

MANAGEMENT – ΗΓΕΣΙΑ

ΒΑΣΙΛΗΣ ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ

**στρατηγική
σκέψη
και πρακτική**
ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:
Δημήτρης Μπουραντάς



ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Στρατηγική σκέψη
και πρακτική στον κόσμο των επιχειρήσεων**
ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Βασίλης Παπαδάκης
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Γιαννούσης
ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Βάσω Βύρρα

© Βασίλης Παπαδάκης, 2018
© Εικόνας εξωφύλλου: Razym/Shutterstock Images
© Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2018

Πρώτη έκδοση: Σεπτέμβριος 2018

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-2691-4
Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-2692-1

Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιονδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε.

Έδρα: Τατοΐου 121, 144 52 Μεταμόρφωση
Βιβλιοπωλείο: Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα
Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550 • e-mail: info@psychogios.gr
www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>

PSYCHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Head Office: 121, Tatoiou Str., 144 52 Metamorfossi, Greece
Bookstore: 13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece
Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550 • e-mail: info@psychogios.gr
www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>

ΒΑΣΙΛΗΣ ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ

στρατηγική
σκέψη
και πρακτική
ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:
Δημήτρης Μπουραντάς



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	17
Προέλευση της λέξης.....	17
Είναι αναγκαία η στρατηγική;.....	23
Τι είναι στρατηγική.....	24
Τελικά, τι είναι στρατηγική;.....	26
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΚΑΤΑΝΟΗΣΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ (ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΤΕ ΤΑ ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ ΣΑΣ)	31
Εισαγωγή: Μελέτες περιπτώσεων Nokia, Motorola.....	31
Τα στερεότυπα – νοητικά μοντέλα ως τροχοπέδη στη στρατηγική σκέψη.....	36
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.....	50
Κατανοώντας τις παγίδες στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και αμφισβητώντας τα στερεότυπά μας.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΚΑΤΑΝΟΗΣΤΕ ΤΙΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ «ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ» / POSITIONING ΣΤΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ)	63

Εισαγωγή.....	63
Τεχνικές ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος	68
Ανάλυση του ανταγωνιστικού (μικρο)περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	69
Κριτική και περιορισμοί του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων.....	84
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	
Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος	89
Ανάλυση του ευρύτερου (μακρο)περιβάλλοντος	90
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	
Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος	97
Η ανάλυση στρατηγικών ομάδων – Μια τρίτη τεχνική ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	98

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΓΝΩΘΙ ΣΑΥΤΟΝ: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	103
Εισαγωγή: Μελέτη περίπτωσης Marks & Spencer	103
Η θεωρία των πόρων – ικανοτήτων της επιχείρησης.....	112
Επιπλέον επεξήγηση της έννοιας της θεμελιώδους ικανότητας	118
Η τεχνική VRIO – Μια προσπάθεια αποτίμησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων	121
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	
Κρίσιμα ερωτήματα για την εταιρεία σας.....	127
Μήπως οι θεμελιώδεις ικανότητές μας κατέληξαν να είναι αγκυλώσεις;.....	128
Μελέτη μιας επιχείρησης ως «αλυσίδα αξίας»: Μια διαφορετική προσέγγιση στη διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	133
Σύνοψη και αξιολόγηση της αλυσίδα αξίας.....	142

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΕΙΤΕ: ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΤΕ

ΤΟ ΔΙΚΟ ΣΑΣ ΜΕΛΛΟΝ	145
Η έννοια του οράματος και της αποστολής στον επιχειρησιακό χώρο	147
Γιατί μια επιχείρηση να δημιουργήσει μια δήλωση αποστολής;	148
Ποιο είναι συνήθως το περιεχόμενο μιας δήλωσης αποστολής;	153
Παράγοντες επιτυχίας μιας δήλωσης αποστολής	154
Η έρευνα των Μαρκίδη – Παπαδάκη για την αποτελεσματικότητα των δηλώσεων αποστολής	156
Μια γρήγορη αξιολόγηση της δήλωσης αποστολής της επιχείρησής σας	162
Αποτελεί τελικά η δήλωση αποστολής μια στρατηγική αναγκαιότητα ή είναι μια «περιττή πολυτέλεια»;	164
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	
Έχετε δημιουργήσει το δικό σας προσωπικό όραμα;	166

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

(ΤΟ ΔΙΑΜΑΝΤΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ)	167
Εισαγωγή	167
Το διαμάντι της στρατηγικής των Hambrick και Fredrickson	172
Συνδέεται το διαμάντι της στρατηγικής με τα τρία επίπεδα στρατηγικής;	183

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (GROWTH STRATEGY)	185
Επιχειρηματική στρατηγική ανάπτυξης	185
Στρατηγικές σταθερότητας (Stability Strategies)	186
Στρατηγικές ανάπτυξης (Growth Strategies)	188
Άλλες στρατηγικές επιλογές ανάπτυξης	222

ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	
Παίρνοντας ως μελέτη περίπτωσης την εταιρεία στην οποία εργάζεστε (ή άλλη επιχείρηση της επιλογής σας), ποια στρατηγική ανάπτυξης θα προτείνατε;	227
Είναι ο δρόμος προς μια στρατηγική ανάπτυξης «στρογγυλός με ροδοπέταλα»;	228

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΩΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΟΜΑΣΤΕ ΣΕ ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ/ΔΙΑΣΩΣΗΣ)	237
Εισαγωγή – Μελέτη περίπτωσης GENESIS Pharma	237
Διάγνωση αιτίων προβληματικών καταστάσεων	242
Στρατηγικές διάσωσης/εξυγίανσης	245
Συμβάλλει η σμίκρυνση στη βελτίωση της κερδοφορίας;	262
Τι μπορεί να κάνει ο μεμονωμένος εργαζόμενος για να προστατέψει την εργασία του;	267
Πρακτικές συμβουλές προς τα στελέχη για να αντιμετωπίσουν μια κρίση ή μια παρατεταμένη ύφεση	269

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	281
Εισαγωγή – Μελέτη περίπτωσης Ryanair	281
Παρουσίαση των ανταγωνιστικών στρατηγικών	287
Ανταγωνιστικές στρατηγικές: Κύρια σημεία	289
Τρόποι επίτευξης ηγεσίας κόστους (οδηγοί κόστους)	291
Τρόποι επίτευξης στρατηγικής διαφοροποίησης/μοναδικότητας (differentiation)	297
Στρατηγική εστίασης	302
Μπορεί μια επιχείρηση να επιτύχει ταυτόχρονα ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση;	307
Κριτική στις ανταγωνιστικές στρατηγικές	313
Το στρατηγικό ρολόι: Μια νεότερη άποψη για τις ανταγωνιστικές στρατηγικές	314
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	323

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	325
Εισαγωγή.....	325
Μοντέλα αξιολόγησης στρατηγικής	326
Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.....	334
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.....	336

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	339
Εισαγωγή.....	339
Η στρατηγική ως αμοιβαία αποκλειόμενες επιλογές (tradeoffs)	340
Προσαρμόζοντας κάθε τμήμα της επιχείρησης στη στρατηγική (το Μοντέλο των 7S)	342
Ανταγωνιστικές στρατηγικές και χαρακτηριστικά της επιχείρησης.....	349
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	
Σύνδεση της θεωρίας με τη μελέτη περίπτωσης της Ryanair	355
Τελικά, όλα αρχίζουν από τη στρατηγική;	358
Επίλογος: Τρόποι επιτυχημένης υλοποίησης στρατηγικής.....	368

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΠΟΣΟ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΑ ΧΑΡΑΣΣΕΤΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΙ ΤΗΝ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ;	371
Εισαγωγή: Βασικά ερωτήματα	371
Υπάρχουν κάποιοι «μη προφανείς» παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων;	373
Ο ρόλος των ηγετών στη στρατηγική: Ανάγκη για στρατηγικό διάλογο	384
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	395

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σε ένα περιβάλλον αβέβαιο, πολύπλοκο, αντιφατικό, έντονα ανταγωνιστικό και με ραγδαίους ρυθμούς τεχνολογικών, οικονομικών, πολιτικών, πολιτισμικών και καταναλωτικών αλλαγών, η στρατηγική αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης, ανταγωνιστικότητας, ανάπτυξης και επιτυχίας κάθε επιχείρησης. Συνεπώς, η διαμόρφωσή της αποτελεί πρωταρχική ευθύνη των επιχειρηματιών και των στελεχών. Η γνώση και η τεχνογνωσία που έχουν αναπτυχθεί στη διοικητική επιστήμη μέσω της έρευνας αλλά και οι βέλτιστες πρακτικές των διαρκώς επιτυχημένων επιχειρήσεων αποτελούν απαραίτητα εφόδια για τον στρατηγικό σχεδιασμό, είτε αυτός αφορά τη στρατηγική ανταγωνισμού είτε τη στρατηγική ανάπτυξης. Συνεπώς, οι σωστές και έξυπνες στρατηγικές αποφάσεις δεν είναι τόσο ζήτημα διαίσθησης όσο ζήτημα στρατηγικής ανάλυσης μέσω συγκεκριμένων εννοιών, αρχών, μεθόδων και εργαλείων, που τα στελέχη χρειάζεται να κατανοούν και να χρησιμοποιούν.

Συνήθως υπάρχει η λανθασμένη αντίληψη ότι η διαμόρφωση είναι ευθύνη των ανώτερων στελεχών. Όμως στις εξαι-

ρετικές και διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις η διαμόρφωση της στρατηγικής στηρίζεται στη γνώση, στις πληροφορίες και στη δημιουργική σκέψη των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων, η οποία αξιοποιείται μέσω της κατάλληλης διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Εκτός αυτού όμως, η αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής απαιτεί την κατανόηση και τη συμβολή όλων των εργαζομένων. Συνεπώς, η στρατηγική σκέψη, οι γνώσεις και οι ικανότητες διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής δεν είναι απαραίτητες μόνο για όλα τα στελέχη, αλλά και για όλους τους εργαζομένους ή τουλάχιστον γι' αυτούς που κατέχουν κρίσιμες θέσεις.

Ο πλέον διακεκριμένος καθηγητής στρατηγικής στην Ελλάδα Βασίλης Παπαδάκης με το παρόν βιβλίο παρουσιάζει όλες τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους, τα εργαλεία και τις καλές πρακτικές για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και τον στρατηγικό σχεδιασμό, που αποτελούν το θεμέλιο της ανταγωνιστικότητας, της ανάπτυξης και της διαρκούς επιτυχίας για κάθε επιχείρηση.

Το περιεχόμενο του βιβλίου συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη:

- Της στρατηγικής σκέψης μέσω της κατανόησης όλων των στρατηγικών ερωτημάτων και του τρόπου σωστής και δημιουργικής προσέγγισής τους.
- Της ικανότητας στρατηγικής ανάλυσης των δεδομένων που είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση της στρατηγικής ανάπτυξης και του ανταγωνισμού.
- Των ικανοτήτων λήψης στρατηγικών αποφάσεων.
- Της ικανότητας στρατηγικού σχεδιασμού και αποτελεσματικής υλοποίησής του.

Το παρόν βιβλίο δεν αποτελεί ένα ακαδημαϊκό εγχειρίδιο αλλά έναν πολύτιμο πρακτικό οδηγό που αναπτύσσει τη στρατηγική σκέψη και τις ικανότητες στρατηγικής ανάλυσης, λήψης στρατηγικών αποφάσεων και στρατηγικού σχεδιασμού των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων.

Γνωρίζοντας καλά την εκτεταμένη διεθνή βιβλιογραφία, θεωρώ ότι το παρόν βιβλίο είναι μοναδικό στο είδος του τόσο για το περιεχόμενο και τη δομή του όσο και για τον απλό, κατανοητό και μαθησιακό τρόπο γραφής του. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο ότι ο καθηγητής Βασίλης Παπαδάκης, που διδάσκει Επιχειρησιακή Στρατηγική στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, κερδίζει κάθε χρόνο το βραβείο υψηλής διδακτικής επίδοσης.

Δημήτρης Μπουραντάς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Προέλευση της λέξης

Στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων η λέξη «στρατηγική» χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο του William H. Newman. Την περίοδο εκείνη άρχισε να γίνεται σαφές στους ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων ότι, σε αντίθεση με όσα υποδεικνύουν τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία συχνά είχαν αξιοπρόσεκτα διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές δομές και τα συστήματά τους. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, άρχισαν να γίνονται σιγά σιγά γνωστές ως «στρατηγικές».

Η λέξη «στρατηγική», βέβαια, έχει τις ρίζες της στην αρ-

χαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη «στρατηγός». Η τελευταία είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Στην αρχαία Αθήνα, μετά τη μεταρρύθμιση του Κλεισθένη, ο οποίος εισήγαγε το αξίωμα του στρατηγού, οι στρατηγοί ήταν δέκα και καθένας τους ήταν αρχηγός μίας από τις δέκα φυλές στις οποίες είχε διαιρεθεί η Αθήνα.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι, παρά την ελληνική πατρότητα της λέξης, ένας από τους πλέον διάσημους στρατηγούς που γνώρισε ο κόσμος ονομαζόταν Sun Tzu και έζησε στη βορειοανατολική Κίνα πριν από περίπου 2.500 χρόνια (δηλαδή το ίδιο χρονικό διάστημα που έζησε και ο περίφημος Κινέζος φιλόσοφος Κομφούκιος). Ο Sun Tzu ακόμα και σήμερα θεωρείται διάνοια στην πολεμική στρατηγική. Δεν είναι τυχαίο ότι υπάρχει μια πλειάδα πρόσφατων βιβλίων που αναλύουν τις βασικές αρχές της επιτυχημένης στρατηγικής του, επιχειρώντας έτσι να προσφέρουν συνταγές επιτυχίας στα σημερινά στελέχη επιχειρήσεων.

Η μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί αναφέρεται στον μεγαλύτερο Έλληνα στρατηλάτη, τον Μ. Αλέξανδρο, και τον πατέρα του Φίλιππο. Παρουσιάζει την ανωτερότητα της στρατηγικής τους στη Μάχη της Χαιρώνειας και πώς κατάφεραν με λιγότερες δυνάμεις να υπερφαλαγγίσουν τους Αθηναίους, τους Θηβαίους και τους συμμάχους τους.

Μελέτη περίπτωσης: Η Μάχη της Χαιρώνειας

Εισαγωγή

Ο Αλέξανδρος έχει συχνά χαρακτηριστεί ένας από τους πιο ιδιοφυείς στρατηγούς όλων των εποχών. Φαίνεται ότι όλες οι δυνάμεις της φύσης «συνωμότησαν» για να αποκτηθούν όλα τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού στρατηγικού ηγέτη από μόνο έναν άνθρωπο. Ο Αλέξανδρος είχε αναμφισβήτητα ένα προσωπικό όραμα, το οποίο υλοποίησε με αξιοθαύμαστη



αποτελεσματικότητα. Επίσης, η ικανότητά του να αναλύει τον ανταγωνισμό ήταν αξεπέραστη. Στο πεδίο της μάχης γνώριζε πώς να αξιοποιήσει στο έπακρο τις δυνάμεις του στρατού του και να εξουδετερώσει τα ισχυρά σημεία του αντιπάλου.

Η δεξιότητά του να ανταποκρίνεται σε κάθε αντιξοότητα ήταν αξιοθαύμαστη, καθώς είχε την ικανότητα να είναι το ίδιο αποτελεσματικός τόσο σε μια μάχη σώμα με σώμα όσο και σε ανταρτοπόλεμο. Επίσης, δεν ανταποκρινόταν απλώς στις κινήσεις του αντιπάλου, αλλά συχνά τις προέβλεπε και ήταν αυτός που συνήθως αιφνιδίαζε χρησιμοποιώντας την ταχύτητα και το στοιχείο της έκπληξης ως ανταγωνιστικά όπλα. Τέλος, σε όλη τη διάρκεια της εκστρατείας του ήταν άριστος χρήστης των πληροφοριών που έφταναν σε αυτόν και τις χρησιμοποιούσε για να εκτελέσει με δεξιοτεχνία κάθε στρατηγική απόφαση που ελάμβανε. Στη συνέχεια περιγράφεται πώς μερικά από τα πιο πάνω χρησιμοποιήθηκαν στη Μάχη της Χαιρώνειας.

Το στρατηγικό σχέδιο του Φιλίππου και του Αλεξάνδρου

Ο Φίλιππος και ο υιός του Αλέξανδρος είχαν πολύ ξεκάθαρους στόχους. Επιθυμούσαν να αποκτήσουν αυτοί την ηγεμονία της Ελλάδας και να ηγηθούν όλων των Ελλήνων σε έναν πόλεμο εναντίον των Περσών. Αξιολογώντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του στρατού τους, αποφάσισαν να αποφύγουν μια σύγκρουση με την πανίσχυρη Αθηναϊκή Δημοκρατία στη θάλασσα, όπου η ήττα θα ήταν βέβαιη. Αντίθετα, προτίμησαν να αντιμετωπίσουν τους Αθηναίους και τους συμμάχους τους στη στεριά. Εκεί το καλά εκπαιδευμένο ιππικό και το πεζικό των Αθηναίων και των Θηβαίων δε θα είχε πλεονέκτημα έναντι του επίσης αξιόμαχου μακεδονικού στρατού. Προτού καταφύγουν στα όπλα, προσπάθησαν με επιμέλεια να πετύχουν τους στόχους τους σε διπλωματικό επίπεδο. Όταν η κίνηση αυτή απέτυχε, έθεσαν σε εφαρμογή το στρατηγικό σχέδιό τους αντιμετώπισης του αντιπάλου στο πεδίο της μάχης. Η ανωτερότητα της στρατηγικής τους τούς έδωσε την τελική νίκη, παρότι αντικειμενικά υστερούσαν σε δυνάμεις.

Η στρατηγική της Μάχης της Χαιρώνειας

Ο Φίλιππος και ο Αλέξανδρος αξιολόγησαν καταρχάς τις συγκεκριμένες δυνάμεις και τις αδυναμίες του αντιπάλου τους. Η μακεδονική υπεροχή βρισκόταν α) στα ανώτερα δόρατα (τις γνωστές σάρισες), με τα οποία ήταν οπλισμένες οι μακεδονικές φάλαγγες, β) στη μεγάλη κινητικότητα και την ταχύτητα των μακεδονικών φαλάγγων και γ) στο πολύ καλά εκπαιδευμένο ιππικό, την ηγεσία του οποίου είχε αναλάβει ο Αλέξανδρος. Οι αδυναμίες εντοπίζονταν στην αριθμητική υπεροχή του αντιπάλου και κατά δεύτερο λόγο στο ότι είχαν να

αντιμετωπίσουν έναν πολύ καλά εκπαιδευμένο και ξακουστό για την εποχή στρατό.



Όμως οι αντίπαλοι του Φιλίππου είχαν μια σημαντική αδυναμία. Την αριστερή πτέρυγα κάλυπταν ελαφρά οπλισμένοι τοπικοί οπλίτες, οι οποίοι είχαν τοποθετηθεί κοντά στην Ακρόπολη της Χαιρώνειας. Δίπλα τους βρίσκονταν οι βαριά οπλισμένοι Αθηναίοι στρατιώτες. Τη δεξιά πτέρυγα κάλυπτε ο φημισμένος θηβαϊκός Ιερός Λόχος.

Ο Φίλιππος παρατάχθηκε απέναντι από την αριστερή πτέρυγα του αντιπάλου, η οποία ήταν η πιο αδύναμη, ενώ ο Αλέξανδρος παρατάχθηκε απέναντι από τους Θηβαίους. Ο Φίλιππος πρώτος άρχισε την επίθεση χτυπώντας την αδύναμη αριστερή πλευρά με το πιο πειθαρχημένο και ικανό τμήμα του πεζικού του. Αφού πίεσε πολύ την αριστερή πτέρυγα αναγκάζοντας και το αθηναϊκό κέντρο να κινηθεί αριστερά, άρχισε να υποχωρεί προγραμματισμένα προς τα πίσω. Οι αντίπαλοί

του διέλυσαν τις γραμμές τους και άρχισαν να κυνηγούν τον μακεδονικό στρατό που «υποχωρούσε». Εκτός από την αριστερή πτέρυγα, προωθήθηκε εμπρός και αριστερά και το αθηναϊκό κέντρο, το οποίο δεν ήθελε να χάσει επαφή με τον μακεδονικό στρατό, που υποχωρούσε γοργά. Έτσι, δημιουργήθηκε ένα μεγάλο κενό στο κέντρο και αποκόπηκε ο θηβαϊκός στρατός. Εκείνη τη στιγμή άρχισε την επίθεση το ιππικό του Αλεξάνδρου. Αφού εξουδετέρωσε τον Ιερό Λόχο, βρέθηκε πίσω από τις δυνάμεις των Αθηναίων και των συμμάχων τους. Ταυτόχρονα, με βάση τη συμφωνηθείσα στρατηγική, ο Φίλιππος ανασυντάχθηκε και επιτέθηκε στους Αθηναίους οπλίτες, που ήταν και ο κρίσιμος στόχος. Με τη βοήθεια του Αλεξάνδρου, που είχε βρεθεί πίσω από τους Αθηναίους, οι Μακεδόνες κέρδισαν τη νίκη και μαζί και την ηγεμονία του ελληνικού κόσμου. Ήταν μόνο η αρχή του λαμπρού έπους του Μ. Αλεξάνδρου και του Ελληνισμού.

ΠΗΓΕΣ:

Freeman, P., *Alexander the Great*, Simon and Schuster, 2011

Bose, P., *Alexander the Great's Art of Strategy: The Timeless Leadership Lessons of History's Greatest Empire Builder*, Gotham Books, 2003

De Vries, M., *Doing an Alexander: Lessons on Leadership by a Master Conqueror*, European Management Journal, (June, 2003), 21,3, 370-375

Green, P. *Alexander the Great*, New York, Frederick A. Praeger, 1970

Είναι ειρωνικό ότι η στρατηγική, που πριν από περίπου δυόμισι χιλιετίες αναδείξαμε και ασκήσαμε αποτελεσματικά ως Έλληνες, φαίνεται να αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της σημερινής Ελλάδας. Δυστυχώς, τα προβλήματα της χώρας είναι γνωστά και καταγεγραμμένα εδώ και μεγά-

λο χρονικό διάστημα. Δεν υπάρχουν όμως η βούληση σε όλα τα επίπεδα και η κατάλληλη στρατηγική αντιμετώπισής τους. Σύμφωνα με πολλούς αναλυτές, το κλειδί για την έξοδο της χώρας μας από την κρίση είναι η κατάλληλη στρατηγική.

Είναι αναγκαία η στρατηγική;

Σκεφτείτε τα παρακάτω πέντε ζευγάρια επιχειρήσεων, τα οποία ανταγωνίζονται στους ίδιους χώρους: Toyota – General Motors (GM), Samsung – Sony, CNN – CBS, Canon – Xerox, Apple – Nokia. Πριν από μερικά χρόνια η GM, η Sony, η Xerox, η Nokia και το CBS ήταν οι αδιαμφισβήτητοι ηγέτες στον χώρο τους. Κι όμως μέσα σε λίγα χρόνια έχασαν την ηγετική θέση τους είτε από νέες μορφές ανταγωνισμού (π.χ. το CBS από το CNN) είτε από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές τους (π.χ. οι Sony και General Motors από τις Samsung και Toyota, αντίστοιχα). Την απώλεια αυτή δεν μπορεί βέβαια κανείς να την αποδώσει αποκλειστικά –ούτε καν κυρίως– στην τύχη. Επιπλέον, δεν μπορεί να την αποδώσει ούτε στο γεγονός ότι οι ανταγωνιστές τους είχαν στη διάθεσή τους περισσότερους πόρους. Είναι άξιο αναφοράς ότι το νεοεμφανιζόμενο, στις αρχές της δεκαετίας του '80, CNN κατόρθωσε να παρέχει ειδήσεις για όλο το εικοσιτετράωρο με προϋπολογισμό που εκτιμήθηκε στο ένα πέμπτο του προϋπολογισμού του CBS για το απογευματινό του ωριαίο δελτίο ειδήσεων! Όμοια, η Google σε λιγότερο από πέντε χρόνια κατόρθωσε να καθιερώσει το Android ως το αδιαμφισβήτητο πρότυπο (standard) στην αγορά των λειτουργικών συστημάτων για κι-

νητά, εκθρονίζοντας έτσι τη Nokia από την ηγετική θέση που κατείχε στον κλάδο με το λειτουργικό Symbian.

Εύλογα θα μπορούσε κάποιος να αναρωτηθεί πού οφείλεται η αναστροφή αυτή. Σύμφωνα με τους καθηγητές Hamel και Prahalad, η αναστροφή αυτή οφείλεται κυρίως στην επιτυχημένη στρατηγική που εφάρμοσαν τόσο το CNN όσο και η Toyota και η Samsung. Στρατηγική που όχι μόνο ήταν πιο αποτελεσματική στη σύλληψη και την υλοποίησή της, αλλά επιπλέον απαιτούσε από τις επιχειρήσεις αυτές να ξεπεράσουν τα όρια των δυνατοτήτων τους για να την επιτύχουν.

Τι είναι στρατηγική

ΟΡΙΣΜΟΙ

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας «στρατηγική». Στον Πίνακα 1.1. παρατίθενται μερικοί δημοφιλείς ορισμοί. Είναι προφανές ότι σήμερα, έπειτα από περισσότερα από 60 χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας στο αντικείμενο, υπάρχει ακόμα η ανάγκη να γίνει σαφές τι πραγματικά σημαίνει ο όρος «στρατηγική».

Πίνακας 1.1: Μερικοί δημοφιλείς ορισμοί της στρατηγικής

<p>«Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών πόρων και των ικανοτήτων του και των ευκαιριών και των κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον του».</p>
<p>«Στρατηγική είναι μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον».</p>
<p>«Στρατηγική είναι μία διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».</p>
<p>«Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».</p>
<p>«...η δυναμική της σχέσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της, για την οποία οι αναγκαίες δράσεις λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη των στόχων και/ή για την αύξηση της απόδοσης μέσω της ορθολογικής χρήσης των πόρων».</p>
<p>«Ως προς τους τρεις κύριους παίκτες (ανταγωνιστές, πελάτες, επιχείρηση), η στρατηγική ορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο μία οργάνωση επιχειρεί να διαφοροποιήσει τον εαυτό της θετικά έναντι των ανταγωνιστών, χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις της για να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών».</p>
<p>«Τέσσερις διαστάσεις καθορίζουν τη στρατηγική: η επιλογή προϊόντων και αγορών που θα επενδύσουμε, η πρόταση αξίας προς τον πελάτη, οι ικανότητες και οι λειτουργικές στρατηγικές και τα προγράμματα. Η πρώτη διάσταση καθορίζει ΠΟΥ θα ανταγωνιστούμε και οι υπόλοιπες τρεις καταδεικνύουν ΠΩΣ θα ανταγωνιστούμε για να κερδίσουμε».</p>

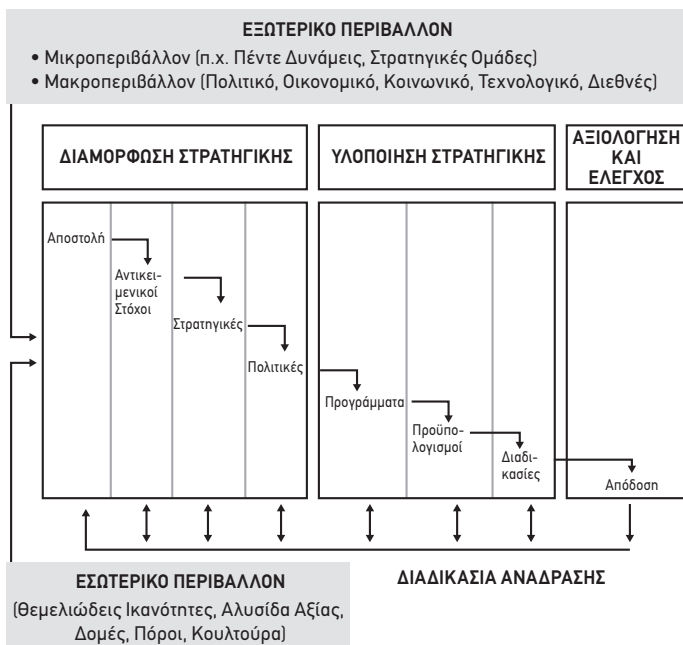
Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά πολλών από τους πιο πάνω ορισμούς είναι η φανερή ή λανθάνουσα αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της προτού καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς στόχους της, τις στρατηγικές επιλογές της, αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Σύμφωνα, επομένως, με αρκετούς ακαδημαϊκούς, η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

- (1) **Διαμόρφωση,**
- (2) **Υλοποίηση,**
- (3) **Αξιολόγηση και Έλεγχος.**

Την ορθολογική αυτή διαδικασία περιγράφει το Σχήμα 1.1.

Τελικά, τι είναι στρατηγική;

Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάσαμε τις απόψεις μερικών από τους πλέον γνωστούς ακαδημαϊκούς στον χώρο της στρατηγικής. Όπως προκύπτει, δεν υπάρχει ομοφωνία ως προς το πώς αυτή ορίζεται. Είναι επίσης ενδιαφέρον ότι, αν επιχειρήσετε να ρωτήσετε στελέχη να σας περιγράψουν τη στρατηγική των επιχειρήσεών τους, θα διαπιστώσετε με έκπληξη ότι συχνά αδυνατούν να την περιγράψουν με απλό και κατανοητό τρόπο. Πολλοί βλέπουν τη στρατηγική ως προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον. Για άλλους στρατηγική είναι η δημιουργία ικανοτήτων με βάση τις οποίες η επιχεί-

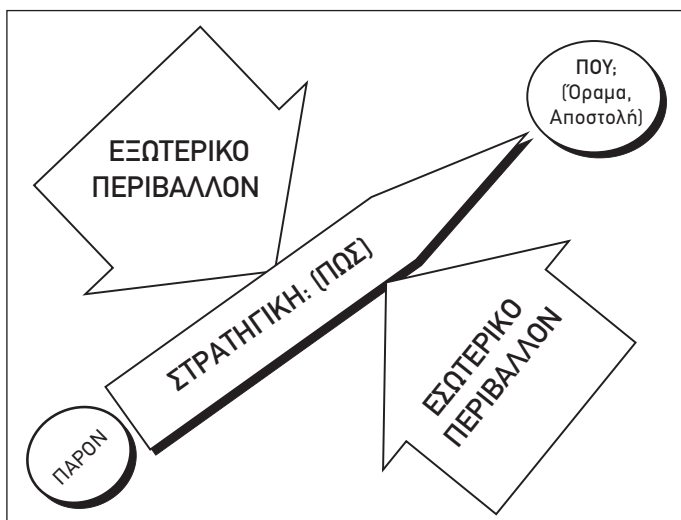
Σχήμα 1.1: Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης**ΠΗΓΗ:**

Wheelen, T.L., D.J. Hunger, A.N. Hoffman, C.E. Bamford, *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, Pearson 15th Edition, 2018

ρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά της. Άλλοι βλέπουν τη στρατηγική ως ένα καλοσχεδιασμένο πρόγραμμα και άλλοι ως μια μορφοποίηση που προκύπτει μέσα από σημαντικές (στρατηγικές) αποφάσεις του παρελθόντος. Τέλος, άλλοι βλέπουν τη στρατηγική ως κινήσεις εξαγορών, συγχωνεύσεων ή συμμαχιών.

Για τους σκοπούς του παρόντος βιβλίου θα υιοθετήσουμε τον πιο απλό ορισμό στρατηγικής που υπάρχει (Σχήμα 1.2). Η στρατηγική για μία επιχείρηση σημαίνει το ΠΩΣ η επιχείρηση θα οδηγηθεί εκεί που φιλοδοξεί να βρίσκεται στο μέλλον (δηλαδή στο όραμά της, στην αποστολή της ή, πιο απλά, στο ΠΟΥ). Όμως, για να απαντήσει μια επιχείρηση στα ερωτήματα ΠΟΥ και ΠΩΣ, θα πρέπει να έχει την καλύτερη δυνατή γνώση α) του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται και β) του ίδιου του εαυτού της. Τα επόμενα κεφάλαια του βιβλίου αναλύουν τις προϋποθέσεις δημιουργίας της στρατηγικής, δηλαδή α) την κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, β) την κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, γ) τη δημιουργία του οράματος για το μέλλον. Όμως, για

Σχήμα 1.2: Ένας απλός ορισμός της στρατηγικής



να επινοήσει μια επιχείρηση την πλέον κατάλληλη στρατηγική, πρέπει πολλές φορές να «λησμονήσει» το παρελθόν το οποίο «κατατρέπει – προδιαγράφει – υπαγορεύει» το μέλλον. Κατά συνέπεια, η «δημιουργική αμφισβήτηση – δημιουργική λήθη» είναι πολλές φορές ένας απαραίτητος παράγων για την επινοήση της πιο κατάλληλης στρατηγικής. Το ερώτημα αυτό μας απασχολεί στο κεφάλαιο που ακολουθεί.



ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

- Ζητήστε από δύο τρία διαφορετικά στελέχη να σας περιγράψουν τη στρατηγική της επιχείρησής τους. Με βάση τις απαντήσεις τους, φαίνεται να γνωρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησής τους; Οι απαντήσεις τους έχουν κοινά σημεία ή διαφέρουν σημαντικά;
- Ζητήστε από ένα ανώτατο και ένα μεσαίο διοικητικό στέλεχος της ίδιας επιχείρησης να περιγράψουν τη στρατηγική της επιχείρησής τους. Πιστεύετε ότι θα σας δώσουν όμοιες απαντήσεις ή σημαντικά αποκλίνουσες; Γιατί;

Η κατάλληλη στρατηγική και ο σωστός στρατηγικός σχεδιασμός αποτελούν τα θεμέλια της ανταγωνιστικότητας, της ανάπτυξης και της διαρκούς επιτυχίας της επιχείρησης. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα και η επιτυχημένη καριέρα των στελεχών εξαρτώνται από τις ικανότητες να εξασφαλίζουν τις κατάλληλες στρατηγικές στις εκάστοτε συνθήκες του περιβάλλοντος που αλλάζει με ραγδαίους ρυθμούς, είναι αβέβαιο, πολύπλοκο και έντονα ανταγωνιστικό.

Το παρόν βιβλίο δεν αποτελεί ένα ακαδημαϊκό εγχειρίδιο αλλά έναν πολύτιμο πρακτικό οδηγό που αναπτύσσει τη στρατηγική σκέψη και τις ικανότητες στρατηγικής ανάλυσης, λήψης στρατηγικών αποφάσεων και στρατηγικού σχεδιασμού των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων.

Το περιεχόμενο του βιβλίου συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη:

- Της στρατηγικής σκέψης μέσω της κατανόησης όλων των στρατηγικών ερωτημάτων και του τρόπου σωστής και δημιουργικής προσέγγισής τους.
- Της ικανότητας στρατηγικής ανάλυσης των δεδομένων που είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση της στρατηγικής ανάπτυξης του ανταγωνισμού.
- Των ικανοτήτων λήψης στρατηγικών αποφάσεων.
- Της ικανότητας στρατηγικού σχεδιασμού και αποτελεσματικής υλοποίησής του.

Η σειρά **MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ** έχει στόχο την ανάπτυξη των στελεχών και την ουσιαστική βελτίωση των διοικητικών, ηγετικών και επιχειρηματικών ικανοτήτων τους ώστε να συμβάλουν στην επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων και στη διαρκή επιτυχία των επιχειρήσεων και των οργανισμών τους.



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ

www.psichogios.gr



ΔΕΙΤΕ ΕΔΩ ΚΡΙΤΙΚΕΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ



ΚΩΔ. ΜΗΧ./ΣΗΣ: 21878