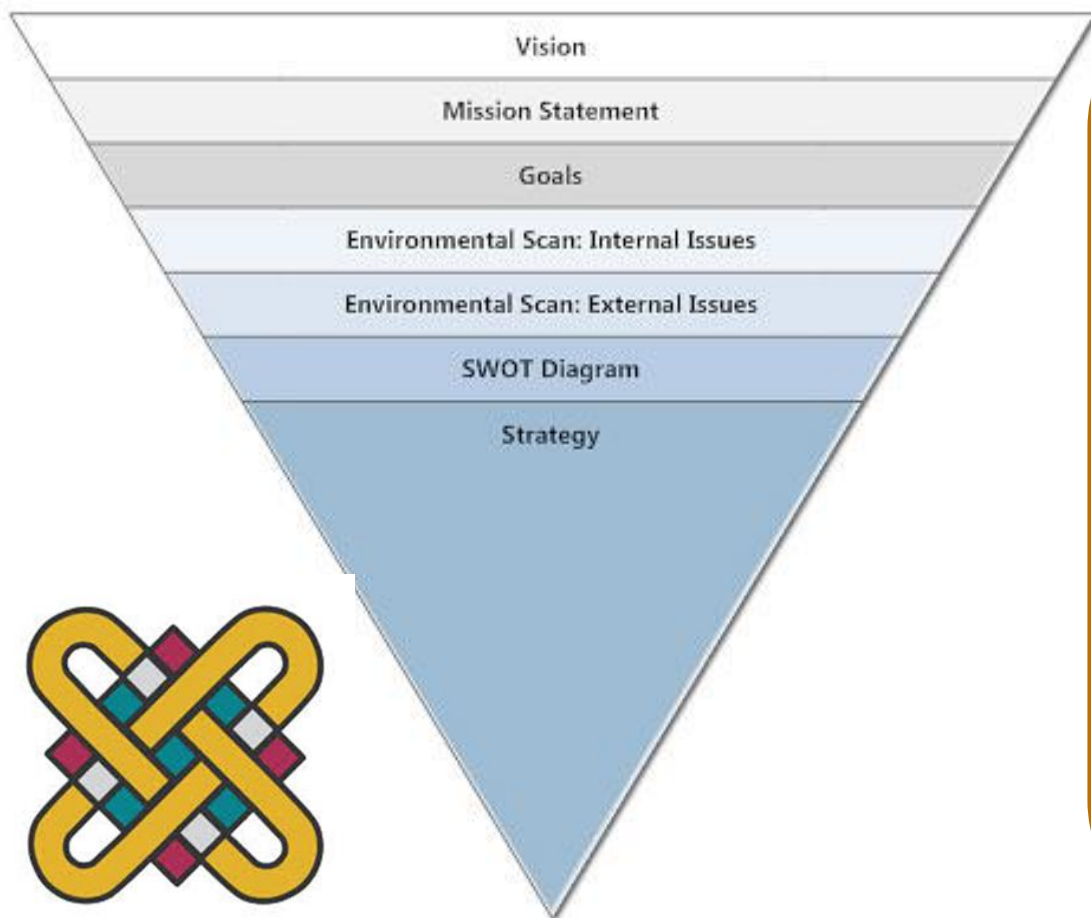


# Στρατηγικός σχεδιασμός

Δρ. Ασπασία Βλάχβη

## Strategic Plan Process




Η διαδικασία της ανάπτυξης και διατήρησης ενός στρατηγικού συνδυασμού των στόχων της επιχείρησης, των δυνατοτήτων της και των μεταβαλλόμενων ευκαιριών της αγοράς

# Στρατηγικός Σχεδιασμός

- Ανάπτυξη στρατηγικού οράματος, αποστολής και αξιών
- Καθορισμός στόχων
- Σχεδιασμός στρατηγικής ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι
- Εφαρμογή και Υλοποίηση της στρατηγικής αποδοτικά και αποτελεσματικά
- Παρακολούθηση, αξιολόγηση και Προσαρμογή

# Το Όραμα της Επιχείρησης

✓ Το στρατηγικό όραμα απηχεί τις προσδοκίες της διοίκησης για την επιχείρηση, παρέχοντας μια σφαιρική άποψη του «πού πηγαίνουμε» και μια πειστική τεκμηρίωση του λόγου για τον οποίο η συγκεκριμένη οδός αποτελεί λογική επιχειρηματική επιλογή



"If you are working  
on something exciting  
that you really care  
about, you don't have  
to be pushed. The vision  
pulls you."

~Steve Jobs

Vision without action  
is merely a dream.  
Action without vision  
just passes the time.  
Vision with action  
can change the world.

Joel A. Barker



# COSTA NAVARINO



## Costa Navarino - Βασίλης Κωνσταντακόπουλος (1935)

Αρχές της δεκαετίας του 1980 κάπου κοντά στην Πύλο ο καπετάνιος Βασίλης Κωνσταντακόπουλος (Costamare) θαμπώθηκε από το κάλλος της περιοχής και οραματίστηκε τη ριζική αναμόρφωσή της. Για να κάνει το όραμά του πράξη χρειάστηκε:

- Να αγοράσει κομμάτι κομμάτι γης από 1200 ιδιοκτήτες
- 3000 υπογραφές αρμοδίων φορέων
- 600 άδειες από κρατικές υπηρεσίες
- 28 χρόνια
- 1,2 δις ευρώ

για να δημιουργηθεί ένας από τις δημοφιλέστερους προορισμούς στην Ευρώπη με 1200 εργαζόμενους και να αλλάξει ριζικά το τουριστικό και επιχειρηματικό τοπίο στην περιοχή.

Το Μάιο του 2010 ξεκίνησε η λειτουργία της πρώτης περιοχής στην Costa Navarino, η οποία περιλαμβάνει ξενοδοχεία, γήπεδο γκολφ, συνεδριακό κέντρο, spa και άλλες υποδομές, σε μία περιοχή έκτασης περίπου 1.300 στρεμμάτων. Τον Οκτώβριο του 2011 ξεκίνησε η λειτουργία του δεύτερου γηπέδου γκολφ, στη δεύτερη περιοχή που αναπτύσσεται κοντά στην Πύλο.

Ο ίδιος απεβίωσε το 2011. Για το 2013 το αεροδρόμιο της Καλαμάτας παρουσίασε ποσοστό αύξησης των αφίξεων από το εξωτερικό 61,2% και το 2014 96,7%

# Το Όραμα

```
graph TD; A[Το Όραμα] --> B[Α. Θεμελιώδης Ιδεολογία]; A --> C[Β. Μελλοντική Πορεία];
```

## Α. Θεμελιώδης Ιδεολογία

*αποτελείται από:*

- Τις Θεμελιώδης Αξίες
- Τον Βασικό Σκοπό

## Β. Μελλοντική Πορεία

*αποτελείται από:*

- Αποστολή (mission), ή στρατηγική διάθεση (strategic intent)
- Περιγραφή των σταδίων ή των επιχειρησιακών προκλήσεων για την επίτευξη της αποστολής



# Το Όραμα της Επιχείρησης

## Α. Η θεμελιώδης Ιδεολογία

### Η θεμελιώδης ιδεολογία μιας επιχείρησης:

- ✓ Πρέπει να είναι ξεκάθαρη και κατανοητή
- ✓ Προσδιορίζει τον μόνιμο και διαρκή χαρακτήρα της επιχείρησης
- ✓ Αποτελεί πηγή έμπνευσης και καθοδήγησης του προσωπικού
- ✓ Παίζει καθοριστικό ρόλο στην προσέλκυση του κατάλληλου (από άποψη κουλτούρας) προσωπικού
- ✓ Είναι η «κόλλα» που κρατά ενωμένη και στηρίζει γερά την επιχείρηση καθώς αυτή αναπτύσσεται, αποκεντρώνεται, διαφοροποιείται, και επεκτείνεται σε παγκόσμια κλίμακα

# Το Όραμα της Επιχείρησης

## Α. Η θεμελιώδης Ιδεολογία

### 1) Οι «θεμελιώδεις αξίες»

- ✓ Είναι οι απαραίτητες και σταθερές αρχές μιας επιχείρησης
- ✓ Απευθύνονται στο εσωτερικό της επιχείρησης και συνεπώς δεν απαιτούν εκτεταμένη αιτιολογία σ' όλους όσους βρίσκονται εκτός αυτής
- ✓ Είναι ανεξάρτητες από τρέχουσες επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος
- ✓ Αντιπροσωπεύουν τις αξίες και τα πιστεύω των ιδρυτών της, στοιχεία που τους οδήγησαν στην ίδρυση της επιχείρησης



# Το Όραμα της Επιχείρησης

## Α. Η θεμελιώδης Ιδεολογία

### 1) Οι «θεμελιώδεις αξίες»

Τρόπος προσδιορισμού των «θεμελιωδών αξιών» μιας επιχείρησης:

- i) Δημιουργία ομάδας στελεχών (5 έως 7 άτομα) τα οποία αποτελούν τα καλύτερα παραδείγματα αντιπροσώπευσης των αξιών της επιχείρησης
- ii) Η ομάδα αυτή θα προσπαθήσει, με αντικειμενικότητα και ειλικρίνεια, να προσδιορίσει και να αποτυπώσει με απλές και κατανοητές από όλους έννοιες τις θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης
- iii) Η ομάδα θα εξετάσει κατά πόσο οι αξίες αυτές αντέχουν στον χρόνο: Εάν οι συνθήκες αλλάξουν και φέρουν την επιχείρηση σε μειονεκτική θέση στην προσπάθειά της να διατηρήσει τις αξίες αυτές, θα πρέπει η επιχείρηση να τις αλλάξει;

*Εάν η απάντηση είναι θετική, τότε η συγκεκριμένη αξία δεν είναι θεμελιώδης για την επιχείρηση*

# Το Όραμα της Επιχείρησης

## Α. Η θεμελιώδης Ιδεολογία (Core Ideology)

### «θεμελιώδης αξίες» της Sony:

- ✓ Εξύψωση του Ιαπωνικού πολιτισμού και του status του κράτους
- ✓ Η επιχείρηση πρέπει πάντα να πρωτοπορεί, ποτέ να μην ακολουθεί άλλους, και να κατορθώνει πάντα το ακατόρθωτο
- ✓ Μεγάλο βάρος στην ενθάρρυνση των ατομικών ικανοτήτων και την δημιουργικότητα των εργαζομένων

# Το Όραμα της Επιχείρησης

## Α. Η θεμελιώδης Ιδεολογία

### 2) Ο Βασικός ή θεμελιώδης σκοπός (core purpose)

- ✓ Αποτελεί την αιτιολόγηση της ύπαρξης και της λειτουργίας της επιχείρησης
- ✓ Προσπαθεί να περιγράψει την καρδιά και την ψυχή της επιχείρησης, τις βαθύτερες αιτίες της ύπαρξής της
- ✓ Δεν μπορεί να εκπληρωθεί ποτέ, γιατί είναι σαν ένα άστρο στον ορίζοντα που καθοδηγεί πάντα τους ανθρώπους, αλλά ποτέ οι άνθρωποι αυτοί δεν θα κατορθώσουν να τον φτάσουν

**Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τους «θεμελιώδεις σκοπούς» ορισμένων γνωστών επιχειρήσεων:**

<b>3 M</b>	· Η λύση άλυτων προβλημάτων με καινοτόμα προϊόντα
<b>HP</b>	· Η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου παγκόσμια
<b>Mckinsey &amp; Company</b>	· Να βοηθά μεγάλες επιχειρήσεις και κυβερνήσεις να γίνουν περισσότερο επιτυχείς
<b>Merck</b>	· Η διατήρηση και βελτίωση της ανθρώπινης ζωής
<b>Nike</b>	· Η εμπειρία του συναισθήματος του ανταγωνισμού, της νίκης και της συντριβής των ανταγωνιστών
<b>Sony</b>	· Η εμπειρία της ευχαρίστησης και ευτυχίας που προέρχεται από την ανάπτυξη και εφαρμογή τεχνολογιών για το κοινό όφελος
<b>Wal- Mart</b>	· Να δώσει την ευκαιρία σε απλούς ανθρώπους να αγοράζουν τα ίδια πράγματα που αγοράζουν και οι πλούσιοι
<b>Walt Disney</b>	· Να κάνει τους ανθρώπους ευτυχισμένους

# Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικά διατυπωμένου στρατηγικού οράματος

Περιγραφικό	Απεικονίζει το είδος της εταιρίας που προσπαθεί να δημιουργήσει η διοίκηση
Κατευθυντήριο	Είναι προοδευτικό, περιγράφει τη στρατηγική πορεία και τα είδη των αλλαγών σε τεχνολογία, προϊόντα, αγορά και πελάτες που θα βοηθήσουν την εταιρία να προετοιμαστεί για το μέλλον
Εστιασμένο	Είναι αρκετά σαφές ώστε να καθοδηγεί τα διευθυντικά στελέχη στη λήψη αποφάσεων για την κατανομή των πόρων
Ευέλικτο	Ίσως χρειαστεί να αναπροσαρμοστεί ανάλογα με τις αλλαγές των συνθηκών σε προϊόντα, αγορά, πελάτες και τεχνολογία
Εφικτό	Είναι μέσα στα όρια του τι μπορεί εύλογα να περιμένει να επιτύχει η εταιρία σε εύθετο χρόνο
Επιθυμητό	Καταδεικνύει γιατί ο δρόμος που έχει επιλεγεί αποτελεί λογική επιχειρηματική επιλογή και μακροπρόθεσμα συμφέρει όλους όσους έχουν ενδιαφέρον ή συμφέρον ή επηρεάζονται από την λειτουργία της εταιρίας
Εύκολο στην επικοινωνία	Μπορεί να εξηγηθεί σε λίγες γραμμές και ιδανικά μπορεί να συμπυκνωθεί σε ένα απλό σλόγκαν που συγκρατείται εύκολα στη μνήμη (όπως το διάσημο όραμα του Φορντ «ένα αυτοκίνητο σε κάθε γκαράζ»)

# Το Όραμα της Επιχείρησης

## Α. Η θεμελιώδης Ιδεολογία

### 2) Ο Βασικός ή θεμελιώδης σκοπός

Τρόπος προσδιορισμού του θεμελιώδους σκοπού της επιχείρησης:

#### i) Η μέθοδος των 5 «γιατί»

Η υπεύθυνη ομάδα ξεκινά με την απλή διατύπωση της πρότασης «**παράγουμε τα εξής προϊόντα ή υπηρεσίες**», και στη συνέχεια προσπαθεί να απαντήσει πέντε φορές στην ερώτηση «**Γιατί αυτά είναι σπουδαία;**»

#### ii) Μέσω μιας ερώτησης που απευθύνεται στα στελέχη

Τα στελέχη ερωτούνται για το αν θα συνέχιζαν την εργασία τους σε περίπτωση που μια μέρα ξυπνούσαν πλούσιοι



# Το Όραμα της Επιχείρησης

## Α. Η θεμελιώδης Ιδεολογία

### 2) Ο Βασικός ή θεμελιώδης σκοπός

#### Παρατηρήσεις:

- ✓ Κανένας θεμελιώδης σκοπός σε καμία επιχείρηση δεν αναφέρεται στην «μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων» ή σε κάτι παρόμοιο και αυτό διότι κανείς δεν θα υποκινούταν από ένα τέτοιο (χρηματικό) σκοπό
- ✓ Ο ξεκάθαρος θεμελιώδης σκοπός καθοδηγεί στην προσέγγιση, στρατολόγηση, υποκίνηση και διατήρηση του καλύτερου ανθρώπινου δυναμικού

# Το Όραμα της Επιχείρησης

## Β. Η Μελλοντική Πορεία της επιχείρησης

Η μελλοντική πορεία μιας επιχείρησης αποτελείται από:

1) Την αποστολή ή στρατηγική διάθεση της επιχείρησης.

*και*

2) Τα στάδια της μελλοντικής ανάπτυξης της επιχείρησης ή τις «επιχειρησιακές προκλήσεις» του μέλλοντος

# Το Όραμα της Επιχείρησης

## Β. Η Μελλοντική Πορεία της επιχείρησης

### 1) Η αποστολή ή στρατηγική διάθεση της επιχείρησης

- ✓ Είναι μία δήλωση σχετικά με την μελλοντική εξελικτική της πορεία
- ✓ Απευθύνεται κυρίως στο εσωτερικό της επιχείρησης
- ✓ Αποτελεί τον συνδετικό κρίκο όλων των προσπαθειών και ενεργειών
- ✓ Ενεργεί σαν καταλύτης ομαδικού πνεύματος και προσφοράς εργασίας για την επίτευξη αυτής (της αποστολής)
- ✓ Αφορά την πορεία της επιχείρησης για τα επόμενα 10- 30 έτη
- ✓ Είναι ξεκάθαρη και συνεπώς κατανοητή από όλο το προσωπικό

# Το Όραμα της Επιχείρησης

## B. Η Μελλοντική Πορεία της επιχείρησης

### 1) Η αποστολή της επιχείρησης

#### Τύποι ή κατηγορίες «αποστολών»:

#### **A) Αποστολή– στόχος (ποιοτικός ή ποσοτικός):**

- ✓ Να γίνουμε μία επιχείρηση 125 δις. μέχρι το έτος 2022 (Wal- Mart)
- ✓ Κάθε πολίτης να έχει το δικό του αυτοκίνητο (Ford)

#### **B) Αποστολή κοινού αντιπάλου (ή Δαβίδ εναντίον Γολιάθ):**

- ✓ Να συντρίψουμε την Adidas (Nike)
- ✓ Να καταστρέψουμε την Yamaha (Honda)

#### **Γ) Αποστολή– ρόλος σε σχέση με κάποιο πρότυπο επιχείρησης:**

- ✓ Να γίνουμε το Harvard της Δύσης (Stanford University)
- ✓ Να γίνουμε ότι ακριβώς και η εταιρία Nike στο κλάδο των ποδηλάτων (Giro Sport Design)

#### **Δ) Αποστολή– εσωτερικού μετασχηματισμού:**

- ✓ Να μετατρέψουμε την επιχείρηση από κατασκευαστή αμυντικών συστημάτων στην καλύτερη στον κόσμο διαφοροποιημένη επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας (Rockwell)

# Το Όραμα της Επιχείρησης

## B. Η Μελλοντική Πορεία της επιχείρησης

### 1) Η αποστολή ή στρατηγική διάθεση της επιχείρησης

#### Τρία χαρακτηριστικά στοιχεία της «αποστολής» κάθε επιχείρησης:

##### A) Η μελλοντική κατεύθυνση

Περιγραφή του τελικού αποτελέσματος που θέλει να πετύχει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα (10 έως 30 έτη)

##### B) Το αίσθημα της ανακάλυψης

Υποδεικνύει μια μοναδική ανταγωνιστική άποψη για το μέλλον

##### Γ) Το αίσθημα του συνολικού καθήκοντος

Το αίσθημα του συνολικού καθήκοντος βοηθά στην συναισθηματική φόρτιση όλων των εργαζομένων και στην εδραίωση της πίστης ότι αξίζει τον κόπο να συνεισφέρουν τα μέγιστα για την πραγματοποίηση του μελλοντικού οράματος του οργανισμού

# Το Όραμα της Επιχείρησης

## B. Η Μελλοντική Πορεία της επιχείρησης

### 2) Τα στάδια της μελλοντικής ανάπτυξης της επιχείρησης ή οι «επιχειρησιακές προκλήσεις» του μέλλοντος

- ✓ Η αποστολή μετατρέπεται σε πρακτικά στάδια εφαρμογής και εξατομικεύεται για κάθε εργαζόμενο
- ✓ Γίνεται φανερή η σύνδεση της εργασίας του εργαζόμενου με την επίτευξη της αποστολής (προκαλείται κινητοποίηση)
- ✓ Η παραπάνω διαδικασία οδηγεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων των εργαζομένων που θα οδηγήσουν στην επιτυχή επίτευξη κάθε σταδίου, άρα και στην μερική επιτυχία της κύριας αποστολής



# Το Όραμα της Επιχείρησης

## Β. Η Μελλοντική Πορεία της επιχείρησης

### 2) Τα στάδια της μελλοντικής ανάπτυξης της επιχείρησης ή οι «επιχειρησιακές προκλήσεις» του μέλλοντος

✓ Η διοίκηση καταρτίζει μακροχρόνια σχέδια ανάπτυξης ικανοτήτων ώστε όλο το προσωπικό να έχει μια απολύτως ξεκάθαρη εικόνα των μελλοντικών ικανοτήτων που πρέπει να αναπτύξουν και τον χρόνο που έχουν στην διάθεσή τους



# Την Αποστολή της εταιρίας διαμορφώνουν 5 στοιχεία

1. Η ιστορία της – π.χ. δεν θα είχε νόημα για το πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ να ιδρύσει κολέγια διετούς φοίτησης, ακόμη και αν τα κολέγια αυτά αντιπροσώπευαν μια ευκαιρία ανάπτυξης
2. Τρέχουσες προτιμήσεις της διοίκησης και των ιδιοκτητών. Αν η σημερινή διοίκηση της Siemens επιθυμεί να εγκαταλείψει τις τηλεπικοινωνίες αυτό θα επηρεάσει την αποστολή της επιχείρησης
3. Το περιβάλλον της αγοράς – καθορίζει τις κύριες ευκαιρίες και απειλές που πρέπει να ληφθούν υπόψη
4. Οι πόροι της επιχείρησης – καθορίζουν ποιες αποστολές είναι πιθανές
5. Η αποστολή πρέπει να βασίζεται στα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει η επιχείρηση.



Όραμα: Να εμπλουτίσει και να φωτίσει τον κόσμο προσφέροντας τρόφιμα και επώνυμα προϊόντα που έχουν σημασία.

Αποστολή: η Kellogg είναι μια παγκόσμια εταιρεία που δεσμεύεται για την οικοδόμηση μακροπρόθεσμης αύξησης του όγκου και του οφέλους και την ενίσχυση παγκοσμίως της ηγετικής θέσης της με την παροχή θρεπτικών προϊόντων διατροφής ανώτερης αξίας.

**Όραμα:** Να είναι η πιο πελατοκεντρική εταιρία στον κόσμο, όπου οι πελάτες μπορούν να βρουν και να ανακαλύψουν οτιδήποτε θέλουν να αγοράσουν μέσω διαδικτύου και να τους το προσφέρει στις χαμηλότερες δυνατές τιμές

**Αποστολή:** Να προσφέρουμε στους πελάτες μας τις χαμηλότερες δυνατές τιμές, την καλύτερη διαθέσιμη επιλογή, και την απόλυτη άνεση.

**Όραμα:** Φανταστείτε έναν κόσμο όπου κάθε ανθρώπινο ον μπορεί να μοιραστεί ελεύθερα το σύνολο της γνώσης. Αυτή είναι η δέσμευσή της.

**Αποστολή:** Να παρακινήσει και να εμπλέξει ανθρώπους σε όλο τον κόσμο να συλλέξουν και να αναπτύξουν εκπαιδευτικό υλικό κάτω από μια ελεύθερη άδεια χρήσης ή δημόσια, και να το διαδώσει αποτελεσματικά και σε παγκόσμιο επίπεδο.



# Καθορισμός Στόχων

- Σκοπός του καθορισμού στόχων είναι η μετατροπή του στρατηγικού οράματος σε συγκεκριμένους στόχους απόδοσης



# Κατηγορίες στόχων

Χρηματοοικονομικοί Στόχοι	Στρατηγικοί Στόχοι
Αύξηση των ετήσιων εσόδων κατά $\chi\%$	Απόκτηση μεριδίου αγοράς της τάξης του $\chi\%$
Ετήσιες αυξήσεις στα κέρδη μετά φόρων κατά $\chi\%$	Μέση ετήσια αύξηση πωλήσεων 15%
Ετήσιες αυξήσεις μερισμάτων	Να εισερχόμαστε σε μια νέα αγορά κάθε 18-24 μήνες
Απόδοση κεφαλαίου ή απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE) κατά $\chi\%$	.....
.....	.....

# Καθορισμός Στόχων

SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timed)

- Συγκεκριμένοι: ακριβείς σχετικά με το τι πρόκειται να επιτευχθεί.
- Μετρήσιμοι: ποσοτικοποιημένοι για να μπορεί η επιχείρηση να αξιολογήσει το βαθμό επιτυχίας τους.
- Εφικτοί: η επιχείρηση να μπορεί να τους προσεγγίζει ή να τους ξεπεράσει.
- Ρεαλιστικοί: η επιχείρηση έχει αξιολογήσει τους πόρους της (ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο, εξοπλισμό, χρόνο, πρώτες ύλες) και έχει αποφασίσει πως οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν.
- Χρονικά καθορισμένοι έχουν συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο επίτευξης

**A Mission Statement is a Statement of the Organization's Purpose.**

Market Oriented

Realistic

Specific

Fit Market Environment

Distinctive Competencies

Motivating

Characteristics  
of a Good  
Mission  
Statement:

- **Ρεαλιστικοί**
- **Σαφείς**
- **Να ταιριάζουν στο περιβάλλον της αγοράς**
- **Πρέπει να βασίζονται στις διακριτικές ικανότητες της επιχείρησης**
- **Να δίνουν ώθηση στην επιχείρηση και στους εργαζόμενους**

## GOAL SETTING

S

SPECIFIC

M

MEASURABLE

A

ATTAINABLE

R

RELEVANT

T

TIME-BOUND

