



# Για την ανάπτυξη μιας πετυχημένης στρατηγικής

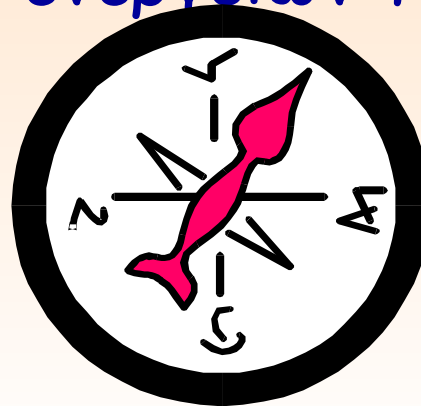


Αρχές και μοντέλο

Άλκης Η. Χαραλαμπόπουλος / Χ.Μ  
Δεκ. 2005

# Τί είναι η στρατηγική

- Η στρατηγική είναι η τέχνη της επιλογής ανάμεσα από συχνά αντικρουόμενους στόχους πχ. χαμηλό κόστος ή διαφοροποίηση με έμφαση στην ποιότητα.
- Η στρατηγική είναι ο συνδεδετικός ιστός των αποφάσεων και ενεργειών των επιχειρήσεων.



# Τί χρειάζεται μια πετυχημένη στρατηγική

- Να έχει ξεκάθαρο απώτερο στρατηγικό σκοπό που να μας ενθουσιάζει και να μας ξεχωρίζει.
- Να είναι ισορροπημένη.
- Να έχει μετρήσιμους στόχους.
- Να ξεκαθαρίζει τις υπευθυνότητες.
- Να αναθεωρείται και να αναπροσαρμόζεται συχνά.
- Και ... **ΝΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΕΙΤΑΙ.**

# Απώτερος στρατηγικός σκοπός

Οι εταιρείες που αναδείχθηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο, ξεκίνησαν με φιλοδοξία που ήταν πέραν των δυνατοτήτων τους αλλά δημιούργησαν μια ... ψύχωση με την επιτυχία σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας τους. ΑΥΤΗ ΤΗΝ ΨΥΧΩΣΗ ΟΝΟΜΑΖΩ ΑΠΩΤΕΡΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΚΟΠΟ.

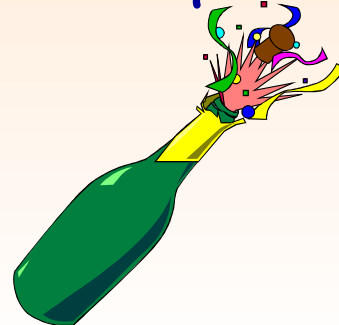
G. Hammel & C.K. Prahalad

# Τα συστατικά μιας ισορροπημένης στρατηγικής

- Η στρατηγική πρέπει να είναι ισορροπημένη από την άποψη:
  - του πελάτη στον οποίο αποτείνεται η επιχείρηση
  - των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης
  - της δημιουργίας τεχνογνωσίας και της μάθησης
  - των οικονομικών και κατ' επέκταση της δημιουργίας αξίας.
- Η στρατηγική στοχεύει στην ισόρροπη ανάπτυξη των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων :
  - στο ανθρώπινο κεφάλαιο
  - στα συστήματα και την τεχνογνωσία της
  - στην κουλτούρα της.

# Οι στόχοι

- Στρατηγική χωρίς στόχους δεν μπορεί να ελεγχθεί και να βελτιωθεί.
- Οι στόχοι είναι προκλητικοί και επιτεύξιμοι για να ενθαρρύνουν και να ενθουσιάζουν.
- Αν οι στόχοι δεν είναι μετρήσιμοι δεν μπορούν να οδηγήσουν σε ανάληψη συγκεκριμένων ενεργειών για την επίτευξή τους.



# Οι στόχοι

- Οι στόχοι συναποφασίζονται με αυτούς που έχουν την ευθύνη της παρακολούθησης και επίτευξής των.
- Οι στόχοι είναι όσο γίνονται πιο εστιασμένοι, ώστε να μη συγχέονται οι υπευθυνότητες.

**Κάθε στόχος και ένας ιδιοκτήτης !!**

# Τα βήματα για τη δόμηση της στρατηγικής

- Η ανάλυση των δυνατών και ασθενών σημείων (SWOT analysis).
- Το ξεκαθάρισμα του **οράματος** και της **αποστολής** σε σχέση με τον **απώτερο στρατηγικό σκοπό**.
- Οι **κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας**.
- Ο προσδιορισμός των **αντικειμενικών σκοπών**.
- Το ξεκαθάρισμα των **στόχων** και ο επιμερισμός τους στα τμήματα της επιχείρησης.
- Το πρόγραμμα των **ενεργειών**.



# Our Mission

To surprise our customers

## Our main goals

Lean production

Innovation

## Our Critical Success Factors

Make safety at work a priority interwoven in everyday practice

Reduce conversion cost

Focus in customer service

Excel in quality

...

Deliver Innovation fast

Excel in leadership

Promote the factory

## Our Objectives

Focus on deploying safe behaviour

Improve safe conditions and actions

Improve productivity

Reduce R&M costs

Improve OEE, OPE

Reduce c/o costs

...

Implement proper IFC

Improve further team spirit

Promote professionalism

Outward orientation to stake holders

Environmental care

# Ο έλεγχος της αρτιότητας των βημάτων

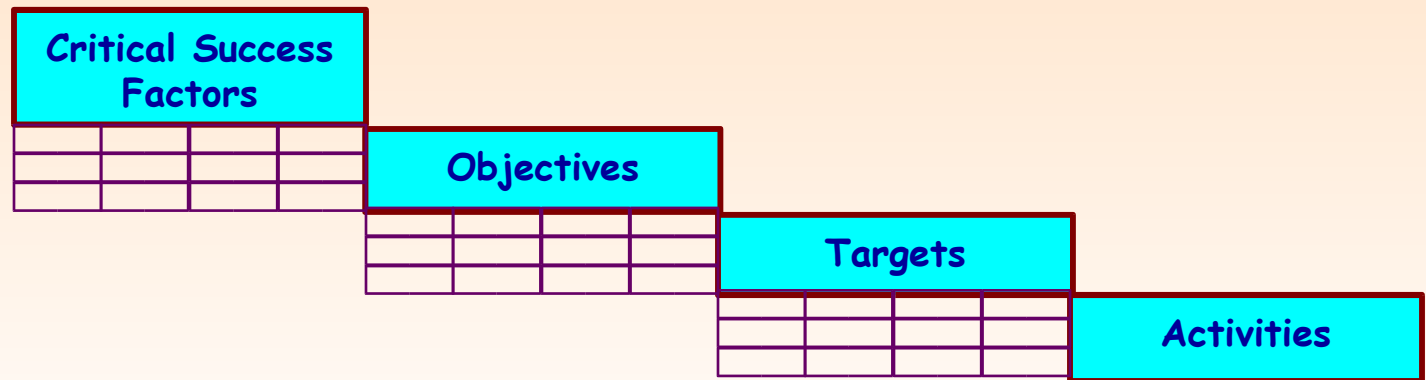
- Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι εκείνοι που εξασφαλίζουν την επίτευξη του απώτερου στρατηγικού σκοπού.
- Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας εξασφαλίζουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, με άλλα λόγια τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

# Ο έλεγχος της αρτιότητας των βημάτων

- Οι αντικειμενικοί σκοποί είναι οι θεματοφύλακες της ισορροπίας μεταξύ των κριτηρίων :
  - Πελάτης
  - Εσωτερικές διαδικασίες
  - Τεχνογνωσία, μάθηση.
  - Οικονομικά αποτελέσματα

# Ο έλεγχος της αρτιότητας των βημάτων

- Προχωρώντας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας προς τις ενέργειες ο έλεγχος της αρτιότητας γίνεται με πίνακες διπλής εισόδου.



# Our Objectives

Improve safe conditions and actions	Improve productivity	Reduce R&M costs	Improve OEE, OPE	...	Keep low stocks
High			Low		
	Medium		High		
			Low		
		High			

# Πίνακας Διπλής Εισόδου

## Our targets

	20 Near Miss Cases	Department A
	OEE increase to 81%	
Medium	c/o time reduction by 50%	
	20 Corrective Maint. Cases	
	...	
Department B		

# Η παρακολούθηση της στρατηγικής

- Οι στόχοι είναι ευπρόσιτοι στον καθένα.
- Παρακολουθούνται σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή το πολύ σε μηνιαία βάση.

WEEKLY FACTORY FIGURES	UNIT		ONE PAGE MANAGEMENT					
O.E.E	%	Target		75,00		79,00		71,00
		Actual	H2	77,05	H1	72,38	BS	63,71
O.P.E	%	Target		87,00		80,00		71,00
		Actual	SDG	99,00	SCD	75,90	DWX	62,90
Closed KAIZENS	num	Target		1,47		0,2		0,35
		Actual	PH	1	R	0	W	0
Internal QC	num	Target		3,0				8,0
		Actual	Total	2,5		Warehouse observ		3,6
Production Plan Conformance	%	Target	prod tn.	1.109,30		95		prod tn.
		Actual	PH					K
Tags	num	Attached		35		4,25		9
		Completed	PH	13				10

**Επικοινωνία!!**

# Η παρακολούθηση της στρατηγικής

- Η συχνότητα παρακολούθησης έχει να κάνει και με τη ταχύτητα αντίδρασης στην αναπροσαρμογή των ενεργειών ή έργων σε περίπτωση που διαπιστώνεται σοβαρή απόκλιση των στόχων.
- Τα συστήματα πρέπει να είναι σε θέση να μετρούν τους στόχους και να τους δίνουν σε ... εύπεπτη μορφή που να είναι Οδηγός Για Δράση.

# Η παρακολούθηση της στρατηγικής

- Η στρατηγική παρακολουθείται μέσω των στόχων της από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και κατά προτίμηση σε επίπεδο ομάδων.
- Σημαντικό για την λύση των αντιθέσεων των αντικρουόμενων στόχων είναι η συζήτηση και η ομοφωνία σε ομαδικό επίπεδο.





# Η παρακολούθηση της στρατηγικής

- Σημαντικό για την επίτευξη των στόχων είναι ο καλός σχεδιασμός της κατανομής των πόρων.
- Σε κάθε περίπτωση που ανακύπτει κάποια νέα πρωτοβουλία θα ιεραρχείται με βάση τις προτεραιότητες της στρατηγικής. Η συνθήκη αυτή είναι ένα ελάχιστο πλαίσιο πειθαρχίας στη στρατηγική.

# Η παρακολούθηση της στρατηγικής

- Ο προϋπολογισμός που έπεται της στρατηγικής είναι προσαρμοσμένος στις επιλογές της και εξασφαλίζει τους πόρους για την ολοκλήρωση του σχεδίου των ενεργειών.
- Για να μην αποτελεί η στρατηγική τροχοπέδη στην ευελιξία της επιχείρησης, είναι σημαντικό να αναθεωρείται σε ετήσια βάση.

# Πεδίο εφαρμογής της μεθοδολογίας ανάπτυξης στρατηγικής

- Τελικά τί είναι στρατηγική:
  - Είναι επιστήμη, αφού συνεισφέρει στην ορθολογική και μεθοδική έρευνα της Οργάνωσης και Διοίκησης.
  - Είναι τέχνη γιατί θέλει φαντασία για να ενθουσιάσει, ηγεσία για να κατευθύνει και συχνά διαίσθηση για να επιλέξει.
- ... και πού εφαρμόζεται:
  - παντού !!!
    - στον Ιδιωτικό τομέα
    - στον Δημόσιο τομέα
    - στη Τοπική Αυτοδιοίκηση
    - στην Εκπαίδευση

# Πεδίο εφαρμογής της μεθοδολογίας ανάπτυξης στρατηγικής

- ... επομένως είναι εργαλείο όλων όσων ασχολούνται με τη Διοίκηση και την οργάνωση, στα χέρια των οποίων είναι η ευθύνη της λήψης εξαιρετικά σημαντικών αποφάσεων.