



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ
ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ
ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

"ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ"

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΠΑΠΑΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΟΥ
ΣΟΥΛΤΑΝΑ
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΜΠΑΣΔΕΚΗΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2006

“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ”

ΠΑΠΑΧΡΙΣΤΙΔΟΥΛΙΔΟΥ ΣΟΥΛΤΑΝΑ

24/1/2006

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

- Η πτυχιακή εργασία θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 50 σελίδες για ένα άτομο και 60 σελίδες για δύο άτομα.
- Η πτυχιακή εργασία δεν θα πρέπει να ξεπερνά τις 100 σελίδες.
- Όταν η πτυχιακή έχει ανάπτυξη software τότε θα πρέπει να γραφτεί και αντίστοιχο κείμενο. Σ' αυτή την περίπτωση ο κώδικας επισυνάπτεται με την συνολική εργασία και δεν ενσωματώνεται και ο κώδικας μέσα στο κείμενο.
- Όταν η πτυχιακή εργασία έχει ανάπτυξη hardware τότε επίσης θα πρέπει να γραφτεί και αντίστοιχο κείμενο. Και το κατασκεύασμα συνοδεύει την εργασία.

**Αφιερώνω αυτό το βιβλίο
στους γονείς μου και
στην αγαπημένη μου αδερφή**

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι σημερινοί φοιτητές τμημάτων επιχειρηματικών σπουδών αποτελούν τα αυριανά στελέχη των επιχειρήσεων, τα οποία πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένα για την λήψη των πλέον αποτελεσματικών αποφάσεων. Ένας από τους λόγους που υπαγορεύει τη σπουδή του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ότι στην πραγματικότητα οι περισσότεροι που θα λάβουν το πτυχίο τους και θα αρχίσουν καριέρα σε επιχειρήσεις, θα διοικούνται ή θα διοικούν. Για εκείνους που σχεδιάζουν την καριέρα τους στο μάνατζμεντ, η κατανόηση της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ της επιχείρησης διαμορφώνει το υπόβαθρο, πάνω στο οποίο θα βασιστούν οι δεξιότητές τους ως αυριανά επιχειρηματικά στελέχη.

Γενικά το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από δύο συστατικά μέρη: τη διαμόρφωση της στρατηγικής και την υλοποίηση της στρατηγικής. Και τα δύο είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Και τα δύο είναι εξίσου σημαντικά. Πολλές φορές ίσως η υλοποίηση της στρατηγικής να είναι πιο δύσκολη, γιατί στις μεγάλες επιχειρήσεις άλλοι είναι αυτοί που διαμορφώνουν την στρατηγική και άλλοι αυτοί που την υλοποιούν.

Η χρησιμοποιούμενη ορολογία, αποτελεί συνήθως μετάφραση αγγλικών όρων, πολλές φορές δεν είναι κατανοητή, και συχνά δημιουργεί σύγχυση στον αναγνώστη. Για να υπερπηδήσουμε αυτό το εμπόδιο, όπου κρίθηκε απαραίτητο αναφέρονται σε παρένθεση οι αγγλικοί όροι, πιστεύοντας έτσι ότι θα βοηθιέται περισσότερο ο αναγνώστης.

Ιανουάριος 2006

Παπαχριστοδουλίδου Σουλτάνα

ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ-ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

1. IT= Information Technology, Τεχνολογία Πληροφορίας
2. Η/Υ= Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
3. CSF= Critical Success Factors, Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας.
4. SWOT analysis= Strengths Weaknesses Opportunities Threats analysis, Ανάλυση Δυνάμεων Αδυναμιών Ευκαιριών Απειλών.
5. Official Goals= Γενικοί/ Επίσημοι Σκοποί
6. Operative Goals= Ενεργητικοί Σκοποί
7. Operational Goals= Λειτουργικοί Σκοποί
8. Groupthink= Ομαδική Σκέψη
9. Feasibility= Δυνατότητα Εφαρμογής Αξιολόγησης
10. Leasing= Αντικατάσταση Με Δανεισμό Νέου Αυτοκινήτου
11. Creativity= Δημιουργική Σκέψη
12. Brain Storming= Καταιγισμός Ιδεών
13. Bounded Rationality= Περιορισμένος Ορθολογισμός

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....σελ. 8

Κεφάλαιο 1: Στρατηγική

- 1.1 Διάφοροι Ορισμοί Της Στρατηγικής.....σελ. 10
- 1.2 Η Σημασία Της Στρατηγικής.....σελ. 11
- 1.3 Τα Επίπεδα Της Στρατηγικής.....σελ. 13
- 1.4 Το Λεξικό Της Στρατηγικής.....σελ. 15

Κεφάλαιο 2: Στρατηγικό Μάνατζμεντ

- 2.1 Ορισμός Του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....σελ. 17
- 2.2 Στρατηγική Ανάλυση.....σελ. 20
- 2.3 Στρατηγική Επιλογή.....σελ. 21
- 2.4 Στρατηγική Εφαρμογή.....σελ. 23

Κεφάλαιο 3: Το Περιβάλλον Της Επιχείρησης

- 3.1 Το περιβάλλον Της Επιχείρησης.....σελ. 24
- 3.2 Τα Χαρακτηριστικά Του Περιβάλλοντος.....σελ. 24
- 3.3 Αβεβαιότητα Του Περιβάλλοντος.....σελ. 27

Κεφάλαιο 4: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

- 4.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....σελ. 29

Κεφάλαιο 5: Στρατηγική Ικανότητα

- 5.1 Οι Ρίζες Της Στρατηγικής Ικανότητας.....σελ. 31
- 5.2 Η Σημασία Της Γνώσης.....σελ. 36
- 5.3 Δημιουργία Και Ολοκλήρωση Της Γνώσης.....σελ. 38
- 5.4 Δυνάμεις Και Αδυναμίες.....σελ. 40

Κεφάλαιο 6: Λήψη Αποφάσεων

6.1	Διοικητικό Έργο Και Λήψη Αποφάσεων.....σελ.	42
6.2	Θεωρίες Αποφάσεων.....σελ.	43
6.3	Διαδικασία Λήψης Απόφασης.....σελ.	44
6.4	Ατομική Και Ομαδική Λήψη Αποφάσεων.....σελ.	49

Κεφάλαιο 7: Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Σε Διαφορετικά Πλαίσια

7.1	Στο Πλαίσιο Της Μικρής Επιχείρησης.....σελ.	50
7.2	Στο Πλαίσιο Πολυεθνικής Εταιρίας.....σελ.	51
7.3	Στο Πλαίσιο Οργάνωσης Κατασκευής Και Υπηρεσιών.....σελ.	53
7.4	Στο Πλαίσιο Νεωτεριστικής Οργάνωσης.....σελ.	54
7.5	Στο Πλαίσιο Του Δημόσιου Τομέα.....σελ.	55
7.6	Στο Πλαίσιο Εθελοντικού Και Μη Κερδοσκοπικού Τομέα.....σελ.	58
7.7	Στο Πλαίσιο Επαγγελματικού Οργανισμού Υπηρεσιών.....σελ.	59

Κεφάλαιο 8: Αντικειμενικοί Στόχοι Και Σκοποί

8.1	Σκοποί Του Οργανισμού.....σελ.	61
8.2	Τύποι Σκοπών.....σελ.	61
8.3	Θετικές Λειτουργίες Σκοπών.....σελ.	63
8.4	Αρνητικές Λειτουργίες Σκοπών.....σελ.	64

ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Όλες οι προτάσεις οι οποίες παρουσιάζονται σ' αυτό το κείμενο και οι οποίες ανήκουν σε άλλους αναγνωρίζονται από τα εισαγωγικά και υπάρχει η σαφής δήλωση του συγγραφέα. Τα υπόλοιπα γραφόμενα είναι επινόηση του γράφοντος ο οποίος φέρει και την καθολική ευθύνη γι' αυτό το κείμενο και δηλώνω υπεύθυνα ότι δεν υπάρχει λογοκλοπή γι' αυτό το κείμενο.

Όνοματεπώνυμο: Παπαχριστοδουλίδου Σουλτάνα

Υπογραφή

Ημερομηνία

.....

24/01/2006

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση επιχειρήσεων είναι ίσως μία από τις αρχαιότερες ανθρώπινες δραστηριότητες. Το μάνατζμεντ πρωτοεμφανίστηκε στον εργασιακό χώρο από τότε που ο άνθρωπος άρχισε να δημιουργεί κάποιους οργανισμούς. Με την πάροδο του χρόνου αναπτύχθηκαν διάφοροι κανόνες, ιδέες και πρακτικές. Οι αρχαίοι Έλληνες, οι αρχαίοι Κινέζοι, οι αρχαίοι Αιγύπτιοι και οι Ρωμαίοι ασχολήθηκαν πρακτικά με το μάνατζμεντ και αυτό φαίνεται από τα υπέροχα μνημεία που κατασκευάστηκαν, τα οποία δεν είναι τυχαία και δεν θα ήταν δυνατόν να γίνουν χωρίς την κατανόηση της συλλογικής δραστηριότητας του ατόμου και της έννοιας του μάνατζμεντ.

Το διοικητικό μάνατζμεντ αναπτύχθηκε στην αρχή της βιομηχανικής επανάστασης. Η κεντρική φιλοσοφία του διοικητικού μάνατζμεντ έχει δύο σκέλη. Το πρώτο έχει σχέση με το πως θα οργανωθεί ο οργανισμός και το δεύτερο με τις πρακτικές που θα έπρεπε να ακολουθήσει ο αποτελεσματικός μάνατζερ. Ένας αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να κατανοεί την διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού και την πορεία ανάπτυξης των στρατηγικών πλάνων, παράλληλα πρέπει να σκέφτεται στρατηγικά, δηλαδή να έχει την ικανότητα να κοιτάζει μακριά, να καταλαβαίνει το δυναμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός και να μπορεί να κατευθύνει τον οργανισμό αποτελεσματικά σε περιόδους αλλαγών¹.

Η ανάπτυξη του στρατηγικού προγραμματισμού είναι στοιχειώδης απαίτηση για την επιβίωση των επιχειρήσεων στο περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα. Με τη βοήθεια του στρατηγικού προγραμματισμού οι μάνατζερς προσδιορίζουν τις ενέργειες που είναι αναγκαίες για να μετασχηματίσουν έναν οργανισμό από την κατάσταση που είναι σήμερα στην κατάσταση που θα ήθελαν στο μέλλον. Αυτό το χάσμα μεταξύ της κατάστασης

¹ Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities and Practices, New York: Harper and Row, 1974.

που σήμερα βρίσκεται ο οργανισμός και αυτής που θα θέλαμε να είναι, μπορεί να καλυφθεί με τη βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας του οργανισμού, με την παραγωγή νέων προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών, με την ανάπτυξη νέων αγορών ή με συνδυασμό των παραπάνω παραγόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ”

1.1 ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε πολλούς διαφορετικούς ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής. Μερικοί από αυτούς είναι:

- Ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μίας επιχείρησης, η υιοθέτηση σειράς πράξεων και η κατανομή πόρων απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών. (Alfred Chandler, 1962)
- Η στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μία καλά ορισμένη στρατηγική βοηθά στην διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων. (James Brain Quinn, 1980)
- Στρατηγική είναι ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιόν κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης. (Kenneth Andrews, 1981)
- Το τι είναι στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μια λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα... Ο κύριος σκοπός του

σχεδιασμού είναι να μπορέσει μια επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μία διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μια προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. (Kenichi Ohmae, 1987)¹

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της.

1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία μίας επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται με ταχύτατους ρυθμούς. Η αγορά έχει μεταβληθεί σε άκρως ανταγωνιστική, οι πελάτες πλέον ασκούν ισχυρότερες πιέσεις, η γρήγορη ανάπτυξη των διαφόρων αγορών είναι συχνά απρόβλεπτη, η διαφοροποίηση των αγαθών έχει προχωρήσει σε υπερβολικό βαθμό και ολοένα νέα προϊόντα διοχετεύονται στις αγορές. Τα όρια των διαφόρων κλάδων έχουν γίνει περισσότερο δυσδιάκριτα, με αποτέλεσμα την μεγάλη αύξηση του ανταγωνισμού. Όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν σαν αποτέλεσμα να απαιτείται συνεχής αναπροσαρμογή της επιχείρησης απέναντι στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος.

¹ Ορισμοί της Στρατηγικής: Ν. Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Κεφάλαιο 1, σελ. 19. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2004.

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται με επιτυχία και ανάλογα με τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις, με τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, κερδοφόρα και ικανή να εκμεταλλεύεται τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα προς όφελός της.

Με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές τις στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει. Με αυτό τον τρόπο έχει πολλές πιθανότητες να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες με αυτό συναλλαγές.

Στρατηγική Επιχείρησης



1.3 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική υπάρχει σε διάφορα επίπεδα μέσα σε μια οργάνωση. Είναι δυνατόν να διακριθούν τουλάχιστον τρία διαφορετικά επίπεδα οργανωτικής στρατηγικής:

- **Η στρατηγική σε επίπεδο εταιρίας**, η οποία ενδιαφέρεται για τον γενικό σκοπό και πεδίο του οργανισμού και για το πώς η αξία θα προστεθεί στα διαφορετικά μέρη (επιχειρηματικές μονάδες) της οργάνωσης. Αυτό θα μπορούσε να συμπεριλάβει τα ζητήματα της γεωγραφικής κάλυψης, της ποικιλομορφίας των προϊόντων /υπηρεσιών ή των επιχειρησιακών μονάδων, και το πώς οι πόροι πρόκειται να διατεθούν μεταξύ των διαφορετικών μερών της οργάνωσης. Οπότε γίνεται αντιληπτό ότι η εταιρική στρατηγική είναι εξαιρετικά σημαντική εφόσον αποτελεί την βάση για άλλες στρατηγικές αποφάσεις.
- **Η στρατηγική των επιχειρησιακών μονάδων**, της οποίας το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο πως θα καταφέρει η επιχείρηση να γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική στα πλαίσια της αγοράς. Έτσι λοιπόν κύρια επιδίωξη είναι το πως θα επιτευχθεί το πλεονέκτημα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ποιες νέες ευκαιρίες μπορούμε να εντοπίσουμε ή ακόμη και να δημιουργήσουμε μέσα στις αγορές, τι προϊόντα ή υπηρεσίες πρέπει να δημιουργηθούν και σε ποιες αγορές να διοχετευτούν, και ποια από αυτά είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της οργάνωσης που είναι η μακροπρόθεσμη αύξηση του μεριδίου αποδοτικότητας ή αγοράς. Έτσι ενώ η εταιρική στρατηγική περιλαμβάνει αποφάσεις που αφορούν τον

οργανισμό σαν σύνολο, οι στρατηγικές αποφάσεις εδώ επιβάλλεται να αφορούν μία στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα. Η στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα αποτελεί ένα μέρος του οργανισμού για το οποίο υπάρχει μία ευδιάκριτη εξωτερική αγορά και η οποία είναι διαφορετική από αυτή κάποιας άλλης στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδας. Στις οργανώσεις του δημόσιου τομέα ένας αντίστοιχος καθορισμός της στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδας είναι το μέρος της οργάνωσης ή της υπηρεσίας για την οποία υπάρχει μία ευδιάκριτη ομάδα πελατών.

- Το τρίτο επίπεδο της στρατηγικής εντοπίζεται στο λειτουργικό τέλος ενός οργανισμού. Εδώ έχουμε τις **λειτουργικές στρατηγικές**, οι οποίες αναφέρονται στο πως τα συστατικά μέρη ενός οργανισμού παραδίδουν αποτελεσματικά τις εταιρικές και επιχειρησιακές στρατηγικές σε όρους πόρων, διαδικασιών και ανθρώπων. Παραδείγματος χάριν είναι σημαντική η απόκτηση και η διανομή των προϊόντων τα οποία ήταν προγραμματισμένα να ταιριάζουν με τις ανάγκες διαφορετικών ομάδων πελατών που τέθηκαν ως στόχος. Πράγματι, στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι επιτυχείς επιχειρησιακές στρατηγικές εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις που παίρνονται, ή από τις δραστηριότητες που εμφανίζονται, στο λειτουργικό επίπεδο. Η ολοκλήρωση των λειτουργικών αποφάσεων και της στρατηγικής είναι επομένως μεγάλης σπουδαιότητας.

1.4 ΤΟ ΛΕΞΙΚΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στην παράγραφο 1.1 είδαμε μερικούς από τους ορισμούς της στρατηγικής στην παγκόσμια βιβλιογραφία. Παρ' όλα αυτά θα ήταν επικίνδυνο να δώσουμε εδώ έναν ορισμό, διότι μεγάλες σημασιολογικές συζητήσεις καταλήγουν στο αν θα μπορούσε να είναι αρκετά ακριβές ένας ορισμός ή όχι, και εάν θα μπορούσαν να συμφωνήσουν όλοι με αυτό. Στην πραγματικότητα υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί σύμφωνα με διαφορετικούς συντάκτες. Υπάρχουν επίσης ποικίλοι όροι που χρησιμοποιούνται σε σχέση με την στρατηγική, γι' αυτό θα άξιζε μία μικρή αναφορά στη διευκρίνιση μερικών από αυτούς. Τους παρακάτω όρους θα τους συναντήσουμε συχνά στη βιβλιογραφία και σε διαλέξεις που αφορούν την στρατηγική.

- Η **αποστολή** είναι μία γενική έκφραση του γενικού σκοπού της οργάνωσης η οποία συμφωνεί απόλυτα με τις αξίες και τις προσδοκίες των κύριων ενδιαφερομένων και με το πεδίο και τα όρια του οργανισμού. Μερικές φορές αναφέρεται στην προφανώς απλή αλλά πραγματικά προκλητική ερώτηση: "Σε τι είδους επιχείρησης ανήκουμε;"
- Ένα **όραμα** ή μία **στρατηγική πρόθεση** είναι η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού. Είναι μία φιλοδοξία γύρω από την οποία ένας υπάλληλος με στρατηγική θέση, ή ένας σημαντικός υπάλληλος της επιχείρησης, θα επιδιώξει να στρέψει την προσοχή και τις ενέργειες των μελών της οργάνωσης.
- Όταν θα χρησιμοποιείται η λέξη **επιδίωξη**, θα σημαίνει συνήθως ένα γενικό στόχο σύμφωνα με την αποστολή. Θα μπορούσε κάλλιστα να είναι ποιοτικής φύσης.

- Αφ' ετέρου ένας **αντικειμενικός σκοπός** είναι πιθανότερο να προσδιοριστεί/ καταμετρηθεί, ή τουλάχιστον να είναι ακριβέστερος στόχος σύμφωνος με την επιδίωξη. Εντούτοις εδώ την λέξη "αντικειμενικός σκοπός" θα την χρησιμοποιούμε όταν αναφερόμαστε σε συγκεκριμένους στόχους και όχι σε στόχους που αφορούν την συνολική αποστολή του οργανισμού.
- Οι **μοναδικοί πόροι** και οι **ειδικότητες πυρήνων** είναι οι βάσεις πάνω στις οποίες μία οργάνωση επιτυγχάνει το στρατηγικό πλεονέκτημα από την άποψη των δραστηριοτήτων, των δεξιοτήτων, ή της τεχνογνωσίας που την διακρίνουν από τους ανταγωνιστές και παρέχουν την αξία στους πελάτες.
- Η έννοια της **στρατηγικής** έχει ήδη προσδιοριστεί. Είναι η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση της οργάνωσης. Είναι πιθανόν να εκφραστεί σε αρκετά ευρείες δηλώσεις της κατεύθυνσης, την οποία ο οργανισμός θα πρέπει να ορίσει και τους τύπους δράσης που απαιτούνται για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού: παραδείγματος χάριν, από την άποψη της εισόδου αγοράς, νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, ή τρόπους λειτουργίας.
- Οπότε είναι σημαντικό να ασκηθεί σε κάποιο βαθμό **στρατηγικός έλεγχος** ώστε να ελεγχθεί ο βαθμός στον οποίο η δράση επιτυγχάνει τους στόχους και τους σκοπούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ”

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ¹

Τι είναι τελικά το στρατηγικό μάνατζμεντ; Δεν αρκεί μόνο να πεις ότι είναι το μάνατζμεντ της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Αυτό δεν καταφέρνει να συμπεριλάβει τα διάφορα στοιχεία τα οποία είναι σημαντικά για το μάνατζμεντ ενός οργανισμού.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι διαφορετικό στη φύση του από όλα τα άλλα είδη μάνατζμεντ. Ο πίνακας 2.1 κάνει την περίληψη κάποιων από αυτές τις διαφορές. Συνήθως από έναν μάνατζερ ζητείται να αντιμετωπίσει προβλήματα που έχουν να κάνουν με τον λειτουργικό έλεγχο, όπως η επάρκεια των παραγόμενων αγαθών, το μάνατζμεντ του προσωπικού για τις πωλήσεις, η παρακολούθηση της οικονομικής πορείας ή ο σχεδιασμός μερικών νέων συστημάτων τα οποία θα βελτιώσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Όλα αυτά είναι πολύ σημαντικές εργασίες, όμως έχουν να κάνουν με την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων οι οποίοι έχουν ήδη επεκταθεί συνήθως σε ένα περιορισμένο μέρος ενός οργανισμού με την έννοια μιας ήδη υπάρχουσας στρατηγικής. Οι λειτουργικοί έλεγχοι είναι το αντικείμενο με το οποίο οι μάνατζερς ασχολούνται περισσότερο. Είναι εξαιρετικά σημαντικό για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής, αλλά δεν είναι το ίδιο με το στρατηγικό μάνατζμεντ.

¹ G. Johnson and K. Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, Chapter 1, p. 15, Text and Cases, Sixth Edition, FT Prentice Hall, Financial Times, 2002.

Ο σκοπός του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι μεγαλύτερος από οποιαδήποτε άλλη πτυχή του λειτουργικού μάνατζμεντ. Τα στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται με την πολυπλοκότητα η οποία προκύπτει από διφορούμενες και ασυνήθιστες καταστάσεις σε σχέση με το εύρος του οργανισμού παρά με τις συγκεκριμένες επιπτώσεις του λειτουργικού. Αυτό είναι μία τεράστια πρόκληση για τους μάνατζερς οι οποίοι είναι συνηθισμένοι να δουλεύουν πάνω σε καθημερινό επίπεδο με τους πόρους τους οποίους ελέγχουν. Μπορεί να γίνει ένα πολύ συγκεκριμένο πρόβλημα εξαιτίας της εμπειρίας των μάνατζερς οι οποίοι είχαν εκπαιδευτεί τυπικά, ίσως για πολλά χρόνια, για να αναλαμβάνουν λειτουργικά καθήκοντα και να φέρουν ευθύνες της λειτουργικότητας. Οι λογιστές βρίσκουν ότι ακόμα τείνουν να βλέπουν προβλήματα στους οικονομικούς όρους, Οι IT (Information Technology) μάνατζερς στους IT όρους, οι μάρκετινγκ μάνατζερς στους μάρκετινγκ όρους κ.τ.λ. Η κάθε πλευρά, από μόνη της, είναι σημαντική, φυσικά, μολονότι από μόνη της είναι ανεπαρκής. Ο μάνατζερ που εμπνέεται στο να διοικήσει, ή να επηρεάσει την στρατηγική, χρειάζεται να αναπτύξει την ικανότητά του να μπορεί να βλέπει στο σύνολο και όχι να βλέπει μόνο τα μέρη της κατάστασης που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός.

Επειδή το στρατηγικό μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται από την πολυπλοκότητά του, είναι επίσης αναγκαίο το να πάρεις αποφάσεις και να κρίνεις βασιζόμενος στη φιλοσοφία διαφόρων δύσκολων θεμάτων. Παρ' όλα αυτά η εκπαίδευση από νωρίς και η πείρα των μάνατζερς είναι συνήθως στο να παίρνουν δράση, ή πάνω σε λεπτομερειακό σχεδιασμό ή σε ανάλυση.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν ασχολείται μόνο με την λήψη των αποφάσεων πάνω σε τεράστια σε σημασία θέματα τα οποία αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Ασχολείται επίσης με την διαβεβαίωση ότι η στρατηγική μπαίνει σε δράση. Μπορεί να θεωρηθεί σαν να έχει τρία κυρίως στοιχεία μέσα του. Τα ο στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει κατανόηση των στρατηγικών

θέσεων ενός οργανισμού (στρατηγική ανάλυση), τις στρατηγικές επιλογές για το μέλλον (στρατηγική επιλογή) καθώς και το να γίνει η στρατηγική πράξη (στρατηγική εφαρμογή).

Η κατανόηση των στρατηγικών θέσεων προηγείται των στρατηγικών επιλογών, οι οποίες με τη σειρά τους προηγούνται της στρατηγικής σε δράση. Όντως πολλά κείμενα σχετικά με το θέμα κάνουν ακριβώς αυτό, όμως στην πράξη τα στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ δεν έχουν γραμμική μορφή, είναι εσωτερικά συνδεδεμένα. Ένας τρόπος για να μάθεις μία στρατηγική καλύτερα είναι να ξεκινήσεις να την επεκτείνεις, έτσι οι στρατηγικές επιλογές και η στρατηγική εν δράση μπορεί να εφάπτονται. Ομοίως, μία κατανόηση της στρατηγικής θέσης μπορεί να χτιστεί από την εμπειρία των στρατηγικών εν δράση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

Διαφορές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ από το Λειτουργικό Μάνατζμεντ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

- Δυφορούμενο/Αβέβαιο
- Περίπλοκο
- Σχετικό με το Εύρος του Οργανισμού
- Θεμελιώδες
- Μακροπρόθεσμο

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

- Συνηθισμένο/Ρουτίνας
- Συγκεκριμένο για μία Λειτουργία
- Βραχυπρόθεσμο

2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η στρατηγική ανάλυση αναφέρεται στην κατανόηση της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης. Πως θα επηρεάσουν την επιχείρηση και τις δραστηριότητές της οι ευκαιρίες και οι απειλές που θα παρουσιαστούν από το περιβάλλον της; Ποιες είναι οι δυνάμεις και ποιες οι αδυναμίες της επιχείρησης, κυρίως σε πόρους, που θα την βοηθήσουν να ανταποκριθεί στις αλλαγές του περιβάλλοντός της; Τι προσδοκούν από την επιχείρηση οι ομάδες ατόμων που σχετίζονται με αυτήν και πως αυτό μπορεί να επηρεάσει το παρόν και το μέλλον της επιχείρησης;

Σκοπός της στρατηγικής ανάλυσης είναι να δημιουργηθεί μία σαφής άποψη των βασικών παραγόντων, που επηρεάζουν την παρούσα και μελλοντική δράση της επιχείρησης και κατά συνέπεια την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1.

Διάγραμμα 2.1

Περιεχόμενα Στρατηγικής Ανάλυσης



✘ Ν. Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", σελ.67, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2004.

2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ

Για να διαμορφωθεί και να επιλεγεί η καλύτερη για την επιχείρηση στρατηγική, πρέπει πρώτα να οριστούν: α) η αποστολή της επιχείρησης, β) οι σκοποί της, γ) οι εναλλακτικές στρατηγικές και δ) οι πολιτικές που θα ακολουθήσει.

Η αποστολή ή η πρόταση αποστολής είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης. Δηλαδή ορίζει το ποιοι είμαστε και τι κάνουμε. Οι σκοποί είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Συνήθως περιέχουν το τι θα πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Σε αυτή τη φάση θα πρέπει να αναφέρουμε την διαφορά του σκοπού και του στόχου. Έτσι σε αντίθεση με τον σκοπό στον οποίο αναφερθήκαμε πριν, ο στόχος είναι μια ανοιχτή πρόταση του τι επιθυμεί να επιτύχει κάποιος, χωρίς όμως ποσοτικοποίηση του τι ήθελε να επιτευχθεί και χωρίς χρονικά κριτήρια για την επίτευξη. Η επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να συμφωνεί με την γενικότερη αποστολή της.

Η στρατηγική διαμορφώνει ένα περιεκτικό αποδεκτό σχέδιο που περιέχει το πώς η επιχείρηση θα επιτύχει αποστολή και σκοπούς. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση των μειονεκτημάτων της. Οι πολιτικές είναι αποτέλεσμα της στρατηγικής και καθορίζουν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Είναι γενικές οδηγίες που συνδέουν την διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της.

Εφόσον γίνει η επιλογή ενός αριθμού εναλλακτικών στρατηγικών, έπειτα θα αξιολογηθούν από ορισμένα κριτήρια, αφού θα έχουν ληφθεί υπόψη και οι διάφορες πιέσεις από το περιβάλλον της επιχείρησης. Στη συνέχεια επιλέγεται η καλύτερη στρατηγική, αυτή δηλαδή που θα συνδυάζει τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αδυναμίες και

αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος και θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης οι οποίοι βρίσκονται μέσα στα πλαίσια της αποστολής της όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.2.

Διάγραμμα 2.2
Περιεχόμενα Στρατηγικής Επιλογής



✘ Ν. Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", σελ.68, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2004.

2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Στρατηγική εφαρμογή είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης πραγματοποιεί τις στρατηγικές και τις πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και συγκεκριμένων διαδικασιών. Τα προγράμματα αναφέρονται στις απαιτούμενες ενέργειες για την επίτευξη του σχεδιασμού. Είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν την αναδιοργάνωση της επιχείρησης, την αλλαγή της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της ή την αρχή των ερευνητικών προσπαθειών, μια σειρά διαφημιστικών και προωθητικών προγραμμάτων κ.τ.λ. Οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στο κόστος των αναφερόμενων προγραμμάτων. Τέλος οι διαδικασίες είναι διάφορες τεχνικές, που φέρουν σε πέρας τα συγκεκριμένα προγράμματα με βάση τους προϋπολογισμούς που έχουν καταρτισθεί. Αυτό φαίνεται στο διάγραμμα 2.3.

Διάγραμμα 2.3
Περιεχόμενα Στρατηγικής Εφαρμογής



✠ Ν. Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", σελ.69, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2004.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

“ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ”

3.1 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση δημιουργείται, επιβιώνει και αναπτύσσεται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Οι πόροι που έχει ανάγκη η επιχείρηση για την επιβίωσή της προέρχονται από το περιβάλλον της. Ταυτόχρονα για την απόκτηση πόρων είναι αναγκασμένη να προσφέρει στο περιβάλλον εκροές που αποτελούν επίσης χρήσιμους πόρους γι' αυτό. Η αποτελεσματικότητα συνεπώς της επιχείρησης εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσει με το περιβάλλον της. Τίθεται συνεπώς το ζήτημα της προσαρμογής της ή καλύτερα της ανταπόκρισής της στις απαιτήσεις, περιορισμούς, ευκαιρίες και ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντός της. Συνεπώς η γνώση σχετικά με το περιβάλλον της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τα διοικητικά στελέχη.

3.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Με την ευρεία έννοια ως περιβάλλον της επιχείρησης θα μπορούσε να οριστεί ό,τι βρίσκεται έξω από αυτή. Με αυτή την έννοια το περιβάλλον της επιχείρησης επεκτείνεται στο άπειρο. Βέβαια η επιχείρηση βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με ορισμένα στοιχεία και όχι βέβαια με το οτιδήποτε υπάρχει εκτός αυτής. Έτσι η έννοια του περιβάλλοντός της θα μπορούσε να

περιορισθεί σε εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται έξω από αυτή και επηρεάζουν ή μπορούν να επηρεάσουν το σύνολο ή μέρος αυτής.

Γενικό περιβάλλον. Το γενικό περιβάλλον ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός αυτής και την επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα. Μια κλασική τυπολογία των βασικών τομέων του γενικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι:

- **Οικονομικό περιβάλλον:** εδώ εξετάζονται οι δομές της οικονομίας, ρυθμοί ανάπτυξης, πληθωρισμός, κεφαλαιαγορά, επίπεδο μισθών και εισοδημάτων, ανεργία- απασχόληση, ισοζύγιο πληρωμών, φορολογικό σύστημα, νομισματικές ισοτιμίες κ.τ.λ.
- **Νομικό περιβάλλον:** περιλαμβάνονται οι νόμοι που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης, των συναλλαγών, του κράτους και της κοινωνίας στο σύνολό της (εμπορική, εργατική, κ.τ.λ. νομοθεσία).
- **Τεχνολογικό περιβάλλον:** περιλαμβάνει τα ερευνητικά κέντρα, τις πηγές προμήθειας τεχνολογίας, τους μηχανισμούς μεταφοράς τεχνολογίας, το σύστημα εκπαίδευσης κ.τ.λ.
- **Κοινωνικό περιβάλλον:** περιλαμβάνει την κοινωνική δομή, το σύστημα κοινωνικής οργάνωσης μιας χώρας, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, το συνδικαλιστικό κίνημα κ.τ.λ.
- **Πολιτισμικό περιβάλλον:** αναφέρεται στο σύστημα αξιών και πιστεύω και γενικά στην κουλτούρα μιας κοινωνίας, στα εθνολογικά και λαογραφικά χαρακτηριστικά, στα ήθη και έθιμα, στις παραδόσεις, στη θρησκεία κ.τ.λ.
- **Πολιτικό περιβάλλον:** περιλαμβάνει το σύστημα, τους θεσμούς και τη λειτουργία της πολιτικής ζωής μιας χώρας, τη φυσιογνωμία και τη λειτουργία του κράτους.

- **Οικολογικό περιβάλλον:** αφορά το φυσικό περιβάλλον και τα οικολογικά χαρακτηριστικά και προβλήματα.

Ειδικό περιβάλλον. Το ειδικό περιβάλλον ή εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία του περιβάλλοντος με τα οποία η επιχείρηση αναπτύσσει συναλλαγές ή δέχεται και ασκεί άμεσες αλληλεπιδράσεις.

Τα βασικά αυτά στοιχεία είναι:

- οι ανταγωνιστές της επιχείρησης στην αγορά προϊόντων και προμηθειών.
- Οι προμηθευτές υλικών ή υπηρεσιών.
- Οι πελάτες και καταναλωτές.
- Οι τράπεζες και άλλοι πιστωτικοί φορείς.
- Οι συνεργαζόμενες άλλες επιχειρήσεις ή φορείς.
- Οι κρατικοί οργανισμοί με τους οποίους η επιχείρηση έχει άμεσες συναλλαγές.



Το Περιβάλλον της Οργάνωσης/Επιχείρησης

✕ Δ. Κ. Μπουραντά και Ν. Α. Παπαλεξανδρή, "Εισαγωγή Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων", σελ. 19, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998.

3.3 ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η αβεβαιότητα θα μπορούσε ένα ορισθεί ως η έλλειψη πληροφοριών όσων λαμβάνουν αποφάσεις από πλευράς επιχείρησης, σχετικά με τους παράγοντες του περιβάλλοντος και η δυσκολία πρόβλεψης των αλλαγών που συνθέτουν την εξέλιξή του. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, δύο είναι οι βασικές πηγές της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος: 1) η πολυπλοκότητά του και 2) ο δυναμισμός του.

Πολυπλοκότητα. Η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης εκφράζει τον αριθμό των διαφορετικών στοιχείων ή παραγόντων που περιλαμβάνει το περιβάλλον και επηρεάζουν ή επιδρούν σ' αυτήν. Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των παραγόντων του περιβάλλοντος και όσο πιο ομοιογενείς είναι αυτοί, τόσο μικρότερη η πολυπλοκότητά του. Δηλαδή η επιχείρηση έχει να αναπτύξει και να διαχειριστεί σχετικά μικρό αριθμό στοιχείων του περιβάλλοντος και με τρόπο όμοιο ή επαναλαμβανόμενο. Αντίθετα, όσο μεγαλύτερη είναι η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος τόσο περισσότερες πληροφορίες έχει ανάγκη η επιχείρηση για να το γνωρίζει, να το παρακολουθεί και να αναπτύσσει σχέσεις με αυτό. Έτσι η αβεβαιότητα είναι μεγαλύτερη αφού είναι δύσκολο να εξασφαλιστούν και να αξιολογηθούν όλες οι αναγκαίες πληροφορίες.

Δυναμισμός. Ο δυναμισμός του περιβάλλοντος εκφράζει την συχνότητα και τη σπουδαιότητα των αλλαγών που συμβαίνουν σε αυτό και συνθέτουν την εξέλιξή του. Όσο μεγαλύτερη η συχνότητα αλλαγών και όσο πιο σημαντικές είναι αυτές, τόσο υψηλότερος είναι ο δυναμισμός. Βέβαια όσο υψηλότερος ο δυναμισμός, τόσο μεγαλύτερη η αβεβαιότητα για την επιχείρηση αφού οι πληροφορίες που απαιτούνται για την πρόβλεψη τέτοιων αλλαγών και πολλές και σπάνιες είναι. Η διάσταση αυτή του περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα

σημαντική αν ληφθούν υπόψη οι ρυθμοί των αλλαγών στην τεχνολογία, στα νέα προϊόντα, στη νομοθεσία, στις προτιμήσεις των καταναλωτών κ.τ.λ.

Με τον συνδυασμό των δύο παραπάνω διαστάσεων του περιβάλλοντος μπορεί να εκτιμηθεί η αβεβαιότητά του. Έτσι, τα περιβάλλοντα με υψηλή πολυπλοκότητα και υψηλό δυναμισμό περιέχουν υψηλή αβεβαιότητα. Τα περιβάλλοντα με υψηλό δυναμισμό και χαμηλή πολυπλοκότητα μπορούν να θεωρηθούν ως περιβάλλοντα με αβεβαιότητα υψηλότερη του μέσου όρου. Περιβάλλοντα με χαμηλό δυναμισμό και υψηλή πολυπλοκότητα είναι περιβάλλοντα με αβεβαιότητα κάτω του μέσου όρου. Τέλος, περιβάλλοντα με χαμηλό δυναμισμό και χαμηλή πολυπλοκότητα είναι περιβάλλοντα χαμηλής αβεβαιότητας.

Η αντιμετώπιση της χαμηλής αβεβαιότητας του περιβάλλοντος από την επιχείρηση εκτός των άλλων απαιτεί και τις κατάλληλες οργανωτικές δομές. Η οργάνωση δημιουργεί ειδικές θέσεις εργασίας και ειδικά τμήματα για την διαχείριση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, π.χ. τμήμα προμηθειών, νομικό τμήμα κ.τ.λ. Αυτές οι θέσεις στα τμήματα παίζουν το ρόλο της διαχείρισης της αβεβαιότητας, είτε αντιμετωπίζοντας τα προβλήματα και τις συνέπειες που δημιουργεί είτε μειώνοντας την μέσω της αναζήτησης και επεξεργασίας πληροφοριών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

“ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ”

4.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα πολύ ανταγωνιστικό, πολύπλοκο και απρόβλεπτο περιβάλλον. Ο Tom Peter λέει ότι οι οργανισμοί “ευδοκίμουν στο χάος”. Για να επιζήσουν χρειάζονται να έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή μία ξεχωριστή ικανότητα που να μην την έχουν οι άλλοι και που να τοποθετεί τον οργανισμό πάνω από τους ανταγωνιστές του με αποτέλεσμα να του παρέχει ένα πλεονέκτημα στην αγορά¹.

Για να γίνει αυτό πρέπει οι μάνατζερς να κατανοήσουν ότι λειτουργούν σε μια διεθνοποιημένη αγορά, με εργατικό δυναμικό που προέρχεται από διαφορετικές κουλτούρες, με κοινωνική υπευθυνότητα και με πολύ γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης της τεχνολογίας.

Οι μάνατζερς πρέπει να αντιληφθούν ότι τα όρια των επιχειρήσεων δεν είναι περιορισμένα. Γι’ αυτό πρέπει να γνωρίζουν τι κάνουν οι ανταγωνιστές τους, με άλλα λόγια πρέπει να καταλάβουν ότι ζουν σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά.

Πρέπει να κατανοήσουν ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ατόμων και ότι ταλαντούχοι υπάλληλοι είναι απαραίτητοι για να έχουν οι επιχειρήσεις τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εξάλλου, είναι γνωστό ότι αυτό που διαφοροποιεί την μια επιχείρηση από την άλλη δεν είναι τα κτίρια ή τα μηχανήματα, αλλά το ανθρώπινο δυναμικό. Ο επιτυχημένος μάνατζερ είναι

¹ M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985.

αυτός που κατανοεί τις ανάγκες των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρησή του και τα οποία πολλές φορές έχουν διαφορετική κουλτούρα, ενώ παράλληλα προσπαθεί να τα βοηθήσει να αυξήσουν την απόδοσή τους και την ικανοποίηση από την εργασία τους.

Οι μάνατζερς πρέπει να προσπαθούν να αποκτήσει η επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στα όρια των απαιτήσεων της ηθικής και κοινωνικής ευθύνης. Πρέπει, όταν παίρνουν αποφάσεις να σέβονται τους νομικούς περιορισμούς και τους νόμους που έχει το κράτος μέσα στο οποίο λειτουργούν. Οι πολυεθνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν ακόμα πιο πολύπλοκα προβλήματα, γιατί υπάρχουν διαφορές στην νομοθεσία από ένα κράτος σε κάποιο άλλο. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να συμπεριφέρεται ηθικά, δηλαδή να έχει μία συμπεριφορά που να είναι σύμφωνη και σταθερή με την προσωπικότητα, τα πιστεύω και τις αξίες των ατόμων.

Σήμερα ζούμε στην εποχή της τεχνολογίας των πληροφοριών στην οποία όλα έχουν αυτοματοποιηθεί, η πρόσβαση στις πληροφορίες είναι εύκολη και μπορεί να πραγματοποιηθεί με την χρησιμοποίηση ενός μόνο Η/Υ και ενός μόντεμ. Οι μάνατζερς πρέπει να κατανοήσουν τη σημασία της τεχνολογίας των πληροφοριών στη λειτουργία και διοίκηση της επιχείρησής τους, αν θέλουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, οι μάνατζερς πρέπει επίσης να έχουν υπόψη τους την προστασία του περιβάλλοντος, ώστε να αποφευχθούν περιβαλλοντικές καταστροφές. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλάβουν ενεργό ρόλο στην επίλυση αυτών των προβλημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ”

5.1 ΟΙ ΡΙΖΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

Η στρατηγική ικανότητα έχει να κάνει με την παροχή των προϊόντων ή των υπηρεσιών στους πελάτες που εκτιμούμε ότι έχουμε ή θα έχουμε στο μέλλον. Η εκτίμηση των πελατών μιας επιχείρησης έχει σχέση με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊόντων που παράγει, κάτι που περιλαμβάνει όχι μόνο το ίδιο το προϊόν αλλά και τις διάφορες πτυχές που έχει μία υπηρεσία. Κατ' αρχήν έχουμε τις προδιαγραφές των προϊόντων που όλοι οι πιθανοί προμηθευτές θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρουν εάν πρόκειται να μείνουν σε μια ιδιαίτερη αγορά ή σε έναν τομέα αγοράς. Δεύτερον έχουμε τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, οι οποίοι είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊόντων που εκτιμούνται ιδιαίτερα από μια ομάδα πελατών και επομένως στα οποία η οργάνωση πρέπει να υπερέχει για να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό.

Στη συνέχεια θα μιλήσουμε για το αν μία οργάνωση έχει τους πόρους και τις δυνατότητες να παρέχει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών:

- Ποιοι πόροι είναι διαθέσιμοι σε μία οργάνωση, τόσο από το εσωτερικό της οργάνωσης όσο και από το εξωτερικό, ώστε να μπορέσει να υποστηρίξει τις στρατηγικές της;
- Ποιο είναι το επίπεδο των προδιαγραφών των πόρων που απαιτούνται για να υποστηρίξουν τις ιδιαίτερες στρατηγικές; Εάν μία επιχείρηση δεν είναι σε θέση να κατέχει αυτούς τους πόρους τότε θα είναι

ανίκανη να καλύψει τις απαιτήσεις των πελατών σε προδιαγραφές ενός ή περισσότερων προϊόντων.

- Ποιους μοναδικούς πόρους πρέπει να κατέχει ένας οργανισμός για να φτάσει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ενός ιδιαίτερου τμήματος και να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Μερικοί οργανισμοί ενδέχεται να έχουν ανεπαρκείς πόρους και να είναι ανίκανοι να καλύψουν το ελάχιστο των απαιτήσεων των πελατών. Αυτό συμβαίνει όχι μόνο γιατί οι πόροι φθείρονται αλλά, πολύ περισσότερο, γιατί οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται συνεχώς. Αλλά, αυτοί οι πόροι μπορεί να είναι ανεπαρκείς για την κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών σε άλλους τομείς αγοράς.
- Η ικανότητα δημιουργείται όταν οι πόροι επεκτείνονται σε ξεχωριστές δραστηριότητες του οργανισμού και σε διαδικασίες μέσω των οποίων αυτές οι δραστηριότητες συνδέονται. Έτσι η ικανότητα αναφέρεται στις δραστηριότητες ενός οργανισμού και στις διαδικασίες οι οποίες συνδέουν τις δραστηριότητες και μέσα και πέρα από τον οργανισμό. Συνήθως το κλειδί για την καλή ή την κακή εκτέλεση βρίσκεται εδώ παρά στους πόρους αυτό καθ' αυτό. Αυτό συμβαίνει γιατί οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες είναι δυσκολότερο να μιμηθούν παρά να αποκτηθούν από τους πόρους.
- Αν και μία οργάνωση θα πρέπει να φτάσει σε ένα κατώτατο επίπεδο ικανότητας σε όλες τις δραστηριότητες τις οποίες αναλαμβάνει, μόνο μερικές από αυτές τις δραστηριότητες είναι βασικές ικανότητες. Οι βασικές ικανότητες είναι εκείνες οι ικανότητες που υποστηρίζουν την δυνατότητα της οργάνωσης να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό φτάνοντας τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

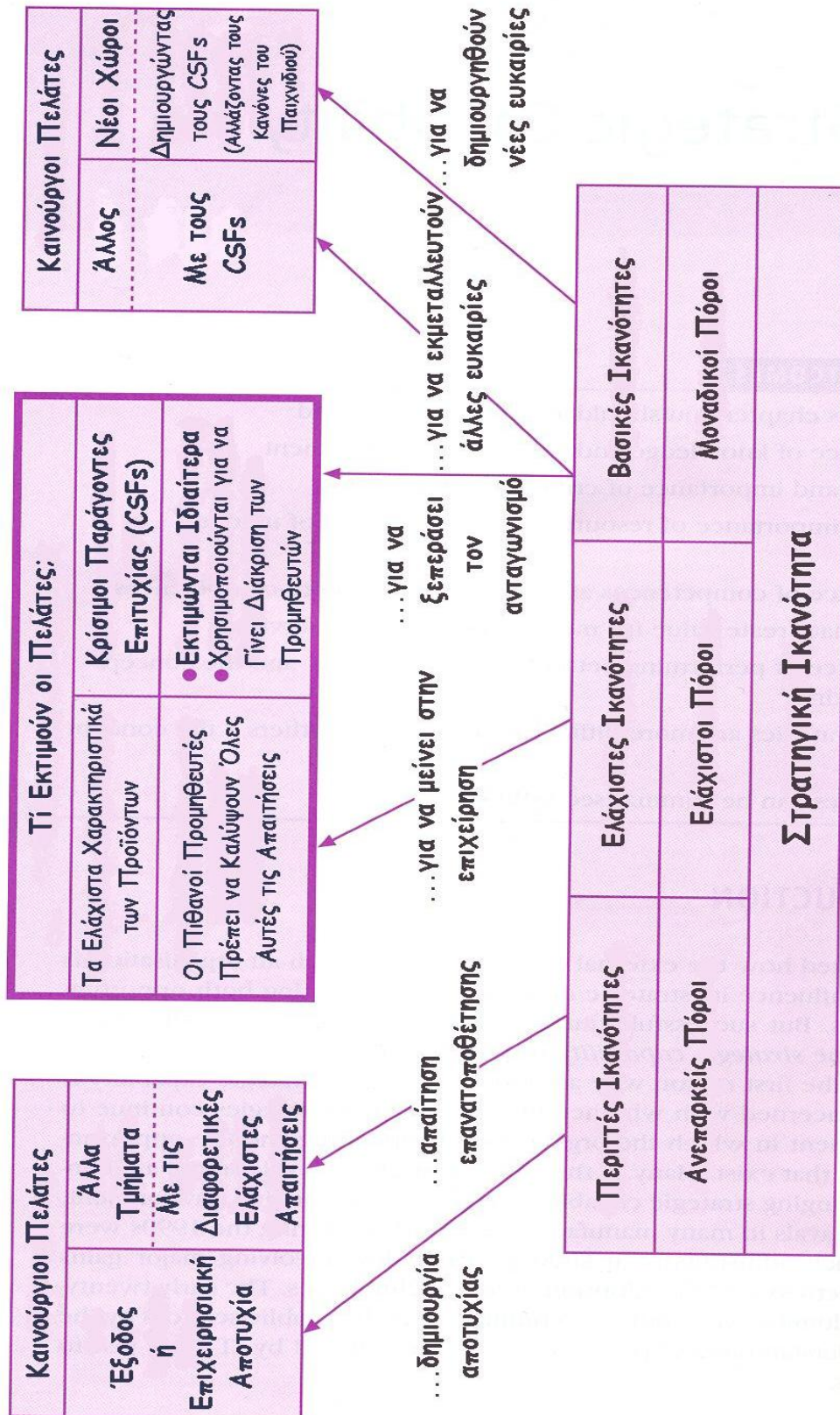
- Οι βασικές ικανότητες επίσης ενδέχεται να παρέχουν την βάση πάνω στην οποία μπορούν να χτιστούν οι στρατηγικές για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες σε άλλες αγορές όπου εκτιμούνται οι ίδιοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.
- Οι βασικές ικανότητες επιπλέον μπορεί να αποτελέσουν την βάση δημιουργίας ευκαιριών σε νέους χώρους όπου οι ίδιοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας θα εκτιμηθούν περισσότερο από αυτούς που ήδη επικρατούν αυτήν την περίοδο. Με άλλα λόγια, αλλάζουν τους κανόνες του παιχνιδιού σε αυτούς τους νέους χώρους.
- Όπως με τους πόρους, μερικοί οργανισμοί ενδέχεται να έχουν ανεπάρκεια ικανοτήτων καθώς οι απαιτήσεις των πελατών μεγαλώνουν. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε επιχειρηματική αποτυχία. Εντούτοις αυτές οι ειδικότητες μπορούν να είναι επαρκείς να εξυπηρετήσουν τους πελάτες στα διαφορετικά τμήματα π.χ. σε αναπτυσσόμενες αγορές.

Στην συνέχεια θα εξετάσουμε το πώς οι οργανώσεις θα αναπτύξουν την στρατηγική ικανότητα για να πετύχουν. Αυτό περιλαμβάνει τα εξής:

- Παραδίδοντας τα προϊόντα που προτιμούν οι πελάτες. Αυτό απαιτεί την δυνατότητα της διαχείρισης ταυτόχρονα του κόστους και των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των προϊόντων.
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στην δυνατότητα καλύτερης λειτουργίας από άλλους οργανισμούς, ώστε να υπάρχει η ανάγκη να γίνουν κατανοητά τα πρότυπα απόδοσης και το τι σημαίνει καλή και κακή λειτουργία.
- Η σημασία της ευρωστίας των πόρων και των ικανοτήτων - ο βαθμός, δηλαδή, στον οποίο αυτοί είναι εύκολο ή δύσκολο να μιμηθούν.

- Και ολοκληρώνουμε με το πώς οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας οργάνωσης μπορούν να συνοψιστούν και να συσχετιστούν με τις ευκαιρίες και τις απειλές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 Οι Ρίζες της Στρατηγικής Ικανότητας



✘ G. Johnson and K. Scholes, "Exploring Corporate Strategy", p. 146, Text and Cases, Sixth Edition, FT Prentice Hall, Financial Times, 2002.

5.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η γνώση είναι σημαντική σε όλες τις οργανώσεις και μέσα σε μία κοινωνία βασισμένη στη γνώση η ικανότητα των μεμονωμένων οργανώσεων βασίζεται αυστηρά στη γνώση. Η γνώση ορίζεται ως τη συνειδητοποίηση, η συνείδηση ή η οικειότητα που κερδίζονται με την εμπειρία ή την εκμάθηση¹. Η έννοια της γνώσης αφορά όλα τα ζητήματα που απαριθμούνται παρακάτω:

- a. Η γνώση του τι προτιμούν οι πελάτες είναι σημαντική - τόσο οι στοιχειώδεις απαιτήσεις τους, όσο και τα πράγματα που ιδιαίτερα εκτιμούν.
- b. Η γνώση συνδέεται και με τους πόρους επίσης. Υπάρχουν πόροι που υποστηρίζουν την γνώση χωρίς την οποία μπορεί να ήταν αδύνατο να καλυφθούν οι απαιτήσεις των πελατών. Για παράδειγμα, η απόκτηση ή η ανάπτυξη του ανεπαρκούς υλικού ή λογισμικού για την υποδομή συστημάτων πληροφοριών είναι μία στοιχειώδης απαίτηση για τις περισσότερες οργανώσεις τον εικοστό πρώτο αιώνα.
- c. Κάποια γνώση μπορεί να αποτελέσει μοναδικό πόρο - π.χ. η γνώση από ένα ιδιαίτερα ταλαντούχο άτομο, όπως ένας ερευνητικός επιστήμονας, ή η πνευματική ιδιοκτησία ενός οργανισμού (π.χ. τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας).
- d. Η γνώση μπορεί να αποκτηθεί με ένα σύστημα ή μια επιχειρησιακή διαδικασία (όπως διαδικασίες έρευνας αγοράς ή προμήθειας), οι οποίες μπορούν να γίνουν πολύ σημαντικές ικανότητες. Δεδομένου ότι η γνώση βρίσκεται έξω από μία οργάνωση, οι διαδικασίες που θα ενσωματώσουν την γνώση μεταξύ των οργανώσεων είναι επίσης σημαντικές. Αυτό είναι μία στοιχειώδης απαίτηση για τις επιχειρήσεις - π.χ. η γνώση της προώθησης των προμηθειών και της διανομής των

¹ G. Johnson and K. Scholes, "Exploring Corporate Strategy", Text and Cases, Sixth Edition, FT Prentice Hall, Financial Times, 2002.

προϊόντων είναι τόσο σημαντική όσο και η γνώση του πώς να κατασκευάσεις αυτά τα προϊόντα. Αντίθετα με τους πόρους, οι οποίοι εξαντλούνται με τον χρόνο, οι βασισμένες στη γνώση ικανότητες είναι πιθανόν να βελτιωθούν με τον χρόνο καθώς η εμπειρία συσσωρεύεται¹.

- e. Η γνώση μπορεί επίσης να είναι μία οργανωτική ικανότητα πυρήνα δεδομένου ότι αυτή μπορεί να παρέχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό βέβαια είναι κάπως δύσκολο να γίνει. Π.χ. οι διαδικασίες μέσω των οποίων η γνώση μοιράζεται ή/ και ενσωματώνεται θα μπορούσαν να δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό θα ήταν σημαντικό στην ανάπτυξη νέων προϊόντων όπου η γνώση για την ανάπτυξη των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των προϊόντων και η γνώση της αγοράς πρέπει να συνδυαστούν για να δημιουργήσουν τα εμπορικά επιτυχή προϊόντα. Αυτό θα φανεί μέσω της γνώσης που ενσωματώνεται στον πολιτισμό μιας οργάνωσης και θα είναι δύσκολη να για τους ανταγωνιστές να την μιμηθούν και επομένως μπορεί κάλλιστα να γίνει βασική ικανότητα.

Μία βασική ικανότητα στις υπερανταγωνιστικές αγορές είναι η δυνατότητα να κινηθεί από ένα προσωρινό πλεονέκτημα προς ένα άλλο μέσω του κύκλου του ανταγωνισμού παρά την εξάντληση των πόρων στην υπεράσπιση μίας ιδιαίτερης βάσης του πλεονεκτήματος. Έτσι η ταχύτητα με την οποία η γνώση αναπτύσσεται και χρησιμοποιείται θα είναι ιδιαίτερα σημαντική στα γρήγορα εξελισσόμενα περιβάλλοντα².

Είναι χρήσιμο να τονίσουμε το πώς η έννοια της γνώσης συνδέεται με μία παραδοσιακή βασισμένη σε πόρους όψη της στρατηγικής. Όπως θα δούμε, μία βασισμένη στους πόρους όψη της στρατηγικής είναι κεντροθετημένη γύρω

¹ M. Peteraf, "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 1993.

² R. D' Aveni, "Hypercompetitive Rivalries", Free Press, Chapter 2, 1995.

από τους τρόπους με τους οποίους το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκομιστεί μέσω της εκμετάλλευσης των πόρων και των ικανοτήτων - ιδιαίτερα αυτών των μοναδικών πόρων και των βασικών ικανοτήτων που οι ανταγωνιστές θα βρουν δύσκολία στο να τους μιμηθούν. Αυτό οδηγεί αναπόφευκτα στο συμπέρασμα ότι το βιώσιμο πλεονέκτημα είναι περισσότερο δυνατό να χτιστεί γύρω από έναν συνδυασμό δραστηριοτήτων και διαδικασιών που ενσωματώνονται στον τρόπο μίας οργάνωσης να παράγει. Ενώ αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως ένας πολιτιστικός όρος, είναι επίσης οργανωτική γνώση και δεν μπορεί να συμπεριληφθεί στο σύνολό του ως ρητό σύστημα. Είναι η γνώση που ενσωματώνεται στις οργανωτικές διαδικασίες και μπορεί να θεωρηθεί σιωπηρή. Αυτός είναι και ο λόγος που είναι τόσο δύσκολο για τους ανταγωνιστές να την μιμηθούν.

5.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η γνώση είναι ένα σημαντικό θέμα πάνω στην στρατηγική ικανότητα. Σε ένα σύνθετο και δυναμικό περιβάλλον, οι οργανισμοί οι οποίοι μπορούν να δημιουργήσουν και να ολοκληρώσουν την γνώση, καλύτερα από ότι οι ανταγωνιστές, είναι πιθανόν να έχουν πλεονέκτημα. Η δημιουργία της γνώσης μπορεί να προκύψει μέσα από διαφορετικές διαδικασίες, και η εφαρμογή της γνώσης θα ακολουθήσει την ολοκλήρωση των διαφορετικών μορφών γνώσεως και την ικανότητα χρήσης διαφορετικών διαδικασιών για την επίτευξη αυτού.

Είναι σημαντικό να διαχωρίσουμε την γνώση σε δύο μορφές. Η ρητή γνώση κωδικοποιείται ως "αντικειμενική" γνώση η οποία μεταδίδεται με επίσημη συστηματική γλώσσα. Σε αντίθεση, η σιωπηρή γνώση είναι προσωπική, συγκεκριμένη και επομένως γίνεται δύσκολο να την επισημοποιήσεις και να την μεταδώσεις. Συνήθως η ικανότητα απαιτεί δύο ειδών γνώσης. Για

παράδειγμα, ένας δάσκαλος μπορεί να οδηγεί ένα αυτοκίνητο μέσα από την σιωπηρή γνώση, αλλά για να διδάξει άλλους απαιτείται ρητή γνώση των διαδικασιών της οδήγησης και αυτό είναι το πρώτο πράγμα που έχει μεταδώσει με την επικοινωνία στον μαθητευόμενο οδηγό. Ο μαθητευόμενος πρέπει να χρησιμοποιεί αυτή τη ρητή γνώση έτσι ώστε να μπορέσει να αναπτύξει τη δική του σιωπηρή γνώση πάνω στο πως οδηγείς ένα αυτοκίνητο. Αυτή η γνώση επιτυγχάνεται μέσα από την εξάσκηση και την επαναλαμβανόμενη κριτική του εκπαιδευτή σχετικά με την απόδοση κατά την διάρκεια της οδήγησης σε διάφορες καταστάσεις.

Οι πραγματικά καινοτόμες εταιρίες είναι αυτές οι οποίες μπορούν να διαφοροποιούν και να επεκτείνουν την γνώση μεμονωμένων ατόμων έτσι ώστε να δημιουργήσουν μία σειρά αντιδράσεων μεταξύ σιωπηρής και ρητής γνώσης δια μέσω τεσσάρων διαδικασιών που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (5.2).

- Κοινωνικοποίηση είναι μία διαδικασία μεταξύ μεμονωμένων ατόμων τα οποία μοιράζονται τις εμπειρίες τους και με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν να αποκτήσουν σιωπηρή γνώση από άλλους χωρίς ένα επίσημο σύστημα ή την χρήση της γλώσσας. Το μοντέλο εκμάθησης στον χώρο της βιομηχανίας είναι ένα καλό παράδειγμα.
- Εξωτερικοποίηση είναι η διαδικασία αρθρώσεως της σιωπηρής γνώσης σε ρητά σκεπτικά. Αυτό μπορεί να είναι πολύ δύσκολο. Μπορεί να απαιτεί συνδυασμό διαφορετικών μεθόδων όπως κατασκευή μοντέλων, μεταφορές ή αναλογίες.
- Συνδυασμός είναι η διαδικασία συστηματοποίησης σκεπτικών σε "σύστημα γνώσης", για παράδειγμα συνδέοντας ξεχωριστά σώματα ρητής γνώσης. Μεμονωμένα άτομα το επιτυγχάνουν αυτό μέσω επίσημων μεθόδων συναντήσεων, εγγράφων ή δικτύων υπολογιστών.

- Διεθνοποίηση είναι η διαδικασία ενσωμάτωσης ρητής γνώσης σε σιωπηρή γνώση. Συνδέεται στενά με την "πρακτική εκμάθηση".

Πίνακας 5.2 Διαδικασία Δημιουργίας Γνώσης

		Προς	
		Σιωπηρή Γνώση	Ρητή Γνώση
Από	Σιωπηρή Γνώση	Κοινωνικοποίηση (Εμπειρική Γνώση)	Εξωτερικοποίηση (Εννοιολογική Γνώση)
	Ρητή Γνώση	Εσωτερικοποίηση (Λειτουργική Γνώση)	Συνδυασμός (Συστηματική Γνώση)

✘ G. Johnson and K. Scholes, "Exploring Corporate Strategy", p.180, Text and Cases, Sixth Edition, FT Prentice Hall, Financial Times, 2002.

5.4 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Τα θέματα που συζητήθηκαν σε προηγούμενα τμήματα του κεφαλαίου παρέχουν μία εσωτερική ματιά στην στρατηγική ικανότητα ενός οργανισμού. Από τα αρχικά των λέξεων δυνάμεις (Strengths), αδυναμίες (weaknesses), ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats), προκύπτει το "SWOT analysis". Ένα "SWOT analysis" συμπεριλαμβάνει τα κύρια θέματα του περιβάλλοντος της επιχείρησης και της στρατηγικής ικανότητας ενός οργανισμού τα οποία είναι πολύ πιθανόν να επηρεάσουν την στρατηγική ανάπτυξη. Αυτό επίσης μπορεί να φανεί χρήσιμο σαν μια βάση με την οποία να μπορείς να κρίνεις τις μελλοντικές πορείες δράσης. Ο στόχος είναι να αναγνωριστεί ο βαθμός στον οποίο παρούσες δυνάμεις και αδυναμίες είναι σχετικές με, και ικανές να ασχοληθούν με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα

στο περιβάλλον της επιχείρησης. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να εξετάσει αν υπάρχουν ευκαιρίες της περαιτέρω εκμετάλλευσης ενός πόρου ή τις κύριες ικανότητες ενός οργανισμού. Για παράδειγμα η Renault (SWOT analysis of Renault)¹ ήδη πολλές από τις ικανότητες που χρειάζονται για μια αγορά που αλλάζει. Συγκεκριμένα, το ρεκόρ στην καινοτομία και την ανάπτυξη νέων μοντέλων (όπως επιβατικά και οχήματα αναψυχής). Επιπλέον η ανάμιξή της στην Formula 1, αγώνες αυτοκινήτων, ήταν πολύ κερδοφόρα. Όμως η εταιρία είχε και μερικές αδυναμίες, λαμβάνοντας υπ' όψιν των σημαντικών τάσεων του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα ήταν πολύ αφοσιωμένη στις ευρωπαϊκές αγορές, οι οποίες ήταν ώριμες και εξαιρετικά ανταγωνιστικές και υπήρχαν φορολογικές περικοπές και οικολογικά θέματα τα οποία δημιουργούσαν σημαντικές πιέσεις στους κατασκευαστές αυτοκινήτων. Δεν είχαν αντιπροσωπευτεί καλά σε αναπτυσσόμενες αγορές όπως η Ασία και η Λατινική Αμερική. Όμως, προς μεγάλο ενδιαφέρον, οι δυνάμεις που αναφέρονται παραπάνω μπορούν να γίνουν εκμεταλλεύσιμες σε αυτές τις νέες αρένες και να βοηθήσουν στην είσοδο.

Συνολικά το "SWOT analysis", θα μπορούσε ένα βοηθήσει σε μελλοντικές επιλογές και τον βαθμό στον οποίο η Renault είναι ικανή να υποστηρίξει αυτές τις στρατηγικές.

¹ G. Johnson and K. Scholes, "Exploring Corporate Strategy": [Chapter 4, Illustration 4.8, p. 182], Text and Cases, Sixth Edition, FT Prentice Hall, Financial Times, 2002.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

“ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ”

6.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η ζωή του κάθε ανθρώπου είναι σε μεγάλο βαθμό αποτέλεσμα των αποφάσεών του. Η δράση, η εξέλιξη και η αποτελεσματικότητα της κάθε κοινωνικής οργάνωσης είναι επίσης το αποτέλεσμα μιας σειράς ατομικών και ομαδικών αποφάσεων. Πολλοί συγγραφείς συχνά με πολύ δυσκολία ξεχωρίζουν το διοικητικό έργο - μάνατζμεντ από τη λήψη αποφάσεων. Το διοικητικό στέλεχος σπαταλά ένα μεγάλο μέρος του χρόνου του παίρνοντας αποφάσεις. Το μάνατζμεντ είναι εξ ορισμού μια ευρύτερη δραστηριότητα από αυτή της λήψης αποφάσεων.

Όμως ένα διοικητικό στέλεχος δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό όταν δεν είναι ικανό να πάρει τις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο.

Η λήψη σωστών αποφάσεων δεν είναι μία απλή και εύκολη διανοητική λειτουργία, αφού συνήθως η κάθε απόφαση πρώτο, απαιτεί το συνδυασμό ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών, γνώσεων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, ικανοτήτων, τεχνικών, δεύτερο, διαταράσσει ισορροπίες προκαλώντας μικρές ή μεγάλες συγκρούσεις και τρίτο, συνεπάγεται αποτελέσματα τα οποία δεν μπορούν να προσδιορισθούν παρά με μικρή συνήθως πιθανότητα.

Η αναγκαιότητα αποφάσεων για την αποτελεσματική λειτουργία και εξέλιξη της κοινωνικής οργάνωσης και την επιτυχία των διοικητικών στελεχών, σε συνδυασμό με τις δυσκολίες στις οποίες προσκρούει η λήψη

σωστών αποφάσεων, οδήγησαν στην έρευνα και τη συστηματοποίηση ενός αρκετά ικανοποιητικού συνόλου σχετικών γνώσεων που η απόκτησή τους από τα διοικητικά στελέχη είναι απαραίτητη. Εκτός όμως των γνώσεων, η λήψη αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη είναι απαραίτητη και απαιτεί ειδικές ικανότητες που τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να αναπτύξουν.

6.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Κλασική Θεωρία. Η πρώτη θεωρία σχετικά με τη λήψη αποφάσεων, που αναπτύχθηκε πριν το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, επηρεάστηκε σημαντικά από την κυρίαρχη οικονομική σκέψη που βασίστηκε στον ορθολογισμό. Δεχόμενοι την ύπαρξη ενός σημαντικού επιπέδου βεβαιότητας, η κλασική θεωρία αναπτύσσει τις παρακάτω βασικές προτάσεις:

1. Το διοικητικό στέλεχος, το οποίο πρόκειται να λάβει την απόφαση διαθέτει πλήρη πληροφόρηση σχετικά με την κατάσταση μέσα στην οποία, και για την οποία θα ληφθεί η απόφαση. Επίσης διαθέτει όλες τις πληροφορίες σχετικά με όλες τις δυνατές εναλλακτικές.
2. Το διοικητικό στέλεχος διαθέτει ορθολογική σκέψη και λειτουργία σε ότι αφορά την ιεράρχηση των εναλλακτικών ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους (αξία τους).
3. Το διοικητικό στέλεχος κάνει την επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών με μοναδικό κριτήριο τη μεγιστοποίηση των οικονομικών ωφελειών της οργάνωσης.

Θεωρία αποφάσεων: Γρήγορα διαπιστώθηκε ότι οι προτάσεις της κλασικής θεωρίας λήψης αποφάσεων δεν ισχύουν στην πραγματικότητα. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς αντικρούει την υπόθεση της πλήρους πληροφόρησης του στελέχους σχετικά με την κατάσταση και τις εναλλακτικές, υποστηρίζοντας

ότι αυτή είναι μη ρεαλιστική. Ιδιαίτερη συνεισφορά στην ανάπτυξη της Θεωρίας της συμπεριφοράς κάνει ο H. SIMON με την εισαγωγή της έννοιας του περιορισμένου ορθολογισμού (BOUNDED RATIONALITY), υποστηρίζοντας ότι ο ορθολογισμός του ατόμου περιορίζεται από τις αξίες του, τις ανάγκες του, τις συνήθειές του και τις υποσυνείδητες αντιδράσεις του, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι το άτομο δεν επιδιώκει τον ορθολογισμό. Μια επίσης σημαντική και ρεαλιστική πρόταση της Θεωρίας της συμπεριφοράς είναι αυτή που αναφέρεται στην ικανοποιητική απόφαση. Σύμφωνα με αυτή, πολλές φορές το άτομο δε συνεχίζει να αναζητεί τη βέλτιστη εναλλακτική λύση ή απόφαση (που μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα), αλλά σταματά όταν φθάσει σε μια ικανοποιητική. Αυτές οι προτάσεις της Θεωρίας των αποφάσεων είναι σημαντικές, αφού μας επιτρέπουν να εξηγήσουμε και συνεπώς να χειριστούμε καλύτερα το φαινόμενο στα πλαίσια του μάνατζμεντ και ιδιαίτερα όταν πρόκειται για κοινωνικές οργανώσεις και ομαδική λήψη αποφάσεων.

6.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Από ορθολογικής σκοπιάς έχει διαμορφωθεί μια διαδικασία που μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στη λήψη περισσότερο αποτελεσματικών αποφάσεων. Αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των συγγραφέων σε ό,τι αφορά τον αριθμό και την ονομασία των σταδίων της εν λόγω διαδικασίας, στην ουσία όλοι συμφωνούν. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα πέντε βασικά βήματα αυτής.

Διαπίστωση του Προβλήματος / Ευκαιρίας

Το σημείο εκκίνησης ή το πρώτο στάδιο διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι ο εντοπισμός του προβλήματος (ή ευκαιρίας) για το οποίο απαιτείται απόφαση. Σύμφωνα με τον ορισμό, ο εντοπισμός του προβλήματος έχει σαν περιεχόμενο τη διαπίστωση από το στέλεχος μιας διαφοράς μεταξύ

υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης, μεγέθους, αξίας κ.λ.π. της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η διαπίστωση της διαφοράς μεταξύ υφιστάμενου και επιθυμητού ύψους πωλήσεων αποτελεί "πρόβλημα" ή "ευκαιρία" για απόφαση. Επίσης η ύπαρξη χρηματικών πλεονασμάτων (υφιστάμενη κατάσταση) και η επιθυμία επένδυσης τους για καλύτερη αξιοποίησή τους (επιθυμητή κατάσταση), αποτελεί "πρόβλημα" ή "ευκαιρία" για απόφαση. Ο εντοπισμός του "προβλήματος" ή "ευκαιρίας", όπως περιγράφονται αποτελεί ουσιαστικά τη σύλληψη του ερεθίσματος του περιβάλλοντος από το άτομο για τη λήψη απόφασης και δράσης. Αυτό όμως που πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα για τα διοικητικά στελέχη, είναι ότι τα "προβλήματα" ή οι "ευκαιρίες" για απόφαση συνήθως δεν παρουσιάζονται από μόνα τους. Ο εντοπισμός τους απαιτεί τη συστηματική προσπάθεια του στελέχους με τη βοήθεια και τη σωστή αξιοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος πληροφοριών, σχετικών με την επιχείρηση και το περιβάλλον της.

Ορισμός του Προβλήματος / Ευκαιρίας

Ο εντοπισμός του προβλήματος για απόφαση δε σημαίνει αυτόματα και τον ορισμό αυτού. Ο ορισμός του προβλήματος απαιτεί τη συγκεκριμένη περιγραφή και κυρίως τη διάγνωση των αιτιών ή των μεταβλητών που προσδιορίζουν το πρόβλημα ή την ευκαιρία.

Για παράδειγμα, η διαπίστωση ότι οι πωλήσεις της εταιρίας έχουν πτωτική τάση είναι πράγματι εντοπισμός ενός προβλήματος για λήψη απόφασης. Όμως δεν είναι ορισμός. Επίσης δεν αποτελεί σαφή ορισμό του προβλήματος η διαπίστωση ότι οι πωλήσεις πέφτουν διότι η ποιότητα των προϊόντων είναι κακή. Ένας σωστός ορισμός στο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι: "οι πωλήσεις έχουν πτωτική τάση λόγω της κακής ποιότητας που οφείλεται στην έλλειψη διάθεσης του εργατικού δυναμικού, η οποία προκύπτει από την έλλειψη ενός αποτελεσματικού συστήματος κινήτρων". Αυτός ο ορισμός

πράγματι ορίζει το πρόβλημα. Αντίθετα οι προηγούμενοι είναι αόριστοι (ουσιαστικά διαπιστώσεις) που δε βοηθούν στη λήψη απόφασης.

Ο σωστός και σαφής ορισμός του προβλήματος αποτελεί το κρίσιμο σημείο για τη λήψη απόφασης αφού αυτός καθορίζει στη συνέχεια τα επόμενα στάδια (εναλλακτικές λύσεις, αξιολόγηση, επιλογή). Στο προηγούμενο παράδειγμα, αν αντί για την έλλειψη της διάθεσης των εργαζομένων που είναι το πραγματικό αίτιο της κακής ποιότητας, το στέλεχος λανθασμένα πίστευε σαν αιτία την έλλειψη ικανότητας των εργαζομένων, τότε, θα αναζητούσε εναλλακτικές λύσεις που βελτιώνουν τις ικανότητες και θα επέλεγε μία μεταξύ αυτών με αποτέλεσμα να λάβει μια λανθασμένη απόφαση, αφού το πρόβλημα είναι η "διάθεση".

Από το παράδειγμα γίνεται φανερό η σπουδαιότητα αυτού του σταδίου της διαδικασίας για τη λήψη σωστών αποφάσεων. Το διοικητικό στέλεχος με τη βοήθεια των πληροφοριών και της κρίσης του, πρέπει να κάνει σε βάθος ανάλυση και ουσιαστική σύνθεση, ώστε να φτάσει στη σωστή διάγνωση των αιτιών του προβλήματος και μέσω αυτής στο σαφή και ορθό ορισμό του.

Συγκέντρωση Εναλλακτικών Λύσεων

Μετά τον ορισμό του προβλήματος, ακολουθεί το στάδιο της συγκέντρωσης των εναλλακτικών. Σε αυτό το στάδιο, ερευνώνται όλες οι μεταβλητές που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με το πρόβλημα, εντοπίζονται και αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών με σκοπό να εντοπισθούν δυνατές εναλλακτικές μέσα από τις οποίες θα προκύψει η απόφαση. Εναλλακτική σημαίνει δυνατή πορεία, τρόπος, ενέργεια, μέσο κ.λ.π., που να μειώσει ή να εξαλείψει τη διαφορά μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης, να αντιμετωπίσει δηλαδή το πρόβλημα σύμφωνα με τον ορισμό του.

Χωρίς να υποστηρίζεται ότι είναι δυνατή (ή και συμφέρουσα) πάντα η συγκέντρωση όλων των δυνατών εναλλακτικών, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να επιδιώκουν την εξεύρεση και συγκέντρωση όσο το δυνατό μεγαλύτερου

αριθμού από αυτές. Διότι έτσι, η πιθανότητα λήψης της πλέον ικανοποιητικής ή αποτελεσματικής και κατά συνέπεια σωστής απόφασης, αυξάνεται. Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση εναλλακτικών παίζουν το σύστημα πληροφοριών, οι γνώσεις, οι εμπειρίες, η ευφυΐα και η δημιουργική σκέψη (CREATIVITY) του στελέχους. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η δημιουργική σκέψη που έχει την έννοια της δυνατότητας του στελέχους να σκεφθεί έξω από τα περιορισμένα και συνηθισμένα πλαίσια μέσα στα οποία έχει μάθει να σκέφτεται (στερεότυπα) και να ανακαλύπτει νέες ιδέες πρωτότυπες, καινοτόμες και εναλλακτικές. Σχετικά με τη βελτίωση αυτής της ικανότητας του στελέχους, έχει αναπτυχθεί μια σειρά τεχνικών ατομικής και ομαδικής δημιουργικότητας (NOMINAL TECHNICAL GROUP, BRAIN-STORMING, SYNECTICS κ.λ.π), που βοηθούν ουσιαστικά τις επιχειρήσεις να παίρνουν σωστές αποφάσεις.

Αξιολόγηση Εναλλακτικών Λύσεων

Το τρίτο στάδιο της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων. Για να είναι δυνατή η επιλογή της άριστης ή ικανοποιητικής λύσης από τα διοικητικά στελέχη, απαραίτητη είναι η αξιολόγηση τους.

Πρώτο στοιχείο της αξιολόγησης είναι η δυνατότητα της εφαρμογής της (FEASIBILITY) από την επιχείρηση. Για παράδειγμα στην περίπτωση αντικατάστασης ενός παλαιού μηχανήματος οι εναλλακτικές λύσεις είναι: η αντικατάστασή του με αγορά νέου, η αντικατάστασή του με δανεισμό νέου (LEASING) και η επισκευή του. Μεταξύ αυτών των τριών εναλλακτικών λύσεων, η πρώτη δεν έχει τη δυνατότητα δανεισμού ή αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου.

Το δεύτερο στοιχείο της αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός των ωφελειών και του κόστους κάθε εναλλακτικής σε σχέση πάντα με το πρόβλημα, αλλά και με το σύστημα των αξιών και των πολιτικών στόχων της επιχείρησης.

Το τρίτο στοιχείο είναι ο προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της κάθε εναλλακτικής λύσης σε σύγκριση με τις άλλες, έχοντας πάντα σαν σημείο αναφοράς τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό επιτρέπει την ιεραρχική κατάταξη των εναλλακτικών ανάλογα με την αξία τους ως προς την αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης του προβλήματος.

Σχετικά με την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων έχει αναπτυχθεί μια σημαντική τεχνολογία αποτελούμενη από ποσοτικά μοντέλα, τα οποία συμβάλλουν ουσιαστικά στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Μεταξύ αυτών σημαντικά είναι ο γραμμικός προγραμματισμός, η θεωρία πιθανοτήτων, η θεωρία ουρών, μοντέλα διαχείρισης αποθεμάτων, αξιολόγησης επενδύσεων, μέθοδος PERT, μέθοδοι κοστολόγησης, δένδρα αποφάσεων κ.λ.π. Αυτά τα ποσοτικά υποδείγματα αναπτύσσονται σε αυτοδύναμα μαθήματα όπως η Επιχειρησιακή Έρευνα, Λογιστική, Χρηματοδοτική Διοίκηση, MARKETING, Διοίκηση παραγωγής κ.λ.π. Το διοικητικό στέλεχος, ανάλογα με τη βαθμίδα ή το στάδιο της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων που συμμετέχει, οφείλει να γνωρίζει και να κατανοεί αυτή την τεχνολογία της λήψης αποφάσεων.

Ενδεχόμενη Χρήση Της Διαδικασίας

Η διαδικασία που προηγήθηκε, αναμφισβήτητα συμβάλλει σημαντικά στη λήψη σωστών αποφάσεων. Η χρήση της όμως στην πράξη από τα διοικητικά στελέχη, καθώς και η σπουδαιότητα που το στέλεχος θα προσδώσει στο κάθε στάδιο, εξαρτάται κυρίως από τρεις παράγοντες.

Πρώτο, από τη σπουδαιότητα της απόφασης. Όσο περισσότερο σπουδαία είναι η απόφαση, τόσο περισσότερο απαραίτητη είναι η τήρηση της διαδικασίας και το αντίθετο. Η σπουδαιότητα μιας απόφασης μετράται συνήθως με τρεις μεταβλητές: το ύψος των πόρων που απαιτεί η υλοποίησή της, η σημασία της για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, ο αριθμός των ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτή ή οι παρενέργειές της.

Δεύτερο, από το επείγον της απόφασης. Είναι φυσικό η διαδικασία να συντομεύεται ή μερικά στάδια της να "αγνοούνται" όταν απαιτείται να ληφθεί σε στενά χρονικά περιθώρια.

Τρίτο, από τις συνθήκες απόφασης. Όσο πιο αβέβαιες είναι οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνεται μια απόφαση, τόσο απαραίτητη είναι η τήρηση της διαδικασίας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτή δεν απαιτείται όταν πρόκειται για αποφάσεις που λαμβάνονται και κάτω από συνθήκες βεβαιότητας.

6.4 ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Πολλές αποφάσεις στις επιχειρήσεις και σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις αφορούν περισσότερα από ένα άτομα και λαμβάνονται συνήθως συλλογικά. Ιδιαίτερα οι σπουδαίες αποφάσεις απαιτούν την ομαδική λήψη τους. Λογικά η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι πιο αποτελεσματική αφού οι διαθέσιμες πληροφορίες, γνώσεις, εμπειρίες, ικανότητες, κρίση, δημιουργικότητα, κ.λ.π. μιας ομάδας είναι σαφώς πιο σημαντικές από τις αντίστοιχες ενός ατόμου. Συνεπώς, κατά την ομαδική λήψη αποφάσεων, ο εντοπισμός και ο ορισμός των προβλημάτων ή ευκαιριών είναι περισσότερο ορθός, οι εναλλακτικές λύσεις περισσότερες, η αξιολόγησή τους περισσότερο αντικειμενική και η επιλογή περισσότερο ρεαλιστική.

Όμως παράλληλα με τα παραπάνω πλεονεκτήματα, η ομαδική λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται και από μειονεκτήματα όπως το κόστος, ο απαιτούμενος χρόνος, ο συμβιβασμός των μελών της ομάδας σε μια απόφαση που ικανοποιεί όλους, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι είναι και η ορθή, η επικυριαρχία της ομάδας από ένα μέλος που επιβάλλει σε αυτή τις απόψεις του, καθώς και το φαινόμενο της ομαδικής σκέψης (GROUPTHINK), όπου η

ομάδα επιδιώκοντας των συγκρούσεων καταλήγει σε αποφάσεις που δεν ικανοποιούν ούτε τα ίδια τα μέλη της ομάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

“ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ”

7.1 ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΙΚΡΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ¹

Οι μικρές επιχειρήσεις είναι πιθανόν να λειτουργούν σε μία μόνο αγορά ή σε περιορισμένο αριθμό αγορών, και πιθανόν σε περιορισμένη γκάμα προϊόντων ή υπηρεσιών. Ο στόχος της λειτουργίας τους είναι επομένως πιθανόν να είναι λιγότερο σχετικός με στρατηγικά θέματα όπως συμβαίνει στους μεγαλύτερους οργανισμούς. Είναι απίθανο οι μικρές επιχειρήσεις να έχουν ένα κεντρικό τμήμα εξυπηρέτησης το οποίο να αναλαμβάνει πολύπλοκες αναλύσεις και έρευνα αγοράς. Αντίθετα, μπορεί να είναι ανώτεροι μάνατζερς οι ίδιοι, ίσως ακόμα να είναι ο ιδρυτής της εταιρίας, ο οποίος έχει άμεση επαφή με την αγορά και του οποίου η εμπειρία θα μπορεί να επηρεάσει. Πράγματι, στις μικρές εταιρίες οι αξίες και προσδοκίες των ανώτερων στελεχών, οι οποίοι μπορεί να είναι οι ιδιοκτήτες, είναι πιθανόν να είναι πολύ σημαντικές και ακόμη όταν οι διαχειριστές δεν είναι ιδιοκτήτες, μπορεί οι αξίες και οι προσδοκίες των ιδρυτών να υπερισχύσουν. Είναι επίσης πιθανόν, εκτός αν η εταιρία εξειδικεύεται σε κάποιο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, να γίνει έρμαιο σημαντικών ανταγωνιστικών πιέσεων. Έτσι λοιπόν, τα θέματα της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι πιθανόν να είναι

¹ C. Barrow, R. Brown and L. Clarke, The Business Growth Handbook, Kogan Page, 1995.

ιδιαίτερα σημαντικά για μια μικρή εταιρία. Παρ' όλα αυτά, οι αποφάσεις πάνω στις ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι πιθανόν να επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό από την εμπειρία αυτών που διοικούν την επιχείρηση.

Οι μικρές εταιρίες επίσης μπορεί να είναι ιδιωτικές εταιρίες. Αυτό επηρεάζει σημαντικά την δυνατότητα της αύξησης του κεφαλαίου. Ο συνδυασμός της κληρονομιάς και της επιρροής του ιδρυτή στην επιλογή του προϊόντος και της αγοράς, θα μπορούσαμε να πούμε ότι περιορίζει τις στρατηγικές επιλογές. Η εταιρία μπορεί να δει τον ρόλο της μέσα από την παγίωση της θέσης της σε μια συγκεκριμένη αγορά. Αν δεν το κάνει αυτό, και αποζητά ανάπτυξη, τότε η αύξηση του οικονομικού κεφαλαίου είναι ζωτικής σημασίας, έτσι ώστε το να χτίσει ή να διατηρήσει σχέσεις με χρηματοδοτικά σώματα, όπως οι τράπεζες, γίνεται το βασικό στρατηγικό θέμα.

8.2 ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ¹

Τα βασικά στρατηγικά ζητήματα που απασχολούν τις πολυεθνικές είναι ουσιαστικά διαφορετικά από εκείνα που αντιμετωπίζουν οι μικρές επιχειρήσεις. Εδώ η οργάνωση είναι πιθανόν να είναι διαφορετική και από την άποψη των προϊόντων και των γεωγραφικών αγορών. Μπορεί να είναι το ότι έχουν μία σειρά από διαφορετικούς τύπους επιχειρήσεων υπό μορφή θυγατρικών επιχειρήσεων μέσα σε μια δομή επιχείρησης εκμετάλλευσης, ή τμήματα με την μορφή πολυτμηματικής δομής. Επομένως ζητήματα της δομής και του ελέγχου στο εταιρικό επίπεδο και οι σχέσεις των επιχειρήσεων και του εταιρικού κέντρου είναι συνήθως ένα σημαντικό ζήτημα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Πράγματι, μία βασική ανησυχία είναι ο βαθμός στον οποίο το εταιρικό κέντρο προσθέτει ή μειώνει την αξία των

¹ C. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2nd edition, Random House, 1998, and G. Yip, *Total Global Strategy*, Prentice Hall, 1995.

επιχειρήσεων του. Στο επίπεδο των επιχειρησιακών μονάδων, πολλά από τα ανταγωνιστικά ζητήματα, ίσως, να είναι παρόμοια με εκείνα που αντιμετωπίζονται από τις μικρότερες επιχειρήσεις - αν και η δύναμη της πολυεθνικής μέσα σε μία δεδομένη γεωγραφική περιοχή μπορεί να είναι μεγαλύτερη από ότι για οποιαδήποτε μικρή εταιρία. Εντούτοις για την πολυεθνική μητρική εταιρία, ένα σημαντικό ζήτημα είναι πως οι εταιρικές επιχειρησιακές μονάδες πρέπει να διαθέσουν τους πόρους, δεδομένης της διαφορετικότητάς τους και συχνά των ανταγωνιστικών απαιτήσεων, και πως αυτό πρόκειται να συντονιστεί. Ο συντονισμός των λειτουργικών διοικητικών μεριμνών στις διαφορετικές επιχειρησιακές μονάδες και τις διαφορετικές χώρες μπορεί να γίνει ιδιαίτερα σημαντικός. Παραδείγματος χάριν, μια πολυεθνική κατασκευαστική επιχείρηση όπως η TOYOTA ή General Motors πρέπει να αποφασίσει σχετικά με την λογικότερη κατασκευή των εγκαταστάσεων για την κατασκευή των αυτοκινήτων. Περισσότερο είχαν κινηθεί από την κατασκευή ενός ξεχωριστού αυτοκινήτου σε μια τοποθεσία, και τώρα κατασκευάζουν διαφορετικά μέρη ενός αυτοκινήτου σε διαφορετικές τοποθεσίες, συγκεντρώνοντάς τα σαν συστατικά που ενώνοντάς τα θα δημιουργήσουν το πρότυπο μοντέλο αυτοκινήτου σε μία δεδομένη τοποθεσία. Τα διοικητικά προβλήματα συντονισμού τέτοιων διαδικασιών είναι απέραντα, απαιτώντας περίπλοκα συστήματα ελέγχου και δεξιότητες διαχείρισης που απέχουν κατά πολύ από αυτές στις μικρές επιχειρήσεις. Μία σημαντική επιλογή που μία πολυεθνική πρέπει να κάνει είναι ο βαθμός στον οποίο ελέγχει τέτοιες διοικητικές μέριμνες κεντρικά, ή αν θα μεταβιβάσει την αυτονομία στις λειτουργούσες μονάδες.

7.3 ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ενώ υπάρχουν διαφορές μεταξύ των οργανώσεων που παρέχουν υπηρεσίες και αυτών που παρέχουν προϊόντα, υπάρχει επίσης μία αυξανόμενη συνειδητοποίηση των ομοιοτήτων. Για μια οργάνωση που ανταγωνίζεται βάση των υπηρεσιών που παρέχει, παραδείγματος χάριν, ασφάλεια, διοικητική γνωμοδότηση και επαγγελματικές υπηρεσίες, δεν υπάρχει κανένα φυσικό προϊόν. Εδώ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πιθανόν να αφορά πολύ περισσότερο την έκταση στην οποία οι πελάτες εκτιμούν τις λιγότερο απτές πτυχές της εταιρίας. Αυτό θα μπορούσε ένα είναι, παραδείγματος χάριν, η υγεία των συμβουλών που δόθηκαν, η τοποθέτηση του προσωπικού, το περιβάλλον των γραφείων, η ταχύτητα της υπηρεσίας και τα λοιπά. Για τις κατασκευαστικές οργανώσεις το ίδιο το φυσικό προϊόν έχει θεωρηθεί ως κέντρο της ανταγωνιστικής στρατηγικής και οι υπηρεσίες που απαιτούνται απλά για να υποστηρίξουν το προϊόν (όπως οι πληροφορίες προϊόντων, η υπηρεσία εξυπηρέτησης κ. τ. λ.). Οι διευθυντές στις κατασκευαστικές οργανώσεις μπορούν επομένως να θεωρήσουν ότι αυτοί ασκούν τον αμεσότερο έλεγχο πέρα από την ανταγωνιστική στρατηγική που μπορεί να ασκηθεί σε μια οργάνωση υπηρεσιών. Εντούτοις, η βιομηχανία υλικού υπολογιστών καταδεικνύει ότι σε ένα ανταγωνιστικό προϊόν, όπως τα παγκόσμια φυσικά προϊόντα των ανταγωνιστών είναι παρόμοια, και ο ανταγωνισμός με την παροχή περισσότερης λειτουργικότητας (αποθήκευση και ταχύτητα επεξεργαστών) αποτυγχάνει να κερδίσει τους νέους πελάτες. Όλο και περισσότερο είναι η υπηρεσία που καθορίζει τους νικητές,

επιτυγχάνεται στην αγορά με τα νέα προϊόντα, την απλότητα τη παραγγελίας και η αποτελεσματική υποστήριξη βοήθειας, κάνουν τη διαφορά. Έτσι οι περισσότεροι πρέπει να καταλάβουν ότι, δεδομένου ότι τα φυσικά προϊόντα γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες συχνά σαν πολύ όμοια μεταξύ τους, άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως η υπηρεσία ή το εμπορικό σήμα είναι εξίσου σημαντικά για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

7.4 ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΝΕΩΤΕΡΙΣΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ¹

Υπάρχει ένα αυξανόμενος αριθμός οργανώσεων που υποστηρίζουν ότι εξαρτώνται ουσιαστικά από την καινοτομία για την στρατηγική τους επιτυχία, και ακόμα άλλες που υποστηρίζουν την σημασία του νεωτερισμού. Βεβαίως οι επιχειρήσεις στον τομέα των προϊόντων υψηλής τεχνολογίας ή εκείνων που εξαρτώνται από την έρευνα και την ανάπτυξη, παραδείγματος χάριν στην φαρμακευτική βιομηχανία, έχουν δοκιμάσει από καιρό τον βαθμό στον οποίο η καινοτομία είναι σημαντική. Η καινοτομία θεωρείται ως η δυνατότητα να "αλλαχτούν οι κανόνες του παιχνιδιού". Οι γρήγορες εξελίξεις στην τεχνολογία πληροφοριών έχουν αυξήσει τις ευκαιρίες για τις οργανώσεις που μπορούν να κάνουν δουλειές με νέους τρόπους - όπως οι dot.com οργανώσεις της επανάστασης του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η επιτυχία όλων αυτών των νεωτεριστικών οργανώσεων έχει πιθανόν στηριχθεί στην επιθυμία να προκληθεί το καθεστώς σε μία βιομηχανία ή σε μία αγορά και η συνειδητοποίηση του πως οι πόροι και οι ικανότητες του οργανισμού θα "διευρυνθούν" ώστε να δώσουν νέες ευκαιρίες. Αν και υπάρχουν τα ίδια στρατηγικά ζητήματα όπως με άλλες επιχειρήσεις, είναι απίθανο να είναι οι επίσημες διαδικασίες που έχουν τόση σημασία όσο ο τύπος και η ποιότητα

¹ J. Tidd, J. Bessant and K. Pavitt, *Managing Innovations: Integrating Technological, Marketing and Organizational Change*, 2nd Edition, Wiley. 2001.

των ανθρώπων, των πηγών της γνώσης στον οργανισμό και τον βαθμό στον οποίο ο επικρατών πολιτισμός ενθαρρύνει την μεταφορά της γνώσης και του τι γίνεται αντιληπτό ως δεδομένο. Η καινοτομία θα επηρεαστεί επίσης από το πώς διοικούνται οι άνθρωποι και το πώς αλληλεπιδρούν. Παραδείγματος χάριν, οι οργανωτικές δομές που ενθαρρύνουν την αλληλεπίδραση και την ολοκλήρωση, παρά του τμήματος της ευθύνης, μπορούν να ενθαρρύνουν την καινοτομία.

Αν και το πρίσμα ιδεών είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην κατανόηση της στρατηγικής οργάνωσης των καινοτόμων, έχουν υπάρξει στοιχεία ότι μερικές από τις δυσκολίες του dot.com είναι η αποτυχία να εξετάσουν την ανάπτυξή τους με άλλους τρόπους - ιδιαίτερα μέσω του πρίσματος σχεδίου - π.χ. να γίνουν καινοτόμες μερικές από τις βασικές ιδέες για τον ανταγωνισμό και την στρατηγική ικανότητα.

7.5 ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ¹

Οι έννοιες της στρατηγικής και της στρατηγικής διαχείρισης είναι εξίσου σημαντικές στο δημόσιο τομέα όπως στις εμπορικές επιχειρήσεις. Εντούτοις, όπως ο ιδιωτικός τομέας, ο δημόσιος τομέας είναι διαφορετικός, όπως παρουσιάζουν μερικά παραδείγματα.

- Οι εθνικοποιημένες επιχειρήσεις μπορούν να είναι παρόμοιες από πολλές απόψεις με τις εμπορικές οργανώσεις, οι διαφορές τους συνδέονται με την φύση της ιδιοκτησίας και του ελέγχου. Οι ταχυδρομικές υπηρεσίες σε πολλές χώρες είναι μέσα, ή κινούνται προς αυτήν την θέση. Είναι πιθανόν να υπάρξει άμεσος ή έμμεσος έλεγχος που ασκείται από έξω από την οργάνωση, από τις κυβερνήσεις

¹ G. Johnson and K. Scholes, Exploring Public Sector Strategy, FT/Prentice Hall, 2002.
J. Alford, The Implications of Publicness for Strategic Management Theory, Chapter 1.

ειδικότερα. Μία εμπορική επιχείρηση που είναι ελεγχόμενη από το κράτος μπορεί να βρει όχι μόνο προγραμματισμένους ορίζοντες καθορισμένους περισσότερο από την πολιτική παρά από τις συνθήκες στην αγορά, αλλά και τους περιορισμούς στο κεφάλαιο επένδυσης και επομένως στις βάσεις της χρηματοδότησης, και στο γεωγραφικό πλάτος ότι οι μάνατζερς πρέπει να αλλάζουν στρατηγικές. Γι' αυτούς τους λόγους έχει παρατηρηθεί αυξημένη ιδιωτικοποίηση από τις προηγούμενες δημόσιες επιχειρήσεις κατά την διάρκεια των προηγούμενων 20 ετών - χάλυβας, τηλεπικοινωνίες, υπηρεσίες σιδηροδρόμων, αεροπορικές εταιρίες κ. α.

- Μία κυβερνητική αντιπροσωπία έχει μία αγορά εργασίας, και μία αγορά χρημάτων, έχει επίσης τους προμηθευτές και τους χρήστες ή τους πελάτες. Εντούτοις στην καρδιά του βρίσκεται μία πολιτική αγορά που εγκρίνει τους προϋπολογισμούς και παρέχει τις επιχορηγήσεις. Είναι η ρητή φύση αυτής της πολιτικής διάστασης που οι διευθυντές ή οι ανώτεροι υπάλληλοι πρέπει να αντιμετωπίσουν και διακρίνει ιδιαίτερα τους κυβερνητικούς οργανισμούς που είναι εθνικοί ή τοπικοί, από τις εμπορικές επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί στη συνέχεια να αλλάξει τους ορίζοντες των αποφάσεων, δεδομένου ότι μπορούν να επηρεαστούν βαριά από τις πολιτικές εκτιμήσεις και μπορεί να σημαίνει ότι η ανάλυση των στρατηγικών απαιτεί του κανόνες του πολιτικού δόγματος για να εξεταστεί ρητά. Εντούτοις, αν και το μέγεθος της πολιτικής διάστασης είναι μεγαλύτερο, το πρότυπο του στρατηγικού μάνατζμεντ εδώ είναι ακόμα υπό συζήτηση.
- Οι οργανώσεις δημόσιων υπηρεσιών π.χ. υγειονομικές υπηρεσίες και πολλές από τις υπηρεσίες που οργανώνονται από την τοπική κυβέρνηση, αντιμετωπίζουν δυσκολίες από στρατηγική άποψη επειδή δεν τους επιτρέπεται να ειδικευτούν και μπορεί να μην είναι σε θέση

να παράγουν τα πλεονάσματα από τις υπηρεσίες τους για να επενδύσουν στην ανάπτυξη. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια μετριότητα της υπηρεσίας όπου οι στρατηγικές αποφάσεις παίρνουν κυρίως την μορφή προσπάθειας για όλο και περισσότερη αποδοτικότητα ώστε να διατηρηθούν ή να βελτιωθούν οι υπηρεσίες στους περιορισμένους προϋπολογισμούς. Η προσεκτική επέκταση και η κατάλληλη ανάπτυξη των πόρων είναι πολύ σημαντική.

- Στον δημόσιο τομέα, η έννοια του ανταγωνισμού ενδιαφέρεται συνήθως για τον ανταγωνισμό στις εισαγωγές των πόρων, μέσα σε ένα πολιτικό χώρο. Η ανάγκη να αναδειχθεί η καλύτερη αξία στα αποτελέσματα έχει γίνει όλο και περισσότερο σημαντική. Πολλές από τις εξελίξεις στις διοικητικές πρακτικές στο δημόσιο τομέα, όπως οι εσωτερικές αγορές, οι δείκτες απόδοσης, η ανταγωνιστική υποβολή προσφορών και τα λοιπά, ήταν προσπάθειες να εισαχθούν τα στοιχεία του ανταγωνισμού προκειμένου να ενθαρρυνθούν οι βελτιώσεις στην αξία για τα χρήματα. Πιο πρόσφατα έχει υπάρξει μία μετατόπιση της έμφασης στην συνεργασία και στον οργανισμό διαμεσολάβησης των εργαζομένων σε μια προσπάθεια να εξεταστούν οι εκβάσεις κοινωνικής σπουδαιότητας. Τα παραδείγματα θα αντιμετώπιζαν το πρόβλημα των ναρκωτικών, το έγκλημα και την αναταραχή ή την διανοητική υγεία, τα οποία απαιτούν συνεργασία προσπαθειών για να υπάρξει βελτίωση. Αυτό σημαίνει ότι το να είναι σε θέση να χτιστούν και να στηριχθούν οι στρατηγικές συμμαχίες είναι μία προτεραιότητα.
- Συνολικά ο ρόλος της ιδεολογίας στην ανάπτυξη της στρατηγικής στον δημόσιο τομέα είναι πιθανόν μεγαλύτερος από αυτόν στις εμπορικές οργανώσεις. Το κριτήριο της αποδοχής στους συμμετόχους των στρατηγικών επιλογών είναι πιθανόν μεγαλύτερης σημασίας στον δημόσιο τομέα απ' ό,τι στον εμπορικό τομέα.

7.6 ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ¹

Στον εθελοντικό τομέα είναι πιθανόν ότι οι σχεδόν ανύπαρκτες τιμές και η ιδεολογία θα είναι κεντρικής στρατηγικής σημασίας και θα παίξουν ένα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της στρατηγικής. Αυτή είναι η ιδιαίτερη περίπτωση όπου ο λόγος ύπαρξης της οργάνωσης έχει τις ρίζες του σε τέτοιες τιμές, όπως συμβαίνει με τις οργανώσεις παροχής υπηρεσιών παραδοσιακά όχι για το κέρδος όσο για τις φιλανθρωπίες.

Στις οργανώσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα όπως οι φιλανθρωπίες, οι εκκλησίες, διάφορες σχολές και ιδρύματα κ. τ. λ. οι πηγές χρηματοδοτήσεων μπορούν να είναι διαφορετικές και είναι αρκετά πιθανό να μην είναι άμεσοι δικαιούχοι των υπηρεσιών που προσφέρουν. Επιπλέον, μπορούν να χορηγήσουν τα κονδύλια πριν από τις υπηρεσίες που προσφέρονται, υπό μορφή επιχορηγήσεων. Υπάρχουν παραδείγματα διάφορων περιπτώσεων. Η επιρροή από τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς μπορεί να είναι υψηλή από την άποψη της διατύπωσης των οργανωτικών στρατηγικών. Ο ανταγωνισμός για τα κεφάλαια μπορεί να είναι υψηλός από τέτοιους οργανισμούς αλλά οι αρχές της ανταγωνιστικής πολιτικής εξακολουθούν να υπάρχουν. Εντούτοις, δεδομένου ότι τέτοιες οργανώσεις εξαρτώνται από τα κεφάλαια που προέρχονται όχι από τους πελάτες αλλά από τους χορηγούς, υπάρχει ένας κίνδυνος ότι μπορεί να αρχίσουν να ενδιαφέρονται περισσότερο για την αποδοτικότητα των πόρων παρά με την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών. Το γεγονός ότι οι πολλαπλές πηγές χρηματοδότησης είναι πιθανό να

¹ J. m. Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, Prentice Hall, 1995.

υπάρξουν, συνδέεται με τους διαφορετικούς στόχους και τις προσδοκίες των χρηματοδοτικών οργανισμών. Επίσης, πρέπει να οδηγήσει σε μια υψηλή συχνότητα της πολιτικής πίεσης, των δυσκολιών στο σαφή στρατηγικό προγραμματισμό, και μια απαίτηση να κρατηθεί η λήψη απόφασης και η ευθύνη στο κέντρο όπου είναι υπεύθυνο για τις εξωτερικές επιρροές, παρά την εκπροσώπηση του μέσα στην οργάνωση.

7.7 ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι παραδοσιακά βασισμένες τιμές συχνά είναι ιδιαίτερα σημαντικές στις επαγγελματικές υπηρεσίες όπως η ιατρική, η λογιστική, ο νόμος και άλλα επαγγέλματα. Οι ιδιωτικές επαγγελματικές εταιρίες μπορούν επίσης να έχουν μια δομή συνεργασίας. Οι συνεργάτες μπορούν να είναι ιδιοκτήτες και ίσως να φέρουν την νομική ευθύνη για τις συμβουλές και την άποψη που προσφέρεται από την εταιρία, μπορούν επομένως να φέρουν σημαντική δύναμη και μπορεί να υπάρξουν πολλοί από αυτούς - κάθε μια από τις κορυφαίες τέσσερις εταιρίες λογιστικής επιδιώκει τώρα στην παγκόσμια στρατηγική, αλλά κάθε μια μπορεί να έχει χιλιάδες συνεργάτες. Αν και παραδοσιακά υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των πελατών και της άσκησης του πραγματικού ή του πιθανού ελέγχου των πόρων, αυτοί οι συνεργάτες δεν μπορεί να είχαν θεωρηθεί ως μάνατζερς καθόλου. Καθώς ένας συνεργάτης σε μία σημαντική εταιρία λογιστικής είπε: "Θεωρούμαστε ως το μεγαλύτερο δίκτυο των μόνων εμπόρων στον κόσμο." Τα προβλήματα της ανάπτυξης και εφαρμογής της στρατηγικής σε ένα τέτοιο πλαίσιο συνδέονται, επομένως, στενά με την διαχείριση των εσωτερικών πολιτικών επιρροών και την δυνατότητα να ληφθεί υπόψη, και όπου είναι απαραίτητο να αλλάξει, η επιχειρησιακή

φιλοσοφία. Ένας άλλος παράγοντας είναι η πίεση ότι αυτοί στα επαγγέλματα έχουν ρόλο περισσότερο εμπορικό. Τέτοια πίεση μπορεί να προέλθει από την κυβέρνηση, όπως στην περίπτωση των γιατρών ή μπορεί να είναι μία λειτουργία του μεγέθους, όπως έχει βρεθεί στις αυξανόμενες εταιρίες λογιστικής και νόμου. Αυτό σημαίνει ότι τέτοιοι οργανισμοί πρέπει να ενδιαφέρονται για την ανταγωνιστική στρατηγική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 “ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ & ΣΚΟΠΟΙ”

8.1 ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Σαν σκοπός του οργανισμού ορίζεται κάποιο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, στο οποίο οι οργανισμοί προσπαθούν να φθάσουν. Με τον προσδιορισμό των σκοπών καθορίζεται και η πορεία που πρόκειται να ακολουθήσει ο οργανισμός. Ο Παραπάνω ορισμός δεν είναι και τόσο ακριβής, γιατί η διατύπωσή του δε δείχνει καθαρά, αν αναφέρεται στη διοίκηση μόνο ή σ' όλα τα μέλη του οργανισμού. Οι σκοποί του οργανισμού μπορούν να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα για τον ίδιο και τα μέλη του, μπορεί όμως και να έχουν αρνητικές συνέπειες στην απόδοση και αποτελεσματικότητά του.¹

8.2 ΤΥΠΟΙ ΣΚΟΠΩΝ

Η πρώτη διάκριση μεταξύ των διάφορων τύπων των σκοπών της επιχείρησης είναι ο επίσημος, ο ενεργητικός και ο λειτουργικός σκοπός.

1. **Γενικοί ή επίσημοι σκοποί (official goals).** Οι γενικοί σκοποί είναι προτάσεις στόχων που γίνονται από τη διοίκηση και που αφορούν στη γενική αποστολή του οργανισμού. Αυτός ο τύπος των σκοπών είναι

¹ Μύρων Μ. Ζαβλανός, Ph. D, “Μάνατζμεντ”, Κεφάλαιο 7, σελ. 135, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002.

πολύ γενικός, όπως π.χ. ο σκοπός του Πανεπιστημίου είναι να εξαπλώσει τη γνώση, του νοσοκομείου να καλυτερεύσει την υγεία των ασθενών κ.λ.π. Χαρακτηριστικό τους επίσης είναι ότι τείνουν να αναπτύξουν στα άτομα φιλόδοξες τάσεις. Αυτό φαίνεται στο παράδειγμα που μια επιχείρηση έχει ως σκοπό της "να μεγιστοποιήσει το κέρδος". Τέλος, οι σκοποί αυτοί καλύπτουν μεγάλο εύρος και γίνονται κατανοητοί από λίγους υπαλλήλους της επιχείρησης.

2. **Συγκεκριμένοι ή ενεργητικοί σκοποί (operative goals).** Οι συγκεκριμένοι σκοποί δείχνουν τις ειδικές συγκεκριμένες προθέσεις της επιχείρησης. Δείχνουν δηλαδή το τι προσπαθεί να κάνει η επιχείρηση τώρα. Οι γενικοί σκοποί γίνονται ενεργητικοί ή όχι ανάλογα με τη σαφήνεια που διακρίνει τις πραγματικές προθέσεις της επιχείρησης.
3. **Λειτουργικοί σκοποί (operational goals).** Λειτουργικοί είναι οι σκοποί που έχουν τεθεί με κριτήριο την αξιολόγηση του βαθμού με τον οποίον οι σκοποί πραγματοποιούνται. Ένας συγκεκριμένος σκοπός είναι λειτουργικός, όταν η διοίκηση μπορεί να προσδιορίσει με ακρίβεια πώς και πότε ο σκοπός θα μετρηθεί. Ένας σκοπός, όπως π.χ. το "να μεγιστοποιήσει το όφελος", δεν μπορεί να θεωρηθεί λειτουργικός. Ο σκοπός όμως "να κατασκευαστούν και να πουληθούν 1.000 τηλεοράσεις αυτό το έτος" είναι λειτουργικός.

Μια άλλη ταξινόμηση σκοπών είναι αυτή που γίνεται με βάση τη λειτουργία που εξυπηρετούν, δηλαδή για όποιον ή σε τι αναφέρεται ο σκοπός.

8.3 ΘΕΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΚΟΠΩΝ

Οι σκοποί έχουν πέντε πλεονεκτήματα ή θετικές λειτουργίες, εξυπηρετούν δηλαδή θετικά πέντε λειτουργίες στον οργανισμό.

1. Οι σκοποί προσδιορίζουν την πορεία που πρέπει να ακολουθήσουν οι μάνατζερς στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν και να χρησιμοποιήσουν οργανωτικές πηγές.
2. οι σκοποί συχνά χρησιμοποιούνται σαν βάση για το σχεδιασμό και την οργάνωση.
3. Οι σκοποί χρησιμοποιούνται σαν ένα κριτήριο για την αξιολόγηση των οργανισμών · η αποτελεσματικότητα και η απόδοση του οργανισμού θα φανεί από την πραγματοποίηση ή μη των σκοπών.
4. Οι σκοποί αποτελούν μια πηγή νομιμότητας για τον οργανισμό, που δικαιολογεί τις δραστηριότητές του και την ύπαρξή του στις διάφορες ομάδες που συνεργάζονται μ' αυτόν, στους πελάτες, τα μέλη του, σε όσους επενδύουν χρήματα σ' αυτόν και γενικά στο κοινό.
5. Τέλος, οι σκοποί βοηθούν την επιχείρηση στη συγκέντρωση του αναγκαίου και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Σαν παράδειγμα μπορούν να αναφερθούν εδώ οι ανθρωπιστικοί σκοποί του Ερυθρού Σταυρού.

Οι σκοποί αυτοί μπορεί επίσης να είναι λειτουργικοί και για τα άτομα μέλη του οργανισμού. Σε επίπεδο ατομικό:

- 1) Οι σκοποί προσδιορίζουν την πορεία που κάποιος πρέπει να ακολουθήσει στη δουλειά του.

- 2) Οι σκοποί επεξηγούν τους λόγους για τους οποίους το άτομο εργάζεται.
- 3) Οι σκοποί της επιχείρησης δείχνουν το δρόμο για την εκπλήρωση του προσωπικού σκοπού.
- 4) Οι σκοποί παρέχουν προσωπική ασφάλεια.
- 5) Οι σκοποί μπορούν να προσδιορίσουν γενικά την πνευματική, κοινωνική κατάσταση και θέση των υπαλλήλων.

Αξίζει να αναφέρουμε εδώ ότι κανένας σκοπός της επιχείρησης δεν μπορεί να ικανοποιεί ταυτόχρονα όλους αυτούς τους τομείς του ατόμου και της επιχείρησης.

8.4 ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΚΟΠΩΝ

Μπορούμε να προσδιορίσουμε μερικά μειονεκτήματα των παραπάνω σκοπών για την επιχείρηση και το άτομο, μέλος της επιχείρησης.

1. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση των οργανωτικών σκοπών είναι δυνατόν να γίνουν αυτά τα ίδια σκοποί. Αυτό συνήθως ονομάζεται αντιστροφή των μέσων σε σκοπούς.
2. Το δεύτερο μειονέκτημα έχει σχέση με την έννοια της μέτρησης. Ο Etzioni είπε ότι η μέτρηση αναφέρεται σε ό,τι μπορεί να μετρηθεί. Δοθέντος ότι το αποτέλεσμα των σκοπών πρέπει να μετριέται και ότι το αποτέλεσμα των ποιοτικών σκοπών (π.χ. η βελτίωση του ηθικού των υπαλλήλων) δεν μπορεί να μετρηθεί απευθείας, το σημείο αυτό αποτελεί αδυναμία για τους μάνατζερς.
3. Σκοποί που δεν προσδιορίζονται με σαφήνεια δεν καθορίζουν με ακρίβεια την αναγκαία πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί, ενώ από

την άλλη μεριά σκοποί απόλυτα συγκεκριμένοι περιορίζουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στη συμπεριφορά.

Σε ατομικό επίπεδο προκύπτουν τα παρακάτω προβλήματα στη συμπεριφορά των υπαλλήλων.

1. Αν το σύστημα των ανταμοιβών δε σχεδιαστεί με ακρίβεια και σαφήνεια, τότε δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί η επίτευξη των σκοπών στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό και οι υπάλληλοι θα επιδιώξουν αυτές τις δραστηριότητες ή ενέργειες που θα έχουν τη μεγαλύτερη ανταπόδοση σε σχέση με τις προσωπικές ανάγκες και σκοπούς.
2. Ένα άλλο μειονέκτημα αποτελεί η δυσκολία στον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης της σχετικής απόδοσης της επιχείρησης.
3. Οι σκοποί της επιχείρησης μπορεί να βρίσκονται σε ασυμφωνία με τους προσωπικούς σκοπούς.

Πρέπει ακόμα να τονίσουμε ότι μερικοί σκοποί, που είναι σπουδαίοι για κάποια βαθμίδα της επιχείρησης (π.χ. διοίκηση), μπορεί να μην είναι σπουδαίοι για άλλες βαθμίδες (π.χ. εργάτες).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2004.
2. Δημητρίου Κ. Μπουραντά και Νάνου Α. Παπαλεξανδρή, "Εισαγωγή Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998.
3. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, "Στρατηγική Των Επιχειρήσεων: Ελληνική Και Διεθνής Εμπειρία", Τόμος Α': Θεωρία, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.
4. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, "Στρατηγική Των Επιχειρήσεων: Ελληνική Και Διεθνής Εμπειρία", Τόμος Β': Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.
5. Peter F. Drucker, "Προκλήσεις Του Management Για Τον 21^ο Αιώνα", Σειρά "Σκέψη", Διεύθυνση Σειράς: Περικλής Μεταξάς, Εκδόσεις Leader Books, Αθήνα 2000.
6. Μύρων Μ. Ζαβλάνος, Ph. D., "Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002.
7. G. Johnson and K. Scholes, "Exploring Corporate Strategy", Text and Cases, Sixth Edition, FT Prentice Hall, Financial Times, 2002.
8. Peter Drucker, "Management: Tasks, Responsibilities and Practices", New York: Harper and Row, 1974.
9. M.E. Porter, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: Free Press, 1985.
10. M. Peteraf, "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", Strategic Management Journal, 1993.
11. R. D' Aveni, "Hypercompetitive Rivalries", Free Press, Chapter 2, 1995.
12. C. Barrow, R. Brown and L. Clarke, "The Business Growth Handbook", Kogan Page, 1995.
13. C. Bartlett and S. Ghoshal, Managing Across Borders: "The Transnational Solution", 2nd edition, Random House, 1998, and G. Yip, Total Global Strategy, Prentice Hall, 1995.
14. J. Tidd, J. Bessant and K. Pavitt, Managing Innovations: "Integrating Technological", Marketing and Organizational Change, 2nd Edition, Wiley. 2001.

15. http://en.wikipedia.org/wiki/strategic_management
16. http://www.smsweb.org/activities/interest_groups/index.html#cs