

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή στη στρατηγική

Βασικοί όροι

δηλώσεις εταιρικών αξιών

δηλώσεις στρατηγικής

δήλωση αποστολής

δήλωση οράματος

λειτουργική στρατηγική

μοντέλο της Πολύπλευρης διερεύνησης

μοντέλο των 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, επιχειρηματικής και λειτουργικής στρατηγικής
- Προσδιορίζετε βασικά ζητήματα για τη στρατηγική ενός οργανισμού χρησιμοποιώντας το μοντέλο που προτείνει το παρόν βιβλίο
- Κατανοείτε τους ρόλους διάφορων ατόμων κατά την επεξεργασία της στρατηγικής
- Εκτιμάτε τη σημασία των διαφορετικών οργανωσιακών πλαισίων, ακαδημαϊκών κλάδων και θεωρητικών πρισμάτων στην πρακτική ανάλυση της στρατηγικής

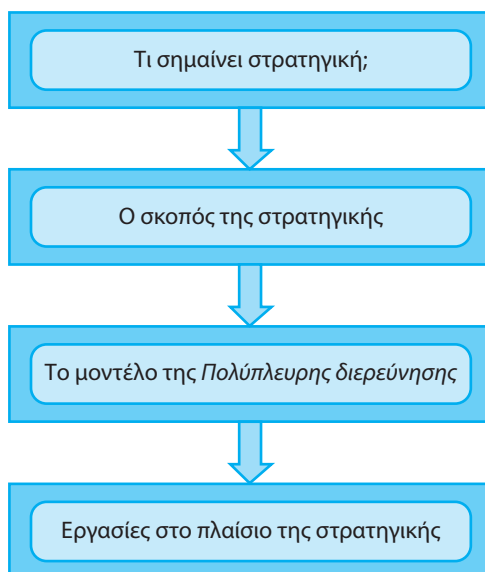
1.1 Εισαγωγή

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 διεξήγαν μια συστηματική ανάλυση της κατάστασης της εταιρείας, ώστε να κατανοήσουν την επιτυχία της, να αξιολογήσουν τις προκλήσεις που θέτουν 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.

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 ενδεδειγμένη 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.

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 αναζητά 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 συμβούλου στρα-

ΣΧΗΜΑ 1.1 Στρατηγική: Ορισμός, σκοπός, ανάλυση και εκπόνηση



τηγικής ή ως μισθωτού σχεδιαστή στρατηγικής, θέσεις που ενέχουν καίρια σημασία και υπόσχονται τη γρήγορη ανέλιξη των νεαρών μάντζερ.

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 μάντζερ, να επεξεργάζεστε αποτελεσματικότερα 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 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 ακόμη 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 στις πρακτικές λεπτομέρειες της στρατηγικής αποκαλύπτει ότι οι προφανείς απαντήσεις σπανίζουν. Πράγματι, πολλά προβλήματα στρατηγικής φύσης είναι εξαιρετικά περίπλοκα και οι μάντζερ 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 διάφορες επιλογές. 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 σας 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 θέματα στρατηγικής. 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

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

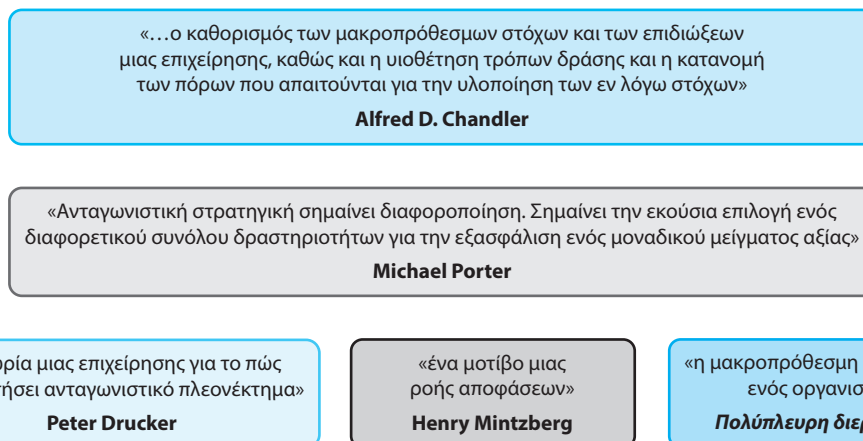
1.2 Τι σημαίνει στρατηγική;¹

Η προέλευση της λέξης «στρατηγική» ανάγεται στην πόλη της Αθήνας του 6ου 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».² Στο πλαίσιο της πρακτικής αυτής θεώρησης 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» (Τάο 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.³ 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 παρούσα 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 της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης 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 Claremont University της Καλιφόρνια και του Henry Mintzberg, από το McGill University του Καναδά. Κάθε ορισμός θίγει σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής. Ο Chan-

ΣΧΗΜΑ 1.2 Ορισμοί της στρατηγικής



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.

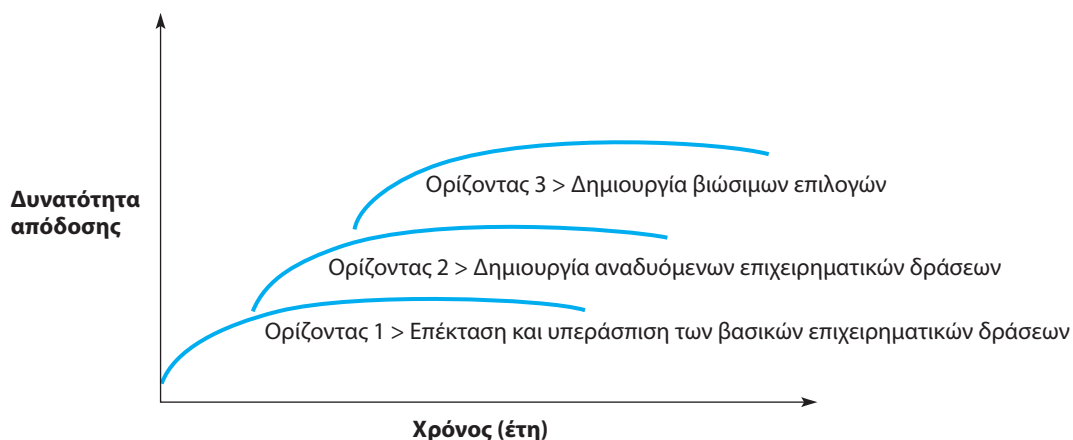
der δίνει έμφαση σε μια λογική ροή που ξεκινά από τον προσδιορισμό των στόχων και των επιδιώξεων και καταλήγει στην κατανομή των πόρων. Ο Porter επικεντρώνεται σε εκούσιες επιλογές, σε διαφορές και στον ανταγωνισμό. Ο Drucker υποστηρίζει ότι πρόκειται για μια θεωρία σχετικά με τους τρόπους που θα εξασφαλίσει κέρδη μια επιχείρηση.⁴ 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 στον ανταγωνισμό όσο και στρατηγικές που αναγνωρίζουν τον ρόλο της συνεργασίας ή και ακόμη και της μίμησης.

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 (βλ. 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 προσδιορίζονται 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 αναμένεται ότι μακροπρόθεσμα η κερδοφορία τους (ή ό,τι άλλο έχει αξία για τον οργανισμό) κινδυνεύει να παραμείνει στάσιμη ή να μειωθεί. Οι επιχειρήσεις του *Οριζοντα 2* αφορούν αναδυόμενες δραστηριότητες που θα πρέπει να εξασφαλίζουν νέες μελλοντικές πηγές κέρδους. Για την Tesla, σε αυτές μπορεί να περιλαμβάνεται η νέα επιχείρηση μπαταριών mega. Τέλος, υπάρχουν δυνατότητες στο επίπεδο ενός *Οριζοντα 3* 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* μπο-

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 τη μετάδοση της κίνησης δεν παρατηρείται τρέμουλο. Πατώντας το 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 μία δεκαετία ζωής, είναι ήδη γιγαντιαία, με κεφάλαια στην αγορά ύψους 52 δισ. δολαρίων, 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 σε 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. Πού οφείλει την τόσο μεγάλη επιτυχία της η Tesla Motors;

Η Tesla είναι το πνευματικό δημιούργημα τριών μηχανικών της Σίλικον Βάλι που πείστηκαν 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;»¹ Παρατήρησε, μάλιστα, ότι «οι μπαταρίες καυσίμου υδρογόνου είναι άθλιες – καθόλου πιο αποδοτικές από το αέριο. Τα ηλεκτρικά αυτοκίνητα είναι ανώτερα από όλα τα άλλα».¹ 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».¹ Στη συνέχεια πατούσε γκάζι και οι υπάλληλοι δεν τα κατάφερναν! Καθώς η επιτάχυνση του αυτοκινήτου άγγιζε τα επίπεδα της Lamborghini, αποδείχτηκε περίτρανα ότι τα ηλεκτρικά

αυτοκίνητα δεν τσουλάνε κατ' ανάγκη αργά, σαν τα αυτοκίνητα 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 τέτοιο όχημα, που στη συνέχεια αποσύρθηκε, και η τεχνολογία των μπαταριών δεν είχε βελτιωθεί τα τελευταία 100 χρόνια. Ωστόσο, ο Eberhard συνειδητοποίησε ότι οι μπαταρίες ιόντων λιθίου ήταν διαφορετικές – καθώς βελτιώνονταν κατά 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, ακόμη και τη σχεδίαση, σε εξωτερικούς συνεργάτες. Υπήρχαν κατασκευαστές πανέτοιμοι να συνεταιριστούν· ήταν πλέον δυνατόν να υπάρξει μια εταιρεία αυτοκινήτων χωρίς κατασκευαστική μονάδα.* Η παραγωγή άρχισε το 2008. Στο επιχειρηματικό σχέδιο το Roadster χαρακτηριζόταν ως «ανατρεπτική» τεχνολογία:** ένα πολυτελές спор αυτοκίνητο πιο οικονομικό και με χαμηλότερα επίπεδα εκπομπών από τα ανταγωνιστικά – και χαμηλότερο τίμημα για τον πλανήτη από άποψη πόρων.

Μοντέλο S

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

Η στρατηγική της Tesla είναι «να σημειώσει επιτυχία στο πολυτελές άκρο της αγοράς, όπου οι πελάτες θα καταβάλλουν μεγάλα ποσά για ένα спор 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».²

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.² Η Tesla Energy πουλά 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 στη διανομή του μοντέλου 3 και θα χρειαστεί να παρα-

ματοποιήσει περαιτέρω σημαντικές κεφαλαιακές επενδύσεις. Παρά την περικοπή του εργατικού δυναμικού της εταιρείας κατά 7% τον Ιανουάριο του 2019,³ 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 από μάρκες 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 του αποσπούν την προσοχή. Όταν, όμως, αποστολή είναι η σωτηρία του πλανήτη, η ωμή ευθύτητα του Elon Musk μπορεί και να μην προκαλεί έκπληξη.⁴

Σημειώσεις

* Μια εταιρεία αυτοκινήτων χωρίς εργοστάσιο.

** Μια φράση του καθηγητή του Harvard 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*, 30 January 2019· (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 οφείλονται η επιτυχία της Tesla και οι τρέχουσες δυσκολίες;

ρεί να απέχει 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 οριζόντων» είναι ότι οι μάντζερ 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 τον 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 στον τομέα της ηλιακής ενέργειας. Ορισμένες φορές μια στρατηγική κατεύθυνση δεν φαίνεται να σχηματίζει ένα συνεκτικό μοτίβο παρά μόνο στην πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, οι μάντζερ 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. Εντούτοις, 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 στον βωμό οικογενειακών επιδιώξεων, όπως η 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 έχουν συνήθως πολλά ενδιαφερόμενα μέρη, στο εσωτερικό τους αλλά και εκτός αυτού, με άλλα λόγια ανθρώπους και ομάδες που εξαρτώνται από τον οργανισμό και από τους οποίους εξαρτάται με τη σειρά του και ο οργανισμός. Στο εσωτερικό τους οι οργανισμοί είναι γεμάτοι ανθρώπους, 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, τα διαφορετικά συμφέροντα και τις διαφορετικές 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 απέξω.