

Εισαγωγή στη στρατηγική

ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

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

- Κατανοείτε τα γνωρίσματα των στρατηγικών αποφάσεων και τη σημασία των όρων στρατηγική και στρατηγικό μάνατζμεντ, διακρίνοντάς τους από το λειτουργικό μάνατζμεντ (operational management)
- Κατανοείτε πώς οι στρατηγικές προτεραιότητες ποικίλλουν ανά επίπεδο: εταιρικό (corporate), επιχειρηματικό (business) και λειτουργικό (operational)
- Κατανοείτε το βασικό λεξιλόγιο που αφορά στη στρατηγική, όπως χρησιμοποιείται σε διαφορετικά περιβάλλοντα
- Κατανοείτε τα θεμελιώδη στοιχεία του διοικητικού μοντέλου που παρουσιάζεται στο *Διερευνώντας την εταιρική στρατηγική* (Exploring Corporate strategic): στρατηγική οριοθέτηση (strategic position), στρατηγικές επιλογές (strategic choices) και στρατηγική στην πράξη (strategy in action)

1.1

Εισαγωγή

Τον Νοέμβριο του 2006, ο μάνατζερ του Yahoo! Brad Garlinghouse εξέδωσε ένα υπόμνημα που αμφισβητούσε ευθέως την ανώτατη διοίκηση του διαδικτυακού γίγαντα. Στο υπόμνημά του, που διέρρευσε στον Τύπο ως «Μανιφέστο του φιστικοβούτυρου», κατηγορούσε την ηγεσία του Yahoo! για έλλειψη στρατηγικής κατεύθυνσης. Η ανάπτυξη είχε επιβραδυνθεί, το Google είχε ξεπεράσει το Yahoo! σε έσοδα από διαδικτυακές διαφημίσεις και η τιμή της μετοχής είχε πέσει σχεδόν κατά το ένα τρίτο από την αρχή του έτους. Σύμφωνα με τον Brad Garlinghouse, το Yahoo! απλώθηκε σε πολύ λεπτή στρώση, σαν φιστικοβούτυρο, καθώς διασκορπίστηκε σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Είχε έρθει η ώρα για αλλαγή στρατηγικής.

Όλοι οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν προκλήσεις αναφορικά με τη στρατηγική κατεύθυνση: ορισμένοι λόγω της επιθυμίας τους να αδράξουν νέες ευκαιρίες, άλλοι για να ξεπεράσουν σημαντικά προβλήματα, όπως το Yahoo!. Το βιβλίο αυτό πραγματεύεται το λόγο που συντελούνται αλλαγές στη στρατηγική κατεύθυνση στους οργανισμούς, το γιατί είναι σημαντικές, το πώς λαμβάνονται οι ανάλογες αποφάσεις και τις έννοιες που συμβάλλουν στην κατανόηση τέτοιων ζητημάτων. Αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο πραγματεύεται ειδικότερα τη σημασία της «στρατηγικής» (strategy) και του «στρατηγικού μάνατζμεντ» (strategic management), το γιατί ως έννοιες είναι τόσο σημαντικές και τι είναι αυτό που τις διακρίνει από τις οργανωσιακές προκλήσεις, καθήκοντα και αποφάσεις. Το κεφάλαιο θα αξιοποιήσει το παράδειγμα του Yahoo! στο Παράθεμα 1.1, προκειμένου να καταστούν σαφή τα κύρια σημεία που τίγονται.

1.2

Τι είναι η στρατηγική;

Γιατί χαρακτηρίζονται ως «στρατηγικά» τα ζητήματα που αντιμετωπίζει το Yahoo!;¹ Ποια είδη προβλημάτων είναι στρατηγικής φύσης και τι τα διακρίνει από τα οργανωσιακά (operational) ζητήματα που αναφύονται στους οργανισμούς;

1.2.1 Τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων

Οι όροι «στρατηγική» (strategy) και «στρατηγικές αποφάσεις» (strategic decisions) συσχετίζονται κατά κανόνα με θέματα, όπως:

- Ο *μακροπρόθεσμος προσανατολισμός* (long-term direction) κάποιου οργανισμού. Ο Brad Garlinghouse αναγνώρισε χωρίς περιστροφές ότι η στρατηγική αλλαγή του Yahoo! απαιτούσε «μαραθώνιο και όχι αγώνα ταχύτητας». Η στρατηγική στο Yahoo! περιλάμβανε μακροπρόθεσμες αποφάσεις αναφορικά με το είδος της εταιρείας που θα έπρεπε να είναι και η υλοποίηση ανάλογων αποφάσεων απαιτούσε πολύ χρόνο.
- Το *εύρος των δραστηριοτήτων κάποιου οργανισμού*. Για παράδειγμα, πρέπει ο οργανισμός να επικεντρωθεί σε έναν τομέα δράσης ή σε περισσότερους; Ο Brad Garlinghouse πίστευε ότι το Yahoo! διασκόρπιζε τη δύναμή του, καθώς επεκτεινόταν σε πολλές διαφορετικές δραστηριότητες.
- Το *πλεονέκτημα του οργανισμού έναντι των ανταγωνιστών*. Το πρόβλημα του Yahoo! ήταν ότι έχανε το πλεονέκτημα που απολάμβανε έναντι των ταχύτατα αναπτυσσόμενων εταιρειών, όπως το Google. Το πλεονέκτημα εξασφαλίζεται με διάφορους τρόπους και επίσης ενδέχεται να σημαίνει διαφορετικά πράγματα. Για παράδειγμα, στρατηγικό πλεονέκτημα, στον δημόσιο τομέα, θα μπορούσε να θεωρηθεί η παροχή καλύτερων υπηρεσιών σε σχέση με άλλους παροχείς, γεγονός που εξασφαλίζει κυβερνητική υποστήριξη και χρηματοδότηση.
- Η *καταλληλότητα της στρατηγικής* (strategic fit) στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι οργανισμοί χρειάζονται την κατάλληλη *τοποθέτηση* (appropriate positioning) στο περιβάλλον τους, για παράδειγμα, ως προς το βαθμό στον οποίο τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται σε σαφώς προσδιορισμένες ανάγκες της αγοράς. Η διάσταση αυτή μπορεί να εκδηλωθεί με τη μορφή μιας μικρής επιχείρησης που προσπαθεί να εντοπίσει ένα κενό στην αγορά ή μιας πολυεθνικής εταιρείας που επιζητά να εξαγοράσει επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ήδη εντοπίσει επιτυχημένες θέσεις στην αγορά. Σύμφωνα με τον Brad Garlinghouse, το Yahoo! προσπαθούσε να πετύχει σε πάρα πολλά περιβάλλοντα.
- Οι *πόροι και οι ικανότητες του οργανισμού* (organization's resources and competences).² Σύμφωνα με τη «θεωρία των πόρων» (resource-based view) της στρατηγικής, η στρατηγική αφορά στην αξιοποίηση των στρατηγικών δυνατοτήτων ενός οργανισμού, στο πλαίσιο των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει, ώστε να αποκτήσει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του και/ή να αδράξει νέες ευκαιρίες. Για παράδειγμα, κάποιος οργανισμός

ίσως προσπαθήσει να αξιοποιήσει πόρους, όπως οι τεχνολογικές δεξιότητες ή τα ισχυρά εμπορικά σήματα. Το Yahoo! ισχυρίζεται ότι το όνομά του είναι «συνώνυμο του διαδικτύου», κάτι που θεωρητικά του προσφέρει ένα ξεκάθαρο πλεονέκτημα στο συγκεκριμένο περιβάλλον.

- Οι *αξίες και οι προσδοκίες* (values and expectations) ισχυρών παραγόντων που αναπτύσσουν δράση μέσα ή γύρω από τον οργανισμό. Αυτοί οι παράγοντες – άτομα, ομάδες ή ακόμα και άλλοι οργανισμοί – έχουν τη δύναμη να κατευθύνουν θεμελιώδη ζητήματα, όπως το αν ο οργανισμός θα ακολουθήσει επεκτατική πολιτική, αν θα επικεντρωθεί περισσότερο στην εδραίωση της θέσης του ή σε ποιο σημείο θα χαραχτούν τα όρια για τις δράσεις του οργανισμού. Στο Yahoo! η ανώτατη διοίκηση πιθανώς επιδίωξε την ανάπτυξη προς πάρα πολλές κατευθύνσεις, χωρίς όμως την πρόθεση να αναλάβει τις ευθύνες της. Το μέλλον του Yahoo! απασχολεί όμως και τους μάντζερ στις χαμηλότερες βαθμίδες, τους απλούς εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους χρήστες του διαδικτύου. Οι πεποιθήσεις και οι αξίες αυτών των *ομάδων διακύβευσης συμφερόντων* (stakeholder) θα επηρεάσουν περισσότερο ή λιγότερο τη στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού, ανάλογα με τη δύναμη του καθενός. Ασφαλώς, ο Brad Garlinghouse έκανε μια τολμηρή προσπάθεια να επηρεάσει μια εμφανώς αποτυχημένη στρατηγική.

Στρατηγική είναι ο *προσανατολισμός* (direction) και το *πεδίο εφαρμογής* (scope) ενός οργανισμού *μακροπρόθεσμα*, που του εξασφαλίζει *πλεονέκτημα* σε ένα μεταβαλλόμενο *περιβάλλον* μέσω της εναρμόνισης των *πόρων* (resources) και των *ικανοτήτων* (competences) με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των ομάδων (φορέων) διακύβευσης συμφερόντων του οργανισμού (stakeholder).

Συνολικά, η στρατηγική θα μπορούσε να αποδοθεί ως «ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός ενός οργανισμού». Ωστόσο, τα γνωρίσματα που περιγράψαμε παραπάνω παρέχουν τη βάση για έναν πληρέστερο ορισμό:

Στρατηγική είναι ο *προσανατολισμός* (direction) και το *πεδίο εφαρμογής* (scope) ενός οργανισμού *μακροπρόθεσμα*, που του εξασφαλίζει *πλεονέκτημα* σε ένα μεταβαλλόμενο *περιβάλλον* μέσω της εναρμόνισης των *πόρων* (resources) και των *ικανοτήτων* (competences) με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των *ομάδων* (φορέων) *διακύβευσης συμφερόντων του οργανισμού* (stakeholder).

Παράθεμα 1.1

Το «μανιφέστο του φιστικοβούτυρου» για το Yahoo!

Η στρατηγική ενδέχεται να περιλαμβάνει δύσκολες αποφάσεις αναφορικά με την προοπτική (score) της επιχείρησης, τη διοίκησή της και τη δομή του οργανισμού

Τον Νοέμβριο του 2006, ο Brad Garlinghouse, κάτοχος MBA και ανώτερος αντιπρόεδρος του Yahoo!, απύθνυε ένα υπόμνημα προς τα διοικητικά στελέχη που καταλάμβαναν ανώτερες θέσεις, στο οποίο υποστήριζε ότι το Yahoo!, η ποικιλόμορφη διαδικτυακή εταιρεία διασκόρπιζε τους πόρους της προς πολλές κατευθύνσεις, σαν να απλώνει κανείς φιστικοβούτυρο σε μια φέτα ψωμί. Ακολουθούν δημοσιευμένα αποσπάσματα από το υπόμνημα:

Τρεισήμισι χρόνια πριν, μπήκα στην ομάδα του Yahoo! με μεγάλο ενθουσιασμό. Στο μέγεθος της ευκαιρίας που μου προσφέρθηκε μπορούσε να αντιπαρατεθεί μόνο το μέγεθος των πλεονεκτημάτων. Μία εκπληκτική ομάδα έχει αναλάβει την ευθύνη της ανασυγκρότησης του Yahoo!...

Δεν είναι όμως όλα καλά...

Υποθέτω ότι διεξάγονται πολλές συζητήσεις ανάμεσα στα στελέχη της ανώτατης ηγεσίας της εταιρείας αναφορικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε. Με κίνδυνο να φανεί ότι περιπτολογώ, θα ήθελα να αναλάβω το μερίδιο της ευθύνης που μου αναλογεί και να προτείνω ένα δρόμο για να προχωρήσουμε, σε μια προσπάθεια να αποτελέσω μέρος της λύσης παρά μέρος του προβλήματος.

Αναγνώριση των προβλημάτων μας

Στερούμαστε ενός εστιασμένου και συνεκτικού οράματος για την εταιρεία μας. Θέλουμε να τα κάνουμε όλα και να είμαστε τα πάντα – για όλους. Το γνωρίζουμε εδώ και χρόνια, μιλάμε γι' αυτό αδιάκοπα, αλλά δεν κάνουμε κάτι για να το αντιμετωπίσουμε συστηματικά.

Φοβόμαστε μήπως μείνουμε εκτός. Περισσότερο αντιδρούμε, παρά σχεδιάζουμε μια σταθερή πορεία. Απομονωνόμαστε στα γραφεία μας, τόσο μακριά ο ένας από τον άλλο που πολύ συχνά δεν μιλάμε. Και όταν μιλάμε, δεν το κάνουμε για να συνεργαστούμε εφαρμόζοντας μια στρατηγική με σαφή προσανατολισμό, αλλά περισσότερο για να λογομαχήσουμε και να τσακωθούμε για την ανάληψη των ευθυνών, τις στρατηγικές και τις τακτικές...

Έχω ακούσει να παρομοιάζεται η στρατηγική της εταιρείας μας ως φιστικοβούτυρο που απλώνεται πάνω από τις μυριάδες ευκαιρίες που εξακολουθούν να διαμορφώνονται στον κόσμο του διαδικτύου. Το αποτέλεσμα: ένα λεπτό στρώμα επενδύσεων που απλώνεται σε όλα όσα θέλουμε να κάνουμε, χωρίς τελικά να εστιάζουμε σε κάτι συγκεκριμένο.

Σιχαίνομαι το φιστικοβούτυρο. Όλοι θα έπρεπε να νιώθουμε έτσι.

Στερούμαστε σαφήνειας αναφορικά με την ανάληψη και τον καταλογισμό των ευθυνών. Ο τεράστιος αριθμός υπεράριθμων εργαζομένων που υφίσταται σε ολόκληρο τον οργανισμό αποτελεί την πιο οδυνηρή εκδήλωση αυτού. Λειτουργούμε με μια οργανωτική δομή –ομολογουμένως δημιουργήθηκε με τις καλύτερες προθέσεις– στην οποία η γραφειοκρατία έχει διογκωθεί υπέρμετρα. Για πάρα πολλούς εργαζομένους, υπάρχει κάποιο άλλο άτομο με εντυπωσιακά παρόμοιες και επικαλυπτόμενες ευθύνες. Το γεγονός αυτό επιβραδύνει τη λειτουργία μας και επιβαρύνει την εταιρεία με άσκοπα έξοδα.

Υπάρχει λόγος που ένας παίκτης του μπέιζμπολ που παίζει στο κέντρο και ένας που τοποθε-

τείται στην αριστερή πλευρά αναλαμβάνουν ξεκάθαρα την ευθύνη διαφορετικών περιοχών. Το κυνήγι της ίδιας μπάλας κατ' επανάληψη οδηγεί είτε σε συγκρούσεις είτε σε χαμένες μπαλιές. Καθώς γνωρίζουμε ότι κάποιος άλλος κυνηγάει την μπάλα και με την ελπίδα να αποφύγουμε τη σύγκρουση αυτή, δεν τολμούμε πια να κυνηγήσουμε το στόχο μας. Για μια ακόμα φορά, η μπάλα πέφτει.

Στερούμαστε αποφασιστικότητας. Συνδυάστε την έλλειψη εστίασης με την ασάφεια ως προς την ανάληψη των ευθυνών και το αποτέλεσμα είναι πως οι αποφάσεις είτε δεν λαμβάνονται είτε λαμβάνονται όταν είναι πλέον αργά. Δίχως σαφές και εστιασμένο όραμα και χωρίς σαφήνεια σε ό,τι αφορά στην ανάληψη ευθυνών στερούμαστε μιας μακρο-προοπτικής που θα καθοδηγήσει τις αποφάσεις μας και την αντίληψή μας αναφορικά με το ποιος πρέπει να πάρει τις αποφάσεις αυτές. Δύσκολες αποφάσεις που εγκυμονούν ρίσκο αναφέρονται κατ' επανάληψη μπροστά μας ως εμπόδια. Η υπέρμετρη ανάλυση κάθε ζητήματος μας παραλύει, βυθίζοντάς μας σε μια ομηρία αδράνειας.

Καταλήγουμε με αντικρουόμενες (ή περιττές) πρωτοβουλίες και ευκαιρίες συνεργασίας καθιλώνονται στα διαφορετικά γραφεία της εταιρείας μας...

Επιλύοντας τα προβλήματά μας

Διαθέτουμε εκπληκτικά πλεονεκτήματα. Σχεδόν κάθε μέσο ενημέρωσης και κάθε εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα της επικοινωνίας φθονεί κατάφωρα τη θέση μας. Έχουμε το μεγαλύτερο κοινό, απόλυτα αφοσιωμένο, ενώ η επωνυμία μας είναι συνώνυμη του διαδικτύου.

Αν ξανασηκωθούμε και ενστερνιστούμε τη ριζική αλλαγή, θα νικήσουμε.

Δεν προσποιούμαι ότι έχουμε έναν μόνο δρόμο στη διάθεσή μας, για να προχωρήσουμε.

Ωστόσο, θέλω να είμαι, έστω και στο ελάχιστο, μέρος της λύσης και γι' αυτό παρουσιάζω σχηματικά στο σημείο αυτό ένα σχέδιο που πιστεύω ότι μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία. Η σθεναρή μου πεποίθηση είναι ότι πρέπει να δράσουμε πολύ γρήγορα, ειδάλλως κινδυνεύουμε να κατακυλήσουμε κι άλλο στο γλιστερό μονοπάτι που έχουμε πάρει. Το σχέδιο δεν είναι αφεγάδιαστο' είναι ΟΜΩΣ πολύ καλύτερο από την αδράνεια.

Τρεις είναι οι πυλώνες του σχεδίου μου:

1. Να εστιάσουμε στο όραμα.
2. Να αποκαταστήσουμε την υποχρέωση λογοδοσίας και να ορίσουμε με σαφήνεια τις ευθύνες που αναλογούν στον καθένα.
3. Να προβούμε σε ριζική αναδιοργάνωση.

1. Προσδιορισμός του οράματος

- α) Πρέπει να δηλώσουμε τολμηρά και ξεκάθαρα τι είμαστε και τι δεν είμαστε.
- β) Επιβάλλεται η έξοδος (πώληση;) από επιχειρηματικές δραστηριότητες εκτός πυρήνα και η εξάλειψη επικαλυπτόμενων έργων και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Πιστεύω ότι το επιδερμικά απλωμένο φιστικούττυρο πρέπει να μεταμορφωθεί σε μια προσεκτικά σμιλεμένη στρατηγική – που θα επικεντρώνεται σε λιγότερα...

2. Αποκατάσταση της υποχρέωσης λογοδοσίας και της σαφήνειας ως προς τον καταλογισμό των ευθυνών.

- α) Οι υφιστάμενοι ιδιοκτήτες της επιχείρησης πρέπει να αναλάβουν τις ευθύνες για το σημείο που βρισκόμαστε σήμερα – πρέπει να πέσουν κεφάλια.
- β) Πρέπει με προσοχή να δημιουργήσουμε ανώτερους ρόλους για στελέχη που θα αναλαμβάνουν εξολοκλήρου την ευθύνη για έναν συγκεκριμένο επιχειρηματικό τομέα...

- γ) Πρέπει να επανασχεδιάσουμε τα συστήματα αποδοτικότητας και κινήτρων.

Πιστεύω ότι είναι πάρα πολλοί οι διευθυντές Επιχειρηματικών Μονάδων (BU) που δεν υπέστησαν καμιά συνέπεια παρά τα απαράδεκτα αποτελέσματα και, ακόμα χειρότερα, την απαράδεκτη ηγεσία. Συχνότατα εκείνοι (εμείς) υπήρξαν οι βασικοί υπαίτιοι για τα προβλήματα που περιέγραφα συνοπτικά εδώ. Οφείλουμε να δείξουμε τόσο στους εργαζομένους όσο και στους μετόχους μας ότι θα ζητήσουμε ευθύνες από τους ηγέτες αυτούς (εμάς) και ότι θα πραγματοποιήσουμε την αλλαγή...

3. Ριζική αναδιοργάνωση

- α) Η υφιστάμενη δομή της επιχειρηματικής μονάδας πρέπει να εγκαταλειφθεί.
β) Επιβάλλεται η ριζική αποκέντρωση και η εξάλειψη της δικτυωτής οργάνωσης (τύπου matrix) στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.
γ) Πρέπει να μειώσουμε τον αριθμό των αποσχολουμένων κατά 15-20%.

Πιστεύω ακράδαντα πως πρέπει απλά να εξαλείψουμε όσα περιττά στοιχεία έχουμε δημιουργήσει και το πρώτο βήμα για κάτι τέτοιο είναι να αναπροσδιορίσουμε την οργάνωσή μας. Μπορούμε να γίνουμε αποδοτικότεροι με λιγότερους εργαζομένους και να διεκπεραιώνουμε περισσότερα σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Πρέπει να παραχωρήσουμε μεγαλύτερο μερίδιο στη λήψη αποφάσεων σε ένα νέο σύνολο επιχειρηματικών μονάδων και την ηγεσία τους. Δεν μπορούμε, όμως, να πετύχουμε κάτι τέτοιο αν περιοριστούμε σε μικρές βαθμιαίες αλλαγές. Πρέπει να επανεξετάσουμε σε βάθος τον τρόπο που θα οργανώσουμε τη νίκη...

Αγαπώ το Yahoo! Περήφανα παραδέχομαι ότι στις φλέβες μου ρέει μολβ και κίτρινο αίμα.

Περήφανα παραδέχομαι ότι έχω ξυρίσει στο πίσω μέρος του κεφαλιού μου το γράμμα Υ.

Κίνητρο για τη σύνταξη του υπομνήματος αυτού αποτελεί η ακλόνητη πεποίθηση ότι, όπως και παλιότερα, μπροστά μας βρίσκεται μια τεράστια ευκαιρία. Δεν θα υποκριθώ ότι κατέχω τις μοναδικές απαντήσεις που υπάρχουν, αλλά πρέπει να δώσουμε ώθηση στον σχετικό διάλογο· η αλλαγή είναι αναγκαία και μάλιστα σύντομα. Μπορούμε να γίνουμε μια πιο ισχυρή και ταχύτερη εταιρεία – μια εταιρεία με σαφέστερο όραμα, σαφέστερο καθορισμό υπαιτιότητας και σαφέστερο καταλογισμό ευθυνών.

Πέσαμε, αλλά αγωνιζόμαστε σε μαραθώνιο και όχι σε αγώνα ταχύτητας. Δεν υποστηρίζω ότι πρόκειται για εύκολη υπόθεση. Χρειάζεται κουράγιο, πίστη, διορατικότητα και ακλόνητη αφοσίωση. Αδημονώ να αντιμετωπίσω την πρόκληση.

Ας πάρουμε κουράγιο, λοιπόν.

Γραψώστε την ευκαιρία.

Και σταματήστε να τρώτε φιστικοβούτυρο.

Πηγή: Αποσπάσματα από το υπόμνημα του Brad Garlinghouse προς τους μάντζερ του Yahoo! τον Νοέμβριο του 2006. Αναδημοσίευση στη *Wall Street Journal*, 16 Νοεμβρίου 2006.

Ερωτήσεις

1. Γιατί τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το Yahoo! προσδιορίζονται ως στρατηγικής φύσης; Ανατρέξτε στον Πίνακα 1.1.
2. Δώστε παραδείγματα των προβλημάτων που ταιριάζουν σε καθένα από τους κύκλους του μοντέλου στο Σχήμα 1.1.

Ο Πίνακας 1.1 παρουσιάζει συνοπτικά αυτά τα γνωρίσματα των στρατηγικών αποφάσεων, ενώ ταυτόχρονα υπογραμμίζει ορισμένες συνέπειες:

- Η *πολυπλοκότητα* αποτελεί καθοριστικό γνώρισμα της στρατηγικής και των στρατηγικών αποφάσεων, κάτι που ισχύει ιδιαίτερα στην περίπτωση οργανισμών με ευρύ γεωγραφικό πεδίο, όπως οι πολυεθνικές εταιρείες, ή εταιρειών που παρέχουν ευρείες γκάμες προϊόντων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, το Yahoo! βρίσκεται αντιμέτωπο ταυτόχρονα με την πολυπλοκότητα ενός ταχύτατα μεταβαλλόμενου αγοραίου περιβάλλοντος και με την ελλιπή οργάνωση των εσωτερικών επιχειρηματικών δράσεων.
- Η *αβεβαιότητα* είναι εγγενής στη στρατηγική, επειδή κανείς δεν μπορεί να προδιαγράψει με βεβαιότητα το μέλλον. Για το Yahoo! το

Πίνακας 1.1 Στρατηγικές αποφάσεις

Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν:

- Στη **μακροπρόθεσμη** κατεύθυνση του οργανισμού
- Στο **πεδίο εφαρμογής** των δραστηριοτήτων του οργανισμού
- Στην εξασφάλιση **πλεονεκτήματος** έναντι των ανταγωνιστών
- Στο χειρισμό των μεταβολών που σημειώνονται στο **επιχειρηματικό περιβάλλον**
- Στην αξιοποίηση πόρων και δεξιοτήτων (**ικανοτήτων**)
- Στις **αξίες και τις προσδοκίες** των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων.

Συνεπώς ενδέχεται:

- Να είναι εκ φύσεως **πολύπλοκες**
- Να λαμβάνονται σε καταστάσεις **αβεβαιότητας**
- Να επηρεάζουν τις **λειτουργικές** αποφάσεις
- Να απαιτούν μία **ενοποιημένη** στάση (τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού)
- Να περιλαμβάνουν αξιοσημείωτες **αλλαγές**.

διαδίκτυο συνιστά ένα περιβάλλον διαρκούς και απρόβλεπτης καινοτομίας.

- Οι *λειτουργικές αποφάσεις* (operational decision) σχετίζονται με τη στρατηγική. Για παράδειγμα, οποιαδήποτε προσπάθεια πιο στενού συντονισμού των επιχειρησιακών μονάδων του Yahoo! θα επιδράσει αλυσιδωτά στο σχεδιασμό των ιστοσελίδων και τους συνδέσμούς, την επαγγελματική εξέλιξη και τις σχέσεις με τους διαφημιστές. Αυτή η σχέση μεταξύ του συνόλου της στρατηγικής και των λειτουργικών πτυχών (operational aspects) του οργανισμού είναι σημαντική για δύο λόγους. Πρώτον, αν οι λειτουργικές πτυχές του οργανισμού δεν εναρμονίζονται με τη στρατηγική, τότε δεν έχει σημασία πόσο καλά έχει καταστρωθεί η στρατηγική· απλά δεν θα πετύχει. Δεύτερον, πραγματικό στρατηγικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί στο λειτουργικό επίπεδο. Όντως, η επάρκεια σε συγκεκριμένες λειτουργικές δραστηριότητες ενδέχεται να καθορίσει ποιες στρατηγικές εξελίξεις είναι λογικότερες.
- Η *ενοποίηση* (integration) απαιτείται για μια δραστική στρατηγική. Οι μάντζερ καλούνται να υπερβούν τα όρια μεταξύ της διαχειριστικής (functional) και της λειτουργικής (operational) δράσης ώστε να αντιμετωπίσουν τα στρατηγικά προβλήματα και να συνάψουν συμφωνίες με άλλους μάντζερ, οι οποίοι αναπόφευκτα επιδιώκουν την ικανοποίηση διαφορετικών συμφερόντων και θέτουν άλλες προτεραιότητες. Το Yahoo!, για παράδειγμα, έχει ανάγκη από μία ενοποιημένη στάση απέναντι σε ισχυρές διαφημιζόμενες εταιρείες, όπως η Sony και η Vodafone, η οποία θα διέπει όλες τις επιμέρους επιχειρηματικές δραστηριότητες του ομίλου.
- Οι *σχέσεις και τα δίκτυα* εκτός οργανισμού είναι σημαντικές διαστάσεις για τη στρατηγική, λόγω χάρη με προμηθευτές, διανομείς και πελάτες. Για το Yahoo! καίριες είναι οι σχέσεις με διαφημιζόμενους και χρήστες.
- Η *αλλαγή* αποτελεί κατά κανόνα κρίσιμο συστατικό της στρατηγικής. Είναι συχνά δύσκολη, εξαιτίας της διαχρονικότητας των πόρων και της κουλτούρας που διέπει τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Brad Garlinghouse τουλάχιστον, τα εμπόδια που ορθώνονται στην αλλαγή του Yahoo! φαίνεται πως περιλαμβάνουν μία ανώτερη διοίκηση που φοβάται τη λήψη σκληρών αποφάσεων και την έλλειψη σαφούς καταλογισμού ευθυνών στα χαμηλότερα επίπεδα της διοίκησης.

1.2.2 Επίπεδα στρατηγικής

Η **στρατηγική του εταιρικού επιπέδου** προσδιορίζει το συνολικό πεδίο εφαρμογής του οργανισμού και τους τρόπους προσθήκης αξίας στα διαφορετικά μέρη (επιχειρηματικές μονάδες) του οργανισμού

Η στρατηγική αφορά σ' έναν αριθμό επιπέδων σε έναν οργανισμό. Παίρνοντας ξανά ως παράδειγμα το Yahoo!, μπορούμε να διακρίνουμε τουλάχιστον τρία διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής. Το ανώτερο επίπεδο είναι η **στρατηγική του εταιρικού επιπέδου**, που προσδιορίζει το συνολικό πεδίο εφαρμογής του οργανισμού και τους τρόπους προσθήκης αξίας στα διαφορετικά μέρη (επιχειρηματικές μονάδες) του οργανισμού. Αντικείμενα της στρατηγικής σε εταιρικό επίπεδο μπορεί να είναι ζητήματα γεωγραφικής κάλυψης, διαφοροποίησης των προϊόντων/υπηρεσιών ή των επιχειρηματικών μονάδων και του τρόπου κατανομής των πόρων στα διαφορετικά μέρη του οργανισμού. Για το Yahoo! η απόφαση αναφορικά με την πώληση μέρους της υπάρχουσας επιχείρησης είναι καίριας σημασίας σε εταιρικό επίπεδο. Γενικότερα, η στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο είναι συχνά πιθανόν να αφορά στις προσδοκίες των ιδιοκτητών – των μετόχων και του χρηματιστηρίου. Μπορεί, μάλιστα, να πάρει τη μορφή μιας ρητής ή άρρητης δήλωσης περί «αποστολής» που αντικατοπτρίζει ανάλογες προσδοκίες. Μάλιστα, σημαντική είναι η σαφήνεια αναφορικά με τη στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο: ο προσδιορισμός του φάσματος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που θα αναπτυχθεί αποτελεί τη βάση άλλων στρατηγικών αποφάσεων.

Η **στρατηγική του επιχειρηματικού επιπέδου** αφορά στο πώς οι επιμέρους επιχειρηματικές δράσεις οφείλουν να είναι ανταγωνιστικές στις επιμέρους αγορές

Το δεύτερο επίπεδο είναι η **στρατηγική του επιχειρηματικού επιπέδου** που αφορά στο πώς οι επιμέρους επιχειρηματικές δράσεις, οι οποίες περιλαμβάνονται στην εταιρική στρατηγική, οφείλουν να είναι ανταγωνιστικές στις επιμέρους αγορές τους (γι' αυτόν το λόγο, η στρατηγική του επιχειρηματικού επιπέδου ορισμένες φορές αποκαλείται «ανταγωνιστική στρατηγική»). Στον δημόσιο τομέα, στη στρατηγική του επιχειρηματικού επιπέδου αντιστοιχούν οι αποφάσεις αναφορικά με το πώς οι μονάδες θα παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε σχέση με το κόστος. Κάτι τέτοιο συνήθως αφορά σε ζητήματα, όπως η στρατηγική τιμολόγησης, καινοτομίας ή διαφοροποίησης, για παράδειγμα μέσω καλύτερης ποιότητας ή ενός ξεχωριστού διαύλου διανομής. Συνεπώς, ενώ η στρατηγική του εταιρικού επιπέδου περιλαμβάνει αποφάσεις για τον οργανισμό ως σύνολο, οι στρατηγικές αποφάσεις σχετίζονται με συγκεκριμένες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (ΣΕΜ) (strategic business unit - SBU) στο πλαίσιο του ευρύτερου οργανισμού. Μια **στρατηγική επιχειρηματική μονάδα** είναι ένα τμήμα του οργανισμού, για το οποίο υπάρχει μια άλλη ξεχωριστή εξωτερική αγορά

Μια **στρατηγική επιχειρηματική μονάδα** είναι ένα τμήμα του οργανισμού, για το οποίο υπάρχει μια άλλη ξεχωριστή εξωτερική αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών που διαφέρει από αυτή μιας άλλης ΣΕΜ (SBU)

προϊόντων ή υπηρεσιών που διαφέρει από αυτή μιας άλλης ΣΕΜ (SBU). Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες για το Yahoo! περιλαμβάνουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, όπως το Yahoo! Photos και το Yahoo! Music.

Ασφαλώς, σε πολύ απλούς οργανισμούς με μία μόνο επιχείρηση, η εταιρική στρατηγική και η επιχειρηματική στρατηγική σχεδόν ταυτίζονται. Παρ' όλα αυτά, ακόμα και τότε είναι χρήσιμη η διάκριση μιας στρατηγικής σε εταιρικό επίπεδο, επειδή παρέχει το πλαίσιο για το αν και υπό ποιες συνθήκες άλλες επιχειρηματικές ευκαιρίες θα αξιοποιηθούν ή θα απορριφθούν. Όπου η στρατηγική του ομίλου περιλαμβάνει επιμέρους επιχειρήσεις, πρέπει να υφίσταται σαφής σχέση μεταξύ των στρατηγικών σε επίπεδο ΣΕΜ (SBU) και σε επίπεδο ομίλου. Στην περίπτωση του Yahoo!, οι σχέσεις με διαφημιζόμενους στο διαδίκτυο εκτείνονται σε διαφορετικές επιχειρησιακές μονάδες και έτσι η χρήση, η προστασία και η βελτίωση της εταιρείας Yahoo! είναι ζωτικής σημασίας για όλους. Η εταιρική στρατηγική όσον αφορά στην επωνυμία (brand) πρέπει να υποστηρίζει τις μικρές επιχειρηματικές μονάδες, αλλά παράλληλα οι μικρές επιχειρηματικές μονάδες οφείλουν να φροντίσουν ώστε οι στρατηγικές τους σε επιχειρηματικό επίπεδο να μη βλάπτουν το σύνολο του ομίλου ή άλλες ΣΕΜ (SBU) της εταιρείας.

Οι λειτουργικές στρατηγικές (operational strategies) αφορούν στον τρόπο που τα συστατικά μέρη του οργανισμού θα υλοποιήσουν αποτελεσματικά τις εταιρικές και τις επιχειρηματικές στρατηγικές στο πλαίσιο των πόρων, των διαδικασιών και του ανθρώπινου δυναμικού

Το τρίτο επίπεδο στρατηγικής βρίσκεται στο λειτουργικό άκρο (operating end) του οργανισμού. Εδώ εμπίπτουν οι **λειτουργικές στρατηγικές** (operational strategies) που αφορούν στον τρόπο που τα συστατικά μέρη του οργανισμού θα υλοποιήσουν αποτελεσματικά τις εταιρικές και τις επιχειρηματικές στρατηγικές στο πλαίσιο των πόρων, των διαδικασιών και του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, το Yahoo! διαθέτει σχεδιαστές ιστοσελίδων για καθεμία από τις επιχειρήσεις του, για τους οποίους υπάρχουν κατάλληλες λειτουργικές στρατηγικές όσον αφορά στο σχεδιασμό, στην παρουσίαση και στην ανανέωση των ιστοσελίδων. Πραγματικά, στις περισσότερες επιχειρήσεις, η επιτυχία των επιχειρησιακών στρατηγικών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις που λαμβάνονται ή τις δραστηριότητες που προκύπτουν σε λειτουργικό επίπεδο. Η ενοποίηση, λοιπόν, των λειτουργικών αποφάσεων και της στρατηγικής είναι καίριας σημασίας, όπως προαναφέρθηκε.

1.2.3 Η ορολογία της στρατηγικής

Θα συναντήσετε πλήθος όρων που χρησιμοποιούνται σε σχέση με τη στρατηγική, γι' αυτό αξίζει τον κόπο να αφιερώσουμε λίγες σελίδες

Πίνακας 1.2 Η ορολογία της στρατηγικής

Όρος	Ορισμός	Προσωπικό παράδειγμα
Αποστολή (Mission)	Κυρίαρχος σκοπός που εναρμονίζεται με τις αξίες ή προσδοκίες των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων	Εξασφάλιση υγείας και σωματικής ευρωστίας
Όραμα ή στρατηγική πρόθεση (Vision or strategic intent)	Η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση: η φιλοδοξία του οργανισμού	Να τρέξω στο μαραθώνιο που οργανώνεται στο Λονδίνο
Στόχος (Goal)	Γενική δήλωση του βραχυπρόθεσμου ή μακροπρόθεσμου σκοπού	Να χάσω βάρος και να ενδυναμώσω το μυϊκό μου σύστημα
Επιδίωξη (Objective)	Ποσοτικός προσδιορισμός (εφόσον είναι δυνατόν) ή ακριβέστερη δήλωση του στόχου	Να χάσω 5 κιλά μέχρι την 1η Σεπτεμβρίου και να τρέξω στο μαραθώνιο το επόμενο έτος
Στρατηγική ικανότητα (Strategic capability)	Πόροι, δραστηριότητες και διαδικασίες. Κάποιες θα είναι μοναδικές και θα παρέχουν «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»	Εγγύτητα σε γυμναστήριο και επιτυχημένη διατροφή
Στρατηγικές (Strategies)	Μακροπρόθεσμη κατεύθυνση	Να γυμνάζομαι τακτικά, να παίρνω μέρος σε τοπικούς αγώνες αντοχής και να ακολουθώ πιστά την κατάλληλη διατροφή
Επιχειρηματικό μοντέλο (Business model)	Πώς τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και οι πληροφορίες «ρέουν» μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών	Να αναπτύξω σχέσεις με ένα ομοειδές δίκτυο (π.χ. να γίνω μέλος μιας λέσχης δρομέων)
Έλεγχος (Control)	Ο έλεγχος των επιμέρους δράσεων, ώστε <ul style="list-style-type: none"> • να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών και των δράσεων • να τροποποιηθούν όσο είναι δυνατόν οι στρατηγικές και/ή οι δράσεις 	Να ελέγχω το βάρος, τα χιλιόμετρα που διανύω και να υπολογίζω τους χρόνους: αν σημειώνω ικανοποιητική πρόοδο, δεν κάνω κάτι άλλο· αν όχι, επεξεργάζομαι άλλες στρατηγικές και δράσεις

στη διασαφήνιση ορισμένων. Στον Πίνακα 1.2 και το Παράθεμα 1.2 χρησιμοποιούνται κάποιοι από τους όρους που θα συναντήσουν οι αναγνώστες τόσο αυτού όσο και άλλων βιβλίων περί στρατηγικής, οι οποίοι είναι ευρέως διαδεδομένοι στις καθημερινές συναλλαγές που πραγματοποιούνται στον επιχειρηματικό τομέα. Ο Πίνακας 1.2. τους

Παράθεμα 1.2

Η ορολογία της στρατηγικής σε διαφορετικά περιβάλλοντα

Όλα τα είδη των οργανισμών χρησιμοποιούν το λεξιλόγιο της στρατηγικής. Συγκρίνετε τα παρακάτω αποσπάσματα που προέρχονται από δηλώσεις της εταιρείας Nokia, του κολοσσού των τηλεπικοινωνιών, και του Πανεπιστημίου του Kingston, ενός δημόσιου ιδρύματος με 20.000 φοιτητές και έδρα το Λονδίνο

Nokia**Όραμα και αποστολή (Vision and Mission):**

Η σύνδεση σημαίνει βοήθεια προς τους ανθρώπους, για να νιώσουν ότι έρχονται κοντά σε ό,τι είναι σημαντικό γι' αυτούς. Οπουδήποτε, οποτεδήποτε, η Nokia πιστεύει στην επικοινωνία, στην ανταλλαγή πληροφοριών, καθώς επίσης στην εκπληκτική δυνατότητα να συνδεθούν τα δύο δισεκατομμύρια άνθρωποι που ήδη έχουν αυτήν τη δυνατότητα με τα 4 δισεκατομμύρια που δεν την έχουν.

Αν εστιάσουμε στους ανθρώπους και χρησιμοποιήσουμε την τεχνολογία, για να τους βοηθήσουμε να νιώσουν κοντά σε ό,τι έχει πραγματικά αξία γι' αυτούς, τότε η ανάπτυξη θα επακολουθήσει. Σε έναν κόσμο όπου ο καθένας μπορεί να συνδεθεί, η Nokia προσεγγίζει πολύ ανθρώπινα την τεχνολογία με ανθρωπιά.

Στρατηγική (Strategy): Στη Nokia, οι πελάτες παραμένουν βασική προτεραιότητα. Η εστίαση στον πελάτη και η κατανόηση του καταναλωτή πρέπει να κατευθύνουν καθημερινά την επιχειρηματική μας συμπεριφορά. Προτεραιότητα της Nokia είναι να αποτελεί το σύντροφο που κερδίζει τις προτιμήσεις των χειριστών, των εμπόρων και των επιχειρήσεων.

Η Nokia θα εξακολουθήσει να αναπτύσσεται

ως εταιρεία και να επεκτείνεται σε νέες αγορές και επιχειρηματικές δράσεις. Κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία μας στο μέλλον είναι η ηγετική θέση στο πεδίο της παραγωγικότητας σε παγκόσμιο επίπεδο. Στόχος της εταιρείας αναφορικά με την επωνυμία της (brand strategy) είναι να αποτελέσει η Nokia την εταιρεία που προτιμούν οι πελάτες.

Εναρμονισμένη με αυτές τις προτεραιότητες, η επιχειρηματική στρατηγική της Nokia εστιάζει σε πέντε τομείς, με μακροπρόθεσμες επιδιώξεις (objectives) για τον καθένα ξεχωριστά: τη δημιουργία συσκευών που κερδίζουν τις προτιμήσεις, την αξιοποίηση διαδικτυακών υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση των πελατών, την παροχή επιχειρηματικών λύσεων, τη διαμόρφωση κλίμακας στα δίκτυα και τη συμβολή σε επιχειρηματικές (επαγγελματικές) λύσεις.

Τρεις είναι οι στρατηγικοί τομείς στους οποίους η Nokia θα επενδύσει και στους οποίους θα δώσει προτεραιότητα: η επωνυμία και ο σχεδιασμός, η αφοσίωση και ικανοποίηση του πελάτη, η τεχνολογία και αρχιτεκτονική διάσταση.

Πανεπιστήμιο Kingston, Λονδίνο

Αποστολή (Mission): Αποστολή του Πανεπιστημίου του Kingston είναι να προάγει τη συμμε-

ερμηνεύει σε σχέση με μια προσωπική στρατηγική που ενδεχομένως έχουν ακολουθήσει οι αναγνώστες – για τη βελτίωση της φυσικής τους κατάστασης.

Δεν χρησιμοποιούνται πάντα όλοι αυτοί οι όροι στους οργανισμούς

τοχή στην ανώτατη εκπαίδευση, την οποία θεωρεί δημοκρατικό δικαίωμα να αγωνίζεται για την τελειότητα στη μάθηση, τη διδασκαλία και την έρευνα να ανιχνεύει τις δημιουργικές δυνατότητες και να πυροδοτεί τη φαντασία των μελών του τέλος, να δίνει προσόντα τους φοιτητές, ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην κοινωνία και την οικονομία.

Όραμα (Vision): Το Πανεπιστήμιο του Kingston επιδιώκει να είναι ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα που προσφέρει μεγάλο εύρος σπουδών και υπηρετεί την κοινωνία. Φιλοδοξούμε να δημιουργήσουμε ένα πανεπιστήμιο που δεν περιορίζεται από τις παρούσες δυνατότητες, αλλά διαπνέεται από ένα πιο μεγαλόπνοο και φιλόδοξο όραμα για το μέλλον.

Στόχοι (Goals):

- Να παρέχουμε στους φοιτητές μας, τώρα και στο μέλλον, ίσες ευκαιρίες για την πραγμάτωση της φιλοδοξίας τους σε επίπεδο σπουδών.
- Να παρέχουμε ένα ευρύ φάσμα μαθημάτων υψηλής ποιότητας και ένα περιβάλλον που υποστηρίζει την κριτική σκέψη και αναπτύσσει τις προσωπικές, κοινωνικές και επαγγελματικές δεξιότητες.
- Να καταστήσουμε αυθεντία στον τομέα της έρευνας και της επαγγελματικής εξάσκησης προς όφελος των ατόμων, της κοινωνίας και της οικονομίας.
- Να αναπτύξουμε συνδέσμους συνεργασίας με παροχείς και ομάδες (φορείς) διακύβευσης συμφερόντων (stakeholders) της περιοχής, σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο.
- Να καταστήσουμε την οργάνωση, δομή,

κουλτούρα και σύστημα του πανεπιστημίου κατάλληλα για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων του.

- Να διοικούμε και να εξελίσσουμε τους ανθρώπινους, υλικούς και οικονομικούς πόρους, ώστε να κατακτήσουμε την καλύτερη δυνατή ακαδημαϊκή αξία και να προσφέρουμε την καλύτερη αντιστοιχία ποιότητας-τιμής.

Πηγές: www.nokia.com Kingston University Plan, 2006-2010 (www.kingston.ac.uk)

Ερωτήσεις

1. Ποια αντιστοιχία παρουσιάζει η φρασεολογία της Nokia με αυτήν του Πανεπιστημίου του Kingston, και με τους ορισμούς που δίνονται στον Πίνακα 1.2;
2. Σε ποιο βαθμό διαφέρει η στρατηγική ενός εμπορικού οργανισμού, όπως η Nokia, και ενός δημόσιου οργανισμού, όπως το Πανεπιστήμιο του Kingston;
3. Να συγκρίνετε τις δηλώσεις που αποτυπώνουν τη στρατηγική του πανεπιστημίου σας (ή του εργοδότη σας) με αυτές του Kingston ή της Nokia (χρησιμοποιήστε μια διαδικτυακή μηχανή αναζήτησης με το όνομα του οργανισμού και όρους, όπως «στρατηγική» (strategy) «όραμα» (vision) και «αποστολή» (mission). Ποιες επιπτώσεις μπορεί να υπάρξουν για σας από τις διαφορές ή τις ομοιότητες;

και τα βιβλία περί στρατηγικής: πράγματι, η λέξη «στόχος» (goal) σπάνια χρησιμοποιείται σε αυτό το βιβλίο. Επίσης, θα διαπιστώσετε, μέσω της πληθώρας των παραδειγμάτων, ότι η ορολογία δεν χρησιμοποιείται κατά τρόπο συστηματικό στο πλαίσιο των οργανισμών (βλέπε επί-

σης Παράθεμα 1.2), πράγμα που πρέπει να γνωρίζουν οι μάνατζερ και οι φοιτητές στο μάθημα της στρατηγικής. Επιπρόσθετα, η αποστολή (mission), οι στόχοι (goals), οι επιδιώξεις (objectives), οι στρατηγικές (strategies) άλλες φορές καταγράφονται με ακρίβεια και άλλες όχι, καθώς σε ορισμένους οργανισμούς τα παραπάνω διατυπώνονται επίσημα, ενώ σε άλλους μια αποστολή ή στρατηγική μπορεί να υπονοείται και συνακόλουθα πρέπει να συνάγεται από τη δράση του οργανισμού. Ωστόσο, στο πλαίσιο μιας γενικότερης καθοδήγησης, συχνά χρησιμοποιούνται οι ακόλουθοι όροι:

- Με τον όρο *αποστολή* (mission) εκφράζεται ο γενικότερος σκοπός του οργανισμού, ο οποίος στην ιδεατή περίπτωση εναρμονίζεται με τις αξίες και τις προσδοκίες των βασικών εμπλεκόμενων φορέων διακύβευσης συμφερόντων και αφορά στο πεδίο εφαρμογής και στα όρια του οργανισμού. Ορισμένες φορές γίνεται αναφορά σε αυτή με τη φαινομενικά απλή αλλά δύσκολη ερώτηση: «Σε ποιον επιχειρηματικό τομέα δραστηριοποιούμαστε;»
- *Όραμα* ή *στρατηγική πρόθεση* (vision or strategic intent) είναι η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού. Είναι η φιλοδοξία, γύρω από την οποία το πρόσωπο που καταστρώνει τη στρατηγική, πιθανώς ένα εκτελεστικό στέλεχος, επιδιώκει να επικεντρώσει την προσοχή και την ενέργεια των μελών του οργανισμού.
- Αν χρησιμοποιείται η λέξη *στόχος* (goal), συνήθως αναφέρεται στον γενικότερο σκοπό που εναρμονίζεται με την αποστολή. Μπορεί κάλλιστα να φέρει πιο ποιοτικό σημασιολογικό φορτίο.
- Από την άλλη, μια *επιδίωξη* (objective) αν μη τι άλλο προσδιορίζεται ποσοτικά ή τουλάχιστον είναι μια πιο συγκεκριμένη στοχοθέτηση στο πλαίσιο του ευρύτερου στόχου. Στο βιβλίο αυτό η λέξη «επιδίωξη» (objective) χρησιμοποιείται ανεξάρτητα από το αν υπολογίζεται ποσοτικά ή όχι η δηλούμενη έννοια.
- Η *στρατηγική ικανότητα* (strategic capability) αφορά στους *πόρους και τις ικανότητες* που ο οργανισμός μπορεί να αξιοποιήσει, για να προσφέρει καλύτερη ποιότητα σε αγοραστές ή πελάτες. Οι μοναδικοί πόροι και οι θεμελιώδεις ικανότητες αποτελούν τη βάση για την επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος του οργανισμού και τη διαφοροποίησή του έναντι των ανταγωνιστών.
- Η έννοια της *στρατηγικής* (strategy) έχει ήδη οριστεί. Αποτελεί τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση του οργανισμού. Ενδέχεται να εκφράζεται μέσω γενικόλογων δηλώσεων τόσο για την κατεύθυνση

που πρέπει να πάρει ο οργανισμός όσο και τους τύπους της απαιτούμενης δράσης για την επίτευξη των επιδιώξεων. Για παράδειγμα, ίσως διατυπωθεί στο πλαίσιο της εισόδου στην αγορά νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, ή τρόπων λειτουργίας.

- Ένα *επιχειρηματικό μοντέλο* (business model) περιγράφει τη δομή του προϊόντος, της υπηρεσίας και της ροής πληροφοριών, καθώς επίσης τους ρόλους των συμβαλλόμενων μερών. Για παράδειγμα, ένα παραδοσιακό μοντέλο για τα μεταποιημένα προϊόντα συνίσταται σε μια γραμμική ροή του προϊόντος από τους κατασκευαστές των συστατικών του μερών στο διανομέα, τους λιανοπωλητές και, τέλος, τον καταναλωτή. Οι πληροφορίες, όμως, ενδέχεται να ρέουν ευθέως μεταξύ του κατασκευαστή του προϊόντος και του τελικού καταναλωτή (διαφήμιση και έρευνα αγοράς).
- Ο *στρατηγικός έλεγχος* (strategic control) περιλαμβάνει την παρακολούθηση του βαθμού στον οποίο η στρατηγική κατακτά τις επιδιώξεις και προτείνει διορθωτικές ενέργειες (ή επανεξέταση των επιδιώξεων).

Στη συνέχεια του βιβλίου θα παρουσιαστούν και θα ερμηνευτούν πολλοί άλλοι όροι. Οι παραπάνω αποτελούν τη βάση για να ξεκινήσουμε.

Το Παράθεμα 1.2 συγκρίνει τον τρόπο με τον οποίο αποτυπώνεται λεκτικά η στρατηγική δύο οργανισμών που λειτουργούν σε πολύ διαφορετικά *περιβάλλοντα*. Η Nokia είναι μια κολοσσιαία ιδιωτική επιχείρηση στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, που ανταγωνίζεται πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως η Motorola και η Samsung. Η κερδοφορία είναι ζωτικής σημασίας για τη Nokia, η οποία όμως εξακολουθεί να αντιλαμβάνεται το όραμα και την αποστολή της στο πλαίσιο της εξασφάλισης επικοινωνίας για περισσότερους ανθρώπους παγκοσμίως. Το Πανεπιστήμιο του Kingston, από την άλλη, είναι ένα δημόσιο πανεπιστήμιο, που έχει αναλάβει τη δέσμευση να αυξήσει τη συμμετοχή του στην ανώτατη εκπαίδευση. Επιβάλλεται, ωστόσο, και στην περίπτωση του η κερδοφορία, ενώ είναι αναγκαία η εξασφάλιση πλεονάσματος, για μελλοντικές επενδύσεις. Επίσης, το Πανεπιστήμιο του Kingston ανταγωνίζεται έντονα άλλα παρόμοια πανεπιστημιακά ιδρύματα στη Μεγάλη Βρετανία και άλλες χώρες, για να προσελκύσει φοιτητές και ερευνητική χρηματοδότηση. Οι στρατηγικές σε εταιρικό και επιχειρηματικό επίπεδο (corporate level and business level strategies) είναι εξίσου σημαντικές για ένα δημόσιο ίδρυμα, όπως το Πανεπιστήμιο του Kingston, όσο και για έναν εμπορικό οργανισμό, όπως η Nokia.