Ευχαριστίες

Η δύναμη αυτού του κειμένου αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στη συλλογική σοφία, το έργο και τις εμπειρίες καθηγητών, ερευνητών, φοιτητών και επαγγελματιών στρατηγικής διοίκησης. Ονόματα προσώπων, των οποίων η δημοσιευμένη έρευνα αναφέρεται σε αυτή την έκδοση, παρατίθενται αλφαβητικά στο Ευρετήριο Ονομάτων. Σε όλα τα άτομα που συμμετείχαν στο να γίνει αυτό το κείμενο τόσο δημοφιλές και επιτυχημένο, είμαστε υπόχρεοι και ευγνώμονες.

Πολλά εξαιρετικά πρόσωπα και κριτικοί συνέβαλαν με πολύτιμο υλικό και προτάσεις σε αυτή την έκδοση. Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους συναδέλφους και φίλους μας στο Πανεπιστήμιο Μπέιλορ, το Πανεπιστήμιο Όμπερν, το Πολιτειακό Πανεπιστήμιο του Μισισιπή, το Πανεπιστήμιο Ανατολικής Καρολίνας, το Πανεπιστήμιο Νότιας Καρολίνας, το Πανεπιστήμιο Κάμπελ, το Πανεπιστήμιο της Βόρειας Καρολίνας στο Πέμπροουκ, το Πανεπιστήμιο Φράνσις Μάριον, το Πανεπιστήμιο Λενουάρ-Ράιν και το Πανεπιστήμιο του Ντεμπρέτσεν. Έχουμε διδάξει μαθήματα στρατηγικής διοίκησης και μάρκετινγκ σε όλα αυτά τα πανεπιστήμια. Πλήθος φοιτητών και καθηγητών σε αυτές τις σχολές βοήθησαν στη διαμόρφωση ανάπτυξης αυτού του εγχειριδίου. Ευχαριστούμε ιδιαίτερα τον δόκτορα Andras Nabradi στο Πανεπιστήμιο του Ντεμπρέτσεν για την πολύτιμη διορατικότητα, την ενθάρρυνση, τη γνώση, τις προτάσεις και τη φιλία του.

Ευχαριστούμε εσάς, τους αναγνώστες, που αφιερώσατε χρόνο και κόπο για να διαβάσετε και να μελετήσετε αυτό το εγχειρίδιο. Θα σας βοηθήσει να διαμορφώσετε, να υλοποιήσετε και να αξιολογήσετε στρατηγικές για κάθε οργανισμό στον οποίο θα εργαστείτε. Ελπίζουμε να μοιραστείτε τον ενθουσιασμό μας για την πλούσια θεματική της στρατηγικής διοίκησης και για τη συστηματική μαθησιακή προσέγγιση που έχουμε υιοθετήσει σε αυτό το βιβλίο. Θέλουμε επίσης να σας ενθαρρύνουμε να μας αποστείλετε τις προτάσεις, τις ιδέες, τις σκέψεις, τα σχόλια και τις ερωτήσεις σας σχετικά με οποιοδήποτε μέρος αυτού του κειμένου ή το βοηθητικό υλικό.

Επικοινωνήστε με τον δόκτορα Fred R. David στην ηλεκτρονική διεύθυνση **freddavid9@gmail.com** ή γράψτε του στο P.O. Διαμέρισμα 8139, Παραλία Όσεαν Άιλ, Νότια Καρολίνα 28469. Ειλικρινά εκτιμούμε και χρειαζόμαστε τη συμβολή σας για να βελτιώνουμε τις μελλοντικές εκδόσεις αυτού του βιβλίου. Θα εκτιμηθεί ιδιαίτερα η προθυμία σας να επιστήσετε την προσοχή μας σε συγκεκριμένα λάθη ή ελλείψεις στην κάλυψη ή την έκθεση θεμάτων.

Σας ευχαριστούμε που χρησιμοποιήσατε αυτό το εγχειρίδιο.

—Fred R. David
—Forest R. David
—Meredith E. David

Ο Fred, ο Forest και η Meredith θα ήθελαν να αφιερώσουν τη 18η έκδοση αυτού του εγχειριδίου στη μητριάρχισσα της οικογένειας, τη σύζυγο του Fred επί 45 χρόνια και μητέρα του Forest και της Meredith, Joy H. David.

Σε ευχαριστούμε, Joy, για την υποστήριξη στις συγγραφικές μας δραστηριότητες και για την ατελείωτη ενθάρρυνσή σου όλα αυτά τα χρόνια.

Joy H. David

Εισαγωγή

Τι καινούργιο υπάρχει σε αυτή την έκδοση

Σε αυτή την έκδοση έχουμε αναβαθμίσει το 35 τοις εκατό του υλικού που συναντάται σε κάθε κεφάλαιο, έχουμε προσθέσει 11 νέες μίνι-περιπτώσεις στο τέλος κάθε κεφαλαίου και παρέχουμε εικονικά όλα τα νέα παραδείγματα εντός των κεφαλαίων. Έχουμε ενσωματώσει κατάλληλα και όπως απαιτείται νέο περιεχόμενο διαφορετικότητας και συμπερίληψης (DEI) σε όλα τα κεφάλαια και τις περιπτώσεις γι' αυτή τη 18η έκδοση. Για παράδειγμα, οι μειονότητες και οι υποδειγματικές σχεδιάστριες στρατηγικής παρουσιάζονται στην αρχή των περισσότερων κεφαλαίων και των Cohesion Cases. Συγκεκριμένα, το νέο υλικό αυτής της έκδοσης περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία που περιγράφονται συνοπτικά σε αυτή την ενότητα.

Κεφάλαιο 1: Cohesion Case στη McDonald's Corporation (2022)

Οι φοιτητές εφαρμόζουν έννοιες στρατηγικής στη McDonald's μέσω 25 νέων, καινοτόμων ασκήσεων διασφάλισης μάθησης που παρέχονται στο τέλος των κεφαλαίων. Η McDonald's είναι μία από τις πιο επιτυχημένες, γνωστές και καλύτερα διοικούμενες εταιρείες στον κόσμο.

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΣΥΝΟΧΗΣ

ΕΤΑΙΡΕΙΑ MCDONALD'S, 2022

ΤΟΥ FRED R. DAVID
https://corporate.mcdonalds.com/

Με έδρα το Σικάγο του Ιλινόις, η McDonald's είναι η μεγαλύτερη εταιρεία εστιατορίων στον κόσμο και ο δεύτερος μεγαλύτερος εργοδότης στον κόσμο (μετά τη Walmart). Η McDonald's εκπαιδεύει τα διευθυντικά στελέχη και τους δικαιοδόχους της στο Πανεπιστήμιο Hamburger που βρίσκεται στην έδρα της, στο Σικάγο. Η McDonald's είναι η μεγαλύτερη ιδιωτική εταιρεία ταχυφαγείων στις Ηνωμένες Πολιτείες και ο μεγαλύτερος αγοραστής μοσχαρίσιου και χοιρινού κρέατος, πατάτας και μήλων.

Η McDonald's λειτουργεί περίπου 40.000 εστιατόρια σε 120 χώρες. Περίπου 36.000 εστιατόρια είναι δικαιοχρησίας και μόνο 4.000 ανήκουν στην εταιρεία. Τα εστιατόρια δικαιοχρησίας της McDonald's ανήκουν και λειτουργούν από ανεξάρτητους τοπικούς ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, ενώ τα εστιατόρια που ανήκουν στην εταιρεία χρησιμοποιούνται για τη δοκιμή νέων προϊόντων, υπηρεσιών και καινοτομιών. Τα εστιατόρια της McDonald's που ανήκουν στην εταιρεία χρησιμοποιούνται επίσης για την εκπαίδευση μελλοντικών διευθυντικών στελεχών και τη δοκιμή διαφόρων ιδεών μάρκετινγκ, τιμολόγησης και λειτουργίας πριν το λανσάρισμα σε όλο το σύστημα.

Μίνι-Περιπτώσεις

Υπάρχουν 11 νέες μίνι-περιπτώσεις, μία στο τέλος κάθε κεφαλαίου. Συμπληρωμένες με ερωτήσεις που έχουν σχεδιαστεί για να εφαρμόζουν οι φοιτητές τις έννοιες των κεφαλαίων, οι νέες μίνι-περιπτώσεις εστιάζουν στις ακόλουθες εταιρείες:

- Κεφάλαιο 1: Ford Motor Company
- Κεφάλαιο 2: JetBlue Airways
- Κεφάλαιο 3: Washington Post
- Κεφάλαιο 4: A School of Business
- Κεφάλαιο 5: Macy's, Inc.
- Κεφάλαιο 6: Stellantis N.V.
- Κεφάλαιο 7: AstraZeneca
- Κεφάλαιο 8: Microsoft Corporation
- Κεφάλαιο 9: TJX Companies, Inc.
- Κεφάλαιο 10: Cargill, Archer-Daniels-Midland, & Tyson Foods
- Κεφάλαιο 11: Toshiba Corporation

ΜΙΝΙ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΣΤΗ JETBLUE AIRWAYS

ΕΧΕΙ Η JETBLUE ΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ;[12]

Όπως υποδεικνύεται στον ιστότοπο που δίνεται στη γραμμή πηγής, ορισμένοι αναλυτές χαρακτηρίζουν την JetBlue Airways (JetBlue) την εταιρεία με την καλύτερη δήλωση αποστολής μεταξύ όλων των εταιρειών. Είναι, όμως, αυτό αλήθεια; Όπως γνωρίζετε, υπάρχουν συνιστώμενα στοιχεία και χαρακτηριστικά που πρέπει να περιλαμβάνονται σε μια αποτελεσματική δήλωση αποστολής.

Με έδρα τη Νέα Υόρκη, η JetBlue είναι μια μεγάλη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους της Fortune που πραγματοποιεί πάνω από 1.000 πτήσεις καθημερινά, εξυπηρετώντας περισσότερες από 100 πόλεις εσωτερικού και εξωτερικού. Η JetBlue πραγματοποιεί πτήσεις προς Μεξικό, Νότια Αμερική, Ευρώπη και Καναδά. Η μετοχή της JetBlue χρησιμοποιεί τον δείκτη Nasdaq κάτω από το ενημερωτικό σύμβολο JBLU.

Στον εταιρικό ιστότοπο της JetBlue, www.jetblue.com, η εταιρεία δεν διαθέτει δημοσιευμένη δήλωση οράματος ή αποστολής. Η JetBlue χρησιμοποιεί ή χρησιμοποίησε κάποτε την ακόλουθη δήλωση, ωστόσο, αυτή χρησιμοποιήθηκε από αναλυτές για να αξιολογήσουν την εταιρεία ως κάτοχο της καλύτερης δήλωσης αποστολής:

Εμπνεύστε την ανθρωπότητα – τόσο στον αέρα όσο και στο έδαφος.

Ιστορικά, η JetBlue προσπάθησε να ξεχωρίσει από τις ανταγωνίστριες αεροπορικές εταιρείες, προσφέροντας εξαιρετικές ανέσεις, όπως ωραία καθίσματα, τηλεόραση, ραδιόφωνο Sirius XM και ταινίες σε κάθε θέση. Μερικές φορές η JetBlue θεωρείται ισάξια με την Southwest Airlines που κατατάσσεται ως η «Καλύτερη εταιρεία όσον αφορά την ικανοποίηση πελατών μεταξύ των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους» από τον J.D. Power. Η δήλωση αποστολής (σκοπού) της Southwest παρέχεται στον ιστότοπο https://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html?clk=GFOOTER-ABOUT-ABOUT ως εξής (παραφρασμένη):

Συνδέστε τους ανθρώπους με ό,τι είναι σημαντικό στη ζωή τους μέσω φιλικών, αξιόπιστων και φτηνών αεροπορικών ταξιδιών.

CAPSULES – ΟΛΕΣ ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΕΣ

Σε κάθε κεφάλαιο παρέχονται νέες ενότητες για **Υποδειγματικούς σχεδιαστές στρατηγικής, Global Capsules** και **Ethics Capsules**.

Υποδειγματικοί σχεδιαστές στρατηγικής – στην αρχή κάθε κεφαλαίου, παρουσιάζεται ένα άτομο που εκτελεί στρατηγική διοίκηση με εξαιρετικά καλό τρόπο.

Global Capsules – παρέχονται για να φανεί η στρατηγική συνάφεια του υλικού με τις παγκόσμιες λειτουργίες, τα ζητήματα και τις συνθήκες.

Ethics Capsules – αναπτύχθηκαν για να τονίζουν το γεγονός ότι «η καλή ηθική κάνει την καλή επιχείρηση» σε όλες τις πτυχές της διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ **ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΙΚΟΥ** ΣΧΕΔΙΑΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Patti Poppe, Διευθύνουσα Σύμβουλος της Pacific Gas & Electric*

Η Διευθύνουσα Σύμβουλος και επικεφαλής στρατηγικής

Όρεγκον. Η PG&E αγωνίζεται για χρόνια να καθαρίσει τις γραμμές ηλεκτροδότησης από τα γύρω δέντρα, που αποτελούν πρόσφορο έδαφος για πυρκαγιές.

Η PG&E υποβάλλει ένα σχέδιο στην Επιτροπή Δημοσίων Υπηρεσιών της Καλιφόρνια για άδεια να αυξήσει σημαντικά τις τιμές, παρόλο που ήδη διαθέτει από τις υψηλότερες τιμές στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η Poppe δίνει μια δύσκολη μάχη για να πετύχει τον στόχο της, εν μέρει επειδή, σε εθνικό επίπεδο, μόνο το 20 τοις εκατό περίπου των καλωδίων των εταιρειών κοινής ωφελείας βρίσκεται υπογείως. Η Poppe λέει ότι τα καλώδια μπορούν να θαφτούν για περίπου 2 εκατομμύρια δολάρια ανά μίλι και οι θαμμένες γραμμές αντεμα και ξε-1,4 δισεκαβλάστησης. σε βλάστηύ που μποΚαλιφόρνια

Global Capsule 10

Χρήση μετρήσεων DEI σε όλες τις χώρες*

Οι εταιρείες παγκοσμίως προσπαθούν να αναπτύξουν, να χρησιμοποιήσουν βούν αποφάσεις βά ποικιλομορφίας, ισ κτηρίζουν συλλογικ σχετικά με τη DEI, σύνης όσον αφορά τ

και Κινέζων. Άλλες φυλετικά ποικιλόμορφες χώρες σε όλο τον κόσμο είναι:

- Βραζιλία
- Καναδάς
- Κολομβία
- Παναμάς
- Σουρινάμ
- Ηνωμένες Πολιτείες

Ορισμένες κοινές μετρήσεις που χρησιμοποιούνται από εταιρείες για να αξιολογήσουν τις ίδιες, όπως και τους

ETHICS CAPSULE 9

Διευθύνων Σύμβουλος της Rubrik, Bipul Sinha: «Μπορείτε να πετύχετε υποδειγματική επιχειρηματική ηθική μέσω υποδειγματικής διαφάνειας»*

κατατάσσει κάθε χρόνο τις καλύτερες ιδιωτικές εταιρείες cloud στον κόσμο. Άλλες εταιρείες που μπήκαν στη λίστα του 2021 ήταν η Stripe, η Databricks και η Canva. Σε αντίθεση με τη διαφάνεια της Rubrik, το διοικητικό συμβούλιο της GE δεν γνώριζε, μέχρι που η *Wall Street Journal* ανέφερε το 2017 ότι ο πρώην Διευθύνων Σύμβουλός της, Jeff Immelt, διέθετε ένα επιπλέον ιδιωτικό αεροπλάνο που ακολουθούσε το εταιρικό του αεροπλάνο σε πολλά από τα ταξίδια του στο εξωτερικό κατά τη 16ετή θητεία του ως Διευθύνων Σύμβουλος. Ο Immelt παραιτήθηκε μέρες μετά την αποκάλυψη. Στην πραγμα-

Κεφάλαιο	Οι Υποδειγματικοί Σχεδιαστές Στρατηγικής:	Οι Global Capsules επικεντρώνονται στα παρακάτω θέματα:	Οι Ethics Capsules αφορούν τα ακόλουθα ζητήματα:
1	Andrew Cathy, Διευθύνων Σύμβουλος της Chick-fil-A	Εταιρείες που αποχωρούν από την Κίνα εν μέσω αυστηρότερων μέτρων ασφαλείας	Μη μιλάτε απλώς πειστικά, κάντε πράξη τα λεγόμενά σας όσον αφορά τις εκπομπές διοξειδίου
2	Patti Poppe, Διευθύνουσα Σύμβουλος της Pacific Gas & Electric	LinkedIn: Οι ξεκάθαρες βασικές αξίες, το όραμα και η αποστολή οδηγούν σε παγκόσμια δημοσιότητα	Ποια μεταβλητή ηθικής είναι πιο σημαντική στην επιχειρηματική δραστηριότητα;
3	Η διευθύντρια Ποικιλομορφίας, Ένταξης και Ανθρώπινου Δυναμικού, κα Andrada της Chipotle και η διευθύντρια Ανάπτυξης, κα Zalotrawala	Ποια είναι η πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη πόλη και χώρα; Μάλλον το Ντουμπάι και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	Οι εκπομπές CO2 ποικίλλουν σημαντικά μεταξύ των χωρών

Κεφάλαιο	Οι Υποδειγματικοί Σχεδιαστές Στρατηγικής:	Οι Global Capsules επικεντρώνονται στα παρακάτω θέματα:	Οι Ethics Capsules αφορούν τα ακόλουθα ζητήματα:
4	Διευθύνουσα Σύμβουλος της Nasdaq, Adena Friedman	Samsung Electronics	Ανήθικη ηλεκτρονική πειρατεία για γρήγορη αύξηση κέρδους
5	Διευθύνων Σύμβουλος της Apple, Inc. – Tim Cook και Διευθύνων Σύμβουλος της Macy's, Inc. – Jeff Gennette	Πολλές χώρες μειώνουν το ξένο εργατικό δυναμικό τους, βασιζόμενες στους ντόπιους εργαζόμενους	Ρωτήστε τη Hobby Lobby: «Η καλή ηθική κάνει την καλή επιχείρηση;»
6	Phebe Novakovic, Πρόεδρος και Διευθύνουσα Σύμβουλος της General Dynamics Corporation	Οι ξένες εξαγορές γίνονται λιγότερο διαθέσιμες;	Καθώς χαράσσουμε στρατηγική, δεν πρέπει να θέτουμε σε κίνδυνο την ευημερία των ζώων
7	Διευθύνουσα Σύμβουλος της Edward D. Jones & Co. – Penny Pennington	Πώς η πανδημία του COVID-19 ανάγκασε ορισμένους ξενοδόχους να ξανασκεφτούν την αγορά-στόχο τους	Έχουν ανάγκη οι εταιρείες από μια πολιτική για κινητά τηλέφωνα που θα περιγράφει την αποδεκτή χρήση τους στον χώρο εργασίας;
8	Διευθύνουσα Σύμβουλος της TIAA – Thasunda Brown Duckett	Ποιες είναι οι 10 περισσότερο (και λιγότερο) διεφθαρμένες χώρες στον κόσμο το 2021;	Χειραγώγηση Προβλεπόμενων Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων
9	Διευθύνουσα Σύμβουλος της Walgreens Boots Alliance – Rosalind Brewer	Η μεγάλη μετατόπιση της Ινδίας από την Κίνα στα ηλιακά πάνελ	Πετύχετε υποδειγματική επιχειρηματική ηθική μέσω υποδειγματικής διαφάνειας
10	Διευθύνουσα Σύμβουλος της CVS Health – Karen Lynch	Χρήση μετρήσεων DEI σε όλες τις χώρες	Δεν πρέπει να εκμεταλλευόμαστε ή να βλάπτουμε την άγρια ζωή κατά την εκτέλεση στρατηγικής
11	Διευθύνουσα Σύμβουλος της GlaxoSmithKline – Emma Walmsley	Η Κίνα στοχεύει στην ανωτερότητα στην εξόρυξη και την επεξεργασία σπάνιων γήινων μετάλλων	Είναι η δοκιμή καλλυντικών σε ζώα ένα παγκόσμιο ηθικό ζήτημα;

Ασκήσεις διασφάλισης μάθησης – σχεδόν όλες καινούργιες και οργανωμένες σε τέσσερα σετ ως εξής: εφαρμογή των εννοιών, των εργαλείων και των τεχνικών του κεφαλαίου:

Σετ 1: Στρατηγικός Σχεδιασμός για τη McDonald's – 26 ασκήσεις εφαρμόζουν το υλικό του κεφαλαίου στην Cohesion Case της McDonald's για να προετοιμάσουν τους φοιτητές ώστε να κάνουν ανάλυση περιπτώσεων σε κερδοσκοπικές εταιρείες.

Σετ 2: Στρατηγικός Σχεδιασμός για το Πανεπιστήμιό μου – 12 ασκήσεις εφαρμόζουν το υλικό του κεφαλαίου στο κολέγιο ή το πανεπιστήμιό σας για να προετοιμάσουν τους φοιτητές ώστε να κάνουν ανάλυση περιπτώσεων σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Σετ 3: Στρατηγικός Σχεδιασμός για Ενίσχυση της Επαγγελματικής Κατάρτισής μου – 14 ασκήσεις εφαρμόζουν το υλικό του κεφαλαίου σε ιδιώτες αντί για εταιρείες για να προετοιμάσουν τους φοιτητές ώστε να κάνουν επιλογές επαγγελματικής σταδιοδρομίας.

Σετ 4: Ατομικός έναντι Ομαδικού Στρατηγικού Σχεδιασμού – 12 ασκήσεις εφαρμόζουν το υλικό του κεφαλαίου συγκρίνοντας την αποτελεσματικότητα των ατομικών έναντι των ομαδικών αποφάσεων. Οι ομαδικές ασκήσεις εντός της τάξης, από τις οποίες προκύπτει είτε ένας μεμονωμένος νικητής είτε μια νικήτρια ομάδα για κάθε δραστηριότητα, είναι πιο διασκεδαστικές.

Αναλυτικές αλλαγές σε κάθε κεφάλαιο

Κεφάλαιο 1: Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – παρέχονται δεκάδες νέα παραδείγματα για να επεξηγήσουν όλες τις έννοιες, όπως και νέο υλικό διαφορετικότητας, ισότητας και συμπερίληψης (DEI).

Κεφάλαιο 2: ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – παρέχονται νέο υλικό και παραδείγματα για το πώς να γράψετε αποτελεσματικές δηλώσεις οράματος, αποστολής και βασικής αξίας.

Κεφάλαιο 3: Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – παρέχεται νέο υλικό σχετικά με πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό, νομικό πλαίσιο (PESTEL)· παρέχονται επίσης περισσότερες κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο τοποθέτησης βαρύτητας και βαθμολογιών σε πίνακες. Η έννοια του AQCD επεξηγείται και παραδειγματίζεται καλύτερα. Η ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων είναι πιο ενισχυμένη και παρέχονται κατευθυντήριες γραμμές για τη χρήση του προτύπου στρατηγικού σχεδιασμού στον ιστότοπο www.strategyclub.com για την ανάπτυξη ενός Πίνακα Ανταγωνιστικής Συμπεριφοράς (CPM) και ενός Πίνακα Αξιολόγησης Εξωτερικών Παραγόντων (EFE).

Κεφάλαιο 4: Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – αυτό το κεφάλαιο έχει ανανεωθεί· έχουν ενισχυθεί τόσο το υλικό AQCD όσο και το υλικό μάρκετινγκ. Αναλύονται θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας και ρομποτικής. Παρέχονται κατευθυντήριες γραμμές για τη χρήση του προτύπου στρατηγικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη χρηματοοικονομικών δεικτών, χρηματοοικονομικών καταστάσεων και ενός Πίνακα Εσωτερικού Παράγοντα Αποτίμησης (IFE).

Κεφάλαιο 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ – παρέχονται δεκάδες νέα παραδείγματα για να επεξηγηθούν όλες οι έννοιες. Επίσης, συζητείται η αυξανόμενη τάση των εταιρειών που εκποιούν ένα τμήμα ή τμήματα ώστε να γίνουν πιο ομοιογενείς.

Κεφάλαιο 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – η παρουσίαση αυτού του κεφαλαίου, που περιλαμβάνει αναλύσεις Πίνακα Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών (SWOT), Πίνακα της Συμβουλευτικής Ομάδας της Βοστώνης (BCG), Πίνακα Εσωτερικής – Εξωτερικής Ανάλυσης (IE), Πίνακα Στρατηγικής Θέσης και Αξιολόγησης Δράσης (SPACE), Πίνακα Γενικής Στρατηγικής (Grand) και Ποσοτικού Πίνακα Στρατηγικού Σχεδιασμού (QSPM), είναι πιο βελτιωμένη και πιο συνοπτική. Ένα νέο Σχήμα 6-14 παρέχεται για να συνοδεύσει τη βελτιωμένη ανάλυση SWOT. Βελτιώνεται η παρουσίαση της ανάλυσης χαρτοφυλακίου. Παρέχονται κατευθυντήριες γραμμές για τη χρήση του προτύπου στρατηγικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη όλων των πινάκων.

Κεφάλαιο 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ: ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – αυτό το κεφάλαιο είναι πλήρως ενημερωμένο και βελτιωμένο, ειδικά όσον αφορά τις αναλύσεις νέων στόχων μάρκετινγκ, τμηματοποίησης και τοποθέτησης. Αναλύονται νέες πολιτικές σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία, όπως και η νέα θέση ενός Διευθυντή Ποικιλομορφίας. Παρέχεται βελτιωμένη ανάλυση για τις στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες και τους αντιληπτικούς χάρτες. Παρουσιάζεται ένα νέο μοντέλο οργανωσιακής δομής σχετικά με τη λήψη αποφάσεων. Παρέχονται κατευθυντήριες γραμμές για τη χρήση του προτύπου στρατηγικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη αντιληπτικών χαρτών.

Κεφάλαιο 8: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ – υπάρχει βελτιωμένη παρουσίαση χρηματοοικονομικών και λογιστικών εργαλείων, όπως ανάλυση EPS/EBIT, εταιρική αποτίμηση και προβλεπόμενες χρηματοοικονομικές καταστάσεις (παρέχεται ένα τρέχον παράδειγμα για την ABC Company). Αναλύεται η αυξανόμενη χρήση εταιρειών ειδικού σκοπού εξαγοράς (SPACs) ως μορφή αρχικών δημόσιων προσφορών. Παρέχονται κατευθυντήριες γραμμές για τη χρήση του προτύπου στρατηγικού σχεδιασμού για την εκτέλεση όλων των χρηματοοικονομικών αναλύσεων.

Κεφάλαιο 9: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – παρουσιάζονται καινούργια εξαιρετικά παραδείγματα ώστε να τονιστούν οι νέες τάσεις και έννοιες όπως η χρήση ισορροπημένης κάρτας στοχοθεσίας και ζητήματα διαφορετικότητας, ισότητας και συμπερίληψης (DEI) στη διακυβέρνηση.

Κεφάλαιο 10: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ – αυτό το κεφάλαιο καλύπτει ζητήματα ηθικής, ανώνυμης καταγγελίας, δωροδοκίας, βιωσιμότητας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Αυτό το κεφάλαιο αποκαλύπτει γιατί «η καλή ηθική κάνει την καλή επιχείρηση». Η ανάλυση για τη διαφορετικότητα, την ισότητα και τη συμπερίληψη (DEI) έχει βελτιωθεί, προκειμένου να ενθαρρύνει τις εταιρείες να διεξάγουν δραστηριότητες με σεβασμό προς όλα τα άτομα – μια σημαντική ανησυχία για τους καταναλωτές, τις εταιρείες, την κοινωνία και το Παγκόσμιο Δίκτυο Επιχειρηματικής Εκπαίδευσης (AACSB). Παρέχεται σημαντικό νέο υλικό για τα ζώα και την ευημερία της άγριας ζωής.

Κεφάλαιο 11: ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΖΗΤΗΜΑΤΑ – αυτό το κεφάλαιο είναι βελτιωμένο και πιο συνοπτικό, αλλά παρέχει νέα κάλυψη των διαφορών πολιτιστικής και εννοιολογικής στρατηγικής διοίκησης σε όλες τις χώρες. Η επιχειρηματική δραστηριότητα παγκοσμίως έχει καταστεί αναγκαιότητα στις περισσότερες βιομηχανίες. Παρέχονται πλήρεις ενημερώσεις για ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, που κυμαίνονται από φορολογικές έως πολιτιστικές αλλαγές.

Μέρος 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – μετά από όλα τα κεφάλαια θεωρίας, ακολουθεί μια ενότητα που έχει ξαναγραφτεί ώστε να είναι πιο συνοπτική και να παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τους φοιτητές που κάνουν ανάλυση περίπτωσης και πραγματοποιούν προφορικές παρουσιάσεις.

Βίντεο που δημιούργησαν οι συγγραφείς

Προσθέσαμε βίντεο που δημιουργήσαμε εμείς, οι συγγραφείς, για να παρουσιάσουμε το περιεχόμενο κάθε κεφαλαίου και 11 βίντεο όπου αναλύουμε ποικίλα σημαντικά θέματα όπως η παράδοση δήλωσης αποστολής, ο Πίνακας της Συμβουλευτικής Ομάδας της Βοστώνης και η εταιρική αξιολόγηση.

Επίλυση εκπαιδευτικών και μαθησιακών προκλήσεων

Η κύρια πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι καθηγητές στρατηγικής είναι η διατήρηση αφοσίωσης των φοιτητών, διασφαλίζοντας παράλληλα την εκμάθηση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων. Αυτό το εγχειρίδιο αποτελεί οδηγό για να είναι πρακτικοί, προσανατολισμένοι στις δεξιότητες και εκτυλίσσεται με τον ίδιο τρόπο που εκτυλίσσεται πραγματικά ο στρατηγικός σχεδιασμός. Οι φοιτητές και οι καθηγητές εκτιμούν εξίσου αυτή την πρακτική προσέγγιση που παρουσιάζεται με συνοπτικό, ανεπίσημο και συναρπαστικό τρόπο – ξεκινώντας με το ενσωματωμένο μοντέλο της διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης που ενοποιεί όλα τα κεφάλαια. Και οι 11 μίνι περιπτώσεις στο τέλος κάθε κεφαλαίου, οι 471 ερωτήσεις επανεξέτασης και οι 64 ασκήσεις διασφάλισης μάθησης έχουν σχεδιαστεί ειδικά για να εφαρμόζουν τις έννοιες των κεφαλαίων. Είναι επίσης σημαντικό ότι και οι 30 νέες περιπτώσεις σε αυτή την 18η έκδοση έχουν γραφτεί και σχεδιαστεί για να διευκολυνθεί η εφαρμογή των εννοιών των κεφαλαίων, όπως απεικονίζεται στον νέο πίνακα Εννοιών ανά Περίπτωση που θα παρουσιαστεί στη συνέχεια.

Η λογική κάθε περίπτωσης

Η ανάλυση περιπτώσεων παραμένει το κύριο μέσο εκμάθησης που χρησιμοποιείται στα περισσότερα μαθήματα στρατηγικής διοίκησης για πέντε σημαντικούς λόγους:

1. Η ανάλυση περιπτώσεων δίνει στους φοιτητές την ευκαιρία να εργαστούν σε ομάδες για να αξιολογήσουν τις εσωτερικές λειτουργίες και τα εξωτερικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν διάφοροι οργανισμοί και να επινοήσουν στρατηγικές που μπορούν να οδηγήσουν αυτές τις εταιρείες στην επιτυχία. Η ομαδική εργασία παρέχει στους φοιτητές τη δυνατότητα πρακτικής εμπειρίας στην επίλυση προβλημάτων ως μέρος μιας ομάδας. Στον επιχειρηματικό κόσμο, οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται γενικά μέσα σε ομάδες. Οι φοιτητές στρατηγικής διοίκησης μαθαίνουν να διαχειρίζονται μέλη ομάδων που ενδέχεται να είναι είτε άκρως επιθετικά είτε συνεσταλμένα που δεν συνεισφέρουν καν. Αυτή η εμπειρία είναι πολύτιμη, επειδή οι φοιτητές στρατηγικής διοίκησης πλησιάζουν στην αποφοίτησή τους και σύντομα θα εισέλθουν στον κόσμο της εργασίας πλήρους απασχόλησης.
2. Η ανάλυση περιπτώσεων δίνει τη δυνατότητα στους φοιτητές να βελτιώσουν τις προφορικές και γραπτές επικοινωνιακές τους δεξιότητες, καθώς και τις αναλυτικές και διαπροσωπικές τους δεξιότητες, προτείνοντας και υπερασπίζοντας συγκεκριμένες πορείες δράσης για τις περιπτώσεις εταιρειών.
3. Η ανάλυση περιπτώσεων επιτρέπει στους φοιτητές να βλέπουν ταυτόχρονα μια εταιρεία, τους ανταγωνιστές της και τη βιομηχανία στην οποία υπάγεται, προσομοιώνοντας έτσι τον πολύπλοκο επιχειρηματικό κόσμο.
4. Η ανάλυση περιπτώσεων επιτρέπει στους φοιτητές να εφαρμόσουν έννοιες που έχουν διδαχθεί σε πολλά μαθήματα επιχειρηματικότητας. Οι φοιτητές αποκτούν εμπειρία αντιμετωπίζοντας ένα ευρύ φάσμα οργανωσιακών προβλημάτων που επηρεάζουν όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες.
5. Η ανάλυση περιπτώσεων βοηθά τους φοιτητές να εξασκηθούν στην εφαρμογή των εννοιών, στην αξιολόγηση καταστάσεων, στη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου και στην επίλυση προβλημάτων υλοποίησης σε ποικίλα περιβάλλοντα επιχειρήσεων και βιομηχανιών.

Υποδειγματικοί σχεδιαστές στρατηγικής

Οι φοιτητές στρατηγικής διοίκησης συχνά μαθαίνουν καλύτερα όταν τους παρέχονται παραδείγματα από τον πραγματικό κόσμο που απεικονίζουν την εφαρμογή βασικών εννοιών σε πραγματικές καταστάσεις. Επομένως, όλα τα κεφάλαια της 18ης έκδοσης ξεκινούν με την παρουσίαση ενός υποδειγματικού σχεδιαστή στρατηγικής για να παρουσιάσουν και να αποκαλύψουν τα βασικά χαρακτηριστικά και τη διοικητική προσέγγιση κορυφαίων σχεδιαστών στρατηγικής στον κόσμο. Όλοι μπορούμε να αποκομίσουμε κάτι από τους καλύτερους σχεδιαστές στρατηγικής. Αυτά τα περιγραφικά σημειώματα παρουσιάζουν τα επιτεύγματα και την ηγετική ικανότητα υποδειγματικών μειονοτήτων και γυναικών που αποτελούν εξαιρετικό παράδειγμα προς μίμηση για όλους μας.

Ethics Capsules

Ορισμένες φορές, οι φοιτητές δυσκολεύονται να κατανοήσουν τη σημασία της επιχειρηματικής ηθικής στη στρατηγική διοίκηση. Τα ζητήματα ηθικής ενδέχεται να διαδραματίσουν βασικό ρόλο στην επιτυχία (ή στην αποτυχία) μιας εταιρείας. Μια Ethis Capsule περιλαμβάνεται σε κάθε κεφάλαιο για να αναδείξει την πρωταρχική σημασία της επιχειρηματικής δραστηριότητας με έναν κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνο τρόπο. Αυτά τα πλαίσια αποτελούν παράδειγμα σε όλα τα στάδια στρατηγικής διοίκησης για το ότι πράγματι «η καλή ηθική κάνει την καλή επιχείρηση».

Global Capsules

Κατά τη διεξαγωγή αναλύσεων περιπτώσεων σε πολυεθνικές εταιρείες, οι φοιτητές ορισμένες φορές δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν πώς σημαντικοί παράγοντες του παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν μια τοπική εταιρεία – ειδικά όταν η τελευταία επιδιώκει να προσελκύσει και να εξυπηρετήσει πελάτες σε πολλές χώρες ή ακόμα και ηπείρους.

Ωστόσο, σημαντικοί παγκόσμιοι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε όλα τα στάδια της στρατηγικής διοίκησης. Έτσι, κάθε κεφάλαιο της 18ης έκδοσης περιέχει μια global capsule για να παρουσιάσει τη συνάφεια του υλικού σε ένα παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον και να τονίσει τη σημασία της προσεκτικής εξέτασης των μοναδικών παραγόντων του παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος κατά τη διαμόρφωση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση στρατηγικών για μια πολυεθνική εταιρεία.

Προτάσεις για τους σχεδιαστές στρατηγικής

Σχεδόν κάθε εταιρεία που υπάρχει θα μπορούσε να επωφεληθεί από την εκμάθηση και την εφαρμογή των εννοιών, των δεξιοτήτων και των τεχνικών που αναλύονται στο εγχειρίδιο για τη συστηματική εκτέλεση στρατηγικού σχεδιασμού. Χιλιάδες –ίσως ακόμα και εκατομμύρια– επιχειρήσεις και σχεδιαστές στρατηγικής παγκοσμίως χρησιμοποιούν το πρότυπο στρατηγικού σχεδιασμού και τις τεχνικές που αναλύονται σε αυτό το εγχειρίδιο, για να διασφαλιστεί ότι αναπτύσσουν ένα αποτελεσματικό στρατηγικό σχέδιο που μπορεί να υλοποιηθεί για την επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να βοηθηθούν περαιτέρω οι σχεδιαστές στρατηγικής στην εφαρμογή της μεθόδου του David για τη στρατηγική διοίκηση, κάθε κεφάλαιο της 18ης έκδοσης ολοκληρώνεται με την επισήμανση ιδιαίτερα σημαντικών εννοιών και εργαλείων που χρησιμοποιούνται από σχεδιαστές στρατηγικής στην πραγματική εκτέλεση στρατηγικού σχεδιασμού.

Προτάσεις για τους φοιτητές

Μια σημαντική πρόκληση στη διδασκαλία στρατηγικής είναι να βεβαιωθείτε ότι οι φοιτητές έχουν συνειδητοποιήσει πραγματικά τις επιχειρηματικές δεξιότητες που απαιτούνται για την ενασχόληση με τη στρατηγική διοίκηση. Οι φοιτητές που παρακολουθούν μια σειρά μαθημάτων επιχειρηματικότητας με κορυφαίες επιχειρήσεις πρέπει να είναι ολοένα και περισσότερο ικανοί να επιδεικνύουν την απασχολησιμότητά τους σε δυνητικούς εργοδότες. Όταν εξετάζεται η απασχολησιμότητα των πτυχιούχων στη διοίκηση επιχειρήσεων, πολλοί εργοδότες αναζητούν ενεργά υποψηφίους που μπορούν να επιδείξουν τις γνώσεις τους σε σημαντικές επιχειρηματικές δεξιότητες. Αποστολή της 18ης έκδοσης αυτού του εγχειριδίου είναι να παρέχει στους φοιτητές μια πλατφόρμα μέσω της οποίας μπορούν να αποκομίσουν βασικές δεξιότητες στρατηγικού σχεδιασμού και ικανότητες που απαιτούνται για να αποκτήσουν μια ουσιαστική επαγγελματική εργασία και να προχωρήσουν στην καριέρα τους. Ως εκ τούτου, κάθε κεφάλαιο ολοκληρώνεται με ειδικές κατευθυντήριες γραμμές στρατηγικής που μπορούν να διευκολύνουν τις προσπάθειες των φοιτητών ώστε να συνεισφέρουν πιο ουσιαστικά στον χώρο εργασίας τους και στην κοινωνία.

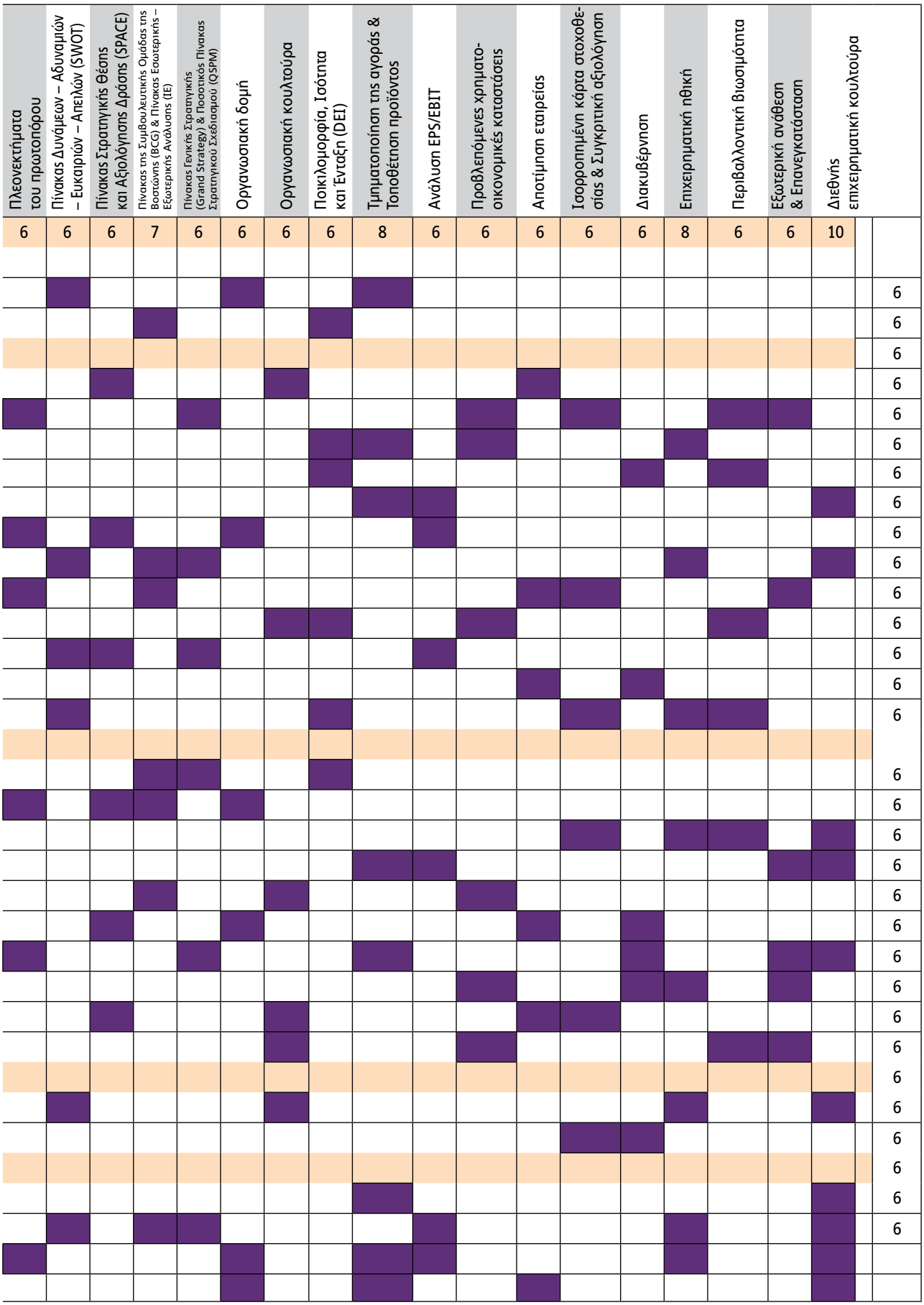
Ο νέος πίνακας εννοιών ανά περίπτωση

Και οι 30 περιπτώσεις που συμπεριλαμβάνονται στη 18η έκδοση διευκολύνουν την κάλυψη όλων των εννοιών στρατηγικής που παρουσιάζονται στα 11 κεφάλαια αλλά, όπως αποδεικνύεται από τα σκιασμένα κελιά (ή x) στον πίνακα που ακολουθεί, ορισμένες περιπτώσεις αποτελούν παραδείγματα ιδιαίτερα σημαντικών εννοιών στρατηγικής. Ο πίνακας εννοιών ανά περίπτωση διευκολύνει τους καθηγητές να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά διαφορετικές περιπτώσεις για να εξασφαλίσουν την εκμάθηση των ποικίλων εννοιών των κεφαλαίων από τους φοιτητές. Από τα μοβ πλαίσια με σκίαση φαίνεται ότι κάθε περίπτωση χρησιμοποιείται για να εξετάσει τουλάχιστον έξι έννοιες στρατηγικής διοίκησης. Αυτό το νέο, καινοτόμο βοήθημα υπόσχεται να αναβαθμίσει τη μέθοδο εκμάθησης περιπτώσεων στη διδασκαλία στρατηγικής διοίκησης. Σχεδιασμένη ώστε να χρησιμοποιείται με αυτόν τον τρόπο, η ανάλυση περιπτώσεων είναι ακόμα καλύτερο εκπαιδευτικό εργαλείο και από τις προσομοιώσεις στη διδασκαλία και την εφαρμογή βασικών εννοιών, εργαλείων και τεχνικών στρατηγικής, έτσι ώστε οι φοιτητές να ολοκληρώσουν την κορυφαία σειρά μαθημάτων στη διοίκηση επιχειρήσεων έχοντας αποκτήσει γνώση, επάρκεια και ικανότητα σε συγκεκριμένες δεξιότητες που εκτιμώνται στον επιχειρηματικό κόσμο.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΝΝΟΙΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

	Βασικές έννοιες στρατηγικής διοίκησης	Μοντέλο στρατηγικής/ διαδικασία	Δηλώσεις οράματος/ αποστολής	Πίνακας Ανταγωνιστικής Συμπεριφοράς (CPM)	Πέντε δυνάμεις του Porter	Πίνακας Αξιολόγησης Εξωτερικών Παραγόντων (EFE)	PESTEL	Ανάλυση αλυσίδας αξίας	Πίνακας Εσωτερικού Παράγοντα Αποτίμησης (IFE)	Είδη στρατηγικής	Δύο κοινές στρατηγικές του Porter
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Εταιρείες καινοτόμου τεχνολογίας με έδρα τις ΗΠΑ											
Περίπτωση 1	Airbnb		■			■	■				
Περίπτωση 2	Uber Technologies			■	■				■		■
Εταιρείες παροχής υπηρεσιών με έδρα τις ΗΠΑ											
Περίπτωση 3	Tesla Motors	■								■	■
Περίπτωση 4	First Solar										
Περίπτωση 5	Cracker Barrel Old Country Store				■		■				
Περίπτωση 6	Chipotle Mexican Grill	■						■		■	
Περίπτωση 7	Wynn Resorts		■	■							■
Περίπτωση 8	Cinemark Holdings				■	■					
Περίπτωση 9	Meta Platforms								■		
Περίπτωση 10	Electronic Arts						■				
Περίπτωση 11	TJX Companies							■			■
Περίπτωση 12	Citigroup					■				■	
Περίπτωση 13	JetBlue Airways	■		■			■		■		
Περίπτωση 14	FedEx Corp.			■							
Κατασκευαστικές εταιρείες											
Περίπτωση 15	Caterpillar Inc.		■		■			■			
Περίπτωση 16	Chevron Corp.							■	■		
Περίπτωση 17	Tyson Foods	■						■			
Περίπτωση 18	Constellation Brands					■			■		
Περίπτωση 19	Johnson Outdoors				■		■				■
Περίπτωση 20	Thor Industries		■			■					
Περίπτωση 21	Apple Inc.										
Περίπτωση 22	IBM (International Business Machines)	■		■							
Περίπτωση 23	Colgate-Palmolive						■			■	
Περίπτωση 24	Helen of Troy		■		■						
Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί											
Περίπτωση 25	American Red Cross	■	■								
Περίπτωση 26	United States Postal Service (USPS)		■			■			■	■	
Εταιρείες με έδρα εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών											
Περίπτωση 27	Singapore Airlines			■	■		■				■
Περίπτωση 28	Danone S.A.										
Περίπτωση 29	Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V.										
Περίπτωση 30	GlaxoSmithKline Plc							■		■	

Συνέχεια από την προηγούμενη σελίδα


Πλεονεκτήματα του πρωτοπόρου
Πίνακας Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών (SWOT)
Πίνακας Στρατηγικής Θέσης και Αξιολόγησης Δράσης (SPACE)
Πίνακας της Συμβουλευτικής Ομάδας της Βοστώνης (BCG) & Πίνακας Εσωτερικής – Εξωτερικής Ανάλυσης (IE)
Πίνακας Γενικής Στρατηγικής (Grand Strategy) & Ποσοτικός Πίνακας Στρατηγικού Σχεδιασμού (QSPM)
Οργανωσιακή δομή
Οργανωσιακή κουλτούρα
Ποικιλομορφία, Ισότητα και Ένταξη (DEI)
Τμηματοποίηση της αγοράς & Τοποθέτηση προϊόντος
Ανάλυση EPS/EBIT
Προβλεπόμενες χρηματο-οικονομικές καταστάσεις
Αποτίμηση εταιρείας
Ισορροπημένη κάρτα στοχοθε-σίας & Συγκριτική αξιολόγηση
Διακυβέρνηση
Επιχειρηματική ηθική
Περιβαλλοντική βιωσιμότητα
Εξωτερική ανάθεση & Επανεγκατάσταση
Διεθνής επιχειρηματική κουλτούρα
6 6 6 7 6 6 6 6 8 6 6 6 6 6 8 6 6 10
6
6
6

Η μοναδική προσέγγιση του David

Αυτό το εγχειρίδιο θεωρείται παγκοσμίως το πιο πρακτικό εγχειρίδιο δεξιοτήτων στρατηγικής διοίκησης στην αγορά. Όλα τα κεφάλαια ξετυλίγονται από ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο ενσωματωμένο μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού, ώστε οι φοιτητές να μάθουν τη «διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού», αντί να εστιάζουν στις επιδραστικές θεωρίες στρατηγικής. Η προσέγγιση του David αφορά τη «γνώση μέσω της πράξης» – οι φοιτητές αναπτύσσουν δεξιότητες που μπορούν να ενισχύσουν τη δική τους απασχολησιμότητα μέσω πολλών χαρακτηριστικών, όπως οι 64 νέες ασκήσεις διασφάλισης μάθησης που βρίσκονται στο τέλος κάθε κεφαλαίου αυτής της έκδοσης. Οι 30 νέες, φιλικές προς τους φοιτητές περιπτώσεις σε αυτή την έκδοση εξελίσσουν το παρόν εγχειρίδιο σε εκπαιδευτική πλατφόρμα για τη διδασκαλία της στρατηγικής διοίκησης τόσο σε προπτυχιακά όσο και σε μεταπτυχιακά επίπεδα, σε κολέγια και πανεπιστήμια σε όλον τον κόσμο.

Εκτός από την παροχή εξαιρετικής κάλυψης απαραίτητων εργαλείων, πινάκων και τεχνικών στρατηγικής που χρησιμοποιούν εταιρείες και οργανισμοί για στρατηγικό σχεδιασμό, αυτή η 18η έκδοση καλύπτει περισσότερα θέματα από οποιοδήποτε άλλο εγχειρίδιο στρατηγικής διοίκησης, όπως η κοινωνική ευθύνη, η βιωσιμότητα και η ποικιλομορφία, η ηθική και η ένταξη (DEI), συμπεριλαμβανομένων θεμάτων όπως η δωροδοκία, η σύναψη ρομαντικής σχέσης στον χώρο εργασίας, επινόηση κωδίκων ηθικής, ανάληψη θέσης (ή όχι) σε κοινωνικά ζητήματα και διατήρηση της άγριας ζωής – θέματα που άλλα εγχειρίδια δεν αναφέρουν, παρόλο που οι εταιρείες οφείλουν να λαμβάνουν συνεχώς στρατηγικές αποφάσεις σε αυτούς τους τομείς.

Η Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) International τίθεται όλο και περισσότερο υπέρ μιας πρακτικής προσέγγισης που προσανατολίζεται περισσότερο στις δεξιότητες στα επιχειρηματικά βιβλία –την οποία παρέχει αυτό το εγχειρίδιο– αντί μιας θεωρητικής προσέγγισης. Αυτό το εγχειρίδιο καλύπτει επίσης περισσότερα παγκόσμια και διεθνή ζητήματα από οποιοδήποτε άλλο εγχειρίδιο στρατηγικής διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων ζητημάτων όπως π.χ. πώς η επιχειρηματική κουλτούρα, οι φόροι, οι δασμοί, η πολιτική σταθερότητα και οι οικονομικές συνθήκες ποικίλλουν μεταξύ των χωρών – όλα πλαισιωμένα από την οπτική του στρατηγικού σχεδιασμού.

Τέλος, αυτό το εγχειρίδιο έχει κριθεί αξιόπιστο από πέντε ηπείρους για να παρέχει στους φοιτητές (και στους διευθυντές εταιρειών) τις πιο πρόσφατες δεξιότητες και έννοιες που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαμόρφωση και δραστική υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου –εναλλακτικά, ενός σχεδίου παιχνιδιού– που μπορεί να οδηγήσει σε βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για κάθε τύπο επιχείρησης. Αυτό το βιβλίο πληροί όλες τις κατευθυντήριες γραμμές της AACSB International για το μάθημα στρατηγικής διοίκησης τόσο σε μεταπτυχιακό όσο και σε προπτυχιακό επίπεδο. Προηγούμενες εκδόσεις έχουν χρησιμοποιηθεί σε περισσότερα από 500 κολέγια και πανεπιστήμια παγκοσμίως.

Ανάπτυξη δεξιοτήτων απασχολησιμότητας

Οι φοιτητές, χρησιμοποιώντας αυτό το κείμενο, μαθαίνουν πώς να κάνουν πραγματικά στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτό είναι ένα τεράστιο όφελος για τους φοιτητές και μια κρίσιμη δεξιότητα απασχολησιμότητας, επειδή οι εργοδότες αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα του να έχουν κατανοήσει οι εργαζόμενοι τι προσπαθεί να επιτύχει μια εταιρεία και γιατί. Σχεδόν όλοι οι φοιτητές που χρησιμοποιούν αυτό το κείμενο χρησιμοποιούν επίσης το δωρεάν, βασισμένο σε Excel πρότυπο στρατηγικού σχεδιασμού στον ιστότοπο του συγγραφέα www.strateclub.com. Πολλοί φοιτητές περιλαμβάνουν και αυτή τη δεξιότητα στο βιογραφικό τους, ώστε να αποδεικνύουν την επάρκειά τους χρησιμοποιώντας ένα πρότυπο που χρησιμοποιείται συνήθως από τις επιχειρήσεις για την εκτέλεση στρατηγικού σχεδιασμού. Οι επιχειρήσεις εκτιμούν το Excel. Εμείς, οι τρεις συγγραφείς, ως καθηγητές στρατηγικής διοίκησης, γνωρίζουμε ότι η μετάδοση πραγματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων ενισχύει τις πιθανότητες των φοιτητών να εξασφαλίσουν μια εξαιρετική θέση εργασίας μετά την αποφοίτησή τους και να εξελιχθούν στην καριέρα τους, που είναι το πρωταρχικό μέρος της αποστολής μας ως συγγραφέων και καθηγητών.

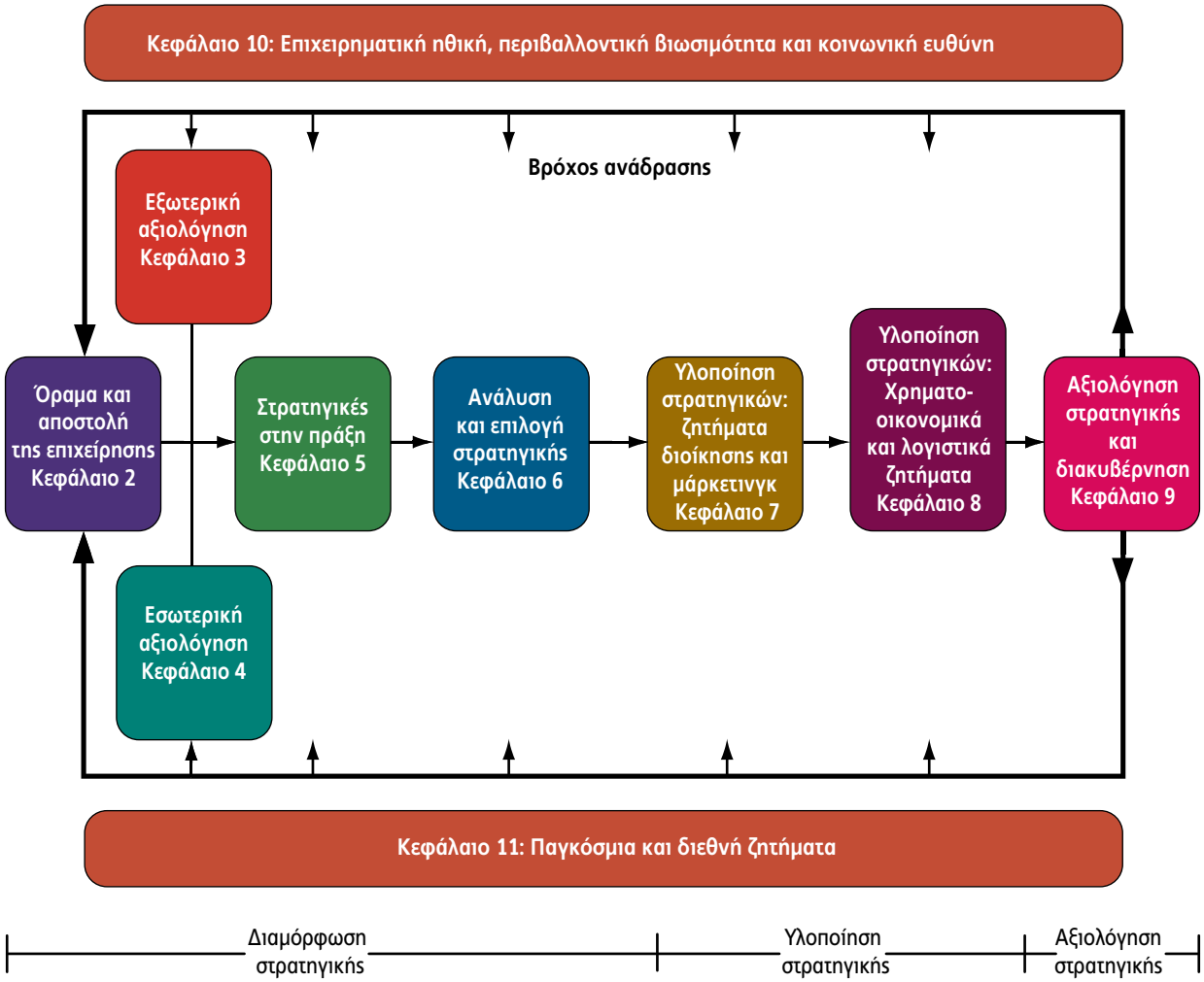
Διδακτικοί πόροι καθηγητών

Για περισσότερες πληροφορίες και πόρους, επισκεφθείτε τον ιστότοπο www.pearson.com.

ΜΕΡΟΣ 1

Επισκόπηση Στρατηγικής Διοίκησης

1 Η Φύση της στρατηγικής διοίκησης



ΣΧΗΜΑ 1.1: Το πλήρες, ενσωματωμένο μοντέλο στρατηγικής διοίκησης

Πηγή: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 1 (Φεβρουάριος 1989): 91. Anik Ratnaningsih, Nadjadji Anwar, Patdono Suwignjo, and Putu Artama Wiguna, "Balance Scorecard of David's Strategic Modeling at Industrial Business for National Construction Contractor of Indonesia," Journal of Mathematics and Technology no. 4 (Οκτώβριος 2010): 20. Δείτε επίσης: Meredith E. David, Fred R. David, and Forest R. David, "Closing the Gap Between Graduates' Skills and Employers' Requirements: A Focus on the Strategic Management Capstone Business Course," *Administrative Sciences* 11, no. 1 (2021): 10.

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1.1. Περιγραφή της διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης.

1.2. Ανάλυση των τριών σταδίων των δραστηριοτήτων για τη διαμόρφωση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση στρατηγικής.

1.3. Επεξήγηση της ανάγκης για ενσωμάτωση της ανάλυσης και της διαίσθησης στη στρατηγική διοίκηση.

1.4. Προσδιορισμός και παραδείγματα βασικών όρων στη στρατηγική διοίκηση.

1.5. Περιγραφή των οφελών της ενασχόλησης με τη στρατηγική διοίκηση.

1.6. Επεξήγηση του γιατί ορισμένες εταιρείες δεν ασχολούνται με τον στρατηγικό σχεδιασμό.

1.7. Περιγραφή των παγίδων κατά την εκτέλεση στρατηγικού σχεδιασμού.

1.8. Ανάλυση της σύνδεσης μεταξύ επιχειρηματικών και στρατιωτικών στρατηγικών.

1.9. Επεξήγηση του πώς το μάθημα στρατηγικής διοίκησης μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της απασχολησιμότητας ενός φοιτητή.

ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Οι ακόλουθες ασκήσεις βρίσκονται στο τέλος αυτού του κεφαλαίου:

ΣΕΤ 1: Στρατηγικός σχεδιασμός για τη McDonald's

ΑΣΚΗΣΗ 1Α: Συλλέξτε πληροφορίες στρατηγικής για την εταιρεία McDonald's

ΑΣΚΗΣΗ 1Β: Εισάγετε τα ζωτικής σημασίας στοιχεία της McDonald's στο πρότυπο στρατηγικού σχεδιασμού

ΣΕΤ 2: Στρατηγικός σχεδιασμός για το «Πανεπιστήμιό μου»

ΑΣΚΗΣΗ 1Γ: Εκτελέστε ανάλυση SWOT για το «Πανεπιστήμιό μου»

ΣΕΤ 3: Στρατηγικός σχεδιασμός για «Ενίσχυση της επαγγελματικής κατάρτισής μου»

ΑΣΚΗΣΗ 1Δ: Εκτελέστε ανάλυση SWOT στον εαυτό σας

ΣΕΤ 4: Ατομικός έναντι ομαδικού στρατηγικού σχεδιασμού

ΑΣΚΗΣΗ 1Ε: Πόσο επιζήμιες είναι οι ποικίλες παγίδες στον στρατηγικό σχεδιασμό;

Το Κεφάλαιο 1 παρέχει μια επισκόπηση της στρατηγικής διοίκησης. Εισάγει ένα πρακτικό, ολοκληρωμένο μοντέλο της διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης (που απεικονίζεται στο Σχήμα 1-1) και προσδιορίζει τις βασικές δραστηριότητες και τους όρους που περιλαμβάνονται σε αυτήν. Πρωταρχικός στόχος αυτού του βιβλίου είναι η αποκόμιση γνώσεων μέσω της πρακτικής εφαρμογής (learning by doing). Το βιβλίο αποτελεί εργαλείο ώστε οι φοιτητές να μαθαίνουν πώς να κάνουν στρατηγικό σχεδιασμό. Το ολοκληρωμένο μοντέλο αποκαλύπτει τη διάταξη αυτού του βιβλίου και τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, ώστε οι φοιτητές να μπορούν να ακολουθήσουν ουσιαστικά τα βήματα.

Σημαντικό στοιχείο στην παρούσα έκδοση αποτελεί η προσθήκη ενός γενικού πλαισίου στρατηγικής στην αρχή κάθε κεφαλαίου, όπου παρουσιάζεται το παράδειγμα ενός καταξιωμένου και υπεύθυνου στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος εφαρμόζει στρατηγικό σχεδιασμό εννοιών, εργαλείων και τεχνικών. Το πρώτο πρόσωπο που συμπεριλήφθηκε, λόγω των εξαιρετικών πρακτικών στρατηγικής διοίκησης που εφαρμόζει, είναι ο Andrew Cathy, Διευθύνων Σύμβουλος της Chick-fil-A, ο οποίος, όπως βλέπετε στο ένθετο, ηγείται μίας από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες στον κόσμο. Στο τέλος κάθε κεφαλαίου υπάρχει μια νέα, μονοσέλιδη, σύντομη μελέτη περίπτωσης για μια εταιρεία, με αντίστοιχες ερωτήσεις που εφαρμόζουν διάφορες από τις έννοιες, τα εργαλεία και τις τεχνικές που παρουσιάζονται.

Τι είναι η στρατηγική διοίκηση;

1.1 Περιγραφή της διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης.

Η **στρατηγική διοίκηση (strategic management)** είναι η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης διαλειτουργικών αποφάσεων που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Όπως υποδεικνύει αυτός ο ορισμός, η στρατηγική διοίκηση επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση συστημάτων διοίκησης, μάρκετινγκ, χρηματοδότησης, λογιστικής, παραγωγής και πληροφοριακών συστημάτων για την επίτευξη επιτυχίας σε οργανωσιακό επίπεδο. Η στρατηγική διοίκηση μπορεί επίσης να προσδιοριστεί ως «η εκτελεστική δραστηριότητα της διανομής πόρων μεταξύ προϊόντων και περιφερειών, προκειμένου ο οργανισμός να αποκτήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του».

Οι εταιρείες έχουν την ελευθερία να ανταγωνίζονται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές, επομένως πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τις αγορές στις οποίες πρέπει να εισέλθουν, τις αγορές που πρέπει να αποφύγουν, με ποιες εταιρείες να ανταγωνιστούν και ποιες να αποφύγουν. Η επιβίωση μιας εταιρείας εξαρτάται από το πόσο ορθές είναι οι εν λόγω αποφάσεις. Αυτό το βιβλίο παρουσιάζει τη διαδικασία που απαιτείται για τη λήψη αποτελεσματικών στρατηγικών αποφάσεων. Για παράδειγμα, η Walgreens από φαρμακοποιός μετατρέπεται σε πάροχο υγειονομικής περίθαλψης με την τοποθέτηση κανονικών ιατρείων σε εκατοντάδες φαρμακεία της. Η Walgreens πλήρωσε πρόσφατα 5,2 δισεκατομμύρια δολάρια για το VillageMD, προκειμένου να βοηθήσει στην ολοκλήρωση αυτής της στρατηγικής.

Η υλοποίηση στρατηγικών, όπως η απόφαση για το τι θα παραχθεί και πού, πότε και πώς θα αυξηθεί η ένταση του ανταγωνισμού στην αγορά, είναι αυτή που οδηγεί σε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμα και οι καλύτερες στρατηγικές πρέπει να υλοποιηθούν αποτελεσματικά μέσω δραστηριοτήτων σε επιχειρησιακό ή τακτικό επίπεδο, όπως η πρόσληψη και η παροχή κινήτρων εργαζομένων, περικοπή εξόδων, συγκριτική αξιολόγηση, εξωτερική ανάθεση, εξασφάλιση χρηματοδότησης και διατήρηση ζεστών (ή δροσερών) εγκαταστάσεων. Οι δραστηριότητες υλοποίησης είναι ζωτικής σημασίας και πρέπει να παρακολουθούνται από τους σχεδιαστές στρατηγικής· οι αποτελεσματικά υλοποιημένες στρατηγικές –περισσότερο από τις επιχειρησιακές τακτικές– είναι αυτές που οδηγούν γενικά σε διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Προκειμένου να αποκτήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι εταιρείες πρέπει να παρέχουν μοναδικά προϊόντα και υπηρεσίες. Η μοναδικότητα των προϊόντων και υπηρεσιών έχει μεγάλη σημασία. Για παράδειγμα, όλοι οι υπολογιστές, τα iPad και τα iPhone της Apple λειτουργούν σύμφωνα με το μοναδικό λειτουργικό σύστημα της Apple – δηλαδή, ο μοναδικός τρόπος για να έχετε ένα iPhone είναι να κάνετε χρήση του λειτουργικού συστήματος της Apple. Προκειμένου να διασφαλιστεί η «αποτελεσματική μοναδικότητα», οι εταιρείες πρέπει να αποδεχτούν τυχόν παραχωρήσεις στη διαδικασία στρατηγικής, ώστε να

Οφέλη από την ενασχόληση με τη στρατηγική διοίκηση

1.5. Περιγραφή των οφελών της ενασχόλησης με τη στρατηγική διοίκηση.

Η στρατηγική διοίκηση επιτρέπει σε έναν οργανισμό να είναι πιο ενεργητικός αντί αντιδραστικός στη διαδικασία διαμόρφωσης του δικού του μέλλοντος. Επιτρέπει σε έναν οργανισμό να εντάξει και να επηρεάσει (αντί απλώς να ανταποκρίνεται σε) δραστηριότητες και, ως εκ τούτου, ασκεί έλεγχο στη μοίρα του οργανισμού. Ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων, διευθύνοντες σύμβουλοι, πρόεδροι και διευθυντές πολλών κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών έχουν αναγνωρίσει και συνειδητοποιήσει τα οφέλη της στρατηγικής διοίκησης.

Ιστορικά, το κύριο όφελος της στρατηγικής διοίκησης ήταν να βοηθήσει τους οργανισμούς να διαμορφώνουν καλύτερες στρατηγικές μέσω της χρήσης μιας πιο συστηματικής, λογικής και ορθολογικής προσέγγισης για τη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, σημαντικό όφελος που προκύπτει από τη συμμετοχή στη στρατηγική διοίκηση είναι η διαδικασία, και όχι η εκάστοτε απόφαση ή το εκάστοτε έγγραφο. Μέσω της εμπλοκής στη διαδικασία (δηλαδή, με διάλογο και συμμετοχή), τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι δεσμεύονται να υποστηρίξουν τον οργανισμό. *Ένα κλειδί για την επιτυχημένη στρατηγική διοίκηση είναι η επικοινωνία και αυτή μπορεί να είναι η πιο σημαντική λέξη σε ολόκληρη τη διαδικασία διοίκησης*. Το Σχήμα 1-3 απεικονίζει αυτό το εγγενές όφελος μιας εταιρείας που εμπλέκεται στον στρατηγικό σχεδιασμό. Σημειώστε ότι για όλες τις εταιρείες είναι αναγκαίο οι εργαζόμενοι να έχουν έναν κοινό σκοπό, ήτοι, να βοηθήσουν την εταιρεία να πετύχει.

Ο Dale McConkey είπε: «Τα σχέδια είναι λιγότερο σημαντικά από τον προγραμματισμό». Επομένως, ο τρόπος με τον οποίο διεξάγεται η στρατηγική διοίκηση είναι εξαιρετικά σημαντικός. Βασικός στόχος της διαδικασίας είναι η επίτευξη κατανόησης και δέσμευσης από όλα τα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους. Η κατανόηση μπορεί να είναι το πιο σημαντικό όφελος της στρατηγικής διοίκησης και κατόπιν ακολουθεί η δέσμευση. Όταν τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι κατανοούν τι κάνει ο οργανισμός και γιατί, νιώθουν ότι αποτελούν μέρος της εταιρείας και δεσμεύονται ώστε να της παρέχουν βοήθεια. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν επίσης τους δεσμούς μεταξύ των δικών τους επιδομάτων και της οργανωσιακής τους απόδοσης. Τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι γίνονται εκπληκτικά δημιουργικά και καινοτόμα όταν κατανοούν και υποστηρίζουν την αποστολή, τους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρείας. Στη συνέχεια, ένα μεγάλο όφελος της στρατηγικής διοίκησης είναι η ευκαιρία που παρέχει η διαδικασία για την παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών στα άτομα. Ως **παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών (empowerment)** ορίζεται η πράξη ενίσχυσης της αίσθησης αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, ενθαρρύνοντάς τους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και στην άσκηση πρωτοβουλίας και φαντασίας, ενώ παράλληλα επιβραβεύονται γι' αυτό. *Πρέπει οι εργαζόμενοί σας να νιώθουν την επιχείρηση σαν δική τους.*

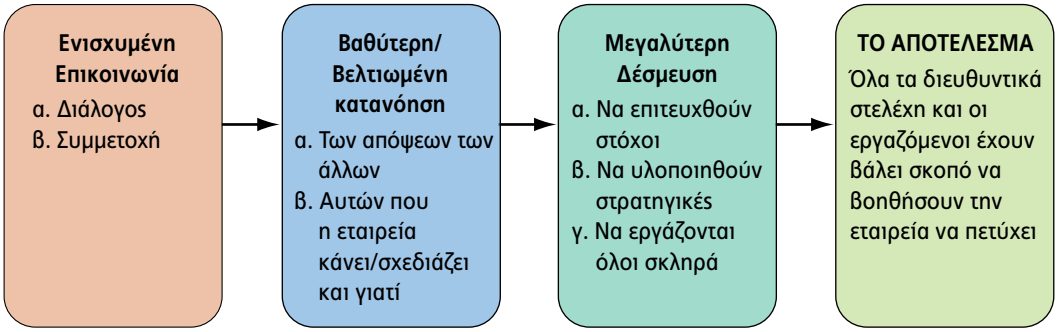
Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία μάθησης, βοήθειας, εκπαίδευσης και υποστήριξης και όχι απλώς μια δραστηριότητα ανακατεμένων χαρτιών μεταξύ ανώτατων στελεχών. Ο διάλογος για τη στρατηγική διοίκηση είναι πιο σημαντικός από ένα έγγραφο σχετικά με αυτή. Ένας σχεδιαστής στρατηγικής πρέπει να αποφεύγει την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου και κατόπιν την παρουσίαση του σχεδίου στους λειτουργικούς διευθυντές προκειμένου να το εκτελέσουν. Μέσω της συμμετοχής στη διαδικασία, οι διευθυντές στη γραμμή παραγωγής πρέπει να γίνουν «ιδιοκτήτες» της στρατηγικής. *Η ιδιοκτησία ενός στρατηγικού σχεδίου από τους ανθρώπους που πρέπει να εκτελέσουν το σχέδιο είναι το κλειδί για την επιτυχία σε κάθε οργανισμό.*

Αν και η λήψη καλών στρατηγικών αποφάσεων είναι η κύρια ευθύνη του ιδιοκτήτη ή του διευθύνοντα συμβούλου ενός οργανισμού, τόσο τα διευθυντικά στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να συμμετέχουν στις δραστηριότητες διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης στρατηγικής. Η συμμετοχή είναι θεμελιώδης για την απόκτηση δέσμευσης για τις απαραίτητες αλλαγές. Ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών και θεσμικών οργάνων χρησιμοποιεί στρατηγική διοίκηση για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. Όμως η στρατηγική διοίκηση δεν αποτελεί εγγύηση για την επιτυχία, καθώς μπορεί να είναι δυσλειτουργική εάν διεξάγεται τυχαία.

Χρηματοοικονομικά οφέλη

Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν έννοιες στρατηγικής διοίκησης είναι γενικά πιο επιτυχημένοι, αφού παρατηρείται σημαντική βελτίωση στις πωλήσεις, την κερδοφορία και την παραγωγικότητά τους σε σύγκριση με εταιρείες που δεν διαθέτουν συστηματικές δραστηριότητες προγραμματισμού. Οι εταιρείες με υψηλές επιδόσεις

τείνουν να κάνουν συστηματικό προγραμματισμό προκειμένου να προετοιμαστούν για μελλοντικές διακυμάνσεις στα εξωτερικά και εσωτερικά τους περιβάλλοντα. Εταιρείες με συστήματα διοίκησης που χρησιμοποιούν έννοιες, εργαλεία και τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού γενικά επιδεικνύουν ανώτερη μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση σε σχέση με τη βιομηχανία τους.



ΣΧΗΜΑ 1-3: Οφέλη για μια εταιρεία που κάνει στρατηγικό σχεδιασμό

Οι εταιρείες με υψηλές επιδόσεις φαίνεται να λαμβάνουν πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις με καλή πρόβλεψη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων συνεπειών. Αντίθετα, εταιρείες με χαμηλές επιδόσεις συχνά ασχολούνται με κοντόφθαλμες δραστηριότητες που δεν οδηγούν σε σωστή πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών. Σχεδιαστές στρατηγικής σε οργανισμούς με χαμηλή απόδοση συχνά ασχολούνται με την επίλυση εσωτερικών προβλημάτων και την τήρηση των προθεσμιών για τη γραφειοκρατία. Συνήθως υποτιμούν τις δυνάμεις των ανταγωνιστών τους και υπερεκτιμούν τα πλεονεκτήματα της δικής τους εταιρείας. Συχνά αποδίδουν τις αδύναμες επιδόσεις σε ανεξέλεγκτους παράγοντες, όπως μια κακή οικονομία, την τεχνολογική αλλαγή ή τον εξωτερικό ανταγωνισμό.

Περισσότερες από 100.000 επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες αποτυγχάνουν ετησίως. Οι επιχειρηματικές αποτυχίες περιλαμβάνουν κατασχέσεις, πτωχεύσεις και δικαστικές εξουσιοδοτήσεις. Αν και πολλοί παράγοντες, εκτός από την έλλειψη αποτελεσματικής στρατηγικής διοίκησης, μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία της επιχείρησης, οι έννοιες και τα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού που περιγράφονται σε αυτό το κείμενο μπορούν να αποφέρουν σημαντικά οικονομικά οφέλη για κάθε οργανισμό.

Μη χρηματοοικονομικά οφέλη

Εκτός από το να βοηθά τις εταιρείες να αποφύγουν την οικονομική κατάρρευση, η στρατηγική διοίκηση προσφέρει κι άλλα απτά οφέλη, όπως αυξημένη επίγνωση των εξωτερικών απειλών, βελτιωμένη κατανόηση των στρατηγικών των ανταγωνιστών, αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων, μειωμένη αντίσταση στην αλλαγή και μια σαφέστερη κατανόηση των σχέσεων απόδοσης-ανταμοιβής. Η στρατηγική διοίκηση ενισχύει την πρόληψη των προβλημάτων για τις δυνάμεις των οργανισμών, διότι προωθεί την αλληλεπίδραση μεταξύ των διευθυντικών στελεχών σε όλα τα τμηματικά και λειτουργικά επίπεδα. Οι εταιρείες που έχουν γαλουχήσει τα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενούς τους, έχουν μοιραστεί τους οργανωσιακούς στόχους μαζί τους, τους έχουν δώσει τη δυνατότητα να βοηθήσουν στη βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και έχουν αναγνωρίσει τη συνεισφορά τους, μπορούν να απευθυνθούν σε αυτούς για βοήθεια εάν είναι απαραίτητο χάρη σε αυτή την αλληλεπίδραση.

Εκτός από την ενίσχυση των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων, η στρατηγική διοίκηση συχνά φέρνει τάξη και πειθαρχία σε μια κατά τα άλλα παραπαίουσα εταιρεία. Μπορεί να είναι η αρχή ενός αποδοτικού και αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης. Η στρατηγική διοίκηση μπορεί να ανανεώσει την εμπιστοσύνη στην τρέχουσα επιχειρηματική στρατηγική ή να υποδείξει την ανάγκη για διορθωτικές ενέργειες. Η διαδικασία στρατηγικής διοίκησης παρέχει μια βάση σε όλα τα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους μιας εταιρείας για τον εντοπισμό και την εκλογίκευση της ανάγκης για αλλαγή· τους βοηθά να αντιμετωπίζουν την αλλαγή ως ευκαιρία και όχι

ως απειλή. Κάποια από τα μη χρηματοοικονομικά οφέλη μιας εταιρείας που χρησιμοποιεί στρατηγική διοίκηση είναι η αυξημένη πειθαρχία, ο βελτιωμένος συντονισμός, η ενισχυμένη επικοινωνία, η αυξημένη προοδευτική σκέψη, η βελτιωμένη λήψη αποφάσεων, η αυξημένη συνέργεια και η αποτελεσματικότερη κατανομή χρόνου και πόρων.

Γιατί ορισμένες εταιρείες δεν κάνουν στρατηγικό σχεδιασμό

1.6. Γιατί ορισμένες εταιρείες δεν ασχολούνται με τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Υπάρχουν ορισμένες εταιρείες που δεν κάνουν επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό, ενώ υπάρχουν κι άλλες εταιρείες που κάνουν στρατηγικό σχεδιασμό αλλά λαμβάνουν ελάχιστη υποστήριξη από τα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους. Ακολουθούν 10 λόγοι (δικαιολογίες) που χρησιμοποιούνται συχνά για ελάχιστο ή καθόλου στρατηγικό σχεδιασμό σε μια εταιρεία.

1. Καμία επίσημη εκπαίδευση στη στρατηγική διοίκηση.
2. Καμία κατανόηση ή εκτίμηση για τα οφέλη του σχεδιασμού.
3. Καμία χρηματική ανταμοιβή για τον σχεδιασμό.
4. Καμία ποινή για τον μη σχεδιασμό.
5. Υπερβολική απασχόληση με την επίλυση εσωτερικών κρίσεων, ώστε να δοθεί έμφαση στον σχεδιασμό του μέλλοντος.
6. Οπτική του σχεδιασμού ως χάσιμου χρόνου, επειδή δεν παράγονται προϊόντα ή υπηρεσίες.
7. Οκνηρία. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός απαιτεί χρόνο και προσπάθεια – ο χρόνος είναι χρήμα.
8. Ικανοποίηση από την τρέχουσα επιτυχία και αδυναμία συνειδητοποίησης ότι η επιτυχία σήμερα δεν αποτελεί εγγύηση για την επιτυχία του αύριο.
9. Υπερβολική αυτοπεποίθηση.
10. Προηγούμενη κακή εμπειρία με στρατηγικό σχεδιασμό.

Παγίδες στον στρατηγικό σχεδιασμό

1.7. Περιγραφή των παγίδων κατά την εκτέλεση στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια δεσμευτική, περίπλοκη και απαιτητική διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός εισέρχεται σε αχαρτογράφητη περιοχή. Δεν παρέχει έτοιμη προς χρήση συνταγή για επιτυχία. Αντ' αυτού, αναγκάζει τον οργανισμό να πραγματοποιήσει ένα ταξίδι και προσφέρει ένα πλαίσιο για την απάντηση ερωτήσεων και την επίλυση προβλημάτων. Η επίγνωση των δυνητικών παγίδων και η προετοιμασία για την αντιμετώπισή τους είναι απαραίτητη για την επιτυχία. Υπάρχουν κάποιες παγίδες στην εκτέλεση στρατηγικού σχεδιασμού. Αποφύγετε τα εξής:

- Χρήση στρατηγικού σχεδιασμού για απόκτηση του ελέγχου των αποφάσεων και των πόρων.
- Εκτέλεση στρατηγικού σχεδιασμού μόνο για την ικανοποίηση απαιτήσεων διαπίστευσης ή κανονιστικών ρυθμίσεων.
- Πολύ βιαστική μετάβαση από την ανάπτυξη αποστολής στη διαμόρφωση στρατηγικής.
- Μη κοινοποίηση του σχεδίου στους εργαζόμενους, οι οποίοι συνεχίζουν να εργάζονται χωρίς να γνωρίζουν σημαντικές λεπτομέρειες.
- Τα κορυφαία στελέχη λαμβάνουν πολλές αποφάσεις που βασίζονται στη διαίσθηση και έρχονται σε αντίθεση με το επίσημο σχέδιο.
- Τα ανώτατα στελέχη δεν υποστηρίζουν ενεργά τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.
- Μη χρήση σχεδίων ως προτύπων για τη μέτρηση της απόδοσης.
- Ανάθεση του σχεδιασμού σε έναν «σχεδιαστή» αντί για τη συμμετοχή όλων των διευθυντικών στελεχών.
- Μη συμμετοχή βασικών εργαζομένων σε όλα τα στάδια του σχεδιασμού.
- Μη δημιουργία κλίματος συνεργασίας που να υποστηρίζει την αλλαγή.
- Θεώρηση του σχεδιασμού ως κάτι περιττό ή ασήμαντο.

- Προβολή των δραστηριοτήτων σχεδιασμού ως σιλό που αποτελούνται από ανεξάρτητα μέρη.
- Υπερβολική εμπλοκή στα τρέχοντα προβλήματα με αποτέλεσμα να μη γίνεται επαρκής ή καθόλου σχεδιασμός.
- Υπερβολική τυπικότητα στον σχεδιασμό, με αποτέλεσμα να καταπιέζονται η ευελιξία και η δημιουργικότητα.[11]

Σύγκριση επιχειρηματικών και στρατιωτικών στρατηγικών

1.8. Η σύνδεση μεταξύ επιχειρηματικών και στρατιωτικών στρατηγικών.

Μια ισχυρή στρατιωτική κληρονομιά βασίζεται στη μελέτη της στρατηγικής διοίκησης. Όροι όπως «στόχοι», «αποστολή», «δυνάμεις» και «αδυναμίες» διατυπώθηκαν αρχικά για την αντιμετώπιση προβλημάτων στο πεδίο της μάχης. Σύμφωνα με το *Webster's New World Dictionary*, ως στρατηγική ορίζεται «η επιστήμη του σχεδιασμού και της καθοδήγησης μεγάλης κλίμακας στρατιωτικών επιχειρήσεων και των ελιγμών δυνάμεων στην πιο πλεονεκτική θέση πριν από την πραγματική εμπλοκή με τον εχθρό».[12] Η λέξη *στρατηγική* προέρχεται από την ελληνική λέξη *στρατηγός*, που παραπέμπει σε στρατιωτικό αρχηγό και αποτελείται από τα συνθετικά *στρατός* (ο στρατός) και *άγος* (αυτός που ηγείται). Η ιστορία του στρατηγικού σχεδιασμού ξεκίνησε στον στρατό. Ένας αναγκαίος στόχος τόσο της επιχειρηματικής όσο και της στρατιωτικής στρατηγικής είναι «η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Από πολλές απόψεις, η επιχειρηματική στρατηγική μοιάζει με τη στρατιωτική στρατηγική και οι στρατιωτικοί αρχηγοί έχουν μάθει πολλά κατά τη διάρκεια των αιώνων που μπορούν να ωφελήσουν τους στρατηγικούς επιχειρηματίες του σήμερα.

Τόσο οι επιχειρηματικοί όσο και οι στρατιωτικοί οργανισμοί προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν τις δικές τους δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν τις αδυναμίες των ανταγωνιστών. Εάν η συνολική στρατηγική ενός οργανισμού είναι λανθασμένη (αναποτελεσματική), τότε όλη η αποδοτικότητα του κόσμου μπορεί να μην είναι αρκετή ώστε να έρθει η επιτυχία. Μάλλον, η επιτυχία είναι προϊόν τόσο της συνεχούς προσοχής στις αλλαγές των εξωτερικών και εσωτερικών συνθηκών όσο και της διαμόρφωσης και υλοποίησης εύστοχων προσαρμογών σε αυτές τις συνθήκες.

Γεννημένος στην Πέλλα το 356 π.Χ., ο Μέγας Αλέξανδρος ήταν βασιλιάς της Μακεδονίας, ενός κράτους στη βόρεια αρχαία Ελλάδα. Μέχρι τα 16 του χρόνια, υπήρξε μαθητής του φιλόσοφου Αριστοτέλη και, μέχρι την ηλικία των 30 ετών, ο Αλέξανδρος είχε δημιουργήσει μία από τις μεγαλύτερες αυτοκρατορίες του αρχαίου κόσμου που εκτείνεται από το Ιόνιο Πέλαγος μέχρι τα Ιμαλάια. Ο Αλέξανδρος ήταν αήττητος στη μάχη και θεωρείται ένας από τους πιο επιτυχημένους διοικητές στην Ιστορία. Έγινε το μέτρο με το οποίο συγκρίνονται ακόμη και σήμερα οι στρατιωτικοί ηγέτες και οι στρατιωτικές ακαδημίες σε όλο τον κόσμο εξακολουθούν να διδάσκουν τις στρατηγικές και τις τακτικές του. Ο Μέγας Αλέξανδρος είπε κάποτε: «Καλύτερος είναι ένας στρατός προβάτων με επικεφαλής ένα λιοντάρι, παρά ένας στρατός λιονταριών με επικεφαλής ένα πρόβατο». Αυτό το απόσπασμα αποκαλύπτει την τεράστια σημασία ενός εξαιρετικού στρατηγικού σχεδιασμού για κάθε οργανισμό προκειμένου να πετύχει.

Τόσο οι επιχειρηματικοί όσο και οι στρατιωτικοί οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν στην αλλαγή και να βελτιώνονται συνεχώς ώστε να είναι επιτυχείς. Πολύ συχνά, οι εταιρείες δεν αλλάζουν τις στρατηγικές τους όταν το περιβάλλον και οι ανταγωνιστικές συνθήκες επιτάσσουν την ανάγκη αλλαγής. Ο Frederick Gluck έδωσε ένα κλασικό στρατιωτικό παράδειγμα: «Ο Ναπολέων κέρδισε, επειδή οι αντίπαλοί του ήταν αφοσιωμένοι στη στρατηγική, την τακτική και την οργάνωση προηγούμενων πολέμων. Ηττήθηκε –από τον Ουέλινγκτον, τους Ρώσους και τους Ισπανούς– επειδή χρησιμοποίησε δοκιμασμένες στρατηγικές ενάντια σε εχθρούς που σκέφτηκαν από την αρχή, που ανέπτυξαν τις στρατηγικές όχι για τον τελευταίο πόλεμο αλλά για τον επόμενο».[13]

Η *Τέχνη του Πολέμου* του Sun Tzu έχει εφαρμοστεί σε πολλούς τομείς – και όχι μόνο στρατιωτικούς. Μεγάλο μέρος του κειμένου έχει να κάνει με το πώς να συμμετέχεις στους πολέμους χωρίς να χρειάζεται πραγματικά να μάχεσαι: δίνει συμβουλές για το πώς να αποδεικνύεστε εξυπνότεροι από τον αντίπαλό σας, προκειμένου να αποφεύγεται η φυσική μάχη. Ως εκ τούτου, το βιβλίο έχει εφαρμοστεί ως οδηγός εκπαίδευσης για πολλές ανταγωνιστικές

11. Βασισμένο στο www.des.calstate.edu/limitations.html και στο www.entarga.com/stratplan/purposes.html

12. Victoria Neufeldt, ed. Webster's New World Dictionary, 4th ed. (Hoboken, NJ: Pearson, 1998). Η Pearson αγόρασε αυτό το λεξικό από τη Simon & Schuster το 1998, αλλά το πούλησε στην IDG Books το 1999.

13. Frederick Gluck, "Taking the Mystique Out of Planning," *Across the Board* (July–August 1985), 59.