

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση:

- να διακρίνετε τα χαρακτηριστικά εκείνα των οργανισμών που συνδέονται με τις στρατηγικές αποφάσεις που αυτές λαμβάνουν,
- να κατανοήσετε το γενικό πλαίσιο των τριών επιπέδων στρατηγικής που διακρίνουμε σε ένα οργανισμό,
- να κατανοήσετε τα μοντέλα δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων,
- να διερευνήσετε τις διαφορετικές απόψεις που εξηγούν την ανάπτυξη των στρατηγικών αποφάσεων,
- να κατανοήσετε την διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων,
- να κατανοήσετε το γενικό πλαίσιο των τεσσάρων σταδίων της στρατηγικής διοίκησης, που θα σας βοηθήσει σημαντικά στην κατανόηση της ροής της ύλης και της σύνδεσης των επόμενων διδακτικών ενοτήτων.
- να διακρίνετε την διαφορά μεταξύ στρατηγικής διοίκησης και στρατηγικού σχεδίου.

1.1. Εισαγωγή

Όλοι οι οργανισμοί έρχονται, συνεχώς, αντιμέτωποι με διάφορες προκλήσεις που αφορούν την στρατηγική τους κατεύθυνση, και οι οποίες προκύπτουν είτε μέσα από την επιθυμία τους για εκμετάλλευση νέων ευκαιριών ή από την ανάγκη αντιμετώπισης σημαντικών προβλημάτων που παρουσιάζονται. Τρία είναι τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν: α) γιατί οι διάφοροι οργανισμοί αλλάζουν τις στρατηγικές τους κατευθύνσεις, β) γιατί οι αλλαγές αυτές είναι σημαντικές, και γ) πώς λαμβάνονται οι σχετικές αποφάσεις που αφορούν αλλαγές στην στρατηγική κατεύθυνση ενός οργανισμού;

Το εισαγωγικό κεφάλαιο εξετάζει την έννοια της «στρατηγικής» και της «στρατηγικής διοίκησης», γιατί είναι τόσο σημαντικές και τι τις ξεχωρίζει από άλλες οργανωτικές προκλήσεις, καθήκοντα, και αποφάσεις.

1.2. Τι είναι στρατηγική

Η λέξη *στρατηγική* προέρχεται από την λέξη *στρατηγός*. Ένα πολιτικό και στρατιωτικό αξίωμα που εισήγαγε πρώτος ο Κλεισθένης στην αρχαία Αθήνα τον 6^ο (π.χ.) αιώνα. Αποτελεί μια σύνθετη λέξη από το ουσιαστικό «στρατός» και το ρήμα «άγειν» που σημαίνει οδηγώ (ηγούμαι).

Επίσης, η σημασία της στρατηγικής υπογραμμίστηκε από τον Κινέζο στρατιωτικό φιλόσοφο Sun Tzu, πιθανώς τον 5^ο ή 6^ο (π.χ.) αιώνα, ο οποίος όρισε τη στρατηγική ως *«το μεγάλο έργο του οργανισμού»*: *σε καταστάσεις ζωής ή θανάτου, η στρατηγική είναι το μονοπάτι που οδηγεί στην επιβίωση ή την εξαφάνιση»* (Wing, 1988).

Από τότε έχουν δοθεί πολλοί νέοι ορισμοί της λέξης στρατηγική, αλλά ο Alfred Chandler (1962) ήταν ο πρώτος που εισήγαγε την έννοια της *στρατηγικής* στην οικονομική επιστήμη σχετικά με τις επιχειρήσεις και τον ανταγωνισμό.

Σύμφωνα με το λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας του Μπαμπινιώτη (2002, σ. 1663), στρατηγική είναι «το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου».

Ένας άλλος, περισσότερο περιεκτικός, ορισμός μπορεί να προκύψει από την διερεύνηση των χαρακτηριστικών των στρατηγικών αποφάσεων, τα οποία αναλύονται στην επόμενη ενότητα 1.2.1:

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος των δραστηριοτήτων (scope of business activities) ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, κατά τέτοιο τρόπο που να ευθυγραμμίζονται πάντα οι ικανότητες και οι πόροι του με το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, έτσι ώστε να του εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ικανοποιεί τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων πλευρών (stakeholders).

1.2.1. Τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων

Τα χαρακτηριστικά που συνήθως συνδέονται με τις λέξεις «στρατηγική» και «στρατηγικές αποφάσεις» είναι τα εξής:

1. Οι **στρατηγικές αποφάσεις** έχουν σχέση με την κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού:

Ο οργανισμός συγκεντρώνει (ή θα έπρεπε να συγκεντρώνει,) τις προσπάθειες του σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο δραστηριοτήτων ή σε περισσότερα. Η εταιρία ΙΚΕΑ (Σουηδία), για παράδειγμα, είχε καθορίσει, ξεκάθαρα, τα όρια των εργασιών της και όσον αφορά τον τύπο του προϊόντος - «Έπιπλα με πολύ καλό σχεδιασμό και λειτουργικότητα» - και την διαδικασία (τον τρόπο) διάθεσης του προϊόντος - μέσω «μαγαζιών λιανικής πώλησης» και μέσω «ταχυδρομικών παραγγελιών». Αν και δεν κατασκεύαζε η ίδια τα προϊόντα της, διέθετε μεγάλο τμήμα σχεδιασμού νέων προϊόντων, το οποίο καθοδηγούσε και έλεγχε όλους τους προμηθευτές-

κατασκευαστές των προϊόντων της. Επίσης η ΙΚΕΑ αποφάσισε να επεκταθεί γεωγραφικά και πέρα από τα σύνορα της Σουηδίας.

Το θέμα της κατεύθυνσης των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού είναι θεμελιώδες στις στρατηγικές αποφάσεις, γιατί έχει σχέση (α) με τον τρόπο, που οι υπεύθυνοι του οργανισμού (managers), κατανοούν και καθορίζουν τα όρια του, και (β) με το τι θέλουν και οραματίζονται τα στελέχη του οργανισμού για το μέλλον του.

2. Η στρατηγική έχει να κάνει με την «ευθυγράμμιση» (fit) των δραστηριοτήτων του οργανισμού με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί: Ενώ, για παράδειγμα, η αγορά του επίπλου ήταν αρκετά «ώριμη», με λίγες προοπτικές μελλοντικής ανάπτυξης, τα στελέχη της ΙΚΕΑ αντελήφθησαν: (α) ότι στις περισσότερες χώρες η προώθηση των επίπλων λιανικά δεν ικανοποιούσε τις προσδοκίες των καταναλωτών, διότι οι καταναλωτές συνήθως έπρεπε να περιμένουν αρκετό καιρό για την παράδοση των επίπλων που είχαν παραγγείλει και τα οποία μάλιστα είχαν αρκετά υψηλές τιμές, και (β) η αγορά επίπλων είχε ένα μεγάλο πλεονέκτημα: Τα γούστα των καταναλωτών φαίνονταν σχεδόν κοινά, εκτός από ορισμένα εξειδικευμένα τμήματα αγορών: οι καταναλωτές ήθελαν απλά έπιπλα, καλά σχεδιασμένα, που να δείχνουν ποιοτικά ανώτερα, σε λογικές τιμές.

Έτσι, με την απόφαση τους να παράγουν έπιπλα φθηνά με πολύ καλά σχέδια και να τα διαθέτουν μέσω των δικών τους καταστημάτων λιανικής, «πάντρεψαν» τις δραστηριότητες της ΙΚΕΑ με το περιβάλλον των αγορών πολύ ικανοποιητικά και με μεγάλη επιτυχία.

3. Η στρατηγική έχει να κάνει, επίσης, με την «ευθυγράμμιση» των δραστηριοτήτων του οργανισμού με τις δικές του ικανότητες και τα μέσα που διαθέτει. Αυτό δεν σημαίνει μόνο την προσπάθεια εξασφάλισης των πόρων και ικανοτήτων που χρειάζεται μια νέα δραστηριότητα, αλλά, κυρίως, τον προσδιορισμό υπάρχουσών πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να αποτελέσουν την βάση δημιουργίας νέων ευκαιριών. Η στρατηγική δεν προϋποθέτει μόνο την γνώση των απειλών και των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μια σωστή στρατηγική

βασίζεται στην «εκτεταμένη χρήση» (stretching) των υπαρχόντων πόρων και ικανοτήτων που διαθέτει ένας οργανισμός για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Θα ήταν άσκοπο εάν προσπαθούσε ένας οργανισμός να εκμεταλλευθεί μια ευκαιρία του εξωτερικού περιβάλλοντος εάν δεν διέθετε τις κατάλληλες ικανότητες και τα μέσα (πόρους).

Η ΙΚΕΑ γνώριζε ότι *οι δυνατότητες της* (από το εσωτερικό περιβάλλον), όχι μόνο όσον αφορά τις ικανότητες της και την πολύχρονη πείρα της, αλλά και την επάρκεια της σε πόρους που διέθετε, ήταν αυτές που την επέτρεψαν να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να αναπτυχθεί διεθνώς στις ήδη υπάρχουσες ώριμες αγορές. Ποιες ήταν οι δυνατότητες αυτές; Πρώτον, η γκάμα προϊόντων που είχε σχεδιάσει και αναπτύξει η ΙΚΕΑ ξεχώριζε όχι μόνο για την χαμηλή τιμή, αλλά κύρια για την μοναδικότητα και το στυλ (σχεδίαση), καθώς και την πολύ λεπτή συσκευασία των διαφορετικών κομματιών του επίπλου (όπως η SATO και NEOSET στην Ελλάδα). Επιπλέον, η μοναδικότητα αυτή στη σχεδίαση των προϊόντων εξυψώνονταν ακόμη περισσότερο από την πολύ προσεγμένη σχεδίαση και τον εξοπλισμό των καταστημάτων λιανικής (μέχρι ακόμη και το φαγητό ή γλυκό που προσέφεραν στους πελάτες). Δεύτερον, η πολυετής εμπειρία στο ίδιο αντικείμενο βοήθησε την ΙΚΕΑ πάρα πολύ σε όλο το φάσμα της «Διαχείρισης της Εφοδιαστικής της αλυσίδας» (έλεγχος αποθεμάτων, επάρκεια αποθεμάτων σε όλα της τα καταστήματα λιανικής, κ.λπ.), κάτι που το εκτίμησαν πάρα πολύ οι καταναλωτές, οι οποίοι δεν περίμεναν πλέον ημέρες ή εβδομάδες για να πάρουν το έπιπλο της αρεσκείας τους. Τρίτον, η πολιτική της αυτοχρηματοδότησης που ακολουθούσε χρόνια η ΙΚΕΑ την οδηγούσε πάντα σε πολύ αυστηρή αξιολόγηση του κάθε έργου (project) έτσι ώστε να εξασφαλίζει πάντα επαρκείς ταμιακές ροές για την μελλοντική της επιβίωση.

Συμπερασματικά, βλέπουμε ότι οι διάφορες ικανότητες, η εμπειρία, ως επίσης και οι πόροι που διέθετε η ΙΚΕΑ αναπτύχθηκαν συνειδητά για

να μπορέσουν να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που θα παρουσιάζονταν κάθε φορά στο εξωτερικό τους περιβάλλον.

4. **Οι στρατηγικές αποφάσεις** επομένως, συχνά, *έχουν μεγάλο αντίκτυπο στους διαθέσιμους πόρους* ενός οργανισμού: Οι στρατηγικές δεν θα πρέπει να εξετάζονται *μόνο* από την πλευρά της έκτασης, με την οποία οι υπάρχοντες πόροι του οργανισμού είναι κατάλληλοι για την υλοποίηση των στρατηγικών, αλλά και *από την πλευρά της δυνατότητας που δίνουν στον οργανισμό στο να αποκτά και να ελέγχει νέους πόρους* για την ανάπτυξη μελλοντικών στρατηγικών που θα τον οδηγούν στην μακροπρόθεσμη επιβίωση του. Η απόφαση, για παράδειγμα, που είχε πάρει η ΙΚΕΑ σχετικά με την εσωτερική ανάπτυξη της μέσω αυτοχρηματοδότησης είχε σημαντικό αντίκτυπο στην μελλοντική της ανάπτυξη διεθνώς, διότι είχε πλεόνασμα ταμιακών ροών και μεγάλες δυνατότητες δανεισμού για να επεκταθεί ακόμη και σε περιόδους υψηλού κινδύνου και αβεβαιότητας π.χ. σε νέες αγορές σε περιόδους οικονομικής ύφεσης όταν οι άλλες επιχειρήσεις του κλάδου αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα ρευστότητας.

5. **Οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζουν άμεσα και τις λειτουργικές (operational) αποφάσεις.** π.χ. Η απόφαση της ΙΚΕΑ να επεκταθεί διεθνώς απαιτούσε μια σειρά νέων αποφάσεων σε λειτουργικό επίπεδο. Πρώτον, η οργανωτική της δομή και τα συστήματα ελέγχου θα έπρεπε να αλλάξουν, έτσι, ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες διεθνοποίησης του οργανισμού. Δεύτερον, οι μέθοδοι διαχείρισης αποθεμάτων και διανομής των προϊόντων διεθνώς (supply chain management) θα έπρεπε επίσης να αλλάξουν. Τρίτον, το Μάρκετινγκ και οι πολιτικές προώθησης και διαφήμισης θα έπρεπε να διαφοροποιηθούν από χώρα σε χώρα έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η καταλληλότητα των προϊόντων της ΙΚΕΑ στα διαφορετικά γούστα και συμπεριφορές των καταναλωτών κάθε χώρας. Τέταρτον, η πολιτική προσωπικού, όπως εφαρμόζονταν στην Σουηδία, θα έπρεπε να αναθεωρηθεί και να προσαρμοσθεί ανάλογα με τα ήθη και τις επικρατούσες πολιτικές κάθε χώρας κ.λπ.