



Ανάγκη στρατηγικής διοίκησης

Δρ Αντώνης Λιβιεράτος



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Εθνικό και Καποδιστριακό  
Πανεπιστήμιο Αθηνών

## 1. Στρατηγική. Τι και γιατί;

Προέλευση του όρου

Η λέξη έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και προέρχεται από την λέξη στρατηγός (σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ).

Στα πλαίσια της διοίκησης των επιχειρήσεων εμφανίζεται για πρώτη φορά το 1951 (Newman). Με την έννοια της στρατηγικής ο Newman προσπάθησε να εξηγήσει γιατί επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, που χρησιμοποιούν την ίδια τεχνολογία, έχουν διαφορετική αποδοτικότητα (διαφορετικές επιλογές ως προς τις εσωτερικές δομές, τα κανάλια διανομή κτλ.)

## 1. Στρατηγική. Τι και γιατί;

### Ορισμοί

- Στρατηγική είναι ο καθορισμός των **βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης**, η επιλογή τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων που χρειάζονται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι (Chandler, 1962).
- Στρατηγική είναι μία **διαμόρφωση αποστολής**, στόχων ή σκοπών, καθώς και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να **καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης** (Andrews, 1971).
- Στρατηγική είναι μια **κοινή γραμμή** μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν την βασική **φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον** (Ansoff, 1985).
- Στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις **διαφορετικά** πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο (Porter, 1990).

## 1. Στρατηγική. Τι και γιατί;

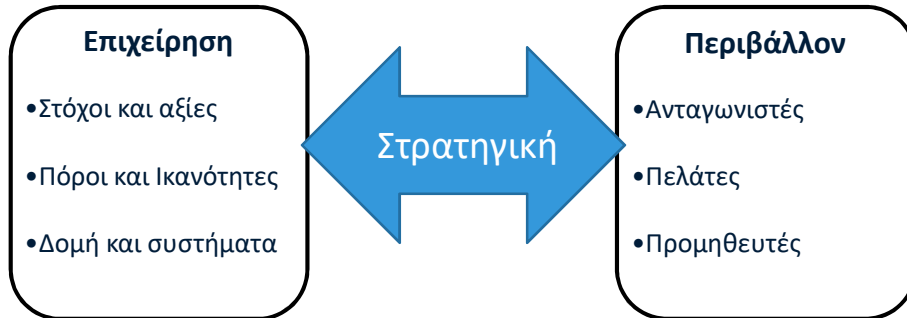
### Ορισμοί

«Στρατηγική είναι η **κατεύθυνση** και το **εύρος δραστηριοτήτων** μίας επιχείρησης **μακροπρόθεσμα**, η οποία εξασφαλίζει **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** μέσω της **διάταξης των πόρων** σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο **να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών** και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες **βασικών ομάδων ενδιαφερομένων**»

(Johnson and Scholes, 1999)

## 1. Στρατηγική. Τι και γιατί;

Στρατηγική ως σύνδεση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος



Η στρατηγική αφορά τις αποφάσεις που οδηγούν την επιχείρηση προς το μέλλον συνδέοντας το εσωτερικό με το εξωτερικό της περιβάλλον (Grant, 2010)

5

## 1. Στρατηγική. Τι και γιατί;

Τα 5 Ps του Mintzberg

- Η στρατηγική ως **σχέδιο (Plan)**:  
προμελετημένο σχέδιο
- Η στρατηγική ως **τέχνασμα (Ploy)**:  
ενέργειες για προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού
- Η στρατηγική ως **υπόδειγμα (Pattern)**:  
ενέργειες για την υλοποίηση (ή μη) του σχεδιασμού
- Η στρατηγική ως **τοποθέτηση (Position)**:  
τοποθέτηση στο περιβάλλον
- Η στρατηγική ως **προοπτική (Perspective)**:  
(π.χ. επιθετική)



6

## 2. Διακριτά μέρη της στρατηγικής

Από τον σχεδιασμό στον έλεγχο

### 1. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Σχεδιασμός και λήψη αποφάσεων που θέτουν τους στόχους της επιχείρησης

### 2. Υλοποίηση Στρατηγικής


Διαχείριση των πόρων της επιχείρησης έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι (προγράμματα, προϋπολογισμοί, επιχειρηματικό σχέδιο κτλ.)

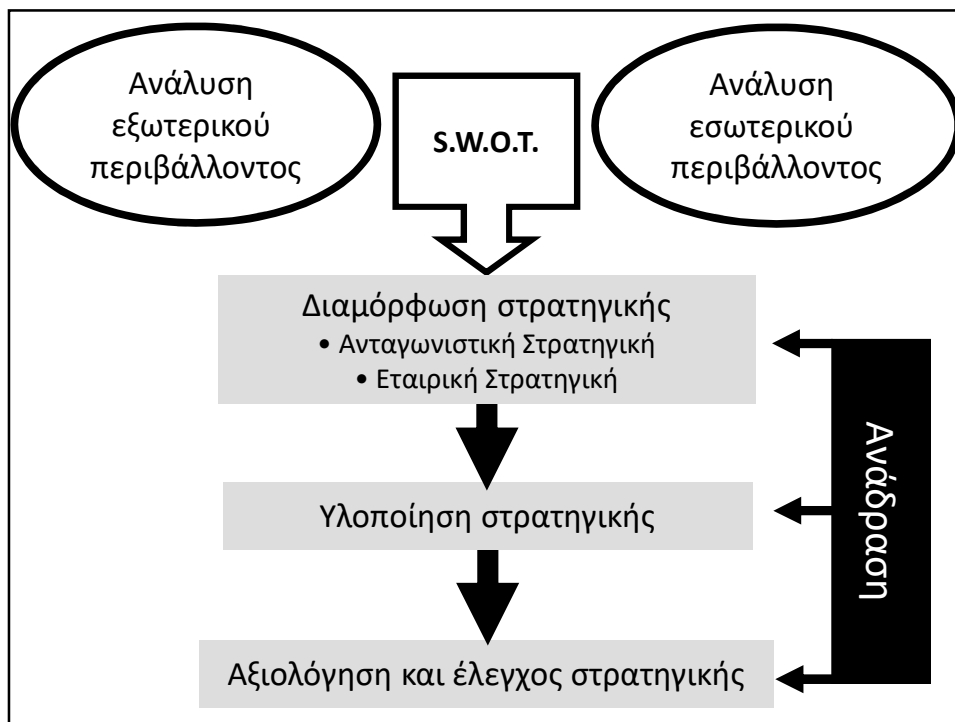
### 3. Αξιολόγηση και Έλεγχος

Βασικός στόχος η αναθεώρηση και η προσαρμογή (διαμόρφωσης ή/και υλοποίησης)

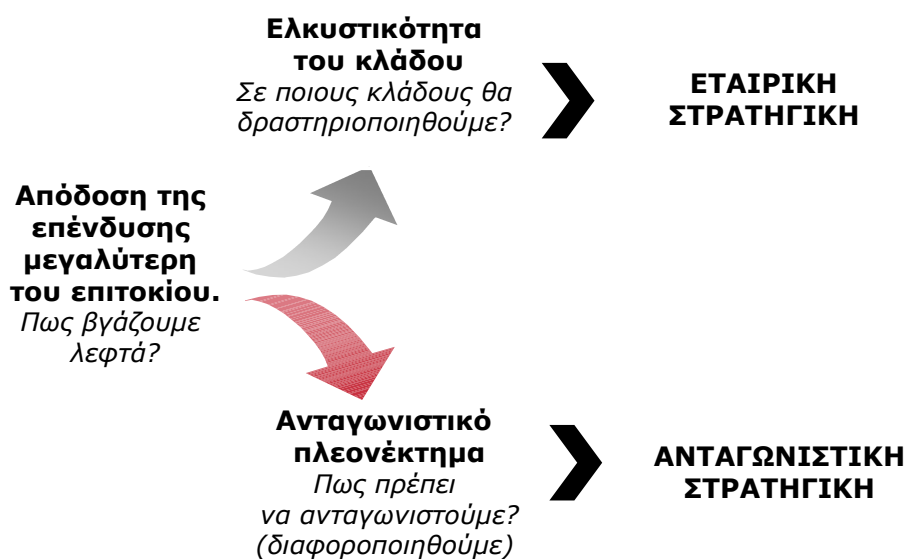


7

Στάδια της Στρατηγικής	Άτομο	Επιχείρηση	Οργανισμός
	Μαρία		Δήμος Τρικάλων
Διαμόρφωση Στρατηγικής (Τι?)	Να γίνω αρχιτεκτόνισσα	Μικελ στην Λάρισα το οποίο πάει καλά και θέλω να επεκτείνω τις δραστηριότητες μου (στρατηγική ανάπτυξης)	Θέλω να κάνω τον Δήμο Τρικάλων ψηφιακή πόλη (e-Trikala)
Υλοποίηση Στρατηγικής (Πως?)	Δίνω πανελλήνιες, σπουδάζω αρχιτεκτονική.	Επενδύω τα κέρδη σε ένα νέο μαγαζί στη Λάρισα	Αναζητώ πόρους. Υλοποιώ έργα. Ενημερώνω τους πολίτες για τις νέες δυνατότητες. Εκπαιδεύω υπαλλήλους. Εκπαιδεύω πολίτες.
Αξιολόγηση και έλεγχος	Έκανα καλά που έγινα αρχιτεκτόνισσα?	Έκανα καλά που επένδυσα τα κέρδη του πρώτου μαγαζιού σε δεύτερο μαγαζί στη Λάρισα?	Έκανα καλά ως δήμος που επένδυσα στο e-Trikala?



### 3. Εταιρική και ανταγωνιστική στρατηγική



### 3. Εταιρική και ανταγωνιστική στρατηγική

**Ελκυστικότητα  
του κλάδου**  
Σε ποιους κλάδους θα  
δραστηριοποιηθούμε?



**ΕΤΑΙΡΙΚΗ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Απόδοση της  
επένδυσης  
μεγαλύτερη  
του επιτοκίου.  
Πως βγάζουμε  
λεφτά

Δύο 'τρόποι' για να πετύχει μία επιχείρηση  
απόδοση της επένδυσης μεγαλύτερη του επιτοκίου

1. Να δραστηριοποιηθεί σε κλάδους και αγορές οι οποίες έχουν μεγάλες αποδόσεις ή/και
2. Να διαφοροποιηθεί έναντι των επιχειρήσεων του κλάδου ώστε να πετύχει μεγαλύτερες αποδόσεις έναντι των ανταγωνιστών

**Ανταγωνιστικό  
πλεονέκτημα**  
Πως πρέπει  
να ανταγωνιστούμε?  
(διαφοροποιηθούμε)



**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Grant (2010)

### 3. Εταιρική και ανταγωνιστική στρατηγική

#### Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy)

Προσδιορίζει το πεδίο δραστηριοποίησης της επιχείρησης σε επίπεδο κλάδων και αγορών. Η εταιρική στρατηγική περιλαμβάνει επιλογές που αφορούν την επιλογή προσφερόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών (diversification), την καθετοποίηση, τις εξαγορές, την κατανομή των πόρων μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων. **Που ανταγωνιζόμαστε?**

#### Ανταγωνιστική Στρατηγική (Competitive Strategy)

Αφορά το πως μία επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή σε μία αγορά. Για να αναπτυχθεί μία επιχείρηση σε ένα κλάδο ή μία αγορά, θα πρέπει να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. **Πως ανταγωνιζόμαστε?**

#### 4. Πως περιγράφουμε την στρατηγική μίας επιχείρησης

##### ΣΤΑΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

###### Που ανταγωνιζόμαστε?

- Προϊόντα/Υπηρεσίες
- Γεωγραφικό εύρος
- Βαθμός καθετοποίησης

###### Πως ανταγωνιζόμαστε?

- Ποια είναι η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Ανταγωνισμός στο παρόν

###### Που ανταγωνίζεται?

- Soft drinks
- Παγκόσμια αγορά
- Ανάπτυξη προϊόντος, brand management, παραγωγή πρώτης ύλης



###### Πως ανταγωνίζεται?

- Brand image μέσω επενδύσεων σε διαφήμιση και προώθηση (mass marketing)
- Στρατηγικές συμμαχίες με ισχυρούς τοπικούς εμφιαλωτές (π.χ. 3Ε)

13

#### 4. Πως περιγράφουμε την στρατηγική μίας επιχείρησης

##### ΣΤΑΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

###### Που ανταγωνιζόμαστε?

- Προϊόντα/Υπηρεσίες
- Γεωγραφικό εύρος
- Βαθμός καθετοποίησης

###### Πως ανταγωνιζόμαστε?

- Ποια είναι η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Ανταγωνισμός στο παρόν

##### ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

###### Τι θέλουμε να γίνουμε?

(π.χ. ηγέτης στην αγορά)

###### Τι θέλουμε να πετύχουμε?

(π.χ. διπλασιασμός τζίρου)

###### Πως θα φτάσουμε εκεί?

(π.χ. εξαγορές, στρατηγικές συμμαχίες, R&D)

Ανταγωνισμός στο μέλλον

14

#### 4. Είναι η στρατηγική πάντα προγραμματισμένη?

**Προγραμματισμένη Στρατηγική (Deliberate strategy).** Προσχεδιασμένη, στρατηγική ως αποτέλεσμα προγραμματισμού.

**Αναδυόμενη στρατηγική (Emergent Strategy).** Μη προμελετημένη, αλλαγή κατεύθυνσης επιβεβλημένη από αλλαγές στο εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον

**Επιβεβλημένη στρατηγική (Imposed Strategy).** Επιλογή στρατηγικής από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. ΔΕΗ από το κράτος, Sony Hellas από τη μητρική)

15

#### 4. Είναι η στρατηγική πάντα προγραμματισμένη?

Προγραμματισμένη έναντι αναδυόμενης στρατηγικής



Vs



16



**Μελέτη Περίπτωσης  
Αναδυόμενης  
Στρατηγική**

**VOSS®**  
artesian water from norway



Ο *Ole Christina Sandberg* και ο *Christophe Harlem* ήταν φίλοι και συμμαθητές στο Όσλο.

Ακολούθησαν διαφορετικές πορείες με τον Ole να γίνεται επιχειρηματίας στο Όσλο και τον Christophe να σπουδάζει στις ΗΠΑ.



Στα τέλη της δεκαετίας του '90 υπήρχε μία κατακόρυφη αύξηση της ζήτησης για εμφιαλωμένο νερό.

Η Νορβηγία έχει πηγές με νερά πολύ υψηλής ποιότητας.

*"...every time Ole picked Christopher up at the airport in Oslo, the first thing Christopher would demand was Norwegian water..."*

*"...Christopher would notice that his fellow students were always carrying around bottles of water, as much for show as for hydration"*

**Μελέτη Περίπτωσης  
Αναδυόμενης  
Στρατηγική**

**VOSS®**  
artesian water from norway

*"The highest quality of water in the highest quality bottle"*



**ck**  
Calvin Klein

New York Design

**Μήπως εκτός από νερό, η VOSS πουλάει πλέον και μπουκάλια σε καλύτερο ράφι στα Super Market?**

## Μελέτη Περίπτωσης Προγραμματισμένης Στρατηγική



Τεχνολογία Εν Ελλάδι:  
αντικατάσταση ζωικού λίπους με  
αγνό παρθένο ελαιόλαδο



Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990  
μια μικρή ελληνική επιχείρηση με  
έδρα το Ρέθυμνο «βλέπει»:

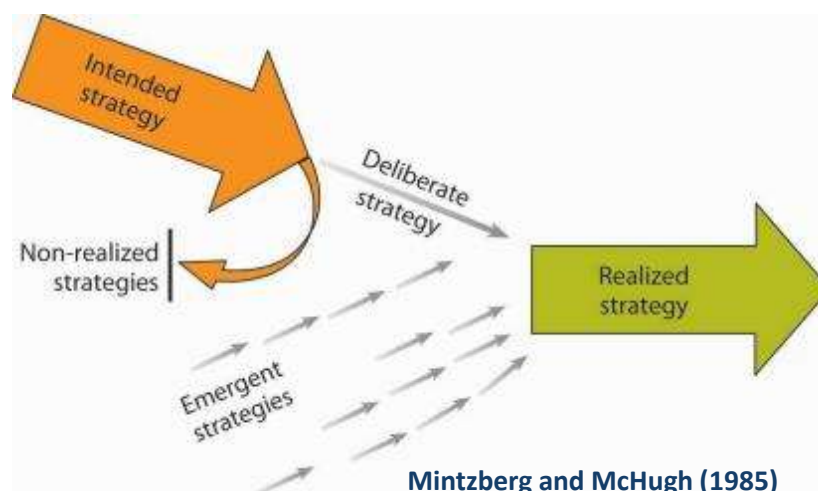
- μια τάση προς την «υγιεινή διατροφή»
- την αναγνώριση της κρητικής κουζίνας και του ελαιολάδου

Προσπάθειες ανάπτυξης νέων  
προϊόντων αρχικά με σκοπό από την  
παραγωγή «πιο υγιεινών  
αλλαντικών» και στην συνέχεια την  
«παραγωγή πιο υγιεινών  
αλλαντικών με βάση το ελαιόλαδο».

Σήμερα κυρίως χάρη στην  
τεχνολογία που ανέπτυξε έχει το  
24% της ελληνικής αγοράς και εξάγει  
σε 14 χώρες

## 4. Είναι η στρατηγική πάντα προγραμματισμένη?

Προγραμματισμένη έναντι αναδυόμενης στρατηγικής



## Άσκηση

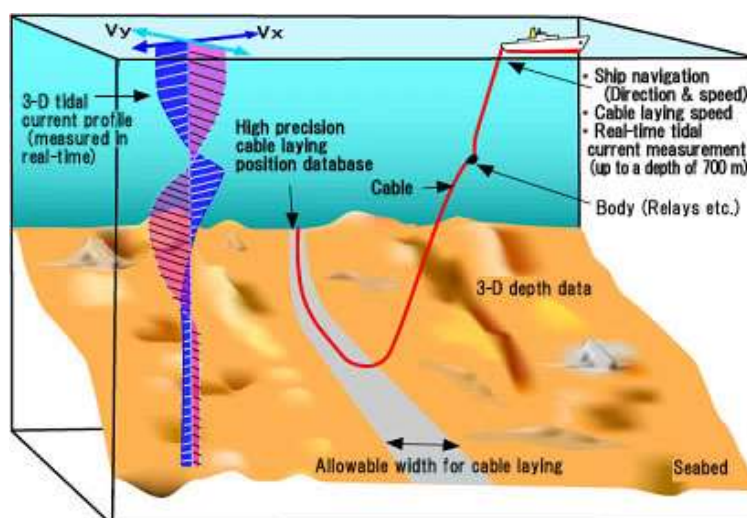
Πλοία τοποθέτησης υποθαλάσσιων καλωδίων



21

## Άσκηση

Πλοία τοποθέτησης υποθαλάσσιων καλωδίων



22