

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΓΕΜΕΝΤ:
ΚΡΙΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

1996

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

με θέμα:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT: ΚΡΙΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ:
ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ



ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 1996

Πάτρα

ΠΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	2240
---------------------	------

Αφιερώνεται στον

Πατέρα μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες.....	VIII
Πρόλογος.....	X

Ενότητα 1η

Εισαγωγή στη Στρατηγική και στον Ειδικό Στρατηγικής

Εισαγωγή.....	1
Τα Κεφάλαια.....	2
Προτεινόμενες Περιπτώσεις	8

Κεφάλαιο 1ο

Οι Πρώτοι Στρατηγοί.....	9
Η Προέλευση της Στρατηγικής	9
Στρατηγική και Στρατηγοί, όπως Ορίσθηκαν από τους Αρχαίους Θεωρητικούς.....	10
Πρακτικά Μαθήματα από τους Στρατηγούς.....	13
Οι Αρχαίες Προσεγγίσεις στη Μάθηση της Στρατηγικής.....	15

Κεφάλαιο 2ο

Προσδιορίζοντας Το Σχέδιο Της Στρατηγικής.....	17
Οι Έξι Διαστάσεις της Στρατηγικής.....	18
1.Πρότυπο - Μοντέλο	
Η Στρατηγική σαν ένα Συναφές, Ενοποιημένο, Ολοκληρωμένο Πρότυπο Αποφάσεων.....	18
2.Σκοπός	
Η Στρατηγική σαν Μέσο Ίδρυσης ενός Επιχειρησιακού Σκοπού σύμφωνα με τους Μακροπρόθεσμους Στόχους.....	20
3.Συναγωνιστική Κυριότητα	
Η Στρατηγική σαν Προσδιορισμός της Συναγωνιστικής Κυριότητας της Επιχείρησης.....	21

4.Ανταπόκριση - Αναφορά σε S.W.O.T. Η Στρατηγική σαν Ανταπόκριση στις Εξωτερικές Ευκαιρίες και Απειλές και Εσωτερικές Δυνάμεις και Αδυναμίες, σαν Μέσα Προσέγγισης Συναγωνιστικών Πλεονεκτημάτων.....	22
5.Το Σύστημα Διαφοροποίησης Διευθυντικών Καθηκόντων Η Στρατηγική σαν ένα Λογικό Σύστημα για Διαφοροποιημένα Διευθυντικά Καθήκοντα σε Σωματειακά, Επιχειρησιακά και Λειτουργικά (Εργασιακά) Επίπεδα.....	24
6.Η Συνεισφορά που Κάνει στους Ιδιοκτήτες Της. Η Στρατηγική σαν Προσδιορισμός της Οικονομικής και Μη Οικονομικής Συνεισφοράς την οποία Σκοπεύει η Επιχείρηση να Κάνει στους Ιδιοκτήτες της (Stakeholders).....	26
Προς Ένα Ενοποιημένο Σχέδιο της Στρατηγικής.....	27

Κεφάλαιο 3ο

Στρατηγική: Σκεπτόμενη και Αναδυόμενη.....	28
Η Καθαρά Σκεπτόμενη και η Καθαρά Αναδυόμενη Στρατηγική.....	29
1.Η Σχεδιαζόμενη Στρατηγική.....	32
2.Η Στρατηγική του Επιχειρηματία (Entrepreneurial Strategy)...	34
3.Η Ιδεολογική Στρατηγική.....	37
4.Η Ομπρέλα Στρατηγική.....	39
5.Η Διεξαγόμενη Στρατηγική (The Process Strategy).....	42
6.Η Ασύνδετη Στρατηγική.....	44
7.Η Ομόφωνη στρατηγική (The consensus Strategy).....	45
8. Η Επιβληθείσα Στρατηγική.....	47
Αναδυόμενα Συμπεράσματα.....	49

Κεφάλαιο 4ο

Η Τέχνη Ή η Επιστήμη της Στρατηγικής;.....	53
--	----

Κεφάλαιο 5ο

Ο Νους του Ειδικού Στρατηγικής.....	56
-------------------------------------	----

Κεφάλαιο 6ο

Είστε Ειδικός Στρατηγικής Ή Απλά Manager.....	60
Η Στρατηγική Δεν Μπορεί Να Διδαχθεί.....	61
Έχω Επιχειρηματική (Entrepreneurial) Σκοπιά;.....	62
Έχω Μια Σωματειακή Φιλοσοφία;.....	64
Έχω Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα (Competitive Advantages);	65
Χρησιμοποιούν οι Εργαζόμενοί Μου Την Ικανότητα- Επιδεξιότητά Τους για να Ενεργήσουν Ελεύθερα για το Καλό της Επιχείρησης.....	67
Έχω Χτίσει έναν Οργανισμό ο οποίος Υλοποιεί τις Βλέψεις Μου.....	69
Συμπεριλαμβάνονται οι Διευθυντές των Τμημάτων (Line Managers) στο Στρατηγικό Σχεδιασμό;.....	71
Είναι η Σωματειακή Κουλτούρα σε Αρμονία με τις Στρατηγικές;.....	72
Δείχνω τις Κατευθύνσεις και Αναλαμβάνω Καινούριες Προσεγγίσεις;.....	72
Ήμουν Τυχερός στη Ζωή Μου Έως Εδώ;.....	74
Συνεισφέρω στην Ανάπτυξη της Κοινωνίας –και του Εαυτού Μου;.....	75
Συμπερασματικά Σχόλια 1ης Ενότητας.....	78
Τα Επίπεδα της Στρατηγικής.....	78
Οι Διαστάσεις της Στρατηγικής.....	80
Συμπεράσματα.....	82

ΕΝΟΤΗΤΑ 2η

Προτεινόμενες περιπτώσεις (cases studies)

EURO DISNEY S.C.A.

Ένα Παραμύθι; 83

A.F.C. AJAX:

Μία Νικηφόρα Ιδέα;..... 88

Βιβλιογραφία..... 93

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Τύποι Στρατηγικών.....	31
Εικόνα 2: Η Στρατηγική Εκμάθηση.....	51

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία, πλην των ενεργειών του συντάκτη της, δέχθηκε την κριτική, τις ιδέες και τη βοήθεια περισσότερο από άλλων. Σε αυτό λοιπόν το σημείο αισθάνομαι την ανάγκη να δώσω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους αυτούς που δεν αρνήθηκαν να πουν τη γνώμη τους και να προσφέρουν την οποιαδήποτε βοήθειά τους.

Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου η οποία με την υπομονή της και το ενδιαφέρον της δεν κουράστηκε να ελέγχει τη σύνταξη, τη γραμματική και την ορθογραφία της παρούσας εργασίας.

Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ στον αδερφό μου ο οποίος με τις γνώσεις του και τη μαθητική του πείρα έλεγξε τη δομή, τη μορφή και την σύνταξη.

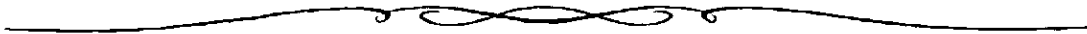
Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον καθηγητή που επέβλεψε αυτή την εργασία. Οι απόψεις του, οι κριτικές του, οι συμβουλές του και οι υποδείξεις του διαμόρφωσαν την τελική μορφή της και της έδωσαν την άδεια να παρευρίσκεται στα χέρια σας.



Από το Maine ως την California, ο κάθε καπιταλιστής Αμερικάνος δημοκράτης εκτιμά ότι ο μεγαλύτερος σαρκασμός της Αμερικής είναι η εξής Αμερικανική Ερώτηση:

«Εάν είσαι τόσο έξυπνος, γιατί δεν είσαι πλούσιος;»

(McCloskey 1990)



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Υπάρχουν αρκετά βιβλία τυπωμένα με τον τίτλο Στρατηγικό Management. Τα περισσότερα είναι χοντροί τόμοι , συμπληρωμένα με χάρτες, λίστες και θεωρίες, τα οποία υπόσχονται στον αναγνώστη τις θεμελιώδεις αρχές της επιχειρησιακής στρατηγικής. Μια γρήγορη ματιά αποκαλύπτει ότι σχεδόν όλα περιέχουν τα ίδια καλούπια και τις ίδιες αρχές. Υπάρχει μικρή ποικιλία και ελάχιστη ατομική αμφιβολία. Αυτά τα βιβλία γενικώς πωλούνται στην τιμή των δέκα χιλιάδων δραχμών.

Υπάρχει όμως κάτι το παράδοξο σε αυτά. Εάν τα μυστικά της επιχειρησιακής στρατηγικής θα μπορούσαν να ζητηθούν για δέκα χιλιάδες δραχμές, τότε δεν θα πληρώνονταν τα υψηλά διοικητικά στελέχη τόσο πολύ. Εάν πραγματικά υπήρχε τόσο μεγάλη συμφωνία για τις θεμελιώδεις αρχές της σωματειακής στρατηγικής, τότε οι στρατηγικές αποφάσεις δεν θα ήταν τόσο δύσκολες για να παρθούν.

Τα περισσότερα λοιπόν βιβλία περί στρατηγικού management τα οποία είναι τώρα διαθέσιμα, δείχνουν εκπληκτικά ίδια. Τα περισσότερο σημαντικά χαρακτηριστικά τα οποία μοιράζονται αυτά τα βιβλία είναι:

- η χρήση του απλοποιημένου, βήμα προς βήμα, στρατηγικού σχεδιασμού, σαν δομή του βιβλίου,
- η παρουσίαση ενός περιορισμένου αριθμού θεωριών ως αποδεκτή γνώση-σοφία, από την οποία μπορούν εύκολα να απορρεύσουν οδηγίες,

- η «μετάφραση» των πρωτότυπων (original) άρθρων και κομματιών μέσα στα κείμενα του ίδιου του συγγραφέα, για την απλή δημιουργία ευκολοχώνευτων κομματιών κειμένου,
- η παραπομπή θεωριών, παραδειγμάτων και περιπτώσεων (cases) της Αμερικανικής ή πρόσφατα και της Αγγλικής συνάφειας.

Στην παρούσα εργασία θα γίνει προσπάθεια να μην υποστηριχθεί καμία θεωρητική άποψη περί στρατηγικής. Ακόμα περισσότερο, δεν είναι δομημένη με την μορφή η οποία προαναφέρθηκε. Βασισμένη κατά κύριο λόγο σε ξενόγλωσσα συγγράμματα, πλην των σχολίων και των συμπερασμάτων του συντάκτη της, θα ασχοληθεί με το να εισαγάγει τον αναγνώστη στην έννοια του στρατηγικού management, πρώτον μέσα από δύο ερωτήσεις: «Τι είναι στρατηγική;» και «Ποιος είναι ειδικός στρατηγικής;», και δεύτερον με την παρουσίαση δύο σπουδών επιχειρήσεων (case studies) οι οποίες αρμόζουν κατάλληλα στην ανάλυση που θα ακολουθήσει.

Είναι λοιπόν σημαντικό να αναγνωρισθεί ποιες είναι οι κύριες διαστάσεις του πεδίου του στρατηγικού management. Για να διαφωτιστεί αυτή η ταξινόμηση, η εισαγωγική πρόταση του Michael Porter στο βιβλίο του Competitive Strategy (Ανταγωνιστική Στρατηγική) θα ήταν μία χρήσιμη παραπομπή: «Η ουσία της διατύπωσης της ανταγωνιστικής στρατηγικής συνδέει-συσχετίζει μια εταιρία με το περιβάλλον της.» Είτε κάποιος συμφωνεί είτε όχι, αυτή η τοποθέτηση του Porter είναι ενδιαφέρουσα εδώ γιατί μπορεί να διασπαστεί σε τρία κομμάτια τα οποία αντανakλούν τις τρεις διαστάσεις της στρατηγικής:

1. Το πρώτο κομμάτι αυτής της τοποθέτησης, «Η ουσία της διατύπωσης», δεικνύει ότι πρέπει να υπάρχει μία μέθοδος στο παιχνίδι. Είτε δομημένος είτε όχι, είτε επίσημος είτε όχι,

είτε λογικός είτε όχι, ο οργανισμός πρέπει να προβεί σε έναν αριθμό ενεργειών πριν μπορέσει να φθάσει σε μία στρατηγική. Αυτές οι διαστάσεις του στρατηγικού management, οι οποίες κοιτούν στο «πώς» της στρατηγικής, αναφέρονται σαν τη μέθοδο της στρατηγικής.

2. Το μεσαίο κομμάτι της τοποθέτησης, «ανταγωνιστική στρατηγική», δεικνύει ότι η μέθοδος της στρατηγικής πρέπει να φέρνει ως αποτέλεσμα ένα στρατηγικό «προϊόν». Αυτό το εξαγόμενο της μεθόδου της στρατηγικής είναι μία σειρά ενεργειών οι οποίες πρέπει να ακολουθούνται από την εταιρία και θα επιτρέψουν την εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων της, δεδομένης της ανταγωνιστικής πίεσης. Αυτή η διάσταση του στρατηγικού management, η οποία κοιτάει στο «τι» και όχι στο «πώς» της στρατηγικής, αναφέρεται σαν το περιεχόμενο της στρατηγικής.

Το τρίτο και τελευταίο κομμάτι της τοποθέτησης, «συνδέει-συσχετίζει μια εταιρία με το περιβάλλον της», δεικνύει ότι οι στρατηγικές αναπτύσσονται για να ταιριάξουν τους ποικίλους οργανισμούς με την έννοια του περιβάλλοντος. Φυσικά, κάθε εταιρία έχει τα δικά της μοναδικά χαρακτηριστικά και πρέπει να λειτουργήσει μέσα στο δικό της μοναδικό περιβάλλον. Εν τούτοις, πολλές εταιρίες και πολλά περιβάλλοντα μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά και έτσι μπορούν πάνω σε αυτή τη βάση να κατηγοριοποιηθούν. Αυτές οι κατηγορίες των εταιριών και των περιβαλλόντων συχνά αντιμετωπίζουν τα ίδια στρατηγικά προβλήματα και τις ίδιες ευκαιρίες και απαιτούν παρόμοιους τύπους στρατηγικής ανταπόκρισης. Αυτή η διάσταση του στρατηγικού management αναφέρεται σαν τη συνάφεια-έννοια της στρατηγικής.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1η

Εισαγωγή στη Στρατηγική και στον Ειδικό Στρατηγικής

Στρατηγική: Δύναμη και γνώση.

Επιστήμη όταν υπάρχει μόνο το να μαθαίνεις.

Τέχνη όταν το πράττειν είναι το αντικείμενο.

–Karl von Clausewitz

1780-1831

Γερμανός στρατιωτικός θεωρητικός

Εισαγωγή

Αρχίζοντας να μιλάμε για στρατηγική, θα φαινόταν λογικό να περιμέναμε στο πρώτο κεφάλαιο έναν ευκρινή ορισμό του φαινομένου το οποίο καλείται στρατηγική και της οποίας η ανάλυση θα έχει συνοχή στα επόμενα κεφάλαια. Ένας γρήγορος και ακριβής προσδιορισμός του κυρίου ζητήματος αυτής της μελέτης θα βοηθούσε την αποφυγή αντιθέτων και αντιφατικών ερμηνειών του τι θα μπορούσε να θεωρηθεί στρατηγική και πιο πέρα, τι θα μπορούσε να εννοηθεί από τον όρο στρατηγικό management*. Όμως, πιστεύεται ότι κάθε τέτοιος δριμύς ορισμός της στρατηγικής εδώ, ίσως θα οδηγούσε σε μη εξυπηρέτηση του αναγνώστη. Υπάρχει μία εκτενής γενική αντίληψη και συμφωνία μεταξύ των πρακτικών, των ερευνητών και των θεωρητικών, στο τι ακριβώς είναι

* MANAGEMENT: Διοίκηση, διεύθυνση, διαχείριση. Η επιστήμη του να διοικείς μια επιχείρηση, δια του συντονισμού και ελέγχου των ενεργειών, προς επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού.

στρατηγική. Ακόμα και μια γρήγορη ματιά στη σύγχρονη φιλολογία για το κύριο θέμα μας μπορεί να δείξει αυτή την ιδιαιτερότητα (Mintzberg, 1990).

Όπως σημειώθηκε στον πρόλογο, αυτή η εργασία δεν υποστηρίζει καμία θεωρητική άποψη περί στρατηγικής περισσότερο μιας άλλης. Απεναντίας, είναι σαφής η τάση και ο σκοπός του να εκθέσει στον αναγνώστη μερικές από τις πιο ενδιαφέρουσες απόψεις του θέματος της στρατηγικής. Για αυτό, δίνοντας κάποιο συγκεκριμένο ορισμό θα σήμαινε ότι υποστηρίζεται κάποια πλευρά. Έτσι, δεν προσδιορίζεται σταθερά τίποτα, αλλά προσφέρονται κάποιοι λειτουργικοί προσδιορισμοί σαν κεντρικό σημείο για παραπέρα συζήτηση. Με άλλα λόγια, σε αυτή την ενότητα τοποθετούνται οι βάσεις για τη συζήτηση πάνω στο τι είναι στρατηγική, η οποία θα ακούγεται και θα αναλύεται στα ακόλουθα κεφάλαια. Αυτό ακριβώς είναι το αντικείμενο του τι πρόκειται να διαβάσετε. Δεν είναι η ροπή προς τον ορισμό της στρατηγικής, αλλά να ενδιαφερθούμε, να ερεθιστούμε, να ενδυναμωθούμε και βασικά να διεγείρουμε το μυαλό μας στο τι πραγματικά είναι η στρατηγική. Στην πορεία, περισσότερες ερωτήσεις θα αναδυθούν από τις απαντήσεις που θα δοθούν.

Τα Κεφάλαια

Όπως ο τίτλος αυτής της ενότητας μας δείχνει, οι δύο κύριες ερωτήσεις που θα μας απασχολήσουν και θα γίνει προσπάθεια να εξερευνηθούν είναι: Τι είναι στρατηγική; και Ποιος είναι ειδικός στρατηγικής; Στο πρώτο κεφάλαιο, «Ο

Πρώτος Στρατηγός», αυτές οι δύο ερωτήσεις τοποθετούνται σε μία ιστορική βάση και αναλύονται από ιστορικής απόψεως. Αυτό το κεφάλαιο φέρνει τον αναγνώστη πίσω στους αρχαίους Έλληνες, στους οποίους οφείλεται ο όρος στρατηγική, σε μια έρευνα του να αποκαλυφθούν μερικά θεμελιώδη χαρακτηριστικά της στρατιωτικής στρατηγικής και των στρατηγών, τα οποία πιστεύεται ότι είναι ακόμα σημαντικά για την επιχειρησιακή στρατηγική (business strategy) σήμερα. Η γοητεία αυτού του κεφαλαίου βρίσκεται όχι μόνο στην καθαρή και συνοπτική απόδοση της Ελληνικής σκέψης, αλλά επίσης και στην δυνατότητα του να τοποθετήσει τη σύγχρονη αντίληψη της τέχνης της στρατηγικής σκέψης, στην ταπεινή συνάφεια της Ιστορίας. Επίσης, με ιδιαίτερη πειθώ σημειώνει ότι πολλές φαινομενικά σύγχρονες απόψεις περί στρατηγικής, στην πραγματικότητα είναι εκατοντάδες έτη παλαιές. Η ανάπτυξη του πεδίου της επιχειρησιακής στρατηγικής, μπορεί να είναι μια ακαδημαϊκή τάση η οποία δεν εκτείνεται παλαιότερα από την δεκαετία του 1960, αλλά, έξω από τον εμπορικό κύκλο, πολλοί από τους μεγάλους της ιστορίας έχουν ασχοληθεί με το ζήτημα της στρατηγικής, ιδιαίτερα στο πεδίο του πολέμου, όπως για παράδειγμα μπορούμε να ανατρέξουμε στον διάσημο Κινέζο θεωρητικό Σαν Τζου και στο έργο του: «Η τέχνη της Στρατηγικής» («The Art of Strategy»), και στο πολιτικό πεδίο, για παράδειγμα, Niccolo Machiavelli, «Ο Πρίγκιπας» («Il Principe»). Η συζήτηση η οποία ανοίγεται σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρεται σε τι έκταση μπορούν να εφαρμοσθούν οι βασικές αρχές της στρατιωτικής στρατηγικής, σε αυτή της επιχειρησιακής. Μπορούν αυτοί οι οποίοι κάνουν στρατηγική στον επιχειρησιακό χώρο να διδαχθούν από τους στρατιωτικούς

στρατηγούς ή και το αντίθετο; Τοποθετείται ακόμα πιο πλατιά, στο τι μεγέθους είναι ο παραλληλισμός μεταξύ της στρατηγικής και τέτοιων διαφόρων πεδίων όπως ο πόλεμος, η πολιτική, τα αθλήματα, η βιολογία και τέλος το επιχειρησιακό πεδίο. Υπάρχουν, άραγε, πανεπιστημιακές αρχές περί στρατηγικής; Η έκταση στην οποία οι βασικές αρχές της στρατηγικής μιας περιοχής μπορούν να ισχύσουν σε μια άλλη είναι επαναλαμβανόμενο θέμα της επιχειρησιακής φιλολογίας.

Το δεύτερο κεφάλαιο «Προσδιορίζοντας το Σχέδιο της Στρατηγικής» μιλάει για αυτό ακριβώς το οποίο υπόσχεται ο τίτλος του, όχι δίνοντας έναν ορισμό πέντε γραμμών, αλλά προσπαθώντας να αναγνωρίσει έναν αριθμό θεμελιωδών χαρακτηριστικών της στρατηγικής από επιχειρησιακής απόψεως. Επιζητείται η χρυσή τομή μεταξύ των μεγάλων διαφόρων θεωρητικών σχολών του πεδίου της στρατηγικής, προσπαθώντας να μας δώσει έναν αριθμό βασικών στοιχείων στρατηγικής με τα οποία συμφωνούν οι περισσότεροι ερευνητές. Ως εκ τούτου, αυτό το κεφάλαιο είναι καλά τοποθετημένο σαν σημείο αρχής για την συζήτηση πάνω στο τι είναι πραγματικά η στρατηγική.

Όμως η κουβέντα μας πραγματικά ανοίγεται στο τρίτο κεφάλαιο με τον τίτλο «Στρατηγική: Σκεπτόμενη και Αναδυόμενη». Μιλάει, σχετικά απλά, για το ότι η στρατηγική δεν είναι απλά αυτό το οποίο στοχεύεται αλλά και το τι στην πραγματικότητα γίνεται. Παρ' όλο που οι περισσότεροι θεωρητικοί εστιάζονται, σχεδόν αποκλειστικά, στην σκοπευόμενη στρατηγική, εδώ τονίζεται ότι με μια μεταλλαγή σε αυτόν τον εστιασμό προς το τι πραγματικά γίνεται, προσφέρεται μια εντελώς διαφορετική άποψη στην πορεία της

στρατηγικής. Επιτρέπει στον ερευνητή να διακρίνει από τις πραγματοποιηθείσες στρατηγικές, οι οποίες σκοπεύονταν – σκεπτόμενες στρατηγικές–, εκείνες που δεν σκοπεύονταν – αναδυόμενες– και επίσης να διακρίνει μια ποικιλία διαφόρων στρατηγικών μεταξύ των δύο άκρων: καθαρά σκεπτόμενη, καθαρά αναδυόμενη. Η ερώτηση η οποία όμως προκύπτει είναι κατά πόσο η σκεπτόμενη στρατηγική είναι μια ολοκληρωμένη στρατηγική ή απλά μας προκαταλαμβάνει όμορφα και μας «θολώνει» κάτω από ένα ωραιοποιημένο όνομα. Αυτό είναι μια θεμελιώδης αρχή με πλατειά εκτεινόμενες συνέπειες που σε αυτό το κεφάλαιο μας γίνεται μόνο γνωστή και δεν γίνεται προσπάθεια να κριθεί. Επίσης, παραμένουμε στην εισαγωγική φύση αυτής της ενότητας και προσπαθείται μόνο να εξερευνηθεί ο ορισμός της στρατηγικής.

Το τέταρτο κεφάλαιο «Η Τέχνη ή η Επιστήμη της Στρατηγικής;» είναι ένα απάνθισμα από μερικά ουσιώδη κομμάτια από το κλασικό στρατιωτικό βιβλίο με τον τίτλο «Στον Πόλεμο» («On War») το οποίο πρωτοεκδόθηκε το 1832 μετά το θάνατο του συγγραφέα του, τον πρώτο στρατιωτικό θεωρητικό, Karl von Clausewitz. Παρ' όλο που ο Clausewitz ήταν ένας πρακτικός –ήταν στρατηγός ο οποίος είχε συμμετάσχει σε πολλές εκστρατείες– το βιβλίο του είναι ένα από τα πρώτα βήματα να κοιτάξουμε τον πόλεμο και την στρατηγική από μία διαφορετική άποψη. Ο λόγος για τον οποίο περιλαμβάνεται αυτό το μικρό κεφάλαιο είναι για να ξεκινήσουμε ακόμα μια κουβέντα για τη φύση της στρατηγικής –είναι τέχνη ή επιστήμη; Μοιάζει άραγε περισσότερο με ζωγραφική ή με μαθηματικά; Εάν η στρατηγική μπορεί να μετατραπεί σε έναν αριθμό βασικών αρχών και κανόνων, οι

οποίοι μπορούν να συνδυασθούν και να χειρισθούν λογικά, τότε η στρατηγική είναι μία λογική δραστηριότητα η οποία μπορεί να νοηθεί επιστημονικά. Εάν όμως, η στρατηγική είναι μία τέχνη, η οποία δεν μπορεί να συλληφθεί με λογική και νόμους, τότε το επίπεδο νοημοσύνης αυτού που ασχολείται με τη στρατηγική είναι πολύ περισσότερο σημαντικό από ότι η επιστημονική του εκπαίδευση. Ο Von Clausewitz, μας λέει ότι η στρατηγική είναι ένας συνδυασμός και των δύο, ακόμα και αν στο βιβλίο του διακρίνεται περισσότερο να υποστηρίζει την πλευρά της τέχνης παρά της επιστήμης.

Η κυρίαρχη αυτή ερώτησή μας, η οποία χρονολογείται γύρω στα 200 χρόνια, θα μας απασχολήσει περισσότερο στο 5ο κεφάλαιο «Ο Νους του Ειδικού Στρατηγικής». Σε αυτό το κεφάλαιο, το οποίο είναι κυρίως βασισμένο στο βιβλίο του Kenichi Ohmae το οποίο έχει και τον ίδιο τίτλο «The Mind of the Strategist», παίρνεται καθαρά μια θέση σε αυτή την ερώτηση, λέγοντας ότι η στρατηγική είναι πολύ περισσότερο τέχνη από ότι επιστήμη. Δεν τοποθετούμεθα ενάντια στη λογική ανάλυση αλλά πιστεύεται ότι δεν θα έπρεπε να κυριαρχήσει επάνω στη δημιουργικότητα και την προαίσθηση. Επίσης, βρισκόμαστε μπροστά σε μερικές ενδιαφέρουσες ερωτήσεις. Μια σημαντική ερώτηση από αυτές είναι: εάν ένα σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής είναι τέχνη, τότε πως μπορούν αυτοί οι οποίοι την εκτελούν να προετοιμάσουν τους εαυτούς τους; Υπάρχουν πολλές απόψεις για το τι δυνατότητες χρειάζεται να έχουν αυτοί οι οποίοι την εκτελούν και τις μεθόδους για την απόκτηση αυτών των δυνατοτήτων. Επίσης, πολλές δημοσιεύσεις οι οποίες αναφέρονται στο πεδίο της στρατηγικής έχουν αφοσιωθεί σε αυτήν την πλευρά.

Τέλος, ένα ευχάριστο κείμενο περί αυτών των δυνατοτήτων είναι το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο αυτής της ενότητας, με τον τίτλο «Είστε Ειδικός Στρατηγικής ή Απλά Manager*»;». Γραμμένο με φιλοπαίγμον ύφος απαριθμούνται δέκα δυνατότητες οι οποίες πιστεύονται ότι αναδεικνύουν την δυναμικότητα της στρατηγικής. Και οι δέκα αυτές δυνατότητες, έχουν σχεδιαστεί με την μορφή ερωτήσεων, ούτως ώστε να μπορεί ο καθένας να ελέγξει τις δικές του ικανότητες και να θέσει προτεραιότητες πάνω στις οποίες θα εργασθεί. Επίσης, πιστεύεται ότι η στρατηγική είναι δύσκολο να διδαχθεί, καθώς και ότι αυτά τα δέκα στοιχεία μπορούν να παρθούν σαν κριτήρια από εταιρίες όταν προσλαμβάνουν άτομα το οποία προορίζονται να ασχοληθούν με την στρατηγική. Φυσικά, η ερώτηση είναι εάν αυτό μπορεί να είναι πραγματικά απλό –είναι δηλαδή αυτά τα χαρακτηριστικά, οι ιδιότητες της στρατηγικής και μπορεί να αναπτυχθεί ένα ουσιώδες τεστ με το οποίο θα αναγνωρίζονται οι δυνατότητες αυτών που προορίζονται για στρατηγική; Όπως όμως και οι ερωτήσεις του προηγούμενου κεφαλαίου, έτσι και αυτές είναι τόσο θεμελιώδεις για να απαντηθούν εδώ! Όμως, θα μας ακολουθούν σιωπηλά καθ' όλη την διάρκεια αυτής της κουβέντας και περιστασιακά θα βγαίνουν στην επιφάνεια.

* MANAGER: Διευθυντής, διαχειριστής.

Προτεινόμενες Περιπτώσεις

Δύο μικρές και προσιτές περιπτώσεις σχετικά με το θέμα μας, οι οποίες αναλύονται στην δεύτερη ενότητα, είναι αυτές της «Euro Disneyland S.C.A.» και του «A.F.C. Ajax». Η περίπτωση του Ajax είναι μια παιχνιδιάρικη απόδοση της στρατηγικής η οποία παίρνει το πρόσωπο της γνωστής Ολλανδικής ομάδας. Ο ανώτερος στο πρόγραμμα στρατηγικής, ο διοικητής και πρόεδρος Michael van Praag, πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική ώστε να διαπραγματεύεται για την απώλεια των διεθνούς φήμης ποδοσφαιριστών του σε ομάδες της Ιταλίας και Ισπανίας. Αυτή η περίπτωση προσφέρει στον αναγνώστη να απασχοληθεί με όλες τις ιδέες που παρουσιάστηκαν σε αυτή την ενότητα και μέσα από μία έννοια της επιχειρησιακής στρατηγικής η οποία είναι έξω από τα συνηθισμένα.

Όσον αφορά την Euro Disneyland, είναι μια πιο παραδοσιακή περίπτωση επιχειρησιακής στρατηγικής, η οποία αναφέρεται γύρω από τα προβλήματα που ενσωματώνονται σε αυτό το πάρκο διασκέδασης το οποίο βρίσκεται έξω από το Παρίσι. Ο Διευθυντής των προγραμμάτων στρατηγικής Philippe Bourguignon, πρέπει να βρει μια απάντηση για την απώλεια του ενδιαφέροντος των Ευρωπαίων για αυτό ακριβώς το δίδυμο πάρκο με την Αμερικάνικη Disneyland.

Όπως και στην περίπτωση του Ajax, η Euro Disneyland δίνει στον αναγνώστη μια επαρκή ευκαιρία να απευθυνθεί στην ανάλυση των κεφαλαίων αυτής της ενότητας.

Κεφάλαιο 1ο

ΟΙ ΠΡΩΤΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΟΙ

Η Προέλευση της Στρατηγικής

Η λέξη στρατηγική, παράγεται από την αρχαία Αθηναϊκή θέση του στρατηγού. Ο τίτλος έχει επινοηθεί σε συνδυασμό με τις δημοκρατικές μεταρρυθμίσεις του Κλεισθένη (508-7 π.Χ.) ο οποίος ανέπτυξε μία νέα κοινωνικο-πολιτική δομή στην Αθήνα μετά την αρχηγία του σε μια δημοφιλή επανάσταση ενάντια στη Σπαρτιατική ολιγαρχία. Ο Κλεισθένης εισήγαγε δέκα νέες φυλετικές διακρίσεις, οι οποίες ενέργησαν σαν στρατιωτικές αλλά και πολιτικές υποενοότητες της περιοχής των Αθηνών. Στην κορφή κάθε μιας από τις δέκα ήταν εκλεγμένος ένας «στρατηγός». Έτσι, συλλογικά αυτοί οι δέκα αξιωματούχοι στρατηγοί αποτελούσαν το Συμβούλιο των Αθηνών. Το συμβούλιο και το κάθε αυτόνομο μέλος του, με την υπεροχή που τους δόθηκε, ήλεγχαν επίσης και σε μεγάλο βαθμό, μη στρατιωτικά θέματα.

Ο στρατηγός ήταν σύνθετο του όρου «στρατός». Πιο σωστά, ενός «στρατού» που ήταν στρατοπεδευμένος διάσπαρτα στο έδαφος, (από αυτή την έννοια ο όρος «στρατός» συνδέεται επίσης με τον όρο «στρώμα») και προσανατολισμένος στο «να ηγείται». Η εμφάνιση αυτού του όρου παραλληλίζεται με την πολυπλοκότητα του να παίρνεις στρατιωτικές αποφάσεις. Οι πολεμικές επιχειρήσεις είχαν εξελιχθεί έτσι ώστε οι νικηφόρες

πλευρές δεν βασίζονταν πια στα ηρωικά κατορθώματα του κάθε στρατιώτη ξεχωριστά, μα στη συνεργασία πολλών μονάδων στρατιωτών οι οποίες πολεμούσαν σε κλειστούς σχηματισμούς. Επίσης, η αυξανόμενη σημασία των ναυτικών δυνάμεων σε αυτή την περίοδο, πολλαπλασίαζε τις μεταβλητές τις οποίες έπρεπε να υπολογίσει ο διοικητής για σχεδιασμένη δράση. Συνεπώς, οι ενδιαασμοί για συνεργασία και συνέργια σε αυτές τις εμφανιζόμενες ποικίλες μονάδες (ενότητες) των οργανισμών τους, έγιναν επιτακτικές θεωρήσεις για επιτυχείς διοικητές.

Όμως, τι ενδιαφέροντος είναι αυτές οι πρώτες αρχές στρατηγικής συνδυαζόμενες με τις στρατηγικές δραστηριότητες και τη λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς σήμερα; Σύμφωνα με τον Adlai Stevenson, μπορούμε να δούμε το μέλλον καθαρά και σοφά, μόνο όταν γνωρίζουμε τα μονοπάτια τα οποία οδηγούν στο παρόν. Όσον αφορά όμως την σωματειακή (corporate) στρατηγική, έχουμε λίγες γνώσεις για το από που ξεκινούν αυτά τα μονοπάτια. Ένας σπουδαίος τρόπος για να κοιτάξουμε μέσα στον όρο «στρατηγική» είναι να εξετάσουμε εκείνους από τους οποίους κληρονομήσαμε τον όρο. Οι πρώτοι «στρατηγοί», οι Έλληνες στρατηγοί, ίσως εφάρμοσαν την στρατηγική με την πιο απλή της έννοια.

Στρατηγική και Στρατηγοί, όπως Ορίσθηκαν από τους Αρχαίους Θεωρητικούς

Ο Αινείας ο Τακτικός, ο οποίος έγραψε την πιο παλαιά δυτική έκδοση που υπάρχει περί στρατιωτικής στρατηγικής, «Πως να Επιβιώνεις Κάτω από Πολιορκία», στα μέσα του

τέταρτου αιώνα π.Χ., πρώτα από όλα ενδιαφερόταν για το πως να αναπτύξεις το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό και τις οποιεσδήποτε άλλες πηγές έτσι ώστε να επιτύχεις τα καλύτερα αποτελέσματα. Ο όρος «στρατηγική» προσδιορίζεται με περισσότερη λεπτομέρεια από τον Φρωντίνο τον πρώτο αιώνα μ.Χ. ως εξής: «οτιδήποτε κατορθώνεται από έναν διοικητή, πρέπει να χαρακτηρίζεται από πρόνοια, υπεροχή, πλεονέκτημα, τόλμη και αποφασιστικότητα».

Επίσης, οι θεωρητικοί της αρχαίας Αθήνας είχαν καθαρές ιδέες για τα χαρακτηριστικά τα οποία ήταν απαραίτητα σε έναν αποτελεσματικό στρατηγό. Σύμφωνα με τον Ξενοφώντα, ο διοικητής: «πρέπει να είναι έξυπνος, ενεργητικός, προσεκτικός, γεμάτος αντοχή, με ετοιμότητα πνεύματος, αγάπη και σκληράδα, δραστήριος και απατηλός, έτοιμος να διακινδυνεύσει τα πάντα και επιθυμεί να έχει τα πάντα, γενναιόδωρος και πλεονέκτης, να εμπιστεύεται και να υποπτεύεται». Αυτά τα κριτήρια τα οποία χαρακτήριζαν έναν επιτυχημένο στρατηγό ακόμα ηχούν ως αληθινά. Ο Ξενοφώντας επιχειρεί να περιγράψει τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά για έναν φιλόδοξο στρατηγό, δηλώνοντας «να γνωρίζεις την επιχείρηση την οποία σκοπεύεις να διεξάγεις». Τους Αθηναίους, εκείνη την περίοδο, τους απασχολούσε το ότι οι ηγέτες τους γνώριζαν το πως λειτουργούσαν τα πράγματα στην ουσία τους. Οι στρατηγοί εκλέγονταν δημόσια από τους συναδέλφους τους, μέλη του Αθηναϊκού οργανισμού· και για να θεωρηθεί κάποιος ως πιστευτός υποψήφιος έπρεπε να είχε δουλέψει ταυτόχρονα από τη θέση του έτσι ώστε να επιδεικνύεται και στις μάχες ως άτομο αλλά και στην στρατιωτική αρχηγεία. Θεωρείτο ότι η «σοφία» έπρεπε να ήταν η ικανότητα των πολιτών, του να συνδυάζουν

πολιτική οξύνοια και πρακτική εξυπνάδα και οι στρατηγοί έπρεπε να ήταν οι σοφότεροι των πολιτών. Το μέλλον του οργανισμού βρίσκεται στα χέρια αυτών των ανθρώπων και η αρχηγία της στρατηγικής του Αθηναϊκού οργανισμού δεν θεωρούσε τον εαυτό της ξέχωρο από τις κακουχίες όταν οι στιγμές ήταν σκληρές: «Κανένας δεν ήταν κατάλληλος να δώσει δίκαιη και αληθινή συμβουλή στο συμβούλιο εάν δεν είχε, όπως οι συνάδελφοί του, διακυβευτεί η οικογένεια του σε ώρες που η πόλη βρισκόταν σε κίνδυνο».

Για τους αρχαίους Αθηναίους η στρατηγική ήταν σε μεγάλο βαθμό μια γραμμική λειτουργία (line function). Η διατύπωση της στρατηγικής ήταν καθήκον της αρχηγίας. Ο Αθηναϊκός οργανισμός ο οποίος είχε αναπτυχθεί από τον Κλεισθένη ήταν σε μεγάλο βαθμό επαναλαμβανόμενος. Οι νέες φυλές και οι τοπικές κοινότητες στις οποίες συμπεριλαμβάνονται αυτές οι φυλές, σχημάτιζαν τις ενότητες και υποενότητες του στρατού και ήταν, με την κοινωνικοπολιτική τους δομή, ισάξιες με την έννοια της «πόλης» μέσα στον μικρόκοσμο. Εκείνοι οι οποίοι παίρνουν τις αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, αναμένεται να σκεφθούν στρατηγικά, σύμφωνα με την συμπεριφορά την οποία έδειχναν αυτοί που βρίσκονταν στα υψηλότερα επίπεδα των ηγετικών ρόλων στο Αθηναϊκό σύστημα. Οι στρατηγοί αναμενόταν και να διευθύνουν αλλά και να παίρνουν μέρος στην διεξαγωγή της μάχης, οδηγώντας τις ομάδες τους σε δράση. Τα αποτελέσματα που θα φέρει ένας στρατηγός ο οποίος δεν παίζει δραστήριο ρόλο στη μάχη είναι η σημαντική μείωση του ηθικού εκείνων των οποίων πολεμούν για τη φυλή του.

Πρακτικά Μαθήματα από τους Στρατηγούς

Εάν η στρατιωτική πρακτική μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μεταφορά για τον επιχειρησιακό συναγωνισμό, οι στρατηγικές αρχές των μεγάλων στρατηγών παραμένουν χρήσιμες οδηγίες για εκείνους που βρίσκονται στην διατύπωση και μορφοποίηση της στρατηγικής στις επιχειρήσεις σήμερα. Για τον Περικλή, ίσως τον σπουδαιότερο Αθηναίο στρατηγό, το τελευταίο σημείο των στρατιωτικών στρατηγικών ήταν: «να ρισκάρεις μέχρι τα άκρα ενώ κατέχεις ταυτόχρονα ουσιαστικά σημεία και τις βασικές αρχές». Τα διάφορα και συχνά γνωμικά, στα οποία ανέφερε κατά λέξη ο Περικλής: «η ευκαιρία δεν περιμένει για κανέναν» και «μη κάνεις καμία καινούρια κατάκτηση κατά τη διάρκεια του πολέμου» είναι εφαρμόσιμα στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Του Επαμεινώνδα από την Θήβα, του είχε ζητηθεί να φέρει τα δύο σώματα της στρατιωτικής του επιχείρησης, δηλαδή το πεζικό και το ιππικό, μαζί σε ένα καρποφόρο οργανωτικό σχήμα. Οι στρατηγικές αρχές των Θηβαίων περιλαμβάνουν οικονομία των δυνάμεων μαζί με υπερφόρτωση των στρατιωτικών δυνάμεων σε αποφασιστικά σημεία, κλειστή συνεργασία μεταξύ των μονάδων και λεπτομερή σχεδιασμό του πολεμικού υλικού σε συνδυασμό με ταχύτητα στην επίθεση· και επίσης σαν τον γρηγορότερο και πιο οικονομικό τρόπο για να κερδίσεις μια απόφαση, να νικήσεις τη μάχη, δηλαδή τον συναγωνισμό, όχι στο πιο αδύνατο σημείο του αλλά στο πιο σκληρό του. Ο Επαμεινώνδας ήταν σύμβουλος του Φιλίππου του Μακεδόνα και το ότι ο Μακεδονικός στρατός αναπτυσσόταν σε μία έκταση στην οποία ήταν δυνατό να πραγματοποιήσει τις

μεγάλες φιλοδοξίες του Μεγάλου Αλεξάνδρου, υιού του Φιλίππου του Μακεδόνα, οφειλόταν κυρίως στην εφαρμογή των καινοτομιών των Θηβαίων. Η τελική ολοκλήρωση όλων αυτών των αυτόνομων μονάδων έγινε ή μεγαλύτερη δύναμη του Μακεδονικού στρατού.

Ο ίδιος ο Μέγας Αλέξανδρος ήταν ίσως ο πιο διάσημος από τους αρχαίους όσον αφορά την προσέγγιση του στη στρατηγική η οποία βασιζόταν στην ερμηνεία των ενδεχομένων και του απροσδόκητου. Ακούγεται συχνά ότι όταν ήταν νέος ο Μέγας Αλέξανδρος ρωτήθηκε από τον δάσκαλό του, τον Αριστοτέλη, τι θα έκανε σε μια δεδομένη περίπτωση. Ο Μ. Αλέξανδρος ανταποκρίθηκε λέγοντας ότι η απάντησή του θα εξαρτηθεί από τις περιστάσεις. Τότε, ο Αριστοτέλης περιέγραψε υποθετικά μία σειρά περιστάσεων και ξανάκανε την αρχική του ερώτηση. Όμως σε αυτό, ο μαθητής Μ. Αλέξανδρος απάντησε: «Δεν μπορώ να σου πω μέχρι αυτές οι περιπτώσεις να γίνουν πραγματικότητα». Αυτό μας δείχνει ότι πρακτικά ο Μ. Αλέξανδρος, δεν καταπιανόταν συχνά χωρίς ένα «σχέδιο Β». Ένα ακόμα παράδειγμα το οποίο σχετίζεται με τον Φρωντίνο είναι: «Στα Άρμπελα, ο Μ. Αλέξανδρος φοβούμενος τον αριθμό του αντιπάλου, πεπεισμένος όμως στην ανδρεία των στρατευμάτων του, σχημάτισε μια γραμμή μάχης έτσι ώστε να μπορεί να πολεμήσει προς κάθε κατεύθυνση. Αυτό, εξ αιτίας του ότι αν οι άντρες του περικυκλώνονταν, να μπορούσαν να πολεμήσουν προς κάθε μέτωπο.

Οι Αρχαίες Προσεγγίσεις στη Μάθηση της Στρατηγικής

Οι Αρχαίοι Έλληνες έδιναν σημασία τόσο στις πρακτικές όσο και στις θεωρητικές απόψεις μιας στρατηγικής αρχηγίας. Πιστεύουν ότι ο καλύτερος τρόπος για να περάσει αυτού του είδους η γνώση από μια γενιά στρατηγών σε μία άλλη είναι η μέθοδος των περιπτώσεων (παραδειγμάτων, cases). Ο Φρωντίνος αναφέρει ότι «με αυτό τον τρόπο, οι διοικητές θα εφοδιασθούν με δείγματα σοφίας και πρόνοιας τα οποία θα ενισχύσουν την δύναμή τους στο να καταλαβαίνουν και να ενεργούν βάση αυτών των πράξεων». Ο Αινείας και ο Ξενοφώντας επίσης χρησιμοποιούν και υπεραμύνονται τέτοιων μεθόδων με τρόπο που θα ζήλευε και ο σοφώτερος επιστήμονας του σήμερα. Η πιο περίτεχνη όμως έκθεση περί της μεθόδου σύμφωνα με παραδείγματα (case methods), ανήκει στον Πλούταρχο, οποίος ήταν βιογράφος των σπουδαιότερων αρχηγών της αρχαιότητας:

Φυσικά είναι αλήθεια ότι η αντίληψη μας για τον εξωτερικό κόσμο, δεν είναι δυνατόν να μην μπορεί να καταλάβει τα ποικίλα γεγονότα τα οποία αντιμετωπίζει καθημερινά, απλά και μόνο από την υπεροχή αυτών, τη στιγμή που τα πρωτογνωρίζουμε και από την αμφιβολία μας ή απροσεξία μας, του εάν αυτά τα γεγονότα είναι χρήσιμα ή όχι· αλλά για τον ευαισθητοποιημένο νου του κάθε ανθρώπου, αυτό είναι κάτι το οποίο μπορεί να το αναπτύξει ή να το αποτρέψει ανάλογα με το πως θα διαλέξει και μπορεί πολύ εύκολα να μεταβιβάσει σε ένα άλλο γεγονός ανάλογα πάλι με το πως νομίζει ότι

θα ταιριάζει. Για αυτό το λόγο οφείλουμε να επιζητήσουμε αυτή την υπεροχή όχι μόνο να την μελετήσουμε αλλά και να παράγουμε χρήσιμα αποτελέσματα και να κερδίσουμε κάποια οφέλη από αυτή. Για παράδειγμα, ένα χρώμα βλέπεται ευχάριστα από κάποιο μάτι εάν η λαμπρότητα του ερεθίζει και αναζωογονεί την θέα. Με τον ίδιο τρόπο, οφείλουμε να εφαρμόσουμε τη διανοητική μας «ματιά» σε εκείνα τα μοντέλα και πρότυπα που μπορούν να μας εμπνεύσουν να επιτύχουμε μια δικιά μας κατάλληλη υπεροχή, από την έννοια της ευχαρίστησης όπου αφυπνίζονται αυτά τα πρότυπα. Μη κοιτάξουμε να βρούμε αυτή την υπεροχή πριν βρεθούμε μπροστά σε τέτοιου είδους γεγονότα και ακόμα, μην αφεθούμε σε μια απλή μίμηση των γεγονότων αλλά να προωθήσουμε την κατανοητικότητά μας απέναντι στην υπεροχή των διαφόρων γεγονότων τα οποία κάνουν την εμφάνισή τους με κυριαρχικό στόχο.

Τώρα, όπως και τότε, η άποψή μας για την στρατηγική μπορεί να φρεσκαρισθεί και να ερεθιστεί με το να μελετήσουμε τον χαρακτήρα και τα επιτεύγματα των σπουδαίων στρατηγών του παρελθόντος.

Κεφάλαιο 2ο

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Τι είναι στρατηγική; Μια φορά και έναν καιρό, η στρατηγική θα μπορούσε να ορισθεί σαν μία έκφραση της αποστολής του γενικού διοικητή (Chief Executive Officer «C.E.O.»), η οποία θα γινόταν πραγματικότητα με ένα επιχειρησιακό σχεδιασμό και θα ετίθετο σε εφαρμογή από την εκτελεστική επιτροπή και τους μετόχους. Αλλά, ακόμα και αυτή η απλοποιημένη και κάπως κυνική απάντησή μας οδηγεί με μεγάλη ταχύτητα στην ερώτηση του πώς ήταν πραγματικά μορφοποιημένη η στρατηγική. Ερχόταν έτσι ξαφνικά στο μυαλό του γενικού διοικητή (C.E.O.) καθώς ξυπνούσε ή ήταν ένα λογικό μοντέλο γέννησης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης, το οποίο δημιουργόταν μέσα από πολύχρονη γνώση και μάθηση της επιχειρησιακής πραγματικότητας και των δυνατοτήτων της ίδιας του της επιχείρησης; Σήμερα το ότι ολοένα και περισσότεροι διευθυντές τμημάτων μιας επιχείρησης έχουν την ευθύνη για τον σχεδιασμό και τη στρατηγική και το ότι το άθροισμα των αποφάσεών τους οι οποίες παίρνονται με ταχύτητα που όλο και αυξάνεται, μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική της προηγούμενης μέρας ή να φανερώσει κάποιες άλλες αθέατες απόψεις της. Γι' αυτό, είναι καιρός για μια καλύτερη ματιά στο τι είναι στρατηγική και στο πώς μπορεί να πραγματοποιηθεί. Όμως το να δοθεί ένας απλός ορισμός δεν είναι εύκολο. Υπάρχουν μερικά στοιχεία της στρατηγικής τα οποία έχουν

επιστημονική ισχύ και μπορούν να εφαρμοσθούν από κάθε οργανισμό, είτε επιχείρηση είτε εκπαιδευτικό ίδρυμα. Όμως, κάποια άλλα στοιχεία είναι στενά συνδεδεμένα και εξαρτημένα από τη φύση της κάθε επιχείρησης όπως τους ανθρώπους της, τη δομή της και την κουλτούρα της.

Οι Έξι Διαστάσεις της Στρατηγικής

Για να διευκρινισθεί η πορεία η οποία θα ακολουθηθεί για τον προσδιορισμό της στρατηγικής, είναι χρήσιμο να θεωρήσουμε το σχέδιο της στρατηγικής ξεχωριστά από τη μέθοδο της μορφοποίησης και διατύπωσής της. Ας αρχίσουμε, υποθέτοντας ότι πραγματικά η στρατηγική εμπλέκεται σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ας υποθέσουμε επίσης ότι η στρατηγική προσφέρει την έννοια της ενότητας, της κατεύθυνσης και του σκοπού, καθώς και ότι διευκολύνει τις αναγκαίες αλλαγές, ανάλογα με το περιβάλλον της επιχείρησης. Οι επόμενες έξι κριτικές διαστάσεις πρέπει παρ' όλα αυτά να συμπεριλαμβάνονται σε κάθε ενοποιημένο ορισμό του σχεδίου της στρατηγικής.

1.Πρότυπο - Μοντέλο

Η Στρατηγική σαν ένα Συναφές, Ενοποιημένο, Ολοκληρωμένο Πρότυπο Αποφάσεων.

Πολλοί επιχειρηματίες θα ανέμεναν για ορισμό της στρατηγικής, το ότι είναι η μεγάλη δύναμη οι οποία παρέχει

ένα περιεκτικό και ολοκληρωτικό σχεδιάγραμμα ενός οργανισμού σαν ολότητα. Δηλαδή, η στρατηγική φέρνει στην επιφάνεια εκείνα τα σχέδια τα οποία μας βεβαιώνουν ότι οι βασικοί σκοποί και οι αντικειμενικοί στόχοι ολόκληρης της επιχείρησης έχουν εκτελεστεί πλήρως. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική έχει συνάφεια είναι ρητή και προενεργητική. Μια άλλη όμως ματιά μπορεί να προσφέρει πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων στις οποίες η στρατηγική δεν είναι σαφής και ρητή, αλλά κάπως υπονοούμενη κρυφά μεταδιδόμενη και καλυπτόμενη στην πράξη. Μεγεθύνοντας όμως τον ορισμό μας, μπορούμε να συμπεριλάβουμε ακόμα και επιχειρήσεις οι οποίες πραγματώνουν την στρατηγική σαν «μαύρη» τέχνη. Έτσι, ορίζοντας πιο πλατιά, στρατηγική είναι ένα μοντέλο αποφάσεων για τις επιχειρήσεις.

Αυτός ο ορισμός έχει ιστορική αξία. Η στρατηγική είναι ένα γεγονός καταγραφών –φανερώνεται μέσα από το τι κάνει η επιχείρηση. Για να την εξετάσουμε σαν εξελικτική πορεία μπορούμε να μελετήσουμε τη φύση της λήψεως αποφάσεων της επιχείρησης και τα αποτελέσματα αυτών των αποφάσεων. Στρατηγικά υποδείγματα μπορούν να διακριθούν μέσα από μεγάλες αλλαγές ή διακοπές της κατεύθυνσης μιας επιχείρησης. Αυτές μπορεί να οφείλονται σε αλλαγές του management της επιχείρησης ή σε αλλαγές από σημαντικούς εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι, από την πλευρά της στρατηγικής, καλούνται «ανακατατάξεις» (repositioning). Αναλύοντας μια επιχείρηση σε όρους αυτής της ιστορικής εποχής, συνήθως παρέχει λιγώτερο ή περισσότερο συναφή στρατηγικά πρότυπα. Οι σημαντικές στρατηγικές αποκαλύπτονται, αναδύονται. Αποκαλύπτονται ακολουθώντας τα ίχνη των μεγάλων βημάτων

τα οποία είχε κάνει η επιχείρηση στο παρελθόν. Συχνά, αυτό το μονοπάτι από τα ίχνη της στρατηγικής –σαν αφημένα ίχνη πατημασιών μέσα σε ένα δάσος τα οποία οδηγούν στην κορφή ενός βουνού– δείχνει το μελλοντικό προορισμό της επιχείρησης.

2.Σκοπός

Η Στρατηγική σαν Μέσο Ίδρυσης ενός Επιχειρησιακού Σκοπού σύμφωνα με τους Μακροπρόθεσμους Στόχους.

Αυτή η κλασική ματιά, βλέπει τη στρατηγική σαν έναν τρόπο ρητού σχεδιασμού των μακροπρόθεσμων τερμάτων και στόχων μιας επιχείρησης προσδιορίζοντας τα προγράμματα δράσης τα οποία χρειάζονται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και αναπτύσσοντας τις αναγκαίες πηγές.

Για να γίνει αυτό το σχέδιο χρήσιμο, πρώτα πρέπει να προσδιορισθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι. Εάν αυτοί έχουν μια συνεχή αλλαγή, τότε η αξία αυτού του προγράμματος μειώνεται. Θα πρέπει να υπάρχουν λίγες αλλαγές σε αυτούς, εκτός κι εάν εξωτερικοί παράγοντες ή εσωτερικές μεταλλαγές ωθούν προς μια επανεξέταση των μακροπρόθεσμων στόχων. Τίποτα δεν μπορεί να είναι πιο εξασθενικό σε μια επιχείρηση από έναν ασταθή επαναπροσδιορισμό των σκοπών της, χωρίς ουσιαστικό λόγο. Οι συνεχείς στρατηγικές επανακατευθύνσεις απλά συγχύζουν όλους τους μετόχους-εταίρους και πολύ περισσότερο τους πελάτες και τους εργαζόμενους.

Φυσικά, η επιθυμητή σταθερότητα των μακροπρόθεσμων στόχων δεν αποκλείει ένα συχνό ξεκαθάρισμα των

επιχειρησιακών προγραμμάτων. Αυτό εκπληρώνεται από συνεχή επανεξέταση των βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων της στρατηγικής δράσης, τα οποία είναι σύμφωνα με τους μακροπρόθεσμους στόχους.

Αυτό κάνει καθαρό το ότι η κατανομή των πόρων, για μία επιχείρηση, είναι το πιο σημαντικό βήμα στην εκτέλεση της στρατηγικής. Η ισορροπία μεταξύ των στρατηγικών σκοπών και προγραμμάτων από τη μια μεριά και η κατανομή όλων των πόρων, όπως ανθρώπινο, οικονομικό, τεχνολογικό, υλικό δυναμικό κλπ. από την άλλη, απαιτείται για να φθάσουμε να έχουμε μια αποτελεσματική στρατηγική.

3.Συναγωνιστική Κυριότητα

Η Στρατηγική σαν Προσδιορισμός της Συναγωνιστικής Κυριότητας της Επιχείρησης.

Έχει αναγνωρισθεί εδώ και καιρό ότι μία από τις κεντρικές θεωρίες της στρατηγικής είναι να προσδιορισθεί ο επιχειρηματικός τομέας στον οποίο επιθυμεί η επιχείρηση να συμμετάσχει ή τείνει να συμμετάσχει. Η μέθοδος του προσδιορισμού απαιτεί από τους προγραμματιστές της στρατηγικής να διευθύνουν τα θέματα της ανάπτυξης και διαφοροποίησης.

Ένα βασικό βήμα για να προσδιορίσουμε ένα μορφοποιημένο στρατηγικό σχέδιο είναι μία αποτελεσματική τμηματοποίηση. Η τμηματοποίηση είναι ένα κρίσιμο σημείο στην επιχειρηματική ανάλυση, τη στρατηγική θέση, τη διανομή των πόρων και το management χαρτοφυλακίου. Η

τμηματοποίηση αναγνωρίζει ρητά την κυριότητα της επιχείρησης: πού πρόκειται να ασχοληθεί, να περιπλεχθεί δηλαδή με συναγωνιστικές ενέργειες και πώς πρόκειται να συναγωνισθεί; Οι βασικές ερωτήσεις οι οποίες πρέπει να ειπωθούν είναι: με τι ασχολούμαστε ή σε τι επιχείρηση βρισκόμαστε και με τι θα έπρεπε να ασχολούμαστε ή σε τι επιχείρηση θα έπρεπε να βρισκόμαστε; Εάν η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα περίπλοκο και δυναμικό επιχειρησιακό περιβάλλον και δεν έχει ποτέ προσπαθήσει να απαντήσει σοβαρά αυτές τις ερωτήσεις, ίσως τότε τις βρει ασήμαντες. Ακόμα μπορούμε να πούμε, ότι μία ξεκάθαρη απάντηση, από ένα γκρουπ από managers, όταν αυτές οι ερωτήσεις γίνονται για πρώτη φορά, είναι συχνά τόσο δύσκολη διαδικασία που προκαλεί έκπληξη. Η ομοφωνία είναι δύσκολο να επιτευχθεί.

Τα θέματα αυτά είναι περισσότερο περιπλεγμένα διότι οι επιχειρησιακή τμηματοποίηση έχει ολοκληρωτικά ένα τεράστιο ποσοστό επιρροής στον προσδιορισμό της οργανωτικής δομής της επιχείρησης. Συνειδητά ή μη, τα θέματα των εκτελεστικών υπευθυνοτήτων τείνουν να έχουν μία μεγάλη επιρροή στον τρόπο κατά τον οποίο θα γίνει αυτή η ερώτηση.

4. Ανταπόκριση - Αναφορά σε S.W.O.T.*

Η Στρατηγική σαν Ανταπόκριση στις Εξωτερικές Ευκαιρίες και Απειλές και Εσωτερικές Δυνάμεις και Αδυναμίες, σαν Μέσα Προσέγγισης Συναγωνιστικών Πλεονεκτημάτων.

Σύμφωνα με αυτή την άποψη, ο κυρίως σκοπός της

* S.W.O.T.: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές.

στρατηγικής είναι να προσεγγίσει και να φτάσει μακροπρόθεσμα ικανοποιητικά πλεονεκτήματα απέναντι στους βασικούς της συναγωνιστές, σε κάθε επιχείρηση-εργασία στην οποία συμμετέχει. Αυτή η ματιά στην στρατηγική, είναι αυτή η οποία βρίσκεται πίσω από κάθε σύγχρονη αναλυτική προσέγγιση που χρησιμοποιείται για να ενισχύσει την έρευνα για ευνοϊκή συναγωνιστική θέση. Παραδέχεται ότι:

- Ο βασικός αντικειμενικός σκοπός για μία επιχείρηση, είναι να φθάσει σε ένα μακροπρόθεσμο πλεονέκτημα όσον αφορά τον συναγωνισμό, απέναντι σε όλους τους κύριους συναγωνιστές της.
- Αυτό το συναγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα μιας πλήρους αντίληψης των εξωτερικών και εσωτερικών δυνάμεων οι οποίες επηρεάζουν βαθιά την επιχείρηση. Εξωτερικά, η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει την ελκυστικότητά της και τις τάσεις της στον συγκεκριμένο τομέα παραγωγής-εμπορίας με τον οποίο σχετίζεται και τα χαρακτηριστικά των μεγάλων ανταγωνιστών. Εσωτερικά, η επιχείρηση πρέπει να εξακριβώσει τις δικές της δυνατότητες στον ανταγωνισμό. Αυτό οδηγεί στο να εξακριβώσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.
- Η στρατηγική επιτρέπει στις επιχειρήσεις ένα βιώσιμο ταίριασμα μεταξύ του εξωτερικού της περιβάλλοντος και των εσωτερικών της ικανοτήτων. Ο ρόλος της στρατηγικής δεν είναι απλά μία παθητική αντιμετώπιση των ευκαιριών και των απειλών οι οποίες έρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά, πολύ περισσότερο, είναι μία συνεχής και δραστήρια πορεία προσαρμογής του οργανισμού ώστε να συναντήσει τις απαιτήσεις ενός εναλλακτικού και δυναμικού περιβάλλοντος.

Με δεδομένες πια αυτές τις απόψεις είναι εύκολο να δούμε ότι ο θεμελιώδης σκελετός της επιχειρησιακής στρατηγικής περιλαμβάνει τρία βασικά σημεία:

- την επιχειρησιακή μονάδα, οι οποία είναι τα κεντρικό θέμα της ανάλυσης,
- την δομή του τομέα παραγωγής, ο οποίος καθορίζει τις βασικές τάσεις του περιβάλλοντος,
- τις εσωτερικές ικανότητες, οι οποίες προσδιορίζουν τους τρόπους συναγωνισμού.

Έτσι, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, τα προγράμματα στρατηγικής δράσης και οι προτεραιότητες διανομής των πόρων, προσαρμόζονται στον ρόλο στον οποίο η επιχείρηση τείνει να ενασχοληθεί μέσα στο συνολικό φυλάκιο των επιχειρησιακών εργασιών (firm's business). Επίσης προσαρμόζονται στις ευνοϊκές ή μη τάσεις του συγγκριμένου τομέα παραγωγής, καθώς και στις εσωτερικές ικανότητες τις οποίες η επιχείρηση χρειάζεται να αναπτύξει για να φθάσει την επιθυμητή θέση στον συναγωνισμό.

5. Το Σύστημα Διαφοροποίησης Διευθυντικών Καθηκόντων

Η Στρατηγική σαν ένα Λογικό Σύστημα για Διαφοροποιημένα Διευθυντικά Καθήκοντα σε Σωματειακά, Επιχειρησιακά και Λειτουργικά (Εργασιακά) Επίπεδα.

Τα ποικίλα ιεραρχικά επίπεδα σε κάθε οργανισμό έχουν εντελώς διαφορετικά διευθυντικά καθήκοντα και ευθύνες σε ότι αφορά τη συνεισφορά τους στον προσδιορισμό της στρατηγικής της επιχείρησης. Το σωματειακό επίπεδο (corporate level) έχει

την ευθύνη για καθήκοντα τα οποία χρειάζονται τον πιο πλήρη ορίζοντα αντιλήψεων και δράσης με σκοπό να κατευθυνθούν κατάλληλα. Πρωταρχικά, αυτά τα μέσα προσδιορίζουν ολόκληρη την αποστολή της επιχείρησης, αξιοποιούν σκοπούς οι οποίοι βγαίνουν από τα λειτουργικά επίπεδα, εξακριβώνουν και εκμεταλλεύονται συνδέσεις μεταξύ ευκρινών αλλά συσχετιζόμενων επιχειρησιακών μονάδων και διανέμουν τους πόρους με μία λογική στρατηγικών προτεραιοτήτων.

Τα επιχειρησιακά επίπεδα είναι το κατάλληλο μέρος για όλες τις δραστηριότητες οι οποίες χρειάζονται για να υπερτιμήσουν τη συναγωνιστική θέση κάθε αυτόνομης μονάδας της επιχείρησης.

Το κύριο έργο του λειτουργικού επιπέδου είναι να αναπτύξει τις αναγκαίες δυνατότητες στα οικονομικά, τη διοικητική (administrative) δομή, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία, τις προμήθειες, τα λογιστικά, την κατασκευή, την διανομή, το Marketing, τις πωλήσεις και το service, τα οποία χρειάζονται για να διατηρηθούν πλεονεκτήματα απέναντι στο συναγωνισμό. Η αναγνώριση των διαφορών σε αυτούς τους διευθυντικούς ρόλους και η αρμονική ολοκλήρωση αυτών είναι μία άλλη κύρια διάσταση της στρατηγικής. Παρά τη δομή την οποία υιοθετεί μία επιχείρηση, τρεις υψηλά διαφοροποιημένες στρατηγικές θεωρήσεις ακόμα παραμένουν: η πρώτη βλέπει τον οργανισμό σαν μία ολότητα (συσσωματωμένη στρατηγική), η δεύτερη είναι έμφυτη στην επιχειρησιακή μονάδα (επιχειρησιακή στρατηγική) και η τρίτη περιλαμβάνει την ανάπτυξη των λειτουργικών δυνατοτήτων (λειτουργική στρατηγική).

6. Η Συνεισφορά που Κάνει στους Ιδιοκτήτες Της.

Η Στρατηγική σαν Προσδιορισμός της Οικονομικής και Μη Οικονομικής Συνεισφοράς την οποία Σκοπεύει η Επιχείρηση να Κάνει στους Ιδιοκτήτες της (Stakeholders)*.

Η αντίληψη των stakeholders έχει κερδίσει την σημασία της σαν στοιχείο στρατηγικών θεωρήσεων στα προηγούμενα έτη. Ο όρος stakeholders αναφέρεται στον καθέναν ο οποίος αμέσως ή εμμέσως λαμβάνει οφέλη ή υφίσταται τη ζημία η οποία είναι αποτέλεσμα των ενεργειών της επιχείρησης. Στους stakeholders περιλαμβάνονται οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι διευθυντές, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι χρεώστες, η κοινωνία, η κυβέρνηση, και άλλοι.

«Φροντίζοντας τους stakeholders» είναι ένας πάρα πολύ χρήσιμος τρόπος για να κοιτάξουμε τα ενδιαφέροντα της επιχείρησης. Σε έναν επικερδή οργανισμό αυτή η παροιμιώδης φράση γίνεται ένας σημαντικός στόχος αλλά μπορεί να γίνει επίσης μια επικίνδυνη παγίδα. Οι διευθυντές πρέπει να κοιτούν ενάντια σε βραχυπρόθεσμα κέρδη και να μην τα θεωρούν σαν την τελική δύναμη. Η ικανοποιητική κερδοφορία είναι η νόμιμη και αντάξια αμοιβή μιας καλά πραγματοποιηθείσας δουλειάς – μια αμοιβή η οποία προέρχεται από την ευθύνη που δείχνει η επιχείρηση απέναντι στους stakeholders.

* STAKEHOLDERS: Πρόσωπο, στο οποίο παραδίδεται το ποσό του στοιχήματος, προς φύλαξη και απόδοση σε αυτόν που το δικαιούται.

Στην προκειμένη περίπτωση η έννοια του όρου επεξηγείται ανάλογα στην πρώτη παράγραφο του συγκεκριμένου χωρίου.

Προς Ένα Ενοποιημένο Σχέδιο της Στρατηγικής

Το σχέδιο της στρατηγικής περιλαμβάνει όλους τους σκοπούς μιας επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη ότι για να το προσδιορίσουμε κατάλληλα πρέπει να εξετάσουμε όλες τις πλευρές οι οποίες θα δώσουν το ολόκληρο. Ενώνοντάς τες λοιπόν μία-μία θα κερδίσουμε έναν πιο περιεκτικό προσδιορισμό της στρατηγικής.

Από αυτό το σημείο η στρατηγική γίνεται ο θεμελιώδης σκελετός δια μέσου του οποίου ένας οργανισμός μπορεί να υποστηρίξει μία ζωτική συνέχεια, ενώ παράλληλα με αυτό διευθύνει με επιτυχή σκοπό τις προσαρμογές του στο δυναμικό περιβάλλον για να κερδίσει πλεονεκτήματα στο συναγωνισμό. Η στρατηγική περιλαμβάνει την φορμαρισμένη αναγνώριση κατά την οποία οι αποδέκτες των αποτελεσμάτων των ενεργειών μιας επιχείρησης είναι το πλατύ φάσμα των stakeholders. Ωστόσο, ο τελικός σκοπός της στρατηγικής είναι να φανερώσει τα οφέλη των stakeholders ώστε να παράσχει μία βάση για την ίδρυση του πλήθους των συναλλαγών και των κοινωνικών συμβολαίων τα οποία συνδέουν μία επιχείρηση με τους stakeholders της.

Κεφάλαιο 3ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΣΚΕΠΤΟΜΕΝΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ

Πώς μορφοποιούνται και διατυπώνονται οι στρατηγικές σε έναν οργανισμό; Από τότε που η στρατηγική έχει, σχεδόν αναπόφευκτα, εννοηθεί σε όρους του τι προγραμματίζουν οι διευθυντές ενός οργανισμού να κάνουν στο μέλλον, η διατύπωση της στρατηγικής τείνει, χωρίς έκπληξη, να μεταχειρίζεται σαν μια αναλυτική πορεία για την ίδρυση μακροπρόθεσμων σκοπών και σχεδίων δράσης για ένα οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι, κάθε διατύπωση ακολουθείται από την εφαρμογή της. Όσο σημαντική και αν μπορεί να είναι αυτή η έμφαση, θα λέγαμε ότι είναι σημαντικά περιορισμένη, γιατί αυτή η πορεία χρειάζεται να οράται από μία πλατύτερη άποψη έτσι ώστε η ποικιλία των τρόπων με τους οποίους σχηματίζεται η στρατηγική, να μπορεί να μελετηθεί.

Για περισσότερο από δέκα χρόνια τώρα, έχει ερευνηθεί η διαδικασία μορφοποίησης της στρατηγικής βασισμένη στον προσδιορισμό ότι η στρατηγική είναι ένα πρότυπο μιας ροής αποφάσεων. Η ροή των συμπεριφορών θα μπορούσε να απομονωθεί και η στρατηγική θα αναγνωριζόταν σαν τα υποδείγματα ή τις συνέπειες των προαναφερθέντων ροών. Οι αρχές, λοιπόν της στρατηγικής θα μπορούσαν να ερευνηθούν, με ιδιαίτερη προσοχή στην εξερεύνηση των σχέσεων και των σκοπών και του τι η επιχείρηση πραγματοποίησε. Χρησιμοποιώντας τον όρο «στρατηγική» για τα δύο αυτά

φαινόμενα, -το ένα ονομάζεται σκοπευόμενη και το άλλο πραγματοποιηθείσα στρατηγική-, ενθαρρύνεται αυτή η εξερεύνηση.

Συγκρίνοντας την σκοπευόμενη στρατηγική και την πραγματοποιηθείσα όπως φαίνεται στην εικόνα 1, μας γίνεται δυνατό να διακρίνουμε την προσκεπτομένη ή εσκεμμένη, ή καλύτερα, Σκεπτόμενη (deliberate) στρατηγική -αυτή δηλαδή η οποία πραγματοποιείται έτσι όπως σκοπεύεται-, από αυτήν που φανερώνεται κατά την πορεία ή αλλιώς αναδύεται, ή Αναδύομενη (emergent) στρατηγική -υποδείγματα ή συνέπειες τα οποία γίνονται πραγματικότητα με την απουσία σκοπών.

Η Καθαρά Σκεπτόμενη και η Καθαρά Αναδύομενη Στρατηγική

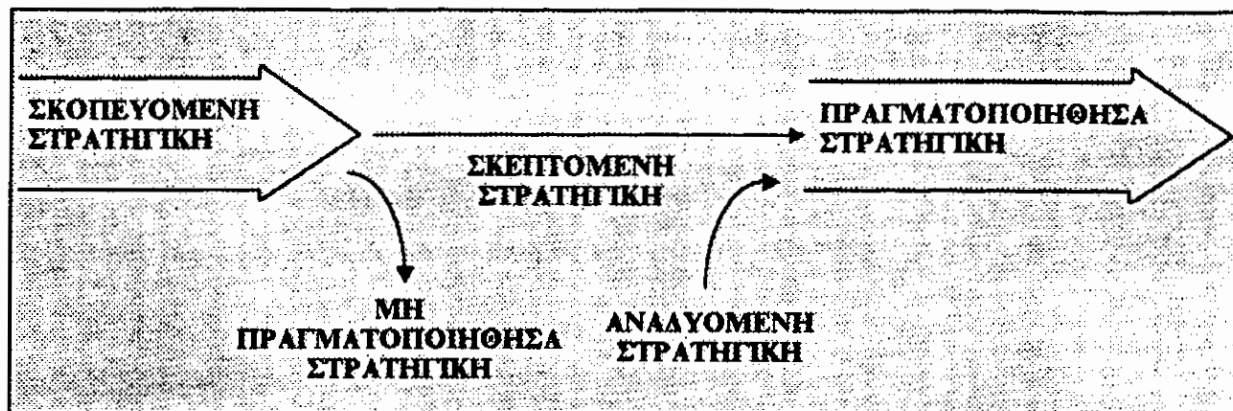
Μια στρατηγική για να είναι απόλυτα σκεπτόμενη, το οποίο σημαίνει ότι η πραγματοποιηθείσα στρατηγική ήταν ακριβής διατύπωση της σκοπευομένης (πρότυπα-μοντέλα σε δράση), τρεις τουλάχιστον συνθήκες φαίνεται ότι πρέπει να ικανοποιηθούν. Πρώτον, πρέπει να υπάρχουν ακριβείς σκοποί στον οργανισμό, εναρθρωμένοι σε σχετικά συμπαγή επίπεδα λεπτομερειών, ούτως ώστε να μην υπάρχει καμία αμφιβολία για το τι είχε αποφασισθεί πριν την οποιαδήποτε ενέργεια. Δεύτερον, επειδή οργανισμός σημαίνει συλλεκτική-συλλογική δράση, για να διασκορπιστεί όποια πιθανή αμφιβολία για το εάν οι σκοποί ήταν οργανισιακοί ή όχι, πρέπει να είναι κοινοί σε όλους κατ' ουσίαν σε έναν οργανισμό· είτε συνδράμουν από μόνοι τους, είτε είναι δοσμένοι από κάποιο διευθυντή, πιθανόν σύμφωνα με κάποιους τρόπους ελέγχου. Τρίτον, αυτοί οι

συλλεκτικοί σκοποί πρέπει να πραγματοποιούνται ακριβώς όπως σκοπεύονται, το οποίο σημαίνει ότι καμία εξωτερική δύναμη (αγορά, τεχνολογία, πολιτική κλπ) δεν μπορεί να παρέμβει σε αυτούς. Με άλλα λόγια το περιβάλλον πρέπει είτε να έχει γίνει τέλεια προβλέψιμο, εντελώς ευνοϊκό, είτε να είναι κάτω από τον πλήρη έλεγχο του οργανισμού. Αυτές οι τρεις συνθήκες συνιστούν μία δύσκολη υπόθεση, για αυτό είναι απίθανο να βρεθεί κάποια τέλεια σκεπτόμενη στρατηγική στους οργανισμούς. Παρ' όλα αυτά, μερικές στρατηγικές έρχονται πιο κοντά σε κάποιες διαστάσεις, αν όχι σε όλες.

Μια στρατηγική για να είναι απόλυτα αναδυόμενη πρέπει να υπάρχει συνοχή της δράσης ανάλογα με τον χρόνο και διακρίνεται όταν δεν έχουμε καθόλου προκαθορισμένους σκοπούς για να δράσουμε. Εάν δεν υπάρχει συνοχή, δεν υπάρχει στρατηγική, ή τουλάχιστον έχουμε μη πραγματοποιηθείσα στρατηγική –οι σκοποί δεν συναντώνται. Είναι δύσκολο να φανταστούμε κάποιους τρόπους ενέργειας και δράσης, όταν δεν έχουμε συγκεκριμένους σκοπούς, τουλάχιστον έστω σε μερικά τμήματα του οργανισμού, εάν όχι από την ίδια τη διοίκηση. Εύκολα καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι είναι δύσκολο να βρεθεί καθαρά αναδυόμενη στρατηγική, όπως δύσκολο είναι να βρούμε και καθαρά σκεπτόμενη στρατηγική. Πάλι, όμως η ερευνά μας, μας προτείνει ότι κάποια μοντέλα έρχονται πλησιέστερα όταν το περιβάλλον επιβάλλει άμεσα ένα μοντέλο δράσης σε έναν οργανισμό.

Έτσι, θα αναμέναμε να βρούμε τάσεις-ροπές στις κατευθύνσεις της σκεπτόμενης και της αναδυόμενης στρατηγικής παρά τέλειες μορφές της μιας ή της άλλης.

ΕΙΚΟΝΑ 1: Τύποι Στρατηγικών



Πράγματι, αυτές σχηματίζουν τους πόλους ενός συνεχή και ατελείωτου άξονα κατά μήκος του οποίου θα περιμέναμε να δούμε τις μορφές των πραγματικών στρατηγικών. Τέτοιες στρατηγικές θα συνδύαζαν ποικίλα κομμάτια των διαστάσεων που προαναφέρθηκαν: οι σκοποί της διοίκησης θα ήταν λιγότερο ή περισσότερο ακριβείς, συγκεκριμένοι και σαφείς και λιγότερο ή περισσότερο μοιρασμένοι, καθώς οι στόχοι και οι σκοποί υπάρχουν και οπουδήποτε αλλού μέσα σε έναν οργανισμό. Ο κεντρικός έλεγχος των οργανησιακών δράσεων θα ήταν λιγότερο ή περισσότερο συμπαγής και σταθερός, λιγότερο ή περισσότερο διάχυτος και το περιβάλλον θα ήταν λιγότερο ή περισσότερο ευνοϊκό, λιγότερο ή περισσότερο ελεγχόμενο και λιγότερο ή περισσότερο προβλέψιμο.

Παρακάτω, εισάγεται μια ποικιλία τύπων στρατηγικής οι οποίοι βρίσκονται κατά μήκος αυτού του άξονα, ξεκινώντας με εκείνους που βρίσκονται πιο κλειστά στο άκρο της σκεπτόμενης στρατηγικής και τελειώνοντας με εκείνους που αντανακλούν περισσότερο τα χαρακτηριστικά της αναδυόμενης στρατηγικής. Αυτοί οι τύποι δεν παρουσιάζονται σαν μία στέρεα και εξαντλητική τυπολογία, ακόμα κι αν κάποια μπορεί τελικά να αναδυθεί, αλλά απλά για να εξερευνήσουμε αυτόν τον άξονα

προς την ανάπτυξη της στρατηγικής και να προσπαθήσουμε να κερδίσουμε κάποια επίγνωση μέσα στην αντίληψη του σκοπού, της προτίμησης και της μορφοποίησης των στρατηγικών σε μία συλλεκτική και συλλογική έννοια την οποία καλούμε οργανισμό.

1.Η Σχεδιαζόμενη Στρατηγική

Ο σχεδιασμός προτείνει καθαρούς και αρθρωμένους σκοπούς, έχοντας ρεζέρβα τοπικούς ελέγχους για να σιγουρεύουν τις επιδιώξεις τους σε ένα συναινετικό περιβάλλον. Με άλλα λόγια, εδώ και μόνο εδώ στηρίζεται η κλασική διάκριση μεταξύ τυποποίησης και εφαρμογής.

Σε αυτό τον πρώτο τύπο, τον ονομαζόμενο σχεδιαζόμενη στρατηγική, οι διευθυντές στο κέντρο της εξουσίας τυποποιούν τους σκοπούς τους με τόση ακρίβεια όση είναι δυνατόν και μετά προσπαθούν για την εφαρμογή τους –τη μετάφρασή τους σε συλλογική δράση– με την ελάχιστη διαστρέβλωση. Για να το σιγουρέψουν αυτό, πρέπει πρώτα οι διευθυντές να εναρθρώσουν τους σκοπούς τους σε μορφή σχεδίου για να ελαχιστοποιήσουν τη σύγχυση και κατόπιν να επεξεργασθούν το σχέδιο, όσο λεπτομερέστερα γίνεται από την πλευρά του προϋπολογισμού, του προγράμματος και των διαδικασιών και έτσι να αποκτήσουν πριν από όλα σύνεση και διακριτικότητα η οποία μπορεί να παρεμποδίσει την πραγματοποίησή του. Εκείνοι οι οποίοι βρίσκονται έξω από τη διαδικασία σχεδιασμού μπορούν να δράσουν, αλλά δεν τους επιτρέπεται, όσο το δυνατόν, να αποφασίζουν. Τα προγράμματα τα οποία κατευθύνουν την

συμπεριφορά τους, είναι χτισμένα μες στο σχεδιασμό και οι τυπικοί έλεγχοι είναι θεσπισμένοι για να σιγουρεύουν τις επιδιώξεις του σχεδίου και των προγραμμάτων.

Όμως, το σχέδιο δεν έχει καμία αξία εάν δεν προσαρμόζεται και εφαρμόζεται όπως τυποποιήθηκε στο περιβάλλον το οποίο περικλείει τον οργανισμό. Έτσι, η σχεδιαζόμενη στρατηγική έχει τις αρχές της σε ένα περιβάλλον το οποίο, εάν όχι ευνοϊκό ή ελεγχόμενο, είναι τουλάχιστον προβλέψιμο. Μερικοί οργανισμοί είναι αρκετά δυνατοί να επιβάλλουν τα σχέδιά τους στο περιβάλλον τους. Άλλοι είναι ικανοί να προβλέψουν το περιβάλλον με αρκετή ακρίβεια ώστε να επιδιώξουν την σκεπτόμενη, σχεδιαζόμενη στρατηγική τους. Όμως, υποψιαζόμαστε ότι πολλές σχεδιαζόμενες στρατηγικές, βρίσκονται σε οργανισμούς οι οποίοι απλά παρεμβάλουν ήδη ιδρυμένα πρότυπα σε περιβάλλον που θεωρούν ότι θα παραμείνει σταθερό. Στην πραγματικότητα, οι στρατηγικές εμφανίζονται να μην έχουν συλληφθεί στη διαδικασία του σχεδιασμού τόσο πολύ όσο εκφράζονται από υπάρχουσες σκοπιές ή αντιγράφονται από συνταγές αντιστοίχων τομέων παραγωγής. Έτσι, ο σχεδιασμός γίνεται προγραμματισμός και η σχεδιαζόμενη στρατηγική βρίσκει τις αρχές της σε έναν από τους άλλους τύπους στρατηγικής οι οποίοι περιγράφηκαν πριν.

Παρ' όλα αυτά, λίγες στρατηγικές μπορούν να σχεδιαστούν στο βαθμό στον οποίο περιγράφηκε πιο πάνω και μερικές πλησιάζουν αρκετά, ιδιαίτερα σε οργανισμούς οι οποίοι πρέπει να δεσμεύσουν μεγάλη ποσότητα πόρων σε ειδικές αποστολές και έτσι δεν μπορούν να αντέξουν ασταθές περιβάλλον. Ίσως ξοδέψουν χρόνια μελετώντας τις ενέργειές τους, αλλά μια φορά που θα αποφασίσουν να ενεργήσουν θα εμπιστευθούν σταθερά

τους εαυτούς τους. Στην πραγματικότητα μελετούν-σκέπτονται, για αυτό η στρατηγική τους θα μπορούσε να θεωρηθεί σκεπτόμενη περισσότερο από οτιδήποτε άλλο. Για παράδειγμα η κλιμάκωση των Αμερικανικών στρατιωτικών ενεργειών στο Βιετνάμ, από την κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών αποκαλύπτει μία σχεδιαζόμενη στρατηγική. Όταν ο Lyndon Johnson ανακοίνωσε την απόφασή του για κλιμάκωση το 1965, οι στρατιωτικοί σχεδιαστές ανέλαβαν και ενάρθρωσαν τους σκοπούς σε λεπτομέρειες ή έσπρωξαν έξω σχέδια υπάρχοντα με πιθανότητες και ενδεχόμενα και επεδίωξαν με ζοηρότητα τη στρατηγική μέχρι το 1968, όταν έγινε καθαρό ότι το περιβάλλον είναι λιγώτερο προβλεπόμενο από ότι είχε φανεί.

2.Η Στρατηγική του Επιχειρηματία (Entrepreneurial* Strategy)

Σε αυτό το δεύτερο τύπο της στρατηγικής χαλαρώνουμε από την συνθήκη της ακρίβειας και των αρθρωμένων σκοπών. Εδώ, ένα άτομο το οποίο έχει τον προσωπικό έλεγχο ενός οργανισμού είναι ικανό να επιβάλλει τη δικιά του σκοπιά κατευθύνσεων και προορισμών. Επειδή, τέτοιες στρατηγικές είναι κοινές σε επιχειρήσεις σφιχτά ελεγχόμενες από τους ιδιοκτήτες τους, ονομάζονται στρατηγικές του επιχειρηματία.

Σε αυτή την περίπτωση, η δύναμη για τα πρότυπα ή η συνοχή των ενεργειών βρίσκεται στην ατομική σκοπιά, στην ιδέα του κεντρικού προσώπου για τη θέση του οργανισμού του ή

* ENTREPRENEUR: Ο επιχειρηματίας, ο χρηματοδότης. Πρόσωπο ή ομάδα προσώπων τα οποία αναλαμβάνουν τους κινδύνους ιδρύσεως και λειτουργίας εμπορικής επιχείρησης. (Οι διευθυντές επιχειρήσεων οι οποίοι δεν μετέχουν με τα κεφάλαιά τους στην επιχείρηση έχουν διαφορετική ονομασία η οποία είναι labor managers).

οργανισμού της στον κόσμο. Αυτό ζευγαρώνεται με μία ικανότητα να επιβάλλει αυτή τη σκοπιά στον οργανισμό δια μέσου του προσωπικού του/της ελέγχου των ενεργειών του οργανισμού (π.χ. δια μέσου του να δίνει άμεσες εντολές στο λειτουργικό προσωπικό του/της). Φυσικά, το περιβάλλον πρέπει πάλι να είναι συνεργάσιμο. Αλλά η στρατηγική του επιχειρηματία εμφανίζεται συνήθως σε μικρούς και/ή νέους οργανισμούς, στους οποίους ο προσωπικός έλεγχος είναι εφικτός και οι οποίοι είναι ικανοί να βρουν σχετικά ασφαλείς και ακίνδυνες κατάλληλες περιστάσεις στο περιβάλλον τους. Πράγματι, η επιλογή τέτοιων κατάλληλων περιστάσεων είναι μία ολοκληρωτική σκοπιά. Αυτές οι στρατηγικές, επίσης, μπορούν μερικές φορές να θεμελιωθούν και σε μεγαλύτερους οργανισμούς, ιδιαίτερα κάτω από καταστάσεις κρίσης όπου όλοι οι υπεύθυνοι επιθυμούν να ακολουθήσουν την κατεύθυνση ενός αρχηγού, ο οποίος έχει διορατική σκοπιά και «θέλω».

Είναι η στρατηγική του επιχειρηματία μία σκεπτόμενη στρατηγική; Οι σκοποί όντως υπάρχουν. Όμως, παράγονται από ένα άτομο το οποίο δεν έχει την ανάγκη να τους αρθρώσει και να τους επεξεργασθεί. Πράγματι, για τους λόγους που συζητήθηκαν πριν, αυτός ή αυτή είναι τυπικά απίθανο να θέλει να ενεργήσει με αυτόν τον τρόπο. Έτσι, οι σκοποί είναι και περισσότερο δύσκολο να εξακριβωθούν και λιγότερο ορισμένοι από ότι εκείνοι της σχεδιαζόμενης στρατηγικής. Πολύ περισσότερο, υπάρχει λιγότερο φανερή αποδοχή αυτών των σκοπών από την πλευρά των υπολοίπων υπευθύνων στον οργανισμό. Παρ' όλα αυτά, όσο αυτοί οι υπεύθυνοι ανταποκρίνονται στα προσωπικά «θέλω» και «θα» του διοικητή, η στρατηγική εμφανίζεται να είναι μάλλον σκεπτόμενη.

Η στρατηγική του επιχειρηματία μπορεί να έχει επίσης και αναδυόμενα χαρακτηριστικά, πράγμα το οποίο φαίνεται από δύο σημαντικές απόψεις. Πρώτον, η διορατική σκοπιά παρέχει μόνο μία γενική έννοια κατευθύνσεων. Σε αυτό, υπάρχει χώρος για προσαρμογή: οι λεπτομέρειες της σκοπιάς μπορούν να αναδυθούν κατά την πορεία. Δεύτερον, επειδή η σκοπιά των διοικητών είναι προσωπική, μπορεί να αλλάξει εντελώς. Διατυπώνοντάς το με διαφορετικό τρόπο, από τη στιγμή κατά την οποία ο τυποποιητής είναι και εκτελεστής βήμα προς βήμα, αυτό το πρόσωπο μπορεί να αντιδράσει γρήγορα να αναδράσει (feedback) σε παρελθοντικές ενέργειες ή σε νέες ευκαιρίες ή σε απειλές στο περιβάλλον. Έτσι, αυτός ή αυτή μπορεί να αναδιατυπώσει την σκοπιά του/της.

Αυτή η ικανότητα προσαρμογής είναι που διακρίνει την στρατηγική του επιχειρηματία από τη σχεδιαζόμενη στρατηγική. Οι σκοπιές οι οποίες περιέχονται σε αυτόνομους εγκεφάλους εμφανίζονται να είναι πιο ευέλικτες, γιατί γίνεται δεκτό ότι πρέπει να μαθευτούν οι προσωπικές επιθυμίες, από ότι τα σχέδια τα οποία είναι εναρθρωμένα κατά μήκος της ιεραρχίας και τα οποία διακυβεύουν πολλούς εγκεφάλους. Η προσαρμογή (αναδυτικότητα) της σχεδιαζόμενης στρατηγικής αποθαρρύνεται από την άρθρωση των σκοπών και από τον διαχωρισμό μεταξύ τυποποίησης και υλοποίησης. Οι ψυχολόγοι έχουν δείξει ότι η άρθρωση περιορίζει τη στρατηγική, επιβάλλοντας την επιθυμία να την αλλάξει. Ο διαχωρισμός μεταξύ τυποποίησης και υλοποίησης δίνει λαβή σε ένα ολόκληρο σύστημα δέσμευσης και διαδικασιών με τη μορφή σχεδίων, προγραμμάτων και ελέγχων επεξεργασμένων κάτω από μία κυριαρχία. Αντί του να αλλάξει η σκέψη-γνώμη ενός

ατόμου, πρέπει να ξανασχεδιασθεί ολόκληρο το σύστημα. Έτσι, παρά την απάντηση για έναν εύλωτο σχεδιασμό, η αλήθεια είναι ότι οι οργανισμοί σχεδιάζουν όχι να είναι ευέλικτοι αλλά να πραγματοποιούν συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς. Η στρατηγική του επιχειρηματία είναι εκείνη η οποία παρέχει ευελιξία σε βάρος της ιδιαιτερότητας και της άρθρωσης των σκοπών.

3.Η Ιδεολογική Στρατηγική

Η σκοπιά μπορεί να είναι συλλογική καθώς και ατομική. Όταν τα μέλη ενός οργανισμού μοιράζονται μια σκοπιά και ταυτίζονται με αυτή τόσο βαθιά όσο να την επιδιώκουν σαν μία ιδεολογία, τότε προορίζονται να παρουσιάσουν πρότυπα στην συμπεριφορά τους έτσι ώστε καθαρά πραγματοποιηθείσες στρατηγικές να μπορούν να εξακριβωθούν. Αυτό μπορεί να αποκαλεσθεί ιδεολογική στρατηγική.

Μπορεί μια ιδεολογική στρατηγική να θεωρηθεί ως σκεπτόμενη; Από τότε που η ιδεολογία είναι πιθανόν να είναι κάπως φανερή-ανοιχτή (π.χ. σε προγράμματα διδασκαλίας ιδεών και μύησης), και ίσως ακόμα και αρθρωμένη (με δυσκολία, εμπνευσμένοι τύποι τέτοιοι όπως δόγματα-θρησκείες), οι σκοποί μπορούν συνήθως να εξακριβωθούν. Έτσι, η ερώτηση συμπεριέχει εάν και κατά πόσο αυτοί οι σκοποί μπορούν να θεωρηθούν οργανισιακοί και αν είναι πιθανόν να πραγματοποιηθούν όπως σκοπεύτηκαν. Υπό μία σημαντική έννοια, αυτοί οι σκοποί, φαίνονται να είναι περισσότερο καθαρά οργανισιακοί. Ενώ οι σκοποί της σχεδιαζόμενης και

της στρατηγικής του επιχειρηματία πηγάζουν από ένα κέντρο και γίνονται δεκτοί παθητικά από κάθε άλλον, εκείνοι της ιδεολογικής στρατηγικής είναι θετικά υποτηθέμενοι από τα μέλη του οργανισμού.

Όσο για την πραγματοποίησή τους, επειδή οι σκοποί υπάρχουν σε μια σκληρή σκοπιά, μπορούν όπως φαίνεται να προσαρμοσθούν ή να αλλάξουν.

Αλλά, η συλλογική σκοπιά είναι πολύ περισσότερο αμετάβλητη και μη εξελίξιμη από ότι η ατομική σκοπιά. Όλοι εκείνοι οι οποίοι μοιράζονται αυτή τη σκοπιά πρέπει να συμφωνήσουν για να αλλάξουν τις γνώμες και ιδέες τους. Επιπλέον, η ιδεολογία έχει της ρίζες της στο παρελθόν, σε παραδώσεις και προηγούμενα· συχνά η εγκαθίδρυση της σκοπιάς ενός περασμένου χαρισματικού διοικητή, δηλαδή η σκοπιά ενός ατόμου έχει γίνει ιδεολογία όλων. Έτσι, τα άτομα αντιστέκονται στο να την αλλάξουν. Ο σκοπός είναι να ερμηνεύσουμε τον «κόσμο», όχι να τον αψηφήσουμε. Τελικά, το περιβάλλον είναι απίθανο να επιβάλλει αλλαγές: ο σκοπός της ιδεολογίας στο κάτω-κάτω είναι να αλλάξει το περιβάλλον ή αλλιώς να απομονώσει τον οργανισμό από αυτό. Για όλους αυτούς τους λόγους η ιδεολογική στρατηγική φυσιολογικά θα είναι υψηλά σκεπτόμενη, ίσως περισσότερο από κάθε άλλο είδος στρατηγικής εκτός της σχεδιαζόμενης.

Δεν έχουμε ακόμα σπουδή για κάποιον οργανισμό ο οποίος κυριαρχείται από ιδεολογική στρατηγική. Αλλά τέτοιου είδους στρατηγική φαίνεται να επέρχεται σε κύριους οργανισμούς περιγραφόμενη στη φιλολογία, ιδιαίτερα στο κύριο Κολεκτιβικό Τμήμα του Ισραήλ (Israeli kibbutzim), σε «χαρακτηριστικά κολέγια» και σε μερικά φιλανθρωπικά ιδρύματα.

4.Η Ομπρέλα Στρατηγική

Από εδώ και εμπρός, ξεκινάμε να χαλαρώνουμε από τις συνθήκες του σφικτού ελέγχου, είτε γραφειοκρατικού, είτε προσωπικού, είτε ιδεολογικού, πάνω στην πλειοψηφία των εκτελεστών σε έναν οργανισμό και σε μερικές περιπτώσεις από τις συνθήκες σφικτού ελέγχου και επάνω στο περιβάλλον. Οι διοικητές οι οποίοι έχουν μόνο μερικό έλεγχο στους άλλους εκτελεστές σε έναν οργανισμό μπορούν να σχεδιάσουν αυτό το οποίο καλείται «ομπρέλα στρατηγική». Καθιστούν γενικές κατευθυντήριες γραμμές συμπεριφοράς –προσδιορίζουν τα όρια– και μετά αφήνουν τους άλλους εκτελεστές να κινηθούν μέσα σε αυτά. Στην πραγματικότητα, οι διοικητές ιδρύουν είδη ομπρέλας κάτω από τα οποία αναμένεται να πέσουν οι οργανισιακές ενέργειες. Για παράδειγμα, όλα τα προϊόντα θα πρέπει να σχεδιαστούν για το όριο υψηλότερης τιμής στην αγορά, χωρίς να υπάρχει θέμα για το τι αυτά τα προϊόντα μπορεί να είναι.

Όταν ένα περιβάλλον είναι περίπλοκο και ίσως κάπως μη ελεγχόμενο και επίσης μη προβλέψιμο, μια ποικιλία εκτελεστών πρέπει να είναι ικανοί να ανταποκριθούν σε αυτό. Με άλλα λόγια, τα πρότυπα στις οργανισιακές ενέργειες δεν μπορούν σκεπτόμενα να τοποθετηθούν σε μία κεντρική θέση μολονότι τα όρια πρέπει να τοποθετηθούν εκεί για να αναγκάζουν. Επομένως, από την άποψη της ηγεσίας (leadership), εάν όχι ίσως τον ατομικό εκτελεστή-διοικητή, η στρατηγική επιτρέπεται να αναδύεται, τουλάχιστον μέσα σε αυτά τα σύνορα. Στην πραγματικότητα, μπορούμε να δώσουμε στην ομπρέλα στρατηγική την επιγραφή όχι μόνο της σκεπτόμενης και

αναδυόμενης, σκοπευόμενης στο κέντρο των πεπλατυσμένων εξωτερικών γραμμών της, αλλά επίσης και την επιγραφή της «σκεπτόμενα αναδυόμενης», με την έννοια ότι η κεντρική διοίκηση-ηγεσία (leadership) δημιουργεί σκοπίμως τις συνθήκες κάτω από τις οποίες η στρατηγική θα αναδυθεί.

Όπως στη στρατηγική του επιχειρηματία, η ομπρέλα στρατηγική αντιπροσωπεύει μια κεντρική σκοπιά, οι οποία προέρχεται από την κεντρική ηγεσία. Όμως εδώ, αυτοί που έχουν την σκοπιά δεν ελέγχουν την πραγματοποίησή της και αντί αυτού, πρέπει να πείσουν άλλους να το επιδιώξουν. Η ομπρέλα, τουλάχιστον, βάζει όρια στις ενέργειες των άλλων και παρέχει ιδανικά και μία έννοια κατευθύνσεων. Μερικές φορές η ομπρέλα στρατηγική παίρνει την μορφή ενός πιο συγκεκριμένου στόχου. Στη δεκαετία του 1960, για παράδειγμα, η Εθνική Αεροναυτική και Διοίκηση του Διαστήματος (National Aeronautics and Space Administration –N.A.S.A.–) των Ηνωμένων Πολιτειών εστίασε τις προσπάθειές της στο να τοποθετήσει ένα άνθρωπο στο φεγγάρι. Στο φως αυτού του συγκεκριμένου στόχου, όλα τα είδη της στρατηγικής αναδύονται, καθώς ποικίλα προβλήματα λύθηκαν από χιλιάδες διαφορετικούς ειδικούς.

Μέχρι εδώ, έχουμε περιγράψει την ομπρέλα στρατηγική μέσα από έναν αριθμό πιθανών τύπων. Αλλά υπό μία έννοια, στην ουσία όλες οι στρατηγικές στο κόσμο έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά της ομπρέλα στρατηγικής. Αυτό σημαίνει ότι σε κανέναν οργανισμό δεν μπορεί η κεντρική ηγεσία να προκατέχει ολοκληρωτικά τη σύνεση και διακριτικότητα των άλλων, όπως έγινε δεκτό στη σχεδιαζόμενη και στη στρατηγική του επιχειρηματία και πάλι με το ίδιο τεκμήριο, σε κανένα

οργανισμό η κεντρική ηγεσία δε διαφέρει ολοκληρωτικά από μία άλλη ενός άλλου οργανισμού, εκτός και αν έχει πάψει να ηγείται-διοικεί. Σχεδόν όλες οι στρατηγικές που διαμορφώνουν μία συμπεριφορά συμπεριλαμβάνουν, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, μια κεντρική ηγεσία με κάποια ταξινόμηση σκοπών προσπαθώντας να διευθύνουν, να οδηγήσουν ή να κατευθύνουν, να καλοπιιάσουν ή να σπρώξουν ελαφρά τους άλλους με τις δικές τους ιδέες. Όταν η ηγεσία είναι ικανή να διευθύνει, κινούμαστε προς το βασίλειο της σχεδιαζόμενης ή της στρατηγικής του επιχειρηματία· όταν μπορεί να σπρώξει με δύναμη, κινούμαστε προς το βασίλειο της αναδυόμενης στρατηγικής. Αλλά στην πλατιά έκταση μεταξύ αυτών των δύο στρατηγικών μπορούν πάντα να θεμελιωθούν στρατηγικές με τα χαρακτηριστικά της ομπρέλα στρατηγικής.

Σε αυτή την επιδίωξη αυτού του είδους της στρατηγικής –το οποίο σημαίνει κατ' ουσίαν να προσδιορισθεί το θέμα των γενικών κατευθύνσεων σε ποικίλες ερμηνείες– η κεντρική ηγεσία πρέπει να εξετάσει προσεκτικά την συμπεριφορά των άλλων εκτελεστών για να διατιμήσει-εκτιμήσει εάν τα όρια είναι ευυπόληπτα. Ψάχνει, ερευνά για πρότυπα και ροή ενεργειών. Όταν οι εκτελεστές είναι τοποθετημένοι να φεύγουν από τα όρια είτε από απροσεξία, είτε από αμέλεια, η κεντρική ηγεσία έχει τρεις επιλογές: να τους σταματήσει, να τους αγνοήσει ίσως για λίγο για να δει τι θα συμβεί ή να τους προσαρμόσει. Με άλλα λόγια, όταν ένα χέρι σπρώχνει έξω από την ομπρέλα, είτε το τραβάς μέσα, είτε το αφήνεις εκεί, αν και μπορεί να βραχεί, ή κινείς την ομπρέλα επάνω του για να το καλύψει.

Σε αυτή την τελευταία περίπτωση η ηγεσία ασκεί το δικαίωμά της προς επιλογή για να τροποποιήσει την σκοπιά της ανάλογα με την συμπεριφορά των άλλων. Πράγματι, αυτό φαίνεται να είναι το πεδίο στο οποίο λαμβάνει χώρα η πιο αποτελεσματική εκμάθηση της στρατηγικής –δια μέσου της ηγεσίας ανάλογα με την πρωτοβουλία των άλλων. Η ηγεσία η οποία ποτέ δεν επιθυμεί να αλλάξει τη σκοπιά της, παραιτείται σημαντικών ευκαιριών και τείνει να χάσει την επαφή με το περιβάλλον της, ακόμα φυσικά και αν ένας επιθυμεί να ενεργήσει έτσι ίσως να μην καταστεί ικανός να στηρίξει καμία κεντρική κατεύθυνση. Η ομπρέλα στρατηγική, επομένως, απαιτεί λεπτούς χειρισμούς για να παραμείνει λεπτά ισοζυγισμένη μεταξύ προενέργειας και αντίδρασης.

5.Η Διεξαγόμενη Στρατηγική (The Process Strategy)

Παρόμοιο με την ομπρέλα στρατηγική, είναι αυτό το οποίο μπορεί να ονομαστεί διεξαγόμενη στρατηγική.

Πάλι, παρατηρούνται οι ενέργειες και λειτουργίες της ηγεσίας σε έναν οργανισμό στον οποίο οι άλλοι εκτελεστές πρέπει να έχουν αξιόλογη σύνεση στα αποφασιζόμενα αποτελέσματα ένεκα ενός περιβάλλοντος το οποίο είναι περιπλεγμένο και ίσως απρόβλεπτο και μη ελεγχόμενο. Αλλά, αντί του να προσπαθείται να ελεγχθεί το περιεχόμενο της στρατηγικής σε γενικά επίπεδα, δια μέσου των ορίων ή των στόχων, η ηγεσία στη θέση αυτού χρειάζεται να εξετάσει έμμεσα τις επιρροές. Ιδιαίτερα ελέγχει τη διαδικασία δημιουργίας της στρατηγικής ενώ αφήνει το περιεχόμενο αυτής

στους άλλους εκτελεστές. Ξανά και εδώ, η συμπεριφορά η οποία έρχεται ως αποτέλεσμα, θα μπορούσε να είναι από μια άποψη σκεπτόμενη και αναδυόμενη από άλλη: η κεντρική ηγεσία σχεδιάζει το σύστημα το οποίο επιτρέπει άλλων την ευκαιρία να αναπτύξουν πρότυπα μέσα σε αυτό.

Η ηγεσία, για παράδειγμα, μπορεί να ελέγξει το προσωπικό ενός οργανισμού και ως εκ τούτου να αποφασίσει ποιος θα ασχοληθεί με το να κάνει στρατηγική εάν όχι με το τι θα είναι αυτή η στρατηγική, γνωρίζοντας εν το μεταξύ ότι ο έλεγχος των διαμορφωτών συνιστά μια αξιοσημείωτη επιρροή όσο το δυνατόν πριν το τέλος. Ή, μπορεί να σχεδιάσει την δομή του οργανισμού έτσι, ώστε να αποφασίζει για το περιεχόμενο της εργασίας αυτών που κάνουν στρατηγική.

Διαιρεμένοι, τμηματοποιημένοι οργανισμοί με μια κροκαλοπαγή φύση, κοινά χρησιμοποιούν τη διεξαγόμενη στρατηγική: η κεντρική διοίκηση δημιουργεί τη βασική δομή, ιδρύει τα συστήματα ελέγχου και διορίζει τους διευθυντές των τμημάτων οι οποίοι εν τέλει αναμένονται να αναπτύξουν στρατηγικές για τις δικές τους αρμοδιότητες. Σημειωτέον ότι τεχνικές όπως αυτές που παρουσιάζονται από το Boston Consulting Group –B.C.G–, (Συμβουλευτικό Γκρουπ της Βοστώνης) για τη διοίκηση του επιχειρησιακού χαρτοφυλακίου τμηματοποιημένων εταιριών στις οποίες συμπεριλαμβάνεται η διοίκηση στην επιχειρησιακή στρατηγική, προσεγγίζουν σε κάποιο βαθμό τις ομπρέλα στρατηγικές.

6.Η Ασύνδετη Στρατηγική

Η ασύνδετη στρατηγική είναι ίσως η πιο ευθεία από όλες. Ένα μέρος του οργανισμού με αξιόλογη σύνεση –μια υποεννότητα, μερικές φορές ακόμα και ένα μόνο άτομο– εξ αιτίας του ότι είναι συνδεδεμένο χωρίς περιορισμούς με το υπόλοιπο, είναι ικανό να πραγματοποιήσει τα δικά του πρότυπα-μοντέλα στη ροή των ενεργειών του.

Πόσο σκεπτόμενες ή αναδυόμενες είναι αυτές οι ασύνδετες στρατηγικές; Όταν δεν έρχονται ούτε από την κεντρική ηγεσία, ούτε από σκοπούς του οργανισμού ελεύθερα, τότε φαίνονται να είναι σχετικά αναδυόμενες, από την άποψη ολόκληρου του οργανισμού. Αλλά από την άποψη της ενότητας ή του ατόμου μπορούν καθαρά να είναι σκεπτόμενες ή αναδυόμενες, ανάλογα με την προϋπαρξη σκοπών.

Μερικές ασύνδετες στρατηγικές έρχονται άμεσα σε αντίθεση με τις ομπρέλα στρατηγικές ή, πιο εκκεντρικά, επιβάλλουν σχεδιαζόμενες στρατηγικές ή στρατηγικές του επιχειρηματία, αναπτυσσόμενες πραγματικά πάνω σε μία μυστική-κρυφή βάση. Οι κατευθυντήριες γραμμές του προέδρου Κένεντι για αποσυγχώνευση των βάσεων των βλημάτων στην Τουρκία, κατά την διάρκεια της Κουβανικής κρίσης βλημάτων (Cuban Missile Crisis), αγνοήθηκαν εσκεμμένα (σκεπτόμενα) από τους στρατιωτικούς αρχηγούς. Αν και η στρατηγική είναι πιθανόν να είναι σκεπτόμενη από την άποψη αυτών που την προτείνουν, δεν μπορεί να αρθρωθεί έτσι: δεν μπορούν να αποκαλύψουν τους σκοπούς τους. Για να ελαχιστοποιήσουν το ρίσκο αυτής τους της αποκάλυψης, ζητούν να πραγματοποιήσουν δυσδιάκριτα και πανούργα τους σκοπούς, πράξη με πράξη, έτσι

όπως και αν η στρατηγική ήταν αναδυόμενη. Φυσικά, αυτό αυξάνει τις πιθανότητες να παρεκκλίνουν οι σκοποί κατά την πορεία. Εάν δεν παρεκκλίνουν, υπάρχει ακόμα το ρίσκο του να αντιληφθεί η ηγεσία τι συμβαίνει –θα αναγνωρίσει τα πρότυπα στις ροές ενεργειών και θα σταματήσει την στρατηγική. Η ηγεσία μπορεί παρ' όλα αυτά να παίζει και αυτή το παιχνίδι, περιμένοντας να δει τι συμβαίνει, γνωρίζοντάς το, επίσης, μπορεί να μάθει από την κρυφή, μυστική συμπεριφορά. Εάν η στρατηγική αποδειχθεί επιτυχής, μπορεί πάντα να γίνεται δεκτή και να πεπλατυστεί με εσωτερίκευσή της στο σύστημα σαν μία, από εδώ και προς, σκεπτόμενη στρατηγική. Η υποψία μας είναι ότι πολλές στρατηγικές έρχονται ως αποτέλεσμα από τις ασύνδετες στρατηγικές, ίσως κρυφές-μυστικές, ίσως όχι, οι οποίες είναι επιτυχημένες και απλώνονται δια μέσου του οργανισμού.

7.Η Ομόφωνη στρατηγική (The consensus Strategy)

Σε καμία στρατηγική η οποία έχει αναπτυχθεί μέχρι τώρα δεν έχει απορριφθεί ολοκληρωτικά η συνθήκη των προγενέστερων σκοπών. Αυτός ο τύπος της στρατηγικής είναι μάλλον περισσότερο καθαρά αναδυόμενης. Εδώ, πολλοί διαφορετικοί εκτελεστές φυσιολογικά συγκλίνουν στο ίδιο θέμα ή πρότυπο και έτσι γίνεται διάχυτο μέσα στον οργανισμό. Αυτόν τον τύπο στρατηγικής τον καλούμε ομόφωνη στρατηγική. Ανόμοια με την ιδεολογική στρατηγική στην οποία η ομοφωνία μορφοποιείται γύρω από ένα σύστημα πεποιθήσεων, αντανακλώντας έτσι σκοπούς ευρέως αποδεκτούς στον

οργανισμό, η ομόφωνη στρατηγική αναπτύσσεται έξω από την αμοιβαία διευθέτηση και προσαρμογή τα οποία συναντώνται μεταξύ των διαφορετικών εκτελεστών καθώς μαθαίνει ο ένας από των άλλων και από τις ποικίλλες ανταποκρίσεις τους στο περιβάλλον και ως εκ τούτου μπορεί να βρουν ένα κοινό και πιθανόν μη αναμενόμενο πρότυπο το οποίο θα δουλέψει για αυτούς.

Με διαφορετικά λόγια, η σύγκλιση δεν οδηγείται από κανένα σκοπό και στόχο ενός κεντρικού management και ούτε ακόμα από προγενέστερους σκοπούς οι οποίοι είναι πλατειά μοιρασμένοι ανάμεσα στους άλλους εκτελεστές. Απλά αναπτύσσεται σαν αποτέλεσμα του πλήθους των ατομικών και αυτόνομων ενεργειών. Φυσικά, κύριοι εκτελεστές μπορούν ενεργά να προωθήσουν την ομοφωνία, ίσως ακόμα και να διαπραγματευτούν με τους συνεργάτες τους για να επιτύχουν, όπως και στη συναθροιστική μορφή κυβέρνησης. Όμως, το θέμα είναι ότι εξάγεται περισσότερο από τη συλλογική δράση παρά από τους συλλογικούς σκοπούς.

Όταν, λοιπόν, το κυρίως θέμα είναι η σύγκλιση και όχι η ιδιαίτερη δραστηριότητα, είναι πιθανόν να αναπτυχθεί αυτή πιο σταδιακά: ατομικές ενέργειες θα πάρουν χρόνο για να γίνουν κατανοητές και να ακολουθηθούν δια μέσου του οργανισμού σαν κάτι το προηγούμενο. Ένας ηλεκτρονικός κατασκευαστής μπορεί να βρει τον εαυτό του να συγκεντρώνεται σε προϊόντα υψηλής ποιότητας αφού πρώτα έχει φτάσει σε επιτυχία με έναν αριθμό συνηθισμένων ηλεκτρονικών προϊόντων, ή ένα πανεπιστήμιο μπορεί να ανακαλύψει ότι με το πέρασμα των χρόνων χαρίζεται στις επιστήμες αντί της ανθρωπότητας καθώς

τα μέλη του έρχονται να αντιληφθούν που βρίσκεται η πραγματική δύναμη.

8.Η Επιβληθείσα Στρατηγική

Όλες οι στρατηγικές οι οποίες έχουν αναλυθεί μέχρι στιγμής έχουν εξαχθεί, εν μέρη τουλάχιστον, από το «θα» και «θέλω», εάν όχι από τους σκοπούς των εκτελεστών μέσα σε έναν οργανισμό. Το περιβάλλον έχει θεωρηθεί, εάν όχι ευνοϊκό, τουλάχιστον συναινετικό. Αλλά οι στρατηγικές μπορούν να επιβληθούν επίσης και από τα έξω· το περιβάλλον μπορεί άμεσα να ωθήσει τον οργανισμό σε ένα πρότυπο σύμφωνα με τις δικές του ροές δράσεων, αδιαφορώντας για την παρουσία του κεντρικού ελέγχου. Η πιο καθαρή περίπτωση αυτού συμβαίνει όταν ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων, εκτός του οργανισμού, με σημαντικό βαθμό επιρροής πάνω σε αυτόν, του επιβάλλουν μια στρατηγική. Αυτό μπορούμε να το δούμε στο γεγονός κατά το οποίο, στην αερογραμμή Air Canada, ιδιοκτησία πολιτείας του Καναδά, όταν ο υπουργός ο οποίος δημιούργησε και έλεγχε την αερογραμμή, στα πρώτα της χρόνια την ενδυνάμωσε να αγοράσει και να πετάει με έναν ιδιαίτερο τύπο αεροσκαφών. Εδώ, η επιτασσόμενη στρατηγική ήταν καθαρά σκεπτόμενη, αλλά όμως από κανέναν μέσα στον οργανισμό. Παρ' όλα αυτά, με δοσμένη την ανικανότητά του να αντισταθεί, ο οργανισμός έπρεπε να ανασχεδιάσει τον εαυτό του στις επιδιώξεις αυτής της στρατηγικής πράγμα το οποίο έγινε, πραγματικά, εσκεμένα (σκεπτόμενα). Μερικές φορές, μάλλον το περιβάλλον παρά οι άνθρωποι, επιβάλλει

στρατηγικές στους οργανισμούς απλά με το να περιορίζει αυστηρά τις επιλογές τους ή το δικαίωμα επιλογής τους. Η Air Canada «διάλεξε» να πετάει με αεροπλάνα τζετ (jet) και αργότερα με αεροπλάνα με πλατιά άτρακτο. Όμως, διάλεξε πραγματικά; Θα μπορούσε οποιαδήποτε άλλη παγκοσμίου φήμης αερογραμμή να είχε αποφασίσει διαφορετικά; Επιπλέον, ο οργανισμός έχει εσωτερικεύσει αυτές τις επιτακτικότητες-προσταγές, έτσι η ερώτηση της στρατηγικής επιλογής γίνεται το θέμα προς συζήτηση. Ένα πάλι χαρακτηριστικό σαν το παραπάνω παράδειγμα είναι το εάν ο Lyndon Johnson διάλεξε να κλιμακώσει την περιπλοκή των Ηνωμένων Πολιτειών στο Βιετνάμ το 1965. Η πρώτη στρατηγική η οποία είχε σαν σκοπό (σκοπευόμενη) ο Κένεντι, το να παρέχει δηλαδή σύμβουλους για τους Νότιους Βιετναμέζους, έγινε μια αναδυόμενη στρατηγική με τη συμμετοχή στον καυτό πόλεμο και μια επιβληθείσα στρατηγική από το περιβάλλον, του οποίου μπορούμε να δώσουμε το όνομα των ενεργειών των Βιετκόνγκ· φυσικά, προεκτείνοντάς το, ότι δηλαδή οι στρατιωτικοί σύμβουλοι σκόπευαν να πολεμήσουν, η στρατηγική μπορεί σωστά να περιγραφεί ως κρυφή-μυστική. Το αποτέλεσμα ήταν ότι, τη στιγμή κατά την οποία ο Johnson αντιμετώπησε την απόφαση για κλιμάκωση, οι πιέσεις ήταν σχεδόν αναπόφευκτες. Έτσι, «αποφάσισε», και η στρατηγική έγινε σχεδιαζόμενη στρατηγική.

Πολλές σχεδιαζόμενες στρατηγικές, φαίνεται στην πραγματικότητα να έχουν αυτή την αποφασιστική ποιότητα. Ότι δηλαδή επιδιώκονται από οργανισμούς οι οποίοι ενδίδουν να συνεργασθούν με τις εξωτερικές δυνάμεις. Μία από αυτές, μπορούμε να αναφέρουμε, είναι εκείνη του βασιλιά του

παραμυθιού «Ο Μικρός Πρίγκιπας» (The Little Prince), ο οποίος έδινε μόνο διαταγές οι οποίες μπορούσαν να εκτελεστούν. Ισχυρίστηκε, για παράδειγμα, ότι μπορούσε να διατάξει τον ήλιο να δύσει, αλλά όμως μόνο σε μία συγκεκριμένη στιγμή της ημέρας. Το θέμα είναι ότι, όταν οι σκοποί είναι ικανοποιητικά σφυρηλατήσιμοι, το κάθε τι μπορεί να φανεί εσκεμμένο.

Η πραγματικότητα όμως μας δείχνει να έρχονται οι οργανισμοί κοντύτερα σε μια συμβιβαστική θέση μεταξύ απόφασης και ελεύθερης επιλογής. Το περιβάλλον σπάνια προλαμβάνει όλες τις ευκαιρίες, όπως ακριβώς και σπάνια προσφέρει απεριόριστες ευκαιρίες. Και αυτό γιατί οι καθαρά αποφασιζόμενες στρατηγικές είναι τόσο σπάνιες, όσο είναι και οι καθαρά σκοπευόμενες. Εναλλακτικά, εάν η ομπρέλα στρατηγική είναι ίσως η πιο ρεαλιστική αντανάκλαση των σκοπών της ηγεσίας, τότε η εν μέρει επιτασσόμενη στρατηγική ίσως είναι η πιο ρεαλιστική αντανάκλαση της επιρροής του περιβάλλοντος. Όπως πριν λίγο ανεφέρθη, ότι κατ' ουσίαν όλες οι ανά τον κόσμο πραγματικές στρατηγικές έχουν χαρακτηριστικά της ομπρέλα στρατηγικής, κατά τον ίδιο τρόπο προσθέτουμε εδώ ότι όλες κατ' ουσίαν έχουν όρια από το περιβάλλον.

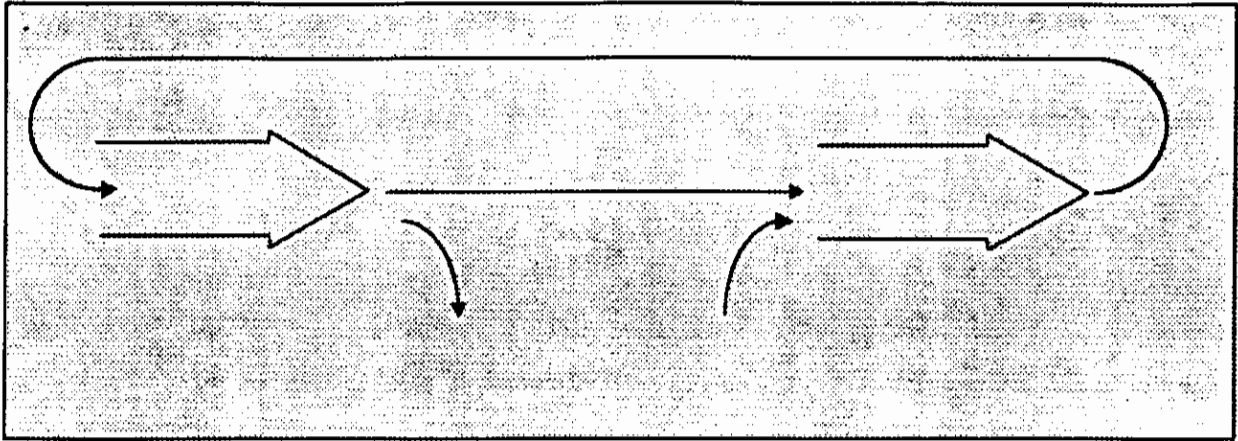
Αναδυόμενα Συμπεράσματα

Από την άποψή μας, η θεμελιακή διαφορά μεταξύ σκεπτόμενης και αναδυόμενης στρατηγικής είναι ότι ενώ η πρώτη εστιάζει στην κατεύθυνση και στον έλεγχο –με το να πραγματοποιεί επιθυμητά πράγματα– η τελευταία ανοίγει την

νόηση για στρατηγική εκμάθηση. Ορίζοντας την στρατηγική ως σκοπευόμενη και συλλαμβάνοντάς την ως σκεπτόμενη, όπως παραδοσιακά έχει γίνει, συμπεριλαμβάνει αποτελεσματικά τη νόηση της στρατηγικής εκμάθησης. Αφού τεθούν οι σκοποί, η προσοχή έγκειται στο να τους πραγματοποιήσει και όχι στο να τους προσαρμόσει. Τα μηνύματα από το περιβάλλον τείνουν να κλειδώνονται από έξω. Προσθέτοντας το σχέδιο της αναδυόμενης στρατηγικής, βασιζόμενο στον προσδιορισμό της στρατηγικής έτσι όπως πραγματοποιείται, ανάγεται η πορεία της πραγμάτωσης της στρατηγικής προς τη νόηση της εκμάθησης.

Η αναδυόμενη στρατηγική συνεπάγεται το να μαθαίνεις τι λειτουργεί, τι δουλεύει –παίρνοντας μία ενέργεια ανά στιγμή για εξερεύνηση αυτών των βιώσιμων προτύπων και της συνοχής. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η αναδυόμενη στρατηγική δεν σημαίνει χάος αλλά στην ουσία ακούσιες εντολές. Είναι συχνά, επίσης, τα μέσα από τα οποία αλλάζει η σκεπτόμενη στρατηγική. Όπως φαίνεται στην εικόνα 2 στην γραμμή ανάδρασης (feedback loop) η οποία προστέθηκε στο αρχικό, βασικό μας σχεδιάγραμμα, είναι συχνό λόγο του προσδιορισμού της αναδυόμενης στρατηγικής –υποδείγματα ποτέ δεν σκοπεύονται– το ότι οι managers και οι υπόλοιποι μέσα στον οργανισμό έρχονται να αλλάξουν τους σκοπούς τους. Αυτό είναι ένας διαφορετικός τρόπος για να εκφράσουμε ότι αρκετές σκεπτόμενες στρατηγικές είναι απλά αναδυόμενες επειδή έχουν ανακαλυφθεί και έχουν ακολούθως φορμαριστεί. Φυσικά οι μη πραγματοποιηθείσες στρατηγικές είναι επίσης μία πηγή εκμάθησης καθώς οι managers ανακαλύπτουν ποιοι από τους σκοπούς τους δεν μπορούν να διεξαχθούν και να λειτουργήσουν

ΕΙΚΟΝΑ2: Η Στρατηγική Εκμάθηση



γιατί απορρίπτονται είτε από τους ίδιους τους οργανισμούς από τους οποίους προέρχονται είτε από το περιβάλλον το οποίο δεν είναι και τόσο συγκαταβατικό.

Είναι φρόνιμο όμως να δώσουμε έμφαση στο ότι οι αναδυόμενες στρατηγικές δεν πρέπει απαραίτητα να σημαίνουν ότι η διοίκηση βρίσκεται εκτός ελέγχου, μόνο από το ότι σε μερικές τουλάχιστον περιπτώσεις είναι ανοικτή, ευέλικτη και ανταποκρίνεται. Με άλλα λόγια επιθυμεί να μάθει. Τέτοια συμπεριφορά είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν ένα περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ασταθές ή περίπλοκο για να κατανοηθεί. Το άνοιγμα σε τέτοιου είδους αναδυόμενες στρατηγικές, καθιστά το management ικανό να ενεργήσει πριν κατανοηθεί κάτι πλήρως. Να ανταποκριθεί σε μία εξελισσόμενη πραγματικότητα, από ότι να εστιάζει και να συγκεντρώνεται σε μια σταθερή φαντασία. Η αναδυόμενη στρατηγική δίνει επίσης την ικανότητα στο management το οποίο δεν μπορεί να προσεγγίσει αρκετά μία κατάσταση ή να ξέρει αρκετά για τις ποικίλες δραστηριότητες του οργανισμού του, να αναθέσει τον έλεγχο σε εκείνους που έχουν αρκετά πρόσφατες και λεπτομερείς πληροφορίες να σχηματίσουν αληθινές και πραγματοποιήσιμες στρατηγικές.

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ**

Ενώ οι περισσότερες σκεπτόμενες στρατηγικές τείνουν να δίνουν έμφαση στην κεντρική κατεύθυνση και ιεραρχία, οι περισσότερες αναδυόμενες ανοίγουν τον δρόμο για συλλογική δράση και συγκεντρωτική-συγκλινόμενη συμπεριφορά.

Σύμφωνα με το ίδιο τεκμήριο, η σκεπτόμενη στρατηγική είναι σχεδόν αντιλειτουργική. Οι managers χρειάζεται και να διοικήσουν –μερικές φορές ακόμα και να επιβάλλουν τους σκοπούς στους οργανισμούς τους– για να παρέχουν μία έννοια κατευθύνσεων. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε μερικώς, όπως στις περιπτώσεις της ομπρέλα και της διεξαγόμενης στρατηγικής, είτε ολοκληρωτικά, όπως στις περιπτώσεις της σχεδιαζόμενης και της στρατηγικής του επιχειρηματία. Όταν οι απαραίτητες πληροφορίες μπορούν να έρθουν σε ένα κεντρικό σημείο και τα περιβάλλοντα να γίνουν κατανοητά σε μεγάλο βαθμό και προβλέψιμα ή τουλάχιστον ελεγχόμενα, τότε είναι ίσως κατάλληλο να ανασταλεί για λίγο η εκμάθηση της στρατηγικής και να επιδιωχθούν οι σκοποί με όσο το δυνατόν περισσότερη αποφασιστικότητα.

Τα συμπεράσματά μας είναι ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής περπατάει σε δύο πόδια: το ένα είναι η σκεπτόμενη και το άλλο η αναδυόμενη. Όπως σημειώθηκε νωρίτερα το να διοικείς απαιτεί έναν ελαφρό επιδέξιο χειρισμό. Να διευθύνεις με σκοπό, να πραγματοποιείς τους στόχους ενώ την ίδια στιγμή παράλληλα να ανταποκρίνεσαι στα αποκαλυπτόμενα πρότυπα δράσης. Η σχετική έμφαση μπορεί να αλλάξει από στιγμή σε στιγμή, όχι όμως η απαίτηση του να ακολουθούνται και οι δύο πλευρές αυτού του φαινομένου.

Κεφάλαιο 4ο

Η ΤΕΧΝΗ Ή Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ:

Η επιλογή μεταξύ αυτών των δύο όρων φαίνεται πως ακόμα δεν έχει διευθετηθεί. Κανένας δεν φαίνεται να ξέρει σωστά σε τι επίπεδα θα έπρεπε να αποφασιστεί αυτή η διάκριση και έτσι να ήταν εύκολα μετά τα πράγματα. Το «να γνωρίζεις» είναι διαφορετικό από το «να κάνεις». Το να κάνεις δεν μπορεί κατάλληλα να γραφθεί σε κανένα βιβλίο και ως εκ τούτου η τέχνη δεν θα μπορούσε ποτέ να είναι ο τίτλος ενός βιβλίου. Επειδή όμως έχουμε συνηθίσει τους εαυτούς μας στο να συνδυάζουμε κάτω από το όνομα της «θεωρίας της τέχνης» ή απλά «τέχνης», τα μέρη εκείνα της γνώσης τα οποία είναι απαραίτητα για την άσκηση της τέχνης, είναι επόμενο να αποκαλούμε τέχνη το οτιδήποτε, όταν το αντικείμενό μας είναι να διεξάγουμε το «πράτειν» (π.χ. η τέχνη του χτισίματος) και επιστήμη, όταν το αντικείμενο είναι μόνο η γνώση (π.χ. η γνώση των μαθηματικών). Έτσι, οι όποιες επιστήμες συμπεριλαμβάνονται σε κάθε τέχνη δεν πρέπει να μας προκαλούν σύγχυση. Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει επίσης επιστήμη δίχως ένα μείγμα τέχνης. Ο λόγος είναι ότι παρ' όλα αυτά το να διαλευκάνουμε τη διαφορά μεταξύ γνώσης και δύναμης είναι δύσκολο να βρούμε τη γραμμή διαχωρισμού τους σε ένα άτομο. Όλη η σκέψη είναι πράγματι τέχνη. Όταν αρχίζει η κρίση τότε αρχίζει η τέχνη. Ακόμα και η αντίληψη του νου είναι κρίση και επομένως τέχνη. Εάν είναι δυνατόν να φανταστούμε ένα ανθρώπινο ων να πορεύεται μόνο με την

ιδιότητα της γνώσης στερημένο της κρίσης ή το αντίστροφο τότε η τέχνη και η επιστήμη δεν θα μπορούν ποτέ να διαχωριστούν ολοκληρωτικά η μία από την άλλη.

Ακόμα περισσότερο, όταν το αντικείμενο είναι η δημιουργία και η παραγωγή, υπάρχει η δικαιοδοσία της τέχνης· όταν το αντικείμενο είναι η έρευνα και η γνώση, την ισχύ έχει η επιστήμη. Μετά από όλα αυτά, το αποτέλεσμα είναι από μόνο του το ότι είναι πιο κατάλληλο να ακούμε η τέχνη της στρατηγικής παρά η επιστήμη της στρατηγικής. Συνεπώς, η θεωρία της στρατηγικής θα περιέχει από μόνη της την συμπαράσταση στον διοικητή για επίγνωση και διορατικότητα, πράγματα τα οποία, συγχωνευμένα με την όλη τους σκέψη, κάνουν το έργο του ευκολότερο και πιο σίγουρο, αλλά ποτέ δεν τον ενδυναμώνουν να έρθει σε αντίθεση με τον εαυτό του ούτως ώστε να υπακούσει έναν αληθινό αντικειμενικό σκοπό. Όλες οι βασικές αρχές, οι κανόνες και οι μέθοδοι, υπάρχουν για να προσφερθούν για χρήση όπως απαιτείται και πρέπει πάντα να κρίνονται για να αποφασίζεται εάν είναι κατάλληλα ή όχι. Η θεωρία δεν πρέπει ποτέ να χρησιμοποιείται σαν κανόνες για στερεότυπα αλλά μόνο για βοηθήματα της κρίσης.

Η στρατηγική σχηματίζει το σχέδιο και σε αυτό το άκρο συνδυάζει τις σειρές ενεργειών οι οποίες πρόκειται να οδηγήσουν στην τελική απόφαση. Δηλαδή, φτιάχνει τα σχέδια για τις ξεχωριστές καμπάνιες και ρυθμίζει της μάχες στις οποίες πρόκειται να αγωνισθεί. Καθώς όλα αυτά είναι εκείνα τα οποία προεκτείνονται τα μπορούν να αποφασισθούν μόνο συμπεραίνοντάς τα, μερικά από τα οποία καταλήγουν να είναι λάθος, ενώ ένας αριθμός άλλων διακανονισμών σχετίζονται με λεπτομέρειες οι οποίες δεν μπορούν να είναι εκ των προτέρων

γνωστές, ακολουθεί φυσικά σαν επόμενο το ότι η στρατηγική πρέπει να πάει «μαζί με τον στρατό» στο πεδίο μάχης να διευθετήσει ιδιαιτερότητες επί τόπου και να κάνει τις τροποποιήσεις και προσαρμογές στο γενικό σχέδιο οι οποίες γίνονται αδιάκοπα αναγκαίες. Συνεπώς η στρατηγική δεν μπορεί να απουσιάσει από το έργο ούτε για μια στιγμή. Έτσι η θεωρεία θα παρευρίσκεται με την στρατηγική στην απόφαση των σχεδίων ή, εκφράζοντάς το πιο κατάλληλα, θα φωτίσει τα πράγματα και θα αποκαλύψει με υπεροχή αυτό το ελάχιστο το οποίο υπάρχει, των βασικών αρχών και των κανόνων.

Ίσως ακούγεται περίεργο το ότι περισσότερη δύναμη της θέλησης απαιτείται για να δώσει μια σημαντική απόφαση στη στρατηγική από ότι στις τακτικές. Όταν βρεθούμε στο τελευταίο σημείο μιας διορίας ήμαστε βεβιασμένοι ακόμα και με τη μία στιγμή. Ένας διοικητής αισθάνεται τον εαυτό του μεταφερόμενο, μέσα σε μία σκληρή τρέχουσα πραγματικότητα, ενάντια στην οποία πρέπει να αγωνισθεί με τις όσο το δυνατό λιγότερο καταστρεπτικές συνέπειες, αποβάλλοντας τους τυχόν φόβους που έρχονται και τολμηρά να ρισκοκινδυνεύσει ακόμα πάρα πέρα. Στη στρατηγική, όταν όλα προχωρούν με αργούς ρυθμούς υπάρχει πολύ χώρος επιτρεπόμενος για τις δικές μας ανησυχίες και για εκείνες των υπολοίπων, για αντιθέσεις και αντιρρήσεις και συνεπώς για άκαιρες μετάνοιες· και όσο δεν βλέπουμε πράγματα στη στρατηγική όσο πραγματοποιούμε τουλάχιστον τα μισά από αυτά στις τακτικές, αλλά οτιδήποτε πρέπει να συμπερασθεί και υποτεθεί, οι πεποιθήσεις οι οποίες παράγονται έχουν λιγότερη δύναμη. Οι συνέπειες είναι ότι οι περισσότεροι γενικοί διοικητές, όταν πρέπει να δράσουν, παραμένουν κολλημένοι σε αμφιβολίες που προκαλούν αμηχανία.

Κεφάλαιο 5ο.

Ο ΝΟΥΣ ΤΟΥ ΕΙΔΙΚΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.

Ο Kenichi Ohmae, σύμβουλος επιχειρήσεων, είχε την ευκαιρία λόγο του επαγγέλματός του να δουλέψει με πολλές μεγάλες Ιαπωνικές εταιρίες. Μεταξύ αυτών, υπάρχουν πολλές εταιρίες των οποίων η επιτυχία θα έλεγες ότι πρέπει να είναι το αποτέλεσμα μιας εξαιρετικής-έξοχης στρατηγικής. Αλλά όταν κοιτάξεις καλύτερα, ανακαλύπτεις ένα παράδοξο. Δεν έχουν προσωπικό ή επιτελείο για μεγάλο σχεδιασμό και ούτε κάποια χρυσά επεξεργασμένα στρατηγικά σχέδια. Μερικά από αυτά είναι επίπονα παρεμποδισμένα από έλλειψη πόρων, όπως ανθρώπων, χρημάτων, τεχνολογίας και τα οποία φαινομενικά θα χρειάζονταν για να εφαρμοσθεί μια φιλόδοξη στρατηγική. Και παρ' όλα αυτά τα εμπόδια, υπάρχουν και διακεκριμένοι εκτελεστές στην αγορά. Χρόνο με τον χρόνο, προσπαθούν να κτίσουν ένα μερίδιο στην αγορά και να δημιουργήσουν αφθονία και πλούτο.

Πως τα καταφέρνουν; Η απάντηση είναι εύκολη. Μπορεί να μην έχουν προσωπικό για στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά έχουν όμως κάποιον ειδικό στρατηγικής με μεγάλο φυσικό ταλέντο, όπως συνήθως τον ιδρυτή ή το γενικό διοικητή. Συχνά, ειδικά στην Ιαπωνία, στην οποία δεν υπάρχουν σχολές επιχειρήσεων, αυτοί οι σπουδαίοι ειδικοί έχουν λίγη ή καθόλου τυπική ή επίσημη επιχειρησιακή εκπαίδευση τουλάχιστον σε κολεγιακό επίπεδο. Δεν έχουν ίσως ασχοληθεί με καμιά σχετική

περίπτωση ή έχουν διαβάσει κάποιο βιβλίο περί στρατηγικής. Αλλά πρέπει να έχουν μια ενστικτώδη αντίληψη των βασικών στοιχείων της στρατηγικής. Έχουν ένα ιδιοσυγκρατικό τρόπο σκέψης, στον οποίο η επιχείρηση, οι πελάτες και ο ανταγωνισμός συγχωνεύονται σε μια δυναμική αλληλεπίδραση έξω από την οποία ένα νοήμων σετ αντικειμενικών στόχων και σχεδίων για δράση τελικά αποκρυσταλλώνεται.

Η επίγνωση και η διορατικότητα είναι τα κλειδιά για αυτή τη διαδικασία. Επειδή είναι δημιουργικό, εν μέρει διαισθητικό και συχνά αποσυνθετικό του κατεστημένου (*status quo*), τα σχέδια τα οποία έρχονται σαν αποτέλεσμα ίσως να μην είναι με τα νερά των απόψεων των αναλυτών. Το δημιουργικό στοιχείο σε αυτά τα σχέδια, η πρωτοβουλία, η ενεργητικότητα και η βούληση του νου ο οποίος τα συνέλαβε, είναι εκείνο το οποίο δίνει σε αυτές τις στρατηγικές την πάρα πολύ καλή διεξόδυσή τους στον ανταγωνισμό.

Στην Ιαπωνία και στη δύση, αυτή η γενιά των φυσικών ή ενστικτωδών ειδικών στρατηγικής πεθαίνει, η τουλάχιστον σπρώχνεται προς την πλευρά των θεατών για χάρη της λογικής από τον αριθμό των στρατηγικών και οικονομικών σχεδιαστών. Τα σημερινά γιγάντια ινστιτούτα, δημόσια και ιδιωτικά, δεν οργανώνονται στο σύνολο τους για καινοτομίες. Τα συστήματά τους και οι μέθοδοί τους είναι όλα προσανατολισμένα προς μία αυξητική βελτίωση –να κάνουν καλύτερο αυτό το οποίο είδη κάνουν. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η πίεση των αναρίθμητων κοινωνικών και κυβερνητικών περιορισμών στις επιχειρησιακές δραστηριότητες –πιο αξιοσημείωτα ίσως ο πολλαπλασιασμός κυβερνητικών κανονισμών κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '60 και '70–, έχει τοποθετήσει βραβείο για το ταλέντο της

προσαρμογής και ακόμα πάρα πέρα μειώνει τα κίνητρα για καινοτομίες. Αυτοί που υποστηρίζουν τολμηρές και επίσης φιλόδοξες στρατηγικές, συχνά βρίσκουν τους εαυτούς τους στην πλευρά των θεατών με την ετικέτα του χαμένου, ενώ οι ανταμοιβές πηγαίνουν σε αυτούς τους πιο επιδέξιους στο να δουλέψουν μέσα στο σύστημα. Αυτό ιδιαίτερα είναι αληθές σε ώριμους τομείς της παραγωγής, στους οποίους οι ενέργειες και οι ιδέες συχνά κινούνται σε στενές βαρετές εργασίες ρουτίνας και διώχνουν έτσι τους καινοτόμους. Αντίστροφα, τολμηρά κεφαλαιουχικά γκρουπ, τείνουν να προσελκύσουν ευέλικτα και προσαρμόσιμα μυαλά. Παντού και πάντα, μεγάλα ινστιτούτα καλλιεργούν δικές τους κουλτούρες και η επιτυχία είναι συχνά δεμένη με την ικανότητα τους να συμμορφώνονται. Σήμερα, η κουλτούρα των περισσοτέρων επιχειρήσεων εξυψώνει την λογική και την πραγματικότητα. Για αυτό, μάλλον οι αναλυτές παρά οι καινοτόμοι είναι εκείνοι οι οποίοι πρόκειται να επιτύχουν, να παν μπροστά. Δεν είναι αδικαιολόγητο το να πούμε ότι πολλές επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών σήμερα λειτουργούν σαν τη Σοβιετική Οικονομία. Για να επιβιώσουν πρέπει να προγραμματίσουν περιεκτικά για το μέλλον, ελέγχοντας μια παράταξη κριτικών λειτουργιών με κάθε λεπτομέρεια. Προδιαγράφουν πολιτικές και διαδικασίες με μεγάλη λεπτομέρεια διασαφηνίζοντας στον κάθε ένα ιδιαίτερα το τι μπορεί και το τι δε μπορεί να γίνει σε ειδικές περιστάσεις. Ιδρύουν δείκτες δυσκολίας (των εμποδίων), αναλύουν το ρίσκο, προβλέπουν πιθανότητες. Καθώς οι μέθοδοι των στρατηγικών σχεδίων έχουν ανθίσει μέσα στις επιχειρήσεις, η στρατηγική σκέψη βαθμηδόν έχει μπει στην άκρη.

Το μήνυμα του Kenichi Ohmae, όπως είδη θα έχετε μαντέψει, είναι ότι οι επιτυχείς επιχειρησιακές στρατηγικές είναι αποτέλεσμα αυστηρής ανάλυσης αλλά από ένα ιδιαίτερο σημείο του νου-της σκέψης. Σε αυτό το οποίο αποκαλεί ο νους ειδικού της στρατηγικής, η διορατικότητα και η συνέπεια του να οδηγείς στο δρόμο προς τα επιτεύγματα, τα οποία ανέρχονται και σε μια έννοια αποστολής, τροφοδοτούν μια μέθοδο σκέψης η οποία είναι βασικά δημιουργική και διαισθητική παρά λογική. Πράγματι, δεν μπορούν σχεδόν να κάνουν χωρίς αυτή. Αλλά τη χρησιμοποιούν για να διεγείρουν τη δημιουργική πορεία, να ελέγξουν τις ιδέες οι οποίες αναδύονται, να διεξάγουν τις στρατηγικές τους εργασίες ή να σιγουρέψουν την επιτυχή εκτέλεση των πολύ πιθανών «πεπλατυσμένων ιδεών», οι οποίες θα μπορούσε διαφορετικά να μην εκτελούνται κατάλληλα. Σπουδαίες στρατηγικές, όπως σπουδαία δημιουργήματα της τέχνης ή σπουδαίες επιστημονικές ανακαλύψεις, καλούν για πλήρη τεχνική γνώση για την διεξαγωγή τους, αλλά δημιουργούνται σε επιγνώσεις-διορατικότητες οι οποίες είναι πέρα από την αισθητική ανάλυση.

Κεφάλαιο 6ο

ΕΙΣΤΕ ΕΙΔΙΚΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Ή ΑΠΛΑ MANAGER.

Ίσως ο πιο σπουδαίος ειδικός της στρατηγικής όλων των εποχών δεν ήταν κάποιο διοικητικό στέλεχος ή κάποιος entrepreneur, αλλά κάποιος στρατηγός (general). Ο Helmuth von Moltke, διοικητής των Πρωσικών και Γερμανικών γενικών επιτελείων, από το 1858 έως το 1888, μηχανεύτηκε την στρατηγική πίσω από τις στρατιωτικές νίκες, η οποία επέτρεψε στον Otto von Bismark να συγκεντρώσει μια χαμένη ένωση Γερμανικών πολιτειών σε μια ισχυρή αυτοκρατορία. Ο Moltke κατείχε δύο σημαντικά χαρακτηριστικά τα οποία τον έκαναν έναν πολύ μεγάλο στρατιώτη:

- Την ικανότητα του να καταλαβαίνει τη σημασία των γεγονότων χωρίς να επηρεάζεται από τρέχουσες γνώμες, εναλλασσόμενες διαθέσεις ή δικές του προκαταλήψεις.
- Την ικανότητα του να παίρνει αποφάσεις γρήγορα και να αναλαμβάνει την ενδεικνυόμενη ενέργεια χωρίς να αποτρέπεται από κινδύνους που διακρίνονται.

Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά ενισχύουν το ένα το άλλο – και ταιριάζουν τόσο στα διοικητικά στελέχη και στους entrepreneurs, όσο και στους στρατηγούς και στους διεθνείς ηγέτες. Τι όμως διακρίνει έναν ειδικό στρατηγικής από έναν manager; Δεν υπάρχει κάποιο τεστ το οποίο να εκτιμά ακριβώς την ικανότητα στρατηγικού management ενός ατόμου. Αλλά υπάρχουν βασικές ερωτήσεις των οποίων οι απαντήσεις

μπορούν να δείξουν το επίπεδο αυτής της ικανότητας. Οι managers οι οποίοι απαντούν σε αυτές τις ερωτήσεις, με τη μορφή ενός αυτοπαρεχόμενου τεστ, μπορούν να εξάγουν πρακτικά συμπεράσματα για τις στρατηγικές τους ικανότητες. Τέτοια ερωτηματολόγια κάνουν την μέθοδο της επιλογής ικανών managers πιο αντικειμενική, πιο καθαρή και πιο απλή. Την ίδια στιγμή αυτή η μέθοδος μπορεί να προπαρασκευάσει τους managers με ένα μέσο για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών τους προσωπικοτήτων.

Η Στρατηγική Δεν Μπορεί Να Διδαχθεί

Οι μεγαλειώδεις στρατηγικές του Helmuth von Moltke νίκησαν τον Αυστρο-Πρωσικό Πόλεμο το 1866 και τον Φράγκο-Πρωσικό Πόλεμο το 1871. Αντί του να δίνει ιδιαίτερες οδηγίες, ο Moltke εξέδιδε «κατευθύνσεις», κατευθυντήριες γραμμές για αυτόνομες αποφάσεις. Στο παρελθόν, οι αξιωματούχοι απεθαρρύνοντο στο να δράσουν από μόνοι τους. Οι στρατιωτικοί διοικητές έλεγχαν τις περισσότερες ενέργειες από την κορυφή. Αλλά ο Moltke μετέβαλλε μια τέτοια παράδοση στο μυαλό του και περίμενε τους αξιωματούχους του να δείξουν ατομικές πρωτοβουλίες.

Σύμφωνα με τον Moltke, η στρατηγική εφαρμόζεται στην κοινή λογική και δεν μπορεί να διδαχθεί. Αυτή η γενική αντίληψη του Moltke για την στρατηγική –του να βλέπεις όλους τους φανερούς παράγοντες από τη σωστή άποψη– δεν μπορεί να διδαχθεί σε κανένα σχολείο.

Επομένως, τι πραγματικά χρειάζεται για να γίνει κάποιος ειδικός στρατηγικής (strategist); Το παρακάτω ερωτηματολόγιο συνοψίζει τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούντε για την αναγνώριση ικανών ειδικών στρατηγικής.

Έχω Επιχειρηματική (Entrepreneurial) Σκοπιά;

Ο Gottfried Duttweiler ξεκίνησε τα Migros Cooperative, την μεγαλύτερη σήμερα αλυσίδα Σουηδικών πολυκαταστημάτων (supermarkets), το 1925 με πέντε φορτηγά της Ford μοντέλου-T φορτωμένα με ζάχαρη, καφέ, ρύζι, μακαρόνια, βούτυρο για κέικ και σαπούνια –και με βλέψη στο να εξομαλύνει την παραδοσιακή δομή διανομής ούτως ώστε να βοηθήσει τις φτωχότερες τάξεις. Ο Enrico Mattei, ο ιδρυτής της E.N.I (Ente Nazionale Idrocarburi), της Ιταλικής Εθνικής Εταιρίας Πετρελαίου, σκόπευε να κάνει τους Ιταλούς σχετικά αυτάρκεις στις ανάγκες πετρελαίου και φυσικού αερίου. Ο πρόεδρος του Σουηδικού τεχνολογικού ινστιτούτου ήθελε να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες οι οποίες θα έκαναν ικανό ένα μέλος του συμβουλίου του να κερδίσει το βραβείο NOBEL.

Όπως σε αυτά αλλά και σε πολλά άλλα παραδείγματα, πάντα υπάρχει στην αρχή μια ενόραση της κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, των ξαναδομημένων προγραμμάτων κάθε μεγάλης εταιρίας και της κάθε καινούριας φάσης της ζωής ενός προσώπου. Τέτοιες ενοράσεις είναι οδηγοί, συγκρινόμενοι με το Βόρειο Άστρο. Ο καμηλιέρης ενός караβανιού στην έρημο, όπου τα στρώματα της άμμου αλλάζουν στιγμιαία το τοπίο, κοιτάει στα υποδείγματα των αστέρων για να

διατηρηθεί στην πορεία του. Τα αστέρια δεν είναι ο προορισμός, αλλά παρέχουν αξιόπιστους οδηγούς για το ταξίδι προς την επόμενη όαση, χωρίς να έχει σημασία από που έρχεται το караβάνι, πόσο καλά είναι εξοπλισμένο για το ταξίδι ή πόσο σκληρή μπορεί να είναι η περιοχή-το έδαφος. Ασφαλώς, τα αστέρια μπορεί να δείχνουν την κατεύθυνση, αλλά κάθε Βεδουίνος, ο οποίος ελπίζει να φτάσει στην όαση ασφαλής, γνωρίζει ότι πρέπει να κρατήσει το ένα μάτι του καρφωμένο στο έδαφος για να αποφύγει κάποια σημεία κινούμενης άμμου –και να εμπιστευθεί την αίσθηση προσανατολισμού του καμηλιέρη.

Παρόμοια με το Βόρειο Άστρο, η σκοπιά ενός manager δεν είναι το τέρμα (goal). Είναι, περισσότερο, ένα σημείο προσανατολισμού το οποίο οδηγεί τις κινήσεις μιας επιχείρησης προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Εάν οι βλέψεις είναι ρεαλιστικές και βρίσκουν απήχηση στο συναίσθημα αλλά και στην εξυπνάδα των εργαζομένων, μπορούν να ολοκληρωθούν και να διευθύνουν την επιχείρηση. Κάθε επιχειρηματίας ο οποίος απαιτεί να κατέχει ικανότητα στρατηγικού management πρέπει να είναι ικανός ή ικανή να τοποθετήσει τις βλέψεις του/της καθαρά, μόλις σε μερικές προτάσεις.

Φυσικά, μια βλέψη-ένα όραμα μπορεί να είναι λιγώτερο ή περισσότερο σημαντικό για διαφορετικές εταιρίες και managers. Μια επιτυχής εταιρία προσηλωμένη στο να διευθύνει την παρούσα κατάσταση της, ίσως να χρειάζεται περισσότερο την ικανότητα του να εστιάζει παρά την ικανότητα του να δημιουργεί βλέψεις και οράματα.

Έχω Μια Σωματειακή Φιλοσοφία;

Όταν μια βλέψη υποβάλλεται σε συγκεκριμένους όρους, γίνεται μια σωματειακή φιλοσοφία: το ιδεολογικό πιστεύω των entrepreneurs και των υψηλών διοικητικών στελεχών (top managers). Μια καλή σωματειακή φιλοσοφία είναι σαν μια καλή πολεμική ιαχή, και όπως ο George Bernad Shaw σημείωσε, μια καλή πολεμική ιαχή είναι η μισή μάχη.

Μία οικογενειακή εταιρεία στην Αυστρία ακολουθεί μία σειρά καθοδηγητικών αρχών οι οποίες καθορίζουν το ότι η επιχείρηση πρέπει να αναπτυχθεί, αλλά όχι γρηγορότερα από όταν θα μπορεί να χρηματοδοτήσει αυτήν την ανάπτυξη με εσωτερικούς πόρους. Οι αποφάσεις της συμβουλευτικής επιτροπής γίνονται δεσμευτικές μόνο εάν είναι ανώνυμες. Στα μέλη της οικογένειας, δεν επιτρέπεται να παίρνουν μέρος στις ιδιωτικές επιχειρησιακές δραστηριότητες. Η εταιρία δεν μπαίνει σε διευθετήσεις ή συμφωνίες συνεργασίας με άλλες εταιρίες. Εντούτοις, στην Olivetti ο Γενικός Διοικητής (C.E.O.) Carlo De Benedetti έχει εφαρμόσει μία εντελώς διαφορετική τακτική: η σωματειακή του φιλοσοφία δίνει έμφαση στις συμφωνίες, στα από κοινού εγχειρήματα, στη συνεργασία και στην συγχώνευση των εταιρειών του σε στρατηγικά δίκτυα.

Η σωματειακή φιλοσοφία μιας εταιρίας είναι σαν την άποψη την οποία έχει ένα άτομο για τον κόσμο –αυτός δηλαδή ο συνδυασμός των πιο ουσιαστικών στοιχείων των ανθρωπίνων χαρακτηριστικών. Για παράδειγμα, είναι σημαντικό για έναν σπιτονοικοκύρη, καθώς εκτιμά έναν πιθανό ένοικο, να γνωρίζει κάτι για την οικονομική του κατάσταση· αλλά είναι εξίσου

σημαντικό για τον σπιτονοικοκύρη να κρίνει τον χαρακτήρα και τη βασική ιδεολογία του πιθανού ένοικου. Παρόμοια, ένας επιχειρηματίας ο οποίος είναι κλεισμένος σε έναν ανηλεή ανταγωνισμό με κάποιο ανταγωνιστή, θα πρέπει να μάθει κάτι γύρω από τα προϊόντα και τους πόρους του ανταγωνιστή.

Οι επιχειρηματίες και τα διοικητικά στελέχη (top managers) οι οποίοι χάνουν τις μάχες ή ακόμα και τους πολέμους από τους ανταγωνιστές τους, έχουν προφανώς αποτύχει στο να εκτιμήσουν τους μακροπρόθεσμους σκοπούς των ανταγωνιστών τους.

Έχω Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα (Competitive Advantages);

Ο Moltke σημείωσε ότι η στρατηγική είναι «η εξέλιξη της αρχικής κατευθυντήριας-οδηγητικής ιδέας σύμφωνα με τις συνεχώς εναλλασσόμενες περιστάσεις». Στις επιχειρήσεις, η καθοδηγητική ιδέα είναι να αναλάβουμε μια μοναδική θέση σε ένα τμήμα της αγοράς στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, βασιζόμενοι σε μόνιμα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Με άλλα λόγια, να προσπαθήσουμε να γίνουμε το νούμερο ένα ή το νούμερο δύο –ή τουλάχιστον να ανήκουμε στο μικρό γκρουπ των υψηλών ανταγωνιστών σε κάθε τμήμα της αγοράς.

Όμως η εταιρία μπορεί να καταλάβει μια αρχηγική θέση στην αγορά μόνο εάν προσφέρει στους πελάτες ένα καλύτερο προϊόν ή μία καλύτερη λύση σε ένα πρόβλημα, όπως μια ευνοϊκή τιμή. Τα κεντρικά στοιχεία κάθε στρατηγικής αποτελούνται από τη δημιουργία μόνιμων ανταγωνιστικών

πλεονεκτημάτων τα οποία, στην ιδανικότερη περίπτωση ιδρύουν ένα μονοπώλιο στην αγορά. Η κύρια ιδέα του Voelkl, ενός επιτυχή Γερμανού κατασκευαστή σκι και νεόπλουτου, είναι ότι «αυτός ο οποίος κατασκευάζει τα σκι με τους πιο αργούς ρυθμούς, κατασκευάζει τα πιο γρήγορα σκι». Όταν κατά τη διάρκεια του Παγκόσμιου πρωταθλήματος Alpine στην λίμνη Pacil και Vail οι σκιέρ φορούσαν τα σκι του Voelkl, κέρδιζαν χρυσά μετάλλια, οι πωλήσεις γνώρισαν ξαφνική άνοδο, επιβεβαιώνοντας την κεντρική του ιδέα και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του. Επίσης, είναι αντιληπτό, ότι οι πελάτες οι οποίοι επιδιώκουν επιτυχία θέλουν να χρησιμοποιούν επιτυχή προϊόντα. Ανόμοια με τους ανταγωνιστές της, η εταιρία του Voelkl παρήγαγε όλα τα στοιχεία των σκι από μόνη της, ακόμα και τον ξύλινο σκελετό, τα πλαίσια, τις βάσεις για τις μπότες κ.α. Αυτό το είδος της παραγωγής σε βάθος είχε κάνει το παραγόμενο προϊόν τεχνικά υψηλό –και το αποτέλεσμα ήταν το πήδημα από την δέκατη πέμπτη θέση στην μία από τις κορυφαίες της παγκοσμίου αγοράς σκι, μέσα σε δέκα χρόνια.

Ο Arthur Doppelmayr, ένας αυστριακός κατασκευαστής αερομεταφορικών συστημάτων, πιστεύει ότι το κύριο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, σε συνάρτηση με το σχεδιασμό καινοτομικού εξοπλισμού, είναι το σύστημα υπηρεσιών και εξυπηρετήσεων (service system). Αυτό επιτρέπει στην εταιρία του Doppelmayr να έρθει σε επαφή με τους χρήστες μέσα σε εικοσιτέσσερις ώρες σε όλο τον κόσμο και να τους παρέχει τις ανάλογες υπηρεσίες. Ο Doppelmayr προσφέρει ολοκληρωτικά ποιοτικό management (Total Quality Management -T.Q.M.-) όπως: τυποποίηση και ανάλυση των συστατικών μερών, ένα παγκόσμιο σύστημα αποθηκών και

τεχνικά καταρτισμένο και επιδέξιο προσωπικό έτοιμο να μετακινηθεί άμεσα σε επείγουσες περιπτώσεις.

Και τα δύο αυτά τα παραδείγματα επιδεικνύουν στρατηγικές οι οποίες έχουν έμμεσα αποτελέσματα. Στην περίπτωση της άμεσης στρατηγικής, τέτοιας σαν να έπαιρνε την επιθετική κίνηση σε έναν πόλεμο τιμής, τα υλικά και οι οικονομικοί πόροι καθορίζουν την επιτυχία περισσότερο από τους ψυχολογικούς παράγοντες ή την περίπτωση ανάπτυξης νέου προϊόντος. Αλλά, όταν μια επιχείρηση υιοθετεί μια έμμεση στρατηγική, όπως ένα σχέδιο marketing το οποίο εστιάζει στα οφέλη που προσφέρει το προϊόν στους πελάτες –ή στο να αποκλείσει τους ανταγωνιστές δια μέσου μιας έξυπνης πολιτικής συμμαχίας-συνεργασίας–, τα υλικά και οι οικονομικοί πόροι μπαίνουν σιγά-σιγά στο παρασκήνιο.

Εξαιτίας των γρήγορων αλλαγών και της αυξανόμενης περιπλοκής των ανθρωπίνων ιδρυμάτων, οι managers πρέπει να μάθουν να χρησιμοποιούν έμμεση στρατηγική. Αυτή είναι συνήθως πιο αποτελεσματική και μια καλλίτερη εγγύηση διαρκούς επιτυχίας από ότι η άμεση στρατηγική, μολονότι ακόμα και η έμμεση στρατηγική απαιτεί οικονομικούς πόρους και πόρους υλικών.

Χρησιμοποιούν οι Εργαζόμενοί Μου Την Ικανότητά-Επιδεξιότητά Τους για να Ενεργήσουν Ελεύθερα για το Καλό της Επιχείρησης.

Στη θεωρία, η επιχείρηση η οποία διοικείται στρατηγικά είναι μια συνομοσπονδία επιχειρηματιών (entrepreneurs), με

διοικητική (management) υπευθυνότητα η οποία περιβάλλεται στις στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες. Αυτές οι «μικροεπιχειρήσεις» είναι τα κέντρα της ολοκληρωμένης δράσης, υποστηριζόμενες από όλους τους πόρους της επιχείρησης και διευθύνονται από έξυπνους επιχειρηματίες, δηλαδή ενδιαφερόμενους και με καλή διάθεση διοικητές (managers). Ακολουθώντας το παράδειγμα του Helmuth von Moltke, το σωματειακό management πρέπει να δίνει κατευθύνσεις στους υπεύθυνους managers για αυτές τις στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες –αλλά όχι λεπτομερείς οδηγίες. Οι κατευθύνσεις, είναι καθοδηγητικές γραμμές για αποφάσεις οι οποίες παίρνονται αυτόνομα και συνήθως έχουν ένα διεγερτικό αποτέλεσμα. Αποτελεσματικές κατευθύνσεις συνδυάζουν τα στρατηγικά σχέδια του υψηλού management με τις πρωτοβουλίες και τη δημιουργικότητα των αυτόνομων managers.

Η επιτυχία των εταιριών ουσιαστικά εξαρτάται από το πόσο οι managers χρησιμοποιούν την ικανότητά-επιδεξιότητά τους να ενεργήσουν ελεύθερα για το καλό της επιχείρησης. Ο Bismarck είχε τονίσει ότι «το κουράγιο στη μάχη είναι κοινό μεταξύ μας. Αλλά, συχνά θα βρείτε πολύ αξιοσέβαστα άτομα, να στερούνται κοινωνικού κουράγιου». Μιλούσε για το κουράγιο του να συμπαρασταθείς στις πεποιθήσεις ή στις καταδίκες του άλλου· πιθανόν αυτό επίσης να σημαίνει και το κουράγιο του να μην ενεργείς με κατευθύνσεις από την υψηλή διοίκηση –εάν αυτό βοηθά να υλοποιηθούν οι σκοποί της στρατηγικής καλύτερα από ότι η παθητική υπακοή. Συνεπώς, το υψηλό management (top management) πρέπει να επιτρέπει την

ανάλογη προσαρμογή αυτών των κατευθύνσεων και να προσφέρει ελευθερία για την ερμηνεία τους.

Στην καθημερινή πρακτική της διοικήσεως (management), οι managers των επιχειρησιακών μονάδων πρέπει να είναι γνώστες της ολοκληρωτικής βλέψης της επιχείρησης, της φιλοσοφίας της και των στρατηγικών σκοπών της, ούτως ώστε να ενεργούν σύμφωνα με αυτούς –ακόμα και εάν η ιδιαίτερη ανταγωνιστική θέση ωθεί τους managers να αποκλίνουν από μια συμφωνία συγκρουόμενοι έτσι με το σωματειακό management. Εάν δεν ενεργήσουν κατά αυτόν τον τρόπο οι κατηγορίες και το βάρος ρίχνεται σε αυτούς και όχι στους ανώτερούς τους, οι οποίοι μπορεί και να στερούνται ικανότητας στρατηγικού management. Κανένας διευθυντής μιας επιχειρησιακής μονάδας δεν μπορεί να αναμένεται να δράσει ανεξάρτητα και να αναλάβει πρωτοβουλίες για το συμφέρον της επιχείρησής του/της χωρίς να γνωρίζει την σωματειακή σκοπιά, τη φιλοσοφία και τις κατευθύνσεις.

Έχω Χτίσει έναν Οργανισμό ο οποίος Υλοποιεί τις Βλέψεις Μου.

Οι επιχειρηματίες (entrepreneurs) και τα υψηλά στελέχη τα οποία αισθάνονται ότι μπορούν να βελτιώσουν τις καταστάσεις με το να ανακατεύονται στα χαμηλότερα επίπεδα, συχνά κάνουν λάθος. Όταν το προσπαθούν, θεωρούν φυσιολογικό να εκτελούνται οι ενέργειες από άλλους, κάνουν την παρουσία αυτών των ατόμων παραπανίσια και προσθέτουν τόσα πολλά στα δικά τους διοικητικά καθήκοντα με συνέπεια να μην μπορεί να εκτελεσθεί τίποτα παραπέρα. Αυτή η παρατήρηση, η οποία

έγινε από τον Moltke, μας δίνει δύο χρήσιμες ερωτήσεις στο να εκτιμήσουμε την ικανότητα του στρατηγικού management: είναι όλες οι θέσεις του management στελεχωμένες με άτομα τα οποία σκέφτονται και ενεργούν επιχειρηματικά (entrepreneurially); Είναι τα καθήκοντα τους, η εξουσία τους και οι υπευθυνότητές τους τέτοιες οι οποίες να τους επιτρέπουν να τυποποιούν και να υλοποιούν στρατηγικές, αυτόνομα, για το συμφέρον της επιχείρησης; Η απάντηση και στις δύο ερωτήσεις θα είναι όχι, εάν οι διοικητές (managers), ανίκανοι να έρθουν σε επαφή με τις στρατηγικές απαιτήσεις, παραμείνουν στις θέσεις τους –και εάν ο οργανισμός δεν επιτρέπει στους εργαζομένους να παίρνουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες κατά μήκος των γραμμών στρατηγικής.

Ασφαλώς, υπάρχει μία διαφωνία μεταξύ του πως πραγματικά λειτουργεί ο οργανισμός και του πως είναι τυπικά περιγραφμένος στα χαρτιά. Τέτοια όμως διαφωνία, μέσα σε κάποια όρια, επιτρέπεται. Ικανά υψηλά διοικητικά στελέχη (top managers) βασίζονται στην ελαστικότητα και την αβεβαιότητα στο οργανισιακό σύστημα με σκοπό να προσφέρουν στους διαπρεπείς εργαζόμενους την δυνατότητα να ενεργούν αυτόνομα. Επομένως, ο βαθμός στον οποίο το top management έχει κατασκευάσει έναν οργανισμό που προωθεί τη δημιουργική συμπεριφορά και επιτρέπει την αποτελεσματική και ενεργή υλοποίηση των στρατηγικών, αντανακλά το γενικό επίπεδο της ικανότητας του στρατηγικού management.

Συμπεριλαμβάνονται οι Διευθυντές των Τμημάτων (Line Managers) στο Στρατηγικό Σχεδιασμό;

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι δουλειά των διευθυντών των τμημάτων (line managers) της επιχείρησης οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση μιας στρατηγικής. Για αυτό το λόγο, το κλειδί για την επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής είναι η γρηγορότερη συμμετοχή των διευθυντών των τμημάτων στην πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Επιτυχείς εταιρίες συσχετίζουν τους διευθυντές των τμημάτων με στρατηγικά όργανα σε εκπαιδευτικές σειρές μαθημάτων και σιγουρεύουν ότι γνωρίζουν τους στρατηγικούς σκοπούς των ανωτέρων τους· η λειτουργία του σχεδιασμού του προσωπικού (planning staff) δεν είναι πια ο στρατηγικός σχεδιασμός. Τουναντίον, είναι η στρατηγική ανάλυση των κριτικών τομέων και επιχειρηματικών περιοχών οι οποίες είναι ή μπορεί να γίνουν σημαντικές για την επιχείρηση. Και οι δύο αυτές λειτουργίες υποστηρίζουν τους διευθυντές των τμημάτων –και αυτοί και το προσωπικό σχεδιασμού παρακολουθούν και εξετάζουν προσεκτικά την εξέλιξη στην εκτέλεση της στρατηγικής.

Εάν οι διευθυντές των τμημάτων δε συμπεριλαμβάνονται στην πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού, η υψηλή διοίκηση (top management) σίγουρα δεν πρέπει να αξιώνει υψηλού επιπέδου ικανότητα στρατηγικού management. Το ίδιο ισχύει, εάν ο στρατηγικός έλεγχος δεν διεξάγεται αποτελεσματικά, ή χρησιμοποιείται σα μέσο πολιτικών ελιγμών. Για παράδειγμα, σε μια Ιταλική εταιρία υφασμάτων, οι διευθυντές των τμημάτων αναμένεται να είναι ελεύθεροι να σχεδιάζουν και να εκτελούν

στρατηγικά· όμως τα υψηλά διοικητικά στελέχη (top managers) χρησιμοποιούν έναν στρατηγικό έλεγχο για να καταστείλουν τις απόψεις αυτών που διαφωνούν με τις προσωπικές τους προσδοκίες ή προτεραιότητες.

Είναι η Σωματειακή Κουλτούρα σε Αρμονία με τις Στρατηγικές;

Όσο περισσότερο οι επιχειρηματικές στρατηγικές και η σωματειακή κουλτούρα είναι πραγματικά αρμονικές, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της ικανότητας του στρατηγικού management. Οι εταιρίες μπορούν μόνο να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα για υψηλότερη (maximum) δημιουργικότητα, για παράδειγμα, εάν μειώσουν τα στοιχεία της ιεραρχίας στο λιγότερο. Σπουδαίες εταιρίες είναι συνήθως προϊόντα εξαιρετικών entrepreneurs και managers οι οποίοι έχουν δημιουργήσει μια σωματειακή κουλτούρα όπου οι βλέψεις τους, η φιλοσοφία της εταιρίας και οι στρατηγικές μπορούν να υλοποιηθούν από εργαζόμενους που σκέφτονται ανεξάρτητα και παίρνουν πρωτοβουλίες.

Δείχνω τις Κατευθύνσεις και Αναλαμβάνω Καινούριες Προσεγγίσεις;

Η αξία των σπουδαίων entrepreneurs ή managers φαίνεται να μετριέται περισσότερο από το τι βιώνουν παρά από το τι πετυχαίνουν. Αυτό βέβαια είναι ένα συμπέρασμα το οποίο μετριέται διαισθητικά· ακόμα, νωρίτερα ή αργότερα, όλες οι

σπουδαίες επιχειρηματικές επιτεύξεις ξεπερνιούνται. Τι είναι, λοιπόν, μόνιμο όσον αφορά το ικανό στρατηγικό management; Μερικές πιθανότητες περιλαμβάνουν:

- Τις κατευθύνσεις τις οποίες ακολουθούν οι σπουδαίοι entrepreneurs και managers, όχι τα όρια τα οποία θέτουν.
- Τα έργα, τα προγράμματα και τις κατευθύνσεις τα οποία εισάγουν, όχι το τι διεκπεραιώνουν.
- Τις ερωτήσεις τις οποίες φέρνουν στην επιφάνεια, όχι τις απαντήσεις τις οποίες βρίσκουν ή ήδη ξέρουν.
- Τα μονοπάτια τα οποία ακολουθούν, όχι τους σκοπούς τους οποίους πραγματικά πετυχαίνουν.
- Τους εργαζόμενους τους οποίους διαλέγουν για να ασχοληθούν με τις βλέψεις τους, όχι τα οικοδομήματα τα οποία κατασκευάζουν.

Αυτό το οποίο είναι μόνιμο για τις επιχειρηματικές (entrepreneurial) ικανότητες και εκτελέσεις βρίσκεται περισσότερο στον αυθορμητισμό παρά στην εκπαίδευση, στην πρωτοτυπία και την διαίσθηση παρά στη μάθηση, στο προσωπικό μεγαλείο παρά σε ορισμένες στενές ικανότητες.

Οτιδήποτε και να ξεκινήσει ένας entrepreneur μπορεί να έχει αποτελέσματα τα οποία διαρκούν για δεκαετίες –όμως το τι έχει να προσφέρει από άποψη λύσεων σε ατομικά προβλήματα συχνά περνάει στο παρασκήνιο και ξεχνιέται γρήγορα. Οι ικανοί ειδικοί της στρατηγικής, έχουν επίσης την δυνατότητα να κάνουν τους εργαζόμενους τους και τον έξω κόσμο να καταλάβουν και να δεχθούν τις απόψεις τους.

Ο Helmuth von Moltke είναι το καλύτερο παράδειγμα του ανθρώπου ο οποίος γνώριζε το μυστικό του να είσαι πάντα εξοπλισμένος με ένα «σύστημα βοηθών» και μεταβίβαζε την

εξουσία της προσωπικότητας του στους υφισταμένους του. Ο Hermann Keyserling –Γερμανός φιλόσοφος και ιδρυτής της Σχολής του Wisdom, δημοφιλής στην Ευρώπη της δεκαετίας του 1920– σημείωσε ότι το να έχεις ακεραιότητα σημαίνει να είσαι εντελώς ειλικρινής με τον εαυτό σου και τους άλλους, ποτέ να μην προσποιείσαι ότι είσαι κάτι το οποίο δεν είσαι, και να ενεργείς σύμφωνα με την ουσιαστική προσωπικότητά σου. Τελικά, ένας manager ο οποίος είναι ικανός ειδικός στρατηγικής πρέπει να έχει τέτοια ακεραιότητα.

Ήμουν Τυχερός στη Ζωή Μου Έως Εδώ;

Όπως παρατήρησε ο Moltke, οι ικανοί ειδικοί στρατηγικής χρειάζονται επίσης καλή τύχη ή, τοποθετώντας αυτήν την παρατήρηση διαφορετικά, η ικανότητα του στρατηγικού management συμπεριλαμβάνει το να τοποθετείς τον εαυτό σου σε μια τυχερή θέση. Πολλοί entrepreneur και managers κατορθώνουν στην πραγματικότητα πολύ λίγα από μόνοι τους. Η επιτυχία τους, απαιτεί τη σύγκλιση πληθώρας γεγονότων με τις επαγγελματικές τους επιλογές, πράγμα το οποίο δίνει την «τύχη» την οποία χρειάζονται. Για να αντιμετωπίσουν οι managers μια σκληρή πρόκληση με καλές προοπτικές επιτυχίας, χρειάζονται ή να αισθανθούν βαθιά ότι βρίσκονται στην κορφή των καθηκόντων ή αλλιώς να εμπιστευθούν στην τύχη να τους βοηθήσει και να γίνει η δουλειά. Εντούτοις, η τύχη σε αυτή τη σχέση, δεν σημαίνει μόνο συμπτώσεις ή ευκαιρίες. Περισσότερο σημαίνει ότι οι εκάστοτε δυσκολίες οι οποίες είναι έμφυτες σε τέτοιες προκλήσεις τείνουν να ωθήσουν και να

ενισχύσουν ακριβώς τέτοιους χαρακτήρες οποίοι έχουν σαν ιδιαίτερο χαρακτηριστικό την αναγκαιότητα του να επιτύχουν.

Συνεισφέρω στην Ανάπτυξη της Κοινωνίας –και του Εαυτού Μου;

Οι entrepreneurs και οι managers οι οποίοι κατέχουν υψηλού επιπέδου ικανότητα στρατηγικού management μπορεί ίσως και να κάνουν κάποια ατομικά λάθη, αλλά δεν επιτρέπουν στον εαυτό τους να αποτρέψει από τις βλέψεις, την σωματειακή φιλοσοφία ή τη συνεχή ανάπτυξη της καθοδηγητικής τους ιδέας. Αντιλαμβάνονται διαισθητικά την μεγάλη εικόνα, παραμένουν πάνω από τα κοσμικά γεγονότα και αποφεύγουν εσκεμμένα την αναγνώρισή τους. Τους γίνονται εμπειρία οι σχέσεις τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση, όπως και η διαμόρφωση και η εκτέλεση της στρατηγικής σε όλη τους την έννοια. Επηρεάζονται επίσης πιο συνειδητά και άμεσα από την μεγάλη εικόνα παρά από απομονωμένα γεγονότα.

Αυτό το ύψιστο επίπεδο της ικανότητας του στρατηγικού management κατορθώνεται μόνο με προσωπική εργασία και εκπαίδευση. Είναι εντελώς αδιανόητο για τους entrepreneurs ή τους managers, αυτούς που αξίζουν αυτό το όνομα, να αισθάνονται ότι έχουν φτάσει στον τελικό στόχο, ότι έχουν μια τέλεια λύση για ένα πρόβλημα ή ότι έχουν πει την τελευταία λέξη για κάποιο θέμα.

Αυτό το «κάτι» στο οποίο οι managers θα πρέπει να σκοπεύουν υπεράνω κάθε επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών τους καθηκόντων, περιγράφεται πολύ όμορφα από

τον Robert Louis Stevenson: «Έχετε επιτύχει στη ζωή εάν έχετε ζήσει αρκετά χαμογελώντας συχνά και έχετε αγαπηθεί πολύ, εάν κερδίσατε το σεβασμό έξυπνων ανθρώπων και τη αγάπη των παιδιών, εάν γεμίσατε τον τόπο σας και εκπληρώσατε τα καθήκοντά σας, εάν αφήσατε τον κόσμο ένα καλύτερο μέρος από ότι τον βρήκατε, ίσως με τη μορφή ενός έντονου ζωηρού κόκκινου χρώματος ή ενός καταπληκτικού ποιήματος ή μιας σωσμένης ψυχής· εάν πάντα εκτιμάτε την ομορφιά της φύσης, είπε επίσης, εάν είδατε το καλύτερο στους άλλους ανθρώπους και πάντα κάνατε το καλύτερό σας».

Πώς μπορούμε να διακρίνουμε την διαφορά μεταξύ ενός οραματιστή στρατηγού και ενός αιθεροβάμονος ονειροπόλου; Η απάντηση πρέπει να βασίζεται σε μια επανοικοδόμηση της ζωής ενός ατόμου: τι έχει εκπληρώσει ή τι προτάσεις έχει προγραμματίσει να διεξάγει. Εν τέλει, οι ειδικοί της στρατηγικής μπορούν να αναγνωρισθούν από τη μέτρηση των εξής:

- Τη φύση των βλέψεων των οποίων έχουν στην αρχή της κάθε φάσης της καριέρας τους ή της ζωής τους.
- Τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο τροποποιούν τις αρχικές οδηγητικές τους ιδέες προκειμένου να τις ταιριάζουν με τις αλλαγές των συνθηκών.
- Την έκταση κατά την οποία –και κάτω από ποιες καταστάσεις– τοποθετούν αυτές τις ιδέες σε δράση ή καθοδηγούν άλλους να πράξουν έτσι.

Η εξελικτική διαδικασία μπορεί να βοηθήσει στο να διακρίνουμε τα ικανά διοικητικά στελέχη (top managers) από τα κοινά διοικητικά στελέχη (average managers) και τους ικανούς ειδικούς στρατηγικής. Όταν τα ικανά διοικητικά στελέχη

εξετάζουν τις ερωτήσεις, μπορούν να μάθουν κάτι για την πρωτοβουλία και την αυτοπεποίθηση αυτών των οποίων έκαναν το τεστ. Αυτό μπορεί να τους βοηθήσει στο να βελτιώσουν την διοικητική ικανότητα της εταιρίας. Στην πραγματικότητα, εάν η αυτοεξέλιξη των managers διεξάγεται ρεαλιστικά, ο μέσος όρος της επιχείρησης ενδεικνύει μια ολοκληρωτική ικανότητα στρατηγικού management.

Ο Ναπολέων συχνά έλεγε ότι έπρεπε να είναι προσωπικά παρών εάν ο στρατός του επρόκειτο να νικήσει· αλλά το πεδίο μάχης στο οποίο μάχονταν οι στρατιώτες του έγινε τόσο μεγάλο που δεν μπορούσε να βρίσκεται παντού την ίδια στιγμή. Συνεπώς, οι στρατηγοί του κάθε στρατού ή οι ειδικοί στρατηγικής των επιχειρήσεων δεν πρέπει να είναι μόνο μαθητές αλλά πρέπει να είναι και δάσκαλοι. Αυτός ή αυτή χρειάζονται εργαζόμενους οι οποίοι είναι διεξοδικά μορφωμένοι στις οργανισιακές αξίες και στρατηγικές. Μόνο τότε θα κατανοηθούν οι κατευθύνσεις και θα διεξαχθούν, ακόμα και σε δύσκολες περιπτώσεις κατά τις οποίες οι ειδικοί στρατηγικής δεν μπορούν να αναλάβουν προσωπική δράση.

Με αυτή την έννοια, οι μεγάλοι στρατηγοί (top strategists) είναι σύμβολα παρά παραδείγματα, διότι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να ζήσουν τη ζωή τους. Αλλά όταν οι εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί στη στρατηγική σκέψη και δράση στη δουλειά –και το management συγκαταβαίνει για κύριες βασικές αξίες όπως την σημασία της ατομικής πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας– μια εταιρία νόμιμα γίνεται μια ομοσπονδία entrepreneurs.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ 1ης ΕΝΟΤΗΤΑΣ

Ενώ το παραπάνω ανάγνωσμα αγγίζει πολλές πλευρές της στρατηγικής, είναι σημαντικό να παραμείνουμε για μια στιγμή σε δύο ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της στρατηγικής. Αυτές οι δύο πλευρές οι οποίες απαιτούν περαιτέρω εξερεύνηση είναι τα επίπεδα και οι διαστάσεις της στρατηγικής.

Τα Επίπεδα της Στρατηγικής

Οι στρατηγικές μπορεί να είναι φτιαγμένες για διαφορετικό γκρουπάρισμα ατόμων και καθηκόντων μέσα σε έναν οργανισμό. Το χαμηλότερο επίπεδο συσσωμάτωσης είναι το ένα άτομο (αυτόνομοι ειδικοί στρατηγικής), ενώ το υψηλότερο επίπεδο συσσωμάτωσης είναι όλα τα άτομα μέσα σε έναν οργανισμό (στρατηγικές απλωμένες σε όλη την εταιρία). Η πιο κοινή αναλυτική διάκριση μεταξύ των επιπέδων συσσωμάτωσης η οποία γίνεται στη φιλολογία του στρατηγικού management βρίσκεται μεταξύ των λειτουργικών (functional), επιχειρηματικών και σωματειακών επιπέδων, όπως γίνεται στο κεφάλαιο «Προσδιορίζοντας το Σχέδιο της Στρατηγικής». Τα ζητήματα της στρατηγικής σε λειτουργικό επίπεδο (functional level) αναφέρονται σε ερωτήσεις σχετικές με ιδιαίτερες λειτουργικές απόψεις ή προοπτικές μιας επιχείρησης (στρατηγική λειτουργίας, στρατηγική marketing, οικονομική στρατηγική κ.ο.κ.). Η στρατηγική στο επιχειρηματικό επίπεδο (business level) απαιτεί την ολοκλήρωση των στρατηγικών του λειτουργικού επιπέδου για μια ευκρινή γκάμα προϊόντων και/ή

υπηρεσιών οι οποίες είναι τασσόμενες προς μια ιδιαίτερη ομάδα πελατών. Συχνά οι οργανισμοί λειτουργούν μόνο σε ένα τέτοιο είδος επιχειρήσεων και συνεπώς αυτό είναι το υψηλότερο επίπεδο ολοκλήρωσης μέσα στην επιχείρηση. Η στρατηγική σε σωματειακό επίπεδο (corporate level), το οποίο καλείται επίσης πολυεπιχειρησιακό επίπεδο (multibusiness level) απαιτεί την ολοκλήρωση δύο ή περισσότερων στρατηγικών επιχειρηματικού επιπέδου.

Όσον αφορά όμως την αναλυτική ερμηνεία τους, αυτά τα τρία επίπεδα είναι δύσκολο να απομονωθούν στην πραγματικότητα. Εντούτοις, θα ήταν πολύ απλότερα τα πράγματα εάν όλα τα θέματα στρατηγικής μπορούσαν να διαχωριστούν σε αυτές τις τρεις νοικοκυρεμένες κατηγορίες στις οποίες πρακτικά δεν υπάρχουν ξεχωριστές διαχωριστικές γραμμές μεταξύ τους.

Τα επίπεδα είναι τόσο σφιχτά αλληλοεξαρτώμενα, που τα σύνορα μεταξύ τους είναι θαμπά. Για τους ειδικούς της στρατηγικής αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αντισταθούν στον πειρασμό να δουν τα λειτουργικά, επιχειρηματικά, σωματειακά, στρατηγικά θέματα μεμονωμένα, πράγμα στο οποίο είναι ευκολότερο το λέγειν παρά το πράττειν. Τα τελευταία δέκα χρόνια οι «μοντέρνες» επιχειρήσεις έχουν αναδιοργανωθεί σε επιχειρησιακές μονάδες για να αυξήσουν την συγκέντρωση-εστιασμό (focus) και την ευθύνη. Ενώ αυτό μπορεί να έχει οδηγήσει σε μερικές ουσιαστικές βελτιώσεις, έχει αυξηθεί το ρίσκο του να θεαθούν η επιχειρησιακή και η σωματειακή στρατηγική ως ξέχωρα θέματα –ο Prahalad και ο Hamel έχουν μιλήσει για «την τυραννία των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων». Παρόλα αυτά, ο αναγνώστης πρέπει να μένει

ξάγρυπνος απέναντι στην «απομονωτική» σκέψη και θα πρέπει να αναπτύξει μια ανοχή-ανθεκτικότητα στην θαμπάδα η οποία συνεπάγεται από την αλληλοσχέση των επιπέδων αυτών.

Όταν οι στρατηγικές είναι φτιαγμένες για ομάδες των δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, τότε αναφέρονται σαν πολυεπιχειρησιακές στρατηγικές (multicompany strategy) ή δίκτυο επιπέδων της στρατηγικής (network level of strategy). Οι πολυεπιχειρησιακές στρατηγικές χρειάζονται για να δώσουν κατευθύνσεις σε π.χ. από κοινού τολμήματα, στρατηγικές συμμαχίες-συνεργασίες και δίκτυα οργανισμών. Αυτό το επίπεδο της στρατηγικής βρίσκεται ακόμα σε αρχική φάση ανάπτυξης, τόσο στη θεωρία όσο και στην πρακτική και ως εκ τούτου το μεγαλύτερο μέρος της φιλολογίας, δίνει ανεπαρκή προσοχή στα θέματα στρατηγικής δικτύου.

Οι Διαστάσεις της Στρατηγικής

Στον πρόλογο, έγινε εισαγωγή της διάκρισης μεταξύ των διαστάσεων της στρατηγικής –μέθοδος, περιεχόμενο, συνάφεια, (process, content, context). Η μέθοδος της στρατηγικής προσδιορίσθηκε σαν τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο προκύπτουν οι στρατηγικές («πως»), ενώ το περιεχόμενο της στρατηγικής προσδιορίσθηκε σαν το εξαγόμενο της μεθόδου της στρατηγικής («τι»). Τελικά, η συνάφεια της στρατηγικής προσδιορίσθηκε σαν τη σειρά των περιστάσεων κάτω από τις οποίες καθορίζεται η μέθοδος και το περιεχόμενο της στρατηγικής («που, πότε, ποιος και γιατί»).

Όπως στην περίπτωση των επιπέδων της στρατηγικής, έτσι και εδώ γίνεται μια κομψή αναλυτική διάκριση, η οποία είναι πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη δόμηση των σκέψεων, αλλά για μια φορά ακόμα, είναι αδύνατο να δούμε την κάθε κατηγορία μεμονωμένα. Για παράδειγμα, ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο οργανώνεται η μέθοδος της στρατηγικής θα έχει μια αξιοσημείωτη εισδοχή στο περιεχόμενο της στρατηγικής το οποίο έρχεται σαν αποτέλεσμα και συνεπώς το περιεχόμενο της τρέχουσας στρατηγικής θα επηρεάσει σφοδρά τον τρόπο κατά τον οποίο θα καθοδηγείται η μέθοδος της στρατηγικής στο μέλλον. Άρα, η μέθοδος, το περιεχόμενο και η συνάφεια δεν είναι διαχωρισμένα στοιχεία του φαινομένου της στρατηγικής τα οποία μπορούν να αντιμετωπισθούν ξεχωριστά, αλλά είναι στενά αλληλοσχετιζόμενες διαστάσεις του κάθε στρατηγικού θέματος. Κάθε ερώτηση της στρατηγικής είναι από τη φύση της τρισδιάστατη: η διατηρηθείσα δηλαδή μέθοδος, το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της συνάφειας. Μόνο η κατανόηση και των τριών διαστάσεων και η αλληλεπίδραση τους θα δώσουν στους ειδικούς της στρατηγικής πραγματικό βάθος στην αντίληψη και στην κατανόησή τους.

Παρ' όλα αυτά, το να δοθεί ταυτόχρονη και ισορροπημένη προσοχή σε όλες τις διαστάσεις είναι τόσο δύσκολο σαν να παίζαμε τρισδιάστατο σκάκι. Πολύ περισσότερο, το μεγαλύτερο μέρος της στρατηγικής έρευνας, από την καθαρή της φύση, είναι περισσότερο αναλυτική παρά σύνθετη –εστιάζοντας μόλις σε λίγες μεταβλητές τη στιγμή. Συνεπώς, τα περισσότερα συγγράμματα του πεδίου της στρατηγικής, τείνουν να ευνοούν μόνο μία ή τουλάχιστον δύο διαστάσεις, οι οποίες είναι συνήθως αρκετά περιπλεγμένες, δοσμένης της ανάγκης να

παραμείνουν κατανοητές. Είναι, λοιπόν, σχεδόν αναπόφευκτο το ότι εξαρτάται από τον αναγνώστη να συνδυάσει αυτά τα συμπληρωματικά μονοδιαστατικά ή επίπεδα (flat), άρθρα μέσα σε μια τριδιάστατη άποψη τη στρατηγικής.

Συμπεράσματα

Το πεδίο της στρατηγικής είναι γεμάτο με αναλυτικές διευκρινίσεις οι οποίες απομονώνουν φαινόμενα το οποία στην πραγματικότητα είναι ιδιαίτερα ανεξάρτητα. Όχι μόνο οι λειτουργικές-επιχειρησιακές-σωματειακές-δικτύου και οι μεθόδου-περιεχομένου-συνάφειας διακρίσεις, μας παρουσιάζονται με σοβαρές δυσκολίες όταν εφαρμόζονται τόσο αυστηρά, αλλά τέτοιες διακρίσεις όπως η διατύπωση της στρατηγικής έναντι της εφαρμογής της, ο οργανισμός έναντι του περιβάλλοντος και η στρατηγική έναντι της δομής, μπορούν επίσης να επιβάλουν πανωλεθρία εάν και οι δύο κατηγορίες χρησιμοποιούνται ως απόλυτες και μη συσχετιζόμενες. Όπως ετέθη νωρίτερα, ο πειρασμός της υπεραπλοποίησης πρέπει να βρίσκει αντίσταση. Ο αναγνώστης ο οποίος επιθυμεί να καταλάβει τη φύση της στρατηγικής πρέπει να αναπτύξει μια ανεκτικότητα για τα μη ευδιάκριτα σύνορα των κατηγοριών και ένα μάτι για την αλληλεξάρτηση των φαινομενικά ανεξάρτητων φαινομένων.

Πρέπει επίσης να βρίσκει αντίσταση και ο πειρασμός της υπερπλοκής. Ως εκ τούτου, πολλές από αυτές τις διακρίσεις έχουν χρησιμοποιηθεί, με προσοχή, για την σύνταξη και την δομή αυτού του συγγράμματος.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2η

Προτεινόμενες περιπτώσεις (case studies)

EURO DISNEY S.C.A.

Ένα Παραμύθι;

Στεκούμενος με ένα ποτήρι Γαλλικό φινετσάτο κονιάκ στο χέρι, τα μάτια του Philippe Bourguignon ήταν καρφωμένα στο περίγραμμα του Πύργου του Eiffel (Αιφελ). Από το πολυτελέστατο διαμέρισμά του είχε μία έξοχη θέα όλης της αισθητικής αίγλης που προσφέρει το Παρίσι τις νύχτες. Παρά όλα αυτά, δεν ήταν όλα τόσο ευχάριστα σήμερα 18 Οκτωβρίου 1993. Απεναντίας, το σημερινό πρωινό ήταν ένα από τα χειρότερα της καριέρας του. Σαν πρόεδρος της Euro Disney, ο Bourguignon ήταν αναγκασμένος να αναγκείλει την απόλυση 950 εργαζομένων, περίπου 10 τοις εκατό της συνολικής εργατικής δύναμης της εταιρίας, κατεβάζοντας έτσι το συνολικό αριθμό των εργαζομένων περίπου σε 11.000, από το ύψος των 12.000. Από την έναρξη αυτού του πάρκου διασκέδασης τον Απρίλιο του 1992, το συνεχές μεγάλο χάσιμο της Euro Disney είχε υπερβεί το 1,5 εκατομμύρια Γαλλικά Φράγκα, κάνοντας τις δραματικές πράξεις αναπόφευκτες.

Δύο χρόνια πριν, οι προσδοκίες υπόσχονταν πολύ περισσότερα. Η Disney είχε επιτυχία στη μεταφύτευση της

επικερδής ιδέας του Αμερικανικού θεματικού πάρκου (American theme park) στην Ιαπωνία και το σωματειακό management της Disney προσδοκούσε να κερδίσει την Ευρώπη με τον ίδιο τρόπο. Η αυτοπεποίθηση της Disney αντανακλόταν από την παρουσία της και τις επικερδείς προβολές της, οι οποίες έδειχναν ότι το πάρκο διασκέδασης του Παρισιού θα ξεπερνούσε το νεκρό σημείο (break even point) μέσα σε ένα χρόνο από όταν θα άνοιγε τις πύλες του.

Το management της Disney είχε πολλά για να είναι περήφανο. Είχαν επιδέξια ισορροπήσει τις φιλονικίες μεταξύ του αυξανόμενου τουρισμού και της δημιουργίας εργασίας, και υπήρχε η απειλή της Βαρκελώνης σαν μία ενδιαφέρουσα εναλλακτική τοποθεσία για να διαπραγματευθούν μια καλή συμφωνία με τη Γαλλική κυβέρνηση: 4.800 εκτάρια (ένα εκτάριο = 4.000 m²), 30 χιλιόμετρα έξω από το Παρίσι πουλήθηκαν το 1987 σε 1971 αγροτικά μερίδια. Ακόμα περισσότερο, η Γαλλική κυβέρνηση επέκτεινε δημόσιους δρόμους, υπόγειες διαβάσεις και σιδηροδρομικές γραμμές προς την τοποθεσία Marne la Vallée. Η πρώτη φάση του συμφωνημένου σχεδίου, συμπεριλάμβανε το πάρκο των θεμάτων, έξι ξενοδοχεία με συνολικό αριθμό δωματίων 5.200, ένα κέντρο συνελεύσεων, μία πίστα για γκολφ, 32 κέντρα νυχτερινής διασκέδασης, μπαρ και εστιατόρια, τα οποία ήταν έτοιμα την παραμονή της ενάρξεως. Εκτός αυτού, η Euro Disney είχε μπει σε συνεταιρισμούς με εταιρίες όπως η American Express, η Coca-Cola, η Esso, η IBM, η Kodak, η Mattel, η Nestlé, η Philips και η Renault. Αυτές οι εταιρίες είχαν δεσμευθεί να χτίσουν ή να χρηματοδοτήσουν πολλές από τις «ατραξιόν» και τις μεριές της τέχνης (state-of-the-art systems) με αντάλλαγμα

ευνοϊκές πωλήσεις και/ή ευκαιρίες προώθησης εντός του τόπου ψυχαγωγίας. Η δεύτερη φάση, η οποία αποτελούνταν από ένα στούντιο ταινιών και ένα δεύτερο πάρκο θεμάτων, ήταν προγραμματισμένη για να ξεκινήσει την κατασκευή της κατά το τέλος του 1993.

Παρ' όλα αυτά, η Euro Disney είχε επίσης τις κριτικές της. Από την πλευρά των επενδύσεων, πολλοί σχολιαστές κατέκριναν το ότι οι οικονομικές διευθετήσεις είχαν γίνει από την Walt Disney Corporation. Η Euro Disney είχε δημιουργηθεί σαν δευτερεύον πάρκο, στο οποίο η Walt Disney Corporation κατείχε μόνο το 49 τοις εκατό των μετοχών. Οι υπόλοιπες -πουλήθηκαν προς 72 Γαλλικά Φράγκα η μία, ενώ η Walt Disney Corporation είχε αγοράσει τις δικές της προς 10 Γαλλικά Φράγκα τη μία- θα ήταν συναλλάξιμες-εμπορεύσιμες σε συνάλλαγμα Γαλλίας. Η Euro Disney θα διοικούνταν από τη μητρική εταιρία, για την οποία θα πληρώνονταν και οι υψηλές διοικητικές αμοιβές. Μαζί με τα σημαντικά ποσοστά ευρεσιτεχνίας, υπολογιζόταν ότι εάν η πωλήσεις προόδευαν όπως είχε υπολογισθεί, μέχρι το 1997 το 57 τοις εκατό των κερδών λειτουργίας της Euro Disney θα πήγαιναν στην μητρική εταιρία. Ακόμα και αν η Euro Disney έχανε χρήματα η Walt Disney Corporation θα λάμβανε τις προσδιορισμένες πηγές εσόδων.

Οι πιο λαλίστατοι κριτικοί όμως, ήταν αυτοί οι οποίοι φοβόντουσαν ένα «Chernobyl στην κουλτούρα». Αυτοί οι σχολιαστές είδαν στα σχέδια της Disney μια μορφή «ιμπεριαλισμού κουλτούρας» την οποία έπρεπε να παρεμποδίσει η Γαλλική κυβέρνηση και όχι να ενθαρρύνει. Μερικοί από αυτούς τους κριτικούς προέβλεψαν ακόμα και επικείμενο

χάσιμο, επιχειρηματολογώντας ότι οι Ευρωπαίοι γενικά και ειδικότερα οι Γάλλοι, είναι τόσο διαφορετικοί από τους Αμερικάνους για να επιβιώσει ένα τέτοιο τυποποιημένο προϊόν.

Καθώς το πάρκο άνοιξε στις 12 Απριλίου του 1992 και τα ποσοστά συμμετοχής παρέμεναν πολύ κάτω από τα προσδοκώμενα, η απάντηση του management ήταν να ληφθεί υπ' όψιν η οικονομική κάμψη την οποία αντιμετώπιζε η Ευρώπη. Παρ' όλα αυτά, μέσα σε λίγους μήνες ο Αμερικάνος Πρόεδρος της Euro Disney, Robert Fitzbatric, αντικαταστάθηκε από ένα μνημένο της Disney, Γαλλικής καταγωγής, τον Philippe Bourguignon. Τοποθετώντας ένα Γάλλο στην κεφαλή της εταιρίας φάνηκε σε πολλούς σαν μια μεταβατική περίοδος από ένα Αμερικάνικο σε ένα Ευρωπαϊκό στυλ management. Σύμφωνα με τον Bourguignon, καθήκον του ήταν να «κάνουμε κάθε προσπάθεια να αναμειχθούμε στην τοπική κοινότητα σφυρηλατώντας ένα μοναδικό μείγμα παραδόσεων της Disney το οποίο να αντανakλά τις Ευρωπαϊκές προσδοκίες. Μία από τις μεγαλύτερες προτεραιότητες θα είναι να συνεχίσουμε την προσπάθειά μας να προσαρμοστούμε στο Ευρωπαϊκό μας περιβάλλον».

Όμως, οι πωλήσεις των εισιτηρίων είχαν παραμείνει χαμηλές. Επίσημα, ο λόγος για τα απογοϊτευτικά ποσοστά συμμετοχής ήταν η οικονομική κάμψη στην Ευρώπη, οι υποτιμήσεις των νομισμάτων του Ηνωμένου Βασιλείου, της Ισπανίας και της Ιταλίας, η ακριβή είσοδος και οι τιμές των ξενοδοχείων. Ακόμα περισσότερο, εκείνοι οι Ευρωπαίοι οι οποίοι όντως έρχονται, υστερούν στο να ξοδέψουν τόσο γενναιόδωρα όσο ξοδεύουν οι Αμερικανοί και Γιαπωνέζοι επισκέπτες. Αυτοί οι παράγοντες μαζί με την έλλειψη

κεφαλαίου και την κατάρρευση της γαλλικής ιδιωτικής αγοράς, είχαν οδηγήσει την φάση 2 στο να αναβληθεί για τουλάχιστον ένα χρόνο.

Φαινόταν καθαρό στον Bourguignon ότι η αρχική στρατηγική της Euro Disney έπρεπε να ξαναμελετηθεί. Η προσαρμογή στην Ευρωπαϊκή συνάφεια θα απαιτούσε, οριστικά, περισσότερα από την κατάργηση του κανόνα απαγόρευσης του οινοπνεύματος της Disney με το να σερβίρουν κρασί στα εστιατόρια. Μία περισσότερο ριζική και αναγκαία αλλαγή θα ήταν να φέρουν την Euro Disney σε μία κερδοφόρα εταιρία. Αλλά πια, είπε στον εαυτό του, θα ήταν η καλύτερη στρατηγική;

A.F.C. AJAX:

Μία Νικηφόρα Ιδέα:

Σαν πρόεδρος του Ajax, ο Michael van Praag, στεκούμενος εμπρός από τη ντουλάπα με τα βραβεία της ομάδας, η οποία περιείχε αρκετά από τα πιο πολυζητημένα ποδοσφαιρικά έπαθλα, ο νους του είχε μπει σε βαθιά σκέψη με την πρόσφατη απώλεια ακόμα πέντε από τους καλύτερους ποδοσφαιριστές του στις νότιες Ευρωπαϊκές ομάδες. Στο τέλος της περιόδου 1992-1993, ο Dennis Bergkamp και ο Win Jonk είχαν φύγει για την Inter και τη Milan, ο Aron Winter είχε υπογράψει με τη Lazio Roma, ο Brian Roy είχε πάει στη Foggia και ο Marciano Vink είχε δελεαστεί από τη Genoa. Μόλις ένα χρόνο πριν, είχε είδη χάσει τρεις από τους βασικούς του παίκτες. Σαν ενθουσιώδης οπαδός του ποδοσφαίρου, λυπόταν καθώς έβλεπε αυτούς τους παγκοσμίας κλάσης ποδοσφαιριστές να αφήνουν το Amsterdam και τις κάτω χώρες (The Netherlands)· αλλά πιο σημαντικό, σαν πρόεδρος του Ajax, ανησυχούσε ότι η ομάδα του δεν είναι ίσως ικανή να συνεχίσει τις επιτυχίες της μετά από τόσες αναχωρήσεις. Αναρωτιόταν τι είδους στρατηγική να μηχανευτεί ώστε να θριαμβεύσει για ακόμα μια φορά στους εθνικούς και διεθνείς αγώνες και ρώτησε τον εαυτό του τι θα μπορούσε να κάνει σαν πρόεδρος ώστε να προκαλέσει μια τέτοια στρατηγική.

Ο Van Praag μπορούσε να αισθανθεί την πίεση από τις υψηλές προσδοκίες των φιλάθλων. Είχαν ανατραφεί εθιζόμενοι σε ελκυστικό ποδόσφαιρο και σε νίκες. Από τότε που ιδρύθηκε η ομάδα, το 1900, ο Ajax είχε βγει πρωταθλητής δεκάδες φορές,

κερδίζοντας παράλληλα πέντε Ευρωπαϊκά κύπελλα και ένα Παγκόσμιο κύπελλο μέχρι το 1970. Πολλά από αυτά τα κατορθώματα πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια στην οποία πρόεδρος του Ajax ήταν ο πατέρας του Michael van Praag, τοποθετώντας έτσι ένα μεγαλύτερο φορτίο στον Van Praag για επιτυχία.

Οι περισσότεροι αναλυτές ποδοσφαίρου ήταν σύμφωνοι ότι η επιτυχία της ομάδας οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό στο μοναδικό σύστημα το οποίο μεταχειριζόταν ο Ajax. Αυτό το σύστημα έδινε πολύ περισσότερα στην επίθεση από ότι στην άμυνα και έδινε έμφαση στην τεχνική αντί της φυσικής ικανότητας. Βασικό του χαρακτηριστικό ήταν ότι οι θέσεις στον αγωνιστικό χώρο θεωρούνταν να είναι υψίστης σημασίας, το οποίο σήμαινε ότι οι παίκτες έπρεπε να είναι υψηλά πειθαρχημένοι και ομαδικοί. Το σχέδιο-η ιδέα του Ajax για το ποδόσφαιρο άφηνε λιγοστά περιθώρια για ατομικισμούς και μη ομαδικότητα. «Το σύστημα είναι ιερό...όλες οι ενέργειες πρέπει να εφαρμόζονται μέσα στο σύστημα».

Ενώ το σύστημα του Ajax είχε αποφέρει αποτελέσματα ενός ελκυστικού επιθετικού ποδοσφαίρου και είχε διαφοροποιήσει τον Ajax από τις άλλες ομάδες*, είχε και αυτά μειονεκτήματά του. Πρώτον, η ιδέα της επίθεσης ήταν βαθιά σχετιζόμενη με τα κλαμπς τα οποία είχαν σαν κουλτούρα ότι το αμυντικό ποδόσφαιρο δεν θα γινόταν ανεκτό –ούτε από τους

* Καθώς οι παίκτες του Ajax είχαν μετακινηθεί προς το εξωτερικό, έτσι είχε το σύστημα του Ajax. Ο παλαιότερος παίκτης του Ajax Johan Cruyff, θεωρούνταν από πολλούς σαν ο καλύτερος ποδοσφαιριστής όλων των εποχών και ο οποίος χρησιμοποίησε την φιλοσοφία του Ajax σαν προπονητής στην F.C. Barcelona. Η A.C. Milan είχε υιοθετήσει επίσης πολλές από τις αρχές του Ajax μετά από την αγορά των ποδοσφαιριστών του Marco van Basten και Frank Rijkaard.

οπαδούς , ούτε από την ομάδα, ακόμα και αν μια ισοπαλία με μικρό ρίσκο θα ήταν προνομιακή. Δεύτερον, το αυστηρό σύστημα έκανε πολύ δύσκολη την αγορά ξένων παικτών οι οποίοι θα έπρεπε να προσαρμοστούν. Επίσης, η αγορά ξένων παικτών συχνά ήταν αναγκαία, καθώς ο καλύτερος κόσμος του Ajax δελεαζόταν από την υπόσχεση της επιτυχίας και της φλόγας της «τρέλας» του ποδοσφαίρου μακριά στην Ιταλία και στην Ισπανία.

Ο Van Praag αντιλαμβανόταν ότι ήταν σχεδόν αδύνατον να προσφέρει στους παίκτες του τον ίδιο μισθό όπως στην νότια Ευρώπη, καθώς επίσης η ατμόσφαιρα η οποία περιβάλλει το ποδόσφαιρο σε αυτές τις χώρες δεν θα μπορούσε ποτέ να παραλληλιστεί. Στην Ιταλία και στην Ισπανία, το ποδόσφαιρο δεν είναι μία ενδιαφέρουσα ασχολία για να περνάει η ώρα, έλκοντας αρκετές χιλιάδες οπαδών, όπως είναι στις Κάτω Χώρες· το ποδόσφαιρο είναι τρόπος ζωής, έλκοντας δεκάδες χιλιάδες οπαδών. Σαν συνέπεια της υψηλότερης συμμετοχής (μεγαλύτερα στάδια), πιο δελεαστικές τηλεοπτικές προτάσεις, καλύτερα συμβόλαια χορηγιών και πιο γενναιόδωρους ευεργέτες, το Ιταλικό και το Ισπανικό ποδόσφαιρο μπορούν να δουλέψουν με προϋπολογισμούς πολλαπλάσιους αυτού του Ajax ο οποίος ανέρχεται στα Dfl 17,5 εκατομμύρια (17,5 εκ. φιορίνια Ολλανδίας \approx 2.450 εκ. δρχ. -1 Dfl \approx 140 δρχ.-). Εξ αιτίας του χαρισματικού κλίματος από άποψη φόρων αυτών των χωρών, οι ποδοσφαιριστές μπορούν να βάλουν στην τσέπη τους περισσότερο από το συνολικό τους επίδομα. Προσθέτοντας σε αυτό το κατεστημένο της διασημότητας (celebrity status) και τη λατρεία των ποδοσφαιριστών σαν ήρωες στη νότια Ευρώπη,

γίνεται φανερό το γιατί αυτή η σφαίρα ενδιαφέροντος είναι μαγνήτης για ταλαντούχους παίκτες.

Για τύχη του Ajax, η μεταγραφές ποδοσφαιριστών σε άλλες ομάδες έχουν γίνει μια πολύ δελεαστική επιχείρηση (business), αποφέροντας τεράστιες ποσότητες χρημάτων τα οποία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν σε μεγαλύτερους μισθούς και σε αγορές ξένων παικτών. Αυτό το οποίο ανησυχούσε παρ' όλα αυτά τον Van Praag ήταν ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission) είχε δηλώσει ότι η αγορά και η πώληση παικτών έρχεται σε αντίθεση με το άρθρο 85 του Ευρωπαϊκού Δικαίου. Εάν αυτό το άρθρο, το οποίο αναφέρει την ελευθερία ενός εργαζομένου να ζητήσει εναλλακτικό εργοδότη, θα εφαρμοζόταν αυστηρά, το σημερινό σύστημα μεταγραφών θα χρειαζόταν να καταργηθεί. Αυτό θα σήμαινε ότι το εμπόδιο για τους παίκτες του Ajax να μεταστραφούν σε μια νότια Ευρωπαϊκή ομάδα θα ήταν ακόμα μικρότερο και η αναχώρηση τους θα άφηνε τον Ajax με αδειανά τα χέρια.

Ο Van Praag δεν ήταν ο άνθρωπος ο οποίος θα επινοούσε όλη την αναγκαία στρατηγική από μόνος του. Ενώ ήταν πολύ δημιουργικός και συνηθισμένος στο να παίρνει σημαντικές αποφάσεις, εξ αιτίας του γεγονότος ότι επίσης διοικούσε την δικιά του μεσαίου μεγέθους εταιρία εμπορίας ηλεκτρονικών, προτιμούσε να δουλεύει ομαδικά. Ήταν σίγουρος ότι η ανάπτυξη μιας στρατηγικής μαζί με τα άλλα εθελοντικά μέλη του συμβουλίου και με το επαγγελματικό προσωπικό του Ajax, θα ήταν το καλύτερο. Κατά τη γνώμη του, χρειαζόταν τη συνεισφορά ατόμων όπως του γενικού διοικητή (General Manager) Arie van Eyden, του προπονητή Louis van Gaal, του διευθυντή ανάπτυξης του παιδικού ποδοσφαιρικού τμήματος

(Youth Development Manager) Co Adriaanse και του οικονομικού διευθυντή Uri Coronel.

Καθώς ο Van Praag άφησε τα γραφεία του Ajax στο Amsterdam, αποφάσισε να συζητήσει μερικές από τις πρόσφατες ιδέες, ενδιαφέροντα και ανησυχίες του στην επόμενη συνάντηση του διοικητικού συμβουλίου. Ήταν πολύ περίεργος να ακούσει εάν οι συνεργάτες του μοιράζονταν τις ανησυχίες του και τα ενδιαφέροντά του και εάν μπορούσαν από κοινού να εκφέρουν μερικές καινούριες πρωτοβουλίες. Δεν ανέμενε ότι το συμβούλιο θα φθάσει σε ένα ολοκληρωτικά καινούριο σχέδιο για να αποκρούσει τα προβλήματα του Ajax, αλλά όντως έλπιζε να τραβήξει περισσότερο την προσοχή του Ajax σκουντώντας τον προς την σωστή κατεύθυνση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ackoff, R.L., *Creating the Corporate Future*, Wiley, Νέα Υόρκη, 1980.
- Clausewitz, K. von, *On the War*, Penguin, 1982.
- Cummings, S., *Brief Case: The First Strategists*, *Long Range Planning*, Ιούνιος 1993, σελ. 133-135.
- Hax, A.C., *Redifining Concept of Strategy and the Strategy Formation Process*, *Planning Review*, Μάιος/ Ιούνιος 1990, σελ. 34-40.
- Henderson, B.D., *The Origin of Strategy*, *Harvard Business Review*, Νοέμβριος/ Δεκέμβριος 1989, σελ. 139-143.
- Hinterhuber, H.H., and W. Popp, *Are you a Strategist or Just a Manager?* *Harvard Business Review*, Ιανουάριος/ Φεβρουάριος 1992, σελ. 105-113.
- James, B.G., *Business Wargames*, Penguin, Harmondsworth, 1985.
- Liddell-Hart, B.H., *Strategy*, Second Edition, Praeger, Νέα Υόρκη, 1967.
- Machiavelli, N., *The Prince, and the Discourses*, Modern Library, Νέα Υόρκη, 1950.
- Mintzberg, H., *The Manager's Job: Fact and Folklore*, *Harvard Business Review*, Ιούλιος/ Αύγουστος 1975, σελ. 49-61.

- Mintzberg, H., The Strategy Concept I: Five P's for Strategy, California Management Review, Φθινόπωρο 1987, σελ. 11-24.
- Mintzberg, H., The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies, California Management Review, Φθινόπωρο 1987, σελ. 25-32.
- Mintzberg, H., Strategy Formation: Schools of Thought, in Frederickson, J.W., (Ed.), Perspectives on Strategic Management, Harper & Row, Νέα Υόρκη, 1990.
- Mintzberg, H., and J.A. Waters, The Mind of the Strategist(s), in Strivasta, S. (Ed.), The Executive Mind, Jossey-Bass, Σαν Φραντσίσκο, 1983.
- Mintzberg, H., and J.A. Waters, Of Strategies: Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, Ιούλιος/ Σεπτέμβριος 1985, σελ. 257-272.
- Ohmae, K., The Mind of the Strategist, McGraw-Hill, 1982.
- Rappaport, A., CFOs and Strategists: Forging a Common Framework, Harvard Business Review, Μάιος/ Ιούνιος 1992, σελ. 83-91.
- Schon, D.A., The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action, Temple Smith, Λονδίνο, 1983.
- Whittington, R., What is Strategy and Does It Matter? Routledge, Λονδίνο, 1993.
- Wing, R.L., The Art of Strategy: a New Translation of Sun Tzu's Classic «The Art of War», Doubleday, Νέα Υόρκη, 1988.

Wrapp, H.E., Good Managers Don't Make Policy Decisions,
Harvard Business Review, Σεπτέμβριος/ Οκτώβριος 1967,
σελ. 91-99.

Zaleznik, A., Managers and Leaders: Are They Different?
Harvard Business Review, Μάιος/ Ιούνιος 1977, σελ. 67-78.

Management Today, Σεπτέμβριος 1992, σελ. 90-96.

Economist, 26 Σεπτεμβρίου 1992, σελ. 87-88.

Amusement Business, 12 Απριλίου 1993, σελ. 1-2.

Guus van Holland, «Uniek Ajax-model blijft illusie voor alle
sprotbonden» (Unique Ajax model remains an illusion for
all sport federations), NRC Handelsblad, 25 Νοεμβρίου
1993.

