

Στρατηγική στην πράξη

Χαρακτηριστικά πετυχημένης Στρατηγικής
Αξιολόγηση Στρατηγικής
Υλοποίηση στρατηγικής και οργάνωτικές δομές

Αξιολόγηση στρατηγικής

Χαρακτηριστικά πετυχημένης και ... αποτυχημένης στρατηγικής

- **S**imple
- **T**iming
- **A**dvantage
- **I**mplementation
- **R**esources

- **S**implistic and superficial
- **T**emporary and tactical
- **A**ctively resisted
- **I**mpractical
- **R**isky

Μεθοδος STAIR

Τι επηρεάζει την αξιολόγηση της στρατηγικής μας;

- Τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχειρηματικής μας μονάδας (strategic business units)
- Επιλογή των επιχειρηματικών στόχων
- Τα συστήματα αξιολόγησης - αναθεώρησης της στρατηγικής - ποιος αξιολογεί.
- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας
- Η έντονη διεθνοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η ένταση του διεθνούς ανταγωνισμού.
- Αξιολόγηση της στρατηγικής πριν την υλοποίηση της ή μετά;

Το μοντέλο του Rumelt

- **Συνέπεια :**
Συνάφεια και αλληλουχία των πράξεων και των στόχων της επιχείρησης.
Έλλειψη συνέπειας δημιουργεί εσωτερικές συγκρούσεις.
- **Συμφωνία - Ταυτιση :**
Βαθμός προσαρμογής στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τον ανταγωνισμό. Κατανόηση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης.
- **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:**
Σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Πόροι - Ικανότητες - Θέση στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- **Εφικτότητα :**
Συμβατότητα με πόρους και ικανότητες επιχείρησης. Κεντρικός ρόλος εργαζόμενων στην εφαρμογή της στρατηγικής.

Το μοντέλο SAFe

- **S**uitability (Καταλληλότητα)
 - βάση της ή SWOT analysis
 - Ανάλυση κύκλου ζωής επιχείρησης, Τοποθέτηση, Αλυσίδα αξίας, Χαρτοφυλάκιο προϊόντων, Προφίλ επιχείρησης
 - Καταταξή εναλλακτικών επιλογών, Δέντρα αποφάσεων, δημιουργία Σεναρίων
- **A**ccceptability (Βαθμός αποδοχής)
 - Ανάλυση απόδοσης (Κερδοφορίας NPV, BCA, αξία μετόχων EVA)
 - Ανάλυση κινδύνου (Χρηματοοικονομική ανάλυση κινδύνου)
 - Ανάλυση ενδιαφερομένων μερών (stakeholders)
- **F**easibility (Εφικτότητα)
 - Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες (SWOT και PESTEL analysis)

Συνοψίζοντας την αξιολόγηση της στρατηγικής...

- Συνέπεια
- Συμφωνία με την επιχείρηση/οργανισμό
- Πλεονέκτημα που προσδίδει
- Εφικτότητα
- Απλότητα
- Χρονική στιγμή
- Χρήση των πόρων και ικανοτήτων
- Εμπλοκή ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders)

Υλοποίηση στρατηγικής

Ποιοι μετέχουν στην υλοποίηση της στρατηγικής;

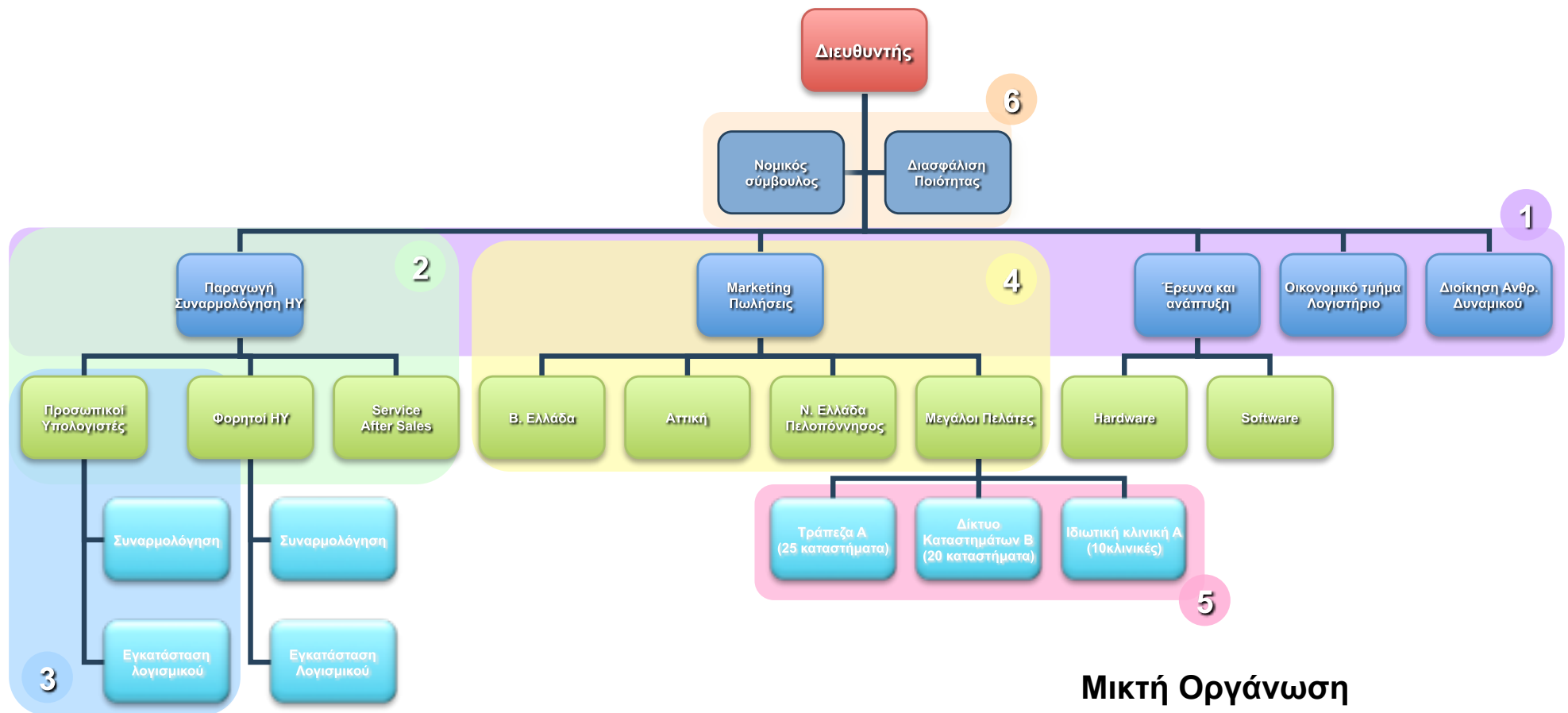
- Ανώτατη Διοίκηση και διευθυντές
 - CEO (από ή εκτός της επιχείρησης)- Ρολος ηγεσίας
 - Διοικητική ομάδα- Διοικητικό Συμβούλιο
- Ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού
 - Ανάλυση και καθοδήγηση του project
- Μεσαίο και χαμηλό management
 - Εφαρμόζουν και υλοποιούν το στρατηγικό σχέδιο
- Εξωτερικοί Σύμβουλοι στρατηγικής
- Σημασία **επικοινωνίας** και **αποδοχής** της στρατηγικής και των απαραίτητων **αλλαγών** που πρέπει να γίνουν από την επιχείρηση/οργανισμό.

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

- Διευκολύνει την εφαρμογή της επιχείρησης
- Καθορίζει τα καθήκοντα και τις ευθύνες
- Οργανώνει τις σχέσεις αναφοράς - διοικητικής ιεραρχίας
- Αποτελεσματική δημιουργία ομάδων
- Διευκολύνει την επικοινωνία
- Αποσαφηνίζει τα επίπεδα εξουσίας και ελέγχου
- Συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων

Κλασσικά είδη οργανωτικών δομών

- Απλή
- Λειτουργική
- Γεωγραφική
- κατά Προϊόν / Πελάτη
- Πολυτμηματικές δομές
- Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBU's)
- Οργανωτική δομή μήτρας

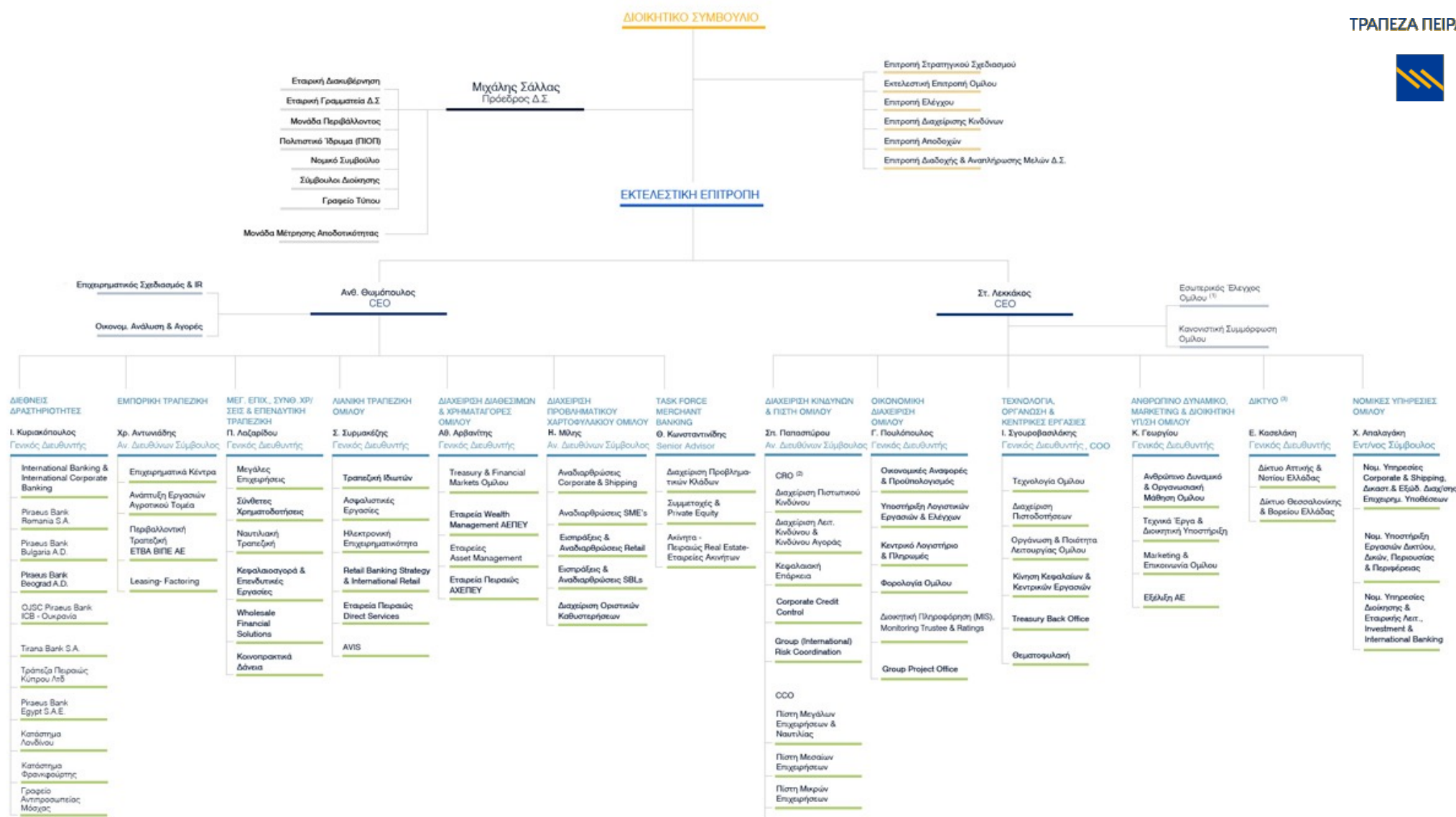


Μικτή Οργάνωση

1. Λειτουργία
2. Προϊόν - υπηρεσία
3. Διεργασία
4. Γεωγραφική περιοχή
5. Πελάτη - Πελατεία
6. Εκτελεστική – επιτελική

Μικτή οργανωτική δομή

Τα είδη οργανωτικών δομών μπορεί να συνυπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση-οργανισμό



(1) Ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου αναφέρεται διοικητικά στο Διευθύνοντα Σύμβουλο & CEO, ενώ στο Δ.Σ. αναφέρεται μέσω της Επιτροπής Ελέγχου.

(2) Ο Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων αναφέρεται διοικητικά στον Απ. Διευθύνοντα Σύμβουλο, ενώ στο Δ.Σ. αναφέρεται μέσω της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων.

(3) Η κα Ε. Κασελάκη αναφέρεται για τα θέματα του δικτύου στον κα Κ. Γεωργίου και παράλληλα είναι επικεφαλής του Ανθρώπινου Δυναμικού & Οργανωσιακής Μάθησης Ομίλου.

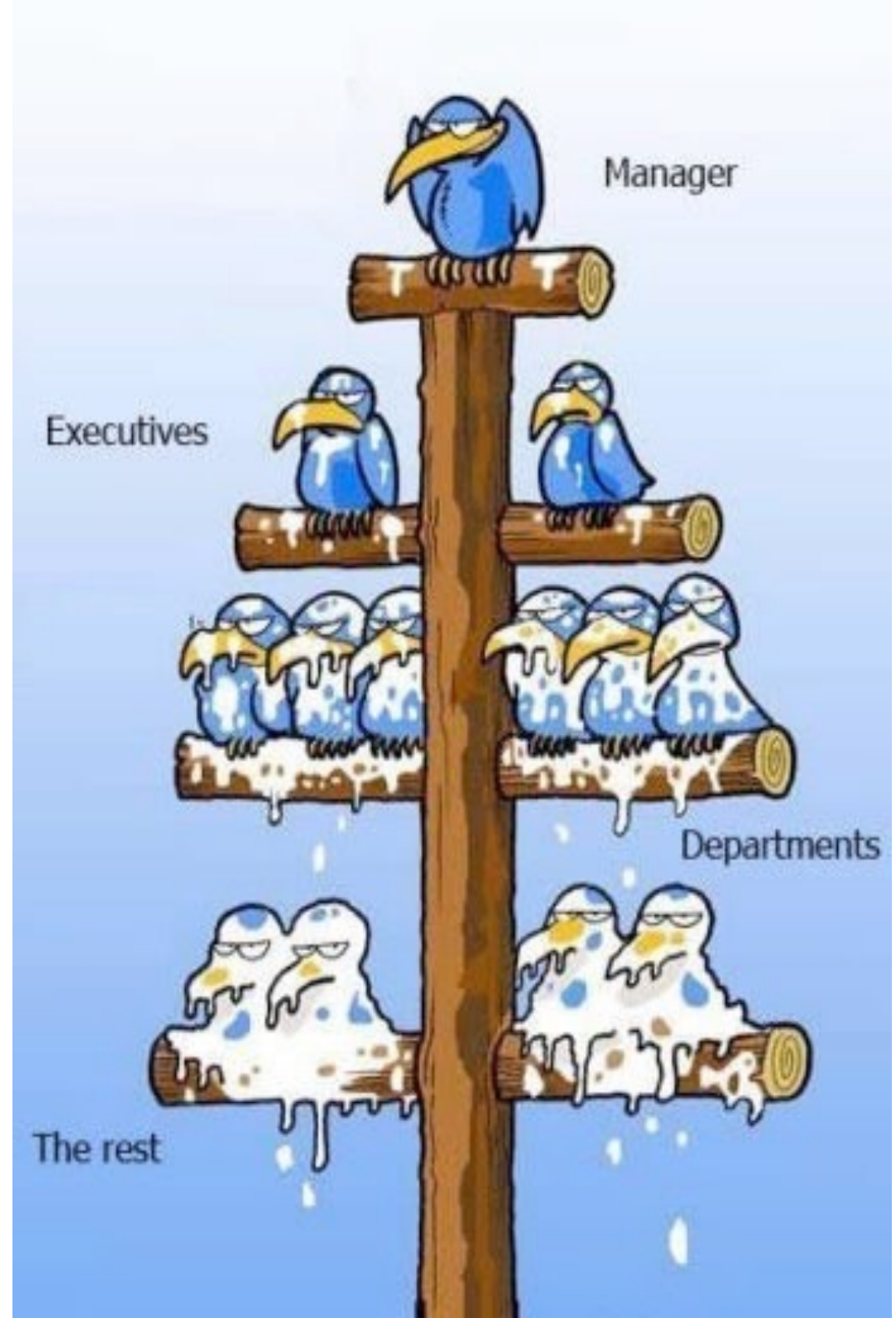
Πηγή: <http://www.piraeusbankgroup.com/el/investors/corporate-governance/organizational-structure>

Οργανωτική Δομή και Στρατηγική

Η οργάνωση του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς και η στρατηγική που ακολουθεί

One size fits all...

ή πως βλέπουν την οργανωτική
δομή αυτοί που συμμετεχουν σε
αυτην?

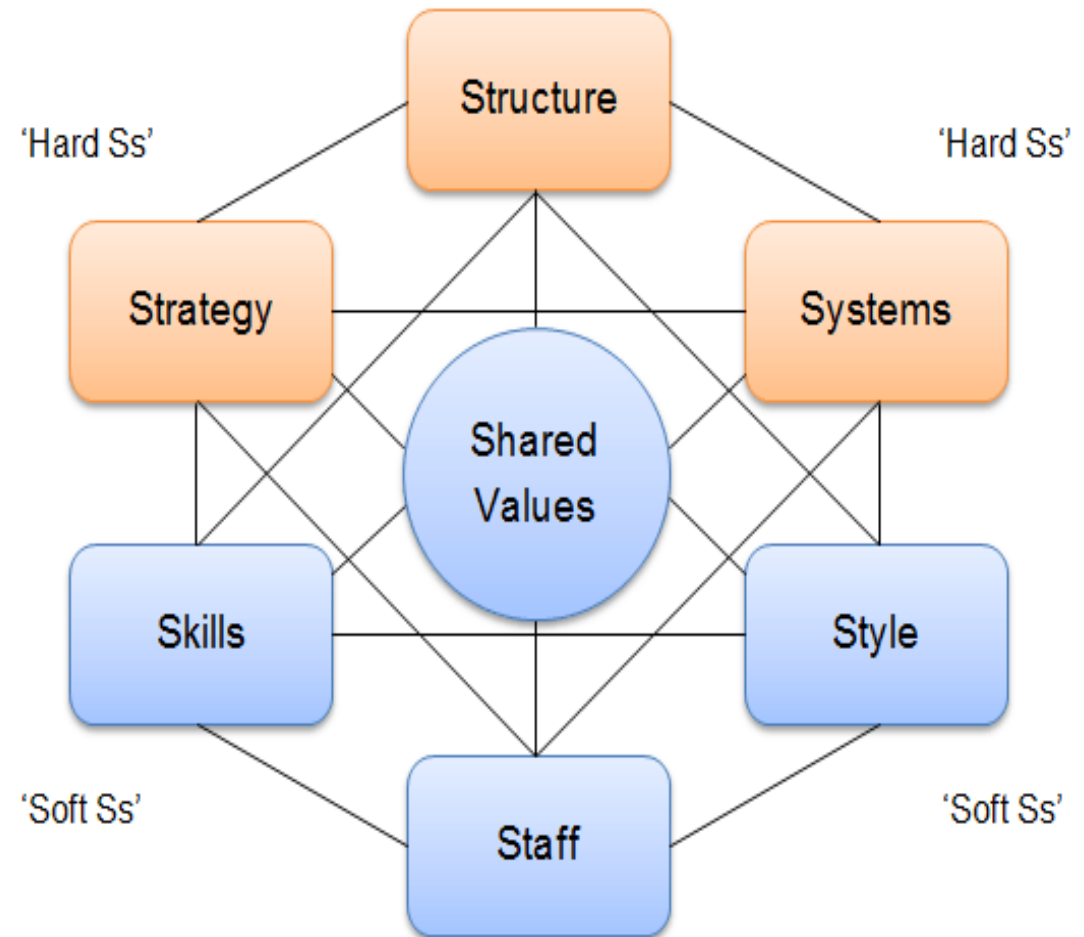


Οι νέες οργανωτικές δομές η εικονική επιχείρηση/οργανισμός

- Δημιουργία δικτύων επιχειρήσεων με συνεργασίες, εξαγορές, στρατηγικές συμμαχίες, outsourcing
- Αρθρωτές αλυσίδες αξίες: outsourcing κυριων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων
- Εικονική επιχείρηση/οργανισμός: στρατηγικές συμμεχίες εποχειρήσεων - συμπληρωματικότητα - συνέργειες
- Αλυσίδες αξίας χωρίς φραγμούς: οριζόντια και ισότιμη οργάνωση με ένονη κινητικότητα και επικοινωνία.
- Κυτταρικές δομές. - Δίκτυα επιχειρήσεων
- Ρόλος και σημασία ERP για τη διαχείριση των πόρων

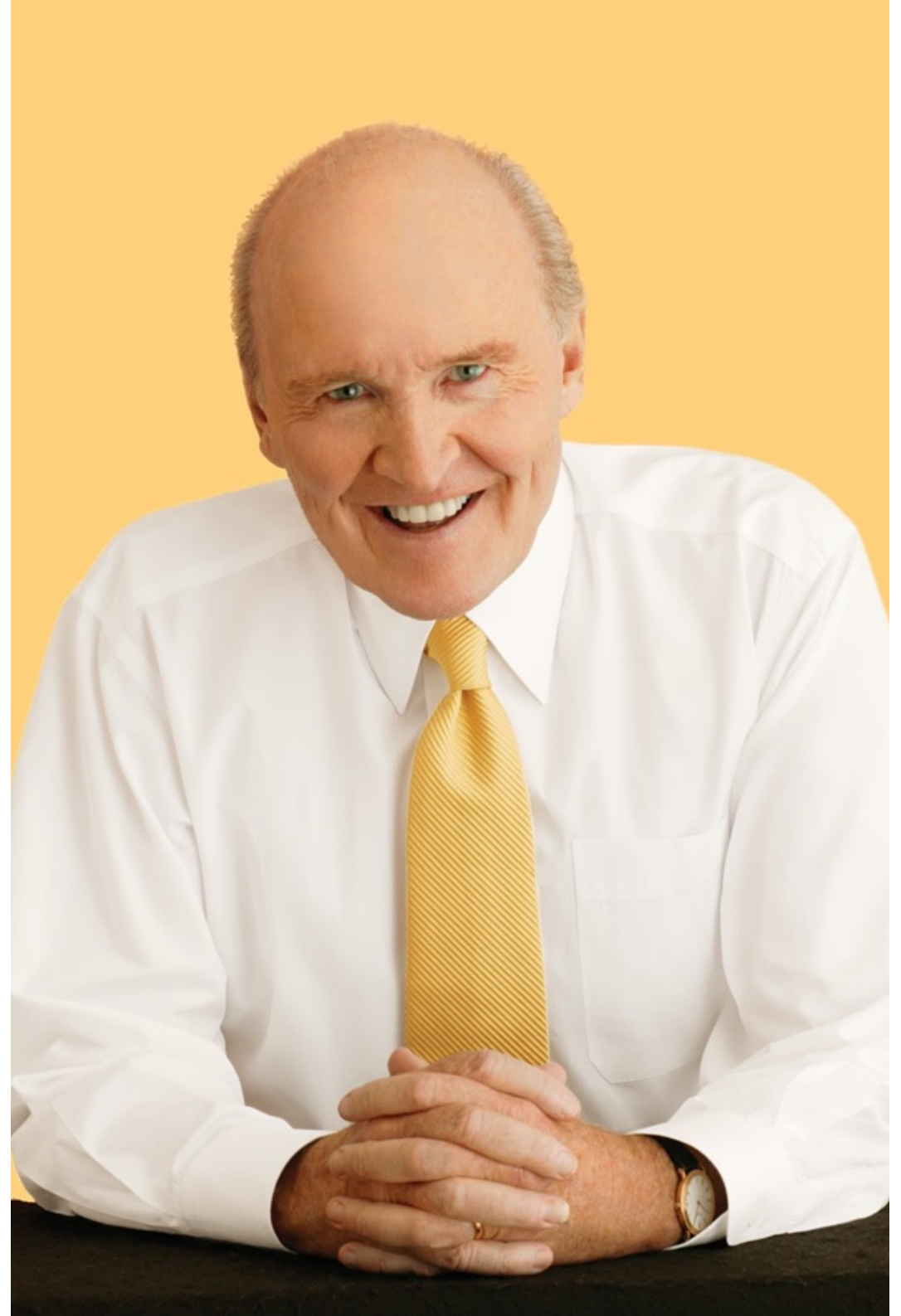
Τα 7 S της McKinsey

- Διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής εξετάζονται ταυτόχρονα
- Τα 7 S είναι ισότιμα, αλληλεπιδρούν, και αλλάζουν συνολικά και όχι μεμονωμένα
- Προτεραιότητα στις αξίες και την κουλτούρα μιας επιχείρησης/οργανισμού (value based view of strategy)
- Ρόλος και σημασία Ηγεσίας και επικοινωνίας.



“My goal is to get the small company's soul and the small company's speed inside our big company.”

Jack Welch
former CEO of General Electrics



Βιβλιογραφία

- Παπαδάκης, Β.,(2012) *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 6η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
- Παπαδάκης, Β., (2011) *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. Ασκήσεις - Μελέτες Περιπτώσεων*, 6η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington R., (2008) *Exploring corporate strategy. Text and Cases* 8th ed. Harlow: Pearson Education.
- Pollard C.W. (1996), *The Soul of the Firm*.
- Welch J. and Welch S. (2005), *Winning.*, HarperBusiness, New York.
- http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_7-s_framework
- <http://www.piraeusbankgroup.com/el/investors/corporate-governance/organizational-structure>
- <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>