

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής  
σε περίοδο οικονομικής κρίσης



Γιώτα Σ. Παπακωνσταντίνου  
Θεόδωρος Γ. Ανδρουτσόπουλος

Νεκτάριος Γ. Σμυρνης  
Παναγιώτης Ν. Νικολόπουλος



# Περιεχόμενα

|               |    |
|---------------|----|
| Πρόλογος..... | 11 |
|---------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| Εισαγωγή ..... | 13 |
|----------------|----|

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Ορισμός και κατανόηση της στρατηγικής ως όρο και ως λειτουργία στο παρελθόν και το παρόν .....</b> | <b>15</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Ορισμός της στρατηγικής- πως το χθες μπορεί να δώσει σαφείς κατευθύνσεις για την οριοθέτηση του όρου στο σήμερα και το αύριο..... | 15 |
| 1.2 Παράθεση ορισμών στρατηγικής – απεικόνιση του σήμερα .....                                                                        | 19 |
| 1.2.1 Τα πέντε p της στρατηγικής.....                                                                                                 | 23 |
| 1.3 Οι βασικές αρχές της στρατηγικής .....                                                                                            | 24 |
| 1.3.1 Το κλασικό μοντέλο της στρατηγικής .....                                                                                        | 26 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Ο ορισμός του μικρο και μακρο περιβάλλοντος .....</b> | <b>31</b> |
|----------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 Στρατηγικό μάνατζμεντ και ανάλυση στρατηγικού συστήματος .....          | 31 |
| 2.2 Μελέτη, ανάλυση και προσέγγιση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....        | 33 |
| 2.2.1 Μελέτη και ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος.....                        | 34 |
| 2.3 Ανάλυση μικροπεριβάλλοντος.....                                         | 36 |
| 2.3.1 Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων .....   | 40 |
| 2.4 Σχέση περιβάλλοντος στη διαμόρφωση του οράματος και της αποστολής ..... | 40 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

|                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Μελέτη στρατηγικών των επιχειρήσεων.....</b>                                                             | <b>45</b> |
| 3.1 Επιχειρησιακές στρατηγικές.....                                                                         | 45        |
| 3.2 Οι λειτουργικές στρατηγικές.....                                                                        | 47        |
| 3.3 Μελέτη στρατηγικών ανάπτυξης.....                                                                       | 49        |
| 3.3.1 Στρατηγικές εσωτερικής ανάπτυξης.....                                                                 | 49        |
| 3.3.2 Ανάπτυξη προϊόντων.....                                                                               | 49        |
| 3.3.3 Κάθετη ολοκλήρωση.....                                                                                | 50        |
| 3.3.4 Οριζόντια ολοκλήρωση.....                                                                             | 52        |
| 3.3.5 Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων.....                                                                     | 52        |
| 3.3.6 Εναλλακτικές στρατηγικές.....                                                                         | 52        |
| 3.4 Γενικά περί συγχωνεύσεων και εξαγορών.....                                                              | 58        |
| 3.5 Μορφές εξαγορών και συγχωνεύσεων.....                                                                   | 59        |
| 3.5.1 Λόγοι που ωθούν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις.....                                                     | 59        |
| 3.6 Δημιουργία λειτουργικών συνεργιών.....                                                                  | 60        |
| 3.7 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων.....                                  | 62        |
| 3.8 Μελέτη των επιθετικών στρατηγικών.....                                                                  | 64        |
| 3.8.1 Κατά μέτωπο επίθεση (Frontal Attack).....                                                             | 65        |
| 3.8.2 Πλευρική επίθεση.....                                                                                 | 65        |
| 3.8.3 Άλλες επιθέσεις.....                                                                                  | 66        |
| 3.9 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....                                                                          | 67        |
| 3.10 Αμυντικές στρατηγικές.....                                                                             | 68        |
| 3.10.1 Η υπεράσπιση θέσης (position defence).....                                                           | 69        |
| 3.10.2 Η πλευρική άμυνα (flanking defence).....                                                             | 69        |
| 3.10.3 Η προληπτική άμυνα.....                                                                              | 69        |
| 3.10.4 Η άμυνα με αντεπίθεση.....                                                                           | 70        |
| 3.10.5 Η κινητή άμυνα (mobile defence).....                                                                 | 70        |
| 3.10.6 Η άμυνα με αναδίπλωση (contraction defence).....                                                     | 70        |
| 3.11 Επιπρόσθετες στρατηγικές προσέγγισεις – συσχέτιση στρατηγικής πολέμου με στρατηγικές επιχειρήσεων..... | 71        |
| 3.11.1 Η διεξαγωγή του πολέμου.....                                                                         | 72        |
| 3.11.2 Τακτικές διατάξεις.....                                                                              | 73        |
| 3.11.3 Ενέργεια.....                                                                                        | 74        |
| 3.12 Σύγχρονες επιχειρησιακές στρατηγικές.....                                                              | 74        |
| 3.13 Στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής.....                                                                 | 79        |
| 3.14 Στρατηγική ανόρθωσης.....                                                                              | 80        |
| 3.15 Στάδια στρατηγικής ανόρθωσης.....                                                                      | 80        |
| 3.16 Στρατηγική αποεπένδυσης.....                                                                           | 81        |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 3.17 Στρατηγική «αιχμάλωτης» επιχείρησης..... | 82 |
| 3.18 Στρατηγική ρευστοποίησης.....            | 82 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>Μοντέλα αξιολόγησης στρατηγικής.....</b> | <b>83</b> |
| 4.1 Ανάλυση SWOT.....                       | 83        |
| 4.2 Αξιολόγηση στρατηγικής .....            | 86        |
| 4.3 Επιλογή και υλοποίηση στρατηγικών ..... | 91        |
| 4.4 Στρατηγική και διοικητικό σχέδιο .....  | 93        |
| 4.5 Η αξιολόγηση της στρατηγικής.....       | 94        |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

|                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Εσωτερικό περιβάλλον και διαμόρφωση στρατηγικής<br/>στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον .....</b>              | <b>97</b> |
| 5.1 Διοίκηση και στρατηγική .....                                                                                   | 97        |
| 5.2 Πίεση από ανταγωνιστές .....                                                                                    | 98        |
| 5.3 Εξωτερικές απειλές.....                                                                                         | 98        |
| 5.4 Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών .....                                                                 | 98        |
| 5.5 Διαμόρφωση στρατηγικών .....                                                                                    | 99        |
| 5.6 Στρατηγικές ικανότητες .....                                                                                    | 100       |
| 5.7 Οι βασικές ικανότητες της τεχνολογίας της πληροφορικής<br>(information technology) στο ηλεκτρονικό εμπόριο..... | 105       |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Μελέτη εταιρειών και των εφαρμογών της στρατηγικής.....</b> | <b>111</b> |
| Φαρμακευτική εταιρία.....                                      | 111        |
| 6.1 Αντίληψη και περιγραφή πλαισίου δραστηριότητας.....        | 111        |
| 6.1.1 Οικονομικοί συντελεστές.....                             | 112        |
| 6.1.2 Τεχνολογικοί συντελεστές .....                           | 112        |
| 6.1.3 Πολιτικοί συντελεστές .....                              | 112        |
| 6.1.4 Νομικοί συντελεστές.....                                 | 112        |
| 6.1.5 Κοινωνικοί συντελεστές.....                              | 112        |
| 6.2 Μικροπεριβάλλον .....                                      | 113        |
| 6.3 Η οργανωσιακή κουλτούρα σε σχέση με το περιβάλλον.....     | 114        |
| 6.4 Οι στρατηγικές της εταιρείας.....                          | 116        |
| 6.5 Πρόσθετα πλεονεκτήματα.....                                | 120        |
| 6.6 Η εφαρμογή των στρατηγικών .....                           | 122        |

|        |                                                            |     |
|--------|------------------------------------------------------------|-----|
| 6.7    | Εταιρεία ταχυφαγείου.....                                  | 123 |
| 6.7.1  | Προσδιορισμός στρατηγικού πλαισίου .....                   | 123 |
| 6.8.   | Ανάλυση ανταγωνιστών.....                                  | 125 |
| 6.9    | Ανάλυση STEP.....                                          | 126 |
| 6.10   | Μοντέλο των πέντε δυνάμεων .....                           | 127 |
| 6.11   | Στρατηγικές ομάδες.....                                    | 128 |
| 6.12   | Ανάλυση-αξιολόγηση στρατηγικών.....                        | 129 |
| 6.12.1 | Όραμα .....                                                | 129 |
| 6.12.2 | Αποστολή .....                                             | 130 |
| 6.12.3 | Στόχοι.....                                                | 130 |
| 6.12.4 | Στρατηγικές.....                                           | 131 |
| 6.12.5 | Καινοτομία.....                                            | 131 |
| 6.12.6 | Κουλτούρα .....                                            | 133 |
| 6.12.7 | Στρατηγικές τιμολογήσεις.....                              | 133 |
| 6.12.8 | Περιοχές δυνατοτήτων .....                                 | 135 |
| 6.12.9 | Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....                            | 138 |
| 6.13   | Εταιρεία Χ και δικαιοχρησία.....                           | 140 |
| 6.14   | Η Ασφαλιστική Χ.....                                       | 142 |
| 6.15   | Περιγραφή του στρατηγικού πλαισίου .....                   | 144 |
| 6.16   | Κυβερνητικές ρυθμίσεις-νομοθεσία.....                      | 144 |
| 6.17   | Νέα προϊόντα/υπηρεσίες.....                                | 145 |
| 6.18   | Προμηθευτές.....                                           | 146 |
| 6.19   | Αγορά- οικονομικά δεδομένα .....                           | 146 |
| 6.20   | Ανταγωνισμός.....                                          | 146 |
| 6.21   | Τεχνολογία.....                                            | 147 |
| 6.22   | Πελάτες .....                                              | 148 |
| 6.23   | Πολιτική του μάνατζμεντ.....                               | 148 |
| 6.23.1 | Τα σκληρά (Hard) S .....                                   | 149 |
| 6.23.2 | Τα μαλακά (Soft) S .....                                   | 150 |
| 6.23.3 | Η τυπολογία της κουλτούρας.....                            | 151 |
| 6.24   | Εταιρική ευθύνη.....                                       | 153 |
| 6.25   | Περιγραφή βασικών στρατηγικών.....                         | 154 |
| 6.26   | Εφαρμογή – εμπόδια.....                                    | 158 |
| 6.27   | Βασικές δεξιότητες .....                                   | 163 |
| 6.28   | Επιπλέον δράσεις.....                                      | 164 |
| 6.29   | Προλογίζοντας την εταιρεία επίπλων Χ-σύντομο ιστορικό..... | 167 |
| 6.30   | Επιλογή χώρας.....                                         | 167 |
| 6.31   | Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.....                  | 168 |

|        |                                                    |     |
|--------|----------------------------------------------------|-----|
| 6.32   | Κοινωνικό.....                                     | 168 |
| 6.33   | Πολιτικό .....                                     | 170 |
| 6.34   | Οικονομικό.....                                    | 170 |
| 6.35   | Τεχνολογία.....                                    | 171 |
| 6.36   | Δημογραφικό.....                                   | 171 |
| 6.37   | Παγκόσμιο.....                                     | 172 |
| 6.37.1 | Δύναμη των προμηθευτών.....                        | 172 |
| 6.37.2 | Υποκατάστατα.....                                  | 173 |
| 6.37.3 | Η Δύναμη των αγοραστών .....                       | 173 |
| 6.37.4 | Βαθμός ανταγωνιστικότητας στην Αμερική .....       | 173 |
| 6.37.5 | Εμπόδια για νέες εισόδους .....                    | 173 |
| 6.38   | Σταθερά πλεονεκτήματα της εταιρείας επίπλων Χ..... | 173 |
| 6.39   | Επιλογή τρόπου επέκτασης.....                      | 174 |
| 6.40   | Ευρύτερες στην αγορά της Αμερικής.....             | 175 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Η οικονομική κρίση και οι στρατηγικές επιλογές.....</b>                                        | <b>179</b> |
| 7.1 Μελέτη της κρίσης του 1930 .....                                                              | 179        |
| 7.2 Τα αίτια που οδήγησαν στην κρίση του 1930 .....                                               | 180        |
| 7.3 Οι επιπτώσεις και η διεθνής μετάδοση .....                                                    | 181        |
| 7.4 Η έξαρση της βιομηχανικής κατανάλωσης – Συμπεράσματα<br>από την κρίση .....                   | 183        |
| 7.5 Οι λόγοι που οδήγησαν στην παρούσα κρίση .....                                                | 186        |
| 7.6 Αίτια και λόγοι δημιουργίας της παρούσας κρίσης.<br>Διεθνείς εξελίξεις και χρηματιστήριο..... | 188        |
| 7.7 Ο ρόλος της παγκοσμιοποίησης και οι τράπεζες.....                                             | 191        |
| 7.8 Επιδράσεις και επιπτώσεις από την κρίση στα ΜΜΕ .....                                         | 193        |
| 7.9 Η αρνητική επίδραση στη νοτιοανατολική Ευρώπη .....                                           | 195        |
| 7.10 Οι στρατηγικές εφαρμογές στην κρίση .....                                                    | 199        |
| 7.11 Το στρατηγικό μάνατζμεντ των επιχειρήσεων στην παρούσα κρίση .                               | 202        |
| 7.12 Οι στρατηγικές αντιμετώπισης της παρούσας κρίσης<br>σε σχέση με την κρίση του 1930 .....     | 205        |
| 7.13 Οι στρατηγικές εφαρμογές και η αντιμετώπιση των κρίσεων<br>στην Ελλάδα.....                  | 208        |
| 7.14 Επίλογος .....                                                                               | 210        |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

|                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Ερευνητική διαδικασία – αποτελέσματα .....</b>                     | <b>211</b> |
| 8.1 Λίγα λόγια για το μεθοδολογικό πλαίσιο.....                       | 211        |
| 8.2 Ερευνητική διαδικασία .....                                       | 212        |
| 8.3 Περιγραφική στατιστική.....                                       | 213        |
| 1 <sup>η</sup> Κατηγορία Ερωτήσεων – Περιβάλλον Επιχείρησης.....      | 213        |
| 2 <sup>η</sup> Κατηγορία Ερωτήσεων – Στρατηγικός Προσανατολισμός..... | 214        |
| 3 <sup>η</sup> Κατηγορία – Ανταγωνιστικότητα.....                     | 222        |
| 4 <sup>η</sup> Κατηγορία – Στρατηγική και καινοτομία.....             | 229        |
| 5 <sup>η</sup> Κατηγορία – Στρατηγική και εκπαίδευση.....             | 232        |
| 6 <sup>η</sup> Κατηγορία – Στρατηγική και κρίση .....                 | 240        |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>Συμπεράσματα.....</b>         | <b>249</b> |
| Περιβάλλον Επιχείρησης.....      | 249        |
| Στρατηγικός Προσανατολισμός..... | 249        |
| Ανταγωνιστικότητα .....          | 250        |
| Στρατηγική και Καινοτομία .....  | 251        |
| Στρατηγική και Εκπαίδευση.....   | 251        |
| Στρατηγική και Κρίση.....        | 253        |
| <b>Επίλογος.....</b>             | <b>255</b> |
| <b>Ευχαριστίες.....</b>          | <b>256</b> |
| <b>Βιβλιογραφία .....</b>        | <b>257</b> |
| <b>Οι συγγραφείς.....</b>        | <b>263</b> |

# **Ορισμός και κατανόηση της στρατηγικής ως όρο και ως λειτουργία στο παρελθόν και το παρόν**

## **1.1 Ορισμός της στρατηγικής- πως το χθες μπορεί να δώσει σαφείς κατευθύνσεις για την οριοθέτηση του όρου στο σήμερα και το αύριο**

Η στρατηγική σαν έννοια μελετήθηκε για πρώτη φορά στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων το 1951, όταν διαπιστώθηκε ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης<sup>1</sup>.

Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως στρατηγικές<sup>2</sup>.

Όμως το παραπάνω δεν είναι αληθές σε σχέση με την ιστορικότητα της χρήσης του όρου στρατηγική. Συγκεκριμένα, κάποιος θα έλεγε ότι από τη δημιουργία του κόσμου, η στρατηγική αποτέλεσε έννοια άμεσα συνδεδεμένη με την πορεία της ανθρωπότητας, με την ανάπτυξη του ανθρώπου και των κοινωνιών του.

---

<sup>1</sup> Τσακιρίδης Κ., (2002), «Επιχειρησιακός Οδηγός, Στρατηγικός Σχεδιασμός», ΚΕΤΑ

<sup>2</sup> Παπαδάκης Β., (2001), «Στρατηγική των επιχειρήσεων», Μπένος, αναφορά και στο [http://www.aueb.gr/users/papadakis/files/CH1\\_V4\\_what\\_is\\_strategy.pdf](http://www.aueb.gr/users/papadakis/files/CH1_V4_what_is_strategy.pdf)

Η στρατηγική του δυνατού έναντι του αδύναμου – αλλά και το αντίθετο – αποτέλεσε τη βάση σε σχέση με τον ορισμό των βασιλέων και των ηγετών των λαών, σε σχέση με τον ορισμό των στρατηγών και των αξιωματικών τους, αλλά και σε σχέση με την οργάνωση των κοινωνιών. Ο πόλεμος αποτελούσε σημείο αναφοράς μέσα στους αιώνες και η στρατηγική μια έννοια η οποία ενίσχυε την πολεμική πράξη, αλλά και το αντίστροφο.

Οι σημερινές αναφορές σε σχέση με τις διάφορες στρατηγικές, οι οποίες δίνουν ή όχι στρατηγική υπεροχή σε μια επιχείρηση, αποτελούν απόρροια στρατηγικών που χρησιμοποίησαν μέσα στους αιώνες οι λαοί για να μπορέσουν να υπερισχύσουν. Όταν λέμε οι λαοί εννοούμε οι βασιλείες τους, οι στρατηγοί τους και γενικά όλοι αυτοί που τους διοικούσαν. Από τον προϊστορικό άνθρωπο ακόμα παρατηρούμε ότι με τη χρήση του μυαλού του κατάφερε να τιθασεύσει τις υπόλοιπες μορφές ζωής λόγω της δύναμης του μυαλού του.

Συγκεκριμένα, ο έλεγχος της φωτιάς αποτέλεσε μια στρατηγική κίνηση, η οποία βοήθησε τον άνθρωπο να επιβιώσει μέσα στους αιώνες, τιθασεύοντας τα άγρια ζώα και ισχυροποιώντας τη θέση του στο τότε περιβάλλον.

Στην πορεία, εκατομμύρια χρόνια πριν την έλευση του Χριστού, στην Αρχαία Κίνα και στην Αρχαία Ελλάδα, αναπτύχθηκαν στρατηγικές κινήσεις που ακόμα και σήμερα, η σύγχρονη στρατηγική τις αποδέχεται και πορεύεται βάση αυτών, ουσιαστικά αναπτύχθηκε με βάση αυτές.

Το δόγμα των αρχαίων βέβαια ήταν πολύ πιο ουσιαστικό για τη στρατηγική και το πόλεμο σε σχέση με το αντίστοιχο των σύγχρονων «στρατηγών-manager» που ελέγχουν επιχειρηματικούς στρατούς και στοχεύουν με διαφορετικούς τρόπους από τότε να προκαλέσουν τον επιχειρησιακό πόλεμο και να μπορέσουν να υπερκεράσουν τους εχθρούς τους και να επιβληθούν σε αυτούς. Συγκεκριμένα, για να γίνει πιο κατανοητό το παραπάνω, θα κάνουμε αρχικά μια αναφορά στον λόγο του Θουκυδίδη για τον πόλεμο και τη στρατηγική.

Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι: Ο πόλεμος, που καταστρέφει τις ανέσεις τις καθημερινής ζωής, είναι ένας βίαιος δάσκαλος, και προσαρμόζει τις διαθέσεις των περισσότερων ανθρώπων στις καταστάσεις που επικρατούν γύρω τους. Κατά τη διάρκεια του πολέμου, ακόμα και οι λέξεις αλλάζουν σημασία, συγκεκριμένα η παράλογη τόλμη θεωρείται ανδρεία και αφοσίωση στο κόμμα, ο συνετός δισταγμός θεωρείται δειλία, το να κάνει κάποιος μια συνολική θεώρηση της κατάστασης μεταφραζόταν ως απροθυμία να ενεργεί σε οποιαδήποτε κατάσταση. Ουσιαστικά, ο πόλεμος αποτελούσε μια διαδικασία που έξυπνος θεωρούνταν αυτός που μέσα από την αποτελεσματικότερη στρατηγική πρόφτανε να κάνει κακό καταστρέφοντας τον αντίπαλο του<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Guthrie W.K.C., (2003), «Οι Σοφιστές», Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τράπεζας, σελ. 115

Ο Sun Tzu, στο έργο του η Τέχνη του Πολέμου, αναφέρει ότι ο πόλεμος είναι μια άχρηστη λύση, κάνοντας σαφές ότι δεν μπορεί να είναι παρά η έσχατη λύση. Ακόμα όμως και τότε θα πρέπει η στρατηγική που θα επιλεγεί να αναπτύσσει μια πολεμική δράση η οποία να φροντίζει ο πόλεμος να διεξάγεται στο ελάχιστο δυνατό διάστημα, έχοντας το ελάχιστο δυνατό κόστος σε ζωές και προσπάθεια, και να επιφέρει τις ελάχιστες δυνατές απώλειες στον εχθρό<sup>4</sup>.

Οι δυο αυτοί «επιστήμονες» του πολέμου και των στρατηγικών τακτικών κατανόησαν κάτι που οι σύγχρονοι μάνατζερ αδυνατούν να το καταλάβουν, χιλιάδες χρόνια μετά και έχοντας πολύ περισσότερες πληροφορίες στα χέρια τους από τους δυο προαναφερόμενους συγγραφείς.

Ουσιαστικά δε κατανοούν ότι η στρατηγική δεν πρέπει και δεν μπορεί να είναι το μέσο για τη νίκη σε έναν πόλεμο, η στρατηγική θα πρέπει να εστιάζει στην αποφυγή του και σε περίπτωση που υπάρξει ανάγκη για την ανάπτυξη της πολεμικής πράξης, αυτή να έχει τις λιγότερες δυνατές απώλειες, αν είναι δυνατόν να τελειώσει γρήγορα και ο νικητής να εστιάζει στη δημιουργία μιας νέας κατάστασης, η οποία δεν θα είναι μόνο προς όφελος του, αλλά προς όφελος των δικών του αλλά και των εχθρών.

Ο Sun Tzu ήταν υπέρ της επίθεσης προς το πνεύμα του εχθρού και όχι της κατά μέτωπο επίθεσης κατά των στρατευμάτων του. Αυτό έπραττε ένας έξυπνος στρατηγός, ένας στρατηγός που αναγνώριζε τα δεινά του πολέμου, όπως τις οικονομικές επιπτώσεις, τις πληθωριστικές πιέσεις, την έλλειψη τροφίμων, τα πρόσθετα βάρη που επωμίζεται πάντα ο λαός και μόνο αυτός.

Ο μεγάλος αυτός στρατηγός, σε ένα βιβλίο που ηλικιακά χρονολογείται 2.400 χρόνια πριν, αναγνώρισε την τακτική του ψυχρού πολέμου, του πολέμου που είχε σαν στόχο να σπάσει το ηθικό του εχθρού χωρίς να χρειαστεί να επιφέρει υλικές καταστροφές, που ειδικά στην εποχή του ήσαν πολύ σημαντικές. Σήμερα, 2400 χρόνια μετά, οι σύγχρονοι μάνατζερ και οι σύγχρονοι πολιτικοί κατάφεραν να παρερμηνεύσουν τον λόγο του εστιάζοντας σε αναίμακτους πολέμους με πολλά όμως θύματα. Στόχος τους να κατατροπώσουν τον εχθρό είτε σε επίπεδο κρατών, είτε σε επίπεδο χωρών, δημιουργώντας του οικονομικά πλήγματα, τα οποία τον οδηγούν σε μια ολική καταστροφή με πολλά θύματα, δηλαδή ανθρώπους οι οποίοι οδηγούνται στην ανέχεια, στην οικονομική εξουθένωση ακόμα και στον θάνατο.

Σήμερα, ο πόλεμος έχει μεταφερθεί από τα πεδία των μαχών στα πεδία των επιχειρήσεων. Τα βιβλία του πολέμου, όπως αυτό του Sun Tzu, βρίσκουν πολλές εφαρμογές για τα σύγχρονα βιβλία του μάνατζμεντ. Ένα απλό παράδειγμα θα μας δώσει να καταλάβουμε τι εννοούμε. Ο Sun Tzu, ανέφερε ότι «Σε περίοδο πολέμου απαιτείται προσαρμοστικότητα και ευελιξία». Αιώνες μετά ο

---

<sup>4</sup> Sun T.,(2003), «Η Τέχνη του Πολέμου», Περίπλους, σελ.14

Drucker αναφέρει: «Σε περιόδους αναταραχής, το πρόβλημα δεν είναι η αναταραχή, αλλά η δική μας έλλειψη προσαρμοστικότητας και ευελιξίας».

Ο Θουκυδίδης αναφέρει στο έργο του: «Ότι σε περίοδο πολέμου, οι έχοντες προκαλέσει αυτόν θεωρούσαν αυτονόητο ότι μόνο η επίκληση του ατομικού συμφέροντος έχει πιθανότητες να φέρει αποτελέσματα». Σήμερα, πολλά βιβλία στρατηγικής και ευρύτερα βιβλία του μάνατζμεντ, διδάσκουν ακριβώς αυτό, ότι δηλαδή ένας επιτυχημένος πρόεδρος, ή ένας επιτυχημένος διευθύνων σύμβουλος είναι αυτός που φροντίζει μόνο το συμφέρον της εταιρείας που διοικεί, ακόμα και αν αυτό το συμφέρον επιφέρει ανεπανόρθωτες ζημιές στους αντιπάλους του ακόμα και στην κοινωνία.

Στο πλαίσιο αυτού του παραληρήματος για καταστροφή και πλήρη επικράτηση πάνω στον αντίπαλο, υπάρχουν σήμερα κάποιες ασθενείς μεν αλλά ουσιαστικές συγγραφικές δουλειές οι οποίες διαμηνύουν ότι ήρθε το τέλος των επιθετικών στρατηγικών, ότι ήρθε το τέλος «αιματηρών» συγκρούσεων μεταξύ των επιχειρηματιών, ότι ήρθε η ώρα να αναγνωριστούν νέοι τρόποι λειτουργίας των επιχειρήσεων, νέες αγορές όπου θα μπορούν οι επιχειρήσεις να λειτουργούν αρμονικά χωρίς η μια να επιδιώκει να υπερκεράσει την άλλη, αλλά όλες μαζί να ζουν αρμονικά. Μια τέτοια δουλειά είναι αυτή των K.W Chan και R. Mauborgne το 2006, οι οποίοι αναφέρουν εστιάζουν στη λογική μιας σύγχρονης στρατηγικής, απαγκιστρωμένης από τους λεγόμενους κόκκινους ωκεανούς (δηλαδή κλάδους όπου συνωστίζονται οι παίκτες μαχόμενοι για να επιτύχουν να επικρατήσουν, μέσα από την επίτευξη ενός διακριτού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) και τη μετάβαση στους λεγόμενους γαλάζιους, οι οποίοι δηλώνουν νέες αγορές, στις οποίες όλοι μπορούν να συμβιώσουν και να στοχεύουν στην επίτευξη μιας αρμονικής κατάστασης για τους ίδιους αλλά και ευρύτερα για την κοινωνία<sup>5</sup>.

Δίνοντας ένα ακόμα παράδειγμα, βλέπουμε και πάλι χαρακτηριστικές ομοιότητες τώρα από έργο του Sun Tzu σε σχέση με τους σύγχρονους συγγραφείς του μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα, ο πρώτος αναφέρει ότι: «Με την κατάλληλη διάταξη, όλες οι φάλαγγες μπορούν να αποδώσουν τα μέγιστα, ανεξάρτητα από τις όποιες εγγενείς αδυναμίες τους». Από την άλλη, στα βιβλία του μάνατζμεντ αναφέρεται ότι: «Επιτυχημένη επιχείρηση είναι αυτή όπου καταφέρνει να τοποθετήσει το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση, πετυχαίνοντας με αυτό τον τρόπο να αναδείξει τα δυνατά της σημεία και να περιορίσει τις αδυναμίες της».

Στη συνέχεια, και προτού προχωρήσουμε στην ανάπτυξη του παρόντος βιβλίου μέσα από κεφάλαια που βασικό τους στόχο θα έχουν από τη μια να διδάξουν και από την άλλη να αποδείξουν ότι σήμερα. χιλιάδες χρόνια μετά

<sup>5</sup> Chan, K.W και Mauborgne, R.,(2006), «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», PriceWaterHouce Coopers

τον Θουκυδίδη και τον Sun Tzu, οι σύγχρονοι μάνατζερ και οικονομολόγοι είναι πολύ περισσότερο αδαείς από αυτούς τους σπουδαίους επιστήμονες του πολέμου και της ιστορίας, έχοντας μόνο λίγους που προτείνουν διεξόδους, κατανοώντας ότι η σύγχρονη στρατηγική πρέπει να υπηρετεί τον άνθρωπο, η κάθε έκφρασή της πρέπει να εστιάζει στο μέλλον της αγοράς και όχι μόνο στην επιθυμία για κέρδος, δόξα και ισχύ.

## 1.2 Παράθεση ορισμών στρατηγικής – απεικόνιση του σήμερα

Η έννοια του όρου «στρατηγική» προέρχεται από την τέχνη του πολέμου: «Ο σχεδιασμός στρατιωτικής επιχειρήσεως, καθώς και η τέχνη της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων για τη διεξαγωγή της».

Οι πιο γνωστές φυσιογνωμίες του χώρου της «τέχνης του πολέμου» είναι οι Sun Tzu και Carl Von Clausewitz.<sup>6</sup>

Με μια πιο γενική και πιο ευρεία έννοια, στρατηγική είναι «το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου».<sup>7</sup>

Ως στρατηγική μπορεί να χαρακτηριστεί το γενικό σχήμα διεξαγωγής του πολέμου και ως τακτική μπορεί να θεωρηθεί ο σχεδιασμός των μέσων επίτευξης στρατηγικών στόχων. Αυτή η διάκριση μεταξύ στρατηγικής και τακτικής δεν είναι ομόφωνα αποδεκτή από τους θεωρητικούς του πολέμου<sup>8</sup>.

Ο Clausewitz, από τη δική του σκοπιά, θεωρεί ως στρατηγική τον σχεδιασμό της εκστρατείας στο σύνολό της, ενώ ως τακτική τον σχεδιασμό μιας ξεχωριστής μάχης.

Η γνωστή φράση του «πόλεμος είναι απλώς η συνέχιση της πολιτικής με άλλα μέσα» υπονοεί ότι η στρατιωτική στρατηγική αποτελεί μέρος του ευρύτερου πολιτικού σχεδίου και ότι οι πόροι του έθνους πρέπει να υποτάσσονται στο καθήκον της επίτευξης των αντικειμενικών πολιτικών σκοπών του πολέμου, της «μεγάλης στρατηγικής».

Με τη σειρά του, ο Ελβετός στρατηγός και θεωρητικός του στρατού Antoine Jomini θεωρούσε στρατηγική την τέχνη της κίνησης δυνάμεων στο πεδίο της μάχης και τακτική την καθοδήγησή του στη διεξαγωγή της μάχης. Τέλος, μια ιδιαίτερη σχολή περιγράφει τη στρατηγική ως μέσο για να εξανα-

---

<sup>6</sup> Sun-Tzu., (1971), *The Art of War*, N.Y., Oxford University Press [Ελλ. Έκδοση: Σουν Τζου., (2003), *Η Τέχνη του Πολέμου*, σελ.14, Περίπλους]. Clausewitz Carl von (1985), *On War*, Harmondsworth, U.K, Penguin. Κλάουζεβιτς Καρλ φον (1999), *Περί του πολέμου*, μτφρ. Νατ. Ξεπουλιά, Αθήνα, Εκδ. Βάνιας]

<sup>7</sup> Μπαμπινιώτης Γ. (1988), «Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας», Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας, σελ. 1683

<sup>8</sup> Τσακίτης Σ., (2002), «Στρατηγική», ΕΚΠΑ-Τίμημα πολιτικών επιστημών και δημόσιας διοίκησης

γκαστεί ο αντίπαλος να δώσει τη μάχη, ενώ θεωρεί την τακτική το μέσο κατατρόπωσης του στη μάχη.<sup>9</sup>

Παραφράζοντας και γενικεύοντας τον ορισμό του Alfred Chandler – αφορά τον χώρο των επιχειρήσεων – θα λέγαμε ότι «Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας οντότητας – ατομικής ή συλλογικής – και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων καθώς και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».<sup>10</sup>

Ο παραπάνω ορισμός, όσον αφορά την επιχειρηματική δραστηριότητα ή τη δραστηριότητα ενός οργανισμού, θα μπορούσε να διατυπωθεί με άλλα λόγια, ως εξής:

- Στρατηγική = «μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».<sup>11</sup>
- Στρατηγική = «μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον».<sup>12</sup>
- Στρατηγική = «η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».<sup>13</sup>

Σε μια επιχείρηση, η στρατηγική βοηθά στην πρόβλεψη και στην επιτυχή αντιμετώπιση των παρόντων και των μελλοντικών περιβαλλόντων με τη συνετή ανάπτυξη και χρήση των ανεκμετάλλευστων δυνατοτήτων της.<sup>14</sup> Με άλλα λόγια, η στρατηγική «οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις, εξασφαλίζο-

<sup>9</sup> Λήμμα (2000) «Strategy and Tactics», The Columbia Encyclopaedia, N.Y, Columbia University Press, σελ. 44899

<sup>10</sup> Στρατηγική κατά τον Chandler είναι: «the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.» Chandler, A. Jr., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge Mass, MIT Press, σελ 13

<sup>11</sup> «Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals». Andrews, Ph. (1980), «Concept of Corporate Strategy», Homewood, Ill., Irwin, σελ.11

<sup>12</sup> Ansoff I. (1965), «Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion», N.Y., McGraw-Hill και του ιδίου (1988), «The New Corporate Strategy», N.Y., Wiley, σελ. 5

<sup>13</sup> C. W. Hofer and D. Schendel (1998), «Strategy Formulation: Analytical Concepts», St. Paul, Minn. West Publishing Co. καθώς και Schendel D.E., and C. Hofer, «Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning», Boston, Mass, Little, Brown, and Company

<sup>14</sup> Arogyaswamy B. and R. P. Simmons (1993), «Value-Directed Management: Organizations, Customers, and Quality», Westport, CT., Quorum Books, σελ. 5-12

ντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».<sup>15</sup>

Τελικά, όσον αφορά την επιχείρηση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι στρατηγική είναι «η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριότητας (scope) μιας επιχείρησης σε μακροπρόθεσμη βάση, 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)»<sup>16</sup>

Όμως, οι H. Mintzberg και J. Waters τονίζουν ότι η στρατηγική είναι «ένα υπόδειγμα ή μια μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με τον χρόνο». Όπως επισημαίνουν, δεν είναι απλώς «στρατηγικός προγραμματικός-σχεδιασμός» ούτε «έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα»<sup>17</sup>.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής. Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως: «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

Ο Andrews διατείνεται ότι: «Η στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης»<sup>18</sup>.

Οι Bowmann, C και Asch, D, το 1987, σημειώνουν ότι: «Η στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον»<sup>19</sup>.

Σύμφωνα με τον Shaw K.J, το 2000 στο βιβλίο του «Strategic Management in Telecommunications», η στρατηγική αποτελεί τη διαδικασία βάση της οποίας μια εταιρεία καθορίζει τη μελλοντική της πορεία<sup>20</sup>.

---

<sup>15</sup> Παπαδάκης Β. (1999), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία», Αθήνα, Εκδ. Ευγ. Μπένου, σελ. 33

<sup>16</sup> Θερίου Ν. (2002), «Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων», Αθήνα, Εκδ. Κριτική, σελ. 22

<sup>17</sup> Mintzberg, H. and Waters, J. (1985), «Of Strategies, Deliberate and Emergent», Strategic Management Journal, No. 6, σελ. 257-272

<sup>18</sup> Andrews, όπως αναφέρεται στον Τσακίριδη Κ., (2002), «Επιχειρησιακός Οδηγός, Στρατηγικός Σχεδιασμός», ΚΕΤΑ

<sup>19</sup> Bowman, C. and Asch, D. (1987), «Strategic management. Macmillan», Basingstoke

<sup>20</sup> Shaw K.J.,(2000), «Strategic Management in Telecommunications», Artech House Telecommunications Library

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των περισσότερων ορισμών είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Σύμφωνα επομένως με αρκετούς ακαδημαϊκούς, η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

- διαμόρφωση στρατηγικής
- υλοποίηση στρατηγικής
- αξιολόγηση και έλεγχος

Η στρατηγική, αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο σίγουρα βοηθάει στην επίτευξή της. Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, είναι ότι η στρατηγική:

- θέτει κατευθύνσεις
- υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- μειώνει την αβεβαιότητα
- μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί, θα έλεγε κανείς, ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή και ΟΡΑΜΑ το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματώσει την αποστολή ή το όραμά της.

Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους<sup>21</sup>.

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση, λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Bourgeois, L. J. (2003), «Strategy and environment: A conceptual integration», Paper presented at the Academy of Management meetings

<sup>22</sup> Bowman, C. and Asch, D. (1987), «Strategic management», Macmillan, Basingstoke

Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, τότε είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση. Για τους θεωρητικούς, από την πρώτη χρονικά στιγμή οριοθέτησης της στρατηγικής, που όπως είπαμε για τη σύγχρονη κοινωνία τοποθετείται κάπου στο 1950, χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει.

Η πεμπτούσια όμως μιας επιχείρησης, είναι η συλλογική δράση, την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική. Είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης να σχηματίσουν μια άποψη γι' αυτήν.

Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής, είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία ή μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια με την άλλη. Πολύ σημαντικό επίσης είναι ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του<sup>23</sup>.

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο/διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συνήθως αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά, η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες<sup>24</sup>.

### 1.2.1 Τα πέντε p της στρατηγικής

Όπως γίνεται λόγος για τα τέσσερα p του Marketing (Product, Price, Place, Promotion) έτσι και η Στρατηγική έχει τα δικά της 5 p (Plan = Σχέδιο, Ploy = Τέχνασμα, Pattern = Υπόδειγμα, Position = Τοποθέτηση, Perspective = Προοπτική)<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> Hitt M. A., (2000), «Strategy, Contextual Factors, and Performance, College of Business Administration», Texas A&M University

<sup>24</sup> Hoffman P.N., (2006), «An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future», University of Alabama

<sup>25</sup> Mitzberg H., (1998), «Strategy Safari, A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management», New York, The Free Press

1. Η στρατηγική ως σχέδιο: Όπως έχει ήδη τονιστεί, 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 στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει.
2. Η στρατηγική ως τέχνασμα: Η επιχείρηση επιδίδεται στον σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα τη βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο-ανταγωνιστή.
3. Η στρατηγική ως υπόδειγμα: Και οι δύο προηγούμενες διαστάσεις που παρατέθηκαν (σχέδιο, τέχνασμα), εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας, και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.
4. Η στρατηγική ως τοποθέτηση: Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: Ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική, αν και κάποιες φορές θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν να αποδειχθούν άκρως στρατηγικής σημασίας.
5. Η στρατηγική ως προοπτική: Σύμφωνα με αυτή τη διάσταση, η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ότι η προσωπικότητα για το άτομο. Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Έτσι, υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, και αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι απόρροια της ιδεολογίας των μελών τους.

### 1.3 Οι βασικές αρχές της στρατηγικής

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στην απεμπλοκή της εταιρείας σε σχέση με την οριοθέτηση των στόχων της, των ικανοτήτων της και του οράματός της. Η στρατηγική αναφέρεται στην κατεύθυνση η οποία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία, αλλά και μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Launch, L. et al., (1988), «Business Policy and Strategic Management», McGraw Hill Co, New York, σελ. 375-383

Οι βασικές αρχές της στρατηγικής είναι οι ακόλουθες:

1. Εκπαίδευση και λειτουργικότητα του προσωπικού με βάση τους στόχους της εταιρείας.
2. Καθορισμός μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.
3. Εγκαθίδρυση δεδομένων για τον σχεδιασμό της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της εταιρείας.
4. Αξία στον πελάτη, κάλυψη αναγκών του.
5. Κάλυψη απαιτήσεων των πελατών.
6. Κάλυψη αναγκών της αγοράς, αναγνώριση ευκαιριών.
7. Αποφυγή του ρίσκου μέσα από τη σωστή ανάπτυξη στρατηγικής φιλοσοφίας.
8. Ικανοποίηση αναγκών πελάτη, σχεδιασμός και επίτευξη στόχων.

Η βάση του στρατηγικού μάνατζμεντ αναφέρεται σε μια προσπάθεια της εταιρείας να αυξήσει τις επιχειρησιακές της ευκαιρίες ειδικά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται κυρίως στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου. Ένα στρατηγικό σχέδιο χαρακτηρίζετε από 6 βήματα<sup>27</sup>:

1. Τον καθορισμό και ορισμό της αποστολής μιας εταιρείας.
2. Τον καθορισμό των στόχων μιας εταιρείας.
3. Την αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της εταιρείας.
4. Την αξιολόγηση των βασικών βημάτων και τακτικών που διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας.
5. Την εφαρμογή συγκεκριμένων τακτικών βάση των στόχων της εταιρείας.

Ιστορικά, το 1970 καθορίστηκε ένα μοντέλο έξι βημάτων που καθόρισε την έννοια της στρατηγικής, το οποίο ονομάστηκε κλασικό μοντέλο. Στην πορεία καθορίστηκε και το λεγόμενο συστηματικό μοντέλο, το οποίο αποτελείται από δέκα βήματα ανάπτυξης. Τα μοντέλα αυτά ορίζονται ως ακολούθως. Συγκεκριμένα:

1. Κλασικό Μοντέλο<sup>28</sup>:
  - Βήμα 1<sup>ο</sup> : Αναφορά στην αποστολή της εταιρείας.
  - Βήμα 2<sup>ο</sup> : Δεδομένα κάλυψης της αποστολής μιας εταιρείας.

<sup>27</sup> Tetenbaum T., (1998), «Shifting Paradigms: From Newton to Chaos», *Organizational Dynamics*, April 1, σελ.22-48

<sup>28</sup> Jaunch, L and Glueck W, (1988), «Business Policy and Strategic Management», New York: McGraw Hill Co, σελ.375-383

- Βήμα 3<sup>ο</sup> : Ανάλυση και αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας.
- Βήμα 4<sup>ο</sup>: Κάλυψη των πηγών της εταιρείας (Κεφάλαιο, Τεχνολογίες, εργατικό προσωπικό).
- Βήμα 5<sup>ο</sup> : Αναγνώριση βημάτων δράσης, τακτικών και διευκόλυνσης επιχειρησιακών στόχων.
- Βήμα 6<sup>ο</sup> : Εφαρμογή τακτικών με βάση τους στόχους μιας εταιρείας.

## 2. Συστηματικό Μοντέλο:

- Βήμα 1<sup>ο</sup>: Αναγνώριση στόχων και αποστολής.
- Βήμα 2<sup>ο</sup>: Αξιολόγηση Οικονομικού Περιβάλλοντος.
- Βήμα 3<sup>ο</sup>: Αναγνώριση ανταγωνιστικής ανάλυσης.
- Βήμα 4<sup>ο</sup>: Καθορισμός εσωτερικής λειτουργίας.
- Βήμα 5<sup>ο</sup>: Αναγνώριση στρατηγικών βημάτων.
- Βήμα 6<sup>ο</sup>: Πολιτικές, σχεδιασμός, υποστήριξη και στρατηγική.
- Βήμα 7<sup>ο</sup>: Εφαρμογή στρατηγικού πλάνου.
- Βήμα 8<sup>ο</sup>: Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας στρατηγικής.
- Βήμα 9<sup>ο</sup>: Μέτρηση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
- Βήμα 10<sup>ο</sup>: Αναπροσαρμογή στρατηγικής ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς.

### 1.3.1 Το κλασικό μοντέλο της στρατηγικής

Με βάση τα παραπάνω αρχικά, εδώ θα μελετηθεί το κλασικό μοντέλο στρατηγικής. Συγκεκριμένα<sup>29</sup>:

1. Αποστολή και στόχοι: Με βάση την αποστολή που έχει μια εταιρεία στην αγορά, οριοθετεί και καθορίζει αντίστοιχους στόχους<sup>30</sup>. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που μια εταιρεία έχει ως αποστολή της την ανάπτυξη ειδικού λογισμικού για το ηλεκτρονικό εμπόριο, θα πρέπει όλοι οι στόχοι της να εστιάζουν στο συγκεκριμένο πεδίο, προκειμένου να μπορέσει να επιτύχει την αποστολή της. Η ανάπτυξη μιας αποστολής σχετικής με αγορά και στόχων σχετικών με την εξέλιξη της τελευταίας, δίνουν τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να είναι καινοτόμα και ανταγωνιστική.

<sup>29</sup> Jauch, L et al., (1988), «Business Policy and Strategic Management», McGraw Hill Co New York, σελ. 375-383

<sup>30</sup> Brown S.L., (1995), «Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions», Academy of Management Review, April 1, σελ.336-343

2. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος: Η στρατηγική είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που προσδιορίζουν τις οικονομικές συνθήκες των επιχειρήσεων<sup>31</sup>.

Με άλλα λόγια, η στρατηγική που ακολουθεί μια εταιρεία σε μια αγορά αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση της καταλληλότητας συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από την άποψη της συμβολής τους στην επίτευξη αποδοτικής λειτουργίας και αποτελεσματικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων στην αγορά αυτή.

Ο σκοπός της στρατηγικής που εφαρμόζει μια εταιρεία είναι η επίτευξη μιας πλεονεκτικής ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά, δηλαδή μιας θέσης που θα την καθιστά ικανή να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση μακροπρόθεσμα. Η επιλογή της κατάλληλης για μια εταιρεία στρατηγικής ανταγωνισμού βασίζεται στην έρευνα και ανάλυση των εξής γενικών θεμάτων:

- α) Του βαθμού ελκυστικότητας της αγοράς για μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση. Είναι φανερό ότι δεν υπάρχουν οι ίδιες ευκαιρίες για επίτευξη μιας νόμιμης και υψηλής οικονομικής απόδοσης σε όλες τις αγορές. Επομένως, η έρευνα και ανάλυση των παραγόντων που προσδιορίζουν τις ευκαιρίες αυτές αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.
- β) Των παραγόντων που προσδιορίζουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση μιας εταιρείας σε συγκεκριμένη αγορά.

Είναι δυνατό μερικές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μια αγορά να είναι περισσότερο αποτελεσματικές συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον βαθμό ελκυστικότητας η οποία προσδιορίζει τη μέση οικονομική απόδοση που επιτυγχάνεται στην αγορά αυτή.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η σχετική ανταγωνιστική θέση είναι θέματα που δεν μπορούν το κάθε ένα μόνο του να κατευθύνουν την εταιρεία στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνισμού. Πράγματι, είναι δυνατό μια εταιρεία που λειτουργεί σε μια πολύ ελκυστική αγορά να μην μπορεί να επιτύχει υψηλή οικονομική απόδοση επειδή έχει επιλέξει μια χαμηλή ανταγωνιστική θέση.

Από την άλλη πλευρά, μια εταιρεία με υψηλή ανταγωνιστική θέση είναι ενδεχόμενο να λειτουργεί σε μια αγορά με χαμηλό βαθμό ελκυστικότητας, δηλαδή σε μια φτωχή και με χαμηλή οικονομική απόδοση αγορά, με συνέπεια οποιεσδήποτε προσπάθειες για περαιτέρω βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης να συνεπάγεται μικρά οφέλη.

<sup>31</sup> Dent H., (1993), «The Great Boom Ahead», New York: Hyperior Press, σελ.3-6

Ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων μεταβάλλονται διαχρονικά. Για τον λόγο αυτό, είναι αναγκαίο τα παραπάνω θέματα να εξετάζονται στη δυναμική τους διάσταση.

Με την πάροδο του χρόνου είναι σύνηθες το φαινόμενο οι διάφορες αγορές να γίνονται περισσότερο ή λιγότερο ελκυστικές, ενώ η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας να αντανakλά κάθε φορά το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών. Αυτό, εξάλλου, σημαίνει ότι είναι δυνατόν σε μια αγορά να λήξουν απότομα μακροχρόνιες περίοδοι σταθερότητας των ανταγωνιστικών συνθηκών από ανταγωνιστικές κινήσεις συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Η υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρείας μπορεί να επηρεάσει τόσο τον βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς όσο και την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας αυτής. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, η επιλογή της στρατηγικής ανταγωνισμού αποτελεί κρίσιμη στρατηγική απόφαση της εταιρείας.

Ενώ η ελκυστικότητα της αγοράς είναι κυρίως το αποτέλεσμα της συνδυασμένης επίδρασης διαφόρων παραγόντων που βρίσκονται εκτός του ελέγχου της εταιρείας, η υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής ανταγωνισμού από την εταιρεία αυτή είναι δυνατό να ασκήσει σημαντική επίδραση ώστε να κάνει την αγορά περισσότερο ή λιγότερο ελκυστική. Ταυτόχρονα, η εταιρεία μπορεί να βελτιώσει ή να διαβρώσει την ανταγωνιστική θέση της μέσα στην αγορά με την υλοποίηση της στρατηγικής που επέλεξε.

Έτσι, θα μπορούσε να λεχθεί ότι η εταιρεία θα πρέπει να προσαρμόζει τη στρατηγική της προς το υφιστάμενο κάθε φορά ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, στην οποία αναπτύσσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, επιπλέον όμως θα πρέπει να προσπαθεί να αλλάξει ή να διαμορφώσει το περιβάλλον αυτό προς όφελος της.

3. Αξιολόγηση εσωτερικών πηγών: Η μελέτη και ανάλυση της αγοράς οδηγεί στο τρίτο βήμα της στρατηγικής, στον παραδοσιακό στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος αναφέρεται στην αξιολόγηση των πόρων μιας εταιρείας, αλλά και στη δυναμική αυτών στη στρατηγική της. Εδώ αξιολογείται η δυναμική του κάθε προϊόντος της εταιρείας σε σχέση με την ευρύτερη δυναμική της αγοράς. Ο καθορισμός των πηγών σχετίζεται με το κεφάλαιο της εταιρείας, το προσωπικό, την τεχνολογία, την παραγωγική ικανότητα, τον ανταγωνισμό.
4. Στόχοι της εταιρείας και βήματα δράσης: Έχοντας αναγνωρίσει τους στόχους της αλλά και το ευρύτερο ανταγωνιστικό της περιβάλλον, μια εταιρεία οδηγείται στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή της στρατηγι-

κής της. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαιτηθούν για τη σωστή εφαρμογή της στρατηγικής είναι τα ακόλουθα: 1. Πως επιτυγχάνονται οι στόχοι, 2. Ποιες είναι οι ανταγωνιστικές πιέσεις για την εταιρεία, 3. Πως θα αναπτυχθούν οι εσωτερικές πηγές και ποια είναι τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστών, 4. Πως θα καλυφθούν οι ανάγκες των καταναλωτών, 5. Πως θα καλυφθεί η μελλοντική ζήτηση με βάση την παρουσίαση νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Στον Πίνακα 1.1 παρουσιάζεται μια υποθετική μέτρηση και απάντηση των παραπάνω ερωτημάτων σε σχέση με τη στρατηγική μιας εταιρείας.

5. Αναγνώριση και εφαρμογή: Το τελευταίο βήμα αναφέρεται στην αναγνώριση του στρατηγικού σχεδιασμού και στην τελική του εφαρμογή του για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Υπάρχουν πολλά δεδομένα τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία της εφαρμογής. Αυτά είναι:
- Η σύνδεση του προσωπικού με τις ανάγκες της στρατηγικής.
  - Ξεκάθαροι στόχοι με βάση τις άνωθεν μετρήσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.
  - Σύνδεση της διοίκησης με το προσωπικό στην υλοποίηση της στρατηγικής.
  - Μέτρηση κόστους εφαρμογής

**Πίνακας 1.1.** Υποθετική μέτρηση και απάντηση των παραπάνω ερωτημάτων σε σχέση με τη στρατηγική μιας εταιρείας

| ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ-ΠΟΡΟΙ  | ΣΤΟΧΟΙ | ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΠΙΕΣΗ | ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΠΗΓΩΝ | ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ | ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ |
|-------------------|--------|---------------------|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Ανθρώπινοι Πόροι  | 0      | +                   | +                           | +               | +                 |
| Παραγωγή          | 0      | 0                   | 0                           | 0               | +                 |
| Οικονομικοί πόροι | +      | +                   | +                           | +               | 0                 |
| Πωλήσεις          | 0      | +                   | 0                           | 0               | +                 |
| Μάρκετινγκ        | +      | 0                   | +                           | +               | +                 |

+ = Σχέση με στρατηγική της εταιρείας.

0 = Μη σχετικότητα με στρατηγική της εταιρείας.

Πηγή: Shaw K.J., (2000), Strategic Management in Telecommunications, Artech House, σελ.14

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

## Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης

Το βιβλίο αποτελεί μια ιστορική μελέτη της στρατηγικής των επιχειρήσεων από το παρελθόν μέχρι και σήμερα. Στόχος των συγγραφέων ήταν να δημιουργήσουν ένα εκπαιδευτικό εγχειρίδιο που να παρέχει συγκεντρωμένες πληροφορίες για τα στρατηγικά μοντέλα και τις εφαρμογές τους.

Η παράθεση συγκεκριμένων μελετών περίπτωσης δίνει τη δυνατότητα στον καθηγητή να εξηγήσει καλύτερα στους φοιτητές του την έννοια και τις εφαρμογές της στρατηγικής. Συγχρόνως, δίνει τη δυνατότητα στους φοιτητές να κατανοήσουν εύκολα μέσα από το συνδυασμό θεωρίας και πράξης τη φιλοσοφία των στρατηγικών μοντέλων, αλλά και τις εφαρμογές τους. Τέλος, δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη επιχειρήσεων να βρουν σε αυτό το βιβλίο στοιχεία που θα τους βοηθήσουν να βελτιώσουν στρατηγικά τη θέση των επιχειρήσεών τους στην αγορά.

Στην τελευταία ενότητα του βιβλίου γίνεται μια σύνδεση της στρατηγικής των επιχειρήσεων με την οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας. Συγκεκριμένα, μέσω μιας έρευνας σε υψηλόβαθμα στελέχη, οι συγγραφείς δείχνουν πώς χρησιμοποιείται σήμερα η στρατηγική από τις επιχειρήσεις, αλλά και τις δυνατότητες που υπάρχουν, ακόμα και σε μια τόσο δυσμενή κατάσταση, να βρεθούν μέσα από τη στρατηγική αποτελεσματικές τεχνικές που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να βρουν διεξοδο και να συνειδητοποιήσουν ότι σε κάθε κρίση υπάρχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη, αρκεί να τις διαχειριστούμε σωστά και άμεσα.

### Οι συγγραφείς

Η **Παναγιώτα Σ. Παπακωνσταντίνου** είναι Οικονομολόγος, κάτοχος δύο μεταπτυχιακών διπλωμάτων ειδίκευσης (M.B.A. «Νέες Αρχές Διοίκησης» και «Φαρμακευτικό Marketing») του Πανεπιστημίου Πατρών και υποψήφια διδάκτωρ στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών. Εργάζεται ως Προϊσταμένη του τμήματος Διοικητικής Υποστήριξης Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων της Δ/σης Εκπαίδευσης και Έρευνας του Πανεπιστημίου Πατρών και ωρομίσθια Καθηγήτρια με πλήρη προσόντα στη βαθμίδα του Καθηγητή Εφαρμογών του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών.

Ο **Θεόδωρος Γ. Ανδρουτσόπουλος** είναι υποψήφιος διδάκτωρ και κάτοχος ευρωπαϊκού πιστοποιητικού Συμβούλου/Εκπαιδευτή. Έχει εργαστεί στην Τράπεζα Αθηνών, την EFG Eurobank, και την Τράπεζα Πειραιώς. Σήμερα εργάζεται στην Ελληνική Τράπεζα ως Διευθυντής Τομέα Επιχειρήσεων Ελλάδος.

Ο **Νεκτάριος Γ. Σμυρνής** είναι ανώτατο στέλεχος βιομηχανικής επιχείρησης, υποψήφιος διδάκτωρ Διοίκησης Διεθνών Επιχειρήσεων του European University, και κάτοχος του ευρωπαϊκού πιστοποιητικού Συμβούλου/Εκπαιδευτή Κοινωνικής Οικονομίας.

Ο **Παναγιώτης Ν. Νικολάπουλος** είναι υποψήφιος διδάκτωρ του Πανεπιστημίου του Novisand στον τομέα Διοίκησης και Οργάνωσης Αθλητικών Επιχειρήσεων και Εγκαταστάσεων, και Διευθύνων Σύμβουλος εταιρείας που δραστηριοποιείται στον κλάδο της εκπαίδευσης φοιτητών και στελεχών επιχειρήσεων.



εκδόσεις  
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Δομοκού 4, Σταθμός Λαρίσης, 10440 ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5237635  
[www.klidarithmos.gr](http://www.klidarithmos.gr) [info@klidarithmos.gr](mailto:info@klidarithmos.gr)

ISBN 978-960-461-442-4



9 789604 614424