσω μενο προσφορών, προϊόντων με χαμηλή τιμή κλπ.
- ❑ Επιλεκτική σε ό,τι αφορά την δημιουργία franchises
- ❑ Προσεκτική επιλογή θέσης νέων εστιατορίων, με στόχο την επίτευξη υψηλών ρυθμών ανάπτυξης
- ❑ Περιορισμένο μενο υψηλής ποιότητας
- ❑ Μεγάλη προσοχή στην αποδοτικότητα κάθε εστιατορίου
- ❑ Προσοχή στην εκπαίδευση και την απόδοση του προσωπικού
- ❑ Δημιουργία καλού και ευχάριστου κλίματος εργασίας

Η ανάπτυξη σωστής στρατηγικής αποτελεί άσκηση.....

□ **Η ανάπτυξη στρατηγικής οδηγείται από τις ανάγκες της αγοράς και των πελατών και απαιτεί:**

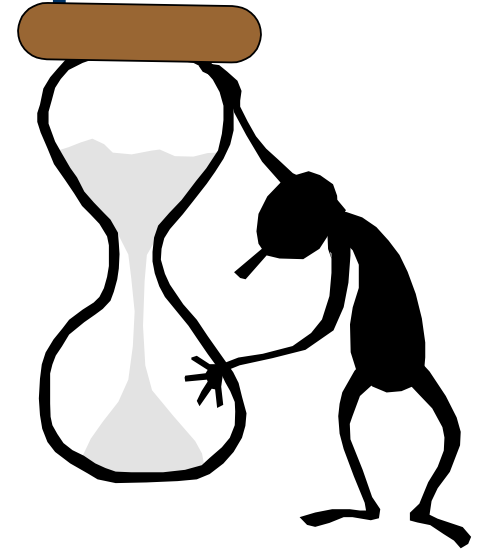
- ✓ Ανάλυση κινδύνου (ρίσκου) για την επίτευξη αποτελεσμάτων
- ✓ Δημιουργικότητα & Πρωτοτυπία
- ✓ Εκμετάλλευση νέων ευκαιριών
- ✓ Παρακολούθηση των αναγκών των καταναλωτών
- ✓ Σωστές επιλογές



Γιατί αλλάζει η στρατηγική;

□ Πάντα υπάρχουν λόγοι για αλλαγή στην στρατηγική μιας επιχείρησης:

- ✓ Αλλαγές στις συνθήκες αγοράς
- ✓ Κινήσεις ανταγωνιστών
- ✓ Νέες Τεχνολογίες
- ✓ Μεταβολές προτιμήσεων
- ✓ Πολιτικές και θεσμικές μεταβολές
- ✓ Νέες ευκαιρίες
- ✓ Προβλήματα που εμφανίζονται



Τι είναι το στρατηγικό σχέδιο;



Που οδε ει η επιχείρηση --
Στρατηγικό Όραμα & Αποστολή

Μακροπρόθεσμοι & Βραχυπρόθεσμοι
Στόχοι - Στρατηγικοί & Οικονομικοί

Δράσεις & Προσεγγίσεις για την
επίτευξη των στόχων

Υλοποίηση Στρατηγικής

Η Τέταρτη Λειτουργία του Στρατηγικού Management

Η Υλοποίηση της Στρατηγικής αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, οδηγούμενη από τις επιχειρηματικές λειτουργίες και περιλαμβάνει την οργάνωση, κινητοποίηση, επίβλεψη και την άσκηση ηγεσίας προκειμένου να καταστήσει την στρατηγική επιτελεσματική, όπως ακριβώς σχεδιάστηκε

Τι περιλαμβάνει η Υλοποίηση της Στρατηγικής

- ❑ Την δημιουργία ενός ικανο “οργανισμού”
- ❑ Την ανάθεση πόρων σε κρίσιμες δραστηριότητες
- ❑ Την ανάπτυξη εσωτερικών διαδικασιών και πολιτικών για την υποστήριξη της στρατηγικής
- ❑ Κινητοποίηση των στελεχών
- ❑ Σύνδεση αποδοτικότητας με την ανταμοιβή των στελεχών
- ❑ Δημιουργία επιχειρηματικής “κουλτούρας”
- ❑ Εγκατάσταση του κατάλληλου υπόβαθρου επικοινωνιών και πληροφοριακής υποστήριξης
- ❑ Άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας

Αξιολόγηση Στρατηγικής

Η Πέμπτη Λειτουργία του Στρατηγικού Management

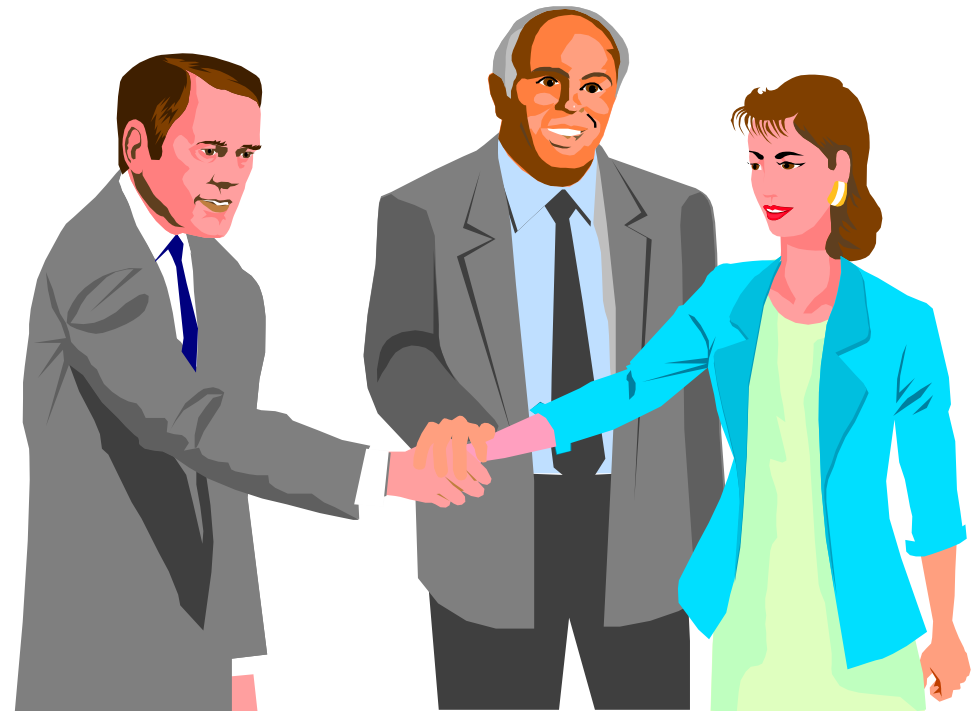
- ❑ Διορθωτικές αλλαγές για:
 - ✓ Μεταβολή Μακροχρόνιας κατεθυσίας
 - ✓ “Επανακαθορισμό” της επιχείρησης
 - ✓ Μεταβολή των στόχων απόδοσης
 - ✓ Μεταβολή της στρατηγικής
 - ✓ Βελτίωση της υλοποίησης της στρατηγικής

Χαρακτηριστικά της διαδικασίας χάραξης Στρατηγικής

- ❑ Η ανάγκη για βελτίωση διαδικασιών & λειτουργιών ισχύει πάντα
- ❑ Ο διαχωρισμός μεταξύ επιμέρους επιχειρηματικών λειτουργιών συχνά δεν είναι σαφής
- ❑ Η στρατηγική συνδέεται με όλες τις πτυχές της επιχείρησης
- ❑ Ο σωστός χρονισμός αποτελεί την σημαντικότερη παράμετρο για την ορθή και αποτελεσματική χάραξη στρατηγικής

Ποιοί χαράσσουν στρατηγική;

- ❑ Ανώτερα στελέχη της επιχείρησης
- ❑ Τα στελέχη διοίκησης των θυγατρικών
- ❑ Οι Managers επιμέρους τμημάτων



Πλεονεκτήματα της υιοθέτησης ορθής στρατηγικής

- ❑ Ολόκληρη η επιχείρηση κατευθύνεται προς την επίτευξη κοινών στόχων
- ❑ Διευκολύνει την υλοποίηση ενιαίων πολιτικών
- ❑ Ενοποιεί επιμέρους στρατηγικές-πρακτικές
- ❑ Προκαλεί την δημιουργία
- ❑ Βελτιώνει την απόδοση της επιχείρησης συνολικά

