

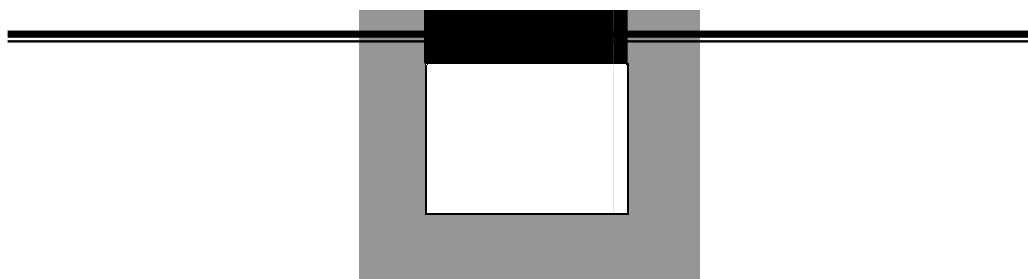
ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ"

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANATZMENT

ΤΡΙΤΗ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ



J. DAVID HUNGER
THOMAS L. WHEELEN



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	11
ΜΕΡΟΣ 1: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ	15
Κεφάλαιο 1: Βασικές έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ	15
1.1 Η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ	17
1.2 Κατάστρωση στρατηγικής: Τα ερεθίσματα	19
1.3 Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ	21
1.4 Λήψη στρατηγικών αποφάσεων	28
Κεφάλαιο 2: Επιχειρηματική διακυβέρνηση και κοινωνική ευθύνη	35
2.1 Επιχειρηματική διακυβέρνηση: Ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου.....	36
2.2 Επιχειρηματική διακυβέρνηση: Ο ρόλος της διοίκησης.....	44
2.3 Κοινωνικές ευθύνες των υπεύθυνων λήψης στρατηγικών αποφάσεων.....	46
ΜΕΡΟΣ 2: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	53
Κεφάλαιο 3: Ανίχνευση του περιβάλλοντος και ανάλυση κλάδου.....	53
3.1 Ανίχνευση του περιβάλλοντος.....	54
3.2 Ανάλυση του κλάδου: Ανάλυση του περιβάλλοντος καθυκόντων	61
3.3 Πληροφορίες για τους ανταγωνιστές	74
3.4 Προβλέψεις	76
3.5 Σύνθεση των εξωτερικών παραγόντων.....	78

Κεφάλαιο 4: Εσωτερική Ανίχνευση: Ανάλυση του οργανισμού	83
4.1 Η άποψη της επιχείρησης με βάση τους πόρους.....	84
4.2 Ανάλυση της αλυσίδας αξίας.....	87
4.3 Ανίχνευση των εσωτερικών πόρων.....	89
4.4 Σύνθεση των εσωτερικών παραγόντων.....	103
ΜΕΡΟΣ 3: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	109
Κεφάλαιο 5: Διαμόρφωση στρατηγικής: Ανάλυση της κατάστασης και επιχειρηματική στρατηγική.....	109
5.1 Ανάλυση της κατάστασης (SWOT).....	110
5.2 Επανεξέταση της αποστολής και των στόχων	115
5.3 Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών με τη μήτρα TOWS.....	115
5.4 Επιχειρηματικές στρατηγικές.....	116
Κεφάλαιο 6: Διαμόρφωση στρατηγικής: Εταιρική Στρατηγική	135
6.1 Στρατηγική για την κατεύθυνση	136
6.2 Ανάλυση χαρτοφυλακίου.....	145
6.3 Εταιρική καθοδήγηση	151
Κεφάλαιο 7: Διαμόρφωση στρατηγικής: Λειτουργική στρατηγική και στρατηγική επιλογή	157
7.1 Λειτουργική στρατηγική.....	158
7.2 Στρατηγικές που πρέπει να αποφεύγονται	166
7.3 Επιλογή της καλύτερης στρατηγικής.....	167
7.4 Ανάπτυξη πολιτικών	173
ΜΕΡΟΣ 4: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	177
Κεφάλαιο 8: Υλοποίηση της στρατηγικής: Οργάνωση για δράση.....	177
8.1 Η υλοποίηση της στρατηγικής.....	178
8.2 Ευθύνη υλοποίησης της στρατηγικής	179
8.3 Τι πρέπει να γίνει;	179
8.4 Υλοποίηση της στρατηγικής: οργάνωση για δράση	181
8.5 Διεθνή ζητήματα στην υλοποίηση της στρατηγικής.....	195
Κεφάλαιο 9: Υλοποίηση της στρατηγικής: Στελέχωση και καθοδήγηση	199
9.1 Στελέχωση.....	201
9.2 Καθοδήγηση	206

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ

Για 150 σχεδόν χρόνια η Church & Dwight Company αυξάνει συνεχώς το μερίδιό της στην αγορά με μια επωνυμία της οποίας τα προϊόντα υπάρχουν στο 95% των Αμερικανικών νοικοκυριών. Αν ρωτήσετε, όμως, ένα μέσο καταναλωτή να σας πει τι είδους προϊόντα κατασκευάζει η εταιρεία αυτή, ελάχιστοι θα ξέρουν να σας πουν. Αν και η Church & Dwight δεν είναι ένα όνομα που ακούγεται συχνά μέσα σε ένα σπίτι, το πορτοκαλί κουτί με τη μαγειρική σόδα Arm & Hammer προτιμάται σε ολόκληρη τη Βόρεια Αμερική. Η Church & Dwight είναι ένα κλασικό παράδειγμα μιας λειτουργικής στρατηγικής μάρκετινγκ που λέγεται “ανάπτυξη προϊόντος”. Το 1878, λίγο καιρό μετά την εισαγωγή της στην αγορά, η μαγειρική σόδα Arm & Hammer έγινε ένα βασικό προϊόν κάθε νοικοκυριού, καθώς οι καταναλωτές ανακάλυψαν ότι η δισανθρακική σόδα, εκτός από το μαγείρεμα, έχει και πολλές άλλες χρήσεις, όπως καθαριστικό, αποσμητικό, και για το βούρτσισμα των δοντιών. Όταν η εταιρεία έμαθε τις χρήσεις που οι καταναλωτές βρήκαν για το προϊόν της, άρχισε να διαφημίζει ότι η μαγειρική της σόδα δεν ήταν απλώς καλή για το μαγείρεμα, αλλά και για την αφαίρεση των οσμών από το ψυγείο – αφήνοντας απλώς ένα ανοιχτό κουτί μέσα στο ψυγείο.

Με μια έξυπνη κίνηση μάρκετινγκ, η επιχείρηση πρότεινε στους καταναλωτές να αγοράζουν το προϊόν και να το σκορπάνε οπουδήποτε: ρίξτε μαγειρική σόδα Arm & Hammer στο νεροχύτη της κουζίνας σας και ξεχάστε τις μυρωδιές! Η εταιρεία όμως δε σταμάτησε εκεί. Αναζήτησε και άλλες χρήσεις του προϊόντος της. Η Church & Dwight πέτυχε συστηματική αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων της με την **επέκταση σειράς** – τοποθετώντας τη επωνυμία Arm & Hammer πρώτα στη μαγειρική σόδα και μετά στα απορρυπαντικά για ρούχα, στην οδοντόκρεμα, και στα αποσμητικά. Η Church & Dwight έγινε μεγάλος ανταγωνιστής σε αγορές στις οποίες προηγουμένως κυριαρχούσαν μόνο γίγαντες, όπως η Procter & Gamble, η

Lever Brothers, και η Colgate, με μία μόνο επωνυμία. Υπήρχε άραγε ένα όριο σε αυτή την ανάπτυξη; Υπήρχε άραγε κάποιο σημείο στο οποίο αυτές οι συνεχείς επεκτάσεις σειράς θα άρχιζαν να υποσκάπτουν την ακεραιότητα της επωνυμίας Arm & Hammer; Αυτό είναι ένα παράδειγμα της σημασίας μιας λειτουργικής στρατηγικής μάρκετινγκ που εκμεταλλεύεται μια πολύ γνωστή επωνυμία μιας εταιρείας και την ξεχωριστή ικανότητά της στην τεχνολογία παρασκευής της ανθρακικής και της δισανθρακικής σόδας.

7.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Λειτουργική στρατηγική είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται σε ένα λειτουργικό τομέα για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης και των επιχειρηματικών μονάδων της με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Αυτή ασχολείται με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια μιας ξεχωριστής ικανότητας, προκειμένου να εξασφαλίσει για την εταιρεία ή την επιχειρηματική μονάδα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, όπως μια επιχείρηση με πολλούς τομείς έχει πολλές επιχειρηματικές μονάδες, κάθε μια με τη δική της επιχειρηματική στρατηγική, έτσι και κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει τις δικές της διευθύνσεις, κάθε μια με τη δική της λειτουργική στρατηγική. Ο προσανατολισμός της λειτουργικής στρατηγικής υπαγορεύεται από τη στρατηγική της μητρικής επιχειρηματικής μονάδας. Για παράδειγμα, μια επιχειρηματική μονάδα που εφαρμόζει μια ανταγωνιστική στρατηγική διαφοροποίησης μέσω της υψηλής ποιότητας, χρειάζεται μια λειτουργική στρατηγική για την παραγωγή που να δίνει έμφαση στις ακριβείς διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας, αντί για τις φτηνότερες και μαζικές μεθόδους παραγωγής· μια λειτουργική στρατηγική για τους ανθρώπινους πόρους που να δίνει έμφαση στην πρόσληψη και στην εκπαίδευση προσωπικού με πολλές δεξιότητες, που έχει όμως υψηλό κόστος· και μια λειτουργική στρατηγική μάρκετινγκ που δίνει έμφαση στην “προώθηση” στο κανάλι διανομής χρησιμοποιώντας τη διαφήμιση για να αυξήσει την καταναλωτική ζήτηση, αντί για την “τοποθέτηση” στο κανάλι διανομής με εκπτώσεις στους λιανοπωλητές. Αν μια επιχειρηματική μονάδα επρόκειτο να ακολουθήσει μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους, θα χρειαζόταν διαφορετική δέσμη λειτουργικών στρατηγικών για να υποστηρίξει την επιχειρηματική της στρατηγική.

ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΞΕΧΩΡΙΣΤΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 4 του βιβλίου, **βασική ικανότητα** είναι κάτι που μια εταιρεία μπορεί να κάνει με πάρα πολύ καλό τρόπο. Είναι ένα βασικό πλεονέκτημα. Είναι επίσης βασική ικανότητα, επειδή περιλαμβάνει αρκετές ουσιαστικές δεξιότητες. Όταν αυτές οι ικανότητες είναι ανώτερες εκείνων του ανταγωνισμού, ονομάζονται ξεχωριστές ικανότητες. Παρόλο που αυτή συνήθως δεν είναι ένα περιουσιακό στοιχείο με τη λογιστική έννοια, πρόκειται μια αρκετά πολύτιμη ικανότητα· δε “φθαίρεται”. Όσο περισσότερα χρησιμοποιούνται οι βασικές ικανότητες, τόσο πιο πολύ βελτιώνονται και τόσο μεγαλύτερη αξία αποκτούν.

Για να θεωρηθεί κάποια ως **ξεχωριστή ικανότητα**, πρέπει να ικανοποιεί τρεις προϋποθέσεις:

1. **Αξία πελάτη.** Πρέπει να έχει μια δυσανάλογη συμμετοχή στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
2. **Μοναδικότητα.** Πρέπει να είναι μοναδική και ανώτερη από τις ικανότητες των ανταγωνιστών.
3. **Επεκτασιμότητα.** Πρέπει να είναι κάτι που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή για την είσοδο σε νέες αγορές.¹

Παρόλο που μια ξεχωριστή ικανότητα θεωρείται ασφαλώς ως ένα από τα σημαντικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης, ένα σημαντικό πλεονέκτημα δε θεωρείται πάντα ξεχωριστή ικανότητα. Καθώς οι ανταγωνιστές επιχειρούν να μιμηθούν την ικανότητα μιας άλλης εταιρείας σε ένα συγκεκριμένο λειτουργικό τομέα, αυτό που κάποτε ήταν ξεχωριστή ικανότητα γίνεται μια ελάχιστη απαίτηση για να μπορεί η εταιρεία να ανταγωνίζεται στον κλάδο. Έστω και αν η ικανότητα συνεχίζει να είναι βασική και, συνεπώς, πλεονέκτημα, παύει πια να είναι μοναδική. Για παράδειγμα, όταν μόνον η Maytag Company διέθετε προϊόντα υψηλής ποιότητας, η ικανότητά της να κατασκευάζει πάρα πολύ αξιόπιστα και ανθεκτικά πλυντήρια ρούχων ήταν μια ξεχωριστή ικανότητα. Όταν και άλλοι κατασκευαστές οικιακών συσκευών μιμήθηκαν τον ποιοτικό έλεγχο και τις διαδικασίες σχεδιασμού που χρησιμοποιούσε εκείνη, αυτό συνέχισε να αποτελεί βασικό πλεονέκτημα (δηλαδή να είναι βασική ικανότητα και στρατηγικός παράγοντας) της Maytag, αλλά γινόταν όλο και λιγότερο ξεχωριστή ικανότητα.

Από πού προέρχονται αυτές οι ικανότητες; Η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει μια ξεχωριστή ικανότητα με τέσσερις τρόπους:

- Μπορεί να είναι ένα από τα αρχικά περιουσιακά στοιχεία, όπως μια βασική ευρεσιτεχνία που κατέχει από τότε που ιδρύθηκε: Η Xerox αναπτύχθηκε πάνω στην αρχική ευρεσιτεχνία της φωτοαντιγραφής.
- Μπορεί να αποκτηθεί από κάποιον άλλο: Η Whirlpool αγόρασε ένα παγκόσμιο σύστημα διανομής όταν εξαγόρασε τη διεύθυνση οικιακών συσκευών της Philips.
- Μπορεί να χρησιμοποιείται από κοινού με μια άλλη επιχειρηματική μονάδα ή έναν εταίρο: Η Apple Computer συνεργάστηκε με μια εταιρεία σχεδίασης για να δημιουργήσει τα ιδιαίτερα ελκυστικά μοντέλα υπολογιστών Apple II και Mac.
- Μπορεί να δημιουργηθεί προσεκτικά και να συσσωρευτεί μέσα στην εταιρεία με την πάροδο του χρόνου: Η Honda επέκτεινε προσεκτικά την εμπειρία της από την παραγωγή των μικρών κινητήρων για μοτοσικλέτες στους κινητήρες για αυτοκίνητα και χλοοκοπτικά μηχανήματα.²

Για να έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας μια λειτουργική στρατηγική, πρέπει να στηριχτεί σε μια ξεχωριστή ικανότητα που να υπάρχει μέσα σε αυτόν το συγκεκριμένο λειτουργικό τομέα. Αν μια επιχείρηση δε διαθέτει ξεχωριστή ικανότητα σε ένα συγκεκριμένο λειτουργικό τομέα, ακόμα και αν έχει την αντίστοιχη βασική ικανότητα, αυτός ο λειτουργικός τομέας θα μπορούσε να είναι υποψήφιος για ανάθεση σε τρίτους.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ

Πού πρέπει να είναι εγκατεστημένη μια λειτουργία; Πρέπει αυτή να είναι ενσωματωμένη μέσα στον οργανισμό ή μπορεί να παρέχεται από έναν εξωτερικό εργολάβο; Ο όρος **ανάθεση έργου σε τρίτους** (outsourcing) σημαίνει την προμήθεια από μια εξωτερική πηγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που προηγουμένως παραγόταν μέσα στην επιχείρηση. Πρόκειται για το αντίθετο της κάθετης ολοκλήρωσης. Ολοένα και περισσότερο, η ανάθεση έργου σε τρίτους θεωρείται σοβαρό μέρος της λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Μια μελέτη αποκάλυψε ότι η ανάθεση έργου σε τρίτους οδήγησε σε μείωση του κόστους κατά 9% και σε αύξηση 15% στη δυναμικότητα και την ποιότητα.³ Σύμφωνα με μια μελέτη του American Management Association που έγινε σε εταιρείες μέλη του, το 94% των επιχειρήσεων αναθέτουν τουλάχιστον μία δραστηριότητά τους σε τρίτους.⁴

Τα πιο έμπειρα στελέχη χάραξης στρατηγικής, σύμφωνα με τον Quinn, έπαψαν να θεωρούν μόνο το μερίδιο της αγοράς ή την κάθετη ολοκλήρωση ως κλειδιά για το στρατηγικό σχεδιασμό:

Αντίθετα εστιάζουν στον εντοπισμό εκείνων των βασικών δραστηριοτήτων υπηρεσιών που η εταιρεία έχει ή μπορεί να αναπτύξει: (1) ένα συνεχιζόμενο στρατηγικό προβάδισμα και (2) μακροχρόνιες ροές νέων προϊόντων για να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ζητήσεις των πελατών. Αναπτύσσουν τις ικανότητες αυτές σε μεγαλύτερο βαθμό από οποιονδήποτε άλλο. Στη συνέχεια επιδιώκουν να εξαλείψουν, να ελαχιστοποιήσουν, ή να αναθέσουν σε τρίτους δραστηριότητες στις οποίες η εταιρεία δεν μπορεί να υπερέχει, εκτός αν αυτές είναι απαραίτητες για την υποστήριξη ή την προστασία των επιλεγμένων τομέων εστίασης.⁵

Το κλειδί για την ανάθεση έργου σε τρίτους είναι η αγορά από τρίτους εκείνων μόνο των δραστηριοτήτων που δεν είναι κρίσιμες για την ξεχωριστή ικανότητα της εταιρείας. Διαφορετικά, η εταιρεία μπορεί να εγκαταλείψει τις πολύ βασικές τεχνολογίες ή ικανότητες που την έκαναν αρχικά πετυχημένη, και έτσι να μπει στο δρόμο της τελικής παρακμής ως “κούφια εταιρεία”. Συνεπώς, όταν ο μάνατζερ στρατηγικού σχεδιασμού πρόκειται να αποφασίσει για τη λειτουργική στρατηγική, πρέπει (1) να εντοπίσει τις βασικές ικανότητες της εταιρείας ή της επιχειρηματικής μονάδας, (2) να διασφαλίσει ότι οι ικανότητες ενισχύονται συνεχώς, και (3) να διαχειριστεί τις ικανότητες με τέτοιο τρόπο, ώστε να διατηρήσει όσο γίνεται καλύτερα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργούν. Μια απόφαση για την ανάθεση έργου σε τρίτους εξαρτάται από το ποσοστό της συνολικής προστιθέμενης αξίας από τη δραστηριότητα που εξετάζεται και από το μέγεθος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της για την εταιρεία ή την επιχειρηματική μονάδα. Μόνον όταν το ποσοστό της συνολικής αξίας είναι μικρό και όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη δραστηριότητα είναι επίσης μικρό, πρέπει η εταιρεία ή η επιχειρηματική μονάδα να καταφεύγουν στην ανάθεση του έργου σε τρίτους.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΥΙΟΘΕΤΗΘΟΥΝ

Η **στρατηγική μάρκετινγκ** αφορά την τιμολόγηση, την πώληση, και τη διανομή ενός προϊόντος. Με μια **στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς** μια εταιρεία ή επιχειρηματική μονάδα μπορεί (1) να εξασφαλίσει μεγαλύτερο μερίδιο σε μια υπάρχουσα αγορά για τα προϊόντα της με τη διείσδυση στην αγορά και τον κορεσμό της ή (2) να αναπτύξει νέες αγορές για τα υπάρχοντα προϊόντα. Πολύ μεγάλες εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων, όπως η Procter & Gamble, η Colgate-Palmolive, και η Unilever, γνωρίζουν καλά τη χρήση της διαφήμισης και της προώθησης για την υλοποίηση μιας στρατηγικής κορεσμού της αγοράς ή διείσδυσης στην αγορά, προκειμένου να εξασφαλίσουν κυριαρχικό μερίδιο σε μια κατηγορία προϊόντων. Ως παντογνώστες, όπως φαίνεται, του κύκλου ζωής των προϊόντων, οι εταιρείες αυτές, επεκτείνουν τη ζωή ενός προϊόντος σχεδόν απεριόριστα με “νέες και βελτιωμένες” παραλλαγές του προϊόντος και της συσκευασίας που βρίσκουν απήχηση στις περισσότερες φωλεές της αγοράς. Οι εταιρείες αυτές εφαρμόζουν και τη δεύτερη στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς παίρνοντας ένα πετυχημένο προϊόν που εμπορεύονται σε ένα μέρος της παγκόσμιας αγοράς και διοχετεύοντάς το και αλλού. Μόλις είδαν την επιτυχία που είχαν στην Ευρώπη τα απορρυπαντικά τους για την πρόπλυση των ρούχων, η P&G και η Colgate εισήγαγαν επιτυχώς αυτόν τον τύπο προϊόντος για τα πλυντήρια ρούχων και στη Βόρεια Αμερική με τις εμπορικές ονομασίες Biz και Axion.

Χρησιμοποιώντας τη **στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων**, η εταιρεία ή η επιχειρηματική μονάδα μπορούν (1) να αναπτύξουν νέα προϊόντα για υπάρχουσες αγορές ή (2) να αναπτύξουν νέα προϊόντα για νέες αγορές. Η Church & Dwight σημείωσε μεγάλη επιτυχία ακολουθώντας την πρώτη στρατηγική με την ανάπτυξη προϊόντων για πώληση στους υπάρχοντες πελάτες τους. Αναγνωρίζοντας τη μεγάλη απήχηση της μαγειρικής σόδας της Arm & Hammer, η εταιρεία δημιούργησε νέες χρήσεις για τη δισανθρακική σόδα της χρησιμοποιώντας τη στις οδοντόκρεμες, στα αποσμητικά, και στα απορρυπαντικά. Η εταιρεία ακολούθησε με επιτυχία και τη δεύτερη στρατηγική αναπτύσσοντας προϊόντα μείωσης της ρύπανσης (χρησιμοποιώντας ενώσεις του νατρίου) για εργοστάσια παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας που χρησιμοποιούσαν ως καύσιμο τον άνθρακα.

Υπάρχουν και πολλές άλλες στρατηγικές μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, μια εταιρεία ή μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να διαλέξει για τη διαφήμιση και την προώθηση ανάμεσα σε μια στρατηγική μάρκετινγκ “τοποθέτησης” ή μια στρατηγική “προώθησης”. Πολλές μεγάλες εταιρείες τροφίμων και καταναλωτικών προϊόντων στις ΗΠΑ και στον Καναδά έχουν εφαρμόσει μια **στρατηγική τοποθέτησης**, ξοδεύοντας μεγάλα ποσά χρημάτων για προωθήσεις προς εμπόρους, προκειμένου να εξασφαλίσουν ή να διατηρήσουν χώρο στα ράφια καταστημάτων λιανικών πωλήσεων. Οι προωθήσεις προς το εμπόριο περιλαμβάνουν εκπτώσεις, ειδικές προσφορές εντός καταστήματος, και συμμετοχή στα διαφημιστικά έξοδα για την “τοποθέτηση” προϊόντων στα συστήματα διανομής. Πρόσφατα, η Kellogg Company αποφάσισε να αλλάξει πορεία και, αντί για τη στρατηγική τοποθέτησης να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στη **στρατηγική προώθησης**, όπου η διαφήμιση “προωθεί” τα προϊόντα μέσω των καναλιών διανομής. Σήμερα η εταιρεία ξοδεύει περισσότερα χρήματα για διαφημίσεις προς τους κατανα-

λωτές που στοχεύουν στη δημιουργία επίγνωσης της μάρκας, έτσι ώστε οι υποψήφιοι αγοραστές να ζητούν τα προϊόντα τους.

Άλλες στρατηγικές μάρκετινγκ ασχολούνται με τη διανομή και την τιμολόγηση. Όταν τιμολογεί ένα νέο προϊόν, μια εταιρεία ή μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να ακολουθήσει μία από τις δύο παρακάτω στρατηγικές. Για τις εταιρείες που εισάγουν πρωτοποριακά νέα προϊόντα, η **τιμολόγηση ξαφρίσματος** δίνει την ευκαιρία “ξαφρίσματος της κρέμας” από την κορυφή της καμπύλης ζήτησης με την επιβολή μιας υψηλής τιμής, ενώ ακόμα το προϊόν είναι νέο και οι ανταγωνιστές ελάχιστοι. Αντίθετα, η **τιμολόγηση διείσδυσης** επιχειρεί να επιταχύνει την ανάπτυξη της αγοράς και προσφέρει στην πρωτοπόρο εταιρεία την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει την καμπύλη εμπειρίας για να εξασφαλίσει μερίδιο της αγοράς με μια χαμηλή τιμή και να κυριαρχήσει στον κλάδο. Ανάλογα με τους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρείας και της επιχειρηματικής μονάδας, μια οποιαδήποτε από τις επιλογές αυτές μπορεί να προτιμηθεί από μια συγκεκριμένη εταιρεία ή μονάδα. Ωστόσο, η τιμολόγηση διείσδυσης έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να αυξήσει μακροπρόθεσμα το κέρδος εκμετάλλευσης της μονάδας από την τιμολόγηση ξαφρίσματος.⁶

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΥΙΟΘΕΤΗΘΟΥΝ

Η **οικονομική στρατηγική** εξετάζει τις οικονομικές επιπτώσεις των επιλογών της εταιρείας ή της επιχειρηματικής μονάδας και εντοπίζει την καλύτερη πορεία οικονομικών ενεργειών. Επίσης μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την αναζήτηση κεφαλαίων χαμηλότερου κόστους και με την ευέλικτη ικανότητας εξασφάλισης κεφαλαίου για την υποστήριξη μιας επιχειρηματικής στρατηγικής. Η οικονομική στρατηγική μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την εταιρική στρατηγική διαφοροποίησης. Η χρηματοδότηση από ίδια κεφάλαια, για παράδειγμα, προτιμάται για τη συναφή διαφοροποίηση, ενώ η χρηματοδότηση με δανεισμό προτιμάται για τη μη σχετική διαφοροποίηση.⁷

Το επιθυμητό ύψος του χρέους σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας και με την εσωτερική μακροχρόνια χρηματοδότηση μέσω της ταμιακής ροής είναι ένα από τα κύρια ζητήματα στην οικονομική στρατηγική. Το μεγαλύτερο χρέος όχι μόνον αποτρέπει την εξαγορά από άλλες επιχειρήσεις (αφού κάνει την εταιρεία λιγότερο ελκυστική), αλλά οδηγεί και σε βελτιωμένη παραγωγικότητα και βελτιωμένες ταμιακές ροές υποχρεώνοντας το μάνατζμεντ να εστιάζει στους βασικούς τομείς δραστηριότητας.⁸ Ωστόσο, πολλές μικρές και μεσαίου μεγέθους εταιρείες προσπαθούν να αποφεύγουν όλες τις εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης για να μην έχουν εξωτερικές αναμίξεις και ο έλεγχος της εταιρείας να παραμένει στην οικογένεια. Πολλές εταιρείες πειραματίζονται επίσης με διαφορετικές μορφές προσφοράς μετοχών για να εξισορροπήσουν τον κίνδυνο. Μια μέθοδος χρηματοδότησης καινοτομικών προϊόντων είναι η δημιουργία ενός **παράλληλου μετοχικού κεφαλαίου**. Για παράδειγμα, όταν η AT&T αποφάσισε να χρησιμοποιήσει μια νέα ασύρματη τεχνολογία για να παρέχει υπηρεσίες τηλεφωνικές και Διαδικτύου από τους πύργους των κινητών τηλεφώνων της, δημιούργησε ένα παράλληλο μετοχικό κεφαλαίο γι’ αυτήν ειδικά την επιχειρηματική μονάδα. Με αυτόν τον τρόπο, η πολύ επικίνδυνη νέα δραστηριότητα κρατήθηκε χωριστά από τις προϋπάρχουσες δραστηριότητες της εταιρείας.

Μια δημοφιλής οικονομική στρατηγική είναι η **εξαγορά με υπερδανεισμό**. Σε αυτή την περίπτωση, η χρηματοδότηση της εξαγοράς μιας εταιρείας γίνεται με δανειακά κυρίως κεφάλαια. Τελικά, το χρέος πληρώνεται με τα έσοδα από τις δραστηριότητες της εταιρείας που εξαγοράστηκε ή από την πώληση των περιουσιακών στοιχείων της. Στην πραγματικότητα, η εξαγοραζόμενη εταιρεία πληρώνει η ίδια την εξαγορά της! Το μάνατζμεντ της επιχείρησης που εξαγοράστηκε δέχεται τρομακτικές πιέσεις για τη διατηρεί κερδοφόρα. Δυστυχώς, το τεράστιο ποσό του χρέους που εμφανίζεται στα βιβλία της εταιρείας μπορεί στην πραγματικότητα να προκαλέσει την τελική παρακμή της, εκτός αν εισαχθεί ξανά στο χρηματιστήριο.

Η διαχείριση των μερισμάτων που διανέμονται στους μετόχους αποτελεί ένα σοβαρό τμήμα της οικονομικής στρατηγικής της εταιρείας. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε γρήγορα αναπτυσσόμενους κλάδους, όπως των υπολογιστών και του λογισμικού, συνήθως δε διανέμουν μερίσματα. Χρησιμοποιούν τα χρήματα που θα μοίραζαν σε μερίσματα για να χρηματοδοτήσουν τη γρήγορη ανάπτυξη. Αν η εταιρεία είναι πετυχημένη, η αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της αντισταλάται στην υψηλότερη τιμή της μετοχής – που τελικά οδηγεί σε σημαντικά κεφαλαιακά κέρδη όταν οι μέτοχοι πουλήσουν τις κοινές μετοχές τους.

ΟΙ ΔΙΑΘΕΣΙΜΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η **στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης** ασχολείται με τη βελτίωση και τις καινοτομίες των προϊόντων και των διεργασιών. Μία από τις επιλογές της στρατηγικής Έρευνας και Ανάπτυξης είναι να επιδιώκει ώστε η εταιρεία να είναι είτε ένας **τεχνολογικός ηγέτης** (να πρωτοπορεί στις καινοτομίες), είτε **τεχνολογικός ουραγός** (να αντιγράφει τα προϊόντα των ανταγωνιστών). Ο Porter υποστηρίζει ότι η λήψη της απόφασης για να γίνει μια εταιρεία τεχνολογικός ηγέτης ή ουραγός μπορεί να είναι ένας τρόπος επίτευξης χαμηλού συνολικού κόστους ή μια μέθοδος διαφοροποίησης (Πίνακας 7-1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7-1 Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

	Τεχνολογικός ηγέτης	Τεχνολογικός ουραγός
Πλεονέκτημα κόστους	Πρωτοπορία στη σχεδίαση προϊόντων με το χαμηλότερο κόστος Πρωτοπόρος στην καμπύλη μάθησης Ανάπτυξη μεθόδων χαμηλού κόστους για την εκτέλεση δραστηριοτήτων αξίας	Μείωση του κόστους των προϊόντων ή των δραστηριοτήτων αξίας μαθαίνοντας από την πείρα του ηγέτη Αποφυγή του κόστους Έρευνας και Ανάπτυξης με την αντιγραφή
Διαφοροποίηση	Πρωτοπορία με ένα μοναδικό προϊόν που αυξάνει την αξία για τον αγοραστή Καινοτομία σε άλλες δραστηριότητες που αυξάνουν την αξία για τον αγοραστή	Μεγαλύτερη προσαρμογή του προϊόντος ή του συστήματος παράδοσης στις ανάγκες του αγοραστή μαθαίνοντας από την πείρα του ηγέτη

Πηγή: Ανατυπώθηκε με την άδεια της The Free Press, κλάδου των Simon & Schuster, από το *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* του Michael E. Porter. Copyright © 1985 by Michael E. Porter.

Ένα παράδειγμα αποτελεσματικής χρησιμοποίησης της λειτουργικής στρατηγικής Έρευνας και Ανάπτυξης ενός ηγέτη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαφοροποίησης είναι η Nike, Inc. Η εταιρεία αυτή δαπανά περισσότερα από όσα δαπανούν οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου της για Έρευνα και Ανάπτυξη, με σκοπό να διαφοροποιήσει τα αθλητικά παπούτσια της από εκείνα των ανταγωνιστών της, σε σχέση με την απόδοση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να γίνουν τα προϊόντα της η αγαπημένη μάρκα των σοβαρών αθλητών.

ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Η **στρατηγική λειτουργιών** καθορίζει το πώς και το πού θα κατασκευαστεί ένα προϊόν ή θα προσφερθεί μια υπηρεσία, το μέγεθος της κάθετης ολοκλήρωσης, την κατανομή των φυσικών πόρων, και τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Η βιομηχανική στρατηγική μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή της διεργασίας. Η έννοια αυτή περιγράφει την αύξηση του όγκου παραγωγής που μπορεί να αποτελείται από παρτίδες μικρές όπως αυτές ενός **συνεργείου** (μια μοναδιαία παραγωγή με έμπειρα εργατικά χέρια), μέχρι μεγαλύτερες παρτίδες **συνδυασμένης ροής μικρών παρτίδων** (τα εξαρτήματα είναι τυποποιημένα· κάθε μηχανήμα λειτουργεί όπως ένα μικρό εργαστήριο αλλά βρίσκεται στη σειρά επεξεργασίας των εξαρτημάτων), **ευέλικτων συστημάτων παραγωγής** (τα εξαρτήματα ομαδοποιούνται σε οικογένειες παραγωγής για μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων που παράγονται μαζικά), όπου τα μεγέθη των παρτίδων φτάνουν μέχρι και τα 10.000 ή και περισσότερα τεμάχια το χρόνο, και μέχρι τις **αποκλειστικές σειρές παραγωγής** (πολύ αυτοματοποιημένες σειρές συναρμολόγησης που κατασκευάζουν ένα προϊόν που παράγεται μαζικά με ελάχιστη ανθρώπινη εργασία). Σύμφωνα με αυτήν τη λογική, το προϊόν, με την πάροδο του χρόνου, τυποποιείται και θεωρείται κοινό εμπόρευμα σε συνδυασμό με την αυξανόμενη ζήτηση, καθώς η ευελιξία παραχωρεί τη θέση της στην αποδοτικότητα.

Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού σε πολλούς κλάδους υποχρέωσε τις εταιρείες να στραφούν από την παραδοσιακή μαζική παραγωγή των αποκλειστικών σειρών παραγωγής στη στρατηγική παραγωγής **συνεχούς βελτίωσης**, όπου διατμηματικές ομάδες εργασίας προσπαθούν συνεχώς να βελτιώσουν τις διεργασίες παραγωγής. Επειδή η συνεχής βελτίωση δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν την ίδια ανταγωνιστική στρατηγική του χαμηλού κόστους, όπως οι επιχειρήσεις μαζικής παραγωγής, αλλά με σημαντικά υψηλότερο επίπεδο ποιότητας, αυτή αντικαθιστά με γρήγορο ρυθμό τη μαζική παραγωγή ως στρατηγική λειτουργιών.

Αρκετές εταιρείες πειραματίζονται τώρα με τη μαζική παραγωγή εξατομικευμένων παραγγελιών ως μια στρατηγική λειτουργιών. Σε αντίθεση προς τη συνεχή βελτίωση, η μαζική παραγωγή εξατομικευμένων παραγγελιών απαιτεί ευελιξία και γρήγορη ανταπόκριση. Η **μαζική παραγωγή εξατομικευμένων παραγγελιών**, που είναι κατάλληλη για συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προϋποθέτει ότι τα άτομα, οι διεργασίες, οι επιχειρηματικές μονάδες, και η τεχνολογία θα επαναπροσδιορίζονται για να δίνουν στους πελάτες αυτό ακριβώς που θέλουν, όταν το θέλουν. Το αποτέλεσμα είναι τα χαμηλού κόστους, υψηλής ποιότητας, και ειδικών προδιαγραφών αγαθά και υπηρεσίες. Ένα παράδειγμα μαζικής παραγωγής ειδικών προδιαγραφών είναι το νέο σύστημα “Personal Pair” της Levi Strauss που καθιερώθηκε για να πολεμήσει τον εντεινόμενο ανταγωνισμό από τα τζιν με ιδιωτική μάρκα. Ο πελάτης δίνει

τα μέτρα του σε ένα από τα καταστήματα Personal Pair της εταιρείας, αυτά στέλνονται στη Levi's μέσω υπολογιστή, και μετά από μερικές μέρες φτάνουν στο κατάστημα τα τζιν στα μέτρα που παραγγέλθηκαν. Αυτά τα επί παραγγελία τζιν κοστίζουν 10 δολάρια περίπου περισσότερα από τα συνηθισμένα.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η **στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων** επιχειρεί να βρει την καλύτερη εναρμόνιση μεταξύ των ανθρώπων και του οργανισμού. Ασχολείται με το ζήτημα του κατά πόσο μια εταιρεία ή μια επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει να προσλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό άπειρου προσωπικού με χαμηλή αμοιβή, που θα εκτελεί επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, και είναι πολύ πιθανό να αποχωρεί μετά από λίγο καιρό (η στρατηγική των εστιατορίων McDonald's) ή να προσλαμβάνει έμπειρους εργαζόμενους με σχετικά υψηλή αμοιβή που θα εκπαιδεύονται σε ποικίλα καθήκοντα για να συμμετέχουν σε αυτοδιευθυνόμενες ομάδες εργασίας (κατάλληλη στρατηγική στην περίπτωση της συνεχούς βελτίωσης). Πολλές εταιρείες, για να μειώσουν το κόστος και να αποκτήσουν αυξημένη ευελιξία, όχι μόνο χρησιμοποιούν ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό προσωπικού μερικής και προσωρινής απασχόλησης, αλλά πειραματίζονται και με την ενοικίαση προσωπικού από εταιρείες που παρέχουν αυτήν ακριβώς την υπηρεσία. Οι εταιρείες διαπιστώνουν επίσης ότι η πρόσληψη πιο διαφοροποιημένου προσωπικού (από άποψη φυλής, ηλικίας, και εθνικότητας) μπορεί να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η DuPont, για παράδειγμα, διαπίστωσε ότι μια ομάδα Αφροαμερικανών υπαλλήλων μπόρεσε να δημιουργήσει ελπιδοφόρες νέες αγορές για τα αγροτικά προϊόντα της εστιάζοντας σε μαύρους αγρότες. Επιπλέον, η χρησιμοποίηση από τη DuPont πολυεθνικών ομάδων βοήθησε την εταιρεία να αναπτύξει και να διοχετεύσει τα προϊόντα της σε ολόκληρο τον κόσμο.

Καθώς η πολυπλοκότητα της εργασίας αυξάνεται, αυτή γίνεται πιο κατάλληλη για ομάδες εργασίας. Ένας όλο και μεγαλύτερος αριθμός εταιρειών χρησιμοποιεί αυτόνομες ομάδες εργασίας. Η χρήση ομάδων εργασίας οδηγεί στην αύξηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας καθώς και στην μεγαλύτερη ικανοποίηση και αφοσίωση του εργαζόμενου.⁹

ΟΙ ΔΙΑΘΕΣΙΜΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Οι επιχειρήσεις υιοθετούν ολοένα και περισσότερο **στρατηγικές συστημάτων πληροφοριών** για να αξιοποιήσουν την τεχνολογία των συστημάτων πληροφοριών και να προσφέρουν στις επιχειρηματικές μονάδες ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν η Federal Express προσέφερε πρώτη στους πελάτες της το λογισμικό υπολογιστών PowerShip για την καταχώρηση διευθύνσεων καταστημάτων, την εκτύπωση ετικετών με τα στοιχεία αποστολέα και παραλήπτη, και τη δυνατότητα εντοπισμού του δέματος, οι πωλήσεις της αυξήθηκαν σημαντικά. Πολύ σύντομα την ακολούθησε η UPS με το λογισμικό MaxiShips. Θεωρώντας το σύστημα πληροφοριών της ως ξεχωριστή ικανότητα, η Federal Express συνέχισε να πιέζει για την εξασφάλιση ακόμα μεγαλύτερου πλεονεκτήματος σε σχέση με τη UPS χρησιμοποιώντας την τοποθεσία της στο Διαδίκτυο για να δίνει στους πελάτες της τη δυνατότητα να εντοπίζουν τα δέματά τους.

Πολλές εταιρείες επιχειρούν επίσης να χρησιμοποιήσουν συστήματα πληροφοριών για να δημιουργήσουν πιο στενές σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους και για να βελτιώσουν την απόδοσή τους μέσω τεχνολογικά εξελιγμένων υπερνδοδικτύων. Για παράδειγμα, η BMW και άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν καταχωρήσει τα αποθέματά τους σε ένα δίκτυο που χρησιμοποιούν από κοινού με τους προμηθευτές τους. Τώρα οι προμηθευτές γνωρίζουν πόσα τεμάχια από κάθε ανταλλακτικό υπάρχουν σε κάθε εγκατάσταση της εταιρείας και είναι υπεύθυνοι για τη διατήρηση των αποθεμάτων σε ένα συγκεκριμένο ύψος.

7.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΓΟΝΤΑΙ

Πολλές στρατηγικές που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν εταιρικές, επιχειρηματικές, ή λειτουργικές, είναι πολύ επικίνδυνες. Τα στελέχη που έκαναν ανεπαρκή ανάλυση ή στερούνται δημιουργικότητας μπορεί να παγιδευτούν και να ασχοληθούν μαζί τους.

- **Ακόλουθος του ηγέτη.** Η απομίμηση της στρατηγικής ενός ηγετικού ανταγωνιστή μπορεί να φαίνεται καλή ιδέα, αλλά δε λαμβάνει υπόψη τα συγκεκριμένα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, αλλά και την πιθανότητα να κάνει ο ηγέτης λάθος. Η Fujitsu Ltd., η δεύτερη μεγαλύτερη κατασκευάστρια υπολογιστών στον κόσμο, από τη δεκαετία του 1960 και μετά είχε ως μοναδική φιλοδοξία της να προλάβει την IBM. Η Fujitsu, όπως και η IBM, ανταγωνίζονταν κυρίως στο πεδίο της κατασκευής μεγάλων κεντρικών υπολογιστικών συστημάτων. Επίσης, ήταν τόσο πολύ απορροφημένη από αυτόν το στόχο, ώστε δεν πρόσεξε ότι, μέχρι το 1990, ο τομέας των μεγάλων κεντρικών υπολογιστικών συστημάτων είχε φτάσει στην ωριμότητα και είχε πάψει να αναπτύσσεται.
- **Επιτυχία και άλλου υψηλού στόχου.** Αν μια εταιρεία είναι πετυχημένη επειδή πρωτόπρησε σε ένα πάρα πολύ πετυχημένο προϊόν, έχει την τάση να διεξάγει έρευνες για ακόμα ένα σπουδαίο προϊόν που θα της εξασφαλίσει την ανάπτυξη και την ευημερία. Η Polaroid ξόδεψε πολλά χρήματα για να δημιουργήσει μια “στιγμιαία” μηχανή λήψης κινηματογραφικών ταινιών, αλλά το κοινό την αγνόησε για χάρη της βιντεοκάμερας.
- **Η κούρσα των εξοπλισμών.** Η απόφαση για εμπλοκή σε μια σκληρή μάχη με μια άλλη επιχείρηση με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων από πωλήσεις, αλλά η αύξηση αυτή πιθανότατα θα αντισταθμιστεί από τις αυξήσεις στο κόστος των διαφημίσεων, της προώθησης, της Έρευνας και Ανάπτυξης, και της παραγωγής. Από την εποχή που καταργήθηκαν οι περιορισμοί στις αεροπορικές εταιρείες, οι πόλεμοι τιμών και οι “ειδικές” τιμές έχουν οδηγήσει σε χαμηλά περιθώρια κέρδους ή στη πτώχευση πολλών μεγάλων αεροπορικών εταιρειών, όπως η Eastern και η Continental.
- **Προσπάθεια να γίνουν τα πάντα.** Όταν η διοίκηση έχει να επιλέξει ανάμεσα σε πολλές ενδιαφέρουσες ευκαιρίες, μπορεί να έχει την τάση να τις εκμεταλλευτεί όλες. Στην αρχή η εταιρεία μπορεί να διαθέτει αρκετούς πόρους για να αναπτύξει κάθε ιδέα σε πρό-

γραμμα, αλλά σύντομα τα χρήματα, ο χρόνος, και η ενέργεια εξαντλούνται, καθώς κάθε πρόγραμμα απαιτεί μεγάλες εισροές πόρων.

- **Απώλεια της δύναμης.** Μια επιχείρηση μπορεί να έχει επενδύσει τόσα πολλά σε μια συγκεκριμένη στρατηγική, ώστε η διοίκηση να μην είναι διατεθειμένη να αποδεχτεί το γεγονός ότι αυτή δεν είναι πετυχημένη. Επειδή πιστεύει ότι το ποσό που δαπανήθηκε είναι πολύ μεγάλο για να εγκαταλείψει την προσπάθεια, η επιχείρηση συνεχίζει να διαθέτει χρήματα σε μια κακή επιλογή. Για παράδειγμα, η Pan American Airlines αποφάσισε να πουλήσει το κτίριό της και τα Intercontinental Hotels, τα πιο κερδοφόρα τμήματα της επιχείρησης, για να κρατήσει το ζημιογόνο τομέα των αεροπορικών ταξιδιών. Ενώ συνέχισε να έχει ζημιές, ακολούθησε τη στρατηγική της εκποίησης περιουσιακών στοιχείων για να εξασφαλίσει χρήματα μέχρι που τα πούλησε όλα και χρεοκόπησε.

7.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Αφού γίνει η αναγνώριση και η αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών, πρέπει να επιλεγεί μία από αυτές για να υλοποιηθεί. Στο μεταξύ, είναι πιθανό να έχουν παρουσιαστεί πολλές εφικτές εναλλακτικές λύσεις. Πώς αποφασίζεται ποια είναι η καλύτερη στρατηγική;

Το πιο σημαντικό ίσως κριτήριο είναι η ικανότητα της προτεινόμενης στρατηγικής να ασχοληθεί με τους συγκεκριμένους στρατηγικούς παράγοντες που αναπτύχθηκαν στην ανάλυση SWOT προηγουμένως. Αν η εναλλακτική λύση δεν εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και δεν την απομακρύνει από τις απειλές του περιβάλλοντος και τα αδύνατα σημεία, πιθανότατα θα αποτύχει.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα κατά την επιλογή μιας στρατηγικής είναι η ικανότητα κάθε μιας εναλλακτικής δυνατότητας να ικανοποιεί τους στόχους που συμφωνήθηκαν με τη μικρότερη δυνατή χρήση πόρων και με τις λιγότερες παρενέργειες. Κατά συνέπεια, έχει σημασία να καταρτιστεί ένα δοκιμαστικό σχέδιο υλοποίησης που να ασχολείται με τις πιθανές δυσκολίες του μάντζμεντ. Αυτό πρέπει να γίνει έχοντας υπόψη τις κοινωνικές τάσεις, τον κλάδο, και την κατάσταση της εταιρείας με βάση την κατασκευή σεναρίων.

ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Τα **εταιρικά σενάρια** είναι προσωρινοί ισολογισμοί και εκτιμώμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως, που προβλέπουν το αποτέλεσμα που είναι πιθανό να έχει κάθε εναλλακτική στρατηγική και τα διάφορα προγράμματά της στην απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου μιας διεύθυνσης και ολόκληρης της επιχείρησης. Οι υπεύθυνοι κατάρτισης στρατηγικών στις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σενάρια σε λογιστικά φύλλα και διάφορα μοντέλα προσομοίωσης σε υπολογιστές για το στρατηγικό σχεδιασμό.

Τα εταιρικά σενάρια είναι προεκτάσεις των σεναρίων για τον κλάδο που αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 3. Αν, για παράδειγμα, τα σενάρια για τον κλάδο δείχνουν ότι μια ισχυρή ζήτηση στην αγορά για ορισμένα προϊόντα είναι πιθανή, μπορεί να αναπτυχθεί μια σειρά από εναλ-

λακτικά σενάρια στρατηγικής για μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Η εναλλακτική λύση της εξαγοράς μιας άλλης εταιρείας που διαθέτει αυτά τα προϊόντα μπορεί να συγκριθεί με την εναλλακτική λύση της ανάπτυξης των ίδιων προϊόντων μέσα στην εταιρεία. Χρησιμοποιώντας τρεις ομάδες προβλέψεων πωλήσεων (αισιόδοξες, απαισιόδοξες, και πιο πιθανές) για τα νέα προϊόντα κατά την επόμενη πενταετία, οι δύο εναλλακτικές λύσεις μπορούν να αξιολογηθούν σε σχέση με τον αντίκτυπό τους στη μελλοντική απόδοση της εταιρείας, όπως αυτή φαίνεται στις εκτιμώμενες μελλοντικές καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως. Οι **προσωρινοί** (εκτιμώμενοι μελλοντικοί) ισολογισμοί και οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως, μπορούν να καταρτιστούν με λογισμικό λογιστικών φύλλων σε έναν προσωπικό υπολογιστή.

Για να κατασκευάσετε ένα εταιρικό σενάριο, ακολουθήστε τα εξής βήματα:

1. Χρησιμοποιήστε τα σενάρια του κλάδου που εξετάσαμε στο Κεφάλαιο 3 και αναπτύξτε ένα σύνολο υποθέσεων σχετικά με το περιβάλλον καθηκόντων. Στην 3Μ, για παράδειγμα, ο γενικός διευθυντής κάθε επιχειρηματικής μονάδας πρέπει να περιγράφει κάθε χρόνο τη μορφή που εκτιμά ότι θα έχει ο κλάδος του μετά από 15 χρόνια. Για τους κύριους οικονομικούς παράγοντες πρέπει να διατυπώνονται *αισιόδοξες, απαισιόδοξες, και πιο πιθανές* υποθέσεις, όπως είναι το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕγχΠ), ο δείκτης τιμών καταναλωτή, το βασικό επιτόκιο, και άλλοι βασικοί εξωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες όπως οι κρατικές ρυθμίσεις και οι τάσεις στον κλάδο. Οι ίδιες βασικές υποθέσεις πρέπει να διατυπώνονται και για κάθε εναλλακτικό σενάριο που θα εκπονηθεί.
2. Καταρτίστε *ποσοστιαίες οικονομικές καταστάσεις* (που εξετάζονται στο Κεφάλαιο 11) για το παρελθόν της εταιρείας ή της επιχειρηματικής μονάδας. Αυτές οι καταστάσεις αποτελούν τη βάση για τις εκτιμήσεις των προσωρινών οικονομικών καταστάσεων. Χρησιμοποιήστε τα ιστορικά ποσοστά για την εκτίμηση των εσόδων, των δαπανών, και των άλλων κατηγοριών στοιχείων των εκτιμώμενων καταστάσεων για τα επόμενα χρόνια. Για κάθε εναλλακτική στρατηγική, αναπτύξτε μια δέσμη αισιόδοξων, απαισιόδοξων, και πιο πιθανών υποθέσεων σχετικά με την επίδραση των κυριότερων μεταβλητών πάνω στις μελλοντικές οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας. Προβλέψτε τρεις ομάδες αριθμητικών στοιχείων πωλήσεων και κόστους πωληθέντων αγαθών για πέντε τουλάχιστον χρόνια στο μέλλον. Μελετήστε τα ιστορικά στοιχεία και κάνετε προσαρμογές ανάλογα με τις υποθέσεις σας για το περιβάλλον. Κάνετε το ίδιο για τα άλλα αριθμητικά στοιχεία που μπορεί να μεταβληθούν σημαντικά. Για τα υπόλοιπα, υποθέστε ότι θα συνεχίσουν σύμφωνα με τη μέχρι τώρα σχέση τους προς τις πωλήσεις ή προς κάποιον άλλο βασικό προσδιοριστικό παράγοντα. Προσθέστε τα στοιχεία για το προσδοκώμενο ύψος αποθεμάτων, τους λογαριασμούς εισπρακτέους, τους λογαριασμούς πληρωτέους, τις δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη, τις δαπάνες διαφήμισης και προώθησης, τις κεφαλαιουχικές δαπάνες, και τις αποπληρωμές δανείων (υποθέτοντας ότι η χρηματοδότηση της στρατηγικής γίνεται με δανεισμό). Λάβετε υπόψη σας όχι μόνο τις ιστορικές τάσεις, αλλά και τα προγράμματα που θα χρειάζονταν ίσως για να υλοποιηθεί κάθε εναλλακτική στρατηγική (όπως η δημιουργία μιας νέας μονάδας παραγωγής ή η αύξηση του αριθμού των πωλητών). Ο Πίνακας 7-2 παρουσιάζει μια φόρμα που θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε για την κατάρτιση προσωρινών οικονομικών καταστάσεων χρησιμοποιώντας ιστορικούς μέσους όρους από ποσοστιαίες οικονομικές καταστάσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7-2 Φόρμα σεναρίου για την κατάρτιση προσωρινών οικονομικών καταστάσεων

Παράγοντας	Πέρσι	Ιστορικός Μ.Ο.	Ανάλυση τάσης	Εκτιμήσεις ¹									Σχόλια
				20–			20–			20–			
				A	Σ	Π	A	Σ	Π	A	Σ	Π	
ΑΕγχΠ													
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή													
Άλλοι													
Πωλήσεις – Μονάδες													
Πωλήσεις – Αξία													
Κόστος πωληθέντων													
Διαφήμιση και μάρκετινγκ													
Δαπάνες τόκων													
Επέκταση εργοστασίου													
Μερίσματα													
Καθαρά κέρδη													
Κέρδη ανά μετοχή													
Απόδοση επένδυσης													
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων													
Άλλοι													

Σημείωση 1: Α = Αισιόδοξες, Σ = Απαισιόδοξες, Π = Πιο πιθανές

Πηγή: T. L. Wheelen and J. D. Hunger, “Scenario Box for Use in Generating Financial Pro Forma Statements”, Copyright © 1993 by Wheelen and Hunger Associates. Ανατυπώθηκε μετά από άδεια.

- Καταρτίστε αναλυτικές προσωρινές οικονομικές καταστάσεις για κάθε εναλλακτική στρατηγική. Σε ένα πρόγραμμα λογιστικών φύλλων, εισάγετε τα πραγματικά οικονομικά στοιχεία από τις οικονομικές καταστάσεις του προηγούμενου έτους στην αριστερή στήλη. Στις επόμενες στήλες προς τα δεξιά, εισάγετε τα αισιόδοξα στοιχεία που εκτιμάτε για το έτος 1, το έτος 2, το έτος 3, το έτος 4, και το έτος 5. Επαναλάβετε την ίδια διαδικασία με την ίδια εναλλακτική στρατηγική, αλλά τώρα εισάγετε τα απαισιόδοξα στοιχεία για τα επόμενα 5 χρόνια. Κάνετε το ίδιο και με τα πιο πιθανά στοιχεία. Στη συνέχεια, καταρτίστε μια παρόμοια σειρά από προσωρινές οικονομικές καταστάσεις με αισιόδοξα, απαισιόδοξα, και πολύ πιθανά στοιχεία για τη δεύτερη εναλλακτική στρατηγική. Η διαδικασία αυτή δημιουργεί έξι διαφορετικά προσωρινά σενάρια που αντικατοπτρίζουν τρεις διαφορετικές καταστάσεις (αισιόδοξη, απαισιόδοξη, και πιο πιθανή) για δύο εναλλακτικές στρατηγικές. Κατόπιν, υπολογίστε τους οικονομικούς δείκτες, τις ποσοστιαίες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως, και τους ισολογισμούς που θα συνοδεύουν τις προσωρινές οικονομικές καταστάσεις. Για να διαπιστωθεί αν αυτά τα σενάρια είναι εφαρμόσιμα, συγκρίνετε τις υποθέσεις που έγιναν για καθένα από αυτά με τις

αντίστοιχες οικονομικές καταστάσεις και τους δείκτες. Για παράδειγμα, αν το κόστος πωληθέντων αγαθών μειωθεί από το 70% στο 50% των συνολικών εσόδων από πωλήσεις στις προσωρινές ποσοστιαίες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως, αυτή η μείωση πρέπει να είναι αποτέλεσμα μιας αλλαγής στη διεργασία παραγωγής ή της επιλογής φτηνότερων πρώτων υλών ή εργατικού κόστους, παρά από την αδυναμία διατήρησης του κόστους πωληθέντων αγαθών στη συνηθισμένη σχέση προς τα έσοδα από πωλήσεις όταν καταρτίστηκε η πρόβλεψη της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως.

Το αποτέλεσμα αυτής της λεπτομερούς κατάρτισης σεναρίων πρέπει να είναι τα προβλεπόμενα καθαρά κέρδη, η ταμιακή ροή, και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης για καθεμία από τις τρεις παραλλαγές των δύο εναλλακτικών στρατηγικών για 5 επόμενα χρόνια. Ο υπεύθυνος για την κατάσταση στρατηγικής μπορεί να θέλει να προχωρήσει και πιο πέρα στο μέλλον, αν η στρατηγική προβλέπεται να έχει σημαντική επίπτωση στις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας και μετά τα 5 χρόνια. Το αποτέλεσμα αυτής της εργασίας πρέπει να παρέχει αρκετές πληροφορίες, στις οποίες να μπορούν να βασιστούν οι προβλέψεις για τη δυνατότητα υλοποίησης και την πιθανή κερδοφορία κάθε μιας από τις εναλλακτικές στρατηγικές.

Προφανώς, αυτά τα εταιρικά σενάρια μπορούν σύντομα να γίνουν πολύ περίπλοκα, ειδικά αν υπολογιστούν τρεις ομάδες τιμών απόκτησης και κόστους ανάπτυξης. Παρόλα αυτά, αυτό το είδος λεπτομερούς ανάλυσης υποθέσεων είναι απαραίτητο για να μπορεί να γίνει ρεαλιστική σύγκριση της εκτιμώμενης έκβασης κάθε λογικής εναλλακτικής στρατηγικής και των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών, και των διαδικασιών που τη συνοδεύουν. Ανεξάρτητα από τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε εναλλακτικής στρατηγικής που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, η πραγματική απόφαση είναι πιθανό να επηρεαστεί και από πολλούς υποκειμενικούς παράγοντες, όπως αυτούς που θα περιγράψουμε στις επόμενες ενότητες.

Η ΣΤΑΣΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ

Η ελκυστικότητα μιας συγκεκριμένης εναλλακτικής στρατηγικής είναι, σε ένα βαθμό, συνάρτηση του μεγέθους του κινδύνου που συνεπάγεται. Ο **κίνδυνος** δεν προέρχεται μόνον από την πιθανότητα η στρατηγική να είναι ή να μην είναι αποτελεσματική, αλλά και από την ποσότητα των περιουσιακών στοιχείων που η επιχείρηση πρέπει να κατανείμει σε αυτήν τη στρατηγική, καθώς και από το χρονικό διάστημα κατά το οποίο τα περιουσιακά στοιχεία δε θα είναι διαθέσιμα για άλλες χρήσεις. Όσο περισσότερα είναι τα περιουσιακά στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν και όσο μεγαλύτερο το διάστημα της χρησιμοποίησής τους, τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας μπορεί η διοίκηση να ζητήσει. Μην περιμένετε οι μάνατζερ που δεν είναι μέτοχοι της εταιρείας να βάλουν σε κίνδυνο τη θέση τους δείχνοντας μεγάλο ενδιαφέρον για μια επικίνδυνη απόφαση. Τα στελέχη με μεγάλο αριθμό μετοχών της εταιρείας τους είναι πιο πιθανό να ασχοληθούν με ενέργειες που συνεπάγονται κίνδυνο, παρά οι μάνατζερ που δεν έχουν μετοχές.¹⁰

Ο υψηλός κίνδυνος ήταν ο λόγος για τον οποίο το διοικητικό συμβούλιο της Intel δυσκολεύτηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 να ψηφίσει μια πρόταση για τη δέσμευση ποσού 5 δισεκατομμυρίων δολαρίων για την κατασκευή του μικροεπεξεργαστή Pentium – πενταπλά-

σιο του ποσού που χρειάστηκε για το προηγούμενο τσιπ. Ο τότε γενικός διευθυντής της εταιρείας Andy Grove, αναφερόμενος στη σχετική συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου, παρατήρησε: “Θυμάμαι τα γουρλωμένα μάτια των ανθρώπων που κοίταζαν εκείνο το διάγραμμα. Δεν είμαι σίγουρος ότι τότε πίστεψα εκείνους τους αριθμούς”. Η πρόταση δέσμευε την εταιρεία να κατασκευάσει νέα εργοστάσια – κάτι που η Intel δίσταζε να κάνει. Μια λανθασμένη απόφαση θα σήμαινε ότι η εταιρεία θα κατέληγε με μια επικίνδυνα υπέρογκη δυναμικότητα. Με βάση την παρουσίαση του Grove, το συμβούλιο αποφάσισε να αναλάβει τον κίνδυνο. Η επέκταση των παραγωγικών εγκαταστάσεων της Intel κόστισε τελικά 10 δισεκατομμύρια δολάρια, αλλά είχε ως αποτέλεσμα η Intel να αποκτήσει το 75% της αγοράς των μικροεπεξεργαστών και τεράστια χρηματικά κέρδη.¹¹

ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ

Η ελκυστικότητα μιας εναλλακτικής στρατηγικής επηρεάζεται και από το βαθμό της αποδοχής της από τις κύριες ομάδες ενδιαφερόμενων που υπάρχουν στο περιβάλλον καθυκόντων μιας επιχείρησης. Οι πιστωτές θέλουν να παίρνουν τα χρήματά τους έγκαιρα. Τα εργατικά σωματεία ασκούν πιέσεις για καλύτερους μισθούς και εργασιακή ασφάλεια. Οι κυβερνήσεις και οι ομάδες συμφερόντων ζητούν κοινωνική υπευθυνότητα. Οι μέτοχοι θέλουν μερίσματα. Το μάνατζμεντ πρέπει να λαμβάνει όλες αυτές τις πιέσεις υπόψη του κατά την επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής.

Για να αξιολογήσουν τη σημασία των ανησυχιών των διάφορων ομάδων ενδιαφερόμενων σχετικά με μια συγκεκριμένη απόφαση, τα στελέχη του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να πάρουν απαντήσεις σε τέσσερα ερωτήματα: (1) Ποιες ομάδες ενδιαφερόμενων είναι πιο κρίσιμες για την επιτυχία της εταιρείας; (2) Πόσα από αυτά που θέλουν είναι πιθανό να πάρουν αν εφαρμοστεί μια συγκεκριμένη εναλλακτική στρατηγική; (3) Τι είναι πιθανό να κάνουν αν δεν πάρουν αυτό που θέλουν; (4) Ποια είναι η πιθανότητα να το κάνουν;

Οι υπεύθυνοι για την κατάστροψη στρατηγικής θα πρέπει να επιλέγουν εναλλακτικές στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις εξωτερικές πιέσεις και μεγιστοποιούν την υποστήριξη των ομάδων ενδιαφερόμενων. Επιπλέον, η διοίκηση μπορεί να προτείνει μια **πολιτική στρατηγική** που να αποβλέπει στον επηρεασμό των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων. Μερικές από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες πολιτικές στρατηγικές είναι η δημιουργία οπαδών, οι συνεισφορές σε επιτροπές πολιτικής δράσης, η διαφήμιση υποστήριξης, ο επηρεασμός ομάδων, και η δημιουργία συνασπισμών.

ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Αν μια στρατηγική δεν είναι συμβατή με την εταιρική κουλτούρα, μπορεί να μην πετύχει. Μπορεί να προκαλέσει πτώση του ρυθμού εργασίας, ακόμα και υπονόμηση, καθώς οι εργαζόμενοι αγωνίζονται να αντισταθούν σε μια ριζική αλλαγή της φιλοσοφίας της εταιρείας. Όλα αυτά τείνουν να περιορίζουν τα είδη των στόχων και των στρατηγικών που το μάνατζμεντ μπορεί να εξετάσει σοβαρά. Η “αύρα” των ιδρυτών μιας εταιρείας μπορεί να συνεχίζει να είναι παρούσα για πολύ καιρό ακόμα μετά τη φυσική παρουσία τους σε αυτήν, επειδή αυτοί έχουν εμψυχήσει τις αξίες τους στο προσωπικό της επιχείρησης.

Όταν εξετάζουν μια εναλλακτική στρατηγική, οι υπεύθυνοι για τη χάραξη στρατηγικής πρέπει να αξιολογούν τη συμβατότητά της με την εταιρική κουλτούρα. Αν η εναρμόνιση δεν είναι ικανοποιητική, το μάνατζμεντ πρέπει να αποφασίσει αν θα πρέπει (1) να διακινδυνεύσει να αγνοήσει την κουλτούρα, (2) να προσαρμόσει τόσο το σχέδιο υλοποίησης όσο και την κουλτούρα, (3) να προσπαθήσει να αλλάξει την κουλτούρα έτσι ώστε να ταιριάζει με τη στρατηγική, ή (4) να αλλάξει τη στρατηγική για να ταιριάζει με την κουλτούρα. Επιπλέον, μια απόφαση του μάνατζμεντ να προχωρήσει με μια συγκεκριμένη στρατηγική χωρίς δέσμευση για την αλλαγή της κουλτούρας ή την προσαρμογή της (που και τα δύο είναι και πολύ δύσκολα και χρονοβόρα) είναι επικίνδυνη. Ωστόσο, ο περιορισμός μιας επιχείρησης σε εκείνες μόνο τις στρατηγικές που είναι πλήρως συμβατές με την κουλτούρα της μπορεί να της στερήσει τις πιο αποδοτικές εναλλακτικές δυνατότητες. (Δείτε το Κεφάλαιο 9 για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το μάνατζμεντ της εταιρικής κουλτούρας.)

ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Ακόμα και η πιο ελκυστική εναλλακτική στρατηγική μπορεί να μην επιλεγεί αν έρχεται σε αντίθεση με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Ο εγωισμός των ανθρώπων μπορεί να συνδέεται με μια συγκεκριμένη πρόταση σε τέτοιο βαθμό, που να πιέζουν έντονα κατά όλων των άλλων εναλλακτικών δυνατοτήτων. Για παράδειγμα, βασικά ανώτερα στελέχη κρίσιμης σημασίας διευθύνσεων μπορεί να είναι σε θέση να επηρεάζουν άλλα πρόσωπα της διοίκησης για να ταχθούν υπέρ μιας συγκεκριμένης εναλλακτικής στρατηγικής και να αγνοήσουν τις αντιρρήσεις τους γι' αυτήν.

Οι άνθρωποι έχουν την τάση να διατηρούν ένα ισχύον καθεστώς, πράγμα που σημαίνει ότι οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων συνεχίζουν με τους υπάρχοντες στόχους και τα σχέδια και μετά από το σημείο στο οποίο οι αντικειμενικοί παρατηρητές θα συνιστούσαν αλλαγή πορείας. Επίσης, οι άνθρωποι μπορεί να αγνοήσουν τις αρνητικές πληροφορίες για μια συγκεκριμένη πορεία δράσης στην οποία έχουν δεσμευτεί, επειδή θέλουν να εμφανίζονται ικανοί και συνεπείς. Μπορεί να χρειαστεί κάποια κρίση ή ένα απίθανο γεγονός ώστε οι λήπτες αποφάσεων να σκεφτούν σοβαρά μια εναλλακτική στρατηγική που στο παρελθόν αγνόησαν ή υποτίμησαν. Για παράδειγμα, μετά από την καρδιακή προσβολή που έπαθε ο γενικός διευθυντής της πολυεθνικής εταιρείας προϊόντων διατροφής ConAgra, η εταιρεία αυτή άρχισε την παραγωγή της σειράς κατεψυγμένων προϊόντων διατροφής Healthy Choice με λίγα λιπαρά, λίγη χοληστερόλη, και χαμηλή περιεκτικότητα σε αλάτι.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Υπάρχει μια παλιά ιστορία της General Motors σχετικά με τον Alfred P. Sloan. Σε μια σύσκεψη με τα βασικά στελέχη του, ο Sloan, γενικός διευθυντής και πρόεδρος της εταιρείας, πρότεινε μια αμφιλεγόμενη στρατηγική απόφαση. Όταν ζήτησε τα σχόλιά τους, κάθε υψηλόβαθμο στέλεχος ανταποκρίθηκε με επαίνους και υποστηρικτικά σχόλια. Αφού διαπίστωσε ότι υπήρχε προφανής ομοφωνία, ο Sloan δήλωσε ότι δεν επρόκειτο να προχωρήσουν σύμφωνα με αυτή την απόφαση. Εξήγησε ότι ή τα υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρείας δε γνώριζαν αρκετά για να επισημάνουν τα πιθανά μειονεκτήματα της απόφασης, είτε ότι συμφωνούσαν για να

αποφύγουν την έκρηξη του προϋσταμένου και την υπονόμηση της συνοχής της ομάδας. Η λήψη της απόφασης καθυστέρησε μέχρι να δοθεί δυνατότητα μιας πραγματικής συζήτησης σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα.¹²

Στρατηγική επιλογή είναι η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών και η επιλογή της καλύτερης από αυτές. Πληθαίνουν συνεχώς τα αποδεικτικά στοιχεία που δείχνουν ότι όταν ένας οργανισμός αντιμετωπίζει ένα δυναμικό περιβάλλον, δεν καταλήγει στις καλύτερες στρατηγικές αποφάσεις μέσα από ομοφωνία – χρειάζεται ένας βαθμός έντονης διαφωνίας ή ακόμα και σύγκρουσης. Επειδή οι ανεξέλεγκτες συγκρούσεις έχουν υψηλό συναισθηματικό κόστος, οι αυθεντίες σε θέματα λήψης αποφάσεων προτείνουν στα στελέχη του στρατηγικού σχεδιασμού να χρησιμοποιούν προγραμματισμένες διαμάχες για να ακούνε διαφορετικές γνώμες, ανεξάρτητα από τα προσωπικά συναισθήματα των εμπλεκόμενων προσώπων. Ένας τρόπος είναι να ορίζεται κάποιος ως **συνήγορος του διαβόλου**, ένα πρόσωπο ή μια ομάδα που η δουλειά της θα είναι να εντοπίζει πιθανές παγίδες και προβλήματα σε μια προτεινόμενη εναλλακτική στρατηγική. Ένας άλλος τρόπος θα ήταν να ανατίθεται σε ένα πρόσωπο (ή ομάδα) να παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα μιας συγκεκριμένης εναλλακτικής απόφασης και σε ένα δεύτερο πρόσωπο (ή ομάδα) να παρουσιάζει τα μειονεκτήματα της ίδιας εναλλακτικής απόφασης στο πλαίσιο μιας ανταλλαγής απόψεων.

7.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Η επιλογή της καλύτερης στρατηγικής δε σημαίνει και το τέλος της διαμόρφωσής της. Τώρα το μάνατζμεντ πρέπει τώρα να θεσπίσει τις **πολιτικές** που θα περιέχουν τις κατευθυντήριες οδηγίες για την υλοποίησή της. Επειδή προέρχονται από την επιλεγμένη στρατηγική, οι πολιτικές παρέχουν την καθοδήγηση για τη λήψη των αποφάσεων και για τις ενέργειες σε όλη την έκταση του οργανισμού. Στη General Electric, για παράδειγμα, ο πρόεδρος Welch επέμενε η GE να είναι πρώτη ή δεύτερη σε μερίδιο αγοράς οπουδήποτε ανταγωνιζόταν. Η πολιτική αυτή δίνει σαφή καθοδήγηση σε όλα τα στελέχη του οργανισμού. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η πολιτική της Casey's General Stores, σύμφωνα με την οποία μια νέα υπηρεσία ή μια σειρά προϊόντων μπορούν να εισαχθούν στα καταστήματά της μόνον όταν εκτιμάται ότι θα προκαλέσουν αύξηση της κίνησης σε αυτά.

Οι πολιτικές έχουν συνήθως μεγάλη διάρκεια ζωής και, μερικές φορές, μεγαλύτερη από τη διάρκεια της συγκεκριμένης στρατηγικής που τις δημιουργήσε. Οι γενικές πολιτικές του τύπου “Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο” ή “Η Έρευνα και Ανάπτυξη πρέπει να έχουν την πρώτη προτεραιότητα σε όλους τους προϋπολογισμούς”, μπορεί να αποτελέσουν, με την πάροδο του χρόνου, μέρος της κουλτούρας μιας επιχείρησης. Τέτοιες πολιτικές μπορούν να διευκολύνουν την υλοποίηση συγκεκριμένων στρατηγικών, αλλά μπορούν και να περιορίζουν τις στρατηγικές επιλογές της διοίκησης στο μέλλον. Γι' αυτόν το λόγο, κάθε αλλαγή στρατηγικής πρέπει να ακολουθείται γρήγορα και από αλλαγή στις πολιτικές. Το μάνατζμεντ των πολιτικών είναι ένας τρόπος μάνατζμεντ της εταιρικής κουλτούρας.

❖ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

1. Πώς μπορεί μια επιχείρηση να αναγνωρίσει τις βασικές ικανότητές της; Πώς μπορεί να εντοπίσει τις ξεχωριστές ικανότητές της;
2. Πότε θα πρέπει μια επιχείρηση ή μια επιχειρηματική μονάδα να αναθέτει μια λειτουργία ή μια δραστηριότητα σε τρίτους;
3. Γιατί η τιμολόγηση διείσδυσης έχει μεγαλύτερες πιθανότητες από την τιμολόγηση ξαφρίσματος να αυξήσει τα λειτουργικά κέρδη μιας εταιρείας ή μιας επιχειρηματικής μονάδας μακροπρόθεσμα;
4. Με ποιο τρόπο η μαζική παραγωγή εξατομικευμένων παραγγελιών υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας;
5. Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στις πολιτικές και τις στρατηγικές;

❖ ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ (ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΑ)

- | | | |
|---|---|-------------------------------------|
| • ανάθεση έργου σε τρίτους | • πολιτική στρατηγική | • στρατηγική προώθησης |
| • αποκλειστικές σειρές παραγωγής | • στρατηγικές μάρκετινγκ | • στρατηγική συστημάτων πληροφοριών |
| • βασική ικανότητα | • στρατηγικές προς αποφυγή | • στρατηγική τοποθέτησης |
| • εξαγορά με υπερδανεισμό | • στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων | • συνδυασμένη ροή μικρών παρτίδων |
| • εταιρικά σενάρια | • στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς | • συνεργείο |
| • ευέλικτο σύστημα παραγωγής | • στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων | • συνεχής βελτίωση |
| • κίνδυνος | • στρατηγική επιλογή | • συνήγορος του διαβόλου |
| • λειτουργική στρατηγική | • στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης | • τεχνολογικός ηγέτης |
| • μαζική παραγωγή εξατομικευμένων παραγγελιών | • στρατηγική λειτουργιών | • τεχνολογικός ουραγός |
| • ξεχωριστή ικανότητα | | • τιμολόγηση διείσδυσης |
| • οικονομική στρατηγική | | • τιμολόγηση ξαφρίσματος |
| • πολιτικές | | |

❖ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

1. G. Hamel and S. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), σελ. 202–207.
2. P. J. Verdun and P. J. Williamson, “Core Competencies, Competitive Advantage, and Market Analysis: Forging the Links”, στο *Competence-Based Competition*, edited by G. Hamel and A. Heene (New York: John Wiley & Sons, 1994), σελ. 83–84.
3. B. Kelley, “Outsourcing Marches On”, *Journal of Business Strategy* (Ιούλιος – Αύγουστος 1995), σελ. 40.
4. J. Greco, “Outsourcing: The New Partnership”, *Journal of Business Strategy* (Ιούλιος – Αύγουστος 1997), σελ. 48–54.
5. J. B. Quinn, “The Intelligent Enterprise: A New Paradigm”, *Academy of Management Executive* (Νοέμβριος 1992), σελ. 48–63.

6. W. Redmond, “The Strategic Pricing of Innovative Products”, στο *Handbook of Business Strategy*, 1992–1993 Yearbook, edited by H. E. Glass and M. A. Hovde (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1992), σελ. 16.1–16.13.
7. R. Kochhar and M. A. Hitt, “Linking Corporate Strategy of Capital Structure: Diversification Strategy, Type and Source of Financing”, *Strategic Management Journal* (Ιούλιος 1998), σελ. 601–610.
8. A. Safieddine and S. Titman στο τεύχος Απριλίου 1999 του *Journal of Finance* που παρουσιάζεται περιληπτικά από τον D. Champion στο “The Joy of Leverage”, *Harvard Business Review* (Ιούλιος – Αύγουστος 1999), σελ. 19–22.
9. R. D. Banker, J. M. Field, R. G. Schroeder, and K. K. Sinha, “Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study”, *Academy of Management Journal* (Αύγουστος 1996), σελ. 867–890· B. L. Kirkman and B. Rosen, “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, *Academy of Management Journal* (Φεβρουάριος 1999), σελ. 58–74.
10. T. B. Palmer and R. M. Wiseman, “Decoupling Risk Taking from Income Stream Uncertainty: A Holistic Model of Risk”, *Strategic Management Journal* (Νοέμβριος 1999), σελ. 1037–1062.
11. D. Clark, “All the Chips: A Big Bet Made Intel What It Is Today; Now It Wagers Again”, *Wall Street Journal* (6 Ιουνίου 1995), σελ. A1, A5.
12. R. A. Cosier and C. R. Schwenk, “Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions”, *Academy of Management Executive* (Φεβρουάριος 1990), σελ. 69.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANATZMENT

ΤΡΙΤΗ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

J. DAVID HUNGER
THOMAS L. WHEELEN

"Η Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια ακριβής ανάπτυξη πολλών θεμάτων και εννοιών του στρατηγικού μάνατζμεντ. Συνοψίσαμε το περιεχόμενο αυτού του τομέα σε 11 κεφάλαια γραμμένα προσεκτικά. Εδώ βρίσκονται οι κύριες έννοιες και οι τεχνικές. Έχουμε συμπεριλάβει μόνο εκείνα τα παραδείγματα που αρκούν για να σας βοηθήσουν να καταλάβετε το περιεχόμενο."

J. David Hunger, Thomas L. Wheelen

Η τρίτη έκδοση της *Εισαγωγής στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ* περιέχει τα ακόλουθα ΝΕΑ χαρακτηριστικά:

- Το στρατηγικό σημείο καμπής ως έναυσμα για μια επανεξέταση της στρατηγικής.
- Συμπληρωματικές ομάδες ενδιαφερόμενων στο μοντέλο του Porter για την ανάλυση κλάδου.
- Κριτική της ανάλυσης SWOT.
- Στην περιγραφή της στρατηγικής οριζόντιας ανάπτυξης προσιέθηκαν και επιλογές για την είσοδο στη διεθνή αγορά.
- Η ανάλυση της συνέργειας στο Κεφάλαιο 8. επεκτάθηκε με έναν κατάλογο έξι ειδών συνέργειας.

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
<http://www.klidarithmos.gr>



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολωμού 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5237635

ISBN 960-209-721-3



9 789602 097212