

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1

Εισαγωγή στη στρατηγική

Μαθησιακά αποτελέσματα

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

- Συνοψίζετε τη στρατηγική ενός οργανισμού σε μία δήλωση στρατηγικής.
- 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*.

Βασικές έννοιες

Στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας
(ανταγωνιστική στρατηγική) (business-level strategy)

Εταιρική στρατηγική (Corporate-level strategy)

Μοντέλο Διερεύνησης Στρατηγικής
(Exploring Strategy Model)

Λειτουργικές στρατηγικές (Operational strategies)

Στρατηγικές επιλογές (Strategic choices)

Στρατηγική θέση (Strategic position)

Στρατηγική (Strategy)

Δήλωση στρατηγικής (Strategy statement)

Πλαίσιο των Τριών Οριζόντων
(Three-horizons framework)

1.1 Εισαγωγή

Η στρατηγική αφορά σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με το μέλλον κάθε οργανισμού. Για παράδειγμα, πώς θα πρέπει η Apple, μία εταιρεία που επικεντρώνεται κυρίως στις ηλεκτρονικές συσκευές, να ανταγωνίζεται στην αγορά των προσωπικών υπολογιστών και των ταμπλετών την Google, η οποία επικεντρώνεται στην αναζήτηση πληροφοριών; Θα πρέπει τα πανεπιστημιακά ιδρύματα να εστιάζουν τις προσπάθειές τους στην επίτευξη αριστείας στον τομέα της έρευνας, στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, ή θα πρέπει να προσπαθούν να συνδυάζουν και τα δύο; Θα πρέπει ένας μικρός παραγωγός ηλεκτρονικών παιχνιδιών να συνδεθεί με μεγάλες εταιρείες που κατασκευάζουν κονσόλες, όπως η Microsoft και η Sony; Τι ενέργειες θα πρέπει να πραγματοποιήσει μια καλλιτεχνική ομάδα, προκειμένου να διασφαλίσει τα απαραίτητα έσοδα, μπροστά στο ενδεχόμενο μείωσης των κρατικών επιχορηγήσεων;

Όλα τα παραπάνω ερωτήματα είναι στρατηγικής φύσης, σημαντικά για την επιβίωση των διαφόρων οργανισμών. Τέτοια ερωτήματα αντιμετωπίζουν συνήθως οι επιχειρηματίες και τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης. Εντούτοις, τα ερωτήματα αυτά αφορούν ένα πολύ μεγαλύτερο ακροατήριο. Για παράδειγμα, τα στελέχη του μεσαίου επιπέδου πρέπει να αντιλαμβάνονται τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, έτσι ώστε να διασφαλίζουν την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης στις διάφορες αποφάσεις τους και να είναι σε θέση να εξηγούν τη συνολική στρατηγική του οργανισμού στους υφισταμένους τους. Επίσης, οποιοσδήποτε αναζητά εργασία σε διοικητική θέση θα πρέπει να είναι σε θέση να συζητήσει τη στρατηγική του οργανισμού με τους μελλοντικούς εργοδότες του. Στην πραγματικότητα, οποιοσδήποτε αποδέχεται μια θέση θα πρέπει να είναι βέβαιος για τη βιωσιμότητα της στρατηγικής του οργανισμού στον οποίο επιθυμεί να εργαστεί. Επιπλέον, υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες απασχόλησης στο ίδιο το αντικείμενο της στρατηγικής (π.χ. ως εξωτερικός σύμβουλος στρατηγικής [strategy consultant] ή ως στέλεχος της διεύθυνσης στρατηγικού σχεδιασμού). Μάλιστα, οι συγκεκριμένες θέσεις είναι συχνά καίριες για στελέχη νεαρής ηλικίας, που στοχεύουν σε γρήγορη ανέλιξη. Επιπροσθέτως, οι μέτοχοι μιας εταιρείας χρειάζεται να αντιλαμβάνονται την εφαρμοζόμενη στρατηγική, προκειμένου να αξιολογήσουν τη βιωσιμότητα της επένδυσής τους. Τέλος, τα στελέχη του τραπεζικού συστήματος είναι ανάγκη να κατανοούν τη στρατηγική των επιχειρήσεων στις οποίες δανείζουν χρηματικά κεφάλαια.

Το συγκεκριμένο σύγγραμμα εξετάζει τα θεμελιώδη στρατηγικά ζητήματα που είναι σημαντικά για τα διοικητικά στελέχη, τους εργαζομένους, τους συμβούλους, τα εξειδικευμένα στελέχη, τους επενδυτές και τους τραπεζίτες. Υιοθετεί δε μία ευρύτερη λογική για την έννοια της στρατηγικής, αγγίζοντας τόσο την οικονομική διάστασή της όσο και τη διάσταση των ανθρώπων που διαχειρίζονται τη στρατηγική στην πράξη. Ουσιαστικά, το παρόν σύγγραμμα αφορά κάθε οργανισμό που επιθυ-

μεί να είναι υπεύθυνος για τη μελλοντική πορεία του. Στο πλαίσιο αυτό, το βιβλίο απευθύνεται στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες του ιδιωτικού τομέα και στις μικρές νεοφυείς επιχειρήσεις, στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, όπως τα σχολεία και τα νοσοκομεία, αλλά και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Άλλωστε, η στρατηγική είναι σημαντική για όλους τους οργανισμούς και όλους τους ανθρώπους που εργάζονται σ' αυτούς.

1.2 Τι είναι στρατηγική;¹

Στο συγκεκριμένο σύγγραμμα, η **στρατηγική** ορίζεται ως η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση της Amazon είναι από την πώληση βιβλίων στη γενική παροχή υπηρεσιών διαδικτύου. Η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση της Disney είναι από τα κινούμενα σχέδια στη διασκέδαση που προσφέρεται από ένα μεγάλο πλήθος διαφοροποιημένων μέσων. Η συγκεκριμένη ενότητα εξετάζει τις πρακτικές εφαρμογές της έννοιας της στρατηγικής, προχωρά στον διαχωρισμό των διαφορετικών επιπέδων της και εξηγεί τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία η στρατηγική ενός οργανισμού συνοψίζεται στο έγγραφο «Δήλωση στρατηγικής» (strategy statement).

1.2.1 Ορίζοντας την έννοια της στρατηγικής

Ο ορισμός της στρατηγικής ως μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού αποτελεί μια προσπάθεια απλούστευσης και σύνοψης ορισμένων σημαντικών ορισμών που δόθηκαν στο παρελθόν. Το Σχήμα 1.1 παρουσιάζει τους ορισμούς που έχουν προταθεί για την έννοια της στρατηγικής από τρεις σημαντικούς επιστήμονες του συγκεκριμένου πεδίου: τον Alfred Chandler και τον Michael Porter, καθηγητές του Harvard Business School, καθώς και τον Henry Mintzberg, καθηγητή του McGill University, που εδρεύει στον Καναδά. Κάθε ορισμός εστιάζει σε σημαντικές αλλά διακριτές διαστάσεις της έννοιας της στρατηγικής. Ο Chandler επικεντρώνεται στην ύπαρξη μιας λογικής ροής: από τον καθορισμό των σκοπών και των στόχων μέχρι την κατανομή των πόρων. Ο Porter εστιάζει στις συνειδητές επιλογές, στη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων και στον ανταγωνισμό. Από την άλλη, ο Mintzberg χρησιμοποιεί τη λέξη «μοτίβο» (pattern), προκειμένου να τονίσει ότι οι στρατηγικές δεν ακολουθούν πάντοτε ένα συνειδητά επιλεγμένο και λογικό πλάνο, αλλά μπορούν να αναδυθούν για διάφορους ειδικούς λόγους. Μερικές φορές, οι στρατηγικές αντανakλούν μια σειρά από αποφάσεις που συνενώνονται σε ένα συγκεκριμένο «μοτίβο» (ή στρατηγική), το οποίο είναι ορατό μόνο με το πέρασμα κάποιου χρονικού διαστήματος.

«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

«Ένα "μοτίβο" (pattern) που αναδύεται έπειτα από μια σειρά αποφάσεων»

Henry Mintzberg

«Η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού»

Προτεινόμενος ορισμός του συγγράμματος

Σχήμα 1.1 Ορισμοί της έννοιας της στρατηγικής

Πηγές: A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, 1963, σελ. 13 / M.E. Porter, *What is Strategy?*, *Harvard Business Review*, 1996, November-December, σελ. 60 / H. Mintzberg, *Tracking Strategies: Towards a General Theory*, Oxford University Press, 2007, σελ. 3.

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί περιλαμβάνουν σημαντικά χαρακτηριστικά της έννοιας της στρατηγικής. Παρ'όλα αυτά, ο ορισμός που υιοθετεί το παρόν σύγγραμμα έχει δύο πλεονεκτήματα: Πρώτον, η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού είναι δυνατόν να περιλαμβάνει τόσο συνειδητές, περισσότερο «λογικές» στρατηγικές όσο και αναδυόμενα μοτίβα στρατηγικών. Δεύτερον, η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνει στρατηγικές που επικεντρώνονται στη διαφοροποίηση και στον ανταγωνισμό, καθώς και στρατηγικές που αναγνωρίζουν τη σημασία της σύναψης συνεργασιών και φτάνουν ακόμα μέχρι και τη μίμηση των ανταγωνιστών.

Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου ορισμού (μακροπρόθεσμη λογική, στρατηγική κατεύθυνση, οργάνωση) μπορούν να αναλυθούν σε μεγαλύτερο βάθος. Η στρατηγική της Vice Media υπογραμμίζει ορισμένα σημαντικά σημεία (Εικόνα 1.1):

- *Μακροπρόθεσμη λογική.* Οι στρατηγικές, συνήθως εφαρμόζονται και αξιολογούνται προϊόντος του χρόνου. Για κάποιους οργανισμούς, αυτό το διάστημα μπο-



ΠΛΑΙΣΙΟ 1.1

Vice Media

Αρχίζοντας το 1994 σαν ένα μικρό δωρεάν (επιχορηγούμενο από την κυβέρνηση) περιοδικό στο Μόντρεαλ του Καναδά, η Vice Media σήμερα ακολουθεί μια φιλόδοξη στρατηγική διαφοροποίησης με παγκόσμια προοπτική και εμβέλεια.

Η Vice Media είναι σήμερα μια παγκόσμια εταιρεία που έχει εκφράσει τη φιλοδοξία της να αποτελέσει τον μεγαλύτερο φορέα ηλεκτρονικής ενημέρωσης στον κόσμο. Αλλά στην καρδιά της Vice Media βρίσκεται ακόμα το έντυπο περιοδικό *Vice*, που εξειδικεύεται στη μόδα, τη μουσική, στο lifestyle και στην επικαιρότητα. Με μια ικανή δόση γυμνού, σάτιρας και βίας, το εν λόγω περιοδικό θεωρείται από πολλούς τολμηρό, ενώ από άλλους θεωρείται μέχρι και παιδιάστικο. Μια παλαιότερη σχετική έκδοσή της, με τίτλο «The Vice Guide to Sex, Drugs and Rock and Roll», δίνει μια ιδέα για τη θέση του συγκεκριμένου περιοδικού στην αγορά. Η έκδοσή του χρηματοδοτείται αποκλειστικά από τις διαφημίσεις που περιλαμβάνει, ενώ διανέμεται δωρεάν μέσω μοντέρνων καταστημάτων πώλησης ενδυμάτων.

Ωστόσο, από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, η Vice Media έχει σταθερά επεκταθεί σε μια σειρά άλλων, εξαιρετικά διαφοροποιημένων δραστηριοτήτων: λιανική πώληση ρούχων, παραγωγή διαδικτυακών εκπομπών, παραγωγή και εμπόριο δίσκων, έκδοση βιβλίων, ζωντανές εκδηλώσεις, παραγωγή τηλεοπτικών και κινηματογραφικών ταινιών, διαφημιστική εταιρεία, μέχρι και club στην περιοχή του Λονδίνου. Μέχρι το 2012, δραστηριοποιούνταν σε 34 χώρες σε όλο τον κόσμο. Τα έσοδά της πλησίαζαν τα 200 εκατομμύρια δολάρια, ενώ η εκτιμώμενη αξία της εταιρείας ήταν περίπου 1 δισεκατομμύριο δολάρια.

Το περιοδικό «Vice» ξεκίνησε στο πλαίσιο ενός προγράμματος δημιουργίας θέσεων εργασίας της καναδικής κυβέρνησης. Ουσιαστικά αποτελούσε έργο τριών φίλων (Suroosh Alvi, Gavin McInnes, Shane Smith), οι οποίοι δεν είχαν την παραμικρή σχέση με τις εκδόσεις. Το περιοδικό αρχικά ονομαζόταν «Η φωνή του Μοντρεάλ» (The Voice of Montreal), και ήταν μια εφημερίδα για την τοπική κοινωνία. Στη συνέχεια απομακρύνθηκε από την αποστολή του, ενώ οι τρεις ιδρυτές του κατέφυγαν στον δανεισμό (5.000 δολάρια Καναδά ο καθένας) για να το θέσουν υπό την πλήρη ιδιοκτησία τους. Λέγεται ότι η επιλογή του ονόματος («Vice») έγινε αναγκαστικά, μιας και η αρχική ιδέα είχε ήδη χρησιμοποιηθεί από κάποιο άλλο περιοδικό με έδρα στη Νέα Υόρκη. Όπως και να έχει, ο συγκεκριμένος τίτλος (σε ελεύθερη μετάφραση «Αμαρτία») ταίριαζε εξαιρετικά με το προκλητικό περιεχόμενο και το στιλ του περιοδικού.

Διάφοροι επενδυτές σύντομα ενδιαφέρθηκαν για το περιοδικό, κυρίως λόγω της εξαιρετικά δυνατής σχέσης που είχε αναπτύξει με το νεανικό κοινό του. Ο πρώτος επενδυτής, η εταιρεία Normal Network, εξαγόρασε το 1998 το ένα τέταρτο της Vice Media για 1 εκατομμύριο δολάρια, αφού θεωρήθηκε ότι η συνολική αξία της ανερχόταν στα 4 εκατομμύρια. Η συγκεκριμένη εισροή κεφαλαίων επέτρεψε την μεταφορά του περιοδικού στη Νέα Υόρκη, ενώ υποστήριξε και την επέκταση στη λιανική

πώληση ρούχων. Όταν ο πρώτος επενδυτής χρεοκόπησε το 2000 (για άσχετους με την εταιρεία λόγους), ένα άλλος επενδυτής, η εταιρεία Barrontech, προσέφερε ακόμα περισσότερα χρηματικά κεφάλαια. Το 2007, ο κινηματογραφικός και τηλεοπτικός κολοσσός Viacom υποστήριξε την επέκταση της Vice Media και στην τηλεοπτική αγορά. Μάλιστα, η συγκεκριμένη συνεργασία φαίνεται πως οδήγησε στην αποχώρηση του συνιδρυτή της Vice Media, Gavin McInnes, καθώς ο ίδιος θεώρησε ότι η παρουσία της Viacom θα έθετε όρια στην καλλιτεχνική ελευθερία. Το 2011, μια κοινοπραξία (consortium) διαφόρων επενδυτών, που συμπεριλάμβανε και την WPP, τη μεγαλύτερη διαφημιστική εταιρεία στον κόσμο, επένδυσε χρηματικό ποσό που, σύμφωνα με διάφορες φήμες, κυμαινόταν μεταξύ 50 και 100 εκατομμυρίων δολαρίων. Τα κεφάλαια αυτά οδήγησαν στην επέκταση της Vice Media στην Κίνα και την Ινδία. Νέες δραστηριότητες, επίσης, αναπτύχθηκαν στον χώρο των ηλεκτρονικών παιχνιδιών και του αθλητισμού.

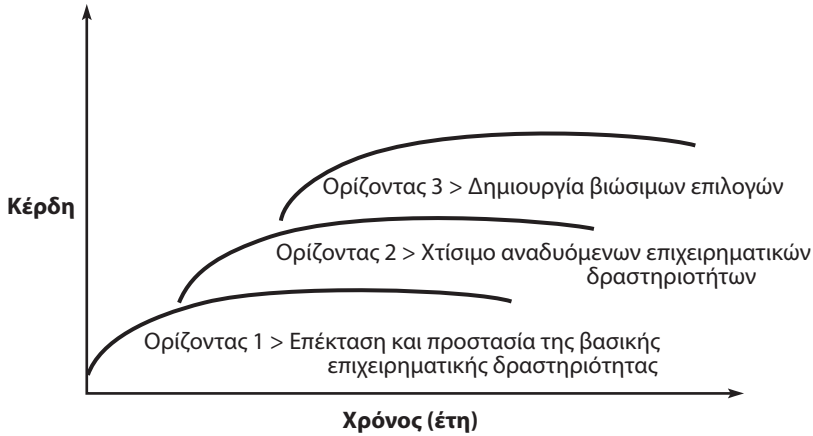
Ο συνιδρυτής της εταιρείας, Suroosh οι οποίες διαφημίζονται στα ποικίλα μέσα που διαθέτει η Vice Media: «Η μεγάλη διαφοροποίηση των μέσων που διαθέτουμε, καθώς και η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών εξαιρετικά υψηλής ποιότητας σε παγκόσμια κλίμακα, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας για εμάς. Όλα αυτά έχουν δημιουργήσει μια βαθιά σχέση με το κοινό μας, ενώ παράλληλα δημιουργούν και μια συναρπαστική πλατφόρμα επικοινωνίας για τους πελάτες μας (εταιρείες που θέλουν να διαφημιστούν). Οι διαφημίσεις που αναλαμβάνουμε προωθούνται μέσα από το σύνολο των μέσων που διαθέτουμε, ενώ έχουν παγκόσμια εμβέλεια. Είναι πολύ καλύτερο από το να εκδίδεις ένα περιοδικό σε μία μόνο περιοχή».

Αναφορικά με τη στρατηγική της Vice Media, γίνεται αντιληπτό ότι η προσέγγισή της ήταν αρκετά τυχαία (μη σχεδιασμένη). Ένας ακόμα συνιδρυτής της εταιρείας, ο Shane Smith, θυμάται τις πρώτες μέρες: «Δεν είχαμε κανένα επιχειρηματικό σχέδιο ή καμία ιδέα γι' αυτό που κάναμε. Αγαπούσαμε απλώς τα περιοδικά και μας ενθουσίαζε η δημιουργία ενός δικού μας. Και δεν είχαμε και τίποτα καλύτερο να κάνουμε, οπότε συνεχίσαμε να το κάνουμε». Όσο για την εικόνα της εταιρείας σήμερα, αναφέρει: «Είναι ένα απολύτως τρελό περιβάλλον εργασίας, σαν μια αιμομικτική οικογένεια. Πρόκειται για μια περίεργη κουλτούρα και την αγαπάμε πολύ. Η διατήρηση αυτής της κουλτούρας είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις μας, καθώς προχωράμε στο μέλλον».

Πηγές: *National Post*, 19 July 2000 / *Financial Times*, 19 November 2009 / *Forbes*, 1 January 2012.

Ερωτήσεις

- 1 Ταιριάζει η στρατηγική της Vice Media στους διαφόρους ορισμούς που δίνονται στο Σχήμα 1.1 και, αν ναι, με ποιον τρόπο;
- 2 Πού πιθανόν οφείλονται η επιτυχία και η βιωσιμότητα της Vice Media;



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.

Πηγή: M. Baghai, S. Coley and D. White, *The Alchemy of Growth*, Texere Publishers, 2000. Figure 1.1, σελ. 5.

ρεί να είναι μια δεκαετία ή και περισσότερο. Η σημασία της μακροπρόθεσμης προοπτικής αναφορικά με την επιχειρηματική στρατηγική υπογραμμίζεται από το «πλαίσιο των **Τριών Οριζόντων**» (three-horizons framework) που παρουσιάζεται στο Σχήμα 1.2. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο πλαίσιο, οι οργανισμοί αποτελούνται από τρία διαφορετικά είδη δραστηριοτήτων (βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες ή δραστηριότητες κορμού, αναδυόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες, μελλοντικές ευκαιρίες επιχειρηματικής δραστηριοποίησης). Κάθε είδος δραστηριότητας προσδιορίζεται από τον χρονικό οριζοντά του (σε έτη). Όπως προαναφέρθηκε, ο *Ορίζοντας 1* περιλαμβάνει τις βασικές (τρέχουσες) επιχειρηματικές δραστηριότητες ή δραστηριότητες κορμού (current core activities). Στην περίπτωση της Vice Media, ο *Ορίζοντας 1* περιλαμβάνει την πρωταρχική δραστηριότητα του ομίλου το περιοδικό *Vice*. Οι δραστηριότητες του *Ορίζοντα 1* χρειάζονται επέκταση και προστασία, αλλά η πρόβλεψη είναι ότι σε βάθος χρόνου τα κέρδη που απορρέουν από αυτές θα παραμένουν σταθερά ή θα φθίνουν. Οι δραστηριότητες του *Ορίζοντα 2* είναι αναδυόμενες και παρέχουν την ευκαιρία για νέες πηγές αυξημένων εσόδων. Για τη Vice Media, τέτοιες δραστηριότητες αποτελούν οι θυγατρικές επιχειρήσεις στην Κίνα και την Ινδία. Τέλος, υπάρχουν και οι δραστηριότητες του *Ορίζοντα 3*, για τις οποίες τίποτα δεν εί-

ναί βέβαιο. Αυτές είναι συνήθως ριψοκίνδυνα project έρευνας και ανάπτυξης, νέες επιχειρήσεις, πιλοτικές εκδόσεις ή κάτι παρόμοιο: Τέτοιες δραστηριότητες για τη Vice Media μπορεί να αποτελούν η επέκταση στον χώρο των ηλεκτρονικών παιχνιδιών και του αθλητισμού. Για μια εταιρεία με θεαματική επέκταση, όπως η Vice Media, οι δραστηριότητες του *Ορίζοντα 3* ενδέχεται να γεννούν κέρδη για λίγα μόνον έτη μετά την έναρξή τους. Σε μια φαρμακευτική εταιρεία, όπου η έρευνα και ανάπτυξη για ένα νέο φάρμακο διαρκεί πολλά χρόνια, ο *Ορίζοντας 3* μπορεί να βρίσκεται δέκα χρόνια μπροστά. Ενώ οι χρονικές κλίμακες ενδέχεται να διαφέρουν, το «πλαίσιο των τριών οριζόντων» υποστηρίζει ότι τα στελέχη θα πρέπει να αποφεύγουν την ενασχόληση με τα βραχυπρόθεσμα ζητήματα των βασικών τρεχουσών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η στρατηγική σχετίζεται με τη χρονική μετάθεση του *Ορίζοντα 1* όσο πιο μακριά στο μέλλον γίνεται, ενώ πρέπει να επικεντρώνεται έντονα στους *Ορίζοντες 2 και 3*.

- *Στρατηγική κατεύθυνση.* Με το πέρασμα των ετών, οι στρατηγικές των επιχειρήσεων φαίνεται να ακολουθούν κάποιο είδος μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης (long-term direction) ή τροχιάς (long-term trajectory). Η στρατηγική κατεύθυνση της Vice Media κινήθηκε, από την εκτύπωση ενός μόνο περιοδικού, στη διαφοροποίηση σε πολλαπλές υπηρεσίες ενημέρωσης και επικοινωνίας νέων ανθρώπων. Μερικές φορές η στρατηγική κατεύθυνση φανερώνεται μονάχα με το πέρασμα του χρόνου. Συνήθως, όμως, τα στελέχη των επιχειρήσεων, καθώς και οι διάφοροι επιχειρηματίες, προσπαθούν να διαμορφώσουν τη στρατηγική ανάλογα με τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού που διοικούν. Στον ιδιωτικό τομέα, οι στόχοι που προσδιορίζουν τη στρατηγική κατεύθυνση είναι, συνήθως η μεγιστοποίηση των κερδών για τους μετόχους. Παρ' όλα αυτά, τα κέρδη δεν επηρεάζουν πάντα τη στρατηγική κατεύθυνση. Πρώτον, δημόσιοι οργανισμοί, καθώς και φιλανθρωπικές οργανώσεις, μπορεί να διαμορφώνουν τη στρατηγική κατεύθυνσή τους σύμφωνα με άλλους στόχους: Για παράδειγμα, μία αθλητική ομάδα μπορεί να στοχεύει στην άνοδο μίας κατηγορίας. Δεύτερον, ακόμα και στον ιδιωτικό τομέα, τα κέρδη δεν αποτελούν πάντα το μοναδικό κριτήριο για τη διαμόρφωση στρατηγικής κατεύθυνσης. Έτσι, οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται να θυσιάζουν τη μεγιστοποίηση των κερδών, προκειμένου να επιτύχουν στόχους που σχετίζονται με την ίδια την οικογένεια. Λόγου χάρη, στόχο μιας οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να αποτελεί η επιτυχημένη διαδοχή της διοίκησης της επιχείρησης από τη νέα γενιά. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι οι στόχοι που κρύβονται πίσω από τη διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής κατεύθυνσης χρειάζεται πάντα να ελέγχονται διεξοδικά.
- *Οργάνωση.* Στο συγκεκριμένο σύγγραμμα, οι διάφοροι οργανισμοί δεν αντιμετωπίζονται ως διακριτές, ενιαίες οντότητες. Αντιθέτως, γίνεται αντιληπτό ότι περιλαμβάνουν περίπλοκες σχέσεις, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Άλλωστε, τα *ενδιαφερόμενα μέρη* (stakeholders) ενός οργανισμού βρίσκονται και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον του. Πιο συγκεκριμένα, τα ενδιαφερόμενα

αυτά μέρη περιλαμβάνουν ανθρώπους ομάδες ανθρώπων που βασίζονται στον συγκεκριμένο οργανισμό, καθώς και ανθρώπους και ομάδες ανθρώπων στους οποίους βασίζεται ο οργανισμός. Εσωτερικά, ένας οργανισμός αποτελείται από πλήθος ατόμων, τις περισσότερες φορές με διαφορετικές, ανταγωνιστικές, περισσότερο ή λιγότερο λογικές προσεγγίσεις γι' αυτά που πρέπει να αποφασιστούν. Στη Vice Media, οι τρεις συνιδρυτές διαφώνησαν σχετικά με τη συνεργασία με κάποιον επιχειρηματικό κολοσσό, κάτι που οδήγησε στην αποχώρηση του Gavin McInness. Στη στρατηγική, επομένως, είναι πάντα σημαντικό να εξετάζεται το *εσωτερικό περιβάλλον* ενός οργανισμού και να λαμβάνονται υπόψη τα άτομα, τα διαφορετικά συμφέροντα και οι αντικρουόμενες απόψεις. Εξωτερικά, οι διάφοροι οργανισμοί αναπτύσσουν μία σειρά σημαντικών σχέσεων: με προμηθευτές, πελάτες, συνεργάτες, ρυθμιστικές αρχές και επενδυτές. Για τη Vice Media, οι σχέσεις που αναπτύχθηκαν με τους επενδυτές και τους πελάτες (διαφημιζόμενους) ήταν εξαιρετικά σημαντικές. Τα στελέχη απαιτείται να ασχολούνται με τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα *διάφορα μέρη* του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ οι απόψεις των μερών αυτών πρέπει, επίσης, να λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Επειδή η στρατηγική κυρίως περιλαμβάνει τη διαχείριση ανθρώπων, τις διάφορες σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί εσωτερικά και εξωτερικά, καθώς και την κατανομή πόρων, το συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο ονομάζεται αρκετές φορές «στρατηγική διοίκηση» (strategic management). Το παρόν σύγγραμμα θεωρεί ότι η διοίκηση (management) είναι πάντα σημαντική στη διαδικασία της στρατηγικής. Άλλωστε, μια καλή στρατηγική ασχολείται με τα διαδικαστικά ζητήματα της διοίκησης και με την ολοκληρωμένη στρατηγική σκέψη.

1.2.2 Επίπεδα στρατηγικής

Σε έναν οργανισμό, οι στρατηγικές μπορεί να χωρίζονται σε τρία βασικά επίπεδα. Για ακόμα μία φορά, τα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικών μπορεί να γίνουν καλύτερα κατανοητά υπό το πρίσμα της Vice Media (βλέπε Πλαίσιο 1.1):

- 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. Ζητήματα της εταιρικής στρατηγικής αποτελούν η γεωγραφική επέκταση, η επέκταση σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες, η εξαγορά τρίτων επιχειρήσεων και η κατανομή των πόρων ανάμεσα στις διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες (business units) ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, για τη Vice Media, η επέκταση από το περιοδικό *Vice* στην ίδρυση καταστημάτων λιανικής πώλησης ρούχων, στην έκδοση βιβλίων και στην παραγωγή διαδικτυακών εκπομπών αποτελούν αποφάσεις που



ΠΛΑΙΣΙΟ 1.2

Δηλώσεις στρατηγικής

Τόσο η Samsung Electronics, ο κορεατικός γίγαντας των τηλεπικοινωνιών, των υπολογιστών και της τηλεόρασης, όσο και το University of Utrecht, ένα κορυφαίο ολλανδικό εκπαιδευτικό ίδρυμα, δημοσιεύουν αρκετές πληροφορίες για τις στρατηγικές τους.

Samsung Electronics

Στη Samsung ακολουθούμε μία απλή επιχειρηματική φιλοσοφία: «Αφιερώνουμε το ταλέντο και την τεχνολογία που διαθέτουμε στη δημιουργία ανώτερων προϊόντων και υπηρεσιών που συνεισφέρουν στην ανάπτυξη μιας καλύτερης παγκόσμιας κοινωνίας».

Κάθε μέρα οι άνθρωποι που εργάζονται στην επιχείρησή μας δίνουν ζωή στη συγκεκριμένη φιλοσοφία. Οι ηγέτες μας αναζητούν τα μεγαλύτερα ταλέντα σε όλο τον κόσμο και τους παρέχουν τους απαραίτητους πόρους προκειμένου να γίνουν οι καλύτεροι σε αυτό που κάνουν. Το αποτέλεσμα είναι ότι όλα τα προϊόντα μας, από τα αποθηκευτικά μέσα που βοηθούν τις επιχειρήσεις στη διατήρηση σημαντικής γνώσης, μέχρι τα κινητά τηλέφωνα που συνδέουν τους ανθρώπους σε όλο τον κόσμο, έχουν τη δύναμη να εμπλουτίζουν τις ζωές όλων γύρω μας. Και αυτό ακριβώς το χαρακτηριστικό βρίσκεται στο επίκεντρο της προσπάθειας για δημιουργία μίας καλύτερης παγκόσμιας κοινωνίας.

Το όραμα της Samsung είναι: «Εμπνέουμε τον κόσμο, δημιουργούμε το μέλλον» («Inspire the world, create the future»). Αυτό το όραμα αντικατοπτρίζει τη δέσμευση της εταιρείας σε σχέση με τα τρία βασικά της χαρακτηριστικά: νέα τεχνολογία, καινοτόμα προϊόντα, δημιουργικές λύσεις. Στο πλαίσιο του οράματος, η Samsung έχει αναπτύξει ένα συγκεκριμένο και αναλυτικό σχέδιο που προβλέπει την επίτευξη εσόδων ίσων με 400 δισεκατομμύρια δολάρια, καθώς και ανάδειξη του εμπορικού σήματός της στα πέντε κορυφαία του κόσμου μέχρι το 2020. Γι' αυτό τον σκοπό, η Samsung έχει εδραιώσει τρεις στρατηγικές κατευθύνσεις για τη διοίκησή της: δημιουργικότητα, συνεργασία, ταλέντο.

Καθώς χτίζουμε πάνω στα προηγούμενα επιτεύγματά μας, προσδοκούμε την εξερεύνηση νέων περιοχών, όπως της υγείας, της φαρμακοβιομηχανίας και της βιοτεχνολογίας. Η Samsung δεσμεύεται να αποτελέσει δημιουργική ηγέτιδα δύναμη σε νέες αναδυόμενες αγορές, ενώ επιθυμεί να γίνει η πρώτη εταιρεία αναφορικά με τη μελλοντική ανάπτυξη και τη συνεχή πρόοδο.

University of Utrecht / Στρατηγικό πλάνο 2012-2016

Η βασική αποστολή του πανεπιστημίου είναι: η μόρφωση των νέων ανθρώπων, η εκπαίδευση μιας νέας γενιάς ερευνητών, η δημιουργία ακαδημαϊκών πολιτών που διαθέτουν τόσο εξειδικευμένες γνώσεις όσο και επαγγελματικές δεξιότητες, η πραγματοποίηση πρωτοποριακής έρευνας, η διερεύνηση κοινωνικών ζητημάτων, καθώς και η προσπάθεια επίλυσής τους.