

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

# Εισαγωγή στη στρατηγική

### Βασικοί όροι

δηλώσεις εταιρικών αξιών  
δηλώσεις στρατηγικής  
δήλωση αποστολής  
δήλωση οράματος  
λειτουργική στρατηγική  
μοντέλο της Πολύπλευρης διερεύνησης  
μοντέλο τριών οριζόντων  
στόχοι  
στρατηγικές επιλογές  
στρατηγική  
στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου  
στρατηγική εταιρικού επιπέδου  
στρατηγική στην πράξη  
στρατηγική τοποθέτηση  
τέσσερα πρίσματα στρατηγικής

### Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να:

- Συνοψίζετε τη στρατηγική ενός οργανισμού σε μια δήλωση στρατηγικής
- Διακρίνετε μεταξύ εταιρικής, επιχειρησιακής και λειτουργικής στρατηγικής
- Προσδιορίζετε βασικά ζητήματα για τη στρατηγική ενός οργανισμού χρησιμοποιώντας το μοντέλο που προτείνει το παρόν βιβλίο
- Κατανοείτε τους ρόλους διαφόρων ατόμων κατά την επεξεργασία της στρατηγικής
- Εκτιμάτε τη σημασία των διαφορετικών οργανωσιακών πλαισίων, ακαδημαϊκών κλάδων και θεωρητικών πρισμάτων στην πρακτική ανάλυση της στρατηγικής

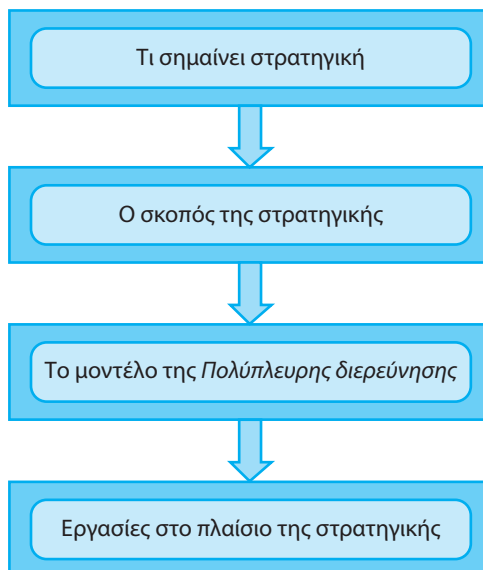
## 1.1 Εισαγωγή

Ο διευθύνων σύμβουλος μιας μεσαίου μεγέθους οικογενειακής επιχείρησης γνώριζε ότι είχαν πρόβλημα. Ο νέος επιθετικός ανταγωνισμός στις κύριες ευρωπαϊκές αγορές απειλούσε την απόδοσή της ακριβώς τη στιγμή που μειωνόταν η ζήτηση. Για να αντιμετωπίσει το σημαντικό αυτό πρόβλημα, ο διευθύνων σύμβουλος στράφηκε σε μια εταιρεία συμβούλων, από την οποία ζήτησε να αξιολογήσει εάν την προκειμένη στιγμή ενδείκνυτο η επιχείρησή του να αναπτυχθεί σε νέες διεθνείς αγορές ή να επενδύσει περισσότερο στην καινοτομία των προϊόντων, με σκοπό την τόνωση της ζήτησης. Η Claudia, η χαμηλόβαθμη σύμβουλος της ομάδας, άκουσε τον ανώτερο σύμβουλο να εξηγεί πώς θα διεξήγαγαν μια συστηματική ανάλυση της κατάστασης της εταιρείας, ώστε να κατανοήσουν την επιτυχία της, να αξιολογήσουν τις προκλήσεις που θέτει ο ανταγωνισμός και οι αλλαγές στην αγορά και να εντοπίσουν γενικότερες ευκαιρίες και απειλές από το ευρύτερο περιβάλλον. Δικό της καθήκον θα ήταν να συγκεντρώσει βασικά δεδομένα και να διεξαγάγει ανάλυση, ώστε να αναδείξει δυνητικές μελλοντικές εναλλακτικές που είχε στη διάθεσή της η επιχείρηση. Έτσι ο διευθύνων σύμβουλος θα είχε αρκετές πληροφορίες, ώστε να αποφασίσει με ποιους τρόπους η επιχείρησή του θα μπορούσε να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση. Η εταιρεία συμβούλων θα συνέδραμε στην υλοποίηση του σχεδίου εάν χρειαζόταν.

Τα ζητήματα στρατηγικής φύσης αφορούν φυσικά τους επιχειρηματίες και τα ανώτερα στελέχη των οργανισμών. Ωστόσο, έχουν και ευρύτερη σημασία. Εκτός του οργανισμού, διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως επενδυτές, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών, των επιχειρηματικών κεφαλαιούχων και των αναλυτών, επηρεάζουν τη στρατηγική. Στο πλαίσιο του οργανισμού, τα στελέχη των μεσαίων βαθμίδων πρέπει επίσης να κατανοούν τη στρατηγική κατεύθυνση, αφενός για να γνωρίζουν πώς μπορούν να εξασφαλίσουν την υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης και αφετέρου για να την εξηγούν στους υφισταμένους τους. Όποιος αναζητάει θέση εργασίας στον τομέα του μάνατζμεντ πρέπει ουσιαστικά να είναι έτοιμος να συζητήσει θέματα στρατηγικής με τον δυνητικό εργοδότη του. Βασικά, οι υποψήφιοι που αποδέχονται μια θέση εργασίας πρέπει προηγουμένως να έχουν επιβεβαιώσει ότι η στρατηγική του νέου εργοδότη τους είναι βιώσιμη. Υπάρχουν ακόμη και εξειδικευμένες επαγγελματικές ευκαιρίες στον τομέα της στρατηγικής, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της Claudia, ως σύμβουλος στρατηγικής ή ως μισθωτός σχεδιαστής στρατηγικής, θέσεις που ενέχουν καίρια σημασία και υπόσχονται τη γρήγορη ανέλιξη των νεαρών μάνατζερ.

Το πρόβλημα που παρουσίασε ο διευθύνων σύμβουλος στην εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών αφορά τη στρατηγική και ειδικότερα καίρια ζητήματα για το μέλλον του οργανισμού. Για παράδειγμα, πώς θα πρέπει η εταιρεία να ανταγωνιστεί στο μέλλον επιθετικές νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις; Ποιες αναπτυξιακές επιλογές προσφέρονται στην εταιρεία; Εάν η περαιτέρω διεθνοποίηση αποτελεί καλή στρατηγική, ποια θα ήταν η πλέον εν-

**ΣΧΗΜΑ 1.1** Στρατηγική: Ορισμός, σκοπός, ανάλυση και εκπόνηση



δεδειγμένη μέθοδος για την πραγμάτωσή της και ποιες θα ήταν οι επιπτώσεις όσον αφορά την εξασφάλιση πόρων; Όλα τα παραπάνω ζητήματα στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας για τη μελλοντική επιβίωση του οργανισμού.

Το παρόν βιβλίο αφορά τους οργανισμούς όλων των ειδών που αναλαμβάνουν την ευθύνη της κατεύθυνσης που θα πάρουν στο μέλλον. Ως εκ τούτου, το βιβλίο αφορά μεγάλες πολυεθνικές του ιδιωτικού τομέα και μικρές νεοσύστατες επιχειρήσεις, οικογενειακές επιχειρήσεις, τόσο μεγάλες όσο και μικρές, οργανισμούς του δημόσιου τομέα, όπως σχολεία και νοσοκομεία, αλλά και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπως φιλανθρωπικά ιδρύματα ή αθλητικά σωματεία. Η στρατηγική έχει σημασία για σχεδόν όλους τους οργανισμούς και για όλους όσους εργάζονται σε αυτούς.

Στο κεφάλαιο αυτό αρχικά θα εξεταστούν οι κύριοι ορισμοί της στρατηγικής, στη συνέχεια θα εμβαθύνουμε στον σκοπό της στρατηγικής, θα γίνει μια εισαγωγή στην προσέγγιση που προτείνεται για την ανάλυση της στρατηγικής ενός οργανισμού και θα γνωρίσετε καλύτερα πώς, ως φοιτητές και μανάτζερ, να επεξεργάζεστε καλύτερα τη στρατηγική σε διαφορετικά πλαίσια (βλ. Σχήμα 1.1). Πρώτα, ωστόσο, θα δούμε τους λόγους για τους οποίους το βιβλίο τιτλοφορείται *Στρατηγική επιχειρήσεων – Πολύπλευρη διερεύνηση*.

## 1.1.1 Γιατί Πολύπλευρη διερεύνηση;

Καθώς στην αγορά διατίθεται ένας μεγάλος αριθμός εγχειριδίων στρατηγικής, είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε γιατί οι αναγνώστες επιλέγουν το παρόν βιβλίο. Ως υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού πιστεύουμε πως ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της στρατηγικής είναι ότι αξιοποιεί πολλές άλλες οπτικές γωνίες, όπως, μεταξύ άλλων, τα οικονομικά, τη χρηματοοικονομική, το μάρκετινγκ, την επιχειρησιακή διαχείριση, την οργανωσιακή συμπεριφορά και την ψυχολογία. Ωστόσο, πολλά εγχειρίδια στρατηγικής εστιάζουν στο θέμα από την πλευρά ενός μόνο επιστημονικού τομέα, όπως από την οπτική γωνία των οικονομικών, για παράδειγμα, και συνεπώς αγνοούνται άλλα κρίσιμα ζητήματα, όπως το έργο των υπευθύνων στρατηγικού σχεδιασμού, η επιρροή των οργανωσιακών πολιτικών, η ιστορία και η κουλτούρα. Άλλα επικεντρώνονται πολύ περισσότερο στη συμπεριφορική πλευρά της στρατηγικής και παραβλέπουν σε μεγάλο βαθμό τη σημασία των χρηματοοικονομικών και των οικονομικών. Αντίθετα, το παρόν βιβλίο δίνει έμφαση σε μια σφαιρική θεώρηση της στρατηγικής, πράγμα που θα σας επιτρέψει να διερευνήσετε τις γνώσεις που προσφέρουν πολλοί επιστημονικοί τομείς, μεταξύ των οποίων τα οικονομικά της στρατηγικής και η ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης της στρατηγικής στην πράξη.

Ένας άλλος λόγος για τον υπότιτλο *Πολύπλευρη διερεύνηση* έχει να κάνει με την πρακτική πραγματικότητα της εργασίας στον τομέα της στρατηγικής. Η εστίασή μας στην πράξη και τις πρακτικές λεπτομέρειες της στρατηγικής αποκαλύπτει ότι οι προφανείς απαντήσεις σπανίζουν. Πράγματι, πολλά προβλήματα στρατηγικής φύσης είναι εξαιρετικά περίπλοκα και οι μανάτζερ πρέπει να αντιμετωπίζουν με επιφυλακτικότητα τις υπερβολικά απλουστευμένες «λύσεις». Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό αφενός να αναγνωρίζουμε το πραγματικό εύρος των προβλημάτων και αφετέρου να διερευνούμε μια σειρά επιλογών. Έτσι, θα αποκτήσουμε καλύτερη εικόνα για πρακτικά ζητήματα που σχετίζονται με τη στρατηγική, θα αναγνωρίσουμε τις δυσκολίες σε επίπεδο διασύνδεσης και θα διερευνήσουμε προσεκτικά κάθε επιλογή πριν καταλήξουμε σε εμπεριστατωμένες επιλογές. Ως εκ τούτου, πιστεύουμε ότι τα κυριότερα πλεονεκτήματα του παρόντος βιβλίου, δηλαδή η πληρότητα και η επικέντρωσή του στην πράξη, θα βοηθήσουν να αποφύγετε τον κίνδυνο μιας στρεβλής προσέγγισης, ώστε να είστε σε θέση να επινοείτε εμπεριστατωμένες, τεκμηριωμένες λύσεις σε σύνθετα προβλήματα στρατηγικού χαρακτήρα.

Πιστεύουμε επίσης ότι η λέξη «διερεύνηση» στον τίτλο ενδείκνυται, καθώς πρόκειται για ένα βιβλίο που βασίζεται στην παγκόσμια έρευνα και περιλαμβάνει τις πιο πρόσφατες θεωρίες σχετικά με βασικά στρατηγικά θέματα. Αυτά παρουσιάζονται σε όλη την έκταση του βιβλίου, ενώ στις ενότητες «Υιοθετώντας διαφορετικό τρόπο σκέψης» στο τέλος των κεφαλαίων παρουσιάζονται περιπτώσεις ιδιαίτερα πρωτοποριακής δουλειάς στον τομέα. Οι ενότητες «Από το πρίσμα της στρατηγικής» στο τέλος των κύριων τμημάτων του βιβλίου επίσης παρουσιάζουν πρωτοποριακά και ιδιαίτερα θέματα, εξασφαλίζοντας ότι είστε ενήμεροι για τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα της στρατηγικής.

Το βιβλίο *Στρατηγική επιχειρήσεων – Πολύπλευρη διερεύνηση* εξετάζει επίσης ένα ευρύ φάσμα οργανωσιακών και γεωγραφικών πλαισίων. Αποβλέποντας στην παρουσίαση μιας σειράς διαφορετικών μεταξύ τους και ουσιαστικών παραδειγμάτων και περιπτώσεων, μελετούμε μεγάλες πολυεθνικές καθώς και μεσαίες και επιχειρηματικές νεοσύστατες επιχειρήσεις. Δίνουμε βάρος όχι μόνο στις «κερδοσκοπικές» επιχειρήσεις αλλά και στις οικογενειακές επιχειρήσεις που ενδέχεται να είναι και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, σε δημόσιους οργανισμούς και άλλους

# ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Επιπλέον, τα παραπάνω εξετάζονται όχι μόνο όσον αφορά τις ανεπτυγμένες οικονομίες της Δύσης αλλά και σε ένα ευρύ φάσμα αναδυόμενων αγορών και αναπτυσσόμενων χωρών. Αυτή η ευρεία βάση οργανισμών και πλαισίων θα σας εφοδιάσει με ευρύτερες γνώσεις από ό,τι συνήθως κάνουν άλλα εγχειρίδια στρατηγικής.

## 1.2 Τι σημαίνει στρατηγική;<sup>1</sup>

Η προέλευση της λέξης «στρατηγική» ανάγεται στην πόλη των Αθηνών του έκτου αιώνα π.Χ. όπου επινοήθηκε για να ονομάσει μια νέα στρατιωτική και πολιτική ηγετική θέση. Ετυμολογείται από τις λέξεις *στράτος*, που σήμαινε «στρατός αναπτυγμένος στο έδαφος», και *άγειν*, που σημαίνει «οδηγώ».<sup>2</sup> Στο πλαίσιο της πρακτικής αυτής θεωρησης της διοίκησης και καθοδήγησης μιας μεγάλης σύνθετης δύναμης, η σημασία της στρατηγικής τονίστηκε από τον Κινέζο στρατιωτικό φιλόσοφο Sun Tzu, ο οποίος όρισε τη στρατηγική ως «το σπουδαίο έργο της οργάνωσης. Σε καταστάσεις ζωής ή θανάτου, είναι το Τάο της επιβίωσης ή της εξαφάνισης» (Ταο είναι μια κινεζική λέξη που σημαίνει «μονοπάτι», «τρόπος», «διαδρομή» ή ακόμη και «αρχή»). Από τότε έχουν υπάρξει πολλοί νεότεροι ορισμοί της στρατηγικής, ιδίως στον στρατιωτικό τομέα. Ωστόσο, τη δεκαετία του 1960 ο Alfred Chandler, ιδρυτικός θεωρητικός της στρατηγικής, τοποθέτησε επίσημα τη στρατηγική σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο.<sup>3</sup> Έκτοτε, οι ορισμοί της στρατηγικής συνέχισαν να αποδίδουν όλο και πιο εύστοχα τις πτυχές που καλύπτει ο όρος και αρκετοί εξέχοντες ορισμοί εξετάζονται παρακάτω. Ωστόσο, στο πλαίσιο του παρόντος βιβλίου ο βασικός ορισμός της στρατηγικής από τον οποίο θα ξεκινήσουμε και τον οποίο θα εμπλουτίσουμε στο τέλος του κεφαλαίου, έχει ως εξής: **στρατηγική** είναι η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση ενός οργανισμού. Έτσι, για παράδειγμα, μακροπρόθεσμη κατεύθυνση της Amazon είναι η μετάβαση από το λιανικό εμπόριο βιβλίων σε υπηρεσίες διαδικτύου εν γένει. Για την Disney, είναι η μετάβαση από τα κινούμενα σχέδια σε ένα ευρύ φάσμα ψυχαγωγικών προϊόντων. Η παρουσία ενότητα εξετάζει τις πρακτικές συνέπειες αυτού του ορισμού της στρατηγικής, διακρίνει μεταξύ διαφορετικών επιπέδων στρατηγικής και εξηγεί πώς η στρατηγική ενός οργανισμού συνοψίζεται σε μια «δήλωση στρατηγικής».

### 1.2.1 Ορισμός της στρατηγικής

Ο ορισμός της στρατηγικής ως η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση ενός οργανισμού παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη άποψη από ό,τι άλλοι σημαντικοί ορισμοί. Το Σχήμα 1.2 παραθέτει τους ορισμούς που πολλοί κορυφαίοι θεωρητικοί έδωσαν στον όρο «στρατηγική»: τους ορισμούς του Alfred Chandler και του Michael Porter, και οι δύο από το Harvard Business School, του Peter Drucker από το Πανεπιστήμιο Claremont της Καλιφόρνια και του Henry Mintzberg, από το Πανεπιστήμιο McGill του Καναδά. Κάθε ορισμός θίγει σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής. Ο

**ΣΧΗΜΑ 1.2** Ορισμοί της στρατηγικής

«... ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων και των επιδιώξεων μιας επιχείρησης, καθώς επίσης η υιοθέτηση τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση των εν λόγω στόχων»

**Alfred D. Chandler**

«Ανταγωνιστική στρατηγική σημαίνει διαφοροποίηση. Σημαίνει την εκούσια επιλογή ενός διαφορετικού συνόλου δραστηριοτήτων για την εξασφάλιση ενός μοναδικού μίγματος αξίας.»

**Michael Porter**

«η θεωρία μιας επιχείρησης για το πώς θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»

**Peter Drucker**

«ένα μοτίβο μιας ροής αποφάσεων»

**Henry Mintzberg**

«η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση ενός οργανισμού»

**Πολύπλευρη διερεύνηση**

Πηγές: A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, 1963, p. 13· M.E. Porter, «What is strategy?», *Harvard Business Review*, November-December 1996, p. 60· P.F. Drucker, «The theory of business», *Harvard Business Review*, September-October 1994, pp. 95-106· H. Mintzberg, *Tracking Strategies: Towards a General Theory*, Oxford University Press, 2007, p. 3.

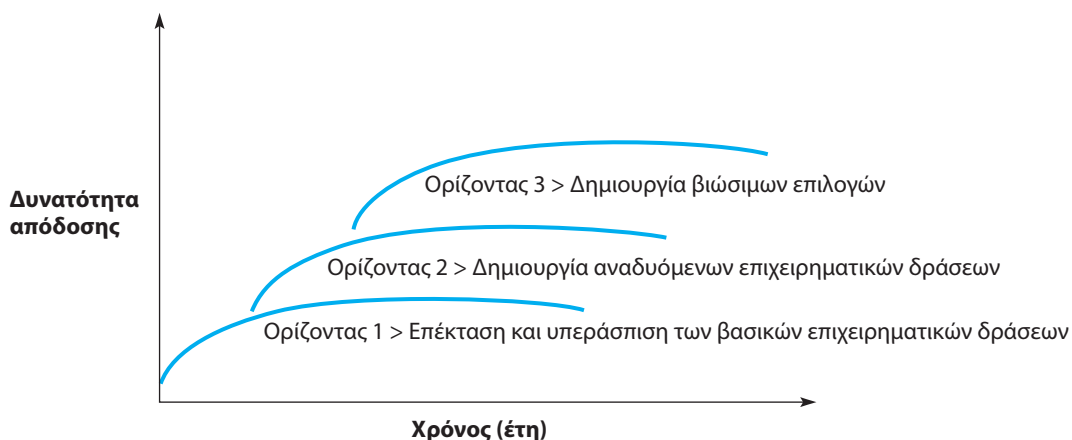
Chandler δίνει έμφαση σε μια λογική ροή που ξεκινάει από τον προσδιορισμό των στόχων και των επιδιώξεων και καταλήγει στην κατανομή των πόρων. Ο Porter επικεντρώνεται σε εκούσιες επιλογές, σε διαφορές και στον ανταγωνισμό. Ο Drucker υποστηρίζει ότι πρόκειται για μια θεωρία σχετικά με τους τρόπους που θα εξασφαλίσει κέρδη μια επιχείρηση.<sup>4</sup> Ο Mintzberg, ωστόσο, υποστηρίζει ότι η στρατηγική ενέχει λιγότερη βεβαιότητα και χρησιμοποιεί τη λέξη «μοτίβο», υπονοώντας ότι οι στρατηγικές δεν ακολουθούν πάντοτε ένα σκόπιμο επιλεγμένο και λογικό σχέδιο, αλλά μπορεί να προκύψουν με πιο ad hoc τρόπους. Ορισμένες φορές οι στρατηγικές αντικατοπτρίζουν μια σειρά αθροιστικών αποφάσεων που σταδιακά διαμορφώνουν ένα αναγνωρίσιμο μοτίβο – ή «στρατηγική» – μόνο μετά την πάροδο ενός ορισμένου χρονικού διαστήματος.

Δύο είναι τα πλεονεκτήματα του αρχικού μας ορισμού της στρατηγικής. Πρώτον, η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση ενός οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνει τόσο την εκούσια, λογική στρατηγική όσο και πιο επαυξητικά, αναδυόμενα μοτίβα στρατηγικής. Δεύτερον, μπορεί να περιλαμβάνει τόσο στρατηγικές που δίνουν έμφαση στη διαφορά και τον ανταγωνισμό, όσο και στρατηγικές που αναγνωρίζουν τον ρόλο της συνεργασίας ή και ακόμη και της απομίμησης.

Τα τρία στοιχεία του συγκεκριμένου ορισμού στρατηγικής – μακροπρόθεσμη προοπτική, κατεύθυνση και οργανισμός – μπορούν να διερευνηθούν ξεχωριστά περαιτέρω. Η στρατηγική της Tesla Motors αποτυπώνει εύγλωττα σημαντικά σημεία (βλέπε Παράδειγμα 1.1):

- **Μακροπρόθεσμη προοπτική.** Οι στρατηγικές συνήθως μετριοούνται στην πάροδο των ετών· για ορισμένους οργανισμούς έπειτα από μια δεκαετία ή και περισσότερο. Η σημασία μιας μακροπρόθεσμης προοπτικής όσον αφορά τη στρατηγική υπογραμμίζεται από το μοντέλο των «τριών οριζόντων» που παρουσιάζεται στο Σχήμα 1.3. Σύμφωνα με το **μοντέλο των τριών οριζόντων**, οι οργανισμοί πρέπει να εξετάζουν την επιχειρηματική τους δράση, ή αλλιώς τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, στο πλαίσιο διαφορετικών «οριζόντων», που ορίζονται χρονικά. Η επιχειρηματική δράση του *Οριζοντα 1* αφορά ουσιαστικά τις τρέχουσες βασικές δραστηριότητες. Στην περίπτωση της Tesla Motors, ο *Οριζοντας 1* περιλαμβάνει το αρχικό αυτοκίνητο Tesla Roadster και τα επόμενα μοντέλα. Οι επιχειρηματικές δράσεις που εμπίπτουν στον *Οριζοντα 1* χρήζουν υπεράσπισης και επέκτασης, αλλά η προσδοκία είναι ότι μακροπρόθεσμα η κερδοφορία τους (ή ό,τι άλλο έχει αξία για τον οργανισμό) κινδυνεύει να σταθεροποιηθεί ή να μειωθεί. Οι επιχειρήσεις του *Οριζοντα 2* αφορούν αναδυόμενες δραστηριότητες που θα πρέπει να εξασφαλίζουν νέες μελλοντικές πηγές κέρδους. Για την Tesla, αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν τη νέα επιχείρηση μπαταριών mega. Τέλος, υπάρχουν δυνατότητες στο επίπεδο ενός *τρίτου Οριζοντα*, οι οποίες είναι πιο αμφίβολες και τα αποτελέσματα των οποίων είναι ακόμη πιο αβέβαια. Πρόκειται συνήθως για έργα έρευνας και ανάπτυξης που ενέχουν ρίσκο, νεοφυείς επιχειρήσεις, δοκιμαστές της αγοράς κ.ά.: στην Tesla, τέτοιες δυνατότητες μπορεί να αφορούν περαιτέρω πρωτοβουλίες αξιοποίησης της ηλιακής ενέργειας, πυραύλους και διαστημικές μεταφορές. Για έναν ταχέως κινούμενο οργανισμό όπως η Tesla, ο *Οριζοντας 3* μπορεί να αποφέρει κέρδη έπειτα από την πάροδο κάποιων χρόνων. Σε μια φαρμακευτική εταιρεία, όπου η E&A και οι ρυθμιστικές διαδικασίες για ένα νέο φάρμακο ολοκληρώνονται σε βάθος πολλών ετών, ο *Οριζοντας 3* μπορεί να απέχει

**ΣΧΗΜΑ 1.3** Οι τρεις οριζόντες της στρατηγικής



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

## Παράδειγμα 1.1 Tesla Motors: Το μέλλον είναι ηλεκτρικό!



Υπάρχουν αρκετές Tesla στον κόσμο;

Πηγή: Jim West/Alamy Stock Photo

Το Tesla Roadster είναι με διαφορά ένα εκπληκτικά γρήγορο αυτοκίνητο. Οι τροχοί δεν σπινιάζουν, ο έλεγχος της πρόσφυσης δεν κολλάει και κατά την μετάδοση της κίνησης δεν παρατηρείται τρέμουλο. Πατώντας στο γκάζι ο οδηγός εξασφαλίζει στη στιγμή 686 λίβρες ροπής, που εκτοξεύουν την ταχύτητα του αυτοκινήτου από 0 σε 60 mph μέσα σε 3,2 δευτερόλεπτα και με αμελητέο θόρυβο – το αυτοκίνητο είναι ηλεκτρικό.

Το Tesla Roadster είναι το κυριότερο προϊόν της Tesla Motors. Χαρισματικός πρόεδρος και βασικός χρηματοδότης της εταιρείας είναι ο συνιδρυτής του PayPal και διευθύνων σύμβουλος της SpaceX, Elon Musk. Η Tesla Motors, που μετράει μόλις μια δεκαετία ζωής, είναι ήδη γιγαντιαία, με \$52 δισ. κεφάλαια στην αγορά, και απολαμβάνει τη λατρεία του κόσμου. Έχει χαρακτηριστεί ως «η σημαντικότερη αυτοκινητοβιομηχανία στον κόσμο» και το μοντέλο S της Tesla ως «το πιο αγαπημένο όχημα στην Αμερική» – ξεπερνώντας στις πωλήσεις το S-class της Mercedes και τη σειρά 7 της BMW. Και όμως η τελευταία επιτυχημένη αμερικανική νεοφυής εταιρεία αυτοκινήτων ήταν η Ford, που ιδρύθηκε πριν από 111 χρόνια. Που οφείλει την τόσο μεγάλη επιτυχία της η Tesla Motors;

Η Tesla είναι το πνευματικό δημιούργημα τριών μηχανικών της Silicon Valley που πείσθηκαν από τα επιχειρήματα σχετικά με την υπερθέρμανση του πλανήτη και αναζητούν εναλλακτικές πηγές καυσίμων για τα αυτοκίνητα. Ο συνιδρυτής Eberhard έκανε την εξής ερώτηση: «Πόση ενέργεια από ορυκτές πηγές καυσίμων χρειάζεται το αυτοκίνητό σας για να διανύσει ένα μίλι;»<sup>1</sup> Παρατήρησε, μάλιστα, ότι «οι μπαταρίες καυσίμου υδρογόνου είναι άθλιες - καθόλου πιο αποδοτικές από το αέριο. Τα ηλεκτρικά αυτοκίνητα είναι ανώτερα από όλα τα άλλα».<sup>1</sup> Στη συνέχεια εφηύρε ένα φωτεινό κίτρινο ηλεκτρικό διθέσιο κάμπριο με μηδενικές εκπομπές, το «tzero», που κατασκευάστηκε από την AC propulsion. Κυριευμένος από έμπνευση, ο Eberhard προέτρεπε συνεχώς τους πιθανούς νέους υπαλλήλους του: «δοκιμάστε να αγγίξετε το ταμπλό».<sup>1</sup> Τότε πάταγε γκάζι και οι υπάλληλοι δεν τα κατάφεραν! Καθώς η επιτάχυνση του αυτοκινήτου άγγιζε τα επίπεδα της Lamborghini, αποδείχτηκε περίτρανα ότι τα ηλεκτρικά αυτοκίνη-

τα δεν τσουλάνε κατ' ανάγκη αργά, σαν τα αυτοκίνητάκια του γκολφ.

Την εποχή εκείνη, η λογική που επικρατούσε στον κλάδο δεν έδινε πιθανότητες επιτυχίας στα ηλεκτρικά αυτοκίνητα, αφού η GM είχε ξοδέψει 1 δισ. δολάρια για να κατασκευάσει ένα που στη συνέχεια αποσύρθηκε και η τεχνολογία των μπαταριών δεν είχε βελτιωθεί τα τελευταία εκατό χρόνια. Ωστόσο, ο Eberhard συνειδητοποίησε ότι οι μπαταρίες ιόντων λιθίου ήταν διαφορετικές - καθώς βελτιώνονταν 7% ετησίως. Έτσι, η Tesla ήταν κατάλληλα τοποθετημένη, ώστε αβίαστα να καταλάβει ηγετική θέση στην ιστορία της τεχνολογίας.

Οι ιδρυτές ήταν άπειροι στην κατασκευή αυτοκινήτων, αλλά συνειδητοποίησαν ότι οι εταιρείες αυτοκινήτων ανέθεταν πλέον τα πάντα, ακόμα και το στίλ, σε εξωτερικούς συνεργάτες. Υπήρχαν κατασκευαστές παντόμοι να συνεταιριστούν· μια εταιρεία αυτοκινήτων χωρίς κατασκευαστική μονάδα ήταν δυνατή.\* Η παραγωγή άρχισε το 2008. Στο επιχειρηματικό σχέδιο το Roadster χαρακτηριζόταν ως «ανατρεπτική» τεχνολογία\*\* - ένα πολυτελές σπορ αυτοκίνητο πιο οικονομικό και με χαμηλότερα επίπεδα εκπομπών από τα ανταγωνιστικά - και χαμηλότερο κόστος για τον πλανήτη από άποψη πόρων.

### Μοντέλο S

0-60 mph < 2,5 δευτερόλεπτα· 100mph· χειρισμός παγκόσμιας κλάσης· μηδενικές εκπομπές καυσαερίων· εύρος +300 μιλίων· μηδενική συντήρηση για 100.000 μίλια (εκτός από τα ελαστικά)· τιμή 50% του φθηνότερου ανταγωνιστικού σπορ αυτοκινήτου.<sup>1</sup>

Η στρατηγική της Tesla είναι «να σημειώσει επιτυχία στο πολυτελές άκρο της αγοράς, όπου οι πελάτες θα καταβάλλουν μεγάλα ποσά για ένα σπορ αυτοκίνητο χωρίς συμβιβασμούς, και στη συνέχεια να κινηθεί προς τα κατώτερα στρώματα της αγοράς διαθέτοντας μεγαλύτερο αριθμό αυτοκινήτων σε χαμηλότερες τιμές, για κάθε επόμενο μοντέλο. Όλες οι ελεύθερες ταμειακές ροές επενδύονται εκ νέου στην E&A με στόχο τη μείωση του κόστους και την κυκλοφορία νέων προϊόντων όσο το δυνατόν ταχύτερα. Ουσιαστικά, οι πελάτες της Roadster πληρώνουν την ανάπτυξη του οικογενειακού αυτοκινήτου χαμηλού κόστους».<sup>2</sup>

Στόχος της Tesla είναι το εργοστάσιο μπαταριών «giga» να παράγει ηλεκτρική ενέργεια μηδενικών ρύπων, έτσι ώστε να ευθυγραμμίζεται με τον γενικότερο στόχο της εταιρείας να μεταβεί από την καύση ορυκτών υδρογονανθράκων σε μια βιώσιμη οικονομία ηλιακής ηλεκτρικής ενέργειας.<sup>2</sup> Η Tesla Energy πωλεί επί του παρόντος μπαταρίες για οικιακή και επαγγελματική χρήση και φιλοδοξεί να προσφέρει στον κόσμο ένα ενεργειακό σύστημα.

Ωστόσο, η κατάσταση εξακολουθεί να είναι προβληματική, καθώς η Tesla αγωνίζεται να ξεπεράσει τις δυσκολίες στην παραγωγή και τη διανομή του μοντέλου 3 και θα χρειαστεί να παραμα-

τοποήσει περαιτέρω σημαντικές κεφαλαιακές επενδύσεις. Παρά την περικοπή του εργατικού δυναμικού της εταιρείας κατά 7% τον Ιανουάριο του 2019,<sup>3</sup> τη βελτίωση της παραγωγής και τη μείωση των τιμών για την αντιμετώπιση μιας ομοσπονδιακής μείωσης των φορολογικών πιστώσεων, αναλυτές, όπως η Goldman Sachs, προβλέπουν ότι οι μετοχές της Tesla θα μειωθούν κατά 30% εντός μηνών με την άνοδο ανταγωνιστικών προϊόντων μαρκών πολυτελείας, λόγω των εκρήξεων του Elon Musk στο παρελθόν, ο οποίος απορρίπτει τις «βαρετές ερωτήσεις των αναλυτών», μιας ματαιωμένης προσπάθειας να βγάλει την εταιρεία από το χρηματιστήριο και ανησυχών ότι τα λοιπά επιχειρηματικά του συμφέροντα αποσπούν την προσοχή του. Όταν, όμως, αποστολή είναι η σωτηρία του πλανήτη, η ωμή ευθύτητα του Elon Musk μπορεί και να μην προκαλεί έκπληξη.<sup>4</sup>

Σημείωση

\* Μια εταιρεία αυτοκινήτων χωρίς εργοστάσιο.

\*\* Μια φράση του καθηγητή του Χάρβαρντ Clayton Christensen.

Πηγές: (1) E. Musk, 'The Secret Tesla Motors Master Plan (just between you and me)', 2 August 2006. (2) D. Baer, 'The making of Tesla: Invention, betrayal, and the birth of the Roadster', *Business Insider*, 11 November 2014. (3) Sainato, 'How do they expect to run without us', *theguardian.com* (4) R. Water and P. Campbell, 'Tesla: Reality begins to collide with the Elon Musk's vision', *Financial Times*, 15 June 2018.

## Ερωτήσεις

- 1 Πώς ανταποκρίνεται η στρατηγική της Tesla Motor στους διάφορους ορισμούς της στρατηγικής στο Σχήμα 1.2;
- 2 Σε τι οφείλεται η επιτυχία της Tesla και οι τρέχουσες δυσκολίες;

έως και μία δεκαετία. Ενώ τα χρονοδιαγράμματα ενδεχομένως διαφέρουν, καθώς οι διάφοροι κλάδοι και τύποι επιχειρήσεων κινούνται με διαφορετικούς ρυθμούς, το βασικό σημείο σχετικά με το μοντέλο των «τριών οριζώντων» είναι ότι οι μάνατζερ πρέπει να αποφεύγουν να επικεντρώνονται στα βραχυπρόθεσμα ζητήματα των υφιστάμενων δραστηριοτήτων τους. Η στρατηγική συνεπάγεται την απώθηση του πρώτου ορίζοντα όσο το δυνατόν περισσότερο, ταυτόχρονα με εκτιμήσεις που αφορούν τον δεύτερο και τρίτο ορίζοντα.

- **Στρατηγική κατεύθυνση.** Στην πάροδο του χρόνου, οι στρατηγικές ακολουθούν κάποιο είδος μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης ή τροχιάς. Ως στρατηγική κατεύθυνση της Tesla Motors ορίζεται η μετάβαση από το αρχικό ηλεκτρικό αυτοκίνητο της εταιρείας σε ένα διαφοροποιημένο σύνολο προϊόντων στο τομέα της ηλιακής ενέργειας. Ορισμένες φορές μια στρατηγική κατεύθυνση δεν φαίνεται να σχηματίζει ένα συνεκτικό μοτίβο, παρά μόνο στην πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, οι μάνατζερ και οι επιχειρηματίες προσπαθούν συνήθως να καθορίσουν την κατεύθυνση της στρατηγικής τους σύμφωνα με μακροπρόθεσμους στόχους. Στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, η στρατηγική κατεύθυνση αποβλέπει συνήθως στη μεγιστοποίηση των κερδών για τους μετόχους. Ωστόσο, τα κέρδη δεν καθορίζουν πάντα τη στρατηγική κατεύθυνση. Πρώτον, οι δημόσιοι και οι φιλανθρωπικοί οργανισμοί ενδεχομένως καθορίζουν τη στρατηγική τους κατεύθυνση σύμφωνα με άλλους στόχους: για παράδειγμα, στόχος ενός αθλητικού συλλόγου μπορεί να είναι να κινηθεί από ένα πρωτάθλημα σε ένα άλλο, υψηλότερου επιπέδου. Δεύτερον, ακόμη και στον ιδιωτικό τομέα το κέρδος δεν είναι πάντα το μοναδικό κριτήριο για τη χάραξη στρατηγικής. Ως εκ τούτου, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται ορισμένες φορές να θυσιάσουν τη μεγιστοποίηση των κερδών στο βωμό οικογενειακών επιδιώξεων, όπως τη μεταβίβαση της διοίκησης της επιχείρησης στην επόμενη γενιά. Οι στόχοι πίσω από τη στρατηγική κατεύθυνση πρέπει πάντα να εξετάζονται προσεκτικά.
- **Οργανισμός.** Στο παρόν βιβλίο, οι οργανισμοί δεν αντιμετωπίζονται ως διακριτές, ενιαίες οντότητες. Οι οργανισμοί περιλαμβάνουν πολλές σχέσεις, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι οργανισμοί έχουν συνήθως πολλά *ενδιαφερόμενα μέρη*, στο εσωτερικό τους αλλά και εκτός αυτών, με άλλα λόγια ανθρώπους και ομάδες που εξαρτώνται από τον οργανισμό και από τους οποίους ο οργανισμός εξαρτάται με τη σειρά του. Στο εσωτερικό τους, οι οργανισμοί είναι γεμάτοι άνθρωποι, συνήθως με ανομοιογενείς, ανταγωνιστικές και περισσότερο ή λιγότερο λογικές απόψεις σχετικά με τη δέουσα δράση. Στην Tesla, ο συνιδρυτής και αρχικός διευθύνων σύμβουλος, ο Eberhard, απολύθηκε από τον νέο πρόεδρο, τον Elon Musk. Στη στρατηγική, επομένως, είναι πάντα σημαντικό να εξετάζουμε το *εσωτερικό* των οργανισμών, τα εμπλεκόμενα άτομα και τα διαφορετικά συμφέροντα και απόψεις τους. Εξωτερικά, οι οργανισμοί περιβάλλονται από σημαντικές σχέσεις, για παράδειγμα με προμηθευτές, πελάτες, συμμαχικούς εταίρους, ρυθμιστικές αρχές και επενδυτές. Για την Tesla, οι σχέσεις με τους επενδυτές και τους διαφημιζόμενους είναι κρίσιμης σημασίας. Η στρατηγική, επομένως, αφορά εξίσου τα εξωτερικά όρια του οργανισμού: με άλλα λόγια, αφορά ερωτήσεις σχετικά με το τι πρέπει να συμπεριληφθεί στον οργανισμό και πώς πρέπει ο οργανισμός να διαχειρίζεται σημαντικές σχέσεις με τους απ' έξω.

Επειδή η στρατηγική συνήθως περιλαμβάνει τη διοίκηση ανθρώπων, σχέσεων και πόρων, ορισμένες φορές γίνεται λόγος για «στρατηγικό μάνατζμεντ». Στο παρόν βιβλίο υιοθετείται η άποψη ότι η διοίκηση είναι πάντοτε σημαντική στη στρατηγική. Η καλή στρατηγική αφορά τις πρακτικές λεπτομέρειες της διοίκησης καθώς και την ανάλυση της χάραξης στρατηγικής.

## 1.2.2 Ο σκοπός της στρατηγικής: Αποστολή, όραμα, αξίες και στόχοι

Ποιος ο λόγος της ύπαρξης στρατηγικών; Η Cynthia Montgomery, από το πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ<sup>5</sup>, υποστηρίζει ότι ο πυρήνας της εργασίας ενός υπευθύνου χάραξης στρατηγικών είναι ο καθορισμός και η διατύπωση ενός σαφούς σκοπού που θέτει σε κίνηση τον οργανισμό. Ακόμη και για τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, ο σκοπός τους δεν περιορίζεται στην απλή μεγιστοποίηση του κέρδους, καθώς η μακροπρόθεσμη ευημερία και η παρακίνηση των εργαζομένων συνήθως προϋποθέτουν τη διατύπωση στόχων που υπερβαίνουν τα απλά κέρδη. Σύμφωνα με τη Montgomery, η δήλωση σκοπού του οργανισμού πρέπει να απαντάει σε δύο σχετικά ερωτήματα: *πώς ξεχωρίζει ο οργανισμός και για ποιον;* Η ενδεχόμενη ταύτιση των ενδιαφερόμενων μερών ενός οργανισμού με τον σκοπό του μπορεί να είναι ιδιαίτερα παρακινητική. Πράγματι, η έρευνα των Jim Collins και Jerry Porras υποδηλώνει ότι η μακροχρόνια επιτυχία πολλών αμερικανικών εταιρειών - όπως της Disney, της General Electric ή της 3M - μπορεί να αποδοθεί (τουλάχιστον εν μέρει) στη σαφή καθοδήγηση και τα κίνητρα που προσφέρουν ανάλογες δηλώσεις σκοπού.<sup>6</sup>

Υπάρχουν τέσσερις τρόποι με τους οποίους οι οργανισμοί συνήθως καθορίζουν τον σκοπό τους:

- Μια **δήλωση αποστολής** στοχεύει να καταστήσει σαφή στους υπαλλήλους και τα ενδιαφερόμενα μέρη τη θεμελιώδη επιδίωξη του οργανισμού. Αυτό συχνά διατυπώνεται με τη φαινομενικά απλή αλλά δύσκολη ερώτηση: «Ποια ακριβώς είναι η επιχειρηματική μας δράση;». Δύο συναφή ερωτήματα που μπορούν να διευκρινίσουν την «επιχειρηματική δράση» ενός οργανισμού είναι τα εξής: «τι θα χανόταν εάν δεν υπήρχε ο οργανισμός;» και «πώς κάνουμε τη διαφορά;». Αν και δεν χρησιμοποιούν τον όρο «δήλωση αποστολής», οι Collins και Porras<sup>7</sup> εισηγούνται ότι η θεμελιώδης αποστολή μπορεί να γίνει αντιληπτή, αν ξεκινήσουμε με μια περιγραφική δήλωση για το τι ακριβώς κάνει ο οργανισμός και στη συνέχεια εμβαθύνουμε επανειλημμένα στον σκοπό του οργανισμού απαντώντας στο ερώτημα «γιατί το κάνουμε αυτό;». Χρησιμοποιούν το παράδειγμα των μάνατζερ σε μια εταιρεία ασφαλτόστρωσης, οι οποίοι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι αποστολή της επιχείρησης είναι να βελτιώνει τη ζωή των ανθρώπων, μέσω της παροχής καλύτερης ποιότητας κατασκευαστικών δομών. Από την άλλη, η αποστολή του πανεπιστημίου της Ουτρέχτης περιλαμβάνει την εκπαίδευση των φοιτητών, την κατάρτιση της επόμενης γενιάς ερευνητών και την αντιμετώπιση κοινωνικών ζητημάτων.
- Μια **δήλωση οράματος** θίγει το μέλλον που ο οργανισμός επιδιώκει να δημιουργήσει. Το όραμα συνήθως εκφράζει μια φιλοδοξία που θα ενθουσιάσει, θα αποσπάσει αφοσίωση και θα ενισχύσει την απόδοση. Έτσι, το ερώτημα ως προς το όραμα διατυπώνεται ως εξής: «τι θέλουμε να πετύχουμε;». Σύμφωνα με τους Porras και Collins, οι μάνατζερ μπορούν να προσδιορίσουν το όραμα της εταιρείας, θέτοντας το ερώτημα: «Σε είκοσι χρόνια από σήμερα, αν τα έχουμε καταφέρει μέχρι τότε, τι θέλουμε να έχουμε δημιουργήσει ή να έχουμε πετύχει;». Μάλιστα, αναφέρουν το παράδειγμα του αρχικού οράματος του Henry Ford στις απαρχές της αυτοκινητοβιομηχανίας, ότι η κατοχή αυτοκινήτου πρέπει να καταστεί εφικτή για όλους. Για τον σουηδικό μουσικό ιστότοπο Spotify, το όραμα είναι να γίνει «το λειτουργικό σύστημα της μουσικής», μια παγκόσμια πλατφόρμα ακρόασης, όπως ακριβώς είναι η Microsoft στον τομέα του λογισμικού για γραφεία.
- Οι **δηλώσεις εταιρικών αξιών** γνωστοποιούν τις βασικές και μακρόχρονες βασικές «αρχές» που καθοδηγούν τη στρατηγική ενός οργανισμού και καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας του. Για παράδειγμα, είναι πασιγνωστό ότι η Alphabet (πρώην Google) περιλαμβάνει στις αξίες της τις ρήσεις «δεν χρειάζεται κοστούμι για να είναι κανείς σοβαρός», «καλύτερα γρήγορα παρά αργά» και «όχι στην ανηθικότητα». Επειδή η μακροβιότητα των αξιών αυτών είναι σημαντική, μια ερώτηση που πρέπει να τίθεται είναι η εξής: «Αν άλλαζαν οι περιστάσεις, θα άλλαζαν και οι εν λόγω αξίες;» Αν η απάντηση είναι καταφατική, τότε οι αξίες δεν είναι ούτε «βασικές» ούτε «μακρόβιες». Ένα παράδειγμα είναι η σημασία της πρωτοποριακής έρευνας σε ορισμένα πανεπιστήμια. Ανεξάρτητα από τους χρηματοδοτικούς περιορισμούς, τα εν λόγω πανεπιστήμια πιστεύουν ακράδαντα ότι η έρευνα κατέχει κεντρική θέση σ' αυτά. Από την άλλη πλευρά, καθώς η Alphabet έχει αναπτυχθεί και διαφοροποιηθεί, ορισμένοι επικριτές αναρωτιούνται εάν η εταιρεία εξακολουθεί να τηρεί την αρχή «όχι στην ανηθικότητα» (βλ. Κεφάλαιο 13, τελευταία περίπτωση)



- Οι **στόχοι** (objectives) είναι δηλώσεις για συγκεκριμένα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν. Συχνά διατυπώνονται με ακριβείς οικονομικούς όρους, για παράδειγμα, σε επίπεδο πωλήσεων, κερδών ή αποτίμησης μετοχών σε ένα, δύο ή τρία χρόνια.<sup>8</sup> Οι οργανισμοί μπορεί επίσης να θέτουν ποσοτικοποιήσιμους στόχους με βάση την αγορά, όπως το μερίδιο αγοράς, την εξυπηρέτηση πελατών, επαναλαμβανόμενες επιχειρηματικές δράσεις και ούτω καθεξής. Μερικές φορές οι στόχοι επικεντρώνονται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: για παράδειγμα, αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, όπως η RyanAir, θέτουν στόχους σχετικά με τον χρόνο ανακύκλωσης των αεροσκαφών τους, διότι αυτό αποτελεί τον πυρήνα του διακριτικού πλεονεκτήματος χαμηλού κόστους. Όλο και περισσότερο οι οργανισμοί θέτουν επίσης στόχους στους οποίους γίνεται αναφορά με τον όρο «τριπλό τελικό αποτέλεσμα», δηλαδή όχι μόνο οικονομικούς στόχους όπως οι προαναφερθέντες, αλλά και περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους που σχετίζονται με την εταιρική τους ευθύνη έναντι της ευρύτερης κοινωνίας (βλ. Ενότητα 5.4).

Παρότι τα οράματα, οι αποστολές και οι αξίες είναι πιθανό να «ξεθωριάσουν» και να «ξεχειλώσουν»,<sup>9</sup> μπορούν να προσφέρουν πιο ανθεκτικές πηγές κατεύθυνσης και κινήτρων από ό,τι η συγκεκριμένη φύση των στόχων. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό το όραμα, η αποστολή και οι αξίες που περιλαμβάνονται στις δηλώσεις στρατηγικής να διαθέτουν ουσιαστικό νόημα.

### 1.2.3 Δηλώσεις στρατηγικής

Ο David Collis και ο Michael Rukstad<sup>10</sup> στο Harvard Business School υποστηρίζουν ότι όλοι οι επιχειρηματίες και οι μάνατζερ θα πρέπει να είναι σε θέση να συνοψίσουν τη στρατηγική του οργανισμού τους σε μια «δήλωση στρατηγικής». Οι **δηλώσεις στρατηγικής** πρέπει να περιλαμβάνουν τρία κύρια θέματα: τους θεμελιώδεις στόχους (αποστολή, όραμα ή επιδιώξεις) του οργανισμού, το πεδίο ή τον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού και τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα ή δυνατότητες που διαθέτει για την επίτευξη των παραπάνω.

Η αποστολή, το όραμα και οι στόχοι έχουν παρουσιαστεί παραπάνω, στην Ενότητα 1.2.2, και γι' αυτό στο σημείο αυτό επικεντρωνόμαστε στα δύο άλλα κύρια θέματα, το πεδίο και το πλεονέκτημα, ενώ παραδείγματα και των τριών παρατίθενται στο Παράδειγμα 1.2:

- **Πεδίο.** Το πεδίο ή ο τομέας ενός οργανισμού αφορά τρεις διαστάσεις: τους πελάτες, τη γεωγραφική θέση και την έκταση των εσωτερικών δραστηριοτήτων («κάθετη ολοκλήρωση»). Για ένα πανεπιστήμιο, τα ερωτήματα σχετικά με το πεδίο είναι διττά: πρώτον, ποια ακαδημαϊκά τμήματα πρέπει να διαθέτει (Σχολή Επιχειρήσεων, Τμήμα Μηχανικών κ.ο.κ.) και δεύτερον, ποιες δραστηριότητες πρέπει να αναλάβει εσωτερικά το πανεπιστήμιο (κάθετη ολοκλήρωση) και ποιες να αναθέσει σε υπεργολάβους (για παράδειγμα, αν το ίδιο το πανεπιστήμιο θα αναλάβει τη διαχείριση του εστιατορίου του ή αν θα το αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη).
- **Πλεονέκτημα.** Το συγκεκριμένο τμήμα μιας δήλωσης στρατηγικής περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει στον τομέα της επιλογής του. Σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, πρόκειται για το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**: για παράδειγμα, πώς μια συγκεκριμένη εταιρεία ή ένας αθλητικός σύλλογος θα επιτύχει στόχους ενόψει του ανταγωνισμού από άλλες εταιρείες ή συλλόγους. Ο οργανισμός πρέπει να είναι καλύτερος από άλλους για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου του. Στον δημόσιο τομέα, το πλεονέκτημα μπορεί να αφορά απλώς την ικανότητα του οργανισμού εν γένει. Ωστόσο, ακόμη και οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά καλούνται να αποδείξουν ότι οι ικανότητές τους δεν είναι μόνο επαρκείς, αλλά και ανώτερες από άλλες αντίπαλες υπηρεσίες ή από εργολάβους του ιδιωτικού τομέα.

Οι Collis και Rukstad συστήνουν οι δηλώσεις στρατηγικής να μην υπερβαίνουν τις 35 λέξεις, οι οποίες θα καλύπτουν τους στόχους, το πεδίο δραστηριοτήτων και το πλεονέκτημα. Τα τρία αυτά θέματα παρουσιάζονται σκόπιμα πολύ συνοπτικά. Η συνομία επιτρέπει στις δηλώσεις του είδους να εστιάζουν στα βασικά και τις καθιστά ευνη-μόνευτες και εύκολα κοινοποιήσιμες. Έτσι, για την Tesla, μια δήλωση στρατηγικής θα μπορούσε να είναι η εξής: «Να επιταχύνει την έλευση μιας βιώσιμης ηλιακής οικονομίας με την ανάπτυξη και την ενσωμάτωση μπαταριών ανώτερης τεχνολογίας σε συναρπαστικά ηλεκτρικά προϊόντα μαζικής αγοράς και να τα εισάγει στην αγορά το συντομότερο δυνατό». Η επιχειρηματική ιδέα της IKEA είναι λίγο πιο συγκεκριμένη: «Να διαμορφώσουμε μια καλύτερη καθημερινότητα για τους πολλούς [προσφέροντας] ένα ευρύ φάσμα καλά σχεδιασμένων, λειτουργικών

## Παράδειγμα 1.2 Δηλώσεις στρατηγικής

**Τόσο η Samsung Electronics, ο κορεάτικος κολοσσός στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής και της τηλεόρασης, όσο και το Πανεπιστήμιο York, ένα κορυφαίο Βρετανικό Πανεπιστήμιο, δημοσιεύουν πλούσιο υλικό σχετικά με τις στρατηγικές τους.**

### Samsung Electronics

Στη Samsung, ακολουθούμε μια απλή επιχειρηματική φιλοσοφία: αφιερώνουμε το ταλέντο και τα τεχνολογικά μας επιτεύγματα στη δημιουργία ανώτερων προϊόντων και υπηρεσιών που συμβάλλουν σε μια καλύτερη παγκόσμια κοινωνία.

Κάθε μέρα, οι εργαζόμενοί μας κάνουν πράξη τη φιλοσοφία αυτή. Οι ηγέτες μας αναζητούν τα πιο λαμπρά ταλέντα από όλο τον κόσμο και τους παρέχουν τους πόρους που χρειάζονται για να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό. Το αποτέλεσμα είναι ότι όλα τα προϊόντα μας – από τσιπάκια μνήμης που βοηθούν τις επιχειρήσεις να αποθηκεύουν γνώσεις ζωτικής σημασίας έως κινητά τηλέφωνα που φέρνουν σε επαφή ανθρώπους από όλες τις ηπείρους – έχουν τη δύναμη να πλουτίζουν τη ζωή μας. Μάλιστα, έτσι συμβάλλουμε στη διαμόρφωση μιας καλύτερης παγκόσμιας κοινωνίας.

Σύμφωνα με το νέο σύνθημα της Samsung, η εταιρεία σκοπεύει να προσφέρει στον κόσμο έμπνευση για να δημιουργήσει το μέλλον στον τομέα των ηλεκτρονικών συστημάτων. Το νέο αυτό όραμα απηχεί τη δέσμευση της Samsung Electronics να εμπνεύσει τις κοινότητές της, αξιοποιώντας τα τρία βασικά πλεονεκτήματα της εταιρείας: «νέες τεχνολογίες», «καινοτόμα προϊόντα» και «δημιουργικές λύσεις». Στο πλαίσιο του παραπάνω οράματος, η Samsung έχει καταστρώσει ένα συγκεκριμένο σχέδιο: να αποκομίσει 400 δισεκατομμύρια δολάρια έσοδα και να αναδειχτεί ένα από τα πέντε κορυφαία εμπορικά σήματα στον κόσμο μέχρι το 2020. Για τον σκοπό αυτό, η Samsung έχει επίσης καθιερώσει τρεις στρατηγικές προσεγγίσεις σε επίπεδο διοίκησης: «δημιουργικότητα», «εταιρική σχέση» και «ταλέντο».

Καθώς προεκτείνουμε τα προηγούμενα επιτεύγματά μας, ανυπομονούμε να εξερευνήσουμε νέα εδάφη, συμπεριλαμβανομένων των πεδίων της υγείας, των φαρμάκων και της βιοτεχνολογίας. Η Samsung επιθυμεί διακαώς να αποτελέσει ηγετική δημιουργική δύναμη στις νέες αγορές, κατακτώντας την πρώτη θέση στον κλάδο της πληροφορικής παγκοσμίως και την πέμπτη θέση μεταξύ των μεγαλύτερων επιχειρήσεων παγκοσμίως.

### Στρατηγική του Πανεπιστημίου του York 2014-2020

Το York είναι ένα πανεπιστήμιο με αταλάντευτες αξίες. Σε όλες τις δραστηριότητές μας, επιδεικνύουμε άνευ όρων προσήλωση στην αριστεία, όπως αυτή υπολογίζεται με βάση τα υψηλότερα εθνικά και διεθνή πρότυπα. Θεωρούμε ότι δραστηριοποιούμαστε σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον, με σημαντικές τοπικές και εθνικές ευθύνες και φιλοδοξούμε να συγκαταλεγόμαστε στα καλύτερα πανεπιστήμια του κόσμου. Ενθαρρύνουμε τη δημιουργικότητα, την ανεξαρτησία, την επιχειρηματικότητα και την πρωτοβουλία. Υποστηρίζουμε την ακαδημαϊκή ελευθερία και αυτονομία και προωθούμε τον ανεμπόδιο ακαδημαϊκό διάλογο και

συζήτηση. Θα λειτουργούμε χωρίς αποκλεισμούς και θα παρέχουμε ίσες ευκαιρίες σε όλους. Τηρούμε τα υψηλότερα ηθικά πρότυπα σε όλες τις δραστηριότητές μας και επιθυμούμε να συμβάλουμε θετικά στη διαμόρφωση ενός δικαιότερου και βιώσιμου κόσμου.

Στόχος μας είναι να παρέχουμε ένα περιβάλλον που προσελκύει το καλύτερο προσωπικό και φοιτητές από όλο τον κόσμο, που ενθαρρύνει και διευκολύνει την ακαδημαϊκή προσπάθεια, και που παρέχει ένα κλίμα ευνοϊκό για την ανάπτυξη και τη διάδοση της γνώσης. Επιθυμούμε να είμαστε ένα πανεπιστήμιο στο οποίο κάθε μέλος του προσωπικού μας και κάθε φοιτητής να αισθάνεται ότι τον χαίρει εκτίμησης ως άτομο. Επιθυμία μας, ακόμα και τώρα που το πανεπιστήμιο μεγαλώνει, είναι να διαφυλάξουμε μια γνήσια αίσθηση του ανήκειν στα τμήματα, τα κολέγια, τους συλλόγους και τις κοινωνίες μας και ένα αίσθημα κοινότητας. Εκτιμούμε ιδιαίτερα το έργο των κολλεγίων μας για την πολιτιστική, κοινωνική, ακαδημαϊκή και προσωπική ανάπτυξη των μαθητών μας. Θα διαδραματίσουμε ενεργό ρόλο στην πόλη του York, η οποία κατέχει κεντρική θέση στην ταυτότητά μας, και δεσμευόμαστε υπέρ μιας αμοιβαίας υποστηρικτικής σχέσης με την πόλη και την περιοχή.

Με γνώμονα αυτές τις αξίες, στοχεύουμε στην οικοδόμηση ενός πανεπιστημίου που ξεχωρίζει ως προς τρία σημεία:

Βασικός στόχος 1: Να προπορεύεται παγκοσμίως στην έρευνα, διατηρώντας ένα μέγεθος που θα του επιτρέψει να είναι άριστο, ευέλικτο και οικονομικά βιώσιμο.

Βασικός στόχος 2: Να προσφέρει εξαιρετική διδασκαλία και μάθηση, με την πλέον αποτελεσματική και αποδοτική οργάνωση.

Βασικός στόχος 3: Να προσφέρει σε όλους τους φοιτητές μια ξεχωριστή και πολύτιμη εμπειρία, μέσω της αποτελεσματικής συνεργασίας με άλλους οργανισμούς και ενδιαφερόμενους.

Πηγή: Επεξεργασμένα αποσπάσματα από [www.samsung.com](http://www.samsung.com) και η στρατηγική του Πανεπιστημίου της Υόρκης, [www.york.ac.uk](http://www.york.ac.uk)

## Ερωτήσεις

- 1 Να συντάξετε σύντομες δηλώσεις στρατηγικής που καλύπτουν τους στόχους, το πεδίο και το πλεονέκτημα της Samsung και του Πανεπιστημίου του York. Πόση σημασία έχει το διαφορετικό πλαίσιο του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα;
- 2 Να συντάξετε μια δήλωση στρατηγικής για τον δικό σας οργανισμό (πανεπιστήμιο, αθλητικό σωματείο ή εργοδότη). Ποιες είναι οι πιθανές συνέπειες της δήλωσης για το μάθημα ή το τμήμα σας συγκεκριμένα;

προϊόντων οικιακής επίπλωσης σε τιμές τόσο χαμηλές, ώστε όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι να μπορούν να ανταπεξέλθουν οικονομικά». Φυσικά, ανάλογες δηλώσεις στρατηγικής δεν ικανοποιούνται πάντα. Οι περιστάσεις μπορεί να αλλάξουν με απροσδόκητους τρόπους. Στο μεταξύ, ωστόσο, μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμο οδηγό τόσο για τους μάνατζερ κατά τη λήψη αποφάσεων όσο και για τους λοιπούς εργαζομένους ή τρίτα άτομα που πρέπει να κατανοήσουν την κατεύθυνση προς την οποία κινείται ο οργανισμός. Η ικανότητα σύνταξης μια σαφούς δήλωσης στρατηγικής συνιστά καλό τεστ για τον έλεγχο της διοικητικής επάρκειας ενός οργανισμού.

Ως εκ τούτου, οι δηλώσεις στρατηγικής αφορούν ένα ευρύ φάσμα οργανισμών. Για παράδειγμα, μια μικρή νεοφυής επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μια δήλωση στρατηγικής για να πείσει τους επενδυτές και τους δανειστές σχετικά με τη βιωσιμότητά της. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα χρειάζονται δηλώσεις στρατηγικής όχι μόνο για τους ίδιους, αλλά και για να διαβεβαιώσουν τους πελάτες, τους χρηματοδότες και τις ρυθμιστικές αρχές σχετικά με την ορθότητα των προτεραιοτήτων τους. Οι εθελοντικές οργανώσεις χρειάζονται πειστικές δηλώσεις στρατηγικής για να εμπνεύσουν εθελοντές και δωρητές. Έτσι, οργανισμοί κάθε είδους δημοσιεύουν συχνά υλικό σχετικό με τέτοιες δηλώσεις στρατηγικής στους ιστότοπούς τους ή στις ετήσιες εκθέσεις τους. Το Παράδειγμα 1.2 παρέχει δημοσιευμένο υλικό σχετικά με τις στρατηγικές δύο πολύ διαφορετικών οργανισμών: του τεχνολογικού κολοσσού Samsung, από τον ιδιωτικό τομέα, και του Πανεπιστημίου York στο Ηνωμένο Βασίλειο, από τον δημόσιο τομέα.

## 1.2.4 Επίπεδα στρατηγικής

Μέχρι στιγμής έχουμε εξετάσει τον οργανισμό ως ενιαίο σύνολο. Ωστόσο, στρατηγικές μπορεί να υφίστανται σε τρία βασικά επίπεδα εντός του οργανισμού.

- Η **στρατηγική εταιρικού επιπέδου** αφορά το συνολικό πεδίο δράσης ενός οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο προστίθεται αξία στις επιμέρους επιχειρηματικές δράσεις του οργανωσιακού συνόλου. Τα θέματα στρατηγικής σε εταιρικό επίπεδο περιλαμβάνουν το γεωγραφικό πεδίο δράσης, την ποικιλία προϊόντων ή υπηρεσιών, τις εξαγορές νέων επιχειρήσεων και τον τρόπο κατανομής των πόρων μεταξύ των επιμέρους στοιχείων του οργανισμού. Για την Tesla, η μετάβαση από την κατασκευή αυτοκινήτων στην παραγωγή συσσωρευτών για σπίτια και επιχειρήσεις είναι μια στρατηγική εταιρικού επιπέδου. Ο οργανισμός πρέπει να είναι σαφής σχετικά με τη στρατηγική εταιρικού επιπέδου: ο καθορισμός του φάσματος των επιχειρηματικών δράσεων που πρέπει να συμπεριληφθούν αποτελούν τη βάση άλλων στρατηγικών αποφάσεων, όπως οι εξαγορές και οι συμμαχίες.
- Η **στρατηγική επιχειρησιακού επιπέδου** αφορά τρόπους με τους οποίους οι επιμέρους επιχειρηματικές δράσεις θα ανταγωνιστούν στις συγκεκριμένες αγορές τους (συνήθως αποκαλείται «ανταγωνιστική στρατηγική»). Μπορεί να πρόκειται για αυτόνομες επιχειρήσεις, για παράδειγμα επιχειρηματικές νεοφυείς εταιρείες ή για «επιχειρηματικές μονάδες» εντός μίας μεγαλύτερης εταιρείας. Η στρατηγική επιχειρησιακού επιπέδου αφορά συνήθως θέματα όπως την καινοτομία, την κατάλληλη κλίμακα και την αντίδραση στις κινήσεις των ανταγωνιστών. Για την Tesla αυτό σημαίνει την κυκλοφορία ενός πιο οικονομικού ηλεκτρικού αυτοκινήτου σε μεγαλύτερες ποσότητες, ώστε να εξασφαλίσει μερίδιο στην αγορά πριν από την είσοδο κάποιας άλλης ανταγωνιστικής εταιρείας. Στον δημόσιο τομέα, το ισοδύναμο της στρατηγικής επιχειρησιακού επιπέδου είναι οι αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι μονάδες (όπως μεμονωμένα νοσοκομεία ή σχολεία) πρέπει να παρέχουν υπηρεσίες ανώτερης αξίας. Όταν οι επιχειρήσεις είναι μονάδες εντός ενός μεγαλύτερου οργανισμού, οι στρατηγικές επιχειρησιακού επιπέδου θα πρέπει να συνάδουν ξεκάθαρα με τη στρατηγική σε επιχειρησιακό επίπεδο.
- Οι **λειτουργικές στρατηγικές** αφορούν τον τρόπο με τον οποίο τα τμήματα ενός οργανισμού πραγματοποιούν αποτελεσματικά τις στρατηγικές σε εταιρικό και επιχειρησιακό επίπεδο όσον αφορά τους πόρους, τις διαδικασίες και τους ανθρώπους. Για παράδειγμα, η Tesla συνεχίζει να λαμβάνει κονδύλια από εξωτερικούς φορείς για να χρηματοδοτήσει την ταχεία ανάπτυξή της: η λειτουργική της στρατηγική προσανατολίζεται εν μέρει στην κάλυψη των επενδυτικών αναγκών. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις που λαμβάνονται ή από τις δραστηριότητες που συντελούνται σε λειτουργικό επίπεδο. Συνεπώς, οι λειτουργικές αποφάσεις πρέπει να συνδέονται στενά με τη στρατηγική σε επιχειρησιακό επίπεδο, καθώς είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής.