

Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



Επιβλέπων
Μπιτσαβά Αμαλία

Επιμέλεια
Βασιλάκης Νικόλαος
Δαλάκος Κωνσταντίνος

ΠΡΕΒΕΖΑ, 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	4
1.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	4
1.1.1 Οι απαρχές της μηχανιστικής οργάνωσης	4
1.1.2 Ανακαλύπτοντας τις οργανωσιακές ανάγκες	7
1.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	12
1.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	13
1.3.1 Στρατηγική, οργανωτική δομή και αβεβαιότητα.....	15
1.3.2 Η διαδικασία του ελέγχου	17
1.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΔΙΑΡΚΕΣ ΖΗΤΟΥΜΕΝΟ;	17
1.4.1 Η καλύτερη πρακτική δεν είναι η καλύτερη στρατηγική.....	18
1.5 ΤΕΛΙΚΑ, ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ;	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	22
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	22
2.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΩΣ ΤΕΧΝΙΚΗ	26
2.2.1 Δυναμική μορφή.....	26
2.2.2 Τεχνική αρτιότητα	27
2.2.3 Οργανωτική συνοχή και διάρθρωση	28
2.2.4 Ιδεολογική υπεροχή και γνώση	29
2.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΩΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗ	30
2.3.1 Η ιστορική της πορεία	30
2.4 ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ...	32
2.4.1 Εισαγωγή	32

2.4.2	Η British Petroleum (BP)	32
2.4.3	Η περίπτωση της Ολλανδικής Equant	33
2.4.4	Η Ford το 2000	33
2.4.5	Brands και Branding.....	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	37	
3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	37
3.2	ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	38
3.2.1	Το επιχειρηματικό/οραματικό μοντέλο (entrepreneurial-visionary-command model)	38
3.2.2	Το μοντέλο λήψης στρατηγικών αποφάσεων μέσω προσαρμογής/μάθησης (Adaptive).....	42
3.2.3	Το μοντέλο λήψης στρατηγικών αποφάσεων μέσω προγραμματισμού (Planning)	42
3.3	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	45
3.4	ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	46
3.4.1	Το μοντέλο αποφυγής (avoidance model).....	47
3.4.2	Το μοντέλο των λογικών βημάτων (incremental-adaptive model)	47
3.4.3	Το μοντέλο πολιτικοποίησης (political)	48
3.4.4	Το μοντέλο συμβολισμού-κουλτούρας (symbolic-cultural model).....	49
3.4.5	Το μοντέλο της εσωτερικής επιχειρηματικότητας (entrepreneurial - generative model)	50
3.4.6	Στρατηγική σύγκριση.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	52	
4.1	ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	53
4.2	ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	55
4.2.1	Η έννοια του περιβάλλοντος	56
4.2.2	Το περιβαλλοντικό σύστημα	56
4.2.3	Οι περιβαλλοντικές περιοχές.....	57

4.2.4	Οι περιβαλλοντικές δυνάμεις	58
4.3	Η ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	60
4.4	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΣΜΑΤΟΣ	64
4.4.1	Η οργανωτική αξιολόγηση	64
4.4.2	Η περιβαλλοντική εκτίμηση	66
4.4.3	Οι παραλλαγές του στρατηγικού χάσματος.....	68
4.4.4	Οι ροές της διαδικασίας.....	70
ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ		72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		75

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι εσωτερικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, αναφέρονται και ως μοντέλα λήψης στρατηγικών αποφάσεων, τα οποία και αποτελούν μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιβιώσουν στην αγορά, αν δεν ακολουθούν κάποια συγκεκριμένη στρατηγική και σε περίπτωση που δεν ακολουθούν ένα στρατηγικό πλάνο, πιθανότατα να είναι μέρος της στρατηγικής κάποιου άλλου.

Στην Ελλάδα και ειδικότερα σε αρκετές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δεν χρησιμοποιούν και δεν αξιοποιούν στρατηγικές, επειδή δεν είναι διατεθειμένοι να περιμένουν τη μακροπρόθεσμη επίτευξη της στρατηγικής που θα τους αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Δρουν ως επί των πλείστων με βιαστικό τρόπο, έτσι ώστε να καλύψουν τα έξοδα του κεφαλαίου που διέθεσαν, σε όσο το δυνατό συντομότερο χρονικό διάστημα.

Για παράδειγμα, αν κάνει έναρξη λειτουργίας κάποιο εστιατόριο που διαθέτει στους πελάτες του τόσο πιάτα κρέατος όσο και πιάτα ψαριών, δηλαδή όχι κάποιο συγκεκριμένο φαγητό, αλλά ποικιλία ανεξαρτήτως είδους, λογικό είναι να απευθύνεται σε ένα μεγάλο εύρος πελατών, αφού δύναται να καλύψει τις προτιμήσεις των περισσότερων. Αρχικά, επόμενο είναι να έχει επιτυχία και κατ' επέκταση περισσότερα έσοδα. Με την πάροδο του χρόνου όμως, όταν το πλαισιώσουν ανταγωνίστριες εταιρείες, που απευθύνονται σε συγκεκριμένα προϊόντα, μόνο κρεατικά ή μόνο ψαρικά, αναμενόμενο είναι να προτιμήσει ο καταναλωτής το πιο εξειδικευμένο εστιατόριο.

Έτσι λοιπόν, τα μοντέλα λήψης των στρατηγικών αποφάσεων, μέσω της επιχειρησιακής στρατηγικής μειώνουν τον κίνδυνο της επιχείρησης, αφού μελετώντας τις περιπτώσεις, δημιουργείται μια ξεχωριστή στρατηγική για κάθε μια από αυτές.

Η λήψη της κατάλληλης στρατηγικής απόφασης, είναι το πιο σημαντικό κομμάτι, αφού με την επιλογή της καταλληλότερης για την επιχείρηση απόφασης, αυτόματα αναμένεται και το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Αντίθετα, αν η απόφαση είναι λανθασμένη, αυτό θα στοιχίσει στην επιχείρηση.

Άλλο ένα σημαντικό στοιχείο στη λήψη της κατάλληλης στρατηγικής απόφασης είναι ο χρόνος, το πόσο γρήγορα δηλαδή θα αντιληφθεί την ανάγκη να πάρει μια απόφαση.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι της Xerox, της εταιρείας που ανακάλυψε το φωτοαντιγραφικό μηχάνημα. Άργησε να αντιληφθεί πως η νέα τάξη των πραγμάτων ήθελε τους αρμόδιους για την προμήθεια των σχετικών προϊόντων από τη Xerox να είναι πλέον υπεύθυνοι των τμημάτων πληροφορικής και οι πωλητές της δεν "μιλούσαν" τη γλώσσα των μάνατζερ αυτών, σε αντίθεση π.χ. με τους πωλητές της Hewlett Packard που την μιλούσαν άπταιστα.





ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1.1.1 Οι απαρχές της μηχανιστικής οργάνωσης

Οι οργανώσεις σπανίως είναι αυτοσκοποί. Αποτελούν όργανα για την επίτευξη άλλων σκοπών. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζεται στις ρίζες της λέξης οργάνωση, που προέρχεται από τη λέξη όργανο, που σημαίνει εργαλείο.

Δεν είναι παράξενο, λοιπόν, το γεγονός ότι οι ιδέες που αναφέρονται σε καθήκοντα, στόχους, επιδιώξεις, και αντικειμενικούς σκοπούς έχουν γίνει σημαντικές οργανωσιακές έννοιες, εφόσον τα εργαλεία και τα όργανα είναι μηχανικά επινοήματα που εφευρέθηκαν και τελειοποιήθηκαν ακριβώς για να βοηθήσουν στην εκτέλεση κάποιας δραστηριότητας προσανατολισμένης σε κάποιο στόχο.

Αυτή η χρησιμότητα είναι έκδηλη στις πρακτικές των παλαιότερων τυπικών οργανώσεων που γνωρίζουμε, όπως είναι οι οργανώσεις που δημιούργησαν τις τεράστιες πυραμίδες, αυτοκρατορίες, εκκλησίες, και στρατιές. Ωστόσο, στην πραγματικότητα, οι έννοιες που αναφέρονται στην οργάνωση μηχανοποιήθηκαν μετά την εφεύρεση και την εξάπλωση των μηχανών, ταυτόχρονα με τη βιομηχανική επανάσταση στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική. Η χρήση των μηχανών, ιδιαίτερα στη βιομηχανία, απαιτούσε την προσαρμογή των οργανώσεων στις ανάγκες των μηχανών.

Αν εξετάσουμε τις αλλαγές στην οργάνωση, οι οποίες συνόδευαν τη βιομηχανική επανάσταση, θα παρατηρήσουμε μια αυξανόμενη τάση προς γραφειοκρατικοποίηση και ρουτινοποίηση της ζωής γενικότερα. Πολλές αυτοαπασχολούμενες οικογενειακές ομάδες και δεξιότεχνες χειρώνακτες απεμπόλησαν την αυτονομία που είχαν, όταν εργάζονταν στα σπίτια ή τα εργαστήρια τους, προς χάριν σχετικώς απειδικευμένων θέσεων εργασίας σε εργοστασιακές συνθήκες. Ταυτόχρονα, οι ιδιοκτήτες των εργοστασίων και οι μηχανικοί που

δούλευαν γι' αυτούς συνειδητοποίησαν ότι η αποτελεσματική λειτουργία των νέων μηχανών απαιτούσε τελικά μεγάλες αλλαγές στο σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας. Ο καταμερισμός της εργασίας, τον οποίο είχε εκθειάσει ο Σκωτσέζος οικονομολόγος Adam Smith στο βιβλίο του *The Wealth of Nations*¹ (*Ο πλούτος των εθνών*), εντάθηκε και σταδιακά εξειδικεύθηκε, καθώς οι εργοστασιάρχες επεδίωκαν αύξηση της αποτελεσματικότητας και μείωση της διακριτικής ευχέρειας των εργατών προς χάριν του ελέγχου τους τόσο από τις μηχανές όσο και από τους επόπτες. Εισήχθησαν επίσης νέες διαδικασίες και τεχνικές για να πειθαρχήσουν οι εργάτες ώστε να δεχθούν τη νέα και αυστηρή ρουτίνα της βιομηχανικής παραγωγής.

Πολλά στοιχεία πάρθηκαν από το στρατό, ο οποίος, τουλάχιστον την εποχή του Φρειδερίκου του Μεγάλου της Πρωσίας, είχε αναδυθεί ως πρότυπο μηχανιστικής οργάνωσης. Ο Φρειδερίκος, ο οποίος βασίλευσε από το 1740 μέχρι το 1786, κληρονόμησε ένα στρατό που αποτελούνταν ως επί το πλείστον από εγκληματίες, πένητες, ξένους μισθοφόρους και απρόθυμους κληρωτούς - έναν απείθαρχο συρφετό. Και όντας αποφασισμένος να αλλάξει την κατάσταση αυτήν, άρχισε ευθύς αμέσως να κάνει μεταρρυθμίσεις. Δανείστηκε πολλά στοιχεία από την πρακτική των ρωμαϊκών λεγεώνων και τους αναμορφωμένους ευρωπαϊκούς στρατούς του δεκάτου έκτου αιώνα, αλλά επίσης εισήγαγε και πολλές δικές του καινοτομίες. Πολλές από αυτές τις είχε εμπνευστεί από τις μηχανικές εφευρέσεις της εποχής του.

Τον μάγευαν ιδιαιτέρως τα αυτόματα παιχνίδια, όπως για παράδειγμα τα μηχανικά ανθρωπάκια και επιδιώκοντας να μεταμορφώσει το στρατό του σε ένα αξιόπιστο και αποτελεσματικό όργανο, εισήγαγε πολλές μεταρρυθμίσεις οι οποίες ουσιαστικά οδήγησαν στη μετατροπή των στρατιωτών του σε αυτόματα. Στις μεταρρυθμίσεις αυτές συμπεριλαμβάνονταν η εισαγωγή βαθμοφόρων και στολών, η επέκταση και τυποποίηση των κανονισμών, η αυξανόμενη εξειδίκευση των καθηκόντων, η χρήση τυποποιημένης εξάρτησης, η δημιουργία μιας γλώσσας διαταγών, και η συστηματική εκπαίδευση που περιλάμβανε στρατιωτικά γυμνάσια. Επιδίωξη του Φρειδερίκου ήταν να μετατρέψει το στρατό του σε αποτελεσματικό μηχανισμό του οποίου η λειτουργία να στηρίζεται σε τυποποιημένα μέρη. Οι διαδικασίες εκπαίδευσης επέτρεπαν τη σφυρηλάτηση αυτών των μερών από οποιοδήποτε πρωτογενές υλικό, πράγμα που επέτρεπε την εύκολη αντικατάσταση των μερών, όταν αυτό ήταν αναγκαίο, κάτι που ήταν πολύ σημαντικό κατά τις πολεμικές επιχειρήσεις. Για να εξασφαλίσει ότι η θα λειτουργούσε κατά διαταγή, ο Φρειδερίκος

¹ Smith Adam (2009) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Digireads.com Publishing.
<http://books.google.com/books?id=rBiqT86BGQEC&printsec=frontcover&hl=el#v=onepage&q&f=false>

υπέθαλψε την αρχή ότι οι στρατιώτες πρέπει να διδαχθούν να φοβούνται τους αξιωματικούς τους περισσότερο απ' ό,τι τον εχθρό. Και για να εξασφαλίσει ότι η στρατιωτική του μηχανή θα χρησιμοποιούνταν κατά το δυνατόν σοφά, ανέπτυξε τη διάκριση ανάμεσα σε συμβουλευτικές και διατακτικές λειτουργίες, απελευθερώνοντας τους εξειδικευμένους συμβούλους που σχεδίαζαν τις διάφορες δραστηριότητες από τη γραμμή των διαταγών. Εν ευθέτω χρόνω, εισήχθησαν περαιτέρω λεπτές μεταρρυθμίσεις, συμπεριλαμβανομένης και της ιδέας των συστημάτων ελέγχου που λειτουργούν αποκεντρωτικά ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη αυτονομία των μερών σε διαφορετικές καταστάσεις μάχης.

Πολλές από αυτές τις ιδέες και πρακτικές είχαν μεγάλη συνάφεια, με την επίλυση προβλημάτων που δημιουργούσε η ανάπτυξη των συστημάτων παραγωγής στα εργοστάσια και υιοθετήθηκαν σταδιακά στη διάρκεια του δεκάτου ενάτου αιώνα καθώς οι επιχειρηματίες αγωνίζονταν να βρουν οργανωσιακές μορφές κατάλληλες για την τεχνολογία των μηχανών. Έτσι, η νέα τεχνολογία συνοδεύτηκε και ενισχύθηκε από τη μηχανοποίηση της ανθρώπινης σκέψης και δράσης. Οι οργανώσεις που χρησιμοποιούσαν μηχανές έμοιαζαν ολοένα και περισσότερο με μηχανές. Το όραμα του Φρειδερίκου του Μεγάλου για ένα «μηχανοποιημένο» στρατό έγινε σταδιακά πραγματικότητα, τόσο για τα εργοστάσια όσο και για τα γραφεία.

Κατά το δέκατο ένατο αιώνα, έγιναν αρκετές προσπάθειες στην κατεύθυνση της κωδικοποίησης και προώθησης ιδεών που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της εργασίας. Έτσι, το εγκώμιο του Adam Smith για τον καταμερισμό της εργασίας διαδέχθηκε το 1801 η δημόσια επίδειξη μαζικής παραγωγής από τον Eli Whitney, ο οποίος έδειξε πώς μπορούσαν να συναρμολογηθούν όπλα από σωρούς ανταλλακτικών.² Το 1832, ο Charles Babbage, ο εφευρέτης μιας από τις πρώτες μορφές μαθηματικού υπολογιστή, υποστήριξε μια επιστημονική προσέγγιση στο θέμα της οργάνωσης και διοίκησης που τόνιζε τη σημασία του σχεδιασμού και του κατάλληλου καταμερισμού της εργασίας. Ωστόσο, μόνο στις αρχές του εικοστού αιώνα αυτές οι ιδέες και εξελίξεις συνδέθηκαν και αποτέλεσαν μια εκτεταμένη θεωρία για την οργάνωση και τη διοίκηση.

Στη θεωρία αυτή συνέβαλε ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber, ο οποίος παρατήρησε την παραλληλία ανάμεσα στη μηχανοποίηση της βιομηχανίας και την εξάπλωση

² Τσακίρη Θ. (2009), «Φορντισμός και μεταφορντισμός και τα ενδιάμεσα», διαθέσιμο σε: <http://greekunions.wordpress.com/2009/03/27/%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%BD%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%BD%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%B1/>

των γραφειοκρατικών μορφών οργάνωσης. Διαπίστωσε ότι η γραφειοκρατική μορφή ρουτινοποιούσε τις διαδικασίες των διοικητικών εργασιών ακριβώς όπως μια μηχανή ρουτινοποιεί την παραγωγή. Στη δουλειά του συναντά κανείς τον πρώτο περιεκτικό ορισμό της γραφειοκρατίας ως μιας μορφής οργάνωσης που δίνει έμφαση στην ακρίβεια, την ταχύτητα, την ευκρίνεια, την κανονικότητα, και την αποτελεσματικότητα, χαρακτηριστικά που επιτυγχάνονται μέσω του σταθερού καταμερισμού καθηκόντων, μέσω ιεραρχικής επίβλεψης, και συγκεκριμένων κανόνων και διατάξεων.

Ως κοινωνιολόγος, ο Max Weber ενδιαφερόταν για τις κοινωνικές επιπτώσεις της εξάπλωσης της γραφειοκρατίας. Είδε ότι η γραφειοκρατική προσέγγιση μπορούσε, εν δυνάμει, να ρουτινοποιήσει και να μηχανοποιήσει σχεδόν κάθε πλευρά της ανθρώπινης ζωής, υπονομεύοντας το ανθρώπινο πνεύμα και την ικανότητα για αυθόρμητη δράση. Επίσης, συνειδητοποίησε ότι θα μπορούσε να έχει σοβαρές πολιτικές συνέπειες, υπονομεύοντας τη δυνατότητα για περισσότερο δημοκρατικές μορφές οργάνωσης. Ένας σοβαρός σκεπτικισμός διαποτίζει, λοιπόν, τα γραπτά του που αφορούν στη γραφειοκρατία.

Στη θεωρία σχετικά με την οργάνωση και τη διοίκηση συνέβαλε επίσης μια ομάδα η οποία αποτελούνταν από θεωρητικούς και επαγγελματίες μάνατζερ της Βόρειας Αμερικής, οι οποίοι έθεσαν τις βάσεις αυτού που σήμερα αποκαλείται «κλασική θεωρία διοίκησης» και «επιστημονική διοίκηση». Σε αντίθεση με τον Weber, τα μέλη της ομάδας αυτής ήταν υπέρμαχοι της γραφειοκρατικοποίησης και αφιέρωσαν τις δυνάμεις τους στον προσδιορισμό των συγκεκριμένων αρχών και μεθόδων μέσω των οποίων θα μπορούσε να επιτευχθεί αυτό το είδος οργάνωσης. Ενώ η κλασική θεωρία διοίκησης επικεντρώθηκε στο σχεδιασμό του συνόλου της οργάνωσης, η επιστημονική διοίκηση επικεντρώθηκε στο σχεδιασμό και τη διαχείριση των μεμονωμένων θέσεων εργασίας. Οι ιδέες αυτών των θεωρητικών ευθύνονται για το γεγονός ότι πολλές μηχανιστικές αρχές έχουν επιβληθεί στον καθημερινό τρόπο σκέψης μας.

1.1.2 Ανακαλύπτοντας τις οργανωσιακές ανάγκες

Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η θεωρία των οργανώσεων ξεκίνησε την περιήγησή της στη βιολογία αναπτύσσοντας την ιδέα ότι κάθε μέλος μιας οργάνωσης είναι άτομο με σύνθετες ανάγκες οι οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν προκειμένου αυτός να έχει μια ζωή γεμάτη και υγιή και να αποδίδει ικανοποιητικά στο χώρο της εργασίας του. Εκ των υστέρων, αυτό δεν μοιάζει με καμιά βαθιά σύλληψη, εφόσον, από τη σύγχρονη σκοπιά η

παραπάνω διαπίστωση αποτελεί γεγονός ολοφάνερο. Όλοι γνωρίζουμε ότι οι εργαζόμενοι δουλεύουν καλύτερα, όταν τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσουν, λειτουργούν ταυτοχρόνως και ως κίνητρα, και ότι η διαδικασία της υποκίνησης σχετίζεται με το γεγονός ότι οι ανταμοιβή που δίνεται στους εργαζομένους είναι τέτοια που να ικανοποιεί τις προσωπικές τους ανάγκες. Εντούτοις, κατά το δέκατο ένατο αιώνα και στις αρχές του εικοστού, η ιδέα αυτή δεν ήταν καθόλου προφανής. Για πολλούς η εργασία ήταν μια βασική αναγκαιότητα, και όσοι σχεδίαζαν και διηύθυναν τις πρώτες οργανώσεις την αντιμετώπιζαν ως τέτοια. Έτσι, οι άνθρωποι όπως ο Frederick Taylor και οι άλλοι θεωρητικοί της κλασικής διοίκησης ήταν σε θέση να αντιμετωπίζουν το σχεδιασμό των οργανώσεων ως τεχνικό πρόβλημα και το έργο της ενθάρρυνσης των ανθρώπων να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις της οργάνωσης, πρόβλημα «πληρωμής του κατάλληλου μισθού για τη δουλειά». Παρ' ότι η εμφύσηση ομαδικού αγωνιστικού πνεύματος είχε θεωρηθεί ως πολύτιμη βοήθεια για τη διοίκηση, η ίδια η διοίκηση εθεωρείτο πρωταρχικά ως μία διαδικασία ελέγχου και καθοδήγησης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

Μεγάλο μέρος της θεωρίας των οργανώσεων από τα τέλη της δεκαετίας του 1920 και εδώθε, ήταν αφιερωμένο στην υπέρβαση των περιορισμών αυτής της προσέγγισης. Μπορούμε να ξεκινήσουμε την ιστορία μας με τις μελέτες Hawthorne Αυτές διεξήχθησαν κατά τις δεκαετίες του 1920 και 1930, υπό την καθοδήγηση του Elton Mayo στην εγκαταστάσεις Hawthorne της εταιρείας Western Electric Company στο Σικάγο.³ Στην αρχή η έρευνα επικεντρώθηκε κυρίως στην εξέταση της σχέσης ανάμεσα στις συνθήκες εργασίας και την παρουσία κόπωσης και ανίας στους εργαζομένους. Ωστόσο, καθώς η έρευνα προχωρούσε, αυτή η στενή «τεϊλοριανή» οπτική γωνία εγκαταλείφθηκε και το επίκεντρο της προσοχής μετατοπίστηκε σε πολλές άλλες πλευρές των εργασιακών συνθηκών, ανάμεσα στις οποίες ήταν και η στάση των εργαζομένων, τα θέματα που τους απασχολούν, καθώς και οι εξωτερικοί, ως προς την εργασία, παράγοντες του κοινωνικού περιβάλλοντος. Οι μελέτες αυτές είναι σήμερα πλέον πασίγνωστες για το λόγο ότι προσδιόρισαν τη σημασία των κοινωνικών αναγκών στον εργασιακό χώρο, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες εργασίας μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες περιορίζοντας την πραγματική τους απόδοση και ασχολούμενες με άλλου είδους απρογραμματίστες δραστηριότητες με την τυπική οργάνωση, η οποία είναι αυτή που καταγράφεται στα «προγράμματα δράσης» που σχεδιάζει η διοίκηση, οι μελέτες αυτές κατάφεραν ένα σημαντικό χτύπημα στη θεωρία της κλασικής διοίκησης. Έδειξαν αρκετά καθαρά ότι οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την

³ Μόργκαν Γκάρρεθ, *Οι όψεις της οργάνωσης*, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2000, σελ. 61-65.

εργασία επηρεάζονται τόσο από την ανθρώπινη φύση όσο και από τον επίσημο σχεδιασμό, και ότι οι θεωρητικοί των οργανώσεων πρέπει να εξετάσουν με προσοχή αυτήν την ανθρώπινη πλευρά των οργανώσεων.

Με τις Μελέτες Hawthorne, το όλο θέμα της εργασιακής υποκίνησης έγινε φλέγον ζήτημα, όπως εξάλλου και οι σχέσεις ανάμεσα στα άτομα και τις ομάδες. Μια νέα θεωρία της οργάνωσης άρχισε να αναδύεται, βασισμένη στην ιδέα ότι τα άτομα και οι ομάδες, όπως ακριβώς και οι βιολογικοί οργανισμοί, λειτουργούν περισσότερο αποτελεσματικά μόνο όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους.

Θεωρίες σχετικά με την υποκίνηση, όπως αυτή που εγκαινίασε ο Abraham Maslow παρουσίαζαν το ανθρώπινο ον ως είδος ψυχολογικού οργανισμού που αγωνίζεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, στην προσπάθειά του να μεγαλώσει και να αναπτυχθεί πλήρως. Η θεωρία του Maslow, η οποία πρότεινε ότι οι άνθρωποι υποκινούνται από μια ιεραρχία αναγκών που ξεκινά από τις υλικές, προχωρά προς τις κοινωνικές, για να καταλήξει στις ψυχολογικές, είχε πολύ σημαντικές επιπτώσεις, διότι πρότεινε ότι οι γραφειοκρατικές οργανώσεις, οι οποίες επεδίωκαν να υποκινήσουν τους εργαζομένους με χρήματα ή απλώς εξασφαλίζοντάς τους μια θέση εργασίας, περιόριζαν την ανθρώπινη ανάπτυξη στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας των αναγκών. Πολλοί θεωρητικοί της διοίκησης συνειδητοποίησαν γρήγορα ότι οι θέσεις εργασίας και οι διαπροσωπικές σχέσεις θα μπορούσαν να ανασχεδιαστούν ώστε να δημιουργούν συνθήκες για προσωπική ανάπτυξη, οι οποίες θα μπορούσαν ταυτοχρόνως να βοηθήσουν τις οργανώσεις να επιτύχουν τους στόχους και τους αντικειμενικούς τους σκοπούς.

Έτσι, η ιδέα του συγκερασμού των αναγκών των ατόμων και των οργανώσεων κατέστη μια ισχυρή δύναμη. Ψυχολόγοι των οργανώσεων, όπως οι Chris Argyris, Frederick Herzberg και Douglas McGregor άρχισαν να δείχνουν ότι οι γραφειοκρατικές δομές, το ύφος της ηγεσίας, και η οργάνωση της εργασίας γενικότερα, θα μπορούσαν να τροποποιηθούν ώστε να δημιουργήσουν «εμπλουτισμένες», υποκινούσες θέσεις εργασίας οι οποίες θα ενθάρρυναν τους ανθρώπους να ασκήσουν την ικανότητά τους για αυτοέλεγχο και δημιουργικότητα. Με τη δική τους επιρροή άρχισαν να αναδύονται τρόποι οργάνωσης εναλλακτικοί της γραφειοκρατίας.

Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στην ιδέα ότι πρέπει να κάνει κανείς τους εργαζομένους να αισθάνονται περισσότερο χρήσιμοι και σημαντικοί, αναθέτοντάς τους εργασίες που έχουν νόημα, και δίνοντάς τους όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αυτονομία, υπευθυνότητα, και αναγνώριση ώστε να εμπλακούν περισσότερο ενεργά στη δουλειά τους. Έτσι, ο

εμπλουτισμός της εργασίας, σε συνδυασμό με ένα ύψος ηγεσίας που είναι περισσότερο συμμετοχικό, δημοκρατικό, και που επικεντρώνεται στον εργαζόμενο, αποτέλεσε μια εναλλακτική πρόταση απέναντι στον υπερβολικά στενό, απολυταρχικό, και απάνθρωπο προσανατολισμό της εργασίας, που ήταν αποτέλεσμα της επιστημονικής διοίκησης και της κλασικής διοικητικής θεωρίας.

Οι ιδέες αυτές, οι οποίες πήραν, καθώς αναπτύσσονταν, αναρίθμητες μορφές, δημιούργησαν ένα ισχυρό πλαίσιο για την ανάπτυξη αυτού που είναι σήμερα γνωστό ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι άρχισαν να θεωρούνται πολύτιμοι πόροι που μπορούσαν να συμβάλλουν με πολλούς και σημαντικούς τρόπους στις δραστηριότητες της οργάνωσης αν τους δινόταν η κατάλληλη ευκαιρία. Η θεωρία του Maslow πρότεινε ένα ολόκληρο ρεπερτόριο μέσων, με τα οποία θα μπορούσαν να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας των αναγκών. Μεγάλο μέρος αυτής της θεωρητικής προσέγγισης απεδείχθη εξαιρετικά ελκυστική στους κύκλους των μάνατζερ, διότι πρόσφερε τη δυνατότητα της υποκίνησης των εργαζομένων μέσω «ανωτέρου επιπέδου» αναγκών, με τρόπο που θα μπορούσε να αυξήσει την ενασχόληση και τη δέσμευσή τους χωρίς να χρειαστεί να πληρωθούν επιπλέον.

Από τη δεκαετία των 1960 και εντεύθεν, οι ερευνητές των θεμάτων οργάνωσης και διοίκησης έδωσαν μεγάλη προσοχή στο σχεδιασμό της εργασίας που θα οδηγούσε από τη μια μεριά στην αύξηση της παραγωγικότητας και την ικανοποίηση των εργαζομένων, και από την άλλη στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και τη μείωση των άνευ λόγου απουσιών των εργαζομένων και του αριθμού των έκτακτων εργαζομένων που προσλαμβάνονται εξ αυτού του λόγου. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει μέγιστη εστία ενδιαφέροντος και η ανάγκη συγκερασμού της ανθρώπινης και της τεχνικής πλευράς της εργασίας αποτελεί βασική αρχή.

Αυτή η διπλή εστία ενδιαφέροντος αντανάκλαται σήμερα στην άποψη ότι οι οργανώσεις κατανοούνται καλύτερα ως «κοινωνικο-τεχνικά συστήματα». Τον όρο αυτό χρησιμοποίησαν για πρώτη φορά, κατά τη δεκαετία των 1950, τα μέλη του Ινστιτούτου Ανθρωπίνων Σχέσεων Tavistock της Αγγλίας, για να αποδώσουν τα αλληλεξαρτώμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας. Κατά την άποψη τους, η ανθρώπινη και η τεχνική πλευρά της εργασίας δεν μπορούν να διαχωριστούν, καθώς κάθε στοιχείο αυτής της διάταξης, από τη φύση του, έχει πάντοτε σημαντικές επιδράσεις πάνω στο άλλο. Όταν επιλέγουμε ένα τεχνικό σύστημα (είτε με τη μορφή μιας οργανωσιακής δομής, είτε ενός σχεδιασμού εργασίας, ή και μιας

συγκεκριμένης τεχνολογίας) το γεγονός αυτό έχει πάντοτε επιπτώσεις στον ανθρώπινο παράγοντα, και αντιστρόφως.

Το γεγονός αυτό έχει φανεί ολοκάθαρα σε πολλές μελέτες του ινστιτούτου Tavistock, όπως για παράδειγμα σε αυτές που εκπονήθηκαν από τους Eric Trist και Ken Bamforth, πάνω στο ζήτημα των τεχνολογικών αλλαγών στα ανθρακωρυχεία της Αγγλίας κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1940. Η προσπάθεια εκμηχάνισης της διαδικασίας εξόρυξης μέσω της εισαγωγής της «μεθόδου του μακρού τοίχου», η οποία στην πραγματικότητα έφερε τη γραμμή συναρμολόγησης στην κοπή του άνθρακα στα ανθρακωρυχεία, δημιούργησε έντονα προβλήματα, καταστρέφοντας το άτυπο πλέγμα των κοινωνικών σχέσεων που υπήρχε στα ορυχεία. Η νέα τεχνολογία υποσχόταν ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα, όμως δημιούργησε εκείνα τα κοινωνικά προβλήματα που σήμερα συνδέονται με το σύγχρονο εργοστάσιο, τα οποία την εποχή εκείνη ήταν πολλαπλασίως σοβαρότερα, επειδή οι φυσικές συνθήκες εργασίας ήταν πολύ χειρότερες. Η επίλυση αυτών των προβλημάτων εξαρτιόταν από την εξεύρεση ενός τρόπου συμβιβασμού ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και την τεχνική αποτελεσματικότητα.

Έρευνες στα περισσότερα μέρη του κόσμου έχουν δείξει πλέον ότι, κατά το σχεδιασμό ή τη διαχείριση οποιουδήποτε κοινωνικού συστήματος, είτε αυτό είναι μια μικρή ομάδα, είτε μια οργάνωση, ή η κοινωνία, η αλληλεξάρτηση των τεχνικών και των ανθρώπινων αναγκών πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Η αρχή αυτή έχει γίνει πλέον προφανής και είναι φανερό ότι τη λαμβάνουν υπόψη τους οι περισσότερες δημοφιλείς θεωρίες σχετικά με την οργάνωση, την ηγεσία, και τη λειτουργία των ομάδων. Υπάρχει όμως μια τάση στο μάνατζμεντ η οποία επιμένει να καταφεύγει σε μια αυστηρώς τεχνική θεώρηση των οργανώσεων. Μάλιστα, αυτό ήταν το πρωταρχικό πρόβλημα που αντιμετώπισε το «κίνημα ανασχεδιασμού», το οποίο λίγο ως πολύ κυριάρχησε στην πρακτική του δυτικού μάνατζμεντ στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Οι επίδοξοι «ανασχεδιαστές» πλήρωσαν ακριβώς το γεγονός ότι αγνόησαν την κοινωνική διάσταση. Και επειδή τα περισσότερα προγράμματα ανασχεδιασμού έδιναν έμφαση στο σχεδιασμό τεχνικών «επιχειρησιακών συστημάτων», θεωρώντας τον ως το κλειδί για τις αλλαγές, οδήγησαν σε όλων των ειδών τις κοινωνικές, πολιτισμικές, και πολιτικές αντιδράσεις, οι οποίες υπονόμευσαν την αποτελεσματικότητά τους.

1.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Κατά τον Mintzberg⁴ ο σχεδιασμός (planning) των επιχειρήσεων, για να μετασχηματιστεί σε στρατηγικό σχεδιασμό (strategic planning), μπορεί να γίνει κατανοητός ως προσπάθεια με διάφορες σημασίες: ως απόπειρα να υπολογιστεί το μέλλον της δραστηριότητας της εταιρείας, ως έλεγχος και επηρεασμός του μέλλοντος, ως λήψη αποφάσεων με απλό ή δεδομένο τρόπο, αλλά και ως οργανωμένη διαδικασία παραγωγής συγκεκριμένου αποτελέσματος, με τη μορφή δομημένου συστήματος αποφάσεων. Οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν για να συντονίσουν τις δραστηριότητές τους, για να λαμβάνεται υπόψη το μέλλον, για να ενεργούν με ορθολογικό τρόπο και για να έχουν έλεγχο σε ό,τι κάνουν.

Η στρατηγική έχει πολύ σύνθετη σημασία και σύνθετο περιεχόμενο. Κατά πολλούς είναι ένα σχέδιο, μια κατεύθυνση και μια πορεία, ένας δρόμος που οδηγεί από ένα σημείο σε κάποιο άλλο, τελικό, σημείο. Επιπλέον μπορεί και να θεωρηθεί ως ένα πρότυπο, με την έννοια της πειθαρχίας σε κάποια συμπεριφορά μέσα στο χώρο και στο χρόνο. Τα πράγματα στη ζωή και στη δράση των δυναμικών και μεγάλων επιχειρήσεων φαίνεται ότι είναι περισσότερο πολύπλοκα. Γιατί άλλο είναι εκείνο που η επιχείρηση επιδιώκει και άλλο εκείνο που στο τέλος πραγματοποιείται. Αλλά και αυτό που τελικά πραγματοποιείται είναι εκείνο που οι συνθήκες επέτρεψαν να πραγματοποιηθεί, ενώ υπάρχει και ένα άλλο μέρος που στο τέλος δεν πραγματοποιήθηκε. Παράλληλα υπάρχουν και άλλες κινήσεις και γεγονότα που δημιουργούν ένα συμπληρωματικό ρεύμα, όπως αυτό προκύπτει στην πράξη, για να καταλήξουν όλα στη στρατηγική που τελικά εφαρμόζεται. Γι' αυτό ο Mintzberg μιλάει για ομπρέλα μιας επιχείρησης (Mintzberg 1994). Με απλούστερα λόγια πάντως, η επιχείρηση σχεδιάζει μια κατεύθυνση, αυτή δοκιμάζεται στην πράξη, επηρεάζεται, μεταβάλλεται, ελέγχεται καθ' οδόν και διορθώνεται, με αποτέλεσμα βέβαια αυτό που τελικά πραγματοποιείται να είναι διαφορετικό από το αρχικά αναμενόμενο. Δεν θα μπορούσε άλλωστε να γίνει και διαφορετικά.

⁴ Long Ken, "Reflection on Mintzberg's The Rise and fall of Strategic Planning (1994)", August 8th, 2010, διαθέσιμο σε <http://kansasreflections.wordpress.com/2010/08/08/reflection-on-mintzbergs-the-rise-and-fall-of-strategic-planning-1994/>

Μετά τις παραπάνω επισημάνσεις για το τι προγραμματίζεται και το τι τελικά πραγματοποιείται, χρειάζεται προσοχή ο χωρισμός των θεμάτων σε θέματα στρατηγικής και τακτικής. Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι τα θέματα μπορούν να αλλάξουν σημασία και αξία κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Ο συνδυασμός των παραπάνω συλλογισμών θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα ευρύτερο σύνολο κινήσεων και ενεργειών της επιχείρησης που να ονομάζεται στρατηγικός σχεδιασμός. Τα στρατηγικά σχέδια γίνονται στρατηγικά προγράμματα από την ανάγκη η επιχείρηση να πειθαρχήσει σε συγκεκριμένα πλαίσια, εκείνα του προϋπολογισμού, των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων, των δεδομένων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, του χρόνου κ.α.

Η στρατηγική της επιχείρησης και τα στρατηγικά της προγράμματα, βάσει των παραπάνω, έχουν ως έννοιες μεγάλη σημασία. Έτσι πολλές φορές χρειάζεται η διατύπωση της στρατηγικής συγκεκριμένα ή αφηρημένα και γενικά, ανάλογα με την επιχείρηση, το αντικείμενο εργασίας της, την ιστορία της και τους ηγέτες που την εκπροσωπούν. Χρειάζεται επίσης η επεξεργασία και ο μετασχηματισμός της σε συγκεκριμένα προγράμματα και επιχειρηματικά σχέδια με περισσότερο συγκεκριμένο περιεχόμενο. Τα προγράμματα και τα υπο-προγράμματα χρειάζονται με τη σειρά τους συγκεκριμένο περιεχόμενο, γιατί είναι αυτά που θα επιχειρηθεί να εφαρμοστούν, να δοκιμαστούν στην πράξη, να ελεγχθεί η εφαρμογή τους και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε αποτελέσματα.

1.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα βήματα δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων μέσα από την οπτική γωνία της επιχειρησιακής έρευνας, όπως αυτή αποτυπώθηκε προηγουμένως. Θεωρεί δηλαδή τα στρατηγικά προγράμματα και το γενικότερο θέμα διαμόρφωσης στρατηγικής ως ένα πρόβλημα όχι καλώς ορισμένο, του οποίου η επίλυση προσεγγίζεται συστηματικά με έναν αριθμό βημάτων όπου βασικό ρόλο παίζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.⁵

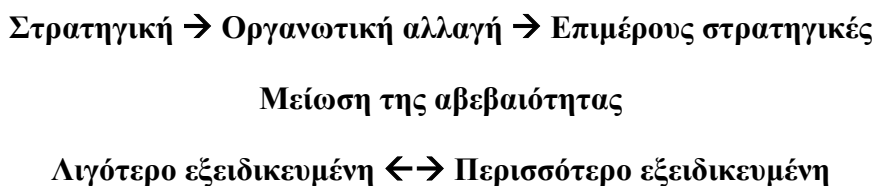
⁵ Gibson Rowan, *Η επιχείρηση του μέλλοντος*, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2001

Πίνακας 1.1: Η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων.

Η στρατηγική ως πρόβλημα	Χαρακτηριστικά στοιχεία και περιεχόμενο κάθε βήματος	Δυσκολίες που παρουσιάζονται
<p>1. → Διαμόρφωση σκοπών, αποστολής και στόχων</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Προσπάθεια αποσαφήνισης και συγκεκριμενοποίησης</p>	<p>Σύγκληση απο την πολλαπλότητα των απόψεων της ηγετικής ομάδας, των μετόχων, των κοινωνικών εταίρων, του πολιτικού κλίματος</p>
<p>2. → Αναγνώριση, καταγραφή και ανάλυση επιμέρους προβλημάτων</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Προσδοκίες, δυνάμεις - αδυναμίες - ευκαιρίες - απειλές, αποκλίσεις</p>	<p>Αδυναμία προσδιορισμού, πολλές ερμηνείες, παγκοσμιοποίηση, πολυπλοκότητα, αβεβαιότητα, αστάθεια, πάμε σε “έτοιμες απαντήσεις”</p>
<p>3. → Διατύπωση των προβλημάτων</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Ανάλυση του προβλήματος, συλλογή στοιχείων και πληροφοριών, ιδέες, απόψεις, αλλαγές του περιβάλλοντος</p>	
<p>4. → Προπαρασκευή εναλλακτικών λύσεων</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Συστηματική ανάλυση του προβλήματος, συστημική σκέψη, δημιουργία σεναρίων</p>	<p>Απαντήσεις κοντά στην τρέχουσα πρακτική</p>
<p>5. → Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Καταλληλότητα, προσαρμοστικότητα, καινοτόμος σκέψη</p>	<p>Προβλήματα ενδοεπιχειρησιακής συνεργασίας, δυσκολίες συμφωνίας, κόστος διαδικασίας, προκύπτουν συνεχώς νέα στοιχεία και νεότερες λύσεις λόγω μεταβολής των συνθηκών του περιβάλλοντος</p>
<p>6. → Επιλογή της καλύτερης λύσης</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Αξιολόγηση επενδύσεων, ανάλυση κόστους - οφέλους, έγκριση και εξουσιοδοτήσεις</p>	
<p>7. → Υλοποίηση</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Διάχυση της άποψης στην επιχείρηση</p>	<p>Δυσκολίες στην οργάνωση μηχανισμών υλοποίησης και ελέγχου</p>

1.3.1 Στρατηγική, οργανωτική δομή και αβεβαιότητα

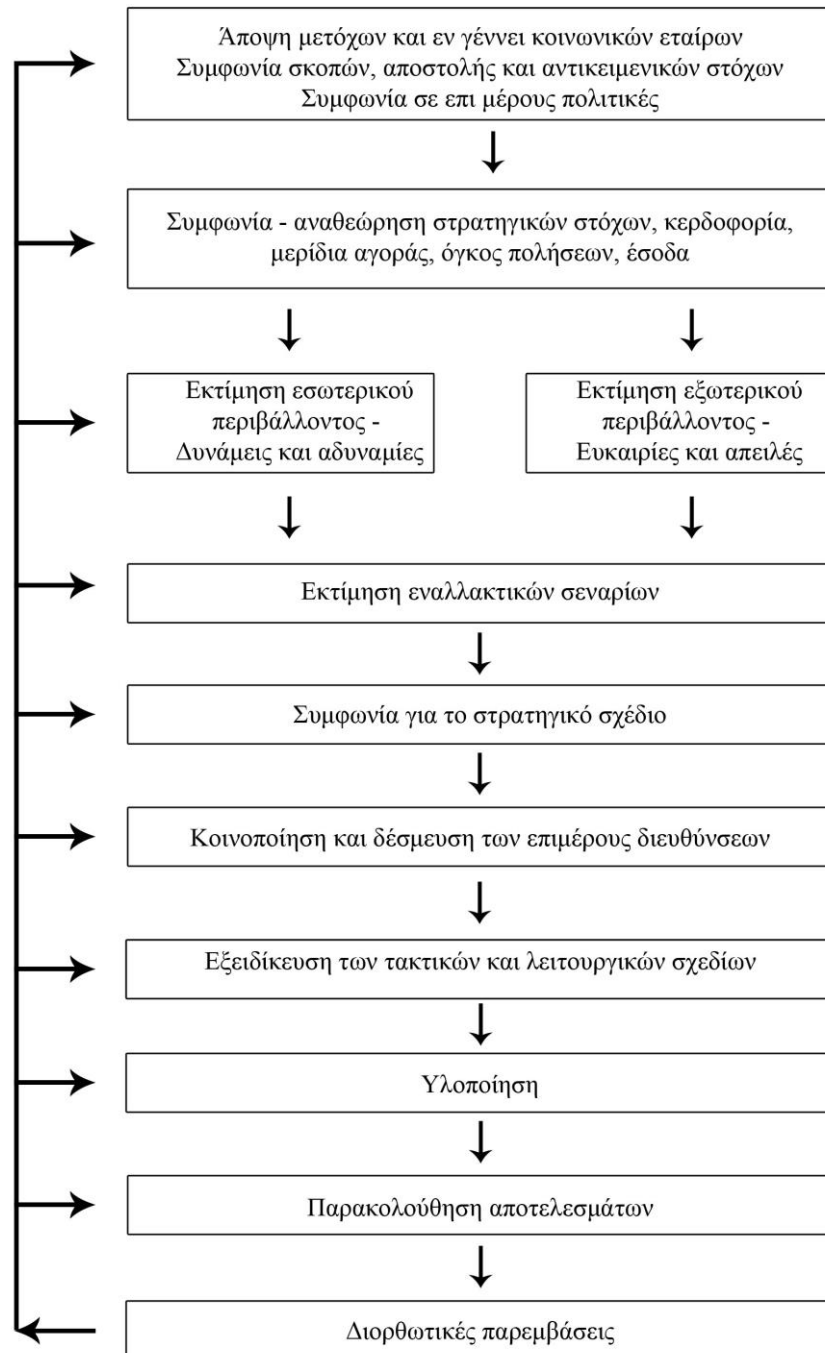
Η δημιουργία και η ανάπτυξη στρατηγικής, όπως έχει ήδη αναφερθεί, σχετίζεται για ευνόητους λόγους τόσο με την οργανωτική δομή (structure) της επιχείρησης όσο και με την αβεβαιότητα του εσωτερικού αλλά κυρίως του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο βασικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική συνδέεται με τη δομή της επιχείρησης είναι ότι σκοπεύει στην περαιτέρω ανάπτυξή της, στην προώθηση νέων προϊόντων, στη χρησιμοποίηση νέων στελεχών κτλ. Είναι απαραίτητες λοιπόν νέες οργανωτικές δομές προκειμένου να υπηρετηθούν καινούργιες λογικές και καινούργια σχέδια. Αντιστρόφως επίσης, οι καινούργιες οργανωτικές δομές επηρεάζουν τη στρατηγική. Και τα δύο προηγούμενα συνδέονται με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, η οποία πρέπει να ελεγχθεί από το συνδυασμό τους. Η αβεβαιότητα μπορεί να είναι γενική, αλλά και τυχαία ή αποσπασματική, άρα σε όλες τις περιπτώσεις ο συνδυασμός στρατηγικής και οργανωτικής δομής μπορεί να την επηρεάσει. Ενδιαφέρον από αυτή την άποψη είναι το παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 1.1: Σχέση στρατηγικής, οργανωτικής αλλαγής και αβεβαιότητας.

Το σχήμα 1.2 απεικονίζει άλλον έναν τρόπο δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων, ακολουθώντας πολλά από αυτά που αναφέραμε και στα παραπάνω. Προηγείται αρχικά η συμφωνία των μετόχων, των κοινωνικών εταίρων και της ηγετικής ομάδας της επιχείρησης για τους σκοπούς τους οποίους αυτή επιδιώκει, για την αποστολή που έχει, για τους αντικειμενικούς στόχους και τις επιμέρους πολιτικές που θα επιδιωχθούν. Ακολούθως γίνεται η επεξεργασία των ποσοτικών στόχων που αφορούν στα μελλοντικά κέρδη, τα μερίδια αγοράς των προϊόντων, τον όγκο των πωλήσεων και άλλα στοιχεία κατά περίπτωση. Στη συνέχεια, και μέσα από την αναδραστική διαδικασία, γίνεται εκτίμηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, εκτίμηση των εναλλακτικών σεναρίων και προτάσεων, έτσι

ώστε η όλη προπαρασκευή να οδηγήσει σε ένα αρχικό στρατηγικό σχέδιο που προωθείται για εξειδίκευση στα κατώτερα επίπεδα της επιχείρησης και ακολούθως για εφαρμογή. Η αναδραστική διαδικασία είναι μονίμως παρούσα και κινείται παράλληλα και σε λογική αλληλεξάρτηση με τις διαδικασίες ελέγχου, που καταγράφουν αποκλίσεις και υποδεικνύουν διορθωτικές παρεμβάσεις.⁶



Σχήμα 1.2: Η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων

⁶ Gibson Rowan, *Η επιχείρηση του μέλλοντος*, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2001

1.3.2 Η διαδικασία του ελέγχου

Ο έλεγχος (control) της ζωής και της δράσης της επιχείρησης σε όλη την έκταση και το μέγεθος της είναι μια διαδικασία εξαιρετικά σημαντική για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της. Πρόκειται για μια διαδικασία παράλληλη με την εφαρμογή των προγραμμάτων και των σχεδίων της επιχείρησης, μέσω της οποίας παρατηρούνται, καταγράφονται και αποτιμώνται τα αποτελέσματα των συμφωνιών, ενώ ταυτόχρονα υποδεικνύονται αποκλίσεις και οι αναγκαίες παρεμβάσεις. Η παραπάνω λογική διαδικασία, η οποία έχει μεγάλη αξία για τις σύγχρονες και δυναμικές επιχειρήσεις, καθώς διασφαλίζει έγκαιρα την τήρηση των συμφωνηθέντων στόχων. Δεν έχει καμία έννοια οποιαδήποτε άποψη για την οργάνωση και τη διοίκηση επιχειρήσεων, και ακόμα περισσότερο για τη στρατηγική τους διοίκηση, αν αυτή δεν συνοδεύεται από διαδικασίες και μηχανισμούς συνεχούς παρακολούθησης και ελέγχου.

1.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΔΙΑΡΚΕΣ ΖΗΤΟΥΜΕΝΟ;

Πρόκειται για ρητορικό ερώτημα, με το οποίο δηλώνεται η πρόθεση να θεωρείται η στρατηγική μιας επιχείρησης ως κάτι διαρκώς ζητούμενο.

Στρατηγική, απαντάει ο ελληνικής καταγωγής καθηγητής Κ. Μαρκίδης, είναι «πολύ συγκεκριμένες επιλογές και αποφάσεις που κάθε εταιρεία καλείται να λάβει εξ αρχής και που αφορούν ζητήματα όπως ποιο κοινό αποτελεί το στόχο και ποιο όχι, τι προϊόντα και υπηρεσίες θα παράγει και με ποιους τρόπους θα διασφαλιστεί η μέγιστη κερδοφορία». Δεν είναι λίγοι οι μάνατζερ, επισημαίνει, που συγχέουν τη στρατηγική με τους στόχους, κάνοντας ιδιαίτερο λόγο για τις επίμονες επιλογές που χρειάζεται να γίνουν κατά το στρατηγικό σχεδιασμό στον οποίο εμπεριέχεται η απόρριψη εναλλακτικών σεναρίων. Προτιμούν δηλαδή οι επιχειρήσεις να έχουν περισσότερη ευελιξία. Ευελιξία όμως δεν είναι η αδυναμία επιλογής και η αναποφασιστικότητα. Η ευελιξία προϋποθέτει τρεις βασικές παραμέτρους: α) ένα προειδοποιητικό σύστημα που ενημερώνει για τα επερχόμενα γεγονότα, θετικά ή αρνητικά, β) την καλλιέργεια νοοτροπίας που επιτρέπει την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενα

περιβάλλοντα, δηλαδή την προθυμία αποδοχής της αλλαγής και τέλος, γ) την ετοιμότητα για την αλλαγή, που προϋποθέτει τα κατάλληλα μέσα και τις ανάλογες ικανότητες.

Και συνεχίζει ο καθηγητής Κ. Μαρκίδης με πολλά ακόμα επιχειρήματα για την ανάγκη διατύπωσης στρατηγικής και στρατηγικών προγραμμάτων από τις μεγάλες και δυναμικές επιχειρήσεις, παρόλο που πολλές εξακολουθούν να αγνοούν ή να παραμελούν το γεγονός ότι η ύπαρξη στρατηγικής και επεξεργασμένων απόψεων αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ερώτημα φαίνεται ότι δεν είναι τι είναι στρατηγική, αλλά γιατί πολλές επιχειρήσεις φαίνεται να αγνοούν επιδεικτικά τη δημιουργική δύναμή της.

1.4.1 Η καλύτερη πρακτική δεν είναι η καλύτερη στρατηγική

Πολλές επιχειρήσεις, ανάλογα και με τον κλάδο στον οποίο αναπτύσσουν δραστηριότητα, τείνουν να ακολουθούν την καλύτερη επιχειρηματική πρακτική (best practice) που εφαρμόζουν οι επιτυχημένες επιχειρήσεις του κλάδου. Κάνουν αυτό που στη βιβλιογραφία έχει καταγραφεί ως benchmarking (συγκριτική προτυποποίηση). Αυτό είναι μια καλή κίνηση από άποψη επιχειρηματικής τακτικής, αλλά δεν μπορεί να αποτελεί τη στρατηγική της επιχείρησης. Γιατί το benchmarking, ως μέτρηση και εφαρμογή των περισσότερο επιτυχημένων επιχειρηματικών δεδομένων σε έναν κλάδο, είναι ένα αποτελεσματικό και καθιερωμένο εργαλείο για την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και των κερδών. Είναι όμως γνωστό ότι οι στρατηγικές αποφάσεις μιας επιχείρησης σχετίζονται με τρία μεγάλα ζητήματα: τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τις τιμές και τις ευκαιρίες-προοπτικές της αγοράς. Το benchmarking μπορεί να βοηθήσει νέες ή παλιές επιχειρήσεις στα δύο πρώτα, αλλά όχι στο τρίτο, στο οποίο πρέπει να διαφοροποιούνται ουσιαστικά οι επιχειρήσεις και η στρατηγική τους. Αλλιώς μπορούν να οδηγηθούν όλες σε μείωση των περιθωρίων κέρδους και σε συρρίκνωση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.

1.5 ΤΕΛΙΚΑ, ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ;

Συνεχίζοντας την παραπάνω προβληματική, να επισημάνουμε ότι κατά καιρούς έχουν δοθεί από πολλούς ακαδημαϊκούς διάφοροι ορισμοί για τη στρατηγική. Ωστόσο, δεν υπάρχει

ένας ενιαίος καθολικά αποδεκτός ορισμός της. Ίσως και γι αυτό το λόγο συγχέεται συχνά με παρεμφερείς έννοιες. Σύμφωνα με τον Michael Porter ⁷ (καθηγητή στρατηγικής στο Harvard, και μια από τις πιο σημαντικές προσωπικότητες του χώρου της στρατηγικής διεθνώς), υπάρχει μεγάλη σύγχυση για το τι πραγματικά είναι στρατηγική.

Η απαίτηση για ολοένα και υψηλότερη παραγωγικότητα, ποιότητα και ταχύτητα ήταν η αφετηρία για την εφεύρεση και εξάπλωση πολυάριθμων τεχνικών στη διοίκηση επιχειρήσεων: π.χ. benchmarking (συγκριτική προτυποποίηση), reengineering (ανασχεδιασμός δραστηριοτήτων), outsourcing (εκχώρηση δραστηριοτήτων), total quality management (διοίκηση ολικής ποιότητας). Όλα όμως τα παραπάνω, ενώ συνεισφέρουν στη λειτουργική αποτελεσματικότητα, δεν αποτελούν, κατά τον Porter, στρατηγική. Ο στόχος της λειτουργικής αποτελεσματικότητας είναι να κάνει η επιχείρηση τα ίδια πράγματα καλύτερα από τον ανταγωνιστή της. Αντίθετα, η στρατηγική συνίσταται στο να κάνει διαφορετικά πράγματα ή να κάνει τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Σύμφωνα με τον Porter, στρατηγική είναι αυτή η οποία μπορεί να αμβλύνει τον ανταγωνισμό και να δώσει στους εμπνευστές της μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Κλείνοντας την εννοιολογική προσέγγιση της στρατηγικής, παραθέτουμε ως ορισμό της αποσπάσματα των Johnson, Scholes και Whittington. Έτσι λοιπόν, η Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (*direction*) και το εύρος δραστηριοτήτων (*scope*) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων (*stakeholders*).

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής είναι:⁸

1. Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον,
2. η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων,
3. ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων (*scope*) αλλά και της κατεύθυνσης (*direction*) της επιχείρησης μακροπρόθεσμα,

⁷ Porter M. (1996) "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Nov – Dec 1996, pp. 61-78, διαθέσιμο σε: http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf

⁸ Παπαδάκης Μ. Βασιλίου, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία* - Τόμος Α', εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007, σελ. 50.

4. η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η στρατηγική διοίκηση είναι κάτι το οποίο περιέχει γνώση και εμπειρία για την πραγματοποίηση στρατηγικών προγραμμάτων ή άλλων ειδικότερων ή γενικότερων αλλαγών. Είναι κάτι ιδιαίτερα σημαντικό και χρειάζεται πριν απ' όλα κατανόηση πολλών όρων, εννοιών και όλης εκείνης της νοηματικής υποδομής η οποία είναι απαραίτητη για την κατάκτηση νέων πεδίων γνώσης. Αυτό μπορεί να γίνει στη βάση δύο κατευθύνσεων:

Η πρώτη προϋποθέτει σημαντικές γνώσεις για τους όρους και τις έννοιες που αφορούν στη λειτουργία, την οργάνωση και τη διοίκηση των επιχειρήσεων, καθώς και πολλές άλλες γνώσεις που προέρχονται από τις οικονομικές, κοινωνικές και άλλες επιστήμες. Ειδικότερα, γνώσεις που αφορούν:

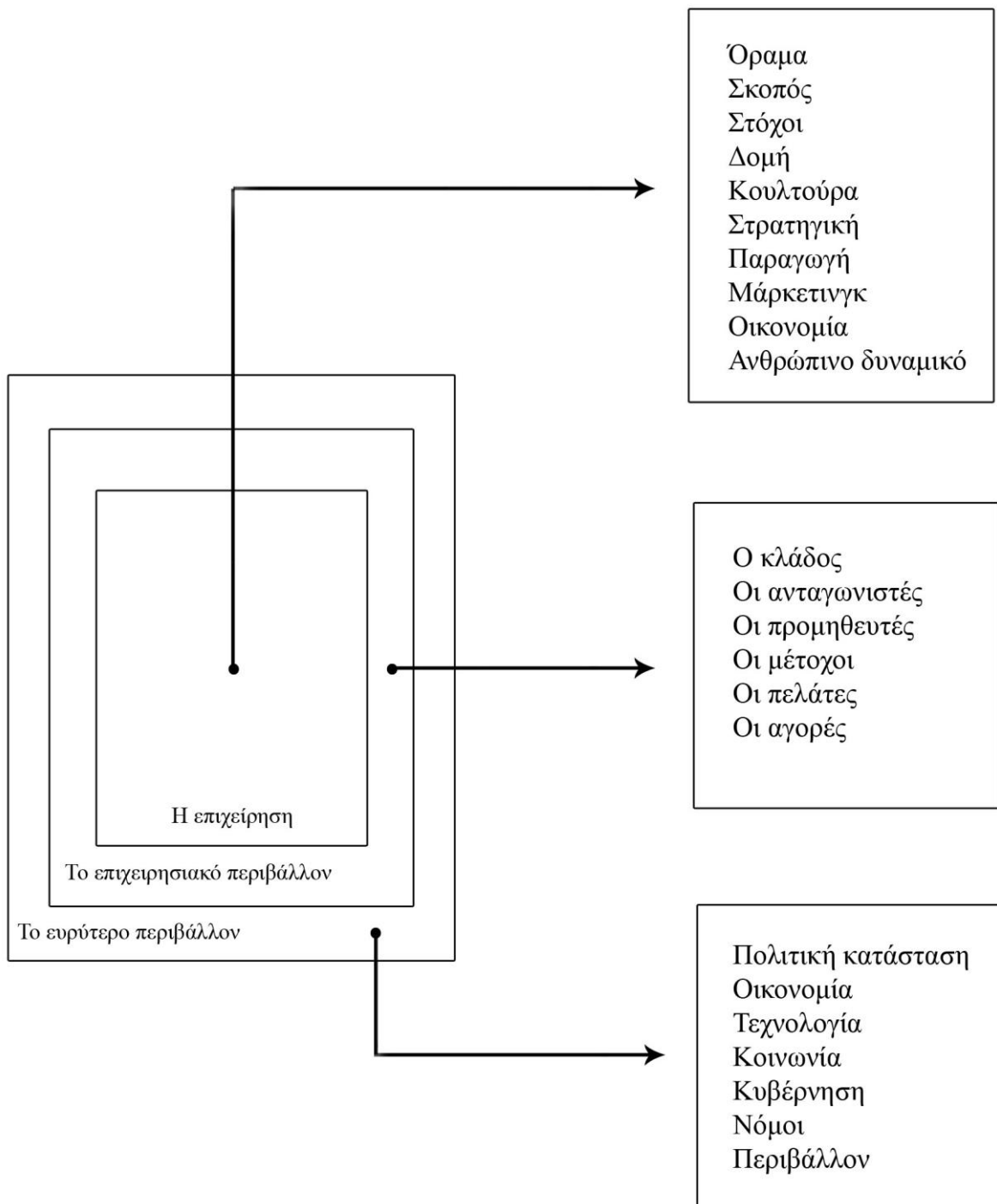
- Τη φύση της στρατηγικής διοίκησης μέσα στο πλαίσιο της επιχείρησης, αλλά και τη μορφή που αυτή παίρνει σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση.
- Το εσωτερικό αλλά κυρίως το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και τη δημιουργία όλης εκείνης της ποσοτικής υποδομής που είναι απαραίτητη ώστε οι αποφάσεις να αντανακλούν την πραγματικότητα και να έχουν μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας.
- Την κατεύθυνση και το περιεχόμενο του στρατηγικού προγράμματος, καθώς και την υλοποίησή του.

Σύμφωνα με τους Clark and Scott (1995), οι φάσεις πραγματοποίησης ενός στρατηγικού προγράμματος είναι τρεις, όπως αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί, ενώ τα στοιχεία που συνθέτουν ένα στρατηγικό πρόγραμμα απεικονίζονται στο σχήμα 2.1.⁹

⁹ Clark D. N. and Scott J. L. (1985), *Strategic usage in the UK: An Empirical Survey*, Blackwell, Oxford.

Πίνακας 2.1: Φάσεις πραγματοποίησης του στρατηγικού προγράμματος.

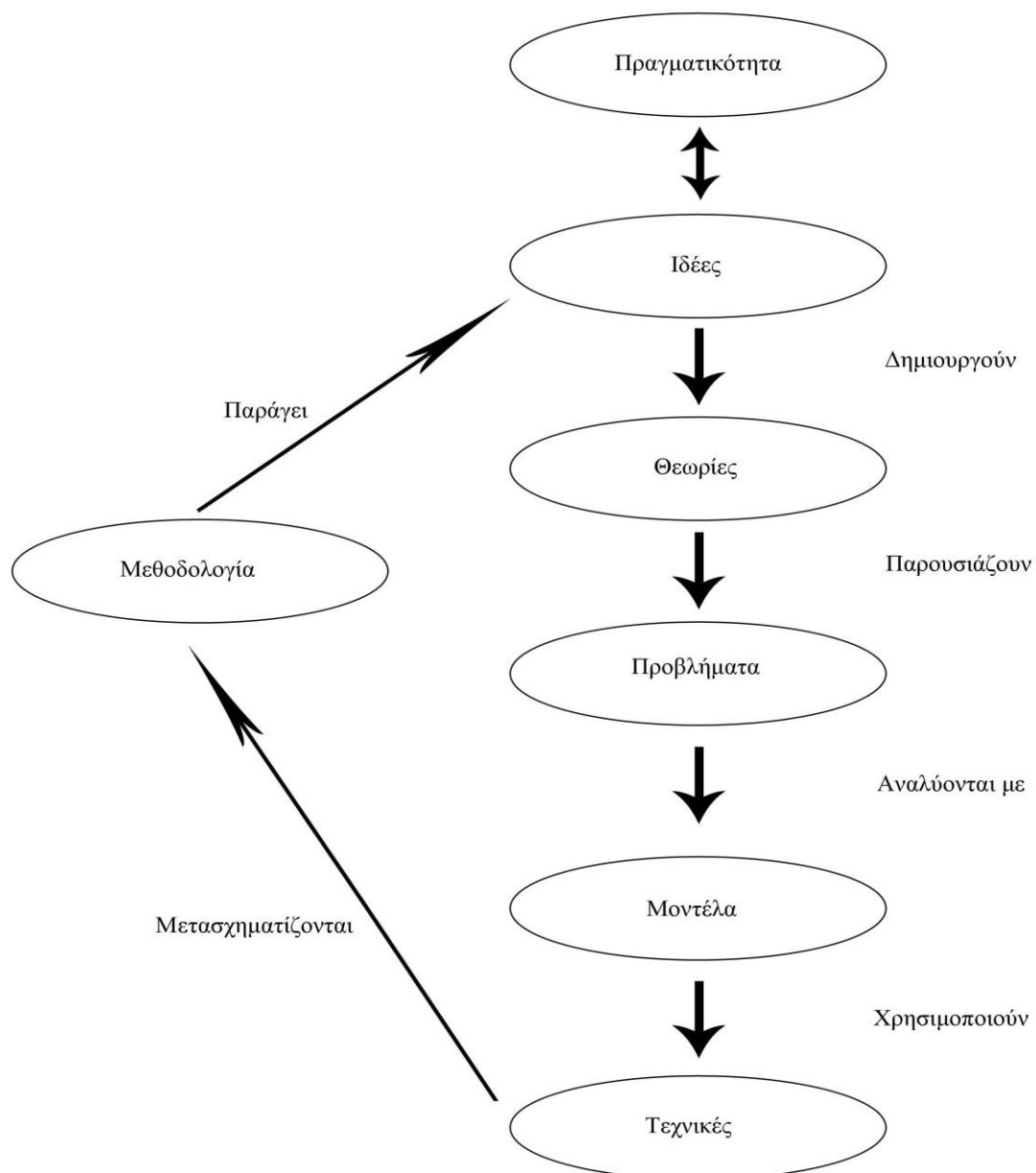
Φάση 1 :	Αποτίμηση της κατάστασης	Πού βρισκόμαστε τώρα;
Φάση 2 :	Στρατηγική ανάλυση	Πού θέλουμε να πάμε;
Φάση 3 :	Στρατηγική εφαρμογή	Πώς θα πάμε εκεί;



Σχήμα 2.1: Βασικά στοιχεία ενός στρατηγικού προγράμματος.

Η δεύτερη κατεύθυνση είναι περισσότερο σύνθετη και αφορά στο θεωρητικό κυρίως μέρος της στρατηγικής διοίκησης. Ειδικότερα αναφέρεται:

- 1) Σε μεθοδολογικά στοιχεία από τη μέχρι σήμερα πορεία της στρατηγικής διοίκησης.
- 2) Σε γενικότερα συμπεράσματα και σκέψεις που είναι κυρίαρχες και επηρεάζουν τους επιστήμονες και τα στελέχη των επιχειρήσεων.



Σχήμα 2.2: Μια γραφική παράσταση του εννοιολογικού πλαισίου των σχέσεων μεταξύ δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων σε ένα υπό ανάπτυξη αντικείμενο (Checkland, 1991).

Είναι προφανές ότι η πρώτη κατεύθυνση έχει κυρίως τεχνικό περιεχόμενο, ενώ η δεύτερη χαράσσει πλαίσια, οριοθετεί καταστάσεις και προσανατολίζει σε σχέση με τις γενικότερες πολιτικές και κοινωνικές μεταβολές. Είναι αλήθεια πως, όσο απαραίτητο και αναγκαίο είναι να μπορεί κανείς να τεκμηριώσει ένα στρατηγικό πρόγραμμα, άλλο τόσο χρειάζεται να μπορεί να εκτιμήσει τις γενικότερες αλλαγές που επέρχονται και που αναπόφευκτα μπορούν να επηρεάσουν τις ειδικότερες περιπτώσεις.

Παρακάτω ακολουθούν οι βασικοί λόγοι που υπαγορεύουν τις αλλαγές στις επιχειρήσεις και αλλού :

1^{ος} : Παγκοσμιοποίηση (Globalization)

- Πράξη από απόσταση
- Μετασχηματισμός του χώρου και του χρόνου
- Τηλεπικοινωνίες, μαζικές μεταφορές.

2^{ος} : Παράδοση (Tradition)

- Μετά-παραδοσιακή κοινωνική τάξη
- Η παράδοση αλλάζει
- Κάθε περίοδος ξεπερνιέται από κάποιαν άλλη, ακόμα και η περίοδος του Διαφωτισμού.

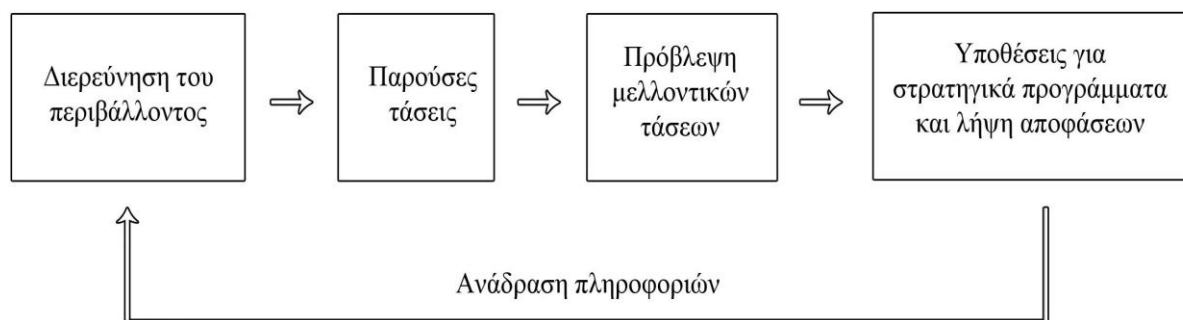
3^{ος} : Κοινωνική αναστοχαστικότητα (Social reflexivity)

- Φιλτράρισμα πληροφοριών
- Πληροφορημένοι, «έξυπνοι» πολίτες
- Ευέλικτα συστήματα παραγωγής.

2.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΩΣ ΤΕΧΝΙΚΗ

2.2.1 Δυναμική μορφή

Το στρατηγικό πρόγραμμα, επιδιώκοντας την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης στο μέλλον, πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις μεταβολές που πραγματοποιούνται, τις υπάρχουσες δυνατότητες και τους διαθέσιμους πόρους, τα νέα στοιχεία εισόδου στο υπάρχον σύστημα και πολλά άλλα. Από την ίδια του τη φύση το στρατηγικό πρόγραμμα έχει δυναμικό χαρακτήρα. Δεν μπορεί να είναι μόνο ένας μηχανισμός προβλέψεων, όπως δεν μπορεί να είναι μόνο μια διαδικασία επιδίωξης και πραγματοποίησης στόχων ή ένας μηχανισμός ελέγχου και ανάδρασης πληροφοριών. Η δυσκολία πραγματοποίησής του έγκειται στο γεγονός ότι πρέπει να συνδυάζει πολλά πράγματα ταυτόχρονα, τα οποία για επιχειρήσεις μικρές, μικρομεσαίες, ή ακόμα και επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, πολύ δύσκολα ισχύουν ταυτόχρονα. Μόνο οι επιχειρήσεις με δυναμισμό και ευχέρεια διαρκούς ενημέρωσης και ανανέωσης είναι σε τέτοιους συνδυασμούς - και αυτές όχι πάντα.¹⁰



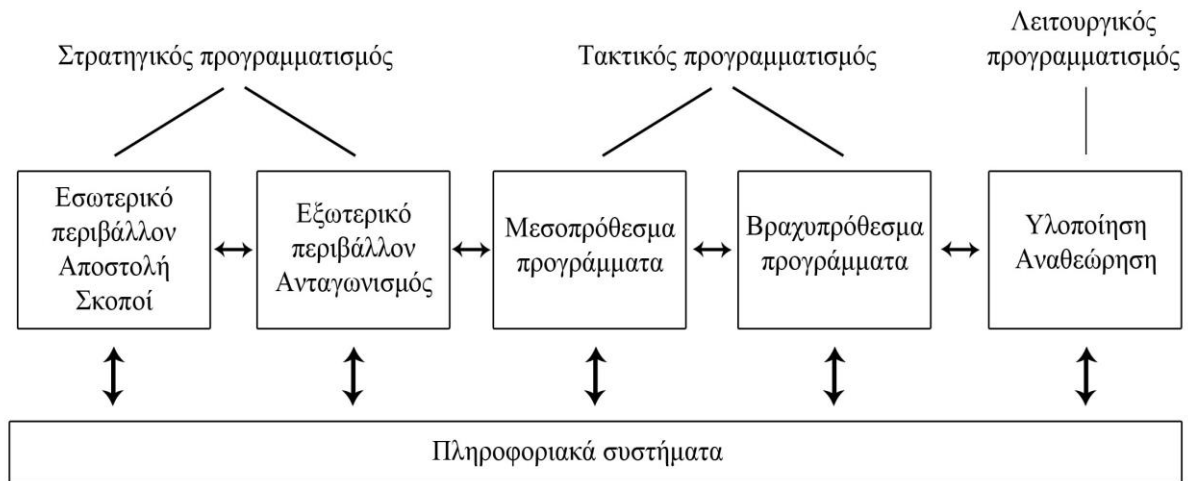
Σχήμα 2.3: Διαδικασία πρόβλεψης μελλοντικών τάσεων.

¹⁰ Νονάκα Ι., Τακεούτσι Χ., *Η επιχείρηση της γνώσης. Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση*, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2001.

2.2.2 Τεχνική αρτιότητα

Το στρατηγικό πρόγραμμα από την ίδια του τη φύση αντανακλά την εικόνα και τις δυνατότητες ολόκληρης της επιχείρησης. Για να γίνει όμως αυτό δυνατό χρειάζεται μία αντιπροσωπευτική και τεκμηριωμένη βάση στοιχείων και πληροφοριών. Το Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης (Π.Σ.Δ.) (Management Information System – M.I.S.) της επιχείρησης ως εκ τούτου πρέπει όχι μόνο να υπάρχει, αλλά να είναι αναπόσπαστο μέρος και της οργανωτικής δομής και της στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά από αυτή την άποψη είναι τα σχήματα 2.3 και 2.4. Το πρώτο δείχνει τη διαδικασία συλλογής στοιχείων για το μέλλον και το δεύτερο τη σχέση του προγραμματισμού με το Π.Σ.Δ. της επιχείρησης σε αμφίδρομη σχέση.

Γίνεται αντιληπτό πως, λόγω της έκτασης των διαδικασιών του προγραμματισμού, αφού αυτός εκτείνεται σε τρία επίπεδα και αγγίζει με τις διάφορες μορφές του όλες τις πλευρές και τις όψεις της επιχειρηματικής δράσης και ανάπτυξης, αλλά και του βάθους των πληροφοριών και των στοιχείων που είναι πολλές φορές απαραίτητα, το Π.Σ.Δ. της επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας. Παρά την πρόοδο που έχει πραγματοποιηθεί στη μηχανογράφηση στοιχείων και στην ευρεία χρήση των προσωπικών υπολογιστών, πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να έχουν πρόβλημα, γιατί την κρίσιμη στιγμή υπάρχει έλλειψη των αναγκαίων στοιχείων. Οι εξειδικευμένες εταιρείες συλλογής στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται τα τελευταία χρόνια σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες και στην Ελλάδα, προσφέρουν πολλές φορές χρησιμότερες πληροφορίες και αναλύσεις. Η τεχνολογία που υπάρχει τόσο σε επίπεδο υπολογιστικών συστημάτων όσο και σε επίπεδο ειδικών προγραμμάτων καλύπτει πλήρως ακόμα και τις πιο εξειδικευμένες και απαιτητικές επιχειρήσεις. Το ζήτημα είναι πάντα ότι οι επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν ποια ακριβώς στοιχεία χρειάζονται. Τα διαθέσιμα στοιχεία είναι συνήθως περισσότερα ή λιγότερα από τα απαραίτητα. Οι καλά οργανωμένες επιχειρήσεις, στην εποχή μας τουλάχιστον, έχουν επάρκεια στοιχείων του εσωτερικού τους περιβάλλοντος. Εκεί που υπάρχει πρόβλημα είναι συνήθως με τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις βομβαρδίζονται από πληθώρα στοιχείων, τα οποία δυσκολεύονται να ταξινομήσουν και να χρησιμοποιήσουν.



Σχήμα 2.4: Τα πληροφοριακά συστήματα και ο προγραμματισμός (Steiner, Miner and Gray, 1986).

2.2.3 Οργανωτική συνοχή και διάρθρωση

Είναι γνωστό πως η οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Παρακάτω θα παρουσιαστούν κάποιες αντιπροσωπευτικές περιπτώσεις που υπάρχουν σε όλα τα εγχειρίδια οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων. Είναι γνωστό επίσης ότι η οργανωτική μορφή και διάρθρωση της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο και στην εσωτερική λειτουργία αλλά και σε άλλες γενικότερες δραστηριότητες, μεταξύ των οποίων και η δημιουργία και εφαρμογή στρατηγικών προγραμμάτων. Τα οργανωτικά σχήματα παρουσιάζουν εύγλωττα τους λόγους για την περίπτωση που μας ενδιαφέρει, γιατί ανάλογα υπάρχει μικρότερος ή μεγαλύτερος αριθμός ατόμων που παίρνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, το Π.Σ.Δ. είναι διαρθρωμένο κατά δραστηριότητα, προϊόν ή έργο, τα διαθέσιμα μέσα κατανέμονται με βάση συμφωνίες για τα αποτελέσματα κτλ.

Οι πέντε τρόποι-αντιλήψεις με τους οποίους μπορεί να επιχειρηθεί η εφαρμογή ενός στρατηγικού προγράμματος¹¹ :

- Δίνεται η εντολή από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης για εφαρμογή ενός συγκεκριμένου στρατηγικού προγράμματος και αναμένονται τα αποτελέσματα.

¹¹ Μαρκίδης Κωνσταντίνος, *Όλοι οι σωστοί ελιγμοί*, εκδ. Κριτική, Αθήνα 2001.

- Το στρατηγικό πρόγραμμα εφαρμόζεται παράλληλα με αλλαγές στην οργανωτική δομή, στο προσωπικό, στο σύστημα των κινήτρων κ.ά.
- Το στρατηγικό πρόγραμμα εφαρμόζεται σε άμεση συνεργασία με τα βασικά στελέχη της επιχείρησης μετά από κοινή συμφωνία.
- Το στρατηγικό πρόγραμμα εφαρμόζεται με τη συμμετοχή ολόκληρης της επιχείρησης, αναζητώντας όλους τους δυνατούς τρόπους.
- Το στρατηγικό πρόγραμμα εφαρμόζεται δίνοντας πρωτοβουλίες σε κάποια στελέχη να προχωρήσουν στην εφαρμογή των δικών τους καινοτόμων ιδεών.

Είναι προφανές πως η εφαρμογή μιας από τις παραπάνω αντιλήψεις απαιτεί ανάλογη οργανωτική δομή και διάρθρωση, όπως προτάθηκε παλαιότερα από την εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων McKinsey: Shared Values, Strategy, Structure, Systems, Style, Staff και Skills, δηλαδή Αξίες, Στρατηγική, Δομή, Συστήματα, Στυλ (Κουλτούρα), Προσωπικό και Ικανότητες (Δεξιότητες).

2.2.4 Ιδεολογική υπεροχή και γνώση

Έχει αναφερθεί ήδη ότι η στρατηγική διοίκηση σε μια επιχείρηση, αλλά και γενικότερα η δημιουργία και εφαρμογή στρατηγικών προγραμμάτων, αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων ή έναντι άλλων απόψεων. Αυτό όμως προϋποθέτει μια σοβαρή προετοιμασία στο επίπεδο των ιδεών και των απόψεων. Προϋποθέτει γνώση των επιστημονικών εξελίξεων για τη ζωή και τη δράση των επιχειρήσεων, καθώς και των εξελίξεων στα γενικότερα οικονομικά και κοινωνικά ζητήματα. Πράγμα που σημαίνει πως στο εσωτερικό της επιχείρησης πρέπει να υπάρχουν δυνάμεις ικανές να αντιληφθούν, να αφομοιώσουν αλλά και να εκλαϊκεύσουν όλα τα ζητήματα τα σχετικά με τη στρατηγική διοίκηση.

Η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει με έμφαση ότι τα παραπάνω εξασφαλίζονται μόνο αν υπάρχει συγκεκριμένη κουλτούρα (culture) στην επιχείρηση. Η λέξη αυτή έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στην εποχή μας και αντανάκλα μια ποικιλία πραγμάτων και καταστάσεων. Κυρίως όμως σημαίνει κοινές και υψηλού επιπέδου απόψεις και ιδέες, σύγχρονες οργανωτικές και διοικητικές δομές και συστήματα, ανταγωνιστικό πνεύμα στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον, εντυπωσιακά οικονομικά αποτελέσματα και πολλά άλλα. Τα παραπάνω, στη σύγχρονη πραγματικότητα, προσδίδουν κύρος και αξία στην

επιχείρηση και στους εργαζόμενους σε αυτήν και δρουν παραγωγικά στο επίπεδο των ιδεών, αλλά και στην απόδοσή της.

Το ίδιο συμβαίνει και όσον αφορά στην προετοιμασία αλλαγών ή την αντιμετώπιση καταστάσεων. Η ιδεολογική υπεροχή και η γνώση με την έννοια της άριστης προετοιμασίας και της οργανωμένης και συστηματικής αντίδρασης έχει αποδειχθεί ότι οδηγούν σε προώθηση των αλλαγών, αλλά και στην αντιμετώπιση κρίσεων και έκτακτων περιστατικών και καταστάσεων.

2.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΩΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗ

2.3.1 Η ιστορική της πορεία

Είναι πολλά και ενδιαφέροντα τα στοιχεία που συνθέτουν την πορεία της στρατηγικής διοίκησης στη σημερινή της μορφή, τα οποία αφορούν είτε την επιχείρηση είτε άλλες γενικότερες καταστάσεις της οικονομικής και κοινωνικής ζωής που χρειάζονται στρατηγικές αναλύσεις.

Η πορεία της επιχειρηματικής δραστηριότητας στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Ευρώπη διήλθε μέσα από ορισμένα στάδια που αντανάκλουν τις ανάγκες της εποχής. Οι επιχειρήσεις ήταν προσανατολισμένες στη μαζική παραγωγή προϊόντων με όρους και απαιτήσεις αγοράς, ή ήταν προσανατολισμένες σε μακροχρόνιες αλλαγές και στις ποικίλες προκλήσεις του περιβάλλοντος. Η περίοδος μετά το 1950 περίπου χαρακτηρίζεται από αλλαγές στην τεχνολογία, στις αγορές, στα προϊόντα, στη γεωπολιτική κατάσταση κ.τ.λ., κυρίως λόγω της πολυπλοκότητας και του συγκρουσιακού χαρακτήρα των φαινομένων και των γεγονότων, κατά την οποία δημιουργήθηκε η ανάγκη στρατηγικών αναλύσεων και προοπτικών. Οι Ansoff και McDonnell στο βιβλίο τους *Implanting Strategic Management* (Ansoff and McDonnell, 1990) αναφέρουν ενδιαφέροντα στοιχεία και ερμηνεύουν με διαγράμματα το φαινόμενο της επιτάχυνσης των αλλαγών ιδιαίτερα μετά το 1950.¹² Τα παραπάνω δημιούργησαν ανάγκες για αντίστοιχες αλλαγές στα διοικητικά συστήματα των επιχειρήσεων και στους τρόπους προπαρασκευής, λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων. Κατά τους συγγραφείς, διακρίνονται τέσσερα διαφορετικά στάδια εξέλιξης:

¹² Taylor J. W., *Επιχειρησιακός προγραμματισμός*, Κριτήριο Ε.Π.Ε., Αθήνα 2005

- 1) *Η διοίκηση (management) με έλεγχο του αποτελέσματος, η οποία ήταν αποτελεσματική όταν οι αλλαγές πραγματοποιούνταν με αργό ρυθμό. Σε αυτή την περίπτωση η έμφαση επικεντρωνόταν στις διαδικασίες που ήταν χειρωνακτικές και το ενδιαφέρον στον οικονομικό έλεγχο.*
- 2) *Η διοίκηση με προβολή στο μέλλον στοιχείων του παρελθόντος. Η έμφαση επικεντρωνόταν στις διαδικασίες τήρησης του προϋπολογισμού και της κεφαλαιακής διάρθρωσης, ενώ το ενδιαφέρον στους αντικειμενικούς στόχους και στα μακροπρόθεσμα προγράμματα.*
- 3) *Η διοίκηση με έγκαιρη πρόβλεψη, όταν υπήρχαν ασυνέχειες, αλλά οι αλλαγές, παρότι ταχείες, επέτρεπαν έγκαιρη αντιμετώπιση. Η έμφαση επικεντρωνόταν στις επιλογές που βασίζονταν στην ανάλυση ευκαιριών και απειλών για την επιχείρηση και το ενδιαφέρον σε επιμέρους ζητήματα στρατηγικής σημασίας.*
- 4) *Η διοίκηση με ευέλικτες-γρήγορες, ενέργειες, προκειμένου να προλαμβάνονται έγκαιρα οι αλλαγές, όταν αυτές απέκτησαν μεγάλη ταχύτητα. Η έμφαση σε αυτή την περίπτωση επικεντρωνόταν στην ύπαρξη και στο σχεδιασμό προγραμμάτων επείγουσας αντιμετώπισης, ενώ ήταν μειωμένο το ενδιαφέρον για γενικά αλλά και ειδικά ζητήματα στρατηγικής σημασίας.*

Τα παραπάνω στάδια σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον και τις αλλαγές που επέβαλαν οι εξελίξεις, αλλά κυρίως -ιδιαίτερα στο τελευταίο στάδιο- με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, που με το χρόνο γίνονται απρόβλεπτες και χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα, αβεβαιότητα και αστάθεια. Οι αντιδράσεις των επιχειρήσεων στα παραπάνω πήραν δύο μορφές. Κατά την πρώτη επιδιώχθηκε η δημιουργία περισσότερο σύνθετων συστημάτων διοίκησης, ενώ η δεύτερη πρότεινε μεγαλύτερη απλοποίηση με τη χρήση μικρότερου χρονικού ορίζοντα, δίνοντας έμφαση στην εμπειρία και στη διαίσθηση. Στην επιστημονική υποστήριξη και των δύο απόψεων στρατεύτηκαν επιστήμονες μεγάλου κύρους. Το αποτέλεσμα ήταν γενικά πολύ θετικό για τη ζωή και τη δράση των επιχειρήσεων. Στις ευαίσθητες δυναμικές επιχειρήσεις, οι προσπάθειες οδήγησαν σε συστήματα διοίκησης τα οποία μπόρεσαν και ανταποκρίθηκαν στις προκλήσεις και στις απαιτήσεις της εποχής.

2.4 ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ

2.4.1 Εισαγωγή

Υπάρχει μια κοινή βάση για τις δυσκολίες τις οποίες αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθειες τους για αλλαγή και μετασχηματισμούς, ώστε να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και στις καινούργιες απαιτήσεις. Υπάρχει επίσης μια κοινή εννοιολογική βάση η οποία μας διευκολύνει να κατανοήσουμε τη λογική σειρά στην κατεύθυνση δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων και εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης ως εργαλείου διεύθυνσης, καθοδήγησης και ελέγχου.

Πριν πάντως προχωρήσουμε στην ολοκλήρωση του θέματος, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν κάποια επιπλέον παραδείγματα που, με τα ερωτήματα που γεννούν, μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση και στην περαιτέρω εμβάθυνση του ζητήματος που μας απασχολεί. Τα θέματα της στρατηγικής διοίκησης άπτονται, όλων των πτυχών της ύπαρξης, της ζωής και της δράσης των επιχειρήσεων και των τρόπων αντιμετώπισης αλλαγών και προβληματικών καταστάσεων.

2.4.2 Η British Petroleum (BP)

Είναι γνωστή η εξαγορά της εταιρείας πετρελαίων Amoco από την BP έναντι 48 δις. Δολαρίων, το 1998. Οι κύριες δραστηριότητες των δύο εταιριών αφορούσαν σε: η Amoco διέθετε εμπειρία στην ανεύρεση και την εξαγωγή πετρελαίου, ενώ η BP διέθετε ανάλογη εμπειρία στη διύλιση, τη διανομή και το μάρκετινγκ. Η συγχώνευσή τους σκοπό είχε να οδηγήσει σε μείωση του προσωπικού και του κόστους λειτουργίας και να περάσει σε αποθέματα πετρελαίου και φυσικού αερίου την Exxon. Είναι επιπλέον γνωστό ότι η καύση του φυσικού αερίου μολύνει λιγότερο την ατμόσφαιρα αλλά η μεταφορά του παρουσιάζει μεγαλύτερες δυσκολίες από τη μεταφορά του πετρελαίου, καθώς και ότι η τιμή του αργού πετρελαίου την περίοδο εκείνη βρισκόταν στα επίπεδα των τιμών του 1974¹³.

Ερωτήματα: Δικαιολογημένα, λοιπόν, ο John Browne, πρόεδρος της BP, έλεγε πως αυτή η συγχώνευση δεν ήταν ένας στόχος αλλά ένα αποτέλεσμα; Και ότι το μέγεθος ήταν ένα ζήτημα, ενώ ένα άλλο εξίσου σημαντικό ήταν η συνένωση των επιμέρους δεξιοτήτων,

¹³ “Oil’s well that ends well”, *Economist*, August 13th, 1998, διαθέσιμο σε <http://www.economist.com/node/171585>, καθώς και περαιτέρω στοιχεία για την BP σε www.bp.com.

ικανοτήτων και πλεονεκτημάτων που διέθεταν; Σχετίζονται όλα αυτά με τις τιμές του αργού πετρελαίου;

2.4.3 Η περίπτωση της Ολλανδικής Equant

Στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, ο οποίος μέχρι το 2000 ήταν ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος της παγκόσμιας οικονομίας, έγιναν πάρα πολλές προσπάθειες συγχωνεύσεων και συνεργασιών προκειμένου να ενισχυθεί το μέγεθος των επιχειρήσεων και η δυνατότητα εξεύρεσης πελατών, ιδιαίτερα μεγάλων πελατών. Υπήρξε η συμφωνία της AT & T και της BT για τη μεταφορά δεδομένων μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών, επίσης υπήρξαν χαλαρές διεθνείς συμμαχίες, όπως η Global One (Deutsche Telecom, France Telecom και Sprint) και η Concert (BT και MCI), που είχαν παρουσία σε εξήντα χώρες του κόσμου. Υπάρχει από την άλλη πλευρά και η ολλανδική εταιρεία διαχείρισης δεδομένων Equant, η οποία είναι σχετικά μικρή, με προϋπολογιζόμενο κύκλο εργασιών 700 εκατ. δολάρια το 1998, με ένα ποσοστό 30% ανάπτυξη το χρόνο, της οποίας η είσοδος στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης υπερκαλύφθηκε είκοσι φορές. Η αγορά διαχείρισης δεδομένων υπολογίστηκε ότι θα κινηθεί με έναν κύκλο εργασιών 5,3 δις. δολαρίων και 15 δις. δολαρίων την περίοδο 1997-2000. Η Equant έχει πελάτες όπως οι American Express, Hilton Hotels, ING Bank, Xerox και άλλες εταιρείες που έχουν εγκαταστάσεις σε όλα τα σημεία του κόσμου. Έχει ένα τεράστιο εμπορικό δίκτυο σε δύο χιλιάδες πόλεις και διακόσιες είκοσι χώρες. Έχει επίσης πωλήσεις και συστήματα υποστήριξης σε εκατόν σαράντα πέντε χώρες, δηλαδή μπορεί να φτάσει σε οποιαδήποτε γεωγραφική περιοχή. Προέρχεται από την εταιρεία SITA, η οποία αποτελούσε συνεργασία πολλών αεροπορικών εταιρειών από το 1949.¹⁴

Ερωτήματα: Πού οφείλεται η επιτυχία της Equant; Τι ρόλο διαδραμάτισε το μέγεθός της; Ποιο είναι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα; Παίζει ρόλο η ιστορία της;

2.4.4 Η Ford το 2000

Η Ford, το 2000, ήταν η δεύτερη μεγαλύτερη βιομηχανία αυτοκινήτου στον κόσμο μετά την General Motors και βρισκόταν στη μεγαλύτερη προσπάθεια αναδιοργάνωσης στα

¹⁴ "The Global Minnow: Telecoms," *Economist*, August 15, 1998, p. 54, καθώς και περαιτέρω στοιχεία για την Equant N.V. διαθέσιμα σε: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Equant-NV-Company-History.html>

ενενήντα δύο χρόνια της ιστορίας της. Με σύνθημα «Η Ford το 2000» επιχειρήθηκε ο μετασχηματισμός της, από μια πολυεθνική επιχείρηση οργανωμένη γεωγραφικά με περιφερειακά κέντρα κόστους, σε μια επιχείρηση παγκόσμιου κατασκευαστή αυτοκινήτων οργανωμένη με γραμμές παραγωγής προϊόντων. Με έναν ετήσιο κύκλο εργασιών 128 δισ. δολαρίων και 320.000 εργαζομένους, στόχευε να γίνει η «πρώτη παγκόσμια εταιρεία στα αυτοκίνητα σε κάθε πλευρά της ανταγωνιστικής σύγκρισης¹⁵». Παρήγαγε 6,64 εκατ. αυτοκίνητα και το 1997 είχε 5,31 δισ. δολάρια κέρδη. Η ποιότητα των προϊόντων της όμως ήταν κάτω του μέσου όρου της αγοράς όσον αφορά στην ικανοποίηση του πελάτη. Με αυτά τα δεδομένα η Ford αποφάσισε να προχωρήσει σε ένα μεγάλης έκτασης ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών (reengineering) μεθόδων, συστημάτων, προσωπικού, νοοτροπιών κ.ά.

Ερωτήματα: Πώς μπορεί να οργανωθεί όλη αυτή η προσπάθεια αναμόρφωσης σε μια τόσο μεγάλη εταιρεία; Τι είναι ο γιγαντισμός των επιχειρήσεων και πώς μπορεί να αποφευχθεί; Μήπως στην εποχή μας είναι απαραίτητος; Ποιος είναι ο ηγέτης της Ford σήμερα;

2.4.5 Brands και Branding

Ο όρος στα ελληνικά μεταφέρεται κάπως ελεύθερα ως «εμπορική μάρκα» ή «εμπορικό σήμα». Μπορεί να αναφέρεται σε επιχειρήσεις αλλά κυρίως σε προϊόντα τα οποία με το χρόνο αποκτούν τεράστιο κύρος και όνομα, λόγω ακριβώς αυτού του γεγονότος, ασκούν επιρροή στους πελάτες και στα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Πίσω από τον όρο κρύβονται οι μεγάλες ιστορίες των επιχειρήσεων, κόποι ετών και υψηλές επενδύσεις. Πρόσφατα ακούγεται και ο όρος «brand state», που αντιστοιχεί σε χώρες με κύρος και φροντίδα για τους πολίτες τους.

Ερωτήματα: Πρόκειται άραγε για μια επιτυχία των διαφημιστικών προγραμμάτων ή για κάτι βαθύτερο και ουσιαστικότερο; Υπάρχουν brands στα αυτοκίνητα, στα ρούχα και στα καλλυντικά; Υπάρχουν κάποιες διαφορές στις προσπάθειες δημιουργίας δεσμών με τους πελάτες στην περίπτωση αυτών των προϊόντων; Ποια η σημασία των λέξεων «εμπιστοσύνη», «συνέχεια» και «συνέπεια» στην περίπτωση των brands; Παρακολουθείτε κάποιο branding site στο διαδίκτυο; Τι σημαίνει η απόφαση της κυβέρνησης των Ηνωμένων Πολιτειών να

¹⁵ “Lord Trotman and Ford. A hard lesson in globalisation”, *Economist*, Apr 28th 2005, διαθέσιμο σε: <http://www.economist.com/node/3923611>

ορίσει υπεύθυνο υφυπουργό για το re-branding της χώρας μετά το τρομοκρατικό πλήγμα της 11ης Σεπτεμβρίου 2001;



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για τη σωστή λήψη στρατηγικών αποφάσεων, προκύπτει ένα βασικό ερώτημα, μέσα απο τι είδους εσωτερικές διαδικασίες λαμβάνουν αποφάσεις στρατηγικής σημασίας οι επιχειρήσεις; Στα πλαίσια αυτού του βασικού ερωτήματος, μια πλειάδα υποερωτημάτων προκύπτουν:

- ☞ Υπάρχουν κάποιοι διαφορετικοί τρόποι-εσωτερικές διαδικασίες μέσω των οποίων λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και διαμορφώνεται η στρατηγική ή όλες οι επιχειρήσεις ακολουθούν τις ίδιες μεθόδους και διαδικασίες;
- ☞ Αν υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι, τότε μπορούμε να ισχυριστούμε ότι κάποιοι είναι περισσότερο αποτελεσματικοί από τους άλλους;
- ☞ Σε τι βαθμό επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών ή ιδιοκτησιακών καθεστώτων λαμβάνουν με διαφορετικό τρόπο τις στρατηγικές τους αποφάσεις;
- ☞ Υπάρχουν κάποιοι τρόποι λήψης στρατηγικών αποφάσεων που "ταιριάζουν" καλύτερα σε πιο ανταγωνιστικά ή πιο γρήγορα μεταβαλλόμενα εξωτερικά περιβάλλοντα;
- ☞ Ποια είναι τα μεγαλύτερα λάθη που συνήθως κάνουν τα στελέχη στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων;

Αυτές είναι μερικές ερωτήσεις στις οποίες η διεθνής βιβλιογραφία έχει προσπαθήσει να δώσει απάντηση και πολλοί διαφορετικοί τρόποι λήψης στρατηγικών αποφάσεων έχουν αναπτυχθεί.

3.2 ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι βασικοί τρόποι λήψης στρατηγικών αποφάσεων που φαίνεται να ξεχωρίζουν είναι τρεις και είναι:¹⁶

1. Ο επιχειρηματικός / οραματικός (entrepreneurial),
2. ο τρόπος λήψης στρατηγικών αποφάσεων μέσω προσαρμογής / μάθησης (adaptive), και
3. ο τρόπος λήψης στρατηγικών αποφάσεων μέσω προγραμματισμού (planning).

3.2.1 Το επιχειρηματικό/οραματικό μοντέλο (entrepreneurial-visionary-command model)

Ό,τι έχει πετύχει κάποιος στη ζωή του, συνήθως ξεκινάει από ένα όραμα. Το όραμα είναι η ικανότητα να βλέπεις ό,τι δεν μπορούν οι άλλοι να δουν. Είναι σε θέση να δώσει την εικόνα του αποτελέσματος, που σκοπεύει κάποιος να πετύχει, στο μυαλό του. Το επιχειρηματικό/οραματικό μοντέλο είναι σε θέση να δείξει ακριβώς, το πώς θα είναι η επιχείρηση, με κάθε λεπτομέρεια, όταν θα έχει τελειώσει.

Τι σημαίνει θα έχει τελειώσει; Μια επιχείρηση, είναι μια επένδυση. Χτίζεται μια περιουσία. Και κάθε περιουσία είτε είναι απόθεμα, ακίνητο ή επιχείρηση, πρέπει να έχει μια στρατηγική εξόδου, πριν ξεκινήσει. Μόλις λειτουργήσει μια επιχείρηση, ακριβώς όπως είχε προβλεφτεί, με κάθε λεπτομέρεια, είτε πρόκειται να πουληθεί ή να συνεχιστεί, πράγμα που σημαίνει, ότι την αγοράζει αυτός που ξεκίνησε τη λειτουργία της από τον εαυτό του. Κι αν αγοράσει τη δική του επιχείρηση, θα πρέπει να είναι σίγουρος πως αξίζει τα χρήματα που θα δαπανήσει για αυτή.

Ας δούμε τη διαφορά μεταξύ ενός ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης (Business Owner) και ενός επιχειρηματία (Entrepreneur). Ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης, ξεκινάει μια επιχείρηση για να είναι ο ίδιος το αφεντικό της ή για να δημιουργήσει μια ασφαλή εργασία για τον ίδιο. Συνήθως ξεκινάει μια επιχείρηση στο δικό του πεδίο γνώσεων. Σπάνια ένας ιδιοκτήτης μιας

¹⁶ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία* - Τόμος Α', εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007, σελ. 628-635.

επιχείρησης έχει όραμα για το τι ζητάει στη ζωή του, πόσο μάλλον για την επιχείρησή του. Έτσι καταλήγει να εργάζεται στην επιχείρησή του αδιάκοπα και δεν καταφέρνει τίποτα περισσότερο από το να εργάζεται υπερβολικά και να είναι ουσιαστικά ένας κακοπληρωμένος υπάλληλος.

Ο επιχειρηματίας από την άλλη, χτίζει μια επιχείρηση επειδή είναι συναρπαστικό και προκλητικό για αυτόν. Απαιτείται κάθε κομμάτι από εκείνον για να καταφέρει να πετύχει. Έχει μια εικόνα, ένα καθαρό όραμα για το πώς η επιχείρησή του θα καταφέρει να λειτουργήσει, με κάθε λεπτομέρεια και για το αποτέλεσμα που πρόκειται να παράγει. Ποτέ δεν εργάζεται στην επιχείρησή του, σε κάποιο βαθμό ίσως ασχολείται κάπως. Ο επιχειρηματίας σπάνια ξεκινάει μια επιχείρηση στο δικό του πεδίο γνώσεων. Βάζει το σωστό σύστημα σε ισχύ, για να κάνει το όραμά του πραγματικότητα. Ένας επιχειρηματίας ελέγχει τα συστήματά του. Δεν εμπλέκεται στις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησής του. Αυτό του δίνει την ελευθερία είτε να ξεκινήσει νέες επιχειρήσεις είτε να πουλήσει την ήδη υπάρχουσα επιχείρησή του. Για αυτό, ένας επιχειρηματίας σαν τον Donald Trump, μπορεί να τρέξει τουλάχιστον 50 επιχειρήσεις συγχρόνως.

Ο Michael Gerber, συντάκτης του E-Myth, λέει πως ο σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να δίνει περισσότερη ζωή στον ιδιοκτήτη. Ο σκοπός της είναι να μην αναγκάζει τον ιδιοκτήτη να εργάζεται σε αυτήν. Εάν η επιχείρησή του δεν του δίνει την ελευθερία να ζει τη ζωή που θέλει να ζει, τότε παίρνει τη ζωή του μακριά από αυτή.

Ένας από τους κύριους λόγους που πρέπει να ξεκινήσει κάποιος μια επιχείρηση, είναι για να δημιουργήσει υπερβολική ρευστότητα. Η υπερβολική ρευστότητα θα του προσφέρει τα χρήματα και τον ελεύθερο χρόνο για να συνεχίσει να δημιουργεί περισσότερες επιχειρήσεις. Άλλος ένας λόγος που δημιουργεί κάποιος μια επιχείρηση, είναι για να την πουλήσει. Πρέπει να γίνει σαφές ότι χτίζεται μια πολύτιμη περιουσία. Για να είναι κάτι πολύτιμο, πρέπει να υπάρχουν και άλλοι άνθρωποι εκτός από τον επιχειρηματία, που να το θέλουν.

Πριν δημιουργήσει κάποιος μια επιχείρηση, θα πρέπει να κάνει στον εαυτό του μερικές σημαντικές ερωτήσεις. Γιατί θέλει να ξεκινήσει αυτή την επιχείρηση; Τι θέλει να κάνει η επιχείρησή του και για ποιους; Ποιος πρόκειται να είναι ο πελάτης του (συμπεριλαμβανομένου του δημογραφικού και της ψυχολογίας των καταναλωτών); Πώς πρόκειται να είναι η στρατηγική του επιδίωξη; Πρόκειται η επιχείρησή του να είναι τοπική, περιφερειακή, εθνική, διεθνής; Πόσες τοποθεσίες ή υποκαταστήματα πρόκειται να έχει; Με ποιο τρόπο θα λειτουργεί η επιχείρησή του; Ποιοι θα είναι οι πόροι της επιχείρησης; Ποια θα είναι τα κέρδη-οφέλη (προ φόρου και μετά φόρου);

Και οι δύο σημαντικότερες ερωτήσεις από όλες είναι: Πώς πρέπει να μοιάζει η επιχείρηση, για να δώσει σε κάποιον το είδος της ζωής που επιθυμεί; Πώς θα μοιάζει η επιχείρησή του, όταν θα έχει τελειώσει; Πρέπει να υπάρχει ένα όραμα για το πώς θα λειτουργεί και θα δουλεύει η επιχείρηση, ακόμα και στην τελευταία λεπτομέρεια, έτσι ώστε οι προοπτικές να είναι πολύ καλές στο πώς παράγονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες για να θέλουν και να περιμένουν πάντα το καλύτερο, κάθε φορά που επιθυμούν να αγοράσουν οι πελάτες.

Ένας επιχειρηματίας θέτει μια σειρά από συστήματα για την επιχείρησή του. Έτσι, όπως έχει φτιαχτεί το σώμα, από διάφορα συστήματα για να είναι δυνατό να λειτουργήσει και να πετύχει τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση, έτσι και η επιχείρηση πρέπει να έχει τα δικά της συστήματα.

Ακολουθούν δέκα συστήματα, που πρέπει να έχει μια επιχείρηση, για να είναι επιτυχημένη.¹⁷

1. Σύστημα Γραφείου Καθημερινής Λειτουργίας
2. Σύστημα Ανάπτυξης Προϊόντος ή Υπηρεσίας
3. Σύστημα Απογραφής
4. Σύστημα Επεξεργασίας Παραγγελιών
5. Σύστημα Πληρωτέων και Εισπρακτέων Λογαριασμών
6. Σύστημα Εξυπηρέτησης Πελατών
7. Σύστημα Πληρωτέων Λογαριασμών
8. Σύστημα Μάρκετινγκ
9. Σύστημα Ανθρωπίνων Πόρων
10. Γενικό Λογιστικό Σύστημα

Τώρα, κάποιος μπορεί να αναρωτηθεί, για το πώς μια επιχείρηση, που αποτελείται από ένα ή δύο άτομα, έχει τη δυνατότητα να πληρώνει τόσους ανθρώπους, για να εργάζονται στο κάθε ένα αντικείμενο από τα παραπάνω.

¹⁷ Love Joe, “The Visionary Entrepreneur”, JLM & Associates, Inc., 2005, διαθέσιμο σε <http://www.jlmandassociates.com/articles/visionaryentrepreneur.htm>

Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό, είναι ότι αυτά τα συστήματα, είναι απλές λειτουργίες που πρέπει να έχουν όλες οι επιχειρήσεις για να πετύχουν το στόχο τους. Είτε γίνεται από τον ίδιο είτε από υπαλλήλους, η επιχείρηση πρέπει να εκτελεί κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες. Μόλις εκτελέσει η επιχείρηση κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες, αυτόματα και με τη βέλτιστη αποδοτικότητα, τότε δίνει την ελευθερία στον επιχειρηματία να ασχοληθεί με άλλα πράγματα. Και αυτό είναι, που ένας οραματιστής επιχειρηματίας κάνει.

Ένα σύστημα δίνει στον ιδιοκτήτη τον έλεγχο. Ένα σύστημα πρέπει να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο που δε θα χρειαστεί να το λειτουργεί ο ιδιοκτήτης. Ένα σύστημα εξουσιοδοτεί επίσης τους υπαλλήλους και τους δίνει τον έλεγχο. Επιπλέον, ένα σύστημα δίνει τον έλεγχο στους πελάτες. Όταν οι άνθρωποι αγοράζουν από μια επιχείρηση, θέλουν να αισθανθούν ότι ελέγχεται. Και εάν μια επιχείρηση έχει ένα σύστημα σε θέση να τους δώσει ένα προβλέψιμο αποτέλεσμα, κάθε φορά που αγοράζουν από αυτή, κατόπιν αισθάνονται ότι αυτή ελέγχεται.

Ο οραματιστής επιχειρηματίας χρησιμοποιεί δύναμη για το δικό του πλήρες πλεονέκτημα. Η δύναμη είναι απλά η δυνατότητα να γίνουν περισσότερα με λιγότερους. Το Internet είναι μια μεγάλη μορφή δύναμης επειδή υπάρχει η δυνατότητα να εξυπηρετηθούν, εκατομμύρια των ανθρώπων, πολύ γρήγορα και ανέξοδα. Η εκπαίδευση είναι μια άλλη μεγάλη μορφή δύναμης. Οι επιχειρηματίες μαθαίνουν συνεχώς νέα πράγματα καθημερινά. Αυτό τους δίνει μεγάλη δύναμη, πέρα από το μεγαλύτερο μέρος της κοινωνίας που δεν ενοχλείται με τη συνεχή εκπαίδευση. Με την τοποθέτηση μίας σειράς συστημάτων στην επιχείρηση, ο επιχειρηματίας δίνει στον εαυτό του τεράστια δύναμη, με το χρόνο άλλων ανθρώπων. Έχοντας ένα σύστημα σε ισχύ, έχει τη δυνατότητα να αποδώσει καλύτερα από τον ανταγωνισμό, με χαμηλότερο κόστος με τον υψηλότερο αντίκτυπο, και με τη μεγαλύτερη προβλεψιμότητα.

Ο οραματιστής επιχειρηματίας σκέφτεται συνεχώς, την καινοτομία. Η καινοτομία είναι η διαδικασία της διαρκούς ανεύρεσης προτάσεων για να καλυτερέψουν οι επιχειρηματικοί τρόποι. Είναι η διαδικασία που γίνεται, για να τοποθετήσει η επιχείρηση ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία στην αγορά αλλά και να μειώσει το κόστος που προσφέρει τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της στους πελάτες της. Σαν συγγραφέας και διοικητικός σύμβουλος, ο Peter Drucker έχει πει ότι η επιχείρηση έχει μόνο μια λειτουργία και αυτή πρόκειται να δημιουργήσει έναν πελάτη. Ο μόνος τρόπος για να το πετύχει αυτό, είναι μέσω του μάρκετινγκ και της καινοτομίας. Όλα τα υπόλοιπα είναι δαπάνες που προκύπτουν από τις επενδύσεις.

Το επιχειρηματικό όραμα δεν είναι για τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά για τη δημιουργία ενός καλύτερου τρόπου, που θα εμπλουτίσει τις ζωές των ανθρώπων. Το όραμα πρέπει να δίνει μια καθαρή και συγκεκριμένη πρόθεση, για το τι θέλει κάποιος για τη ζωή του και για την επιχείρησή του. Όταν κάποιος έχει ένα ξεκάθαρο και συγκεκριμένο όραμα, τότε μπορεί να πάρει οποιαδήποτε συνηθισμένη επιχείρηση και να την κάνει να αποδίδει με έναν εξαιρετικό τρόπο.

3.2.2 Το μοντέλο λήψης στρατηγικών αποφάσεων μέσω προσαρμογής/μάθησης (Adaptive)

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού του τρόπου διαμόρφωσης στρατηγικής είναι:

1. Η μη ύπαρξη ξεκάθαρων στρατηγικών στόχων, γιατί συνήθως οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από διαφωνίες και διαπραγματεύσεις και σπάνια υπάρχει ένα ξεκάθαρο κέντρο λήψης αποφάσεων από τους μετόχους-εταίρους.
2. Η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων είναι περισσότερο μια διαδικασία προσαρμογής και αντίδρασης στα υπάρχοντα προβλήματα.
3. Επικρατούν μικρές/βηματικές (incremental) σε μέγεθος και σημασία αποφάσεις.
4. Τις περισσότερες φορές οι αποφάσεις που παίρνονται φαίνεται να μην έχουν ιδιαίτερη συνοχή μεταξύ τους.

3.2.3 Το μοντέλο λήψης στρατηγικών αποφάσεων μέσω προγραμματισμού (Planning)

Στο μοντέλο του προγραμματισμού η λήψη αποφάσεων προέρχεται από μια ομάδα προγραμματισμού που αποτελείται από την ανώτατη διοίκηση και τα στελέχη του τμήματος προγραμματισμού. Οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται με βάση το συσχετισμό δυνάμεων μεταξύ τμημάτων και ατόμων, αλλά μετά από μελέτη των καταστάσεων. Η όλη διαδικασία είναι συστημική και δομημένη. Ενδελεχής μελέτη κόστους/οφέλους της κάθε πρότασης επιχειρείται. Σημασία δίνεται τόσο στην ενεργή εύρεση νέων ευκαιριών αλλά και στην επίλυση πειστικών προβλημάτων. Η όλη διαδικασία κυριαρχείται από συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους έναντι των οποίων κάθε επιλογή αξιολογείται. Η τελική απόφαση λαμβάνεται μετά από ενδελεχή ανάλυση των ευκαιριών αλλά και των απειλών που

προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και των δυνάμεων και αδυναμιών της ίδιας της επιχείρησης. Οι αποφάσεις που παίρνονται πλέον αλληλοσυνδέονται, χαρακτηρίζονται από συνοχή και απορρέουν από τη στρατηγική της επιχείρησης.

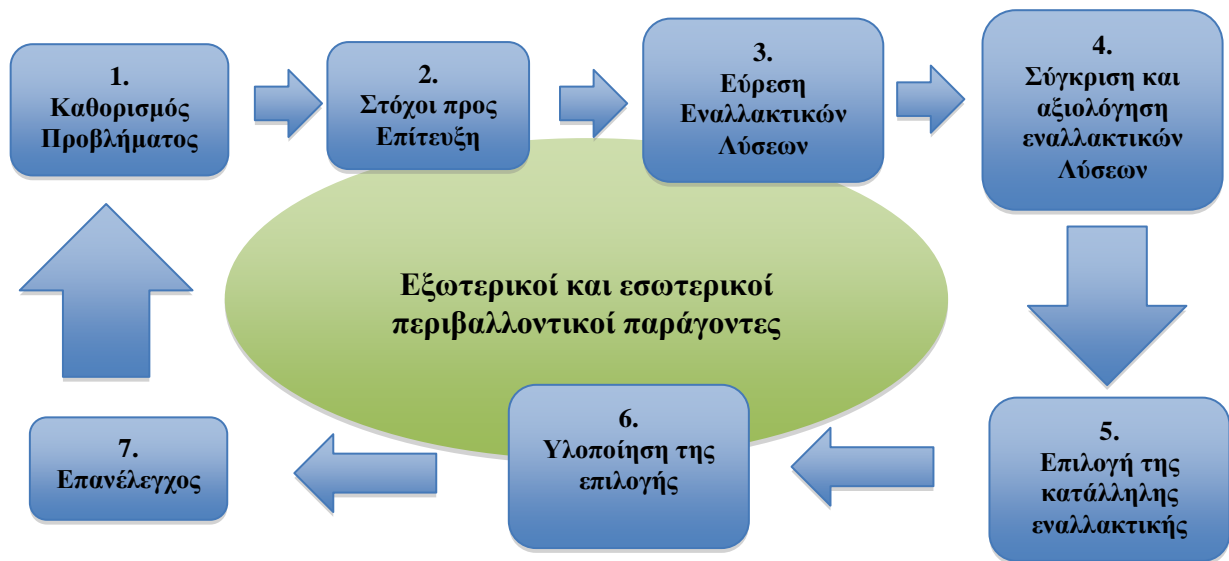
Το μοντέλο του προγραμματισμού είναι αναμφισβήτητο το βασικό μοντέλο στη θεωρία λήψης των αποφάσεων. Για πολλές δεκαετίες η κυρίαρχη άποψη που επικρατούσε ήταν 'οτι η λήψη αποφάσεων και η διαμόρφωση στρατηγικής των επιχειρήσεων ήταν μια ορθολογική και συνεπής διαδικασία. Οι βασικές αρχές του μοντέλου αυτού, στην αρχική του μορφή, είναι οι εξής:

1. οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί των στελεχών είναι ξεκάθαροι και γνωστοί εκ των προτέρων,
2. τα στελέχη επιλέγουν την καλύτερη εναλλακτική λύση μεταξύ όλων των πιθανών εναλλακτικών λύσεων και επιλογών,
3. πλήρης πληροφόρηση για τις συνέπειες κάθε στρατηγικής επιλογής υπάρχει εκ των προτέρων,
4. δεν υπάρχει αβεβαιότητα.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια συνεπής, σειριακή, ορθολογική διαδικασία, η οποία ξεκινά με την εξέταση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και στοχεύει στον καθορισμό της αποστολής της επιχείρησης, των βασικών αντικειμενικών σκοπών, στρατηγικών και πολιτικών της.

Στο σχήμα 3.1 που ακολουθεί, παρουσιάζεται το ορθολογικό μοντέλο, όπως αυτό προσαρμόζεται στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.¹⁸ Και εδώ, η διαδικασία ακολουθεί μια σειρά από στάδια για να καταλήξει στην επιλογή της άριστης λύσης, την υλοποίησή της και τον επανέλεγχο.

¹⁸ Hellriegel, D., S.E. Jackson, and J.W. Slocum, Jr. (2005), *Management: A Competency-Based Approach*, 10th Edition, Thomson South-Western.



Σχήμα 3.1: Ορθολογικό Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων

Όμως, στην πραγματικότητα, το ορθολογικό μοντέλο είναι μια ιδεατή κατάσταση που δύσκολα εφαρμόζεται στην πράξη. Ένας από τους πρώτους που το επέκρινε ήταν ο Herbert Simon από το Carnegie Institute of Technology. Στην προσπάθειά του να κατανοήσει το πώς δρουν οι άνθρωποι σε πραγματικές καταστάσεις, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι σε αντίθεση με το τι δίδασκε η οικονομική θεωρία, οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις δεν είναι "αλάνθαστες μηχανές" που πάντα δρουν ορθολογικά. Στην πραγματικότητα, πολλές φορές, ο τρόπος που διαμορφώνεται η στρατηγική και λαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις χαρακτηρίζεται από περιορισμένη ορθολογικότητα (bounded rationality). Επιπλέον, οι αξίες και οι στόχοι δεν είναι πάντα ξεκάθαροι, ούτε πλήρης πληροφόρηση υπάρχει, αλλά ούτε πάντα υπάρχουν απεριόριστοι πόροι.

Τέλος, το ορθολογικό μοντέλο δε λαμβάνει υπόψη κάποιες παραμέτρους συμπεριφοράς των ανθρώπων, όπως η ιδιοτέλεια, η θέληση να επηρεάσουν τη διαμόρφωση στρατηγικής για να εξυπηρετήσουν προσωπικά συμφέροντα κ.λπ. Αυτά είναι μερικά από τα μειονεκτήματα του μοντέλου που το απομακρύνουν από την πραγματικότητα.

3.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Στον πίνακα 3.1 επιχειρείται μια σύγκριση των τριών βασικών τρόπων: Ο επιχειρηματικός τρόπος διακρίνεται από την ύπαρξη ενός συγκεκριμένου οράματος - στόχου προς επίτευξη αλλά και προσπάθειας για υλοποίηση του οράματος. Η διαμόρφωση στρατηγικής και η λήψη στρατηγικών αποφάσεων μέσω προσαρμογής δε φαίνεται να επιδιώκει κάποιο ξεκάθαρο στόχο. Η πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση, δε φαίνεται να διαπνέεται από κάποιο στρατηγικό προσανατολισμό/ φιλοδοξία. Αντίθετα, πολλές μικρές αποφάσεις διαμορφώνουν την πορεία της επιχείρησης προς το μέλλον. Τέλος, κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής μέσω προγραμματισμού, η επιχείρηση έχει συγκεκριμένο στρατηγικό προσανατολισμό, τον οποίο επιδιώκει να πετύχει με σταθερότητα και προσήλωση.¹⁹

Πίνακας 3.1: Σύγκριση των Τριών Βασικών Μοντέλων Λήψης Στρατηγικών Αποφάσεων/Διαμόρφωσης Στρατηγικής

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ	ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟ	ΠΡΟΓΡ/ΣΜΟΥ
1. Κίνητρο για αποφάσεις	Πρόδραση	Αντίδραση	Και πρόδραση και αντίδραση
2. Στόχοι	Ανάπτυξη	Ενδιάμεση	Αποτελεσματικότητα και ανάπτυξη
3. Αξιολόγηση προτάσεων	Με βάση την κρίση-διαίσθηση	Με βάση την κρίση-διαίσθηση	Με βάση ανάλυση
4. Οι επιλογές γίνονται από:	Επιχειρηματία	Διαπραγματεύσεις	Ομάδα διοίκησης
5. Ορίζοντας των αποφάσεων	Μακροχρόνιος	Βραχυχρόνιος	Μακροχρόνιος

¹⁹ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία* - Τόμος Α', εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007, σελ. 635.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ	ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟ	ΠΡΟΓΡ/ΣΜΟΥ
6. Προτιμώμενο περιβάλλον	Αβεβαιότητα	Αβεβαιότητα	Κίνδυνος
7. Σύνδεση αποφάσεων	Σχετικά ασύνδετες	Εντελώς ασύνδετες	Ενοποιημένες
8. Ευελιξία	Ευέλικτη	Προσαρμογή	Περιορισμένη
9. Μέγεθος στρατηγικών κινήσεων	Μεγάλες/τολμηρές	Βηματικές/μικρές	Ολοκληρωμένες στρατηγικές
10. Όραμα-αποστολή	Γενική/ Θολή	Καμία	Συγκεκριμένη
ΠΩΣ ΚΥΡΙΩΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ			
1. Πηγή δύναμης	Επιχειρηματίας	Διαμοιρασμένη	Το μάνατζμεντ
2. Εξωτερικό περιβάλλον	Ελαστικό/πλούσιο σε ευκαιρίες	Μεταβαλλόμενο	Σταθερό – προβλεπόμενο
3. Είδος επιχείρησης	Νέα, μικρή	Καθιερωμένη	Μεγάλη

3.4 ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Τα τρία βασικά μοντέλα από τη φύση τους δεν καλύπτουν αποτελεσματικά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, έτσι η διεθνής έρευνα έχει αναπτύξει μια πλειάδα άλλων μοντέλων. Παρακάτω ακολουθεί η περιγραφή ορισμένων επι μέρους σημαντικών μοντέλων.

3.4.1 Το μοντέλο αποφυγής (avoidance model)

Στην πραγματικότητα, η διαμόρφωση στρατηγικής και η λήψη αποφάσεων δεν προσπαθούν πάντα να επιτύχουν το βέλτιστο, αλλά πολλές φορές επιδιώκουν κάτι που φαίνεται "ικανοποιητικά καλό". Έτσι, πολλές φορές δεν αξιολογούνται όλες οι εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές. Οι Cyert and March (1963) πιστεύουν ότι τέσσερις βασικές αρχές διέπουν τις επιλογές των επιχειρήσεων:

- Φαινομενική επίλυση τριβών (quasi resolution of conflict) μεταξύ διαφόρων ατόμων ή/και τμημάτων, τα οποία συνιστούν συνασπισμούς συμφερόντων μέσα στην επιχείρηση.
- Προσπάθεια αποφυγής της αβεβαιότητας Αυτό επιχειρείται να γίνει μέσω της διατήρησης της υφιστάμενης κατάστασης (status quo) και της λογικής ότι αν τα προβλήματα αγνοηθούν, μάλλον θα σταματήσουν να υπάρχουν τελικά.
- Προβληματική έρευνα (problemistic search). Οι επιχειρήσεις τείνουν να εξετάζουν μόνο εκείνες τις εναλλακτικές επιλογές που ταιριάζουν με κάποιους προκαθορισμένους στόχους και τρόπους συμπεριφοράς. Τα στελέχη τείνουν να κοιτάζουν για γνωστές εναλλακτικές λύσεις.
- Οργανωσιακή μάθηση (organizational learning). Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής είναι μια διαδικασία μάθησης για την ίδια την επιχείρηση και τα διοικητικά στελέχη.

Μια βασική υπόθεση στην οποία στηρίζεται το μοντέλο αυτό είναι ότι τα στελέχη δείχνουν μια προδιάθεση να προστατεύσουν την υφιστάμενη κατάσταση (status quo). Ιδιαίτερα όταν απώλεια δύναμης ή και γοήτρου μπορεί να είναι το αποτέλεσμα κάποιας στρατηγικής επιλογής, τότε είναι πιθανόν να υπάρξει αποφυγή να ακολουθηθεί η επιλογή αυτή.

3.4.2 Το μοντέλο των λογικών βημάτων (incremental-adaptive model)

Σύμφωνα με το μοντέλο των λογικών βημάτων (logical incrementalism), η λήψη αποφάσεων και η διαμόρφωση της στρατηγικής χαρακτηρίζονται από μια διάσταση προγραμματισμού αλλά σε συνδυασμό με μικρά-προσεκτικά βήματα.

Η διαδικασία σε αυτό το μοντέλο, στηρίζεται σε συστηματική συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών και έκφραση στρατηγικών στόχων, μέσα από μια λογική προσαρμογής προς το περιβάλλον. Η στρατηγική τροποποιείται για να ανταποκριθεί σε αλλαγές στην αγορά,

αλλαγές οι οποίες γίνονται αντιληπτές μέσω συνεχούς ανάλυσης. Ενώ υπάρχουν ξεκάθαροι στρατηγικοί στόχοι, τα μέσα επίτευξής τους μπορούν να τροποποιηθούν καθώς σημειώνονται αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.

Συνέπεια αυτών είναι μεταβολές μικρής κλίμακας, οι οποίες βοηθούν την επιχείρηση να κρατηθεί κοντά στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Κατά συνέπεια, κάθε στρατηγική επιλογή είναι πιθανόν να είναι προσωρινή και να υπόκειται σε αλλαγή.

Οι βασικές υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται το μοντέλο είναι ότι:

- οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα καλούνται να αντιμετωπίσουν ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που μπορεί να χαρακτηριστεί σαν ανταγωνιστικό, πολύπλοκο, απαιτητικό και γρήγορα μεταβαλλόμενο
- τα στελέχη δεν είναι δυνατόν πάντα να δρουν ορθολογικά,
- υπάρχει κατακερματισμός της πληροφόρησης αλλά και διαφορετικές αξίες, απόψεις, ενδιαφέροντα των διαφόρων ομάδων συμφερόντων που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

Κάτω από τις συνθήκες αυτές η στρατηγική διαμορφώνεται με ένα τρόπο σπασμοδικό και ασύνδετο (disjointed and incremental), και οι βασικές στρατηγικές επιλογές δε διαφέρουν και πολύ από το τωρινό καθεστώς, αλλά συνιστούν μικρές αποκλίσεις από αυτό. Η σχολή αυτή υποστηρίζεται και από τα αποτελέσματα της εμπειρικής μελέτης του Quinn (1980), ο οποίος μελετώντας διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε 10 μεγάλες επιχειρήσεις κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτές απείχαν πολύ από το να είναι ορθολογικές. Στην πράξη τα στελέχη προσπαθούν να συνδυάσουν ορθολογισμό με διαίσθηση (intuition). Η σχολή αυτή τονίζει τον κυκλικό, ασυνεχή χαρακτήρα των περισσότερων στρατηγικών διαδικασιών.

3.4.3 Το μοντέλο πολιτικοποίησης (political)

Σύμφωνα με αυτό, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας "παζαρέματος". Σε κάθε περίπτωση λήψης απόφασης, η δύναμη μοιράζεται μεταξύ διαφόρων ομάδων συμφερόντων (stakeholders) μέσα στην επιχείρηση. Αυτές δεν έχουν πάντα τους ίδιους στόχους αλλά πολλές φορές στόχους αντικρουόμενους. Κατά συνέπεια, η διαμόρφωση της στρατηγικής και η λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι αποτέλεσμα συμβιβασμών, προσπάθειας αλλαγής αντιλήψεων, αλλά και σημαντικών υποχωρήσεων. Το αποτέλεσμα τέτοιων διαδικασιών είναι δυνατόν να απέχει πολύ από την

ορθολογική λύση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι περιπτώσεις κάποιων κρατικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Η μεγάλη δύναμη που αποκτούν διάφορες ομάδες συμφερόντων μέσα και έξω από τις επιχειρήσεις, συχνά, προκαλεί συμβιβασμούς και υποχωρήσεις από την πλευρά των διοικήσεων, υποχωρήσεις οι οποίες ενδέχεται να βλάπτουν τελικά.

3.4.4 Το μοντέλο συμβολισμού-κουλτούρας (symbolic-cultural model)

Είναι ένα από τα πιο πρόσφατα αναπτυχθέντα μοντέλα και οι παράμετροί του δεν έχουν ακόμα αποσαφηνιστεί (Chaffee, 1985). Βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ενέργειες και οι στρατηγικές καθοδηγούνται και διαμορφώνονται μέσω ενός επιβλητικού επιχειρησιακού οράματος για το μέλλον.

Είναι σαφές ότι υπάρχουν κάποια κοινά σημεία συμφωνίας μεταξύ των μελών της επιχείρησης, που δρουν σαν μια "εννοιολογική κόλλα" και συνενώνουν τις πράξεις της επιχείρησης. Αυτά τα σημεία συμφωνίας παρεμβαίνουν αποφασιστικά και διαμορφώνουν τη στρατηγική. Αυτά τα κοινά σημεία μπορεί να είναι συμβολισμοί (symbolism), κοινά αισθήματα, εταιρική φιλοσοφία, εταιρική κουλτούρα, κοινές αξίες και αντιλήψεις κ.λπ. Η αντίδραση της επιχείρησης σε ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος δεν είναι απλά αποτέλεσμα αποφάσεων που παίρνονται από τα συστήματα προγραμματισμού, ή εσωτερικών "πολιτικών" διαδικασιών μεταξύ διαφόρων ομάδων. Αντίθετα, η αντίδραση καθορίζεται από την εταιρική κουλτούρα, τις κοινές αντιλήψεις, αξίες κ.λπ. Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι να παρακινεί, να εμπνέει και να δημιουργεί μια "ομπρέλα" κάτω από την οποία οι στρατηγικές αναπτύσσονται, ενώ τα μέλη της επιχείρησης προσαρμόζονται με το να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις.

Αυτός ο τρόπος διαμόρφωσης στρατηγικής και λήψης στρατηγικών αποφάσεων φαίνεται ότι ταιριάζει σε μεγαλύτερες, διαφοροποιημένες επιχειρήσεις, όπου μια κοινή εταιρική κουλτούρα χρειάζεται για να ερμηνευθεί το περιβάλλον και να κατευθυνθούν οι πράξεις των ανθρώπων. Ταιριάζει περισσότερο σε επιχειρήσεις που δρουν σε περισσότερο δυναμικό, ακόμα και εχθρικό, επιχειρησιακό περιβάλλον.

3.4.5 Το μοντέλο της εσωτερικής επιχειρηματικότητας (entrepreneurial - generative model)

Σύμφωνα με αυτό, η στρατηγική διαμορφώνεται μέσα από τις προσπάθειες των μελών μιας επιχείρησης να δράσουν σαν εσωτερικοί επιχειρηματίες. Δηλαδή, η επιχείρηση δίνει στα άτομα τη δυνατότητα να δράσουν σαν εσωτερικοί επιχειρηματίες και να αναπτύξουν, καινοτόμες ιδέες, αλλά και να τις προωθήσουν και να πείσουν τα άλλα μέλη της επιχείρησης ότι αξίζουν αυτές να υλοποιηθούν. Εδώ, ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι να επιτρέπει τον πειραματισμό, την ανάληψη κινδύνων και την προώθηση νέων ιδεών με μεγάλες δυνατότητες. Τα μέλη της επιχείρησης αφήνονται να αυτοσχεδιάζουν, να αναλαμβάνουν κινδύνους. Κατά συνέπεια, ενυπάρχει ο κίνδυνος αποτυχίας αλλά και η πιθανότητα επιτυχίας. Αυτός ο τρόπος διαμόρφωσης στρατηγικής φαίνεται να ταιριάζει σε επιχειρησιακό περιβάλλον που μεταβάλλεται ραγδαία.

3.4.6 Στρατηγική σύγκυση

Η στρατηγική στο μοντέλο αυτό διαμορφώνεται μέσα από ένα συνονθύλευμα διαφορετικών επιρροών. Η πολιτική διάσταση ενυπάρχει ταυτόχρονα με σκέψεις για δημοτική λήψη αποφάσεων προσαρμογής. Η στρατηγική, με άλλα λόγια, επηρεάζεται από τις επιδιώξεις και τους στόχους διαφόρων ισχυρών ατόμων ή και τμημάτων μέσα στην επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη κάποιας ομάδας μέσα στην επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να προτιμηθεί η δική της στρατηγική επιλογή έναντι άλλων επιλογών διαφορετικών ομάδων.

Αυτό συνήθως γίνεται όταν κάποια ομάδα ελέγχει πολύτιμους για την επιχείρηση πόρους ή ευαίσθητη πληροφορία.

Η τελική επιλογή είναι αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων και συμβιβασμών μεταξύ ομάδων ή/και ατόμων. Ταυτόχρονα, υπάρχει η τάση να μην παίρνονται σημαντικές αποφάσεις που θα αλλάξουν στρατηγικά την επιχείρηση, αλλά μάλλον μικρές-βηματικές (incremental) αποφάσεις προσαρμογής. Τέλος, στο μοντέλο αυτό συναντάμε επίσης επηρεασμούς από την κουλτούρα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ριζωμένες πεποιθήσεις, όπως: "εμείς στην επιχείρηση έτσι παίρνουμε τις αποφάσεις" ή "αυτές οι πρακτικές είναι δοκιμασμένες και έχουν πετύχει", επηρεάζουν τη διαμόρφωση στρατηγικής και τις στρατηγικές επιλογές.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η έννοια αυτή έχει απασχολήσει περισσότερο τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, τα τελευταία όμως χρόνια γίνεται προσπάθεια ώστε δημόσιες επιχειρήσεις και κρατικοί οργανισμοί, να εντάξουν στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ στην οργανωτική τους κουλτούρα, όχι φυσικά χωρίς αντιδράσεις.

Η έννοια της στρατηγικής μπορεί να οριστεί ως η ιδέα, που αποτελεί τον τρόπο καθοδήγησης ή έκφρασης μιας οργάνωσης για το πώς πρέπει ή σκοπεύει να λειτουργήσει μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ο ορισμός αυτός, αν και γενικός, συλλαμβάνει την ουσία της. Παρόλα αυτά με πιο συγκεκριμένους όρους, η στρατηγική χαράσσει τις θεμελιώδεις κατευθυντήριες γραμμές δράσης που μια οργάνωση σκοπεύει να πάρει, προκειμένου να επιτευχθεί ένα σύνολο στόχων.²⁰ Ο Mintzberg και οι συνεργάτες του έχουν προσδιορίσει τα διακριτικά γνωρίσματα των στρατηγικών αποφάσεων στο ακόλουθο απόσπασμα : «Μια διαδικασία στρατηγικής απόφασης χαρακτηρίζεται από την καινοτομία, την πολυπλοκότητα και τους διευρυμένους ορίζοντες. Από το γεγονός ότι η οργάνωση αρχίζει συνήθως με ελάχιστες πληροφορίες να κατανοεί την κατάσταση που αντιμετωπίζει και η αφετηρία στη λύση του προβλήματος ξεκινά από μια ασαφή ιδέα για την αξιολόγηση και ανάπτυξη των δυνατών λύσεων. Η τελική επιλογή διαμορφώνεται μέσω μιας επαναλαμβανόμενης και συνεχούς διαδικασίας, που περιλαμβάνει πολλά και δύσκολα βήματα, πλήθος δυναμικών παραγόντων και πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Αυτή η διεργασία δεν αποκαλείται πλέον λήψη αποφάσεων κάτω από αβεβαιότητα, αλλά λήψη αποφάσεων κάτω από ασάφεια όπου τίποτα σχεδόν δεν προσδιορίζεται εύκολα». Δεδομένου ότι οι στρατηγικές αποφάσεις είναι ιδιαίτερα σύνθετες και περιλαμβάνουν μία πληθώρα από δυναμικές μεταβλητές, το χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι η μακροπρόθεσμη εξέταση των στόχων της οργάνωσης. Ο Drucker, σημειώνει τη βαρύνουσα σημασία τους ως εξής: «Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δε λαμβάνουν πολλές αποφάσεις, αλλά επικεντρώνονται στις σημαντικότερες. Προσπαθούν να

²⁰ Παπούλιας Δ., *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών*, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2002.

σκεφτούν, μέσω συγκεκριμένων αλλά και γενικότερων ιδεών και καταβάλλουν δυνάμεις, ώστε να φτάσουν στο υψηλότερο επίπεδο της εννοιολογικής κατανόησής τους». Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι εκείνες, που εμπίπτουν κανονικά στο ανώτερο κομμάτι της διοίκησης. Θα υποστηρίζαμε επίσης ότι θεωρούνται αυτές που είναι «σημαντικές» για την οργάνωση, είτε μέσω του ευρύτερου αντίκτυπού τους, είτε μέσω των μακροχρόνιων επιπτώσεών τους. Λόγω της σημασίας τους, πρέπει να συνδεθούν στενά η μια με την άλλη και να διαμορφώσουν ένα συνεπές σχέδιο δράσης, για την ενοποίηση και την κατεύθυνση της οργάνωσης. Το σχέδιο των αποφάσεων απεικονίζει την οργανωτική στρατηγική, η οποία εξ ορισμού στοχεύει ώστε να ταιριάζει αποτελεσματικά ή να ευθυγραμμιστεί, με τους οργανωτικούς πόρους και τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες ή απειλές.

4.1 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι στρατηγικές αποφάσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε τουλάχιστον τρεις ευρείες κατηγορίες:

1. Στις αποφάσεις, που σχετίζονται με τον τομέα προϊόντων / υπηρεσιών μιας συγκεκριμένης οργάνωσης.
2. Στις αποφάσεις, που αφορούν στην ανάπτυξη και εφαρμογή μιας τεχνολογίας για την εξυπηρέτηση του τομέα προϊόντων / υπηρεσιών.
3. Στις αποφάσεις, που είναι σχετικές με τη διαφοροποίηση και την ολοκλήρωση της οργανωτικής δομής.

Οι στρατηγικές αποφάσεις σπάνια λαμβάνονται από έναν μόνο ανώτερο υπάλληλο – είναι συνήθως προϊόν ενός ευρύτερα κυρίαρχου συνασπισμού ατόμων. Η λήψη τους εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο που ρυθμίζεται από τις διευθυντικές αξίες, την εμπειρία, τις πληροφορίες που λαμβάνονται από το εξωτερικό περιβάλλον και από τους επικρατούντες εσωτερικούς περιορισμούς της δύναμης και της πολιτικής. Υπό μια βασική έννοια είναι η υιοθέτηση σχεδίων δράσης και η επιλογή κατανομής των πόρων, προκειμένου να ολοκληρωθούν οι σκοποί και να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης. Η επιλογή στρατηγικής είναι η κρίσιμη μεταβλητή στην οργανωτική διαχείριση. Είναι ο τρόπος με τον οποίο μακροχρόνια οι λιγοστοί πόροι δεσμεύονται ορθολογικά, προκειμένου να

εκπληρώσουν τις διευθυντικές προσδοκίες για την επιτυχία. Οι αποφάσεις να προωθηθούν νέα, καινοτόμα ή διαφορετικά προϊόντα, να γίνει επέκταση σε άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες, να δρομολογηθούν επενδύσεις στις νέες τεχνολογίες κ.λπ.

Συγκεκριμένα παραδείγματα περιλαμβάνονται:

1. στις συγχωνεύσεις και τις νέες αποκτήσεις επιχειρήσεων και οργανισμών,
2. στις διαφοροποιήσεις ανάμεσά τους,
3. στις επεκτάσεις τους,
4. στην αναδιοργάνωσή τους,
5. στις συμμαχίες μεταξύ τους, και
6. στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Κατά ένα μεγάλο μέρος, λόγω της πολυπλοκότητας και της μεγάλης σημασίας τους, οι στρατηγικές αποφάσεις συνθέτονται από επιλογές οι οποίες ενσωματώνουν τα ακόλουθα σημαντικά χαρακτηριστικά:

1. Την αξιολόγηση της ανάγκης για διευθυντική στρατηγική.
2. Την οργάνωσή της.
3. Τη διατύπωση των εναλλακτικών λύσεων.
4. Την επιλογή μιας αρχικής διευθυντικής στρατηγικής.
5. Τη διαδικασία εφαρμογής της επιλεγμένης διευθυντικής στρατηγικής.
6. Την αξιολόγηση των επιλογών που έγιναν και τον έλεγχο εφαρμογής τους.

Επιπλέον, η παραγωγή της στρατηγικής απόφασης περιλαμβάνει την αναζήτηση των ατομικών σκοπών, καθώς επίσης και των διευθυντικών στόχων. Μερικές φορές οι μεμονωμένοι στόχοι καθορίζονται από διάφορα άτομα, που διαμορφώνουν τους συνασπισμούς και τις συμμαχίες μέσα στην οργάνωση, ενώ σε άλλες περιπτώσεις απεικονίζουν τις προσωπικές επιδιώξεις. Πολλές φορές οι ατομικοί στόχοι μπορούν να τεθούν αντιμέτωποι με τους διευθυντικούς στόχους, με αποτέλεσμα να υπάρξει ακόμη και σύγκρουση μεταξύ τους. Γι' αυτό τα μακροπρόθεσμα οφέλη στην οργάνωση μπορούν να προκύψουν από μια βιώσιμη ισορροπία μεταξύ των διευθυντικών προσδοκιών και των προσωπικών φιλοδοξιών, προκειμένου να υπάρξει μία αποτελεσματική στρατηγική.

Παρακάτω παρατίθενται πέντε βασικά κριτήρια στον προσδιορισμό και τη λήψη μιας στρατηγικής απόφασης

1. Η απόφαση πρέπει να κατευθύνεται από τον καθορισμό της σχέσης της οργάνωσης με το περιβάλλον της.
2. Πρέπει να ληφθεί, έχοντας ως γνώμονα τη συνολική οργανωτική θεώρηση.
3. Η απόφαση πρέπει να είναι πολυσύνθετη στη δομή της, δηλ. χρειάζεται να εισαχθούν στοιχεία και πληροφορίες από ποικίλες λειτουργικές περιοχές της οργάνωσης.
4. Οφείλει να παρέχει μία κατεύθυνση για τις διοικητικές και λειτουργικές δραστηριότητες και τους περιορισμούς τους, σε όλο το οργανωτικό πλαίσιο.
5. Η απόφαση πρέπει να βοηθά σημαντικά στην επιτυχία της οργάνωσης.

Από όλα τα παραπάνω, επομένως, συμπεραίνουμε ότι η στρατηγική απόφαση δε θα πρέπει να θεωρηθεί ως μία διαδικασία, όπου η ροή της διεξάγεται αποκλειστικά μέσα σε έναν δεδομένο οργανωτικό χώρο. Αντίθετα, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η διαδικασία αυτή εντάσσεται σε ένα ευρύτερο περιβάλλον, που περιλαμβάνει πολλές παραμέτρους, οι οποίες παίζουν αποφασιστικό ρόλο ως προς την πορεία και εξέλιξή της. Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια και ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος.

4.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι οργανώσεις δεν είναι αυθύπαρκτες αλλά αποτελούν τμήμα ενός μεγαλύτερου συνόλου όπως το οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό σύστημα. Επομένως οι στρατηγικοί ιθύνοντες πρέπει να λάβουν υπόψη τις επιρροές του περιβάλλοντος, προτού καταλήξουν σε μια επιλογή και πρέπει να εξετάσουν τα πιθανά αποτελέσματα της συγκεκριμένης επιλογής, υπό το πρίσμα των πολλών και διαφορετικών δυναμικών που αναπτύσσονται μέσα σε αυτό. Η αποδοχή και η επιτυχής έκβαση μιας στρατηγικής, που γίνεται χωρίς την εξέταση των περιβαλλοντικών δυνάμεων, είναι εκ των προτέρων καταδικασμένη.

4.2.1 Η έννοια του περιβάλλοντος

Το περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους όρους, τις περιστάσεις και τις επιρροές, που διέπουν και έχουν επιπτώσεις στο σύνολο της οργάνωσης ή σε οποιοδήποτε από τα εσωτερικά συστήματά της. Το περιβάλλον περιέχει δυνάμεις που είναι ποικιλοτρόπως σύνθετες και ισχυρές, κάτω από διαφορετικές καταστάσεις. Ο Barnard (1968) χαρακτηρίζει τη διαφορετική και σύνθετη φύση του περιβάλλοντος ως εξής: «Αποτελείται από συσσωρευμένα στοιχεία, που προέρχονται από φυσικούς και κοινωνικούς νόμους, ιδέες και κανόνες δράσης, από δυναμικές και αντιστάσεις. Το σύστημα αυτό είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο».

Οι δυνάμεις που αποτελούν το περιβάλλον, καλούν το ανώτερο διοικητικό στέλεχος να αντιμετωπίσει την ανάγκη να λάβει αποφάσεις κάτω από συνθήκες ιδιαίτερης αβεβαιότητας. Οι διαφορετικές περιβαλλοντικές μεταβλητές, που σπάνια προσδιορίζονται ή γίνονται κατανοητές επαρκώς, τείνουν να περιορίσουν τον έλεγχο της πιθανής έκβασης των αποφάσεων. Συνεπώς, υφίσταται η ανάγκη να δαπανηθεί ένα μεγάλο μέρος του χρόνου που έχουν στη διάθεσή τους τα υψηλόβαθμα στελέχη, στην έρευνα των οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και κοινωνικών παραμέτρων, ώστε να προσδιοριστούν οι νέοι όροι που με τη σειρά τους απαιτούν νέες ενέργειες.

4.2.2 Το περιβαλλοντικό σύστημα

Έχοντας διαμορφώσει μια αρχική εικόνα για την έννοια του περιβάλλοντος, είναι χρήσιμο να δούμε τον τρόπο λειτουργίας ενός τέτοιου συστήματος μέσα στο οποίο η οργάνωση λειτουργεί ως υποσύστημα. Μάλιστα θα λέγαμε ότι αυτή αποτελείται από ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων μερών, που είναι ίσα μεταξύ τους. Κάθε μέρος συμβάλλει στο οργανωτικό σύνολο και λαμβάνει κάτι από αυτό, και όλη αυτή η διαδικασία αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου πλαισίου. Η οργάνωση όπως περιγράφεται εδώ, είναι ένα απαραίτητο στοιχείο σε ένα μεγάλο περιβαλλοντικό σύστημα. Λαμβάνει τα ερεθίσματα από αυτό και τα μετασχηματίζει σε αποτελέσματα, που με τη σειρά τους ανατροφοδοτούν την όλη διαδικασία.

Η έννοια του περιβάλλοντος λαμβάνεται ως σύστημα μέσα στο οποίο οι λειτουργίες της οργάνωσης είναι συμβατές με την έννοια της διαδικασίας του περιορισμένου ορθολογισμού. Ένας στρατηγικός ιθύνων ακολουθεί τις πλέον ικανοποιητικές (satisficing) επιλογές σε ένα πρότυπο διεργασίας της απόφασης, που ευαισθητοποιείται από τις εξωτερικές δυνάμεις και ανταποκρίνεται στα ερεθίσματα που λαμβάνει από αυτές. Πράγματι το περιβάλλον ασκεί μια

κυρίαρχη και συνεχόμενη επιρροή, που η δυναμική της αντανακλάται πέρα από τη συνολική διαδικασία λήψης των αποφάσεων και σε επιμέρους τμήματα, όπως η ανανέωση της αναζήτησης, σε περίπτωση που η επιλογή που τίθεται σε εφαρμογή, απορρίπτεται από τις εξωτερικές συνθήκες. Η επιρροή αυτή ξεκινά με τον καθορισμό των στόχων και φτάνει, μέσω της διαδικασίας της επιλογής, έως το στάδιο εφαρμογής όπου γνωστοποιείται η επιτυχία ή αποτυχία της επιλεγμένης εναλλακτικής λύσης. Η οργάνωση και το εξωτερικό περιβάλλον της αλληλεπιδρούν μέσα στα οργανωτικά όρια. Η έννοια των οργανωτικών ορίων είναι ένα αναπόσπαστο τμήμα της έννοιας του περιβαλλοντικού συστήματος. Έτσι αυτά εξετάζονται, προκειμένου να προσδιοριστεί το σημείο τομής μεταξύ της οργάνωσης και του περιβάλλοντός της.

4.2.3 Οι περιβαλλοντικές περιοχές

Κάθε οργάνωση προσδιορίζει μια περιβαλλοντική περιοχή. Οι συναλλαγές και οι αλληλεπιδράσεις πραγματοποιούνται στα οργανωτικά όρια μεταξύ τους. Ο καθορισμός αυτής της περιοχής καλύπτει τα σημεία από τα οποία η οργάνωση εξαρτάται για την εισαγωγή πληροφοριών. Επίσης, παρέχει τη βάση για τους οργανωτικούς ρόλους και σκοπούς. Η περιβαλλοντική περιοχή περιλαμβάνει όλους τους συμμετέχοντες και καθορίζει τις κοινές συνισταμένες μεταξύ τους, που τους οδηγούν να έχουν απτές αξιώσεις από την οργάνωση. Με άλλα λόγια, τα μέλη αποκτούν ένα κεκτημένο δικαίωμα στην έκβαση των στρατηγικών αποφάσεων.

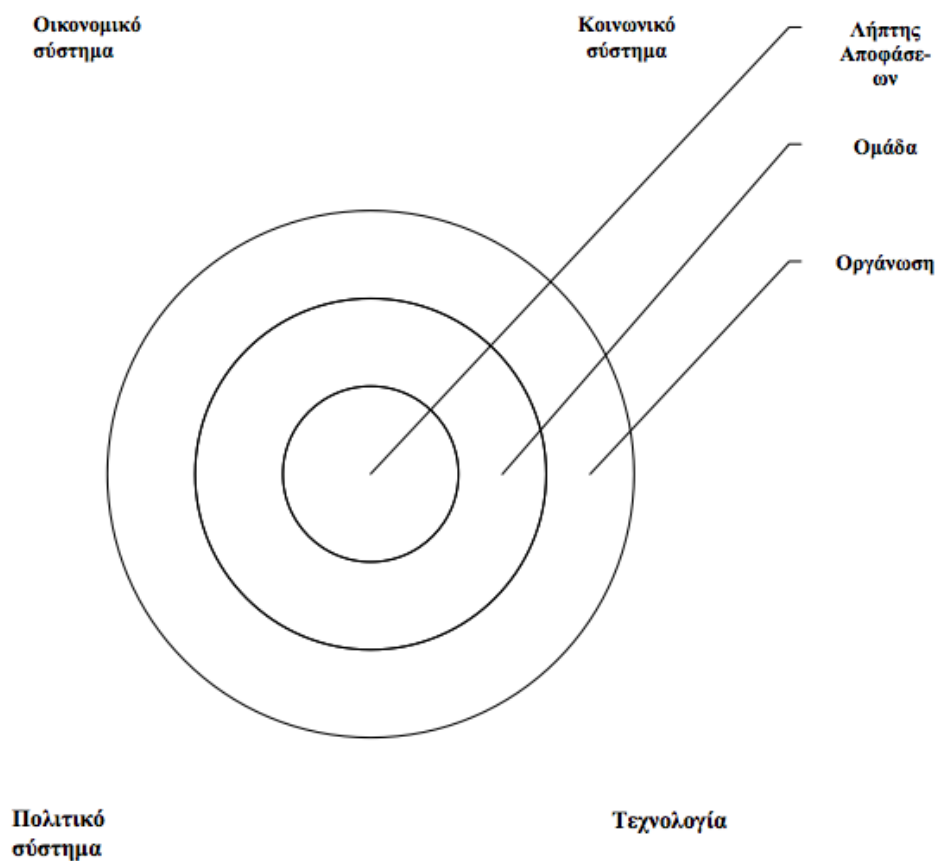
Η περιοχή αυτή αντιμετωπίζεται ως μέρος του ευρύτερου περιβάλλοντος, που σχετίζεται περισσότερο με τους βασικούς οργανωτικούς σκοπούς και επηρεάζεται από τις συναλλαγές των μελών και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Μια περιβαλλοντική περιοχή είναι συνήθως αποτέλεσμα της συναίνεσης. Η συναίνεση αυτή δημιουργείται, όταν συμφωνούν οι συμμετέχοντες της οργάνωσης να ενταχθούν στη ζώνη επιρροής της. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσδιορίσει τα κριτήρια αξιολόγησης της οργάνωσης, για τον τρόπο που συμβάλλει στο ευρύτερο περιβαλλοντικό σύστημα. Αυτή η σχέση προϋποθέτει την αποδοχή από τις ομάδες και είναι επιτακτική για τη στρατηγική επιτυχία μίας απόφασης.

4.2.4 Οι περιβαλλοντικές δυνάμεις

Οι κύριες περιβαλλοντικές δυνάμεις είναι:²¹

1. το οικονομικό σύστημα,
2. το πολιτικό σύστημα,
3. το κοινωνικό σύστημα, και
4. η τεχνολογία.

Όλα τα οργανωτικά περιβάλλοντα περιέχουν τις δυνάμεις αυτών των τύπων. Ο αντίκτυπος ενός δεδομένου συστήματος, μπορεί να δημιουργήσει διαφορετικό βαθμό επιρροής στις οργανώσεις. Οι δυνάμεις αυτές αποτυπώνονται στο σχήμα 4.1.



Σχήμα 4.1: Οι κύριες περιβαλλοντικές δυνάμεις.

²¹ Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., Κιόχος Α., *Επιχείρηση και Περιβάλλον*, εκδ. Interbooks, 2003.

A) Το **οικονομικό** σύστημα. Επειδή υπάρχει ανεπάρκεια στα παραγωγικά μέσα, η συμβίωση των ατόμων απαιτεί την ύπαρξη οικονομικής οργάνωσης, δηλαδή. κάποιου οικονομικού συστήματος που να καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ τους. Κατά συνέπεια, ως οικονομικό σύστημα μπορεί να οριστεί το σύνολο των κανόνων που ρυθμίζουν την οικονομική συνεργασία των ατόμων μιας οργάνωσης και διαμορφώνουν την παραγωγή και διανομή των αγαθών. Γίνεται φανερό ότι, αν τα αγαθά βρίσκονταν σε αφθονία, δε θα υπήρχε ανάγκη για οικονομική οργάνωση αφού κάθε άτομο θα μπορούσε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, χωρίς να έρθει σε προστριβές με τα υπόλοιπα μέλη.

B) Το **πολιτικό** σύστημα. Είναι μια δεύτερη σημαντική περιβαλλοντική δύναμη, την οποία οι οργανώσεις πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά. Το πολιτικό σύστημα βασίζεται στην έννοια της διακυβέρνησης, η οποία μπορεί να οριστεί ως: «η άσκηση μιας Αρχής που επιδιώκει όχι μόνο να κατευθύνει και να καθοδηγεί, αλλά και να ασκεί τον έλεγχο» . Το πολιτικό σύστημα αντισταθμίζεται, από τους νόμους που θεσπίζονται και έχουν ρυθμιστικό ρόλο στις σχέσεις Κράτους – Πολίτη, εάν πρόκειται για δημόσιες επιχειρήσεις, είτε στις σχέσεις εργοδότη – εργαζόμενου στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η θεμελιώδης αρχή του, όπως διαμορφώθηκε μέσα από τις συνθήκες του κοινωνικού κράτους από τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο και μετά, είναι η προστασία των δικαιωμάτων και της ελευθερίας του ατόμου μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον. Βέβαια κατά την τελευταία δεκαετία, κάτω από τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και τη ρευστότητα που δημιουργεί η παγκοσμιοποίηση, διαπιστώνεται ότι αυτές οι συνθήκες προστατευτισμού δίνουν τη θέση τους πλέον σε ένα καθεστώς πλήρους ευελιξίας (flexibility) των εργασιακών σχέσεων, όπως συμβαίνει στις Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο. Ενώ σε άλλες περιπτώσεις, συνδυάζεται η ευελιξία με κάποιο βαθμό κοινωνικής ασφάλειας (flexicurity), όπως προωθείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Κατά συνέπεια, οι πολιτικές παράμετροι είναι πολύ σημαντικός δείκτης για τις στρατηγικές αποφάσεις.

Γ) Το **κοινωνικό** σύστημα. Οι Parsons και Shils (1951) καθορίζουν το κοινωνικό σύστημα ως ένα σύστημα ενεργειών των ατόμων, που εξαρτάται από τους διαφορετικούς τους ρόλους μέσα στην οργάνωση. Εξαιτίας αυτής της διαφοροποίησης, οι ρόλοι μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις, σε περίπτωση που επικαλύπτονται οι αρμοδιότητες τους, με αποτέλεσμα να δημιουργείται αποδιοργάνωση μεταξύ τους. Άλλοτε πάλι ασκούν θετικό ρόλο μέσω της συνεργατικής δραστηριότητας και συμβάλουν στην πραγματοποίηση ορισμένων κοινών συλλογικών στόχων. Η αλλαγή είναι ένα μεγάλο και ουσιαστικό μέρος όλων των

κοινωνικών συστημάτων. Από τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση, ξεκινά μια διαδικασία μεταβολών που έχει επιπτώσεις στο σύνολο της οργάνωσης. Αυτή η διαδικασία όμως θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά και την έννοια της κοινωνικής ευθύνης, ιδίως εάν αφορά μεγάλες δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Δ) Η **Τεχνολογία**. Από όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις, η τεχνολογία είναι αυτή που μεταβάλλεται περισσότερο λόγω μίας απροσδόκητης και γρήγορης αλλαγής. Οι αλλαγές στην τεχνολογία μπορούν να είναι ξαφνικές και δραματικές. Ένα μεγάλο μέρος των προϊόντων μιας δεδομένης οργάνωσης, για παράδειγμα, μπορεί να είναι ξεπερασμένο έπειτα από λίγο καιρό, λόγω μιας νέας καινοτομίας από ένα σημαντικό ανταγωνιστή. Αυτή η δυνατότητα απειλεί ιδιαίτερα οργανώσεις που σχετίζονται με τις νέες τεχνολογίες. Σε σχέση με το οικονομικό, το πολιτικό και το κοινωνικό σύστημα, η τεχνολογία επηρεάζει με το δικό της δυναμικό τρόπο όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και μέσα από πολλούς τρόπους.

Η ανάλυση αυτών των παραμέτρων είναι πολύ βασική από έναν οργανισμό δημόσιο ή ιδιωτικό, προκειμένου να αναπτύξει την περαιτέρω στρατηγική του μέσα σε ένα διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, και είναι γνωστή ως PEST analysis (από τα αρχικά των λέξεων Political, Economical, Social, Technological). Στα ελληνικά ο όρος αποδίδεται ως εξωτερική μάκρο – ανάλυση.

4.3 Η ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Στον τομέα των στρατηγικών αποφάσεων, δεν υπάρχει κανένας γενικά αποδεκτός όρος για τον καθορισμό της αβεβαιότητας. Πιο συγκεκριμένα η αντιλαμβανόμενη σταθερότητα ή η ρευστότητα του οργανωτικού περιβάλλοντος, τείνει να δημιουργήσει συναισθήματα σχετικής βεβαιότητας ή αβεβαιότητας στα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, για το εάν μια συγκεκριμένη απόφασή τους θα έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις. Τούτο είναι πιθανό να προκύψει από τις προσδοκίες μεταβολής του περιβάλλοντος, όπου ο βαθμός αβεβαιότητας αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος αυτής της αλλαγής. Η σχέση μεταξύ του ποσοστού μεταβολής και του βαθμού αβεβαιότητας στο περιβάλλον μιας οργάνωσης, μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

1. Η αβεβαιότητα ή η έλλειψη γνώσης για τις μελλοντικές συνθήκες, συμβαδίζουν με τη δυνατότητα για αλλαγή.
2. Η δυνατότητα για αλλαγή υπάρχει, μέχρι ενός ορισμένου σημείου, σε πιο οργανωμένα περιβάλλοντα και εξαρτάται φυσικά από τη δυναμική τους. Επομένως, ο σχετικά περιορισμένος βαθμός αβεβαιότητας είναι ένα χαρακτηριστικό, που υφίσταται περισσότερο σε οργανώσεις με ισχυρή δομή.
3. Η αβεβαιότητα προέρχεται κυρίως από το βαθμό της αλλαγής σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον και σε μικρότερη έκταση από την πολυπλοκότητά του.

Η αβεβαιότητα μπορεί να οριστεί ως η έλλειψη βεβαιότητας, που μπορεί να κυμανθεί από την υπολειπόμενη έως τη σχεδόν πλήρη έλλειψη γνώσης ή πεποίθησης, σχετικά με το αποτέλεσμα μιας έκβασης. Έτσι βλέπουμε ότι υπάρχουν ορισμένες διαβαθμίσεις της. Η πλήρης αβεβαιότητα σχετίζεται με τη συνολική έλλειψη γνώσης για ένα ιδιαίτερο θέμα, αλλά συναντάται σπανίως όσο και η πλήρης βεβαιότητα, δηλαδή η τέλεια γνώση κάθε πτυχής ενός ιδιαίτερου θέματος. Στις πραγματικές συνθήκες παραγωγής και λήψης των αποφάσεων, η γνώση τείνει να είναι περισσότερο ατελής παρά πλήρης ή ανύπαρκτη. Συνεπώς οι αποφάσεις τείνουν να ληφθούν κάτω από τους όρους των ατελών πληροφοριών ή τους ποικίλους βαθμούς αβεβαιότητας. «Η αβεβαιότητα είναι το συμπλήρωμα της γνώσης. Είναι το χάσμα, μεταξύ αυτού που είναι ήδη γνωστό και εκείνου του στοιχείου που πρέπει να αποκτηθεί, προκειμένου να ληφθεί μία σωστή απόφαση». Η γεφύρωση αυτού του χάσματος επιτυγχάνεται με τη λήψη πρόσθετων πληροφοριών και τη μείωση με αυτόν τον τρόπο της αβεβαιότητας. Παρόλα αυτά εκείνη δεν αποβάλλεται ποτέ πλήρως, οπότε ο λήπτης της απόφασης είναι απίθανο να λάβει όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο θέμα. Γι' αυτό το λόγο, πρέπει προηγουμένως να εξετάσει την ισχύ τους. Από τη μελέτη της επιστημονικής βιβλιογραφίας που εξετάζει το οργανωτικό περιβάλλον, αναφέρονται ως σημαντικότερες μεταβλητές η πολυπλοκότητα και το ποσοστό της αλλαγής. Οι Emery και Trist, υπογραμμίζοντας τη σημασία και την αλληλοσύνδεση αυτών των μεταβλητών, κάνουν λόγο για την έννοια της περιβαλλοντικής σύστασης. Σύμφωνα με τον όρο αυτό, η περιβαλλοντική σύσταση είναι ένας κοινός παρονομαστής του ποσοστού αλλαγής του εξωτερικού περιβάλλοντος και της πολυπλοκότητάς του. Η έρευνά τους προτείνει, ότι το ποσοστό αυτής της αλλαγής είναι ένας κυρίαρχος παράγοντας στη δημιουργία της αβεβαιότητας κατά τη λήψη των αποφάσεων. Η πολυπλοκότητα είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας, κυρίως όμως σε σχέση με το ποσοστό της αλλαγής αυτής, που συντελείται στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.

Μία άλλη προσέγγιση της αβεβαιότητας τη θεωρεί ως αποτέλεσμα:

1. της αλλαγής που προκαλείται και
2. του χρόνου, μέσω του οποίου η αλλαγή φανερώνεται σε μία ή περισσότερες μορφές.

Πράγματι, μία βασική προϋπόθεση είναι ότι αυτή δημιουργείται με την αλλαγή κατά την πάροδο του χρόνου. Γενικά όσο γρηγορότερος είναι ο βαθμός της αλλαγής, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο αβεβαιότητας. Όσον αφορά στις χρονικές εκτάσεις, υπάρχει διάκριση μεταξύ του παρόντος και του μέλλοντος. Όσο το χρονικό διάστημα εκτείνεται περισσότερο σε μελλοντικό χρόνο, τόσο υψηλότερο είναι το μέγεθος της αβεβαιότητας. Στην ουσία, όπως απεικονίζεται στην ακόλουθη τυπολογία, η αβεβαιότητα είναι το κοινό αποτέλεσμα της αλλαγής και του χρόνου.

1. Αργή αλλαγή / σε παρόντα χρόνο. Αυτός ο όρος δείχνει ένα σταδιακό επίπεδο αλλαγής σε τρέχοντα χρόνο. Επειδή είναι εύκολα συνήθως παρατηρήσιμη, αντανακλά έναν υψηλό βαθμό βεβαιότητας και εντάσσεται στην κατηγορία των προγραμματισμένων αποφάσεων, όπου υπάρχει μεγαλύτερος έλεγχος.
2. Γρήγορη αλλαγή / σε παρόντα χρόνο. Οι οργανωτικοί ιθύνοντες που αναπτύσσουν δραστηριότητες σε αυτό το στάδιο, αντιμετωπίζουν ένα χαμηλό επίπεδο αβεβαιότητας. Υπάρχει κάποια αβεβαιότητα που προέρχεται από την αλλαγή, αλλά αυτή μπορεί συνήθως να αφομοιωθεί, επειδή τόσο το άτομο που λαμβάνει απόφαση όσο και η οργάνωση μπορούν να προσαρμοστούν αναλόγως.
3. Αργή αλλαγή / σε μελλοντικό χρόνο. Αυτό το επίπεδο χαρακτηρίζεται από τη βαθμιαία αλλαγή με την πάροδο του χρόνου. Σε αυτό το σημείο, οι λήπτες των αποφάσεων πρέπει να λειτουργήσουν με ένα χαμηλό επίπεδο βεβαιότητας. Όμως μελλοντικά το βαθμιαίο ποσοστό της αλλαγής, επιτρέπει στο άτομο να εκτιμήσει τα δεδομένα, να τα προσαρμόσει και να τα τοποθετήσει μέσα στην οργάνωση κατά τρόπο αποτελεσματικό. Συνήθως οι υπεύθυνοι που χαράσσουν τη στρατηγική, ακολουθούν αυτή την οδό.
4. Γρήγορη αλλαγή / σε μελλοντικό χρόνο. Αυτό το σημείο είναι πιθανώς το δυσκολότερο που αντιμετωπίζει ο δημιουργός της στρατηγικής απόφασης, αφού συναντά ένα υψηλό επίπεδο αβεβαιότητας. Τα περισσότερα από τα φαινόμενα κάτω από τους όρους αυτούς, είναι αδύνατο να αποσαφηνιστούν και να αναλυθούν επαρκώς.

Η αβεβαιότητα ως περιβαλλοντικός περιορισμός, δεν είναι η ίδια για όλους τους τύπους αποφάσεων και για τα διαφορετικά επίπεδα διαχείρισής τους. Έτσι αποφάσεις που είναι κατά ένα μεγάλο μέρος τους στερεότυπες και από τη φύση τους επαναλαμβανόμενες, είναι λιγότερο ευαίσθητες στην αβεβαιότητα. Τέτοιες αποφάσεις λαμβάνονται κατά το μεγαλύτερο μέρος σε τεχνικής φύσης ζητήματα και από μεσαία στελέχη, σε συνηθισμένες διοικητικές διαδικασίες της οργάνωσης. Αντίθετα οι στρατηγικές επιλογές τείνουν, λόγω της μη προγραμματισμένης και μη περιοδικής τους φύσης, να λαμβάνονται από τις ανώτερες βαθμίδες και είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες σε αβεβαιότητα όσον αφορά στις εκβάσεις τους. Επιγραμματικά, τα αποτελέσματα της αβεβαιότητας στη δημιουργία στρατηγικών αποφάσεων θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:²²

1. Η αβεβαιότητα δημιουργείται κατά το μεγαλύτερο μέρος στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.
2. Τα αποτελέσματα της αβεβαιότητας και της αλλαγής είναι ανάλογα, και γίνονται αισθητά με την πάροδο του χρόνου. Όσο πιο γρήγορα υφίσταται η αλλαγή και σε όσο πιο απόμακρο χρονικό όριο, τόσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα.
3. Η στρατηγική απόφαση ενδιαφέρεται πρώτιστα για τη βαθμιαία αλλαγή, σε μελλοντικό χρόνο.
4. Η αβεβαιότητα περιορίζει τη δυνατότητα της οργάνωσης να ελέγξει τις εκβάσεις των στρατηγικών αποφάσεών της.

Όμως τα δυσμενή αποτελέσματά της μπορούν συνήθως να προσδιοριστούν μέχρι ένα συγκεκριμένο βαθμό, με την ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων δράσης. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να μετριαστούν περαιτέρω οι αρνητικές συνέπειες, μέσω της έγκαιρης λήψης απόφασης και της κατάλληλης διορθωτικής δράσης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο οργανωτικός ιθύνοντας αντιμετωπίζει κατά τη διαδικασία αυτή ένα απροσδιόριστο σύνολο σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος, που διευρύνεται από τα μη αναπτυσσόμενα κανάλια των πληροφοριών. Γι' αυτό το λόγο είναι ουσιαστικό, να εξετάσει προσεκτικά τις εξωτερικές επιπτώσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος κατά τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Η αβεβαιότητα δεν μπορεί ποτέ να εξαιρεθεί, αλλά με τις κατάλληλες κινήσεις μπορεί να μετριαστεί.

²² Bennett Roger, *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ)*, εκδ.Κλειδάριθμος, 2001

4.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΣΜΑΤΟΣ

Οι στρατηγικές αποφάσεις λόγω της εγγενούς φύσης τους, είναι προσανατολισμένες προς τη σχέση μεταξύ μιας συγκεκριμένης οργάνωσης και του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Αυτή η σχέση συνοψίζεται από την έννοια του στρατηγικού χάσματος (Strategic Gap), το οποίο εστιάζει στη ρύθμιση της σχέσης, μεταξύ των δυνατοτήτων της οργάνωσης και των σημαντικότερων εξωτερικών παραμέτρων της. Το στρατηγικό χάσμα είναι όρος που αντιπροσωπεύει το συνολικό πλαίσιο και καλύπτει τους κύριους παράγοντες, που η διοίκηση πρέπει να εξετάσει στην παραγωγή μιας στρατηγικής επιλογής. Ο καθορισμός που υιοθετείται βρίσκεται κοντά στον ορισμό που παρατίθεται από τους Hofer και Schendel, οι οποίοι προσδιορίζουν το στρατηγικό χάσμα ως «τη σύγκριση των στόχων, της στρατηγικής και των πόρων, σε σχέση με τις ευκαιρίες και τις απειλές της οργάνωσης από το εξωτερικό της περιβάλλον...». Περισσότερο απλά, η προσέγγισή τους βλέπει το στρατηγικό χάσμα ως «δυσαναλογία, μεταξύ της τρέχουσας στρατηγικής θέσης μίας οργάνωσης και της επιθυμητής στρατηγικής της θέσης». Μέσω αυτής της αρκετά ευρείας εννοιολογικής προσέγγισης, η στρατηγική πρέπει να προσαρμόσει την τακτική της, αφού εξετάσει τους κύριους παράγοντες εσωτερικούς και εξωτερικούς μέσα στην οργάνωση, προτού προχωρήσει στις επιλογές της. Η έννοια του στρατηγικού χάσματος έχει απασχολήσει περισσότερο τις μεσαίες και μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η εκλεκτική χρήση του θα μπορούσε να αφορά και την αξιολόγηση των στρατηγικών αποφάσεων σε ένα μεγάλο δημόσιο οργανισμό ή μία επιχείρηση κοινής ωφέλειας. Υπό μια έννοια αποτελεί την απεικόνιση της μακροχρόνιας και ατελούς ρύθμισης, μεταξύ της οργάνωσης και του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Εάν οι οργανωτικές δυνάμεις αξιοποιούσαν πλήρως όλες τις ορατές ευκαιρίες και αντιμετώπιζαν όλες τις διακριτές απειλές, αναμφίβολα δε θα υπήρχε κανένα στρατηγικό χάσμα, όμως όπως θα δούμε στη συνέχεια κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό.

4.4.1 Η οργανωτική αξιολόγηση

Οι στρατηγικές αποφάσεις που δημιουργούνται μέσα από ενδογενείς αδυναμίες, οδηγούνται αναπόφευκτα στην αποτυχία. Προκειμένου να αποφευχθεί κάτι τέτοιο, αναπτύσσεται από τους ιθύνοντες μία ανάλυση που εξετάζει το συνολικό πλαίσιο της οργάνωσης, εστιάζοντας στην αξιολόγηση των σημαντικότερων δυνατοτήτων της. Οι πιο

επιτυχείς επιλογές στρατηγικής προκύπτουν, όταν χρησιμοποιούνται όλες οι κύριες δυνάμεις, που είναι πιθανό να προάγουν τα πλεονεκτήματά της και να μειώσουν τις τυχόν αδυναμίες ή ανεπάρκειές της. Για να επιτευχθεί επομένως αυτή η βελτιωμένη κατάσταση, απαιτείται μια συστηματική ανάλυση των γενικών και ιδιαίτερων οργανωτικών ικανοτήτων, προκειμένου να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες και να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι. Μια αρχική προσέγγιση στην αξιολόγηση περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός σχεδιαγράμματος δυνατοτήτων, που επιτρέπει στη διοίκηση να κατευθύνει σε βάθος την εκτίμηση των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών της οργάνωσης. Αυτή η αξιολόγηση πρέπει να ξεχωρίζει τους τομείς των διακριτών ικανοτήτων, δηλαδή τα αρχικά σημεία όπου εδράζεται η κύρια δυναμική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. Ο κύριος λόγος για τον οποίο χρειάζεται αυτό το σχεδιάγραμμα βρίσκεται στις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η αντιμετώπισή τους απαιτεί τη γνώση των εγγενών αδυναμιών, καθώς επίσης και τη δημιουργία δυνάμεων προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτές επαρκώς. «Έτσι οι στρατηγικές αποφάσεις είναι τελικά ένας συμβιβασμός μεταξύ της ανατροπής και της υπεράσπισης της βέλτιστης ισορροπίας, η οποία εξαρτάται από τη συνειδητοποίηση των όρων που επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον και την επιδέξια χρησιμοποίηση των εσωτερικών πόρων». Επομένως, «στο στάδιο λήψης των στρατηγικών αποφάσεων πρόκειται να ξεδιπλωθεί ένα σχέδιο, που τελικό στόχο έχει την εσωτερική ανάλυση του δυναμικού, των πόρων και των δυνατοτήτων της οργάνωσης. Μέσα από την παρουσίαση των δυνάμεων και των αδυναμιών της, αποτυπώνεται ολόκληρη η εσωτερική της εικόνα».

Στην οργανωτική αξιολόγηση περιλαμβάνονται οι εξής τομείς:

- A. **Η διαχείριση** (management) αποτελεί τον κύριο τομέα αξιολόγησης για τις οργανωτικές δυνάμεις ή αδυναμίες. Η διαχείριση είναι δύναμη ζωτικής σημασίας για την πρόοδο και την εξέλιξη της οργάνωσης, και είναι βασικός παράγοντας για τις επιτυχείς εκτελέσεις και εκβάσεις. Οι διευθυντικές αξίες και η εμπειρία βρίσκουν την έκφρασή τους μέσα από την εφαρμογή της διαχείρισης, ενώ είναι απαραίτητες για τις επιτυχείς στρατηγικές αποφάσεις.
- B. **Η τεχνολογία** είναι μία ακόμη σημαντική παράμετρος, η οποία περιλαμβάνεται στην αξιολόγηση των οργανωτικών δυνατοτήτων. Εξ ορισμού η τεχνολογία σημαίνει τη συστηματική εφαρμογή της επιστημονικής ή άλλης «οργανωμένης γνώσης», που δημιουργεί ένα σύνολο αρχών και τεχνικών προκειμένου να επιφέρουν την επιθυμητή αλλαγή μέσα στην οργάνωση. Από τη φύση της η τεχνολογία υπονοεί την αλλαγή, που επηρεάζει τη διαχείριση στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Συνεπώς ο

οργανωτικός ιθύνων θα πρέπει συνεχώς να ανιχνεύει το περιβάλλον, ιδίως στους τομείς που αφορούν στην τεχνολογία αιχμής. Σύμφωνα με τον Erich Bloch, «Σήμερα η επιτυχία στη παγκόσμια αγορά σημαίνει νέα γνώση, που αποτυπώνεται μέσα από τη νέα τεχνολογία και πρέπει να αποκτηθεί γρηγορότερα από τους άλλους. Αυτός είναι ένας θεμελιώδης νόμος μέσα σ' αυτόν τον ανταγωνιστικό κόσμο».

Γ. **Οι οργανωτικές πολιτικές** παρέχουν ένα πλαίσιο, μέσα στο οποίο μπορούν να ληφθούν οι στρατηγικές αποφάσεις. Οι εναλλακτικές λύσεις της επιλογής δείχνουν τα σχέδια δράσης που είναι διαθέσιμα για τη διοίκηση. Η επικρατούσα πολιτική δείχνει εάν αυτά τα σχέδια μπορούν και πρέπει να ακολουθηθούν, στα πλαίσια των οδηγιών που παρέχονται από τις υψηλές βαθμίδες της οργάνωσης. Προκειμένου να αποτελέσουν ένα αντιστάθμισμα που να επιτυγχάνει την ισορροπία, οι πολιτικές παρέχουν μια ουσιαστική υποστήριξη στην οργανωτική αξιολόγηση, και στην ανάπτυξη ενός προπαρασκευαστικού σχεδίου καταγραφής των δυνατοτήτων της στρατηγικής επιλογής.

Δ. **Η αξιολόγηση των πόρων** τέλος, που ολοκληρώνεται μέσα από τη μέτρηση της διαθεσιμότητάς τους, αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό κομμάτι αυτής της διαδικασίας. Οι πόροι μπορούν να διαιρεθούν στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

- 1) τους θεσμικούς πόρους, οι οποίοι περιλαμβάνουν το σύνολο των κανόνων που ρυθμίζουν ολόκληρο το οργανωτικό πλαίσιο,
- 2) τους φορολογικούς πόρους, που περιλαμβάνουν τα χρήματα και τις πιστώσεις,
- 3) τους φυσικούς πόρους, οι οποίοι περικλείουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τις προμήθειες και τις πρώτες ύλες και
- 4) το ανθρώπινο δυναμικό, που αναφέρεται στο χρόνο, τις ενέργειες.

Η επάρκεια της διαθεσιμότητάς τους πρέπει να αξιολογηθεί από τη διοίκηση, κατά τη διάρκεια ανάπτυξης των εναλλακτικών σχεδίων δράσης και της προπαρασκευής μιας στρατηγικής επιλογής.

4.4.2 Η περιβαλλοντική εκτίμηση

Μόλις ολοκληρωθεί το σχεδιάγραμμα των δυνατοτήτων και προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες, που διαμορφώνουν τα οργανωτικά πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες, το επόμενο βήμα είναι να αξιολογηθεί το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό γίνεται μέσα από τον καθορισμό

της φύσης και του μεγέθους του στρατηγικού χάσματος της οργάνωσης. Η διαδικασία αυτή εστιάζεται στους παρακάτω τομείς:

- A. **Τις ευκαιρίες.** Αναμφίβολα, παράγοντας μέγιστης σπουδαιότητας στο εξωτερικό περιβάλλον για τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων, είναι μια πραγματική ή πιθανή ευκαιρία. Οι ευκαιρίες είναι εξωτερικές καταστάσεις, πιθανές να εργαστούν για το μακροπρόθεσμο όφελος της οργάνωσης. Η διαχείριση, η τεχνολογία και οι πόροι της οργάνωσης, πρέπει να είναι επαρκείς ώστε να αξιοποιήσουν ενδεχόμενες ευκαιρίες, ενώ πρέπει να υπάρξει μια προθυμία από τους υψηλά ιστάμενους για να γίνει αποδεκτό ένα σχετικό ρίσκο.
- B. **Τις απειλές.** Μαζί με τις ευκαιρίες, οι πληροφορίες που λαμβάνονται από το εξωτερικό περιβάλλον, βοηθούν τη διαχείριση να εξακριβώσει τις απειλές στην οργάνωση. Οι απειλές περιλαμβάνουν όλες τις εξωγενείς δυνάμεις που έχουν τη δυνατότητα να παρεισφρύνουν μέσα σ' αυτή, σε οποιοδήποτε επίπεδο και με κάθε τρόπο. Αυτές οι εξωτερικά επιβαλλόμενες απειλές μπορούν να προέρθουν από πιθανές νέες τεχνολογικές εξελίξεις, την εμφάνιση νέων υποκατάστατων προϊόντων, από δυσμενείς οικονομικές συνθήκες (εξάντληση των φυσικών πόρων, νέες πηγές ισχυρού ανταγωνισμού κ.λπ.). Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που είναι βασισμένο σε μια ισορροπία της οργανωτικής δύναμης και των ικανοτήτων της, αντέχει σε οικονομικούς κλυδωνισμούς και παρέχει καλύτερη προστασία ενάντια στις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Γ. **Τους κοινωνικοπολιτικούς παράγοντες.** Οι παράγοντες αυτοί με τις δύο επιμέρους κατηγορίες, ολοκληρώνουν την αξιολόγηση του περιβάλλοντος της οργάνωσης. Η πρώτη κατηγορία αποτελεί τις απαιτήσεις, που είναι κατά ένα μεγάλο μέρος νομικής φύσης και συνδέονται με τις πτυχές της διακυβέρνησης και των πολιτικών συστημάτων. Τα παραδείγματα των απαιτήσεων περιλαμβάνουν τους νομικούς κώδικες, τους νομικούς περιορισμούς και τη νομοθεσία. Η δεύτερη κατηγορία κοινωνικοπολιτικών παραγόντων αποτελεί τις ευθύνες, οι οποίες είναι οι προσδοκίες εκ μέρους κάποιων κοινωνικών ομάδων ότι μια δεδομένη στρατηγική απόφαση δε θα λειτουργήσει σε βάρος τους. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνεται, όπως γίνεται αντιληπτό, η έννοια της κοινωνικής ευθύνης. Ο όρος αυτός θεωρεί υποχρέωση εκ μέρους της οργάνωσης να εξετάσει κατά πόσο πλήττεται η κοινωνική ευημερία και το δημόσιο συμφέρον, κατά την παραγωγή των στρατηγικών επιλογών.

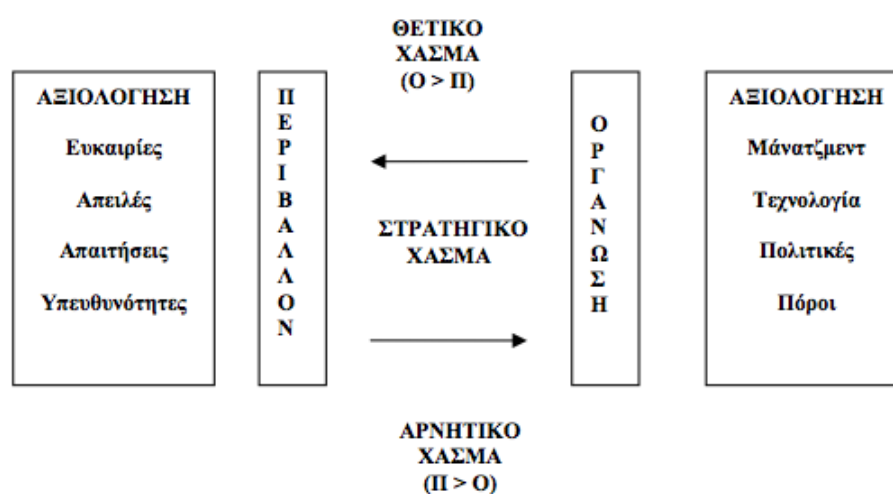
Αφού αναλύθηκαν οι εσωτερικές και εξωτερικές παράμετροι αξιολόγησης, θα αναφερθούμε στις παραλλαγές του στρατηγικού χάσματος.

4.4.3 Οι παραλλαγές του στρατηγικού χάσματος

Υπάρχουν τρεις παραλλαγές του στρατηγικού χάσματος:

1. το θετικό στρατηγικό χάσμα,
2. το αρνητικό στρατηγικό χάσμα και
3. το μηδενικό στρατηγικό χάσμα.

Οι πρώτες δύο παραλλαγές απεικονίζουν χωριστά, την πραγματική συνθήκη μιας δεδομένης οργάνωσης σε διαφορετικά χρονικά σημεία – δηλαδή έχει είτε ένα θετικό είτε ένα αρνητικό στρατηγικό χάσμα, και η διοίκηση ενθαρρύνεται να εξετάσει τον τύπο και το μέγεθός του στην παραγωγή των στρατηγικών επιλογών της. Η τρίτη παραλλαγή του μηδενικού στρατηγικού χάσματος, δεν υφίσταται σε πραγματικές συνθήκες αλλά υπάρχει μόνο σε θεωρητικό επίπεδο. Οι παραλλαγές αυτές απεικονίζονται στο σχήμα 4.2.



Σχήμα 4.2: Οι παραλλαγές του στρατηγικού χάσματος.

Α. **Το θετικό στρατηγικό χάσμα:** Εάν μια ταυτόχρονη αξιολόγηση της οργάνωσης και του εξωτερικού περιβάλλοντός της αποκαλύπτει ότι το ποσοστό των εσωτερικών

δυνατοτήτων της είναι σαφώς μεγαλύτερο από το σύνολο των σημαντικών εξωτερικών παραγόντων, τότε υπάρχει ένα θετικό στρατηγικό χάσμα. Με άλλα λόγια, όπως συμβολίζεται στο σχήμα, εάν $O > \Pi$, το στρατηγικό χάσμα ισορροπεί υπέρ της οργάνωσης. Σε αυτές τις συνθήκες η διαχείριση, η τεχνολογία, οι πολιτικές και οι πόροι είναι περισσότερο επαρκείς, ώστε να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες, να αντιμετωπίσουν σοβαρές απειλές ή να καλύψουν οποιαδήποτε απαίτηση ή ευθύνη προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον. Με ένα θετικό στρατηγικό χάσμα, η οργάνωση αποκτά ένα σαφές πλεονέκτημα έναντι του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Εντούτοις αυτό το πλεονέκτημα υφίσταται κατά ένα βαθμό. Δεδομένου ότι το θετικό χάσμα τείνει να αυξηθεί, η οργάνωση αρχίζει να αναλαμβάνει το κόστος των ευκαιριών μέσω της σωστής χρήσης της διαχείρισης, της τεχνολογίας ή των πόρων. Εάν όμως δε γίνει ορθολογική κατανομή αυτών των δυνάμεων, τότε το κόστος της ευκαιρίας μπορεί να την οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες. Ένα παράδοξο της έννοιας του στρατηγικού χάσματος είναι, ότι ένα πολύ μεγάλο θετικό χάσμα μπορεί να εμφανίσει τα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται στην αρνητική του μορφή. Ο καλύτερος μακροπρόθεσμος όρος είναι ένα μικρό θετικό χάσμα που απεικονίζει κάποιες επιφυλάξεις μέσα στην οργάνωση, απέναντι στη χρήση των απροσδόκητων ευκαιριών ή στην αντιμετώπιση των απρόβλεπτων απειλών. Ο ιδεατός τύπος του στρατηγικού χάσματος υφίσταται, όταν οι εξωτερικές ευκαιρίες είναι άφθονες και υπάρχει ιδιαίτερη, αλλά μη υπερβολική, δύναμη στις εσωτερικές ικανότητες. Αυτός είναι ο βέλτιστος όρος για τις επιτυχείς στρατηγικές αποφάσεις. Η διαχείριση να είναι ορθολογική, η τεχνολογία να είναι προηγμένη, οι πολιτικές να είναι ουσιαστικές και οι πόροι να χρησιμοποιούνται παραγωγικά προς κάθε κατεύθυνση. Οι οργανωτικές ικανότητες δεσμεύονται με μερικές επιφυλάξεις, στην αναζήτηση των ελκυστικότερων εξωτερικών ευκαιριών. Σε συνθήκες ισορροπίας η οργάνωση έχει ένα μικρό θετικό στρατηγικό χάσμα και οι μη παραγωγικοί πόροι ελαχιστοποιούνται. Συγκεκριμένες στρατηγικές αποφάσεις για το σύνολό της λαμβάνονται, ανάλογα με τις προτεραιότητες που εκείνη έχει θέσει.

B. Το αρνητικό στρατηγικό χάσμα: Ένα αρνητικό στρατηγικό χάσμα εμφανίζεται, όταν οι σημαντικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες είναι ισχυρότεροι από τις εσωτερικές ικανότητες της οργάνωσης. Αυτός ο τύπος, που συμβολίζεται ως $\Pi > O$, σημαίνει ότι η οργάνωση δεν έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις διαθέσιμες ευκαιρίες, να εξετάσει τον ανταγωνισμό ή τις τεχνολογικές απειλές ή να εκπληρώσει τις αναμενόμενες ευθύνες της. Με άλλα λόγια, είναι σε σημαντικά μειονεκτική στρατηγική θέση έναντι του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Προφανώς ένα αρνητικό στρατηγικό χάσμα απαιτεί την άμεση και αποτελεσματική διορθωτική δράση από τη διαχείριση, ώστε να επανέρθει μία αποδεκτή

ισορροπία. Εάν αυτό είναι μικρό, η διαχείριση πρέπει να ενεργήσει για να στηρίξει τους τομείς των εσωτερικών αδυναμιών και να αυξήσει τις ικανότητες της οργάνωσης σε ένα βαθμό, ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις εξωτερικές ευκαιρίες. Για παράδειγμα, η διορθωτική δράση της διοικητικής δύναμης περιλαμβάνει: 1) μια αλλαγή στο ανώτατο επίπεδο της διοίκησης, μαζί με τη συνοδευτική αναδιάρθρωση της οργάνωσης, 2) μια πρόοδο της όλο και περισσότερο πεπαλαιωμένης τεχνολογίας, 3) μια περιεκτική αναθεώρηση των οργανωτικών πολιτικών, 4) έναν επανασχεδιασμό στη διανομή των πόρων. Εάν οι προσπάθειες αυτές είναι επιτυχείς, η οργάνωση θα κινηθεί από ένα χαμηλό αρνητικό προς ένα μικρό θετικό στρατηγικό χάσμα. Εάν η διαχείριση είναι διστακτική ή αβέβαιη για τη λήψη διορθωτικών μέτρων, τότε το μικρό αρνητικό χάσμα θα επεκταθεί, με αποτέλεσμα να απαιτούνται από δραστικά έως δρακόντεια μέτρα για τον περιορισμό του. Η θέση ισορροπίας, είναι πάντα ένα μικρό θετικό στρατηγικό χάσμα. Η επίτευξή του σε υπερθετικό βαθμό δείχνει την υπερεκμετάλλευση των οργανωτικών ικανοτήτων για την ανάπτυξη των ελκυστικών εξωτερικών ευκαιριών, με αποτέλεσμα να διασαλεύεται η ισορροπία. Στην παρουσία ενός μικρού αρνητικού χάσματος, η διαχείριση πρέπει να επικεντρωθεί στο μετασχηματισμό της εσωτερικής αδυναμίας σε δύναμη, μεταβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο το μικρό αρνητικό πρόσημο σε θετικό.

Γ. **Το μηδενικό στρατηγικό χάσμα:** Πάντοτε θα υπάρχει ένα στρατηγικό χάσμα μεταξύ της οργάνωσης και του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Η έννοια του μηδενικού στρατηγικού χάσματος δεν υφίσταται σε πραγματικές συνθήκες, διότι δεν είναι εφικτή μια τέλεια σύζευξη ανάμεσα στις δυνατότητες μιας οργάνωσης και στις σημαντικές δυνάμεις της περιβαλλοντικής της περιοχής. Παράγοντες, όπως οι ατελείς πληροφορίες, οι χρονικές καθυστερήσεις στην ανταπόκριση, η πρόκληση αλλαγών, οι τεχνολογικές σημαντικές ανακαλύψεις και οι διευθυντικές παραλείψεις, συμβάλλουν στην αναπόφευκτη δημιουργία του. Υπάρχει, με άλλα λόγια, ένα επίπεδο στρατηγικού χάσματος ενδεχομένως και στη θετική πλευρά, που είναι αμείωτο για οποιαδήποτε οργάνωση. Το σύστημα αυτό ολοκληρώνεται με την περιγραφή των διαδικασιών ροής.

4.4.4 Οι ροές της διαδικασίας

Υπάρχουν τρεις τύποι ροών, όπου ο κάθε ένας από αυτούς συμβάλλει στην αλληλένδετη δυναμική της συνολικής διαδικασίας.

- A. **Η αρχική ροή** (primary flow). Η αρχική ροή καλύπτει τις κύριες λειτουργίες της διαδικασίας. Αυτές οι λειτουργίες δεν μπορούν πρόωρα ή αυθαίρετα να παρακαμφθούν χωρίς να επηρεάσουν σοβαρά την ακεραιότητα της συνολικής διαδικασίας. Η αρχική ροή προχωρά διαδοχικά και οι πληροφορίες που παραλαμβάνονται από το εξωτερικό περιβάλλον, χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της οργάνωσης, μαζί με τις ευκαιρίες και τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτές οι αξιολογήσεις οδηγούν στην υποβολή ενός σχεδίου ανάλυσης του στρατηγικού χάσματος, προκειμένου να διακρίνει το μέγεθος και τη θετική ή αρνητική του φύση. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης χρησιμοποιούνται από τη διαχείριση για να θέσουν ή να επαναρυθμίσουν τους στόχους της οργάνωσης, οι οποίοι οδηγούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα αποτελέσματα της εφαρμοσμένης επιλογής δημιουργούν μία ανατροφοδότηση (feedback) με το εξωτερικό περιβάλλον, που επιτρέπει στη διοίκηση να αξιολογήσει την έκβαση των επιλογών της και να λάβει τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα, ώστε με αυτόν τον τρόπο να εξασφαλίσει την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
- B. **Η επακόλουθη ροή** (corollary flow). Η επακόλουθη ροή αποτελεί τη βοηθητική λειτουργία των διαδικασιών. Αυτές οι λειτουργίες μπορούν να συντομευτούν ή να παρακαμφθούν, αλλά όχι χωρίς κάποια εξασθένιση της συνολικής διεργασίας. Για παράδειγμα, η αναζήτηση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε αυτό το στάδιο, αλλά ενδεχομένως θα έχει ως αποτέλεσμα ένα ανεπαρκές σύνολο εναλλακτικών λύσεων, με μεγάλο κόστος για την οργάνωση.
- Γ. **Η ροή πληροφοριών** (information flow). Η ροή πληροφοριών αποτελεί την ανάλυση των δυνατοτήτων, στην αναζήτηση των εναλλακτικών λύσεων ή της ανατροφοδότησης των πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον, που υποδηλώνει την αποδοχή ή μη της εφαρμοσμένης στρατηγικής επιλογής. Υπό αυτήν τη μορφή έχει εξειδικευμένη συμβολή στη επιτυχία της απόφασης. Η ροή πληροφοριών επιτρέπει επίσης στη διαχείριση να προσδιορίσει τις δυνατότητες για διάφορα σχέδια δράσης, στην ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων.

ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

Κρίναμε σκόπιμο, δεδομένου και των διαρθρωτικών αλλαγών που συντελούνται στους δημόσιους οργανισμούς ώστε να περικοπούν κατά το μέγιστο οι δημόσιες δαπάνες, να κλείσουμε την εργασίας μας συζητώντας τις διαφοροποιήσεις που υπάρχουν μεταξύ οργανώσεων ιδιωτικού και δημόσιου τομέα σε θέματα λήψης στατηγικών αποφάσεων.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων που έχει περιγραφεί στις ενότητες τις εργασίας μας, ισχύει για τις στρατηγικές επιλογές που πραγματοποιούνται σε όλες τις κατηγορίες των οργανώσεων. Παρόλα αυτά θα λέγαμε ότι είναι περισσότερο εφαρμόσιμες σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα και όχι τόσο του δημοσίου. Για παράδειγμα, είναι πιο εύκολο να προσδιοριστεί η ανάλυση χάσματος σε μια μεσαία ιδιωτική εταιρία απ' ό,τι σε μία μεγάλη δημόσια επιχείρηση, γιατί το μέγεθος της δεύτερης δημιουργεί δυσκολίες ως προς τον ακριβή καθορισμό του. Οι αξιολογήσεις των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών των οργανώσεων στο δημόσιο τομέα καθίσταται δυσχερείς, λόγω της πολυπλοκότητας, της διαφορετικής πολιτικής και των εγγενών διαδικασιών, που διαμορφώνουν ένα ιδιόμορφο πλαίσιο. Όμως ο αρχικός προσανατολισμός του στρατηγικού χάσματος στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, δε μειώνει την αξία της συνολικής διαδικασίας, ως πλαίσιο αξιολόγησης των στρατηγικών αποφάσεων για το δημόσιο τομέα. Οι περιβαλλοντικές πληροφορίες είναι ένα παράδειγμα κρίσιμης σπουδαιότητας για την παραγωγή στρατηγικής, σε οποιοδήποτε τύπο οργάνωσης και η διαδικασία επιλογών κατά τη λήψη των αποφάσεων, είναι κοινή και στους δύο τομείς. Ένα βαθύτερο πάντως αίτιο σε αυτή τη διαφοροποίηση, οφείλεται στην ήδη διαμορφωμένη κουλτούρα των δύο οργανώσεων, δημόσιων και ιδιωτικών, η οποία έχει αντίκτυπο στις στρατηγικές αποφάσεις.

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου η κουλτούρα ταιριάζει με την εφαρμογή της στρατηγικής και ρυθμίζει τον τρόπο εσωτερικής διακυβέρνησης της οργάνωσης, αναπτύσσεται ένας ενθαρρυντικός ρόλος που παγιοποιεί τη στρατηγική και παρακινεί τα μέλη να συμβάλλουν με τρόπο αποτελεσματικό για την εφαρμογή της. Το πλαίσιο αυτό παρέχει τη δομή, τα πρότυπα και το σύστημα αξιών, που λειτουργούν με τρόπο ώστε να προάγεται το όραμα της οργάνωσης και οι στόχοι της. Η σχέση ενθάρρυνσης, κουλτούρας και στρατηγικής, διαμορφώνει θετικές επιπτώσεις στις πρακτικές και το βαθμό συνεργασίας

των ομάδων. Αντίθετα, σε περιπτώσεις όπου οι δύο έννοιες είναι μη ευθυγραμμισμένες, κυριαρχεί το σύστημα αξιών των διαφόρων υποομάδων, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει υποστηρικτικός ρόλος για τη στρατηγική που ακολουθείται. Ένα εργασιακό περιβάλλον που στηρίζεται σε αξίες που είναι συμβατές με το σύστημα αρχών της στρατηγικής, οδηγείται σε μία ευκολότερη συναίνεση μεταξύ των μελών του, απέναντι στις αλλαγές που ενδεχομένως θα προκύψουν. Σε περίπτωση αντίθετα, που το σύστημα αξιών είναι ασύμβατο με τις στρατηγικές κατευθύνσεις, τότε η όποια οργανωτική αλλαγή καθίσταται από δυσχερή έως ανεφάρμοστη.

Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει είτε εργαλείο εφαρμογής, είτε μία σημαντική τροχοπέδη για τη στρατηγική. Δύο παραδείγματα που καταδεικνύουν αυτήν τη σημασία, αναφέρονται παρακάτω. Το πρώτο προέρχεται από μία δημόσια επιχείρηση και το δεύτερο από μία ιδιωτική. Η διοίκηση μίας δημόσιας επιχείρησης κοινής οφέλειας (Δ.Ε.Κ.Ο.), αποφασίζει να προχωρήσει στην αλλαγή του τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της (στρατηγική εσωτερικής επικοινωνίας). Το σχέδιο διαμορφώνεται, αναγγέλλεται στους εργαζόμενους και τίθεται σε εφαρμογή. Κανένας όμως δεν είναι σε θέση να εφαρμόσει τη στρατηγική αυτή, όχι επειδή είναι ανεπαρκής ως προς τη σύλληψη ή τη θεωρητική της υποδομή, αλλά επειδή η κουλτούρα της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από αυστηρές ιεραρχικές δομές και συστήματα ελέγχου. Το σύστημα αξιών της είναι επιφυλακτικό ως προς τις γρήγορες αλλαγές, με αποτέλεσμα να διαμορφώνεται ένα αρνητικό κλίμα απέναντι στη συγκεκριμένη στρατηγική.

Το δεύτερο παράδειγμα αφορά στον πιθανό οργανωτικό αντίκτυπο της προσπάθειας, να εφαρμοστεί μία στρατηγική σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας. Επειδή οι οργανώσεις αυτές αντιμετωπίζουν σύντομους κύκλους παραγωγής προϊόντων, η κουλτούρα τους χαρακτηρίζεται από αξίες που ενθαρρύνουν τη μεμονωμένη αυτονομία (δηλαδή οι εργαζόμενοι αναμένεται να αναλάβουν την ευθύνη για τις πρωτοβουλίες τους, να έχουν ανεξαρτησία) και την ανοχή του κινδύνου (δηλαδή οι εργαζόμενοι αναμένεται να είναι πρόθυμοι στην ανάληψη ρίσκου, καινοτόμοι). Συνεπώς οι στρατηγικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, στηρίζονται σε μεγάλο ποσοστό από το δυναμικό τους που έχει διαμορφώσει παρόμοιες αξίες.

Αυτά τα δύο παραδείγματα δείχνουν ότι ως κομβική παράμετρος η οργανωτική κουλτούρα προωθεί την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής, όταν ταυτίζεται το σύστημα αρχών και αξιών τους, ενώ αντίθετα αποτελεί παράγοντα ανασχεσης, όταν αυτό κινείται σε αντίθετες ροές. Θα λέγαμε ότι αυτή περιέχει κατά ένα σημαντικό μέρος την έννοια «της

τακτοποίησης» στη διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής, γιατί κάτι τέτοιο απαιτεί διάφορα στάδια και για πολλά από αυτά δεν υπάρχει κανένας ρητός κανόνας.

Επομένως οι εργαζόμενοι στηρίζονται στην οργανωτική κουλτούρα, ως πηγή καθοδήγησης. Αυτή τους δίνει μια κατεύθυνση γι' αυτό που πρέπει να πράξουν και για τις προτεραιότητες που πρέπει να θέσουν. Έτσι, από την άποψη αυτή, αποτελεί έναν πολύτιμο σύμμαχο για τη στρατηγική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bennett Roger, *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ)*, εκδ.Κλειδάριθμος, 2001.
- Gibson Rowan, *Η επιχείρηση του μέλλοντος*, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2001.
- Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., Κιόχος Α., *Επιχείρηση και Περιβάλλον*, εκδ. Interbooks, 2003.
- Μαρκίδης Κωνσταντίνος, *Όλοι οι σωστοί ελιγμοί*, Κριτική, Αθήνα 2001.
- Μόργκαν Γκάρεθ, *Οι όψεις της οργάνωσης*, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2000.
- Νονάκα Ι., Τακεούτσι Χ., *Η επιχείρηση της γνώσης. Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση*, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2001.
- Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α', εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007.
- Παπούλιας Δ., *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών*, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2002.
- Τζωρτζάκης Κώστας, Τζωρτζάκη Αλεξία, *Οργάνωση και Διοίκηση*, Rosili, Αθήνα 2002.
- Τσακίρη Θ. (2009), «Φορντισμός και μεταφορντισμός και τα ενδιάμεσα», διαθέσιμο σε:
<http://greekunions.wordpress.com/2009/03/27/%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%BD%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%BD%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%B1/>
- Smith J. G., *Στρατηγική των επιχειρήσεων*, Compupress, Αθήνα 1990.
- Taylor J. W., *Επιχειρησιακός προγραμματισμός*, Κριτήριο Ε.Π.Ε., Αθήνα 2005.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Barnard C. I. (1968) *The functions of the executive*, Cambridge: Harvard University Press.
- Chaffee E.E. (1985) “Three Models of Strategy”, *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No.1, pp. 89-98.
- Checkland P. (1991), *Systems thinking – Systems Practice*, Wiley, Chichester.
- Clark D. N. and Scott J.L. (1995), *Strategic usage in the UK: An Empirical Survey*, Blackwell, Oxford.
- Cyert R.M., March J. G. (1992) *A behavioral theory of the firm*, 2nd edition, Wiley-Blackwell. (1st edition, 1963).
- Hellriegel, D., S.E. Jackson and J. W. Slocum Jr. (2005), *Management: A Competency-Based Approach*, 10th edition, Thomson South-Western.
- Long Ken, “Reflection on Mintzberg’s The Rise and fall of Strategic Planning (1994)”, August 8th, 2010, available at: <http://kansasreflections.wordpress.com/2010/08/08/reflection-on-mintzbergs-the-rise-and-fall-of-strategic-planning-1994>
- “Lord Trotman and Ford. A hard lesson in globalisation”, *Economist*, Apr 28th, 2005, available at: <http://www.economist.com/node/3923611>
- Love Joe (2005), “The Visionary Entrepreneur”, JLM & Associates, Inc., available at: <http://www.jlmandassociates.com/articles/visionaryentrepreneur.htm>
- Mintzberg H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: The Free Press.
- “Oil’s well that ends well”, *Economist*, August 13th, 1998, available at: <http://www.economist.com/node/171585>
- Parsons T., Shils E.A. (eds.) (1951) *Toward a General Theory of Action*, Cambridge: Harvard University Press.
- Porter M. (1996) “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, Nov – Dec 1996, pp. 61-78, available at: http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf
- Smith Adam (2009) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Digireads.com Publishing. Available at:

<http://books.google.com/books?id=rBiqT86BGQEC&printsec=frontcover&hl=en#v=onepage&q&f=false>

Steiner G., Miner J. and Gray E. (1986) *Management Policy and Strategy*, Macmillan, New York.

"The Global Minnow: Telecoms," *Economist*, August 15, 1998.

Quinn J.B. (1980) *Strategies for change: Logical incrementalism*, Homewood, Illinois: Irwin.