



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Επιχειρησιακός σχεδιασμός και Διαχείριση έργων

1^η Διάλεξη

Στρατηγικός Σχεδιασμός

Δρ. Φανουργιάκης Ιωάννης

A. Στρατηγική είναι

1. Η κατεύθυνση (direction),
2. Το εύρος
3. Το είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης
μακροπρόθεσμα...

..η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών/ της κοινωνίας και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Στρατηγικό σχέδιο

- Περιλαμβάνει τον καθορισμό των βασικών στόχων και την διαδικασία επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής μέσα από μια δέσμη εναλλακτικών επιλογών σε βάθος χρόνου 5 έως 7 έτη.
- Η επιλογή στρατηγικής είναι μια λειτουργία κρίσιμη, από την επιτυχία της οποίας εξαρτώνται σε έναν μεγάλο βαθμό η επιτυχία και οι προοπτικές του οργανισμού στο σύνολό τους.

Προέλευση της λέξης

- Αρχαία Ελλάδα (Κλεισθένης)
- Κίνα (Sun Tzu)
- Στη διοίκηση επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, (William H. Newman)

Ορισμοί στρατηγικής

1. Alfred Chandler: Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων.

2. Andrews K.: Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης.

3. Igor Ansoff: Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον.

4. Hofer and Schendel: Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Αναγκαιότητα Στρατηγικής

Πραγματικότητα: Πολλοί οργανισμοί στο ίδιο περιβάλλον έχουν διαφορετικά αποτελέσματα από άλλους γιατί εφάρμοσαν επιτυχημένες και ευέλικτες στρατηγικές.

Όμως: Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της.

Βασικότεροι λόγοι που συμβαίνει αυτό:

1. Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.
2. Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.
3. Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες.
4. Η στρατηγική ορίζει τον οργανισμό και τη θέση του απέναντι στον ανταγωνισμό.
5. Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.
6. Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας την αναγκαιότητα της στρατηγικής

- Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις.
- Εξασφαλίζοντας τη συνοχή ενός οργανισμού, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει τον οργανισμό, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια, και τελικά προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων (Με ποια θέματα σχετίζονται οι στρατηγικές αποφάσεις)

- 1. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός κάποιου οργανισμού.**
Αφορά μακροπρόθεσμες αποφάσεις σε σχέση με το είδος της επιχείρησης ή θέλε να είναι η επιχείρηση.
- 2. Το εύρος των δραστηριοτήτων κάποιου οργανισμού.**
Επικέντρωση σε ένα τομέα δράσης ή περισσότερους.
- 3. Τα πλεονεκτήματα του οργανισμού έναντι των ανταγωνιστών**
Παροχή καλύτερων υπηρεσιών και σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- 4. Η καταλληλότητα της στρατηγικής στο επιχειρηματικό περιβάλλον.**
Προϊόντα ή υπηρεσίες ανταποκρίνονται σε σαφώς προσδιορισμένες ανάγκες της αγοράς.
- 5. Οι πόροι και οι ικανότητες ενός οργανισμού.**
Απόκτηση πλεονεκτήματος σε σχέση με τον ανταγωνισμό και να αδράξει νέες ευκαιρίες.
- 6. Οι αξίες και οι προσδοκίες ισχυρών παραγόντων που αναπτύσσουν δράση μέσα ή γύρω από τον οργανισμό.**
Ομάδες διακύβευσης συμφερόντων (stakeholders) επηρεάζουν περισσότερο ή λιγότερο τη στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού ανάλογα με την δύναμη του καθενός.

Γνωρίσματα και συνέπειες στρατηγικών αποφάσεων

Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν:

1. Στην μακροπρόθεσμη κατεύθυνση του οργανισμού.
2. Στο πεδίο εφαρμογής των δραστηριοτήτων του οργανισμού.
3. Στην εξασφάλιση πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.
4. Στο χειρισμό των μεταβολών που σημειώνονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον.
5. Στην αξιοποίηση πόρων και δεξιοτήτων (ικανοτήτων).
6. Στις αξίες και τις προσδοκίες των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων.

Συνεπώς ενδέχεται:

1. Να είναι εκ φύσεως πολύπλοκες.
2. Να λαμβάνονται σε καταστάσεις αβεβαιότητας.
3. Να επηρεάζουν τις λειτουργικές αποφάσεις.
4. Να απαιτούν μια ενοποιημένη στάση (τόσο εντός όσο και εκτός οργανισμού).

Επίπεδα στρατηγικής εντός ενός οργανισμού

1. Στρατηγική εταιρικού επιπέδου

Προσδιορίζει το συνολικό πεδίο εφαρμογής του οργανισμού και τους τρόπους προσθήκης αξίας στα διάφορα μέρη (επιχειρηματικές μονάδες) του οργανισμού.

A. Γεωγραφική κάλυψη.

B. Διαφοροποίησης προϊόντων /υπηρεσιών.

Γ. Διαφοροποίηση επιχειρηματικών μονάδων.

Δ. Του τρόπου κατανομής των πόρων στα διαφορετικά μέρη του οργανισμού.

2. Στρατηγική του επιχειρηματικού επιπέδου

Αφορά στο πως οι επιμέρους επιχειρηματικές δράσεις οφείλουν να είναι ανταγωνιστικές στις επιμέρους αγορές.

A. Παροχή προϊόντων υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος: Στρατηγική τιμολόγησης, καινοτομίας ή διαφοροποίησης μέσω καλύτερης ποιότητας ή ξεχωριστού διαύλου διανομής

3. Λειτουργικές στρατηγικές

Αφορούν στον τρόπο που τα συστατικά μέρη του οργανισμού θα υλοποιήσουν αποτελεσματικά τις εταιρικές και τις επιχειρηματικές στρατηγικές στο πλαίσιο των πόρων, των διαδικασιών και του ανθρώπινου δυναμικού.

A. Ενοποίηση λειτουργικών αποφάσεων και στρατηγικής

Επίπεδα στρατηγικής

Στρατηγική εταιρικού επιπέδου

1. Προσδιορισμός του συνολικού πεδίου εφαρμογής του οργανισμού.
2. Τρόπους προσθήκης αξίας στις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες)

Επιχειρηματική σε επιχειρηματικού επίπεδο

(πως οι επί μέρους επιχειρηματικές δράσεις θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικές στις επιμέρους αγορές τιμολόγηση, καινοτομία ή διαφοροποίηση.)

Λειτουργική στρατηγική

Τον τρόπο που τα συστατικά μέρη του οργανισμού θα υλοποιήσουν αποτελεσματικά τις εταιρικές και επιχειρηματικές στρατηγικές στο πλαίσιο των πόρων των διαδικασιών και των ανθρώπινων πόρων

Ομάδες διακύβευσης συμφερόντων

Είναι εκείνα τα άτομα ή οι ομάδες που, για να ικανοποιήσουν τους στόχους τους, εξαρτώνται από τον οργανισμό και από τα οποία με την σειρά του εξαρτάται ο οργανισμός.

Ερώτημα που εγείρετε..

- Ο στρατηγικός σκοπός ενός οργανισμού ποιας ομάδας διακύβευσης τα συμφέροντα θα πρέπει να εξυπηρετεί?
- Μετόχων
- Μάνατζερ
- Κοινωνία

Εταιρική διακυβέρνηση

- Η εταιρική διακυβέρνηση αφορά στις δομές και τα συστήματα ελέγχου, μέσω των οποίων οι μάνατζερ λογοδοτούν σε όσους έχουν ένα νομιμοποιημένο διακύβευμα στον οργανισμό.

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί σημαντικό ζήτημα για 3 λόγους

1. Για τον διαχωρισμό ιδιοκτησίας και διοικητικού ελέγχου των οργανισμών

Σημαίνει ότι οργανισμοί λειτουργούν στο πλαίσιο μιας ιεραρχίας, ή αλυσίδας διακυβέρνησης.

Η αλυσίδα αντιπροσωπεύει όλες τις ομάδες που επηρεάζουν τον οργανισμό μέσω της εμπλοκής τους είτε σε επίπεδο ιδιοκτησίας είτε σε επίπεδο διοίκησης.

2. Για τα εταιρικά σκάνδαλα

Δίνουν τροφή σε συζητήσεις αναφορικά με το πώς διαφορετικά μέρη στην αλυσίδα διακυβέρνησης θα πρέπει να αλληλεπιδρούν και να αλληλοεπηρεάζονται.

Ιδιωτικό τομέα: Σχέση μετόχων και διοικητικού συμβουλίου

Δημόσιο τομέα: Σχέση κυβέρνησης ή δημόσιων φορέων χρηματοδότησης και οργανισμού

3. Όλο και περισσότερο διατυπώνεται επιχειρηματολογία υπέρ της αυξημένης λογοδοσίας

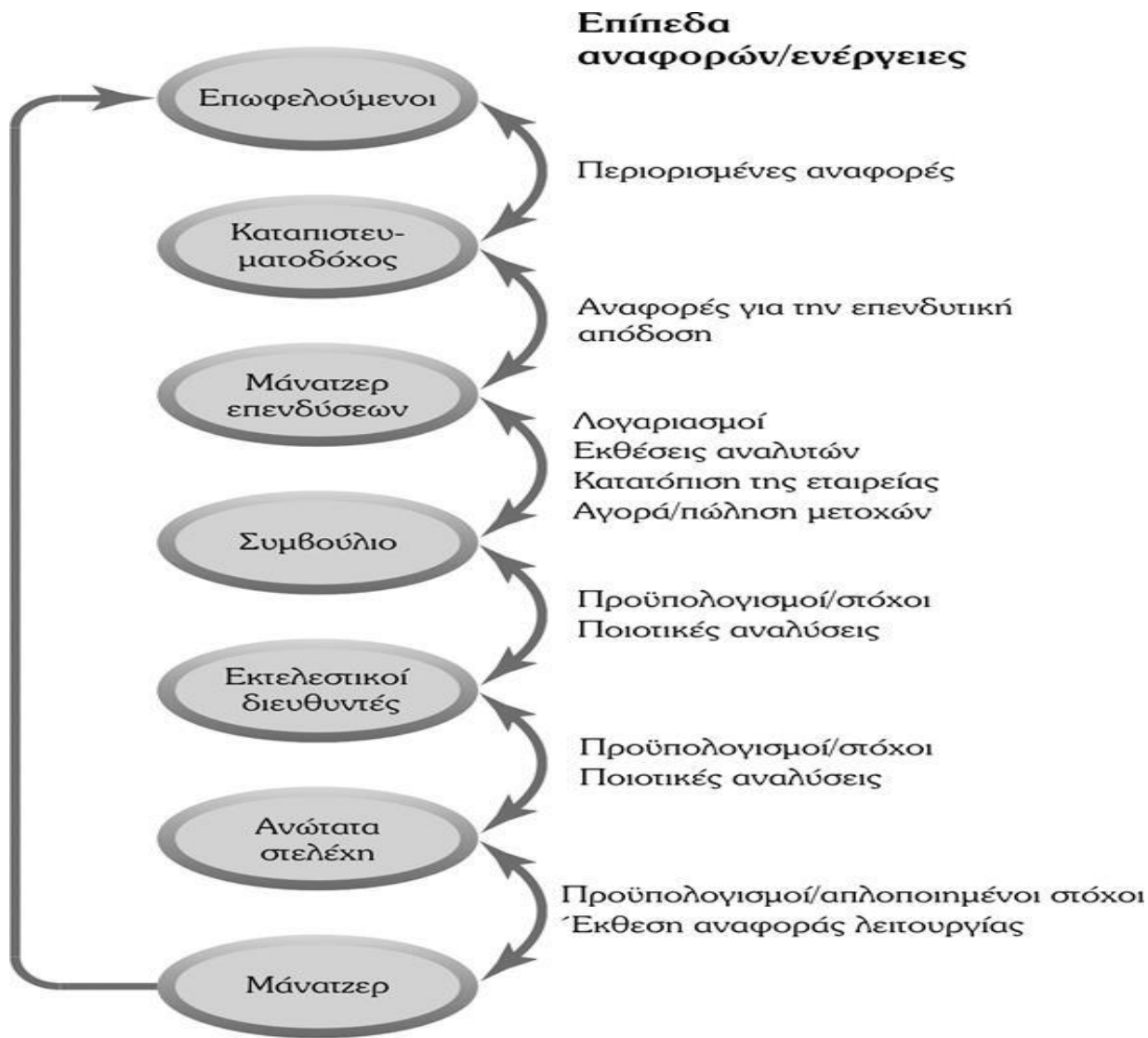
Είναι ανάγκη οι εταιρίες να «ελέγχονται» και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του ευρύτερου συλλογικού συμφέροντος.

Η αλυσίδα διακυβέρνησης (Μικρής οικογενειακής επιχείρησης)

- Η αλυσίδα διακυβέρνησης διαφωτίζει τους ρόλους και τις σχέσεις διαφόρων ομάδων που εμπλέκονται στην διακυβέρνηση του οργανισμού.
- Μέτοχοι: Μέλη της οικογένειας
- Συμβούλιο: Ορισμένα μέλη της οικογένειας
- Μάνατζερ: Μέλη της οικογένειας

Η αλυσίδα αποτελείται από τρία μόνο επίπεδα

Η αλυσίδα διακυβέρνησης (Μεγάλης εισηγμένης στο χρηματιστήριο εταιρίας)



ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ο Προγραμματισμός δεν είναι στρατηγική

- (δεν δημιουργεί στρατηγικές ,τις περισσότερες φορές ο ρόλος του είναι να τις εφαρμόσει, να τις προγραμματίσει και να τις κάνει λειτουργικές).

Η έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν είναι στρατηγική

Στόχος της λειτουργικής αποτελεσματικότητας είναι να κάνει ο οργανισμός τα ίδια πράγματα καλύτερα από τον ανταγωνιστή του.

Αντίθετα η στρατηγική συνίσταται στο να κάνει διαφορετικά πράγματα ή να κάνει τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Τελικά...

- Στρατηγική είναι ο προσανατολισμός και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, που του εξασφαλίζει πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της εναρμόνισης των πόρων και των ικανοτήτων, με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων του οργανισμού.

Τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων

- Μακροπρόθεσμη κατεύθυνση του οργανισμού.
- Πεδίο εφαρμογής των δραστηριοτήτων του οργανισμού.
- Εξασφάλιση πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.
- Χειρισμός των μεταβολών που σημειώνονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον.
- Αξιοποίηση πόρων και δεξιοτήτων (ικανοτήτων).
- Αξίες και προσδοκίες των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων.

Επιπτώσεις στρατηγικών αποφάσεων

- Πολυπλοκότητα
- Αβεβαιότητα
- Επηρεάζουν τις λειτουργικές αποφάσεις
- Απαιτούν ενοποιημένη στάση
- Σχέσεις και δίκτυα
- Περιλαμβάνουν αξιοσημείωτες αλλαγές

Ορολογία της στρατηγικής

- Αποστολή (Mission)
- Όραμα (vision)
- Στόχος (Goal)
- Επιδίωξη (Objective)
- Στρατηγική ικανότητα (Strategic capability)
- Στρατηγικές (Strategies)
- Επιχειρηματικό μοντέλο (Business model)
- Έλεγχος (Control)

Η Έννοια της Αποστολής

- Όραμα (vision), ή Αποστολή (mission) ονομάζεται το ΠΟΥ θα ήθελαν τα στελέχη να βρεθεί ο οργανισμός τους στο μέλλον
- Ένας διαχωρισμός των δύο εννοιών (αποστολή ή όραμα) γίνεται με την απάντηση που δίνεται στα δύο ερωτήματα:
- Όραμα: Τι φιλοδοξούμε να γίνουμε ως οργανισμός ;
- Αποστολή: Τι κάνουμε ως οργανισμός ;
- Η δημιουργία δήλωσης της αποστολής ενός οργανισμού θεωρείται συχνά ως η αρχή της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής του οργανισμού.
- Πως είναι το νοσοκομείο μας σήμερα;
- α. ως υποδομές
- β. ως ιατρικές πράξεις
- γ. ως σχέσεις με το περιβάλλον
- Πως θα θέλαμε να είναι σε 3 χρόνια στους παραπάνω τομείς;
- Συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων.

Όραμα (vision), ή Αποστολή (mission)

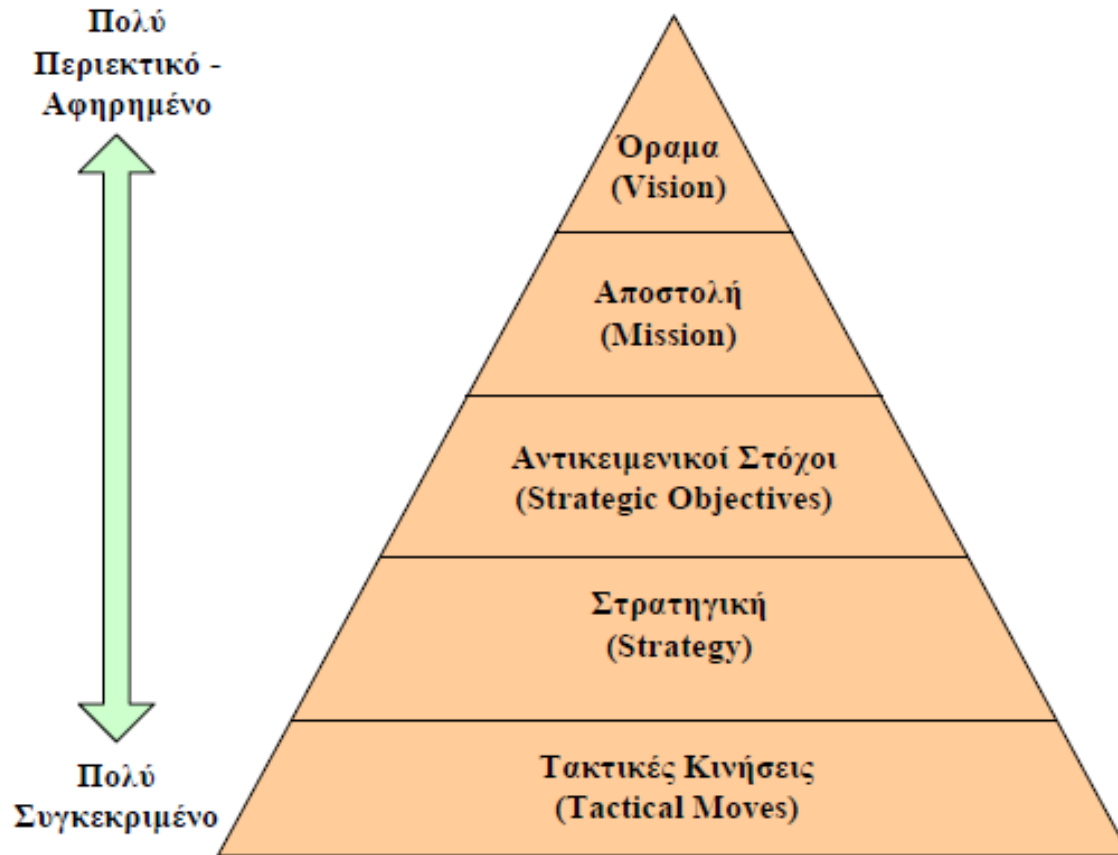
- **Αποστολή**
- Διατυπώνει τον βασικό σκοπό του οργανισμού
- Καθορίζει τη σχέση με άλλους οργανισμούς,
- συμπεριλαμβανομένων και των ανταγωνιστών
- Θέτει συγκεκριμένους στόχους

Η Πραγματική Ανάγκη για Αποστολή

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους ένας οργανισμός πρέπει να επιθυμεί να υιοθετήσει μια δήλωση αποστολής:

1. Το όραμα και η αποστολή αποτελούν τους πρωταρχικούς κρίκους από τους οποίους απορρέουν οι στρατηγικοί στόχοι, η ίδια η στρατηγική, καθώς και οι επιμέρους τακτικές κινήσεις (μοντέλο MOST: Mission, Objectives, Strategy, Tactics).
2. Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον σκοπό.
3. Βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
4. Δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα.
5. Λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι επιμέρους επιχειρησιακές μονάδες ταυτίζονται (ή ξεχωρίζουν) με το συνολικό επιχειρησιακό σκοπό.
6. Διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες.
7. Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς κατά τέτοιο τρόπο ούτως ώστε κόστος, χρόνος και απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν

Το Όραμα και η Αποστολή ως Βασικές Προϋποθέσεις για Δημιουργία Στόχων και Στρατηγικής



Για τη μελέτη των διαστάσεων του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST-DG:

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<p>Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν Επιτόκιο Προσφορά χρήματος Πληθωριστικές τάσεις Επίπεδο ανεργίας Έλεγχοι μισθών / τιμών</p>	<p>Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών</p>
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<p>Νομοθεσία κατά μονοπωλίων Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος Κυβερνητική σταθερότητα Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου Κίνητρα για προσλήψεις</p>	<p>Αλλαγές στον τρόπο ζωής Δραστηριοποίηση καταναλωτών Μετακίνηση του πληθυσμού Καριέρα</p>
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<p>Ρυθμός αύξησης πληθυσμού Κατανομή πληθυσμού κατά ηλικία Ρυθμός γεννήσεων Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής</p>	<p>Νέες διεθνείς αγορές Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν Διεθνή πολιτικά δρώμενα Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών</p>