



Επιχειρησιακή Στρατηγική

5^η ΔΙΑΛΕΞΗ

Δρ. Ιωάννης Γ. Κίνιας
Επίκουρος Καθηγητής
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Case Study 2

Samsung Electronics

* Η περίπτωση είναι έργο των Jamal Shamsie, του Michigan State University, με τη βοήθεια του καθηγητή Alan B. Eisner, του Pace University. Το υλικό προέρχεται από δημοσιευμένες πηγές, για χρήση στη συζήτηση στην τάξη. Copyright © 2017 Jamal Shamsie και Alan B. Eisner.

SAMSUNG ELECTRONICS 2017 *

Στις 17 Φεβρουαρίου του 2017, ο Lee Jae-yong, ο αντιπρόεδρος της Samsung, συνελήφθη με την κατηγορία της δωροδοκίας. Το γεγονός προκάλεσε μεγάλο ενδιαφέρον, επειδή ο όμιλος είναι ένας από τους κορυφαίους στη Νότια Κορέα, με το 20 τοις εκατό των εξαγωγών της χώρας να αναλογούν στη Samsung Electronics. Ο Lee ήταν ο πραγματικός ηγέτης της Samsung, από τότε που ο πατέρας του, ο Lee Kun-hee, κατέστη ανίκανος μετά από μια καρδιακή προσβολή το 2014. Ο γιος του επιφορτίστηκε με την πληρωμή 36 εκατομμυρίων δολαρίων σε μια έμπιστη φίλη του νοτιοκορεάτη προέδρου, με αντάλλαγμα την κυβερνητική υποστήριξη για μια σειρά εσωτερικών κινήσεων, που θα επέτρεπαν στον Lee Jae-yong να κληρονομήσει τον έλεγχο της επιχείρησης από τον πατέρα του.

Οι κατηγορίες ήρθαν σε μια δύσκολη εποχή για την επιχείρηση, η οποία προσπαθούσε να αποκοπεί από το παρελθόν της και να προχωρήσει σε αλλαγές στην αυστηρή από επάνω προς τα κάτω διοικητική της προσέγγιση, που πιέζει τους υπαλλήλους της να επιτύχουν γρήγορα τους στόχους τους —υπερβολικά γρήγορα σύμφωνα με ορισμένους (βλέπε Πίνακες 1 και 2). «Στην κουλτούρα της Samsung, οι μάνατζερ νιώθουν συνεχώς την πίεση να επιδεικνύουν βραχυπρόθεσμες επιτυχίες.», είπε ο Kim Jin-baek, που εργαζόταν στην επιχείρηση μέχρι το 2010.¹ Ο Lee Jae-yong προσπαθούσε να αλλάξει αυτήν την αυστηρά προσανατολισμένη στους στόχους κουλτούρα. Αλλά δεν μπόρεσε να αντισταθεί στο επισπευσμένο λανσάρισμα του Samsung Note 7.

Η Samsung προώθησε το Note 7 στην αγορά πριν το πολυαναμενόμενο iPhone 7 της Apple (βλέπε Πίνακα 3), σε μια προσπάθεια να αποδείξει ότι ήταν κάτι παραπάνω από ένας γρήγορος ακόλουθος της Apple. Το τελευταίο μοντέλο της Samsung, μία από τις πιο φιλόδοξες απόπειρες της επιχείρησης, έβριθε νέων χαρακτηριστικών, όπως μια κάμερα πολύ υψηλής ανάλυσης, αδιάβροχη τεχνολογία και σκανάρισμα ίριδας για επιπλέον ασφάλεια. Προφανώς βέβαια είχε και κάποια προβλήματα. Οι ειδικοί ισχυρίζονταν ότι προκειμένου το τηλέφωνο να είναι σχετικά λεπτό, η μπαταρία ήταν πολύ συμπιεσμένη. Αυτό επιβεβαιώθηκε όταν τα Note 7 παρουσίασαν την τάση να εκρήγνυνται. Στη συνέχεια, η Samsung προέβη με μία από τις πιο εκτεταμένες και κοστοβόρες ανακλήσεις μοντέλου της και σταδιακά αναγκάστηκε να καταργήσει το νέο προϊόν.



Η πασίγνωστη πανωλεθρία με το Note 7, για ορισμένους παρατηρητές υποδεικνυε ότι η Samsung έχει προβλήματα, τα οποία ίσως πηγάζουν από τη βασική της κουλτούρα. Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση συντηρεί μια ατμόσφαιρα συνεχούς κρίσης, που παρακινεί τους υπαλλήλους να εργάζονται απίστευτα σκληρά, μέχρι το σημείο της υπερβολικής επιτάχυνσης για την αγορά. Επιπλέον, οι αναλυτές υποδεικνύουν ότι ένα σχετικό πρόβλημα αφορά στη μεγάλη εξάρτηση της Samsung από τον ανταγωνισμό για το λειτουργικό της, ενώ άλλοι πάροχοι, όπως η Apple και η Xiaomi, προσφέρουν λογισμικό και διαδικτυακές υπηρεσίες που κάνουν τα προϊόντα τους να ξεχωρίζουν, επειδή λειτουργούν μόνο στις δικές τους συσκευές. Η Samsung λάνσαρε το δικό της λειτουργικό σύστημα, το Tizen, το οποίο όμως είναι απίθανο να θέσει υπό αμφισβήτηση τα υπάρχοντα συστήματα, όπως το Android της Google.

Οι εκτελεστικοί της Samsung υποστηρίζουν ότι η ισχύς της εταιρείας βρίσκεται στην ευρεία σειρά των προϊόντων της που περιλαμβάνουν τηλεοράσεις, κάμερες, λάπτοπ, ακόμη και πλυντήρια (βλέπε Πίνακα 4). Παρόλο που τα δύο τρίτα των κερδών της Samsung αντιστοιχούν στα έξυπνα κινητά τηλέφωνα, τα έσοδα επεκτείνονται και στα υπόλοιπα προϊόντα της. Επιπλέον, αντίθετα με τους αντιπάλους της, η Samsung κατασκευάζει τα περισσότερα από τα εξαρτήματά της, πράγμα που της επιτρέπει να προσφέρει καλύτερα προϊόντα με μικρότερο κόστος. Η επιχείρηση μπορεί να παράγει κέρδη, ακόμα και αν τα περιθώρια κέρδους σε ορισμένα από τα προϊόντα της συνεχίζουν να μειώνονται.



Απορρίπτοντας μια Αποτυχημένη Στρατηγική

Ο Yun Jong Yong πήρε τη θέση του Διευθύνοντα Συμβούλου το 1996. Όταν ο Yun ανέλαβε τα καθήκοντά του, τα περισσότερα κέρδη της Samsung προέρχονταν από τις φθηνότερες συσκευές, τις οποίες ήταν πιο πιθανό να επιλέξουν οι καταναλωτές που δεν μπορούσαν να πληρώσουν μια ακριβότερη μάρκα, όπως η Sony ή η Mitsubishi. Για τους μεγαλύτερους και πιο γνωστούς παραγωγούς στον κόσμο, η Samsung ήταν ένας καθιερωμένος, χαμηλού κόστους προμηθευτής εξαρτημάτων. Ο πρόεδρος της Samsung, Lee Kun-hee, είχε ζητήσει μεταβολή στη στρατηγική της εταιρείας· η μεταβολή αυτή δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τις ασταμάτητες προσπάθειες του Yun Jong Yong.

Παρόλο που η επιχείρηση είχε κέρδη, οι Lee Kun-hee και Yun Jong Yong προβληματίζονταν για τη μελλοντική προοπτική μιας επιχείρησης που βασιζόταν σε μια στρατηγική ανταγωνισμού με χαμηλές τιμές, με προϊόντα που βασίζονταν σε τεχνολογίες που είχαν αναπτύξει άλλες επιχειρήσεις. Η επιτυχία της στρατηγικής

αυτής συνδεόταν με την ικανότητα της Samsung να αναζητά συνεχώς τοποθεσίες που θα της επέτρεπαν να κρατά χαμηλά τα κόστη παραγωγής της. Συγχρόνως, θα έπρεπε να συνεχίσει να παράγει επαρκείς παραγγελίες ώστε να διατηρήσει τον μεγάλο όγκο παραγωγής της. Η επιχείρηση ήταν πιθανό να αντιμετωπίσει αυξανόμενο ανταγωνισμό από πολλούς παραγωγούς χαμηλού κόστους που ξεφύτρωναν παντού, σε χώρες όπως η Κίνα.

Οι προβληματισμοί αυτοί δεν ήταν καθόλου αδικαιολόγητοι. Μέσα σε ένα χρόνο από τη στιγμή που ο Yun ανέλαβε τον έλεγχο, η Samsung αντιμετώπιζε σοβαρά χρηματοοικονομικά προβλήματα που απειλούσαν τη ίδια την επιβίωσή της. Η εταιρεία είχε απομείνει με τεράστιο χρέος, καθώς το 1997 μια οικονομική κρίση σάρωσε το μεγαλύτερο μέρος της Ασίας, με αποτέλεσμα μια πτώση στη ζήτηση και μια ραγδαία μείωση στις τιμές πολλών ηλεκτρονικών αγαθών. Αντιμέτωπη με ένα τέτοιο περιβάλλον που επιδειωνόταν, η Samsung συνέχισε να πιέζει για τη διατήρηση του πλαφόν της παραγωγής και των πωλήσεών της, ακόμη και καθώς ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής κατέληγε απούλητο στις αποθήκες.

Μέχρι τον Ιούλιο του 1998, η Samsung Electronics έχανε εκατομμύρια δολάρια κάθε μήνα. «Αν συνεχίζαμε, θα είχαμε διαλυθεί μέσα σε τρία ή τέσσερα χρόνια.» θυμάται ο Yun.² Ήξερε ότι αν ήθελε να αλλάξουν τα πράγματα, έπρεπε να κάνει ορισμένες δραστικές κινήσεις. Ο Yun μαζί με άλλους εννέα ανώτερους μάνατζερ κλείστηκαν σε ένα δωμάτιο ξενοδοχείου για μια ολόκληρη ημέρα, ώστε να προσπαθήσουν να βρουν μια λύση. Έγραψαν όλοι επιστολές παραίτησης και υποσχέθηκαν ότι θα παραιτηθούν, εάν αποτύχουν.

Μετά από πολλές διαβουλεύσεις, ο Yun και η διοικητική του ομάδα αποφάσισαν να λάβουν διάφορα μέτρα, ώστε να βγάλουν τη Samsung από την επισφαλή της θέση. Πρώτα, αποφάσισαν την απόλυση περίπου 30.000 υπαλλήλων, που αντιπροσώπευαν παραπάνω από το ένα τρίτο ολόκληρου του εργατικού δυναμικού της. Επίσης, έκλεισαν πολλά εργοστάσια της Samsung για δύο μήνες, έτσι ώστε να ξεφορτωθούν το μεγάλο αριθμό αποθεμάτων. Τέλος, πούλησαν επιχειρήσεις αξίας 2 δισεκατομμυρίων δολαρίων, όπως βομβητές και ηλεκτρικές καφετιέρες που θεωρήθηκε ότι είχαν περιθωριακή σημασία για το μέλλον της επιχείρησης.

Αναπτύσσοντας μια Πρωτοποριακή Μάρκα

Έχοντας καταφέρει να περιορίσει τις απώλειες, ο Yun αποφάσισε να αλλάξει τη στρατηγική ανταγωνισμού της Samsung, που σε μεγάλο ποσοστό βασιζόταν στη χαμηλή τιμή των προϊόντων της. Άρχισε να πιέζει την επιχείρηση να αναπτύξει τα δικά της μοναδικά προϊόντα, αντί να αντιγράφει αυτά που είχαν αναπτύξει άλλες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, ο Yun έδωσε μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη προϊόντων που θα εντυπωσίαζαν τους καταναλωτές με τα ελκυστικά σχέδια και την προηγμένη τεχνολογία τους. Εστιάζοντας σε τέτοιου είδους προϊόντα, ο Yun ήλπιζε ότι θα μπορούσε να αναπτύξει τη Samsung σε μια πρώτης τάξης μάρκα που θα χρέωνε υψηλότερες τιμές.

Για να το πετύχει αυτό, ο Yun έπρεπε να αλλάξει τον προσανατολισμό της επιχείρησης και να τη βοηθήσει να αναπτύξει νέες δυνατότητες. Προσέλαβε νέους μάνατζερ και μηχανικούς, πολλοί από τους οποίους είχαν αποκτήσει σημαντική εμπειρία στις Ηνωμένες Πολιτείες. Μόλις ανέλαβαν τις θέσεις τους, ο Yun τους προετοίμασε με ένα εντατικό πρόγραμμα εκπαίδευσης που περιλάμβανε ασκήσεις πολεμικών τεχνών με την ανατολή του ήλιου και ολοήμερες πεζοπορίες στο βουνό. Προκειμένου να δημιουργήσει κίνητρα για τα νέα talέντα, ο Yun απέρριψε το αυστηρό σύστημα της Samsung για την εξέλιξη, το οποίο βασιζόταν στην παλαιότητα και το αντικατέστησε με ένα σύστημα βασισμένο στην αξία.

Το αποτέλεσμα όλων αυτών των προσπαθειών, ήταν να κυκλοφορήσει η Samsung μια σειρά προϊόντων, σχεδιασμένων να προκαλέσουν έντονη, νέα εντύπωση στους καταναλωτές: τις μεγαλύτερες τηλεοράσεις με επίπεδη οθόνη, κινητά τηλέφωνα με μια ποικιλία χαρακτηριστικών όπως κάμερες και οδηγούς PDA, ακόμη πιο λεπτούς υπολογιστές *notebook* με ταχύτερους και πιο εμπλουτισμένους ημιαγωγούς. Η επιχείρηση τα αποκαλούσε «σούπερ προϊόντα» που σχεδιάστηκαν ώστε να ανυψώσουν τη Samsung με τον ίδιο τρόπο που οι τηλεοράσεις Triniton television και το Walkman είχαν συμβάλει ώστε να εντυπωθεί η Sony στη σκέψη των καταναλωτών.

Τέλος, για να βοηθήσει τη Samsung να αλλάξει την εικόνα της μεταξύ των καταναλωτών, ο Yun προσέλαβε έναν κορυφαίο του μάρκετινγκ, τον Eric Kim, που εργάστηκε σκληρά ώστε να οικοδομήσει μια πιο αναβαθμισμένη εικόνα για την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Ο Kim πήρε το κομμάτι της διαφήμισης της Samsung από τα 55 διαφορετικά διαφημιστικά πρακτορεία από όλο τον κόσμο και την ανέθεσε σε μια επιχείρηση, την *Foot, Cone & Belding Worldwide* στην Madison Avenue, ώστε να δημιουργήσει μια συνεπή εικόνα μάρκας για τα προϊόντα της Samsung. Ο Yun έβγαλε τη Samsung από τις μεγάλες εκπτώτικες αλυσίδες, όπως η Walmart και η Kmart και τοποθέτησε περισσότερα από τα προϊόντα της σε περισσότερο ακριβά, εξειδικευμένα καταστήματα, όπως τα Best Buy και Circuit City.

Ο Yun ξεκίνησε επίσης την πρακτική της στενής συνεργασίας με εμπόρους λιανικής, ώστε να συγκεντρώνει περισσότερες πληροφορίες για τις συγκεκριμένες ανάγκες των μελλοντικών καταναλωτών. Από τότε, σε αντίθεση με την Apple, η Samsung εστιάζει πάρα πολύ στη μελέτη των υφιστάμενων αγορών και στην καινοτομία

μέσα σε αυτές. «Παίρνουμε τις περισσότερες από τις ιδέες μας από την αγορά.», είπε ο Kim Hyun-suk, ένας εκτελεστικός αντιπρόεδρος της Samsung.³ Με την πρακτική αυτή, η επιχείρηση κατάφερε να οικοδομήσει ισχυρές σχέσεις με τους εμπόρους λιανικής. Με την πάροδο του χρόνου, η Samsung συνεργάστηκε επίσης με επιτυχία με τους ασύρματους πάροχους, εξαιτίας της προθυμίας της να συνεργαστούν ώστε να προσδιορίσει τι θα προσφέρει στα έξυπνα κινητά τηλέφωνα και στα τάμπλετ.

Επιταχύνοντας την Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων

Ο Yun έκανε επίσης πολλά βήματα ώστε να επιταχύνει την ανάπτυξη των νέων προϊόντων της Samsung, γνωρίζοντας καλά ότι τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους εξαρτώνται από την κυκλοφορία των νέων προϊόντων στην αγορά πριν από εκείνα των αντιπάλων. Οι μάνατζερ της Samsung που είχαν εργαστεί για τους μεγάλους ανταγωνιστές, λένε ότι υπάρχουν πολύ λιγότερα επίπεδα γραφειοκρατίας από εκείνα που αντιμετώπισαν στο παρελθόν ώστε να πάρουν έγκριση για νέα προϊόντα, για προϋπολογισμούς και για σχέδια μάρκετινγκ, γεγονός που επιτάχυνε τη δυνατότητά τους να δράττονται των ευκαιριών.

Εκτός από τη μείωση των γραφειοκρατικών εμποδίων, ο Yun κατάφερε να μοχλεύσει την αναδυόμενη στροφή στην ψηφιακή τεχνολογία. Έκανε μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογίες κλειδιά, από τους ημιαγωγούς μέχρι τις οθόνες LCD που θα της επέτρεπαν να προωθήσει μια γκάμα επαναστατικών ψηφιακών προϊόντων. Η Samsung επενδύει συνεχώς περισσότερο από κάθε αντίπαλό της στην έρευνα και την ανάπτυξη, φτάνοντας σχεδόν τα 12 δισεκατομμύρια μέχρι το 2014. Το μεγάλο δυναμικό των σχεδιαστών και μηχανικών της επιχείρησης εργάζεται σε διάφορα ερευνητικά κέντρα σε όλο τον κόσμο (βλέπε Πίνακα 5).



Ο Yun ανάγκασε τις μονάδες εσωτερικής παραγωγής της Samsung να ανταγωνίζονται με εξωτερικούς προμηθευτές ώστε να επιταχυνθεί η διαδικασία της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Για παράδειγμα, στον τομέα της οθόνης υγρών κρυστάλλων, η Samsung αγόραζε τα μισά από τα χρωματιστά φίλτρα της από την Sumitomo Chemical Company στην Ιαπωνία και προμηθευόταν τα υπόλοιπα μισά εσωτερικά, βάζοντας τη μία ομάδα να ανταγωνιστεί την άλλη. «Πραγματικά πιέζουν τα τμήματα αυτά να ανταγωνίζονται.», είπε ο πρόεδρος της Sumitomo, ο Hiromasa Yonekura.⁴ Ως αποτέλεσμα, η Samsung υποστηρίζει ότι κατάφερε να μειώσει μέχρι και σε πέντε μήνες τον χρόνο που χρειάζεται για να φτάσει από την ιδέα ενός νέου προϊόντος στο λανσάρισμά του, συγκριτικά με το 2000 που η ίδια διαδικασία έπαιρνε στην επιχείρηση πάνω από ένα έτος.

Οι ανώτεροι μάνατζερ της επιχείρησης, οι μηχανικοί και οι σχεδιαστές εργάζονται αδιάκοπα στο πενταόροφο VIP κέντρο, που βρισκόταν εν μέσω του βιομηχανικού συγκροτήματος στη Suwon. Εργάζονταν μέρα και νύχτα στο κέντρο, που έχει κοιτώνες και ντους για σύντομα διαλείμματα ξεκούρασης κατά τη διάρκεια της εντατικής εργασίας ώστε να επιλυθούν τυχόν προβλήματα που ίσως καθυστερούν την κυκλοφορία ενός προϊόντος. Οι ομάδες που ασχολούνται με τον σχεδιασμό νέων προϊόντων στο κέντρο VIP, προσπαθούν να μειώνουν την πολυπλοκότητα στα πρώτα στάδια του κύκλου σχεδιασμού. Αυτό επιτρέπει στα προϊόντα της επιχείρησης να περνούν γρήγορα στην παραγωγή, με ελάχιστα προβλήματα και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Ο Kyunghan Jung, ένας ανώτερος μάνατζερ του κέντρου, εξήγησε: «Εβδομήντα με ογδόντα τοις εκατό της ποιότητας, του κόστους και του χρόνου παράδοσης καθορίζεται στα αρχικά στάδια της ανάπτυξης των προϊόντων.»⁵

Η ταχύτερη διαδικασία ανάπτυξης επέτρεψε στη Samsung να κυκλοφορήσει τα πρώτα της τηλέφωνα με ενεργοποίηση φωνής, ακουστικά με MP3 και τηλέφωνα με ψηφιακή κάμερα που στέλνουν φωτογραφίες σε παγκόσμια δίκτυα κινητής τηλεφωνίας. Ως παράδειγμα της ταχύτητας και ευελιξίας της επιχείρησης, ο Charles Golvin της Forrester Research μίλησε για τη δημιουργία τεσσάρων διαφορετικών βιομηχανικών σχεδιασμών

του έξυπνου κινητού Samsung Galaxy S για τέσσερις διαφορετικούς τύπους ασύρματων δικτύων σε όλο τον κόσμο και την ταυτόχρονη παράδοσή τους. «Είχαν μια μακρά ιστορία ανταπόκρισης σε τάσεις της αγοράς με μεγάλο ζήλο.», παρατήρησε.⁶

Τελειοποιώντας τη Διαδικασία Σχεδιασμού

Καθώς ο Yun ενίσχυε τη μάρκα Samsung, είχε ήδη τοποθετήσει την επιχείρηση έτσι ώστε να ανταγωνίζεται με βάση τον «ακαταμάχητο» σχεδιασμό της ευρείας γκάμας προϊόντων της, από τις οικιακές συσκευές μέχρι τους υπολογιστές χειρός και τις τηλεοράσεις με επίπεδη οθόνη, που τελικά θα συνδέονταν όλα μεταξύ τους. Στην πραγματικότητα, η επιχείρηση φαίνεται να είναι κατάλληλα τοποθετημένη ώστε να αναπτύσσει ελκυστικά γκάτζετ που θα εκτείνονται σε κατηγορίες παραδοσιακής τεχνολογίας. «Πρέπει να συνδυάζουμε τους υπολογιστές, τις καταναλωτικές ηλεκτρονικές συσκευές και τις επικοινωνίες, όπως οι Κορεάτες συνδυάζουν το ρύζι τους με λαχανικά και κρέας.», είπε ο Dae Je Chin, ο επικεφαλής του τμήματος ψηφιακών μέσων της Samsung.⁷

Καθώς η Samsung προσπαθεί να γεμίσει τα προϊόντα της με πλήθος ελκυστικών χαρακτηριστικών, αξιοποιεί τη γνώση περίπου 900 σχεδιαστών, με σπουδές σε ποικίλα επιστημονικά πεδία, όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, τα οικονομικά και η μηχανολογία. Οι σχεδιαστές αυτοί συγκεντρώνουν πληροφορίες από πάνω από 60.000 μέλη του προσωπικού που εργάζονται σε 24 ερευνητικά κέντρα ανά την υφήλιο στο Σαν Φρανσίσκο, το Λονδίνο, το Τόκιο, το Μουμπάι και τη Σαγκάη. Οι ερευνητές παρατηρούν τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές χρησιμοποιούν στην πραγματικότητα τα διάφορα προϊόντα. Για παράδειγμα, το πλατύ τηλέφωνο Galaxy Note προέκυψε από τις απαντήσεις ομάδων εστίασης που ήθελαν μια συσκευή που να είναι καλή για γράψιμο, ζωγραφική και κοινοποίηση σημειώσεων. Οι ασιατές καταναλωτές είπαν ότι έβρισκαν ευκολότερο να γράφουν χαρακτήρες σε μια συσκευή χρησιμοποιώντας στυλό, παρά πληκτρολογώντας σε ένα πληκτρολόγιο.

«Η διαδικασία της έρευνας είναι απίστευτη.» είπε ο Chang Donghoon, ένας εκτελεστικός αντιπρόεδρος της Samsung, ο οποίος έχει ηγηθεί των σχεδιαστικών προσπαθειών της εταιρείας. «Χρησιμοποιούμε όλες τις οδούς ώστε να εξασφαλίσουμε ότι ερμηνεύουμε σωστά τις τάσεις.»⁸ Η Samsung στέλνει την αυξανόμενη ομάδα σχεδιαστών της σε διάφορα μέρη, ώστε να περάσουν μερικούς μήνες σε οίκους μόδας, σε σχεδιαστές επίπλων και σε ειδικούς διακόσμησης και να μένουν ενημερωμένοι με τις τάσεις σε άλλους κλάδους. Οι σχεδιαστές του πιο πρόσφατου έξυπνου κινητού Galaxy είπαν ότι άντλησαν την έμπνευσή τους από τα ταξίδια σε ερείπια στην Καμπότζη, από τη θέα στο Ελσίνκι, από ένα έκθεμα τέχνης του Σαλβαντόρ Νταλί στο Λονδίνο, ακόμη και από μια βόλτα με αερόστατο στην Αφρική.

Επιπλέον, η Samsung προσέλαβε σχεδιαστές σε εκτελεστικές θέσεις, ώστε να εξασφαλίσει ότι οι ιδέες τους θα φτάσουν στους ανώτερους μάνατζερ. Το 2015 η επιχείρηση κατάφερε να προσλάβει τον Lee Don-tae, ο οποίος ήταν ένας ανώτερος εκτελεστικός σε ένα ηγετικό σχεδιαστικό πρακτορείο στο Ηνωμένο Βασίλειο. Συνεργάστηκε με τον Chang Don-hoon, που ήταν επικεφαλής της ομάδας στρατηγικής σχεδιασμού, η οποία επιβλέπει τον σχεδιασμό των προϊόντων σε όλες τις σειρές προϊόντων. Το φθινόπωρο του 2014, η Samsung αποκάλυψε μια ιστοσελίδα με άψογο σχεδιασμό, για να ενισχύσει την αυτοαποκαλούμενη φήμη της ως υπερδύναμη στον σχεδιασμό. Ως αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών, από το 2006 η Samsung κέρδισε συνολικά πάνω από 200 βραβεία σχεδιασμού, σε διαγωνισμούς στις ΗΠΑ, στην Ευρώπη και την Ασία. Μετά τη νίκη βραβείων σε ένα πρόσφατο σόου καταναλωτικών ηλεκτρονικών συσκευών στις ΗΠΑ, ένας εκτελεστικός είπε: «Η Samsung αγωνίζεται ώστε να ηγείται με συνέπεια του κλάδου καταναλωτικών ηλεκτρονικών συσκευών στον σχεδιασμό των προϊόντων και στη μηχανική καινοτομία.»⁹

Η φιλοδοξία της Samsung είναι να μοχλεύει την ελκυστικότητα των προϊόντων της, ώστε να αποτελούν το κεντρικό τμήμα ενός ψηφιακού σπιτιού. Σε έναν εκθεσιακό χώρο, στον προθάλαμο των κεντρικών στη Σεούλ, η επιχείρηση εκθέτει πολλά από τα πιο πρόσφατα προϊόντα της, από υπολογιστές τάμπλετ μέχρι ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές. Οι επισκέπτες μπορούν να φορέσουν προστατευτικά γυαλιά και να παρακολουθήσουν χαρακτήρες να ξεπηδούν έξω από τρισδιάστατες τηλεοράσεις ή να σέρνουν τα πόδια τους επάνω σ' ένα διαδραστικό πάτωμα LED. Ο Roger Entner, ένας αναλυτής του κλάδου της ασύρματης τεχνολογίας από την Neilson, είπε για τις προσπάθειες της Samsung: «Με τους πόρους και την τεχνογνωσία της, προσπαθεί να κεφαλαιοποιήσει την ανάδυση των έξυπνα συνδεδεμένων συσκευών. Το ερώτημα είναι, «Μπορεί να γίνει αυτή που θα καθορίζει τις τάσεις της τεχνολογίας αιχμής, όπως η Apple;»¹⁰

Δημιουργία Ενός Βιώσιμου Μοντέλου;

Από το 2012 τη Samsung Electronics διοικούσε ο Kwon Oh-hyun που βοήθησε την επιχείρηση να γίνει ηγέτης στις επιχειρησιακές λειτουργίες μνήμης και ημιαγωγών. Καθώς η τεχνολογία των μικροκυκλωμάτων βελ-

τιώνεται πιο επαυξητικά, η Samsung είναι μία από τις λίγες εταιρείες που απέμειναν, οι οποίες μπορούν να κάνουν επενδύσεις σε νέες γενιές ημιαγωγών. Το αποτέλεσμα είναι ότι θα μπορούσε να γίνει ένας από τους μεγαλύτερους προμηθευτές σε άλλους παραγωγούς έξυπνων κινητών τηλεφώνων. Ήδη είναι ένας από τους μεγαλύτερους προμηθευτές μικροκυκλωμάτων, μεταξύ άλλων εξαρτημάτων, για επιχειρήσεις όπως η Apple, η Sony και η Hewlett-Packard. «Τότε η Samsung θα έχει μεγαλύτερο έλεγχο σε όλο το οικοσύστημα.» είπε ο Sundeep Bajikar, ένας αναλυτής χρεογράφων. «Αυτό μπορεί να έχει τεράστια οφέλη.»¹¹

Συγχρόνως, η Samsung πιέζει ώστε να τα προϊόντα της να γίνουν πιο προσβάσιμα στους τελικούς πελάτες. Συνεργάζεται με την Best Buy για τη δημιουργία του Samsung Experience Shop, ένα κατάστημα μέσα σε κατάστημα που επιτρέπει στους πελάτες να δοκιμάσουν τα πιο πρόσφατα προϊόντα της εταιρείας, καθώς και να εκπαιδευτούν στα κινητά προϊόντα που ήδη έχουν. Μέχρι το τέλος του 2015, τα Experience Shops είχαν επεκταθεί σε πάνω από 2.000 τοποθεσίες της Best Buy συνολικά στις ΗΠΑ.

Η Samsung αναγνωρίζει ότι η σύλληψη του Lee θέτει ένα κόστος για τη φήμη της. Ελπίζει ότι η περισσότερη εσωτερική για την επιχείρηση φύση του προβλήματος θα επιτρέψει στο να ξεχαστεί και ότι η χρηστικότητα και η ελκυστικότητα των προϊόντων της θα παραμείνει σε δεσπόζουσα θέση στη σκέψη του αγοραστικού κοινού. Φαίνεται ότι έχει ξεπεράσει το πρόσφατο πρόβλημα με τη μπαταρία του έξυπνου κινητού της.

Γνωρίζοντας ότι πρέπει να συνεχίσει να αναζητά νέες ευκαιρίες, η επιχείρηση έκανε πολλές εξαγορές, σε μια αισθητή απομάκρυνση από τη στρατηγική του παρελθόντος. Εξαγόρασε τις νεοφυείς επιχειρήσεις SmartThings, μια πλατφόρμα για συνδεδεμένες συσκευές και την Vin, έναν ψηφιακό βοηθό που ανταγωνίζεται τη Siri της Apple. Η πιο επιθετική της κίνηση ήταν για την ανάπτυξη συνδεδεμένων αυτοκινήτων χωρίς οδηγό μέσω επενδύσεων στις Vinli και nuTonomy, δύο νεοφυών επιχειρήσεων που δημιουργούν λογισμικό για συνδεδεμένα αυτοκίνητα. Τον Νοέμβριο του 2016 ακολούθησε η ύψους 8 δισεκατομμυρίων δολαρίων εξαγορά της Harman International με έδρα της ΗΠΑ που επεκτείνεται επίσης σε παρόμοιες υπηρεσίες για αυτοκίνητα.

«Πιστεύουμε ότι η τεχνολογία είναι περισσότερο κρίσιμης σημασίας από τη δραστηριοποίησή μας στην κάμψη μετάλλων.» είπε ο Young Sohn, ένας ειδικός της στρατηγικής στη Samsung.¹² Η επιχείρηση ελπίζει να πουλήσει περισσότερους από τους ημιαγωγούς, τις οθόνες προβολής και τις υπηρεσίες κινητής τεχνολογίας στους παραγωγούς της νέας γενιάς αυτοκινήτων χωρίς οδηγό. Η επιχείρηση αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από πολλούς υφιστάμενους και δυνητικούς εισερχόμενους στον νέο αυτόν τομέα. Οι αναλυτές θεωρούν ότι η επιτυχία της Samsung με τις πρόσφατες αυτές κινήσεις πιθανόν θα εξαρτηθεί από την ικανότητά της να μεταφέρει την τεχνογνωσία που διαθέτει σε ένα είδος κινητής τεχνολογίας και σε άλλα.

Αλλάζτε τα πάντα εκτός από τη γυναίκα και τα παιδιά σας.

—Ομιλία του προέδρου της Samsung, Lee Kun-hee, προς τους υπαλλήλους για την προώθηση της μεταμόρφωσής της σε μια ηγετική μάρκα ηλεκτρονικών

9^η
Έκδοση

Dess McNamara Eisner Lee

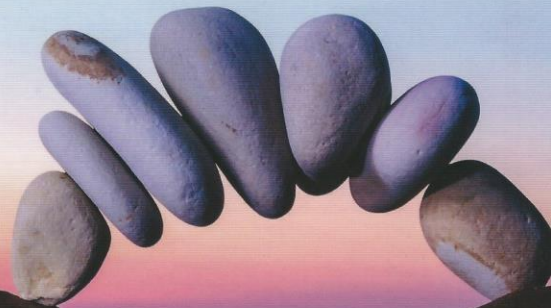
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Θεωρία και Εφαρμογές

Επιστημονική Επιμέλεια

Βασίλης Κέφης
Καθηγητής, Πάντειο Πανεπιστήμιο

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης
Καθηγητής, Πάντειο Πανεπιστήμιο



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ

Βιβλιογραφία

Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές
Robbins Stephen, Decenzo Davida, Coulter Mary
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2012

Εισαγωγή στο Management
Schermerhorn J.
Εκδόσεις Πασχαλίδης, 2012

Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων
Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2011

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Θεωρία
Βασίλης Παπαδάκης
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ασκήσεις και Μελέτες Περιπτώσεων
Βασίλης Παπαδάκης
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016