

**Επιχειρησιακή  
Στρατηγική &  
Πολιτική**

# **Διάλεξη 1 – Δομή μαθήματος & Εισαγωγή**

**Δρ. Πέτρος Πάλλης**

**[ppallis@aegean.gr](mailto:ppallis@aegean.gr)**

**TNEY – Η' Εξάμηνο**

# Στόχος του μαθήματος

1. Κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται μία εταιρεία
2. Κατανόηση ιδιαιτεροτήτων διαφορετικών αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται οι εταιρείες
3. Κατανόηση της χάραξης, οργάνωσης και υλοποίησης στρατηγικής
4. Κατανόηση του τρόπου λήψης αποφάσεων σε διαφορετικά επίπεδα
5. Σύνδεση της επιχειρησιακής στρατηγικής με την ναυτιλιακή βιομηχανία
6. Αντίληψη της πραγματικότητας μέσω case study

# Δομή μαθήματος

1. Εισαγωγή
2. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος
3. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος
4. Στρατηγικές σε εταιρικό επίπεδο
5. Στρατηγικές σε επιχειρηματικό επίπεδο
6. Στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο
7. Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού
8. Χρηματοοικονομική Ανάλυση
9. Στρατηγικές στο χώρο της ναυτιλίας
10. Στρατηγικές συνεργασίες
11. Ανάλυση – Παρουσίαση εργασιών

# Διδασκαλία – Αξιολόγηση 1/3

- Υλικό μαθήματος
  - Διαλέξεις – Παρουσιάσεις
  - Προτεινόμενη βιβλιογραφία
- Επίσκεψη σε Επιχείρηση – παρουσίαση στρατηγικής
- Αξιολόγηση
  - Τελική εξέταση (60%)
  - Εργασία (40%)

## Διδασκαλία – Αξιολόγηση 2/3

- Εργασία
- Ατομική / Ομαδική (έως 4 άτομα)
- Επιλογή εταιρείας
- Δήλωση ανάληψης εργασίας, ομάδας και εταιρείας μέσω eclass / e-mail
- Οδηγίες συγγραφής εργασίας – επιστημονική προσέγγιση
- Ανάλυση στρατηγικής σε επιχειρηματικό επίπεδο
- Report εργασίας (word)
- Παρουσίαση power point – 20 λεπτά

# Διδασκαλία – Αξιολόγηση 3/3

- Σκοπός εργασίας:
  - Κατανόηση βασικών αρχών της στρατηγικής των επιχειρήσεων
  - Κατανόηση του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται
  - Ανάλυση της κατάστασης της εταιρείας
  - Προσδιορισμός και προτάσεις στρατηγικής

# Ενδεικτική δομή εργασίας

- Μέρος I
  - Παρουσίαση εταιρίας
  - Ιστορικά στοιχεία
  - Φιλοσοφία – Αποστολή
  - Αναφορά στον κλάδο – βιομηχανία δραστηριοποίησης
    - Ανταγωνιστές
    - Προμηθευτές
    - Πελάτες
  - Προϊόντα – υπηρεσίες
- Μέρος II
  - Προσδιορισμός Στρατηγικής Επιχειρησιακής Μονάδας (ΣΕΜ)
  - Ανάλυση
    - Εξωτερικού περιβάλλοντος
    - Εσωτερικού περιβάλλοντος
  - Παρουσίαση στρατηγικών
  - Συμπεράσματα

# Εισαγωγή



# Τι είναι στρατηγική

- Ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.

**Alfred Chandler, 1962**

- Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

**Michael Porter, 1966**

# Προέλευση του όρου

- 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.)

# Αντιλήψεις και διαστάσεις στρατηγικής

## 1/9

1. Καθιέρωση στρατηγικής της επιχείρησης με βάση:

- τους μακροπρόθεσμους στόχους
- την τοποθέτηση των διαθέσιμων πόρων
- τα προγράμματα δράσης

# Αντιλήψεις και διαστάσεις στρατηγικής 2/9

2. Στρατηγική με βάση το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης:

- Σε τί αγορά είναι η επιχείρηση;
- Σε τί αγορά θα έπρεπε να είναι;
- Σε τί αγορά είναι και δεν θα έπρεπε να είναι;
- Τμηματοποίηση είναι το βασικό στοιχείο ανάλυσης

# Ανταγωνιστικό περιβάλλον – ΟΛΠ Α.Ε.

→ Εγχώριος ανταγωνισμός

- 1) Container → μηδενικός ανταγωνισμός
- 2) Cruise → μικρό ποσοστό ανταγωνισμού ( Κέρκυρα )
- 3) Coastal → ισχυρός ανταγωνισμός ( Λαύριο , Ραφήνα )
- 4) Car terminal → μηδενικός ανταγωνισμός
- 5) Ship repair zone → ανεπαρκείς υποδομές

→ Ανταγωνισμός στη Μεσόγειο

- 1) Container → Gioia tauro και Cagliari στην Ιταλία
- 2) Cruise → 1) Barcelona και Palma Majorca στην Ισπανία  
2) Civitavecchia και Venice στην Ιταλία

→ Διεθνείς Ανταγωνισμός

- 1) Container → 1) Rotterdam  
2) Antwerp  
3) Hamburg
- 2) Cruise → 1) Barcelona  
2) Civitavecchia  
3) Balearic Islands
- 4) Car Terminal → 1) Zeebrugge  
2) Bremerhaven  
3) Emden

# Αντιλήψεις και διαστάσεις στρατηγικής

## 3/9

3. Στρατηγική με βάση τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις δυνατότητες και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος:

- Συνεχές μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε όλους τους τομείς δραστηριότητας
- Προσδιορισμός των εξωτερικών παραγόντων που κάνουν ελκυστική την αγορά
- Προσδιορισμός εσωτερικών δεξιοτήτων

# Αντιλήψεις και διαστάσεις στρατηγικής

## 4/9

4. Στρατηγική προσαρμοσμένη σε εταιρικό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο:

- Εταιρικό επίπεδο:
  - Αποστολή εταιρίας
  - Αξιολόγηση προτάσεων σε επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο
  - Προσδιορισμό και αξιοποίηση σχετικών ικανοτήτων από διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες
- Επιχειρηματικό επίπεδο:
  - Διαδικασίες που είναι σημαντικές για την προώθηση της ανταγωνιστικής θέσης των διαφόρων ΣΕΜ
- Λειτουργικό επίπεδο:
  - Δημιουργία ικανοτήτων στα τμήματα διανομών, logistics, marketing, πωλήσεων, παραγωγής κλπ.

# Αντιλήψεις και διαστάσεις στρατηγικής 5/9

5. Στρατηγική ως υπόδειγμα ομαδικών ομοιογενών αποφάσεων:

- Θέτει κοινούς στόχους
- Επιβλέπει την υλοποίησή των στόχων
- Με την πάροδο του χρόνου δημιουργούνται υποδείγματα στρατηγικής λειτουργίας της επιχείρησης



# Αντιλήψεις και διαστάσεις στρατηγικής 6/9

6. Στρατηγική ως προσδιορισμός της οικονομικής και μη προσφοράς στους άμεσα ενδιαφερομένους (stakeholders):

- Αύξηση κερδών και απόδοση μεριδίων

# Αντιλήψεις και διαστάσεις στρατηγικής 7/9

7. Στρατηγική με βάση τις φιλοδοξίες της εταιρίας:

- Δημιουργία ανταγωνιστικού πνεύματος
- Παρέχει στους εργαζόμενους τις δεξιότητες να δουλεύουν αποτελεσματικά τόσο σε ατομικό αλλά και ομαδικό επίπεδο
- Αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων
- Δίνει τη δυνατότητα της σε βάθος κατανόησης των προκλήσεων
- Δημιουργία πλαισίου ελέγχου για τη διασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης

# Αντιλήψεις και διαστάσεις στρατηγικής 8/9

8. Στρατηγική με σκοπό την ανάπτυξη βασικών δεξιοτήτων της εταιρίας:

- Δυνατότητα πρόσβασης σε πολλές αγορές
- Σημαντική ικανοποίηση του πελάτη
- Δύσκολα αντιγράφεται από τους ανταγωνιστές

# Αντιλήψεις και διαστάσεις στρατηγικής 9/9

9. Στρατηγική επένδυσης σε υλικούς και άυλους πόρους για τη δημιουργία δεξιοτήτων οι οποίες παρέχουν διαρκές πλεονέκτημα:

- Κατοχή μοναδικών δεξιοτήτων
- Αδυναμία των ανταγωνιστών για τη δημιουργία υποκατάστατων
- Ικανότητα διατήρησης της παραγόμενης αξίας στα πλαίσια της επιχείρησης
- Ικανότητα αξιοποίησης των ευκαιριών και ορθολογική χρήση των πόρων

# Εμπλεκόμενοι παράγοντες

- Εξωτερικό περιβάλλον
- Εσωτερικό περιβάλλον
- Αντικειμενικοί στόχοι
- Στρατηγικές επιλογές
- Τρόποι υλοποίησης
- Τρόποι αξιολόγησης
- Ομάδες άμεσου ενδιαφέροντος

# Σχεδιασμός στρατηγικής

- Προγραμματισμένη (Deliberate)
  - Προσχεδιασμένη, στρατηγική ως αποτέλεσμα προγραμματισμού.
- Αναδυόμενη (Emergent)
  - Μη προμελετημένη, αλλαγή κατεύθυνσης επιβεβλημένη από αλλαγές στο εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον
- Επιβαλλόμενη (Imposed)
  - Επιλογή στρατηγικής από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. ΔΕΗ από το κράτος, Sony Hellas από τη μητρική)

# Διακριτά μέρη της στρατηγικής

## 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

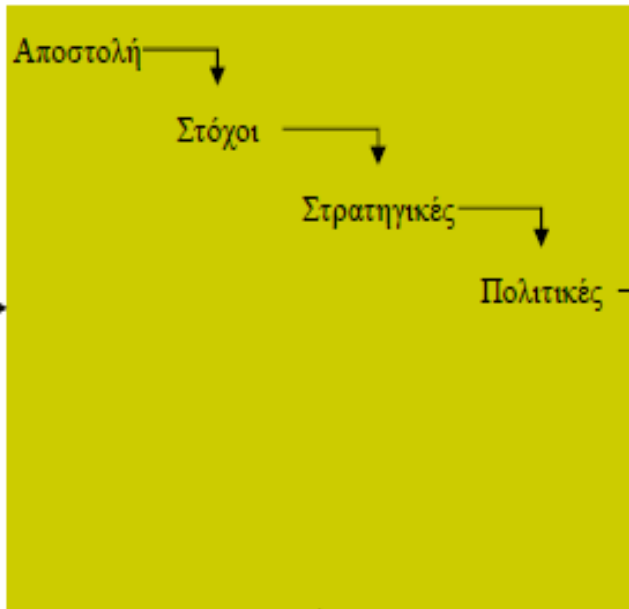
- Βασικός στόχος η αναθεώρηση και η προσαρμογή (διαμόρφωσης ή/και υλοποίησης)

# Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης

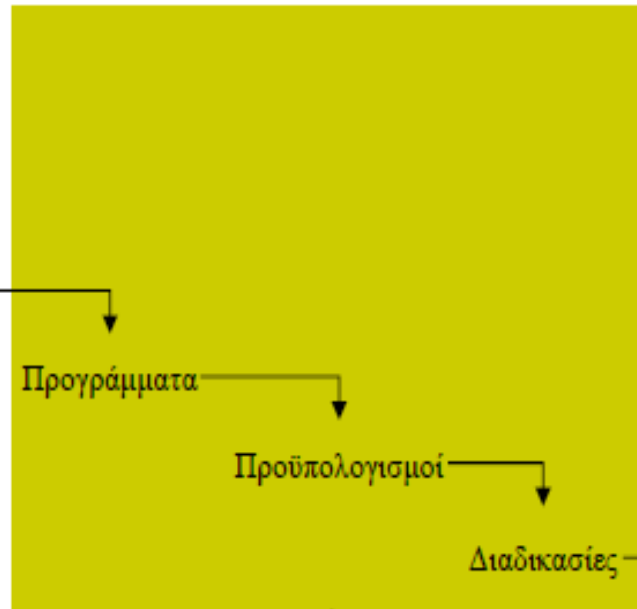
## ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Μίκρο Περιβάλλον (πχ Πέντε Δυνάμεις, Στατηγικές Ομάδες)
- Μάκρο Περιβάλλον (Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό)

### ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



### ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ



## ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

(Αλυσίδα Αξίας, Δομές, Πόροι, Κουλτούρα)

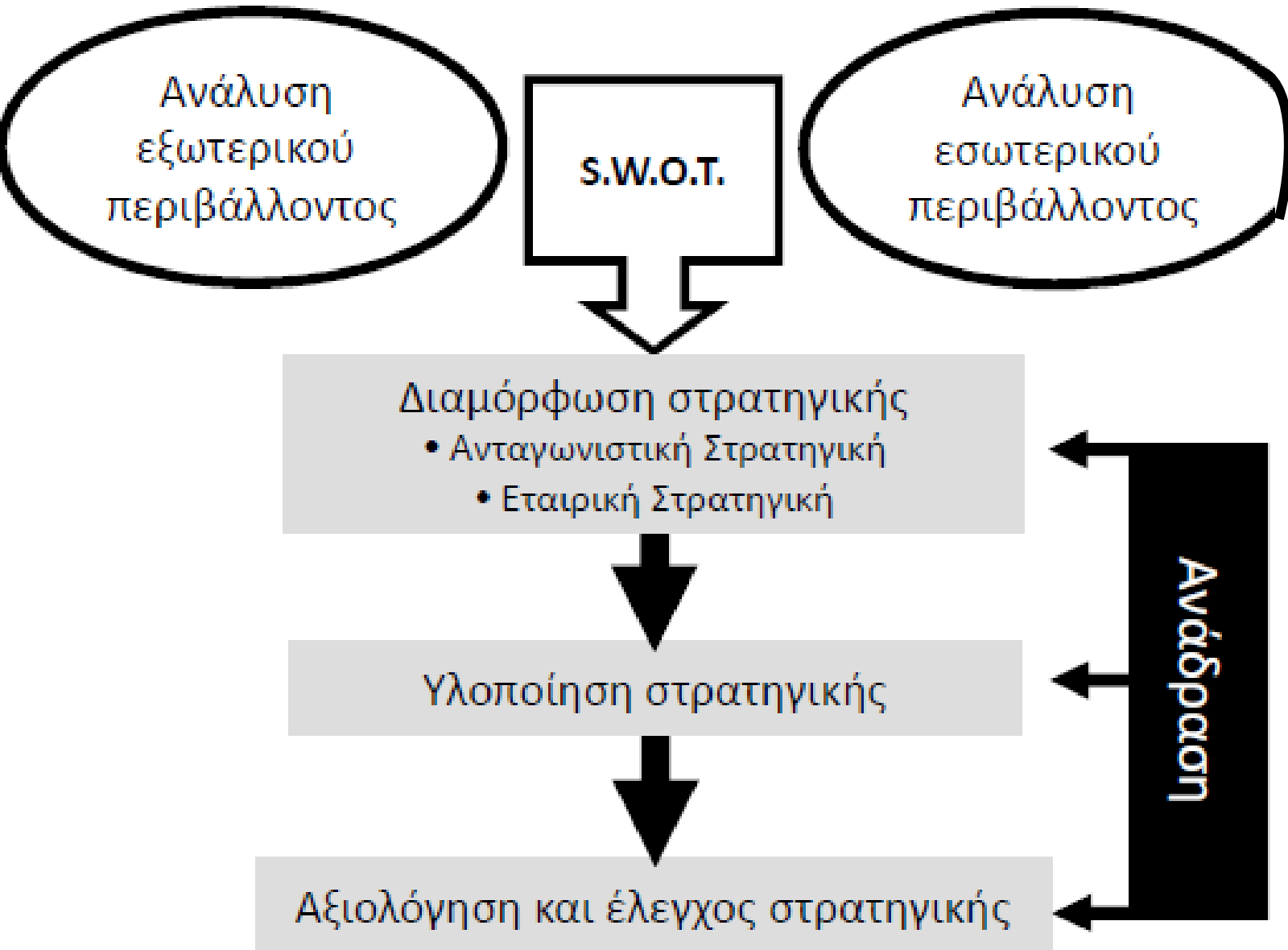
## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΔΡΑΣΗΣ



# Διακριτά μέρη της στρατηγικής

Στάδια της Στρατηγικής	Άτομο	Επιχείρηση	Οργανισμός
	Μαρία		Δήμος Τρικάλων
Διαμόρφωση Στρατηγικής (Τι?)	Να γίνω αρχιτεκτόνισσα	Mikel 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?

# Πώς;



# Αναγκαιότητα στρατηγικής

- Θέτει κατευθύνσεις.
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες.
- Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό (Είδος επιχείρησης).
- Μειώνει την αβεβαιότητα.
- Προσδίδει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

# Τι είναι στρατηγική

- Στρατηγική είναι η **κατεύθυνση (direction)** και το **εύρος δραστηριοτήτων (scope)** μιας επιχείρησης **μακροπρόθεσμα**, η οποία εξασφαλίζει **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** για την επιχείρηση, μέσω της **διάταξης των πόρων** της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο **περιβάλλον**, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των **αγορών** και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των **βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders)**.

Παπαδάκης, 1999

# Επιγραμματικά

1. Προσαρμογή σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον.
2. Δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης πόρων.
3. Καθορισμός εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
4. Ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

# Τα 5P του Mintzberg

1. Plan (Σχέδιο)
  - Ορθολογικός μακροπρόθεσμος σχεδιασμός
2. Ploy (Τέχνασμα)
  - Στρατηγική για την αντιμετώπιση ανταγωνιστών
3. Pattern (Υπόδειγμα)
  - Ενέργειες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης (υλοποίηση ή μη του σχεδιασμού)
4. Position (Τοποθέτηση)
  - Τακτική τοποθέτηση της εταιρίας απέναντι στον ανταγωνισμό.
5. Perspective (Προοπτική)
  - Ιδεολογική συμπεριφορά της επιχείρησης (π.χ. επιθετική)

# Η στρατηγική ως σχέδιο

- Με βάση το μοντέλο του ορθολογικού προγραμματισμού, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα **προμελετημένο σχέδιο** που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή.
- Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων επιχειρησιακών στόχων.
- Ως σχέδιο, αποσκοπεί στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς επιθυμητή κατεύθυνση.

# Η στρατηγική ως τέχνασμα

- Η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών (**τεχνασμάτων**) που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο – ανταγωνιστή της.
- Η στρατηγική ως τέχνασμα αποτελεί και εδώ ένα σχέδιο, του οποίου το περιεχόμενο είναι πιο εξειδικευμένο και σταθερά προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.



# Η στρατηγική ως υπόδειγμα

- Τόσο η στρατηγική ως σχέδιο όσο και η στρατηγική ως τέχνασμα, εξετάζουν τη στρατηγική ως μια **προετοιμασία ενεργειών**, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών.
- Η στρατηγική ως υπόδειγμα δίνει έμφαση στην **πρακτική διάσταση** της στρατηγικής και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.
- Η προϋπαρξη κάποιου καλά προετοιμασμένου σχεδίου δεν εγγυάται την πραγματοποίηση του περιεχομένου του.

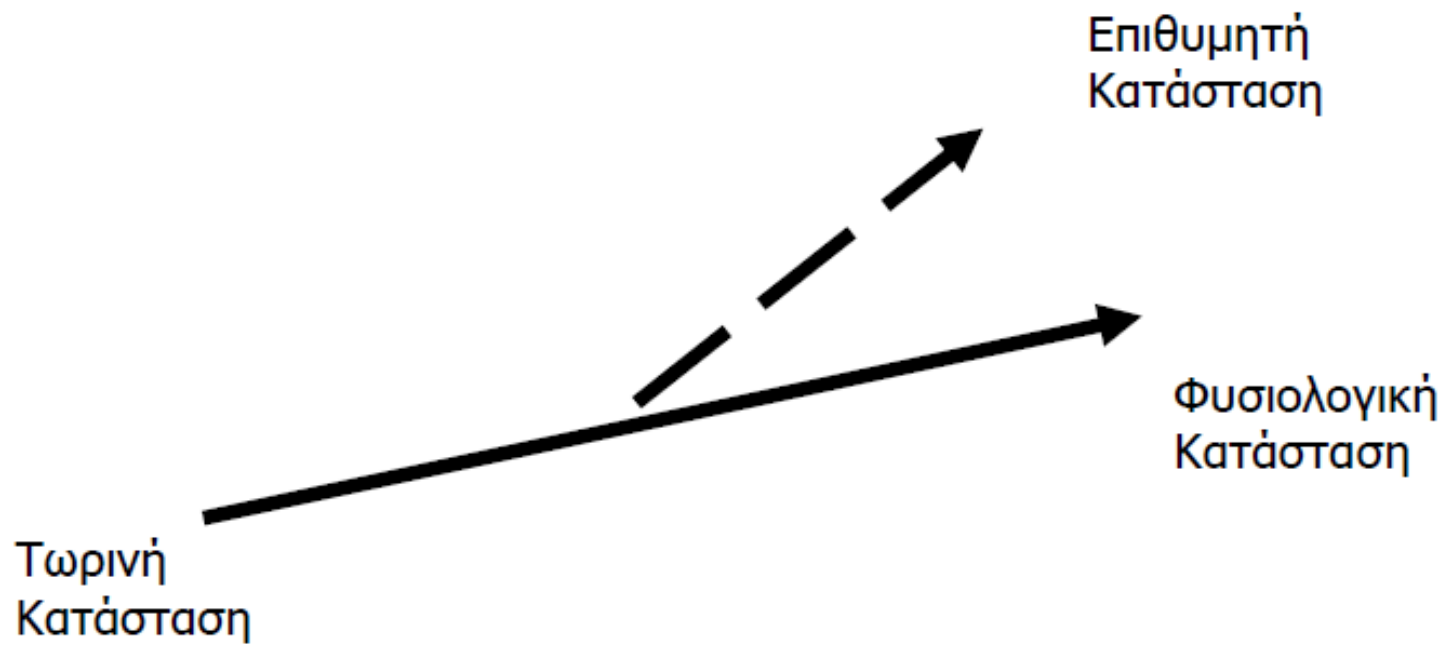
# Η στρατηγική ως τοποθέτηση

- Η διάσταση αυτή επικεντρώνεται στα ερωτήματα:
  - Ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική της επιχείρησης;
  - Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική;
- Αντιδιαστολή μεταξύ «**στρατηγικής**» (γενικές γραμμές) και «**τακτικής**» (λεπτομέρειες).
- Η στρατηγική αυτή είναι τοποθέτηση της επιχείρησης στο **περιβάλλον** της.
- Η επιχείρηση τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό κατά τέτοιο τρόπο ώστε, εάν είναι δυνατό, να τον εκτοπίσει.

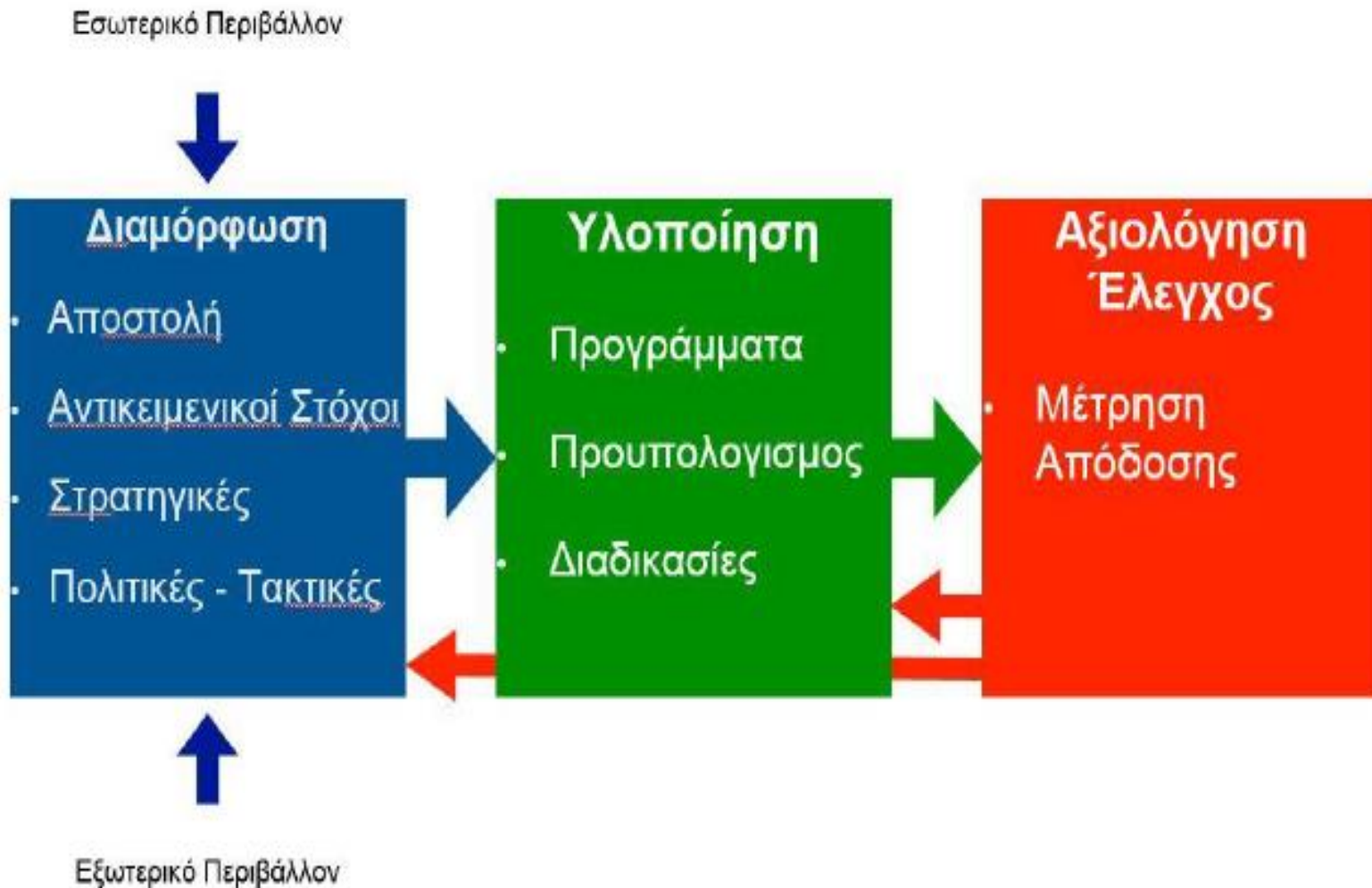
# Η στρατηγική ως προοπτική

- Η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ό,τι η προσωπικότητα είναι για το άτομο.
- Η στρατηγική ως προοπτική εξαρτάται από την **ιδεολογία** που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης, και την ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν.
  - Ιδεολογία μιας επιχείρησης είναι ο τρόπος με τον οποίο αυτή αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω της.
  - Η ιδεολογία της επιχείρησης προσδιορίζει τις διάφορες μορφές συμπεριφοράς της (π.χ. επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές της).

# Όραμα (Vision)



# Τα στάδια της στρατηγικής



# Τι δεν είναι στρατηγική

- Ο στρατηγικός προγραμματισμός
  - Ασχολείται με την εφαρμογή της στρατηγικής με τα προϊόντα και τα τμήματα που προϋπάρχουν.
  - Δεν δημιουργεί στρατηγικές
- Η λειτουργική αποτελεσματικότητα
  - Στοχεύει στο να κάνει μια επιχείρηση τα ίδια πράγματα καλύτερα από τον ανταγωνιστή της.
- **Στρατηγική είναι να κάνεις διαφορετικά πράγματα ή τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.**

# Και όπως είπαν...

- “Αν δεν έχεις στρατηγική τότε θα γίνεις μέρος της στρατηγικής κάποιου άλλου”.

Alvin Toffler.

Συγγραφέας-μελλοντολόγος.

