



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Βιομηχανική Διοίκηση και Τεχνολογία
Κατεύθυνση: Διοίκηση Έργων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΘΕΜΑ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΛΗΨΗΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ,
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Ντζούφρα Θεώνη

Επιβλέπων Καθηγητής: Κωστόπουλος Κωνσταντίνος

Πειραιάς, 2019

Ευχαριστίες

Στο τέλος ενός κύκλου, πέρα από αυτά που αποκομίζεις, που είναι πολλά, συνειδητοποιείς και ποιοι σε συντρόφευσαν πρακτικά αλλά κυρίως ηθικά σε αυτή την προσπάθεια. Στη δική μου περίπτωση, είχα την ευλογία αυτοί οι άνθρωποι να είναι πολλοί και σε αυτούς οφείλω την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Καταρχάς, στον εξαιρετικό καθηγητή κύριο Κωστόπουλο Κωνσταντίνο που ανέλαβε την επίβλεψη της παρούσας εργασίας. Ήταν πάντα παρών με ουσιαστικές παρατηρήσεις και συμβουλές.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου Σωτήρη και Βασιλική, στα αδέρφια μου Βαγγέλη και Ειρήνη, που πίστεψαν σε εμένα από την πρώτη στιγμή, που ήταν δίπλα μου εξοπλισμένοι με αγάπη και υπομονή σε αυτούς οφείλω το παρόν έργο, αλλά και γενικότερα την εξέλιξη μου ως άνθρωπος και εύχομαι να μην τους απογοητεύσω ποτέ.

Στους φίλους μου Αγγελική, Βασίλη, Νίκο, Αφροδίτη που ήταν δίπλα μου και μου έδιναν δύναμη να συνεχίσω όταν απογοητευόμουν.

Στις φίλες μου Φαίη, Βιβή, Σταυρούλα που αν και μακριά με στήριξαν με το δικό τους τρόπο, τις ευχαριστώ που είναι δίπλα μου όλα αυτά τα χρόνια.

Στις συμφοιτήτριες μου Ανδριάνα και Ελευθερία που μου συμπαραστάθηκαν ισχυρά και τις ευχαριστώ που τις γνώρισα γενικότερα.

Στο φίλο μου το Γιώργο, που ήταν δίπλα μου από την αρχή των σπουδών μου μέχρι σήμερα, που παρόλη την απόσταση μας ο ιδιαίτερος τρόπος του με βοήθησε να συνεχίσω.

*Αφιερώνω την παρούσα εργασία
στους παππούδες μου και τις γιαγιάδες μου,
σαν μια μικρή ένδειξη ευγνωμοσύνης
για όσα μου έχουν χαρίσει απλόχερα.*



Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
1. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	4
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	4
1.2 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	5
1.3 ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	6
1.4 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	7
Βεβαιότητα.....	7
Κίνδυνος.....	7
Αβεβαιότητα.....	7
1.5 ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	8
Κλασική Θεωρία	8
Συμπεριφορική Θεωρία Αποφάσεων	8
Διαίσθηση.....	9
1.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΛΗΨΗΣ ΜΙΑ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	9
Διευθυντικός τρόπος.....	10
Αναλυτικός τρόπος.....	10
Αντιληπτικός τρόπος	11
Συμπεριφορικός τρόπος.....	11
1.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	11
Αυταρχικός τρόπος.....	11
Δημοκρατικός τρόπος	11
Συλλογικός τρόπος	12
Συναινετικός τρόπος.....	12
1.8 ΒΑΣΙΚΑ ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	12
1.9 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	14
➤ Πίνακας αποφάσεων.....	14
➤ Δέντρο απόφασης:	15
➤ Porter Analysis:.....	15
➤ SWOT Analysis:.....	18
➤ Επιχειρησιακή Έρευνα.....	19
1.10 AGENCY THEORY.....	20
1.11 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΟΥΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	21
ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ	21
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	22

ΟΙ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΙΔΙΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ	22
ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	23
1.12 ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	23
ΦΟΒΟΣ.....	23
ΜΟΝΟΔΙΑΣΤΑΤΗ ΣΚΕΨΗ	23
ΤΕΧΝΗΤΟΙ ΑΥΤΟΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	24
ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ.....	24
ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	24
ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ	24
ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗΣ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗΣ	25
ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ	25
ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	25
2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	26
2.1 Ορισμός Στρατηγικής	26
2.2 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	28
Στρατηγικές σταθερότητας	28
Στρατηγικές ανάπτυξης.....	29
Στρατηγικές εξυγίανσης / διάσωσης/άμυνας.....	32
Στρατηγική ηγεσίας κόστους (ή στρατηγική χαμηλού κόστους)	33
Στρατηγική διαφοροποίησης	33
Στρατηγική εστίασης.....	33
2.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	33
3. ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	35
4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ DIAGEO	37
4.1 ΣΥΝΤΟΜΟ ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΟ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΣΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ DIAGEO	41
4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ DIAGEO ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2015.....	44
4.3 ΚΡΙ΄Σ ΤΗΣ DIAGEO	45
4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΤΟΥΣ 2015	51
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	47
5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ BACARDI.....	48
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	59
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	60
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	61
Βιβλιογραφία	62

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο σκοπός της παρούσας Διπλωματικής εργασίας, είναι η μελέτη της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων και πως το αποτέλεσμα αυτών μπορεί να επηρεάσει την απόδοση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο μελέτησα τη λήψη αποφάσεων ως προς τον ορισμό της, την ιστορική αναδρομή της, τους τρόπους διεκπεραίωσή της μέσω τεχνικών αλλά και διαφόρων συνθηκών και των διαφόρων εμποδίων εξ' αιτίας των οποίων μπορεί να μην έχουν οι επιχειρήσεις τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, θεώρησα ορθό να γίνει μια σημαντική αναφορά πάνω στο κομμάτι της στρατηγικής. Τον ορισμό του όρου, τα είδη στρατηγικών και τη σημαντικότητα αυτών για τη λήψη μιας απόφασης.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στο πως όλη η παραπάνω θεώρηση συνδέεται με την απόδοση μιας επιχείρησης.

Μετά το τέλος του θεωρητικού μέρους της εργασίας μου, έκανα μια μελέτη περίπτωσης σχετικά με την εταιρία αλκοολούχων ποτών Diageo καθώς και της εταιρίας Bacardi Limited. Έτσι το δεύτερο κομμάτι της εργασίας μου, αναφέρεται στην ιστορία των δύο εταιριών και στη μελέτη των στρατηγικών που ακολούθησαν.

1. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η απόφαση είναι το αποτέλεσμα μιας επιλογής, ή ακόμη καλύτερα είναι όλες εκείνες οι διαδικασίες, ενέργειες, κρίσεις που γίνονται από τον αποφασίζοντα ή από μία ομάδα αποφασιζόντων, με σκοπό την εύρεση του (βέλτιστου ανά περίπτωση) τρόπου δράσης ανάμεσα σε δύο ή και παραπάνω εναλλακτικές. Ο σκοπός αυτός μπορεί να εξυπηρετεί την επίλυση ενός προβλήματος ή την εκμετάλλευση κάποιας ευκαιρίας με σκοπό το όφελος της επιχείρησης. Στην περίπτωση που η ομάδα ή ο αποφασίζων καταλήξουν στη μη υλοποίηση οποιασδήποτε δράσης, μπορούμε να μιλήσουμε και να χαρακτηρίσουμε την παραπάνω ενέργεια (μηδαμινή ενέργεια) ως μια εναλλακτική αφού συγκρίνεται και αξιολογείται βάσει άλλων και αποφασίζεται να μην ακολουθηθεί κάποια από τις εναλλακτικές. Σε περίπτωση όμως, ύπαρξης μιας μόνο εναλλακτικής, δεν μπορούμε να μιλήσουμε για απόφαση αφού η υλοποίηση της είναι μονόδρομος.

Βάσει των ανωτέρω, ως "λήψη των αποφάσεων" ορίζεται η διανοητική διαδικασία εκείνη που προηγείται της απόφασης (τελική επιλογή) και κατ' επέκταση της δράσης ενός στελέχους ή μίας ομάδας, έχοντας ένα στόχο. Η αναγκαιότητα αυτής της επιλογής προκύπτει από την απόσταση που υπάρχει μεταξύ μιας υφιστάμενης και μιας επιθυμητής κατάστασης. Οι εναλλακτικές αναφέρονται στον τρόπο, την πορεία, τις ενέργειες, τα μέσα, το χρόνο κτλ. Μέσω των οποίων η υφιστάμενη κατάσταση θα οδηγηθεί προς την επιθυμητή που θα γίνει υφιστάμενη (πραγματικότητα).¹ Οι επιλογές ανάμεσα στις οποίες θα πρέπει να επιλέξει αναφέρονται ως τρόποι επίλυσης του προβλήματος ή ως τρόποι που επιχείρηση μπορεί να έρθει πιο κοντά στην εκμετάλλευση της ενδεχόμενης ευκαιρίας ή ακόμη ως το μέσο επίτευξης του στόχου.

Ο κάθε άνθρωπος ξεχωριστά λαμβάνει αποφάσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ως προς το management όμως, η διαδικασία είναι πιο πολύπλοκη καθώς το πεδίο αξιολόγησης είναι πιο ευρύ. Για να είναι λοιπόν ένα στέλεχος δραστικό, απαιτείται να είναι ικανό να πάρει τις σωστές αποφάσεις στον κατάλληλο χρόνο με γνώμονα τη σωστή αξιολόγηση της δοθείσας πληροφόρησης.

Η λήψη μιας απόφασης δεν είναι μια απλή διαδικασία, δεδομένου ότι το στέλεχος θα πρέπει να πληροφορείται επαρκώς, να έχει προβλεψιμότητα, να έχει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες. Επιπλέον, θα πρέπει να πληροφορείται, να εξελίσσεται και να επιμορφώνεται συνεχώς, ώστε να είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες με φόντο τη γνώση του ως προς την εφαρμογή αυτών. Θα πρέπει σίγουρα, να μπορεί να αντιμετωπίσει τυχόν διενέξεις (ιδιαίτερως στην περίπτωση των ομάδων).²

¹ Μανατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο – Σύγχρονες πρακτικές, Δημήτρης Μπουραντάς, Αθήνα 2002

² Εκπαιδευτικό υλικό με επιστημονική ευθύνη του Γεωργίου Λελεδάκη, Λέκτορας Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Συγγραφή: Ευθύμιος Ζιγκιρίδης

1.2 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

«Η ΖΩΗ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΤΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ ΜΑΣ» Albert Camus

Η λήψη αποφάσεων, σαν διεργασία ξεκίνησε υποσυνείδητα από την ύπαρξη του ανθρώπου. Ο άνθρωπος κλήθηκε να παίρνει αποφάσεις από το πιο απλό έως το πιο σύνθετο πράγμα στη ζωή του.

Για χιλιετίες, οι άνθρωποι αποφάσιζαν κατόπιν ερμηνειών εντέρων, καπνού, όνειρα και αναλόγως τον πολιτισμό τους βασίζονταν σε διάφορες τάσεις.

Αργότερα, περί του 6^{ου} αιώνας, ο Λάο Τζου διδάσκει, πως οι άνθρωποι θα πρέπει να ακολουθούν τη φυσική πορεία των πραγμάτων και να μην επεμβαίνουν σε αυτά. Ο Κομφούκιος υποστήριξε πως οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται με γνώμονα την καλοσύνη και την ευσυνείδητη ευσέβεια.

Τον 5^ο αιώνα, στην πολιτική ζωή της Αθήνας, παρατηρούμε πως ανθίζει η δημοκρατική αυτοδιοίκηση και οι αποφάσεις λαμβάνονται με ψηφοφορία.

Το 1738, ο Daniel Bernouli, έθεσε τα θεμέλια για την εξέταση των κινδύνων, εξετάζοντας κάποια τυχαία γεγονότα από την άποψη του πόσο κάποιος επιθυμεί ή φοβάται ένα αποτέλεσμα.

Το 1907, ο οικονομολόγος Irving Fisher εισάγει σαν εργαλείο λήψης αποφάσεων την καθαρή παρούσα αξία, προτείνοντας ότι αναμενόμενη ταμειακή ροή θα προεξοφληθεί στην τιμή που αντανακλά έναν κίνδυνο της επένδυσης.

Το 1938, ο Chester Bernard διαχωρίζει την προσωπική με την επιχειρηματική απόφαση, εξηγώντας ότι κάποιοι υπάλληλοι δρουν βάσει συμφέροντος της εταιρίας και όχι δικού τους.

Το 1947, ο Herbert Simon υποστηρίζει πως λόγω του κόστους απόκτησης πληροφοριών οι αποφασίζοντες λαμβάνουν αποφάσεις με περιορισμένη ορθολογικότητα.

Το 1948, το project RAND δημιουργείται από την εταιρία Douglas Aircraft για να προσφέρει έρευνες και αναλύσεις στις ένοπλες δυνάμεις της Αμερικής. Έτσι, χρησιμοποιείται από τους λήπτες αποφάσεων ώστε να διαχειρίζονται τις αναλύσεις του για να διαμορφώσουν πολιτική της εκπαίδευσης, της φτώχειας, του εγκλήματος και της εθνικής ασφάλειας.

Τη δεκαετία του 1950, στο ινστιτούτο τεχνολογίας Carnegie του MIT, αναπτύχθηκαν εργαλεία λήψης αποφάσεων βασισμένα σε αρχαία υπολογιστικά συστήματα.

Το 1952 ο Harry Markowitz επιδεικνύει μαθηματικά, πως να επιλεγούν διαφοροποιημένα χαρτοφυλάκια αποθεμάτων, έτσι ώστε οι επιστροφές να είναι συνεπείς.

Το 1960, ο Edmund Learned, ο C. Roland Christensen, ο Kenneth Andrews και άλλοι ανέπτυξαν την ανάλυση SWOT (δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές), ένα χρήσιμο εργαλείο για λίγο χρόνο και περίπλοκες καταστάσεις.

Το 1965, οι εταιρίες χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα της IMB.

Το 1968, η ανάλυση των αποφάσεων του Howard Raiffa, εξηγεί πολλά για τις τεχνικές λήψης αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένων των δέντρων αποφάσεων.

Παρόλο αυτά, στον τομέα των επιχειρήσεων και των οργανισμών ο όρος «λήψη απόφασης» ξεκίνησε να χρησιμοποιείται στο επιχειρηματικό κόσμο λόγω του Chester Barnard. Ο ίδιος θέλησε να αντικαταστήσει ορολογίες όπως «δημιουργία πολιτικής» και «κατανομή πόρων» με ένα γενικότερο όρο, εκείνον της λήψης των αποφάσεων. Η εισαγωγή της φράσης αυτής, άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο οι managers σκέφτονται και δρουν.

Έτσι, ο Bernard καθώς και μετέπειτα θεωρητικοί όπως ο James March, ο Herbert Simon και ο Henry Mintzberg έθεσαν τα θεμέλια για τη μελέτη της λήψης διαχειριστικών αποφάσεων.³

1.3 ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Αναλόγως με τα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν, οι αποφάσιζοντες λαμβάνουν εύκολες ή δύσκολες αποφάσεις. Για τα προβλήματα λοιπόν που εμφανίζονται σε καθημερινή βάση και για τα οποία έχει ληφθεί απόφαση στο παρελθόν, το στέλεχος λαμβάνει *προγραμματισμένες αποφάσεις*. Πρόκειται για αποφάσεις που δε χρειάζεται το στέλεχος να ακολουθήσει τα βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Αναφορικά με τα προβλήματα που εμφανίζονται για πρώτη φορά και συνήθως είναι ασαφή, πολύπλοκα και δεν είναι πιθανόν να εμφανισθούν στο μέλλον ξανά, το στέλεχος λαμβάνει *μη προγραμματισμένες αποφάσεις*, ακολουθεί δηλαδή την τυπική διαδικασία της λήψης αποφάσεων.

³ Harvard Business Review, 2006, Leigh Buchanan and Andre O'Connell

1.4 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Κατά τη λήψη αποφάσεων, τα στελέχη, καλούνται να αποφασίσουν σε διαφορετικές συνθήκες κάθε φορά. Κατά τη διάρκεια της λήψης αποφάσεων, τα αποτελέσματα των οποίων θα είναι ορατά στο μέλλον, θα πρέπει να συνοδεύονται με ισχυρή γνώση και πληροφόρηση. Δεδομένου λοιπόν της σημαντικότητας της πληροφόρησης για τη λήψη μιας απόφασης, οι συνθήκες που διαμορφώνονται είναι η βεβαιότητα, κίνδυνος και η αβεβαιότητα.

Βεβαιότητα

Η κατάσταση της βεβαιότητας υπάρχει μόνο όταν τα στελέχη που καλούνται να πάρουν αποφάσεις γνωρίζουν τις διαθέσιμες εναλλακτικές, καθώς και τις συνθήκες και τις συνέπειες των πράξεών τους. Υπάρχει ελάχιστη ασάφεια και σχετικά χαμηλή πιθανότητα λήψης κακής απόφασης. Υποτίθεται ότι ο διαχειριστής έχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση. Ως εκ τούτου, οι αποφάσεις με βεβαιότητα σημαίνει ότι είναι απόλυτα ακριβείς αποφάσεις. Φυσικά, η λήψη αποφάσεων με βεβαιότητα είναι σπάνια ή αφορά μόνο προβλήματα ρουτίνας που μπορούν να εκτιμηθούν τα αποτελέσματα.

Κίνδυνος

Μια κατάσταση κινδύνου υπάρχει όταν ο διαχειριστής γνωρίζει όλες τις εναλλακτικές λύσεις, αλλά δεν γνωρίζει τις συνέπειές τους. Η απόφαση που βρίσκεται σε κίνδυνο συνήθως περιλαμβάνει σαφείς και ακριβείς στόχους και καλές (αλλά όχι απόλυτα σαφείς) πληροφορίες. Τα μελλοντικά αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων δεν είναι γνωστά σε ένα βαθμό βεβαιότητας. Μια κατάσταση κινδύνου απαιτεί τη χρήση εκτιμήσεων πιθανότητας. Η ικανότητα εκτίμησης μπορεί να οφείλεται σε εμπειρία, ελλιπή αλλά αξιόπιστη πληροφορία ή ευφυΐα. Η στατιστική ανάλυση μπορεί να εφαρμοστεί στον υπολογισμό ή στις πιθανότητες επιτυχίας ή αποτυχίας. Εν ολίγοις, μπορούν να εκτιμηθούν κάποιες μελλοντικές συνθήκες καθώς και οι πιθανότητες εμφάνισής τους.

Αβεβαιότητα

Στο σημερινό σύνθετο περιβάλλον οι πιο σημαντικές αποφάσεις γίνονται με αβεβαιότητα, όπου δεν υπάρχει οπτική για όλες τις εναλλακτικές λύσεις αλλά και για τα αποτελέσματα, ακόμη και για τις γνωστές εναλλακτικές επιλογές. Για να λάβουν αποτελεσματικές αποφάσεις, οι διαχειριστές πρέπει να απαιτούν όσο το δυνατόν περισσότερες σχετικές πληροφορίες. Τέτοιες αποφάσεις απαιτούν τη δημιουργικότητα και την προθυμία να ληφθεί μια ευκαιρία ενάντια σε τέτοιες αβεβαιότητες. Σε τέτοιες καταστάσεις, οι διαχειριστές δεν έχουν καν αρκετές πληροφορίες για να υπολογίσουν τις πιθανότητες και τους βαθμούς κινδύνου. Έτσι, η στατιστική ανάλυση δεν είναι χρήσιμη. Ως εκ τούτου, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να κάνουν ορισμένες υποθέσεις σχετικά με την κατάσταση, προκειμένου να παράσχουν ένα λογικό πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων. Η διαίσθηση, η κρίση και η

εμπειρία παίζουν πάντα σημαντικούς ρόλους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας.

Η γνώση των συνθηκών κάτω από τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις είναι χρήσιμη για το διοικητικό στέλεχος, διότι ανάλογα με αυτές πρέπει να επιλέγεται η διαδικασία, οι τεχνικές, οι πληροφορίες, τα άτομα κλπ. που θα χρησιμοποιηθούν για τη λήψη της απόφασης. Βέβαια, η πολυπλοκότητα και οι γρήγορες εξελίξεις που χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις και το περιβάλλον τους έχουν ως αποτέλεσμα τις συνθήκες αβεβαιότητας.^{4,5}

1.5 ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Κλασική Θεωρία

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε πριν το δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και επηρεάστηκε σημαντικά από την κυρίαρχη οικονομική σκέψη (homo economicus) που βασίστηκε στον ορθολογισμό. Δεδομένη της συνθήκης της βεβαιότητας, αναπτύχθηκαν οι παρακάτω προτάσεις:

1. Ο αποφασίζων έχει πλήρη πληροφόρηση σχετικά με την κατάσταση κάτω από την οποία λαμβάνεται η απόφαση, γνωρίζει όλες τις εναλλακτικές αλλά και τις συνέπειες της τελικής επιλογής.
2. Πριν την τελική επιλογή απόφαση ο αποφασίζων έχει την κριτική ικανότητα να ιεραρχήσει τις εναλλακτικές επιλογές αναλόγως με τη σημαντικότητά τους.
3. Ο αποφασίζων κάνει την τελική επιλογή βάσει τη μεγιστοποίηση των οικονομικών οφελών της επιχείρησης.

Συμπεριφορική Θεωρία Αποφάσεων

Όπως είναι κατανοητό βλέπουμε πως η κλασική θεωρία είναι ουτοπική και στην πραγματικότητα δεν εφαρμόζεται μιας και δε γίνεται να υπάρχουν συνθήκες βεβαιότητας σε όλα τα επίπεδα. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς αντικρούει την υπόθεση της πλήρους πληροφόρησης του στελέχους σχετικά με την κατάσταση και τις εναλλακτικές, υποστηρίζοντας ότι αυτή είναι μη ρεαλιστική. Σύμφωνα με τη θεωρία του H. Simon, ορθολογισμός του ατόμου περιορίζεται από τις αξίες του, τις ανάγκες του, τις συνήθειές του και τις υποσυνείδητες αντιδράσεις του, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι άτομο αυτό δεν επιδιώκει τον ορθολογισμό. Μια δεύτερη πρόταση στη θεωρία αυτή είναι αυτή που αναφέρεται στην ικανοποιητική απόφαση. Σύμφωνα με αυτή, πολλές φορές το άτομο δε συνεχίζει να αναζητεί τη βέλτιστη εναλλακτική λύση ή απόφαση (που μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα), αλλά σταματά όταν φθάσει σε μια ικανοποιητική. Αυτές οι προτάσεις της θεωρίας των αποφάσεων είναι σημαντικές, αφού μας επιτρέπουν να εξηγήσουμε και συνεπώς να χειριστούμε

⁴ <http://ebusinessmgmt.blogspot.gr>

⁵ Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές, Δημήτρης Μπουραντάς, Αθήνα 2002

καλύτερα το φαινόμενο στα πλαίσια του management και ιδιαίτερα όταν πρόκειται για κοινωνικές οργανώσεις και ομαδική λήψη αποφάσεων.⁶

Διαίσθηση

Η εμπιστοσύνη στη διαίσθηση, είναι ο λιγότερα ορθολογικός τρόπος λήψης αποφάσεων. Πρόκειται για μια συνειδητή διαδικασία λήψης αποφάσεων η οποία προκύπτει από την εμπειρία του αποφασίζων. Τα χαρακτηριστικά της είναι ότι λαμβάνεται γρήγορα, χωρίς συνειδητή σκέψη, βασίζεται σε διάσπαρτες πληροφορίες και είναι θυμικά φορτισμένη με την έννοια της αφύπνισης συναισθημάτων. Παρόλο που δε χαρακτηρίζεται από ορθολογικότητα, δε θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι εσφαλμένη. Αντιθέτως, έχει αποδειχθεί ότι έχει δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην ορθολογική θεώρηση, ενώ αποφάσεις που λαμβάνονται βάσει διαίσθησης είναι πιο αποτελεσματικές. Θα μπορούσαμε να πούμε πως η διαίσθηση και η ορθολογική θεώρηση λειτουργούν συμπληρωματικά και όχι αντίθετα.

1.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΛΗΨΗΣ ΜΙΑ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Στην πραγματικότητα όλοι προσπαθούμε να λειτουργούμε ορθολογικά, ώστε η απόφαση δηλαδή που κατά τη λήψη της εκτιμάται θα αυξήσει την ευημερία. Η ορθολογικότητα κατά τη λήψη μιας απόφασης δεν έχει σχέση με το αποτέλεσμα της και δεν μπορεί να υποκαταστήσει τη γνώση και την εμπειρία. Η αλήθεια είναι όμως ότι η «πλήρης ορθολογικότητα» στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ανέφικτη. Αυτό συμβαίνει κυρίως για τέσσερις λόγους. *Πρώτον*, οι αποφάσεις αφορούν στο μέλλον το οποίο είναι αβέβαιο. *Δεύτερον*, είναι δύσκολο να βρεθούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις ενός προβλήματος. *Τρίτον*, είναι δύσκολο να αναλυθεί πλήρως κάθε εναλλακτική λύση. *Τέταρτον*, η πληροφόρηση που χρειάζεται ο μάνατζερ είναι ουσιαστικά πάντοτε ατελής και, παράλληλα μπορεί να μην επαρκούν ο χρόνος και τα χρήματα.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται πρόοδοι ως προς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η ανάπτυξη αυτή βέβαια, δεν αφορά ολόκληρο τον τομέα, αλλά έχουν επηρεάσει σημαντικά λήψεις που αφορούν καλά δομημένη, συνειδητή και ποσοτική διατύπωση του προβλήματος και έχουν μικρότερη επίπτωση στα προβλήματα που η διατύπωσή τους είναι χαλαρά διαρθρωμένη, ενστικτώδης και ποιοτική. Έχουν επίσης ελάχιστη επιρροή σε αντιδράσεις face – to – face μεταξύ των managers και των συνεργατών τους.

⁶ Μαντζιμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Λεωνίδας Χυτήρης,

Αυτό – αποτελεσματικότητα (Bandura, 1997) ορίζεται ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι έχει τις ικανότητες και τις δεξιότητες για να συμμετάσχει σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων επιτυχώς.

Συλλογική αποτελεσματικότητα (Gist, 1987, Early, 1994 – Mischel & Northcraft, 1997 – Riggs, Warka, Babasa, Betancourt & Hooker, 1994)) ορίζεται ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας πιστεύουν ότι η ομάδα τους έχει τις ικανότητες και τις δεξιότητες για να συμμετάσχει σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων επιτυχώς.

Ο Τριάνδης (1989) δημιούργησε δύο όρους, τον ιδιοκεντρισμό και τον αλλοκεντρισμό για να περιγράψει τους παραπάνω ορισμούς. Τα ιδιοκεντρικά άτομα θεωρούν τον εαυτό τους ξεχωριστό από τους άλλους, ενδιαφέρονται για την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων και δίνουν προτεραιότητα σε αυτούς και όχι στους συλλογικούς στόχους. Αντιθέτως, τα αλλοκεντρικά άτομα βλέπουν τον εαυτό τους ως αναπόσπαστο κομμάτι της ομάδας τους, ασχολούνται με τη διαπροσωπική αρμονία και υποτάσσουν τους προσωπικούς στόχους στους για τους συλλογικούς.⁷

Συνήθως παρατηρούνται τέσσερις τρόποι λήψης μιας απόφασης. Αυτοί οι τρόποι είναι ο διευθυντικός τρόπος, ο αναλυτικός, ο διανοητικός και ο συμπεριφορικός. Στις περισσότερες περιπτώσεις γίνεται συνδυασμός τρόπων, δύσκολα να γίνει χρήση αποκλειστικά ενός τρόπου.

Διευθυντικός τρόπος

Πρόκειται για αποφάσεις που παίρνονται από άτομα που έχουν κάποια διευθυντική εξουσία και έχουν υφιστάμενους. Το διευθυντικό στέλεχος λοιπόν, παίρνει άμεσα αποφάσεις αναλαμβάνοντας την ευθύνη και χωρίς συζήτηση θα πρέπει να διεκπεραιωθούν άμεσα. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται βασίζονται σε δικές τους αντιλήψεις, θέσεις, εμπειρίες, γνώσεις και πληροφόρηση. Συνήθως υπάρχει άμεση δράση ακόμη και σε περίπτωση που η πληροφόρηση δεν είναι επαρκής. Ο συγκεκριμένος τρόπος έχει αποτελέσματα άμεσα και όχι τόσο μακροχρόνια.

Αναλυτικός τρόπος

Το άτομο που υιοθετεί τον αναλυτικό τρόπο λήψης απόφασης φροντίζει να αναλύει όλα τα δεδομένα πριν λάβει μια απόφαση. Πρόκειται για άτομο που είναι πρωτοπόρο και προσπαθεί να αποκλείσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό αποτυχίας. Λόγω όμως, του ότι όλα τα δεδομένα χρίζουν ανάλυσης, απαιτείται αρκετός χρόνος, κάτι που σημαίνει πως δεν είναι κατάλληλος τρόπος για αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν άμεσα.

⁷ Academy of management journal, 2002, Participative decision making and employee performance in different cultures: the moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy

Αντιληπτικός τρόπος

Πρόκειται για λήψεις αποφάσεων που παίρνονται βάσει δημιουργικότητας λύσεις πέραν του συμβατού. Τα άτομα που λαμβάνουν με αυτό τον τρόπο αποφάσεις παίρνουν ρίσκο, διότι έχουν ως σκοπό τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Τα άτομα αυτά έχουν έναν καλλιτεχνικό και διανοητικό τρόπο σκέψης.

Συμπεριφορικός τρόπος

Ο συγκεκριμένος τρόπος υιοθετείται κυρίως σε ομάδες. Σκοπός τους είναι η αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας, έχουν πειθώ και κατευθύνουν την ομάδα τους προς το δικό τους τρόπο σκέψης. Τις περιπτώσεων συγκρούσεων τον αντιμετωπίζουν με συζήτηση και με αναζήτηση λύσης που να είναι αποδεκτή από όλα τα μέλη.

1.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων που αφορά ομάδες έχει τις δικές της μεθόδους, ο καθένας από τους οποίους επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο την ομάδα. Η επιλογή της μεθόδου αναλόγως με την περίπτωση, μπορεί να οδηγήσει σε θετικό ή σε αρνητικό αποτέλεσμα. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται αναλύονται παρακάτω:

Αυταρχικός τρόπος

Πρόκειται για τον τρόπο εκείνο, σύμφωνα με τον οποίο την πλήρη ευθύνη της έκβασης των αποτελεσμάτων τις λαμβάνει ο επικεφαλής της ομάδας. Αυτό συμβαίνει γιατί ο ίδιος δε ζητά τη γνώμη των μελών της υπόλοιπης ομάδας αλλά αποφασίζει ο ίδιος βάσει εμπειριών του και προσωπικών πληροφοριών του. Η χρήση του τρόπου αυτού αποφέρει γρηγορότερα αποτελέσματα και συνίσταται σε έκτακτες περιπτώσεις. Ένα μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι το γεγονός ότι η ομάδα δεν έχει συμμετάσχει στη διαδικασία λήψης της απόφασης, άρα υπάρχει το ενδεχόμενο να μην προσπαθήσει τόσο όσο αν συμμετείχε σε αυτή. Ένας κίνδυνος της μεθόδου αυτής, είναι ότι σε περίπτωση αρνητικού αποτελέσματος, η ομάδα μπορεί να θεωρήσει ότι μπορεί να βγάλει εις πέρας τις απαιτήσεις τις δουλειάς καλύτερα από τον επικεφαλής και χάνεται η αξιοπιστία του αρχηγού της ομάδας.

Δημοκρατικός τρόπος

Με τη μέθοδο αυτή, ο αρχηγός της ομάδας δίνει στην ομάδα την ευκαιρία να ψηφίσει και η πλειοψηφία θα αποφασίζει την τελική επιλογή. Ενδείκνυται ο συγκεκριμένος τρόπος, για αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν γρήγορα με τη συμμετοχή της ομάδας. Μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι δεν υπάρχει η ατομική ευθύνη.

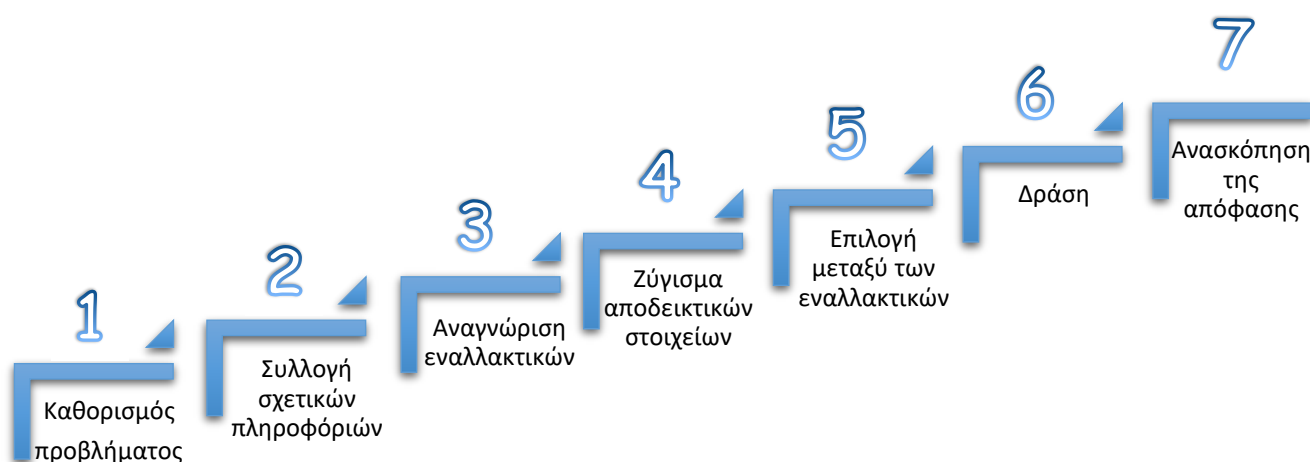
Συλλογικός τρόπος

Στο συγκεκριμένο τρόπο λήψης απόφασης, ο αρχηγός της ομάδας λαμβάνει την απόφαση, αφού πρώτα ρωτήσει την ομάδα δίνοντας τους τις δικές του απόψεις, γνώσεις και οπτικές. Ο σκοπός που η ομάδα ερωτάται είναι για να τους ενθαρρύνει και για να αποφύγει τον κίνδυνο του αυταρχικού τρόπου.

Συναινετικός τρόπος

Η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα, διότι θα πρέπει να συμφωνήσουν όλα τα μέλη της ομάδας, χωρίς την ύπαρξη της ατομικής ευθύνης του επικεφαλής. Είναι ένας χρήσιμος τρόπος μιας και ευνοεί της ομάδες που συνεργάζονται για μεγάλο χρονικό περιθώριο μεταξύ τους δημιουργώντας μια πολύ δυνατή σχέση. Ο συγκεκριμένος τρόπος κατέχει υψηλό βαθμό πιθανότητας επιτυχίας, είναι όμως χρονοβόρος.

1.8 ΒΑΣΙΚΑ ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ



8

Σύμφωνα με το Πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης, έχουν οριστεί κάποια βήματα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που αν ακολουθηθούν, η λήψη της εναλλακτικής θα είναι αποτελεσματική. Τα βήματα αυτά και η ανάλυσή τους, είναι τα κάτωθι:

1. Καθορισμός προβλήματος

Ένα πολύ σημαντικό βήμα είναι αυτό του ορισμού της απόφασης που πρέπει να "συνταχθεί" αφού γίνει κατανοητό πως πρέπει να ληφθεί μια απόφαση. Εάν κανείς

⁸ <https://www.umassd.edu>

ενεργήσει χωρίς να κατανοήσει διεξοδικά το πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί, θα οδηγήσει στην επίλυση λανθασμένου προβλήματος. Απαιτείται ακριβής κρίση για την αναγνώριση και τον προσδιορισμό του προβλήματος. Οι περισσότεροι συχνά σφάλουν α) με τον ορισμό του προβλήματος όσον αφορά την προτεινόμενη λύση β) με το να μη λαμβάνεται υπόψη ένα μεγαλύτερο πρόβλημα, γ) τη διάγνωση του προβλήματος όσον αφορά τα συμπτώματά του. Στόχος θα πρέπει να είναι όχι μόνο η εξάλειψη των προσωρινών συμπτωμάτων αλλά όλου του προβλήματος.

2. Συλλογή σχετικών πληροφοριών

Πριν ληφθεί η απόφαση, θα πρέπει να συγκεντρωθούν πληροφορίες. Πρέπει να δοθεί έμφαση σχετικά με το τι πληροφορίες είναι αυτές, ποιες είναι οι καλύτερες πηγές των πληροφοριών και πως θα κατακτηθούν. Αυτό το βήμα περιλαμβάνει εξωτερική και εσωτερική αναζήτηση. Κάποιες πληροφορίες είναι εσωτερικές (μέσω μιας διαδικασίας αυτοαξιολόγησης), άλλες πληροφορίες είναι εξωτερικές (μπορούν να βρεθούν από το διαδίκτυο, από βιβλία, από ανθρώπους ή από άλλες πηγές). Πολλές φορές απαιτείται η επίτευξη πάνω από ενός στόχου, έτσι η τελική η επιλογή θα πρέπει να περιλαμβάνει τις επιτεύξεις αυτές σύμφωνα πάντα με τη σημασία του κάθε στόχου.

3. Αναγνώριση εναλλακτικών

Κατά τη συλλογή των πληροφοριών, είναι πολύ πιθανό να αναγνωριστούν κάποια πιθανά μονοπάτια ή δράσεις ή εναλλακτικές. Οι αναλυτές χρησιμοποιώντας τη φαντασία τους, την επιπρόσθετη πληροφόρηση, την εμπειρία και τη γνώση τους, μπορούν να δημιουργήσουν νέες εναλλακτικές. Σε αυτό το βήμα λοιπόν, θα πρέπει να δημιουργηθεί μια λίστα από πιθανές εναλλακτικές. Πολλές φορές ο χρόνος που αφιερώνουν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι περισσότερος από τον επιτρεπτό. Ο χρόνος αυτός εμπεριέχει αναζητήσεις εναλλακτικών λύσεων δημιουργώντας έτσι εμπόδιο στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Μια αναζήτηση είναι βέλτιστη μέχρις ότου το κόστος της αναζήτησης δεν υπερβαίνει την αξία των πρόσθετων πληροφοριών.

4. Ζύγισμα αποδεικτικών στοιχείων

Βάσει των πληροφοριών και των συναισθημάτων πρέπει ο αναλυτής να φανταστεί πως θα διεκπεραιωθούν αυτές οι εναλλακτικές μέχρι το τέλος. Θα πρέπει λοιπόν να γίνει αξιολόγηση των εναλλακτικών, ένα δύσκολο στάδιο μιας και θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων. Θα πρέπει λοιπόν να αξιολογηθεί το κατά πόσο οι στόχοι του πρώτου βήματος θα ικανοποιηθούν αλλά και τις επιπτώσεις μετά την εφαρμογή της κάθε εναλλακτικής. Στο τέλος αυτής της εσωτερικής διαδικασίας θα πρέπει να δημιουργηθεί μια λίστα προτεραιότητας (οι εναλλακτικές που είναι πιο πιθανό να επιτύχουν το στόχο να είναι πρώτες).

5. Επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών

Στο παρόν βήμα αφού ζυγιστούν όλα τα στοιχεία να πρέπει να επιλεγεί η καλύτερη φαινομενικά λύση. Μπορεί να γίνει συνδυασμός εναλλακτικών. Πολύ πιθανό η εναλλακτική που είναι πρώτη στη λίστα του βήματος 4 να είναι αυτή που τελικά θα επιλεγθεί.

6. Δράση

Σε αυτό το βήμα, η εναλλακτική που έχει επιλεγθεί στο βήμα 5 μπορεί να ξεκινήσει να υλοποιείται και να εφαρμόζεται.

7. Ανασκόπηση της απόφασης και των συνέπειών της

Στο έβδομο βήμα, που είναι και το τελευταίο, εξετάζεται αν τα αποτελέσματα της απόφασης που λήφθηκε ικανοποίησε την παραδοχή του πρώτου βήματος. Εάν η απόφαση δεν έχει ικανοποιηθεί, ίσως χρειαστεί να επαναληφθεί η διαδικασία, με σκοπό τη λήψη νέας απόφασης. Ίσως χρειαστεί να συγκεντρωθούν περισσότερες πληροφορίες ή να διευρυνθούν περισσότερες εναλλακτικές.^{9,10}

Ο παραπάνω τρόπος που περιέγραψα είναι λογικός τρόπος που εφαρμόζουν οι άνθρωποι πολλές φορές, αλλά όχι τις περισσότερες, αυτός ο τρόπος είναι συνειδητός, αργός, λογικός. Πολλές φορές όμως οι άνθρωποι αποφασίζουν με τρόπο διαισθητικό, ο οποίος είναι αβίαστος, αυθόρμητος, γρήγορος, σιωπηλός, συναισθηματικός. Οι Stanovich και West (2000), διαχώρισαν ως Σύστημα 2 και 1 αντίστοιχα.

1.9 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ενώ οι βασικές αρχές μπορεί να είναι ίδιες, υπάρχουν πολλές διαφορετικές τεχνικές και εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν όταν θέλουμε να πάρουμε μια απόφαση. Παρακάτω, έχω καταγράψει τις πιο δημοφιλείς επιλογές. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαγράμματα, γραφήματα ή μοντέλα ή ακόμη και συνδυασμός αυτών για να φτάσει κανείς στην τελική απόφασή του.

- Πίνακας αποφάσεων: Χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση όλων των επιλογών μιας απόφασης. Ο πίνακας αυτός χρησιμοποιείται ως εξής:
Δημιουργείται ένας πίνακας με όλες τις επιλογές στην πρώτη στήλη και όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση στην πρώτη σειρά. Οι χρήστες βάζουν τους αντίστοιχους συντελεστές επηρεασμού στους παράγοντες και βαθμολογούν την κάθε επιλογή συναρτήσει του κάθε

⁹ <https://www.umassd.edu>

¹⁰ Judgment in managerial decision making, Max H. Bazerman – Don Moore, 2009

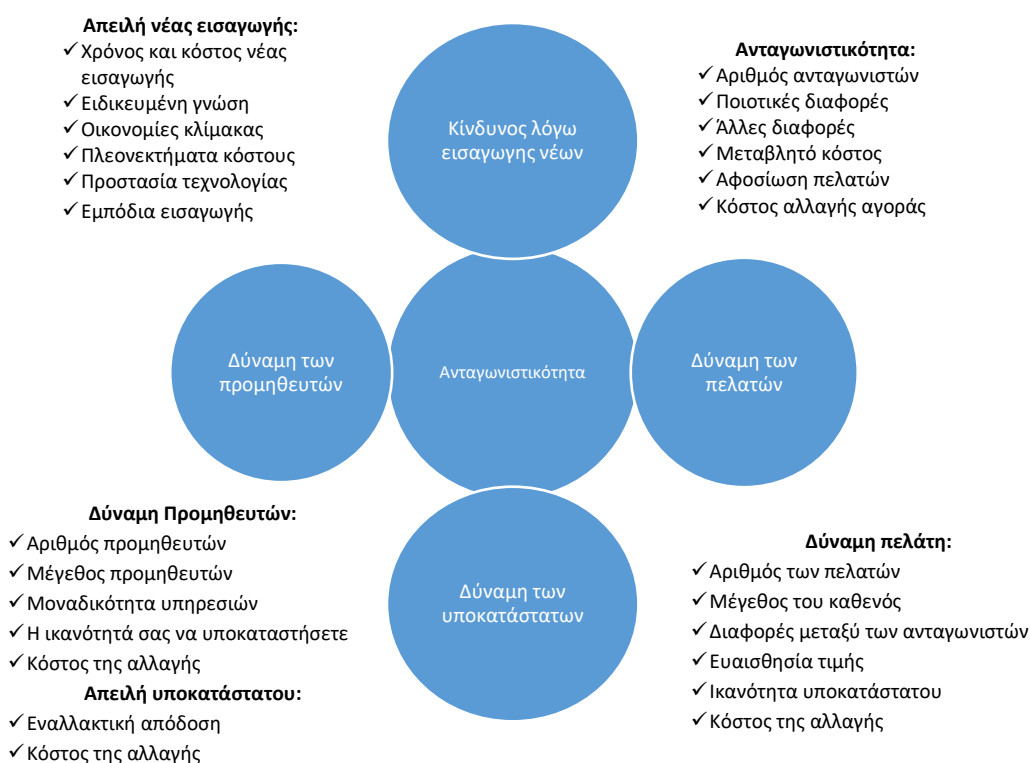
παράγοντα. Το γινόμενο τους βγάζει ένα σκορ. Το άθροισμα των γινομένων κάθε επιλογής βγάζει ένα τελικό σκορ. Το μεγαλύτερο σκορ αντιστοιχεί στην επιλογή που τελικά θα ληφθεί.

Παράδειγμα:

	<u>Παράγοντας 1</u>	<u>Παράγοντας 2</u>	<u>Παράγοντας 3</u>	<u>Παράγοντας 4</u>	<u>Total</u>
	x7	x4	x6	x5	
<u>Απόφαση 1</u>	4/28	6/24	3/18	10/50	120
<u>Απόφαση 2</u>	1/7	7/28	8/48	2/10	93
<u>Απόφαση 3</u>	6/42	8/32	7/42	5/25	141
<u>Απόφαση 4</u>	4/28	9/36	6/36	2/10	110

- Δέντρο απόφασης: Πρόκειται για γραφικές παραστάσεις ή διαγράμματα ροής, που βοηθούν στη διερεύνηση όλων των εναλλακτικών επιλογών και των πιθανών αποτελεσμάτων τους. Κάθε κλάδος του διαγράμματος αντιπροσωπεύει μία από τις πιθανές επιλογές που είναι διαθέσιμες κατά τη λήψη μιας απόφασης. Οι κλάδοι μπορούν να επεκταθούν όταν ένα εναλλακτικό αποτέλεσμα οδηγεί σε μια άλλη επιλογή που πρέπει να ληφθεί. Τα δέντρα απόφασης μπορούν ταυτόχρονα να χρησιμοποιηθούν και σαν μεθοδολογία risk management. Η τεχνική αυτή έχει πολλά οφέλη, όπως το γεγονός ότι είναι εύκολο να εκτιμηθούν μικρές λεπτομέρειες που ενδεχομένως δεν είχαν ληφθεί υπόψη και το ότι εξοικονομεί χρόνο.

➤ Porter Analysis:



Κατά τη διαδικασία λήψης κάποιας απόφασης, συνίσταται η χρήση κάποιων εργαλείων. Ένα από αυτά είναι η Ανάλυση Porter, προερχόμενο από το Πανεπιστήμιο του Harvard, και μέσω αυτού λαμβάνονται υπόψιν οι απειλές, οι ευκαιρίες, οι αδυναμίες και τα δυνατά σημεία.

Πρόκειται για ένα απλό εργαλείο αλλά και πολύ δυνατό ταυτόχρονα, γιατί βοηθά στην κατανόηση της ανταγωνιστικότητας του περιβάλλοντος που αναπτύσσεται η επιχείρηση και στην αναγνώριση της στρατηγικής που θα πρέπει να ακολουθηθεί με σκοπό την ωφελιμότητα της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, κατανοώντας τις δυνάμεις του περιβάλλοντος μπορεί η επιχείρηση να προσαρμόσει τη στρατηγική της αντιστοίχως.

Το συγκεκριμένο εργαλείο δίνει βάση στο περιβάλλον της επιχείρησης (εσωτερικό και εξωτερικό), αναγνωρίζει πέραν των ανταγωνιστών ποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν την κερδοφορία της επιχείρησης. Οι δυνάμεις λοιπόν αυτές είναι οι εξής:

Ανταγωνιστές: Βάσει της ανάλυσης αυτής της δύναμης, φαίνεται ο αριθμός και η δύναμη των ανταγωνιστών, πόσοι είναι και πως οι υπηρεσίες και τα προϊόντα ανταγωνίζονται την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Αν κανείς από το περιβάλλον της επιχείρησης δεν έχει ομοειδής δραστηριότητα με την επιχείρηση, αυτό σημαίνει πως η δύναμη και το κέρδος είναι πολύ ισχυρά.

Δύναμη Προμηθευτών: Το συγκεκριμένο κομμάτι του παρόντος εργαλείου ορίζει κατά πόσο είναι εύκολο να αυξήσουν τις τιμές τους οι προμηθευτές. Πόσοι είναι οι προμηθευτές που έχει η επιχείρηση και πόσο μοναδικό είναι το προϊόν που παρέχει η επιχείρηση και αν μπορεί να το προμηθευτεί από άλλον στο μέλλον που ενδεχομένως συμφέρει την επιχείρηση περισσότερο ως προς το κόστος, το χρόνο ή τη φερεγγυότητα.

Όσες περισσότερες επιλογές έχει μια επιχείρηση τόσες περισσότερες πιθανότητες έχει να στραφεί σε έναν προμηθευτή πιο φθηνό. Αντιθέτως, όσοι λιγότεροι είναι οι προμηθευτές τόσο περισσότερο εξαρτημένη είναι η επιχείρηση και χρήζει της βοήθειάς τους και εκείνοι εκμεταλλευόμενοι τη θέση τους χρεώνουν περισσότερο. Αυτή η κατάσταση έχει αντίκτυπο στο κέρδος της επιχείρησης.

Σημαντική Σημείωση:

Σύμφωνα με τον Πόρτερ, αυτές οι πέντε δυνάμεις είναι κλειδιά για την πίεση των ανταγωνιστών σε μια επιχείρηση. Τονίζει όμως ότι είναι σημαντικό να μην υπάρξει σύγχυση με φευγαλέους παράγοντες που μπορεί να τραβήξουν την προσοχή των αναλυτών. Παράγοντες όπως κυβερνητικές επεμβάσεις, αυξήσεις τιμών ή τεχνολογικές καινοτομίες. Αυτοί οι παράγοντες είναι προσωρινοί, ενώ οι δυνάμεις του Πόρτερ εστιάζονται σε μόνιμους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

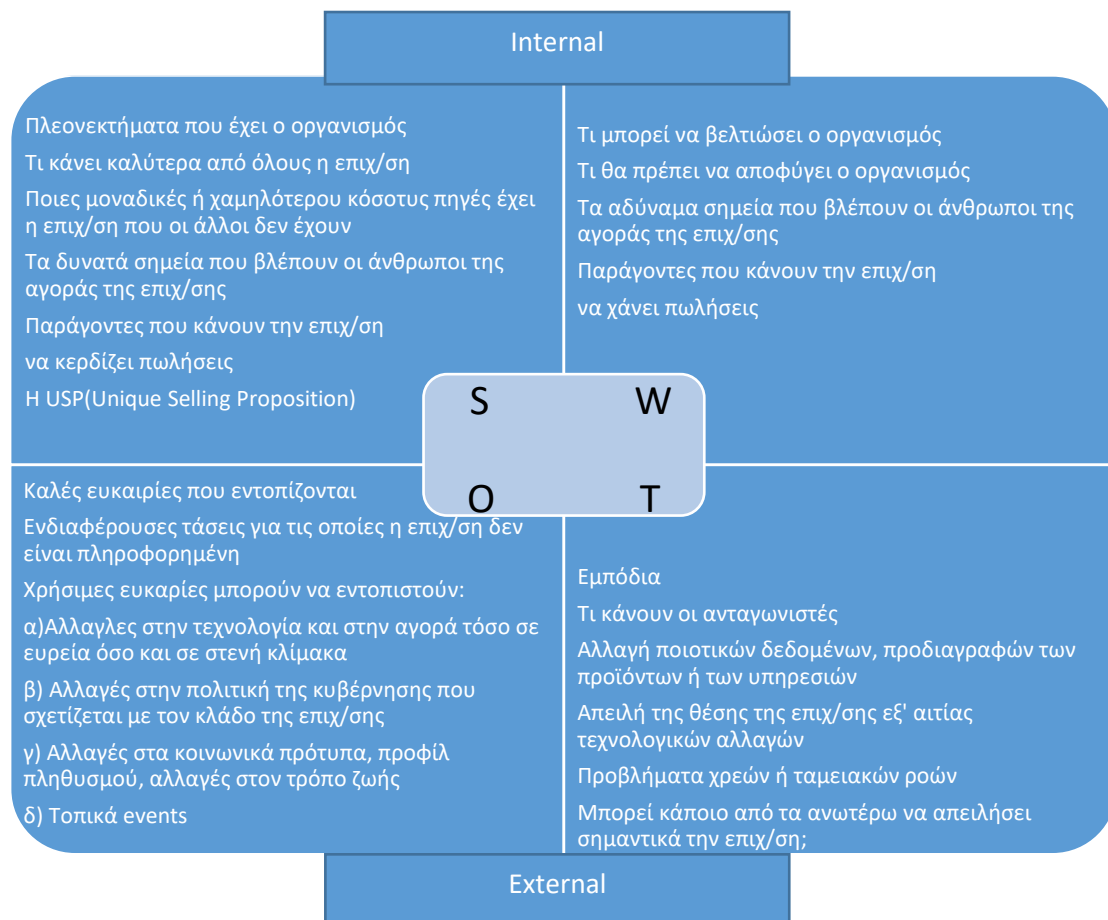
Δύναμη Αγοραστών: Εδώ, η επιχείρηση θα πρέπει να διακρίνει, κατά πόσο είναι εύκολο οι αγοραστές να μειώσουν τις τιμές, πόσους αγοραστές έχει και πόσο μεγάλες είναι οι παραγγελίες τους. Επιπλέον, θα πρέπει να εντοπίσουν πόσο θα τους κόστιζε εάν οι αγοραστές απευθυνόταν σε άλλον ανταγωνιστή. Όταν οι πελάτες είναι λίγοι, έχουν περισσότερη δύναμη ενώ η δύναμη της επιχείρησης αυξάνεται όταν οι πελάτες είναι πολλοί.

Απειλή της αντικατάστασης: Αυτό το κομμάτι έχει να κάνει με την πιθανότητα οι πελάτες να βρουν κάποιο υποκατάστατο ή διαφορετικό τρόπο ώστε να κάνουν αυτό που κάνει η επιχείρηση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αποδυνάμωση της επιχείρησης και την απειλή της κερδοφορίας της.

Απειλή νέας συμμετοχής: Η θέση της επιχείρησης μέσα στην αγορά στην οποία βρίσκεται, μπορεί να επηρεαστεί από το κατά πόσο εύκολο να εισαχθεί κάποιος νέος ανταγωνιστής σε αυτή και να αποδυναμώσει τη θέση της.

Για τον εντοπισμό της ευκολίας εισαγωγής άλλων αντιπάλων, αρκεί να δούμε τι απαιτείται για την εισαγωγή αυτή. Εάν το κεφάλαιο και η τεχνολογία είναι χαμηλά σε αξία, τότε οι πιθανότητα εισαγωγής αντιπάλων, αυξάνεται. Αντιθέτως, εάν υπάρχουν ισχυρά εμπόδια κατά την είσοδο μπορεί η επιχείρηση να διατηρήσει την ευνοϊκή της θέση και να την εκμεταλλευτεί σωστά.

➤ SWOT Analysis:



Η SWOT Analysis είναι μια χρήσιμη τεχνική, που έχει ως σκοπό την κατανόηση των δυνατών και αδύναμων σημείων καθώς και η αναγνώριση των ευκαιριών που παρουσιάζονται αλλά και των απειλών που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Αυτό που κάνει την ανάλυση SWOT ιδιαίτερα ισχυρή είναι ότι, με λίγη σκέψη, μπορεί να βοηθήσει στην ανακάλυψη ευκαιριών που είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση. Και με την κατανόηση των αδυναμιών της επιχείρησής, μπορεί η ίδια να διαχειριστεί και να εξαλείψει τις απειλές που διαφορετικά η επιχείρηση δε θα ήταν πληροφορημένη ότι κινδυνεύει.

Σημαντική Σημείωση: Μια χρήσιμη προσέγγιση για την ανακάλυψη ευκαιριών είναι η εστίαση των δυνατών σημείων μέσω των οποίων θα βγουν νέες ευκαιρίες. Διαφορετικά η εστίαση στις αδυναμίες και μέσω της εξαλείψής τους αναδύει νέες ευκαιρίες επίσης.

Εστιάζοντας στην επιχείρηση και στους ανταγωνιστές, χρησιμοποιώντας το πλαίσιο SWOT, μπορεί να σχεδιαστεί μια στρατηγική που βοηθά στη διάκριση της

επιχείρησης από τους ανταγωνιστές, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να ανταγωνίζεται επιτυχώς στην αγορά.

Δυνατά Σημεία: Εξέταση των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού τόσο από εσωτερική άποψη όσο και από πλευράς πελατών και ανθρώπων στην αγορά της επιχείρησης. Δυνατό σημείο δε θα μπορούσε να θεωρηθεί κάτι το οποίο προσφέρουν όλοι αλλά ανταγωνιστές, αλλά αναγκαιότητα.

Αδύναμα Σημεία: Εξέταση των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού τόσο από εσωτερική άποψη όσο και από πλευράς πελατών και ανθρώπων στην αγορά της επιχείρησης. Πρέπει να γίνει αντιληπτό εάν οι άνθρωποι (εξωτερικά) αντιλαμβάνονται τις αδυναμίες της επιχείρησης που η ίδια επιχείρηση δε βλέπει. Θα πρέπει επιπλέον να γίνει εντοπισμός του τι κάνουν καλύτερα οι ανταγωνιστές ώστε να γίνουν προσπάθειες εξάλειψης των αδυναμιών.

Ευκαιρίες: Εξέταση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος ως προς τα νέα πρότυπα, την κοινωνία, τις τάσεις τις τεχνολογικές αλλαγές και τις πολιτικές της εκάστοτε κυβέρνησης ώστε μέσα από αυτές να γίνει εντοπισμός νέων ευκαιριών προς εκμετάλλευση που θα βελτιώσουν την κατάσταση της επιχείρησης.

Απειλές: Εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος, με σκοπό τον εντοπισμό απειλών για την επιχείρηση λόγω μειονεκτικής θέσης ως προς τις καινοτομίες που δημιουργούνται στην αγορά, ή προβλήματα χρεών κ.α.

Συνίσταται κατά τη χρήση της SWOT Analysis, οι παράγοντες να ιεραρχούνται, με σκοπό να εστιάζουμε στους πιο σημαντικούς, ως προς τον επηρεασμό, για την επιχείρηση και τη λιγότερη σπατάλη του χρόνου.¹¹

➤ Επιχειρησιακή Έρευνα

Η επιχειρησιακή έρευνα συναντάται για πρώτη φορά στη Μεγάλη Βρετανία, κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου, όπου έλυσε πολλά προβλήματα στρατηγικής. Για τη διεξαγωγή της είναι απαραίτητη μια συγκρότηση ομάδας που να απαρτίζεται από διάφορες ειδικότητες, όπως μαθηματικούς, οικονομολόγους, κοινωνιολόγους. Σκοπός της είναι η μορφοποίηση ενός προβλήματος σε μαθηματικό υπόδειγμα και ο καθορισμός μεταβλητών από τις οποίες εξαρτάται η λύση του. Με τη βοήθεια προγραμμάτων σε υπολογιστικά συστήματα μπορούν να βρεθούν βέλτιστες λύσεις που αποτελούν και αποφάσεις ενός προβλήματος.

Σημαντική Σημείωση: Τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία είναι εσωτερικά του οργανισμού, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές σχετίζονται με εξωτερικούς παράγοντες.

¹¹ <https://www.businessnewsdaily.com>
<https://www.decision-making-solutions.com>
<https://www.mindtools.com>

1.10 AGENCY THEORY

Παρατηρήθηκε κατά τη δεκαετία '60s ένα πρόβλημα ως προς την κατανομή του κινδύνου κατά τη συνεργασία διαφόρων μερών σε μία επιχείρηση. Το πρόβλημα αυτό που είναι γνωστό ως πρόβλημα αντιπροσώπευσης έχει να κάνει με την ύπαρξη διαφορετικών συμφερόντων και στόχων μεταξύ των συμμετεχόντων μιας επιχείρησης (μέτοχοι, κράτος, προμηθευτές, διοίκηση κ.α.). Για την προάσπιση των συμφερόντων αυτών, ο εντολέας (διοίκηση) αναθέτει, με τη σύναψη κάποιας σύμβασης, τις υπηρεσίες σε κάποιον πράκτορα (εντολοδόχο) το αποτέλεσμα των οποίων θα είναι το συμφέρον του εντολέα. Οι σχέσεις αυτές δεν είναι πάντα αρμονικές διότι έχουμε σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των διευθυντών και των πρακτόρων. Τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να έχουν προσωπικούς στόχους που δε συνάδουν με τη μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων που είναι ο στόχος των ιδιοκτητών. Αυτή η σύγκρουση έχει ως επακόλουθο την εταιρική διακυβέρνηση και την επιχειρησιακή ηθική.

Η διασφάλιση του εντολέα, για την τήρηση των διαδικασιών από μέρους του εντολοδόχου, αλλά και η επιβεβαίωση ότι η επιλογή του συγκεκριμένου ατόμου ήταν σωστή, είναι κάτι που φέρνει κόστος αλλά και δεν μπορεί να μη διασφαλίσει τα συμφέροντα του. Οι συνηθέστεροι τρόποι παρακολούθησης είναι, δαπάνες για την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων διαχείρισης (κόστος ελέγχου), δαπάνες για τη διάρθρωση της οργάνωσης κατά τρόπο τέτοιο που να αποφεύγεται η κακή διαχειριστική συμπεριφορά ή ακόμη κίνητρα όπως bonus και επιδόματα και προαγωγές μισθολογικές.

Ο κύριος λόγος μιας ανεπιθύμητης επιλογής είναι η πληροφόρηση, η κακή ποιότητα αυτής, η έλλειψη της ή η λανθασμένη αξιολόγησή της. Η επιλογή ενός πράκτορα (το άτομο ή ομάδα που θα κληθεί να υλοποιήσει κάποια διαδικασία) γίνεται κυρίως βάσει των βιογραφικών τους σημειωμάτων. Ύστερα από συνεντεύξεις, τεστ προσομοίωσης καταλήγουν στο ποιοι υποψήφιοι έχουν τα κατάλληλα προσόντα για την πλήρωση των θέσεων. Παρατηρείται όμως είτε ότι δεν γίνει ορθή αξιολόγηση των βιογραφικών είτε η ύπαρξη παραπλάνησης και παραπληροφόρησης ως προς την ορθότητα των στοιχείων τους.

Agency theory → λύση δύο προβλημάτων: 1. ευθυγράμμιση των στόχων των συμμετεχόντων ώστε να μην υπάρχει σύγκρουση. 2. Η δυσκολία και το κόστος της διοίκησης να επιβεβαιώσει ότι ο εντολοδόχος συμπεριφέρεται κατάλληλα. Αυτό συμβαίνει γιατί ο εντολοδόχος και η διοίκηση έχουν διαφορετική εκτίμηση του κινδύνου άρα προτιμούν διαφορετικές ενέργειες.

Οι πράκτορες φέρουν πάντα μαζί τους ειδικά θέματα δεοντολογίας και ηθικής. Σύμφωνα με την κλασική Agency theory οι πράκτορες θα πρέπει να διενεργούν με τρόπο τέτοιο που να συνάδει με το συμφέρον των ιδιοκτητών. Κάτι τέτοιο σημαίνει δύο πράγματα, ή ότι τα συμφέροντα των ιδιοκτητών είναι πάντα ηθικά ή ότι θα

πρέπει οι πράκτορες να ενεργούν ανήθικα, κάτι που δεν ταιριάζει με την επιχειρησιακή ηθική.¹²

1.11 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΟΥΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Έχει παρατηρηθεί πως τα περισσότερα λάθη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων γίνονται κατά το πρώτο στάδιο που είναι η σύνθεση και η δόμηση του προβλήματος. Ο τρόπος διατύπωσης και σύνθεσης του προβλήματος μπορούν να περιορίσουν τις επιλογές εκείνου που αποφασίζει η να τον κατευθύνουν σε λάθος αποφάσεις.

Για παράδειγμα, έστω ότι ένα πρόβλημα τίθεται σε όρους κέρδους, τότε αυτός που αποφασίζει θα προτιμήσει επιλογές με όσο το δυνατόν χαμηλότερο ρίσκο. Αντιθέτως, έστω ένα πρόβλημα έχει τεθεί σε όρους αποφυγής οικονομικών ζημιών, τότε εκείνος που αποφασίζει θα είναι θετικός σε επιλογές με υψηλό ρίσκο.

Αναλόγως λοιπόν πως μορφοποιείται ένα πρόβλημα, οι τρόποι αντιμετώπισης του διαφέρουν. Άλλους παράγοντες επιρροής της λήψης αποφάσεων τους καταγράφω παρακάτω:

ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

Παρατηρούμε πως ακόμη και τα πιο επιτυχημένα και ικανά στελέχη, πολλές φορές αποτυγχάνουν ως προς την αποτελεσματικότητα των επιλογών τους, ακόμη και αν ακολουθούν πιστά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι λάθος επιλογές λοιπόν δεν οφείλονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων καθαυτή, αλλά στον τρόπο που αντιλαμβάνεται κανείς τον κόσμο γύρω του, ή ο τρόπος επεξεργασίας των ερεθισμάτων που δέχεται διαφέρουν. Αυτό εξαρτάται από το πως ο manager δέχεται, επεξεργάζεται και απορρίπτει ή υιοθετεί τις πληροφορίες βάσει εμπειρίας, προκαταλήψεων ή εμπειρίας που έχει. Οφείλεται δηλαδή στο νοητικό χάρτη – mental map που ο manager έχει αναπτύξει διαχρονικά. Οι παραπάνω κίνδυνοι μπορούν να αποβούν επικίνδυνες γιατί δεν είναι ορατές διότι λειτουργούν υποσυνείδητα.

Όσο πιο σοβαρές και πολύπλοκες είναι οι αποφάσεις, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος αφού οι υποθέσεις είναι περισσότερες, άρα και οι ψυχολογικές "παραδρομές" που μπορεί να υποπέσει κανείς. Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτών των κινδύνων είναι η αναγνώρισή τους, με τη γνώση ότι αυτοί υπάρχουν, μπορεί κανείς να ανατρέξει σε τεχνικές αντιμετώπισης και βελτίωσης των παρουσών αποφάσεών του. Το παραπάνω, μπορεί να δημιουργήσει αισθήματα εμπιστοσύνης, σιγουριάς και αυτοπεποίθησης στον εαυτό του ατόμου που αποφασίζει.

Επιπλέον, το αίσθημα του «δεν αναλαμβάνω την ευθύνη» για να μην εκτεθεί σε κριτική αυτός που αποφασίζει είναι ο κίνδυνος του status quo και παρατηρείται

¹² Academy of Management Review, 1989, Agency Theory: An Assessment and Review, Kathleen M. Eisenhardt, Stanford University

στην ψυχροσύνθεση πολλών ανθρώπων. Πολλοί υποστηρίζουν υποσυνείδητα αυτό που θέλουν να κάνουν χωρίς να έχουν κατανοήσει το λόγο που θέλουν να το κάνουν, οπότε είναι επιρρεπείς σε αυτές τους τις διαθέσεις.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

Σημαντική προϋπόθεση για τη λήψη σωστής και αποτελεσματικής απόφασης είναι η συγκέντρωση των απαραίτητων και σχετικών πληροφοριών. Έχοντας υπόψιν του αυτός που έχει κληθεί να πάρει αποφάσεις, τις αναγκαίες πληροφορίες, μπορεί να καθοδηγηθεί ασφαλέστερα στην τελική του επιλογή, αφού θα έχει πιο ολοκληρωμένη και σφαιρική άποψη για το πρόβλημα. Οι πληροφορίες δεν αρκούν είναι πολλές, αλλά κυρίως ποιοτικές, αληθείς δηλαδή γνώσεις, που σε καμία περίπτωση δεν παραποιούν την πραγματικότητα. Ο τρόπος συλλογής των πληροφοριών αυτών, ο χρόνος αλλά και η σωστή εκμετάλλευσή τους εξαρτάται από την εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό. Πολλές επιχειρήσεις προνοούν και έχουν πλεονέκτημα, αφού επενδύσουν σε εξειδικευμένο προσωπικό, κατάλληλο να απορροφήσει τις απαραίτητες πληροφορίες αλλά σε σύγχρονα συστήματα επεξεργασίας πληροφοριών.

Πολλές φορές παρατηρείται ότι τα άτομα που καλούνται να αποφασίσουν, λαμβάνουν υπόψιν την πρώτη πληροφορία που δέχονται και δε δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις υπόλοιπες που ακολουθούν ή δεν μπαίνουν στη διαδικασία σύγκρισης και κατάληξης στην πιο συμφέρουσα επιλογή (λ.χ οικονομικές προσφορές)

ΟΙ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΙΔΙΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Σημαντικό ρόλο παίζει το άτομο που καλείται να πάρει μια απόφαση, κατά πόσο είναι άτομο εμπιστοσύνης από την ίδια την επιχείρηση, βάσει ικανοτήτων του, οξυδέρκειάς του, ευπροσαρμοστικότητάς του καθώς και βάσει προηγούμενων αποφάσεων που έχει λάβει. Σε περίπτωση που η μέχρι τώρα πορεία του και οι αποφάσεις που είχε πάρει στο παρελθόν είχαν ωφέλημα αποτελέσματα για την επιχείρηση, θα είναι πιο εύκολο να υπάρχουν αισθήματα εμπιστοσύνης και ασφάλειας απέναντι στο άτομο ή την ομάδα αυτή. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος της επανάπαυσης από το ίδιο άτομο, δηλαδή, γνωρίζοντας πως οι αποφάσεις που είχε πάρει στο παρελθόν αποδείχθηκαν σωστές τις στηρίζει σε άλλες περιπτώσεις. Έτσι, οι προβλέψεις τους στηρίζονται σε παλιές τους αναλύσεις και δε λαμβάνουν υπόψιν νέα δεδομένα. Το κάθε πρόβλημα όμως θέλει ξεχωριστή διαχείριση ανάλυση και επίλυση. Σε αντίθετη περίπτωση, που για κάποιο λόγο σε προηγούμενη κατάσταση το άτομο ή η ομάδα αυτή δεν έδρασε με το πιο σωστό τρόπο και οι αποφάσεις που πάρθηκαν δεν ήταν η πιο κατάλληλες, η προκατάληψη και η αβεβαιότητα θα συνοδεύει το άτομο αυτό και πολλές φορές μπορεί να υπάρχουν και περιορισμοί από μέρους της επιχείρησης. Πρόκειται για μία από τις πιο βαθιές προκαταλήψεις που οι οικονομολόγοι στην περίπτωση παλαιών επενδύσεων που στο παρόν είναι επιζήμιες τις αποκαλούν βυθισμένο κόστος - sunk cost.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Η λήψη αποφάσεων είναι άμεσα συνυφασμένη με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του αποφασίζοντα, κληρονομικά και επίκτητα. Το κατά πόσο επηρεάζεται ένα άτομο από πρόσωπα και καταστάσεις, η νοητική του κατάσταση και το κατά πόσο είναι έτοιμος ανά πάσα στιγμή να ανταποκριθεί σε καταστάσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι επίσης ένας βασικός παράγοντας για τη βέλτιστη λήψη αποφάσεων καθώς και το υψηλό επίπεδο ενσυναίσθησης που θα πρέπει να διακατέχει τον αποφασίζοντα καθώς οι αποφάσεις που θα πάρει σίγουρα θα έχουν αντίκτυπο σε άλλους ανθρώπους και ομάδες, είτε οι αποφάσεις αυτές αφορούν την λειτουργικότητα μιας επιχείρησης άρα έχει να κάνει με τους εργαζόμενους, είτε με πρόβλεψη των καταναλωτών οπότε θα πρέπει να μπει όσο πιο βαθιά γίνεται στην ψυχολογία τους με σκοπό την πρόβλεψη της αντίδρασής τους.¹³

1.12 ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Κατά τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων τα εμπόδια είναι πολλά ως προς την ανάδειξη των δυνατοτήτων του ατόμου ή της ομάδας. Κάποια χαρακτηριστικά που μπορούν να αποτελέσουν εμπόδιο και να δυσκολέψουν τη λήψη αποφάσεων είναι τα εξής:

ΦΟΒΟΣ

Το προσωπικό συναίσθημα του φόβου για το αν η απόφαση που θα ληφθεί είναι η σωστή και θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, είναι ένα εμπόδιο για τη σωστή λήψη αποφάσεων. Παρόλο που το άτομο που είναι στη θέση του αποφασίζοντα, έχοντας τα αντίστοιχα προσόντα και την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης, λόγω μη εμπιστοσύνης του εαυτού του και χαμηλής αυτοπεποίθησης, ίσως και λόγω εμπειρίας φοβούνται να πάρουν την απόφαση που ενδόμυχα θεωρούν σωστή. Αιτία του αισθήματος του φόβου θα μπορούσε να είναι και η έλλειψη εμπειρίας ή επίδραση απόψεων άλλων ατόμων για το ποια είναι η σωστή απόφαση. Έτσι δημιουργούνται αισθήματα άγχους και ταραχής, κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της αποτελεσματικότητας του έργου της διοίκησης.

ΜΟΝΟΔΙΑΣΤΑΤΗ ΣΚΕΨΗ

Όταν οι αποφασίζοντες έχουν έναν συγκεκριμένο τρόπο που σκέφτονται και δε θέλουν να αποκλίνουν από αυτή, μιλάμε για ένα εμπόδιο ως προς τη λήψη αποφάσεων η οποία για να είναι αποτελεσματική απαιτεί σφαιρική αντίληψη και σκέψη «δίχως παρωπίδες».

¹³ Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge

ΤΕΧΝΗΤΟΙ ΑΥΤΟΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Όταν θέλουμε να λύσουμε προβλήματα ή να πάρουμε αποφάσεις, θέτουμε περιορισμούς στις εναλλακτικές λύσει, χωρίς αυτοί να ισχύουν στην πραγματικότητα. Πρόκειται για περιορισμούς που θέτει ο ίδιο ο αποφασίζων και δεν του επιτρέπει να εφαρμόσει κάποια εναλλακτική.

ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ

Τα στερεότυπα πρόκειται για μια ομάδα πιστεύω, παραδοχών, αντιλήψεων και θέσεων που καθορίζουν το μυαλό του αποφασίζοντα και «οδηγούν» τις σκέψεις άρα και τις αποφάσεις τους.

ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ως δημιουργικότητα εννοούμε την ύπαρξη καινοτόμων ιδεών πρωτοτυπίας πέραν δηλαδή συμβατικών ιδεών. Η δυνατότητα λοιπόν του λήπτη της απόφασης να βλέπει τα πράγματα από πολλές οπτικές γωνίες υποβοηθώντας την παραγωγή με εναλλακτικές ιδέες. Υπάρχουν τεχνικές ανάπτυξης της δημιουργικότητάς, παρόλο αυτά αποφεύγονται να χρησιμοποιούνται γιατί ίσως έρθουν σε σύγκρουση με επιχειρησιακά ζητήματα και διαδικασίες.

Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα εμπόδια, θα πρέπει αρχικά να αναγνωριστεί η ύπαρξη τους και ύστερα ακολουθώντας πρακτικές και τεχνικές θα βοηθήσουν στη εξάλειψή τους.

ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ

Το άτομο η ομάδα που βρίσκεται σε θέση λήψης αποφάσεων, είναι συμμετοχος σε όλη τη διαδικασία λήψης αυτών. Για να είναι ορθή και αποτελεσματική η απόφασή τους, θα πρέπει οι αποφασίζοντες να είναι πλήρεις γνώστες του κοινωνικοπολιτικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.¹⁴

Όπως είπαμε παραπάνω η διαδικασία λήψης αποφάσεων, ορίζεται ως μια λογική διαδικασία, δηλαδή μία διαδικασία που μπορεί να εκφραστεί με λόγια ή σύμβολα και είναι συνειδητή. Υπάρχει όμως κι άλλος τρόπος ο μη λογικός που δεν μπορεί να ερμηνευθεί, απλώς να ανακοινωθεί χωρίς επιχειρήματα. Αυτή η απόφαση παίρνεται βάσει ενστίκτου και διαίσθησης σε κρίσιμες κυρίως καταστάσεις. Πολλοί είναι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που έχουν εμπιστοσύνη στην ορθότητα των διαισθητικών αποφάσεων τους, αποδίδοντας το στην ικανότητά τους που καλλιεργήθηκε λόγω εμπειρίας. Η υπόθεση των δύο εγκεφάλων, υποστηρίζει ότι οι ορθολογικές και οι διαισθητικές διεργασίες εκτελούνται σε διαφορετικά μέρη του εγκεφάλου.

Κανείς υπεύθυνος λήψης αποφάσεων δε λειτουργεί αποκλειστικά ορθολογικά ή αποκλειστικά διαισθητικά. Υπάρχει ένας συνδυασμός των δύο βάσει του εκάστοτε προβλήματος που πρέπει να επιλυθεί και την εμπειρία του αποφασίζοντα.

¹⁴ Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές, Δημήτρης Μπουραντάς, Αθήνα 2002

ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗΣ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗΣ

Λέγεται πως η υπερβολική αυτοπεποίθηση (overconfidence bias) είναι το πιο καταστροφικό πρόβλημα κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων. Τα άτομα με τις ασθενέστερες διανοητικές και διαπροσωπικές ικανότητες είναι πιο πιθανό να υπερεκτιμήσουν την επίδοση και τις ικανότητές τους. Το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται στο γεγονός πως οι μάνατζερς και οι υπάλληλοι όσο αποκτούν περισσότερη γνώση στο αντικείμενό τους τόσο μειώνονται οι πιθανότητες να επιδείξουν υπερβολική αυτοπεποίθηση.

ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ

Η πληροφορία για τη λήψη αποφάσεων είναι πολύ σημαντική. Σύμφωνα με την ορθολογική θεώρηση θα πρέπει η συλλογή των πληροφοριών να γίνεται με τον πιο αντικειμενικό τρόπο. Κάτι τέτοιο όμως δεν εφαρμόζεται στην πραγματικότητα. Ο λόγος είναι η επιλεκτική αντίληψη σύμφωνα με την οποία θα αναζητήσει κανείς την πληροφορία. Έχουμε δηλαδή την τάση να αναζητάμε πληροφορίες που επιβεβαιώνουν την προηγούμενή μας επιλογή και όχι αυτές που την αντικρούουν. Ως εκ τούτου, οι πληροφορίες που συλλέγουμε είναι μεροληπτικές.

ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

Πρόκειται για την τάση που έχουμε να βασίζουμε τις κρίσεις μας σε πληροφορίες άμεσα διαθέσιμες και σε πρόσφατα γεγονότα που αφυπνίζουν κάποια συναισθήματα, χάνοντας την συνολική εικόνα μιας κατάστασης.¹⁵

Στη σύγχρονη εποχή το επίκεντρο ενδιαφέροντος των στελεχών στις επιχειρήσεις έχει μετατοπιστεί από την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων και τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας στην αποτελεσματικότερη προσαρμογή στις απαιτήσεις τους περιβάλλοντος. Η στρατηγική μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι άμεσα συνδεδεμένη με την «ποιότητα» της λήψης αποφάσεων. Αν και τα περισσότερα στελέχη επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους πρώτα στην αποτελεσματικότητα και έπειτα στην αποδοτικότητα. Έτσι, κάνουν στρατηγικές επιλογές και προβαίνουν σε στρατηγικές ενέργειες για να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά του, σε ένα περιβάλλον ασυνεχές, ασταθές και ταχύτητα μεταβαλλόμενο. Για το λόγο αυτό, πρόκειται να κάνω μια αναφορά στην έννοια της στρατηγικής καθώς και στη σύνδεσή της με τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων.

¹⁵ Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge

2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

2.1 Ορισμός Στρατηγικής

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, μέσω 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 ενδιαφερομένων. (Johnson G., K. Scholes and R. Whittington, 2008

Ένας ορισμός της στρατηγικής είναι: ένα σύνολο σχεδίων (ή πρόγραμμα ενεργειών) για μακρόχρονη μελλοντική δράση, ώστε η επιχείρηση να καταστεί ικανή να ανταγωνισθεί σε συγκεκριμένες αγορές, με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες για να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της. Με τη στρατηγική δηλαδή, καθορίζονται προτεραιότητες για το πώς, έναντι ποιων ανταγωνιστών, πού (σε ποια αγορά), πότε και γιατί θα ανταγωνισθεί η επιχείρηση.¹⁶

Ως στρατηγική λοιπόν, θα μπορούσαμε να ορίσουμε το θεσμό στόχων, πολιτικών και μέσων που είναι αναγκαία για την υλοποίησή τους. Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε σαν έναν χάρτη της επιχείρησης ως προς το σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο. Η στρατηγική έχει να κάνει με τον κλάδο δραστηριοποίησης, επιλογή των προϊόντων της ή υπηρεσιών της αλλά και με τον αριθμό των τμημάτων που θα έχει μια επιχείρηση. Έχει να κάνει με το εσωτερικό της περιβάλλον ως προς την αξιοποίηση των πόρων της αλλά πάντα με γνώμονα το εξωτερικό περιβάλλον και τους κινδύνους που δημιουργούνται σε αυτό με επιρροή στην επιχείρηση.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως τα βασικά βήματα της στρατηγικής είναι τα εξής: Διαμόρφωση/Προγραμματισμός, Υλοποίηση, Αξιολόγηση και έλεγχος. Τα παραπάνω αφού πρώτα έχει οριστεί ο στόχος, έχει αναλυθεί εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, διαδικασία λήψης αποφάσεων (εναλλακτικές λύσεις), και τέλος αφού αναπτυχθούν οι αντίστοιχες πολιτικές.

Η δημιουργία στρατηγικών σε μια επιχείρηση της προσφέρει μια πιο σαφή εικόνα για τη θέση, λόγω της μελέτης που γίνεται για τεθούν οι στόχοι της, έτσι μπορούν να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες και να προβεί σε ενέργειες βελτίωσής της.

Επιπλέον κάνοντας μια σωστή διαχείριση κινδύνου, θα μπορέσει να προβλέψει πιθανούς κινδύνους και να δημιουργήσει «άμυνες» για την αντιμετώπιση αυτών. Σε αυτό το κομμάτι ανήκει και το μεγάλο θέμα των ανταγωνιστών, όπου με γνώση

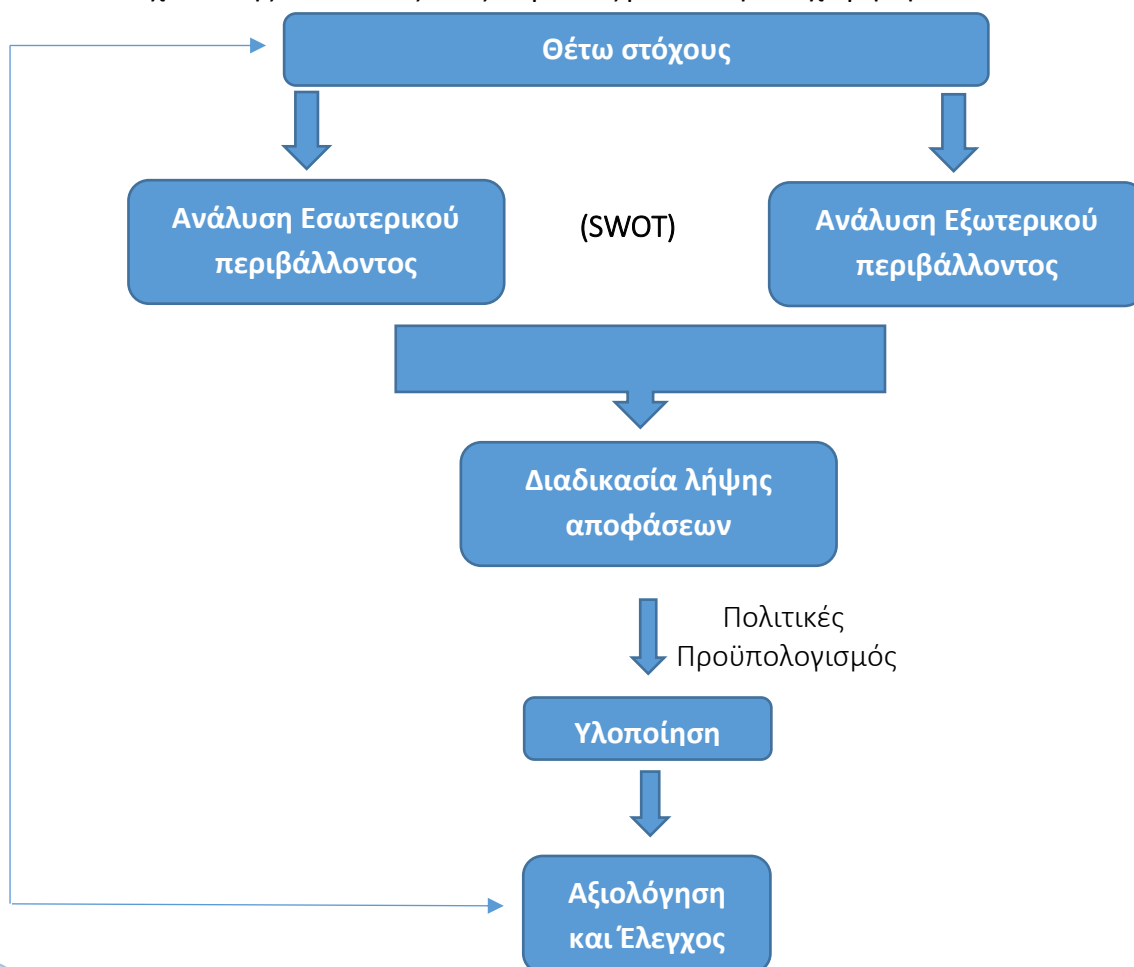
¹⁶ Μανιατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Λεωνίδα Χυτήρης,

της θεωρίας παιγνίων θα μπορέσουν τα στελέχη και οι ομάδες διαμόρφωσης στρατηγικών να προβλέψουν αντιδράσεις των ανταγωνιστών τους.

Βάσει της πολιτικής της επιχείρησης αλλά και τη διαμόρφωση των στόχων, όλες οι κινήσεις γίνονται με τους αντίστοιχους περιορισμούς, άρα δεν υπάρχει ο κίνδυνος λαθών και ενεργειών μη σύμφωνες με την πολιτική της εταιρίας, αυτό δε δημιουργεί σύγχυση ως προς το υπαλληλικό προσωπικό και τις πρωτοβουλίες που καλείται να πάρει.

Παρόλο τα παραπάνω θετικά που αποφέρουν οι εφαρμογές στρατηγικών, παρατηρείται ότι πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν να τις υιοθετήσουν. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό, είναι το κόστος και ο χρόνος που απαιτείται για τις μελέτες. Επιπλέον, υπάρχει μεγάλο ποσοστό αβεβαιότητας, διότι όταν μιλάμε για στρατηγική αναφερόμαστε σε μακροπρόθεσμούς στόχους, όπου όσο καλή έρευνα και μελέτη μπορεί να έχει κάνει η ομάδα υπάρχουν παράγοντες που δεν μπορούν να προβλεφθούν.

Την ορθολογική αυτή διαδικασία περιγράφει το παρακάτω σχήμα. Η στρατηγική με βάση το υπόδειγμα αυτό, αλλά και τους ορισμούς που χρησιμοποιήθηκαν, θεωρείται πως είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού, κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης τοποθέτησης της επιχείρησης μέσα στο περιβάλλον της και διατήρησης της θέσης αυτής όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά. Η άποψη αυτή προϋποθέτει σταθερότητα και προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος και γενική αποδοχή των οραμάτων και λοιπών στοιχείων της από όλους τους παρόντες μέσα στην επιχείρηση.



Η εφαρμογή στρατηγικών δεν εγγυάται την επιτυχία αλλά βοηθά στην επίτευξή της διότι:

- ❖ Θέτει κατευθύνσεις.
- ❖ Ορίζει τη θέση της επιχείρησης ως προς τους ανταγωνιστές της.
- ❖ Μειώνει την αβεβαιότητα.

Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο στάδιο είναι ο προγραμματισμός ο οποίος αποτελείται από τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων(Σκοπός, Αποστολή, Αξίες), την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθορισμός στόχων και την ανάπτυξη σχεδίων.

Στο πρώτο στάδιο, η επιχείρηση καλείται να αξιολογήσει τους λόγους ύπαρξής της, το σκοπό της, να επιβεβαιώσει τις αξίες της και να καθορίσει την αποστολή της.

Στο δεύτερο στάδιο, θα πρέπει να αξιολογήσει τη θέση στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η χρήση της SWOT analysis που έχει αναφερθεί παραπάνω είναι κατάλληλη. Εν συνεχεία η ανάλυση του Porter που επίσης έχει αναλυθεί παραπάνω θα βοηθήσει στη διεκπεραίωση του συγκεκριμένου σταδίου.

Στο τρίτο στάδιο, θέτονται οι μακροχρόνιοι στόχοι τους οποίους επιδιώκει να επιτύχει η επιχείρηση, οι οποίοι πρέπει να είναι εφικτοί, σαφείς και μετρήσιμοι.

2.2 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι το μέσο για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης, για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς της. Η επιχειρηματική στρατηγική συνδέεται με τη διαφορετικότητα, δηλαδή με την ηθελημένη επιλογή ενός διαφορετικού μίγματος δραστηριοτήτων, που παράγουν ένα μοναδικό συνδυασμό αξίας (Porter, 1996).

Τα είδη των στρατηγικών είναι τα εξής:

Στρατηγικές σταθερότητας

Οι στρατηγικές της συγκεκριμένης κατηγορίας χαρακτηρίζονται από μια σταθερότητα, άρα δε συμβαίνουν ιδιαίτερες αλλαγές. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Δεν κάνει αλλαγές αφού είναι ικανοποιημένη με όσα έχει επιτύχει, και επιδιώκει την τη διάτηρήσής τους και τη βραδεία ανάπτυξή τους. Γενικότερα οι στρατηγικές σταθερότητας δεν ενδείκνυται να χρησιμοποιούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα, καθώς αυτό θα σήμαινε «στρατηγική αυτοκτονία» καθώς η στασιμότητα μιας επιχείρησης δε σημαίνει τη στασιμότητα των ανταγωνιστών. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές, παρατηρούνται σε επιχειρήσεις που δε θέλουν να κάνουν κινήσεις με πιθανότητα κινδύνου και θεωρούν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται σταθερό.

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

Στρατηγική καμίας αλλαγής

Πρόκειται για στρατηγική που παρατείνουν την ήδη υπάρχουσα στρατηγική, με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Προϋπόθεση της στρατηγικής αυτής είναι η σταθερότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν την εν λόγω στρατηγική σημαίνει πως είναι ικανοποιημένη με τα αποτελέσματα της εφαρμογής της, οπότε δεν υπάρχει κάποιο ενδιαφέρον για επανατοποθέτησή της.

Στρατηγική συγκομιδής κερδών

Η στρατηγική αυτή εστιάζει στην επιτυχία μεγαλύτερων κερδών, περιορίζοντας την μελλοντική της ανάπτυξη, για παράδειγμα περιορισμός δαπανών διαφήμισης ή έξοδα έρευνας και ανάπτυξης και να εστιάσει περισσότερο σε ήδη επιτυχημένα προϊόντα ώστε να κερδίσει τα μέγιστα από αυτά.

Στρατηγικό διάλειμμα

Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται μετά από περιόδους παρατεταμένης ανάπτυξης. Μετά τις περιόδους αυτές, υπάρχει η ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο και ανάπτυξης εσωτερικών συστημάτων ώστε να γίνεται πιο αποτελεσματική. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται για ένα μικρό χρονικό διάστημα ικανό για την προσαρμογή των νέων αλλαγών.

Στρατηγική προσεκτικών βημάτων

Αναφέρεται σε περιπτώσεις όπου προβλέπεται κάποια σημαντική αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον, και η επιχείρηση περιμένει να εκτιμήσει την κατάσταση και την κατεύθυνση που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές, ώστε να δεσμεύσει τότε πόρους.

Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι πιο διαδεδομένες στρατηγικές μιας και αφορούν την ανάπτυξη πωλήσεων, μεριδίου αγοράς ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Τις στρατηγικές αυτές τις ακολουθούν συνήθως επιχειρήσεις που είναι σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν ώστε να επιβιώσουν. Πρόκειται για ενέργειες οι οποίες μεγαλώνουν την επιχείρηση ως προς ορισμένα κριτήρια όπως πωλήσεις, που είπαμε παραπάνω, γραμμές παραγωγής, αγορές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με συγκεκριμένες στρατηγικές όπως εξαγορές, συγχωνεύσεις, κοινοπραξίες κ.α.

Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης αφορά την προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (σημεία διανομής), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές). Λέγοντας παρουσία εννοούμε τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή την εξαγορά μιας υπάρχουσας.

Οι λόγοι για την εφαρμογή είναι η ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης, αλλά και κάποιοι άλλοι που αναφέρονται παρακάτω:

Η προστασία της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης, δεδομένου πως μπορεί να έχει εικόνα για τη μεταφορά των προϊόντων της αλλά και τη διατήρησή τους ή και της διαδικασίας παραγωγής τους άρα και του χρόνου διαθεσιμότητας τους, καθώς και του αριθμού των αποθεμάτων.

Μπορεί να αποφευχθούν προμηθευτές ή συνεργάτες που είναι αναξιόπιστοι και το κόστος των υπηρεσιών τους είναι αρκετά υψηλό απολαμβάνοντας έτσι μεγάλα περιθώρια κέρδους. Στις περιπτώσεις αυτές μια επιχείρηση δεδομένου ότι έχει πλεόνασμα χρηματοοικονομικών πόρων, μπορεί να εξοικονομήσει κόστος με τη στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης.

Με τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης, η επιχείρηση μπορεί να αποτρέψει την είσοδο άλλων ανταγωνιστών, άρα την αύξηση της τιμής των προϊόντων της που θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της κερδοφορίας της.

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης

Η συγκεκριμένη στρατηγική σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσα από διαδικασίες συγχωνεύσεων ή εξαγορών. Συνήθως οι λόγοι που ακολουθείται η εν λόγω στρατηγική είναι μονοπωλιακοί στόχοι με σκοπό την εκμετάλλευση του μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς που αποκομίζει και λόγω των οικονομικών κλίμακας της παραγωγής η εξάλειψη του ανταγωνισμού είναι πιο εύκολη.

Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (συσχετισμένη – ασυσχέτιστη διαφοροποίηση)

Συσχετισμένη διαφοροποίηση εφαρμόζεται όταν οι δραστηριότητες συνδέονται μεταξύ τους, όπως προϊόντα ή υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τους τρόπους προώθησης. Στόχος της συσχετισμένης διαφοροποίησης είναι η ενίσχυση τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα και συνεπώς δημιουργεί αξία με:

Μεταφορά ικανοτήτων: η δημιουργία αξίας μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων επιτυγχάνεται με την επέκταση δραστηριοτήτων που εμφανίζουν ομοιότητες με τις ήδη υπάρχουσες αναφορικά με μία τουλάχιστον από τις λειτουργίες τους. Έτσι, οι ικανότητες που υπάρχουν σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα μεταφέρονται στις υπόλοιπες δραστηριότητες και γίνονται πιο αποτελεσματικές και ανταγωνιστικές.

Οικονομίες εύρους: αναφέρονται στην εξοικονόμηση κόστους που επιτυγχάνεται όταν δύο τουλάχιστον τουλάχιστον από τις δραστηριότητες της επιχείρησης μοιράζονται έναν ή περισσότερους πόρους, όπως παραγωγικές εγκαταστάσεις, δίκτυο πωλητών, δίκτυα διανομής. Με τον τρόπο αυτό όχι μόνο είναι χαμηλότερο το ύψος της επένδυσης κάθε δραστηριότητας σε κάθε κοινή λειτουργία αλλά αυξάνεται και η χρήση της δυναμικότητας των κοινών λειτουργιών.

Δύναμη στην αγορά: η συσχετισμένη διαφοροποίηση μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα να αποτρέψει «επιθέσεις» ανταγωνιστών.

Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση εφαρμόζεται όταν οι δραστηριότητες της επιχείρησης που δε συνδέονται μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν αυτή τη στρατηγική γιατί θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Επίσης πολλές φορές οι επιχειρήσεις μέσα από την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση να επιτύχουν διασπορά κινδύνου. Άλλες έχουν πλεόνασμα κεφαλαίων, τα οποία όμως δεν μπορούν να επενδύσουν στον κλάδο και έτσι αποφασίζουν να επεκταθούν σε μη συναφείς κλάδους. Πολλές φορές η εκτεταμένη ασυσχέτιστη διαφοροποίηση μπορεί να καταστρέψει την αξία της επιχείρησης, λόγω του ότι η εφαρμογή της έχει πολλά γραφειοκρατικά κόστη. Όσο περισσότερες είναι οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης τόσο πιο δύσκολο είναι ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις, αφού είναι δύσκολο να επεξεργαστούν επαρκώς τις πληροφορίες για κάθε δραστηριότητα. Η έλλειψη της σωστής πληροφόρησης έχει ως αποτέλεσμα τη μη ορθή κατανομή των πόρων μεταξύ των δραστηριοτήτων ή ακόμη και παραπλάνησης της κεντρικής διοίκησης σχετικά με την αποτελεσματικότητα των στελεχών.

Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση για να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αξίας, θα πρέπει να υπάρξει ένας συντονισμός των δραστηριοτήτων ώστε να γίνει μεταφορά ικανοτήτων και οικονομίες εύρους. Ο συντονισμός δραστηριοτήτων δημιουργεί γραφειοκρατικά κόστη και σε περίπτωση που υπάρχουν κοινές κάποιες λειτουργίες, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί το περιθώριο κέρδους της καθεμιάς. Το γεγονός ότι ο καθαρό κέρδος δεν μπορεί να προσδιοριστεί, δυσκολεύει τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της διοίκησης και την ορθή κατανομή των πόρων μεταξύ των δραστηριοτήτων.

Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς

Η στρατηγική συγκέντρωσης της αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης αγοράς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με:

- Την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες καταναλωτές με σκοπό την αγορά περισσότερων μονάδων προϊόντος.
- Την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών, αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη διαφοροποίηση του προϊόντος, με την προώθηση του και με την προσφορά του σε χαμηλότερες τιμές.
- Προσέλκυση νέων χρηστών του προϊόντος. Με τη χρήση δειγμάτων και διαφήμιση του προϊόντος με σκοπό νέοι χρήστες να προβούν στην αγορά του.

Ανάπτυξης αγοράς

Η στρατηγική αυτή, ουσιαστικά σημαίνει πως η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτή η στρατηγική μπορεί να

εφαρμοστεί με την ανάπτυξη του προϊόντος γεωγραφικά, σε συγκεκριμένες περιοχές, αλλά και επέκταση σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο.

Επιπλέον, μπορεί να παραγάγει προϊόντα που απευθύνονται σε συγκεκριμένους καταναλωτές, έτσι να σε προσελκύσει ομάδες καταναλωτών.

Με τη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής.

Ανάπτυξη προϊόντων

Η στρατηγική αυτή σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων. Για να επιτευχθεί η στρατηγική αυτή, μπορεί να αναπτυχθούν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, μπορεί να γίνουν ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος και μπορούν να αναπτυχθούν επιπλέον μεγέθη και μοντέλα. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται επιχειρήσεις που διαθέτουν επιτυχημένα προϊόντα σε φάση ωρίμανσης.

Στρατηγικές εξυγίανσης / διάσωσης/άμυνας

Οι στρατηγικές αυτές υιοθετούνται από επιχειρήσεις οι οποίες δεν πηγαίνουν καλά. Έχουν προβλήματα τόσο στην αποδοτικότητα όσο και στην αποτελεσματικότητα.

Είθισται τα στάδια της στρατηγικής αυτής να είναι τρία, η συρρίκνωση, σταθεροποίηση και ανάπτυξη/αναδόμηση.

Συρρίκνωση

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση κάνει κινήσεις με σκοπό τη διάσωση της. Συνήθως τέτοιες κινήσεις είναι:

a. Αντικατάσταση του Διευθύνοντος Συμβούλου και της ανώτατης διοίκησης
Η αλλαγή γίνεται διότι ο κύριος υπεύθυνος είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος, κρίσιμης σημασίας είναι όμως το αν ο αντικαταστάτης προέρχεται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό της επιχείρησης. Σε περίπτωση που ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος, προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης και γνωρίζει καλύτερα τη λειτουργία της, τα προβλήματά της και τα στελέχη της, υπάρχει η περίπτωση όμως να είναι υπαίτιος και ο ίδιος για την κατάσταση της εταιρίας. Από την άλλη πλευρά, ο εξωτερικός υποψήφιος θα μπορέσει να έχει μια πιο ψυχρή και ίσως αντικειμενική ματιά της κατάστασης και των προβλημάτων της επιχείρησης. Το αρνητικό αυτής της περίπτωσης είναι ότι θα χρειαστεί περισσότερος χρόνος για την εκμάθηση των συνθηκών και την προσαρμογή του, κάτι που σημαίνει και περισσότερο κόστος.^{17,18}

Ο Michael Porter πρότεινε ένα υπόδειγμα για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, το οποίο είναι:

¹⁷ Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Αθήνα 2012

«Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Εταιρική στρατηγική». Έκδοση: 1.0. Πάτρα 2015.

Porter, M.E. (1996), "What is strategy?" Harvard Business Review, November-December

¹⁸ Glueck, W.F., (1976), Business Policy, McGrawHill, NY

Στρατηγική ηγεσίας κόστους (ή στρατηγική χαμηλού κόστους)

Με τη στρατηγική αυτή τα στελέχη των επιχειρήσεων προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τις πωλήσεις μέσω της χαμηλής τιμής διάθεσης. Αυτό βέβαια προϋποθέτει τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας, την ορθολογικότερη οργάνωση των διαδικασιών παραγωγής, τη βελτίωση της παραγωγικότητας, την εφαρμογή καινοτομιών, τον έλεγχο κόστους και τη διατήρηση ενός υψηλού μεριδίου της αγοράς.

Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική αυτή υιοθετείται όταν η επιχείρηση επιδιώκει να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και να αποκτήσει υπεροχή ως προς την ποιότητα, εύρος προϊόντων, δίκτυο διανομής κ.α. Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα διάθεσής των προϊόντων σε υψηλότερη τιμή με μεγαλύτερο περιθώριο κέρδος χωρίς να επιδιώκει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Στρατηγική εστίασης

Η συγκεκριμένη στρατηγική υιοθετείται όταν οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να κατακτήσουν ένα μικρό μερίδιο της αγοράς και σε αυτό να υπερτερήσουν έναντι των ανταγωνιστών, συνδυάζοντας χαμηλό κόστος και διαφοροποίηση. Το μικρό μερίδιο αγοράς μπορεί να αφορά συγκεκριμένη ομάδα πελατών ή συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία.¹⁹

2.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Παρατηρώντας την πληθώρα των ερευνών για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, διαπίστωσα την αναγκαιότητα για τη συγγραφή ενός κεφαλαίου, στην εργασία μου, σχετικά με τη σύνδεση της εφαρμογής διαδικασίας λήψης αποφάσεων με την αποτελεσματικότητα αυτής.

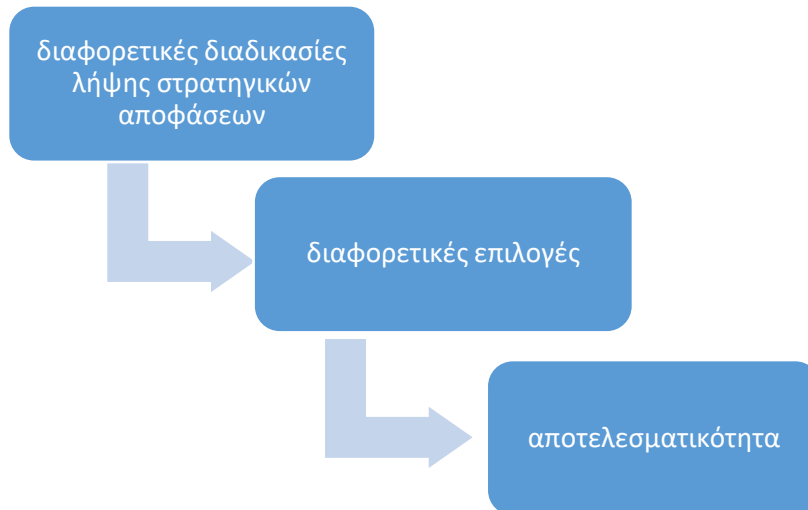
Έρευνες που έχουν γίνει σε ατομικό επίπεδο, έχουν συνδέσει τις γνωστικές διαδικασίες με αποτελέσματα αποφάσεων (π.χ Bazerman, 1990). Οι αποφάσεις πάσχουν εάν οι άνθρωποι χρησιμοποιούν γνωστικές άγκυρες ή προσπαθούν να δικαιολογήσουν προηγούμενες επιλογές. Επιπλέον, έχει δειχθεί το πώς οι διαδικασίες όπως η ορθολογική αξιολόγηση, απειλούν την επιτυχία μιας απόφασης (Janis, 1982).

Ο Michael A. Hitt και ο Beverly B Tyler το 1991, μέσω της διαφωνίας τους οδηγήθηκαν σε δύο παραδοχές:

¹⁹ Porter, M., (1985), Competitive Advantage

1. Οι διαφορετικές διαδικασίες οδηγούν σε διαφορετικές επιλογές, κάτι που σημαίνει πως η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων επηρεάζει τις επιλογές που κάνει ένας οργανισμός.
2. Οι διαφορετικές επιλογές οδηγούν σε διαφορετικά αποτελέσματα, κάτι που σημαίνει πως δεν είναι όλες οι επιλογές εξίσου καλές.

Για να υπάρχει σύνδεση της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων και αποτελεσματικότητας, αυτές οι δύο παραδοχές θα πρέπει να είναι σωστές.



Η πρώτη παραδοχή έχει να κάνει με τη διαδικασία αποφάσεων που σχετίζεται με τις στρατηγικές επιλογές. Αυτή η παραδοχή δείχνει πως έχει ισχυρό το κριτήριο της διαίσθησης. Θα πρέπει όμως να ληφθούν υπόψη οι περιορισμοί του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού) που παίζουν ρόλο στον καθαρισμό των επιλογών και μειώνει τη σημαντικότητα της διαδικασίας της επιλογής, δεδομένου πως λαμβάνοντας τα παραπάνω κριτήρια ή τελική απόφαση έχει περισσότερες πιθανότητες να είναι αυτή που θα μειώσει την απόσταση της τωρινής κατάστασης με αυτή της επιθυμητής.

Κάποιοι managers παίρνουν αποφάσεις που έχουν καταστροφικές συνέπειες για επιχειρήσεις και οργανισμούς. Υπάρχουν και άλλοι οι οποίοι κάτω από τις ίδιες υποθέσεις παίρνουν καλύτερες αποφάσεις. Αυτή η ποικιλία των επιλογών δε θα υπήρχε εάν οι περιορισμοί από μόνοι τους οδηγούσαν σε στρατηγικές αποφάσεις. Πράγματι, η πιθανότητα οι managers να πάρουν βιώσιμες αποφάσεις μπορεί να είναι μια λειτουργία της λήψης αποφάσεων που ακολουθείται.

3. ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η απόδοση των οργανισμών μετρείται βάσει των οικονομικών επιτευγμάτων της και της ανάπτυξής της. Καμία από τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς δε θέλει να έχει απώλειες και χαμηλή μελλοντική ανάπτυξη. Έτσι, οι managers μιας επιχείρησης έχουν την ανάγκη για βελτίωση της απόδοσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτή η προσέγγιση της απόδοσης είναι σημείο αναφοράς για την ανώτερη διοίκηση να αναγνωρίσει τις προσπάθειες και τις πνευματικές ικανότητες των managers που κάνουν την επιχείρηση παραγωγική. Με σκοπό τη βιώσιμη απόδοση οι managers θα πρέπει να πάρουν αποφάσεις που διαμορφώνουν το δρόμο προς την επίτευξη των στόχων. Για να ληφθούν οι απαραίτητες αποφάσεις με σκοπό την επίτευξη των στόχων, θα πρέπει να υπάρχουν οι αντίστοιχες πληροφορίες, όπως έχουμε αναφέρει και πιο πάνω. Όσο οι αποφάσεις βασίζονται σε λίγες και επουσιώδεις πληροφορίες τόσο λιγότερο αποτελεσματικές είναι οι αποφάσεις αυτές. Αυτές οι «φτωχές» αποφάσεις αντανακλούν στην απόδοση των οργανισμών. Κάποιοι μελετητές διαφωνούν με την ανωτέρω θεώρηση και υποστηρίζουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτή που επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού.

Υπάρχουν πολλά είδη λήψης αποφάσεων, κάποια από αυτά είναι η λογική, διαισθητική, εξαρτώμενη, αυθόρμητη και αποφυγής.

Ο ορθολογικός τρόπος λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζεται από διεξοδική έρευνα για λογικές αξιολογήσεις των εναλλακτικών.

Ο διαισθητικός τρόπος λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζεται από τα συναισθήματα.

Ο εξαρτώμενος τρόπος λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζεται από την αναζήτηση συμβουλών από τρίτους.

Ο αυθόρμητος τρόπος λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζεται από τη λήψη ξαφνικής παρορμητικής απόφασης.

Ο τρόπος λήψης αποφάσεων της αποφυγής σημαίνει πως υπάρχει αποφυγή ως προς τη λήψη αποφάσεων.

Ωστόσο, μια μεμονωμένη πρακτική λήψης απόφασης μπορεί να προσδιοριστεί από κανόνες αποφάσεων οι οποίοι «γεννούν» εναλλακτικές λύσεις για μεμονωμένες αποφάσεις. Ερευνητές έχουν βρει ότι μεμονωμένες προσπάθειες για εφαρμογή ειδικών κανόνων κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων, κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες. Αυτοί οι κανόνες αποφάσεων έχουν οριστεί ως μια εναλλακτική που παρέχει τη μέγιστη πληρωμή βασιζόμενη σε όλες τις μελλοντικές συνθήκες. Αυτό φυσικά γίνεται κατόπιν εξέτασης των μεμονωμένων εναλλακτικών και να επιλεγεί εκείνη με την υψηλότερη αποπληρωμή. Σκεπτόμενο, λοιπόν, αυτούς τους κανόνες, παρατηρούμε ότι οι γρήγορες στρατηγικές αποφάσεις έχουν επιρροή ως προς την απόδοση του οργανισμού σχετικά με την εταιρική φήμη, την οικονομική απόδοση,

τις υποχρεώσεις των εργαζομένων και την ανάπτυξη του οργανισμού. Ο March και Sutton (1997) ορίζουν την απόδοση των επιχειρήσεων ως την εκτίμηση των κερδών, της παραγωγικότητας, τους δείκτες χρέους, το μερίδιο αγοράς, τις πωλήσεις και τις τιμές των μετοχών.

Σε συνέχεια της εργασίας μου, πρόκειται να γίνουν μελέτες, σχετικά με δύο μεγάλες εταιρίες ποτοποιίας, την Diageo και την Bacardi.

Θα καταγραφούν οι ιστορικές αναδρομές των δύο εταιριών καθώς και οι στρατηγικές που ακολούθησαν όλα αυτά τα χρόνια και τι αντίκτυπο είχαν αυτές στις εταιρίες.

Πιο συγκεκριμένα, για τη Diageo, θα γίνει μια καταγραφή από το που ξεκίνησε, θα γίνει αναφορά στα εμπορικά σήματα που κατείχε ανά καιρούς.

Θα αναφερθούν κάποιοι δείκτες επιδόσεων, η σημασία τους και τα ποσοστά τους την τετραετία 2012-2015.

Θα γίνει μια επιπλέον ανάλυση του έτους 2015, οι στρατηγικές που ακολουθήθηκαν και τα αποτελέσματα ως προς τον ισολογισμό της εταιρίας.

Σχετικά με τη Bacardi, θα γίνει καταγραφή από το πως ξεκίνησε και σταδιακά έφτασε στο μέγεθος που βρίσκεται σήμερα.

Θα αναφερθούν οι στρατηγικές που ακολούθησε ανά καιρούς και τα αποτελέσματα αυτών καθώς και τα προβλήματα που κλήθηκε να αντιμετωπίσει τα τελευταία χρόνια και πως με τη βοήθεια της τεχνολογίας τα βελτίωσε.

Σκοπός των μελετών αυτών, είναι τα αποτελέσματα κάθε στρατηγικής που λήφθηκε και η εύρεση παραγόντων για την αύξηση ή μείωση της απόδοσης μιας επιχείρησης.

4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ DIAGEO

Η Diageo είναι παγκοσμίως φήμης εταιρία αλκοολούχων ποτών με μια εξαιρετική συλλογή από μάρκες διαφόρων αποσταγμάτων. Η Diageo δημιουργήθηκε το 1997, αλλά η ιστορία της έχει θεμέλια που έθεσαν πριν χρόνια οι γίγαντες της βιομηχανίας. Το όνομα της Diageo προέρχεται από τη σύνθεση δύο λέξεων, της λατινικής Dia που σημαίνει ημέρα και την λέξη Geo που προέρχεται από την ελληνική λέξη γαία. Στόχος της ονομασίας αυτής, είναι η υπενθύμιση του οράματός της που είναι: **«Γιορτάζουμε τη ζωή, κάθε μέρα, σε όλη τη γη»**. Η Diageo είναι αποτέλεσμα συγχώνευσης της εταιρίας λικέρ και μπύρας Guinness PLC και της εταιρίας αλκοολούχων ποτών και φαγητών Grand Metropolitan PLC. Αποτελείται από τέσσερις κύριες επιχειρήσεις, την **United Distillers & Vintners** που είναι η κορυφαία εταιρία οινοπνευματωδών ποτών και κρασιών στον κόσμο, την **Pillsbury** που είναι παγκόσμια εταιρία με τα τέσσερα brands, τη ζύμη *Pillsbury* ψημένα προϊόντα και έτοιμα προϊόντα για ψήσιμο, το παγωτό *H & aumlen-Dazs* και παγωμένο γιαούρτι, τα *Green Giant Vegetables* και τα μεξικάνικα προϊόντα *Old El Paso*. Η τρίτη επιχείρηση που ανήκει στη Diageo είναι **Guinness**, που είναι η μεγαλύτερη εταιρία ζυθοποιίας στον κόσμο και η τέταρτη επιχειρηματική δραστηριότητα είναι το **Burger King** που είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα χάμπουργκερ στον κόσμο. Επιπλέον, κατέχει το 34% των μετοχών της σαμπάνιας Moet Hennessy και του κονιάκ LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton S.A. γαλλικής εταιρίας ειδών πολυτελείας και ποτών. Η LVMH κατέχει το 11% της Diageo.

Η ιστορία της Diageo ξεκινά με την ίδρυση της Guinness. Συγκεκριμένα, το 1759 ο αρθούρος Guinness ως έμπειρος ζυθοποιός μισθώνει ένα παλιό ζυθοποιείο στο Δουβλίνο και υπέγραψε ένα συμβόλαιο 9.000 ετών μίσθωσης ενός μύλου-αποθήκης και σπιτιού. Μέσα στα επόμενα τέσσερα χρόνια προέκυψαν σημαντικές ποσότητες μπύρας. Έτσι η επιχείρηση ξεκίνησε να εδραιώνεται στο χώρο με δημιουργία διαφόρων παμπ σε διάφορες πόλεις γύρω από το Δουβλίνο εξασφαλίζοντας έτσι, ένα ενεργό εμπόριο. Έγινε ο μεγαλύτερος εργοδότης της πόλης. Μετά το θάνατο του Guinness ο γιος του συνεχίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα του πατέρα του, εστιάζοντας κυρίως στα τραπεζικά του συμφέροντα. Παρόλο αυτά, από τα αρχεία της εταιρίας γίνεται αντιληπτό ότι από το τέλος των Ναπολεόντιων Πολέμων έως το 1850 η παραγωγή της εταιρίας αυξήθηκε κατά 50%. Ένας λόγος για αυτή την επιτυχία θα μπορούσε να θεωρηθεί η απόφαση του Arthur να μετατοπίσει το μεγαλύτερο μέρος του εμπορίου από την Ιρλανδία στην Αγγλία. Ένας δεύτερος λόγος της επιτυχίας ήταν το γεγονός ότι καθιερώθηκε από την αρχή της εξαγωγής του ποτού στην αγορά, ως διατροφικό ποτό και ανδροπρεπές. Το 1929 έγινε μια διαφημιστική εκστρατεία της εταιρίας η οποία παρότρυνε τον καταναλωτή να αγοράσει το προϊόν αφού η κατανάλωσή, του θα έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη των μυών και τη χαλάρωση. Προωθήθηκε το προϊόν δείχνοντας τις «φαρμακευτικές παρενέργειες» του. Αυτό συνεχίστηκε τον

20^ο αιώνα όταν το εθνικό σύστημα ασφάλισης υγείας ανέλαβε την αγορά του Guinness για θηλάζουσες μητέρες.

Το 1886 η Guinness έγινε δημόσια εταιρία με την επωνυμία Guinness PLC και οι μετοχές της διαπραγματεύθηκαν στο χρηματιστήριο του Λονδίνου. Η εταιρία αύξησε κατά 6 εκατομμύρια λίρες τις μετοχές της και ξεκίνησε επεκτείνεται στην Ιρλανδία, Αγγλία και στο εξωτερικό. Η Guinness εξασφάλισε ότι η παραγωγή ζυθοποιίας, άρα και το προϊόν τους, δε θα μεταβληθεί, παρόλο που θα βρεθεί σε διάφορες ξένες χώρες με διαφορετικές κουλτούρες και αρέσκειες. Στη δεκαετία του 1920 η Guinness είχε φτάσει στις ακτές της Ανατολικής, Δυτικής Αφρικής και Καραϊβικής. Κατασκευάστηκε στο Park Royal στο Λονδίνο μια μονάδα ζυθοποιίας που άρχισε να λειτουργεί το 1936 (ζυθοποιείο James Gate). Εκεί υπήρξε για πρώτη φορά το βραβείο Guinness Extra και Draft Guinness. Μέχρι το 1974 η παραγωγή σε αυτό το εργοστάσιο ξεπέρασε εκείνη του James Gate κατά 100 τοις εκατό. Ο Beaver ένας μηχανικός και διευθύνων σύμβουλος μετέπειτα, ήταν ανοιχτός σε νέες ιδέες. Έτσι εκσυγχρονίστηκαν εργασίες της εταιρίας, εισήχθησαν νέες πολιτικές διαχείρισης, διαφοροποιήθηκαν τα προϊόντα και οι έρευνες και οι εξαγωγές αυξήθηκαν. Μετά την πρωτοβουλία του Beaver ήταν να χωριστεί η Guinness σε δύο εταιρίες την Guinness Ireland και την Guinness UK που ελέγχονταν από το κεντρικό συμβούλιο, όπως και έγινε. Το 1950 που οι Βρετανοί έκαναν διακοπές στο εξωτερικό, επέστρεψαν με μια νέα ιδέα ως προς τη ζύμωση της μύρας, κάτι που της έδινε μια διαφορετική γεύση την έκανε πιο καθαρή και πιο ανθεκτική έναντι των μολύνσεων. Ο Beaver άδραξε της ευκαιρίας και αισθανόμενος μια νέα προτίμηση, έθεσε το θέμα στο συμβούλιο όπου αποφάσισαν ότι η Guinness θα πρέπει να γίνει η πρώτη τοπική επιχείρηση που εμπορεύεται το δικό της προϊόν lager, κάτι που είχε μεγάλη επιτυχία. Ο Beaver όντας ένας άνθρωπος με νέες ιδέες, έγινε ιδρυτής της επιτυχημένης έκδοσης του Βιβλίου των Ρεκόρ Guinness. Πρόκειται για ένα επιτυχημένο βιβλίο, που μέχρι τα τέλη της δεκαετίας 1980 πωλούσε περίπου πέντε εκατομμύρια αντίτυπα σε 13 διαφορετικές γλώσσες.

Στη δεκαετία του 1960 η Guinness συνέχισε να επεκτείνεται στο εξωτερικό και κυρίως σε χώρες με πιο ζεστό κλίμα, όπως Νιγηρία, Μαλαισία, Καμερούν, Γκάνα και στη Τζαμάικα δημιουργώντας ζυθοποιεία. Δημιουργεί επιπλέον το Irish Ale, το οποίο εξήχθη στη Γαλλία και στη Βρετανία.

Την περίοδο αυτή, παρατηρώντας ότι η πορεία της μύρας stout είναι παρακμάζουσα, και θέλοντας να αντισταθμίσει το γεγονός αυτό, άρχισε να διαφοροποιείται σε φαρμακευτικά προϊόντα, σε είδη ζαχαροπλαστικής, πλαστικά καθώς και άλλα ποτά.

Παρόλο που οι πωλήσεις και τα κέρδη ανά μετοχή είχαν διπλασιαστεί μεταξύ 1965 και 1971, η Guinness εισήλθε στην επόμενη δεκαετία με πολλά προβλήματα. Η Guinness λειτουργούσε εκτός του συστήματος tiedhouse (οι πέντε μεγαλύτεροι

ζυθοποιοί ανήκαν σε αυτό το σύστημα και εκμεταλλευόταν τις περισσότερες από 100.000 παμπ της χώρας), έτσι οι επενδυτές θεώρησαν ότι τα ζυθοποιεία που ανήκουν στο σύστημα tiedhouse έχουν κάποιο πλεονέκτημα για ανάπτυξη γι' αυτό και οι μετοχές της Guinness πουλήθηκαν σε πολύ χαμηλές τιμές. Επίσης προέκυψαν προβλήματα στο ζυθοποιείο James Gate στο Λονδίνο και μετά από συμφωνία έγινε μείωση του ανθρώπινου δυναμικού κατά 50% λύνοντας προσωρινά το πρόβλημα της μείωσης των κερδών και επέτρεψε τη συνέχεια της λειτουργίας της μονάδας. Αυτή η περίοδος ήταν μια περίοδος διαφοροποίησης για την εταιρία αφού αγόρασε 270 εταιρίες διαφόρων δραστηριοτήτων, πολλές από τις οποίες λειτουργούσαν με έλλειμμα. Τα λάθη της Guinness συνεχίζονται με τη δημιουργία διαφημίσεων που απευθύνονταν στη μεσαία τάξη αγνοώντας την εργατική που ήταν ήδη ένα μεγάλο μέρος των πελατών της. Δημιουργούν ένα νέο προϊόν συνδυάζοντας τις προτιμήσεις του stout και του ale κάτι όμως που ήταν ένα λάθος 3 εκατομμυρίων στερλινών, έτσι η τιμή της μετοχής της Guinness συνεχίζει να μειώνεται. Έχοντας σκοπό την αντιμετώπιση των προβλημάτων η Guinness ορίζει ως διευθύνων σύμβουλο τον Ernest Saunders το 1980 διατηρώντας το διοικητικό συμβούλιο. Ο Saunders πούλησε 160 εταιρίες, διατηρώντας μόνο ορισμένες επιχειρήσεις λιανικής. Στη συνέχεια μείωσε το ανθρώπινο δυναμικό, προσέλαβε μια νέα ομάδα διοίκησης για να αναπτύξει τα προϊόντα της εταιρίας σε συνδυασμό με διαφήμιση. Επιπλέον, έκανε πολλές εξαγορές, με σκοπό του Saunders μελλοντικά η ζυθοποιία να είναι μόνο ένα μέρος του συνολικού όγκου της Guinness. Αποτέλεσμα των κινήσεων αυτών ήταν η αύξηση των μετοχών της Guinness. Στα μέσα του 1985 τα κέρδη της εταιρίας τριπλασιάστηκαν και η τιμή των μετοχών της αυξήθηκε. Με την πραγματοποίηση της εξαγοράς της Distillers Company, κέρδισε πολλά εμπορικά σήματα όπως η Gordon's, Tanqueray gin, Jönnie Walker. Όμως οι φήμες για τους τρόπους με τους οποίους ο Saunders εξαγόρασε τη Distillers υπήρχαν πολύ έντονα. Για να καταστεί δυνατή η εξαγορά ο Saunders με δύο συναδέλφους του δημιούργησαν ένα διεθνές σχέδιο με σκοπό την πώληση μετοχών της Guinness ώστε να αυξηθεί η αξία τους. Οι εξωτερικοί επενδυτές αποζημιώθηκαν με διάφορους τρόπους για τυχόν απώλειες που προέκυψαν από την αγορά τεράστιου αριθμού μετοχών της Guinness. Η Bank Leu στην Ελβετία αγόρασε μετοχές της Guinness με τη συμφωνία ότι η εταιρία θα τις αγοράσει πάλι. Σαν αντάλλαγμα η Guinness κατέθεσε 75 εκατομμύρια δολάρια σε λογαριασμό μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Πρόεδρος της τράπεζας ήταν ο πρώην προϊστάμενος του Saunders στη Nestle και μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Guinness. Τέτοια γεγονότα ανακάλυψαν ελεγκτές της εταιρίας, συγκεκριμένα τιμολόγια αξίας 38 εκατομμυρίων για υπηρεσίες που παρείχαν διάφοροι διεθνείς επενδυτές. Έπειτα από όλα αυτά ο Saunders παραιτήθηκε μετά από αίτημα του διοικητικού συμβουλίου.

Λόγω των σκανδάλων οι αξίες των μετοχών της Guinness υποχώρησαν. Ο νέος διευθύνων σύμβουλος Anthony Tennant εστίασε σε δραστηριότητες της εταιρίας που αφορούν τη ζύμωση και την απόσταξη εκτοξεύοντας εκτός μεγάλο μέρος των

επιχειρήσεων. Έτσι, μαζί με το διευθύνων σύμβουλο των επιχειρήσεων απόσταξης δημιούργησαν τη μονάδα United Distillers. Η Distillers ενισχύθηκε επίσης από την εξαγορά της Schenley Industries Inc., η οποία κατείχε τα δικαιώματα των ΗΠΑ στα gin του Dewar και του Gordon, τον Σεπτέμβριο του 1987, αξίας 555 εκατ. Δολαρίων ΗΠΑ. Η Guinness κατέστησε αυστηρότερη την πρόσφυση της σε όλες τις σημαντικές πλευρές διανομής των επιχειρήσεων αλκοολούχων ποτών μέσω κοινών επιχειρήσεων, κυρίως με μια συμφωνία του 1987 με τη LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton S.A., μια γαλλική εταιρεία παραγωγής ποτών και πολυτελών ειδών. Μέχρι το 1989, κάθε εταιρεία είχε κερδίσει ποσοστό 24% στο άλλο, αν και η συμμετοχή της Guinness στην LVMH ήταν έμμεση.

Το 1990 η μονάδα ζυθοποιίας της Guinness ενισχύθηκε με την εξαγορά της La Cruz Del Campo, της μεγαλύτερης ζυθοποιίας στην Ισπανία, για £ 518 εκατομμύρια. Δύο χρόνια αργότερα, η Greener πέτυχε τον συνταξιούχο Tennant ως διευθύνοντα σύμβουλο. Η συμμαχία της εταιρείας με την LVMH αναδιαρθρώθηκε το 1994, έτσι ώστε η Guinness να κατέχει άμεσα το 34% της μετοχής της LVMH στην Moët Hennessy και στο τμήμα κονιάκ, ενώ το μερίδιο της LVMH στη Guinness μειώθηκε στο 20% (και το 1997 στο 14% περίπου).

Το επόμενο έτος η Guinness πούλησε 37 αμερικάνικα εμπορικά σήματα και δύο εγκαταστάσεις παραγωγής, στα πλαίσια μιας προσπάθειας για επικέντρωση σε εμπορικά σήματα υψηλών τιμών. Ως προς την πλευρά της ζυθοποιίας η Guinness προσπάθησε να δημιουργήσει το σήμα κατατεθέν του βοηθώντας επενδυτές να σε όλο τον κόσμο να ανοίξουν παμπ για ιρλανδικά στυλ. Στα τέλη του 1997 θα δημιουργηθεί η Diageo plc μετά τη συγχώνευση της Guinness με την Grand Metropolitan.

Όπως η Guinness έτσι και η Grand Metropolitan είχε διαφοροποιηθεί στη δεκαετία του 1970 και του 1980 πριν εστιάσει σε σήματα τροφίμων και ποτών στα τέλη της δεκαετίας του 1980. Η εταιρία ξεκίνησε το 1930 με επενδύσεις σε ακίνητα, έτσι εξελίχθηκε σε μια πανίσχυρη ευρωπαϊκή ξενοδοχειακή επιχείρηση. Παρόλο αυτά, τα τελευταία ξενοδοχεία της εταιρίας πουλήθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1980. Στη δεκαετία του 1970 αποκτήθηκαν επώνυμες επιχειρήσεις τροφίμων, εστιατόρια, παμπ, ζυθοποιεία και επιχειρήσεις απόσταξης. Τα ζυθοποιεία εκποιήθηκαν το 1991 ενώ τα εστιατόρια και οι παμπ πουλήθηκαν αποσπασματικά από το 1989 έως το 1995. Άλλες διαφοροποιημένες επιχειρήσεις που αποκτήθηκαν, είναι η αλυσίδα οπτικών καταστημάτων Pearl Vision με έδρα τις ΗΠΑ που πουλήθηκαν στην Cole National Corp το 1996. Στο διάστημα 1989 – 1995 έγιναν σημαντικές εξαγορές τα εμπορικά σήματα των οποίων ήταν η «καρδιά» της εταιρίας που συγχωνεύθηκε με τη Guinness, αφού περιλάμβανε σήματα όπως Smirnoff Vodka, Arrow liquor και Harvey's Bristol Cream sherry. Έπειτα από δύο χρόνια, η Grand Metropolitan εξαγόρασε την Pillsbury Company, η οποία περιλαμβάνει τα σήματα Pillsbury, Green Giant vegetables, H & aumlen – Dazs και την αλυσίδα Burger King.

Τελικά, γίνεται η συγχώνευση έπειτα από κάποιους μήνες αφού τελείωσε η διαμάχη που υπήρξε με τη LVMH από την οποία η Guinness κατέχει το 34% ανά σαμπάνια και κονιάκ. Η LVMH έχει το 11% της Diageo. Κατά την ίδρυση της εταιρίας, υπήρχαν τέσσερις κύριες επιχειρήσεις, η United Distillers & Vintners (UDV), Pillsbury, Guinness και Burger King. Η UDV δημιουργούσε περίπου το 45% των εσόδων της Diageo. Η Pillsbury με 29% διατήρησε τέσσερα εμπορικά σήματα τροφίμων Pillsbury, Green Giant, H & aumlen – Dazs, Old El Paso. Η Guinness με 18% περιλάμβανε Guinness, Harp, Kilkeny, Cruzcampo της Ισπανίας, Red Stripe και kaliber. Η Burger King με 8%.

4.1 ΣΥΝΤΟΜΟ ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΟ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΣΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ DIAGEO

1627

Το πρώτο ποτό της οικογένειας Haig, της παλιότερης οικογένειας σκωτσέζικου ουίσκι.



1749

Ένας από τους καλύτερους ποτοποιητές από την Ιταλία, ο Giacomo Justerini ίδρυσε μια εταιρία κρασιού και οινοπνευματωδών με τον George Johnson. Έτσι μαζί δημιουργούν το τέταρτο πιο δημοφιλές μικό (40 διαφορετικά ουίσκι) ουίσκι του κόσμου, J&B.



1759

Ο Arthur Guinness υπογράφει μια μίσθωση 9000 ετών σε μια μικρή, μη χρησιμοποιούμενη και άρτια εξοπλισμένη ιδιοκτησία στην Πύλη του Αγίου Ιάκωβου και αρχίζει. Δημιουργείται το φημισμένο για ιρλανδική προέλευση του και το εξαιρετικό χρώμα του. Πρόκειται για τη διάσημη μαύρη μύρα που παρασκευάζεται σε πάνω από 50 χώρες



1820

Ο John Walker ανοίγει μια επιχείρηση παντοπωλείου στο Kilmarnock της Σκωτίας και αρχίζει να συνδυάζει ουίσκι με μεγάλη επιτυχία.



1830

Το Tanqueray αναπτύχθηκε πριν από 170 χρόνια από τον Charles Tanqueray οποίος άνοιξε ένα αποστακτήριο στο Bloomsbury του Λονδίνου.



1864

Ο Piotr Smirnoff ανοίγει ένα αποστακτήριο στη Ρωσία και αρχίζει να κάνει βότκα χρησιμοποιώντας μια επαναστατική διαδικασία ξυλάνθρακα.



1939

Το Crown Royal δημιουργήθηκε από το Sam Bronfman, τον ιδιοκτήτη του The House of Seagram ως δώρο για τον επισκέπτη βασιλιά George VI και τη βασίλισσα Ελιζαμπεθ μετά από 600 σχολαστικές δοκιμές ανάμειξης.



1943

Το Captain Morgan δημιουργήθηκε και ονομάστηκε από το θρυλικό κυβερνήτη της Τζαμάικα, Henry Morgan. Το Captain Morgan έχει γίνει πολύ δημοφιλές και συνεχίζει να αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια με μία σειρά νέων παραλλαγών.



1974

Η Baileys Original Irish Cream Liqueur ξεκινάει και θεωρείται ευρέως ως το πιο επιτυχημένο νέο προϊόν. Πρόκειται για ένα μίγμα ώριμου ιρλανδικού ουίσκι και πλούσιας ιρλανδικής γαλακτοκομικής κρέμας με στοιχεία κακάου και βανίλιας. Παράγεται και εμφιαλώνεται αποκλειστικά στην Ιρλανδία και μπορεί κανείς να το απολαύσει σαν topping πάνω σε παγωτό, σε καφέ ή απλά με πάγο.



1997

Η Diageo δημιουργείται με τη συγχώνευση του Grand Metropolitan και του Guinness.

2000

Η Diageo πωλεί περιουσιακά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων των Burger King και Pillsbury για να επικεντρωθεί σε ποτά υψηλής ποιότητας.

2001

Η Diageo αποκτά μερικά αλκοολούχα ποτά της Seagram και την επιχείρηση κρασιού, η οποία περιλαμβάνει εμπορικά σήματα όπως Captain Morgan και το Crown Royal.

2008

Η Diageo εγκαινιάζει το DRINKiQ για να βοηθήσει τους καταναλωτές να κάνουν τις επιλογές τους σχετικά με το ποτό κατόπιν ενημέρωσης, συμπεριλαμβανομένης της επιλογής να μην πίνουν. Στόχος του ερωτηματολογίου είναι η ευαισθητοποίηση του κοινού σχετικά με τις επιπτώσεις του αλκοόλ και την υποστήριξη υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ. Το ερωτηματολόγιο διατίθεται σε 12 γλώσσες. Σκοπός είναι τι 2020 να φθάσουν στο ένα εκατομμύριο ενήλικες με εκπαιδευτικό υλικό που θα τους επιτρέψει να υπερασπιστούν την υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ.

Η Diageo και η οικογένεια Nolet αποτελούν μια εταιρία 50-50 που κατέχει τα διαρκή αποκλειστικά δικαιώματα πώλησης, εμπορίας και διανομής της Ketel One Vodka, No 2 Super Premium Vodka στις Ηνωμένες Πολιτείες.

2011

Η Diageo αγοράζει το τούρκικο οινοπνευματώδες Mey İçki αντι 1,3 δις. Ευρώ. Η Mey İçki είναι η μεγαλύτερη παραγωγός και διανομέας οινοπνευματωδών στην Τουρκία.

2012

Η Diageo επενδύει σε μεγάλο βαθμό στη Scotch ύψους 1 δις. Λίρας στην παραγωγή σκωτσέζικου ουίσκι τα επόμενα πέντε χρόνια.

Η Diageo αναπτύσσεται σε όλο τον κόσμο, αποκτώντας τη ζυθοποιία Meta Abo στην Αιθιοπία, τη Shui Jing Fang στην Κίνα, την Ανόι Βότκα στο Βιετνάμ και την Υρίoca στη Βραζιλία.

2013

Η Diageo ολοκληρώνει την πρώτη φάση της εξαγοράς της United Spirits Limited, καθιστώντας τη Diageo τον κύριο μέτοχο στην κορυφαία εταιρία παραγωγής αποσταγμάτων της Ινδίας.

2014

Η Diageo αποκτά την Peligroso Tequila και δημιουργείται η Deleon με το 50% να το κατέχει η Diageo, ενώ το άλλο 50% το κατέχει η Sean Combs.

2015

Τέλος μιας εποχής στη Σκωτία. Η Diageo ανακοινώνει την πώληση του παγκοσμίως διάσημου ξενοδοχείου Gleneagles, που φιλοξενεί το Ryder Cup 2014, προκειμένου να επικεντρωθεί στην κύρια δραστηριότητά της.

Η Diageo πωλεί μεγάλα συμφέροντα κρασιού και συνεχίζει να επικεντρώνεται στις βασικές επιχειρηματικές της ανάγκες με την πώληση εμποριών επωνυμιών κρασιού Chateau και Estate με έδρα τις ΗΠΑ.

Η Diageo αποκτά το υπόλοιπο 50% του μετοχικού κεφαλαίου της Tequila Don Julio στο Μεξικό, με αποτέλεσμα την πλήρη κατοχή της μάρκας και των εγκαταστάσεων παραγωγής της.

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ DIAGEO ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2015 TA BRANDS ΤΗΣ DIAGEO

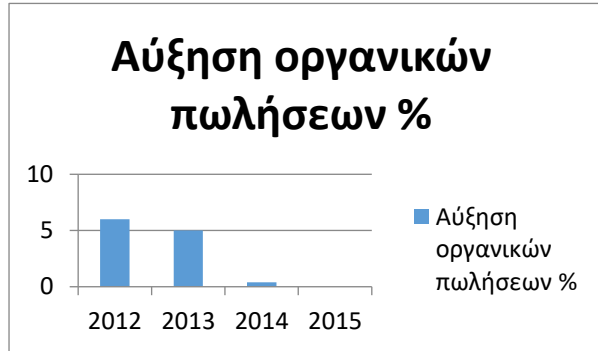


4.3 ΚΡΙΣ ΤΗΣ DIAGEO

❖ Ανάπτυξη οργανικών πωλήσεων (μετά την αφαίρεση των ειδικών φορών)

Ο δείκτης αυτός δείχνει το αποτέλεσμα των επιλογών, την απόδοση αυτών και την ικανότητα της εταιρίας να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά. Παρατηρούμε πως οι οργανικές πωλήσεις για το 2015 ήταν επίπεδες.

Οι καθαρές πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 5% λόγω της ενοποίησης με την USL στην Ινδία. Η σταθερότητα όμως οφείλεται στο γεγονός ότι υπήρξαν μειωμένες μεταφορές στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, μείωση των επιπέδων αποθέματος στη Νοτιοανατολική Ασία καθώς και στις επιπτώσεις της τιμολόγησης στις Βενεζουέλα και τη Βραζιλία.



❖ Οργανικό περιθώριο βελτίωσης (εξαίρεση επιπτώσεων συναλλαγματικής ισοτιμίας, εξαγορών)

Ο δείκτης αυτό μετρά την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η συνεπής βελτίωση του περιθωρίου είναι επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις, με γνώμονα τις επενδυτικές επιλογές. Το περιθώριο βελτιώθηκε κυρίως λόγω της εξοικονόμησης κόστους. Αντισταθμίζεται από την επανεπένδυση του τρόπου διανομών, του πληθωρισμού του κόστους.



❖ Κέρδη ανά μετοχή

Τα κέρδη ανά μετοχή αντικατοπτρίζουν την κερδοφορία της επιχείρησης. Αφορά κυρίως τους μετόχους της. Τα EPS πριν τις εξαιρέσεις ήταν κάτω 6,7 penses ανά μετοχή λόγω δυσμενών κινήσεων ανταλλαγών και λόγω χαμηλών εισοδημάτων κοινοπραξίες, αλλά αντισταθμίζεται από άλλες βελτιώσεις.



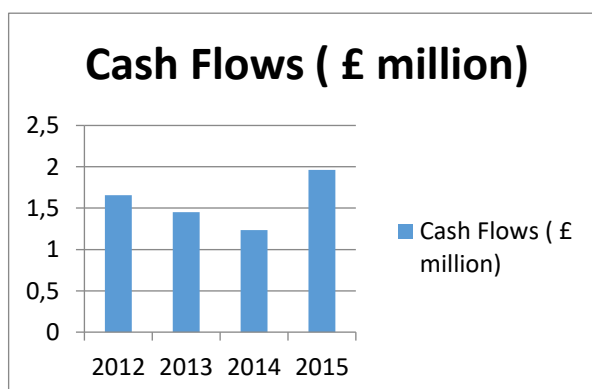
❖ Αλκοόλ και κοινωνία (προγράμματα)

Τα προγράμματα αυτά υποστηρίζονται από τη Diageo, με σκοπό τη μείωση της επιβλαβούς κατανάλωσης αλκοόλ. Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, τα προγράμματα αντιμετωπίζουν κινδύνους περιορισμού άδειας λειτουργίας ή απώλειας εμπιστοσύνης.



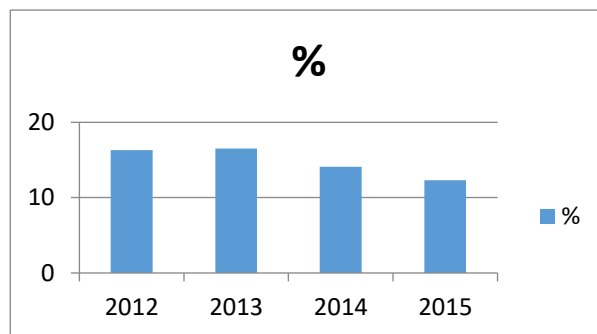
❖ Ταμειακές Ροές (εκατομμύρια)

Ο δείκτης αυτός δείχνει τις καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, αφορά τα ληφθέντα – πληρωθέντα μετρητά, καθαρό χρηματικό κόστος που καταβλήθηκε σε ακίνητα, υπολογιστές. Η μέτρηση αυτού του δείκτη, δείχνει την κατάσταση της χρηματοοικονομικής διαχείρισης της επιχείρησης. Η αύξηση που έχει παρατηρηθεί το 2015 είναι λόγω του θετικού κεφαλαίου κίνησης και της μείωσης των οφειλετών λόγω της κατάργησης των αποστολών, με τις πωλήσεις ημερών να είναι έξι ημέρες λιγότερες από το προηγούμενο έτος.



❖ Επιστροφή στο μέσο επενδυτικό κεφάλαιο

Η μέτρηση αυτή γίνεται με σκοπό την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων. Το έτος 2015 παρατηρήθηκε μείωση του δείκτη λόγω της αύξησης των λειτουργικών εξόδων λόγω της ενοποίησης της Diageo με τη USL.



Οικονομικές – πολιτικές αλλαγές

Το 2015 ήταν ένα έτος με αλλαγές:

- ✓ πολλές υποτιμήσεις νομισμάτων στη Βενεζουέλα
- ✓ γεωπολιτικές συγκρούσεις στη Ρωσία και την Ουκρανία
- ✓ Τρομοκρατικές απειλές στη Νιγηρία και την Κένυα
- ✓ Η Επιδημία Ebola

Τοπικές κοινωνίες και εφοδιαστική αλυσίδα

Οι εταιρίες αλκοολούχων ποτών συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη των κοινοτήτων με διάφορους τρόπους, είτε μέσω φόρων επενδύσεων. Πέρα από αυτά όμως, οι εταιρίες μπορούν να συμβάλλουν αναλόγως με τον τρόπο συνεργασίας με προμηθευτές και πελάτες. Μία ισχυρή τάση είναι η επικέντρωση στην προμήθεια των τοπικών προϊόντων, αυτό έχει ως στόχο τη δημιουργία μιας εμπιστευτικής σχέσης μεταξύ της εταιρίας και της εκάστοτε κυβέρνησης. Αυτό το έχει κάνει με την Αφρική, αγοράζοντας 80% των γεωργικών προϊόντων από τον τόπο.

ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΕ PREMIUM ΒΑΣΙΚΑ ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΗΜΑΤΑ

ΕΥΡΩΠΗ – ΔΥΤΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ (ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ)

Τα εμπορικά σήματα Guinness, Gordon's, Smirnoff και Captain Morgan είναι επιτυχημένα και δοκιμασμένα. Βλέποντας πως υπάρχει δυνατότητα στη Μεγάλη Βρετανία για ανάπτυξη στη βιομηχανία οινοπνευματοδών ποτών, επικεντρώθηκε η Diageo στην ενίσχυση και την καινοτομία των βασικών εμπορικών σημάτων έκδοσης του 2015, Captain Morgan White Rum, Smirnoff Ice Double Black, Guinness Dublin, West Indies Porters και Gordon's rouches. Παρατηρήθηκε λοιπόν, πως το 11% των καθαρών πωλήσεων στη Μεγάλη Βρετανία ήταν από την καινοτομία. Η Diageo επενδύει στην καινοτομία κατέχει 180 άτομα που ασχολούνται με αυτό, τα

35 των οποίων δουλεύουν για την έρευνα της καινοτομίας και ανάπτυξης στη Μεγάλη Βρετανία.

Στη Δυτική Ευρώπη υπήρξε αύξηση των πωλήσεων κατά 1%. Πιο συγκεκριμένα:

Μεγάλη Βρετανία: οι καθαρές πωλήσεις ποτών, μπίρας αυξήθηκαν κατά 3%

ΛΑΤΙΝΙΚΗ ΑΜΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΚΑΡΑΪΒΙΚΗ – ΜΕΞΙΚΟ

Το 2015, η επιχειρηματική δραστηριότητα της Diageo στο Μεξικό αυξήθηκε κατά 13%. Η Diageo έχει εστιάσει σε ένα ισχυρό χαρτοφυλάκιο ουίσκι καθώς και σε εμπορικά σήματα με μεγάλο εύρος τιμών. Η Diageo έχει κερδίσει ένα μερίδιο αγοράς, πάνω από 80% εστιασμένο στα πολυτελή ποτά, συγκεκριμένα το 2015 εστίασε στο Zacara, Jonnie Walker Blue Label καθώς και Don Julio Tequila της οποίας το εμπορικό σήμα απέκτησε τον έλεγχο και τα δικαιώματά του παγκοσμίως.

Η Diageo γνωρίζοντας ότι το Μεξικό παρουσιάζει πολλές ευκαιρίες, προσπάθησε να παραγάγει αισθήματα αξιοπιστίας και σεβασμού. Έτσι στις αρχές οι οποίες επηρεάζουν τη Diageo ως προς τις ρυθμίσεις και τη φορολογία μέσω της προώθησης ενός υπεύθυνου τρόπου ζωής και μέσω του προγράμματος κατάρτισης «Learning for Life», βοηθώντας τους ανθρώπους να βρουν δουλειά στον κλάδο της φιλοξενίας.

Πιο συγκεκριμένα η Diageo ανέπτυξε δύο προγράμματα υπεύθυνης κατανάλωσης ποτού, το Actuando Mejor και το Model Cities, τα οποία ήταν πιο επιτυχημένα προγράμματα που έχει δημιουργήσει, με αποτέλεσμα μέσα σε τρία χρόνια από την έναρξη του η Diageo να έχει γίνει ένα κοινωνικό κίνημα αφού υπάρχει αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών ως προς το ποτό σε συνδυασμό με την οδήγηση αλλά και την πώληση αλκοόλ σε ανηλίκους.

ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ - ΠΟΤΑ ΚΑΙ ΚΡΑΣΙ

Η αγορά της ποτοβιομηχανίας στη Βόρει Αμερική είναι ελκυστική, κάτι που σημαίνει πως είναι πολλοί αυτοί που θέλουν να εισαχθούν σε αυτή. Αυτό το γεγονός έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία πολλών υποκατηγοριών ποτών. Η Diageo για να το αντιμετωπίσει, καινοτόμησε και έβγαλε στη αγορά το Crown Royal Regan Apple το οποίο ανταποκρίνεται στις αυξανόμενες γευστικές τάσεις των καταναλωτών. Οι απαιτήσεις των καταναλωτών πλέον, δεν περιορίζονται στις γευστικές αλλά και σε επίπεδο περιβαλλοντικό και οικονομικό. Γι'αυτό η Diageo, το 2015 ξεκίνησε να δημιουργεί νέο αποστακτήριο που είναι σχεδιασμένο ειδικά ώστε να ελαχιστοποιήσει τις επιπτώσεις στο τοπικό υδρευτικό σύστημα.



Η κυβέρνηση της Αμερικής, επέτρεψε στις εταιρίες οινοπνευματωδών ποτών να περιέχουν διατροφικές πληροφορίες στις συσκευασίες. Η Diageo ήταν η πρώτη εταιρία που δεσμεύτηκε να παρέχει αυτές τις πληροφορίες.

ΑΦΡΙΚΗ – ΓΚΑΝΑ

Η Γκάνα είχε να αντιμετωπίσει την υποτίμηση του νομίσματός της και η ζήτηση της ενέργειας είναι τα θέματα που χαρακτήριζαν την Γκάνα το 2015. Οι καθарές πωλήσεις της Γκάνας για το έτος 2015 είναι αυξημένες κατά 32%. Ήταν πολύ σημαντικό ότι τοπικές πρώτες ύλες αυξήθηκαν από 11% σε 45% το 2015, κάτι που προστάτευσε την επιχείρηση από κινδύνους ισοτιμίας αλλά και προσφέροντας πλεονεκτήματα στις τοπικές οικονομίες.

ΕΙΡΗΝΙΚΟΣ ΩΚΕΑΝΟΣ – ΙΝΔΙΑ

Η Diageo εδραιώνεται στην Ινδία με την ενσωμάτωση της Diageo με τη USL με τη δεύτερη να εισάγει τα πρότυπα λειτουργίας της Diageo. Για να είναι αποτελεσματική αυτή η κίνηση, η USL δημιουργεί μια ομάδα συμμόρφωσης και δεοντολογίας με το σκοπό αυτό μέσω εκπαιδεύσεων.

Έτσι, 7000 εργαζόμενοι έχουν μάθει να δουλεύουν με αυτές τις πολιτικές. Η κουλτούρα και οι πρακτικές ασφάλειας της Diageo είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των ατυχημάτων. Η USL για πρώτη φορά το Μάρτιο του 2015, δεν είχε κανένα ατύχημα.

DIAGEO – RISK MANAGEMENT

Η Diageo, εναθρύνει το διάλογο, κάτι που είναι ένα βασικό συστατικό για ένα σωστό Risk Management. Πιο συγκεκριμένα, είναι ευθύνη της κάθε αγοράς να αντιμετωπίζει άμεσα τους κινδύνους, και να υποβάλει reports στον υπεύθυνό τους, σχετικά με τον τρόπο διαχείρισή τους. Η εξέταση σχετικά με το αν ο εκάστοτε κίνδυνος διαχειρίστηκε σωστά δε σταματά εκεί, αλλά το εκτελεστικό όργανο σε συνδυασμό με την επιτροπή ελέγχου διαχείρισης κινδύνου και το διοικητικό συμβούλιο καταλήγουν στο βαθμό αποτελεσματικότητας της διαχείρισης του κινδύνου. Το εκτελεστικό όργανο της Diageo ενημερώνει την αξιολόγηση του κινδύνου ετησίως και επανεξετάζεται από το διοικητικό συμβούλιο. Οι κίνδυνοι γενικότερα επανεξετάζονται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους επικαιροποιώντας τους κινδύνους και δημιουργώντας σχέδια μετριασμού αυτών.

Επιπλέον η Diageo πουλάει το Gleneagles Hotels Limited δείχνοντας για άλλη μια φορά πως επικεντρώνεται σε συγκεκριμένη δραστηριότητα.

ΚΙΝΔΥΝΟΙ 2015

Risk	Impact	How Diageo mitigates	Developments 2015
Αδυναμία διαμόρφωσης και συμμετοχής σε εξελίξεις της βιομηχανίας.	<ul style="list-style-type: none"> • Οι καταναλωτές δε θα καταναλώνουν τα εμπορικά σήματα της Diageo. • Λιγότερο αποδοτικό μοντέλο συγκριτικά με τους ανταγωνιστές. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ευρύ χαρτοφυλάκιο σημάτων για να εξασφαλιστεί η κάλυψη καταναλωτικών τάσεων. • Συνεχής αξιολόγηση και βελτιστοποίηση της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας. • Εστίαση στη δημιουργία στρατηγικών ως προς το επίπεδο αγοράς. 	Η βιομηχανία αναπτύσσεται σχετικά με το Ουίσκι γι' αυτό και η Diageo για να ικανοποιήσει τους καταναλωτές ευρύνει τις μάρκες του χαρτοφυλακίου της όπως το Black & White στο Μεξικό.
Τοπική αστάθεια ή αδυναμία ως προς τη γρήγορη αντίδραση έναντι της μεταβλητότητας.	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνικές αναταραχές, πληθωριστικές πιέσεις, προβλήματα ρευστότητας, εξασθένηση εμπιστοσύνης καταναλωτών, ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων της Diageo 	<ul style="list-style-type: none"> • Επισκέψεις των αγορών από το γενικό διευθυντή και άλλα ανώτερα στελέχη ώστε να ελέγξουν την τοπική στρατηγική. • Επενδύσεις σε πολυετείς αγορές. • Παρακολούθηση και έκφραση απόψεων σχετικά με φορολογικές νομοθεσίες μέσω εμπορικών ενώσεων και σωματίων. 	Ενισχυμένη αναθεώρηση από την επιτροπή ελέγχου και κινδύνου, καθώς και δημιουργία σχεδίων αγοράς για την αντιμετώπιση της μεταβλητότητας.
Μη συμμόρφωση με τους τοπικούς νόμους λόγω πολιτικών της Diageo	<ul style="list-style-type: none"> • Δυσφήμιση της εταιρίας και χρηματικές ποινές. 	<ul style="list-style-type: none"> • Κώδικας επιχειρηματικής συμπεριφοράς και ανανέωση εκπαίδευσης εργαζομένων ως προς τις παγκόσμιες πολιτικές της Diageo. • Εσωτερικό πρόγραμμα ελέγχου με τοπική ευθύνη διαχείρισης. 	<p>Ενσωμάτωση του ελέγχου συμμόρφωσης σε πρόσφατες εξαγορές.</p> <p>Ενίσχυση εσωτερικών διαδικασιών για τις παραβάσεις του κώδικα.</p>
Αδυναμία αντιμετώπισης της ανησυχίας πολλών σχετικά με την προώθηση και την κατανάλωση αλκοόλ.	<ul style="list-style-type: none"> • Οι κυβερνήσεις να επιβάλλουν νόμους περιορισμού της πρόσβασης σε αλκοόλ αλλά και αύξηση της φορολογίας. • Ζημιά στην φήμη της εταιρίας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Δέσμευση για μείωση της κατανάλωσης επιβλαβούς κατανάλωσης αλκοόλ μέσω προγραμμάτων. • Αύξηση της ανταπόκρισης της βιομηχανίας σε διεθνές και παγκόσμιο επίπεδο. • Αύξηση των γνώσεων σχετικά με το αλκοόλ στους stakeholders αλλά και τους καταναλωτές μέσω των πληροφοριών που έχουν οι συσκευασίες, διαδικτυακά αλλά και μέσω μαθημάτων κατάρτισης. 	Το 2015 δεν υπήρξαν νέοι κανονισμοί κατά του αλκοόλ, αν και οι περιορισμοί στις λιανικές πωλήσεις μπύρας στην Ινδονησία επηρέασε την επιχείρηση της Diageo στη Νοτιοανατολική Ασία.

4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΤΟΥΣ 2015

Πωλήσεις: περιλαμβάνουν τα έσοδα από την πώληση αγαθών, από δικαιώματα και ενοίκια. Τα έσοδα περιλαμβάνουν τους ειδικούς φόρους κατανάλωσης και άλλους φόρους αλλά εξαιρείται ο φόρος προστιθέμενης αξίας.

Καθαρές πωλήσεις: είναι οι πωλήσεις μετά την αφαίρεση των φόρων.

2015

2014

	North America £ million	Europe £ million	Africa £ million	Latin America and Caribbean £ million	Asia Pacific £ million	ISC £ million	Eliminate inter-segment sales £ million	Total operating segments £ million	Corporate and other £ million	Total £ million
2015										
Sales	3,909	4,683	1,868	1,297	4,129	1,381	(1,381)	15,886	80	15,966
Net sales										
At budgeted exchange rates ¹⁾	3,462	2,666	1,457	1,105	1,291	1,485	(1,413)	10,053	82	10,135
Acquisitions and disposals	25	34	1	26	903	-	-	989	-	989
ISC allocation	9	44	4	8	7	(72)	-	-	-	-
Retranslation to actual exchange rates	(41)	(127)	(47)	(106)	12	(32)	32	(309)	(2)	(311)
Net sales	3,455	2,617	1,415	1,033	2,213	1,381	(1,381)	10,733	80	10,813
Operating profit/(loss)										
At budgeted exchange rates ¹⁾	1,477	779	329	314	303	75	-	3,277	(136)	3,141
Acquisitions and disposals	(3)	12	-	1	49	1	-	60	4	64
ISC allocation	10	47	4	8	7	(76)	-	-	-	-
Retranslation to actual exchange rates	(36)	(34)	(15)	(60)	(3)	-	-	(148)	9	(139)
Operating profit/(loss) before exceptional items	1,448	804	318	263	356	-	-	3,189	(123)	3,066
Exceptional items	(28)	(20)	(7)	(5)	(193)	(6)	-	(259)	(10)	(269)
Operating profit/(loss)	1,420	784	311	258	163	(6)	-	2,930	(133)	2,797
Non-operating items										373
Net finance charges										(412)
Share of after tax results of associates and joint ventures										
- Moët Hennessy										164
- Other										11
Profit before taxation										2,933

	North America £ million	Europe £ million	Africa £ million	Latin America and Caribbean £ million	Asia Pacific £ million	ISC £ million	Eliminate inter-segment sales £ million	Total operating segments £ million	Corporate and other £ million	Total £ million
2014 (restated)										
Sales	3,915	4,935	1,846	1,404	1,801	1,504	(1,504)	13,901	79	13,980
Net sales										
At budgeted exchange rates ¹⁾	3,563	2,824	1,506	1,311	1,446	1,595	(1,504)	10,741	79	10,820
Acquisitions and disposals	44	3	-	-	-	-	-	47	-	47
ISC allocation	12	56	5	10	8	(91)	-	-	-	-
Retranslation to actual exchange rates	(175)	(69)	(81)	(177)	(107)	-	-	(609)	-	(609)
Net sales	3,444	2,814	1,430	1,144	1,347	1,504	(1,504)	10,179	79	10,258
Operating profit/(loss)										
At budgeted exchange rates ¹⁾	1,535	838	366	397	333	84	-	3,553	(128)	3,425
Acquisitions and disposals	(12)	(3)	-	-	(19)	-	-	(34)	(2)	(36)
ISC allocation	11	52	4	9	8	(84)	-	-	-	-
Retranslation to actual exchange rates	(74)	(34)	(30)	(78)	(39)	-	-	(255)	-	(255)
Operating profit/(loss) before exceptional items	1,460	853	340	328	283	-	-	3,264	(130)	3,134
Exceptional items	(35)	(20)	(23)	(14)	(276)	(47)	-	(415)	(12)	(427)
Operating profit/(loss)	1,425	833	317	314	7	(47)	-	2,849	(142)	2,707
Non-operating items										140
Net finance charges										(388)
Share of after tax results of associates and joint ventures										
- Moët Hennessy										246
- Other										6
Profit before taxation										2,711

Παρατηρούμε μία αύξηση των πωλήσεων κάτι συνέβη λόγω της USL στην Ινδία.

	2014	2015	Διαφορά
Πωλήσεις	13.980	15.966	1.986
Καθαρές πωλήσεις	10.258	10.813	555

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

INCOME STATEMENT					
	2014 £ million	Exchange (a) £ million	Acquisitions and disposals (b) £ million	Organic movement £ million	2015 £ million
Sales	13,980	(509)	2,321	174	15,966
Excise duties	(3,722)	172	(1,425)	(178)	(5,153)
Net sales	10,258	(337)	896	(4)	10,813
Cost of sales ⁽ⁱ⁾	(4,006)	61	(666)	26	(4,585)
Gross profit	6,252	(276)	230	22	6,228
Marketing	(1,620)	47	(74)	18	(1,629)
Other operating expenses ⁽ⁱ⁾	(1,498)	68	(85)	(18)	(1,533)
Operating profit before exceptional items	3,134	(161)	71	22	3,066
Exceptional operating items (c)	(427)				(269)
Operating profit	2,707				2,797
Non-operating items (c)	140				373
Net finance charges	(388)				(412)
Share of after tax results of associates and joint ventures	252				175
Profit before taxation	2,711				2,933
Taxation	(447)				(466)
Profit from continuing operations	2,264				2,467
Discontinued operations (c)	(83)				-
Profit for the year	2,181				2,467

(i) Before exceptional operating items.

ΑΣΙΑ – ΕΙΡΗΝΙΚΟΣ

Key financials						
	2014 Reported £ million	Exchange £ million	Acquisitions and disposals £ million	Organic movement £ million	2015 Reported £ million	Reported movement %
Net sales	1,347	(22)	920	(32)	2,213	64
Marketing spend	305	(1)	65	(25)	344	13
Operating profit before exceptional items	283	(13)	66	20	356	26
Exceptional items	(276)				(193)	
Operating profit	7				163	2,229

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΝΕΡΟΥ

Η Diageo έχει δώσει μεγάλη έμφαση στην μείωση του αντίκτυπου της δραστηριότητας της στο περιβάλλον. Ιδιαίτερως σε μέρη όπου το νερό είναι πολυτιμότερο από άλλες περιοχές, η Diageo έχει επενδύσει με αποτελέσματα. Για παράδειγμα στη Βραζιλία, στο αποστακτήριο Paraíraiba επένδυσε ώστε το νερό να χρησιμοποιείται πιο αποτελεσματικά, μειώνοντας την ποσότητα του νερού που

χρησιμοποιεί για την παραγωγή των προϊόντων της δραματικά. Παλιότερα, για ένα του προϊόντος της Diageo χρησιμοποιούνταν 85 λίτρα νερού, το 2015 αρκούν μόνο 13 λίτρα νερού. Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό, η ποσότητα αυτή καλύπτει τις ανάγκες 10.000 ατόμων.

ΕΚΠΟΜΠΗ ΑΝΘΡΑΚΑ

Οι εκπομπές του άνθρακα της Diageo μειώθηκαν κατά 8,7% σε σύγκριση με άλλα έτη. Η μείωση αυτή, είναι αποτέλεσμα επενδύσεων και εφαρμογών νέων τεχνολογιών. Το 2015 πάνω από το 50% της ηλεκτρικής ενέργειας τους χώρους παραγωγής προήλθε από χαμηλές εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, αιολικές πηγές, ηλιακές πηγές, βιομάζα και βιοαερίου

ΑΠΟΒΛΗΤΑ ΣΕ ΧΩΡΟΥΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΤΑΦΗΣ

Με βάση την ανάκτηση και επαναχρησιμοποίηση, η Diageo έχει μειώσει τις υγειονομικές ταφές αποβλήτων κατά 50% περίπου σε σχέση με το 2014. Αυτό έχει επιτευχθεί με το διαχωρισμό των αποβλήτων σε αυτά που είναι για ταφή και σε αυτά που μπορούν να ανακυκλωθούν.

Η Diageo έχει προσαρμόσει τις συσκευασίες με τέτοιες που έχουν λιγότερες επιπτώσεις στο περιβάλλον. Έχει μειώσει το βάρος τους και έχει καταργήσει υλικά που δεν είναι ανακυκλώσιμα, όπως αλουμινόχαρτο, πλαστικό PVC. Το 98,6% της συσκευασίας αποτελείται από ανακυκλώσιμα υλικά.

Γεγονος	Στρατηγική	Αποτέλεσμα
η Guinness έγινε δημόσια εταιρία με την επωνυμία Guinness PLC	Στρατηγική προσεκτικών βημάτων	Μπήκαν οι μετοχές της στο χρηματιστήριο του Λονδίνου και άρχισε να επεκτείνεται σε άλλες χώρες
Μετατόπιση εμπορίου από Ιρλανδία στην Αγγλία	Στρατηγική Ανάπτυξη αγοράς	Αύξηση παραγωγής κατά 50%
Διαφήμιση ως διατροφικό ποτό, ανδροπρεπές με φαρμακευτικές παρενέργειες	Στρατηγική διείσδυσης αγοράς	Αύξηση παραγωγής κατά 50%
Beaver – απόφαση για παραγωγή lager	Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος	Μεγάλη επιτυχία του προϊόντος
Beaver – Βιβλίο Guinness	Στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης	5 εκατομμύρια πωλήσεις σε 13 διαφορετικές γνώσεις
Παρακμή μπύρας stout – διαφοροποίηση σε φαρμακευτικά προϊόντα και σε είδη ζαχαροπλαστικής	Στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης	Αντιστάθμιση με την παρακμή της stout
Προβλήματα στο ζυθοποιείο James Gate Μείωση ανθρώπινου δυναμικού κατά 50%	Στρατηγική εξυγίανσης / διάσωσης	Προσωρινή λύση για το πρόβλημα μείωσης των κερδών
Αγορά 270 διαφορετικών εταιριών που λειτουργούσαν με έλλειμμα	Στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης	Μείωση αξίας μετοχών της Guinness
Δημιουργία διαφημίσεων που απευθύνονται στη μεσαία τάξη και όχι στην εργατική που ήταν μέχρι τότε πελάτες της Guinness.	Στρατηγική διείσδυσης αγοράς	
Δημιουργία νέου προϊόντος συνδυάζοντας τις προτιμήσεις του stout και του ale	Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος	
Αλλαγή συμβούλου, μείωση ανθρώπινου δυναμικού, νέα ομάδα διοίκησης, εξαγορές	Στρατηγική εξυγίανσης / διάσωσης	Αύξηση αξίας μετοχών της Guinness

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρατηρούμε λοιπόν, πως η Diageo σε όλη της την πορεία ακολούθησε διάφορες στρατηγικές με θετικά και αρνητικά πρόσημα στην απόδοση της.

Σαν εταιρία τόλμησε να αναπτυχθεί σε νέες αγορές και να επιτύχει. Χρησιμοποίησε εύστοχες διαφημίσεις που ανταποκρίνονταν σε ομάδες που ήταν δυνητικοί ουσιαστικοί πελάτες. Όλα αυτά, έγιναν στα πρώτα βήματα της που διοικούνταν από άτομα ανοιχτά σε νέες ιδέες, με ικανότητα να δράττουν των ευκαιριών και να αυξάνουν την αξία των μετοχών της εταιρίας. Το πιο σημαντικό όμως που έκανε ο Beaver, ήταν το γεγονός ότι εκσυγχρόνισε τις διαδικασίες και πολιτικές της επιχείρησης, ανέπτυξε τα τμήματα έρευνας, διαφοροποίησε προϊόντα και έτσι αύξησε τις εξαγωγές της.

Εν συνεχεία η εταιρία δεν πρόβλεψε τον κίνδυνο της μη συμμετοχής της στο tiedhouse και αυτό σημαίνει κακό risk management και όχι καλής πληροφόρησης ανάλυσης του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Η Guinness με τις διαφημίσεις της ξεχνάει την εργατική τάξη που ήταν το κύριο πελατολόγιό της και απευθύνεται πλέον στη μεσαία. Αυτή ήταν και η αρχή της παρακμής της. Στη συνέχεια άρχισε να διαφοροποιείται πολύ ισχυρά, με αποτέλεσμα να μην εστιάζει πλήρως σε αυτό με το οποίο ξεκίνησε. Χάθηκε λοιπόν η εστίαση σε κάτι συγκεκριμένο «παράγω κάτι και το παράγω σωστά». Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία ενός νέου ποτού που δεν πέτυχε και η ζημιά αυτού του γεγονότος ήταν μεγάλη.

Ο Saunders επιβεβαιώνει το πρόβλημα αντιπροσώπευσης που έχουμε αναφέρει πιο πάνω. Οι στόχοι του έρχονται σε σύγκρουση με τους στόχους της εταιρίας. Ως προτεραιότητα μπαίνει το προσωπικό του όφελος αλλά και του πρώην manager του και δημιουργούν μια πλεκτάνη κόντρα στην επιχειρησιακή ηθική.

Η Diageo πλέον, το 2015, παρατηρούμε ότι επενδύει σε κομμάτια που αναλογούν και που προβλέπει κέρδος αναλόγως την περιοχή στην οποία απευθύνεται.

Για παράδειγμα στη Μεγάλη Βρετανία επενδύει στην καινοτομία. Στις υπόλοιπες περιοχές που δραστηριοποιείται προσπάθησε να εκμεταλλευτεί τοπικές πρώτες ύλες, να δώσει θέσεις εργασίας (κάτι που εκτιμάται από την τοπική αγορά), να επιβαρύνει το περιβάλλον στο ελάχιστο και να «εξάγει» έναν πιο κοινωνικό χαρακτήρα με την πληροφόρηση των καταναλωτών για τις συνέπειες της χρήσης του αλκοόλ.

5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ BACARDI

Το Bacardi είναι η κορυφαία μάρκα αποσταγμάτων παγκοσμίως, που κυριαρχεί στην κατηγορία του ρούμι. Το όνομα Bacardi είναι συνώνυμο με μερικά από τα πιο δημοφιλή μικτά ποτά: το περίφημο Cuba Libre (Bacardi και Coke) και το ομώνυμο Cocktail Bacardi. Η Bacardi ξεκίνησε στο Santiago de Cuba το 1862. Αυτή η εταιρεία αποτελούσε την αυτοκρατορία που παρέδωσε το εμπορικό σήμα Bacardi σε κάθε κατάσταση συσκευασίας και μπαρ στη Βόρεια Αμερική, τη Λατινική Αμερική, το μεγαλύτερο μέρος της Ευρώπης, την Αυστραλία, την Ιαπωνία και ορισμένες χώρες της Ασίας (Bacardi Limited, 2018). Εκατό τριάντα χρόνια αργότερα - μετά την επίδραση ιστορικών γεγονότων όπως η απαγόρευση κατανάλωσης ποτού, η παγκόσμια ύφεση, οι περιφερειακοί πόλεμοι, οι παγκόσμιοι πόλεμοι και η επανάσταση στην Κούβα, υπήρξαν πέντε ξεχωριστές εταιρείες που λειτουργούν με κοινό όνομα και με κοινό σύνολο οικογενειακών μετόχων. Το 1992, οι πέντε εταιρείες που λειτουργούσαν ήταν: Bacardi International Limited στις Βερμούδες (μετακόμισε εκεί το 1965 μετά την επανάσταση του 1959 στην Κούβα), Bacardi Imports στο Μαϊάμι, Bacardi Corporation στο Πουέρτο Ρίκο, Bacardi & Company Limited στις Μπαχάμες και Bacardi Mexico (Bacardi Limited, 2018). Οι εταιρείες αυτές λειτουργούσαν ως συνομοσπονδία ανεξάρτητων εταιρειών χωρίς καθορισμένο κεντρικό έλεγχο ή συντονισμό. Αυτός ο οργανισμός είχε το συγκεκριμένο όφελος να επιτρέψει το προϊόν να διατίθεται στο εμπόριο σε τοπικό επίπεδο σύμφωνα με τις ατομικές συνθήκες κάθε αγοράς. Ωστόσο, δεν δημιουργήθηκε για να αντιμετωπίσει τη βιομηχανία οινοπνευματωδών ποτών της δεκαετίας του 1990, η οποία χαρακτηρίστηκε από τη μειωμένη κατανάλωση των καταναλωτών, τον αυξημένο παγκόσμιο ανταγωνισμό και την αυξημένη ενοποίηση με τη μορφή συγχωνεύσεων και εξαγορών μεταξύ των κυριότερων παραγόντων (Bacardi Limited, 2018).

Ιδρυτής υπήρξε ο Don Facundo Bacardi Masso, Ισπανός γιος ενός λιθοξόου που εγκαταστάθηκε στο νησί. Είχε δημιουργήσει τη δική του επιχείρηση ώσπου οι απανωτοί σεισμοί στο Santiago γκρέμισε ό,τι είχε χτίσει και η χολέρα που ακολούθησε του «πήρε» και δύο του παιδιά. Αποφασίζει να γυρίσει στην Ισπανία, αλλά επιστρέφει ένα χρόνο αργότερα, αποφασίζει να αντικαταστήσει το μέχρι τότε Ron ή Aguardiente που βρισκόταν σε άνθιση και παράγονταν από αποστακτήρια μέτριας ποιότητας με ένα εξευγενισμένο ρούμι. Με τη βοήθεια του παραγωγού κονιάκ της περιοχής Jose Leon Boutellier δημιουργεί ένα διαφορετικό ρούμι που ξεκίνησε να πωλείται στο μαγαζί του αδερφού του. Η ζήτηση αυξάνεται και μετακομίζουν σε ένα μεγαλύτερο αποστακτήριο όπου και ιδρύεται η Bacardi & Boutellier Compañia. Πρωτοστάτησε σε βασικές τεχνικές για την παραγωγή ρούμι που λίγο διαφέρουν από τις σημερινές. Πέτυχαν τέλεια ζύμωση με μία μόνο μαγιά

που ανακάλυψε και απομόνωσε στα χωράφια ζαχαροκάλαμου, αυτός είναι ο τύπος μαγιάς που χρησιμοποιείται μέχρι και σήμερα. Μέσα στα επόμενα δέκα χρόνια υπήρξε εξέλιξη ως προς τον τρόπο παραγωγής αφού προστέθηκε μια δεύτερη παράλληλη απόσταξη, φιλτράρισμα με ξυλάνθρακα και στη συνέχεια ωρίμανση σε λευκή αμερικάνικη δρυ.

Logo του νέου προϊόντος ήταν μια νυχτερίδα, που ήταν ιδέα της συζύγου του Don Facundo Bacardi Masso, της Amala, όταν είδε ένα σμήνος νυχτερίδων στο αποστακτήριο της οικογένειας. Η ιδέα αυτή ήταν πολύ εύστοχη μιας και σύμφωνα με την κουβανέζικη και την ισπανική λαϊκή παράδοση η νυχτερίδα συμβολίζει την καλή υγεία, την καλή τύχη και την ενότητα της οικογένειας. Έτσι πολύ σύντομα το ρούμι αυτό έγινε γνωστό ως «το ρούμι της νυχτερίδας».



Την πρώτη ημέρα της εταιρίας φυτεύεται από το γιο του Facundo ένας φοίνικας



στην είσοδο της εταιρίας με την ευχή η εταιρία να μεγαλώνει όσο μεγαλώνει το φυτό. Ο «El Coco» όπως ονομάστηκε το σύμβολο της εταιρίας συνέχισε να μεγαλώνει στην είσοδο της εταιρίας έως τη δεκαετία του 1960.

Το 1877 ο Don Facundo παραδίδει τη σκυτάλη στο γιο του τον Emilio Bacardi Moreau ο οποίος κάνει ακόμη πιο γνωστό το ρούμι. Ο Emilio έγραφε επαναστατικές ομιλίες και τάχθηκε υπέρ της ανεξαρτησίας της Κούβας. Λόγω αυτής του της πολιτικής στάσης, φυλακίστηκε αλλά και εξορίστηκε στη Β. Αμερική. Έτσι εν μέσω Μικρού Πολέμου η εταιρία έφτασε στα πρόθυρα χρεοκοπίας. Η οικογένεια έκανε πολλές προσπάθειες για να μην πτωχεύσει πουλώντας προσωπική τους περιουσία. Όλη αυτή η προσπάθεια είχε σαν αποτέλεσμα να κρατηθεί στη ζωή η εταιρία παρόλη τη φωτιά που ξέσπασε λίγο καιρό αργότερα και έκαψε ένα αποστακτήριο.

Κατά τη δεκαετία του 1890, ο τρίτος γιος του Don Facundo, ο Jose άνοιξε ένα γραφείο πωλήσεων στην πόλη της Αβάνας. Ένας Αμερικάνος το 1898 που εργαζόταν στην Κούβα εφήυρε το Bacardi Daiquiri. Το πρόσφερε ως αναζωογονητικό για τα μέλη του ορυχείου χαλκού. Χρησιμοποιούσε φρέσκο χυμό λάιμ, ζάχαρη, νιφάδες πάγου και ρούμι Bacardi Superior. Με την Ανεξαρτησία της Κούβας όπου οι ΗΠΑ είχαν πιο ενεργό ρόλο στα εσωτερικά της, η Bacardi βίωσε μια άνθιση. Ο Emilio έγινε δήμαρχος του Santiago de Cuba και είναι ο πρώτος που υψώνει την Κουβανέζικη σημαία στο οχυρό του Santiago de Cuba που ονομάστηκε La Fiesta De La Bandera. Το 1900 ένα σώμα Αμερικάνων στρατιωτών πίνουν Bacardi με Cola, πάγο και λίγο στυμμένο φρέσκο λάιμ εκεί γεννήθηκε το Cuba Libre. Αυτά και άλλα δημοφιλή cocktails βοήθησαν την εταιρία να ανθίσει. Ο Emilio θεωρείται ως ένας πολύ ικανός διοικητής από τον κουβανικό λαό και γι' αυτό εξασφαλίζει μια θέση στη Γερουσία ως που στρατιωτικές αμερικάνικες δυνάμεις εισβάλλουν και αποσύρεται από την πολιτική. Η Bacardi συμμετέχει σε εκθέσεις και κερδίζει πολλά

βραβεία. Το 1910 η Bacardi έγινε η πρώτη πολυεθνική εταιρία της Κούβας, ανοίγοντας εγκαταστάσεις στη Βαρκελώνη και λίγο αργότερα στη Νέα Υόρκη ύστερα από ώθηση του γαμπρού του Don Facundo, Enrique Schueg.

Όταν το κογκρέσο των ΗΠΑ απαγόρευσε την παραγωγή, πώληση και κατανάλωση οινοπνεύματος το 1920, η εταιρία έπρεπε να κλείσει το εργοστάσιο εμφιάλωσης της στη Νέας Υόρκης. Αλλά δε θεωρήθηκε ως ήττα το γεγονός αυτό, αντιθέτως ξεκίνησε μια πρωτοποριακή εκστρατεία προώθησης της Κούβας ως μια δελεαστική, τροπική διαφυγή από του περιορισμούς κατανάλωσης των ΗΠΑ. Έτσι, εκτυπώθηκαν ταχυδρομικές κάρτες που περιγράφουν τη γοητεία της νυχτερινής ζωής της Αβάνας και των cocktails από Bacardi rum. Επιπλέον, μία ακόμη μεγάλη διαφήμιση αεροπορικών εταιριών (Pan American Airways) ενθάρρυνε τους πελάτες των ΗΠΑ: «πετάξτε μαζί μας στην Αβάνα και θα κολυμπάτε σε ρούμι Bacardi σε δύο ώρες από τώρα». Η στρατηγική αυτή απέδωσε και οι Αμερικάνοι τουρίστες συρρέουν στην Αβάνα. Ένας από τους πρώτους ουρανοξύστες της Κούβας άνοιξε το κομψό deco bar (Edificio Bacardi) σε διασημότητες και διασκεδαστές ακόμη και στην ισπανική βασιλική οικογένεια. Έτσι, σημειώνεται ότι το 1928 υπολογίζεται ότι καταφθάνουν στην Κούβα 90.000 Αμερικανοί τουρίστες για να απολαύσουν το «ποτό της χαράς». Καθώς το όνομα της εταιρίας γινόταν όλο και πιο γνωστό και κατείχε μια παραπάνω ισχύ, το θέμα της ασφάλειας του ήταν θέμα επιβίωσης. Έτσι, το 1936 η εταιρία κέρδισε το ορόσημο εναντίον των μπαρ της Νέας Υόρκης που υποκαθιστούσε άλλα ρούμι για να κάνουν cocktail. Για παράδειγμα σε περίπτωση που ένας πελάτης ήθελε ένα Bacardi rina Colada από το νόμο πρέπει να σερβίρεται μόνο με Bacardi. Τα επόμενα χρόνια η Bacardi επεκτείνεται σε Μεξικό και Πουέρτο Ρίκο, ενώ το 1944 ιδρύεται μια θυγατρική στη Νέα Υόρκη ώστε να είναι πιο εύκολη η εξαγωγή σε αμερικανικό έδαφος.

Κατά τη διάρκεια του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου η διοίκηση της εταιρίας περνάει στα χέρια του Jose Perin Bosch. Ο Perin κάνει μια κίνηση που θα ήταν σωτήρια στο μέλλον. Μεταφέρει τη μυστική συνταγή του ποτού στο εξωτερικό και δημιουργεί θυγατρικές εταιρίες και μεταφέρει μέρος της περιουσίας της αλλά και το εμπορικό της σήμα στις Μπαχάμες, λόγω μη εμπιστοσύνης στο διδάκτορα Batista. Στις 14 Οκτωβρίου του 1960, η Επαναστατική Κυβέρνηση της Κούβας αναλαμβάνει τον έλεγχο όλων των ξένων περιουσιών και σχεδόν 400 εταιριών κουβανικών συμφερόντων χωρίς καμία αποζημίωση. Κατά τύχη το μυστικό συστατικό δεν πέφτει στα χέρια των Αρχών, γιατί οι αξιωματικοί του στρατού κατευθύνθηκαν προς τα γραφεία πωλήσεων της Bacardi και όχι στην έδρα της εταιρίας, δίνοντας έτσι το χρόνο να καταστραφούν τα στοιχεία τα οποία ήταν ήδη στο εξωτερικό. Με την επικράτηση των επαναστατών και την εθνικοποίηση των επιχειρήσεων τα μέλη της οικογένειας αναγκάζονται να εγκαταλείψουν τη χώρα. Λίγο αργότερα ο φοίνικας που φυτεύτηκε πριν από 98 χρόνια έξω από το αποστακτήριο του Santiago de Cuba μαράθηκε. Παρόλο αυτά όμως η ανθεκτικότητα και η προνοητικότητα της Bacardi τη διατήρησε στην αγορά. Παρόλο που πλέον η

συνταγή της Bacardi ήταν ασφαλής, έπρεπε να γίνουν κάποιες δικαστικές κινήσεις , αφού στο Santiago είχε ήδη ξεκινήσει να παράγεται ένα παράνομο ρούμι με την επωνυμία Bacardi χωρίς βέβαια ο τρόπος παραγωγής του να είναι ο ίδιος αφού δεν είχαν τον συγκεκριμένο τύπο μαγιάς. Οι πρώτες δικαστικές αποφάσεις δικαιώνουν την οικογένεια.

Λίγο μετά τη κουβανική επανάσταση, η Bacardi ίδρυσε μια βάση στις Βερμούδες, μια στρατηγική κίνηση χρησίμευσε ως γεωγραφική γέφυρα μεταξύ της Ευρώπης όπου η Bacardi στόχευε και στις ΗΠΑ που είχε ήδη ιδρυθεί. Η εταιρία άρχισε από τότε μια περίοδο θεαματικών επιτευγμάτων. Για περισσότερα από 130 χρόνια η Bacardi ήταν μια εταιρία που ειδικεύεται στα Best-selling premium rums. Στη συνέχεια, η Εταιρεία διεύρυνε δραματικά το πεδίο εφαρμογής της σε όλη την βιομηχανία οινοπνευματωδών ποτών, καθιστώντας τη μεγαλύτερη ιδιωτική εταιρεία οινοπνευματωδών ποτών στον κόσμο. Όταν η Bacardi αγόρασε τον όμιλο MARTINI & ROSSI το 1993, η εταιρεία διπλασιάστηκε σε μέγεθος, πρόσθεσε σήματα και εξασφάλισε ισχυρούς διαύλους διανομής στο εξωτερικό. Ακολούθησαν πιο επιτυχημένες εξαγορές, συμπεριλαμβανομένου του whisky της Scotch Whisky, της BOMBAY SAPPHIRE gin, της βότκας GRAY GOOSE και της CAZADORES 100% μπλε agave tequila. Η Bacardi έχει επίσης συμμετοχή στην LEBLON Brazilian cachaca και στην μητρική εταιρεία της Patron tequila. Σε 150 χρόνια το γεμάτο ζωή Bacardi ταξίδι της καινοτομίας, της επιμονής και της επιτυχίας προχωράει. Αυτό το χαρτοφυλάκιο μάρκας πολυτελείας με την αυθεντικότητα και τη διατήρηση των θέσεων ισχύος Bacardi για ένα ακόμη πιο ευημερούμενο μέλλον. Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε αναδυόμενες αγορές όπως η Ρωσία, η Ινδία, η Κίνα, η Βραζιλία, η Ανατολική Ευρώπη, η Μέση Ανατολή και η Αφρική.

Γεγονός	Στρατηγική	Αποτέλεσμα
Επέκταση εγκαταστάσεων στη Βαρκελώνη και στη Νέα Υόρκη	Στρατηγική Ανάπτυξη αγοράς	Αύξηση πωλήσεων
Οι ΗΠΑ απαγορεύει την παραγωγή, πώληση και κατανάλωση οινοπνεύματος	Στρατηγική διείσδυσης αγοράς	90.000 αμερικάνοι τουρίστες στην Κούβα
Υποκατάσταση όλων των ρούμι στα μπαρ της Ν. Υόρκης	Στρατηγική διείσδυσης αγοράς	Αύξηση πωλήσεων
Επέκταση σε Μεξικό και Πουέρτο Ρίκο, ενώ το 1944 ιδρύεται μια θυγατρική στη Νέα Υόρκη	Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος	πιο εύκολη η εξαγωγή σε αμερικανικό έδαφος
Μεταφορά της μυστικής συνταγής του ποτού στο εξωτερικό και δημιουργία θυγατρικών εταιριών και μεταφορά μέρους της περιουσίας αλλά και του εμπορικού της σήματος στις Μπαχάμες	Στρατηγική Ανάπτυξη αγοράς	Προστασία από τον έλεγχο της εταιρίας από την επαναστατική κυβέρνηση
ίδρυση βάσης στις Βερμούδες μια στρατηγική κίνηση χρησίμευσε ως.	Στρατηγική Ανάπτυξη αγοράς	γεωγραφική γέφυρα μεταξύ της Ευρώπης όπου η Bacardi στόχευε και στις ΗΠΑ που είχε ήδη ιδρυθεί
αγορά του ομίλου MARTINI & ROSSI το 1993	Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος Στρατηγική Ανάπτυξη αγοράς	η εταιρεία διπλασιάστηκε σε μέγεθος, πρόσθεσε σήματα και εξασφάλισε ισχυρούς διαύλους διανομής στο εξωτερικό.

Τεχνολογία ως Βασική Επιχειρηματική Πρωτοβουλία

Με την ανάληψη της ηγεσίας της Bacardi από τον Chip Reid είδε έναν κρίσιμο ρόλο για την τεχνολογία και τις επικοινωνίες στην προώθηση του οράματος μιας παγκόσμιας εταιρείας. Ο Ronald Stan, τώρα αντιπρόεδρος και επικεφαλής της CIO, ανέλαβε την ηγεσία της πρώτης παγκόσμιας ομάδας MIS²⁰ που είχε ιδρυθεί με τη δημιουργία της Bacardi Limited. Η Παγκόσμια Ομάδα MIS έπρεπε να είναι όχι μόνο συμβολική της ενοποίησης, αλλά και ένα βασικό εργαλείο για την προώθηση της ιδέας και για να καταστεί δυνατή η πραγματικότητα μιας παγκόσμιας εταιρείας (Dale, 2012).

Στον Stan δόθηκε έτσι η δουλειά της δημιουργίας μιας στρατηγικής και ενός σχεδίου εφαρμογής που θα μπορούσε να οικοδομήσει την τεχνολογική και επικοινωνιακή υποδομή και τη λειτουργικότητα σε παγκόσμια βάση, τεχνολογία που θα επηρέαζε άμεσα την ικανότητα του Bacardi να ενεργεί ως ενιαία εταιρεία (Granatstein, 2018).

Τεχνολογική στρατηγική Bacardi

Οπλισμένος με την εντολή να επιτρέψει τη χρήση της τεχνολογίας ως στρατηγικό όπλο, ο Ronald Stan δημιούργησε μια στρατηγική MIS δύο φάσεων (Granatstein, 2018): Δημιουργήστε μια παγκόσμια υποδομή και επωφελήθηκε από αυτή την επένδυση για στρατηγικό πλεονέκτημα.

Παγκόσμια Υποδομή

Η παγκόσμια υποδομή θα αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία (Granatstein, 2018):

Παγκόσμιο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Η μετάβαση στο παγκόσμιο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ήταν ήδη σε εξέλιξη. Ο Chip Reid το διέταξε ως μία από τις πρώτες ενέργειές του και ήταν ένα βασικό στοιχείο για την καθιέρωση της έννοιας μιας παγκόσμιας εταιρείας καθώς και για να γίνει η πλατφόρμα της συνεργασίας που απαιτείται για να γίνει αυτό πραγματικότητα.

Παγκόσμιο δίκτυο. Θα χρειαζόταν ένα παγκόσμιο δίκτυο για να διασφαλιστεί η έγκαιρη επικοινωνία, η πρόσβαση σε δεδομένα, η συνεργασία και οι παγκόσμιες διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της παγκόσμιας εταιρείας.

Κρίσιμα Συστήματα. Άλλα κρίσιμα συστήματα, κυρίως εκείνα που περιβάλλουν την παραγωγή, την εμπορία και την παράδοση προϊόντων, θα πρέπει να εξορθολογιστούν, να αναπτυχθούν και να διαχειριστούν σε παγκόσμια βάση. Το πιο αξιοσημείωτο ήταν το σύστημα παρακολούθησης παραγγελιών.

²⁰ Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (M.I.S.) υποστηρίζουν κυρίως τις λειτουργίες: 1. προγραμματισμού, 2. ελέγχου και 3. λήψης αποφάσεων σε διοικητικό επίπεδο.

Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Τα επόμενα βήματα για την αξιοποίηση της επένδυσης υποδομής για στρατηγικό πλεονέκτημα λαμβάνονται με στόχο την άμεση επίπτωση στην οικονομική απόδοση της εταιρείας. Ο Ronald Stan σημειώνει ότι, καθώς αυτά τα σχέδια αρχίζουν να εκτείνονται, «οι οικονομικοί άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως στρατηγικό εργαλείο για την επίτευξη οικονομικά προσανατολισμένων στόχων». Το σημερινό σύνολο ευκαιριών που εξετάζονται περιστρέφεται γύρω από την παροχή της ανώτερης διοίκησης με βασικές πληροφορίες για δείκτες απόδοσης την κατάλληλη στιγμή. Οι ερωτήσεις που τίθενται περιλαμβάνουν: «Ποιος χρειάζεται ποιες πληροφορίες; Πού είναι οι πληροφορίες; Πώς οι άνθρωποι παίρνουν τις πληροφορίες; Πώς μπορούν οι χρήστες να χρησιμοποιούν καλύτερα τις πληροφορίες;» (Basyn, 2013). Τα ίδια ερωτήματα, όπως θα δούμε, ερωτώνται για το κανάλι διανομής της Bacardi και για τους υπαλλήλους της Bacardi που ασχολούνται άμεσα με τα μέλη της.

Πελάτες & Κανάλι Διανομής Bacardi

Οι τελικοί πελάτες της Bacardi είναι τα άτομα που αγοράζουν τα εμπορικά σήματα της στο κατάστημα αλκοολούχων ποτών ή καταναλώνουν ποτά σε μπαρ ή εστιατόριο. Η Bacardi έχει μικρή άμεση επαφή με τον καταναλωτή και δεν ασχολείται άμεσα με τα καταστήματα ή τα μπαρ. Λόγω της ρύθμισης και των περιορισμών της βιομηχανίας οινοπνευματωδών ποτών σε όλες σχεδόν τις χώρες, η Bacardi υποχρεούται να πουλάει μέσω ενός συστήματος διανομής πολλαπλών βαθμίδων (Referenceforbusiness.com, 2018).

Στις περισσότερες χώρες, η Bacardi πωλεί τα προϊόντα της στους διανομείς, οι οποίοι με τη σειρά τους πωλούν σε καταστήματα αλκοολούχων ποτών, μπαρ, μικρότερους διανομείς και χονδρεμπόρους. Σε ορισμένες χώρες, όπως οι ΗΠΑ, η Bacardi διαθέτει τη δική της εταιρεία διανομής. Σε άλλες, η Bacardi πωλεί απευθείας σε εταιρείες διανομής τρίτων (Referenceforbusiness.com, 2018).

Έτσι, για την Bacardi, ο όρος πελάτης αναφέρεται τόσο στον τελικό καταναλωτή όσο και στον δίαυλο μέσω του οποίου παραδίδονται τα προϊόντα. Παρόλο που ο απώτερος στόχος είναι να προσεγγίσει τον τελικό πελάτη, το κανονιστικό περιβάλλον και οι πρακτικές που αναπτύσσονται γύρω του ανάγκασαν τον Bacardi να στοχεύσει τις περισσότερες από τις τρέχουσες προσπάθειές του στον πελάτη, επιτρέποντας στους ενδιαμέσους πελάτες του να είναι καλύτερα ενημερωμένοι και να δουλεύουν καλύτερα (Granatstein, 2018).

Επιχειρηματικό πρόβλημα: Άνοιγμα Διαδικασίας Διεθνούς Παραγγελίας / Εκτέλεση Διαδικασίας για τους Πελάτες

Η Bacardi Limited είναι τώρα «μία παγκόσμια εταιρεία». Ωστόσο, οι τρέχουσες δραστηριότητές της καλύπτουν πολλαπλές επιχειρηματικές μονάδες σε πολλές

χώρες. Για παράδειγμα, ένας χονδρέμπορος αλκοολούχων ποτών στις ΗΠΑ τοποθετεί μια παραγγελία με την εταιρεία διανομής Bacardi στις ΗΠΑ. Αυτή η παραγγελία αποστέλλεται στην έδρα του Bacardi στις Βερμούδες, όπου η παραγγελία πραγματοποιείται. Για προϊόντα ευρωπαϊκής προέλευσης, η παραγγελία αποστέλλεται στη συνέχεια σε μονάδα παραγωγής Bacardi στην Ιταλία ή στη Γαλλία, όπου τηρείται η εντολή. Το πραγματικό υγρό μεταφέρεται έπειτα σε έναν ευρωπαϊκό φορτωτή, ο οποίος στέλνει τις περιπτώσεις στον διανομέα στις Ηνωμένες Πολιτείες (Wholesale and Distribution International, 2018).

Σε άλλες περιπτώσεις - όπου η γεωγραφία, η ρύθμιση της διανομής υγρών ή η σχέση Bacardi με τους πελάτες της διαφέρουν - αυτή η διαδικασία μπορεί να είναι ακόμη πιο περίπλοκη. Αυτή η πολυπλοκότητα έχει αυξηθεί με την απόκτηση και ενσωμάτωση της Martini & Rossi και, πιο πρόσφατα, των εμπορικών σημάτων Dewar και Bombay. Οι διαδικασίες αυτές απαιτούνται λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων της Bacardi (συμπεριλαμβανομένων των κανονισμών εισαγωγής / εξαγωγής οινοπνευματωδών ποτών και φορολογικών συνεπειών) καθώς και της κληρονομιάς της διεθνούς ανάπτυξης της εταιρείας. Συνολικά, αποδείχθηκε αποτελεσματική. Στην πραγματικότητα, η Bacardi είναι σε θέση να κάνει θετική χρήση των χρονικών διαφορών στην Ευρώπη, τις Βερμούδες και τις ΗΠΑ. Για παράδειγμα, μια παραγγελία που επεξεργάζεται στις ΗΠΑ φτάνει στην Ευρώπη το επόμενο πρωί. Οποιαδήποτε ενέργεια που λαμβάνεται σε αυτή τη διαταγή μπορεί να γνωστοποιηθεί στους κατοίκους των Βερμούδων αμέσως μόλις μπουν στο γραφείο και μεταβιβαστούν στις ΗΠΑ (και πάλι πριν το προσωπικό αρχίσει να εργάζεται. Ωστόσο, αυτή η διαδικασία έχει οδηγήσει επίσης σε μια σειρά τεχνικών και επιχειρηματικών ζητημάτων που οδήγησαν τον Bacardi να ξεκινήσει το τρέχον έργο ηλεκτρονικού επιχειρείν για τη διαχείριση των πληροφοριών γύρω από την αλυσίδα διανομής του (Wholesale and Distribution International, 2018).

Ανάπτυξη Τεχνολογικής Υποδομής – Τεχνολογίες Ενίσχυσης

Η Bacardi έχει ξεδιπλώσει το Lotus Domino / Notes σε όλα τα γραφεία της σε όλο τον κόσμο. Το Domino λειτουργεί σε διάφορους διακομιστές, παρόλο που η Bacardi διατυπώνει ενεργά μια στρατηγική για την ενοποίησή τους σε εξαιρετικά κλιμακούμενα συστήματα AS/400 σε περιφερειακά κέντρα δεδομένων. Τα συστήματα συναλλαγών περιλαμβάνουν το J.D. Edwards ERP για την καταχώρηση παραγγελιών και το SSA BPCS για έλεγχο παραγωγής. Αυτά ενσωματώνονται στο σύστημα εντοπισμού παραγγελιών που βασίζεται στο Domino μέσω του Notrix Composer από το λογισμικό κρουστών. Για την περαιτέρω επέκταση της εμβέλειας του συστήματος αναπτύσσονται δομοστοιχεία εισόδου για παραγγελία βάσει απομακρυσμένης βάσης δεδομένων. Η Bacardi μεταναστεύει από εσωτερικά αναπτυγμένα συστήματα σε εμπορικά πακέτα. Σύμφωνα με τον Stan, «Στο γραφείο της Βερμούδας, θέτουμε νέα εμπορικά συστήματα για να αντικαταστήσουμε τις εγχώριες εφαρμογές μας 4GL με εμπορικά πακέτα εκτός ASE 400» (Intec Systems, 2011).

Πρόβλημα Τεχνολογίας - Επιχειρηματικό Πρόβλημα

Το βασικό πρόβλημα με αυτό το σύστημα είναι το γεγονός ότι σε κάθε σημείο της διαδικασίας χρησιμοποιείται ένα διαφορετικό σύστημα συναλλαγών. Για παράδειγμα, η εντολή εισάγεται στη λειτουργία Bacardi U.S. σε σύστημα J.D. Edwards ERP. Οι εντολές διαχειρίζονται στις Βερμούδες σε μια εσωτερικά αναπτυγμένη εφαρμογή. Σε διάφορα άλλα μέρη, η σειρά εισάγεται σε μια εφαρμογή Oracle, ένα υπολογιστικό φύλλο και προσαρμοσμένες εφαρμογές αποστολής. Η παραγγελία μεταφέρεται από σύστημα σε σύστημα μέσω τεχνολογιών όπως εισαγωγή ASCII, EDI, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, φαξ και εισαγωγή με το χέρι (Intec Systems, 2011).

Εξαιτίας αυτού, δεν υπάρχει ενιαίο σύστημα που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση παραγγελιών σε όλη τη διαδικασία. Αυτό σημαίνει ότι όταν ένας πελάτης (συνήθως διανομέας ή χονδρέμπορος) προσεγγίσει τον Bacardi σχετικά με την κατάσταση μιας παραγγελίας, οι άνθρωποι έπρεπε να χρησιμοποιήσουν μια σειρά τηλεφωνικών κλήσεων και φαξ για να διαπιστώσουν την κατάσταση μιας παραγγελίας ή να αλλάξουν οποιαδήποτε πτυχή (π.χ. ποσότητα ή πληροφορίες αποστολής) της συγκεκριμένης παραγγελίας. Αυτό ήταν απογοητευτικό για τους υπαλλήλους της Bacardi, οι οποίοι δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν όσο ήθελαν στις επιθυμίες των πελατών τους (Intec Systems, 2011).

Άνοιγμα του Συστήματος

Έτσι, η Bacardi ξεκίνησε ένα σχέδιο ανοίγματος ολόκληρου του συστήματος. Αυτό έγινε για να ικανοποιήσει δύο συγκεκριμένους στόχους: (1) Παροχή ορατότητας στις εμπορικές εταιρείες για τις παραγγελίες τους που αποστέλλονται από την Ευρώπη και (2) Επιτρέψτε την ευελιξία στους πελάτες (διανομείς στις ΗΠΑ) επιτρέποντας την εύκολη αλλαγή της παραγγελίας μόλις βρισκόταν στην παραγωγή ή Αποστολή (DistilINFO IT, 2012).

Πρωτοβουλία Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Δύο Σημαντικές Αποφάσεις

Η Bacardi έκανε δύο βασικές αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα προσέγγιζε αυτό το έργο: (1) Η εταιρεία αποφάσισε ότι δεν θα αντικαταστήσει τις υπάρχουσες αιτήσεις συναλλαγών στα διάφορα σημεία της διαδικασίας. Οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή σε αυτές τις εφαρμογές θα πραγματοποιηθεί για την κάλυψη των τοπικών αναγκών, και όχι για τη σύνδεση με τα άλλα συστήματα. (2) Η Bacardi αποφάσισε να αξιοποιήσει την υποδομή Domino, η οποία ξεκίνησε να λειτουργεί ως πλατφόρμα για την πρωτοβουλία διαχείρισης της διανομής της.

Ανάπτυξη Τεχνικής Υποδομής – Περιεχόμενα Πληροφοριών

Η Bacardi διαθέτει πληροφορίες σε ολόκληρο τον κόσμο σε διάφορα συστήματα. Οι τοπικές εμπορικές εταιρείες διατηρούν πληροφορίες για τους πελάτες. Οι πληροφορίες παραγγελίας διατηρούνται σε συστήματα συναλλαγών σε κάθε σημείο της διαδικασίας. Οι πληροφορίες σχετικά με τις παραγγελίες μεταφέρονται τώρα σε ένα σύστημα που διαχειρίζεται δύο εμπορικές οντότητες και στη συνέχεια αντλείται σε ένα σύνολο βάσεων δεδομένων Lotus Domino για πρόσβαση από οποιονδήποτε στη διαδικασία. Η Bacardi αναπτύσσει ενεργά πρότυπα σύνολα κωδικών προϊόντων και πελατών για να διευκολύνει τη συνολική ολοκλήρωση των δεδομένων. Συνδέει επίσης τις λειτουργίες συναλλαγών και παραγωγής μέσω κοινών συστημάτων για τον εξορθολογισμό των ροών δεδομένων. Μεγάλο μέρος αυτής της πρόσφατης εξέλιξης απορροφάται από το νέο παγκόσμιο δίκτυο που έχει τεθεί σε εφαρμογή (Inamete, 2014).

Υποδομή τεχνολογίας: Building on Domino

Καθώς έγιναν οι συζητήσεις για την πλήρη προβολή της διαδικασίας διανομής, η Bacardi αποφάσισε στρατηγικά να χρησιμοποιήσει το Lotus Domino / Notes για να υποστηρίξει το όραμα της Chip Reid για μια παγκόσμια εταιρεία. Αυτή η επιλογή παγκόσμιου ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έχει εξελιχθεί σε μια πλήρη επιλογή groupware, με τα σχέδια υλοποίησης που ακολουθούν τις τρεις Cs του groupware:

Επικοινωνία, Συνεργασία και Συντονισμός (Communication, Cooperation, Coordination). Κάθε μία από αυτές θεωρείται στρατηγική για τον Bacardi (Inamete, 2014).

Επικοινωνία. Η επικοινωνία, με τη μορφή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, υλοποιήθηκε πρώτη. Η ικανότητα του καθενός να επικοινωνεί με οποιονδήποτε άλλον χωρίς να λαμβάνει υπόψη το χρόνο, τη χώρα ή την οργανωτική μονάδα θεωρείται από τον Chip Reid ως κρίσιμη για την ικανότητα του Bacardi να σκέφτεται και να συμπεριφέρεται ως μια ενιαία επιχείρηση.

Συνεργασία. Το επόμενο στρατηγικό βήμα ήταν η επικοινωνιακή διευκόλυνση, τόσο κυριολεκτικά όσο και μεταφορικά, για συμμετοχή στη συνεργασία που απαιτείται για τη λειτουργία της εταιρείας. Μέρος του οράματος της Bacardi για μια παγκόσμια εταιρεία είναι να έχει τα στελέχη των πρώην ανεξάρτητων εταιριών να συνεργαστούν ως ομάδα διαχείρισης για το νέο Bacardi.

Συντονισμός. Η Bacardi δημιουργεί ένα σύνολο εφαρμογών Domino based που συντονίζουν τις δραστηριότητες των παγκόσμιων επιχειρηματικών μονάδων της και παρέχουν πληροφορίες για την κατάσταση της διαδικασίας σε όποιον την χρειάζεται.

Χρησιμοποιώντας την Υποδομή Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Δημιουργία Μεταβολής Πληροφοριών. Η κρίσιμη απόφαση, βασισμένη στην αρχή της μη αλλαγής των ίδιων των συστημάτων συναλλαγών, ήταν να δημιουργηθεί μια μετα-στρώση πληροφοριών για κάθε παραγγελία. Αυτό το στρώμα ενσωματώνεται σε κάθε ένα από τα συστήματα συναλλαγών. Θα ήταν καθολικά προσβάσιμο σε οποιονδήποτε, σε οποιοδήποτε σημείο της διαδικασίας και θα χρησιμοποιηθεί για την ενσωμάτωση των αλλαγών της σειράς κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πίσω στα συστήματα συναλλαγών (DistilINFO IT, 2012).

Το αποτέλεσμα είναι η εφαρμογή διαχείρισης αλυσίδας διανομής εντολών της Bacardi. Η εφαρμογή βασίζεται σε μια σειρά από βάσεις δεδομένων Domino που χωρίζονται σε διάφορες εφαρμογές που προσανατολίζονται στις συναλλαγές, πράγμα που χειρίζεται την τοποθέτηση, την εκπλήρωση και την αποστολή παραγγελιών. Η εφαρμογή χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση και το συντονισμό της κατάστασης των παραγγελιών μεταξύ όλων των συμμετεχόντων σε ολόκληρο τον κόσμο της Bacardi (Basyn, 2013).

Με την εφαρμογή Tracking, οποιοσδήποτε από τους συμμετέχοντες μπορεί να δει αμέσως την κατάσταση οποιασδήποτε παραγγελίας. Οι συμμετέχοντες μπορούν επίσης να κάνουν τις κατάλληλες αλλαγές στην παραγγελία και να ενημερώνονται για άλλες αλλαγές όταν συμβαίνουν. Η εφαρμογή εντοπισμού παραγγελιών ενσωματώνεται με τα υπάρχοντα συστήματα συναλλαγών μέσω του Notrix Composer, ενός προϊόντος ενσωμάτωσης δεδομένων τρίτου μέρους από το λογισμικό Percussion Software του επιχειρηματικού συνεργάτη Lotus (Stoneham, Massachusetts) (Basyn, 2013).

Χρήση Παρακολούθησης Παραγγελιών

Όταν μια εντολή εισάγεται στο σύστημα ERD του J.D. Edwards, ένα έντυπο παραγγελίας μεταφέρεται αυτόματα στην εμπορική εταιρεία στις Βερμούδες μέσω EDI. Μόλις η παραγγελία γίνει τυπικά αποδεκτή, τοποθετείται στην εφαρμογή Tracking. Με κάθε δραστηριότητα (παραγγελία, προσδιορισμός διαθεσιμότητας, φόρτωση, αποστολή, άφιξη) το έγγραφο διατηρείται και ενημερώνεται στο σύστημα εντοπισμού παραγγελιών και είναι διαθέσιμο για προβολή από οποιονδήποτε στη διαδικασία. Το σύστημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εισαγωγή αλλαγών στη σειρά ή την ζήτηση περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτό (Basyn, 2013).

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Καλύτερη Εξυπηρέτηση Πελατών

Το κυριότερο αποτέλεσμα αυτής της πρωτοβουλίας ήταν να δοθεί η δυνατότητα στη Bacardi να ενημερώνει καλύτερα τους διανομείς σχετικά με το πότε θα λάβουν τις αποστολές τους. Σύμφωνα με τον Ron Stan, «Εργάζεται ουσιαστικά όπως είχε προγραμματιστεί. Απλοποιεί τη διάδοση πληροφοριών σε όλη τη διαδικασία. Βοηθά στη διαχείριση ολόκληρης της επιχείρησης. Η δομή μας έχει ένα τρίτο μέρος μεταξύ της διανομής και της παραγωγής. Τώρα ο καθένας μπορεί να δει όλη τη διαδικασία» (Granatstein, 2018).

Αυτό έχει οδηγήσει άμεσα αποτελέσματα στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η Stan επισημαίνει ότι, σε γενικές γραμμές, η εταιρεία είναι σε θέση να «αντισταθμίσει τις ανεπάρκειες των εμπορικών μας πρακτικών στην εξυπηρέτηση των πελατών» και συγκεκριμένα, «Η εφαρμογή Tracking βοήθησε τους πελάτες να ενημερωθούν και να ικανοποιηθούν» (Granatstein, 2018).

Βελτιωμένες Διαδικασίες

Το σύστημα έχει επίσης συμβάλει στην επιτάχυνση των παραγγελιών, ιδίως εκείνων που έχουν αλλάξει στο midstream. Επιπλέον, σημειώθηκε συνολική αύξηση της ακρίβειας των παραγγελιών, δεδομένου ότι οι εντολές εισάγονται μόνο μία φορά και όχι με φαξ σε όλο τον κόσμο και ξανά εισάγονται πολλές φορές σε διάφορες τοποθεσίες, όπως συνέβαινε στο παλιό σύστημα (Granatstein, 2018). Αυτό ασφαλώς προσθέτει την αξιοπιστία στον Bacardi ως μια ευαίσθητη εταιρεία και συμβάλλει στην αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών. Παράλληλα, επιτρέπει στους πελάτες της Bacardi να διαχειρίζονται καλύτερα τις δικές τους επιχειρήσεις, λαμβάνοντας καλύτερες αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο κατανομής των εισερχόμενων αποστολών τους.

Χρησιμοποιώντας την Τεχνολογία Στρατηγικά

Τα τελευταία χρόνια, η Bacardi έχει μετακομίσει από ένα σύνολο ανεξάρτητων εταιρειών που χρησιμοποίησαν την τεχνολογία με πολύ παραδοσιακούς τρόπους σε έναν παγκόσμιο οργανισμό του 21ου αιώνα που σκοπεύει να χρησιμοποιήσει τεχνολογία για στρατηγικό πλεονέκτημα (Granatstein, 2018).

Ο Cameron Veale, Global Groupware Manager της Bacardi, επισημαίνει ότι σε λιγότερο από δύο χρόνια υπήρξε μια πολιτισμική αλλαγή από την τεχνολογία ως ένα κυρίως χρηματοπιστωτικό σύστημα. Η έμφαση έχει αλλάξει κατά 180 μοίρες στην προβολή του MIS ως καταλύτη αλλαγής μέσα στον οργανισμό. Η Veale επισημαίνει επίσης: «Έχουμε πάει από το να ακολουθούμε την τεχνολογία για να

αναζητούμε ενεργά νέες τεχνολογίες για να αξιοποιήσουμε και να αλλάξουμε την επιχείρηση» (Granatstein, 2018).

Όπως ο Ronald Stan συνοψίζει: «Η τεχνολογία έχει μετακινηθεί από μια δαπάνη σε ένα στρατηγικό πλεονέκτημα. Και, όσον αφορά τη στρατηγική, όλα καταλήγουν στην εξυπηρέτηση των πελατών» (Referenceforbusiness.com, 2018). Το άνοιγμα των πληροφοριών στην αλυσίδα διανομής Bacardi δείχνει σίγουρα αυτό.

Άμεση Πρόσβαση για Πελάτες

Σύμφωνα με τον Ronald Stan, η Bacardi θα ήθελε να επεκτείνει το σύστημα Tracking απευθείας στους πελάτες της. Έτσι, η εταιρεία ελπίζει να προσθέσει απευθείας πρόσβαση σε αυτό το σύστημα για τους διανομείς της μέσω του Διαδικτύου, χρησιμοποιώντας την ικανότητα του Domino να παρέχει πληροφορίες απευθείας στα προγράμματα περιήγησης. Το σχέδιο είναι για κάθε διανομέα να βλέπει μόνο τις πληροφορίες που αφορούν τις δικές του παραγγελίες. η ασφάλεια είναι προφανώς πρωταρχικό ζήτημα (Granatstein, 2018).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ύστερα από τη μελέτη των δύο αυτών εταιριών, παρατήρησα, πως η πορεία τους ήτα αρκετά διαφορετική.

Η Diageo είχε πιο ασταθή πορεία, με συνεχής προσπάθειες διάσωσης της και αυτό εξ' αιτίας του προβλήματος αντιπροσώπευσης και των στρατηγικών ασυσχέτιστης διαφοροποίησης. Ενώ αρχικά, διοικούμενη από άτομα με στόχους, ενδιαφέρον για το μέλλον της εταιρίας, με ικανότητα εύρεσης ευκαιριών, με την εφαρμογή εύστοχων διαφημίσεων η πορεία της ήταν ανοδική. Στη συνέχεια, λόγω κακού risk management η πορεία ήταν πτωτική έως τις εξαγορές στις οποίες προέβη.

Η Bacardi από την άλλη, έπρεπε να αντιμετωπίσει προβλήματα που προέκυψαν λόγω πολιτικών αλλαγών, παρόλο αυτά εκμεταλλεύτηκε καταστάσεις που φαινομενικά ήταν απροσπέραστες και τις μετέλλαξε σε ευκαιρίες. Η προνοητικότητα των ηγετών της τη βοήθησε να εξελιχθεί καθώς και μη απόκλιση του είδους της. Παρήγαγε ένα πολύ καλό προϊόν, το «προστάτευσε» και έμεινε σταθερή σε αυτό χωρίς να αποπροσανατολίζεται σε άλλου τομείς που δεν είχε την κατοχή του know how.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Εν κατακλείδι, τα πιο σημαντικά κομμάτια για την εφαρμογή σωστών στρατηγικών αποφάσεων είναι η μελέτη βάσει των εργαλείων που υπάρχουν, SWOT analysis, risk management σωστή και έγκαιρη διάδοση της πληροφορίας και η συνεχής ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή όποιας στρατηγικής. Εστίαση σε συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και η προσπάθεια εξέλιξης αυτού και όχι η εστίαση σε διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες που απαιτούν άλλη διαχείριση και μελέτη. Χρήση ERP συστημάτων για την άμεση διάδοση της πληροφορίας καθώς και την εγκυρότητα αυτής. Χρήση MIS για τη βοήθεια της διοίκησης στη λήψη αποφάσεων. Μελέτη πριν τη στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς, ως προς της νέα αγορά στην οποία απευθύνεται μια εταιρία. Πριν την απόφαση την επέκτασης του προϊόντος – υπηρεσίας, σε άλλη αγορά, θα πρέπει να υπάρξει προσομοίωση της κατάστασης της δυνητικής αγοράς που στοχεύει μια επιχείρηση και η προσαρμογή του αγορασθέντος προϊόντος στις ανάγκες αυτής. Μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος για την εκμετάλλευση καταστάσεων και γεγονότων για το συμφέρον της επιχείρησης αλλά και του κοινωνικού συνόλου. Επιπλέον, σύμφωνα με τις μελέτες περίπτωσης, είδα ότι όταν είχαμε διευθύνων σύμβουλο (Diageo) με δείγματα ιδιοκεντρισμού υπήρξαν πτωτικές τάσεις, τόσο λόγω λάθος επιλογών όσο και λόγω της φήμης που αυτού που είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της αξίας των μετοχών της. Συμπερασματικά, ο αλλοκεντρισμός είναι βοηθητικό στοιχείο στη λήψης συμφερούσών αποφάσεων για την εκάστοτε επιχείρηση.

Ο λογικός άνθρωπος προσαρμόζεται στον κόσμο γύρω του.

Ο παράλογος επιμένει να προσπαθεί να προσαρμόσει τον κόσμο στον εαυτό του.

Τι' αυτό η κάθε πρόοδος εξαρτάται από τον παράλογο. George Bernard Shaw

Βιβλιογραφία

- ❖ Cole G.A., *Strategic Management*, DP Publication, 1994.
- ❖ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/220,1112/>
- ❖ http://web.science.unsw.edu.au/~stevensherwood/120b/Hansson_05.pdf
- ❖ <https://pdfs.semanticscholar.org/presentation/3ddd/b28c7bd2106eb2a55789f2a8cc3136cc41e8.pdf>
- ❖ https://www.umassd.edu/media/umassdartmouth/fycm/decision_making_process.pdf
- ❖ <http://ebusinessmgmt.blogspot.gr/2010/04/decision-making-conditions.html>
- ❖ <https://www.businessnewsdaily.com/6162-decision-making.html>
- ❖ <http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/2563/1/022005x03x088.pdf>
- ❖ https://www.decision-making-solutions.com/decision_making_techniques.html
- ❖ <https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3102/906.pdf>
- ❖ http://dspace.lib.ntua.gr/bitstream/handle/123456789/39461/sofouli_gametheory.pdf?sequence=1
- ❖ <http://www.company-histories.com/Diageo-plc-Company-History.html>
- ❖ <https://www.diageo.com>
- ❖ <https://www.csrhellas.net/network/member/diageo/>
- ❖ Bacardi Limited. (2018). *Fact Sheet - Bacardi Limited*. [online] Available at: <https://www.bacardilimited.com/pressrelease/factsheet/> [Accessed 6 Dec. 2018].
- ❖ Bacardi Limited. (2018). *Our Heritage - Bacardi Limited*. [online] Available at: <https://www.bacardilimited.com/our-heritage/> [Accessed 6 Dec. 2018].
- ❖ Basyn, C. (2013). *Bacardi Focuses IT on Selling More Spirits*. [online] CIO. Available at: <https://www.cio.com/article/2383887/business-intelligence/bacardi-focuses-it-on-selling-more-spirits.html> [Accessed 6 Dec. 2018].
- ❖ Benes, A. (1997). *The Rum Dynasty: Bacardi*. [online] Cigar Aficionado. Available at: <https://www.cigaraficionado.com/article/the-rum-dynasty-bacardi-7600> [Accessed 6 Dec. 2018].
- ❖ Dale, A. (2012). *Bacardi Limited, Long Service Employees*. [online] Bermudasun.bm. Available at: <http://bermudasun.bm/Content/Default/Bacardi-150th-Anniversary-Special-Edition/Article/Bacardi-Limited-Long-Service-Employees/-3/1107/56616> [Accessed 6 Dec. 2018].
- ❖ DistilINFO IT. (2012). *Bacardi Focuses IT on Selling More Spirits*. [online] Available at: <https://www.distilinfo.com/itadvisory/2013/07/31/bacardi-focuses-it-on-selling-more-spirits/> [Accessed 6 Dec. 2018].
- ❖ Granatstein, L. (2018). *How a Shot of Technology Helps Bring These Bacardi Brands Closer to Their Customers*. [online] Adweek.com. Available at:

- <https://www.adweek.com/brand-marketing/how-a-shot-of-technology-helps-bring-these-bacardi-brands-closer-to-their-customers/> [Accessed 6 Dec. 2018].
- ❖ Inamete, U. B. (2014). Strategic management and multinational corporations: A case study of Bacardi Limited. *Global Business Review*, 15(2), 397-417.
 - ❖ Intec Systems. (2011). *Bacardi - Keeping procedures flowing - Intec Systems | IBM Platinum Business Partner*. [online] Available at: <https://www.intec.co.uk/bacardi/> [Accessed 6 Dec. 2018].
 - ❖ Referenceforbusiness.com. (2018). *Bacardi & Company Ltd. - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Bacardi & Company Ltd.* [online] Available at: <https://www.referenceforbusiness.com/history2/7/Bacardi-Company-Ltd.html> [Accessed 6 Dec. 2018].
 - ❖ Wholesale and Distribution International. (2018). *Bacardi*. [online] Available at: <http://wdimagazine.com/index.php/featured-content/177-bacardi> [Accessed 6 Dec. 2018].
 - ❖ Μανατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο – Σύγχρονες πρακτικές, Δημήτρης Μπουραντάς, Αθήνα 2002
 - ❖ Εκπαιδευτικό υλικό με επιστημονική ευθύνη του Γεωργίου Λελεδάκη, Λέκτορας
 - ❖ Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Συγγραφή: Ευθύμιος Ζιγκιρίδης
 - ❖ Harvard Business Review, 2006, Leigh Buchanan and Andre O’Connell
 - ❖ Μανατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Λεωνίδα Χυτήρης,
 - ❖ Academy of management journal, 2002, Participative decision making and employee performance in different cultures: the moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy
 - ❖ Judgment in managerial decision making, Max H. Bazerman – Don Moore, 2009
 - ❖ Academy of Management Review, 1989, Agency Theory: An Assessment and Review, Kathleen M. Eisenhardt, Stanford University
 - ❖ Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge
 - ❖ Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Αθήνα 2012
 - ❖ «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Εταιρική στρατηγική». Έκδοση: 1.0. Πάτρα 2015.
 - ❖ Porter, M.E. (1996), “What is strategy?” Harvard Business Review, November-December
 - ❖ Glueck, W.F., (1976), Business Policy, McGrawHill, NY
 - ❖ Porter, M., (1985), Competitive Advantage