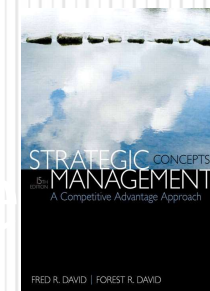
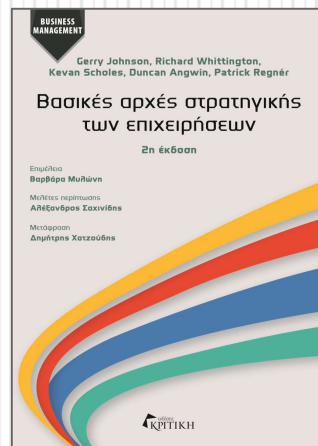


# Διάλεξη 1

## Εισαγωγή στη στρατηγική



# Μαθησιακά αποτελέσματα

Έπειτα από τη μελέτη του συγκεκριμένου κεφαλαίου,  
θα είστε σε θέση να:

- Καθορίσετε την έννοια της **στρατηγικής**.
- Αναγνωρίσετε το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.
- Διαχωρίζετε τις έννοιες **εταιρική στρατηγική, στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας (ανταγωνιστική στρατηγική)** και **λειτουργική στρατηγική**.
- Αναγνωρίζετε τα βασικά ζητήματα που σχετίζονται με τη στρατηγική ενός οργανισμού, σύμφωνα με το **Μοντέλο διερεύνησης στρατηγικής**.

# Ορισμοί στρατηγικής (1)

- «Ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση συγκεκριμένων δράσεων, καθώς και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη αυτών των σκοπών»

*Alfred D. Chandler*

- «Η ανταγωνιστική στρατηγική σχετίζεται με τη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων. Πρόκειται για τη συνειδητή επιλογή μιας διαφορετικής ομάδας δραστηριοτήτων, προκειμένου να προσφερθεί ένα μοναδικό μείγμα αξίας»

*Michael Porter*

## Ορισμοί στρατηγικής (2)

- «Ένα “μοτίβο” (pattern) που αναδύεται έπειτα από μια σειρά αποφάσεων»

*Henry Mintzberg*

- «Η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού»

*Exploring Strategy*

# Ορισμοί στρατηγικής (3)

## What is Strategy?

<https://www.youtube.com/watch?v=TD7WSLeQtVw>

- Σε ποιο πεδίο ανταγωνιζόμαστε;
- Τι μοναδική αξία προσθέτουμε;
- Τι πόρους και δεξιότητες χρησιμοποιούμε;
- Πως διατηρούμε την αξία που προσφέρουμε;

# Τρεις ορίζοντες της στρατηγικής (1)

- **Ορίζοντας 1:**

*Επέκταση και προστασία των βασικών (τρεχουσών) επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ή δραστηριοτήτων κορμού*

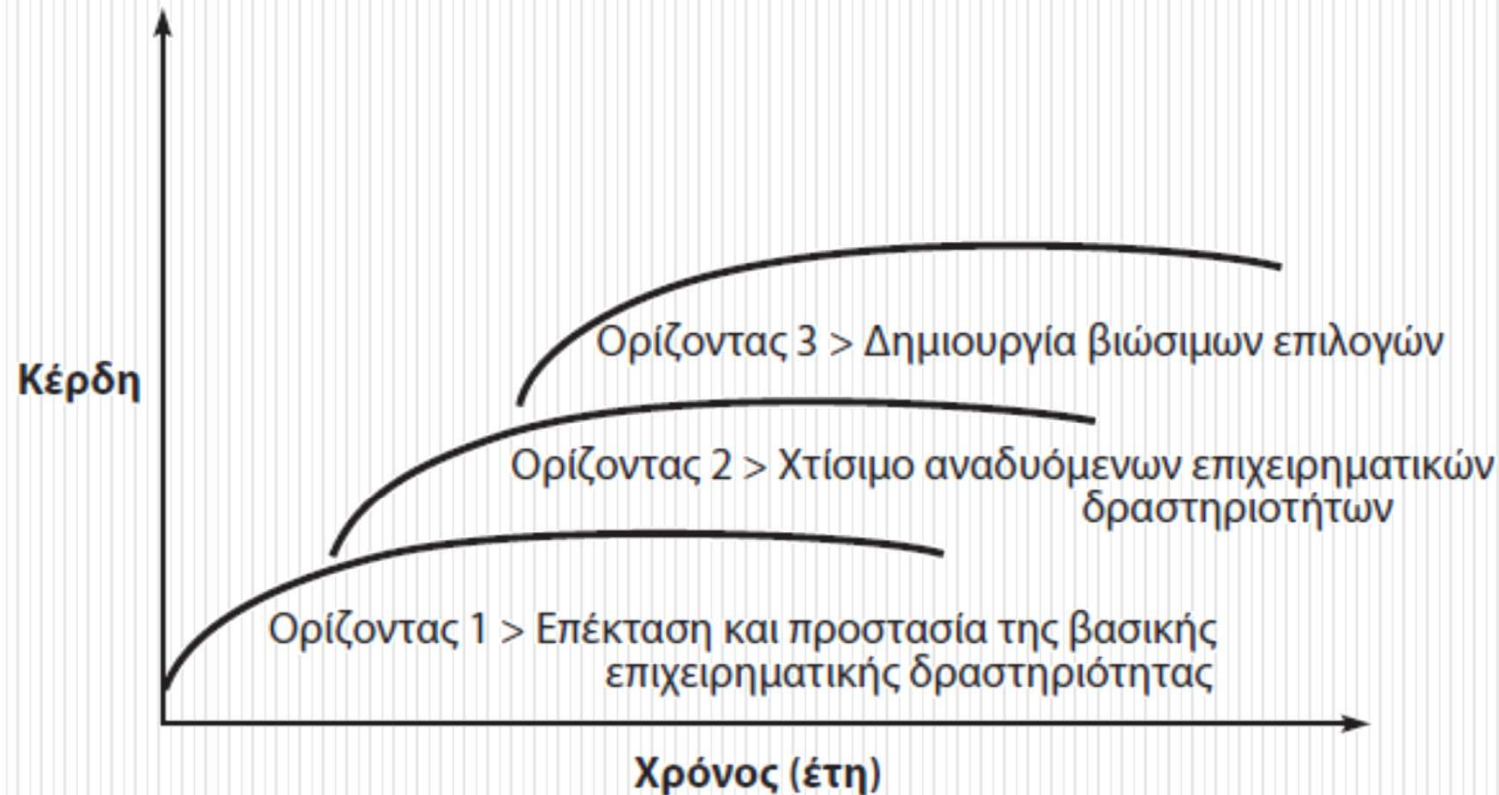
- **Ορίζοντας 2:**

*Χτίσιμο αναδυόμενων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων*

- **Ορίζοντας 3:**

*Δημιουργία βιώσιμων επιλογών*

# Τρεις ορίζοντες της στρατηγικής (2)



Σχήμα 1.2 Τρεις ορίζοντες της στρατηγικής

Σημείωση: Τα «κέρδη» στον οριζόντιο άξονα μπορούν να αντικατασταθούν από άλλους στόχους, που δεν επικεντρώνονται στο κέρδος (non-profit objectives). Ο «χρόνος» μπορεί να αναφέρεται σε λίγα ή και σε πολλά έτη.

# Χαρακτηριστικά στρατηγικών αποφάσεων (1)

1. Οι στρατηγικές αποφάσεις έχουν σχέση με τον σκοπό και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού.
2. Η στρατηγική έχει να κάνει με την ταύτιση (matching ή fit) των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με το περιβάλλον της.
3. Η στρατηγική έχει να κάνει με την ταύτιση (matching ή fit) των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με τις δικές της ικανότητες και τα μέσα που διαθέτει.
4. Οι στρατηγικές αποφάσεις έχουν μεγάλο αντίκτυπο στους διαθέσιμους πόρους μιας επιχείρησης.



## Χαρακτηριστικά στρατηγικών αποφάσεων (2)

5. Οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζουν άμεσα και τις λειτουργικές αποφάσεις (operational decisions).
6. Οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζονται, όχι μόνο από τις διάφορες δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και από την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων, αλλά και από τις αξίες και προσδοκίες όλων αυτών που έχουν στα χέρια τους δύναμη (power), μέσα και γύρω από την επιχείρηση.
7. Οι στρατηγικές αποφάσεις πάντα επηρεάζουν την μακροπρόθεσμη πορεία των επιχειρήσεων.

# Επίπεδα στρατηγικής (1)

- Η **εταιρική στρατηγική** (corporate-level strategy) ασχολείται με το συνολικό φάσμα (scope) των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, αλλά και με τον τρόπο με τον οποίο προστίθεται αξία στις ξεχωριστές αυτές δραστηριότητες.

## Επίπεδα στρατηγικής (2)

- Η **στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας** (business-level strategy) ασχολείται με τη λειτουργία κάθε ξεχωριστής επιχειρηματικής δραστηριότητας του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα είναι ανταγωνιστική στις εκάστοτε αγορές.

## Επίπεδα στρατηγικής (3)

- Η **λειτουργική στρατηγική** (operational strategy) ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο κάθε κομμάτι του οργανισμού υλοποιεί αποτελεσματικά τις στρατηγικές που έχουν επιλεγεί στα δύο ανώτερα επίπεδα (εταιρική στρατηγική και στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας), σε σχέση με τους πόρους, τις διαδικασίες και τους ανθρώπους.

# Επίπεδα στρατηγικής (4)

Εταιρική  
στρατηγική

Η διαφοροποίηση της Vice Media:  
από το περιοδικό Vice στην ίδρυση  
καταστημάτων λιανικής πώλησης  
ρούχων, στην έκδοση βιβλίων και στην  
παραγωγή διαδικτυακών εκπομπών

Στρατηγική  
επιχειρηματικής μονάδας

Βελτιώσεις στο μάρκετινγκ και το  
περιεχόμενο του περιοδικού Vice,  
προκειμένου να αυξηθεί το  
αναγνωστικό κοινό

Λειτουργική στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική της  
Vice στόχευε στην υλοποίηση  
του φιλόδοξου σχεδίου  
παγκόσμιας ανάπτυξης

# Δήλωση στρατηγικής (strategy statement)

**Η Δήλωση Στρατηγικής πρέπει να περιλαμβάνει τρία βασικά συστατικά:**

- τους βασικούς στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός, καθώς και την **αποστολή** και το **όραμα** που διαθέτει,
- το φάσμα (scope) των δραστηριοτήτων του οργανισμού,
- τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα (advantages) ή ικανότητες (capabilities) που διαθέτει ώστε να εκπληρώσει τη στρατηγική που έχει υιοθετήσει.

# Όραμα και αποστολή

Το ΠΟΥ θα ήθελαν τα στελέχη να βρεθεί η επιχείρηση τους στο μέλλον, συχνά ονομάζεται όραμα (vision) και/ή αποστολή (mission).

## Πολυτέλεια ή Αναγκαιότητα;

- Πρόσφατη μόδα στη στρατηγική διοίκηση ...
- Καλή Διαφήμιση!
- Πιστοποίηση με ISO!

## Πραγματική Ανάγκη

- Πρωταρχικοί κρίκοι από τους οποίους απορρέουν οι στρατηγικοί στόχοι, η ίδια η στρατηγική και οι στρατηγικές κινήσεις.
- Εξασφαλίζει ομοφωνία και ένα κοινό σκοπό.
- Δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα.

# Όραμα (1)

Η δήλωση του οράματος θα πρέπει να απαντά στο βασικό ερώτημα, «**Τι θέλουμε να γίνουμε στο μέλλον;**»

Ένα ξεκάθαρο όραμα αποτελεί το υπόβαθρο για τη δημιουργία της εταιρικής αποστολής.

Η δήλωση του οράματος θα πρέπει να είναι σύντομη, κατά προτίμηση μια πρόταση και θα πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία ανάπτυξης της όσο το δυνατόν περισσότερα στελέχη

Ένα κοινό όραμα δημιουργεί μια συνοχή ενδιαφερόντων που μπορεί να ανυψώσει τους εργαζομένους από την μονοτονία της καθημερινής τους εργασίας και να τους οδηγήσει σε ένα μονοπάτι ευκαιριών και προκλήσεων.



# Όραμα (2)

**TABLE 2-1** Vision Statement Examples

---

Tyson Foods' vision is to be the world's first choice for protein solutions while maximizing shareholder value. (*Author comment: Good statement, unless Tyson provides nonprotein products*)

General Motors' vision is to be the world leader in transportation products and related services. (*Author comment: Good statement*)

PepsiCo's responsibility is to continually improve all aspects of the world in which we operate—environment, social, economic—creating a better tomorrow than today. (*Author comment: Statement is too vague; it should reveal beverage and food business*)

Dell's vision is to create a company culture where environmental excellence is second nature. (*Author comment: Statement is too vague; it should reveal computer business in some manner; the word environmental is generally used to refer to natural environment so is unclear in its use here*)

The vision of First Reliance Bank is to be recognized as the largest and most profitable bank in South Carolina. (*Author comment: This is a very small new bank headquartered in Florence, South Carolina, so this goal is not achievable in five years; the statement is too futuristic*)

Samsonite's vision is to provide innovative solutions for the traveling world. (*Author comment: Statement needs to be more specific, perhaps mention luggage; statement as is could refer to air carriers or cruise lines, which is not good*)

Royal Caribbean's vision is to empower and enable our employees to deliver the best vacation experience for our guests, thereby generating superior returns for our shareholders and enhancing the well-being of our communities. (*Author comment: Statement is good but could end after the word "guests"*)

Procter & Gamble's vision is to be, and be recognized as, the best consumer products company in the world. (*Author comment: Statement is too vague and readability is not that good*)

---

# Αποστολή (1)

- Μια δήλωση του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης.
- Απαντά στο ερώτημα «τι δουλειά κάνουμε;».
- Αποκαλύπτει ποιόν επιθυμεί να υπηρετήσει η επιχείρηση.
- Αναγκαία για να θέσει του εταιρικούς στόχους και τον σχεδιασμό της στρατηγικής.

## Αποστολή (2)

1. Πελάτες – Ποιοι είναι οι πελάτες της επιχείρησης;
2. Προϊόντα ή Υπηρεσίες – Ποια είναι τα βασικά προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης;
3. Αγορές – Γεωγραφικά, που ανταγωνίζεται η επιχείρηση;
4. Τεχνολογία – Είναι η επιχείρηση τεχνολογικά επίκαιρη;
5. Ενδιαφέρον για βιωσιμότητα, ανάπτυξη και κερδοφορία.
6. Φιλοσοφία – Ποιες είναι οι βασικές αρχές, αξίες, ιδανικά και ηθικές προτεραιότητες της επιχείρησης;
7. Self-Concept – Ποιο είναι το ιδιαίτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή κύρια ικανότητα της επιχείρησης;
8. Ενδιαφέρον για τη δημόσια εικόνα – Ανταποκρίνεται η επιχείρηση σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές υποθέσεις;
9. Ενδιαφέρον για εργαζομένους – Αποτελούν οι εργαζόμενοι πολύτιμο πόρο για την επιχείρηση;

## Αποστολή (3)

- Ευρύ φάσμα, δεν περιλαμβάνει συγκεκριμένους οικονομικούς στόχους, αριθμούς, ποσοστά, κτλ.
- Λιγότερες από 250 λέξεις.
- Εμπνέει.
- Μιλάει για τη χρησιμότητα των προϊόντων/υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση.
- Σχεδιάζεται για να διαρκέσει σε βάθος χρόνου.
- Περιλαμβάνει αρκετά από τα παραπάνω εννέα χαρακτηριστικά.

# Παραδείγματα Εταιρικών Αποστολών (1)



- We aspire to make PepsiCo the world's (3) premier consumer products company, focused on convenient foods and beverages (2). We seek to produce healthy financial rewards for investors (5) as we provide opportunities for growth and enrichment to our employees (9), our business partners and the communities (8) in which we operate. And in everything we do, we strive to act with honesty, openness, fairness and integrity (6)
- Σημείωση: Τα νούμερα στην παρένθεση ανταποκρίνονται στις 9 διαστάσεις που παρουσιάζονται παραπάνω

# Παραδείγματα Εταιρικών Αποστολών (2)



- Dell's mission is to be the most successful computer company (2) in the world (3) at delivering the best customer experience in markets we serve (1). In doing so, Dell will meet customer expectations of highest quality; leading technology (4); competitive pricing; individual and company accountability (6); best-in-class service and support (7); flexible customization capability (7); superior corporate citizenship (8); financial stability (5)

# Παραδείγματα Εταιρικών Αποστολών (3)



- Η αποστολή μας είναι να πρωταγωνιστήσουμε παγκοσμίως στην ικανοποίηση των αναγκών μετακίνησης προσφέροντας λύσεις με ποιοτικά ανώτερα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Να συνεισφέρουμε με κάθε τρόπο στη διεκδίκηση καλύτερης ποιότητας ζωής επικεντρώνοντας τις προσπάθειες μας στην πρωτοπορία και στην συνεχή αναβάθμιση των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρουμε στον πελάτη.

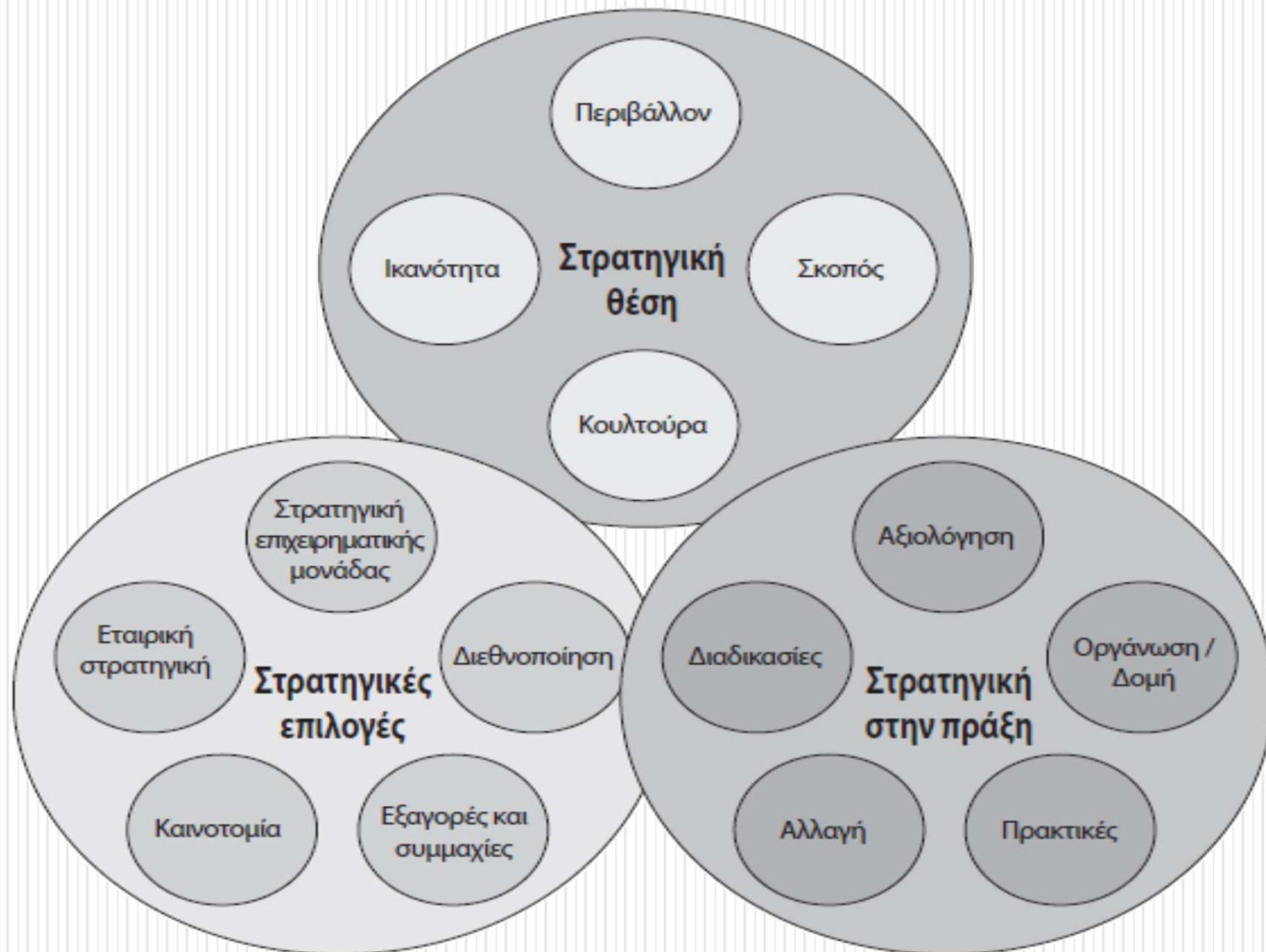
# Παραδείγματα Εταιρικών Αποστολών (4)



- Procter & Gamble will provide branded products and services of superior quality and value (7) that improve the lives of the world's (3) consumers. As a result, consumers (1) will reward us with industry leadership in sales, profit (5), and value creation, allowing our people (9), our shareholders, and the communities (8) in which we live and work to prosper



# Μοντέλο Διερεύνησης Στρατηγικής



# Στρατηγική θέση (1)

Η στρατηγική θέση (strategic position) αναδύεται μέσα από τη διερεύνηση της επίδρασης που ασκούν στη στρατηγική: (α) το **εξωτερικό περιβάλλον**, (β) οι **στρατηγικές ικανότητες** (πόροι και δεξιότητες), (γ) ο **σκοπός**, και (δ) η **κουλτούρα** του οργανισμού.

## Στρατηγική θέση (2)



## Στρατηγική θέση (3)

### **Βασικά ερωτήματα για τη στρατηγική θέση:**

- Ποιες είναι οι **ευκαιρίες** και οι **απειλές** του εξωτερικού περιβάλλοντος;
- Ποιες είναι οι **αδυναμίες** και οι **δυνατότητες** του οργανισμού;
- Ποιος είναι ο στρατηγικός σκοπός του οργανισμού;
- Πως ταυτίζεται η **κουλτούρα** του οργανισμού με τη στρατηγική που ακολουθεί;

# Στρατηγικές επιλογές (1)

Οι **στρατηγικές επιλογές** (strategic choices) περιλαμβάνουν αποφάσεις που απαντούν σε δύο βασικά ερωτήματα: (α) Σε ποιες στρατηγικές **κατευθύνσεις** θα κινηθεί ο οργανισμός; (β) Με ποιες **μεθόδους** θα υλοποιήσει κάθε στρατηγική κατεύθυνση;

# Στρατηγικές επιλογές (2)



## Στρατηγικές επιλογές (3)

### ***Βασικά ερωτήματα για τις στρατηγικές επιλογές:***

- Ποια μέθοδος θα χρησιμοποιηθεί προκειμένου να ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε κάθε συγκεκριμένη αγορά ή κλάδο;
- Ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες πρέπει να προστεθούν στο εταιρικό χαρτοφυλάκιο;
- Σε ποιες διεθνείς αγορές θα πρέπει να επεκταθεί ο οργανισμός;
- Καινοτομεί σε ικανοποιητικό βαθμό ο οργανισμός;
- Θα πρέπει ο οργανισμός να εξαγοράσει άλλες εταιρείες, να δημιουργήσει συμμαχίες ή να προχωρήσει μόνος;

# Στρατηγική στην πράξη (1)

Η **στρατηγική στην πράξη** ασχολείται με την πρακτική εφαρμογή των στρατηγικών κατευθύνσεων που έχουν επιλεγεί.

Η έμφαση δίνεται στα πρακτικά ζητήματα της διοίκησης.



# Στρατηγική στην πράξη (2)



## Στρατηγική στην πράξη (3)

### ***Βασικά ερωτήματα για τη στρατηγική στην πράξη:***

- Ποιες στρατηγικές είναι **κατάλληλες, αποδεκτές και εφικτές;**
- Ποια **διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων** απαιτείται;
- Ποια είναι η απαιτούμενη **οργανωτική δομή** και ποια τα κατάλληλα **συστήματα;**
- Πως θα πρέπει ο οργανισμός να **διαχειριστεί την αλλαγή** που πιθανότατα απαιτείται;
- «Ποιος θα πρέπει να κάνει τι», στη διαδικασία εφαρμογής μιας στρατηγικής; Ποιοι **άνθρωποι** θα εμπλακούν, και ποιες **δραστηριότητες** θα πρέπει να αναλάβουν;

# Διαδικασίες ανάπτυξης στρατηγικής

- **Η λογική-αναλυτική προσέγγιση (*rational-analytic view*)** υποστηρίζει ότι οι στρατηγικές αναπτύσσονται με τη χρήση μιας λογικής και αναλυτικής διαδικασίας η οποία, συνήθως, καθοδηγείται και ελέγχεται από τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης.
- **Η προσέγγιση της αναδυόμενης στρατηγικής (*emergent view*)** υποστηρίζει ότι οι στρατηγικές δεν αναπτύσσονται έπειτα από κάποια πρόθεση ή ένα συγκεκριμένο σχέδιο, αλλά τείνουν να αναδύονται με το πέρασμα του χρόνου, συνήθως ως αποτέλεσμα αθροιστικών ή τυχαίων αποφάσεων.

# Βασικά στοιχεία ενός στρατηγικού σχεδίου

- Δήλωση στρατηγικής
- Αποστολή, όραμα και στόχοι
- Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος
- Ανάλυση ικανοτήτων
- Στρατηγικές επιλογές και προτεινόμενες στρατηγικές
- Πόροι
- Βασικές αλλαγές

# Σύνοψη κεφαλαίου (1)

- Η στρατηγική αποτελεί τη **μακροπρόθεσμη κατεύθυνση** των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Μια **δήλωση στρατηγικής** πρέπει να περιλαμβάνει τους **στόχους** του οργανισμού, το **φάσμα** των δραστηριοτήτων του, καθώς και τα **ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα** που θέτει ο οργανισμός στη διάθεση των στόχων και των δραστηριοτήτων του.

## Σύνοψη κεφαλαίου (2)

- Η **εταιρική στρατηγική** ασχολείται με το συνολικό φάσμα των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, η **στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας** (ή ανταγωνιστική στρατηγική) ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα ανταγωνιστεί σε κάθε ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα που διαθέτει, ενώ η **λειτουργική στρατηγική** ασχολείται με την εφαρμογή της εταιρικής και της ανταγωνιστικής στρατηγικής.

## Σύνοψη κεφαλαίου (3)

- Το Μοντέλο **Διερεύνησης Στρατηγικής** περιλαμβάνει: (α) την κατανόηση της **στρατηγικής θέσης** του οργανισμού, (β) την αξιολόγηση των μελλοντικών **στρατηγικών επιλογών**, (γ) και τη διαχείριση της στρατηγικής στην πράξη.
- Η στρατηγική αναπτύσσεται τόσο μέσα από μια **λογική-αναλυτική προσέγγιση**, όσο και μέσα από μια **μη δομημένη διαδικασία** (αναδυόμενη στρατηγική).

## Σύνοψη κεφαλαίου (4)

- Η δήλωση του οράματος θα πρέπει να απαντά στο βασικό ερώτημα, «Τι θέλουμε να γίνουμε στο μέλλον;». Ένα ξεκάθαρο όραμα αποτελεί το υπόβαθρο για τη δημιουργία της εταιρικής αποστολής.
- Η αποστολή πρόκειται για μια δήλωση του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης. Απαντά στο ερώτημα «τι δουλειά κάνουμε;». Διαθέτει 9 χαρακτηριστικά



Ευχαριστώ για την  
προσοχή σας