



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με την ολοκλήρωση του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση:

- να διακρίνετε τα χαρακτηριστικά εκείνα των οργανισμών που συνδέονται με τις στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνουν
- να κατανοείτε το γενικό πλαίσιο των τριών επιπέδων στρατηγικής που διακρίνουμε σε έναν οργανισμό
- να κατανοείτε τα μοντέλα δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων
- να διερευνάτε τις διαφορετικές απόψεις που ερμηνεύουν την ανάπτυξη των στρατηγικών αποφάσεων
- να κατανοείτε τη διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων
- να κατανοείτε 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 τη διαφορά μεταξύ στρατηγικής διοίκησης και στρατηγικού σχεδίου

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

- › Στρατηγική (strategy)
- › Στρατηγική διοίκηση (strategic management)
- › Στρατηγικές αποφάσεις (strategic decisions)
- › Εταιρική στρατηγική (corporate strategy)
- › Ανταγωνιστική στρατηγική (business/competitive strategy)
- › Λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies)
- › Στρατηγική ανάλυση (strategic analysis)
- › Διαμόρφωση στρατηγικής (strategy formulation)
- › Υλοποίηση στρατηγικής (strategy implementation)
- › Αξιολόγηση στρατηγικής (strategy evaluation)
- › Στρατηγική ευθυγράμμιση (strategic fit)
- › Επιδιωκόμενη στρατηγική (deliberate strategy)
- › Πραγματοποιούμενη στρατηγική (realised strategy)
- › Αναδυόμενη στρατηγική (emergent strategy)
- › Ευκαιριακή στρατηγική (opportunistic strategy)
- › Πολιτισμική άποψη (cultural view)
- › Πολιτική άποψη (political view)
- › Ηγέτης-οραματιστής (visionary leader)
- › Ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)
- › Πηγές ανώτερης απόδοσης (sources of superior performance)
- › Μοντέλο σταδιακής ανάπτυξης στρατηγικής (incremental strategic development model)
- › Λογική-προοδευτική ανάπτυξη στρατηγικής (logical-incremental strategic development)
- › Στρατηγική θέση (strategic position)

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αφιερώνεται στον Henry Mintzberg, για τη συνεισφορά του στο ευρύτερο πεδίο της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Henry Mintzberg



Ο Henry Mintzberg είναι ένας από τους πιο επιδραστικούς μελετητές στον τομέα της διοίκησης και της στρατηγικής, με πολύ σπουδαία συμβολή στην κατανόηση της φύσης της ηγεσίας και του στρατηγικού σχεδιασμού. Γεννημένος το 1939 στον Καναδά, έγινε γνωστός κυρίως για την κριτική του στις παραδοσιακές θεωρίες διοίκησης και τη δική του προσέγγιση στην κατανόηση των οργανισμών. Μία από τις πιο σημαντικές συνεισφορές του είναι η θεωρία του για τους ρόλους του διευθυντή, η οποία αποτυπώνεται στο έργο του *The Nature of Managerial Work*. Στο έργο αυτό, ο Mintzberg υποστηρίζει ότι η διοίκηση δεν είναι μια γραμμική και τυποποιημένη διαδικασία, αλλά αποτελείται από μια σειρά από ρόλους και δραστηριό-

τητες που είναι διαρκώς μεταβαλλόμενες και αλληλοεξαρτώμενες. Αυτό το έργο αμφισβήτησε την παραδοσιακή αντίληψη του στελέχους ως ατόμου που απλώς σχεδιάζει και ελέγχει, προτείνοντας μια πιο ρεαλιστική και δυναμική εικόνα της διοικητικής εργασίας. Πέρα από τη «θεωρία των ρόλων», ο Mintzberg συνέβαλε στη διαμόρφωση της έννοιας της στρατηγικής, ως διαδικασίας μάθησης και προσαρμογής και όχι απλώς ως προκαθορισμένης και αυστηρής διαδικασίας σχεδιασμού. Στο έργο του *The Rise and Fall of Strategic Planning*, αναλύει τη δυσλειτουργία των παραδοσιακών στρατηγικών σχεδίων και προτείνει μια πιο ευέλικτη και συμμετοχική προσέγγιση στη στρατηγική. Ο Mintzberg είναι επίσης γνωστός για το μοντέλο των πέντε τύπων στρατηγικής (strategy as a plan, ploy, pattern, position, perspective), που καταδεικνύει ότι η στρατηγική δεν είναι μονοδιάστατη, αλλά μπορεί να εκφραστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Δίδαξε στο Πανεπιστήμιο McGill στον Καναδά και έχει δημοσιεύσει πολυάριθμα άρθρα και βιβλία που έχουν επηρεάσει τη θεωρία και την πρακτική της διοίκησης παγκοσμίως.

1.1 Εισαγωγή

Όλοι οι οργανισμοί έρχονται, συνεχώς, αντιμέτωποι με διάφορες προκλήσεις αναφορικά με τη στρατηγική τους κατεύθυνση, οι οποίες προκύπτουν είτε μέσα από την επιθυμία τους για εκμετάλλευση νέων ευκαιριών είτε 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 στη στρατηγική κατεύθυνση ενός οργανισμού.

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

1.2 Τι είναι στρατηγική

Η λέξη *στρατηγική* προέρχεται από τη λέξη *στρατηγός* –πολιτικό και στρατιωτικό αξίωμα που εισήγαγε πρώτος ο Κλεισθένης στην αρχαία Αθήνα τον 6ο π.Χ. αιώνα–, η οποία είναι σύνθετη από το ουσιαστικό *στρατός* και το ρήμα *άγω*, που σημαίνει οδηγώ (ηγούμαι).

Επίσης, η σημασία της στρατηγικής υπογραμμίστηκε από τον Κινέζο στρατιωτικό φιλόσοφο Sun Tzu, πιθανώς τον 5ο ή τον 6ο 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, σελ. 1663), στρατηγική είναι «το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου».

Ένας άλλος, περισσότερο περιεκτικός, ορισμός μπορεί να προκύψει από τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών των στρατηγικών αποφάσεων, τα οποία αναλύονται στην 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 εξασφαλίξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ικανοποιεί τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών (stakeholders).

Το Πλαίσιο 1.1 παρουσιάζει έναν εναλλακτικό τρόπο κατανόησης της έννοιας της στρατηγικής.

ΠΛΑΙΣΙΟ 1.1

Κι όμως, ο *Homo erectus* ΕΞΑΦΑΝΙΣΤΗΚΕ ΓΙΑΤΙ ΗΤΑΝ ΤΕΜΠΕΛΗΣ, σύμφωνα με νέα μελέτη του Εθνικού Πανεπιστημίου της Αυστραλίας

«Νέα ευρήματα δείχνουν ότι η εξαφάνιση του *Homo erectus* οφείλεται κατά κύριο λόγο στην τεμπελιά του. Αυτό αναφέρει έρευνα του Αυστραλιανού Εθνικού Πανεπιστημίου (ANU). Σύμφωνα με αρχαιολογική ανασκαφή ανθρώπινων πληθυσμών στην Αραβική Χερσόνησο κατά την Πρώιμη Λίθινη Εποχή, ο *Homo erectus* χρησιμοποίησε «στρατηγικές ελάχιστης προσπάθειας» για τη δημιουργία εργαλείων και τη συγκέντρωση πόρων. Αυτή η “τεμπε-

λιά”, που συνδυάζεται με την αδυναμία προσαρμογής σε ένα μεταβαλλόμενο κλίμα, πιθανότατα διαδραμάτισε ρόλο στο εξαφανισμένο είδος, σύμφωνα με τον επικεφαλής ερευνητή Δρ. Ceri Shipton της Σχολής Πολιτισμού, Ιστορίας και Γλώσσας του ANU.

»“Πραγματικά δεν φαίνεται να πίεζαν τους εαυτούς τους”, δήλωσε ο Δρ. Shipton. “Δεν έχω την αίσθηση ότι ήταν εξερευνητές που αναζητούσαν κάτι πέρα από τον ορί-

ζοντα. Δεν είχαν την ίδια αίσθηση της απορίας που έχουμε εμείς”, πρόσθεσε. Ο Δρ. Shipton είπε ότι αυτό ήταν εμφανές στον τρόπο με τον οποίο κατασκεύαζαν κυρίως τα εργαλεία τους για να συγκεντρώσουν πόρους. “Για να φτιάξουν τα πέτρινα εργαλεία τους, θα χρησιμοποιούσαν οποιοσδήποτε πέτρες μπορούσαν να βρουν γύρω τους, οι οποίες ως επί το πλείστον ήταν σχετικά χαμηλής ποιότητας για την κατασκευή εργαλείων”, είπε.

»“Στην τοποθεσία που κοιτάξαμε υπήρχε μια μεγάλη βραχώδης προεξοχή με πέτρες σε μικρή απόσταση από έναν λόφο. Αλλά αντί να περπατήσουν μέχρι τον λόφο, επέλεξαν να χρησιμοποιήσουν τις πέτρες που ήταν γύρω τους. Όταν εξετάσαμε τη βραχώδη προεξοχή, δεν υπήρχαν ενδείξεις δραστηριότητας, καλλιτεχνικών έργων κ.λπ. Ήξεραν ότι ήταν εκεί, αλλά επειδή είχαν επαρκείς πόρους, φαίνεται πως σκέφτηκαν γιατί να κάνουμε τον κόπο;”. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τους κατασκευαστές λίθινων εργαλείων των μεταγενέστερων περιόδων, συμπεριλαμβανομένων των πρώιμων *Homo sapiens* και Νεάντερταλ, οι οποίοι ανέβαιναν στα βουνά για να βρουν πέτρες καλής ποιότητας και να τις μεταφέρουν σε μεγάλες αποστάσεις.

»“Δεν ήταν μόνο τεμπέλης, αλλά και πολύ συντηρητικός ο *Homo erectus*”, λέει ο Δρ. Shipton. “Τα δείγματα των ιζημάτων έδειξαν ότι το περιβάλλον γύρω τους άλλαξε, αλλά τα εργαλεία τους όχι. Δεν υπήρξε καμιά πρόοδος στα εργαλεία τους. Νομίζω ότι στο τέλος το περιβάλλον έγινε πολύ ξηρό για αυτούς”. Οι εργασίες ανασκαφής και έρευνας πραγματοποιήθηκαν το 2014 στη θέση Saffaqah κοντά στο Dawadmi στην κεντρική Σαουδική Αραβία».

Η εξαφάνιση του *Homo erectus* μπορεί να αναλυθεί υπό το πρίσμα της έννοιας της στρατηγικής. Σύμφωνα με τον ορισμό της στρατηγικής, η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να ευθυγραμμίζει τις δραστηριότητές του με το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους του, ώστε να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο *Homo erectus* φαίνεται ότι απέτυχε να υιοθετήσει μια στρατηγική που να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, καθώς και στις απαιτήσεις για πιο αποτελεσματική εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων. Η χρήση στρατηγικών ελάχιστης προσπάθειας και η έλλειψη προσαρμογής στα νέα περιβαλλοντικά δεδομένα δείχνουν έναν «οργανισμό» που δεν κατάφερε να αναγνωρίσει την ανάγκη για αλλαγή.

Σε αυτό το πλαίσιο, η «τεμπελιά» του *Homo erectus* δεν είναι μόνο θέμα ατομικής συμπεριφοράς, αλλά μπορεί να θεωρηθεί ως αποτυχία στη διαχείριση της στρατηγικής κατεύθυνσης του είδους. Η έλλειψη προσαρμοστικότητας και καινοτομίας οδήγησε, τελικά, στην

αδυναμία να επιβιώσει το είδος σε ένα περιβάλλον που μεταβαλλόταν γρήγορα. Αυτή η αδυναμία του *Homo erectus* να ευθυγραμμίζει τις ικανότητες και τους πόρους του με το εξωτερικό περιβάλλον ήταν πιθανώς καθοριστική για την εξαφάνισή του.

Επομένως, η εξαφάνιση του *Homo erectus* μπορεί να ιδωθεί ως αποτέλεσμα μιας αποτυχημένης στρατηγικής σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου η έλλειψη προσαρμοστικότητας και η αδράνεια ήταν καθοριστικοί παράγοντες για την αποτυχία επιβίωσης του είδους.

Πηγή: AthensVoice.gr (2018), Κι όμως, ο *Homo Erectus* εξαφανίστηκε γιατί ήταν τεμπέλης, http://www.athensvoice.gr/world/467376_ki-omos-o-homo-erectus-exa-fanistike-giati-itan-tempelis



ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Αναζητήστε, όπου απαιτείται, επιπλέον υλικό στο διαδίκτυο και συζητήστε ορισμένα από τα παρακάτω ερωτήματα:

- 1 Συγκρίνοντας τον *Homo erectus* με άλλους ανθρώπινους προγόνους μας, όπως τους *Homo sapiens* και τους Νεάντερταλ, ποιες στρατηγικές διαφορές παρατηρείτε που ενδέχεται να εξηγούν τη διαφορετική τους μοίρα;
- 2 Με βάση τη μελέτη περίπτωσης, πώς θα αξιολογούσατε τη σημασία της καινοτομίας και της αναζήτησης νέων λύσεων για την επιβίωση ενός οργανισμού, είτε πρόκειται για το ανθρώπινο είδος είτε για μια σύγχρονη επιχείρηση;
- 3 Ποια διδάγματα μπορούμε να αντλήσουμε από την εξαφάνιση του *Homo erectus* σχετικά με τη σημασία της στρατηγικής σκέψης και της προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες στη σύγχρονη εποχή;
- 4 Πώς πιστεύετε ότι η αδράνεια και η έλλειψη κινητικότητας του *Homo erectus* αντικατοπτρίζουν στρατηγικές αποτυχίες που βλέπουμε σε οργανισμούς σήμερα; Μπορείτε να αναφέρετε παραδείγματα από τη σύγχρονη επιχειρηματική ζωή;

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 προσπάθειές του σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο δραστηριοτήτων ή σε περισσότερα. Η εταιρεία IKEA (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 τη διαδικασία (τον τρόπο) διάθεσης του προϊόντος – μέσω «καταστημάτων 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 IKEA 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 με τον οποίο οι υπεύθυνοι του οργανισμού (στελέχη) κατανοούν και καθορίζουν τα όριά 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 IKEA αντιλήφθηκαν ότι: (α) στις περισσότερες χώρες η προώθηση των επίπλων στη λιανική δεν ικανοποιούσε τις προσδοκίες των καταναλωτών, διότι οι καταναλωτές συνήθως έπρεπε να περιμένουν αρκετό καιρό για την παράδοση των επίπλων που είχαν παραγγείλει, τα οποία μάλιστα είχαν αρκετά υψηλές τιμές, και (β) η αγορά επίπλων είχε ένα μεγάλο πλεονέκτημα: οι προτιμήσεις των καταναλωτών φαίνονταν σχεδόν κοινές, εκτός από ορισμένα εξειδικευμένα τμήματα αγορών· οι καταναλωτές ήθελαν απλά έπιπλα, καλά σχεδιασμένα, που να δείχνουν ποιοτικά ανώτερα, σε λογικές τιμές.

Έτσι, με την απόφασή τους να παράγουν έπιπλα φθηνά με πολύ καλά σχέδια και να τα διαθέτουν μέσω των δικών τους καταστημάτων λιανικής, «πάντρεψαν» τις δραστηριότητες της IKEA 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 των ικανοτήτων που απαιτούνται για μια νέα δραστηριότητα, αλλά, κυρίως, τον προσδιορισμό *υπαρχόντων πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τη δημιουργία νέων ευκαιριών*. Η στρατηγική δεν προϋποθέτει μόνο τη 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 όπου δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Θα ήταν άσκοπο να προσπαθήσει ένας οργανισμός να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία του εξωτερικού περιβάλλοντος αν δεν διαθέτει τις κατάλληλες ικανότητες και τα μέσα (πόρους).

Η IKEA γνώριζε ότι οι *δυνατότητές της* (από το εσωτερικό περιβάλλον), όσον αφορά όχι μόνο τις ικανότητες και την πολύχρονη πείρα της αλλά και την επάρκειά της σε διαθέσιμους πόρους, ήταν αυτές που της επέτρεψαν να εκμεταλλευτεί 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 IKEA ξεχώριζε όχι μόνο για τη χαμηλή τιμή αλλά κυρίως για τη μοναδικότητα και το στίλ (σχεδίαση), καθώς και την πολύ λεπτή συσκευασία των διαφορετικών κομματιών του επίπλου (όπως οι SATO και NEOSET στην Ελλάδα). Επιπλέον, αυτή η μοναδικότητα στη σχεδίαση των προϊόντων αναβαθμιζόταν ακόμη περισσότερο από τον πολύ προσεγμένο σχεδιασμό και εξοπλισμό των καταστημάτων λιανικής (ακόμη και από το φαγητό ή το γλυκό που προσέφεραν στους πελάτες). Δεύτερον, η πολυετής εμπειρία στο ίδιο αντικείμενο βοήθησε την IKEA 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 εκτιμήθηκε ιδιαίτερα από τους 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 IKEA την οδηγούσε πάντα σε πολύ αυστηρή αξιολόγηση του κάθε έργου (project), έτσι ώστε να εξασφαλίζει πάντα επαρκείς ταμειακές ροές για τη μελλοντική της επιβίωση.



Συμπερασματικά, βλέπουμε ότι οι διάφορες ικανότητες, η εμπειρία, όπως επίσης και οι πόροι που διέ-

θετε η IKEA αναπτύχθηκαν συνειδητά για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που θα παρουσιάζονταν κάθε φορά στο εξωτερικό 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 κατά 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 ώστε να αποκτά και να ελέγχει νέους πόρους για την ανάπτυξη μελλοντικών στρατηγικών που θα τον οδηγούν στη μακροπρόθεσμη επιβίωσή του. Για παράδειγμα, η απόφαση της IKEA σχετικά με την εσωτερική της ανάπτυξη μέσω αυτοχρηματοδότησης είχε σημαντικό αντίκτυπο στη μελλοντική της ανάπτυξη διεθνώς, διότι έτσι είχε πλεόνασμα ταμειακών 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. Για παράδειγμα, η απόφαση της IKEA να επεκταθεί διεθνώς απαιτούσε μια σειρά νέων αποφάσεων σε λειτουργικό επίπεδο. Πρώτον, η οργανωτική της δομή και τα συστήματα ελέγχου θα έπρεπε να αλλάξουν, προκειμένου 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 IKEA στις διαφορετικές προτιμήσεις και συμπεριφορές των καταναλωτών κάθε χώρας. Τέταρτον, η πολιτική προσωπικού, όπως εφαρμόζεται στη Σουηδία, θα έπρεπε να αναθεωρηθεί και να προσαρμοστεί ανάλογα με τα ήθη και τις επικρατούσες πολιτικές κάθε χώρας κ.λπ.

6 Οι **στρατηγικές** του οργανισμού επηρεάζονται όχι μόνο από τις διάφορες δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και από τη διαθεσιμότητα πόρων, αλλά και από τις αξίες και τις προσδοκίες όλων αυτών που έχουν στα χέρια τους **ισχύ** (power) – μέσα και γύρω από τον οργανισμό. Μπορούμε να πούμε, κατά κάποιον τρόπο, ότι η κάθε στρατηγική είναι μια αντανάκλαση «των διαθέσεων και των πιστεύω» όλων εκείνων που επηρεάζουν, άμεσα ή έμμεσα, τον οργανισμό: του ιδρυτή του οργανισμού, των μετόχων, των στελεχών και των εργαζομένων του οργανισμού, των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, των προμηθευτών, των πελατών, της τοπικής κοινωνίας κ.λπ., δηλαδή όλων των ενδιαφερόμενων μερών που περιλαμβάνονται στον αγγλοσαξονικό όρο **stakeholders**.