

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Η διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων στο πλαίσιο του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ, ο ρόλος της ως αποτελεσματικό εργαλείο ανίχνευσης του περιβάλλοντος και πρόβλεψης σε περιβάλλον αβέβαιο και ολοένα μεταβαλλόμενο. Η θετική συμβολή της μεθοδολογίας στη διαμόρφωση στρατηγικής, στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στη λήψη αποτελεσματικών στρατηγικών αποφάσεων.

Παναγιώτης Μ.Κουτσομιχάλης

Πτυχίο Ηλεκτρολόγου Μηχανικού και Μηχανικού Η/Υ
Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA)

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Νοέμβριος 2004

Αφιερώνεται στην μνήμη της μητέρας μου Σταματικής

Παναγιώτης Μ. Κουτσομιχάλης

Σημαντικοί όροι: Διαμόρφωση Σεναρίων, στρατηγικό μάνατζμεντ, ανίχνευση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικειμενικός σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάδειξη της σπουδαιότητας του ρόλου και της θετικής συμβολής της μεθοδολογίας σεναρίων -στα πλαίσια εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ - στη διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου στη μελέτη υιοθετείται το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ με τα τέσσερα διακριτά στάδια του δηλαδή την ανίχνευση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση στρατηγικής και την αξιολόγηση και έλεγχο της.

Αρχικά τονίζεται η σπουδαιότητα εφαρμογής του μοντέλου στις επιχειρήσεις και το ουσιαστικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της διαδικασίας εφαρμογής του, που είναι η λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Στη συνέχεια η μελέτη επικεντρώνεται στην ανίχνευση του περιβάλλοντος - πρώτο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ- και ασχολείται με την ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού ή μακρο-περιβάλλοντος (PEST Analysis) και του άμεσου ή μικρο περιβάλλοντος (industry analysis). Στα πλαίσια αυτής της ανάλυσης, περιγράφεται ο τρόπος που οι δυνάμεις του περιβάλλοντος επηρεάζουν τη στρατηγική της επιχείρησης καθώς και οι επιπτώσεις τους στη λειτουργία της. Τονίζεται επίσης η σπουδαιότητα που έχει για την επιχείρηση η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και ο τρόπος που η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τα ευρήματα της ανάλυσης αυτής. Σαν συνέχεια αυτής της διαδικασίας, προτείνεται η ανάγκη υιοθέτησης της μεθοδολογίας διαμόρφωσης σεναρίων από τα στελέχη της επιχείρησης, ως το πλέον κατάλληλο εργαλείο αποτελεσματικότερης ανίχνευσης του περιβάλλοντος, αλλά και πρόβλεψης των μελλοντικών σημαντικών δυνάμεων αλλαγής και τάσεων του - στοιχείο κρίσιμο και καταλυτικό - στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής για το μέλλον. Αυτό, γιατί το σημερινό περιβάλλον είναι αβέβαιο, πολύπλοκο και χαρακτηρίζεται από δραματικές αλλαγές οι οποίες απαξιώνουν τις στρατηγικές των επιχειρήσεων και απειλούν την ευημερία τους ακόμη και την ύπαρξη τους. Στη μελέτη υιοθετείται η προσέγγιση της ενορατικής λογικής από όλες τις μεθοδολογίες διαμόρφωσης σεναρίων, γιατί στηρίζεται όχι σε πολύπλοκα μαθηματικά μοντέλα, αλλά στην κατανόηση από τα στελέχη, τόσο διαισθητικά όσο και λογικά, των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων και μεταβλητών που αποτελούν τα συστατικά των σεναρίων. Αυτός είναι και ο λόγος που στη μελέτη προτείνεται η προσέγγιση αυτή, ως ιδανική για όλες τις επιχειρήσεις ύστερα από κατάλληλη προσαρμογή που απαιτείται και που αφορά τον κλάδο και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και ανάγκες της κάθε επιχείρησης.

Η μελέτη ασχολείται στην πορεία αναλυτικά, με τα βήματα της διαδικασίας κατασκευής των σεναρίων καθώς και με την κατηγοριοποίηση και χρησιμότητα των λειτουργιών που αποδίδονται στα τελικά σενάρια.

Στη μελέτη τονίζεται με ιδιαίτερη έμφαση ο καταλυτικός ρόλος της μεθοδολογίας διαμόρφωσης σεναρίων στη διευκόλυνση και επιτάχυνση της διαδικασίας συνεχούς εκμάθησης εντός των επιχειρήσεων, και η θετική συμβολή της στο μετασχηματισμό της επιχείρησης σε οργανισμό εκμάθησης (learning organization). Η μελέτη επίσης επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα της μεθοδολογίας σε ότι αφορά την άρση των εμποδίων μάθησης που εμφανίζονται σε στρατηγικό επίπεδο (γνωστική αδράνεια, καθυστέρηση ανατροφοδότησης των στελεχών) και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων στις ομάδες -στελεχών (ομαδική σκέψη ή έλλειψη συμφωνίας των στελεχών).

Στην πορεία της μελέτης εξετάζονται η σημασία και ο σκοπός των σεναρίων στις πρακτικές του μάνατζμεντ και ο τρόπος αξιοποίησης τους από τα στελέχη για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και ανάληψης δράσης συγκεκριμένων ενεργειών στο μέλλον, ενώ παράλληλα περιγράφονται αναλυτικά τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση από την εφαρμογή της μεθοδολογίας.

Τέλος, γίνεται εκτενέστερη αναφορά της σχέσης και της θετικής συμβολής της μεθοδολογίας των σεναρίων στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό περιγράφονται διάφορες προσεγγίσεις για τη δημιουργία και ανάπτυξη στρατηγικής με βάση τα σενάρια που έχουν καταλήξει τα στελέχη της επιχείρησης. Η ανάλυση της παρούσας μελέτης σε ότι αφορά την ανάπτυξη στρατηγικής, επικεντρώνεται στη χρησιμοποίηση των σεναρίων για την ανάδυση των ευκαιριών και απειλών, τη δημιουργία στρατηγικού οράματος, την ανάδειξη των διακεκριμένων ικανοτήτων της επιχείρησης και την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η μακροπρόθεσμη επιτυχία και ευημερία της επιχείρησης σε όσο γίνεται πιο περισσότερα σενάρια του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Όσον αφορά την αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών σε σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης και με τα σενάρια που έχει να αντιμετωπίσει στο μέλλον, στη μελέτη αναδεικνύεται με αναλυτικό τρόπο, η χρησιμοποίηση της μεθοδολογίας πολλαπλών χαρακτηριστικών μοντελοποίησης αξίας (multiattribute value modeling), ως η πλέον κατάλληλη μεθοδολογία λήψης αποτελεσματικών στρατηγικών αποφάσεων, σε συνδυασμό και με την πρακτική χρησιμοποίηση της διαμόρφωσης σεναρίων. Αυτό συμβαίνει, γιατί όπως προκύπτει από τη μελέτη, η μεθοδολογία βασίζεται σε μια ορθολογική, δομημένη διαδικασία ιεράρχησης και εξειδίκευσης των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης και κατόπιν αξιολόγησης της επίδοσης των εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών σε σχέση με αυτούς τους σκοπούς και την ύπαρξη διαφορετικών σεναρίων. Έτσι διασφαλίζεται σύμφωνα με τη μελέτη η επιλογή της βέλτιστης στρατηγικής επιλογής για το μέλλον και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή κ. Ν. Γεωργόπουλο για την πολύτιμη συμπαράσταση, βοήθεια και υποστήριξη που μου προσέφερε από την αρχή της όλης προσπάθειας, όσο και κατά τη διάρκεια εκπόνησης και ολοκλήρωσης της εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου και στον πατέρα μου για την ηθική υποστήριξη του σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	1
1.1. ΕΞΑΓΩΓΗ	1
1.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ- ΟΡΙΣΜΟΣ -ΣΤΑΔΙΑ	1
1.3. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	8
1.4. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΕΜΟΥ ΕΚΜΑΘΗΣΗΣ	14
1.5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	15
1.6. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	21
1.7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	24
2.1. ΕΞΑΓΩΓΗ	24
2.2. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ.....	24
2.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΩΝ (ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ)	27
2.4. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PEST-INDUSTRY ANALYSIS) ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	30
2.5. Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΓΧΝΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ.....	36
2.6. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	40
2.7. ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ (FORECASTING): ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ (SCENARIO PLANNING)	42
2.8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ (SCENARIO PLANNING).....	47
3.1. ΕΞΑΓΩΓΗ	47
3.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	47
3.3. ΠΡΟΣΕΓΓΙΕΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	51
3.4. ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	53
3.5. ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ	55
3.6. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	58

3.7.	ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΕΥΡΕΙΑΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΓΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	60
3.8.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ 64

4.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	64
4.2.	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ	64
4.3.	ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΠΑΓΙΔΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΣΕΝΑΡΙΩΝ.....	72
	<i>Διαδικαστικές παγίδες της μεθόδου.....</i>	<i>72</i>
	<i>Σφάλματα περιεχομένων στο σχεδιασμό σεναρίων.....</i>	<i>73</i>
4.4.	ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ 74	
4.5.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΩΣ ΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ 78

5.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	78
5.2.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΕΝΤΟΣ ΕΠΓΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΩΝ ΣΕΝΑΡΙΩΝ.....	79
5.3.	Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΙΝΑΙ ΠΑΝΩ ΑΠ ΟΛΑ ΜΑΘΗΣΗ (PLANNING AS LEARNING).....	91
5.4.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΕΠΙΤΕΛΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ 96

6.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	96
6.2.	ΣΕΝΑΡΙΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ(DECISION SCENARIOS).....	96
6.3.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ.....	102
6.4.	ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ...	103
6.5.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ 109

7.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	109
7.2.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ 109	
7.3.	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	117

7.4.	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΕΝΑ ΣΕΝΑΡΙΟ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ (PLANNING FOCUS SCENARIO).....	119
7.5.	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΧΩΡΙΣ ΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΕΝΑΡΙΟΥ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ (PLANNING FOCUS SCENARIO)	120
7.6.	ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΜΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΥΡΗΝΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ 122	
7.7.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	127
7.8.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	138
7.9.	ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ	140
7.10.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	147

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή κ. Ν.Γεωργόπουλο για την πολύτιμη συμπαράσταση, βοήθεια και υποστήριξη που μου προσέφερε από την αρχή της όλης προσπάθειας, όσο και κατά τη διάρκεια εκπόνησης και ολοκλήρωσης της εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου και στον πατέρα μου για την ηθική υποστήριξη του σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2-1 Μεταβλητές γενικευμένου περιβάλλοντος	33
Πίνακας 7-1: Πίνακας διακεκριμένων ικανοτήτων επιχείρησης.....	125
Πίνακας 7-2: Σειρά κατάταξης (ranks) για δύο αντικειμενικούς σκοπούς.....	132
Πίνακας 7-3 Σταθμισμένη βαθμολογία (scores) για δύο αντικειμενικούς σκοπούς.....	133
Πίνακας 7-4: κατάταξη της διαφοράς μεταξύ χειρότερης και καλύτερης επίδοσης.....	135
Πίνακας 7-5: Συντελεστές Βαρύτητας στόχων επιχείρησης.....	135
Πίνακας 7-6: Επίδοση της στρατηγικής 1 στο σενάριο B.....	136
Πίνακας 7-7: Αθροιστική βαθμολόγηση όλων των στρατηγικών σε όλα τα σενάρια...	136

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 -1 Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ	4
Διάγραμμα 1-2 Παράγοντες Προσδιορισμού Στρατηγικής.....	17
Διάγραμμα 2-1 Κατηγορίες Στρατηγικών Αβεβαιοτήτων.....	29
Διάγραμμα 2-2 Μεταβλητές του Περιβάλλοντος	31
Διάγραμμα 2-3 Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που οδηγούν τον Ανταγωνισμό	35
Διάγραμμα 5-1 Κύκλος μάθησης Kolb	80
Διάγραμμα 5-2 Στρατηγικός κύκλος μάθησης	82
Διάγραμμα 5-3 Πως η ανάλυση σεναρίων ενισχύει τη στρατηγική μάθηση	86
Διάγραμμα 6-1 Δημιουργία μάνατζμεντ πολλαπλών επιλογών	101
Διάγραμμα 7-1 Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	110
Διάγραμμα 7-2 Λογική σεναρίων.....	111
Διάγραμμα 7-3 Ιεράρχηση αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης.....	130

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα περιγράψουμε το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ, τα επιμέρους στάδια του και θα επικεντρωθούμε στο δεύτερο στάδιο που είναι η διαμόρφωση στρατηγικής. Θα περιγράψουμε τη σημασία της χρησιμοποίησης του από τις επιχειρήσεις τη σημερινή εποχή της αβεβαιότητας, της παγκοσμιοποίησης των αγορών αλλά και της δυναμικής και πολυπλοκότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος και θα αναφερθούμε στα οφέλη που προκύπτουν για όλη την επιχείρηση από την εφαρμογή της διαδικασίας του. Στη συνέχεια θα περιγράψουμε ποιες υποδομές και ποιες συνθήκες είναι απαραίτητες στην επιχείρηση για την ορθή εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ. Τέλος θα αναφερθούμε στο πιο κύριο χαρακτηριστικό της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ που είναι η λήψη στρατηγικών αποφάσεων και οι οποίες εν τέλει καθορίζουν και τη μακροπρόθεσμη προοπτική και επιβίωση της επιχείρησης σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

1.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ- ΟΡΙΣΜΟΣ -ΣΤΑΔΙΑ

Το Στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών που λαμβάνονται σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης, το αποτέλεσμα

των οποίων καθορίζει τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης.

Συνήθως περιλαμβάνει τα ακόλουθα τέσσερα στάδια:

- Ανίχνευση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού),
- Διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικού ή μακροπρόθεσμου σχεδιασμού),
- Υλοποίηση στρατηγικής και
- Αξιολόγηση και έλεγχο.

Ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, αξιολόγηση και η διασπορά των πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον σε ανθρώπους-κλειδιά μέσα στην επιχείρηση.

Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη ενός μακροπρόθεσμου σχεδίου για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων ως προς τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Υλοποίηση Στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και πολιτικές γίνονται πράξη μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και ενεργειών. Η διαδικασία αυτή ίσως επιφέρει αλλαγές στην κουλτούρα, στη δομή και/ή στα συστήματα διοίκησης ολόκληρης της επιχείρησης. Εκτός των περιπτώσεων που απαιτούνται παρόμοιες δραστικές επιχειρησιακές αλλαγές, η υλοποίηση της στρατηγικής πραγματοποιείται από τα ενδιάμεσα στελέχη και εκείνα της πρώτης γραμμής, με την επίβλεψη των ανωτάτων στελεχών. Η υλοποίηση της

στρατηγικής- που μερικές φορές αναφέρεται και ως λειτουργικός σχεδιασμός- συχνά περιλαμβάνει καθημερινές αποφάσεις για την κατανομή των πόρων.

Αξιολόγηση και έλεγχος είναι η διαδικασία με την οποία οι επιχειρηματικές δραστηριότητες παρακολουθούνται, ώστε η πραγματοποιούμενη επίδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Τα διευθυντικά στελέχη όλων των επιπέδων χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των ελέγχων ώστε να προβούν σε διορθωτικές πράξεις που θα οδηγήσουν στην επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης. Αν και η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο κύριο στοιχείο των στρατηγικών δραστηριοτήτων, μπορεί να φανερώσει αδυναμίες στα ήδη υλοποιούμενα στρατηγικά σχέδια και επομένως να ενεργοποιήσει την όλη διαδικασία από την αρχή.

Επίδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνει τα πραγματικά αποτελέσματα της επεξεργασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ακολουθεί σχηματική παράσταση του βασικού μοντέλου στρατηγικού μάνατζμεντ (διάγραμμα 1.1) με τα τέσσερα στάδια από τα οποία αποτελείται:

Διάγραμμα 1-1 Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή : T.L.Wheelen και J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, Copyright 2002

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 1.1, στο βασικό μοντέλο περιλαμβάνεται μια διαδικασία ανάδρασης /εκμάθησης. Τα βέλη όπως είναι σχεδιασμένα που εκκινούν από το κάθε επιμέρους τμήμα παίρνουν και ανταλλάσσουν πληροφορία από το κάθε ένα από τα προηγούμενα τμήματα του μοντέλου. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσει στρατηγικές, προγράμματα, συχνά πρέπει κοιτάζοντας προς τα πίσω να αναθεωρεί ή να διορθώνει αποφάσεις που έλαβε νωρίτερα σε προηγούμενο σημείο του μοντέλου. Για παράδειγμα η

φτωχή σε επιδόσεις (όπως μετριέται στην αξιολόγηση και έλεγχο) επιχείρηση, συνήθως δείχνει ότι κάτι έχει πάει στραβά σε ότι αφορά είτε τη διαμόρφωση στρατηγικής είτε την υλοποίησή της. Επίσης μπορεί να σημαίνει ότι μία μεταβλητή -κλειδί, όπως ένας νέος ανταγωνιστής, αγνοήθηκε κατά τη διάρκεια της ανίχνευσης και της εκτίμησης του περιβάλλοντος.

Η μελέτη του στρατηγικού μανάτζμεντ δίνει κυρίως έμφαση στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών με δεδομένο τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός όσο και η δημιουργία στρατηγικής περιλαμβάνονται στα πλαίσια του στρατηγικού μανάτζμεντ.

Αρχικά το στρατηγικό μανάτζμεντ χρησιμοποιήθηκε περισσότερο από μεγάλες σε μέγεθος επιχειρήσεις που λειτουργούσαν σε πολλαπλούς βιομηχανικούς κλάδους (General Electric Co). Στην πορεία όμως οι ολοένα διαρκώς αυξανόμενοι κίνδυνοι λαθών και χειρισμών με σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις ανάγκασε πολλά διευθυντικά στελέχη σε διάφορους οργανισμούς να εντάξουν στην επιχείρησή τους το στρατηγικό μανάτζμεντ με σκοπό να τη διατηρήσουν ανταγωνιστική σε ένα αυξανόμενο ευμετάβλητο και ρευστό περιβάλλον.

Το στρατηγικό μανάτζμεντ αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση

στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον. Το να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη στο παρόν, δεν είναι αρκετό, γιατί απαιτούνται ουσιαστικές προϋποθέσεις για να είναι επιτυχημένη και στο μέλλον. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη, γιατί η αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές, που φέρνουν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης αντιμέτωπα με πολύπλοκες συναλλαγές, με πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), και που αφορούν το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η υφιστάμενη διαμάχη μεταξύ των απαιτήσεων παρόντος και μέλλοντος βρίσκεται στο κέντρο του στρατηγικού μανάτζμεντ. Αυτό συμβαίνει γιατί το περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να διαφέρει σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν και πολύ περισσότερο με το μέλλον. Ο λόγος είναι ότι αναπτύσσονται διαρκώς νέα προϊόντα, εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές, αυξάνονται τα υποκατάστατα προϊόντα, μεταβάλλονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο ραγδαίες, ώστε να μεταβάλλουν όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αλλά και ολόκληρες διαδικασίες παραγωγής.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες προκαλούν συνεχείς μεταβολές στο περιβάλλον και η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με μια διαρκή διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής. Σε αυτή τη διαδικασία η επιχείρηση διαθέτει ένα πολύ σημαντικό όπλο, το στρατηγικό μανάτζμεντ, με τη βοήθεια του οποίου είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται το παρόν και να σχεδιάζει τη μελλοντική

πορεία, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συνδυάζει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αλλαγές στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο.

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής (the management of change): αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο, με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών. Η σημασία της "αλλαγής" φαίνεται και μέσα από ορισμένες αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, οι οποίες συνοψίζονται ως εξής:

- Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει το μάνατζμεντ του οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και την υφιστάμενη σχέση μεταξύ τους.
- Έχει μια βασική αποστολή: τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον.
- Καθοδηγείται από τη συνεχή επιδίωξη ευκαιριών, οι οποίες μπορούν να δημιουργηθούν εντός και εκτός της επιχείρησης.
- Απαιτεί την ανάληψη κινδύνου.

- Αφορά την κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την επινοήση και δημιουργία των κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών.
- Αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της επιχείρησης, εφόσον σχετίζεται με την αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να επηρεάσει οποιαδήποτε ομάδα ή οποιαδήποτε τμήμα της.

1.3. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Έρευνες έχουν αποκαλύψει ότι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν το στρατηγικό μάνατζμεντ, έχουν εξαιρετικές επιδόσεις σε σχέση με αυτούς που δεν έχουν εσπερίσει τη φιλοσοφία του. Έρευνα που έγινε ανάμεσα σε 50 επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων σε διάφορες χώρες, έδειξε ότι τα πιο σημαντικά οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι:

- πιο καθαρή και σαφή αίσθηση του οράματος της επιχείρησης
- εστίαση σε αυτό που καλείται "στρατηγικής σημασίας"
- αυξημένη κατανόηση ενός περιβάλλοντος που γρήγορα μεταβάλλεται

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν θα πρέπει να είναι μια απλή τυπική διαδικασία. Πρέπει να ξεκινάει θέτοντας η επιχείρηση στον εαυτό της τρία ερωτήματα:

- που είμαστε τώρα (ανάλυση παρούσας κατάστασης) ;
- που θέλουμε να πάμε ;
- πως θα φτάσουμε εκεί;

Η κύρια όμως αξία που προκύπτει από το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ότι βοηθάει τις επιχειρήσεις να λειτουργούν με επιτυχία σε ένα δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον. Αν και οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ελέγχουν το περιβάλλον τους, ωστόσο δεν είναι αβοήθητες στις συνεχόμενες και πολλές φορές απρόβλεπτες περιβαλλοντικές αλλαγές. Ακολουθώντας τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να ηγηθούν περισσότερο αποτελεσματικά. Μπορούν να επηρεάσουν οποιαδήποτε περιβαλλοντική αλλαγή μέσω των στρατηγικών που υλοποιούν. Έτσι, μπορούν να εισάγουν νέα προϊόντα, να αποσυρθούν από συγκεκριμένες αγορές, να ανταγωνισθούν με πιο έξυπνους τρόπους έναντι των ανταγωνιστών τους και τέλος να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους αγοραστές των προϊόντων τους. Είναι σε θέση επίσης να αναδιοργανώσουν την επιχείρηση: μπορούν να δημιουργήσουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα από τους υπάρχοντες επιχειρηματικούς πόρους, να εκμεταλλευθούν υπάρχουσες ικανότητες και να αναπτύξουν νέες, καθώς και να ενεργοποιήσουν θετικότερα την επιχείρηση μέσω του τρόπου ηγεσίας τους.

Ορισμένοι από τους λόγους, οι οποίοι συνιστούν τη χρησιμοποίηση του στρατηγικού μάνατζμεντ από τα διοικητικά στελέχη είναι:

1. Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τις επιχειρήσεις να αναμένουν τις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες
2. Το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει σαφείς σκοπούς και κατευθύνσεις στους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας
3. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγικό μάνατζμεντ είναι περισσότερο αποτελεσματικές.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει στα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τη χάραξη στρατηγικής να αναμένουν την αλλαγή, παρέχοντας στην επιχείρηση κατευθύνσεις και δυνατότητες ελέγχου σε μεγάλο βαθμό. Επιπλέον επιτρέπει στην επιχείρηση να καινοτομεί σε θέματα χρόνου, να εκμεταλλεύεται νέες ευκαιρίες που εμφανίζονται στο περιβάλλον της και να μειώνει τον κίνδυνο συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, λόγω ακριβώς της αναμονής ορισμένων περιβαλλοντικών παραμέτρων που αφορούν αυτές τις δραστηριότητες.

Γενικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει σε μια επιχείρηση να βασίζεται σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις όσον αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και όχι σε στιγμιαίες σπασμωδικές και συνήθως εκ των υστέρων κινήσεις. Μπορεί με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση να αναλάβει δράση σε ένα αρχικό στάδιο κάποιας νέας τάσης και να εκμεταλλευτεί αυτόν τον χρόνο, για να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της. Όσον αφορά τους σκοπούς, είναι σαφώς καλύτερο αυτοί να είναι εφικτοί και κυρίως σαφείς. Τα περισσότερα άτομα εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα - σε όρους ποιότητας και ποσότητας- αν γνωρίζουν τι αναμένεται να κάνουν και ποια είναι η κατεύθυνση προς την οποία κινείται η επιχείρηση τους. Αυτό μπορεί επίσης να μειώσει τις τυχόν διαμάχες και προστριβές. Το αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ δείχνει ακριβώς τον τρόπο που πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, διότι παρέχει σημαντικά κίνητρα για κάτι τέτοιο. Από την άλλη πλευρά αποτελεί τη βάση διοικητικού ελέγχου και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε ικανοποιητικό βαθμό.

Γενικά μπορεί να επισημανθεί ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από εκείνες που δεν εφαρμόζουν κάτι τέτοιο. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που υποστηρίζουν την άποψη αυτή. Μερικοί από αυτούς είναι οι εξής:

- Το στρατηγικό μανάτζμεντ είναι ένας τρόπος συστηματοποίησης των πιο σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων. Κάθε επιχείρηση αναλαμβάνει κάποιο βαθμό κινδύνου, μικρό ή μεγάλο, και το στρατηγικό μανάτζμεντ επιχειρεί να παρέχει δεδομένα, ώστε να γίνονται λογικές και βάσει πληροφοριών "τυχαίες" κινήσεις, όταν αυτό είναι απαραίτητο.
- Το στρατηγικό μανάτζμεντ βοηθά τα διοικητικά στελέχη στο να βελτιώσουν την ικανότητα τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, μέσω της επικέντρωσης στα βασικά προβλήματα της επιχείρησης.
- Το στρατηγικό μανάτζμεντ βελτιώνει τους όρους της επιχειρηματικής επικοινωνίας, την κατανομή των πόρων, καθώς και το βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό

Το στρατηγικό μανάτζμεντ προσφέρει εκτός των άλλων και άλλα σημαντικά οφέλη όπως είναι η αυξημένη επίγνωση των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, η βελτιωμένη κατανόηση των στρατηγικών των ανταγωνιστών, η αυξημένη παραγωγικότητα εργαζομένων, η μειωμένη αντίσταση στις κυοφορούμενες αλλαγές και μια ξεκάθαρη κατανόηση της σχέσης επίδοσης-αμοιβής των εργαζομένων. Το στρατηγικό μανάτζμεντ προωθεί την αλληλεπίδραση ανάμεσα στα στελέχη σε όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες της επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση επιτρέπει στην επιχείρηση να κινητοποιεί και να δίνει ενέργεια στα στελέχη και τους εργαζομένους της,

γαλουχώντας τους και μεριμνώντας για την πρόοδο τους, μοιράζοντας από κοινού μαζί τους, τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης, παρέχοντας τους την εξουσιοδότηση να βοηθήσουν στη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης και αναγνωρίζοντας τη δική τους συνεισφορά στην όλη προσπάθεια. Επιπρόσθετα πέρα από την εξουσιοδότηση που δίνει στα στελέχη και τους εργαζομένους, το στρατηγικό μάνατζμεντ συνήθως βάζει τα πράγματα σε μια τάξη και επιβάλλει την πειθαρχία σε επιχειρήσεις που χρειάζονται αλλαγή πορείας και κατεύθυνσης. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί τη βάση για αναγνώριση και αιτιολόγηση της ανάγκης για αλλαγή σε όλα τα στελέχη και τους εργαζομένους της επιχείρησης. Τους βοηθάει με αυτόν τον τρόπο να αντιμετωπίσουν την αλλαγή στην επιχείρηση σαν ευκαιρία και όχι σαν απειλή.

Ο Greenley (1986) τονίζει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ προσφέρει τα ακόλουθα οφέλη:

- Επιτρέπει την αναγνώριση, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων και εκμετάλλευση των ευκαιριών
- Παρέχει μια αντικειμενική όψη των προβλημάτων του μάνατζμεντ
- Αναπαριστά ένα πλαίσιο για βελτιωμένη συνεργασία και έλεγχο των δραστηριοτήτων
- Ελαχιστοποιεί τις επιδράσεις από δυσμενείς και αντίξοες συνθήκες και αλλαγές
- Επιτρέπει κύριες αποφάσεις να υποστηρίζουν καλύτερα τιθέμενους αντικειμενικούς σκοπούς

- Επιτρέπει περισσότερο αποτελεσματική κατανομή του χρόνου και των πόρων σε αναγνωρισμένες ευκαιρίες
- Δημιουργεί ένα πλαίσιο για εσωτερική επικοινωνία ανάμεσα στο προσωπικό
- Βοηθάει να ενσωματωθεί η συμπεριφορά των ατόμων σε μια συνολική (προσπάθεια
- Προσφέρει μια βάση για την αποσαφήνιση των ευθυνών και των καθηκόντων των ατόμων στην επιχείρηση
- Ενθαρρύνει τη σκέψη του προοπτικού προγραμματισμού
- Ενθαρρύνει μια ευνοϊκή στάση απέναντι στην αλλαγή
- Εξασφαλίζει μια συνεργατική, ενοποιημένη και ενθουσιαστική προσέγγιση για να επιλαμβάνονται τα προβλήματα και οι ευκαιρίες
- Παρέχει ένα βαθμό πειθαρχίας και τυπικότητας στα στελέχη της επιχείρησης

Το στρατηγικό μάνατζμεντ τελικά αποτελεί σημαντικό στοιχείο που συμβάλει στην επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης με σχεδιασμένους, ευέλικτους και δυναμικούς τρόπους και τεχνικές. Από την άλλη πλευρά ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων επιβιώνουν δίχως να έχουν ρητή στρατηγική ή να έχουν διαμορφώσει υποδομές στρατηγικού μάνατζμεντ, και μάλιστα παρατηρείται το φαινόμενο στους βιομηχανικούς κλάδους, όπου τα ικανά στελέχη είναι σπάνια ή δεν υπάρχουν, μέτρια αποτελέσματα φαίνονται ικανοποιητικά.

1.4. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΕΚΜΑΘΗΣΗΣ

Για να συνεχίσουν οι επιχειρήσεις να είναι ανταγωνιστικές σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον, οφείλουν να είναι λιγότερο γραφειοκρατικές και περισσότερο ευέλικτες. Καθόσον απαιτείται ολοένα και λιγότερος χρόνος για ένα προϊόν ή τεχνολογία να αντικαταστήσει μια άλλη, οι εταιρείες ανακαλύπτουν ότι είναι δύσκολο να διατηρήσουν ένα μόνιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν στρατηγική ευελιξία- την ικανότητα να μετακινούνται από μια κύρια στρατηγική σε άλλη όταν το απαιτούν οι περιστάσεις.

Η στρατηγική ευελιξία απαιτεί μακροπρόθεσμη δέσμευση στην ανάπτυξη και διατήρηση κρίσιμων πόρων. Απαιτείται επίσης, η επιχείρηση να γίνει ένας οργανισμός εκμάθησης (learning organization)-ένας οργανισμός ειδικευμένος στη δημιουργία, απόκτηση και μεταφορά γνώσης, καθώς επίσης και στην ικανότητα τροποποίησης της συμπεριφοράς του απέναντι σε νέα δεδομένα γνώσης. Η δυνατότητα εκμάθησης εντός των οργανισμών είναι ένα κρίσιμο συστατικό για την ανταγωνιστικότητα σε ένα δυναμικό περιβάλλον.

Ειδικότερα οι οργανισμοί συνεχούς μάθησης έχουν ιδιαίτερες δεξιότητες σε τέσσερις δραστηριότητες:

- Συστηματική λύση των προβλημάτων
- Πειραματισμούς με νέες προσεγγίσεις
- Εκμάθηση τόσο από προηγούμενες εμπειρίες και το παρελθόν καθώς επίσης και από εμπειρίες άλλων

- Μεταφορά γνώσης και τεχνογνωσίας γρήγορα και αποτελεσματικά σε όλο τον οργανισμό

Οι οργανισμοί εκμάθησης αποφεύγουν τη σταθερότητα διαμέσου συνεχούς αυτοεξέτασης και πειραματισμών. Οι άνθρωποι από όλα τα επίπεδα, όχι μόνο τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης, είναι ανάγκη να μετέχουν στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ- βοηθώντας στην ανίχνευση του περιβάλλοντος για τη συλλογή κρίσιμων πληροφοριών, προτείνοντας αλλαγές σε στρατηγικές και προγράμματα για την απόκτηση πλεονεκτημάτων από ευνοϊκές περιβαλλοντικές τάσεις και αλλαγές και εργαζόμενοι με τους άλλους για τη συνεχή βελτίωση των μεθόδων εργασίας, των διαδικασιών και των τεχνικών αξιολόγησης. Οι οργανισμοί λοιπόν που είναι πρόθυμοι να πειραματιστούν και ικανοί να μάθουν από τις εμπειρίες τους είναι περισσότερο επιτυχημένοι σε σχέση με αυτούς που δεν ενεργούν κατ' αυτόν τον τρόπο.

1.5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ας επανέλθουμε στο βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ με τα τέσσερα στάδια που αναφέραμε σε προηγούμενη ενότητα και ας αναλύσουμε το δεύτερο στάδιο που είναι η διαμόρφωση στρατηγικής.

Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών του

περιβάλλοντος κάτω από το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης. Η διαμόρφωση στρατηγικής αποτελείται από:

- την αποστολή της επιχείρησης,
- τον καθορισμό επιτεύξιμων αντικειμενικών σκοπών
- την ανάπτυξη στρατηγικής και
- τη δημιουργία κατευθυντήριων γραμμών της πολιτικής που πρέπει να κινηθεί η επιχείρηση.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.2, η διαδικασία αυτή προσπαθεί να δώσει απάντηση σε ερωτήσεις όπως :

- Τι είναι σε θέση να κάνει η επιχείρηση (ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος);
- Τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση σε σχέση με τους παρόντες και μελλοντικούς επιχειρηματικούς πόρους (δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος);
- Τι θέλει η επιχείρηση να κάνει, αντικατοπτρίζοντας τις αξίες και φιλοδοξίες των ανώτατων διευθυντικών στελεχών;
- Τι η επιχείρηση πρέπει να κάνει αναφορικά με τα παρουσιαζόμενα θέματα ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας;

Διάγραμμα 1-2 Παράγοντες Προσδιορισμού Στρατηγικής

Πηγή Ν.Β.Γεωργόπουλος Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου Αθήνα 2002

Ας περιγράψουμε αναλυτικά παρακάτω τα συστατικά στοιχεία της διαμόρφωσης στρατηγικής.

Αποστολή της επιχείρησης είναι ο σκοπός ή η αιτία ύπαρξης του οργανισμού. Μας δηλώνει τι προσφέρει η επιχείρηση στην κοινωνία είτε είναι αυτό προϊόν είτε υπηρεσία. Μία καλά κατανοητή δήλωση αποστολής καθορίζει τον ουσιαστικό, μοναδικό σκοπό που η επιχείρηση θέτει ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου και προσδιορίζει επακριβώς το πλαίσιο των λειτουργιών της επιχείρησης σε ότι αφορά προϊόντα που προσφέρει και αγορές που εξυπηρετεί. Μπορεί επίσης να

περιλαμβάνει τη φιλοσοφία της επιχείρησης σχετικά με το πως διεξάγει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και πως χειρίζεται τους εργαζόμενους της. Στη δήλωση αποστολής μπορεί να περιλαμβάνεται επίσης όχι μόνο τι είναι η επιχείρηση τώρα αλλά επίσης το τι θέλει να γίνει (στρατηγικό όραμα των ανωτάτων στελεχών για το μέλλον της επιχείρησης). Μία δήλωση αποστολής περιγράφει τι είναι τώρα η επιχείρηση ενώ η δήλωση οράματος περιγράφει τι θέλει η επιχείρηση να γίνει.

Αντικειμενικοί σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα των δραστηριοτήτων σχεδιασμού. Δηλώνουν τι πρόκειται να πραγματοποιηθεί, πότε και αν είναι δυνατόν και κατά πόσο μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Η επίτευξη και πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης θα πρέπει να καταλήγει στην εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Σαν αποτέλεσμα πρόκειται για το τι η κοινωνία επιστρέφει στην επιχείρηση όταν η επιχείρηση κάνει μία πολύ καλή δουλειά στην εκπλήρωση της αποστολής της.

Στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί ένα εκτενές και αναλυτικό κύριο σχέδιο που δηλώνει πώς η επιχείρηση θα καταφέρει να πραγματοποιήσει την αποστολή και τους αντικειμενικούς στόχους της με άλλα λόγια ένας οδικός χάρτης για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Η στρατηγική μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα της.

Μια τυπική επιχείρηση λαμβάνει υπ' όψιν τρεις τύπους στρατηγικών: την επιχειρησιακή, την επιχειρηματική και την λειτουργική.

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πως οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειρισθούν. Η στρατηγική αυτή περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών. Η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να δώσει απάντηση σε μια τριπλή ερώτηση: Ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης) και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).

Η επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy) σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μία επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα, δίνοντας απάντηση στην ερώτηση: Πώς θα πρέπει να ανταγωνιζόμαστε σε κάθε μια από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες; Οι επιχειρηματικές στρατηγικές μπορούν να είναι είτε ανταγωνιστικές είτε συνεργατικές. Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy) αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Είναι οι επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα πρέπει να ακολουθεί, ώστε να επιτραπεί στην επιχείρηση να επιτύχει τους

στρατηγικούς της στόχους. Η Λειτουργική Στρατηγική δίνει απάντηση στην ερώτηση: Πώς υποστηρίζεται η επιχειρηματική στρατηγική;

Πολιτικές της επιχείρησης είναι ευρείες κατευθυντήριες γραμμές για τη δημιουργία αποφάσεων που συνδέουν τη διαμόρφωση στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να εξασφαλίσουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι της λαμβάνουν αποφάσεις και πραγματοποιούν ενέργειες που υποστηρίζουν την αποστολή της επιχείρησης, τους αντικειμενικούς σκοπούς της και τις στρατηγικές της.

Ύστερα από έρευνα, ο Henry Mintzberg (1976) ανακάλυψε ότι η διαμόρφωση στρατηγικής δεν είναι μία τακτική, συνεχής διαδικασία: "Είναι συνήθως μία ακανόνιστη, μη συνεχιζόμενη διαδικασία προχωρώντας σε προσαρμογές και εκκινήσεις. Υπάρχουν περίοδοι σταθερότητας στην ανάπτυξη στρατηγικής, αλλά επίσης υπάρχουν και περίοδοι συνεχών αλλαγών, ψηλάφησης, τμηματικών αλλαγών και παγκόσμιων αλλαγών." Αυτή η οπτική γωνία της διαμόρφωσης στρατηγικής ως μία ακανόνιστη διαδικασία, μπορεί να εξηγηθεί από την τάση των ανθρώπων να εκτελούν μια σειρά ενεργειών μέχρι τη στιγμή που κάτι πάει στραβά, ή μέχρις ότου ένα πρόσωπο αναγκασθεί να αναθεωρήσει τις πράξεις και τις ενέργειες του. Αυτή η περίοδος "στρατηγικής μετακίνησης" μπορεί απλά να προκύπτει από την αδράνεια στο συγκεκριμένο τμήμα του οργανισμού ή από την πεποίθηση που έχουν τα στελέχη ότι η τρέχουσα στρατηγική που χρησιμοποιούν είναι ακόμα κατάλληλη και το μόνο που χρειάζεται είναι μόνο "μια τέλεια ρύθμιση".

Μια σειρά από γεγονότα μπορεί να λειτουργήσουν σαν ερέθισμα για την αλλαγή στρατηγικής, αναφερόμενοι ενδεικτικά σε γεγονότα όπως η έλευση ενός νέου διευθύνοντος συμβούλου στην επιχείρηση, η απειλή της αλλαγής της ιδιοκτησίας της επιχείρησης, η κακή επίδοση της επιχείρησης σε επίπεδο πωλήσεων και κερδών ή ακόμη και εξωτερικών αλλαγών και τάσεων (πολιτικό, κοινωνικό-δημογραφικό, οικονομικό, τεχνολογικό, επίπεδο).

1.6. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Το ξεχωριστό χαρακτηριστικό του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η έμφαση του στη δημιουργία στρατηγικών αποφάσεων. Καθώς οι οργανισμοί γίνονται μεγαλύτεροι και πιο πολυδαίδαλοι με περισσότερο αβέβαια εξωτερικά περιβάλλοντα, οι αποφάσεις αυτού του είδους γίνονται ολοένα και πιο περίπλοκες και είναι πιο δύσκολο για να ληφθούν.

Αντίθετα με άλλες αποφάσεις, οι στρατηγικές αποφάσεις έχουν να κάνουν με το μακροπρόθεσμο μέλλον του οργανισμού και έχουν τρία χαρακτηριστικά:

- Σπάνιες: Οι στρατηγικές αποφάσεις δεν είναι συνήθεις και δεν στηρίζονται σε προηγούμενες αποφάσεις
- Συμπερασματικές: Οι στρατηγικές αποφάσεις δεσμεύουν σημαντικούς πόρους της επιχείρησης και απαιτούν μεγάλη δέσμευση από ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
- Κατευθυντήριες: Οι στρατηγικές αποφάσεις αποτελούν προηγούμενο για αποφάσεις μικρότερης σημασίας και για τις μελλοντικές ενέργειες που αφορούν όλο τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg (1973), οι τρεις περισσότερο τυπικές προσεγγίσεις (τρόποι) στη δημιουργία στρατηγικών αποφάσεων είναι:

- επιχειρηματικός (η στρατηγική γίνεται από έναν ισχυρό άτομο)
- προσαρμοστικός (χαρακτηρίζεται από αντιδραστικές λύσεις σε υπάρχοντα προβλήματα, παρά σε μια εκ των προτέρων έρευνα για νέες ευκαιρίες)
- σχεδιαστικός (εδώ γίνεται συστηματική συλλογή της κατάλληλης πληροφορίας της ανάλυσης παρούσας κατάστασης, της γέννησης πραγματοποιήσιμων εναλλακτικών στρατηγικών και της ορθολογικής επιλογής της πλέον κατάλληλης στρατηγικής).

Στις περισσότερες περιπτώσεις ο σχεδιαστικός τρόπος (που περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία διαδικασίας του στρατηγικού μανάτζμεντ) είναι πιο ορθολογικός και κατά συνέπεια ο καλύτερος τρόπος δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων. Έρευνες δείχνουν ότι ο σχεδιαστικός τρόπος είναι ο πιο κατάλληλος για να αντιμετωπίσει πολύπλοκα και μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

1.7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Wheelen T.L and J.D.Hunger, Strategic Management and Business Policv.8th Edition, Prentice Hall 2003, σελ 1-19
2. Γεωργόπουλος Ν .B, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου Αθήνα 2002, σελ 23-29

3. Παπαδάκης Β.Μ, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου Αθήνα 1999, σελ 28
3. Fred R. D, Strategic Management. 6th Edition Prentice Hall, 1997, σελ 4-19
4. Gordon Greenley, "Does Strategic Planning Improve Company Performance?", Long Range Planning 19, no2 (April 1986):106
5. Mintzberg H, "Planning on the Left Side and Managing on the Right," Harvard Business Review (July- August 1976), σελ 56
6. Mintzberg H., "Strategy- Making in Three Modes", California Management Review (Winter 1973), σελ 44-53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα δώσουμε τον ορισμό της ανίχνευσης του περιβάλλοντος- το πρώτο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ- αλλά θα επικεντρώσουμε την ανάλυση μας μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δηλαδή στους δύο τύπους του: στο μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο (PEST Analysis) και στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης (Industry Analysis). Θα επιχειρήσουμε στη συνέχεια να εξηγήσουμε γιατί είναι απαραίτητη για την επιχείρηση η ανάλυση αυτή, πως οι δυνάμεις του περιβάλλοντος επηρεάζουν την στρατηγική της και ποιες είναι οι επιπτώσεις τους στην λειτουργία της επιχείρησης. Τέλος θα περιγράψουμε τον τρόπο που η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει προς όφελος της τα ευρήματα της ανάλυσης αυτής, τα πλεονεκτήματα της αλλά και γιατί στη συνέχεια πρέπει η επιχείρηση να υιοθετήσει τη μεθοδολογία σχεδιασμού σεναρίων σαν εργαλείο πρόβλεψης που έχει στη διάθεση της για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της στο μέλλον.

2.2. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Πριν ξεκινήσει μια επιχείρηση τη διαμόρφωση στρατηγικής, θα πρέπει να ανιχνεύσει το εξωτερικό περιβάλλον πρώτιστα, έτσι ώστε να αναγνωρίσει πιθανές ευκαιρίες και απειλές και το εσωτερικό της περιβάλλον για να διαπιστώσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.

Ανίχνευση περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε ανθρώπους κλειδιά που είναι μέσα στην επιχείρηση. Σκοπός της είναι να ανιχνεύσει στρατηγικούς συντελεστές- εκείνα τα εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία που θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν εκτός της επιχείρησης και δεν είναι στο βραχυπρόθεσμο έλεγχο των ανώτατων στελεχών της. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί αυτό το εργαλείο για να αποφύγει εκπλήξεις στρατηγικές και για να εξασφαλίσει σε μακροπρόθεσμη βάση την υγεία και επιβίωση της.

Για τις επιχειρήσεις σήμερα καθίσταται περισσότερο από ποτέ επιτακτική η ανάγκη να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να διαπιστώσουν και να αξιολογήσουν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να εντοπισθούν ευκαιρίες και απειλές, που θα βοηθήσουν τη διοίκηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές, για να εκμεταλλευθεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες, αλλά και για να αποφύγει ή να μειώσει τον αντίκτυπο των απειλών. Επομένως, σκοπός της ανάλυσης περιβάλλοντος αυτού, είναι να εντοπισθούν οι μεταβλητές κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντας της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και

γρήγορα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της και να ισχυροποιήσει τη θέση της τόσο στην εγχώρια, όσο και στην παγκόσμια αγορά.

Για να είναι επιτυχημένος ένας οργανισμός σε συνεχή βάση χρόνου πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με το εξωτερικό του περιβάλλον. Δηλαδή θα πρέπει να υπάρχει στρατηγική εναρμόνιση (strategic fit) κάθε φορά, ανάμεσα στο τι απαιτεί το εξωτερικό περιβάλλον και στο τι η επιχείρηση έχει να προσφέρει, καθώς επίσης και μεταξύ του τι ανάγκες έχει η επιχείρηση και στο τι μπορεί το περιβάλλον να εξασφαλίσει για να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες. Στο παρελθόν πρωτοπόρες εταιρείες εξαφανίστηκαν από το επιχειρηματικό περιβάλλον, εξαιτίας της αποτυχίας τους να προσαρμοστούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος, ή ακόμη χειρότερα εξαιτίας της αποτυχίας τους να δημιουργήσουν οι ίδιες επιχειρήσεις τις απαιτούμενες αλλαγές προκειμένου να επιβιώσουν.

Πρόσφατες αλλά και τρέχουσες προβλέψεις δηλώνουν ότι το περιβάλλον για όλες τις επιχειρήσεις θα γίνεται ολοένα και περισσότερο αβέβαιο με το πέρασμα του χρόνου.

Τι είναι όμως η αβεβαιότητα περιβάλλοντος; Είναι ο βαθμός πολυπλοκότητας συν το βαθμό αλλαγής που υπάρχουν ήδη στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Καθόσον οι αγορές γίνονται παγκοσμιοποιημένες, ο αριθμός των συντελεστών που πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση πριν πάρει αποφάσεις, γίνεται πολύ μεγάλος και πολύπλοκος. Με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών που ανακαλύπτονται με ρυθμό σχεδόν κάθε χρόνο, οι αγορές αναπόφευκτα αλλάζουν και μαζί πρέπει να αλλάζουν και τα προϊόντα.

- Τέσσερις κύριες πηγές αβεβαιότητας του περιβάλλοντος είναι:
- τάσεις και γεγονότα του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος (societal environment)
- τακτικές των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
- ικανότητα της επιχείρησης να λαμβάνει αποφάσεις και να αναλαμβάνει δράση
- αποτελεσματικότητα υλοποίησης των τακτικών από την επιχείρηση

Από τη μία πλευρά, η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος είναι μία απειλή για τα στρατηγικά στελέχη, διότι τους αποτρέπει να αναπτύξουν μακροπρόθεσμα σχέδια και να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις για την επιχείρηση τους ώστε να είναι σε ισορροπία με το εξωτερικό περιβάλλον. Από την άλλη μεριά όμως, η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος είναι και μία ευκαιρία γιατί δημιουργεί ένα νέο πεδίο αναφοράς και δράσης στο οποίο η δημιουργικότητα και η καινοτομία μπορούν να παίξουν κύριο ρόλο στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

2.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΩΝ (ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ)

Ο βαθμός στον οποίο μία στρατηγική αβεβαιότητα θα πρέπει να παρακολουθηθεί και να αναλυθεί, από τα στελέχη της επιχείρησης που είναι αρμόδια για τον στρατηγικό σχεδιασμό, εξαρτάται από την επίπτωση της (impact) και την άμεση σχέση της με την επιχείρηση (immediacy). Η επίπτωση μιας στρατηγικής αβεβαιότητας σχετίζεται με:

- την έκταση στην οποία οι τάσεις και τα γεγονότα που σχετίζονται με την αβεβαιότητα θα έχουν επίπτωση στις στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες της
- τη σημαντικότητα που έχουν για την επιχείρηση οι στρατηγικές αυτές επιχειρησιακές μονάδες
- τον αριθμό των εμπλεκόμενων μονάδων της επιχείρησης

Η άμεση σχέση μιας στρατηγικής αβεβαιότητας σχετίζεται με:

- την πιθανότητα (μεγάλη ή μικρή) οι τάσεις και τα γεγονότα που σχετίζονται με αυτή να συμβούν
- το χρονικό πλαίσιο αναφοράς των τάσεων και των γεγονότων
- το χρόνο αντίδρασης που πιθανά είναι διαθέσιμος στην επιχείρηση σε σχέση με το χρόνο που απαιτείται για την ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής.

Το διάγραμμα 2.1 που ακολουθεί αναπαριστά την κατηγοριοποίηση των στρατηγικών αβεβαιοτήτων για μια δεδομένη επιχειρησιακή μονάδα .

Διάγραμμα 2-1 Κατηγορίες Στρατηγικών Αβεβαιοτήτων

Πηγή: Aaker D. Strategic Market Management, John Wiley & Sons, 5th edition, 2002

Εάν τόσο η άμεση σχέση όσο και η επίπτωση που έχει η αβεβαιότητα είναι χαμηλή για την επιχειρησιακή μονάδα, τότε ένας χαμηλός βαθμός παρακολούθησης από τα στελέχη είναι αρκετός. Εάν η επίπτωση είναι μικρή αλλά η σχέση της μεγάλη, τότε θα πρέπει να γίνει παρακολούθηση και ανάλυση από πλευράς στελεχών της επιχείρησης. Εάν η σχέση είναι μικρή αλλά έχει μεγάλη επίπτωση αν συμβεί στην επιχειρησιακή μονάδα, τότε απαιτείται περαιτέρω παρακολούθηση και ανάλυση σε βάθος και αν είναι δυνατόν τα στελέχη να λάβουν υπόψη τους και ενδεχόμενες στρατηγικές χωρία απαραίτητα να διαμορφωθούν και να αναλυθούν. Όταν τόσο η άμεση σχέση των τάσεων και γεγονότων με την επιχείρηση, όσο και η επίπτωση τους πάνω της, είναι μεγάλη, τότε απαιτείται και σε βάθος ανάλυση της

κατάστασης, καθώς επίσης και η ανάπτυξη στρατηγικής από μέρους των στελεχών για την αντιμετώπιση της κατάστασης.

Οι στρατηγικοί λοιπόν εξωτερικοί παράγοντες της επιχείρησης είναι εκείνες οι τάσεις -κλειδιά του περιβάλλοντος, που κρίνεται ότι έχουν και μεγάλη πιθανότητα για να συμβούν αλλά και που όταν συμβούν έχουν και μεγάλη επίπτωση πάνω στην επιχείρηση. Στη συνέχεια αυτοί οι στρατηγικοί παράγοντες κατηγοριοποιούνται σε ευκαιρίες και απειλές, ενσωματώνονται και λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

2.4. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PEST-INDUSTRY ANALYSIS) ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από το ευρύτερο γενικευμένο κοινωνικό περιβάλλον PEST (από τα αρχικά Political, Economical, Sociocultural and Technological) και από το περιβάλλον του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Task or Industry). Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τη δομή της επιχείρησης, την κουλτούρα της επιχείρησης (αξίες, πεποιθήσεις, πιστεύω) και τους πόρους της επιχείρησης (πάγια ενεργητικά στοιχεία, ανθρώπινο δυναμικό και επιδεξιότητες αυτών, τεχνογνωσία, κεφάλαια και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Στο διάγραμμα 2.2 φαίνονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες, αυτοί που ανήκουν στο γενικευμένο ή μακρό- περιβάλλον βρίσκονται στο εξωτερικό

παραλληλόγραμμο, επειδή δεν επηρεάζουν μόνο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά περιέχουν και πιο συγκεκριμένους παράγοντες. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες στο εσωτερικό παραλληλόγραμμο σχετίζονται πιο άμεσα με την επιχείρηση (άμεσο περιβάλλον). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς και επομένως η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίζει την ανάγκη να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Το να αγνοηθούν οι αλλαγές στο περιβάλλον που επηρεάζουν την επιχείρηση, σημαίνει ότι διακινδυνεύεται ακόμα και αυτή η επιβίωση της.

Διάγραμμα 2-2 Μεταβλητές του Περιβάλλοντος

Πηγή: Ν.Β Γεωργόπουλος Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου Αθήνα 2002

Οι μεταβλητές του γενικευμένου περιβάλλοντος (societal environment) είναι έχουν ως εξής:

- Πολιτικές/Νομικές
- Οικονομικές

- Τεχνολογικές
- Κοινωνικοπολιτιστικές

Αναλυτικότερα οι *Πολιτικές/Νομικές* μεταβλητές περιλαμβάνουν το πολιτικό περιβάλλον της επιχείρησης και συγκεκριμένα φορολογικούς νόμους που υιοθετεί η κυβέρνηση, νόμους για την προστασία του περιβάλλοντος, νόμους για προσλήψεις, αντιμονοπωλιακούς νόμους, στάση της κυβέρνησης απέναντι σε ξένες εταιρείες και κεφάλαια, σταθερότητα της πολιτικής κατάστασης και γενικότερα της κυβέρνησης

Οι *Οικονομικές μεταβλητές* περιλαμβάνουν μακροοικονομικά στοιχεία της οικονομίας εντός της οποίας λειτουργεί η επιχείρηση όπως ρυθμός αύξησης ΑΕΠ, επιτόκια, πληθωρισμός, προσφορά χρήματος, ποσοστό ανεργίας, μισθοί, και διαθέσιμο εισόδημα.

Οι *Τεχνολογικές μεταβολές* περιλαμβάνουν τις συνολικές δαπάνες της κυβέρνησης για έρευνα και ανάπτυξη, τη συνολική δαπάνη του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση σε έρευνα και στη τεχνολογία, τα νέα προϊόντα, τη διαθεσιμότητα του Διαδικτύου (Internet), την αύξηση παραγωγικότητας λόγω αυτοματισμών στην παραγωγική διαδικασία και τις τηλεπικοινωνιακές υποδομές της χώρας.

Οι *Κοινωνικοπολιτισμικές μεταβλητές* περιλαμβάνουν δημογραφικά δεδομένα και στοιχεία του τρόπου ζωής και κουλτούρας της κοινωνίας όπως ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, η ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, οι

δημογραφικές τάσεις πληθυσμού, ο ρυθμός γεννήσεων, η μορφή και ο τύπος της οικογένειας (π.χ ανύπαντρες μητέρες, ζευγάρια με ή χωρίς παιδιά), αλλαγές τρόπου ζωής καταναλωτών και προσδοκίες των καταναλωτών για την οικονομία και την εργασία και γενικά στοιχεία για το επίπεδο της ποιότητας ζωής τους. Η Ανάλυση των μεταβλητών του γενικευμένου περιβάλλοντος παρουσιάζεται αναλυτικότερα στον πίνακα 2.1

Πίνακας 2-1 Μεταβλητές γενικευμένου περιβάλλοντος

Η ανάλυση περιβάλλοντος του κλάδου αναφέρεται στον κλάδο / βιομηχανία που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Το περιβάλλον του κλάδου περιλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα και τις ομάδες που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση αλλά και εκείνα που επηρεάζονται από αυτή. Αυτά τα στοιχεία είναι οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι αγοραστές της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι της μέσω των συνδικάτων της, οι πιστωτές της, οι τοπικές κοινότητες και κοινωνίες όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, καθώς και οι εμπορικές ενώσεις. Κλάδος (Industry) σύμφωνα με τον καθηγητή M. Porter είναι ένα σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο M. Porter (1980) υποστηρίζει ότι εκείνο που ενδιαφέρει περισσότερο μια επιχείρηση είναι η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο της. Το επίπεδο του ανταγωνισμού καθορίζεται από τις βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις έτσι όπως φαίνονται στο διάγραμμα 2.3 και οι οποίες καλούνται οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter. Αυτές είναι:

- Απειλή εισόδου νεοεισερχομένων
- Ένταση του ανταγωνισμού (ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου)
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Διάγραμμα 2-3 Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που οδηγούν τον Ανταγωνισμό

Πηγή: Porter M.E, Competitive Strategy, New York, Free Press, 1980

Αν στο διάγραμμα 2.2 εισάγουμε σαν έκτη δύναμη και λοιπούς παράγοντες όπως είναι η δύναμη των σωματείων-συνδικάτων, της κυβέρνησης, των τοπικών κοινωνιών και άλλων φορέων προκύπτει το τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter.

Όπως ισχυρίζεται ο ίδιος " η συλλογική δύναμη αυτών των δυνάμεων καθορίζει και το τελικό αποτέλεσμα κερδών στον κλάδο, όπου το κέρδος εμφανίζεται ως η μακροπρόθεσμη απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων". Αναλύοντας προσεκτικά το περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τη σημασία που έχει για την επιτυχία της κάθε μία από τις προαναφερόμενες δυνάμεις. Όσο ισχυρότερη είναι κάθε μία από αυτές τις

δυνάμεις τόσο περιορίζεται η ικανότητα των επιχειρήσεων να αυξήσουν τις τιμές τους και να αποκτήσουν μεγαλύτερα κέρδη.

2.5. Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ

Οι δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μπορούν να διαιρεθούν σε πέντε ευρείες κατηγορίες: πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικοπολιτισμικές, τεχνολογικές και ανταγωνιστικές. Οι εξωτερικές τάσεις και τα γεγονότα επηρεάζουν σημαντικά όλα τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις αγορές και όλους τους οργανισμούς.

Ας δούμε πώς οι δυνάμεις αυτές επηρεάζουν αναλυτικά τις επιχειρήσεις.

Πολιτικές :Οι Ομοσπονδιακές, κρατικές, τοπικές και ξένες κυβερνήσεις είναι οι κύριοι ρυθμιστές του θεσμικού πλαισίου, είναι εκείνες που επιδοτούν τις επιχειρήσεις και είναι οι εργοδότες και οι πελάτες των επιχειρήσεων. Πολιτικοί λοιπόν, κυβερνητικοί, και νομικοί συντελεστές μπορούν γι αυτόν το λόγο να απεικονίζουν κρίσιμες ευκαιρίες και απειλές και για τις μικρές και για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Για κλάδους και επιχειρήσεις που εξαρτώνται σημαντικά από κυβερνητικά συμβόλαια ή επιχορηγήσεις, οι πολιτικές προβλέψεις μπορούν να αποτελούν το πιο σημαντικό μέρος της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αλλαγές σε νόμους διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, νομοθεσίας αντιπράστ, σε φορολογικούς συντελεστές και σε δραστηριότητες άσκησης (παρασκηνιακής) πολιτικής πίεσης μπορούν να

επιηρεάσουν τις επιχειρήσεις σημαντικά. Λόγω και των παγκοσμιοποιημένων αγορών σήμερα, τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται και σε άλλες χώρες πρέπει πριν εισέλθουν ή επεκτείνουν τις διεθνείς λειτουργίες της επιχείρησής τους, να κατανοήσουν καλά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς και τις πολιτικές διαδικασίες για να αποκτήσουν μια σημαντική εκτίμηση των πολιτικών αλλαγών και εξελίξεων στις χώρες όπου αποφασίσουν να δραστηριοποιηθούν.

Οικονομικές Ένας χαμηλός πληθωρισμός και υψηλή ανεργία προκαλούν σημαντικές αλλαγές στην αγοραστικό σχέδιο των αγοραστών. Όταν το εισόδημα των αγοραστών ελαττώνεται, τότε αυτοί θα αναβάλλουν την αγορά αγαθών που δεν είναι απαραίτητα. Οι οικονομικοί παράγοντες έχουν άμεση επίπτωση στη δυνητική ελκυστικότητα στρατηγικών. Για παράδειγμα εάν τα επιτόκια χρήματος αυξηθούν, τότε τα χρήματα που χρειάζονται για κεφαλαιακή επέκταση έχουν υψηλό κόστος ή δεν είναι διαθέσιμα.

Κοινωνικοπολιτισμικές. Οι κοινωνικές και πολιτισμικές αλλαγές έχουν κύρια επίπτωση σε όλα τα προϊόντα, υπηρεσίες, αγορές και πελάτες. Οι νέες τάσεις και αλλαγές δημιουργούν ένα διαφορετικό τύπο καταναλωτή και μια ανάγκη για διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες. Σημαντικές τάσεις της τελευταία δεκαετίας, είναι ότι αφ' ενός μεν οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο εκπαιδευμένοι και ενημερωμένοι για τα προϊόντα και υπηρεσίες που τους προσφέρονται, αφ' ετέρου δε η γήρανση του πληθυσμού. Η τελευταία τάση για παράδειγμα αποτελεί ευκαιρία για επιχειρήσεις όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια, θέρετρα αναψυχής, ταξιδιωτικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών,

για επιχειρήσεις που παρέχουν πολυτελή προϊόντα και υπηρεσίες και για φαρμακευτικές επιχειρήσεις.

Τεχνολογικές : Οι επαναστατικές τεχνολογικές αλλαγές και ανακαλύψεις όπως οι οπτικές ίνες, τα δορυφορικά δίκτυα, η υπεραγωγιμότητα, η τεχνητή νοημοσύνη, τα ρομπότ έχουν δραματική επίπτωση στις επιχειρήσεις. Η ταχύτερη αύξηση της επεξεργαστικής ισχύος των μικροεπεξεργαστών των Η/Υ οδήγησε σε χρήση και εφαρμογή τους σε πλήθος άλλες βιομηχανίες. Οι τεχνολογικές πρόοδοι μπορούν να δημιουργήσουν νέες αγορές, να αλλάξουν τις σχετικές τοποθετήσεις όσον αφορά το κόστος ανταγωνισμού σε έναν κλάδο και μπορούν να καθιστούν προϊόντα και υπηρεσίες ξεπερασμένες. Οι τεχνολογικές εξελίξεις προκαλούν τη διάδοση νέων και βελτιωμένων προϊόντων. Οι τεχνολογικές αλλαγές μπορούν να δημιουργήσουν μικρότερους χρόνους παραγωγής, να δημιουργήσουν έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων και να αλλάξουν τις αξίες και τις προσδοκίες των εργαζομένων, των στελεχών και των πελατών. Επίσης οι τεχνολογικοί πρόοδοι μπορούν να δημιουργήσουν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση περισσότερο ισχυρά από τα προηγούμενα. Ο ρυθμός τεχνολογικής αλλαγής αυξάνεται ολοένα και καθημερινά εκτοπίζοντας από την αγορά πολλές επιχειρήσεις κάθε ημέρα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώκουν στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις τεχνολογικές ευκαιρίες για να αποκτήσουν διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στις εξωτερικές δυνάμεις μεταφράζονται σε αλλαγές στη καταναλωτική ζήτηση τόσο των βιομηχανικών όσο και των

καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι εξωτερικές δυνάμεις επηρεάζουν τους τύπους προϊόντων που αναπτύσσονται, τη φύση της τοποθέτησης και τμηματοποίησης αγορών στρατηγικών, τον τύπο των προσφερόμενων υπηρεσιών και την επιλογή των επιχειρήσεων προς εξαγορά ή πώληση. Οι εξωτερικές δυνάμεις επηρεάζουν άμεσα τόσο τους προμηθευτές όσο και τους διανομείς. Αναγνωρίζοντας και αξιολογώντας τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές οι επιχειρήσεις καθίστανται ικανές να διατυπώσουν μια σαφή αποστολή, να σχεδιάσουν στρατηγικές για να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους αντικειμενικούς σκοπούς και να αναπτύξουν πολιτικές για να επιτύχουν τους ετήσιους αντικειμενικούς σκοπούς.

Στη διαδικασία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να εμπλέκονται και να συμμετάσχουν όσο το δυνατό μεγαλύτερος αριθμός στελεχών και εργαζομένων της επιχείρησης. Όσοι συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή εκτιμούν το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να συνεισφέρουν ιδέες και να αποκτήσουν καλύτερη κατανόηση του κλάδου της επιχείρησης τους, των ανταγωνιστών της και των αγορών της. Για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει η επιχείρηση να διαθέτει ανταγωνιστική νοημοσύνη (competitive intelligence) και πληροφορία γύρω από κοινωνικές, πολιτισμικές, δημογραφικές, περιβαλλοντικές, οικονομικές, πολιτικές, νομικές, κυβερνητικές και τεχνολογικές τάσεις. Τα στελέχη ως άτομα θα κληθούν να παρακολουθούν διάφορες πηγές πληροφόρησης όπως είναι περιοδικά, εμπορικές δημοσιεύσεις και εφημερίδες. Αυτά τα στελέχη μπορούν στη συνέχεια να υποβάλλουν εκθέσεις στην ομάδα εντός επιχείρησης που είναι

επιφορτισμένη με την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης οι βάσεις δεδομένων που είναι συνεχώς συνδεδεμένες με την επιχείρηση αποτελούν άλλες πηγές στρατηγικής πληροφόρησης όπως επίσης και οι δημόσιες, πανεπιστημιακές αλλά και οι επιχειρηματικές βιβλιοθήκες. Οι προμηθευτές, οι διανομείς, οι πωλητές, οι πελάτες αλλά και οι ανταγωνιστές της επιχείρησης αποτελούν επίσης πηγές ουσιαστικής και σημαντικής πληροφόρησης.

Μόλις συγκεντρωθούν όλες οι χρήσιμες πληροφορίες, θα πρέπει να επεξεργασθούν και να αξιολογηθούν. Τα στελέχη ύστερα από σειρά συναντήσεων και συζητήσεων θα πρέπει να αναγνωρίσουν τις πιο σημαντικές ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και οι πιο κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (critical success factor) θα πρέπει να τοποθετηθούν σε έναν πίνακα όπου τα στελέχη θα πρέπει να βαθμολογήσουν σε μία κλίμακα έστω από 1 έως 5, με 1 την πιο σημαντική ευκαιρία/απειλή και με 5 αυτήν με τη μικρότερη σημασία για την επιχείρηση. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι δυνατόν να διαφέρουν ανά κλάδο και διαφορετική εποχή. Μερικοί από τους κρίσιμους συντελεστές επιτυχίας είναι οι σχέσεις της επιχείρησης με προμηθευτές και διανομείς, το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης, ξένοι συνεργάτες της επιχείρησης, ανταγωνιστικότητα τιμών προϊόντων της και υπηρεσιών, τεχνολογικές πρόοδοι, μετακινήσεις πληθυσμού, ρυθμός επιτοκίων και η μείωση της μόλυνσης του περιβάλλοντος.

2.6. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Ένα σημαντικό μέρος της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι να αναγνωρισθούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και να καθορισθούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ικανότητες, οι ευκαιρίες, οι απειλές, οι αντικειμενικοί σκοποί και οι στρατηγικές τους.

Η συγκέντρωση και η αξιολόγηση των πληροφοριών για τους ανταγωνιστές είναι θεμελιώδης και ουσιαστικής σημασίας για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Η αναγνώριση των κύριων ανταγωνιστών μιας επιχείρησης δεν είναι πάντα μια εύκολη υπόθεση διότι αρκετές επιχειρήσεις έχουν τμήματα που ανταγωνίζονται σε διάφορους κλάδους. Πολλές επιχειρήσεις με πολλαπλά τμήματα γενικά δεν διαρρέουν πληροφορίες των πωλήσεων και των κερδών των τμημάτων τους για λόγους ανταγωνισμού. Επίσης πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν δημοσιεύουν οικονομικά και στοιχεία του μάρκετινγκ. Παρ' όλα τα προβλήματα αυτά όμως, είναι δυνατόν πληροφορίες οικονομικής φύσεως των κορυφαίων επιχειρήσεων σε συγκεκριμένους κλάδους να βρεθούν με τη βοήθεια οικονομικών δημοσιεύσεων και περιοδικών. Όσον αφορά τις ερωτήσεις που πρέπει τα στελέχη να θέτουν στον εαυτό τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης τους και οι οποίες είναι σημαντικές στη διαδικασία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, αυτές είναι:

- Ποια είναι τα κύρια δυνατά σημεία του ανταγωνιστή;
- Ποια είναι τα κύρια αδύνατα σημεία του ανταγωνιστή;
- Ποιοι είναι οι κύριοι αντικειμενικοί σκοποί και ποιες οι κύριες στρατηγικές του ανταγωνιστή;
- Με ποιο τρόπο οι κύριοι ανταγωνιστές είναι πιθανό να αντιδράσουν στις τρέχουσες οικονομικές, κοινωνικές, πολιτισμικές, δημογραφικές,

πολιτικές, κυβερνητικές, τεχνολογικές και ανταγωνιστικές τάσεις επηρεάζοντας τον κλάδο μας;

- Πόσο ευάλωτοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές μας στις εναλλακτικές στρατηγικές της επιχείρησής μας;
- Πώς είναι τα προϊόντα μας και οι υπηρεσίες τοποθετημένα σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών μας;
- Ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες που είχαν σαν αποτέλεσμα τη δική μας ανταγωνιστική τοποθέτηση στον κλάδο;
- Πόσο έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια η κατάταξη των πωλήσεων και των κερδών των κύριων ανταγωνιστών της επιχείρησής μας;
- Σε ποια έκταση νέες επιχειρήσεις εισέρχονται και παλιές επιχειρήσεις εξέρχονται από τον κλάδο;
- Ποια είναι η φύση της σχέσης και συνεργασίας ανάμεσα στους προμηθευτές και διανομείς στον κλάδο μας;
- Σε ποια έκταση θα μπορούσαν υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες να αποτελέσουν απειλή στους ανταγωνιστές στον κλάδο;

2.7. ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ (FORECASTING): ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ (SCENARIO PLANNING)

Με την ανίχνευση του περιβάλλοντος εξασφαλίζονται δεδομένα για την παρούσα κατάσταση και τις σημερινές τάσεις, αλλά απαιτείται η διαίσθηση όσο και η τύχη για να προβλεφθεί με ακρίβεια εάν και κατά πόσο οι τάσεις θα συνεχισθούν και στο μέλλον. Όλες οι προβλέψεις συνήθως βασίζονται σε μια σειρά υποθέσεων που μπορεί όμως και να μην ισχύουν. Αυτές οι

λάθος υποθέσεις είναι και η πιο συχνή αιτία των μη επαληθεύσεων των προβλέψεων.

Αργά ή γρήγορα όμως οι προβλέψεις αποτυγχάνουν γιατί ο κόσμος αλλάζει με αποτέλεσμα την αδυναμία πρόβλεψης αλλαγής σημαντικών τάσεων στο επιχειρηματικό περιβάλλον, απαξιώνοντας έτσι τις διαμορφούμενες στρατηγικές. Συνήθως οι προβλέψεις που γίνονται βασίζονται σε υποθέσεις που μπορεί και να μην ισχύουν και μάλιστα οι λάθος αυτές υποθέσεις αποτελούν και τη βασική αιτία για τα εμφανιζόμενα προβλήματα των μελλοντικών προβλέψεων. Παρόλα ταύτα πολλά στελέχη που διαμορφώνουν και υλοποιούν στρατηγικές σπανίως αντιλαμβάνονται ότι η επιτυχία τους βασίζεται σε μία σειρά υποθέσεων. Πολλά μακροπρόθεσμα σχέδια απλά βασίζονται σε απεικονίσεις εξελίξεων της παρούσας κατάστασης. Είναι λοιπόν φρόνιμο, τα στελέχη κάθε επιχείρησης να υπολογίζουν και τις μελλοντικές μεταβολές του περιβάλλοντος, ώστε να είναι σε θέση να καταστρώνουν τα βέλτιστα στρατηγικά σχέδια. Προσωπικές αξίες και εμπειρίες των στελεχών καθώς και η επιτυχία σημερινών στρατηγικών είναι πιθανό να επηρεάζουν τις απόψεις τους για το τι είναι σημαντικό για παρακολούθηση στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και τις ερμηνείες που δίνουν τα στελέχη σε ότι αντιλαμβάνονται. Όλες οι προσπάθειες στρατηγικού σχεδιασμού εμποδίζονται από ένα "μοντέλο" σκέψης και νοοτροπίας που υπάρχει ήδη στην επιχείρηση και στο περιβάλλον της εμποδίζοντας τη δημιουργία μιας νέας εναλλακτικής άποψης η οποία είναι δυνατόν να έρθει σε σύγκρουση με την παλιά νοοτροπία που έχει παγιωθεί σε μια επιχείρηση.

Διάφορες τεχνικές χρησιμοποιούνται σήμερα για την πρόβλεψη μελλοντικών καταστάσεων. Ο παραδοσιακός τρόπος σχεδιασμού, βασίστηκε στη μέθοδο των προβλέψεων, οι οποίες απέδωσαν ικανοποιητικά στις δεκαετίες 1950 και 1960. Από τις αρχές όμως της δεκαετίας 1970, οι μη επαληθεύσιμες προβλέψεις έχουν γίνει πιο συχνές και με δραματικά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις που τις υιοθέτησαν. Όπως αποκάλυψε έρευνα στην οποία έλαβαν μέρος περίπου 500 από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις παγκόσμια, η πιο διαδεδομένη πρακτική πρόβλεψης (χρησιμοποιείται από το 70% των επιχειρήσεων) είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων από τις τάσεις που διαγράφονται στο περιβάλλον (extrapolation). Η τεχνική απλά είναι η προβολή των σημερινών τάσεων στο μέλλον. Συνήθως βασίζεται στην υπόθεση ότι το περιβάλλον έχει μια λογική συνέπεια και μεταβάλλεται, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, με αργό ρυθμό. Η πρόβλεψη σε αυτήν την περίπτωση γίνεται με τη βοήθεια χρονοσειρών οι οποίες έχουν ως αρχή μια σειρά γεγονότων που θεωρούν ότι συνεχίζονται και στο μέλλον. Το σημαντικότερο πρόβλημα αυτής της μεθόδου είναι ότι τα γεγονότα στα οποία στηρίζεται εξαρτώνται από πολλές παραμέτρους και η οποιαδήποτε αλλαγή αυτών είναι δυνατόν να μεταβάλλει δραματικά την μελλοντική διεύθυνση των τάσεων. Εν τούτοις, η πρόβλεψη με αυτή την μέθοδο θεωρείται περισσότερο ασφαλής όσο παλαιότερα είναι τα στοιχεία που υποστηρίζουν την προς πρόβλεψη τάση.

Ιδιαίτερα διαδεδομένες μέθοδοι είναι και η ανταλλαγή και καταιγισμός ιδεών (brainstorming), η άποψη των ειδικών (expert opinion) καθώς και η στατιστική παραμετροποίηση (statistical modeling). Η ανταλλαγή ιδεών είναι μια ποιοτική προσέγγιση, η οποία απλώς απαιτεί την παρουσία ανθρώπων

με καλή γνώση της κατάστασης που προβλέπεται. Η βασική ιδέα της μεθόδου αυτής είναι η υποβολή προτάσεων χωρίς προηγούμενη επεξεργασία και χωρίς την άσκηση κριτικής από τους υπόλοιπους της ομάδας. Στην προσέγγιση αυτή, οι ιδέες χτίζονται επάνω στις προηγούμενες, έως ότου εξαχθεί ομόφωνο συμπέρασμα. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν τα στελέχη μιας επιχείρησης έχουν περισσότερο εμπιστοσύνη στο ένστικτο τους παρά στους "αριθμούς". Η άποψη των ειδικών είναι επίσης μια ποιοτική μέθοδος, κατά την οποία ειδικοί σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο επιχειρούν να κάνουν προβλέψεις. Η τεχνική αυτή στηρίζεται στην ικανότητα των ανθρώπων που γνωρίζουν ένα αντικείμενο να προβλέπουν τις πιθανές εξελίξεις. Επίσης στηρίζεται στην ικανότητα των ανθρώπων αυτών να δομούν τις μελλοντικές εξελίξεις βάση της αλληλεπίδρασης των σημαντικών μεταβλητών.

Η στατιστική παραμετροποίηση είναι μια ποσοτική μέθοδος η οποία προσπαθεί να ανακαλύψει τυχαίους ή επεξηγηματικούς παράγοντες, οι οποίοι συνδέουν δύο ή περισσότερες χρονοσειρές μεταξύ τους. Παραδείγματα της στατιστικής παραμετροποίησης είναι η ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis) και άλλες οικονομομετρικές μέθοδοι. Αν και πιο βελτιωμένη μέθοδος, η στατιστική παραμετροποίηση όπως και η extrapolation, βασίζεται σε ιστορικά στοιχεία και επομένως η ακρίβεια της πρόβλεψης με αυτή τη μέθοδο μειώνεται καθώς οι σχέσεις των χρησιμοποιούμενων παραμέτρων μεταβάλλονται.

Η δεύτερη πιο διαδεδομένη μέθοδος μετά την extrapolation είναι η συγγραφή σεναρίων (scenario writing). Τα σενάρια που για πρώτη φορά χρησιμοποιήθηκαν από την επιχείρηση Shell, είναι περιγραφές πιθανόν

διαφορετικών μελλοντικών καταστάσεων παρουσιασμένες σε αφηγηματική μορφή. Το σενάριο έτσι, είναι απλά μια περιγραφή μιας μελλοντικής κατάστασης σε ότι αφορά τις κρίσιμες μεταβλητές και τα θέματα της. Στο στρατηγικό προγραμματισμό το σενάριο έχει ορισθεί πιο αυστηρά, ως ένα σύνολο γεγονότων που είναι δυνατόν να συμβούν στο μέλλον, το οποίο θα έχει επιπτώσεις στην επίδοση της επιχείρησης.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναπτύξουμε αναλυτικά τη μεθοδολογία ανάπτυξης σεναρίων όπως ιστορικά χρησιμοποιήθηκε αλλά και συνεχίζεται να υιοθετείται ολοένα και από περισσότερες επιχειρήσεις σε διαφορετικούς κλάδους για την χάραξη μακροπρόθεσμης στρατηγικής τους στο νέο, πολυτάραχο και αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον.

2.8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Wheelen T.L and J.D.Hunger, Strategic Management and Business Policy, 8th Edition, Prentice Hall 2003, σελ 52-73
2. Γεωργόπουλος Ν. Β, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου Αθήνα 2002, σελ 73-95
3. Fred R.D. Strategic Management. 6th Edition Prentice Hall 1997, σελ 102-129
4. Aaker D, Strategic Market Management, John Wiley & Sons, 5th edition, 2002, σελ 108-110
5. Klein H.E and Linneman R.E, "Enviromental Assessment: An International Study of Corporate Practices", Journal of Business Strategy (Summer 1984), σελ 72
6. Georgantzas N. & Acar W., Scenario Driven Planning: Learning to manage Strategic uncertainty, Quorum Books, Westport, CT, 1995
7. Porter M.E, Competitive Strategy, New York Free Press, 1980

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ (SCENARIO PLANNING)

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στον ορισμό της μεθοδολογίας σχεδιασμού σεναρίων και θα εξηγήσουμε τις διαφορές και τα πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες μεθοδολογίες πρόβλεψης και εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού που είναι διαθέσιμες στα στελέχη στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων. Αφού κατηγοριοποιήσουμε τις μεθοδολογίες διαμόρφωσης σεναρίων και υιοθετήσουμε την προσέγγιση της ενορατικής λογικής (intuitive logic) η οποία εφαρμόστηκε από την Shell και SRI (Stanford Research Institute), θα αναφερθούμε στη συνέχεια στις συνθήκες εκείνες που είναι χρήσιμο να υπάρχουν στις επιχειρήσεις προκειμένου να εφαρμοσθεί η μεθοδολογία σχεδιασμού σεναρίων με αποτελεσματικότητα και επιτυχία σε ότι αφορά τη χάραξη στρατηγικής και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για το μέλλον τους.

3.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η μεθοδολογία διαμόρφωσης σεναρίων (scenario planning) είναι ουσιαστικά μια μέθοδος και ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους

σχεδιαστές της στρατηγικής σε μια επιχείρηση, έτσι ώστε να αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την αβεβαιότητα-που είναι δομικό στοιχείο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος- και τις ενδεχόμενες επιπτώσεις της στη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και επίσης ένα πρακτικό εργαλείο μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και ανάπτυξης στρατηγικής που εντοπίζει έγκαιρα όλους τους δυνατούς συνδυασμούς γεγονότων του μέλλοντος, προετοιμάζοντας έτσι καλύτερα και χωρίς εκπλήξεις την επιχείρηση στη δημιουργία κατάλληλων στρατηγικών για την μακροχρόνια επιβίωση και επιτυχία της στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον της.

Ο Peter Schwartz (1991) ορίζει τα σενάρια ως " *εναλλακτικές λογικοφανείς θεωρήσεις του πως μπορεί ο κόσμος να αναπτυχθεί*". Συνεχίζοντας αναφέρει λέγοντας ότι " *το τελικό αποτέλεσμα δεν είναι μία ακριβή εικόνα του αύριο, αλλά καλύτερες αποφάσεις που αφορούν το μέλλον*". Επομένως η μεθοδολογία διαμόρφωσης σεναρίων αφορά τη δημιουργία επιλογών σήμερα με ταυτόχρονη κατανόηση του κατά πόσο αυτές θα καταλήξουν αύριο. Ο ίδιος έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο γεγονός ότι το τελικό αποτέλεσμα δεν ήταν μια ακριβή πρόβλεψη των γεγονότων του μέλλοντος, αλλά μια βαθύτερη κατανόηση των δυνάμεων εκείνων που μπορούν να οδηγήσουν το μέλλον σε διαφορετικούς δρόμους και μονοπάτια.

Η ιστορία της χρησιμοποίησης σεναρίων ξεκίνησε αρχικά από τον Herman Khan και τους συνεργάτες του, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 50 στην εταιρεία Rand, για στρατιωτικούς σκοπούς, και μάλιστα αντικειμενικός στόχος της κατασκευής σεναρίων ήταν η εξερεύνηση του κατά πόσο ήταν δυνατή η έκρηξη ενός πυρηνικού πολέμου ανάμεσα στις ΗΠΑ και τη

Σοβιετική Ένωση, περιγράφοντας πιθανά λογικά μονοπάτια σε διαφορετικά αποτελέσματα του μέλλοντος.

Η εταιρεία General Electric στην Αμερική ήταν από τις πρώτες εταιρείες που χρησιμοποίησαν αρχικά την τεχνική κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '60 και του '70, αλλά στην πράξη ο Pierre Wack στην εταιρεία Shell στη διάρκεια των δεκαετιών '70 και '80 εισήγαγε και χρησιμοποίησε τη μεθοδολογία διαμόρφωσης σεναρίων στη διάθεση της διοίκησης πρακτικά σαν εργαλείο στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Τα περισσότερα σενάρια απλά προσδιορίζουν ποσοτικά εναλλακτικά αποτελέσματα που προκύπτουν από μια φανερή αβεβαιότητα (για παράδειγμα ότι η τιμή του πετρελαίου μπορεί να φθάσει τα \$20 το βαρέλι). Αυτά όμως τα σενάρια που καλούνται και πρώτης γενεάς σενάρια δεν είναι χρήσιμα στα στελέχη που παίρνουν αποφάσεις. Ακόμη και τα καλά σενάρια και μόνο, δεν είναι αρκετά σε μια επιχείρηση. Για να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να εμπλέκουν, τόσο τα μεσαία όσο και τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης στην κατανόηση σε βάθος του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που αλλάζει, από ότι θα έκαναν με οποιαδήποτε άλλη παραδοσιακή διαδικασία σχεδιασμού. Τα σενάρια βοηθούν τα στελέχη να διαρθρώσουν την αβεβαιότητα όταν βασίζονται σε ορθή και βάσιμη ανάλυση της πραγματικότητας και, όταν αλλάζουν πραγματικά τις υποθέσεις που έχουν στο μυαλό τους για το πως λειτουργεί ο εξωτερικός κόσμος, προκαλώντας έτσι την αλλαγή του μοντέλου σκέψης τους και υποχρεώνοντας τα, να αναθεωρήσουν από την αρχή το υπάρχον μοντέλο σκέψης και νοοτροπίας με βάση τα νέα δεδομένα της πραγματικότητας.

Ουσιαστικά όπως τονίζει και ο Pierre Wack (1985), τα σενάρια ουσιαστικά έχουν να κάνουν με δύο κόσμους: τον κόσμο των γεγονότων και τον κόσμο των αντιλήψεων. Τα σενάρια εξερευνούν γεγονότα αλλά ουσιαστικά απώτερο στόχο έχουν το μυαλό και τη νοοτροπία των στελεχών που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Ο σκοπός τους δηλαδή είναι η συγκέντρωση και η ανάλυση πληροφοριών στρατηγικής σπουδαιότητας και σημασίας αλλά και ο μετασχηματισμός τους σε νέες αντιλήψεις στο μυαλό των στελεχών. Αυτή η δημιουργική διαδικασία συμβαίνει πραγματικά όταν ο μικρόκοσμος που έχουν πλάσει μέσα τους τα στελέχη αλλάζει και τους υποχρεώνει να αναθεωρήσουν τις όποιες υποθέσεις τους σχετικά με το πως λειτουργεί το εξωτερικό περιβάλλον και όταν προκαλεί όντως την αλλαγή του μοντέλου σκέψης και τους προτρέπουν να αναθεωρήσουν ριζικά το υπάρχον μοντέλο σκέψης και νοοτροπίας με βάση τα νέα δεδομένα της πραγματικότητας. Τα σενάρια διαρθρώνουν το μέλλον σε προκαθορισμένα (predetermined) και αβέβαια γεγονότα. Ο Pierre Wack (1985) εξηγεί ότι προκαθορισμένα στοιχεία του μέλλοντος είναι εκείνα τα γεγονότα τα οποία έχουν ήδη συμβεί (ή είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα συμβούν) αλλά των οποίων οι συνέπειες και τα αποτελέσματα δεν είναι γνωστά. Υπάρχουν όμως και γεγονότα για τα οποία μόνο απλές προβλέψεις μπορούν να γίνουν αλλά που μπορεί να περιλαμβάνουν και κατάλοιπα αβεβαιοτήτων και αυτά καλούνται αβέβαια. Η αναγνώριση των προκαθορισμένων γεγονότων είναι θεμελιώδους σημασίας στη μεθοδολογία σχεδιασμού σεναρίων. Τα θεμέλια των σεναρίων αποφάσεων έγκεινται στην εξερεύνηση και την περαιτέρω επέκταση των προκαθορισμένων αυτών καταστάσεων και γεγονότων.

Η κεντρική ιδέα λοιπόν, γύρω από το σχεδιασμό σεναρίων είναι ότι υπάρχουν κάποια στοιχεία του περιβάλλοντος στο μέλλον, τα οποία μπορούν να προβλεφθούν μέσα σε λογικά διαστήματα εμπιστοσύνης, αλλά υπάρχουν και κάποιες άλλες μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος που από τη φύση τους δεν μπορούν ουσιαστικά να προβλεφθούν. Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος που μπορούν να προβλεφθούν αναφέρονται στη βιβλιογραφία ευρέως ως "προκαθορισμένες", επειδή τα αποτελέσματά τους στο μέλλον είναι λίγο έως πολύ αναπόφευκτα ως συνέπεια υπάρχοντων αιτιακών σχέσεων. Οι μεταβλητές εκείνες του περιβάλλοντος που δεν μπορούν να προβλεφθούν καλούνται "αβεβαιότητες". Αντικειμενικός σκοπός της μεθοδολογίας διαμόρφωσης σεναρίων είναι η εξέταση και εξερεύνηση των αβέβαιων μεταβλητών (αβεβαιοτήτων) σε ότι αφορά τα πιθανά αποτελέσματά τους στο μέλλον. Τα σενάρια θα πρέπει να αξιολογούνται στο κατά πόσο επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων από τα στελέχη και όχι κατά πόσο περιγράφουν ακριβώς το μέλλον, καθόσον βασικός σκοπός των σεναρίων είναι να διευκολύνουν τη διαδικασία εκμάθησης σε ένα οργανισμό μέσω της ανάπτυξης στρατηγικής.

3.3. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η μεθοδολογία διαμόρφωσης σεναρίων διαφέρει σημαντικά από τις παραδοσιακές μεθόδους προσέγγισης για την ανάπτυξη στρατηγικής (ορθολογική προσέγγιση και εξελικτική προσέγγιση).

Η ορθολογική προσέγγιση της στρατηγικής (rational approach to strategy) στηρίζεται στην υπόθεση ότι ο κόσμος είναι προβλέψιμος και ότι βρίσκοντας το κατάλληλο εργαλείο είναι δυνατό να προβλεφθεί με ακρίβεια το μέλλον και στη συνέχεια με την ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής εξασφαλίζεται και η επιτυχία. Αυτή η προσέγγιση εστιάζεται σε ορθολογική ανάλυση και βασίζεται κύρια σε δεδομένα και πληροφορίες. Δυστυχώς η μεθοδολογία αυτή σε περίπτωση που συμβεί ένα γεγονός απρόβλεπτο καθιστά απαξιωμένη και άνευ σημασίας τη στρατηγική που έχει διαμορφωθεί.

Η εξελικτική προσέγγιση (evolutionary) που υποστηρίχθηκε από τον Henry Mintzberg προτείνει ότι η στρατηγική προκύπτει αναδρομικά και λαμβάνει χώρα κατά τις συζητήσεις των στελεχών στην προσπάθεια της λογικής της σειράς των γεγονότων που οδηγούν στη στρατηγική αυτή. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία προσέγγισης καλείται και αναδυόμενη (emergent approach to strategy) προσέγγιση της στρατηγικής. Η μεθοδολογία όμως της διαμόρφωσης σεναρίων κατά τον Van der Heijden (1986) είναι μια διαδικασία- που βρίσκεται σε εξέλιξη και διαρκή επεξεργασία- προσέγγισης της στρατηγικής και κατά τον Peter Schartz (1996) βασίζεται στην άποψη ότι ο κόσμος των επιχειρήσεων δεν μπορεί να προβλεφθεί, αλλά μόνο ορισμένα βασικά γεγονότα είναι προκαθορισμένα. Τυπικά οι επιχειρήσεις παράγουν μέχρι τέσσερα διαφορετικά σενάρια (Shoemaker in Fahey & Randall, 1998), κάθε ένα από τα οποία αναγνωρίζει ένα διαφορετικό κόσμο και σε κάθε ένα από τα οποία περιγράφονται οι λειτουργίες και ο ρόλος της επιχείρησης σε αυτόν τον διαφορετικό κόσμο. Η μεθοδολογία ουσιαστικά είναι μία κυκλική προσέγγιση της στρατηγικής και περιλαμβάνει συνεχή

παρακολούθηση, ανασκόπηση και αναθεώρηση των δεδομένων, όπου το κέντρο βάρους δεν είναι το τελικό αποτέλεσμα αλλά η ίδια η διαδικασία που οδηγεί σε αυτό. Επειδή όμως το τελικό αποτέλεσμα είναι τόσο σημαντικό, αναγνωρίζεται από όλους ότι ο μόνος τρόπος για να το μεγιστοποιήσουμε είναι να εστιάσουμε όλη μας την προσοχή στη διαδικασία αυτή.

Συμπερασματικά να πούμε ότι η μεθοδολογία σχεδιασμού σεναρίων διαφέρει από τις παραδοσιακές μεθοδολογίες σχεδιασμού στρατηγικής σε δύο σημαντικά θέματα. Πρώτον τα σενάρια κατασκευάζονται από τη βάση ότι το μέλλον δεν μπορεί να προβλεφθεί, αλλά ότι μερικές τελικές καταστάσεις είναι προκαθορισμένες και εξαρτώμενες από την παρουσία και αλληλεπίδραση των αναγνωρίσιμων γεγονότων. Δεύτερον η μεθοδολογία περιγράφεται ως διαδικαστική (processual), δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στο χτίσιμο της διαδικασίας (process) στην οποία γίνεται ανασκόπηση συνεχώς και η οποία διαδικασία τροποποιείται κάθε φορά που έρχονται στο φως νέα στοιχεία και ύστερα από την απόκτησης καινούργιας γνώσης της πραγματικότητας.

3.4. ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η μεθοδολογία του σεναρίου διαφέρει από τις παραδοσιακές μεθοδολογίες σχεδιασμού όπως είναι η ενδεχομενική προσέγγιση (contingency planning), η ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis), καθώς και η προσομοίωση υπολογιστών (computer simulation)

Η *ενδεχομενική προσέγγιση* (contingency planning) εξετάζει μόνο μία αβεβαιότητα μελλοντική όπως αυτή που προκύπτει όταν τα στελέχη θέσουν την ερώτηση του τύπου "Τι θα γίνει αν δεν επιτύχουμε τα καταφανή;" . Στην προσέγγιση αυτή παρουσιάζεται και εξετάζεται μία βασική περίπτωση και μία εξαίρεση αυτής ή ένα απρόοπτο ενδεχόμενο έναντι του αρχικού σχεδιασμού. Τα σενάρια όμως εξερευνούν και λαμβάνουν υπ' όψιν εξίσου όλες τις αβεβαιότητες και τις επιπτώσεις που επιφέρουν, όταν συμβούν από κοινού όλες μαζί ταυτόχρονα.

Η *ανάλυση ευαισθησίας* (sensitivity analysis) εξετάζει την επίδραση μίας αλλαγής σε μία μεταβλητή, όταν οι άλλες μεταβλητές θεωρούνται σταθερές. Όταν για παράδειγμα εμφανίζεται μία μικρή αλλαγή σε μία μεταβλητή, τότε το αποτέλεσμα δεν επηρεάζεται ουσιαστικά. Όταν όμως η αλλαγή είναι μεγάλη, τότε οι υπόλοιπες μεταβλητές δεν είναι δυνατόν να μείνουν σταθερές. Τα σενάρια από την άλλη μεριά αλλάζουν μερικές μεταβλητές ταυτόχρονα, χωρίς οι υπόλοιπες να μένουν σταθερές και ουσιαστικά ανακαλύπτουν τις καινούργιες καταστάσεις που προέρχονται από μεγάλες αποκλίσεις των μεταβλητών.

Τα σενάρια δεν αποτελούν ένα τελικό αποτέλεσμα ενός *μοντέλου προσομοίωσης Η/Υ*. Περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα στοιχεία που δεν είναι ούτε και μπορούν να μοντελοποιηθούν όπως οι καινοτομίες, νέοι θεσμικοί κανόνες.

Με λίγα λόγια η μεθοδολογία σχεδιασμού σεναρίων στόχο έχει να συλλάβει όλο το εύρος των πιθανών γεγονότων και καταστάσεων, δίνοντας έτσι το ερέθισμα στους διαμορφωτές και λήπτες αποφάσεων της επιχείρησης να μπορούν να σκεφθούν και να λάβουν υπ' όψιν τους καταστάσεις και αλλαγές που δεν είχαν διανοηθεί. Ταυτόχρονα μέσω της μεθοδολογίας όλες οι πιθανότητες των μελλοντικών γεγονότων οργανώνονται σε ιστορίες- σε αφηγηματική μορφή- σενάρια που είναι πιο εύκολο να κατανοηθούν και να χρησιμοποιηθούν στην πορεία για τη δημιουργία αποφάσεων, απ' ότι μία μεγάλη συγκέντρωση μεγάλου όγκου πληροφοριών και δεδομένων.

3.5. ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Επειδή δεν υπάρχει μόνο μία τυποποιημένη μεθοδολογία σχεδιασμού σεναρίων, και μάλιστα οι μεθοδολογίες επεκτείνονται από απλά μη δομημένα μοντέλα βασιζόμενα στη διαίσθηση μέχρι μοντέλα βασιζόμενα σε αλγορίθμους και μοντέλα αιτιακά προσομοίωσης, κρίνεται σκόπιμο να κάνουμε μία κατηγοριοποίηση στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες :

- Διαισθητική λογική (Intuitive Logic)
- Ανάλυση επίπτωσης τάσεων (Trend impact analysis- TIA)
- Ανάλυση σταυροειδών επιπτώσεων (Cross impact analysis- CIA)

Διαισθητική λογική μέθοδος (intuitive logic)

Αυτή η μέθοδος προσέγγισης βασίζεται στο μοντέλο που υιοθετήθηκε και αναπτύχθηκε από την Shell και SRI. Το χαρακτηριστικό διαφοροποίησης της μεθόδου είναι ότι δεν χρησιμοποιεί μαθηματικά ή υπολογιστικά μοντέλα προσομοίωσης, και γι αυτό το λόγο η μέθοδος καλείται και "ευρετική" (heuristic) προσέγγιση. Ευρετική εννοούμε τη μέθοδο ενεργειών με βάση τις κτηθείσες εμπειρίες.

Η προσέγγιση της διαισθητικής λογικής υποθέτει ότι οι επιχειρηματικές αποφάσεις βασίζονται σε ένα περίπλοκο σύνολο σχέσεων ανάμεσα σε οικονομικούς, πολιτικούς, τεχνολογικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Οι περισσότεροι από αυτούς τους παράγοντες είναι εξωτερικοί ως προς την επιχείρηση, αλλά όμως πρέπει να κατανοηθούν από τα στελέχη της με τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζουν νέα βαθιά γνώση και αντίληψη των καταστάσεων και να βελτιώνουν αποφάσεις στρατηγικής σημασίας που έχουν σχέση για παράδειγμα με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων επιχειρηματικών κινήσεων και πρωτοβουλιών, νέων τεχνολογιών και επιχειρηματικών στρατηγικών. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες είναι ακριβείς, ποσοτικοί και σε κάποιο βαθμό προβλέψιμοι όπως είναι οι δημογραφικοί παράγοντες. Κάποιοι άλλοι όμως παράγοντες δεν είναι ακριβείς, είναι ποιοτικοί και λιγότερο προβλέψιμοι όπως για παράδειγμα οι στάσεις και η συμπεριφορά των καταναλωτών, τα πολιτικά δρώμενα, οι οικονομικές δομές, ο τρόπος ζωής και η ζήτηση των προϊόντων. Επειδή η προσέγγιση της διαισθητικής λογικής δεν είναι συνδεδεμένη σε οποιοδήποτε μαθηματικούς αλγόριθμους, μπορεί με προσεκτική αναπροσαρμογή, να προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες ανάγκες και το περιβάλλον της κάθε επιχείρησης.

Η υπόλοιπη εργασία λοιπόν δομείται πάνω σε αυτή την μεθοδολογία σχεδιασμού σεναρίων και υιοθετεί αυτήν την προσέγγιση για τη διαμόρφωση στρατηγικής σε συνθήκες αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος.

Ανάλυση επίπτωσης τάσεων (TIA)

Η μεθοδολογία αυτή πρακτικά εφαρμόστηκε από πολλές επιχειρήσεις από τις αρχές της δεκαετίας του 70. Η ανάλυση επίπτωσης των τάσεων βασίζεται σε ένα ανεξάρτητο μοντέλο πρόβλεψης σημαντικών εξαρτημένων μεταβλητών, το οποίο στη συνέχεια προσαρμόζεται βάση της εμφάνιση των γεγονότων και τάσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος που έχουν αντίκτυπο.

Ανάλυση σταυροειδών επιπτώσεων (CIA)

Η μεθοδολογία αυτή δημιουργήθηκε από την ανάγκη να αλληλοσυσχετισθούν προβλέψεις διαισθητικές. Αυτό γιατί πολλοί από το χώρο των προβλέψεων πίστευαν ότι δεν ήταν ρεαλιστικό το γεγονός να προβλεφθεί ένα γεγονός απομονωμένα όμως και μη συνδεδεμένο με την ύπαρξη και εμφάνιση άλλων σημαντικών και με αντίκτυπο γεγονότων. Αυτή λοιπόν η μεθοδολογία προσπαθεί να διαπιστώσει και να εξακριβώσει την αλληλεπίδραση γεγονότων που έχουν επιπτώσεις μεταξύ τους, για

παράδειγμα ποια είναι η πιθανότητα υπό συνθήκη ενός γεγονότος, με δεδομένο ότι διάφορα άλλα γεγονότα προγενέστερα θα συμβούν ή όχι. Τόσο η TIA όσο και η CIA μέθοδος είναι περισσότερο ποσοτικές και πιο επιστημονικά τεκμηριωμένες τεχνικές μοντελοποίησης σεναρίων σε σχέση με τη μεθοδολογία λογικής διαίσθησης. Παρόλα αυτά, μεγάλη έρευνα στην Αμερική από τους Linneman, Klein (1979) ανάμεσα στις επιχειρήσεις, έδειξε ότι αν και οι δύο αυτές μέθοδοι είναι περισσότερο γνωστές ανάμεσα σε ακαδημαϊκούς κύκλους, εν τούτοις δεν αντιπροσωπεύουν επιχειρηματικές πρακτικές. Μάλιστα τα στελέχη ερωτώμενα έδειξαν την προτίμηση τους στη μεθοδολογία διαμόρφωσης σεναρίων στη βάση διαισθητικής λογικής και λιγότερο στις ποσοτικοποιημένες μεθοδολογίες.

Το κεντρικό σημείο στην ανάπτυξη σεναρίων , είναι ότι το κύριο και ουσιαστικό καθήκον και μέλημα, είναι περισσότερο δημιουργικό και ότι η όλη διαδικασία ανάπτυξης των σεναρίων είναι "περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη" (Shoemaker P, Van der Heidjen 1992).

3.6. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στην πιο απλοποιημένη μορφή οι άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιήσουν την μεθοδολογία διαμόρφωσης σεναρίων για να λάβουν αποφάσεις. Όμως η πιο σημαντική της αξία και ωφέλεια στο ευρύτερο κόσμο των επιχειρήσεων, είναι η χρήση της στο στρατηγικό σχεδιασμό και στο χτίσιμο

του οράματος των εταιρειών. Πιο συγκεκριμένα οι οργανισμοί οι οποίοι αντιμετωπίζουν τις παρακάτω συνθήκες είναι εκείνοι που ωφελούνται ιδιαίτερα από τη διαμόρφωση σεναρίων:

- Αβεβαιότητα είναι υψηλή σχετικά με την ικανότητα των στελεχών να προβλέψουν ή να ρυθμίσουν καταστάσεις
- Στο παρελθόν έχουν συμβεί δυσάρεστες όσο και κοστοβόρες εκπλήξεις στην επιχείρηση
- Η επιχείρηση δεν αντιλαμβάνεται έγκαιρα ή δεν δημιουργεί νέες ευκαιρίες
- Η ποιότητα του στρατηγικής σκέψης είναι χαμηλή (είτε είναι υπόθεση ρουτίνας είτε είναι πολύ γραφειοκρατική)
- Ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές ή πρόκειται να αντιμετωπίσει σημαντικές προκλήσεις στο μέλλον
- Η επιχείρηση θέλει να υπάρχει μία κοινή γλώσσα και πλαίσιο αναφοράς χωρίς όμως να πάψει να υπάρχει και το πνεύμα διαφορετικών απόψεων και γνώμών
- Υπάρχουν στην επιχείρηση σημαντικός όσο και αξιοπρόσεκτος και ενδιαφέρων αριθμός προτάσεων για την πορεία της επιχείρησης
- Οι ανταγωνιστές ήδη χρησιμοποιούν τη μέθοδο σαν εργαλείο σχεδιασμού

Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει στα χέρια της τα τελικά σενάρια, τότε η διοίκηση της είτε μπορεί να τα κάνει γνωστά σε όλη την επιχείρηση έτσι ώστε να δώσει ένα ερέθισμα στρατηγικής σκέψης σε όλα τα στελέχη της

Είτε μπορεί να προχωρήσει σε αξιολόγηση όλων των προτεινόμενων κινήσεων στο μέλλον. Σε κάθε περίπτωση όμως η μεθοδολογία εφαρμόζεται σε οποιαδήποτε κατάσταση που έχει να κάνει με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για το μέλλον της από τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία αυτών των αποφάσεων(decision makers). Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα αναπτύξουμε την μέθοδο ανάπτυξης σεναρίων για το στρατηγικό σχεδιασμό, όμως η ίδια μεθοδολογία εφαρμόζεται και για τη δημιουργία αποφάσεων κάτω από περιβάλλον αυξημένης αβεβαιότητας.

3.7. ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΕΥΡΕΙΑΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ένας λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν τη μεθοδολογία αυτή στο στρατηγικό σχεδιασμό, είναι ότι πιστεύουν ότι είναι πολύ δαπανηρή διαδικασία διότι χρησιμοποιεί μεγάλες ποσότητες πόρων της επιχείρησης σε ότι αφορά την απασχόληση των στελεχών της αλλά και τα οικονομικά μέσα για την χρηματοδότηση αυτής. Ο Millet (2003) υποστηρίζει ότι μια ομάδα στελεχών που είναι επιφορτισμένη με τη διαμόρφωση σεναρίων, μπορεί να αποτελείται από πέντε έως δέκα στελέχη τα οποία πρέπει να κανονίζουν συναντήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα, αλλά και να διευρύνουν τη συμμετοχή και άλλων στελεχών διεξάγοντας ομάδες εργασίας στην επιχείρηση. Αυτά τα στελέχη παίρνουν συνεντεύξεις και έχουν να κάνουν επίσης και αρκετή έρευνα. Αυτό απασχολεί το 50% ή

100% του χρόνου των στελεχών για μια περίοδο έως και έξι μηνών. Να σημειωθεί ότι σε αυτή τη διαδικασία συνήθως απασχολούνται και σύμβουλοι. Συνεχίζοντας ο Millet θεωρεί ότι τα τελικά κόστη της όλης διαδικασίας μπορεί να φθάσει στο ύψος των \$600.000 ή €700.000 και σε μια περίοδο έως έξι μηνών. Αυτός είναι και ο λόγος που οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν αποφασίζουν να εντάξουν τη μεθοδολογία στο στρατηγικό τους σχεδιασμό και γιατί επίσης οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την μεθοδολογία μια φορά στα τρία ή πέντε έτη.

Ένας άλλος λόγος για τη μη ευρεία αποδοχή της μεθοδολογίας είναι ότι τα στελέχη δεν μπορούν να αποδεχθούν την βασική προϋπόθεση της ανάλυσης σεναρίων, η οποία υποστηρίζει ότι το μέλλον είναι αβέβαιο και ότι δεν είναι δυνατόν να προβλεφθεί. Ενώ είναι κοινή διαπίστωση ότι τα σχέδια πρέπει να αλλάζουν κάθε φορά που αλλάζουν τα γεγονότα του εξωτερικού περιβάλλοντος, παρ' όλα αυτά η εμπιστοσύνη που δείχνουν τα στελέχη στην αρχική τους πρόβλεψη, ενισχύεται παράλληλα και με την πεποίθηση τους, ότι στην περίπτωση που έχουν καλύτερα μοντέλα και εργαλεία πρόβλεψης στη διάθεση τους, τότε μπορεί η αρχική τους πρόβλεψη να βελτιωθεί με την πάροδο του χρόνου. Η βιβλιογραφική έρευνα δίνει εξηγήσεις για αυτήν την προκατάληψη των ανώτατων στελεχών όσον αφορά στην υπερβολική αυτοπεποίθηση για την ικανότητα τους να προβλέπουν και να ελέγχουν τα πράγματα. Η εξελικτική ψυχολογία δίνει την πιο ουσιαστική εξήγηση. Υποστηρίζει ότι η αποδοχή της αβεβαιότητας, η αναγνώριση της ως αναπόφευκτο γεγονός που πρέπει να μάθουμε να ζούμε με αυτή, είναι ενάντια στο χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης. Είναι

ανθρώπινο το ένστικτο της υποβάθμισης της σημασίας του κινδύνου. Γι αυτό λοιπόν το φυσικό ένστικτο των ανθρώπων να έχουν υπερβολική αυτοπεποίθηση κάνει, την υιοθέτηση του τρόπου σκέψης της διαδικασίας σχεδιασμού σεναρίων δύσκολα αποδεκτή.

3.8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Wack P, "Scenarios: Uncharted waters ahead", Harvard Business Review, September-October 1985, σελ 73-89
2. Wack P, "Scenarios: shooting the rapids", Harvard Business Review, November- December 1985, σελ 139-150
3. Wright A.D, "Scenario planning: a continuous improvement approach to strategy", Total Quality Management. Vol 11, NOS 4/5 & 6, 2000, σελ 433-438
4. Cairns G, Wright G, Bradfield R, Van der Heijen K, Burt G, "Exploring e-government futures through the application of scenario planning" Technological Forecasting and Social Change 71, 2004, σελ 217-238
5. Verity J, "Scenario planning as a strategy technique", European Business Journal. 2003, σελ 185-195
6. Shoemaker P.J.H, "Scenario Planning: A tool for Strategic Thinking", Sloan Management Review, Winter 1995, σελ 25-40
7. Shoemaker P.J.H, "When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach with Illustration", Journal of Forecasting. Vol, 10, σελ 549-564, 1991

8. Shoemaker P.J.H, "Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation ", Strategic Management Journal, Vol.14, σελ 193-213, 1993
9. Huss W.R Honton E.J, "Scenario Planning- What Style Should You Use", Long Range Planning. Vol.20, No.4, σελ 21 to 29, 1987.
10. Schwartz P, The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World, New York, Currency Doubleday 1991
11. Van Der Heijen, Scenarios: The Art of Strategic Conversations. Chichester, John Wiley 1996
12. Fahey L and Randall R.M, Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios , New York, John Wiley, 1998
13. Linneman R. Klein H.E, "The use of multiple scenarios by U.S industrial companies", Long Range Planning 12(1), 1979, σελ 83-90
14. Shoemaker P.J.H, C.A.H.M, Van der Heijden, "Integrating scenarios into Strategic Planning at Royal Dutch/Shell", Planning Review 20 (3), 1992, σελ 41-46
15. Millet S. (2003) , "The Future of scenarios: challenges and opportunities", Strategy and Leadership 31 (2): σελ16-25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα περιγράψουμε αναλυτικά τα βήματα της διαδικασίας ανάπτυξης σεναρίων σε μια επιχείρηση καθώς και τον τελικό έλεγχο της αξιοπιστίας και της πρακτικής χρησιμότητας αυτών. Στη συνέχεια θα εξηγήσουμε τα προβλήματα και τα σφάλματα που πρέπει να αποφύγουμε στην όλη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων και τέλος θα περιγράψουμε και θα κατηγοριοποιήσουμε τις λειτουργίες που είναι συνυφασμένες με την ανάλυση και αξιοποίηση των τελικών σεναρίων σε μια επιχείρηση.

4.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Η μεθοδολογία διαμόρφωσης σεναρίων προσπαθεί να δώσει λύση σε δύο εμφανιζόμενα προβλήματα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων: υποεκτίμηση πρόβλεψης (underprediction) και υπερεκτίμηση πρόβλεψης (overprediction) της αλλαγής. Οι περισσότερες επιχειρήσεις και τα στελέχη κάνουν το πρώτο σφάλμα. Αν και η αλλαγή που αφορά το περιβάλλον μας και τις ζωές μας επιταχύνεται δραματικά, εν τούτοις τείνουμε να φανταζόμαστε το μέλλον χωρίς να λαμβάνουμε υπ όψιν αυτόν τον ρυθμό της αλλαγής. Από την άλλη πολλοί μελλοντολόγοι προέβλεψαν υπερβολικά πράγματα,, προσδοκώντας αλλαγές που απέτυχαν να υλοποιηθούν. Η

μεθοδολογία διαμόρφωσης σεναρίων μας επιτρέπει να κινούμαστε στη μέση ανάμεσα στα δύο προηγούμενα σφάλματα σε ότι αφορά την πρόβλεψη της αλλαγής. Μας βοηθάει να επεκτείνουμε όλο το φάσμα των πιθανοτήτων που μπορούμε να δούμε για το μέλλον, ταυτόχρονα όμως κρατώντας μας μακριά από το ενδεχόμενο να παρασυρθούμε σε αχαλίνωτα μυθιστορήματα επιστημονικής φαντασίας που απέχουν από την πραγματικότητα. Στην πράξη αυτό εξασφαλίζεται επειδή η μέθοδος χωρίζει τη γνώση μας σε δύο περιοχές: 1) σε πράγματα που πιστεύουμε ότι τα ξέρουμε και 2) σε πράγματα που θεωρούμε ότι είναι αβέβαια ή ότι δεν τα γνωρίζουμε. Η πρόκληση έγκειται στο να διαχωρίσουμε τις απόψεις για τις οποίες είμαστε σίγουροι από εκείνες που είναι αρκετά αβέβαιες. Εκείνο που έχει σημασία στο σχεδιασμό σεναρίων είναι να απλοποιήσουμε όλα τα δυνατά επακόλουθα μιας αβεβαιότητας και όχι να αιτιολογήσουμε όλα τα δυνατά αποτελέσματα της.

Ο αντικειμενικός σκοπός της όλης διαδικασίας είναι να δούμε το μέλλον ευρύτερα σε ότι αφορά όλες τις σημαντικές τάσεις και αβεβαιότητες του περιβάλλοντος

Παρακάτω λοιπόν περιγράφουμε αναλυτικά τα βήματα σχεδιασμού της διαδικασίας:

Ορισμός πεδίου δράσης. Το πρώτο βήμα είναι να καθορίσουμε το χρονικό πλαίσιο και το πεδίο αναφοράς της ανάλυσης μας σε ότι αφορά τα προϊόντα, τις αγορές, τις γεωγραφικές περιοχές κάλυψης, τις τεχνολογίες και γενικά τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας για την επιχείρησή μας με

μακροπρόθεσμες συνέπειες .Ο χρονικός ορίζοντας εξαρτάται από διάφορους συντελεστές: το ρυθμός τεχνολογικής αλλαγής, τον κύκλο ζωής των προϊόντων, τις πολιτικές εξελίξεις ή /και ενδεχόμενες εκλογές, τον ορίζοντα σχεδιασμού των ανταγωνιστών μας κλπ. Μόλις ορισθεί ο χρονικός ορίζοντας, το επόμενο βήμα είναι να ανεύρουμε εκείνη τη γνώση/πληροφορία που έχει τη μεγαλύτερη αξία για τον οργανισμό μας. Είναι χρήσιμο εδώ να ανατρέξουμε στο παρελθόν και να αναρωτηθούμε ποια πράγματα ευχόμεσταν να τα ξέραμε τότε που τα γνωρίζουμε τώρα, όπως επίσης και να ανακαλύψουμε όλες τις πηγές της αβεβαιότητας και αστάθειας που επηρέασαν την επιχείρησή μας στο παρελθόν. Για παράδειγμα σε περίπτωση κατάρτισης σεναρίου για τα επόμενα δέκα έτη θα πρέπει να δούμε τι αλλαγές συντελέστηκαν τα προηγούμενα δέκα έτη στην επιχείρησή μας, στον κλάδο που ανήκει η επιχείρησή μας, στην περιοχή όπου λειτούργησε ή ακόμη και τις αλλαγές που έγιναν εντός της χώρας λειτουργίας της επιχείρησης αλλά ακόμη και τις αλλαγές που έγιναν σε παγκόσμιο επίπεδο. Εκείνο που συνιστάται είναι ότι θα πρέπει να προβλέψουμε τις ίδιες ή και μεγαλύτερες ίσως αλλαγές για τα επόμενα έτη. Ιδανικά όλη η ομάδα στελεχών της ανώτατης διοίκησης θα πρέπει να συμμετάσχει σε αυτή τη διαδικασία και μάλιστα οι ανησυχίες τους και οι αγωνίες όσο και οι προβληματισμοί τους για τις σημαντικές αποφάσεις που πρέπει να λάβουν είναι ένα καλό ξεκίνημα για τη διαμόρφωση σεναρίων.

Αναγνώριση των κυρίως ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος (stakeholders) της επιχείρησης. Πρόκειται προφανώς για τους πελάτες της επιχείρησης, τους προμηθευτές της, τους ανταγωνιστές της, τους

υπαλλήλους της, τους μετόχους της, την κυβέρνηση και γενικά όλους εκείνους που ενδιαφέρονται για όλα τα παραπάνω θέματα της επιχείρησης και γενικά είτε επηρεάζονται από τις αποφάσεις της είτε επηρεάζουν την ίδια την επιχείρηση. Ο σκοπός μας έγκειται στο να αναγνωρίσουμε τους ρόλους τους σήμερα, τα ενδιαφέροντα τους τα τωρινά, αλλά και τη δύναμη την οποία διαθέτουν και να αναρωτηθούμε κατά πόσο έχουν αλλάξει όλα αυτά σήμερα.

Αναγνώριση των κυριότερων τάσεων. Εδώ αναφερόμαστε στις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές τάσεις αλλά και τις τάσεις του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση και που είναι πιθανό ότι θα επηρεάσουν όλα τα θέματα που αναφέρθηκαν στο βήμα ένα. Στη συνέχεια εξηγούμε σύντομα το πώς και γιατί, η κάθε μία από τις προαναφερόμενες τάσεις ασκούν επιρροή στην επιχείρηση μας. Ίσως είναι χρήσιμο και σε ένα πίνακα να διαχωρίσουμε την επίπτωση της τάσης στη στρατηγική που ακολουθούμε σε θετική, αρνητική ή και αδιάφορη. Για παράδειγμα μία επιχείρηση που ανησυχεί για περιβαλλοντικά θέματα θα έχει το νου και την προσοχή της σε ζητήματα όπως επιστημονικές εξελίξεις στη μοριακή βιολογία, αυξανόμενο ενδιαφέρον μη κυβερνητικών οργανώσεων σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος κ.ο.κ.

Αναγνώριση σημαντικών αβεβαιοτήτων. Εδώ αναφερόμαστε σε γεγονότα των οποίων τα επακόλουθα είναι άγνωστα και θα επηρεάσουν σημαντικά την επιχείρηση μας. Και πάλι αναφερόμαστε σε οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές μεταβλητές όπως επίσης και τους παράγοντες του

κλάδου που ανήκει η επιχείρηση. Για παράδειγμα θα αναπτυχθεί μία νέα τεχνολογία; Σε τι θα δίνουν αξία οι καταναλωτές στο μέλλον; Για κάθε αβεβαιότητα θα πρέπει να καθορίζουμε και πιθανά επακόλουθα (στην περίπτωση με τους καταναλωτές για παράδειγμα εκείνο που θα έχει αξία για αυτούς θα είναι η εξυπηρέτηση ή οι τιμές ή στην περίπτωση με τη τεχνολογία εάν θα αναπτυχθεί ή όχι στο μέλλον). Το καλύτερο στο στάδιο αυτό είναι να διατηρούμε όσο γίνεται πιο απλά τα παραπάνω πιθανά επακόλουθα. Ίσως είναι χρήσιμο εδώ να δούμε και τις σχέσεις μεταξύ αυτών των αβεβαιοτήτων από τη στιγμή που όλοι οι συνδυασμοί αυτών δεν είναι δυνατό να συμβούν. Για παράδειγμα ο συνδυασμός της αβεβαιότητας "ανεργία" και της αβεβαιότητας "πληθωρισμός", σε πλήρη απασχόληση και μηδενικό πληθωρισμό δεν είναι λογικοφανής και εφικτός.

Κατασκευή αρχικών θεμάτων σεναρίων. Από τη στιγμή που έχουμε ξεχωρίσει τις τάσεις και τις αβεβαιότητες, έχουμε τα κύρια συστατικά για τη διαμόρφωση των σεναρίων. Μία απλή προσέγγιση είναι να αναγνωρίσουμε και να περιγράψουμε δύο ακραίους κόσμους- μελλοντικών καταστάσεων και τοποθετώντας όλα τα θετικά στοιχεία σε έναν από αυτούς και όλα τα αρνητικά στοιχεία στον άλλον (τα θετικά ή αρνητικά στοιχεία, προσδιορίζονται εδώ σχετικά με την παρούσα στρατηγική μας). Για παράδειγμα εκείνο το σενάριο που φαίνεται αρνητικό αρχικά, ίσως αργότερα να αποδειχθεί ότι αποτελεί μία κρυμμένη ευκαιρία). Εναλλακτικά όλος ο διαφορετικός ορμαθός από τα πιθανά αποτελέσματα (τα οποία κοινού καθορίζουν και ένα σενάριο) μπορεί να ταξινομηθεί ανάλογα με το βαθμό της

συνέχειας σε υψηλό ή χαμηλό, με το βαθμό ετοιμότητας, αναταραχής και λοιπά.

Έλεγχος συνοχής και αληθοφάνειας. Υπάρχουν τρία τεστ για εσωτερική συνάφεια που έχουν να κάνουν με τις τάσεις, τους συνδυασμούς αποτελεσμάτων και τις αντιδράσεις των κυρίως ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος (stakeholders). Πρώτον είναι οι τάσεις συμβατές με το χρονικό πλαίσιο που έχουμε ορίσει; Εάν όχι τότε απορρίπτουμε τις τάσεις που δεν είναι συμβατές με το χρονικό πλαίσιο αναφοράς. Δεύτερον τα σενάρια οδηγούν σε αποτελέσματα αβεβαιοτήτων που ταιριάζουν λογικά; (για παράδειγμα όπως αναφέρθηκε προηγούμενα, δεν είναι εφικτός ο συνδυασμός της πλήρους απασχόλησης και μηδενικού πληθωρισμού, επομένως μπορούμε να παραλείψουμε αυτό το σενάριο). Τρίτον εάν και κατά πόσον πρόκειται να αλλάξει η στάση των ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος (stakeholders) στο μέλλον; Αν συμβεί αυτό πρέπει να πάμε και σε αυτό το νέο σενάριο. Τέλος θα πρέπει η προσπάθεια μας να περιγράψει το τελικό σενάριο που είναι το πιο σταθερό και μόνιμο.

Ανάπτυξη σεναρίων μάθησης. Τα αρχικά σενάρια που έχουν αναπτυχθεί οριοθετούν το μέλλον αλλά μπορεί να είναι μην είναι εφικτά, να μην έχουν εσωτερική συνάφεια και να μην έχουν σχέση με την επιχείρησή μας. Ο σκοπός είναι να ανακαλύψουμε εκείνα τα θέματα που είναι στρατηγικά σχετικά προς εμάς, και μετά να οργανώσουμε τα πιθανά αποτελέσματα τους και τις τάσεις γύρω από αυτά. Επίσης ονομάζοντας τα σενάρια είναι σημαντικό ζήτημα. Το κάθε σενάριο είναι και μια ιστορία και αποτυπώνοντας

την ουσία της ιστορίας σε έναν τίτλο, είναι εύκολο για τα στελέχη να τη θυμούνται και να την ακολουθήσουν. Σε αυτό το στάδια έχουμε διαμορφώσει σενάρια μάθησης που είναι εργαλεία έρευνας και μελέτης παρά εργαλεία λήψης αποφάσεων.

Αναγνώριση αναγκών έρευνας. Σε αυτό το σημείο απαραίτητα πρέπει να γίνει περαιτέρω έρευνα για να κατανοηθούν οι τάσεις και οι αβεβαιότητες του περιβάλλοντος για παράδειγμα εάν πραγματικά αντιλαμβανόμαστε τι αντίδραση θα έχουν οι stakeholders σε ένα σενάριο που έχουμε δημιουργήσει. Συνήθως οι επιχειρήσεις γνωρίζουν όλα τα θέματα του κλάδου στον οποίο ανήκουν, αλλά δεν γνωρίζουν τι γίνεται πέρα από τα στενά όρια αυτά από όπου νέες καινοτομίες είναι δυνατόν να προκύψουν. Είναι λοιπόν χρήσιμο να μελετήσουμε κάποια νέα τεχνολογία που μπορεί να μην διαδραματίζει τώρα σημαντικό ρόλο στον κλάδο μας, αλλά που μπορεί στο μέλλον να αποτελέσει την κύρια και δεσπόζουσα τεχνολογία.

Ανάπτυξη ποσοτικών μοντέλων. Αφού κάνουμε συμπληρωματική έρευνα, θα πρέπει να επανεξετάσουμε τις εσωτερικές συνάφειες των σεναρίων και να εκτιμήσουμε εάν οι αλληλοσυσχετισμοί των γεγονότων αυτών μπορούν να τυποποιηθούν μέσω ενός ποσοτικού μοντέλου. Για παράδειγμα η εταιρεία πετρελαιοειδών Shell -πρωτοπόρος στην υιοθέτηση της μεθοδολογίας σχεδιασμού σεναρίων ανάμεσα από τις επιχειρήσεις- είχε αναπτύξει ένα τέτοιο ποσοτικό μοντέλο που αποτελείτο από μεταβλητές όπως οι τιμές πετρελαίου, ο ρυθμός πληθωρισμού, ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ, πετρελαϊκά

αποθέματα, ονομαστικά επιτόκια κ.ο.κ με λογικοφανείς ισορροπίες στην τελική του μορφή.

Επεξεργασία και ανάπτυξη σε σενάρια αποφάσεων. Τελικά μέσω μιας επαναληπτικής διαδικασίας πρέπει όλα τα παραπάνω σενάρια να συγχωνευθούν σε σενάρια που θα μας οδηγήσουν σε νέες ιδέες αλλά και θα χρησιμεύσουν στον έλεγχο των στρατηγικών της επιχείρησής μας. Γι αυτό το λόγο μία αναψηλάφηση των προηγούμενων βημάτων από το πρώτο έως το τελευταίο, μας κάνει να δούμε εάν τα σενάρια μάθησης (και κάποιο ποσοτικό μοντέλο από το αμέσως προηγούμενο βήμα) που καταλήξαμε, βοηθούν στο να αντιμετωπισθούν τα πραγματικά θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρησή μας και εάν αυτά τα σενάρια βοηθούν τα στελέχη της επιχείρησής να εκτιμήσουν καλύτερα τους κινδύνους των στρατηγικών που η επιχείρηση θα χαράξει για το μέλλον.

Για να καθορίσουμε όμως εάν τα σενάρια που καταλήξαμε είναι αποτελεσματικά υπάρχουν τα εξής κριτήρια:

- **Σχετικότητα.** Για να έχουν επίπτωση τα σενάρια πρέπει να βρίσκονται σε πλήρη ταύτιση με τα πνευματικά νοητικά μοντέλα, τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς των στελεχών (ανώτατα στελέχη και ενδιάμεσα στελέχη)
- **Συνέπεια.** Τα σενάρια θα πρέπει να έχουν εσωτερική συνέπεια για να είναι αποτελεσματικά

- *Αρχέτυπα*, Θα πρέπει να περιγράψουν γενικά διαφορετικές καταστάσεις που αφορούν το μέλλον και όχι διαφοροποιήσεις και αποκλίσεις μίας και μόνης μελλοντικής κατάστασης
- *Βάθος χρόνου* Κάθε σενάριο πρέπει να περιγράφει μία ισορροπία ή κατάσταση η οποία να υφίσταται και να έχει ισχύ για κάποια μεγάλη σε διάρκεια περίοδο χρόνου και όχι μία κατάσταση εφήμερη και παροδική. Διότι δεν ωφελεί μία επιχείρηση να προετοιμάζεται για ένα πιθανό μέλλον το οποίο θα διαρκέσει πολύ λίγο.

Εν κατακλείδι τα σενάρια θα πρέπει να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα όλων των πιθανοτήτων του μέλλοντος και να τονίζουν ιδιαίτερα τις ανταγωνιστικές προοπτικές (μέσα και έξω από την επιχείρηση), ενώ ταυτόχρονα πρέπει να εστιάζουν και στις διασυνδέσεις και την εσωτερική λογική των σεναρίων μέσα στο μέλλον στο οποίο αναφέρονται.

4.3. ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΠΑΓΙΔΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Ας δούμε κάποια θέματα που πρέπει να λαμβάνουμε υπ' όψιν στη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού σεναρίων που μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στο τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας μας:

Διαδικαστικές πανίδες πκ υεθόδου

Αποτυχία να εξασφαλίσουμε σχετικά νωρίς και έγκαιρα την υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση για το εγχείρημα μας

- Έλλειψη διαφορετικότητας των δεδομένων εισόδου
- Έλλειψη ισορροπίας ανάμεσα στα στελέχη πρώτης γραμμής και στελεχών σχεδιασμού
- Μη εφικτοί αντικειμενικοί στόχοι και προσδοκίες
- Σύγχυση που αφορά τους ρόλους που έχουν τα στελέχη
- Αποτυχία να αναπτυχθεί ένας ξεκάθαρος οδικός χάρτης
- Ανάπτυξη πάρα πολλών σεναρίων
- Ανεπαρκής χρόνος για τα σενάρια μάθησης
- Αποτυχία σύνδεσης των σεναρίων και ένταξη τους στη διαδικασία σχεδιασμού
- Μη παρακολούθηση των σεναρίων με καθοδηγητικές ενδείξεις

Σφάλματα περιεχομένων στο σχεδιασμό σεναρίων

- Ακαταλληλότητα του χρονικού πλαισίου και του πεδίου δράσης
- Περιορισμένος αριθμός σε πιθανά επακόλουθα και τελικές καταστάσεις
- Ιδιαίτερα αυξημένη προσοχή και εστίαση στις τάσεις
- Έλλειψη διαφορετικότητας των διαφόρων απόψεων
- Εσωτερική ασυνέχεια των σεναρίων
- Ανεπαρκή εστίαση στους παράγοντες οδηγούς των εξελίξεων
- Εγκλωβισμός στο παράδειγμα
- Αδυναμία έκφρασης σε δυναμική ιστορία
- Αποτυχία για να υπάρχει ταύτιση με τις ανησυχίες των μάνατζερ
- Αποτυχία για υποκίνηση νέων στρατηγικών επιλογών

4.4. ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ **ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ**

Η ανάλυση πολλαπλών σεναρίων όπως ισχυρίζονται πολλοί συγγραφείς καλύπτουν ένα μεγάλο πεδίο λειτουργιών εντός της επιχείρησης. Μερικές από αυτές είναι καθαρά ορατές ενώ κάποιες άλλες λειτουργίες ειδικότερα των τελευταίων ετών καταλήγουν σε μη απτά προϊόντα. Στην ανάλυση που ακολουθεί, περιγράφουμε περιληπτικά τις λειτουργίες των σεναρίων: Πρωτογενείς λειτουργίες (Πρώτης γενεάς σενάρια):

1. Αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικών
2. Ολοκλήρωση διαφόρων ειδών δεδομένων προσανατολισμένων στο μέλλον
3. Εξερεύνηση του μέλλοντος και αναγνώριση μελλοντικών πιθανοτήτων

Δευτερογενείς νεώτερες λειτουργίες (δεύτερης γενεάς σενάρια):

4. Τα στελέχη ενημερώνονται και λαμβάνουν υπόψη τις αβεβαιότητες του περιβάλλοντος
5. Επέκταση και διεύρυνση των νοητικών μοντέλων των μάνατζερ
6. Επιτάχυνση των διαδικασιών εκείνων που λαμβάνουν χώρα σε οργανισμούς εκμάθησης (learning organization).

Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά τις τρεις τελευταίες λειτουργίες των σεναρίων οι οποίες προέκυψαν τα τελευταία χρόνια μέσα κυρίως από εμπειρίες στην πάροδο του χρόνου.

Η τέταρτη λειτουργία των σεναρίων της οποίας η σημασία έχει αυξηθεί σημαντικά από τη δεκαετία του 70 μέχρι και σήμερα εξασφαλίζει το γεγονός ότι με αυτόν τον τρόπο τα στελέχη γίνονται ενήμερα για την αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση σεναρίων φέρνει την αβεβαιότητα στο μυαλό και τη διαδικασία του μάνατζμεντ, φέρνοντας τα στελέχη αντιμέτωπα με σημαντικές διαφορετικές καταστάσεις του μέλλοντος. Καθόσον η αβεβαιότητα αποτελεί βασικό δομικό χαρακτηριστικό στοιχείο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως αναφέρει και ο Pierre Wack (Διευθυντής τμήματος σχεδιασμού στην εταιρεία Royal Dutch/Shell από το 1971 έως το 1981), "*η καλύτερη προσέγγιση είναι να αποδεχθούμε την αβεβαιότητα, να προσπαθήσουμε να την κατανοήσουμε και να την κάνουμε μέρος του συλλογισμού μας*".

Η πέμπτη λειτουργία αναφέρει ότι τα σενάρια είναι ένας τρόπος να διευρύνουν το νοητικό μοντέλο που έχουν στο μυαλό του τα στελέχη κι αυτό γίνεται φέρνοντας τα αντιμέτωπα με τις δικές τους απόψεις και αντιλήψεις οι οποίες όμως υπόκεινται σε μεροληψίες και προκαταλήψεις τους. Ουσιαστικά δηλαδή το κάθε στέλεχος βασιζόμενο στην εκπαίδευση που έχει λάβει, όσο και στις προσωπικές του εμπειρίες μεταξύ άλλων, έχει αναπτύξει και το δικό του μοντέλο σκέψης και νόησης στη βάση του οποίου και ενεργεί κάθε φορά. Τέλος τα σενάρια θεωρούνται σαν εργαλεία που δίνουν ώθηση και επιταχύνουν τη διαδικασία των επιχειρήσεων που μαθαίνουν διαρκώς (learning organization). Η διαδικασία εκμάθησης που λαμβάνει χώρα σε στρατηγικό επίπεδο ουσιαστικά κωλύεται από το μακρύ χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ των ενεργειών που γίνονται και των αποτελεσμάτων

που φέρνουν οι ενέργειες αυτές, αλλά και από τη γνωστική αδράνεια που παρατηρείται στους ανθρώπους όταν προσπαθούν να απορροφήσουν την καινούργια πληροφορία και να προσαρμόσουν ανάλογα και το μοντέλο σκέψης και νόησης τους.

Ιδιαίτερα οι τελευταίες αυτές χρησιμότητες των σεναρίων υπονοούν ότι, κάτι πιο σημαντικό επιτελείται κατά τη διάρκεια της ίδιας της διαδικασίας και μεθοδολογίας κατασκευής των σεναρίων όπως αυτό της ώθησης για μάθηση από πλευράς των στελεχών και αλλαγής του τρόπου σκέψης τους.

4.5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Shoemaker P.J.H, "Scenario Planning: A tool for Strategic Thinking", Sloan Management Review. 1995 σελ 25-40
2. Shoemaker P.J.H, "When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach with Illustration", Journal of Forecasting, Vol, 10, σελ 549-564, 1991
3. Shoemaker P.J.H, "Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation", Strategic Management Journal, Vol.14, σελ193-213, 1993
- 4 .Bood R.P Postma J.B.M , "Scenario Analysis as a strategic management tool" , University of Groningen. Research Institute SOM. Research Report Number 98 SOB. 1998, σελ 1 -38
5. Wack P., "Scenarios: uncharted waters ahead", Harvard Business Review. September-October 1985 , σελ 73-89.

6. Fahey Liam and Randal R.M, " Twenty Common Pitfalls in Scenario Planning", by P.Shoemaker, in Learning from the Future . John Wiley and Sons, New York 1998

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΩΣ ΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στο ρόλο των σεναρίων στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Συνδέοντας τη διαδικασία ανάπτυξης σεναρίων από το προηγούμενο κεφάλαιο με τον κύκλο μάθησης του Kolb (Kolb learning cycle) και το στρατηγικό μάνατζμεντ, ο στρατηγικός κύκλος μάθησης είναι δυνατό να επαυξηθεί. Ο στρατηγικός κύκλος μάθησης αποσαφηνίζει ένα αριθμό από ανασχετικούς παράγοντες που δυσχεραίνουν σημαντικά τη διαδικασία μάθησης στα πλαίσια του στρατηγικού μάνατζμεντ (όπως για παράδειγμα η γνωστική αδράνεια και η καθυστέρηση της ανατροφοδότησης των στελεχών). Σκοπός μας είναι να δείξουμε γιατί η ανάλυση πολλαπλών σεναρίων είναι αποτελεσματική ως ένα εργαλείο στα χέρια των στρατηγικών στελεχών και η προσέγγιση μας στην ανάλυση σεναρίων θα είναι από τη πλευρά της "γνωστικής προοπτικής". Θα αναπτύξουμε ένα εννοιολογικό πλαίσιο για την κατανόηση των γνωστικών διαδικασιών στο χώρο της εργασίας κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης σεναρίων. Ο πυρήνας αυτού του πλαισίου αποτελεί αυτό που το δηλώνουμε ως "στρατηγικό κύκλο μάθησης". Στο παρόν κεφάλαιο θα δείξουμε στη συνέχεια, πώς τα σενάρια προσφέρουν λύση στο πρόβλημα διευκολύνοντας έτσι και υποστηρίζοντας με αυτόν τον τρόπο τη λειτουργία της στρατηγικής μάθησης. Πιο

συγκεκριμένα, μελετώντας τη μάθηση που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια του στρατηγικού μάνατζμεντ με και χωρίς σενάρια, θα καταδείξουμε την αποτελεσματικότητα των σεναρίων στον τομέα της στρατηγικής μάθησης

5.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΕΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΩΝ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Τα νοητικά μοντέλα (mental models) χτίζονται και δημιουργούνται στη διάρκεια της ζωής των ανθρώπων, διαμορφώνονται δε από το κοινωνικό υπόβαθρο, τις εμπειρίες και την εκπαίδευση τους. Τα νοητικά μοντέλα αλλάζουν καθώς οι άνθρωποι αποκτούν εμπειρίες. Από την πλευρά της "γνωστικής προοπτικής", οι άνθρωποι μαθαίνουν καθώς αλλάζουν τις αντιλήψεις τους ύστερα από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των ενεργειών τους.

Ο κύκλος μάθησης του Kolb (Kolb learning cycle) δίνει μια βαθύτερη κατανόηση της φύσης της διαδικασίας μάθησης ιδιαίτερα σε ομάδες - ανώτατων στελεχών. Περιγράφει την διαδικασία ως μια κυκλική διαδικασία που αποτελείται από τέσσερις φάσεις όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.1

Διάγραμμα 5-1 Κύκλος μάθησης Kolb

Πηγή: D.A.Kolb, I.M.Rubin and J.M. McIntyre Prentice Hall, Englewood Cliffs: NJ (1974)
Learning and problem solving: On management and the learning process in Organizational psychology:An experiential approach 2ed

Οι συγκεκριμένες εμπειρίες διαμορφώνουν τη βάση για τις παρατηρήσεις και τους συλλογισμούς. Στις διαδικασίες της διαμόρφωσης θεωρητικών μοντέλων αυτές οι συγκεκριμένες εμπειρίες επεξεργάζονται στα διανοητικά μοντέλα των ανθρώπων ή έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων νοητικών μοντέλων. Από τα νέα αυτά ή τα τροποποιημένα διανοητικά μοντέλα, μπορούν να συνάγονται νέες και διαφορετικές επιπτώσεις ή υποθέσεις, οι οποίες στη συνέχεια λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές για νέες (αντιληπτές) δράσεις. Αυτές οι δράσεις τελικά, ανοίγουν το δρόμο σε νέες εμπειρίες. Έτσι, η μάθηση περιλαμβάνει την ανάπτυξη βαθιάς

γνώσης των δράσεων που έγιναν στο παρελθόν, την υποτιθέμενη αποτελεσματικότητα των δράσεων αυτών και τις επιπτώσεις για μελλοντικές δράσεις. Αυτές οι γνωστικές διαδικασίες συνδέουν όχι μόνο το εσωτερικό/προσωπικό με το εξωτερικό/περιβαλλοντικό στοιχείο αλλά και το παρελθόν με το μέλλον.

Επιπλέον ο κύκλος της μάθησης αποσαφηνίζει ότι η μάθηση απαιτεί ένα σύνολο από διαφορετικές δραστηριότητες, που είναι οι εμπειρίες, οι παρατηρήσεις και οι συλλογισμοί, η δημιουργία θεωρητικών διανοητικών μοντέλων και η ενεργητική υλοποίηση των συναγόμενων επιπτώσεων. Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 5.1 αυτές οι τέσσερις δεξιότητες αναπαριστούν δύο διαστάσεις της μάθησης: ενεργητικής έναντι στοχαστικής και συγκεκριμένης έναντι θεωρητικής. Η αποτελεσματική μάθηση απαιτεί να υπάρχει ισορροπία σε ότι αφορά τις δύο αυτές διαστάσεις, και μάλιστα και κάθε μία από τις τέσσερις δεξιότητες να βρίσκονται σε ισορροπία και να έχουν την ίδια προσοχή και ανάπτυξη.

Εάν εφαρμόσουμε τις παραπάνω θεωρήσεις στην περιοχή του στρατηγικού μάνατζμεντ προκύπτει ο στρατηγικός κύκλος μάθησης όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.2

Διάγραμμα 5-2 Στρατηγικός κύκλος μάθησης

Πηγή: Bood R and Postma, Scenario analysis as a strategic management tool, University of Groningen, Research Institute SOM, Research Report, Number 98b05, 1998

Όπως έχουμε αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο τα νοητικά μοντέλα είναι αποτέλεσμα του υπόβαθρου, της εκπαίδευσης αλλά και των εμπειριών των ανθρώπων (μέσα στον οποιοδήποτε οργανισμό και κυρίως κατά τη διάρκεια ολόκληρης της ζωής τους). Κάποια νοητικά μοντέλα είναι προσωπικά, άλλα είναι ευρέως κοινά ανάμεσα στα στελέχη ενός οργανισμού. Αυτά τα νοητικά μοντέλα είναι σημαντικά γιατί καθορίζουν τι είδους δεδομένα συλλέγονται, ποιες μέθοδοι και τεχνικές χρησιμοποιούνται για την ανάλυση αυτών των

δεδομένων καθώς και το πως τα αποτελέσματα των αναλύσεων αυτών ερμηνεύονται. Σε ότι αφορά τα μοντέλα θεώρησης των διαφόρων καταστάσεων που υπάρχουν στους οργανισμούς ,αυτά αποτελούν μεταξύ άλλων και τη βάση στην οποία οι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό είτε σιωπηρά είτε ρητά και κατηγορηματικά αναλύουν τις εικόνες που τους ενδιαφέρουν και διατηρούν για το μέλλον. Αυτές οι εικόνες που συγκρατούν τα άτομα- στελέχη για το μέλλον επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τις στρατηγικές που διαμορφώνονται αλλά και τις στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται στην επιχείρηση. Ύστερα από την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών και των αποφάσεων, ο στρατηγικός κύκλος μάθησης ολοκληρώνεται με την ερμηνεία και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Η παρατήρηση του στρατηγικού κύκλου μάθησης αποσαφηνίζει τρεις ανασχετικούς παράγοντες εκτός από τη γνωστική αδράνεια (είναι το φαινόμενο που οι άνθρωποι δεν αλλάζουν τους τρόπους σκέψης τους αμέσως, τη στιγμή δηλαδή που παρατηρούν τις αντιφάσεις τους με το περιβάλλον) που επιβραδύνουν τη διαδικασία της μάθησης στα πλαίσια του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Ο πρώτος παράγοντας που προκαλεί την επιβράδυνση της διαδικασίας μάθησης, έχει να κάνει με το χρόνο που μεσολαβεί από τη στιγμή που η στρατηγική διαμορφώνεται έως τη στιγμή που γίνονται αντιληπτά τα αποτελέσματα της υλοποίησής της. Δεδομένου ότι η διαδικασία εκμάθησης είναι μία κυκλική διαδικασία στη διάρκεια της οποίας τα αποτελέσματα των ενεργειών αξιολογούνται (Kolb learning cycle), η εκμάθηση θα είναι γενικά

πιο αποτελεσματική, όσο μικρότερη είναι η χρονική καθυστέρηση που μεσολαβεί ανάμεσα στη στιγμή που αναλαμβάνεται μια δράση και των συνεπειών που η δράση αυτή επιφέρει. Στο χώρο του στρατηγικού μάνατζμεντ αυτή η περίοδος είναι αρκετά μεγάλη και διαφέρει από λίγους μήνες έως και μία δεκαετία. Εξαιτίας αυτής της "καθυστέρησης ανατροφοδότησης" αλλά και του γεγονότος ότι οι στρατηγικές κατά τη διάρκεια υλοποίησης τους συνεχώς προσαρμόζονται στις συνθήκες που αλλάζουν, είναι δύσκολο να συνδεθούν οι συνέπειες μιας ακολουθούμενης στρατηγικής με αυτήν που αρχικά είχε διαμορφωθεί. Καθώς τα στελέχη το καλύτερο που μπορούν, είναι μόνο μερικώς να ανιχνεύσουν τα αποτελέσματα των στρατηγικών ενεργειών πίσω στις προθέσεις τους για τις πράξεις αυτές, οι συγκεκριμένες εμπειρίες σίγουρα θα είναι προκαταλημένες. Η αντίληψη και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις προσδοκίες που καλλιεργούνται στα υπάρχοντα νοητικά των στελεχών. Αυτό που συμβαίνει είναι ότι τα στελέχη τείνουν να επιβάλλουν αυτό που έχουν στο μυαλό τους στο περιβάλλον και σαν αποτέλεσμα αυτού περιορίζεται η διαδικασία της μάθησης. Αυτό σαν αποτέλεσμα έχει, ότι η μάθηση σε στρατηγικό επίπεδο παύει να είναι αποτελεσματική και τα νοητικά μοντέλα αντί να τροποποιούνται σύντομα επιβεβαιώνονται . Μία εμπειρική μέθοδος που διαφωτίζει την προηγούμενη διαδικασία είναι η "εκ των υστέρων γνώση": Οι άνθρωποι έχουν την τάση να αποδίδουν τις επιτυχίες στις δικές τους προσπάθειες, ενώ ταυτόχρονα σε ότι αφορά τις αποτυχίες καταλογίζουν ευθύνη σε παράγοντες που βρίσκονται έξω από τη σφαίρα της επιρροής τους (Kahneman et al, 1982).

Οι δύο άλλοι ανασχετικοί παράγοντες της αποτελεσματικής μάθησης σε στρατηγικό επίπεδο, έχουν να κάνουν με την έλλειψη ή την ύπαρξη διαφορών ανάμεσα στα νοητικά μοντέλα σκέψης των ατόμων -μελών της ομάδας μάλιστα. Στην πρώτη περίπτωση όπου οι απόψεις των διευθυντικών στελεχών δε διαφέρουν σημαντικά υπάρχει ο κίνδυνος της ομαδικής ή αγελαίας σκέψης. Η τάση αυτή των μελών, στις πολύ συνεκτικές ομάδες, να χάνουν τη δύναμη τους για αξιολόγηση των όσων ακούγονται ή προτείνονται, είναι γνωστή ως αγελαία σκέψη (πιο απλά, ένας τρόπος σκέψης, που όλοι λένε ΝΑΙ σε αυτό που προτείνει κάποιος). Από την άλλη εάν οι διαφορές μέσα στο μυαλό και τη νοοτροπία των στελεχών είναι πολλές και σημαντικές (όπως είπαμε λόγω εμπειριών, εκπαίδευσης, διαφορετικής κουλτούρας και υπόβαθρου αλλά και λόγω διαφορετικών θέσεων και της εξειδίκευσης που κατέχουν τα στελέχη μέσα στην επιχείρηση), είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί ομοφωνία ανάμεσα στα μέλη της διοίκησης μιας επιχείρησης και μάλιστα μπορεί να απαιτηθούν και χρόνια πριν ληφθεί μια στρατηγική απόφαση.

Τέλος να επισημάνουμε και τη γνωστική αδράνεια που επιδεικνύουν οι άνθρωποι σε ατομικό επίπεδο. Μόλις συνειδητοποιήσουν τις παρατηρούμενες αντιφάσεις μεταξύ των δικών τους παρατηρήσεων από το εξωτερικό περιβάλλον από την μια και των μοντέλων σκέψης τους που έχουν ήδη στο μυαλό τους από την άλλη, η αντίδραση τους είναι ότι καθυστερούν να μεταβάλλουν τον τρόπο σκέψης τους και αυτό μόνο βαθμιαία αλλάζει ή πολλές φορές δεν τροποποιείται καθόλου.

Με τη βοήθεια του στρατηγικού κύκλου εκμάθησης θα δούμε πως τα σενάρια μετακινούν τους ανασχετικούς παράγοντες που αναφέραμε προηγουμένως, διευκολύνοντας και ενισχύοντας παράλληλα τη διαδικασία εκμάθησης στις επιχειρήσεις όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.3

Διάγραμμα 5-3 Πως η ανάλυση σεναρίων ενισχύει τη στρατηγική μάθηση Πηγή: Bood R and Postma, Scenario analysis as a strategic management tool, University of Groningen, Research Institute SOM, Research Report, Number 98b05, 1998

Όπως είπαμε, τα νοητικά μοντέλα των στελεχών οδηγούν τον τρόπο που αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν τα γεγονότα γύρω τους, και μικρές ή μεγάλες διαφορές δε ανάμεσα τους, επηρεάζουν τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής στην επιχείρηση επειδή τα στελέχη είτε προσαρμόζουν τον τρόπο σκέψης τους στο εξωτερικό περιβάλλον είτε επιβάλλουν τον τρόπο σκέψης τους στο περιβάλλον. Ο κύριος στόχος λοιπόν της ανάλυσης σεναρίων είναι οι τρόποι σκέψης των στελεχών και γι

αυτό είναι πολύ σημαντικό να εκμαιευτεί αυτός ο τρόπος σκέψης τους και να αποκαλυφθεί στη συνέχεια με τη βοήθεια της διαμόρφωσης σεναρίων, εάν υπάρχουν ή όχι σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους τρόπους σκέψης διαφορετικών στελεχών μέσα στην επιχείρηση.

Αν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα στελέχη τότε η ανάλυση σεναρίων πρέπει να εστιάζει στην επαύξηση της συμφωνίας ανάμεσα τους. Κάθε σενάριο για παράδειγμα μπορεί, μια κύρια ή ακραία διαχειριστικά μελλοντική εικόνα να την κάνει σαφή και ανοιχτή για συζήτηση ανάμεσα στα στελέχη.

Εάν όμως δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα στελέχη, τότε είναι ορατός ο κίνδυνος της ομαδικής ή αγελαίας σκέψης μέσα στην επιχείρηση. Σε τέτοιες κρίσιμες περιπτώσεις είναι απαραίτητο ακόμη και για την επιβίωση της επιχείρησης να εισαχθούν με τεχνητό τρόπο προοπτικές πρόκλησης που αντανακλούν- προκαλούν σημαντικές νοητικές διαφορές και αβεβαιότητες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους για παράδειγμα οργανώνοντας μια "διαλεκτική ερώτηση" (dialectical inquiry) ή αφήνοντας κάποιο στέλεχος να παίξει το ρόλο του "συνηγόρου του διαβόλου" (devils advocate). Η ανάλυση σεναρίων είναι με βέβαιους τρόπους στενά συνδεδεμένη σε αυτό το είδος των τεχνικών. Ιδιαίτερα μάλιστα επειδή έχει έναν ισχυρό μελλοντικό προσανατολισμό και προσφέρει τις δυνατότητες για εξερεύνηση αγνώστων κατευθύνσεων, η ανάλυση σεναρίων είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για μακροπρόθεσμες στρατηγικές λήψης αποφάσεων.

Παρόλο που η κατανόηση επεξηγηματικών εναλλακτικών σεναρίων δίνει ώθηση στη μάθηση εντός της επιχείρησης (organisational learning), η αληθινή αξία των σεναρίων στην επιτάχυνση της διαδικασίας εκμάθησης στους οργανισμούς, εμφανίζεται όταν χρησιμοποιούνται τα σενάρια για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Ας δούμε αναλυτικά πώς τα σενάρια εξασφαλίζουν αυτή τη δυνατότητα μέσα στην επιχείρηση.

Τα σενάρια προσφέρουν τη δυνατότητα να αντιλαμβανόμαστε εκ νέου το περιβάλλον των επιχειρήσεων και πολλές φορές χρησιμοποιούνται ως σημείο ελέγχου για ανάπτυξη στρατηγικών. Σαν αποτέλεσμα αντιλαμβανόμαστε ότι μερικά πράγματα μπορεί να λειτουργήσουν και σε έναν διαφορετικό τρόπο σε σχέση με αυτό που νομίζαμε ότι ίσχυε μέχρι τώρα. Ο σκοπός τους είναι να διευρύνουν την εφευρετική ικανότητα και τη φαντασία των στελεχών. Τα σενάρια προσφέρουν στα στελέχη εικόνες για το μέλλον που είναι σε αντίθεση με αυτές που έχουν χτίσει στο μυαλό τους. Έτσι η ανάλυση σεναρίων ενδυναμώνει την εξερεύνηση αγνώστων καταστάσεων και με αυτόν τον τρόπο δίνει ώθηση στην προσαρμογή των μοντέλων σκέψης των στελεχών στα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος και την αλλαγή του τρόπου σκέψης τους. Με αυτόν λοιπόν τον τρόπο, τα σενάρια βοηθούν τα στελέχη να ξεπεράσουν το φαινόμενο της γνωστικής αδράνειας που προκαλεί επιβράδυνση της διαδικασίας μάθησης μέσα στην επιχείρηση.

Επιπλέον τα σενάρια, προσφέροντας τη δυνατότητα στα στελέχη να προσομοιώνουν το μέλλον στο μυαλό των και να αποκτούν έτσι συγκεκριμένη εμπειρία σε πολύ λίγο χρόνο, κατορθώνουν και ελαχιστοποιούν σημαντικά την καθυστέρηση της ανάδρασης μεταξύ της λήψης απόφασης και των συνεπειών που αυτή συνεπάγεται. Τα σενάρια προσφέρουν στα στελέχη ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να προβάρουν το μέλλον και εκ των προτέρων να μελετήσουν και να σκεφθούν τις συνέπειες των στρατηγικών αποφάσεων τους. Κάθε σενάριο εμπεριέχει μία υποθετική αλλά ρητή εικόνα του μέλλοντος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για να συζητηθούν και να μελετηθούν προσεκτικά οι συνέπειες των στρατηγικών επιλογών στο επόμενο βήμα. Με αυτόν τον τρόπο που η καθυστέρηση της ανατροφοδότησης των στελεχών μειώνεται σημαντικά, τα σενάρια συμβάλουν στην επιτάχυνση της μάθησης εντός της επιχείρησης.

Στη διαδικασία εκμάθησης στους οργανισμούς (organisation learning) κρίσιμος παράγοντας αποτελεί μία σειρά από τους διάλογους που γίνονται ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Ο Van der Heijden αναφέρεται σε αυτούς τους διάλογους με τον όρο "στρατηγική συζήτηση". Στη διάρκεια αυτών των διαλόγων τα στελέχη ανταλλάσσουν τρόπους σκέψης, διαπραγματεύονται με άλλα μέλη και αναπτύσσουν νέους τρόπους σκέψης-νοητικά μοντέλα αφού έρχονται αντιμέτωποι με άλλα μοντέλα σκέψης. Τα σενάρια προσφέρουν αυτό το πλαίσιο κοινωνικών διαλόγων εντός της επιχείρησης και τη δυνατότητα για την ανταλλαγή ή και προσαρμογή των μοντέλων σκέψης ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα οι διάλογοι αυτοί επιτρέπουν και την ανταλλαγή τόσο της υπονοούμενης (tacit) όσο και της ρητής (explicit) γνώσης. Τα σενάρια δίνουν τη δυνατότητα να εκμαιευτεί προσεκτικά από τα περισσότερα στελέχη αυτό που έχουν στην πραγματικότητα στο μυαλό τους. Εξασφαλίζονται λοιπόν και παρέχονται μέσω της ανάλυσης σεναρίων, όλα τα μέσα για να χειρισθούν αποτελεσματικά στην επιχείρηση, καταστάσεις ισχυρής διαφωνίας και συμφωνίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας μάνατζμεντ. Και μάλιστα εάν οι τρόποι σκέψης των στελεχών εκμαιευτούν κατάλληλα και προσεκτικά, τότε διαφυλάσσονται οι επιχειρήσεις είτε από τον κίνδυνο της ομαδικής σκέψης είτε της παραλυσίας και μη εκτέλεσης οιονδήποτε ενεργειών λόγω ασυμφωνίας και διάστασης απόψεων των στελεχών στις τελικές αποφάσεις.

Το κεντρικό λοιπόν σημείο της ανάλυσης πολλαπλών σεναρίων έγκειται στο γεγονός ότι τα σενάρια ταυτόχρονα προκαλούν τον υπάρχοντα τρόπο σκέψης των στελεχών αλλά και τρόπους να χειριστούν την ένταση που δημιουργείται από την πρόκληση αυτή. Με αυτόν τον τρόπο η ανάλυση σεναρίων εξασφαλίζει μία ισορροπία ανάμεσα στις σχετικές μεταξύ τους διαδικασίες, της αξιοποίησης, της εξερεύνησης, της αφομοίωσης, της προσαρμογής, της συμφωνίας και της διαφωνίας ανάμεσα στα στελέχη. Η εξερεύνηση περιλαμβάνει ως στοιχείο της την έρευνα, την ανάληψη κινδύνου, την ευελιξία, τον πειραματισμό, την ανακάλυψη νέων πραγμάτων και την καινοτομία. Η αξιοποίηση εμπεριέχει στοιχεία όπως φιλτράρισμα, εκλογή, παραγωγή, απόδοση, επιλογή, υλοποίηση και εκτέλεση. Η αφομοίωση είναι η διαδικασία στην οποία οι άνθρωποι επιβάλλουν τον τρόπο σκέψης τους στο περιβάλλον όπου ζουν, ενώ η προσαρμογή αντίθετα

αναφέρεται στον τρόπο όπου οι άνθρωποι προσαρμόζουν τον τρόπο σκέψης τους στο περιβάλλον. Η ισορροπία στις διαδικασίες αυτές που λαμβάνουν χώρα σε μία επιχείρηση ανάμεσα στα στελέχη της, διευκολύνεται και παρέχεται μέσω της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού οργανισμού εκμάθησης (effective organisation learning), είναι σημαντική δε για τις επιχειρήσεις, την επιβίωση και την ευημερία τους.

5.3. Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΙΝΑΙ ΠΑΝΩ ΑΠ ΟΛΑ ΜΑΘΗΣΗ (PLANNING AS LEARNING)

Η διαμόρφωση στρατηγικής συχνά αναφέρεται και ως στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning) ή μακροπρόθεσμος σχεδιασμός (long range planning) και όπως αναφέραμε προηγούμενα έχει να κάνει με την ανάπτυξη της αποστολής, των αντικειμενικών στόχων, της στρατηγικής και των πολιτικών της επιχείρησης.

Μερικά χρόνια πριν, το τμήμα σχεδιασμού της εταιρείας Shell (πρωτοπόρο στην εφαρμογή και πρακτική της μεθόδου σχεδιασμού σεναρίων), έκανε μία έρευνα γύρω από 30 εταιρείες που κατόρθωσαν να διατηρηθούν στον κλάδο τους για πάνω από 75 χρόνια περίπου. Το εντυπωσιακό της έρευνας, ήταν η ικανότητα των εταιρειών να ζουν σε αρμονία με το επιχειρηματικό τους περιβάλλον, να μπορούν δηλαδή να αλλάζουν κάθε φορά που οι καιροί ήταν δύσκολοι από ένα πνεύμα συντήρησης, σε ένα τρόπο ανάπτυξης στις περιπτώσεις που οι καιροί άλλαζαν αργά και σταθερά προς το καλύτερο. Όλο αυτό το μοντέλο χαρακτήριζε την εταιρεία Shell στη μακρόχρονη ιστορία

της δηλαδή από εποχές συντήρησης και επιβίωσης κατόρθωνε να εισέρχεται σε περιόδους ανάπτυξης και επέκτασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Όμως όλα αυτά τα γεγονότα δεν γίνονται αυτόματα. Απεναντίας εξαρτώνται από την ικανότητα των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης να απορροφούν ότι συμβαίνει στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον και να ενεργούν ανάλογα βασιζόμενοι στην πληροφορία που αντλούν από το περιβάλλον με κατάλληλες επιχειρηματικές κινήσεις. Με άλλα λόγια τα θετικά για κάθε επιχείρηση αποτελέσματα εξαρτώνται από την ικανότητα μάθησης της. Ή καλύτερα από τη μάθηση που επιτυγχάνεται εντός της επιχείρησης (institutional learning), δηλαδή τη διαδικασία κατά την οποία η ομάδα των στελεχών (management team) αλλάζει τους κοινούς τρόπους σκέψης της για την επιχείρηση, τις αγορές όπου βρίσκεται ακόμα και για τους ανταγωνιστές της. Γι αυτό μπορούμε να δεχθούμε ότι όταν λέμε σχεδιασμό εννοούμε μάθηση και όταν αναφερόμαστε σε επιχειρησιακό σχεδιασμό (corporate planning) θεωρούμε ότι αναφερόμαστε σε οργανισμό που μαθαίνει (institutional learning).

Η μάθηση ενός οργανισμού (institutional learning) είναι αρκετά πιο δύσκολη απ' ό,τι η μάθηση των ατόμων ξεχωριστά. Επειδή η υψηλού επιπέδου, αποτελεσματική και συνεχή διαδικασία της μάθησης στην επιχείρηση και η επακόλουθη εταιρική αλλαγή είναι οι κύριες και αναγκαίες προϋποθέσεις για την επιτυχία της επιχείρησης είναι χρήσιμο να μπορούμε να είμαστε σε θέση να απαντήσουμε σε ερωτήματα του τύπου: Πώς μια εταιρεία μαθαίνει και προσαρμόζεται στις αλλαγές; Ποιος είναι ο ρόλος του σχεδιασμού στη μάθηση εντός επιχείρησης;

Οι ψυχολόγοι και οι κοινωνιολόγοι μας διδάσκουν ότι είναι ο πόνος που κάνει τους ανθρώπους και τα ζωντανά συστήματα να αλλάζουν. Και βέβαια οι επιχειρήσεις σαν ζωντανοί οργανισμοί έχουν υποστεί και αυτές επώδυνες κρίσεις τα τελευταία χρόνια από το πρόσφατο κύμα των συγχωνεύσεων και εξαγορών που σάρωσε τις αγορές όλων των κλάδων παγκοσμίως. Όμως η διαχείριση κρίσεως (crisis management) - επώδυνο μανάτζμεντ (rain management)- είναι ένας επικίνδυνος δρόμος για να πραγματοποιηθεί η διαχείριση της αλλαγής. Το πρόβλημα σε αυτήν την περίπτωση δηλαδή στην περίπτωση που ξεσπάσει η κρίση, είναι ότι τα στελέχη έχουν πολύ λίγο χρόνο στη διάθεση τους και λίγες επιλογές. Και μάλιστα όσο πιο βαθιά είναι η κρίση τόσο πιο λιγότερες επιλογές παραμένουν για τα στελέχη. Η πρόκληση γι αυτό είναι να αναγνωρίζεις και να αντιδράς στην αλλαγή στο επιχειρηματικό περιβάλλον πριν ξεσπάσει η επώδυνη για την επιχείρηση κρίση. Μάλιστα αυτό ακριβώς έκαναν πολύ επιτυχημένα και καλά οι επιχειρήσεις -της έρευνας που διενήργησε για λογαριασμό της η εταιρεία Shell- οι οποίες εξακολουθούν και υπάρχουν μετά από 75 χρόνια λειτουργίας. Όλες αυτές οι εταιρείες είχαν μία εντυπωσιακή ικανότητα και χωρητικότητα για θεσμικές αλλαγές. Ποτέ δεν έμειναν σταθερές και ακίνητες επιχειρηματικά. Μάλιστα γνώριζαν πολύ καλά ότι διέθεταν εσωτερικές δυνάμεις, οι οποίες θα μπορούσαν να αναπτυχθούν σε ευκαιρίες καθώς οι περιβαλλοντικές συνθήκες θα άλλαζαν. Αυτές οι αλλαγές μάλιστα πηγάζουν από τη γνώση που έχει η επιχείρηση για τον εαυτό της αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Όλα τα στελέχη που έχουν τέτοια γνώση, συνεχώς την καλλιεργούν και αποκτούν ακόμη περισσότερη γνώση κάθε φορά, αφού όλοι στην επιχείρηση εμπλέκονται σε μία

διαδικασία συνεχούς μάθησης. Στην πραγματικότητα μάλιστα, η διαδικασία λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις είναι μια διαδικασία μάθησης, διότι οι άνθρωποι αλλάζουν τα δικά τους μοντέλα, τα πνευματικά και χτίζουν ένα κοινό τρόπο σκέψης καθώς ομιλούν και ανταλλάσσουν απόψεις. Το πρόβλημα είναι ότι η ταχύτητα αυτής της διαδικασίας είναι αργή- πολύ αργή μάλιστα σε έναν κόσμο όπου η ικανότητα των στελεχών μιας επιχείρησης να μαθαίνουν γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές τους, ίσως είναι το μόνο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage).

Τα σενάρια εξασφαλίζουν την ώθηση για μάθηση μέσα στην επιχείρηση και όπως είδαμε αναλυτικά στην προηγούμενη παράγραφο επιταχύνουν και τη διαδικασία μετασχηματισμού μιας επιχείρησης που τα χρησιμοποιεί, σε επιχείρηση αέναου μάθησης.

5.4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Wack P., "Scenarios: shooting the rapids", Harvard Business Review, Nov-Dec 1985, σελ 139-150
2. Bood R.P Postma J.B.M, "Scenario analysis as a strategic management tool", University of Groningen, Research Report 1988, Number 98B05, σελ 1-38
3. A.P de Geus: "Planning as Learning", Harvard Business Review. 1988, σελ 1-6

4. Χυτήρης Λ.Σ, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks 2001, σελ 200-201
5. D.A.Kolb, I.M.Rubin and J.M. McIntyre, Learning and problem solving: On management and the learning process in Organizational psychology: An experiential approach 2ed Prentice Hall, Englewood Cliffs: NJ (1974)
6. Janis, LL, Victims of Groupthink, Houghton Mifflin, Boston, 1972
7. Kees van der Heidjen, "Scenarios, Strategy and the Strategy Process", www.library.nijenrode.nl/library/publications/nigrep. Nijenrode University Research Papers Series-Centre for Organisational Learning and Change No 1997-01,σελ 1-29
8. Kahneman, D., P Slovic, A.Tversky, "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases". Cambridge University Press. Cambridge, 1982
9. Wright G and Goodwin P, "Future- Focused Thinking: Combining Scenario Planning with Decision Analysis", Journal of Multi-criteria Decision Analysis. Copyright 1999, John Wiley and Sons, σελ 311-321

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΕΠΙΤΕΛΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό κυρίως θα συζητήσουμε τη σημασία των σεναρίων στις πρακτικές του μάνατζμεντ, ιδιαίτερα τη σημερινή εποχή όπου το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από την αβεβαιότητα, την πολυπλοκότητα και τις δραματικές και γρήγορες αλλαγές. Στη συνέχεια θα δείξουμε με ποιους τρόπους πρέπει να αξιοποιούνται τα σενάρια από τα στελέχη σε ότι αφορά τα επόμενα βήματα τους στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και ενεργειών και στο τέλος θα αναφερθούμε αναλυτικά στα οφέλη της υλοποίησης της μεθοδολογίας στις επιχειρήσεις αλλά και με ποιο τρόπο η μεθοδολογία διαμόρφωσης σεναρίων ικανοποιεί κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων.

6.2. ΣΕΝΑΡΙΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ (DECISION SCENARIOS)

Όπως αναφέρει ο Pierre Wack (1985), τα σενάρια εξυπηρετούν δύο κύριους σκοπούς. Ο πρώτος είναι προστατευτικός: πρόβλεψη και κατανόηση των κινδύνων. Ο δεύτερος είναι επιχειρηματικός: ανακάλυψη στρατηγικών επιλογών για τις οποίες τα στελέχη δεν είχαν προηγουμένως σκεφθεί. Και μάλιστα αυτό το τελευταίο είναι και το πιο σημαντικό σε ότι αφορά το

μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Τα σενάρια μπορούν αποτελεσματικά να οργανώσουν μια ποικιλία από φαινομενικά ασυσχέτιστες οικονομικές, τεχνολογικές, ανταγωνιστικές, πολιτικές και κοινωνικές πληροφορίες και να τις μετασχηματίσουν σε ένα πλαίσιο για περαιτέρω κρίσεις και αναλύσεις. Τα σενάρια αποφάσεων αποδέχονται την αβεβαιότητα και στόχο έχουν να την αποκωδικοποιήσουν και να την κατανοήσουν- όχι όμως διασταυρώνοντας μεταβλητές και δημιουργώντας εκατοντάδες δυνατά αποτελέσματα. Αντίθετα δημιουργούν μερικά εναλλακτικά και εσωτερικά συναφή μονοπάτια και διαδρομές για το μέλλον. Τα σενάρια αποφάσεων δηλαδή περιγράφουν διαφορετικούς κόσμους και όχι διαφορετικά αποτελέσματα του ίδιου κόσμου. Δεν θα πρέπει να είναι περισσότερα από τέσσερα για να είναι εύκολα διαχειρίσιμα από τα στελέχη, ενώ ο ιδανικός αριθμός είναι τα δύο τελικά σενάρια. Το κύριο σημείο όμως πάνω από όλα είναι ότι τα τελικά διαμορφωμένα σενάρια να είναι σε θέση να διαφωτίζουν τις κύριες δυνάμεις του περιβάλλοντος που οδηγούν και κατευθύνουν τις παρουσιαζόμενες καταστάσεις, τις σχέσεις μεταξύ τους και τις κρίσιμες αβεβαιότητες για το μέλλον. Η εμπειρία δείχνει ότι τα σενάρια αποφάσεων εστιάζουν σε κρίσιμες αβεβαιότητες που συχνά διαφέρουν από εκείνες που φαίνονται προφανείς στα στελέχη στο ξεκίνημα της διαδικασίας. Παρόλο ότι εστιάζουν στις αβεβαιότητες εν τούτοις δεν παραλύουν τη διαδικασία του μάνατζμεντ. Αντίθετα μάλιστα η βαθύτερη κατανόηση των κινδύνων που επιτυγχάνεται μέσω της διαδικασίας σχεδιασμού σεναρίων, βοηθά και κάνει τα στελέχη να μπορούν να αντιμετωπίσουν προφανώς μεγαλύτερους κινδύνους στο μέλλον.

Τα στελέχη μπορούν να ελέγξουν την αξία των σεναρίων θέτοντας στον εαυτό τους δύο ερωτήματα:

- Τι αφήνουν τα σενάρια στο τέλος της διαδικασίας; Σε πέντε ή δέκα χρόνια τα στελέχη δεν θα πρέπει να αναφέρουν ότι τα σενάρια δεν τους προειδοποίησαν για σημαντικά γεγονότα που συνέβηκαν μεταγενέστερα
- Αν πράγματι οδηγούν στη συνέχεια σε δράσεις που πρέπει να αναληφθούν; Αν τα σενάρια στα οποία έχει καταλήξει μια επιχείρηση (τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού) δεν ωθούν τα στελέχη σε ενέργειες διαφορετικές από αυτές που υποδείκνυε το παρελθόν, τότε δεν αποτελούν τίποτα άλλο παρά ενδιαφέροντες διαλογισμούς.

Είναι πάντως αδύνατο να δημιουργηθούν σενάρια τα οποία να υπαγορεύουν στη συνέχεια στρατηγικές αποφάσεις χωρίς να ληφθεί υπ όψιν η γνώση των βαθύτερων ανησυχιών και σκέψεων των στελεχών της επιχείρησης. Σε αυτό το πρόβλημα ενδείκνυται μια σειρά από συνεντεύξεις των στελεχών που σκοπό έχουν να ανακαλύψουν τι πραγματικά κρύβουν στο μυαλό τους τα στελέχη αλλά και να ρίξουν φως στο υπάρχον πλαίσιο που λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Όπως αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο τα σενάρια ενώ εξερευνούν γεγονότα και καταστάσεις, στόχο έχουν τις υπάρχουσες αντιλήψεις που έχουν στο μυαλό τους οι άνθρωποι-στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων (decision makers).

Σε περιόδους γρήγορων αλλαγών, η κρίση αντίληψης (εννοούμε την αδυναμία να δούμε μια καινοφανή πραγματικότητα που προβάλλει στο παρόν εξαιτίας απαρχαιωμένων υποθέσεων και αντιλήψεων) συνήθως

προκαλεί στρατηγική αποτυχία ιδίως σε μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις. Οι ευκαιρίες που χάνονται λόγω του ότι τα στελέχη δεν αναγνωρίζουν έγκαιρα αυτές τις ευκαιρίες τη στιγμή που πρέπει είναι πιο σημαντικές από τις αποτυχίες που είναι ορατές σε όλους. Κεντρικό σημείο των σεναρίων - όντως και η βάση για την επιτυχία ή αποτυχία τους- είναι ο μικρόκοσμος των ανθρώπων που αποφασίζουν: το εσωτερικό μοντέλο της πραγματικότητας τους, το δικό τους σύνολο υποθέσεων με βάση το οποίο δομούν και κατανοούν το επιχειρηματικό τους περιβάλλον και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Όμως το εσωτερικό μοντέλο των στελεχών δεν αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα. Και μάλιστα σε περιόδους γρήγορων αλλαγών και αυξημένης πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος αυτό το μοντέλο σκέψης των στελεχών αποτελεί ένα επικίνδυνο φορτίο. Σε αυτές τις δύσκολες στιγμές για την επιχείρηση, η ανάλυση σεναρίων δημιουργεί ουσιαστικά τη διαφορά.

Τα σεναρία επιτρέπουν στα στελέχη να ξεφύγουν από τη μία οπτική γωνία που βλέπουν τον κόσμο. Προσφέρουν στα στελέχη κάτι που είναι πολύτιμο: την ικανότητα να αντιληφθούν την πραγματικότητα εκ νέου. Αυτή λοιπόν η εκ νέου αντίληψη της πραγματικότητας και η ανακάλυψη στρατηγικών επιλογών είναι πάνω απ όλα και η ουσία της επιχειρηματικότητας. Τελικά δηλαδή ο σχεδιασμός σεναρίων σκοπό έχει να ανακαλύψει από την αρχή την αυθεντική επιχειρηματική δύναμη της προνοητικότητας και της διορατικότητας μέσα στο γενικό ευρύτερο πλαίσιο της αλλαγής, της πολυπλοκότητας και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος. Είναι ακριβώς ότι στα πλαίσια αυτά- και όχι όταν οι καιροί είναι σταθεροί- υπάρχουν οι

πραγματικές ευκαιρίες για να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής.

Τα σενάρια που έχουμε καταλήξει μέσω της μεθοδολογίας σχεδιασμού σεναρίων είναι πιο αποτελεσματικά όταν συνδέονται άμεσα με το :

- **στρατηγικό όραμα.** Θα πρέπει πριν απ όλα να έχουμε ξεκάθαρη και δομημένη εικόνα στο μυαλό μας για το που θέλουμε η επιχείρηση μας να πάει στο μέλλον, και μάλιστα πριν σχηματίσουμε στο μυαλό μας το τι θέλουμε να κάνει, για παράδειγμα επενδύσεις, αποεπένδυση, είσοδος σε νέες αγορές ή ακόμη και δημιουργία νέων προϊόντων.
- **σχεδιασμό επιλογών (option planning).** Πρόκειται για το σχεδιασμό στον οποίο όλες οι στρατηγικές επιλογές εξετάζονται σε μηδενική βάση και εξίσου το ίδιο από την αρχή, που βρίσκει πρακτική τόσο σε επιχειρηματικές μονάδες όσο και επίπεδο ολόκληρης της επιχείρησης.

Ο σκοπός του ανωτέρου συνδυασμού είναι η δημιουργία στρατηγικών επιλογών όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 6.1. Στο σχήμα τα παγκόσμια σενάρια ή μακροσενάρια είναι εκείνα που περιγράφουν τις γενικότερες πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές καταστάσεις των χωρών όπου λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Για την ανάλυση ιδιαίτερων πλευρών μιας επιχείρησης δημιουργούνται εστιασμένα σενάρια, τα οποία είναι προσανατολισμένα στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης γύρω από ένα στρατηγικό θέμα, αγορά ή επένδυση.. Η ανάλυση μας πρέπει να ξεκινάει από τη γενική εικόνα του περιβάλλοντος δηλαδή τα σενάρια που αφορούν όλο τον κόσμο και τις μακροοικονομικές συνθήκες των κρατών εντός των

οποίων λειτουργούν οι επιχειρήσεις και ύστερα εστιάζουμε τα σενάρια μας στα στρατηγικά θέματα της επιχείρησης.

Διάγραμμα 6-1 Δημιουργία μάνατζμεντ πολλαπλών επιλογών

Πηγή: Wack P. Scenarios: Shooting the Rabbits, Harvard Business Review, 1985

Ουσιαστικά η παραπάνω προσέγγιση έχει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά :

- Εστιασμένα σενάρια,
- Ανταγωνιστική τοποθέτηση της επιχείρησης,
- Στρατηγικό όραμα και
- Μάνατζμεντ πολλαπλών επιλογών

Τα τέσσερα αυτά στοιχεία θεωρούνται ότι βοηθούν σημαντικά στην πρακτική και ουσιαστική εκμετάλλευση όσων υπαγορεύουν τα σενάρια. Εάν η όλη διαδικασία σχεδιασμού σεναρίων δεν φέρνει στο προσκήνιο στρατηγικές επιλογές που δεν είχαν διανοηθεί στο μυαλό τους τα στελέχη προηγούμενα,

τότε η όλη διαδικασία ουσιαστικά αποβαίνει στείρα και άγονη για την επιχείρηση μας.

Τέλος να επισημάνουμε ότι τα σενάρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για
α) να αναγνωρίσουν έγκαιρα προειδοποιητικά σήματα κινδύνων για την επιχείρηση, β) να καθορίσουν την ευρωστία (robustness) των ικανοτήτων πυρήνων ανταγωνισμού γ) να δημιουργήσουν καλύτερες στρατηγικές επιλογές και δ) να αξιολογήσουν το λόγο κινδύνου/ απόδοσης της κάθε στρατηγικής επιλογής υπό το πρίσμα των αβεβαιοτήτων. Επίσης βοηθούν στο να επικοινωνηθούν σημαντικά μηνύματα της εποχής καλύτερα μέσα στην επιχείρηση, όπως είναι η ανάγκη για σημαντικές αλλαγές, η σημασία της σκέψης των στελεχών παγκοσμιοποιημένα αλλά και η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών.

6.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Κάθε επιχείρηση εάν θέλει να επιβιώσει και να διατηρηθεί στον κλάδο της, έχει να αντιμετωπίσει δύο στρατηγικές προκλήσεις:

- Πώς θα προβλέψει και θα ερμηνεύσει τις αλλαγές που συντελούνται στην αγορά της;
- Πώς θα αξιοποιήσει τις αλλαγές αυτές και θα τις μετατρέψει σε στρατηγικές νίκης;

Στην προσπάθεια αυτή τα στελέχη πρέπει πρώτα να απαντήσουν σε βασικά θέματα απόκτησης γνώσης πολύτιμης αξίας , θέτοντας τα εξής ερωτήματα:

- Έχουμε κάποια αίσθηση του πως θα διαμορφωθεί η ανταγωνιστική αγορά στο μέλλον;
- Γνωρίζουμε ποιοι παράγοντες ή δυνάμεις της αλλαγής θα καθορίσουν το μέλλον και τις εξελίξεις του κλάδου και γενικότερα της αγοράς;
- Γνωρίζουμε ποια θα είναι η απάντηση της επιχείρησής μας σε ότι αφορά τη στρατηγική που εφαρμόζουμε, αν το μέλλον που διαμορφώνεται είναι διαφορετικό από εκείνο που έχουμε προβλέψει στο τωρινό επιχειρηματικό μας σχέδιο;

Τα σενάρια εξυπηρετούν δύο σημαντικούς σκοπούς σε ότι αφορά τη σύνδεση της στρατηγικής με τις προκλήσεις της απόκτησης σημαντικής πληροφόρησης και γνώσης από τα στελέχη της επιχείρησης. Πρώτον τα σενάρια καλλιεργούν την ετοιμότητα σε όλη την επιχείρηση. Αυτό γιατί επιτρέπουν στα στελέχη να προβλέπουν όλα τα δυνατά μελλοντικά γεγονότα σε ευρεία βάση και έτσι να είναι έτοιμοι για το ενδεχόμενο που κάποιο από αυτά συμβεί. Δεύτερον παρέχουν στα στελέχη ένα φόρουμ στο οποίο να μπορούν να σκεφθούν και να καθορίσουν τη στάση που θα κρατήσουν εάν υλοποιηθεί κάθε ένα από τα μελλοντικά ενδεχόμενα. Δηλαδή ποια στρατηγική και εναλλακτικές επιλογές θα επιδιώξουν, με ποιο τρόπο θα το πετύχουν και ποια αποτελέσματα πιθανό να φέρουν.

6.4. ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Η στρατηγική κυρίως διαμορφώνεται για το μέλλον και έχει να κάνει με τον κόσμο έξω από την επιχείρηση τουλάχιστον και σε ότι αφορά με ότι συμβαίνει μέσα στην ίδια την επιχείρηση (πόροι της επιχείρησης). Η μεθοδολογία σχεδιασμού σεναρίων είναι ένα από τα λίγα εργαλεία που έχουν στα χέρια τους οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων και που τους βοηθούν στη διαμόρφωση των τελικών ιδεών που αφορούν τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης. Το περιβάλλον αλλά και το μέλλον ολοένα και γίνονται πιο ταραχώδη, πιο αβέβαια όσο και πιο πολύπλοκα. Περισσότερο από κάθε άλλο εργαλείο, τα σενάρια σαν μεθοδολογία όσο και στην τελική τους μορφή αντιμετωπίζουν αυτά τα χαρακτηριστικά και τα λαμβάνουν υπ όψιν. Ιδίως στις μεγάλες επιχειρήσεις ένας μεγάλος αριθμός στελεχών χρειάζεται συνεχώς να επικαιροποιούν τις απόψεις τους για το μέλλον και την επιχείρηση τους ιδιαίτερα. Αυτές οι διαφορετικές απόψεις των στελεχών γεννούν μια σειρά από διαφορετικές αντιλήψεις τόσο για τα προβλήματα που αναφύονται αλλά και για τη λύση των προβλημάτων αυτών. Επειδή το εξωτερικό περιβάλλον είναι αβέβαιο και πολύπλοκο, είναι ανάγκη να ζητηθεί από τα καλύτερα επιχειρηματικά μυαλά τόσο εντός όσο και εκτός επιχείρησης να συμμετέχουν σε μια διαδικασία πρόβλεψης όσον αφορά το μέλλον του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση. Η δύναμη της μεθοδολογίας διαμόρφωσης σεναρίων σε επίπεδο επιχείρησης είναι ότι δεν βασίζεται μόνο σε μια ελίτ στελεχών για την προηγούμενη συμμετοχική διαδικασία, αλλά στηρίζεται σε ένα ευρύ αριθμό ανθρώπων με σπουδαίο ρόλο και με διαφορετικές απόψεις στη διάρκεια της διαδικασίας. Στην καλύτερη των περιπτώσεων, η μεθοδολογία μπορεί να παίξει το ρόλο εργαλείου χτισίματος ομοφωνίας σε

ότι αφορά τα στρατηγικά θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Αυτό διότι τα σενάρια δεν στοχεύουν στο να προβλέψουν το μέλλον, αλλά μόνο να το οριοθετήσουν και κάτω από αυτές τις συνθήκες η κατάληξη σε κοινή συναίνεση είναι δυνατό να επιτευχθεί έστω και εάν υπάρχουν άκαμπτες διαφορετικές απόψεις. Μια συντονισμένη και συλλογική προσπάθεια χτισίματος και δημιουργίας των σεναρίων δίνει στους επικεφαλής των επιχειρήσεων ένα προβάδισμα στο ξεκίνημα, καθώς επίσης και ένα εννοιολογικό πλαίσιο εντός του οποίου θα ανιχνεύσουν, θα αποκωδικοποιήσουν, θα επικαιροποιήσουν και θα κατανοήσουν καλύτερα το αύριο που έρχεται και θα κληθούν να αντιμετωπίσουν ως επιχείρηση. Στην εποχή μας όπου η ποσότητα της πληροφορίας που δεχόμαστε είναι πάρα πολύ μεγάλη, η ικανότητα να ξεχωρίζουμε τα σήματα κινδύνου και προειδοποίησης για το μέλλον από το θόρυβο δηλ την ανούσια πληροφορία για εμάς αποτελεί κρίσιμη ικανότητα. Όμως αυτό το μοντέλο αναγνώρισης από εμάς που μας οδηγεί να διευκρινίσουμε τι είναι και τι δεν είναι χρήσιμο σαν πληροφορία για την επιχείρηση μας, μπορεί να συμβεί εάν οι σωστοί τρόποι σκέψης υπάρχουν στο μυαλό των στελεχών. Τα σενάρια λοιπόν μπορούν και αναπτύσσουν, ευθυγραμμίζουν αλλά και εστιάζουν σε τέτοιους τρόπους σκέψης προς όφελος των στελεχών που επωμίζονται να λάβουν τις στρατηγικές αποφάσεις, άρα και προς όφελος τελικά της ίδιας της επιχείρησης.

Σε αυτόν λοιπόν τον κόσμο όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δύσκολο να αποκτηθεί αλλά και να διατηρηθεί από μέρους της επιχείρησης, οποιαδήποτε διαδικασία (όπως η μεθοδολογία του σχεδιασμού σεναρίων)

που αυξάνει τις ευκαιρίες για να κερδηθεί αυτού του είδους στρατηγικό τμήμα αξίζει ιδιαίτερης και σοβαρής προσοχής.

Στην πραγματικότητα όχι μόνο οι μεγάλες αλλά και οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα σενάρια αποτελεσματικά. Οι τελικοί σκοποί της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων τόσο για τις μεγάλες όσο και για τις μικρές επιχειρήσεις πρέπει να είναι κοινοί και στις δύο περιπτώσεις: ο καθορισμός των συνεπειών των σημερινών δράσεων και αποφάσεων, η ανίχνευση και αποφυγή προβλημάτων πριν αυτά συμβούν, η αντίληψη και η θεώρηση των συνεπειών μελλοντικών γεγονότων στο σήμερα και ο οραματισμός απόψεων των ενδεχόμενων ή επιθυμητών μελλοντικών καταστάσεων.

Τα οφέλη της μεθοδολογίας είναι μεγάλα, αλλά η ίδια η διαδικασία είναι απαιτητική και με προκλήσεις και απαιτεί μια δυνατή δέσμευση από τα ανώτατα στελέχη για να είναι αποτελεσματική. Αναλυτικότερα τα οφέλη είναι:

- **Πρόβλεψη και κλιμάκωση της αλλαγής.** Τα σενάρια βοηθούν τα στελέχη στο να ανακαλύψουν εκπλήξεις και δυσλειτουργίες σε κάθε τομέα της επιχείρησης, από τη ζήτηση των πελατών και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών από τη μία πλευρά μέχρι την αλλαγή της αγοράς και των θεσμών και κανονισμών του περιβάλλοντος από την άλλη πλευρά. Επιπλέον τα στελέχη μέσω των σεναρίων, μπορούν να αποκαλύψουν και να βγάλουν στην επιφάνεια ανταγωνιστικά ελλείμματα στην επιχείρησή τους, όπως επίσης και να ανακαλύψουν νέες αγορές αλλά και ευκαιρίες για ανάπτυξη.

- **Ερέθισμα για δημιουργία σκέψης πέρα της παραδοσιακής (out-of-the box).** Τα σενάρια ενθαρρύνοντας τα ανώτατα στελέχη να επεκτείνουν πλήρως τις προσεγγίσεις τους πέρα από τις παραδοσιακές που ήδη χρησιμοποιούσαν στο παρελθόν για τη λύση των προβλημάτων, βοηθούν τα στελέχη με αυτόν τον τρόπο να εγκαταλείψουν παλιές πρακτικές και παραδείγματα και τους προτρέπουν να προχωρήσουν σε μεγάλες κινήσεις προς τα εμπρός αντί για βαθμιαίες αυξητικές αλλαγές.
- **Ελαχιστοποίηση κινδύνου.** Τα σενάρια επιτρέπουν στα στελέχη να αξιολογούν και να επιλέγουν νέα εγχειρήματα ή νέες εξαγορές αρκετό χρόνο πριν πραγματοποιηθούν οι επενδύσεις. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση έχει το πλεονέκτημα να αποφύγει κακές επενδύσεις αναγνωρίζοντας νωρίτερα και έγκαιρα τα προειδοποιητικά σήματα κινδύνου και αξιολογώντας τις εξελίξεις που πρόκειται να εκτυλιχθούν.
- **Ανάπτυξη ενός πλαισίου εργασίας συνοχής.** Τα σενάρια προσφέρουν στην επιχείρηση ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς και γλώσσας ανάμεσα στα στελέχη όταν συζητούν και προσπαθούν να επιλύσουν πολύπλοκες καταστάσεις
- **Μετατροπή της στρατηγικής σε δράση.** Ενσωματώνοντας τα σενάρια στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, εξασφαλίζεται το γεγονός ότι η επιχείρηση θα εστιάζει σε μελλοντική ανάπτυξη και ανανέωση.

6.5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Wack P., "Scenarios: shooting the rapids", Harvard Business Review, November-December 1985, σελ 139-150

2. Shoemaker P.J.H, "Multiple scenario development", Strategic Management Journal. Vol. 14, σελ 193-213, 1993
 3. Verity Julie, "Scenario Planning as a strategy technique", European Business Journal. 2003, σελ 185-195
 4. Fahey Lian, "How corporations learn from scenarios", Strategy and Leadership. Vol.31, No 2, 2003, σελ 5-15
 5. Shoemaker P.J.H, "Scenario Planning: A tool for Strategic Thinking", Sloan Management Review. Winter 1995, σελ 25-40.
 6. Παπαδάκης Β.Μ, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ 64-67
- Δικτυακοί Τόποι
7. www.google.com www.sric-bi.com/consulting/Scenarioplan.shtml
 8. <http://www.netmba.com/strategy/scenario>
 9. www.google.com/themanagerorg/scenariosandstrategy

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα δείξουμε τη σχέση και τη συμβολή της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων στο μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα θα δείξουμε πώς τα σενάρια βοηθούν αποτελεσματικά στην ανίχνευση του περιβάλλοντος με τον καθορισμό των απειλών και ευκαιριών του. Επίσης ξεκινώντας από τα σενάρια θα δείξουμε πώς χρησιμοποιούνται στη συνέχεια, για να κινηθούμε από αυτά στη στρατηγική. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιώντας διαφορετικές προσεγγίσεις θα δείξουμε πώς συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση και αξιολόγηση της στρατηγικής, στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και τον τρόπο που αξιοποιούνται από τα διευθυντικά στελέχη για τη λήψη και τη βελτίωση καλύτερων και ποιοτικών στρατηγικών αποφάσεων

7.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ας επανέλθουμε στο μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ που υιοθετούμε στην παρούσα εργασία και το οποίο περιγράφουμε στο διάγραμμα 7.1 που ακολουθεί:

Διάγραμμα 7-1 Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Ν.Β.Γεωργόπουλος Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου 2002

Όπως είδαμε στο κεφάλαιο 3 υιοθετούμε σαν προσέγγιση ανάπτυξης σεναρίων αυτήν που προτάθηκε από την SRI και η οποία είναι μία διαδικασία που περιγράφεται συνοπτικά στο διάγραμμα 7.2 και ακολουθεί τα έξι βήματα. Στο σημείο αυτό να διευκρινίσουμε την αντιστοιχία των

βημάτων της αναλυτικής μεθοδολογίας του κεφαλαίου 3 με την παρούσα. Τα βήματα 1 και 2 της κάτωθι συνοπτικής διαδικασίας είναι αντίστοιχα των βημάτων 1 και 2 της μεθοδολογίας του κεφαλαίου 3. Το βήμα 3 της παρούσης διαδικασίας είναι αντίστοιχο με τα βήματα 3 και 4 της μεθοδολογίας του κεφαλαίου 3. Το βήμα 4 αντιστοιχεί στα βήματα 5 και 6 της μεθοδολογίας του κεφαλαίου 3. Το βήμα 5 της διαδικασίας του παρόντος κεφαλαίου αντιστοιχεί στα βήματα 7, 8 και 9 του κεφαλαίου 3. Τέλος το βήμα 6 της παρούσης διαδικασίας είναι αντίστοιχο του βήματος 10 του κεφαλαίου 3. Ας περιγράψουμε λοιπόν αναλυτικά τη διαδικασία παρακάτω:

Διάγραμμα 7-2 Λογική σεναρίων

Πηγή: Morrison J and I. Wilson, The Strategic Management Response to the Challenge of Global Change , Horizon Site, 2003, http://horizon.unc.edu/courses/papers/Scenario_wksp

Βήμα 1: *Αποφάσεις του οργανισμού.* Η διαδικασία ξεκινά διευκρινίζοντας και αποσαφηνίζοντας τις στρατηγικές αποφάσεις τις οποίες έχει να λάβει η επιχείρηση και για τις οποίες τα σενάρια θα πρέπει να βοηθούν τα στελέχη στην αντιμετώπιση και λύση των παραπάνω αποφάσεων. Οι αποφάσεις μπορούν να είναι ευρείες όπως για παράδειγμα το στρατηγικό μέλλον της επιχείρησης (π.χ ποιο είναι το όραμα του σχολείου ή του πανεπιστημίου μας που πρέπει να επιδιώξουμε;) ή και πιο συγκεκριμένες όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη ενός νέου προγράμματος (π.χ εάν υιοθετήσουμε ηλεκτρονική επικοινωνία για την προώθηση ατομικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο σπίτι). Ανεξάρτητα από το πεδίο/φάσμα των αποφάσεων μας, είναι σημαντικό να αποσαφηνίσουμε το " επίκεντρο της απόφασης" (decision focus) όλης της διαδικασίας. Πρώτον, γιατί αυτό εξυπηρετεί το να μας υπενθυμίζει ότι τα σενάρια δεν είναι το τέλος από μόνα τους αλλά είναι ένας τρόπος να μας βοηθήσουν για να λάβουμε αποτελεσματικότερες στρατηγικές αποφάσεις. Γι αυτό τα σενάρια πρέπει να είναι γύρω από τις ανάγκες σχεδιασμού της επιχείρησης μας. Δεύτερον, γιατί αυτή η εστίαση σημαντικά μας διευκολύνει να λύσουμε το πρόβλημα του τρόπου χρησιμοποίησης των σεναρίων. Χωρίς αυτό στο μυαλό μας, τα σενάρια μπορούν εύκολα να παρεκκλίνουν σε ευρείες γενικεύσεις για το μέλλον της κοινωνίας με αποτέλεσμα οι επιπτώσεις τους για την επιχείρηση μας να χαθούν και να μην ληφθούν υπ' όψιν.

Βήμα 2: *Κρίσιμοι παράγοντες- συντελεστές αποφάσεων.* Οι συντελεστές αποφάσεων είναι τα κυριότερα πράγματα που θα θέλαμε να ξέρουμε για το μέλλον με σκοπό να λάβουμε τις πλέον αποτελεσματικές αποφάσεις. Για

παράδειγμα εάν σχεδιάζουμε ένα εκπαιδευτικό ινστιτούτο, θα ήταν χρήσιμο να γνωρίζαμε εκ των προτέρων κάποια στοιχεία για τον πληθυσμό των μαθητών ή τη διαθεσιμότητα χρηματοδότησης αυτών. Για άλλη μια φορά, αποσαφηνίζοντας στο μυαλό μας ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες λήψης απόφασης βοηθούμαστε να επικεντρωνόμαστε σε αυτό που είναι το πιο σημαντικό για τις ανάγκες σχεδιασμού της επιχείρησής μας.

Βήμα 3: Δυνάμεις του περιβάλλοντος. Στη συνέχεια χρειάζεται να αναγνωρίσουμε και να καθορίσουμε τις βασικές δυνάμεις οι οποίες θα διαμορφώσουν το μέλλον των κρίσιμων παραγόντων αποφάσεων. Οι παραπάνω δυνάμεις χωρίζονται σε μικρό δυνάμεις (αφορούν τον οργανισμό και τον κλάδο στον οποίο ανήκει) και σε μακρό δυνάμεις (αφορούν το γενικευμένο περιβάλλον που είναι εξωτερικό προς την επιχείρηση δηλαδή πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις). Όσο πιο καλύτερα αντιληφθούμε την πολλαπλότητα, τις αλληλεπιδράσεις και τις αβεβαιότητες αυτών των εξωτερικών δυνάμεων που ασκούν επιρροή στην επιχείρησή μας, τόσο πιο ρεαλιστικός είναι πιθανό να είναι ο σχεδιασμός μας και τόσο καλύτερα μπορούμε να προετοιμαστούμε για απότομες μετακινήσεις στις τάσεις αυτές και τις ενδεχόμενες εκπλήξεις που θα προκαλούσαν. Κατά τη διάρκεια του παρόντος σταδίου κατατάσσουμε τις δυνάμεις σε σχέση με την αβεβαιότητα και την επίπτωση τους για να βρούμε εκείνες που έχουν μεγάλη σπουδαιότητα/ επίπτωση στην επιχείρησή μας και ταυτόχρονα υψηλό βαθμό αβεβαιότητας. Αυτές ουσιαστικά οι δυνάμεις είναι εκείνες που καθορίζουν και διαμορφώνουν τα διάφορα σενάρια του

μέλλοντος για τα οποία θα πρέπει η επιχείρηση να προετοιμάσει έγκαιρα το σχεδιασμό της.

Βήμα 4: *Λογική σεναρίων (scenario logic)*. Αυτό το βήμα αποτελεί την καρδιά της διαδικασίας και αποτελεί τη βασική δομή των σεναρίων. Δίνει δηλαδή στα σεναρία ένα είδος οργάνωσης αρχών ή λογικής δομής. Η λογική του σεναρίου προέρχεται από μια θεωρία, μια υπόθεση ή μια πεποίθηση για την αλλαγή. Κάθε διακεκριμένη λογική σεναρίου είναι μια συζήτηση για το μέλλον, μια διαφορετική ερμηνεία των αβεβαιοτήτων στις δυνάμεις που οδηγούν σε μια διαφορετική θεώρηση του μέλλοντος. Αυτό που προκύπτει από το προηγούμενο βήμα είναι ότι οι δυνάμεις με τη μεγαλύτερη επίπτωση και τη μεγαλύτερη αβεβαιότητα ομαδοποιούνται γύρω από δύο ή τρεις άξονες, ο καθένας εκ των οποίων παρουσιάζει δύο διαφορετικές κατευθύνσεις ή δύο διαφορετικές λογικές- δηλαδή διαφορετικές απόψεις και θεωρήσεις για τον τρόπο με τον οποίο ο κόσμος θα λειτουργεί στο μέλλον. Στο υποθετικό μας παραπάνω παράδειγμα με τον εκπαιδευτικό ινστιτούτο, ο ένας άξονας για παράδειγμα από τη μία μπορεί να θεωρεί ότι η εκπαίδευση θα συνεχίζει προς την κατεύθυνση του δημόσιου χαρακτήρα και από την άλλη ότι η ιδιωτικοποίηση της εκπαίδευσης θα αυξηθεί δραματικά λόγω του περιορισμένου ρόλου του κράτους. Πρέπει σε αυτό το σημείο να μην ξεχνούμε ότι η ουσία των σεναρίων δεν είναι να εξετάσουν κάθε δυνατή πιθανότητα, αλλά να δώσουν ώθηση ώστε ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησής μας να συμπεριλάβει και να λάβει σοβαρά υπ' όψιν την πιθανότητα δραστικά διαφορετικών μελλοντικών καταστάσεων. Αυτή η αλληλεπίδραση των δύο αξόνων θεώρησης των μελλοντικών καταστάσεων

με τις εναλλακτικές λογικές , μας παρέχει τη βάση για την επιλογή τριών ή τεσσάρων σεναρίων που πιστεύουμε ότι αποτελεσματικά μας βοηθούν στην οριοθέτηση των αβεβαιοτήτων του μέλλοντος. Χρησιμοποιώντας λοιπόν έναν πίνακα σεναρίων /στρατηγικών για να ομαδοποιήσουμε όλους τους δυνατούς συνδυασμούς, ο κάθε από τους οποίους αντιπροσωπεύει κι ένα δυνατό και λογικοφανές μέλλον, καταλήγουμε σε τρία ή τέσσερα σενάρια τα οποία μπορούν να μας φανούν πολύτιμα για να αντιμετωπίσουμε τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Βήμα 5: Υλοποίηση Σεναρίων. Υπάρχουν πολλές μορφές για τον τύπο των τελικών σεναρίων που πρέπει να έχουμε διαμορφώσει στο τέλος της διαδικασίας, αλλά τα τρία κύρια χαρακτηριστικά τους είναι:

- Συγκλονιστικές "κύριες πλοκές έργου". Αυτό γιατί τα σενάρια δεν είναι απλά και μόνο περιγραφές μιας τελικής κατάστασης, αλλά είναι αφηγήματα σχετικά με το πώς γεγονότα μπορούν να εκτυλιχθούν ανάμεσα στο σήμερα και στο αύριο, με δεδομένο τη δυναμική (scenario logics) που έχουμε αποδώσει στο κάθε ιδιαίτερο σενάριο. Αυτές λοιπόν οι ιστορίες σε αφηγηματική μορφή πρέπει να είναι συναρπαστικές, λογικές και αληθοφανείς.
- Αρκετά παραστατικοί τίτλοι που αποδίδουν πιστά την ουσία των πραγμάτων και το τι ακριβώς συμβαίνει σε κάθε περίπτωση- σενάριο.
- Ένας πίνακας συγκριτικών περιγραφών, για να βοηθάει τους σχεδιαστές και τα στελέχη που λαμβάνουν τις αποφάσεις να βλέπουν πώς τα σενάρια διαφέρουν σε ότι αφορά τις δεδομένες διαστάσεις (στο παράδειγμα μας δημογραφικά στοιχεία για το πλήθος των σπουδαστών,

τη διαθέσιμη χρηματοδότηση αυτών, συνεργασίες επιχειρήσεων και εκπαίδευσης)

Βήμα 6 : *Επιπτώσεις αποφάσεων.* Σε αυτό το στάδιο ερμηνεύουμε το νόημα των σεναρίων για την επιχείρησή μας, συνδέοντας τα με τις στρατηγικές αποφάσεις. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να απαντήσουμε στο ερώτημα που αφορά τις στρατηγικές επιπτώσεις των σεναρίων στην επιχείρησή μας, αλλά η πιο απλή και πιο άμεση προσέγγιση είναι να απαντήσουμε στις εξής δύο ερωτήσεις:

- Ποιες είναι οι κύριες ευκαιρίες και απειλές που κάθε σενάριο επιβάλλει στην επιχείρησή μας;
- Πόσο καλά προετοιμασμένοι είμαστε ή πόσο μπορούμε να είμαστε για να εκμεταλλευτούμε αυτές τις ευκαιρίες και να αποτρέψουμε ή και να ελαχιστοποιήσουμε τις απειλές αυτές;

Αυτός λοιπόν ο καθορισμός και η εκτίμηση των ευκαιριών και των απειλών που προκύπτει κατά τη διαδικασία ανάπτυξης σεναρίων, είναι ένας από τους λόγους αξιοποίησης και χρησιμοποίησης των σεναρίων στην ανάπτυξη στρατηγικής. Και αυτό γιατί όπως είδαμε στο μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ οι ευκαιρίες και οι απειλές προκύπτουν από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης η οποία ανάλυση αποτελεί και συστατικό στοιχείο της ανίχνευσης του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού), η οποία με τη σειρά της αποτελεί και το πρώτο από τα τέσσερα βασικά στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ (τα άλλα τρία είναι η

διαμόρφωση στρατηγικής, η υλοποίηση στρατηγικής και η αξιολόγηση και έλεγχος).

Ο λόγος που η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης προηγείται πριν από όλα είναι γιατί η ανάλυση αυτή έχει συνέπειες σε ότι αφορά τις αλλαγές εντός της επιχείρησης αλλά και σε ότι αφορά την ανάπτυξη της. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να εντοπισθούν ευκαιρίες και απειλές, που θα βοηθήσουν τη διοίκηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές, για να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες, αλλά και για να αποφύγει ή να μειώσει τον αντίκτυπο των απειλών. Επομένως, σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος αυτού, είναι να εντοπισθούν οι κύριες μεταβλητές που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντας της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της και να ισχυροποιήσει τη θέση της τόσο στην εγχώρια, όσο και στην παγκόσμια αγορά.

7.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η δημιουργία στρατηγικής μπορεί να χρησιμοποιήσει τα δεδομένα των σεναρίων για να ανιχνεύσει και να πετύχει την ευθυγράμμιση για επιτυχημένες στρατηγικές και ενέργειες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στρατηγικών αυτών. Η διαδικασία είναι κάθε φορά προσαρμοσμένη στις ανάγκες και απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης αλλά συνήθως περιλαμβάνει τα κάτωθι βήματα:

Αρίθμηση και καταγραφή (brainstorming) όλων των δυνατών επιπτώσεων καθενός σεναρίου :

- > Πελάτες
- > Ανταγωνιστές
- > Απαιτούμενοι πόροι
- > Απαιτούμενες ικανότητες
- > Αλλαγές που απαιτούνται στην επιχειρηματική ιδέα
- > Δείκτες ένδειξης σημαντικών αλλαγών και εξελίξεων

Αναγνώριση για ύπαρξη επικαλύψεων στα σενάρια

Δημιουργία λίστας στρατηγικών επιλογών για την επιχείρηση και βελτίωση αυτών χρησιμοποιώντας τα σενάρια

Ανάπτυξη στρατηγικής ανάμεσα από τις πιο υποσχόμενες επιλογές.

Τρόποι που προτείνονται σε αυτό το βήμα μεταξύ άλλων είναι:

A) Ανάλυση πυρήνων ανταγωνισμού. Αυτή επιτυγχάνεται απαντώντας στις κάτωθι ερωτήσεις

Ποιες είναι οι αναδυόμενες ικανότητες κλειδιά;

Πόσο κρίσιμη είναι κάθε ικανότητα για τη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης;

Ποια είναι η παρούσα δύναμη της εταιρείας σε αυτές τις ικανότητες;

B) Δημιουργία αναπτυσσόμενων στρατηγικών. Βασιζόμενη στην κρισιμότητα κάθε ικανότητας, πως η επιχείρηση θα αναπτύξει τις ικανότητες και την τεχνολογία που χρειάζεται. Οι διαθέσιμες στρατηγικές που μπορεί η επιχείρηση να ακολουθήσει είναι:

- Ανάπτυξη εκ των έσω (grow your own)
- Επένδυση σε εσωτερική επέκταση ή μέσω άλλης εταιρείας
- Στρατηγικές συμμαχίες και μακροχρόνιες συνεργασίες
- Ανάθεση λειτουργιών εκτός επιχείρησης (outsourcing)

Γ) Ανάπτυξη διαδικασίας ανίχνευσης περιβάλλοντος για παρακολούθηση των ενδείξεων που σηματοδοτούν κρίσιμες δυνάμεις για την επιχείρηση, έτσι ώστε κατά τη διαδικασία ανάπτυξης σεναρίων να είναι δυνατή εάν χρειαστεί η υιοθέτηση στρατηγικής ευελιξίας .

7.4. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΕΝΑ ΣΕΝΑΡΙΟ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ (PLANNING FOCUS SCENARIO)

Η προσέγγιση αυτή είναι μια προσπάθεια για τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διαμόρφωσης στρατηγικής και της μεθοδολογίας διαμόρφωσης σεναρίων. Βασικά η προσέγγιση αυτή συνίσταται στην επιλογή ενός από τα τελικά σενάρια σαν σημείο εκκίνησης και εστίασης για τη δημιουργία στρατηγικής και έπειτα στη χρησιμοποίηση των άλλων σεναρίων για τον έλεγχο της ανθεκτικότητας και προσαρμοστικότητας της στρατηγικής, αλλά και για την εκτίμηση της ανάγκης για τροποποίηση, αντιστάθμιση ("hedging") κινδύνου από το σχεδιασμό ή ενδεχομενικό σχεδιασμό (contingency planning). Τα βήματα στην προσέγγιση αυτή είναι τα εξής: α) ανασκόπηση των σεναρίων με σκοπό την ανακάλυψη σημαντικών ευκαιριών και απειλών για την επιχείρηση εξετάζοντας κάθε σενάριο μόνο του και έπειτα εξετάζοντας όλα

τα σενάρια (για την αναγνώριση κοινών ευκαιριών και απειλών), β) καθορισμός με βάση την προηγούμενη ανασκόπηση, του τι η επιχείρηση πρέπει να πράξει και τι όχι σε κάθε περίπτωση, γ) επιλογή ενός σεναρίου (planning focus scenario), συνήθως του πιο πιθανού, δ) ενσωμάτωση των στρατηγικών στοιχείων από το βήμα (β) σε μια στρατηγική με ειρμό και συνοχή, για το συγκεκριμένο σενάριο (planning focus scenario), ε) έλεγχος αυτής της στρατηγικής έναντι των υπόλοιπων σεναρίων για να καθοριστεί εάν η στρατηγική είναι ανθεκτική ή είναι ευάλωτη και έχει τρωτές αδυναμίες και ζ) επισκόπηση των αποτελεσμάτων του προηγούμενου ελέγχου με σκοπό να καθοριστεί η ανάγκη για τροποποίηση στρατηγικής, αντιστάθμισης κινδύνου (hedging) και ενδεχομενική σχεδίαση στρατηγικής (contingency planning). Παρόλο που στην προσέγγιση αυτή, τα υπόλοιπα σενάρια δεν απορρίπτονται της ανάλυσης, υπάρχει ο κίνδυνος τα στελέχη να μην ασχοληθούν και να σκεφθούν μη πιθανά σενάρια (συνήθως αυτά είναι και τα πιο "δυσάρεστα") και έτσι να περιορίσουν την έρευνα τους σε ότι αφορά στρατηγικές επιλογές. Παρόλα αυτά όμως μέσω αυτής της προσέγγισης είναι δυνατόν να αντιμετωπισθούν κρίσιμες ερωτήσεις που θα έθετε η διαδικασία ανάπτυξης -με βάση σενάρια- στρατηγικής σε μια επιχείρηση.

7.5. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΧΩΡΙΣ ΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΕΝΑΡΙΟΥ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ (PLANNING FOCUS SCENARIO)

Στην προσέγγιση αυτή, τα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν τα σενάρια όπως έχουν, χωρίς να δίνουν περισσότερες ή λιγότερες πιθανότητες σε κάθε ένα

από αυτά για να συμβούν, και στόχος τους είναι η ανάπτυξη μιας ανθεκτικής στρατηγικής που έχει να αντιμετωπίσει σημαντικές αποκλίσεις και μεταβολές στις επιχειρηματικές εξωτερικές συνθήκες. Αυτή η προσέγγιση έχει τα εξής βήματα: α) αναγνώριση των κρίσιμων στοιχείων - παραγόντων μιας επιτυχημένης στρατηγικής όπως είναι το γεωγραφικό εύρος, η εστίαση της αγοράς, το εύρος παραγωγής προϊόντων και η βάση του ανταγωνισμού), β) ανάλυση κάθε σεναρίου για τον καθορισμό της πιο βέλτιστης τοποθέτησης κάθε ενός από τα κρίσιμα στοιχεία στρατηγικής (όπως για παράδειγμα ποια θα ήταν η καλύτερη στρατηγική μάρκετινγκ για το σενάριο Α ή για το σενάριο Β) γ) ανασκόπηση των συγκεκριμένων ρυθμίσεων που έγιναν προηγούμενα σε κάθε σενάριο με σκοπό την καλύτερη επιλογή για κάθε ένα από τα κρίσιμα στοιχεία στρατηγικής δ) ενσωμάτωση όλων των επιλογών σε μια πάνω απ' όλα συντονισμένη και καλά συνδυαστική επιχειρηματική στρατηγική.

Η προσέγγιση αυτή εξασφαλίζει στα διευθυντικά στελέχη, το μέγιστο εύρος εφικτών επιλογών και ενδυναμώνει τη διαδικασία προσεκτικής αξιολόγησης αυτών των στρατηγικών επιλογών έναντι διαφορετικών υποθέσεων και παραδοχών για το μέλλον. Χρειάζεται όμως αρκετή προσπάθεια, υπομονή και περιπλοκότητα και φέρνει καλύτερα αποτελέσματα όταν τα στελέχη που λαμβάνουν τις αποφάσεις μετέχουν απευθείας στην παραπάνω προσέγγιση και διεργασία.

7.6. ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΜΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΥΡΗΝΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Στην ανάλυση που ακολουθεί θα εξετάσουμε πώς τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να αναπτύξουν και να ελέγξουν το στρατηγικό όραμα εκείνο που θα εξασφαλίσει στην επιχείρηση την μελλοντική επιβίωση της. Η ανθεκτικότητα είναι ο κρίσιμος παράγοντας για την ευημερία της επιχείρησης σε μια ποικιλία διαφορετικών μελλοντικών καταστάσεων, έτσι αυτό πρέπει να αποτελεί ένα σημαντικό τεστ του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης και της μελλοντικής κατεύθυνσης της. Αυτός ο παράγοντας προσφέρει στην επιχείρηση ευκαιρίες για επιβίωση στην περίπτωση που συμβούν λιγότερο πιθανά αλλά ίσως καταστροφικά σενάρια.

Ένας από τους τύπους στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι και η λειτουργική στρατηγική (functional strategy). Σκοπός της είναι η ανάπτυξη και η δημιουργία μιας διακεκριμένης ικανότητας (distinctive competence) της επιχείρησης έτσι ώστε να της εξασφαλίσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (continued competitive advantage). Μια "ικανότητα" (capability) είναι μία εσωτερική δραστηριότητα που μια επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από άλλες εσωτερικές δραστηριότητες. Μια "βασική ικανότητα" ή πυρήνας ανταγωνισμού (core competence) είναι μια καλό- εκτελεσμένη εσωτερική δραστηριότητα, η οποία είναι κεντρική στη στρατηγική, στην ανταγωνιστικότητα και στην κερδοφορία μιας επιχείρησης. Μια "διακεκριμένη ικανότητα" (distinctive competence) είναι μια ανταγωνιστικά πολύτιμη δραστηριότητα που μια επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Όταν οι διακεκριμένες ικανότητες μιας επιχείρησης είναι σπάνιες,

διαρκούν αρκετά (durable) δηλαδή οι ικανότητες δεν υποτιμώνται ούτε απαξιώνονται με την πάροδο του χρόνου, είναι βάσιμες- δηλαδή δίνουν αξία στην επιχείρηση και η επιχείρηση μπορεί να τις εκμεταλλευτεί προς όφελος της καθώς επίσης είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της, τότε μπορούν να αποτελέσουν και τη βάση για ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage). Τα σενάρια θα πρέπει με σαφή τρόπο να ενσωματώνονται στη διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ και στα πλαίσια αυτά παρακάτω περιγράψουμε μια τυποποιημένη προσέγγιση με τη βοήθεια ενός πίνακα με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (Key-success-factor-matrix). Στον πίνακα αυτό στις οριζόντιες γραμμές τοποθετούνται τα στρατηγικά τμήματα της επιχείρησης και στις κάθετες στήλες του τα σενάρια που αφορούν την γενικότερη κατάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο μέλλον, στα οποία έχει καταλήξει η επιχείρηση. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναδυθούν ανταγωνιστικοί πόροι (competitive assets) ή πυρήνες ανταγωνισμού (core capabilities) που η επιχείρηση θα χρειαστεί σε κάθε στρατηγικό τμήμα της με σκοπό να ευημερεί κάτω από κάθε δεδομένο σενάριο.

Η ανακάλυψη των διακεκριμένων ικανοτήτων πρέπει να συνδυαστεί με το ευρύτερο πλαίσιο των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (Key success factors) του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Όταν μιλάμε για τους παράγοντες αυτούς, εννοούμε τις στρατηγικές μεταβλητές εκείνες που είναι κρίσιμες για την επιβίωση αλλά και για την επιτυχή παρουσία και συνέχιση της εταιρείας μέσα στον κλάδο της. Για παράδειγμα οι οικονομίες κλίμακας ήταν κρίσιμο στοιχείο της βιομηχανίας σιδήρου ενώ για τον κλάδο

των οικιακών συσκευών, των κινηματογραφικών ταινιών και των αλκοολούχων ποτών, τα κανάλια διανομής ήταν το πιο σημαντικό στοιχείο για επιτυχία.

Η πρόκληση για τη διατύπωση ενός ξεκάθολου στρατηγικού οράματος της επιχείρησης έγκειται στο γεγονός να ανακαλύψουν τα στελέχη τους συντελεστές εκείνους που είναι βασικοί για την επιτυχία στον κλάδο της, και έπειτα να λάβουν την απόφαση για το ποιες βασικές ικανότητες ή ποιον πυρήνα ανταγωνισμού θα αναπτύξουν για την δική τους επιχείρηση. Το στρατηγικό όραμα της κάθε επιχείρησης συνεργάζεται και χρησιμοποιεί τη βαθιά γνώση που αποκτάται από την εξέταση των πολλαπλών σεναρίων, της ανταγωνιστικής δομής του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και των διακεκριμένων ικανοτήτων (*distinctive core capabilities*) της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της. Το στρατηγικό όραμα βοηθάει στο να εστιάσει η προσοχή του μάνατζμεντ και υποδεικνύει ποιες διακεκριμένες ικανότητες (*core capabilities*) πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει περαιτέρω και με ποιο τρόπο, έτσι ώστε να έχει επιτυχίες στα επιλεγμένα επιχειρηματικά τμήματα της.

Στην απόφαση αυτή για το ποιες διακεκριμένες ικανότητες θα αποτελέσουν τους οδηγούς για να πορευθεί η επιχείρηση στο μέλλον με επιτυχία, θα βοηθήσει η χρησιμοποίηση ενός πίνακα, που θα δημιουργήσουμε ορίζοντας ως στήλες του όλα τα σενάρια που έχουμε διαμορφώσει τελικά και ως γραμμές του όλα τα στρατηγικά τμήματα της επιχείρησης που είναι εκείνοι οι τομείς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όπως φαίνεται στον πίνακα 7.1

Πίνακας 7-1: Πίνακας διακεκριμένων ικανοτήτων επιχείρησης

	Σενάρια		
Στρατηγικά Τμήματα	A	B	Γ
Τμήμα 1			
Τμήμα 2			
Τμήμα 3			

Πηγή: P.J.H Scoemaker, "When and How to Use Scenario Planning", Journal of Forecasting, Vol 10 1991

Στη συνέχεια αφού έχουμε καταγράψει όλες τις διακεκριμένες ικανότητες της επιχείρησης μας, τα στελέχη τοποθετούν σε κάθε κελί του πίνακα τις ικανότητες εκείνες που βοηθούν καλύτερα την επιχείρηση να πετύχει στο συγκεκριμένο στρατηγικό τμήμα της με δεδομένο το συγκεκριμένο σενάριο. Θα πρέπει δε αυτές οι ικανότητες να είναι μοναδικές, σημαντικές, ελέγξιμες, να έχουν διάρκεια και να δημιουργούν επιπλέον κέρδος. Ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους για να αναλύσουμε τον πίνακα είναι να παρατηρήσουμε ποιες από τις διακεκριμένες ικανότητες είναι αποτελεσματικές (βοηθούν την επιχείρηση να πάει καλά) σε πολλαπλά επιχειρηματικά τμήματα και σε περισσότερα διαφορετικά σενάρια που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Αυτές λοιπόν οι ικανότητες που απαντώνται στον πίνακα περισσότερες φορές, είναι αυτές που πρέπει να καλλιεργήσει η επιχείρηση και αυτές που πρέπει να ενσωματωθούν και να γίνουν μέρος του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης.

Ένα στρατηγικό όραμα στην επιχείρηση, βοηθά τα στελέχη να αποφασίζουν για το ποια προϊόντα και αγορές θα πρέπει να απορροφήσουν ή όχι επιπλέον πόρους. Ακόμη και στην περίπτωση που μια επιχειρηματική μονάδα είναι επικερδής, εάν δεν ενισχύει τις διακεκριμένες ικανότητες (core capabilities) που απαιτεί το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης, τότε δεν πρέπει να είναι σε θέση προτεραιότητας για χρηματοδότηση. Σε αυτήν τη

λογική, έχοντας η επιχείρηση διατυπώσει ένα ξεκάθαρο στρατηγικό όραμα , επαναπροσδιορίζει τους κανόνες για δράση ευκαιριακά ή αυξητικά. Το όραμα καθορίζει στρατηγικές, σχέδια και προϋπολογισμούς. Παρόμοια, το σύστημα κινήτρων και η ανασκόπηση της επίδοσης θα πρέπει λειτουργικά να είναι συνδεδεμένη με το όραμα και τις στρατηγικές που αυτό επιβάλλει. Αυτή μάλιστα είναι και η πρόκληση του πραγματικού στρατηγικού μανάτζμεντ.

Γιατί θα πρέπει η μέθοδος δημιουργίας στρατηγικού οράματος όπως αναφέρθηκε προηγούμενα να λειτουργεί; Τα στρατηγικά σχέδια είναι ουσιαστικά επενδύσεις κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας. Αναπτύσσοντας εκείνες τις διακεκριμένες ικανότητες (core capabilities) οι οποίες θα είναι αποτελεσματικές σε διαφορετικές μελλοντικές καταστάσεις τοποθετεί την επιχείρηση στο να τα καταφέρνει καλά σε κάθε μέλλον που θα διαγραφεί. Και εάν επιπλέον αυτές οι ικανότητες δεν αντιγράφονται εύκολα ή δεν απαξιώνονται, τότε όταν οι ανταγωνιστές αντιληφθούν τη σημασία και τη σπουδαιότητα αυτών των ικανοτήτων, δεν θα είναι εύκολο να τις αποκτήσουν και αυτοί. Επιπρόσθετα, εάν οι διακεκριμένες ικανότητες υπερκαλύπτονται σε πολλαπλά επιχειρηματικά τμήματα, τότε η επιχείρηση έχει περισσότερες ευκαιρίες για επιτυχία.

Ο σκοπός του πίνακα ανάλυσης σεναρίων/ επιχειρηματικών τμημάτων είναι ότι βοηθάει στην απόφαση που αφορά ποιες ικανότητες πρέπει να δώσει έμφαση η επιχείρηση λαβαίνοντας υπόψη τις συνέργιες τους με όλα τα τμήματα της επιχείρησης και την ανθεκτικότητα τους κάτω από διαφορετικά σενάρια.

7.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Το τελευταίο στάδιο στο υπόδειγμα στρατηγικού μάντζμεντ που ακολουθούμε στην παρούσα εργασία, αποτελεί η αξιολόγηση και ο έλεγχος στρατηγικής και στη συνέχεια θα εξετάσουμε τη σχέση των σεναρίων και την συμβολή τους στο στάδιο αυτό. Πιο συγκεκριμένα θα δείξουμε πώς τα σεναρία που έχει καταλήξει και περιγράψει μία επιχείρηση, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των προτεινόμενων στρατηγικών και για την επιλογή της πιο κατάλληλης για την επιχείρηση στρατηγικής. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι δυνατόν να αναδύει νέες ιδέες στα μυαλά των στελεχών υπευθύνων στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης οδηγώντας έτσι στη διαμόρφωση νέων στρατηγικών.

Μία τυπική διαδικασία αξιολόγησης στρατηγικής ενσωματωμένη στη μεθοδολογία σχεδιασμού σεναρίων πρέπει να τηρεί τις κάτωθι προϋποθέσεις:

1. *Διαφάνειας*, έτσι ώστε η προέλευση των αποτελεσμάτων να μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητή. Επιπλέον η διαδικασία αυτή πρέπει να μπορεί να κατανοηθεί από διευθυντικά στελέχη διαφόρων τμημάτων και από γενικούς διευθυντές
2. *Ευκολία κρίσης*, έτσι ώστε να μην υπάρχει η παραμικρή ευκαιρία λαθών στην επεξεργασία εκμείευσης
3. *Πολλαπλής χρησιμότητας*, δηλαδή η αξιολόγηση να μπορεί να περιλαμβάνει τόσο οικονομικής φύσεως όσο και μη οικονομικής φύσεως αντικειμενικούς σκοπούς

4. *Ευελιξίας, προσαρμοστικότητας* , έτσι οι αλλαγές σε μελλοντική προοπτική να μπορούν να προσαρμοστούν καθώς η διορατικότητα των στελεχών και η κατανόηση τους αυξάνουν και επίσης έτσι ώστε οι εναλλακτικές προοπτικές διαφορετικών συμμετεχόντων στη διαδικασία λήψης απόφασης να μπορούν να μοντελοποιηθούν και να είναι συγκριθούν.
5. *Θεωρητικής ορθότητας* έτσι ώστε οι στρατηγικές επιλογές που προτείνονται από τη μέθοδο να είναι συναφείς με τις κρίσεις και διατυπώσεις που εκμαιεύονται από τα στελέχη που λαμβάνουν τις αποφάσεις

Πριν προχωρήσουμε στην αναλυτική περιγραφή της μεθοδολογίας που προτείνεται παρακάτω, ως η πλέον κατάλληλη για την αξιολόγηση στρατηγικής μέσα στα πλαίσια της διαδικασίας διαμόρφωσης των σεναρίων, να αναφερθεί ότι τα σενάρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο ("test beds") της βιωσιμότητας της υπάρχουσας στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση. Η στρατηγική σε κάθε επιχείρηση έχει να κάνει με το "πως", "πότε" και "πού" των δραστηριοτήτων και ενεργειών μιας επιχείρησης για να επιτευχθεί το όραμα της. Στη διάρκεια αυτής της διαδικασίας είναι δυνατό να αναδυθούν εναλλακτικές επιλογές για αλλαγές στη στρατηγική και η ανάγκη για ενδεχομενική προσέγγιση (contingency planning). Η διαδικασία λοιπόν αξιολόγησης ξεκινάει από την εκτίμηση των ευκαιριών και απειλών για την επιχείρηση όπως αναφέρθηκε προηγουμένως και στη συνέχεια η εκτίμηση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αντιμετωπισθούν μια άλλη σειρά από ερωτήσεις. Για παράδειγμα, εάν είμαστε ικανοποιημένοι στην επιχείρηση με

την ανθεκτικότητα και την ευελιξία της τρέχουσας στρατηγικής πώς πρέπει να αντιμετωπισθούν διαφορετικές πιθανές συνθήκες; Εάν υπάρχουν ενέργειες που πρέπει να κάνουμε περαιτέρω για να βελτιώσουμε την ανθεκτικότητα της στρατηγικής; Και το πιο σημαντικό εάν υπάρχουν ενδεχομενικά σχέδια (contingency plans) που θα πρέπει να έχουμε διαμορφώσει έτσι ώστε να μας βοηθήσουν να κινηθούμε σε μια διαφορετική κατεύθυνση αμέσως μόλις αυτό κριθεί αναγκαίο και επιτακτικό για την επιχείρησή μας.

Στη συνέχεια θα αναπτύξουμε τη μεθοδολογία ανάλυσης αποφάσεων με την ονομασία πολλαπλών-χαρακτηριστικών μοντελοποίησης αξίας (multiattribute value modeling) και η οποία μεθοδολογία όπως θα δείξουμε στη συνέχεια ικανοποιεί τις παραπάνω συνθήκες που πρέπει να ικανοποιεί μια διαδικασία αξιολόγησης.

Ένας από τους αντικειμενικούς σκοπούς της μεθοδολογίας αυτής είναι η ανάδυση των στρατηγικών που λειτουργούν καλά κάτω από ένα σημαντικό αριθμό αληθοφανών σεναρίων ανεξαρτήτως της εμφανούς πιθανότητας των σεναρίων αυτών τη στιγμή της στρατηγικής απόφασης. Δεδομένης της αβεβαιότητας που υπάρχει στο στρατηγικό σχεδιασμό, υποθέτουμε ότι ρεαλιστικά αναζητούμε ή σχεδιάζουμε τις στρατηγικές που είναι "καλές ή αποδεκτές" παρά τις βέλτιστες.

Στη συνέχεια υποθέτουμε ότι η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης έχει καταλήξει σε δύο σενάρια για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έχει επίσης καταλήξει στη διαμόρφωση τριών εναλλακτικών στρατηγικών.

-εκάθαρα και με σκοπό να αξιολογήσουμε τις στρατηγικές, θα πρέπει πρώτα να αναγνωρίσουμε και να ορίσουμε ξεκάθαρους και σαφείς αντικειμενικούς σκοπούς. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί στην ανάλυση πολλαπλών χαρακτηριστικών (multiattribute analysis), διαμορφώνοντας μια ιεραρχία αντικειμενικών σκοπών ή ένα δένδρο αξίας όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7.3 . Αυτή η ιεραρχία καθιστά δυνατό το γεγονός, γενικοί αντικειμενικοί σκοποί να αναλυθούν περαιτέρω και να εξειδικευτούν σε πιο συγκεκριμένους και ειδικούς, με τρόπο που να καθιστά πιο εύκολο για τα στελέχη που λαμβάνουν τις αποφάσεις το έργο τους να μπορούν να αξιολογήσουν την επίδοση των στρατηγικών αυτών.

βραχυπρόθεσμο μακροπρόθεσμο μερίδιο αγοράς ανάπτυξη

ευελιξία

Διάγραμμα 7-3 Ιεράρχηση αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης

Πηγή: P. Goodwin, G. Wright, Enhancing Strategy Evaluation in Scenario Planning, Journal of Management Studies, 38, 2001

Άρα αν οι αρχικοί αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της και του μεγέθους της που είναι ευρέως καθορισμένοι ή ασαφείς, αυτοί εξειδικεύονται στους εξής "κατώτερους" σε ιεραρχικό επίπεδο: Μεγιστοποίηση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων κερδών, μεγιστοποίηση μεριδίου αγοράς και ανάπτυξης. Οι τέσσερις

προηγούμενοι και η ευελιξία της κάθε στρατηγικής αποτελούν στη συγκεκριμένη περίπτωση τους " κατώτατου επιπέδου αντικειμενικούς σκοπούς". Η ευελιξία αναφέρεται εδώ ως ο βαθμός που η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να προσαρμοσθεί σε διαφορετικές κάθε φορά συνθήκες που μπορεί να επικρατήσουν κάτω από ένα συγκεκριμένο σενάριο (π.χ να αντεπιτεθεί στις τακτικές των ανταγωνιστών της που αλλάζουν). Οι αντικειμενικοί σκοποί στο παραπάνω ιεραρχικό δένδρο θα πρέπει να είναι ανεξάρτητοι. Αυτό σημαίνει ότι είναι δυνατό να κρίνουμε την επίδοση μιας στρατηγικής έναντι συγκεκριμένου αντικειμενικού σκοπού χωρίς να πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν την επίδοση της σε ένα άλλον αντικειμενικό σκοπό. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να αξιολογήσουμε την επίδοση μιας στρατηγικής στον αντικειμενικό σκοπό "μεγιστοποίηση της ανάπτυξης μιας επιχείρησης" χωρίς επίσης να λαμβάνουμε υπ' όψιν τον αντικειμενικό σκοπό " ελαχιστοποίηση κινδύνου". Μια στρατηγική ανάπτυξης σε υψηλό βαθμό μπορεί να είναι λιγότερο επιθυμητή από μια στρατηγική μέτριας ανάπτυξης εάν είναι συνδεδεμένη με υψηλό επίπεδο κινδύνου.

Ένα τελικό ζήτημα που πρέπει να αποφύγουμε είναι να συμπεριλάβουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς των οποίων η σημαντικότητα διαφέρει μεταξύ διαφορετικών σεναρίων. Αυτό είναι πιθανό να συμβεί εκεί όπου ένας αντικειμενικός σκοπός είναι πράγματι το μέσο για την επίτευξη ενός τελικού αντικειμενικού σκοπού. Για παράδειγμα έστω ότι η επιχείρηση θέτει σαν αντικειμενικό σκοπό την "μεγιστοποίηση ευκαιριών για εξασφάλιση παροχής εξυπηρέτησης χαμηλού κόστους" (low-price service). Παρόλο που αυτός ο στόχος είναι περισσότερο σημαντικός κάτω από το σενάριο μιας αγοράς με οξύ ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων, δεν έχει καθόλου αξία και σημασία

κάτω από το σενάριο στο οποίο η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει και διατηρεί μονοπώλιο στην αγορά. Και αυτό συμβαίνει διότι ο αντικειμενικός σκοπός χαμηλού κόστους αποτελεί μέσο για την επίτευξη άλλων αντικειμενικών σκοπών όπως είναι η μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς και κερδών. Μόλις καταλήξουν τα στελέχη της ομάδας λήψεων αποφάσεων για τους τελικούς αντικειμενικούς σκοπούς (δηλαδή ποιοι θα είναι στο "κατώτατο επίπεδο του δένδρου") το επόμενο βήμα είναι να εκτιμήσουν τις επιδόσεις των στρατηγικών σε σχέση με αυτούς τους αντικειμενικούς σκοπούς και με δεδομένες τις συνθήκες ύπαρξης των διαφορετικών σεναρίων. Αυτό γίνεται με τη βοήθεια ενός πίνακα σεναρίων/ στρατηγικών με οριζόντιες γραμμές τις εναλλακτικές στρατηγικές και κάθετες στήλες τα σενάρια που έχει καταλήξει και έχει στα χέρια της η επιχείρηση. Έστω εδώ ότι τα σενάρια είναι δύο έστω Α και Β, οι εναλλακτικές στρατηγικές τις ονομάσουμε 1, 2 και 3 και οι "κατώτατου επιπέδου" αντικειμενικοί σκοποί έστω ότι είναι η μεγιστοποίηση μακροπρόθεσμων κερδών και η μεγιστοποίηση μεριδίου αγοράς, όπως περιγράφουμε αναλυτικά στον πίνακα 7.2

Πίνακας 7-2: Σειρά κατάταξης (ranks) για δύο αντικειμενικούς σκοπούς

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	ΣΕΝΑΡΙΑ	
	A	B
Αντικειμενικός σκοπός: Μεγιστοποίηση μακροπρόθεσμων κερδών		
Στρατηγική 1	6	2
Στρατηγική 2	5	1
Στρατηγική 3	4	3
Αντικειμενικός σκοπός: Μεγιστοποίηση αγοράς		
Στρατηγική 1	5	1
Στρατηγική 2	4	1
Στρατηγική 3	5	1

Σαν πρώτο βήμα για κάθε αντικειμενικό σκοπό, όλοι οι συνδυασμοί στρατηγικής- σεναρίων κατατάσσονται από το 1 που είναι ο καλύτερος έως το 6 που είναι ο χειρότερος σε ότι αφορά την επίδοση τους έναντι του συγκεκριμένου αντικειμενικού σκοπού. Στο παραπάνω πίνακα μας δηλαδή παρατηρούμε ότι, εάν ακολουθήσουμε τη Στρατηγική 2 με δεδομένου ότι υπάρχει το σενάριο Β, αυτό θα οδηγούσε την επιχείρησή μας στην μεγιστοποίηση των μακροπρόθεσμων κερδών της, ενώ αν επιλέξουμε τη Στρατηγική 1 με δεδομένη την ύπαρξη του σεναρίου Α, αυτό θα απέφερε στην επιχείρησή μας το χειρότερο αποτέλεσμα σε ότι αφορά τα μακροπρόθεσμα κέρδη.

Η παραπάνω σειρά κατάταξης του πίνακα 7.2 μπορεί να μετατραπεί σε σταθμισμένες βαθμολογίες, εάν αποδώσουμε το συντελεστή 100 στον τον καλύτερο συνδυασμό στρατηγικής / σεναρίου και το 0 στον χειρότερο συνδυασμό. Τότε προκύπτει ο πίνακας 7.3 όπου πρέπει να σημειωθεί ότι η αντιστοίχιση δεν είναι ανάγκη να είναι ακριβής αλλά να αντικατοπτρίζει τη σχετική επίδοση των στρατηγικών ανάμεσα στις ακραίες περιπτώσεις.

Πίνακας 7-3 Σταθμισμένη βαθμολογία (scores) για δύο αντικειμενικούς σκοπούς

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	ΣΕΝΑΡΙΑ	
	A	B
Αντικειμενικός σκοπός: Μεγιστοποίηση μακροπρόθεσμων κερδών		
Στρατηγική 1	0	80
Στρατηγική 2	30	100
Στρατηγική 3	50	60
Αντικειμενικός σκοπός: Μεγιστοποίηση μεριδίου αγοράς		
Στρατηγική 1	0	100
Στρατηγική 2	80	100
Στρατηγική 3	0	100

Σε αυτό το στάδιο κάθε στρατηγική της οποίας η επίδοση σε σχέση με έναν αντικειμενικό σκοπό σε κάθε σενάριο δεν είναι αποδεκτή θα πρέπει να απομακρυνθεί από την ανάλυση.

Κάποιοι αντικειμενικοί σκοποί θα είναι πιο σημαντικοί από άλλους και είναι σημαντικό να δώσουμε βαρύτητα στους αντικειμενικούς σκοπούς ανάλογα με τη σπουδαιότητα τους. Παρόλα αυτά, είναι δυνατόν κάποιος αντικειμενικός σκοπός να έχει εξαιρετική σημασία και σπουδαιότητα για την επιχείρηση από μόνος του, όμως η σημασία του σε ότι αφορά την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών στρατηγικών να είναι σχετικά δευτερεύουσας σημασίας. Για παράδειγμα αναφέρουμε ότι η μεγιστοποίηση των μακροπρόθεσμων κερδών είναι ένας αντικειμενικός σκοπός μεγάλης σημασίας από μόνος του για την επιχείρηση. Υποθέτουμε στη συνέχεια ότι όλες οι εναλλακτικές στρατηγικές οδηγούν στον ίδιο αντικειμενικό σκοπό με όλα τα σενάρια. Από τη στιγμή που τα ίδια κέρδη επιτυγχάνονται, όποιο σενάριο και αν υπάρξει, τα μακροπρόθεσμα κέρδη δεν θα έχουν σημασία στη διάκριση ανάμεσα στις στρατηγικές επιλογές. Επεκτείνοντας την σκέψη μας, όπου η διαφορά ανάμεσα στη χειρότερη και την καλύτερη επίδοση πάνω σε έναν αντικειμενικό σκοπό είναι σχετικά μικρή, τότε σε αυτόν τον αντικειμενικό σκοπό πρέπει να του δίνουμε σχετικά χαμηλό βαθμό βαρύτητας.

Για παράδειγμα από τον πίνακα 7.2 σε ότι αφορά τα μακροπρόθεσμα κέρδη η διαφορά καλύτερης και χειρότερης επίδοσης κυμαίνονται από 1 έως 6 σε σχέση με το μερίδιο αγοράς όπου η διαφορά είναι μικρότερη δηλαδή από 1 έως 5 και γι αυτό πιο σημαντικός αντικειμενικός σκοπός εδώ στο

παράδειγμα μας είναι τα μακροπρόθεσμα κέρδη και στον πίνακα 7.4 τους κατατάσσουμε αντίστοιχα.

Πίνακας 7-4: κατάταξη της διαφοράς μεταξύ χειρότερης και καλύτερης επίδοσης

Διαφορά καλύτερης/ χειρότερης επίδοσης	Σειρά βαθμολογίας (Rank)
Χειρότερα-καλύτερα Μακροπρόθεσμα κέρδη	1
Ελάχιστο- Μέγιστο Μεριδίο αγοράς	2
Μικρότερη-Μεγαλύτερη Ευελιξία	3
Μικρότερη-Μεγαλύτερη Ανάπτυξη	4
Χειρότερα-καλύτερα Βραχυπρόθεσμα κέρδη	5

Αν αποδώσουμε συντελεστή βαρύτητας 100 στην πιο σημαντική διαφορά, τότε η σπουδαιότητα των υπόλοιπων μπορεί να συγκριθεί με κλίμακα από 0 έως 100 όπως φαίνεται παρακάτω στον πίνακα 7.5

Πίνακας 7-5: Συντελεστές Βαρύτητας στόχων επιχείρησης

Διαφορά	Συντελεστής Βαρύτητας (weight)	Κανονικοποιημένοι συντελεστές βαρύτητας (Normalized weights)
Χειρότερα-καλύτερα Μακροπρόθεσμα κέρδη	100	0,50
Ελάχιστο- Μέγιστο Μεριδίο αγοράς	40	0,20
Μικρότερη- Μεγαλύτερη ευελιξία	30	0,15
Μικρότερη- Μεγαλύτερη ανάπτυξη	20	0,10
Χειρότερα-καλύτερα βραχυπρόθεσμα κέρδη	10	0,05
Σύνολο	200	1,00

Διαιρώντας το συντελεστή βαρύτητας κάθε διαφοράς με το άθροισμα των συντελεστών βαρυτήτων προκύπτουν οι κανονικοποιημένοι συντελεστές βαρύτητας οι οποίοι έχουν άθροισμα τη μονάδα. Για κάθε σενάριο, ένα

αθροιστικό σκορ μπορεί να επιτευχθεί για την μέτρηση της επίδοσης μιας δεδομένης στρατηγικής σε σχέση με όλους τους αντικειμενικούς σκοπούς. Αυτό επιτυγχάνεται πολλαπλασιάζοντας τη βαθμολογία κάθε αντικειμενικού σκοπού με την κανονικοποιημένη βαρύτητα του και αθροίζοντας τα τελικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα η επίδοση της Στρατηγικής 1 στο Σενάριο Β υπολογίζεται όπως στον πίνακα 7.6

Πίνακας 7-6: Επίδοση της στρατηγικής 1 στο σενάριο Β

Αντικειμενικός σκοπός	Συντελεστής Βαρύτητας (weight)	Βαθμολογία (score)	Σταθμισμένος συντελεστής βαρύτητας (weight x score)
Βραχυπρόθεσμα κέρδη	0.05	100	5.0
Μακροπρόθεσμα κέρδη	0,50	80	40.0
Μερίδιο αγοράς	0.20	100	20
Ανάπτυξη	0.10	70	7.0
Ευελιξία	0.15	10	1.5
Αθροιστική βαθμολογία			73.5

Επαναλαμβάνοντας τη διαδικασία για όλους τους δυνατούς συνδυασμούς στρατηγικής- σεναρίων προκύπτει ο πίνακας 7.7

Πίνακας 7-7: Αθροιστική βαθμολόγηση όλων των στρατηγικών σε όλα τα σενάρια

	Σενάριο Α	Σενάριο Β
Στρατηγική 1	4.5	73.5
Στρατηγική 2	41.5	87.5
Στρατηγική 3	42.3	76

Ο πίνακας 7.7 μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη σύγκριση και αξιολόγηση της επίδοσης των εναλλακτικών στρατηγικών της επιχείρησης. Από αυτόν τον πίνακα διαπιστώνουμε ότι η πιο κατάλληλη επιλογή στρατηγικής από τις τρεις εναλλακτικές

είναι η Στρατηγική 2 με δεδομένο όμως το σενάριο Β διότι ο συνδυασμός αυτός έχει την πιο υψηλή επίδοση συνολικά.

Γιατί θα πρέπει η χρήση της πολλαπλών χαρακτηριστικών μοντελοποίησης αξίας να βελτιώνει την υπάρχουσα πρακτική του σχεδιασμού σεναρίων; Πρώτιστα, έρευνες για το πως τα στελέχη χωρίς βοήθεια λαμβάνουν αποφάσεις, δείχνουν ότι τα στελέχη κάνουν μη αποτελεσματική χρήση της διαθέσιμης πληροφορίας και γι' αυτό το λόγο οι τελικές επιλογές τους δεν είναι ικανοποιητικές. Όμως η πολλαπλών χαρακτηριστικών μοντελοποίησης αξίας, είναι μία κανονιστική μεθοδολογία αποφάσεων που ενθαρρύνει και διευκολύνει τη χρήση όλης της διαθέσιμης πληροφορίας και η οποία είναι κατηγορηματικά και ρητά σχεδιασμένη για να οδηγεί τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις μέσα από μια διαδικασία ικανοποιητικών επιλογών.

Δεύτερον, έρευνες γύρω από τις διαδικασίες εκείνες που τα στελέχη εμπλέκονται στη λήψη απόφασης, έχουν αποκαλύψει σοβαρές αποτυχίες που συμβαίνουν όταν η διαδικασία λήψης απόφασης είναι μη δομημένη. Μάλιστα οι Janis και Mann (1977) ανακάλυψαν ένα φαινόμενο που το ονόμασαν ομαδική σκέψη όπου η συνεκτικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας επειδή είναι υψηλή μπορεί να οδηγήσει σε καταπίεση και καταστολή κάθε συζήτησης. Σαν αποτέλεσμα εκεί υπάρχει ανεπαρκής έρευνα για εναλλακτικές δράσεις και μια συγκεντρωτική αιτιολόγηση επιλογής τυγχάνει προσοχής από την ομάδα. Η απουσία μιας δομημένης προσέγγισης στη λήψη απόφασης είναι και προάγγελος της ομαδικής σκέψης. Όμως η μεθοδολογία μας επειδή εκφράζει τους αντικειμενικούς σκοπούς, τις βαθμολογίες και τη βαρύτητα τους με ρητούς και σαφείς όρους και χρησιμοποιώντας μια τυπική όσο και λογική διαδικασία για να καταλήξει σε

συμπεράσματα, αντιμετωπίζει την πρόκληση της ομαδικής σκέψης και αιτιολόγησης.

Τέλος υπάρχουν και άλλα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της πολλαπλών χαρακτηριστικών μοντελοποίησης αξίας στην μεθοδολογία σχεδιασμού σεναρίων. Επειδή η επιλογή των εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών βασίζεται σε μια τυπική διαδικασία λήψης απόφασης είναι δυνατό να διατηρείται ένα αρχείο με το μοντέλο που λήφθηκε η απόφαση. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να τεκμηριώσει και να υπερασπίσει τη θέση των στελεχών με επίσημα έγγραφα αλλά και με ορθολογικό τρόπο στο γιατί επέλεξαν μια συγκεκριμένη στρατηγική. Στα επόμενα δε χρόνια αυτή η τεκμηρίωση μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη σαν εργαλείο μάθησης, καθιστώντας στο μέλλον τα στελέχη που λαμβάνουν τις αποφάσεις να εκτιμούν με, το πλεονέκτημα της εκ των υστέρων γνώσης, την εγκυρότητα των κρίσεων που υποστήριξαν αποφάσεις από το παρελθόν.

7.8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Wheelen T.L and J.D.Hunger, Strategic Management and Business Policy.8th Edition, Prentice Hall 2003,
2. Γεωργόπουλος Ν .Β, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου Αθήνα 2002, σελ 69-71
3. Shoemaker P.J.H, "When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach wit Illustration", Journal of Forecasting, Vol 10, σελ 549-564, 1991
4. Shoemaker P.J.H, "How to link Strategic Vision to Core Capabilities", Sloan Management Review, σελ 67-81, Fall 1992

5. Goodwin P and Wright G, "Enhancing Strategy Evaluation in Scenario Planning: A role for Decision Analysis", Journal of Management Studies 38: January 2001, σελ 1-16

6. Wilson I, "From Scenario Thinking to Strategic Action", Technological Forecasting and Social Change 65, σελ 23-29, 2000

7. Morrison J.L and Wilson I, "Analyzing Enviroments and Developing Scenarios in Uncertain Times", <http://horizon.unc.edu/courses/papers/JBChapter.asp>, σελ 1-14

8. Morrison J.L and Wilson I, "The Strategic Management Response to the Challenge of Global Change", [http://horizon.unc.edu/courses/papers/Scenarios Workshop.asp](http://horizon.unc.edu/courses/papers/ScenariosWorkshop.asp), σελ 1-13

Δικτυακοί Τόποι

www.google.com/themanagerorg/ Scenarios and strategy/Developing and using Scenarios in Strategy Making

7.9. ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η μελέτη σκοπό έχει να αναδείξει τη σπουδαιότητα της μεθοδολογίας διαμόρφωσης σεναρίων, ως ένα αξιοσημείωτο εργαλείο για την ανίχνευση του περιβάλλοντος, καθώς και την πολύτιμη συμβολή της στη διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής. Ως εκ τούτου η μελέτη ασχολείται με το γενικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις, τη σημασία εφαρμογής του στις επιχειρήσεις. Στα πλαίσια του συγκεκριμένου μοντέλου, παρουσιάζεται στη συνέχεια αναλυτικά η θετική συμβολή της μεθοδολογίας στη διαμόρφωση της βέλτιστης στρατηγικής και στη λήψη αποτελεσματικότερων στρατηγικών αποφάσεων.

Οποιοσδήποτε ασχολείται με το σχεδιασμό σε κάθε επιχείρηση, άμεσα και διαισθητικά καταφεύγει σε ένα είδος πρόβλεψης για το μέλλον και τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, σαν σημείο αφετηρίας.

Το περιβάλλον που βρίσκεται και δρα μια επιχείρηση (μικρο και μακρό περιβάλλον), ιδίως τη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, της ραγδαίας προόδου της τεχνολογίας, της διάδοσης του Διαδικτύου, αλλά και των σημαντικών και δραματικών αλλαγών, είναι τόσο περίπλοκο, ευμετάβλητο αλλά και πολυτάραχο, που πολλές φορές κυριολεκτικά ανατρέπεται τις ενέργειες των στελεχών που χαράσσουν τη στρατηγική και οι οποίες βασίσθηκαν σε λάθος υποθέσεις και προβλέψεις για το μέλλον, με δυσάρεστα αποτελέσματα στην λειτουργία και στη μακροπρόθεσμη προοπτική της επιχείρησης. Ως εργαλείο πρόβλεψης μελλοντικών καταστάσεων, σύμφωνα με τη μελέτη, η μεθοδολογία των σεναρίων αποτελεί την πλέον κατάλληλη λύση για την εξερεύνηση του μέλλοντος και υπερέχει έναντι των παραδοσιακών εργαλείων πρόβλεψης. Αυτό συμβαίνει επειδή η βασική υπόθεση της μεθοδολογίας είναι, ότι όσον αφορά το μέλλον, υπάρχουν γεγονότα που μπορεί να προβλεφθούν επειδή τα αποτελέσματά τους είναι λίγο πολύ αναπόφευκτα ως συνέπεια υπαρχόντων αιτιακών σχέσεων, αλλά και γεγονότα που είναι όντως αβέβαια, και δεν μπορούν να προβλεφθούν. Η μεθοδολογία αυτό ακριβώς επιτυγχάνει, εξετάζοντας εξίσου αναλυτικά τόσο τα γεγονότα που είναι προβλέψιμα όσο και τα αβέβαια γεγονότα του μέλλοντος και τις πιθανές συνέπειές τους, που ενδεχόμενα θα επιφέρουν στην κοινωνία γενικότερα αλλά και στον κλάδο που ανήκει η κάθε επιχείρηση ακόμη και στις συγκεκριμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες της κάθε επιχείρησης. Το μέλλον όμως κάθε επιχείρησης διαμορφώνεται από τις πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές

δυνάμεις του εξωτερικού μακρό- περιβάλλοντος αλλά και από τις αλλαγές που δρομολογούνται στον κλάδο της επιχείρησης (μικρό- περιβάλλον) και στη στάση και συμπεριφορά των ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος για όλες τις επιχειρήσεις (πελάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές, θεσμικά όργανα). Ο έγκαιρος εντοπισμός αυτών των κρίσιμων δυνάμεων που οδηγούν τις εξελίξεις (driving forces) και αποτελούν ορόσημα στην πορεία και το μέλλον της οποιαδήποτε επιχείρησης, είναι και η προστιθέμενη αξία της μεθοδολογίας στο μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ και ιδιαίτερα στο δεύτερο στάδιο που είναι η διαμόρφωση στρατηγικής.

Στη μελέτη υιοθετήθηκε ως προσέγγιση διαμόρφωσης σεναρίων, εκείνη της διαισθητικής λογικής, η οποία και χρησιμοποιήθηκε με επιτυχία στο παρελθόν και σε επιχειρηματική πρακτική από την εταιρεία Shell και SRI. Ο λόγος που προτιμήθηκε αυτή η προσέγγιση είναι το πλεονέκτημα της να δημιουργεί ευέλικτα, εσωτερικά συναφή σενάρια βασισμένα στην ορθολογική και διεννοητική προοπτική. Επίσης το γεγονός ότι δεν βασίζεται σε μαθηματικά μοντέλα και πολύπλοκους αλγόριθμους, την καθιστά -όπως προτείνει και η μελέτη- ικανή και πλέον αξιόπιστη να υιοθετηθεί από την κάθε επιχείρηση ύστερα από την κατάλληλη προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες της. Τα σενάρια είναι ιστορίες-σε αφηγηματική μορφή- που περιγράφουν πιθανές μελλοντικές καταστάσεις που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, αποτελούν δε συνδυασμό από πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές τάσεις και γεγονότα που έχουν άμεσες συνέπειες στον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση αλλά και στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Οι ιστορίες όμως αυτές είναι λογικοφανείς, ταυτίζονται με τις ανησυχίες των στελεχών, έχουν ειρμό και εσωτερική συνάφεια μεταξύ τους και αποτελούν πρόκληση για τον υπάρχοντα τρόπο σκέψης των στελεχών της επιχείρησης. Η στρατηγική στην οποιαδήποτε επιχείρηση, διαμορφώνεται για το μέλλον και το πρώτο και το πιο σημαντικό βήμα προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τόσο το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον ή μακρό περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) όσο και ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση ή μικρό περιβάλλον. Επομένως όσο πιο λεπτομερή, αναλυτική, προσεκτική και ορθολογική είναι η συλλογή στοιχείων και πληροφοριών, για τις καταστάσεις του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και τις τάσεις και

εξελιξείς του μέλλοντος, τόσο πιο σίγουρο είναι ότι η επιχείρηση θα προχωρήσει με ασφαλή και ορθολογικό τρόπο στη διαμόρφωση στρατηγικής αλλά και στη λήψη των καλύτερων και πιο αποτελεσματικών για το μέλλον της αποφάσεις. Στην μελέτη λοιπόν, μέσα από την αναλυτική παρουσίαση της κατασκευής σεναρίων βήμα προς βήμα, αποδεικνύεται ότι, εξασφαλίζεται η όσο γίνεται πληρέστερη ανίχνευση και αναγνώριση όλων των πιθανών πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και των τάσεων στον κλάδο, καθώς επίσης εξασφαλίζεται και ο εντοπισμός και η αναγνώριση σημαντικών αβεβαιοτήτων των οποίων τα άγνωστα αποτελέσματα που επιφέρουν, είναι δυνατόν να επηρεάζουν ή θα επηρεάσουν άμεσα την επιχείρηση στο μέλλον. Στη μελέτη συμπεραίνεται, πώς ο καθορισμός και η εκτίμηση των ευκαιριών και απειλών που κάθε τελικό σενάριο φέρνει στην επιφάνεια για την επιχείρηση, είναι η πρώτη σημαντική αλλά και πολύτιμη συμβολή και αξία της μεθοδολογίας διαμόρφωσης σεναρίων στην ανάπτυξη στρατηγικής, διότι κινητοποιεί και ωθεί τα στελέχη της επιχείρησης σε ανάληψη δράσεων και ενεργειών για την αξιοποίηση και εκμετάλλευση προς όφελος της των ευκαιριών και την αποφυγή ή μείωση του αντίκτυπου των απειλών. Το δεύτερο βήμα πριν τη δημιουργία στρατηγικής είναι η ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης σε ότι αφορά τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, όσο και η ανταγωνιστική της θέση στον κλάδο. Αυτό το βήμα προϋποθέτει μια σε βάθος και ενδελεχή εσωτερική γνώση, που πρέπει να έχουν τα στελέχη της επιχείρησης τόσο για τις τάσεις και εξελίξεις του κλάδου και τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν, όσο και για το ποιους κρίσιμους πόρους η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει για την επιτυχία και επιβίωση σε μακροπρόθεσμη βάση. Για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση σε συνεχή βάση χρόνου πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με το εξωτερικό της περιβάλλον. Δηλαδή θα πρέπει να υπάρχει στρατηγική εναρμόνιση (strategic fit) ανάμεσα στο τι απαιτεί το εξωτερικό περιβάλλον και στο τι η επιχείρηση έχει να προσφέρει, καθώς επίσης και μεταξύ του τι ανάγκες έχει η επιχείρηση και στο τι μπορεί το εξωτερικό περιβάλλον να εξασφαλίσει για να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες. Όσο λοιπόν τα στελέχη μιας επιχείρησης γνωρίζουν άριστα τι μπορεί η επιχείρηση τους να πραγματοποιήσει από τη μια, και τι ζητά και τι προσφέρει το εξωτερικό περιβάλλον της από την άλλη, τόσο πιο εύκολα η επιχείρηση αποκτά στρατηγική ευελιξία- δηλαδή την ικανότητα να μπορεί να αλλάζει τη στρατηγική

της σε περιπτώσεις αλλαγής των εξωτερικών συνθηκών και περιστάσεων. Αυτή όμως η στρατηγική ευελιξία απαιτεί τη μακροπρόθεσμη δέσμευση των στελεχών στην ανάπτυξη και διατήρηση κρίσιμων πόρων της επιχείρησης όπως επίσης απαιτείται η επιχείρηση να γίνει ένας οργανισμός μάθησης (learning organization). Στη μελέτη εξηγείται πώς η διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων, διευκολύνει και επιταχύνει τη διαδικασία συνεχούς εκμάθησης εντός των επιχειρήσεων όσο και την μεταφορά γνώσης και κρίσιμης πληροφορίας από το εξωτερικό περιβάλλον σε όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο η μεθοδολογία συμβάλλει αποτελεσματικά στο μετασχηματισμό της επιχείρησης σε οργανισμό μάθησης (έναν οργανισμό με ικανότητα δημιουργίας, απόκτησης και μεταφοράς γνώσης αλλά και με ικανότητα τροποποίησης της λειτουργίας του σε περίπτωση που αυτό απαιτηθεί λόγω απόκτησης νέων γνώσεων και εμπειριών από το εξωτερικό περιβάλλον). Αυτή λοιπόν σύμφωνα με τη μελέτη είναι η προστιθέμενη αξία της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων, στην αποτελεσματικότερη ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος και την καλύτερη εκτίμηση και καθορισμό των δυνατοτήτων και της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης, που και τα δύο, είναι αποφασιστικής σημασίας για το δεύτερο στάδιο του μοντέλου του στρατηγικού μανάτζμεντ, δηλαδή τη διαμόρφωση στρατηγικής. Με άλλα λόγια η ικανότητα που προσφέρει η όλη διαδικασία ανάπτυξης σεναρίων στα στελέχη, να μαθαίνουν γρηγορότερα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, τις αλλαγές που δρομολογούνται στο εξωτερικό περιβάλλον και να αντιδρούν έγκαιρα σε αυτές με κατάλληλες ενέργειες, αποτελεί πλέον και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων σήμερα. Η μελέτη εστιάζεται στη συνέχεια στο πώς η μεθοδολογία των σεναρίων συμβάλλει αποφασιστικά στη λήψη καλύτερων και ποιο ποιοτικών στρατηγικών αποφάσεων. Αυτό συμβαίνει, γιατί σύμφωνα με τη μελέτη, η μεθοδολογία έχει ως αποτέλεσμα σε στρατηγικό επίπεδο, τόσο την αποτροπή της ομαδικής σκέψης από τα στελέχη από τη μια μεριά, όσο και την αποτροπή της εμφάνισης ισχυρών διαφωνιών και αποκλίσεων στις γνώμες τους, καταστάσεις που οδηγούν η μεν πρώτη σε λάθος στρατηγικές αποφάσεις, η δε δεύτερη σε παραλυσία και καθυστέρηση υλοποίησης οποιαδήποτε στρατηγικής απόφασης.

Στη μελέτη εξηγείται και αναλύεται η χρησιμότητα των σεναρίων στη δημιουργία στρατηγικού οράματος που είναι το πρώτο βήμα στη διαμόρφωση στρατηγικής, γιατί αυτό καθορίζει και στη συνέχεια τις στρατηγικές, τους αντικειμενικούς

σκοπούς και τις πολιτικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Συγκεκριμένα στη μελέτη προτείνεται για αυτόν τον λόγο, η δημιουργία και η χρησιμοποίηση ενός πίνακα που ως γραμμές θα έχει τα στρατηγικά τμήματα της επιχείρησης και ως στήλες τα σενάρια στα οποία έχει καταλήξει η ομάδα σχεδιασμού. Στη συνέχεια στη μελέτη προτείνεται η προσεκτική παρατήρηση και ανάλυση του προηγούμενου πίνακα από τα στελέχη, για την ανάδειξη εκείνων των διακεκριμένων (distinctive) ικανοτήτων της επιχείρησης που την καθιστούν ισχυρή και της εξασφαλίζουν μακροπρόθεσμη επιτυχία και ευημερία σε όσο το δυνατόν περισσότερους τομείς επιχειρηματικής της δραστηριότητας και σε όσο το δυνατόν περισσότερα σενάρια. Όπως προτείνεται και σχολιάζεται στη μελέτη, αυτή η διαδικασία ανάδυσης ικανοτήτων πυρήνων ανταγωνισμού (core competencies) της επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στην κρίση, οξυδέρκεια, δημιουργικότητα όσο και στην οξύ αίσθηση των στελεχών για την ανταγωνιστική δομή και τοποθέτηση της επιχείρησης τους στον κλάδο, στοιχεία που όπως τονίσθηκε με ιδιαίτερη έμφαση στην προηγούμενη ανάλυση, αποκτούνται, αλλά και επαυξάνονται από τα στελέχη, λόγω της μεταφοράς γνώσης και δυνατότητας μάθησης που η διαδικασία των σεναρίων καλλιεργεί και εξασφαλίζει σε όλη την επιχείρηση. Στην μελέτη διατυπώνεται και υποστηρίζεται η άποψη ότι, από τη στιγμή που τα ανώτατα στελέχη έχουν στα χέρια τους τα σενάρια, εναπόκειται στην κρίση, στην οξυδέρκεια και στην ανάληψη πρωτοβουλιών τους, σε ότι αφορά την αξιοποίηση των σεναρίων για την ανάπτυξη στρατηγικής, γι αυτό εκτός της παραπάνω προσέγγισης με τη χρησιμοποίηση του πίνακα ικανοτήτων πυρήνων ανταγωνισμού της επιχείρησης (core capabilities matrix), στη μελέτη αναφέρονται και άλλες προσεγγίσεις - τρόποι προς την κατεύθυνση αυτή.

Σε ότι αφορά την αξιολόγηση της στρατηγικής, στη μελέτη παρουσιάζεται πώς η όλη διαδικασία ανάπτυξης σεναρίων συμβάλλει στην αξιολόγηση και βιωσιμότητα της τρέχουσας στρατηγικής που υιοθετείται από την επιχείρηση. Στην ανάλυση αυτή, τα στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα σενάρια ακολουθώντας μια σειρά από βήματα. Αφού πρώτα εντοπισθούν οι ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση που τα σενάρια υποδεικνύουν, στη συνέχεια διερωτώνται εάν είναι ευχαριστημένα με την επίδοση και την ανθεκτικότητα της στρατηγικής, εάν η στρατηγική είναι ευέλικτη σε βαθμό που μπορεί να λειτουργήσει εξίσου καλά και σε διαφορετικές συνθήκες. Τα σενάρια ωθούν τα

στελέχη στη συνέχεια, να δράσουν ανάλογα για να βελτιώσουν τη στρατηγική και το πιο σημαντικό στην όλη διαδικασία, είναι ότι ωθούνται προς την κατεύθυνση ανάληψης ενδεχομενικών σχεδίων (contingency plans) και αλλαγής πορείας στρατηγικής, εφ' όσον κριθεί απαραίτητο από τις περιστάσεις για την επιβίωση της επιχείρησης σε μακροπρόθεσμη προοπτική. Σε ότι αφορά την αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών και την επιλογή της βέλτιστης στρατηγικής, στη μελέτη υποστηρίζεται η άποψη ότι μόνο η μέθοδος που καλείται πολλαπλών χαρακτηριστικών μοντελοποίηση αξίας (multiattribute value modeling) οδηγεί στα πλαίσια της πρακτικής του σχεδιασμού σεναρίων, στις καλύτερες και αποτελεσματικότερες στρατηγικές αποφάσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί βασίζεται σε μια δομημένη, ορθολογική διαδικασία καταρχάς ιεράρχησης και εξειδίκευσης των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, και κατόπιν αξιολόγησης της επίδοσης των τελικών εναλλακτικών στρατηγικών σε σχέση με αυτούς τους αντικειμενικούς σκοπούς και με δεδομένες τις συνθήκες ύπαρξης των διαφορετικών σεναρίων που έχει καταλήξει η επιχείρηση. Στην παραπάνω διαδικασία χρησιμοποιούνται συντελεστές που συγκρίνονται και βαθμολογούνται με κριτήρια συγκεκριμένα και ανάλογες σταθμισμένες βαρύτητες ανάλογες της σημασίας τους και όπου η τελική απόφαση διαμορφώνεται από το συνδυασμό εκείνο στρατηγικής- σεναρίων που συγκεντρώνει την υψηλότερη βαθμολογία σε σχέση πάντα και με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.

Όπως έδειξε η μελέτη, η διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων αποφέρει σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση, αλλά το πιο κρίσιμο στοιχείο της όλης προσπάθειας είναι η αξιοποίηση των σεναρίων που η μεθοδολογία καταλήγει, στην ανάπτυξη στρατηγικής και στην ανάληψη δράσεων για το μέλλον. Η όλη προσπάθεια απαιτεί κάποια στοιχεία που πρέπει να υπάρχουν σε μια επιχείρηση και τα οποία προϋποθέτουν την επιτυχή μετάβαση από τη θεωρία (σχεδιασμός σεναρίων) στην πράξη (ανάπτυξη στρατηγικής, λήψη στρατηγικών αποφάσεων). Αυτά είναι: απόλυτη δέσμευση των ανώτατων στελεχών στην όλη διαδικασία, η όσο γίνεται πιο ευρύτερη συμμετοχή περισσότερων στελεχών στο σχεδιασμό, ένα κλίμα εντός επιχείρησης που ευνοεί την διασπορά και μεταφορά γνώσης και διευκολύνει τη λειτουργία συνεχούς μάθησης μέσα στην επιχείρηση, καλύτερη και κοινή γλώσσα επικοινωνίας στην επιχείρηση, καθοδήγηση και πάρα πολλή πρακτική εξάσκηση.

Τα σενάρια, σύμφωνα με τη μελέτη, προσφέρουν στα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων κάτι πολύ συγκεκριμένο και πολύτιμο: την ικανότητα να αντιλαμβάνονται εκ νέου την πραγματικότητα και να αλλάζουν τον τρόπο σκέψης τους που έχουν διαμορφώσει στο μυαλό τους για το πως λειτουργεί ο κόσμος γύρω τους. Αυτή λοιπόν η εκ νέου αντίληψη της πραγματικότητας από τα στελέχη και η ανακάλυψη καινοτόμων στρατηγικών ανοιγμάτων και επιλογών που ακολουθεί ως συνέπεια της ρήξης των παλιών αντιλήψεων και υποθέσεων στον τρόπο σκέψης τους, είναι και η ουσία της έννοιας της επιχειρηματικότητας. Η μεθοδολογία διαμόρφωσης σεναρίων στόχο έχει να ανακαλυφθεί εκ νέου η αυθεντική επιχειρηματική δύναμη που πηγάζει από την ικανότητα της σωστής πρόβλεψης σε ένα περιβάλλον που αλλάζει διαρκώς, είναι πολύπλοκο όσο και αβέβαιο.

Σε αυτό ακριβώς το πλαίσιο έγκεινται και οι πραγματικές ευκαιρίες της κάθε επιχείρησης-και άρα η πολυτιμότητα του εργαλείου της μεθοδολογίας σχεδιασμού σεναρίων- για να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής.

7.10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Ν.Β, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
2. Παπαδάκης Β.Μ, Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1999
3. Χυτήρης Λ. Σ, Οργανωσιακή Συμπερκορορά, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

ΞΕΝΗ

1. Aaker D, Strategic Market Management, John Wiley & Sons, 5th edition, 2002
2. Bood R.P & Postma J.B.M, Scenario Analysis as a strategic management tool, University of Groningen, Research Report Number 98B05
3. Cairns G, Wright G, Bradfield R, Van der Heijen K, Burt G, "Exploring e-government futures through the application of scenario planning" Technological Forecasting and Social Change 71, 2004
4. Fred R.D, Strategic Management, 6th Edition Prentice Hall ,1997
S.Fahey Lian, "How corporations learn from scenarios", Strategy and Leadership, 2003
G.Fahey Liam and Randal R.M, Learning from the Future, John Wiley and Sons, 1998
- 7.Geus A.P: "Planning as Learning", Harvard Business Review, Mar- April 1988

8. Goodwin P and Wright G, "Enhancing Strategy Evaluation in Scenario Planning: A role for Decision Analysis", Journal of Management Studies 38: January 2001
9. Greenley G, "Does Strategic Planning Improve Company Performance?", Long Range Planning . 1986
10. Georgantzas N. & Acar W., Scenario Driven Planning: Learning to manage Strategic uncertainty, Quorum Books, Westport, CT, 1995
11. Huss W.R and Honton E.J, "Scenario Planning- What Style Should You Use", Long Range Planning 1987
12. Heidjen Kees Van der, Scenarios: The Art of Strategic Conversations, Chichester, John Wiley 1996
13. Heidjen Kees Van der, "Scenarios, Strategy and the Strategy Process", Nijenrode University Research Papers Series- Centre for Organisational Learning and Change No. 1997-01,
14. Janis, LL, Victims of Groupthink. Houghton Mifflin, Boston, MA 1972
15. Kolb D.A, I.M. Rubin and J.M. McIntyre, Learning and problem solving: On management and the learning process in Organizational psychology: An experiential approach 2ed Prentice Hall, Englewood Cliffs: NJ (1974)
16. Kahneman, D., P Slovic, A.Tversky, "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases". Cambridge University Press, Cambridge, 1982
17. Klein H.E and Linneman R.E, "Environmental Assessment: An International Study of Corporate Practices", Journal of Business Strategy (Summer 1984)
18. Linneman R. Klein H.E, "The use of multiple scenarios by U.S industrial companies", Long Range Planning 12(1), 1979

19. Mintzberg H, "Planning on the Left Side and Managing on the Right," Harvard Business Review (July- August 1976)
20. Millet S, "The Future of scenarios: challenges and opportunities", Strategy and Leadership 31, 2003
21. Scwartz P, The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World, New York, Currency Doubleday 1991
22. Shoemaker P.J.H, C.A.H.M, Van der Heidjen, "Integrating scenarios into Strategic Planning at Royal Dutch/Shell", Planning Review 1992
23. Shoemaker P.J.H, "Scenario Planning: A tool for Strategic Thinking", Sloan Management Review, Winter 1995
24. Shoemaker P.J.H, "How to link Strategic Vision to Core Capabilities", Sloan Management Review. Fall 1992
25. Shoemaker P.J.H, "When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach with Illustration", Journal of Forecasting, Vol, 10, 1991
26. Shoemaker P.J.H, "Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation", Strategic Management Journal, 1993
27. Verity Julie, "Scenario Planning as a strategy technique", European Business Journal. 2003
28. Wack P, "Scenarios: Uncharted waters ahead", Harvard Business Review, September-October 1985
29. Wack P., "Scenarios: shooting the rapids", Harvard Business Review, Nov-Dec 1985
30. Wright G. and Goodwin P, "Future- Focused Thinking: Combining Scenario Planning with Decision Analysis", Journal of Multi-criteria Decision analysis. Copyright 1999, John Wiley and Sons

31. Wilson I, "From Scenario Thinking to Strategic Action", Technological Forecasting and Social Change 65, 2000

32. Wheelen T.L and J.D.Hunger, Strategic Management and Business Policy.8th Edition, Prentice Hall 2003

33. Wright A.D, "Scenario planning: a continuous improvement approach to strategy", Total Quality Management. Vol 11, NOS. 4/5 & 6, 2000