

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ – ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ, Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ Π. ΧΑΛΑΚΑΤΕΒΑΚΗΣ

Απόφοιτος του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων του
Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Υποβληθείσα για το Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Αθήνα, Οκτώβριος 2005

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στους γονείς μου

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας μελέτης, κα Βικτωρία Πέκκα η οποία με τις πολύτιμες συμβουλές που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια της προετοιμασίας της, συνέβαλε ουσιαστικά στην άρτια ολοκλήρωσή της. Την ευχαριστώ επίσης για την αποτελεσματική, δημιουργική και κυρίως ουσιαστική συνεργασία που αναπτύξαμε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Ευχαριστώ επίσης τον πρύτανη του πανεπιστημίου κο Σωτήριο Καρβούνη, καθώς και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για την άρτια και δημιουργική συνεργασία που αναπτύξαμε κατά τη διάρκεια των σπουδών και για τη συνεχή προσπάθεια τους για την αναβάθμιση και βελτίωση του προγράμματος.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου για τη δυνατότητα που μου παρείχε για την παρακολούθηση του μεταπτυχιακού προγράμματος και για τη συμπαράσταση και τη στήριξη που μου προσέφεραν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Γεώργιος Π. Χαλακατεβάκης

Αθήνα, Οκτώριος 2005

Περίεχόμενα

Περίληψη

Ευχαριστίες

Περιεχόμενα

Κατάσταση Πινάκων.....V

Κατάσταση Σχημάτων.....VI

Κατάσταση Διαγραμμάτων.....VII

Κεφάλαιο 1

Περιβάλλον της επιχείρησης και στρατηγική

1.1 Το περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	1
1.1.1 Περιβάλλον και η θεώρηση της επιχείρησης ως ανοιχτό σύστημα.....	3
1.1.2 Πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον.....	4
1.1.3 Θεώρηση του στρατηγικού περιβάλλοντος.....	6
1.2 Στρατηγική.....	9
1.2.1 Προέλευση του όρου στρατηγική.....	10
1.2.2 Ο ορισμός και η έννοια της στρατηγικής.....	11
1.2.3 Η διεύρυνση του όρου της στρατηγικής.....	15
1.2.3.1 Τα πέντε P's του Mintzberg.....	16
1.2.4 Η διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής.....	18
1.2.5 Οι πόροι.....	21
1.2.6 Οι λειτουργίες – λειτουργικότητα της στρατηγικής.....	25
1.2.7 Διαδικασία, Περιεχόμενο και Γενικό Πλαίσιο της στρατηγικής.....	29
1.2.8 Στρατηγική και εξωτερικό – εσωτερικό περιβάλλον.....	31
1.2.9 Συμπέρασμα.....	34

Κεφάλαιο 2

Εξωτερικό – Εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων

2.1 Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	36
2.1.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.....	36
2.1.2 PESTLE analysis.....	38
2.1.3 Ανάλυση του υποδείγματος Porter.....	44
2.1.4 Στρατηγικές ομάδες.....	52
2.1.4.1 Ανάλυση των στρατηγικών ομάδων.....	52

2.1.4.2	Χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων.....	53
2.1.5	Συμπέρασμα.....	56
2.2	Το εσωτερικό περιβάλλον.....	57
2.2.1	Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	57
2.2.2	Οι εισροές.....	59
2.2.3	Οι λειτουργίες των επιχειρήσεων.....	61
2.2.4	Εκροές.....	63
2.2.5	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	64
2.2.6	Πόροι – Ικανότητες και Στρατηγική.....	69
2.2.7	Ανάλυση της αλυσίδας αξίας.....	70
2.2.8	Η κουλτούρα της επιχείρησης.....	73
2.2.9	Η δομή της επιχείρησης.....	77
2.2.10	Συμπέρασμα.....	81

Κεφάλαιο 3

Οι στόχοι

3.1	Η αποστολή – οι στόχοι και οι σκοποί της σύγχρονης επιχείρησης.....	84
3.2	Σε τι εξυπηρετούν οι σκοποί.....	86
3.3	Είδη στόχων.....	88
3.4	Η μεγιστοποίηση του κέρδους ως στόχου επιχειρησιακής συμπεριφοράς.....	93
3.5	Χαρακτηριστικά στόχων.....	94
3.6	Ποιός θέτει τους στόχους.....	95
3.7	Η διεύθυνση πολλαπλών στόχων.....	98
3.8	Από τη μεγιστοποίηση του κέρδους στο πολυδιάστατο των επιχειρησιακών στόχων.....	99
3.9	Εμπόδια στη στοχοθέτηση.....	102
3.10	Διαχρονικές θεωρίες περί στόχων.....	105
3.11	Το περιβάλλον ως στοιχείο προσδιορισμού των επιχειρησιακών στόχων και η εκτόπιση της μεγιστοποίησης του κέρδους ως στόχου επιχειρησιακής συμπεριφοράς.....	107

Κεφάλαιο 4

Η επίδραση του περιβάλλοντος στη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης

4.1	Στρατηγική – Στόχοι.....	112
4.2	Είδη στρατηγικής.....	118
4.2.1	Η αναδυόμενη στρατηγική (Emergent strategy).....	118
4.2.2	Η επιβαλλόμενη στρατηγική (Imposed strategy).....	127
4.2.3	Η προγραμματισμένη στρατηγική.....	130
4.2.4	Επιθυμητές και πραγματοποιήσιμες στρατηγικές.....	132

4.3	Σύνδεση στρατηγικής και περιβάλλοντος.....	134
4.4	Προγραμματισμός με βάση σενάρια (Scenario Planning).....	155
4.4.1	Δημιουργία σεναρίων – σχεδιασμός εκτάκτου ανάγκης – ανάλυση ευαισθησίας – εξομοίωση.....	157
4.4.2	Η χρήση σεναρίων.....	158
4.4.3	Η κατασκευή σεναρίων.....	159
4.4.4	Η διαδικασία για την ανάπτυξη σεναρίων.....	160
4.4.5	Οφέλη από τη δημιουργία σεναρίων.....	160
	Βιβλιογραφία.....	166

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Π ε ρ ί λ η ψ η

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ – ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ, Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Γεώργιος Π. Χαλακατεβάκης

Σημαντικοί όροι: Περιβάλλον (εσωτερικό & εξωτερικό), επιχείρηση, στρατηγική, στόχοι, σκοποί, αποστολή, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, scenario planning, υπόδειγμα Porter, θεωρία πόρων και ικανοτήτων, αλυσίδα αξίας, μεγιστοποίηση του κέρδους, μοντέλο στρατηγικής διοίκησης, είδη στρατηγικής.

Στην παρούσα μελέτη έγινε μια προσπάθεια να διερευνηθεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και στη συνέχεια κατά πόσο αυτό επηρεάζει την επιχείρηση. Κι όταν λέμε κατά πόσο επηρεάζει την επιχείρηση, εννοούμε πόσο επηρεάζει τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύθηκε σε γενικές γραμμές η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος της επιχείρησης και αναλύθηκε η επιχείρηση ως ένα ανοιχτό σύστημα το οποίο ανταλλάσσει πληροφορίες, ενέργεια και υλικά με το περιβάλλον της. Στη συνέχεια εξετάστηκε η έννοια της στρατηγικής, δόθηκαν αρκετοί ορισμοί από διάφορους ερευνητές για να γίνει όσο το δυνατό πιο κατανοητή η έννοια της, ενώ παρουσιάστηκε η διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής καθώς και οι λειτουργίες που αυτή επιτελεί.

Στο δεύτερο κατά σειρά κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε μια πιο συστηματική και σε βάθος ανάλυση τόσο του εξωτερικού, όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να κατανοηθούν τα στοιχεία εκείνα που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση με τη βοήθεια της ανάλυσης του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού, νομικού και περιβαλλοντολογικού περιβάλλοντος, ενώ με τη βοήθεια του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter εισχωρήσαμε στο άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η διάγνωση, ανάλυση και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος έγινε με τρόπο που καλύπτεται κάθε συστατικό στοιχείο της επιχείρησης, ώστε να καθοριστούν οι εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης, διότι με βάση αυτές θα προσδιοριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στο περιβάλλον

που δραστηριοποιείται (θεωρία των πόρων και ικανοτήτων). Επίσης αναλύθηκαν οι λειτουργίες, η κουλτούρα και η δομή της επιχείρησης, στοιχεία απαραίτητα για την καλύτερη διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, στοιχεία δηλαδή που προσδίδουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

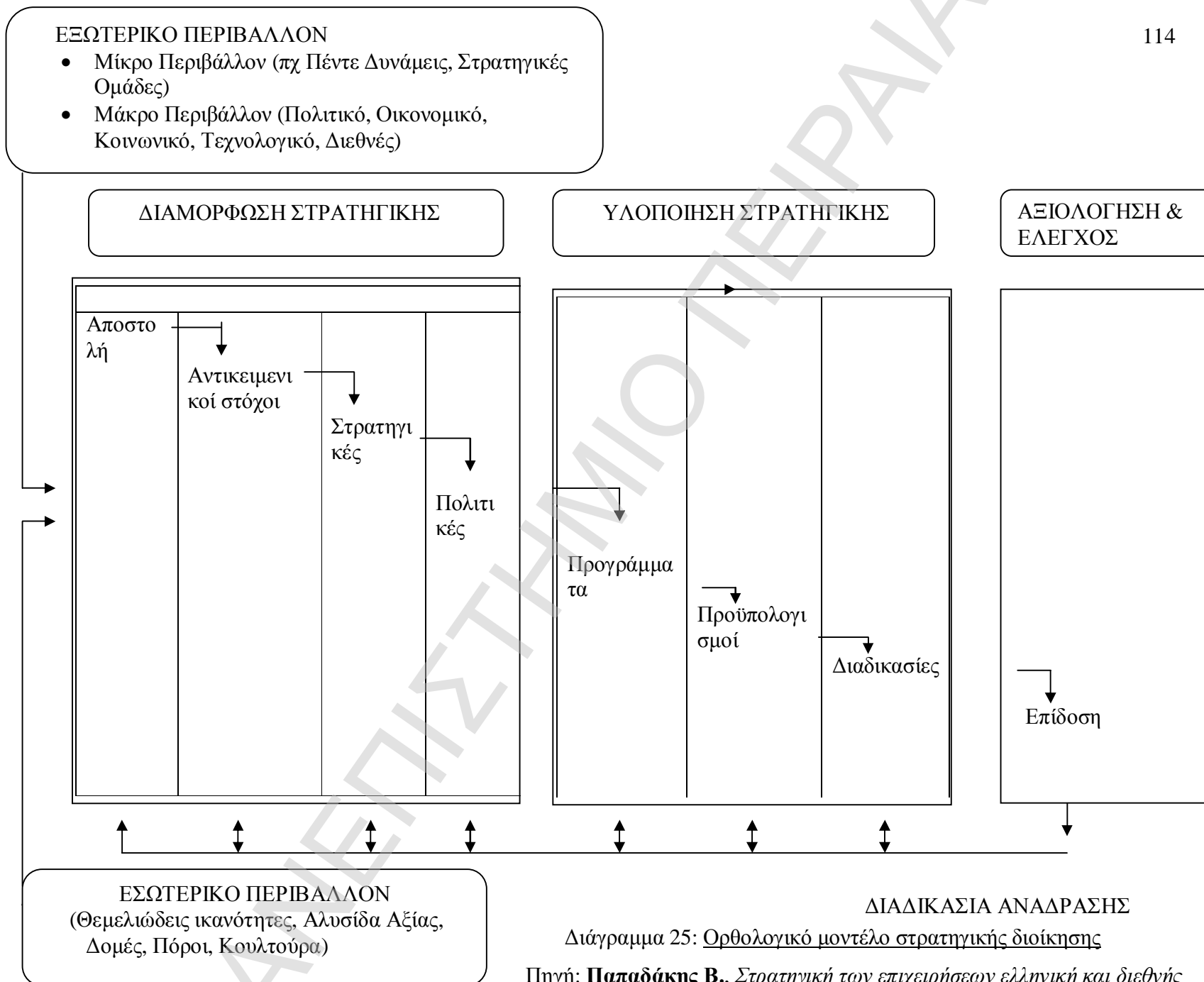
Ο προσδιορισμός της αποστολής, των στόχων και των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης ήταν το επόμενο βήμα της παρούσας μελέτης. Σε αυτό το σημείο κρίθηκε αναγκαίο να γίνει μια αποσαφήνιση των όρων αυτών και να διευκρινιστεί σε βάθος η διαφορά μεταξύ των όρων στόχος και σκοπός, πράγμα που συγχέεται συχνά στη διεθνή βιβλιογραφία. Αναλύθηκαν τα διάφορα είδη στόχων ανά επίπεδο, τα χαρακτηριστικά αυτών, όπως επίσης και το ποιος θέτει τους στόχους σε μια επιχείρηση. Κρίθηκε ακόμη σκόπιμο να γίνει κριτική της μεγιστοποίησης του κέρδους ως αποκλειστικού στόχου επιχειρησιακής συμπεριφοράς και πως η επιχείρηση διευθετεί τους πολλαπλούς, στην ουσία, στόχους που θέτει. Σε όλα αυτά προστέθηκε ο ρόλος που παίζει το περιβάλλον στον προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης γεγονός που είχε ως συνέπεια τον σταδιακό εκτοπισμό της μεγιστοποίησης του κέρδους ως αποκλειστικού στόχου επιχειρησιακής συμπεριφοράς.

Τέλος, παρουσιάστηκε το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης, ενώ παράλληλα έγινε και η σύνδεση μεταξύ στρατηγικής και στόχων της επιχείρησης. Διευκρινήθηκαν τα διάφορα είδη στρατηγικής τα οποία σχετίζονται με τις επιρροές που δέχεται η επιχείρηση από το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται και έγινε η σύνδεση του περιβάλλοντος με τη στρατηγική της επιχείρησης μέσα από την παρουσίαση χαρακτηριστικών case studies. Είδαμε επίσης πως η επιχείρηση από τη πλευρά της δεν μένει αμέτοχη στις επιρροές που δέχεται από το περιβάλλον, αλλά μπορεί, αν όχι να επηρεάσει το εξωτερικό της περιβάλλον, να κατασκευάσει κάποια σενάρια σχετικά με την εξέλιξη του περιβάλλοντος της και να προσπαθήσει να προσαρμοστεί τις πιθανές αυτές αλλαγές (scenario planning).

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Το περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	2
Διάγραμμα 2: Θεωρητική απεικόνιση των βασικών βημάτων της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής.....	18
Διάγραμμα 3: Καθορισμός στρατηγικής.....	19
Διάγραμμα 4: Πως η στρατηγική συνδέεται με τους πόρους της επιχείρησης και του Περιβάλλοντός της.....	22
Διάγραμμα 5: Λήψη στρατηγικής απόφασης.....	30
Διάγραμμα 6: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης.....	32
Διάγραμμα 7: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος.....	37
Διάγραμμα 8: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος.....	38
Διάγραμμα 9: Συσχετισμός εξωτερικού περιβάλλοντος με την επιχείρηση.....	43
Διάγραμμα 10: Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.....	45
Διάγραμμα 11: Απεικόνιση στρατηγικών ομάδων γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα.....	55
Διάγραμμα 12: Το εσωτερικό περιβάλλον των οικονομικών οργανισμών.....	59
Διάγραμμα 13: Το έργο της διοίκησης.....	62
Διάγραμμα 14: Πόροι ικανότητες και θεμελιώδεις ικανότητες.....	66
Διάγραμμα 15: Η πορεία της διατηρησιμότητας των πόρων.....	68
Διάγραμμα 16: Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες.....	69
Διάγραμμα 17: Ανάλυση της αλυσίδας αξίας για προϊόντα.....	71
Διάγραμμα 18: Διαστάσεις της επιχειρηματικής κουλτούρας.....	75
Διάγραμμα 19: Παράγοντες για την οργάνωση της δομής της επιχείρησης.....	78
Διάγραμμα 20: Βασικές Οργανωσιακές Δομές.....	79-80

Διάγραμμα 21: Αποστολή, Στόχοι, Σκοποί.....	84
Διάγραμμα 22: Είδη στόχων ανά επίπεδο.....	88
Διάγραμμα 23: Η διάκριση των στόχων σύμφωνα με τους Armstrong και Baron.....	90
Διάγραμμα 24: Είδη στόχων για μια αλυσίδα εστιατορίων γρήγορου φαγητού.....	92
Διάγραμμα 25: Ορθολογικό μοντέλο στρατηγικής διοίκησης.....	114
Διάγραμμα 26: Σύνδεση στρατηγικής και στόχων μιας επιχείρησης.....	115
Διάγραμμα 27: Είδη στρατηγικής.....	118
Διάγραμμα 28: Η διαδικασία ανάπτυξης της αναδυόμενης στρατηγικής.....	122
Διάγραμμα 29: Η διαδικασία της επιβαλλόμενης στρατηγικής.....	129
Διάγραμμα 30: Πως λειτουργεί η προγραμματισμένη στρατηγική στην πράξη.....	131
Διάγραμμα 31: Η εφαρμογή της επιθυμητής στρατηγικής.....	134



Διάγραμμα 25: Ορθολογικό μοντέλο στρατηγικής διοίκησης

Πηγή: Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία, Μπένου, 1999, σελ. 28

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1: Η “αναταραχή” του περιβάλλοντος.....	7
Πίνακας 2: Στρατιωτική στρατηγική: έννοιες.....	10
Πίνακας 3: Στρατηγική επιχειρήσεων: η τέχνη της εκτέλεσης των επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων.....	10
Πίνακας 4: Οι λειτουργίες των στόχων.....	14
Πίνακας 5: Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων: βασικές αρχές.....	46
Πίνακας 6: Κοινά χαρακτηριστικά στρατηγικών ομάδων.....	53
Πίνακας 7: Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων.....	54
Πίνακας 8: Πίνακας δυνατών επιχειρησιακών στόχων.....	101
Πίνακας 9: Οι γιγάντιες εταιρείες του χώρου του θεάματος.....	147

Κατάσταση Σχημάτων

Σχήμα 1: Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	37
Σχήμα 2: Η ανάλυση PESTLE.....	39

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

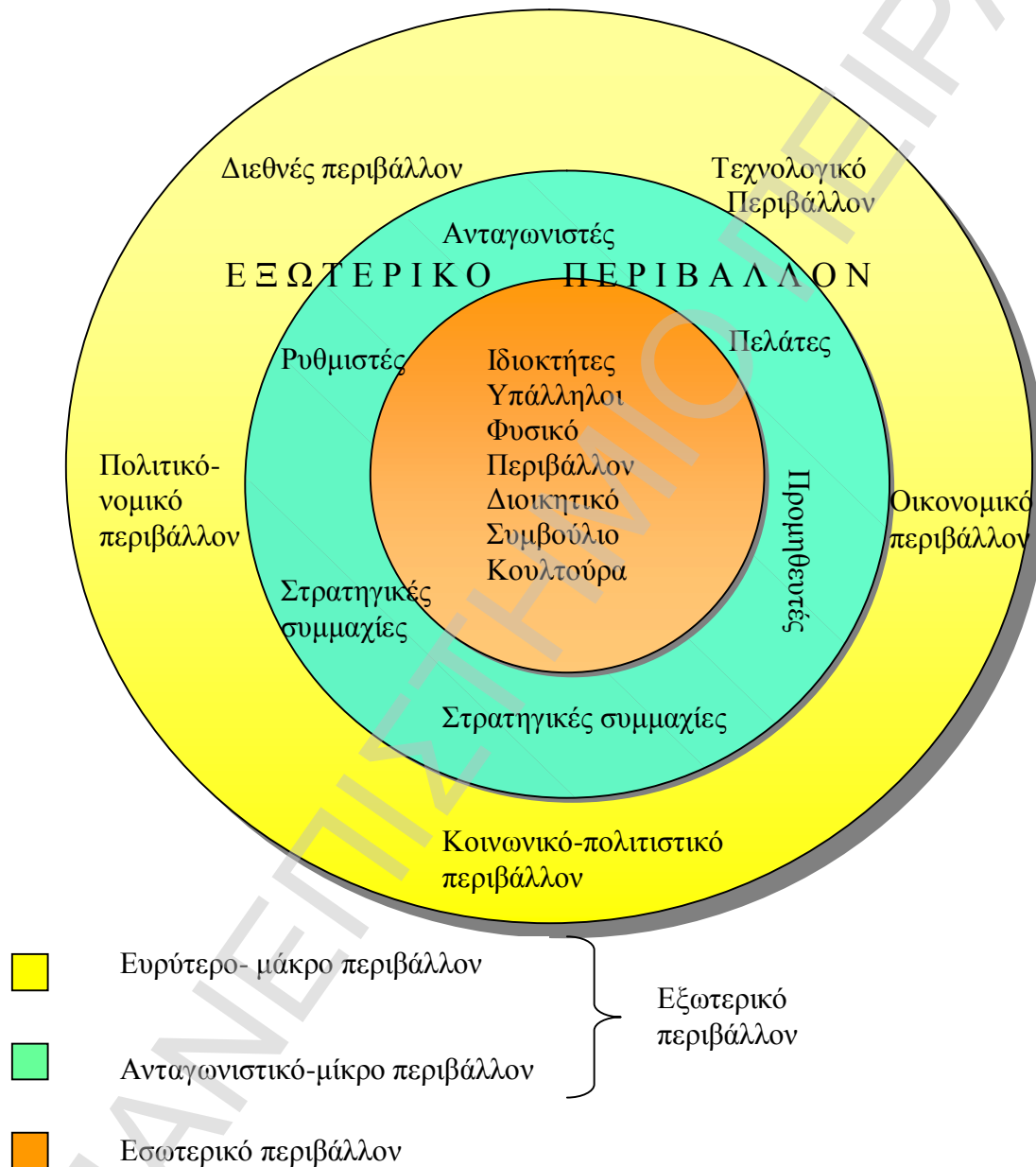
1.1 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα στελέχη σε πολλές επιχειρήσεις διαπράττουν ένα μεγάλο σφάλμα που είναι κοινό στον επιχειρηματικό κόσμο: δεν αναγνωρίζουν τη σημασία του ανταγωνιστικού τους περιβάλλοντος και κατά συνέπεια αδυνατούν να διοικήσουν αποτελεσματικά στα πλαίσια αυτού του περιβάλλοντος. Το σφάλμα αυτό σε συνδυασμό με άλλα ουσιαστικά προβλήματα διοίκησης οδηγούν πολλές επιχειρήσεις εκτός επιχειρησιακής πραγματικότητας. Ευτυχώς όμως σε μερικές επιχειρήσεις τα στελέχη έχουν αντιστρέψει τα πράγματα και διοικούν τις επιχειρήσεις τους με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Τα στελέχη θα πρέπει να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν σε βάθος το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις τους δραστηριοποιούνται.

Πιο συγκεκριμένα ένα στοιχείο κλειδί στην αποτελεσματική διοίκηση μιας επιχείρησης είναι ο σωστός προσδιορισμός της αρμονίας μεταξύ του περιβάλλοντος και της επιχείρησης και στη συνέχεια η προσπάθεια για τη διατήρηση αυτής της αρμονίας.

Θα εξετάσουμε στη συνέχεια την έννοια του περιβάλλοντος. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση απαρτίζεται από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία που βρίσκονται έξω από τα όρια της επιχείρησης και μπορούν να την επηρεάσουν. Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 1 το εξωτερικό περιβάλλον υποδιαιρείται σε γενικευμένο-μάκρο περιβάλλον και σε ανταγωνιστικό-μίκρο περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τις συνθήκες και τις δυνάμεις που επικρατούν μέσα στην επιχείρηση. Φυσικά, όλα τα συστατικά του εσωτερικού περιβάλλοντος δεν είναι εξίσου σημαντικά για τις επιχειρήσεις. Μια μικρού μεγέθους επιχείρηση που απαρτίζεται από δύο άτομα δεν χρειάζεται να έχει διοικητικό συμβούλιο, ενώ μια μεγάλη ανώνυμη εταιρεία είναι αναγκαίο από το νόμο να διαθέτει διοικητικό συμβούλιο.

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιάσουμε τη γενική έννοια του περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργούν οι επιχειρήσεις και να αναλύσουμε πως οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν τη στρατηγική τους λαμβάνοντας υπόψη τις διάφορες παραμέτρους του περιβάλλοντος.



Διάγραμμα 1: Το περιβάλλον των επιχειρήσεων

Πηγή: **Ricky W.Griffin**, *Management*, Texas A&M University, 1999, σελ.73

Οι επιχειρήσεις αποτελούν υποσυστήματα ενός ευρύτερου συστήματος, του περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσιμα αλλά όχι αδιαπέραστα όρια τα οποία τις ξεχωρίζουν από το περιβάλλον τους. Λαμβάνουν εισροές τις οποίες μετατρέπουν σε εκροές. Καθώς η κοινωνία γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη και δυναμική, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αφιερώνουν αυξανόμενη προσοχή στις δυνάμεις του περιβάλλοντος.

Η κατανόηση των επιπτώσεων του περιβάλλοντος στις επιχειρήσεις είναι ουσιαστικής σημασίας για την πορεία της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό είναι ουσιαστικό κατά την μελέτη των επιχειρήσεων και της διοίκησης τους να αρχίζουμε με την εξέταση του περιβαλλοντικού υπερσυστήματος παρά με οποιοδήποτε άλλο εσωτερικό υποσύστημα.

1.1.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ ΑΝΟΙΧΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Σύμφωνα με τους Fremont E. Cast και James E. Rosenzweig “η επιχείρηση είναι ένα ανοιχτό σύστημα το οποίο ανταλλάσσει πληροφορίες, ενέργεια και υλικά με το περιβάλλον της. Για παράδειγμα, η επιχείρηση λαμβάνει εισροές όπως χρήματα, ανθρώπους και άλλους πόρους. Αυτά τα μετατρέπει μέσω της παραγωγικής διαδικασίας σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Για παράδειγμα το πανεπιστήμιο λαμβάνει ως εισροές τους φοιτητές και οικονομικούς πόρους και τα μετατρέπει σε μορφωμένους απόφοιτους και νέα γνώση. Σύμφωνα με αυτή την άποψη η επιβίωση και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών με το περιβάλλον τους”.

Με την παραπάνω άποψη συμφωνεί και ο John Schermerhorn ο οποίος ισχυρίζεται “ότι η θεώρηση των επιχειρήσεων ως ανοιχτά συστήματα εισήχθη ως ένα σημαντικό πλαίσιο στη σκέψη του σύγχρονου management”. Επίσης συνεχίζει λέγοντας ότι “αυτή η προοπτική δίνει έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον ως ένα προμηθευτή πόρων και παραγόμενων εκροών για τον πελάτη. Ο βαθμός στον οποίο το περιβάλλον, τα στοιχεία του και οι δυνάμεις μέσα σ’ αυτό υποστηρίζουν την επιχείρηση, μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στις λειτουργίες του και τις

επιδόσεις του. Οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές βοηθάνε στην ομαλή ροή των αναγκαίων πόρων, και οι ικανοποιημένοι πελάτες βοηθούν στη διατήρηση της ζήτησης των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα αποτελεσματικά στελέχη κατανοούν τα πολλά συστατικά του περιβάλλοντός τους, συναναστρέφονται επιτυχημένα μαζί τους και παραμένουν σε εγρήγορση στις αλλαγές του χρόνου.”

Η θεώρηση της επιχείρησης ως ανοιχτό σύστημα κάνει τη μελέτη των επιχειρήσεων πολύ πιο δύσκολη απ’ ότι η θεωρία της επιχείρησης ως κλειστό σύστημα. Είναι πιο απλό να μελετούμε την επιχείρηση ως ένα κλειστό σύστημα, να συγκεντρώνουμε την προσοχή μας στις εσωτερικές λειτουργίες και να μη λαμβάνουμε υπόψη μας τις περιβαλλοντικές συνέπειες. Όμως αυτό μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα.

Ένα θέμα όμως που χρειάζεται επιπλέον αποσαφήνιση είναι το εξής. Όταν μιλάμε για επιχειρήσεις ως ανοιχτά συστήματα, θα πρέπει να το συγκεκριμενοποιήσουμε λέγοντας ότι αυτές είναι σχετικά ανοιχτά συστήματα. Πράγματι η επιχείρηση δεν έχει την δυνατότητα να ανταποκριθεί σε όλες τις πιθανές περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Πρέπει να επιλέξει τις εισροές που θα λάβει, τις μετατροπές που θα κάνει και τα αποτελέσματα / εκροές που θα παράγει. Κατά συνέπεια θα πρέπει να θέσει κάποια σύνορα που θα τη ξεχωρίσουν από το εξωτερικό της περιβάλλον.

1.1.2 ΠΟΛΥΠΛΟΚΟ ΚΑΙ ΑΒΕΒΑΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Υπάρχουν ολοένα αυξανόμενες ενδείξεις ότι το περιβάλλον γίνεται πιο ευμετάβλητο και περισσότερο αβέβαιο στην σύγχρονη εποχή. Μια προσεχτική ματιά στα γενικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος αποδεικνύει ότι κάθε χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος μπορεί να μεταβάλλεται με επιταχυνόμενο ρυθμό. Οι τεχνολογικές συνθήκες αλλάζουν ραγδαία. Μεγάλες πολιτιστικές και κοινωνικές αλλαγές είναι σε συνεχή εξέλιξη κ.ο.κ. Το κύριο πρόβλημα στην μελέτη των επιχειρήσεων είναι ότι τα περιβαλλοντικά πλαίσια μέσα στα οποία οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται αλλάζουν με επιταχυνόμενο ρυθμό και με αυξανόμενη πολυπλοκότητα¹. Οι ερευνητές Emery και Trist διατυπώνουν την άποψη ότι το

περιβάλλον των επιχειρήσεων εξελίσσεται από ήρεμο, απρογραμματίστο σε παραγμένο πεδίο. Άλλοι μελετητές όπως ο Alvin Toffler (2001) στο Future Shock, υπερασπίζεται την άποψη ότι η αυξανόμενη ταραχή υφίσταται και στις σύγχρονες κοινωνίες.

Η επιτάχυνση της αλλαγής στην εποχή μας είναι από μόνη της μια βασική δύναμη. Αυτή η επιταχυνόμενη ώθηση έχει προσωπικές, ψυχολογικές και κοινωνιολογικές εππτώσεις.

Οι επιχειρήσεις του μέλλοντος θα είναι περισσότερο ευάλωτες στις εξωτερικές δυνάμεις και πρέπει να είναι προετοιμασμένες να προσαρμόζονται. Αυτό είναι προφανές από τις τρέχουσες εμπειρίες. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες “ακούν” όχι μόνο τους πελάτες όσο αφορά σε θέματα ασφάλειας και απόδοσης του αυτοκινήτου, αλλά και ανθρώπους και οργανισμούς που ασχολούνται με θέματα ρύπανσης του περιβάλλοντος όπως η Greenpeace. Επίσης πολλοί οργανισμοί όπως τα νοσοκομεία δεν αποσκοπούν μόνο στην περίθαλψη των ασθενών και την αποκατάσταση της υγείας τους, αλλά ενδιαφέρονται και για την επέκταση των ορίων των δραστηριοτήτων τους. Επομένως στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα περισσότερο ετερογενές και αβέβαιο υπερσύστημα εντός του οποίου θα πρέπει να επιβιώσουν επιτυχώς.

Η συνεχής μεταβολή του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων δημιουργεί πολλά προβλήματα. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ελαττώσουν ή ακόμα και να ελαχιστοποιήσουν την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος υιοθετώντας μια σειρά από βήματα όπως την τυποποίηση των εισροών και εκροών καθώς και τη συλλογή και αξιοποίηση των περισσότερο αξιόπιστων πληροφοριών. Σ’ ένα σχετικά ήρεμο περιβάλλον η διαδικασία δεν είναι δύσκολη. Η επιχείρηση χρειάζεται μόνο να ανταποκριθεί σε ένα περιορισμένο αριθμό εισροών, ο οποίος είναι στατικός στη διάρκεια του χρόνου. Μπορεί να αναπτύξει δε συγκεκριμένες πολιτικές και κανόνες για να αντιμετωπίσει επιτυχώς προβλήματα ρουτίνας. Επίσης μπορεί να λειτουργήσει με μια σταθερή δομή, με σαφώς καθορισμένη ιεραρχία και συγκεκριμένους ρόλους για όλους τους συμμετέχοντες. Κατά συνέπεια μπορεί να αποτελέσει ένα καλά γραφειοκρατικά δομημένο σύστημα και να λειτουργήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά όσο το περιβάλλον παραμένει ήρεμο. Ωστόσο η διαδικασία αυτή δεν είναι

δυνατόν να λειτουργήσει σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει ένα πιο προσαρμοστικό σύστημα που να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Τέλος, θα πρέπει να προσεχθεί το εξής: Όλες οι επιχειρήσεις δεν βρίσκονται, ούτε θα λειτουργούν απαραίτητα σε ένα δυναμικό σκηνικό. Μερικές επιχειρήσεις και μερικά συστατικά και λειτουργίες μέσα στις επιχειρήσεις μπορούν να θέτουν όρια στις δραστηριότητές τους οι οποίες τους επιτρέπουν να λειτουργούν σε ένα περισσότερο σταθερό περιβάλλον. Επιπλέον οι θεωρίες περί συστημάτων και οι ενδεχόμενες απόψεις θεωρούν το μικρό περιβάλλον ως μια από τις δυνάμεις κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση και το μάνατζμεντ. Το μικρό περιβάλλον θα είναι σημαντικά διαφορετικό, γι' αυτό οι πιο κατάλληλες δομές και διαδικασίες σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να διαφέρουν ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

1.1.3 ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να δώσουμε έμφαση στις βασικές συνθήκες που περιβάλλουν την επιχείρηση. Ιδιαίτερη όμως προσοχή πρέπει να δοθεί στη φύση και την ένταση των δυνάμεων που οδηγούν τη στρατηγική αλλαγή – τη δυναμική του περιβάλλοντος. Οι δυνάμεις του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση μπορούν να εκτιμηθούν σύμφωνα με δυο μέτρα:

- Εναλλαξιμότητα (changeability) - ο βαθμός με τον οποίο το περιβάλλον είναι πιθανόν να αλλάξει
- Προβλεψιμότητα (predictability) - ο βαθμός με τον οποίο τέτοιες αλλαγές μπορούν να προβλεφθούν

Η εναλλαξιμότητα μπορεί να κατηγοριοποιηθεί περαιτέρω στη:

- Πολυπλοκότητα – ο βαθμός με τον οποίο το περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζεται από παράγοντες όπως ο βαθμός διεθνοποίησης και διάφορες τεχνολογικές, κοινωνικές και πολιτικές περιπλοκές και στη
- Καινοτομία - ο βαθμός με τον οποίο το περιβάλλον παρουσιάζει νέες καταστάσεις στην επιχείρηση.

Η προβλεψιμότητα μπορεί επίσης να κατηγοριοποιηθεί περαιτέρω σύμφωνα με :

- Τον ρυθμό της αλλαγής του περιβάλλοντος (από αργό σε γρήγορο) και
- Την ενόραση του μέλλοντος σε όρους διαθεσιμότητας και χρησιμότητας των πληροφοριών που χρειάζονται για να προβλεφθεί το μέλλον.

Χρησιμοποιώντας αυτούς τους παράγοντες ως βάση είναι πιθανό να κατασκευαστεί ένα φάσμα το οποίο κατηγοριοποιεί το περιβάλλον και παρέχει μια ταξινόμηση για το βαθμό αναταραχής.

Πίνακας 1 : Η “αναταραχή” του περιβάλλοντος

Αναταραχή του περιβάλλοντος	Επαναλαμβανόμενη	Επεκτεινόμενη	Εναλλασσόμενη	Διακεκομμένη	Εκπληκτική
Πολυπλοκότητα	Εθνικό επίπεδο	Εθνικό επίπεδο	Τοπικό Τεχνολογικό	Τοπικό Κοινωνικό- πολιτικό	Παγκόσμιο Οικονομικό
Γνώση των γεγονότων	Εξοικειωμένος	Ακραίος (Extrapolable)		Αδιάκοπα εξοικειωμένος	Αδιάκοπα καινοφανής
Ταχύτητα αλλαγής	Πιο αργή από την ανταπόκριση		Ανάλογη με την ανταπόκριση		Ταχύτερη από την ανταπόκριση
Ενόραση του μέλλοντος	Επαναλαμβανόμενη	Προβλέψιμη	Αναμενόμενη	Εν μέρει αναμενόμενη	Αναπάντεχες εκπλήξεις
Επίπεδο αναταραχής	Χαμηλό 1	2	3	4	5 Υψηλό

Πηγή: **Lynch, R. Corporate Strategy**, London, Pitman Publishing, 1997

Όταν η αναταραχή του περιβάλλοντος είναι μικρή τότε είναι πιθανόν να προβλεφθεί το μέλλον με βεβαιότητα. Όταν η αναταραχή είναι μεγαλύτερη, τέτοιες προβλέψεις μπορεί να έχουν μικρή σημασία. Τα στοιχεία αλλαγής που επηρεάζουν την επιχείρηση μπορεί να περιέχουν πολλά και πολύπλοκα στοιχεία και η καινοτομία που εισάγεται στην αγορά μπορεί να είναι υψηλή. Για παράδειγμα, νέες υπηρεσίες, νέες ιδέες, νέο λογισμικό και νέα μισθοδοτικά συστήματα υιοθετήθηκαν για το Internet ταυτόχρονα. Η αναταραχή ήταν μεγάλη. Η πρόβλεψη του αποτελέσματος ήταν κυριολεκτικά αδύνατη.

Η στρατηγική απαιτεί μια εκτίμηση των παραγόντων αυτών και στη συνέχεια μια θεώρηση του πώς αυτοί οι παράγοντες μπορούν να συσχετιστούν.

Εαν το περιβάλλον είναι πολυτάραχο, η επιχείρηση χρειάζεται να ανταποκρίνεται γρήγορα και να είναι ευπροσάρμοστη, ενώ ταυτόχρονα απαιτείται να αναπτύσσει νέες πρωτοβουλίες (πρόκειται για αναδυόμενη προσέγγιση στην ανάπτυξη της στρατηγικής). Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να δομηθούν κατά ένα τρόπο ώστε οι αποφάσεις να λαμβάνονται σε τοπικό επίπεδο και έτσι οι υπάρχουσες ευκαιρίες να αξιοποιούνται χωρίς αναφορά σε κάποια μικρότερη κεντρική εξουσία. Αν το περιβάλλον είναι ηπιότερο τότε η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να εξετάσει τις επιλογές της και να δράσει σε πιο σίγουρους δρόμους (να ακολουθήσει μια προγραμματισμένη προσέγγιση στην ανάπτυξη της στρατηγικής)

Επίσης η δυνατότητα επεξεργασίας των πληροφοριών του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος μέσω ενός μοντέλου ηλεκτρονικού υπολογιστή μπορεί να εξομοιώσει τις διάφορες συνέπειες. Η χρησιμότητα του μοντέλου θα εξαρτηθεί από την εναλλαξιμότητα των παραγόντων που αναμιγνύονται. Αν υπάρχουν νέα χαρακτηριστικά και πολλές αδιάκοπες αλλαγές, η αξία ενός τέτοιου μοντέλου είναι πιθανό να περιοριστεί.

Στην πράξη κατά τη διάρκεια μεταβολών, οι λύσεις πιθανόν να βασίζονται στην ανάπτυξη μιας περισσότερο ευπροσάρμοστης επιχείρησης. Εάν ο βαθμός ταραχής είναι υψηλός, τότε το περιβάλλον είναι δύσκολο να μελετηθεί και η προτεινόμενη ανάλυση στα τμήματα που ακολουθούν χρειάζεται να αντιμετωπιστεί με ιδιαίτερη προσοχή. Ωστόσο, για ταχέως αναπτυσσόμενες καταστάσεις, συμπεριλαμβανομένου του Internet, αξίζει να επιχειρήσουμε να κατανοήσουμε τις κύριες περιοχές του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση. Ενδεχομένως να μην είναι δυνατόν να αναλάβουμε επίσημες προβλέψεις αλλά σίγουρα μπορεί να είναι πιθανό να αναγνωρίσουμε τα πιο σημαντικά στοιχεία.

1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Εισαγωγή

Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως η συνεργασία ατόμων με κοινούς στόχους για την διενέργεια επιτυχημένων και κερδοφόρων συναλλαγών με το περιβάλλον. Απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθεί αυτό επιτυχώς είναι να γίνει ο σχεδιασμός τους βάση ενός καλά οργανωμένου και συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.

Κατά τον Peter Drucker το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί γεμάτο με τεχνάσματα ή μια ομάδα τεχνικών. Είναι αναλυτική σκέψη καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Αλλά ο ποσοτικός προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι στρατηγικό μάνατζμεντ. Μερικά από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν επιδέχονται καμίας ποσοτικοποίησης.

Ο James Brian Quinn διατυπώνει την παρακάτω άποψη: "Όταν ήμουν νεότερος πάντα φανταζόμουν ένα δωμάτιο μέσα από το οποίο όλες οι στρατηγικές της επιχείρησης ξεκινούσαν. Αργότερα, βρήκα ότι τέτοιο δωμάτιο δεν υπάρχει... Η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να μην υπάρχει κιόλας στο μυαλό ενός ανθρώπου. Απλά μεταφέρεται μέσα από μια σειρά στρατηγικών αποφάσεων που έχουν ληφθεί στο παρελθόν.

Τέλος κατά τον Michael Porter, η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται γενικότερες θεωρίες γύρω από τον όρο στρατηγική. Ερευνάται η ουσία της, η έννοια καθώς και ο συσχετισμός της με τους στόχους μιας επιχείρησης αλλά και ο τρόπος που καθορίζεται η στρατηγική σε μια επιχείρηση ώστε να είναι και να παραμείνει ανταγωνιστική στο περιβάλλον που λειτουργεί.

1.2.1 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ο όρος στρατηγική, σύμφωνα με τον Παπαδάκη (1999, σελ. 26) προέρχεται από το αρχαίο ρήμα «άγω» και είναι συνδεδεμένη με τη λέξη στρατηγός και στρατηγική που σήμαινε την τέχνη των στρατηγών. Αυτή περιελάμβανε την εύρεση του κατάλληλου σχηματισμού που θα μπορούσε να εκμηδενίσει τις δυνάμεις του αντιπάλου ώστε να υπερκερασθεί ή να εξουδετερωθεί ο εχθρός.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι συσχετισμοί του αρχαίου όρου με την τέχνη του να εκτελείς τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Πίνακας 2: Στρατιωτική στρατηγική: έννοιες

§ Στρατηγείο: σχεδιασμός εναλλακτικών σχεδίων για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου
§ Προσχεδίαση σχεδίων πολέμου, διαμόρφωση εκστρατείας και των συστατικών της μάχης
§ Χρησιμοποίηση κρίσης, διαίσθησης και όλη τη διαθέσιμη πληροφόρηση για αποτελεσματική επιτυχία
§ Επιλογή και επιδιόρθωση του σκοπού: η βάση των σχεδιαζόμενων ενεργειών για την επίτευξη του σκοπού

Πηγή: **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένου, 2002

Πίνακας 3: Στρατηγική επιχειρήσεων: η τέχνη της εκτέλεσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

§ Αιχμαλώτισε την αγορά χωρίς να την καταστρέψεις
§ Απέφυγε τις δυνάμεις των ανταγωνιστών – επίθεση στις αδυναμίες
§ Χρησιμοποίηση προηγούμενης γνώσης και τεχνασμάτων για τη μεγιστοποίηση της δύναμής σου
§ Χρησιμοποίηση ταχύτητας και προετοιμασίας ώστε αθόρυβα να υπερνικήσεις τον ανταγωνισμό
§ Χρήση συμμαχιών και σημείων στρατηγικού ελέγχου στον κλάδο, ώστε να αναγκάσεις του ανταγωνιστές να υποκύψουν στις επιθυμίες σου

§ Ανάπτυξη του χαρακτήρα σου σαν ηγέτης, ώστε να μεγιστοποιήσεις τις δυνατότητες των εργαζομένων

Πηγή: **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένου, 2002

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό πως η έννοια στρατηγική σχετίζεται με πρακτικές εφαρμοσμένες στον στρατιωτικό χώρο. Στη συνέχεια δίνονται επίσης διάφοροι ορισμοί της έννοιας της στρατηγικής.

1.2.2 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σύμφωνα με τον Bourgeois (1986) στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων υπήρχαν δύο κατηγορίες στις οποίες συγκαταλέγονταν ο ορισμός της στρατηγικής. Η μία κατηγορία αφορά αυτό που λέγεται “normative works” διαφόρων συγγραφέων και η άλλη “descriptive literature”. Στην πρώτη περίπτωση ο καθορισμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης βασίζεται στην έρευνα του γενικότερου περιβάλλοντος της επιχείρησης, ούτως ώστε να βρεθούν οι καλύτερες ευκαιρίες για την ανάπτυξη και γενικότερα την επιτυχή πορεία της επιχείρησης (Ansoff 1965, Steiner 1969, Vancil and Lorange 1975 cited Bourgeois 1986, p. 26). Η δεύτερη κατηγορία αφορά στις περιπτώσεις, όπου η στρατηγική μιας επιχείρησης βασίζεται στο παράδειγμα επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει παρόμοιες στρατηγικές σε ανάλογες συνθήκες του περιβάλλοντος (Allison 1971, Chandler 1962 cited Bourgeois 1986, p. 26).

Ο όρος στρατηγική, δέκα χρόνια αργότερα, άρχισε να χρησιμοποιείται όταν οι ερευνητές άρχισαν να διαπιστώνουν ότι διαμόρφωση της στρατηγικής και η αποτελεσματική υλοποίησή της, ήταν τα βασικά σημεία για την όσο το δυνατόν καλύτερη επίδοση των επιχειρήσεων. Δηλαδή, παρόλο που ομοειδείς επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο διέθεταν την ίδια τεχνολογία, τα ίδια μέσα και χρησιμοποιούσαν την ίδια πρώτη ύλη για την παραγωγή συγκεκριμένου προϊόντος δεν κατόρθωναν να παράγουν ίδιας ποιότητας προϊόντα ή να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Σύμφωνα με τον Smith (2002) «στρατηγική είναι ο καθορισμός των πόρων μιας επιχείρησης, στους οποίους βασίζεται για τη λειτουργία της, ούτως ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος».

Για να γίνει όμως κατανοητός ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων θα πρέπει να γίνει αναφορά στις δραστηριότητες της επιχείρησης που είναι οι παρακάτω:

1. Η διαδικασία παραγωγής προϊόντων
2. Η διαδικασία προμήθειας των προϊόντων στην αγορά
3. Η διαδικασία διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες
4. Η διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής της επιχείρησης, όπου περιλαμβάνονται εσωτερικές διαδικασίες καθώς και οι σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον.

Από τις παραπάνω διαδικασίες η πιο σημαντική για μια επιχείρηση είναι η τέταρτη, ο καθορισμός της στρατηγικής, που σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να πραγματοποιείται μέσω της διαδικασίας ανάθεσης δραστηριοτήτων (outsourcing). Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει το δικό της τρόπο και σύστημα καθορισμού της στρατηγικής της. Παρόλα αυτά διαπιστώθηκε, σύμφωνα με τον Smith (2002) ότι η καλύτερη μέθοδος για να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους οι επιχειρήσεις είναι να βασιστεί η επιχείρηση στις συνθήκες της αγοράς καθώς και στις δυνατότητες τους.

Ο Quinn (1980) αναφέρεται «στην στρατηγική σαν ένα σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σ' ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλο-οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης και σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων».

Σύμφωνα με τον Bourgeois (1986) ο καθορισμός της στρατηγικής περιλαμβάνει τη διαδικασία κατά την οποία καθορίζονται οι κοινωνικοί και οικονομικοί στόχοι – σκοποί της επιχείρησης, ο τρόπος εφαρμογής τους, αλλά και γενικότερα, οι τρόποι με τους οποίους θα γίνει η διαχείριση της επιχείρησης για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Ο Chandler (1962) ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων». Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Andrews (1981) ο οποίος διατυπώνει την άποψη ότι στρατηγική είναι «μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».

Τέλος, κατά τους Hofer και Schendel (1985) «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».

Χωρίς το σαφή καθορισμό της στρατηγικής της επιχείρησης, καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη η επέκταση της επιχείρησης και η διατήρηση μίας ανταγωνιστικής θέσης στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Η στρατηγική είναι σημαντική για τους παρακάτω λόγους:

- § Πάντα υπάρχει η ανάγκη των ανθρώπων να συνεργάζονται ώστε να επιτυγχάνουν δεδομένους στόχους της επιχείρησης
- § Πάντα υπάρχουν επιπτώσεις όταν αλλάζουν οι συνθήκες της αγοράς και του περιβάλλοντος.

Κατά τον Mullins (2002) η έλλειψη στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει τα στελέχη της επιχείρησης να εργάζονται χωρίς στόχο και σκοπό και επομένως άσκοπα.

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να είναι επιτυχής και να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά θα πρέπει να δημιουργήσει ένα πλαίσιο στρατηγικής που θα είναι η αρχή για κάθε αλλαγή. Δηλαδή θα αποτελεί τη βάση για τον καθορισμό του τρόπου διοίκησης της επιχείρησης, των διαδικασιών αλλά και των ανθρώπων. Σ' αυτό το πλαίσιο πρέπει να περιλαμβάνονται τα εξής τέσσερα στοιχεία:

1. ο προορισμός-τελικός στόχος της επιχείρησης
2. τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει
3. ο σχεδιασμός των διαδικασιών και οι δυνατότητες ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων

4. οι στόχοι και σκοποί της επιχείρησης.

Πολύ συχνά γίνεται σύγχυση του όρου «στρατηγική» με τους όρους στόχος-σκοπός της επιχείρησης. Οι σκοποί – στόχοι μιας επιχείρησης, ωστόσο, δεν είναι στρατηγική. Τα σχέδια ή οι ενέργειες είναι αυτά που πρέπει να γίνουν για να θέσουν τον σκοπό σε πράξη. Στον παρακάτω πίνακα δίνονται οι λειτουργίες των στόχων για να γίνει φανερή η διαφορά τους με τη στρατηγική.

Πίνακας 4: Οι λειτουργίες των στόχων

-
- § Οι στόχοι παρέχουν δεδομένα επίδοσης: προσανατολίζονται στις δραστηριότητες της επιχείρησης και την καθοδήγηση των συμπεριφορών του προσωπικού προς αυτές
 - § Οι στόχοι παρέχουν βάσεις για οργάνωση, σχεδιασμό και έλεγχο της διοίκησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
 - § Οι στόχοι παρέχουν οδηγίες για λήψη αποφάσεων και δικαιολόγησης ενεργειών
 - § Οι στόχοι επηρεάζουν την οργάνωση της επιχείρησης και βοηθούν στη λήψη αποφάσεων σχετικές με την τεχνολογία
 - § Οι στόχοι βοηθούν να δημιουργείται κλίμα αφοσίωσης στις δραστηριότητες της επιχείρησης
 - § Οι στόχοι δείχνουν τι είναι πραγματικά η επιχείρηση
 - § Οι στόχοι εξυπηρετούν ως βάση αξιολόγησης των αλλαγών και της ανάπτυξης της επιχείρησης
 - § Οι στόχοι είναι η βάση της πολιτικής της επιχείρησης

Πηγή: **Laurie Mullins**, *Management and organisational behaviour*, Prentice Hall, 2002, σελ. 127

Η έννοια του σκοπού και των σχετιζόμενων ενεργειών μπορεί καθαρά να φανεί στον ακόλουθο ορισμό. “Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της στρατηγικής”.

Έτσι λοιπόν, κάθε οργανισμός για να διατυπώσει την στρατηγική του πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη τρεις παραμέτρους:

- Τους εσωτερικούς του πόρους και την ικανότητα του (οργανισμού) να προσθέτει αξία σε ότι κάνει
- Το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται

Η στρατηγική περιλαμβάνει έννοιες και τεχνικές σχετικά με το πως να :

- Επιτευχθεί η ανάπτυξη της επιχείρησης
- Ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών
- Αντιμετωπιστεί ο υπάρχον ανταγωνισμός στον κλάδο
- Αντιδράσουμε στις μεταβαλλόμενες συνθήκες στον κλάδο
- Διοικήσουμε κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης και να αναπτυχθούν οι απαραίτητες οργανωσιακές ικανότητες
- Επιτύχουμε τους στρατηγικούς και χρηματοοικονομικούς στόχους.

Ένας από τους πλέον επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο καθηγητής του Harvard Business School Michael Porter (1999) σε πρόσφατο άρθρο του θεωρεί ότι η στρατηγική είναι τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της, ενώ ο καθηγητής του London Business School, Gary Hamel (2000) τείνει να θεωρεί τη στρατηγική ως επανάσταση. Είναι προφανές ότι σήμερα, μετά από 40 χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας στο αντικείμενο, υπάρχει ακόμα η ανάγκη να διερευνηθεί τι πραγματικά σημαίνει ο όρος στρατηγική.

Έτσι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων ή κάποιες προγραμματισμένες οδηγίες, αλλά η διαδικασία εκείνη που συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, με βασικό στόχο την καθοδήγηση λήψης αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

1.2.3 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο όρος “στρατηγική” μπορεί να διευρυνθεί περαιτέρω και αυτό έγινε από τον Mintzberg, ο οποίος θεώρησε ότι η στρατηγική είναι μία πολυσύνθετη έννοια και θα έπρεπε να αποδοθεί με περισσότερους ορισμούς.

1.2.3.1 Τα Πέντε P's του Mintzberg

Ο Mintzberg (1987) προσπάθησε να διευρύνει τον όρο της στρατηγικής. Η στρατηγική, λοιπόν, για τον Mintzberg μπορεί να οριστεί ως: **σχέδιο** (Plan), ως **τέχνασμα** (Ploy), ως **υπόδειγμα** (Pattern), ως **τοποθέτηση** (Position), και ως **προοπτική** (Perspective).

A. Η Στρατηγική ως Σχέδιο (Plan): όπως φαίνεται από τα παραπάνω η στρατηγική είναι ένα καλά μελετημένο στρατηγικό σχέδιο, με κύριο σκοπό τον έλεγχο των στόχων της επιχείρησης ώστε να οδηγηθεί προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Για πολλούς μια στρατηγική είναι ένα συνειδητά καθορισμένο σχέδιο δράσης. Συνδέεται με τη συνειδητή και προσεκτική ηγεσία και δημιουργείται εκ των προτέρων προτού συμβούν τα γεγονότα. Κάποιος ή κάποιοι επεξεργάζονται το στρατηγικό σχέδιο και συχνά το τεκμηριώνουν, είναι δηλαδή ένα προϊόν που βοηθά στον καθορισμό των στόχων της δράσης.

B. Η Στρατηγική ως Τέχνασμα (Ploy): η στρατηγική όμως είναι και ένα τέχνασμα, περιλαμβάνει κάποιες προσχεδιασμένες ενέργειες ώστε να έχει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της. Ένα συγκεκριμένο σχέδιο μπορεί επίσης να είναι ένα τέχνασμα ή ένας ελιγμός που συμβάλλει στο να υπερνικηθεί ένας αντίπαλος ή ένας ανταγωνιστής.

Γ. Η Στρατηγική ως Υπόδειγμα (Pattern): κατά τα παραπάνω η στρατηγική είναι ο σχεδιασμός ενεργειών που όμως πρέπει να γίνουν υπόδειγμα για τη χρήση τους και στο μέλλον, αλλά και για να δοθεί έμφαση στη διάσταση των παραγόντων που εξετάζονται. Έχοντας ενεργήσει και λάβει ορισμένα μέτρα, εξετάζεται αυτό που έχει πραγματοποιηθεί και ορίζεται ως κανονικό υπόδειγμα, ανεξάρτητα από το κατά πόσο ήταν εντελώς συνειδητό ή όχι.

Δ. Η Στρατηγική ως Τοποθέτηση (Position): σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση τοποθετείται σε αυτό που οι θεωρίες αποκαλούν «περιβάλλον». Η στρατηγική ασχολείται με τους παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που θα πρέπει να περιέχονται στο σχεδιασμό της. Η τοποθέτηση σε αυτό το «περιβάλλον» γίνεται είτε αντιμετωπίζοντας έναν αντίπαλο, είτε

περισσότερους. Η επιχείρηση τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό κατά τέτοιο τρόπο ώστε, εάν είναι δυνατό, όχι απλά να το αντιμετωπίσει, αλλά να τον εξαλείψει.

Ε. Η Στρατηγική ως Προοπτική (Perspective): εδώ δίνεται έμφαση στην ιδεολογία των ατόμων που υπάρχουν στην επιχείρηση, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται το περιβάλλον τους και πώς προσαρμόζουν τη διοίκηση της επιχείρησης σ' αυτό το περιβάλλον. Οι απόψεις τους, οι ιδιοτροπίες, οι προτιμήσεις και οι προδιαθέσεις τους ασκούν επιρροή στην οργάνωση, καθώς χωρίς κοινούς συνεκτικούς όρους υπάρχει μεγαλύτερος κίνδυνος έλλειψης τάξης και επιτυχούς προοπτικής. Έτσι, όταν μια επιχείρηση υιοθετεί επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές της, τότε αυτή η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα της επικρατούσας ιδεολογίας των μελών της.

Τα παραπάνω σημεία συσχετίζονται και δεν λειτουργούν το καθένα μόνο του. Η προοπτική είναι ένα σχέδιο αλλά και οποιοδήποτε σχέδιο για να δημιουργηθεί είναι απαραίτητο να ερευνηθεί η οποιαδήποτε προοπτική που θα οδηγήσει στην επιτυχία αυτού του σχεδίου.

Αξίζει επίσης να εστιάσουμε στη σχέση που υπάρχει μεταξύ «υποδείγματος» και «σχεδίου», υπενθυμίζοντας ότι η έννοια του «υποδείγματος» αναφέρεται σε μια πορεία ενεργειών και πράξεων που έχουν διαμορφωθεί με την πάροδο του χρόνου.

Η προοπτική και το υπόδειγμα συσχετίζονται άμεσα, καθώς η ιδεολογία των ατόμων που εργάζονται σε μία επιχείρηση επηρεάζει όχι μόνο την προσωπική τους ζωή, αλλά και την επαγγελματική τους ζωή καθώς και τις αποφάσεις που παίρνουν.

Τα 5P's του Mintzberg μας βοηθάνε να κατανοήσουμε καλύτερα την πολύπλοκη έννοια της στρατηγικής. Δεν θα πρέπει να δώσουμε προτεραιότητα σε κάποιο από τα 5P's, όπως επίσης δεν θα πρέπει να θεωρήσουμε ότι κάποιο από αυτά βρίσκεται σε σύγκρουση με κάποιο άλλο. Το μόνο που μπορούμε να θεωρήσουμε δεδομένο είναι ότι σε μερικές περιπτώσεις είναι δυνατό το ένα να μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο,

αλλά τις περισσότερες φορές αλληλοσυμπληρώνονται. Κατ' αυτό το τρόπο διαπιστώνουμε την σπουδαιότητα και των 5P's του Mintzberg.

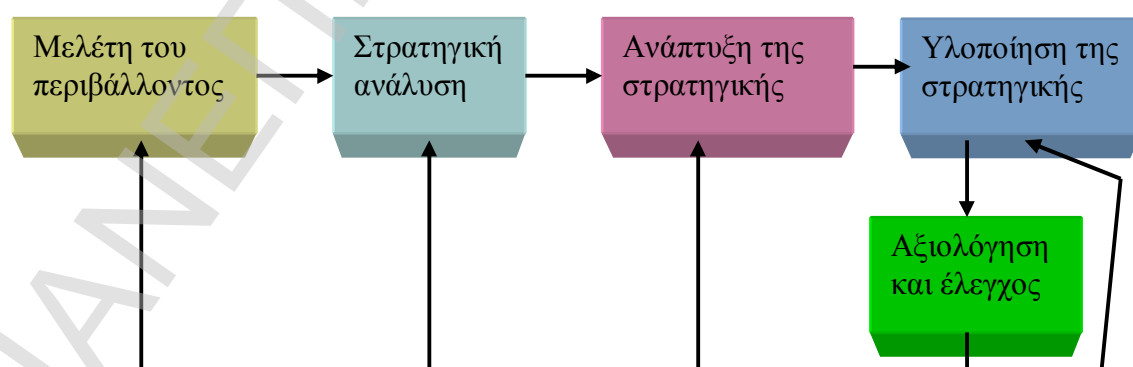
1.2.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Είναι κατανοητό ότι σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να ακολουθηθεί κάποια διαδικασία για την ανάπτυξη της στρατηγικής στις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα, επομένως, με κάποιους από τους ορισμούς αυτούς, η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τέσσερα διακριτά στάδια:

1. **Ανάλυση του περιβάλλοντος** -εξωτερικού και εσωτερικού- (Environmental Scanning)
2. **Διαμόρφωση της στρατηγικής** (strategy analysis and development/formulation),
3. **Υλοποίηση της στρατηγικής** (strategy implementation) και
4. **Αξιολόγηση και έλεγχος** αυτής (evaluation and control).

Η διοίκηση εξετάζει τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον και τους παράγοντες που το επηρεάζουν. Την ορθολογική αυτή διαδικασία περιγράφει το παρακάτω διάγραμμα.

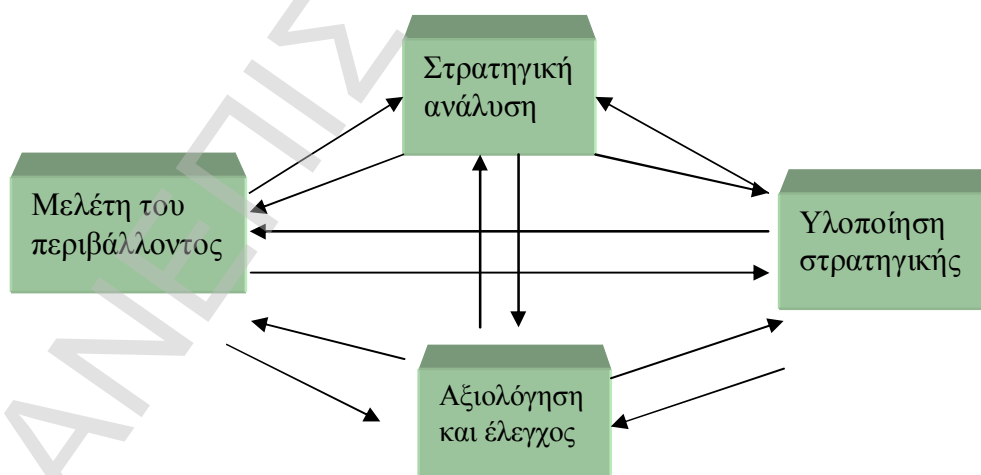


Διάγραμμα 2: Θεωρητική απεικόνιση των βασικών βημάτων της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής

Πηγή: **David Hunger and Thomas Wheelen**, *Essentials of Strategic Management*,
Prentice Hall, 2000, σελ. 6

Η δημιουργία της στρατηγικής της επιχείρησης λοιπόν ξεκινά από την έρευνα του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και όλων των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της καθώς και τον καθορισμό της στρατηγικής της. Στη συνέχεια γίνεται η ανάλυση των στοιχείων σχετικών με τη στρατηγική, όπως των πόρων της επιχείρησης, το τρόπο οργάνωσης της και λειτουργίας. Ο καθορισμός των διαφόρων παραμέτρων της στρατηγικής είναι το επόμενο στάδιο, ώστε στη συνέχεια να γίνει η υλοποίησή της. Τέλος ακολουθεί ο έλεγχος της όλης διαδικασίας και του αποτελέσματος, για να διαπιστωθεί εάν η διαμορφωμένη στρατηγική ανταποκρίνεται στους στόχους της επιχείρησης και την οδηγεί σε επιτυχή λειτουργία ή εάν θα πρέπει να επαναπροσδιορισθεί για να ανταποκριθεί στις γενικότερες απαιτήσεις και συνθήκες της αγοράς.

Στη συνέχεια είναι εμφανές πως αυτή η λειτουργία συμβαίνει στην πράξη και γενικότερα γίνεται μία ανάλυση του διαγράμματος 3 για την καλύτερη κατανόηση του.



Διάγραμμα 3 : Καθορισμός στρατηγικής

Πηγή: **Lynch R.**, *Corporate Strategy*, London, Pitman Publishing, 1997, σελ.16

Σύμφωνα με τον Lynch (1997, p.17):

- 1. Ανάλυση της στρατηγικής (Strategic analysis).** Η επιχείρηση, η αποστολή της και οι στόχοι της πρέπει να εξεταστούν και να αναλυθούν. Η στρατηγική παρέχει αξία στους ανθρώπους που απασχολούνται και είναι οι άμεσα ενδιαφερόμενοι για την επιχείρηση (stakeholders), αλλά τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι συνήθως αυτά που εκφράζουν τους συνολικούς στόχους μιας επιχείρησης σε απλούς όρους. Τα υψηλόβαθμα στελέχη διεξάγουν τον έλεγχο αυτών των στόχων και της σχέσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Είναι επίσης αυτοί που αναλύουν τους πόρους της επιχείρησης.
- 2. Ανάπτυξη της στρατηγικής (Strategy Development).** Οι στρατηγικές επιλογές πρέπει να αναπτυχθούν και στη συνέχεια να επιλεγθούν. Για να είναι επιτυχημένη η στρατηγική θα πρέπει να δομηθεί πάνω στις ιδιαίτερες ικανότητες μιας επιχείρησης και στις ειδικές σχέσεις που έχει ή μπορεί να αναπτύξει με αυτούς που βρίσκονται εκτός επιχείρησης (προμηθευτές πελάτες, διανεμητές και κυβέρνηση). Για πολλές επιχειρήσεις αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη διατηρήσιμων πλεονεκτημάτων έναντι των ανταγωνιστών. Συνήθως υπάρχουν πολλές διαθέσιμες επιλογές και μία ή περισσότερες πρέπει να επιλεγθούν.
- 3. Υλοποίηση της στρατηγικής (Strategy Implementation).** Οι τελικές επιλογές θα πρέπει να εφαρμοστούν. Μπορεί να υπάρχουν μεγάλες δυσκολίες όσο αφορά την κινητοποίηση, τις δυναμικές σχέσεις, τις κυβερνητικές διαπραγματεύσεις, την εξαγορά επιχειρήσεων κ.ά. Μια στρατηγική που δεν μπορεί να εφαρμοστεί δεν αξίζει ούτε να αναφερθεί.
- 4. Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation and Control).** Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία με την οποία οι εταιρικές δραστηριότητες και οι επιδόσεις ελέγχονται έτσι ώστε η πραγματική επίδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή επίδοση. Τα διευθυντικά στελέχη σε όλα τα επίπεδα χρησιμοποιούν τις τελικές πληροφορίες για να κάνουν τις όποιες διορθωτικές κινήσεις και να επιλύσουν τα προβλήματα. Αν και η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελικό στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, ωστόσο μπορεί να εντοπίσει τις αδυναμίες σε προηγούμενα στρατηγικά σχέδια και να υποχρεώσει την όλη διαδικασία να ξεκινήσει από την αρχή.

Να τονιστεί ότι η στρατηγική με βάση το υπόδειγμα αυτό, αλλά και τους ορισμούς που ήδη παρουσιάστηκαν θεωρείται ότι είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης "τοποθέτησης" (positioning) της επιχείρησης στην αγορά σε σχέση με άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και διατήρησης της θέσης αυτής κατά το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Η άποψη αυτή προϋποθέτει σταθερότητα και προβλεψιμότητα της αγοράς καθώς και γενική αποδοχή των οραμάτων και λοιπών στόχων από όλους τους δρώντες μέσα στην επιχείρηση.

1.2.5 ΟΙ ΠΟΡΟΙ

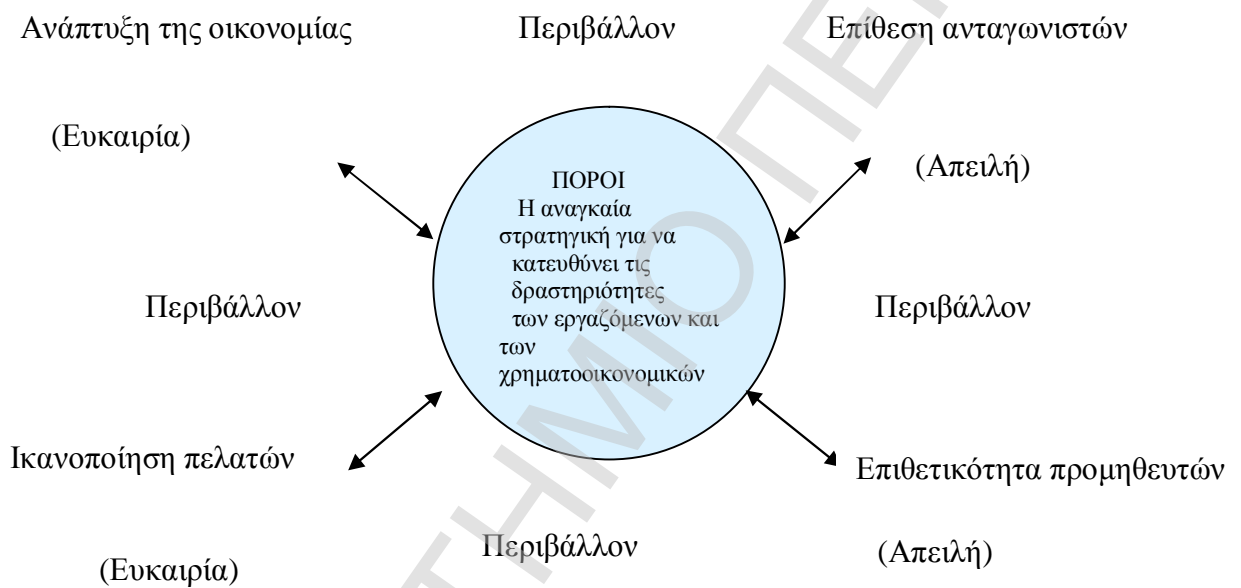
Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν διάφοροι πόροι στους οποίους βασίζεται η λειτουργία και ο τρόπος διοίκησης της. Οι πόροι αυτοί σύμφωνα με τον Johnson (2001)²³ χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Πρώτον, σε αυτούς που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης και στη συνέχεια δημιουργούνται άλλοι προς αντικατάσταση αυτών, όπως πρώτες ύλες, ενέργεια, χρόνος και προϋπολογισμός. Δεύτερον, σε αυτούς που χρησιμοποιούνται κατ' επανάληψη όπως ο εξοπλισμός, η εμπειρία του προσωπικού, οι εγκαταστάσεις, οι υπολογιστές, τα έπιπλα και άλλα.

Οι πόροι ενός οργανισμού περιλαμβάνουν τις ανθρώπινες ικανότητες, την επένδυση και το κεφάλαιο σε κάθε μέρος ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί χρειάζεται να αναπτύξουν στρατηγικές για να μεγιστοποιήσουν τη χρήση αυτών των πόρων. Είναι σημαντικό να εξερευνηθούν οι ξεχωριστές ικανότητες που θα επιτρέψουν στον οργανισμό να επιζήσει και να ευημερήσει ενάντια στον ανταγωνισμό.

Κάθε πλευρά μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού παίζει ένα ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής : οι άνθρωποί του, οι παραγωγικές του διαδικασίες, και το περιβάλλον του (περιλαμβάνοντας και τους πελάτες του). Εξετάζοντας πως όλοι οι παραπάνω παράγοντες θα πρέπει να δομηθούν και να αναπτυχθούν μπορεί να βρεθεί και πως ένας οργανισμός μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά.

Η στρατηγική μπορεί να λειτουργήσει ως η συνδετική διαδικασία μεταξύ της διοίκησης των εσωτερικών πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και των εξωτερικών του σχέσεων με τους πελάτες του, τους προμηθευτές του, τους ανταγωνιστές καθώς και το

οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί την ιστορία του, τις ικανότητες του, τη γνώση και διάφορες θεωρίες για να εξερευνήσει τις μελλοντικές του ενέργειες. Το διάγραμμα 4 αποτυπώνει μερικά παραδείγματα αυτής της διαδικασίας.



Διάγραμμα 4 : Πως η στρατηγική συνδέεται με τους πόρους της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της

Πηγή: **Lynch R.** *Corporate Strategy*, London, Pitman Publishing, 1997

A. Ανάλυση του Περιβάλλοντος

Η μελέτη του περιβάλλοντος της επιχείρησης περιλαμβάνει καθετί που βρίσκεται εκτός του οργανισμού ή της επιχείρησης: όχι μόνο τις οικονομικές και πολιτικές συνθήκες, οι οποίες μπορεί να ποικίλλουν σε όλο τον κόσμο, αλλά επίσης τους ανταγωνιστές, τους πελάτες και προμηθευτές, οι οποίοι ποικίλλουν και αυτοί από πολύ “επιθετικοί” έως λιγότερο “επιθετικοί”. Γι’ αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αναπτύξουν στρατηγικές που να ταιριάζουν περισσότερο στις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους σε σχέση με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν.

Μια ομάδα ερευνητών, όπως ο Ohmae προτείνουν ότι η στρατηγική χρειάζεται πραγματικά μόνο όταν μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός έχει ανταγωνιστές: ανυπαρξία απειλής ανταγωνισμού σημαίνει έλλειψη ανάγκης για στρατηγική. Αυτή όμως είναι μια στενή άποψη της στρατηγικής και του περιβάλλοντός της: ακόμα και ένα μονοπώλιο χωρίς την παρουσία ανταγωνιστών χρειάζεται μια στρατηγική για να υπερασπίσει την υπάρχουσα δεσπόζουσα θέση του. Δεδομένου της γενικής τάσης για ιδιωτικοποίηση των εθνικών μονοπωλίων σε ολόκληρο τον κόσμο, η στρατηγική κρίνεται επίσης αναγκαία. Παρομοίως τα ιδρύματα φιλανθρωπικού χαρακτήρα ανταγωνίζονται για χρηματικά ποσά από τους δωρητές. Η στρατηγική δεν είναι λιγότερο σχετική και σ’ αυτό το πλαίσιο μελέτης.

Άλλοι μελετητές, όπως ο Mintzberg, προτείνουν ότι το περιβάλλον είναι τόσο αβέβαιο, ειδικότερα σε παγκόσμιο επίπεδο, ώστε είναι πολύ δύσκολο έως απίθανο να σχεδιάσεις μια μακροπρόθεσμη στρατηγική. Αυτό μπορεί να ολοκληρωθεί σταδιακά, μέσω μιας διαδικασίας μάθησης περιλαμβάνοντας τον πειραματισμό. Ο οργανισμός μπορεί να αναζητά να προσθέσει αξία λειτουργώντας αποτελεσματικά, αλλά το συνεχώς εναλλασσόμενο περιβάλλον προσφέρει μικρή ή ανύπαρκτη πιθανότητα για προκαταβολικό διοικητικό προγραμματισμό.

Παραδείγματα τέτοιων περιβαλλοντικών αλλαγών είναι:

- Η ταχύτατη τεχνολογική αλλαγή
- Οι απροσδόκητες ενέργειες της κυβέρνησης σε περιπτώσεις μεγάλης κρίσης

Γενικότερα λοιπόν, ίναι αποδεκτό ότι το απρόβλεπτο περιβάλλον κάνει το έργο της ανάπτυξης μιας ρεαλιστικής στρατηγικής κάτι παραπάνω από ένα απλό σχεδιασμό. Οι στρατηγικές θα πρέπει να είναι επινοήματα πολύ καλών σχεδίων για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν παρόμοιες δυσκολίες.

B. Προσθήκη αξίας

Υπάρχει ανάγκη να εξερευνήσουμε περισσότερο τον σκοπό της στρατηγικής πέρα από τις απαιτήσεις των αλλαγών του περιβάλλοντος και τη διοίκηση των πόρων. Ουσιαστικά, η ανάγκη έγκειται στο να προσθέτει αξία στις προμήθειες που εισέρχονται στην επιχείρηση. Για να εξασφαλίσει τη μακροχρόνια επιβίωση της η επιχείρηση θα πρέπει να πάρει τις προμήθειες εντός της επιχείρησης, να προσδώσει αξία στις λειτουργίες της και στη συνέχεια να παραδώσει την παραγωγή της (output) στον πελάτη.

Ο σκοπός της στρατηγικής είναι να δημιουργήσει εκείνες τις συνθήκες κάτω από τις οποίες η επιχείρηση θα είναι ικανή να δημιουργήσει αυτή τη ζωτικής σημασίας αξία και να την μεταβιβάσει στους πελάτες. Η στρατηγική πρέπει επίσης να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις, ώστε η επιχείρηση προσαρμοζόμενη στις μεταβαλλόμενες συνθήκες να μπορέσει να συνεχίσει να προσθέτει αξία και στο μέλλον. Οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να προσδίδει αξία είναι πολύ σημαντικοί στην στρατηγική.

Αυτή η προστιθέμενη αξία στη συνέχεια θα διανεμηθεί στην ομάδα των άμεσα ενδιαφερομένων (stakeholders) μέσα στην επιχείρηση:

- Στην ομάδα των ενδιαφερομένων που έχουν στην κατοχή τους την επιχείρηση και λαμβάνουν σημαντικά οφέλη από τα μερίδια τους
- Στους υπαλλήλους που λαμβάνουν μέρος από την προστιθέμενη αξία μέσω του μισθού τους
- Στη διοίκηση που λαμβάνει προστιθέμενη αξία μέσω του μισθού της και άλλων προνομίων
- Στην κυβέρνηση που λαμβάνει μέρος από την προστιθέμενη αξία μέσω φόρων

Το ζητούμενο στη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής είναι να δημιουργηθεί ένας ξεχωριστός τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας τις όποιες ικανότητες και πόρους διαθέτει, ενάντια στο περιβάλλον και τους περιορισμούς του. Η λέξη δημιουργία χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία στρατηγικής: δεν υπάρχουν ούτε εύκολες λύσεις ούτε απλές απαντήσεις σε αυτό το θέμα.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων είναι μια ανακριβής επιστήμη. Δεν υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική που να εφαρμόζεται σε κάθε περίπτωση. Ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις θα ήθελαν να χτίσουν τη στρατηγική τους στις δικές τους ικανότητες, εντούτοις επηρεάζονται από τις πράξεις και τις ενέργειες που έχουν ακολουθήσει κατά το παρελθόν, την κουλτούρα τους και επίσης περιορίζονται από το ευρύτερο περιβάλλον τους.

1.2.6 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Είναι γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει με την πάροδο του χρόνου να αποκτήσουν ανταγωνιστική θέση στην αγορά και να υποσκελίσουν δραστικά σημαντικούς ανταγωνιστές τους που μέχρι πρότινος ήσαν σε θέση να απολαμβάνουν ηγετική θέση στο χώρο τους.

Η κατάλληλη στρατηγική μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση ακόμα κι αν αυτή βρίσκεται σε δυσχερή θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αλλά κυρίως είναι αναγκαία, γιατί επιτυγχάνει και κάποιες άλλες λειτουργίες που αναφέρονται στη συνέχεια.

Ο Παπαδάκης (1999, σελ. 29) σε μία προσπάθεια να αναλύσει τις λειτουργίες και γενικότερα τη λειτουργικότητα της στρατηγικής κατέληξε στα παρακάτω σημαντικά σημεία:

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Η στρατηγική επικεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες

- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα
- Η στρατηγική προσδίδει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα παραπάνω σημεία αναλύονται στη συνέχεια δίνοντας την τελική εντύπωση ότι η στρατηγική δεν εξασφαλίζει πάντα απαραίτητα την επιτυχή πορεία της επιχείρησης, τις βοηθάει όμως να επιτύχουν μια κατά το δυνατόν αποτελεσματική πορεία στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται.

- **Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις**

Σύμφωνα με αυτή τη λειτουργία η στρατηγική θέτει τις κύριες γραμμές πλεύσης. Παρομοιάζεται δηλαδή με μια πυξίδα που προσανατολίζει την επιχείρηση σχετικά με το που βρίσκεται και που αυτή θα ήθελε να βρεθεί στο μέλλον. Η στρατηγική δίνει στην ουσία έμφαση στους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα εκπληρώσει την αποστολή ή το όραμά της. Η επιχείρηση που εφαρμόζει μια σωστή στρατηγική ακόμα και αν προβεί σε κάποια λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις δεν χάνει τον προσανατολισμό της, γιατί ενδεχομένως να έχει χάσει μια μάχη, αλλά όχι και τον πόλεμο.

Όταν μια επιχείρηση σχεδιάζει τη στρατηγική της με βάση κάποιο προγραμματισμό και δεν αποτελεί αυτή κάποια επιταγή του περιβάλλοντος της, αλλά ούτε είναι απόρροια μιας ευκαιρίας που παρουσιάστηκε στην πορεία της, τότε μπορούμε ξεκάθαρα να ισχυριστούμε ότι αυτού του είδους η στρατηγική καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

- **Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων**

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα πολυτάραχο και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Οι συνθήκες που διαμορφώνονται συνεχώς αλλάζουν, η πληροφόρηση δεν είναι ποτέ πλήρης παρόλο που υπάρχουν τα μέσα για να εξακριβωθούν και οι πληροφορίες είναι συχνά

αλληλοσυγκρουόμενες και δεν μπορούν να διασταυρωθούν γιατί ακριβώς το περιβάλλον δεν είναι στατικό. Η ανάπτυξη όμως και η άρτια εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Η στρατηγική των επιχειρήσεων πρέπει να έχει καθοριστεί με ξεκάθαρο τρόπο, ούτως ώστε να είναι πλήρως κατανοητή. Όταν οι υπάλληλοι κατανοούν τη στρατηγική τότε είναι ευκολότερο να την αποδεχθούν. Αντιλαμβάνονται έτσι και τη σημασία τόσο των στόχων όσο και των αποφάσεων που παίρνονται.

Στην πράξη επειδή ακριβώς κάθε επιχείρηση δεν μπορεί να είναι σε θέση να προβλέψει τις κινήσεις των ανταγωνιστών της, η καθιέρωση κανόνων και κριτηρίων βάσει των οποίων αξιολογούνται και λαμβάνονται συνεπείς μεταξύ τους και όχι αντικρουόμενες αποφάσεις αποτελεί την καλύτερη προσέγγιση. Κι αυτό είναι που προσφέρει η στρατηγική. Με άλλα λόγια η στρατηγική θέτει τις σταθερές και τα κριτήρια έτσι ώστε να γίνει ευκολότερη η εξέταση των συνεπειών κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη δυνατή απόφαση.

- **Η στρατηγική επικεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες**

Σύμφωνα με αυτή τη λειτουργία της στρατηγικής όλοι όσοι εμπλέκονται σε μια επιχείρηση επικεντρώνουν την προσπάθεια τους στο κοινό σκοπό και ταυτόχρονα προωθείται ο συντονισμός των δραστηριοτήτων. Αν δεν υπήρχε η στρατηγική σε μια επιχείρηση τότε ο καθένας θα δρούσε σύμφωνα με τα δικά του πιστεύω και τις δικές του αντιλήψεις με αποτέλεσμα να υφίσταται μια χαώδης κατάσταση. Στην περίπτωση αυτή είναι βέβαιο ότι δεν θα υπήρχε συλλογική δράση και συνεργασία γεγονός που όμως επιτυγχάνεται με τη στρατηγική.

- **Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό**

Η στρατηγική αποτελεί την προσωπικότητα κάθε επιχείρησης. Είναι αυτή που ορίζει την επιχείρηση και επιτρέπει στους τρίτους να διαμορφώσουν την άποψή τους για την επιχείρηση. Αυτό γίνεται πιο εφικτό στην περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων όπου οι δομές είναι αρκετά περίπλοκες και καθίσταται αδύνατο να σχηματίσει το ευρύ κοινό μια κατασταλαγμένη άποψη για την εταιρεία. Η στρατηγική δίνει την απάντηση στην ερώτηση του τι είδος επιχείρηση υπάρχει και έτσι είναι πιο εύκολο να βρεθεί η θέση της επιχείρησης στο περιβάλλον, στην αγορά στην οποία λειτουργεί, αλλά και να μπορέσει ξεκάθαρα να τοποθετηθεί απέναντι στους ανταγωνιστές της και να λειτουργήσει ανάλογα με τις ανάγκες της και τις συνθήκες που επικρατούν.

- **Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα**

Μέσα στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση συνυπάρχουν τόσο ευκαιρίες, όσο και απειλές. Η βασική λειτουργία της στρατηγικής είναι να διακρίνει τις ευκαιρίες από τις απειλές. Η στρατηγική, δηλαδή, λειτουργεί ως μια γενική κατευθυντήρια αρχή που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων, εφ'όσον, οι αποφάσεις που λαμβάνονται έχουν τον ίδιο σκοπό και δεν αποδυναμώνουν η μια την άλλη.

Υιοθετώντας μια στρατηγική οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις, μειώνουν την αβεβαιότητα και αυξάνουν την παραγωγικότητα τους, λαμβάνουν κάποια στοιχεία δράσης ως δεδομένα και αυτό οδηγεί σε αυξημένη αποδοτικότητα ιδιαίτερα σε μια εποχή που διακρίνεται από έντονες αλλαγές και αυξημένη αβεβαιότητα.

- **Η στρατηγική προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει

τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητες τους. Αντίθετα το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους πόρους της επιχείρησης οι οποίοι πρέπει να μετατραπούν σε θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες (core competencies) και οι οποίες με την σειρά τους θα προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με τη βοήθεια της στρατηγικής επιτυγχάνεται ο αρμονικός συνδυασμός ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν το εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές δυνατότητες της επιχείρησης.

Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω φαίνεται ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, καθορίζει την πορεία της επιχείρησης, μειώνει τον βαθμό αβεβαιότητας, συγκεντρώνει την καταβαλλόμενη προσπάθεια και τελικά επιτυγχάνει στη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτούς τους λόγους θεωρείται απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, είτε πρόκειται για μια κερδοσκοπική επιχείρηση, μια δημόσια επιχείρηση, ένα πολιτικό κόμμα, ένα κράτος, ένας στρατός, ή μεμονωμένο άτομο.

1.2.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ, ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (PROCESS, CONTENT AND CONTEXT)

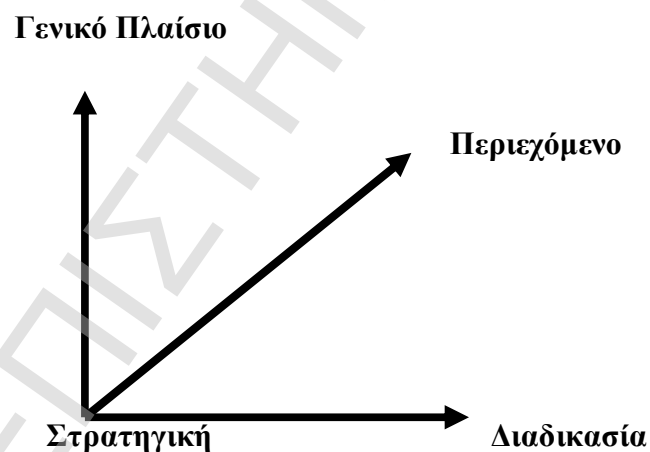
Πρόσφατη έρευνα έχει δείξει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η στρατηγική δεν είναι απλά ένα θέμα λήψης στρατηγικής απόφασης και εφαρμογής της. Χρειάζεται συνήθως πολύ σημαντικό χρόνο για να ληφθεί μια στρατηγική απόφαση και στη συνέχεια ακόμη περισσότερο για να τεθεί αυτή σε εφαρμογή. Ο λόγος είναι ότι πολλοί άνθρωποι εμπλέκονται σ' αυτού του είδους τη διαδικασία (υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, υπάλληλοι, προμηθευτές και πελάτες) για παράδειγμα. Οποιοσδήποτε δε από αυτούς τους εμπλεκόμενους μπορεί να επιλέξει να εφαρμόσει την προσωπική του επιχειρηματική κρίση στην επιλεγμένη στρατηγική.

Για το λόγο αυτό, μια σημαντική διάκριση χρειάζεται να γίνει στην ανάπτυξη της στρατηγικής μεταξύ της διαδικασίας (*process*), του περιεχομένου (*content*) και του γενικού πλαισίου (*context*). Κάθε στρατηγική απόφαση συμπεριλαμβάνει αυτά τα τρία στοιχεία, τα οποία μπορούν να ληφθούν υπόψη ξεχωριστά, αλλά και όλα μαζί.

Κάθε στρατηγική απόφαση περιλαμβάνει:

- **Το γενικό πλαίσιο (context).** Το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται η στρατηγική.
- **Το περιεχόμενο (content).** Οι κυριότερες ενέργειες της προτεινόμενης στρατηγικής.
- **Η διαδικασία (process).** Πως οι ενέργειες συνδυάζονται ή αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς η στρατηγική εφαρμόζεται και εκτυλίσσεται σ'ένα ευμετάβλητο περιβάλλον.

Αυτά τα τρία στοιχεία αποτελούν τις τρεις διαστάσεις του τρισδιάστατου κύβου της λήψης στρατηγικής απόφασης όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.



Διάγραμμα 5: Λήψη στρατηγικής απόφασης

Πηγή : **David Hunger and Thomas Wheelen**, *Essentials of Strategic Management*,
Prentice Hall, 2000

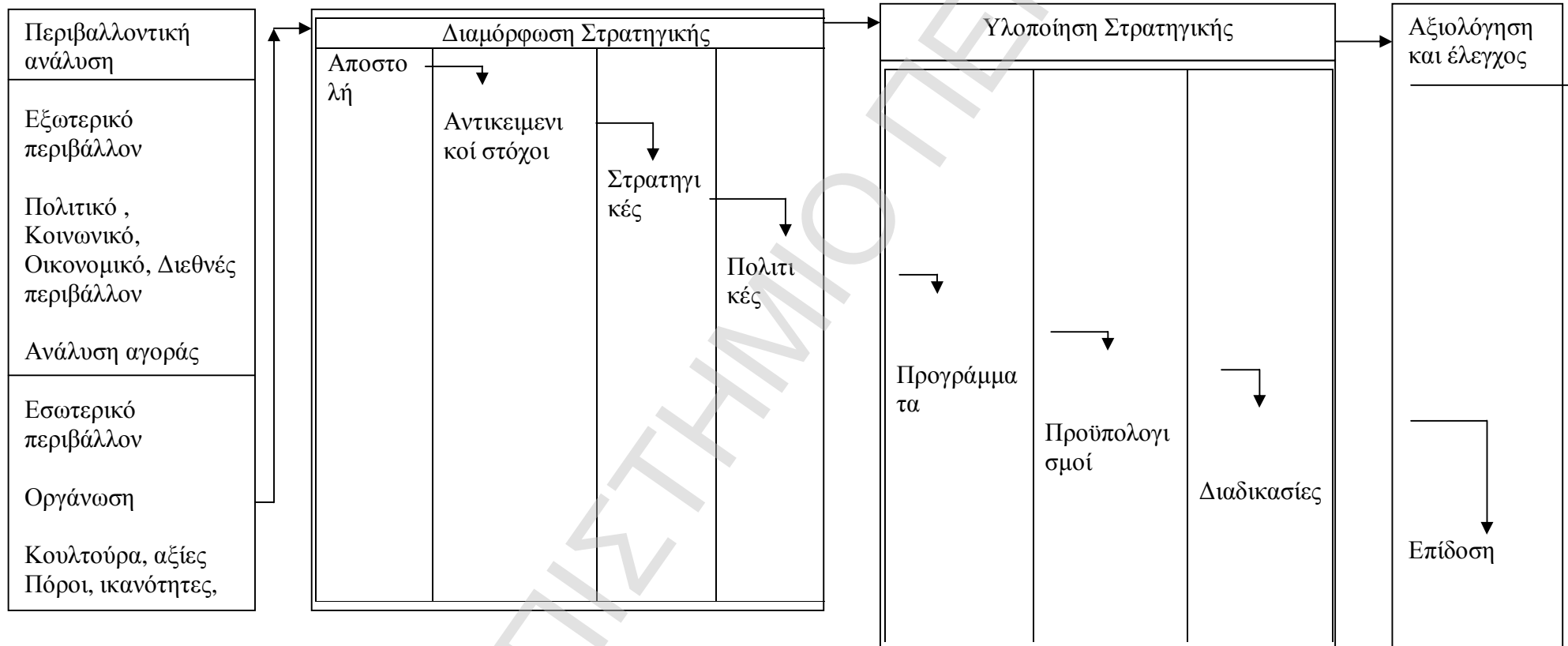
Στις περισσότερες περιπτώσεις το περιεχόμενο και το γενικό πλαίσιο είναι λογικά ξεκάθαρα. Οι διαδικασίες χρειάζονται έρευνα και είναι ασαφείς και ευκαιριακές επειδή απασχολούν ανθρώπους. Η δυσκολία επαυξάνεται από το γεγονός ότι, κατά τη διάρκεια της περιόδου της εφαρμογής, η διαδικασία μπορεί να επηρεάσει την αρχική στρατηγική απόφαση.

1.2.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Είναι γενικά δύσκολο για τα υψηλόβαθμα στελέχη να κατανοήσουν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Οι λόγοι είναι κυρίως τρεις:

1. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν αυτό το περιβάλλον, οι οποίοι είναι δύσκολο να συμπεριληφθούν στην στρατηγική μιας επιχείρησης
2. Η αβεβαιότητα που υπάρχει γενικότερα στο περιβάλλον, δημιουργεί περαιτέρω δυσκολίες στις προβλέψεις και εκτιμήσεις των ενδεχόμενων αλλαγών του περιβάλλοντος.
3. Τα στελέχη είναι πιθανόν να δυσκολεύονται να χειριστούν την πολυπλοκότητα αυτού του περιβάλλοντος. Συνήθως δε εστιάζουν στους παράγοντες και τα σημεία εκείνα που πιστεύουν ότι επηρεάζουν άμεσα την επιχείρησή τους.

Παρακάτω στο διάγραμμα 6 δίνεται ένα μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ που δείχνει γενικότερα τη λειτουργία της στρατηγικής και τη διασύνδεση της με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις.



Διάγραμμα 6: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

Πηγή: Wheelen and Hunger 1995

Υλοποίηση Στρατηγικής

Αξιολόγηση και έλεγχος

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα:

1. την έρευνα του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού) – environmental scanning
2. τον καθορισμό ή τη διαμόρφωση της στρατηγικής - strategy formulation
3. την εφαρμογή ή υλοποίηση της στρατηγικής - strategy implementation
4. την αξιολόγηση και τον έλεγχο - evaluation and control (Hunger and Wheelen 1996, p. 7)

Στο διάγραμμα φαίνεται ο τρόπος με τον οποίο αυτά τα σημεία συνδέονται μεταξύ τους. Στις επιχειρήσεις ο καθορισμός της στρατηγικής συμπεριλαμβάνει διαδικασίες που ξεκινούν από τον έλεγχο του περιβάλλοντος μέχρι στοιχεία που αφορούν στην επίδοση της επιχείρησης, όπως εκτίμηση της παραγωγικότητας και της προόδου της επιχείρησης.

Η διοίκηση ερευνά τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για να καθορίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία που εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον και θα πρέπει να βελτιώσει. (Η ανάλυση αυτή είναι γενικότερα γνωστή με τα αρχικά S.W.O.T ανάλυση. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats analysis).

Στη συνέχεια αφού ερευνηθούν αυτοί οι στρατηγικοί παράγοντες, η διοίκηση στη συνέχεια εκτιμά τη σημασία τους και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν την επιχείρηση και κατά συνέπεια συντελούν στον καθορισμό της κατάλληλης στρατηγικής.

Στον καθορισμό της στρατηγικής δίνεται ο βασικός ρόλος λειτουργίας της επιχείρησης που οδηγεί στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, στη στρατηγική και την πολιτική που θα ακολουθήσει.

Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα μέσα από καλά οργανωμένα προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες.

Τέλος, είναι απαραίτητο να γίνεται εκτίμηση της όλης διαδικασίας και του αποτελέσματος ώστε να εξασφαλιστεί ότι υπάρχει έλεγχος στην επιχείρηση όσον αφορά στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της.

1.2.9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ - ΤΕΛΙΚΑ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ;

Στις προηγούμενες παραγράφους έγινε προσπάθεια να παρουσιαστούν οι απόψεις μερικών από τους πλέον γνωστούς ακαδημαϊκούς στο χώρο της επιχειρησιακής στρατηγικής. Στόχος του πρώτου κεφαλαίου είναι να απαντήσει στο ερώτημα "τι είναι στρατηγική;". Δυστυχώς μονοσήμαντη απάντηση δεν υπάρχει. Κατά πολλούς στρατηγική αποτελεί τη προσαρμογή της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον, για άλλους είναι η δημιουργία ικανοτήτων με βάση τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά της. Άλλοι βλέπουν τη στρατηγική ως ένα καλοσχεδιασμένο πρόγραμμα, και άλλοι ως μια μορφοποίηση που προκύπτει μέσα από σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις του παρελθόντος. Στη διεθνή βιβλιογραφία δε φαίνεται να υπάρχει ομοφωνία ως προς το πώς ορίζεται η στρατηγική.

Η παρούσα όμως μελέτη θα υιοθετήσει τον παρακάτω ορισμό του Chandler στην προσπάθεια της να αντλήσει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να προσφέρουν τις βάσεις πάνω στις οποίες να αποσαφηνισθεί η έννοια της στρατηγικής:

Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων καθώς και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.

- **Fremont E. Cast, James E. Rosenzweig**, *Organization & Management A systems and contingency approach*, Prentice Hall, 1998
- **Ricky W.Griffin**, *Management*, Texas A&M University, 1999
- **Ansoff, I.** *Corporate Strategy*, London Penguin, 1995
- **Kotler P.**, *Marketing Management* 9th edition, Prentice Hall, 1996
- **Hamel, G. and C.K. Prahalad**: *Corporate Imagination and Expeditionary Marketing*, Harvard Business Review, 1991
- **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένου, 2002
- **David Hunger and Thomas Wheelen**, *Essentials of Strategic Management*, Prentice Hall, 2000
- **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999
- **Laurie Mullins**, *Management and organisational behaviour*, Prentice Hall, 2002
- **Lynch, R.** *Corporate Strategy*, London, Pitman Publishing, 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο υπάρχουν ποικίλοι τρόποι με τους οποίους μία επιχείρηση συνδέεται με το περιβάλλον της και εξαρτάται από αυτό. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την ανάγκη ανάπτυξης μιας κοινωνικά ευαίσθητης επιχειρηματικής δραστηριότητας, λόγω των δραματικών αλλαγών στις κοινωνικές αξίες, οδήγησαν τις σύγχρονες επιχειρήσεις στη διαπίστωση ότι η συμπεριφορά τους θα πρέπει να αλλάξει προκειμένου να αντιμετωπίσουν με επιτυχία το διαρκώς και έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον τους, το οποίο και μπορεί πλέον να αποκαλείται και “πολυτάραχο” περιβάλλον (turbulent environment).

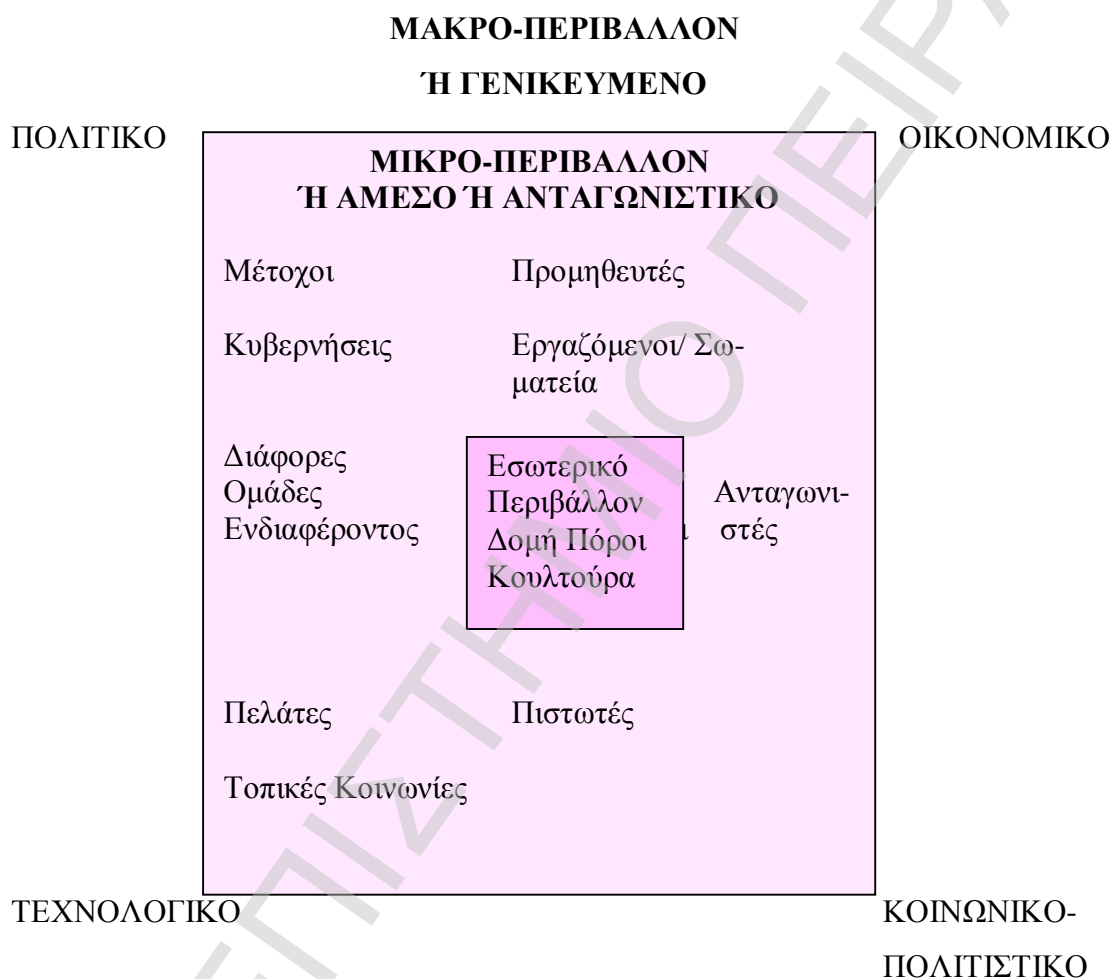
Σε αυτό το κεφάλαιο θα διερευνηθεί το περιβάλλον μιας επιχείρησης και γενικότερα τα βασικά συστατικά από τα οποία συνίσταται και τα οποία επηρεάζουν τη λειτουργία και την επίδοση των επιχειρήσεων. Θα αναλυθούν σε βάθος τόσο οι διαστάσεις του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

2.1 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ουσιαστικά το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από όλα τα χαρακτηριστικά που επιδρούν στις αποφάσεις των επιχειρήσεων και την επίδοσή τους. Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2002) αλλά και τους Hunger και Wheelen (2000) διακρίνεται σε : μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο και μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό. Αρχικά εξετάζονται επιλεκτικά ορισμένοι κύριοι παράγοντες ή καταστάσεις που συνιστούν το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και αναλύεται ο τρόπος που συσχετίζονται με όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον κλάδο που ανήκουν. Στη συνέχεια αναλύεται ένας περισσότερο εξειδικευμένος τύπος

περιβάλλοντος: το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό αναφέρεται στις δυνάμεις και καταστάσεις που άμεσα σχετίζονται με τον κλάδο που η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης εμφανίζονται στο παρακάτω διάγραμμα (7).



Διάγραμμα 7 : Μεταβλητές του Περιβάλλοντος

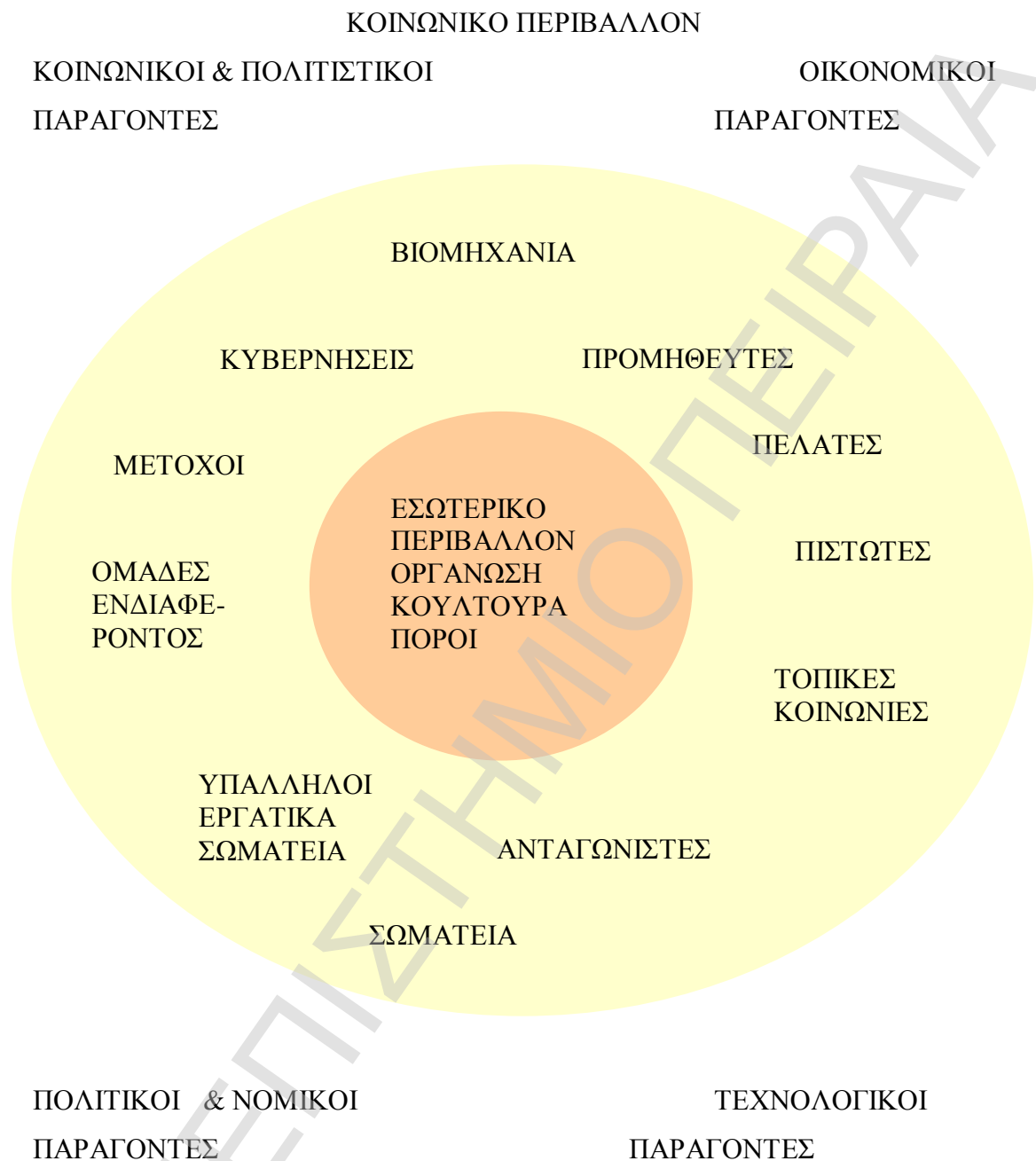
Πηγή: **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένου, 2002, σελ. 75

Στο διάγραμμα 7 παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Οι γενικότεροι παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος, δηλαδή οι παράγοντες που αφορούν στο πολιτικό οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικο-πολιτισμικό πεδίο βρίσκονται στο εξωτερικό μέρος επειδή επηρεάζουν όλες τις

επιχειρήσεις. Αυτοί οι παράγοντες μεταβάλλονται συνεχώς. Όσοι βρίσκονται μέσα στο περίγραμμα σχετίζονται πιο άμεσα με την επιχείρηση και θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη της επιχείρησης για την αποτελεσματικότερη λειτουργίας της.

Οι Hunger και Wheelen (2000) παρουσιάζουν το παρακάτω διάγραμμα σχετικά με τις εξωτερικές επιρροές που εν δυνάμει επηρεάζουν τις αποφάσεις του οργανισμού ή των επιχειρήσεων, προκειμένου να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση στην εγχώρια και διεθνή αγορά.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



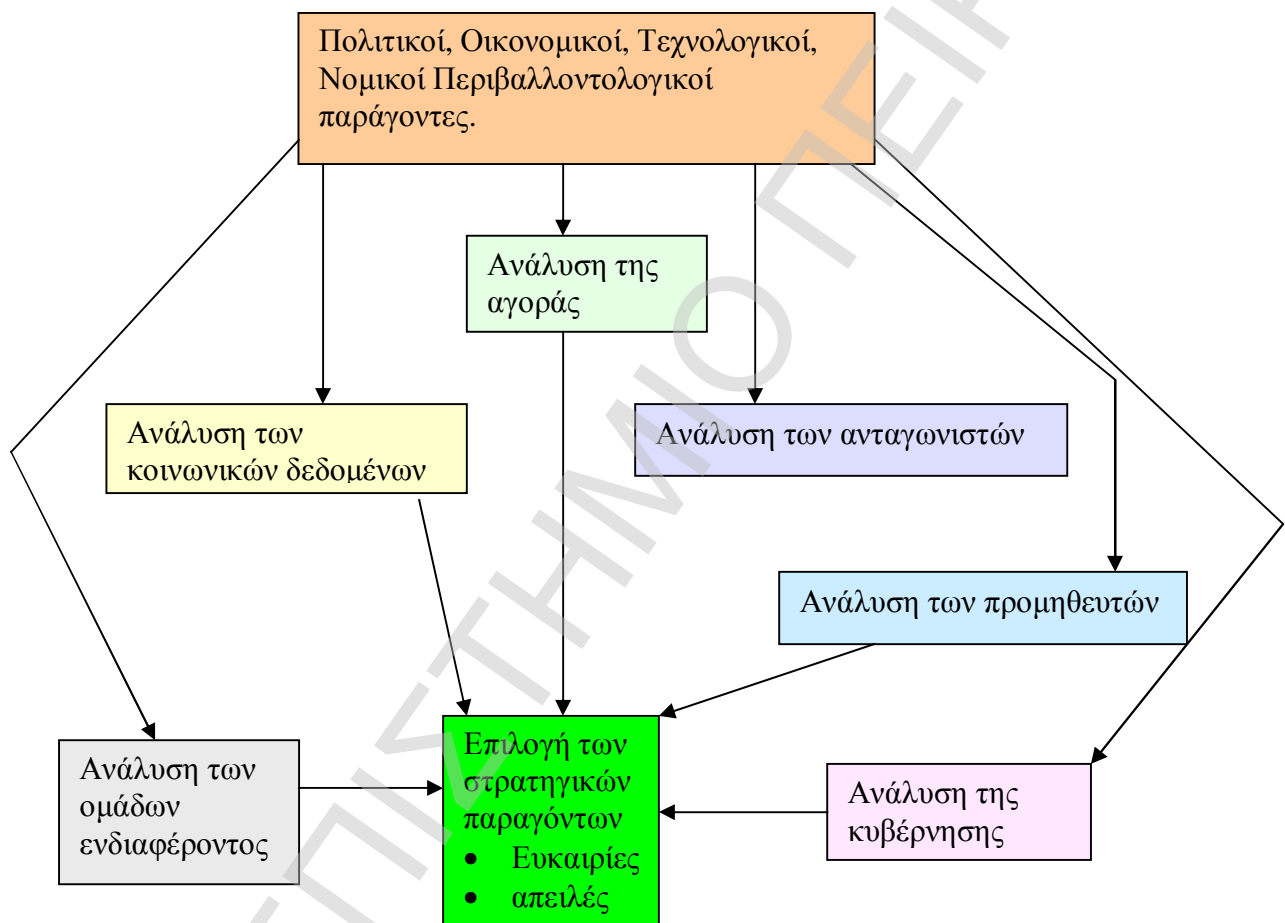
Διάγραμμα 8 : Μεταβλητές του Περιβάλλοντος

Πηγή: **David Hunger and Thomas Wheelen**, *Essentials of Strategic Management*, Prentice Hall, 2000, σελ.33

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω διαγράμματα δεν έχει σημασία ο τρόπος παρουσίασης των διαφόρων μεταβλητών που επηρεάζουν την επιχείρηση, αλλά η

κατανόηση του γεγονότος ότι οι παραπάνω παράγοντες είναι πολλοί και ποικίλοι και είναι πιθανόν να επιδράσουν ουσιαστικά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης άμεσα ή έμμεσα.

Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις ερευνούν τα στοιχεία του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιούνται φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1: Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Πηγή: **David Hunger and Thomas Wheelen**, *Essentials of Strategic Management*, Prentice Hall, 2000, σελ.36

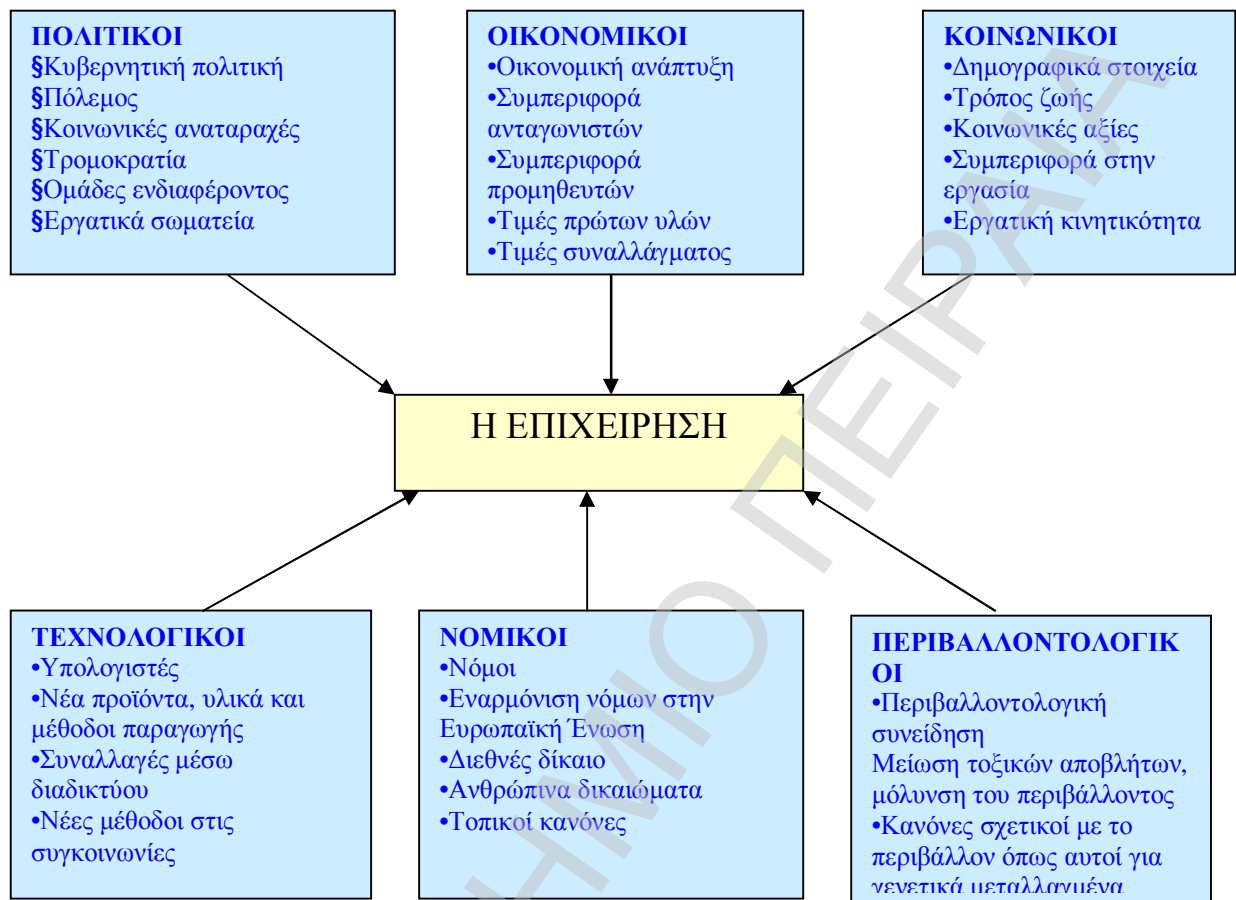
Στην προκειμένη περίπτωση η επιχείρηση θα πρέπει να αναλύσει όλους τους πιθανούς παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν. Θα πρέπει να συνταχθούν σχετικές αναλυτικές αναφορές οι οποίες θα αποτελέσουν την έκθεση της ανταγωνιστικής δραστηριότητας της επιχείρησης. Συνήθως οι αναφορές αυτές

προωθούνται προς τη διοίκηση που καθορίζει τη στρατηγική της επιχείρησης και διαμορφώνει τους στόχους και τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

2.1.2 PESTLE ANALYSIS

Για να ερευνηθεί το εξωτερικό περιβάλλον και κυρίως το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον χρησιμοποιείται το PESTLE Analysis (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental factors – Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί, Τεχνολογικοί, Νομικοί και Περιβαλλοντολογικοί παράγοντες) σύμφωνα με τους Huczynski and Buchanan (2001, p. 45). Η ανάλυση και αξιολόγηση των παραγόντων αυτών μπορεί να βοηθήσει στη διεύρυνση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που μπορεί να έχει η επίδραση αυτών των παραγόντων. Η ύπαρξη στρατηγικής εναρμόνισης ανάμεσα στα στοιχεία του περιβάλλοντος και τους στόχους της επιχείρησης εξασφαλίζει την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Τα υψηλόβαθμα στελέχη θα πρέπει να διακρίνουν τους παράγοντες, τα γεγονότα και τις τάσεις τα οποία επιδρούν στις λειτουργίες της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις άμεσα ή έμμεσα στη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής.

Η ανάλυση αυτή παρουσιάζεται περισσότερο διεξοδικά παρακάτω.



Σχήμα 2 : Η ανάλυση PESTLE

Πηγή: **Andrzej Huczynski and David Buchanan, *Organisational Behaviour an introductory text*, Prentice Hall, 2001, σελ. 45**

A. ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Political factors)

Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται κυρίως στο πολιτικό περιβάλλον που επικρατεί στη χώρα που λειτουργεί η επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στους διάφορους κυβερνητικούς φορείς, αλλά και στις διάφορες περιοριστικές ρυθμίσεις της κυβέρνησης μιας χώρας που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους, όπως μέσω των συναλλαγματικών ελέγχων, της ύπαρξης κρατικών μονοπωλίων αλλά και τις

υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις. Φυσικά η μεγαλύτερη αμφιβολία μπορεί να συνδέεται με το αποτέλεσμα των επικείμενων εκλογών, τη γενικότερη αναστάτωση που επικρατεί στην αγορά λόγω επικείμενων καιρικών συνθηκών.

Είναι επίσης χρήσιμο να εξετάζονται και να μελετούνται από τις επιχειρήσεις οι αντιλήψεις και οι πεποιθήσεις όλων των κομμάτων του πολιτικού χώρου, οι διάφορες πολιτικές συμφωνίες σε εθνικό επίπεδο όπως επίσης και οι πολιτικές συμφωνίες που συνάπτονται στη χώρα όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί βέβαια και η σχέση της πολιτικής ηγεσίας μιας χώρας και πιο συγκεκριμένα η πολιτική της για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό.

Η ανάλυση αυτών των παραγόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική στην περίπτωση πολυεθνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται και σε άλλες χώρες με διαφορετικό πολιτικό πλαίσιο.

B. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Economic factors)

Η ανάλυση εστιάζει στο οικονομικό περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα στην οικονομική κατάσταση στη χώρα και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις και προσδοκίες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Επιτόκια, πληθωρισμός, δείκτες του χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου. Η μείωση του εισοδήματος των αγοραστών και η αύξηση της ανεργίας θα έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Ειδικότερα η μείωση αυτή θα είναι αισθητή στα προϊόντα που δεν είναι τόσο απαραίτητα στους αγοραστές και χαρακτηρίζονται ως προϊόντα ελαστικότητας ζήτησης.

Καλό θα είναι να μελετώνται όχι μόνο οι οικονομικοί παράγοντες οι σχετικοί με τον κλάδο λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και των άλλων παρεμφερών κλάδων για μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της οικονομίας.

Γ. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Social factors)

Πολλοί είναι οι κοινωνικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Το κοινωνικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, των πιστεύω και των ιδανικών καθώς και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας κοινωνικής ομάδας.

Είναι γεγονός ότι τις τελευταίες δεκαετίες η σύνθεση της κοινωνικής τάξης έχει αλλάξει με κύριο γνώρισμα την ενίσχυση της θέσης της γυναίκας. Οι γυναίκες πλέον έχουν κάνει όχι μόνο αισθητή την παρουσία τους στον επαγγελματικό χώρο, αλλά διαδραματίζουν σημαντικό και μερικές φορές πρωταγωνιστικό ρόλο σχεδόν σε όλους τους τομείς. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την άνιση διανομή του εισοδήματος, αλλά και τη μεγαλύτερη διαθεσιμότητα σε ανθρώπινο δυναμικό έχουν προβληματίσει ιδιαίτερα τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη τα οποία θα πρέπει να βρουν νέους τρόπους για να διευθύνουν αποτελεσματικά ένα αυξανόμενο ετερογενές περιβάλλον εργασίας.

Επιπλέον καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις γίνονται διεθνείς, αντιμετωπίζουν ριζικά διαφορετικές πολιτιστικές συνθήκες. Ο ρόλος του διευθυντικού στελέχους θα μπορεί να είναι διαφορετικός από χώρα σε χώρα έτσι ώστε να αξιοποιεί κατά το δυνατόν τα διάφορα χαρακτηριστικά του κοινωνικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται.

Δ. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Technological factors)

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες κ.α. (Γεωργόπουλος 2002, σελ. 86). Είναι αποδεκτό ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας επηρεάζει τη λειτουργία κάθε επιχείρησης. Οι τεχνολογικές εξελίξεις συνήθως βοηθούν στην καλύτερη λειτουργία και διοίκηση μιας επιχείρησης, και σε περίπτωση που αυτές παραβλεφθούν τότε μπορούν να

αποτελέσουν απειλή. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι πωλήσεις μέσω Internet, διάφοροι αυτοματισμοί στην παραγωγικότητα και άλλες σημαντικές εφαρμογές.

Η πρόοδος της πληροφοριακής τεχνολογίας έχει βοηθήσει σημαντικά την μελέτη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να ανακαλύπτουν κερδοφόρες ευκαιρίες. Τέτοιες ευκαιρίες είναι βέβαιο ότι προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και θωρακίζουν τις επιχειρήσεις με τέτοια όπλα που τους επιτρέπουν να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα και μεθοδικότερα τους ανταγωνιστές τους.

E. ΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Legal factors)

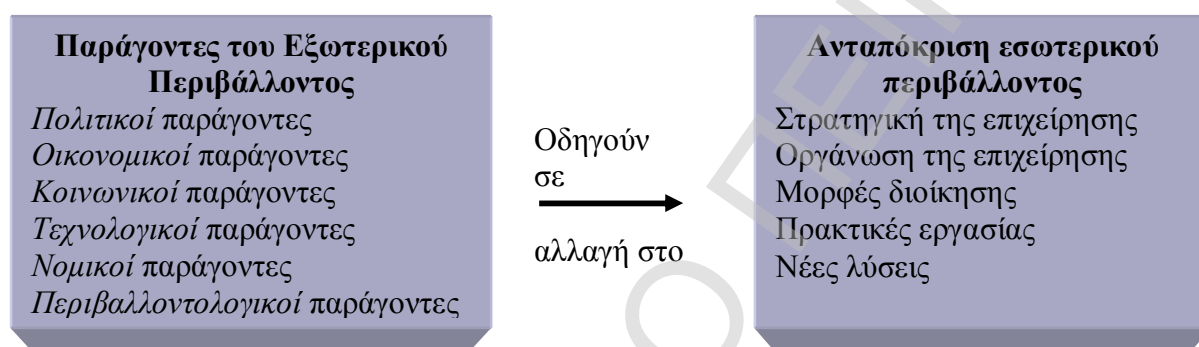
Το γενικότερο νομικό πλαίσιο της χώρας στην οποία λειτουργεί μια επιχείρηση καθώς και άλλων χωρών με τις οποίες πραγματοποιεί συναλλαγές και συνεργασίες θα πρέπει επίσης να εξετάζονται από την επιχείρηση. Νόμοι που αφορούν στη φορολογία, νόμοι που αφορούν τις προσλήψεις, τις προαγωγές και τις απολύσεις αλλά και οι κανονισμοί οι σχετικοί με το εξωτερικό εμπόριο θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. *Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (1999) «η επιβολή ή η κατάργηση ενός ρυθμιστικού περιορισμού από την πλευρά της κυβέρνησης μιας χώρας έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία σημαντικής απειλής ή ευκαιρίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εν λόγω χώρα. Για παράδειγμα, η απαγόρευση της χρησιμοποίησης ορισμένων συστατικών στη παρασκευή καλλυντικών ή φαρμάκων μπορεί να συνεπάγεται σημαντικές συνέπειες για την λειτουργία των βιομηχανιών που παράγουν καλλυντικά και φάρμακα. Επίσης, η καθιέρωση «λίστας φαρμάκων» από την ελληνική κυβέρνηση επηρέασε και επηρεάζει σημαντικά όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου».

ΣΤ. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Environmental factors)

Ιδιαίτερες διαστάσεις έχουν λάβει στις μέρες μας οι παράγοντες σχετικοί με την προστασία του περιβάλλοντος. Θέματα όπως η ηχορύπανση, η αλλοίωση της αρχιτεκτονικής διαφόρων περιοχών, η κυκλοφοριακή συμφόρηση αλλά και η υγιεινή

διατροφή απασχολούν όλο τον κόσμο αλλά και κυρίως τις επιχειρήσεις που πρέπει να συμμορφωθούν με τους κανόνες και τους νόμους.

Έτσι στο διάγραμμα 9 γίνεται άμεσα αντιληπτό πως όλοι οι παραπάνω παράγοντες που αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζουν μία επιχείρηση.



Διάγραμμα 9 : Συσχετισμός εξωτερικού περιβάλλοντος με την επιχείρηση

Πηγή: **Andrzej Huczynski and David Buchanan**, *Organisational Behaviour an introductory text*, Prentice Hall, 2001, σελ.47

Κατά συνέπεια είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση να δίνει τη δέουσα σημασία στην παραπάνω ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Από τους διάφορους παράγοντες που εμφανίζονται στο παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι κάθε επιχείρηση που αδιαφορεί γι' αυτούς ή δεν τους δίδει την απαραίτητη προσοχή καταλήγει σε σημαντικά προβλήματα. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν τους εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις σε κάθε επίπεδο διοίκησης και λειτουργίας στον καθορισμό της στρατηγικής, στην μορφή της διοίκησης που θα υιοθετηθεί καθώς και σε διάφορα λειτουργικά θέματα. Απαραίτητο είναι βέβαια να διαχωρίζονται οι σημαντικότεροι από αυτούς τους παράγοντες για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, εφόσον πολλοί από αυτούς δεν είναι δυνατόν να ερευνηθούν και να αναλυθούν αποτελεσματικά.

Σύμφωνα με αρκετές μελέτες φαίνεται να υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ των παραγόντων που αφορούν στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον και της διαμορφωμένης στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η ύπαρξη κάποιων συνδετικών κρίκων μεταξύ των στοιχείων του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής της επιχείρησης διατυπώνονται παρακάτω: (Παπαδάκης 1999)

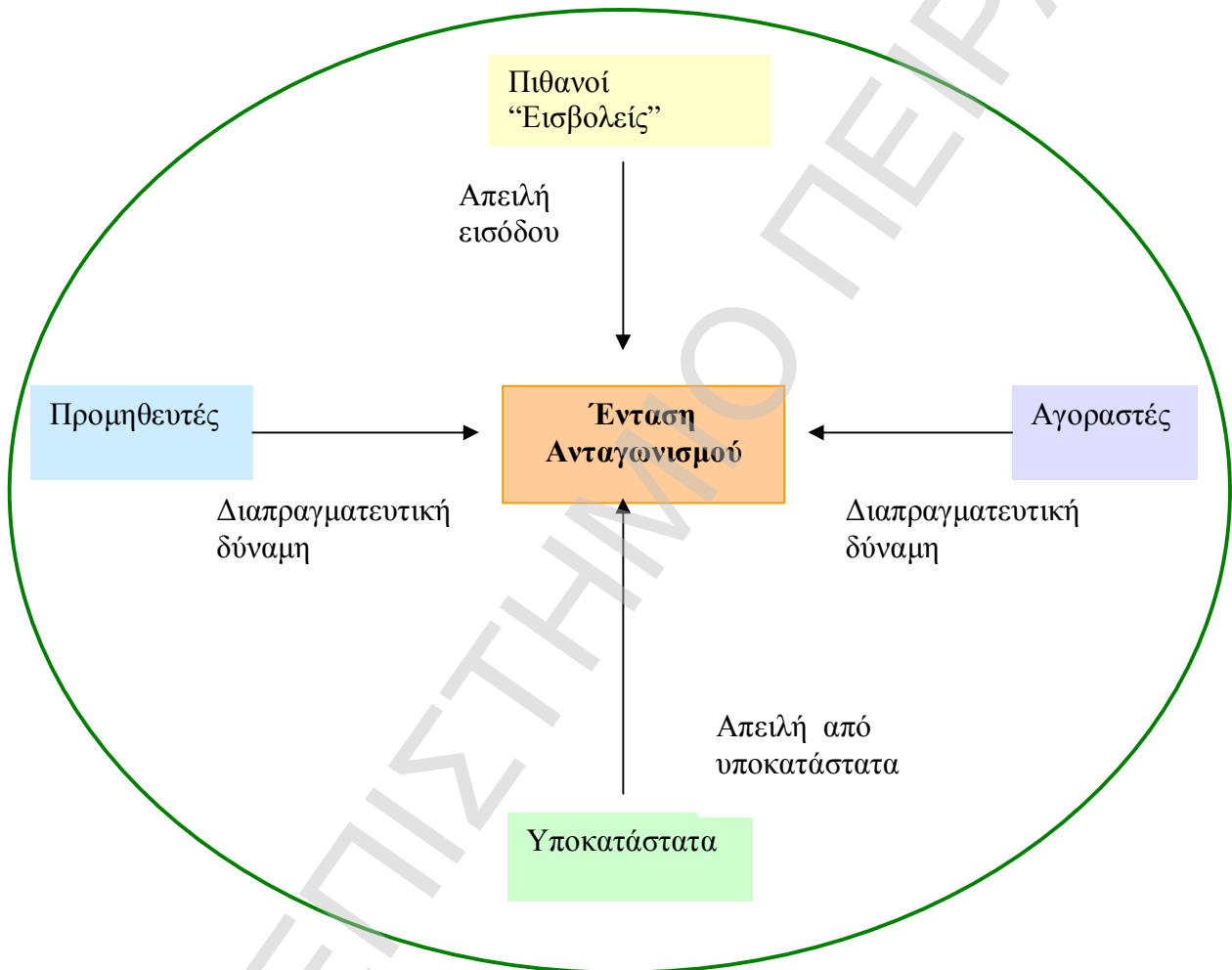
- § οι αλλαγές σε κάποιους από τους παράγοντες που απαρτίζουν το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά πεδία μάχης ενός κλάδου
- § οι αλλαγές και εξελίξεις σε κάποιους παράγοντες του περιβάλλοντος είναι δυνατόν να έχουν διαφορετική επιρροή πάνω σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.
- § η ίδια περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις
- § κάποιες εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν, ενώ αντίθετα κάποιες άλλες είναι σχετικά πιο προβλέψιμες
- § οι επιρροές που δέχεται κάθε επιχείρηση από το ευρύτερο περιβάλλον είναι διαφορετικές από χώρα σε χώρα.

Τέλος είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η επιχειρηματική στρατηγική που υιοθετεί και εφαρμόζει μια επιχείρηση έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον της, ή με άλλα λόγια, η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί. Όταν το περιβάλλον είναι πολυσύνθετο πολυτάραχο και αβέβαιο, θα πρέπει η επιχείρηση να είναι ιδιαίτερα προσεκτική και να αντιδρά ταχύτατα στις αλλαγές του.

2.1.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ PORTER

Στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να αναλύσουν το εξωτερικό περιβάλλον εκτός από την ανάλυση PESTLE ακολουθείται και η ανάλυση που βασίζεται στο υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του PORTER. Αυτή η ανάλυση ονομάζεται «δομική ανάλυση του κλάδου» ή πιο απλά «ανάλυση των πέντε δυνάμεων του PORTER» Στην προκειμένη περίπτωση γίνεται έρευνα των στοιχείων που χαρακτηρίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον γενικότερα στην αγορά στην οποία λειτουργεί η

επιχείρηση. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται αναλυτικά το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.



Διάγραμμα 10 : Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter

Πηγή: **Gerry Johnson and Kevin Scholes**, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1999, σελ.116

Σύμφωνα λοιπόν με αυτή τη θεωρία των πέντε δυνάμεων του Porter η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter προσδιορίζονται 5 κυρίως

δυνάμεις/ομάδες ενδιαφερομένων που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης:

- § Η απειλή από τους νεο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο, (Potential entrants)
- § Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, (Suppliers' bargaining power)
- § Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, (Buyers' bargaining power)

Η πίεση ή η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, (Threat of substitutes)

- § Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων, (Competitive rivalry)

Το υπόδειγμα του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Οι παρακάτω βασικές αρχές θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την καλύτερη ανάλυση.

Πίνακας 5 : Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων: βασικές αρχές

- η ένταση ανταγωνισμού σε έναν κλάδο είναι συνάρτηση των 5 δυνάμεων που αναφέρθηκαν παραπάνω (υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter)
- η συλλογική δύναμη των πέντε παραγόντων/δυνάμεων ανταγωνισμού καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου
- οι πλήρως ανταγωνιστικές αγορές χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό και χαμηλά εμπόδια εισόδου
- κάθε κλάδος έχει τη δική του δυναμική και επηρεάζεται από ένα διαφορετικό σύνολο δυνάμεων
- το στρατηγικό στέλεχος θα πρέπει να βρει μια θέση στον κλάδο για την ελαχιστοποίηση των επιδράσεων από αυτές τις δυνάμεις

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένου, 2002, σελ. 94

2.1.3.1 Απειλή από τους νεο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο (Potential entrants)

Η απειλή από νεο-εισερχόμενους στον κλάδο εξαρτάται κυρίως από τα εμπόδια εισόδου, δηλαδή από τις δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσουν για να εισέλθουν στον κλάδο. Τέτοιες δυσκολίες μπορεί να είναι η γενικότερη οικονομική κατάσταση, αλλά και οι απαιτήσεις σε κεφάλαια. Επίσης μπορεί να είναι η πρόσβαση στα κανάλια διανομής των προϊόντων, το γενικό νομοθετικό πλαίσιο, η κυβερνητική πολιτική, αλλά και η ευνοϊκή τοποθεσία. Ας τα δούμε όμως αναλυτικότερα.

- **Οι οικονομίες κλίμακας.** Οι οικονομίες κλίμακας δίνουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα κόστους απέναντι σε κάθε δυνητικό ανταγωνιστή.
- **Διαφοροποίηση προϊόντος.** Οι επιχειρήσεις που είναι σε θέση να διαφοροποιούν σημαντικά τα παραγόμενα προϊόντα ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους μέσω της υψηλής διαφήμισης και προώθησης είναι σε θέση να φράξουν το δρόμο σε υποψήφιες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στο κλάδο.
- **Ανάγκες σε κεφάλαια.** Όταν μια επιχείρηση έχει επενδύσει σημαντικά ποσά σε εγκαταστάσεις παραγωγής δημιουργεί σημαντικά εμπόδια εισόδου σε κάθε νέο ανταγωνιστή της. Κι αυτό γιατί χρειάζεται σημαντικό χρονικό διάστημα για να μπορέσει να φτάσει στα επίπεδα της υφιστάμενης επιχείρησης και να καταφέρει να επενδύσει κι εκείνη σε εγκαταστάσεις παραγωγής ή άλλες υλικές ή άυλες υποδομές.
- **Κόστος αλλαγής.** Το κόστος αλλαγής σε κάθετι καθιερωμένο ή παγιωμένο με την πάροδο του χρόνου είναι πολύ υψηλό και αυτό με τη σειρά του αποτελεί άλλο ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου για κάθε νέα επιχείρηση που θα ήθελε να εισέλθει στον κλάδο. Για παράδειγμα η εγκατάσταση και καθιέρωση ενός λογισμικού προγράμματος στα γραφεία μιας επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα την εκδήλωση απροθυμίας για εκπαίδευση σε ένα νέο πρόγραμμα από την πλευρά των εργαζομένων.
- **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.** Οι μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να επενδύσουν στη διαφήμιση δημιουργούν μεγάλη ζήτηση

στους καταναλωτές με αποτέλεσμα να έχουν καλύτερη και μεγαλύτερη πρόσβαση στο χώρο του λιανεμπορίου, δηλαδή στα κανάλια διανομής. Αυτό συνεπάγεται για τις μικρές επιχειρήσεις ένα πρόσθετο εμπόδιο εισόδου μιας και αυτές δεν μπορούν να επενδύσουν ανάλογα ποσά σε διαφημίσεις και να δημιουργήσουν ανάλογη ζήτηση για τα προϊόντα τους.

- **Κυβερνητική πολιτική.** Οι κυβερνήσεις με τη σειρά τους παίζουν και αυτές ρόλο στον περιορισμό ή μη των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, πχ με τη χορήγηση αδειών για την ελεύθερη πρόσβαση σε πρώτες ύλες.

Ανεξάρτητα από το ποια θα είναι η δυσκολία το σίγουρο είναι ότι διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση γι' αυτό και θα πρέπει να καθοριστούν τα παρακάτω:

- ◆ ποιες είναι οι δυσκολίες αν υπάρχουν κάποιες
- ◆ κατά πόσο, σε τι βαθμό μπορούν να επηρεάσουν την είσοδό τους στον κλάδο
- ◆ ποια είναι η θέση της επιχείρησης; (Johnson and Scholes 1999, p. 117)

ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό με νέες επιχειρήσεις.

2.1.3.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (Buyer's bargaining power)

Οι σχέσεις ανάμεσα στους αγοραστές και τους προμηθευτές έχουν σημαντική επιρροή στον καθορισμό της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Ωστόσο η δύναμη των προμηθευτών είναι υψηλή συνήθως όταν:

- ◆ υπάρχει συγκέντρωση προμηθευτών σε μία περιοχή, έτσι ώστε να υπάρχει μεγάλος αριθμός αγορών
- ◆ οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο
- ◆ το προϊόν αποτελεί σημαντικό στοιχείο κόστους για τον πελάτη
- ◆ υπάρχει δυνατότητα ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων των αγοραστών προς τα πίσω.

Αυτή η δύναμη των αγοραστών ενισχύεται περαιτέρω όταν:

- υπάρχει μεγάλος αριθμός προμηθευτών
- υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμηθειών
- οι αγοραστές κάνουν έρευνα αγοράς για την εξεύρεση της καλύτερης τιμής
- το κόστος αλλαγής / μετακίνησης προμηθευτών είναι μικρό και μειώνεται έτσι το κόστος (Johnson and Scholes 2002, p. 119).

Οι παραπάνω δυνάμεις του αγοραστή ισχύουν, ανεξάρτητα εάν πρόκειται για μια επιχείρηση-αγοραστή ή πρόκειται για τελικό πελάτη.

2.1.3.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (Supplier's bargaining power)

Η δύναμη των προμηθευτών είναι υψηλή όταν:

- παρουσιάζεται υψηλή συγκέντρωση των προμηθευτών στην αγορά
- το προσφερόμενο από τον προμηθευτή προϊόν έχει ιδιότητα μοναδικότητας
- η αλλαγή προμηθευτή έχει υψηλό κόστος
- η εμπορική επωνυμία (brand name), το όνομα του προμηθευτή είναι γνωστό
- οι πελάτες των προμηθευτών είναι λίγοι και συγκεκριμένοι και έτσι η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρή
- οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός.

Όταν η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Γενικά οι προμηθευτές αναζητούν υψηλές τιμές, σταθερή ζήτηση για τα προσφερόμενα από αυτούς προϊόντα, έγκαιρη πληρωμή των οφειλών των πελατών αλλά και την τήρηση των συμφωνιών τους.

2.1.3.4 Η πίεση ή η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα (Threat of substitutes)

Οι επιχειρήσεις του κλάδου ανταγωνίζονται μεταξύ τους καθώς και με επιχειρήσεις άλλων κλάδων εφόσον παράγουν προϊόντα εν δυνάμει υποκατάστατα με τα προϊόντα των άλλων επιχειρήσεων. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να πάρει διάφορες μορφές:

- μπορεί να υπάρχουν “κοντινά” υποκατάστατα από άλλο παραγωγό
- το επίπεδο της τιμής, εφόσον η υψηλή τιμή οδηγεί τον καταναλωτή σε άλλα υποκατάστατα προϊόντα.
- το βαθμό εξάρτησης του καταναλωτή από συγκεκριμένα αγαθά.

Γενικότερα η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα για μια επιχείρηση είναι ισχυρότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και όταν η ποιότητα ή η επίδοσή των υποκατάστατων προϊόντων είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου.

2.1.3.5 Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων (Competitive rivalry)

Κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι ενήμερη για την ένταση του ανταγωνισμού με άλλες επιχειρήσεις. Που βασίζεται αυτός ο ανταγωνισμός; Μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί; Πως μπορεί να επηρεαστεί;

Οι πιο ανταγωνιστικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την περίπτωση πιθανής εισόδου νέων επιχειρήσεων, απειλής από υποκατάστατα προϊόντα και την απειλή εισόδου από προμηθευτές ή αγοραστές που έχουν μεγάλη επιρροή και έλεγχο. Είναι σημαντικό να υπάρχει έλεγχος στην ένταση του ανταγωνισμού. Όταν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, τότε δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να υψώσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Αντίθετα εάν η ένταση είναι υψηλή τότε υπάρχει σημαντικός ανταγωνισμός με θετική επίδραση στις τιμές των αγαθών δηλαδή τάση μείωσης στην τιμή (Γεωργόπουλος 2002, σελ. 107).

Από τους παράγοντες που διαμορφώνουν την ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο οι κυριότεροι είναι οι εξής:

- μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος
- χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος
- χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης
- εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη καθώς και η παρουσία υψηλών εμποδίων εισόδου.

Η παραπάνω ανάλυση είναι σημαντική, γιατί δίνεται η ευκαιρία στα στρατηγικά στελέχη να αξιολογήσουν και να λάβουν τις κατάλληλες επιχειρηματικές αποφάσεις βασιζόμενοι στις πέντε αυτές δυνάμεις ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης.

Επίσης είναι πολύ χρήσιμο για μία επιχείρηση να διεξάγει μια ανάλυση των πέντε παραγόντων ανταγωνισμού πριν προβεί σε οποιαδήποτε ενέργεια για να εισέλθει σε ένα κλάδο. Έτσι η επιχείρηση μπορεί να συμπεράνει εάν ο κλάδος είναι ή δεν είναι ελκυστικός λόγω εμποδίων εισόδου και λόγω των ισχυρών προμηθευτών ή αγοραστών. Επίσης η ύπαρξη στενών υποκατάστατων, ο αριθμός και η δύναμη αγοράς των υφιστάμενων επιχειρήσεων, καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών θα πρέπει να εξετάζονται προσεχτικά όταν διαμορφώνεται και υλοποιείται μια στρατηγική.

Παρ' όλα αυτά, όπως φαίνεται από τα παραπάνω, οι αναλυτές θα πρέπει να έχουν υπόψη τους κάποια σημεία κριτικής του υποδείγματος. Τα σημεία αυτά μπορούν να συνοψισθούν ως εξής: Η έρευνα των 5 δυνάμεων του Porter είναι στατική και δείχνει γενικά μια στατική εικόνα του περιβάλλοντος χωρίς να μπορεί να προβλέψει τι θα γίνει σε αυτό. Δεν εξετάζεται η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το περιβάλλον τους, αλλά και η πιθανή συνεργασία τους για να εκμεταλλευτούν τυχόν ευκαιρίες. Τέλος δεν γίνεται καμία σημαντική αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της

επιχείρησης και στον τρόπο με τον οποίο μπορεί αυτό να επηρεάσει τις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

2.1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Αναμφίβολα όλες οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τη μορφή της ανταγωνίζονται μεταξύ τους είτε ως πελάτες είτε ως προμηθευτές. Είναι λοιπόν σημαντικό να αντιληφθούν τη θέση τους σε στρατηγικά σημεία. Εκτός από την ανάλυση PESTLE όπου ερευνάται το μακρο-περιβάλλον και το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του PORTER όπου ερευνάται το μικρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης θα πρέπει να ερευνηθούν και κάποιοι άλλοι παράγοντες όπως οι στρατηγικές ομάδες.

2.1.4.1 Ανάλυση των στρατηγικών ομάδων

Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων έχει ως κύριο στόχο να βρει διάφορες επιχειρήσεις που έχουν κοινά στρατηγικά σημεία, χαρακτηριστικά, που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές ή έχουν κοινή βάση στον καθορισμό της στρατηγικής τους. Τέτοιες ομάδες συνήθως έχουν δύο ή και ίσως τρία κοινά χαρακτηριστικά ως βάση για τον ανταγωνισμό τους. Στρατηγικές ομάδες, σύμφωνα με Hunger και Wheelen «είναι επιχειρηματικές μονάδες που έχουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους».

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει κάποια χαρακτηριστικά που μπορεί να έχουν οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην αυτή στρατηγική ομάδα.

Πίνακας 6: Κοινά χαρακτηριστικά στρατηγικών ομάδων

Γεωγραφική κάλυψη
Αριθμός κατηγοριών πελατών
Κέντρα διανομής
Ποιότητα προϊόντων
Χρήση τεχνολογίας
Χρήση χωρητικότητας χώρων
Τιμολογιακή πολιτική
Είδος ιδιοκτησίας
Μέγεθος επιχείρησης

Πηγή: **Gerry Johnson and Kevin Scholes**, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1999, σελ.128

Είναι σημαντικό να αποφασιστεί ποιοι από αυτούς τους κοινούς παράγοντες θα εξεταστούν και κυρίως ποιοι σχετίζονται με την αγορά στην οποία βρίσκεται, λειτουργεί και συνεργάζεται η κάθε επιχείρηση. Με αυτή την ανάλυση φαίνονται οι άμεσοι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης και πώς ανταγωνίζονται. Επίσης πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να μετακινηθεί μια επιχείρηση από μια σε μια άλλη στρατηγική ομάδα, αλλά και αν υπάρχουν τυχόν ευκαιρίες και κάποια στρατηγικά προβλήματα. Ταυτόχρονα βοηθούν και στην πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και την εξερεύνηση νέων στρατηγικών ευκαιριών.

Ο βαθμός ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερα έντονος για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα διότι παράγουν τα ίδια προϊόντα που απευθύνονται στους ίδιους καταναλωτές. Διαπιστώνεται δε ότι όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο εντονότερος είναι ο κίνδυνος για τα επίπεδα κερδοφορίας κάθε επιχείρησης.

2.1.4.2 Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων

Για να γίνει η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων θα πρέπει να ακολουθηθεί μία συγκεκριμένη διαδικασία η οποία παρουσιάζεται στο παρακάτω πίνακα.

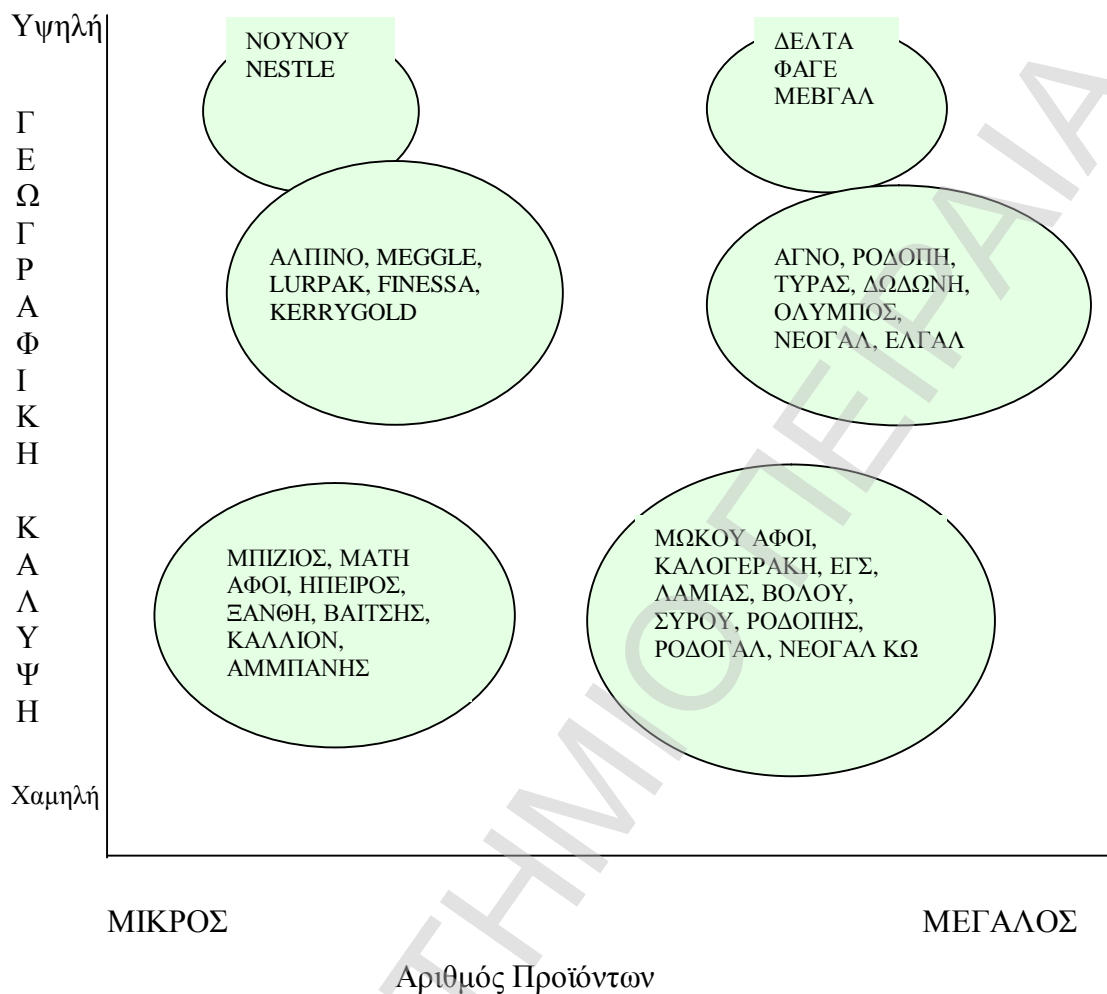
Πίνακας 7 : Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων

1. επιλέξτε δύο στρατηγικές μεταβλητές που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις σε έναν κλάδο
2. χρησιμοποιείστε τις επιλεγμένες στρατηγικές μεταβλητές σε ένα σύστημα δύο αξόνων, χαρακτηρίζοντας τον οριζόντιο άξονα με τη μια μεταβλητή και τον κατακόρυφο με μια άλλη
3. σχεδιάστε την τομή των δύο αυτών χαρακτηριστικών πολύ κοντά στο διάγραμμα
4. το μέγεθος του κύκλου αντιπροσωπεύει το μερίδιο της στρατηγικής ομάδας στο συνολικό κλάδο.

Πηγή: **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένου, 2002, σελ.116

Οι στρατηγικές ομάδες σε ένα συγκεκριμένο κλάδο μπορούν να χαρτογραφηθούν σχεδιάζοντας τις θέσεις που κατέχουν στον κλάδο οι ανταγωνιστές σε ένα γράφημα δύο αξόνων, χρησιμοποιώντας δύο στρατηγικές μεταβλητές σαν οριζόντιο και κατακόρυφο άξονα.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται μια απεικόνιση στρατηγικών ομάδων για τα γαλακτοκομικά προϊόντα που διατίθενται στην Ελληνική αγορά. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται είναι το εύρος της γεωγραφικής κάλυψης και ο αριθμός των προϊόντων που παράγει κάθε επιχείρηση.



Διάγραμμα 11: Απεικόνιση στρατηγικών ομάδων γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα

Πηγή: **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένου, 2002, σελ.117

Για να διοικήσουν μια επιχείρηση αποτελεσματικά, τα στρατηγικά στελέχη θα πρέπει να κατανοήσουν τη δομή του κλάδου στον οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Η κατανόηση της δομής του κλάδου βοηθά τα στελέχη να επιλέξουν αποτελεσματικές ανταγωνιστικές στρατηγικές έτσι ώστε να διατηρήσουν την κερδοφορία της επιχείρησης. Η επιλογή της κατάλληλης ανταγωνιστικής ή επιχειρηματικής στρατηγικής εξασφαλίζει την ανάπτυξη και κερδοφορία της επιχείρησης όπου δραστηριοποιείται.

2.1.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Είναι σημαντικό στις επιχειρήσεις να αντιλαμβάνονται τους διάφορους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς αυτοί επηρεάζουν άμεσα την στρατηγική τους. Όταν γνωρίζουν τους παράγοντες και κατανοούν τη φύση αυτών των παραγόντων είναι πιο εύκολο να προβλεφθούν τυχόν αλλαγές. Με την ανάλυση όλων αυτών των παραγόντων, πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών, νομικών και περιβαλλοντολογικών, δημιουργείται μια πιο πλήρης εικόνα του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης. Επιπλέον η γνώση του μικρο εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων σύμφωνα με την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter συντελεί στη μείωση της αβεβαιότητας των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια είναι ευκολότερο να καθορισθούν και να επιτευχθούν οι στόχοι της σύγχρονης επιχείρησης με τη βοήθεια της διαμόρφωσης της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής.

2.2 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Συνήθως όταν αναφερόμαστε στο περιβάλλον μιας επιχείρησης εννοούμε το εξωτερικό περιβάλλον και τα υποσυστήματά του. Όμως θα πρέπει να τονιστεί ότι το ίδιο σημαντικό για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης είναι και το εσωτερικό περιβάλλον και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται σε αυτό έτσι ώστε να ακολουθήθει η κατάρτιση της κατάλληλης στρατηγικής.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου αυτού θα γίνει αναφορά στους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, στους διάφορους τρόπους οργάνωσής και λειτουργίας τους, καθώς και στην επικρατούσα κουλτούρα που μπορεί να επηρεάσει την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης.

2.2.1 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πολλοί ισχυρίζονται ότι έχει υποβαθμιστεί το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων όσον αφορά στο εσωτερικό περιβάλλον τους καθώς υπάρχει κίνδυνος το μεγαλύτερο βάρος να εστιαστεί στους εξωτερικούς παράγοντες που τις επηρεάζουν. Η διάγνωση, ανάλυση και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να γίνει με τρόπο που να καλύπτεται κάθε συστατικό στοιχείο της επιχείρησης, ώστε να καθοριστούν οι εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης, διότι με βάση αυτές θα προσδιοριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνονται όλες οι γενικές συνθήκες που επικρατούν και περιγράφουν έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Το εσωτερικό περιβάλλον των οικονομικών οργανισμών αποτελείται από όλα τα στοιχεία και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων τους, δηλαδή οι εκροές στο επιχειρησιακό σύστημα, οι εκροές του, το έργο

μετασχηματισμού (δηλαδή οι λειτουργίες του οργανισμού) και το έργο της διοίκησης (δηλαδή οι λειτουργίες του μάνατζμεντ).

Επίσης υποστηρίζεται ότι μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος, μια επιχείρηση είναι σε θέση να καθορίζει τι μπορεί να κάνει, δηλαδή ποιες είναι οι ενέργειες που επιτρέπεται να πραγματοποιηθούν από τους πόρους (resources), τις ικανότητες (capabilities), τη βασική ικανότητα ή τον πυρήνα ανταγωνισμού (core competence) και τη διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητά της (distinctive competence).

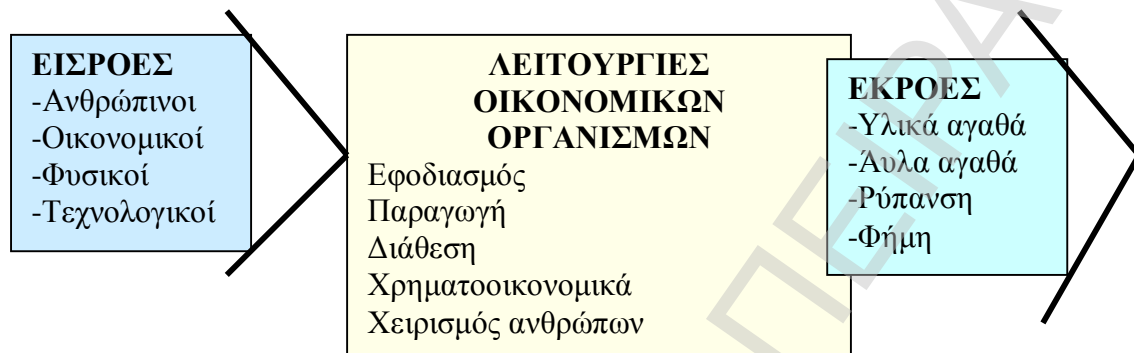
Παρακάτω δίνονται κάποια παραδείγματα για την καλύτερη κατανόηση των παραπάνω όρων.

Μια ικανότητα είναι μια εσωτερική δραστηριότητα που μια επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από άλλες εσωτερικές δραστηριότητες.

Μια βασική ικανότητα είναι μια καλο-εκτελεσμένη εσωτερική δραστηριότητα, η οποία είναι κεντρική, όχι περιφερειακή, στη στρατηγική, στην ανταγωνιστικότητα και στην κερδοφορία της επιχείρησης όπως πχ η ικανότητα στην παραγωγή ενός υψηλής ποιότητας προϊόντος, ένα σύστημα που προωθεί αποτελεσματικά παραγγελίες πελατών, η γρήγορη ανάπτυξη νέων προϊόντων, καλύτερες ικανότητες για υποστήριξη μετά την πώληση, ανώτερο know-how στην επιλογή τοποθεσιών λιανεμπορίου, καινοτομία στην ανάπτυξη χαρακτηριστικών δημοφιλών προϊόντων, ικανότητες διακίνησης και προώθησης προϊόντος, εμπειρία στην ενοποίηση πολλών τεχνολογιών για τη δημιουργία οικογενειών νέων προϊόντων κ.α.

Μια διακεκριμένη ικανότητα είναι μια ανταγωνιστικά πολύτιμη δραστηριότητα που μια επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Η διακεκριμένη ικανότητα αποτελεί μια ανταγωνιστικά ανώτερη δύναμη πηγής δύναμης, αντιπροσωπεύει μια ανταγωνιστικά πολύτιμη ικανότητα, έχει την προοπτική να γίνει ο θεμέλιος λίθος της στρατηγικής, όπως επίσης μπορεί να παρέχει ανταγωνιστική αιχμή στην αγορά.

Στο διάγραμμα 12 δίνεται μία εικόνα του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 12 : Το εσωτερικό περιβάλλον των οικονομικών οργανισμών

Πηγή: **Ευγενία Πετρίδου**, *Διοίκηση Μάνατζμεντ*, Ζυγός, 1998, σελ. 57

Έτσι λοιπόν το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις εισροές, οι οποίες με τις διάφορες λειτουργίες μετατρέπονται σε εκροές.

2.2.2 ΟΙ ΕΙΣΡΟΕΣ

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα οι εισροές του περιβάλλοντος περιλαμβάνουν τους ανθρώπινους, οικονομικούς, φυσικούς και τεχνολογικούς πόρους που χρησιμοποιούνται γενικότερα στην παραγωγική διαδικασία.

2.2.2.1 Οι ανθρώπινοι πόροι

Οι άνθρωποι που εργάζονται στις επιχειρήσεις επηρεάζουν τη λειτουργία τους με την εργασία που προσφέρουν, αλλά και με τη συμπεριφορά τους και των ικανοτήτων τους. Η εργασία τους αναφέρεται στα καθήκοντα που εκτελούν, αλλά και στην παραγωγικότητα και αμοιβή τους. Η εργασιακή συμπεριφορά τους επηρεάζει επίσης καθώς η ικανοποίησή τους ή μη από τη δουλειά μπορεί να επηρεάσει την αποδοτικότητά τους και την παραγωγικότητά τους. Οι ικανότητες τους

χαρακτηρίζουν την απόδοσή τους και αναφέρονται στις δεξιότητες και τα στοιχεία της προσωπικότητάς τους. Οι ανθρωπίνι πόροι είναι εκείνοι που βοηθούν τους υπόλοιπους πόρους να λειτουργήσουν κατά ένα τρόπο που ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης και συντελεί στην αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της.

2.2.2.2 Οι οικονομικοί πόροι

Κάθε επιχείρηση για να λειτουργήσει χρειάζεται κάποια χρήματα, το κεφάλαιο που θα επενδύσει σε πάγια και κυκλοφορούντα στοιχεία.. Το κεφάλαιο που έχει ανάγκη δηλαδή για να προμηθευτεί, τις πρώτες ύλες που θα μεταποιήσει σε τελικά προϊόντα, την συντήρηση και απόσβεση του μηχανολογικού εξοπλισμού, την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων κλπ.

2.2.2.3 Οι φυσικοί πόροι

Οι φυσικοί πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία στα οποία είναι επενδεδυμένοι οι οικονομικοί πόροι, δηλαδή τα κτίρια, εξοπλισμός, ακίνητα κ.α. Εκτός όμως από αυτά θα πρέπει να αναφερθεί και η ενέργεια, που αποκτά όλο και περισσότερη σπουδαιότητα, αλλά και η ικανότητα πρόσβασης σε πρώτες ύλες.

Στην βιβλιογραφία οι φυσικοί πόροι διακρίνονται σε τρεις τύπους, τις **εγκαταστάσεις**, όπου αξιολογούμε τον βαθμό αποδοτικότητας των υπακατά πόσο δηλαδή υπάρχουν αποδοτικές εγκαταστάσεις,ρχουσών, την **τοποθεσία εγκαταστάσεων**, δηλαδή κατά πόσο είναι αποδοτικές και αποτελεσματικές οι εγκαταστάσεις στην όλη επιχειρηματική λειτουργία, αν είναι κοντά στον πελάτη, στις πρώτες ύλες κ.α. και τα **αποθέματα πρώτων υλών ή πρόσβαση σε φυσικές πρώτες ύλες**.

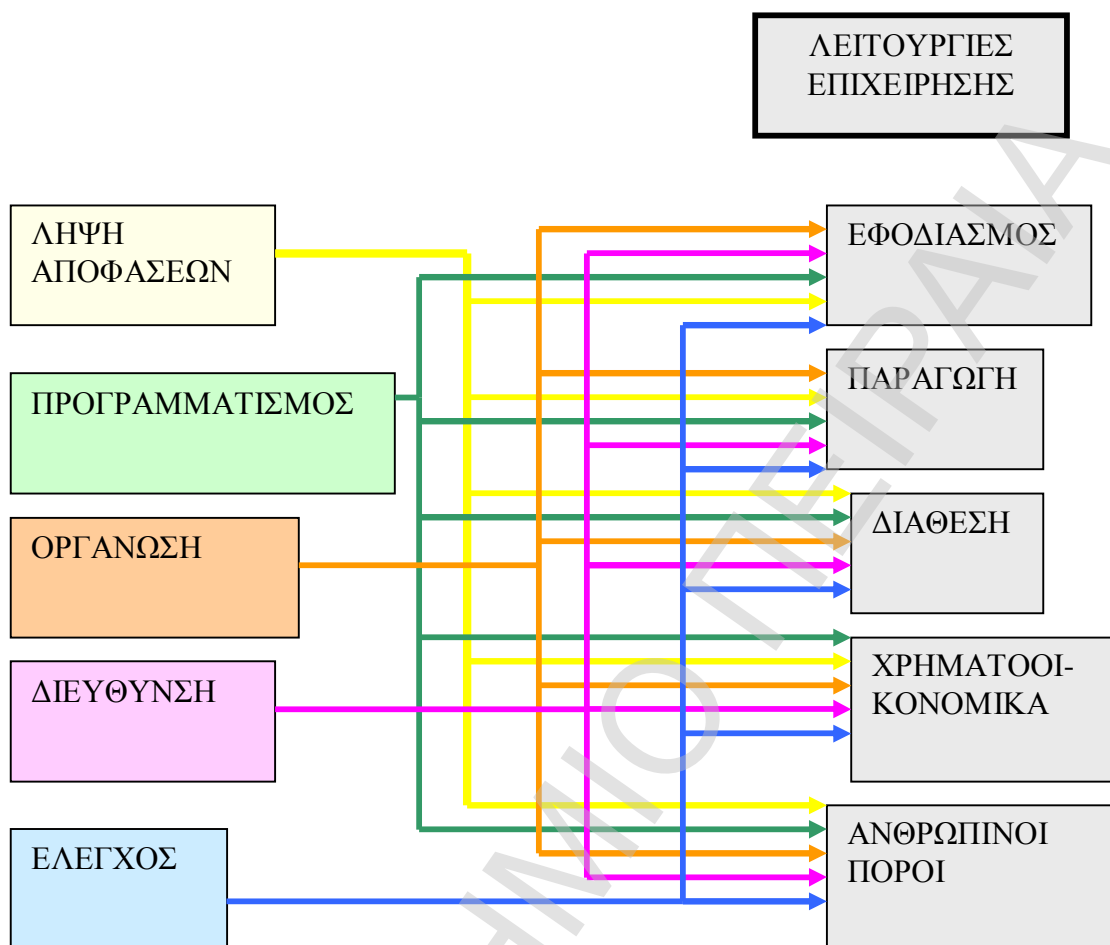
2.2.2.4 Οι τεχνολογικοί πόροι

Αυτοί αφορούν την τεχνολογία, το know-how που εφαρμόζεται σε κάθε επιχείρηση και έχει σχέση με το βαθμό εκσυγχρονισμού του μηχανολογικού και κτιριακού εξοπλισμού. Η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίζει το κατάλληλο για αυτήν τεχνολογικό επίπεδο, ανάλογα με τους στόχους της και το κατάλληλο επίπεδο δεξιοτήτων των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης που απαιτούνται για τη χρήση της τεχνολογίας. Βέβαια θα πρέπει να συνδυάζεται με τον εκσυγχρονισμό στις μεθόδους διοίκησης των επιχειρήσεων για να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές.

2.2.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στη συνέχεια στο διάγραμμα 13 φαίνονται οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης. Η λειτουργία των επιχειρήσεων βασίζεται στο έργο της διοίκησης που αποτελείται από ένα σύνολο ενεργειών της επιχείρησης που βασίζεται σε μια συνεχή διαδικασία λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου».

Έτσι λοιπόν, για να μπορέσει μία επιχείρηση να φτάσει στην επίτευξη των στόχων της πρέπει να γίνουν οι παραπάνω λειτουργίες, που όλες μαζί επιδιώκουν την πραγμάτωση κοινών στόχων.



Διάγραμμα 13: Το έργο της διοίκησης

Πηγή: Ευγενία Πετρίδου, *Διοίκηση Μάνατζμεντ*, Ζυγός, 1998, σελ. 67

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα το έργο της διοίκησης ξεκινά από τη Λήψη Αποφάσεων. Σε κάθε επιχείρηση πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για διάφορα θέματα όπως οι προμήθειες, οι τρόποι παραγωγής και γενικότερα η παραγωγική διαδικασία ή ακόμη και ο απαραίτητος εξοπλισμός για τη διάθεση των προϊόντων στην αγορά. Εκτός όμως από αυτή τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αποφασίσουν για διάφορα χρηματοοικονομικά θέματα που αφορούν τις τιμές προμηθειών, την τιμολόγηση προϊόντων, την αξιολόγηση διαφόρων επενδύσεων κ.α. Φυσικά δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί το θέμα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και να παρθούν αποφάσεις σχετικά με την πρόσληψη του απαραίτητου και κατάλληλου προσωπικού. Σημαντικές επίσης είναι οι αποφάσεις οι σχετικές με την αξιοποίηση

του έμψυχου δυναμικού στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, την υιοθέτηση μεθόδων υποκίνησης που θα βελτιώνει την παραγωγικότητα τους, και τέλος, την δυνατότητα αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες απαιτούν βέβαια προγραμματισμό, σωστή οργάνωση και έλεγχο για να γίνει η διοίκηση της επιχείρησης πιο αποτελεσματική.

2.2.4 ΕΚΡΟΕΣ

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 12 στο τέλος της διαδικασίας βρίσκονται οι εκροές που είναι το αποτέλεσμα της λειτουργίας των οικονομικών οργανισμών, που περιλαμβάνει τη διάθεση τελικών προϊόντων, δηλαδή υλικών αγαθών και υπηρεσιών κατάλληλων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των τελικών καταναλωτών- πελατών.

Εκτός από τα υλικά και άυλα αγαθά πολλές φορές κατά τη παραγωγική διαδικασία προκύπτουν και αρνητικές εξωτερικές οικονομίες που περιλαμβάνουν στοιχεία που ρυπαίνουν το περιβάλλον. Οι επιβλαβείς συνέπειες της λειτουργίας των επιχειρήσεων, για τις οποίες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν τα αναγκαία μέτρα και να ακολουθούν τους υπάρχοντες σχετικούς νόμους.

Επίσης οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την απόκτηση καλής φήμης και πελατείας καθώς και για την προώθηση καλής εικόνας της επιχείρησης στο γενικότερο περιβάλλον τους.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω η διοίκηση παίζει σημαντικό ρόλο στο μετασχηματισμό όλων των εισροών σε εκροές με αποδοτικό τρόπο. Η διεύθυνση είναι υπεύθυνη για την κατεύθυνση, το συντονισμό και την αποτελεσματικότητα όλου του έργου του μετασχηματισμού, όπως επίσης και για την επιλογή των κατάλληλων πόρων παραγωγής. Τέλος ευθύνεται για τις επιπτώσεις των εκροών από και προς το εξωτερικό περιβάλλον και την εικόνα της επιχείρησης στο κοινωνικό σύνολο.

2.2.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η ύπαρξη δυνητικών ευκαιριών και απειλών σ' αυτό επηρεάζουν τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η διοίκηση θα πρέπει εκτός των άλλων εξωτερικών παραγόντων, να ερευνήσουν προσεχτικά και το εσωτερικό περιβάλλον για να μπορέσουν να αξιολογήσουν τις δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης και να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία. Συνήθως η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αναφέρεται συνήθως και ως ανάλυση του οργανισμού και ασχολείται κυρίως με τη ταυτοποίηση και ανάπτυξη των πόρων της επιχείρησης. (Hunger and Wheelen 2000)

Κατά τον Porter (1985)³⁴ θεωρεί μια επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν επιτυγχάνει να εκτελέσει τις κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες αποτελεσματικότερα από ότι οι ανταγωνιστές της. Ο Porter εστιάζει την ανάλυσή του στην αλυσίδα αξίας και τη συμβολή της στην ανταγωνιστική πορεία της επιχείρησης. Τονίζει δε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους καταναλωτές στην περίπτωση που προσφερόμενη αξία υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της. Η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αποκτά μια επιχείρηση προκύπτει από την ικανότητα της να μετατρέπει αποτελεσματικότερα πρώτες ύλες σε έτοιμα προϊόντα ή υπηρεσίες και να διαθέτει στην αγορά ισοδύναμα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές.

Έτσι κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που ονομάζονται κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες οι οποίες είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Κάθε μία από αυτές είναι δυνατόν να προσθέτει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία και επομένως να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.2.5.1 Πως οι πόροι καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

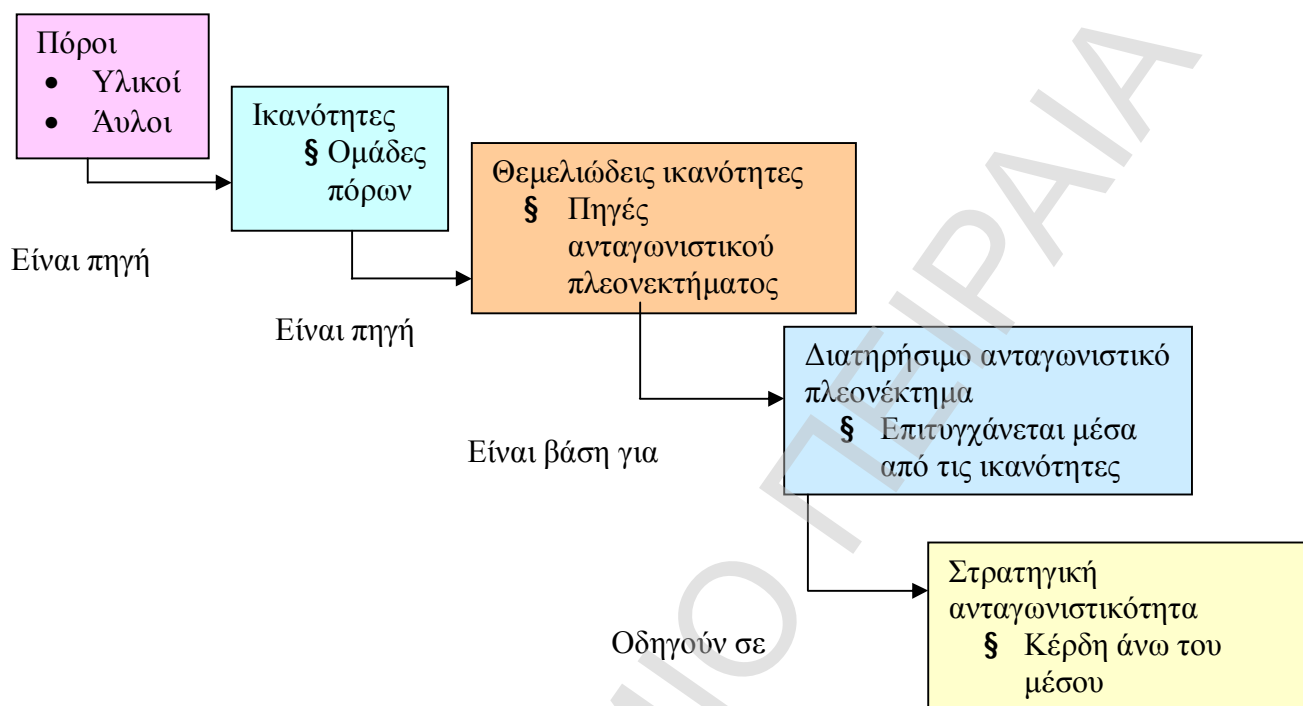
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί κυρίως από τις δυνατότητες και τη διαθεσιμότητα των πόρων της επιχείρησης. Ο Grant προτείνει πέντε στάδια όπου φαίνεται δικαιολογείται η παραπάνω πρόταση ότι δηλαδή το

διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζεται από τους πόρους της επιχείρησης. Τα στάδια περιγράφονται ως εξής:

1. διευκρίνηση και καθορισμός των πόρων της επιχείρησης από άποψη δυνατών και αδύνατων σημείων
2. συνδυασμός των δυνατών σημείων της επιχείρησης με συγκεκριμένες ειδικές ή βασικές ικανότητες, δηλαδή τι η επιχείρηση μπορεί να κάνει πολύ καλά
3. εκτίμηση του ποσοστού κέρδους που μπορεί να αποκομίσει η κάθε επιχείρηση από αυτές τις δυνατότητες και ικανότητες και σε τι βαθμό επηρεάζουν τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
4. επιλογή της στρατηγικής εκείνης που είναι ικανή να χρησιμοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους και ικανότητες της επιχείρησης, ιδιαίτερα αυτές που σχετίζονται με τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
5. διευκρίνηση των όποιων κενών υπάρχουν στους πόρους και επένδυση για την αντιμετώπιση των αδύνατων σημείων της.

Όταν οι πόροι μίας επιχείρησης συνδυάζονται με τις ικανότητες, δημιουργούν μία σειρά από βασικές ικανότητες για την επιχείρηση. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με τον Παπαδάκη (1999, σελ. 95) τις οριακές ή βασικές ικανότητες (threshold competencies/capabilities) και τις θεμελιώδεις (core competencies). Οι οριακές είναι ικανότητες τις οποίες είναι πιθανό να διαθέτουν και οι ανταγωνιστές και μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν. Ενώ οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι οι ικανότητες της επιχείρησης που είναι ανώτερες των ανταγωνιστών και οι οποίες της προσδίδουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυξημένη ανταγωνιστικότητα και επίτευξη κερδών άνω του μέσου όρου του κλάδου.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να παρουσιαστούν με το παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 14: Πόροι ικανότητες και θεμελιώδεις ικανότητες

Πηγή: **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999, σελ. 96

Φαίνεται λοιπόν ότι απότερος σκοπός μιας επιχείρησης είναι μέσα από τις σωστές διαδικασίες να αξιοποιήσει τους πόρους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αναπτύξει τις θεμελιώδεις ικανότητες της που θα οδηγήσουν στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα της εξασφαλίσει αυξημένη στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

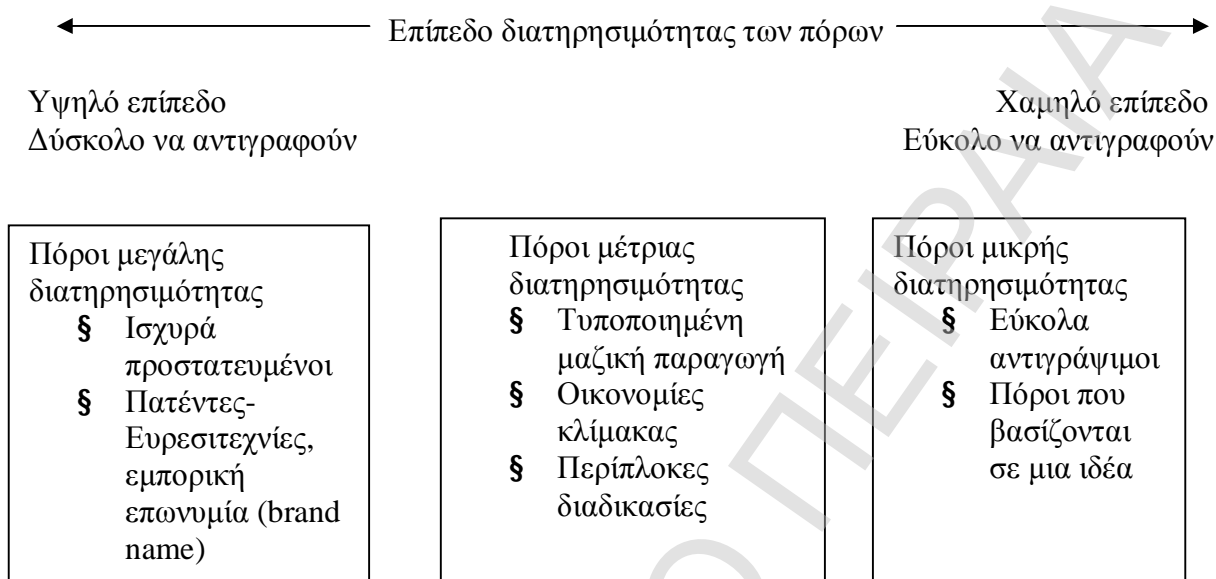
2.2.5.2 Παράγοντες που επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να συνδυάσουν τους πόρους τους και τις ξεχωριστές ικανότητες τους δημιουργώντας έτσι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν σημαίνει ότι μπορούν αυτόματα να το διατηρήσουν στην πορεία τους. Τα βασικά

χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης είναι τα εξής:

1. **Ανθεκτικότητα στο χρόνο:** κατά πόσο δηλαδή διαρκούν οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης προτού απαξιωθούν ή εκμηδενιστούν τελείως.
 2. **Δυνατότητα μίμησης-αντιγραφής:** κατά πόσο δηλαδή οι πόροι και οι ικανότητες μπορούν να μιμηθούν από άλλες επιχειρήσεις.
-
1. **Διαφάνεια:** είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι ανταγωνιστές της επιχείρησης μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της ανταγωνίστριας επιχείρησης δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και τελικά της παρέχει το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
 2. **Μεταβιβασιμότητα:** είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών της επιχείρησης να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες με σκοπό να επιτύχουν τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Όσο ευκολότερη είναι η επιτυχία των ανταγωνιστών στην μεταβιβασιμότητα των πόρων και των ικανοτήτων τόσο πιο επισφαλές είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Στο παρακάτω διάγραμμα 15 φαίνεται πιο καθαρά η δυνατότητα διατηρησιμότητας των πόρων της επιχείρησης.



Διάγραμμα 15: Η πορεία της διατηρησιμότητας των πόρων

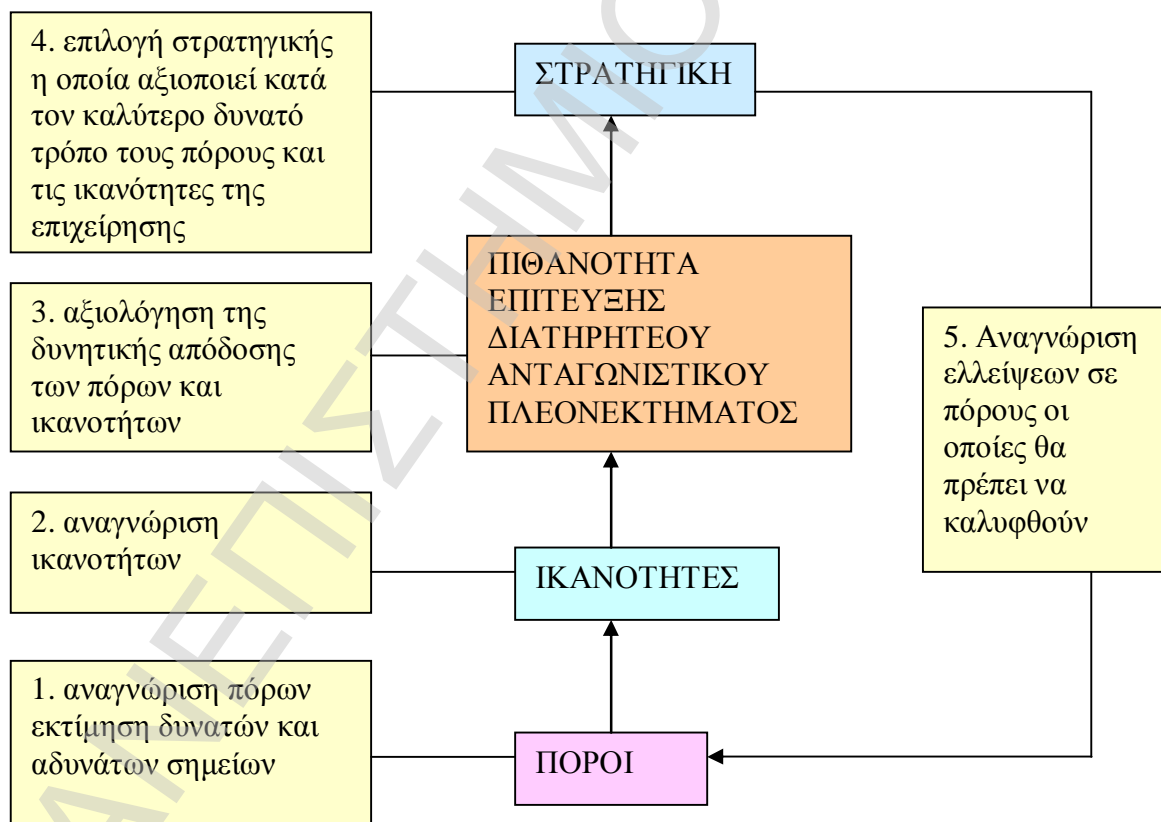
Πηγή: Williams

Όπως λοιπόν, φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα 15 η διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων εξαρτάται από τους πόρους και γενικότερα τη δυνατότητα και τα περιθώρια που έχουν άλλες επιχειρήσεις να μιμηθούν τις δυνατότητες και τις ικανότητες της επιχείρησης, καθώς και το χρόνο ζωής τους. Έτσι υπάρχουν τρεις κύκλοι-κατηγορίες που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν αυτοί οι πόροι. Υπάρχει το υψηλό επίπεδο διατηρησιμότητας των πόρων που εκεί η διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μεγάλη, καθώς είναι δύσκολο να γίνουν αντικείμενο μίμησης. Οι πόροι μέτριας διατηρησιμότητας, όπου εκεί η διάρκεια εξαρτάται από τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης και το μέγεθος της παραγωγής των προϊόντων, και τέλος οι πόροι χαμηλής διατηρησιμότητας είναι πολύ εύκολο να μιμηθούν οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης και έτσι να χάνεται εύκολα και γρήγορα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση δεν διαθέτει πλέον διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έτσι δημιουργούνται αυξημένοι κίνδυνοι ως προς την πορεία της.

Καταλήγοντας, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι πιο σημαντικοί πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης είναι εκείνοι που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και διάρκεια, είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτοί και να αναλυθούν από τους ανταγωνιστές, δύσκολο να μεταβιβαστούν και να αντιγραφούν. (Παπαδάκης 1999, σελ. 104) Η διοίκηση θα πρέπει να δεσμεύεται και να βασίζει τη στρατηγική στον εντοπισμό των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης, καθώς και σε τυχόν ελλείψεις που μπορεί να προκύψουν για να διατηρήσει τη θέση της στην κορυφή.

2.2.6 ΠΟΡΟΙ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στο παρακάτω διάγραμμα 16 φαίνεται πως καθορίζεται η στρατηγική με βάση τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης.



Διάγραμμα 16: Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες

Πηγή: **R.M. Grant**, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage:*

Implications for Strategy Formulation, California Management Review, 1991

Οι πόροι της επιχείρησης αποτελούν μια χρήσιμη βάση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης αλλά επίσης αποτελούν και πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας. Στο παραπάνω διάγραμμα φαίνονται τα στάδια κατά τα οποία διαμορφώνεται η στρατηγική της επιχείρησης με βάση τους υπάρχοντες πόρους και τις ικανότητες που ξεκινούν από το πρώτο στάδιο στο οποίο πραγματοποιείται η αναγνώριση και η καταγραφή των πόρων. Στο δεύτερο στάδιο εντοπίζονται οι θεμελιώδεις μοναδικές ικανότητες (core competencies) της επιχείρησης, και οι οποίες στη συνέχεια θα αποτελέσουν τη βάση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Στη συνέχεια στο τρίτο στάδιο εκτιμάται η σχέση των πόρων και των ικανοτήτων ούτως ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι ακολουθεί το τέταρτο στάδιο όπου επιλέγεται η κατάλληλη στρατηγική της επιχείρησης, η οποία εξαρτάται και από τον κλάδο στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Βασικός στόχος της κατάλληλης στρατηγικής είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει τέτοιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα έχει διάρκεια έτσι ώστε να αντιμετωπίσει ταχύτερα και αποτελεσματικότερα τον ανταγωνισμό.

2.2.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ (VALUE-CHAIN ANALYSIS)

Συνεχίζοντας την ανάλυση σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης θα πρέπει να αναφερθεί ότι είναι πιο εύκολο και αποτελεσματικό για την επιχείρηση να έχει μια αναλυτική εικόνα της επιχείρησης που να δείχνει ξεκάθαρα αυτούς τους πόρους και τις ικανότητες σε σχέση με την γενικότερη εικόνα και οργάνωση της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει με τη βοήθεια της αλυσίδα αξίας (value-chain). Η ανάλυση της αλυσίδα αξίας αποτελεί ένα χρήσιμο πλαίσιο-εργαλείο για συστηματική αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης. Μέσα από την αλυσίδα αξίας είναι εύκολα διακριτές οι δραστηριότητες της επιχείρησης σε ένα σύνολο ξεχωριστών δραστηριοτήτων, οι οποίες προσθέτουν αξία και περιθώριο, έτσι μπορεί να είναι δυνατόν να κατανοηθούν σε βάθος οι δυνατότητες της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Hunger and Wheelen (2000, p. 57) μία αλυσίδα αξίας (value-chain) είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις δραστηριότητες που δημιουργούν αξία στην επιχείρηση ξεκινώντας από τις βασικές πρώτες ύλες που φθάνουν στην επιχείρηση μέσω των προμηθευτών, προχωρώντας σε μία σειρά δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία όπως αυτές που υπάρχουν στην παραγωγή και μάρκετινγκ των προϊόντων/υπηρεσιών και καταλήγουν στα κανάλια διανομής τα οποία παρέχουν το τελικό προϊόν ή υπηρεσία στον πελάτη.

Σύμφωνα με την αλυσίδα αξίας η επιχείρηση αναλύεται στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ούτως ώστε να εξετάζεται η πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και οι υπάρχουσες ή δυνατές πηγές διαφοροποίησής τους.

Στο διάγραμμα 17 φαίνεται αυτή η διαδικασία που είναι μια τυπική αλυσίδα αξίας (value-chain).



Διάγραμμα 17: Ανάλυση της αλυσίδας αξίας για προϊόντα

Πηγή: Galbraith

Το παραπάνω διάγραμμα σε συνδυασμό με το διάγραμμα 13 δίνουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της ανάλυσης που αφορά την αλυσίδα αξίας. Στην ουσία κάθε επιχείρηση μελετά τις διάφορες δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στο προϊόν της ώστε να μπορέσει να αντεπεξέλθει στον ανταγωνισμό. Για να το κάνει αυτό θα πρέπει να αναλύσει τους πόρους και τις ικανότητες της καθώς την γενικότερη οργάνωση της – την αλυσίδα αξίας- για να γίνει καλύτερη εκτίμηση των δυνάμεων και αδυναμιών που διαθέτει. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας γίνεται αντιληπτό από τους πελάτες με διάφορες μορφές, ως διαφοροποίηση του προϊόντος ή ακόμη και ως καλύτερη και ταχύτερη ικανοποίηση των αναγκών τους αφού η λειτουργία της επιχείρησης ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί.

Είναι καλό σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι ανεξάρτητα από το επίπεδο της αλυσίδας αξίας στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση πάντα υπάρχουν συγκεκριμένα σημεία στα οποία έχει ιδιαίτερες ικανότητες και δυνατότητες. Υπάρχει και ένα σημείο ισορροπίας, στο οποίο η επιχείρηση έχει τις περισσότερες δυνατότητες και ικανότητες σε σχέση με άλλα σημεία. Συμπεραίνοντας μπορούμε να συνοψίσουμε ότι η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους κύριων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο των κύριων λειτουργιών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης που συντελούν στην επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.2.7.1 Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική κάθε επιχείρησης διαμορφώνεται σε τρία επίπεδα: το λειτουργικό επίπεδο (functional level strategies), το επιχειρηματικό επίπεδο (business level strategies), και το επιχειρησιακό ή εταιρικό (corporate level strategies). Υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των επιπέδων στρατηγικής και των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας βοηθά την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κυρίως μέσα από τις διασυνδέσεις των δραστηριοτήτων αξίας. Η παγκοσμιοποίηση έχει γίνει τα τελευταία χρόνια σοβαρό

οικονομικό και πολιτικό ζήτημα γιατί κυρίως έχει οξύνει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν διαπιστώσει την ανάγκη να συγχωνεύονται ή να συνεργάζονται. Αυτό οδηγεί τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων να εκτιμούν την αξία της επιχείρησης τους σε τοπικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Για να γίνει αυτό χρησιμοποιούν τις αλυσίδες αξίας για την καλύτερη και πιο αποτελεσματική στρατηγική που θα τους δώσει ένα διατηρήσιμο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

2.2.8 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όπως φαίνεται στις παραπάνω παραγράφους, οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν την στρατηγική της επιχείρησης. Μέχρι τώρα εξετάστηκαν η δομή (structure) και οι πόροι (resources) της επιχείρησης. Εκτός όμως από αυτούς τους δύο παράγοντες θα πρέπει να εξεταστεί και η κουλτούρα (culture) της επιχείρησης.

Ως κουλτούρα μιας επιχείρησης ορίζουμε το σύνολο των πιστεύω, των κοινών προσδοκιών και των κοινών αξιών των μελών που απαρτίζουν μια επιχείρηση και την κάνουν να χαρακτηρίζεται ως μοναδική. Η ύπαρξη κουλτούρας στο εσωτερικό περιβάλλον διαμορφώνει κοινά αποδεκτούς κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει το πλαίσιο συμπεριφοράς όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας.

Σύμφωνα με τους Hunger and Wheelen (2000) η κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που μαθαίνονται και μοιράζονται στα μέλη μιας επιχείρησης και μεταφέρονται από τη μία γενιά υπαλλήλων στην άλλη.

Στην ουσία η κουλτούρα μιας επιχείρησης αντιπροσωπεύει τα πιστεύω του ιδιοκτήτη που μεταφέρονται στην επιχείρηση και αντιπροσωπεύουν όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Τελικά η κουλτούρα επιτυγχάνει τη δημιουργία της επιχείρησης, όπως πιο συγκεκριμένα : «ποιοι είμαστε, τι κάνουμε, τι αντιπροσωπεύουμε»!

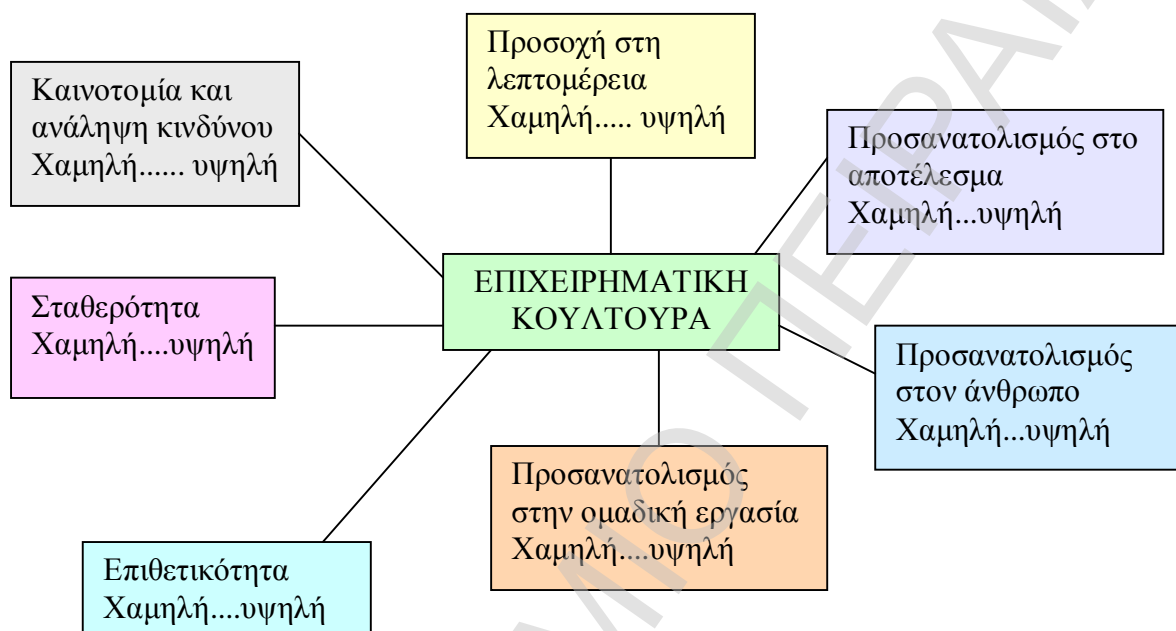
Η επιχειρησιακή κουλτούρα συντελεί στην ικανοποιητική εκτέλεση σημαντικών λειτουργιών της επιχείρησης όπως:

- § Να μεταδίδει το αίσθημα της ταυτότητας στους εργαζομένους
- § Να υποστηρίζει τους εργαζομένους στην προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων στόχων
- § Να βοηθά τη σταθερή πορεία της της επιχείρησης ως κοινωνικό σύστημα
- § Να αποτελεί ένα οδηγό για κατάλληλη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Διάφορες έρευνες σχετικά με τις διαστάσεις της κουλτούρας της επιχείρησης καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν επτά διαστάσεις (της κουλτούρας) που αποτυπώνουν το περιεχόμενό της. Οι διαστάσεις αυτές παρουσιάζονται παρακάτω:

1. *Καινοτομία και ανάληψη κινδύνου*: κατά πόσο οι εργαζόμενοι προβαίνουν ή όχι σε καινοτομίες και αναλαμβάνουν τους κινδύνους που τους παρουσιάζονται.
2. *Προσοχή στη λεπτομέρεια*: κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ακριβείς στην λεπτομέρεια και επιδεικνύουν αναλυτικές ικανότητες
3. *Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα*: κατά πόσο τα διευθυντικά ή ανώτερα στελέχη ρίχνουν το βάρος στο αποτέλεσμα, παρά στα χρησιμοποιούμενα μέσα για την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών.
4. *Προσανατολισμός στον άνθρωπο*: κατά πόσο τα στελέχη δίνουν σημασία στις επιπτώσεις που έχουν οι αποφάσεις που οι ίδιοι λαμβάνουν πάνω στους εργαζόμενους σχετικά με τις διαμορφωμένες στρατηγικές της επιχείρησης.
5. *Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία*: κατά πόσο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες οργανώνονται σε ομάδες παρά από μεμονωμένα άτομα.
6. *Επιθετικότητα*: κατά πόσο οι άνθρωποι της επιχείρησης είναι επιθετικοί και ανταγωνιστικοί παρά βολικοί και συνεργατικοί.
7. *Σταθερότητα*: κατά πόσο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες διατηρούν την υφιστάμενη κατάσταση ή αντίθετα συντελούν στην ανάπτυξη

Οι διαστάσεις της επιχειρηματικής κουλτούρας μπορούν να αποτυπωθούν στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 18: Διαστάσεις της επιχειρηματικής κουλτούρας

Πηγή: **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένου, 2002, σελ.132

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα 18 κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά-διαστάσεις της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει την υπάρχουσα κουλτούρα είτε σε χαμηλό είτε σε υψηλό βαθμό. Γενικότερα όμως η κουλτούρα διαμορφώνει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων και έτσι μπορεί να επηρεάσει και την στρατηγική της επιχείρησης. Στην περίπτωση που η κουλτούρα είναι αρκετά ισχυρή, τότε η επιχείρηση αποκτά πλεονέκτημα που επικεντρώνεται στους ισχυρούς δεσμούς ανάμεσα στα μέλη της και κατά συνέπεια μπορεί να επιτύχει ενισχυμένη ανταγωνιστική θέση έναντι άλλων επιχειρήσεων.

Η κουλτούρα της επιχείρησης βοηθάει τους εργαζόμενους να αποκτήσουν ένα αίσθημα ταυτότητας σχετικά με το “ποιοι είμαστε”, “τι σκοπεύουμε να επιτύχουμε”. Η επίδραση της κουλτούρας στη στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να είναι σημαντική και γενικά όταν οι στρατηγικές της επιχείρησης που απαιτούν λιγότερες

αλλαγές στην κουλτούρα γιατί απαιτούν μικρότερη προσπάθεια και χρόνο υλοποίησής της είναι συνήθως πιο ελκυστικές από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης.

2.2.8.1 ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η κουλτούρα σε μία επιχείρηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Οι κυριότεροι έχουν σχέση με την ιστορία της επιχείρησης, τον τρόπο λειτουργίας της και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί, τους στόχους της, το μέγεθος της, την τοποθεσία που βρίσκεται, το προσωπικό και τον τρόπο διοίκησης αλλά και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. (Mullins 2002, p. 804) Όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τον καθορισμό της κουλτούρας της επιχείρησης η οποία στην συνέχεια παίζει βασικό ρόλο στον καθορισμό της πλέον κατάλληλης και αποδοτικής στρατηγικής της επιχείρησης.

2.2.8.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ανάλογα με την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης καθορίζεται και η στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Εάν γενικότερα η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι πιο συντηρητική τότε και η στρατηγική της που θα ακολουθηθεί θα πρέπει να συμπλέει με την ίδια συντηρητική ατμόσφαιρα. Η επιχείρηση με μεγάλη προσοχή και σκέψη, αλλά και με αρκετή επιφυλαχτικότητα θα προχωρήσει στις απαραίτητες αλλαγές και θα ακολουθήσει κυρίως τακτικές που είναι πιο σταθερές, σίγουρες και δοκιμασμένες.

Αντιθέτως μία επιχείρηση με πιο καινοτόμο κουλτούρα έχει τη δυνατότητα να ακολουθήσει στρατηγικές περισσότερο επαναστατικές και πιο ριζοκίνδυνες. Θα τολμήσει να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες, και νέες πρακτικές.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει είτε στοιχείο δύναμης, είτε στοιχείο αδυναμίας για την επιχείρηση ανάλογα με το αν συμβαδίζει με την υπάρχουσα ή την προτεινόμενη στρατηγική.

2.2.9 Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μια ολοκληρωμένη όμως ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης απαιτεί να ληφθεί υπόψη και η δομή (structure) της επιχείρησης.

Η δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, το ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Η δομή πολλές φορές ονομάζεται και διάταξη εντολής και παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα.

Ο Mullins (2002) ορίζει την δομή της επιχείρησης ως τις σχέσεις ανάμεσα στις διάφορες θέσεις σε μία επιχείρηση, αλλά και ανάμεσα στους υπαλλήλους. Η δομή βοηθά στην εφαρμογή της μεθόδου διοίκησης που έχει επιλεγεί από την επιχείρηση και δημιουργεί το κατάλληλο πλαίσιο για να δίνονται οι κατάλληλες κατευθύνσεις μέσα από τις οποίες θα μπορεί η επιχείρηση να οργανώνεται, να διοικείται και να ελέγχεται.

Είναι σημαντικό για τη δημιουργία της δομής της επιχείρησης να ληφθούν υπόψη κάποιοι παράγοντες που φαίνονται στο διάγραμμα 19.

ΣΧΕΣΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ



- Αποσαφήνιση των σκοπών της επιχείρησης (Clarification of objectives)
- Βασικές λειτουργίες (Task and element function)
- Διαχωρισμός του προσωπικού και σχηματισμός ομάδων (Division of work and grouping of people)
- Αποκέντρωση και συγκεντρωτισμός (Decentralisation and centralization)
- Οι αρχές του οργανισμού (Principles of organization)
- Αλυσίδα ιεραρχίας και ελέγχου (Span of control and scalar chain)
- Επίσημες σχέσεις οργανισμού (Formal organisation relationships)
- Οργανωσιακή γραμμή επίτευξης σκοπών οργανισμού (Line and staff organization)
- Ομάδες εργασίας (Project teams and matrix organization)



ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Διάγραμμα 19: Παράγοντες για την οργάνωση της δομής της επιχείρησης

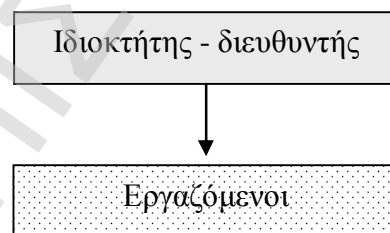
Πηγή: **Laurie Mullins**, *Management and organizational behavior*, Prentice Hall, 2002, σελ. 536

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες είναι σημαντικοί για τον καθορισμό της δομής της επιχείρησης. Πρέπει όμως σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει τέλεια οργάνωση ή τέλεια δομή σε κάποια επιχείρηση, διότι όλοι οι παράγοντες που αναφέρονται στο διάγραμμα 18 επηρεάζονται από τους παράγοντες που έχουν αναφερθεί σε προηγούμενες παραγράφους του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Η δομή θα πρέπει να γίνεται βάση των παραπάνω παραγόντων αλλά και να εναρμονίζεται με τους στόχους της επιχείρησης.

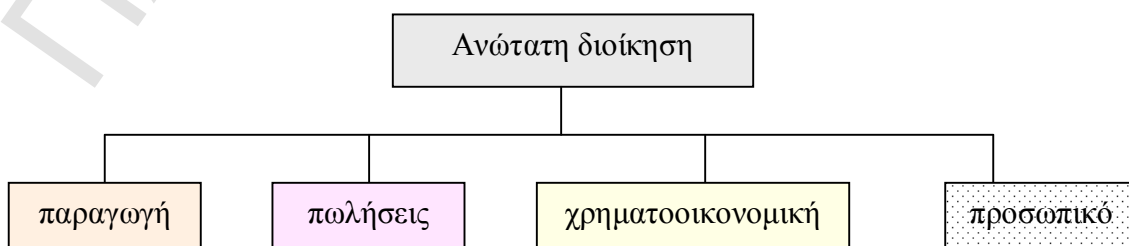
2.2.9.1 ΕΙΔΗ ΔΟΜΗΣ

Υπάρχουν τρία βασικά είδη οργανωτικής δομής στις επιχειρήσεις. Και τα τρία είδη παρουσιάζονται στο διάγραμμα 19 που λέγεται οργανόγραμμα των επιχειρήσεων. Τα τρία βασικά είδη οργανωσιακής δομής της επιχείρησης είναι: η απλή (simple structure), η λειτουργική (functional structure) και η δομή κατά τμήματα (divisional structure).

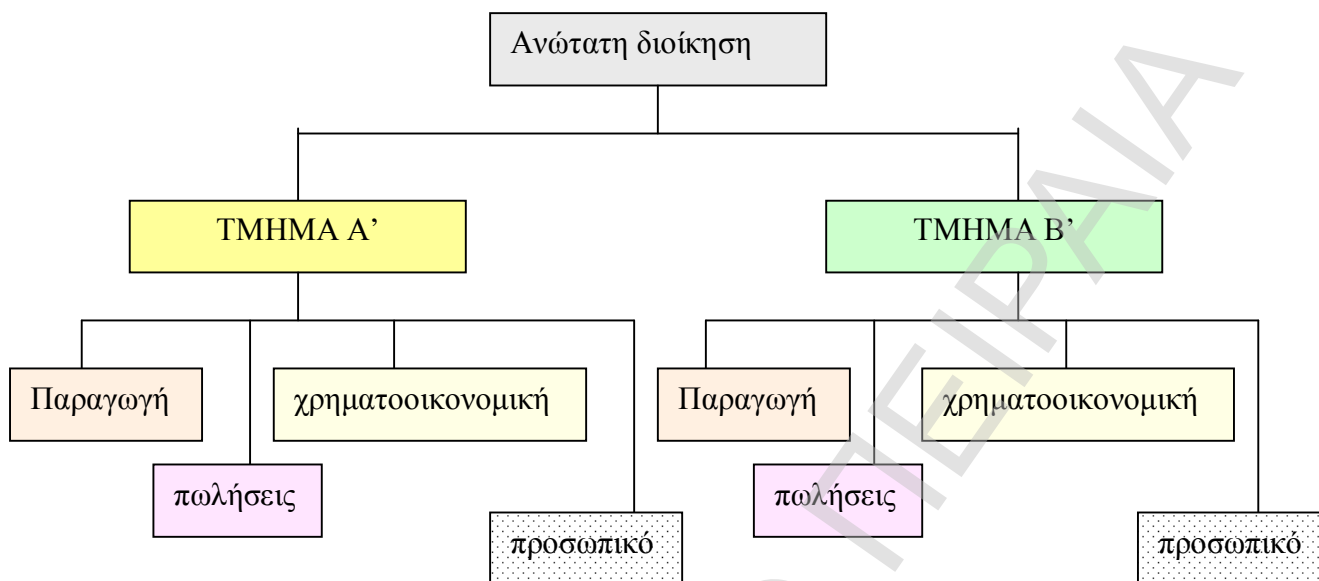
A. ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ



B. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΟΜΗ



Γ. ΔΟΜΗ ΚΑΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ



Διάγραμμα 20: Βασικές Οργανωσιακές Δομές

Πηγή: **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένου, 2002, σελ.128

Η απλή δομή φανερώνει ότι δεν υπάρχουν άλλα επίπεδα ανάμεσα στον ιδιοκτήτη και τους υπαλλήλους, κι ενδείκνυται για μικρές επιχειρήσεις, με λίγα προϊόντα. Ο ιδιοκτήτης σε αυτή την περίπτωση παίρνει όλες τις αποφάσεις και αυτή η μορφή οργανωσιακής δομής διατηρείται όσο διατηρείται και το μέγεθος της επιχείρησης παραμένει μικρό.

Η λειτουργική δομή είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους, όπου οι επικεφαλές των τμημάτων συνεργάζονται με τη διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων, τις οποίες στη συνέχεια μεταφέρουν στους υπόλοιπους υπαλλήλους.

Η δομή κατά τμήματα χρησιμοποιείται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις σε αυτή την περίπτωση χωρίζονται σε τμήματα και ο προϊστάμενος κάθε τμήματος είναι υπεύθυνος για θέματα και αποφάσεις που αφορούν το τμήμα του.

Γενικά κάθε οργανωσιακή δομή τείνει να υποστηρίξει περισσότερο ορισμένες στρατηγικές από κάποιες άλλες.

2.2.9.2 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η δομή μιας επιχείρησης και η κατανόησή της βοηθά σημαντικά στη διαμόρφωση της στρατηγικής με αποτελεσματικό τρόπο, για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η δομή θα πρέπει να είναι συμβατή με την στρατηγική. Σε αυτή την περίπτωση κάθε αλλαγή της στρατηγικής με βάση τη δομή θα οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας.

«Η δομή είναι σημαντική για κάθε επιχείρηση για τους παρακάτω λόγους: (Mullins 2002, p. 530)

- § Δείχνει την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και την αποτελεσματική λειτουργία της στο επίπεδο χρήσης των πόρων
- § Βοηθά στον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- § Βοηθά στη μέτρηση της δουλειάς των διαφόρων υπαλλήλων ή ομάδων
- § Συντελεί στο συντονισμό διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης αλλά και των διαφόρων εργασιών
- § Παρέχει ευελιξία στην επιχείρηση για να ανταποκρίνεται σε κάθε είδους απαιτήσεις και αλλαγές στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, είτε εσωτερικό είτε εξωτερικό
- § Παρέχει κοινωνική ικανοποίηση των μελών της επιχείρησης»

Εάν η δομή της επιχείρησης δεν υποστηρίζει μια προτιθέμενη στρατηγική, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να αποφασίσουν ή να τροποποιήσουν τη δομή ή να αλλάξουν στρατηγική.

2.2.10 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η στρατηγική, η δομή της επιχείρησης και το εσωτερικό περιβάλλον της πρέπει να εναρμονίζονται, διαφορετικά θα υπάρξουν επιπτώσεις στη λειτουργία της

επιχείρησης αλλά και στην αποτελεσματικότητά της. Με τη διάγνωση, ανάλυση και αξιολόγηση, εξετάζονται η οργάνωση, οι λειτουργίες και τα συστήματα της επιχείρησης, οι πόροι και η χρηματοοικονομική κατάσταση, προκειμένου να συνταχθεί ένας κατάλογος δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης και να καταγραφούν τα στρατηγικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης.

Η διάγνωση όμως αυτή θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο που να καλύπτεται κάθε συστατικό στοιχείο της επιχείρησης. Έτσι η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, προηγείται της κατάρτισης της στρατηγικής της επιχείρησης.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης θα πρέπει να γίνεται σε μεγάλο βάθος και έκταση ώστε να επιτελείται ικανοποιητικά και συστηματικά ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

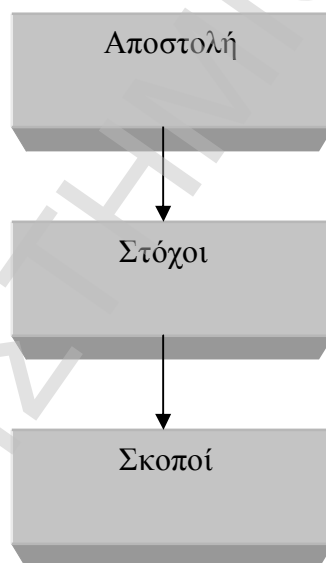
- **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένου, 2002
- **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999
- **David Hunger and Thomas Wheelen**, *Essentials of Strategic Management*, Prentice Hall, 2000
- **Andrzej Huczynski and David Buchanan**, *Organisational Behaviour an introductory text*, Prentice Hall, 2001
- **Gerry Johnson and Kevin Scholes**, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1999
- **Ευγενία Πετρίδου**, *Διοίκηση Μάνατζμεντ*, Ζυγός, 1998
- **Laurie Mullins**, *Management and organisational behaviour*, Prentice Hall, 2002
- **R.M. Grant**, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, 1991

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

3.1 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ – ΚΑΙ ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το πρώτο συστατικό της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ο ορισμός της αποστολής, των κυριότερων στόχων και στη συνέχεια των σκοπών μέσω των οποίων θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η αποστολή της επιχείρησης μπορεί να περιγραφεί ως ο λόγος ύπαρξης της. Αντανακλά το βασικό σκοπό (purpose) της επιχείρησης ως προμηθευτή αγαθών και υπηρεσιών στην κοινωνία.



Διάγραμμα 21: Αποστολή, Στόχοι, Σκοποί

Για παράδειγμα η αποστολή μιας αεροπορικής εταιρίας μπορεί να είναι η ικανοποίηση των αναγκών των ιδιωτών ταξιδιωτών ή των επιχειρηματιών για ταχεία μεταφορά σε λογική τιμή. Η αποστολή αναφέρεται ευρέως και είναι πιθανό ότι δεν θα επιτευχθεί πλήρως. Γι' αυτό η επιχείρηση ακολουθεί την αποστολή ψάχνοντας για

νέες ευκαιρίες, ερχόμενη αντιμέτωπη με προβλήματα και αναζητώντας να σημειώνει πρόοδο προς την επιλεγμένη κατεύθυνση. Οι στόχοι καθορίζουν τι θέλει να επιτύχει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός στο μέσο-μακροπρόθεσμο διάστημα. Οι περισσότερες κερδοσκοπικές εταιρείες λειτουργούν με μια ιεραρχία στόχων στην οποία η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων βρίσκεται στην κορυφή ή κοντά σε αυτή. Δευτερεύοντες στόχοι είναι οι σκοποί της επιχείρησης σύμφωνα με τους Charles W.L. Hill και Gareth R. Jones (1995). Για παράδειγμα η General Electric λειτουργεί έχοντας ως σκοπό να είναι πρώτη ή δεύτερη σε κάθε κύρια αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Αυτός ο σκοπός αντανακλά στην General Electric την πίστη ότι κερδίζοντας μερίδιο αγοράς εξασφαλίζει τον καλύτερο τρόπο για να επιτύχει τον πρωταρχικό της στόχο που είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων. Να σημειωθεί ότι οι μη κερδοσκοπικές εταιρείες έχουν ένα πιο ευρύ φάσμα στόχων απ' ότι οι κερδοσκοπικές.

Πολλοί είναι αυτοί πάντως που συγχέουν τους όρους σκοπός και στόχος και τους χρησιμοποιούν εναλλακτικά. Ανάμεσα σ' αυτούς είναι και οι Michael Armstrong και Angela Baron οι οποίοι ισχυρίζονται ότι "οι σκοποί περιγράφουν αυτό που πρέπει να πραγματοποιηθεί-επιτευχθεί. Οι σκοποί ή στόχοι ορίζουν αυτό που πρέπει να κατορθωθεί μέσα σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα από τις επιχειρήσεις, τα τμήματα και τους υπαλλήλους των επιχειρήσεων". Ακριβώς τα ίδια ισχυρίζεται και ο Kreitner υποστηρίζοντας ότι ενώ μερικοί θεωρητικοί κάνουν σαφή διάκριση μεταξύ στόχων και σκοπών, τα υψηλόβαθμα στελέχη χρησιμοποιούν τους όρους αυτούς εναλλακτικά. Και συνεχίζει λέγοντας "ένας στόχος ή ένας σκοπός ορίζεται σαν μια συγκεκριμένη δέσμευση για την επίτευξη ενός μετρήσιμου αποτελέσματος μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα". Πολλοί ειδικοί βλέπουν τους σκοπούς ως το μοναδικό και πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της διαδικασίας σχεδιασμού. Πιστεύουν ότι οι σκοποί βοηθούν τα στελέχη και τους επιχειρηματίες να συνδέσουν τα όνειρά τους-τις φιλοδοξίες τους-τα οράματά τους με την πραγματικότητα.

Στο σημείο αυτό θα ήταν σκόπιμο να γίνει μια σαφέστερη διάκριση μεταξύ των σκοπών και των στόχων των επιχειρήσεων. Εμείς θα χρησιμοποιούμε τις λέξεις σκοπός (objective) και στόχος (goal) εναλλακτικά. Όταν διαφοροποιούνται οι όροι, ωστόσο, ο όρος σκοπός (objective) χρησιμοποιείται συνήθως και αντί του λειτουργικού στόχου, σύμφωνα με τον Griffin. Σύμφωνα με τους Hunger και

Wheelen¹ ο όρος στόχος (goal) συχνά συγχέεται με τον όρο σκοπό (objective). Σε αντίθεση με τον σκοπό (όμως), ο στόχος είναι μια χωρίς τέλος ανακοίνωση του τι προσπαθεί να επιτύχει κάποιος, χωρίς αυτό να είναι ποσοτικοποιημένο και χωρίς να υπάρχει χρονικός περιορισμός ως προς την επίτευξή του. Με άλλα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο στόχος (goal) είναι κάτι το γενικότερο και ο σκοπός (objective) κάτι το ειδικότερο. Ο στόχος δεν είναι ποτέ ποσοτικοποιημένος και δεν αναφέρεται σε χρονικό διάστημα επίτευξης. Αντίθετα ο σκοπός είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι σκοποί «ανακοινώνουν» τι πρέπει να πραγματοποιηθεί, μέχρι πότε και πρέπει να μπορεί να ποσοτικοποιηθεί, αν αυτό είναι εφικτό. Ουσιαστικά ο σκοπός αποτελεί το μέσο με το οποίο θα επιτευχθεί ο στόχος που έχει τεθεί. Όλα αυτά θα γίνουν σαφέστερα παρακάτω με την παράθεση ενός παραδείγματος σχετικά με τους σκοπούς και τους στόχους μιας αλυσίδας εστιατορίων γρήγορου φαγητού.

3.2 ΣΕ ΤΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΟΥΝ ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ

Γενικά οι σκοποί (objectives) χρειάζονται σε κάθε τομέα όπου η επίδοση και τα αποτελέσματα επηρεάζουν την επιβίωση και την ευημερία της επιχείρησης. Βοηθούν την επιχείρηση να αναγνωρίσει τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος και πως αυτές θέτουν περιορισμούς ή και συνεισφέρουν στις επιχειρησιακές δραστηριότητες. Οι σκοποί αποτελούν τη βάση για τη διαδικασία λειτουργικού και στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά κυρίως υπάρχουν ολοένα και περισσότερες ενδείξεις ότι η θέσπιση σκοπών οδηγεί σε πιο αποτελεσματική επίδοση και πραγματοποίηση των στόχων. Ειδικότερα όμως οι σκοποί είναι χρήσιμοι σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό για τέσσερις λόγους.

Πρώτον, παρέχουν καθοδήγηση και ενιαία κατεύθυνση στους ανθρώπους που απασχολούνται στην επιχείρηση ή τον οργανισμό η οποία είναι σημαντική για την μακροχρόνια αποτελεσματικότητα. Οι στόχοι μπορούν να βοηθήσουν όλους τους εργαζόμενους να καταλάβουν προς τα πού κατευθύνεται η επιχείρηση και γιατί η συγκεκριμένη κατεύθυνση είναι σημαντική. Μερικά χρόνια πριν ο Jack Welch, διευθύνων σύμβουλος της General Electric, έθεσε ως σκοπό κάθε επιχειρηματική

μονάδα που ανήκε στην εταιρεία να είναι το νούμερο ένα ή νούμερο δυο στον κλάδο της. Αυτός ο σκοπός βοηθά στη λήψη αποφάσεων από τα υψηλόβαθμα στελέχη της General Electric, καθώς η εταιρεία ανταγωνίζεται τους δυο βασικούς παίκτες της αγοράς την Whirlpool και την Electrolux.

Δεύτερον, οι πρακτικές της στοχοθέτησης επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό άλλες πλευρές του σχεδιασμού. Η αποτελεσματική θέσπιση σκοπών προάγει τον καλό σχεδιασμό και ο καλός σχεδιασμός εξυπηρετεί την μελλοντική στοχοθέτηση. Η επιτυχία της Nike καταδεικνύει πως οι σκοποί που έθεσε η εταιρία και τα πλάνα που αναπτύχθηκαν για να επιτευχθούν οι σκοποί είναι συμπληρωματικές διαδικασίες. Για παράδειγμα ο στόχος της ανάπτυξης για μια επιχείρηση ενθαρρύνει τα στελέχη να σχεδιάσουν προς την κατεύθυνση της επέκτασης, κοιτάζοντας για νέες ευκαιρίες της αγοράς. Παράλληλα τα στελέχη πρέπει να είναι πάντοτε σε ετοιμότητα για τυχόν ανταγωνιστικές απειλές και νέες ιδέες που θα διευκολύνουν την μελλοντική επέκταση.

Τρίτον, οι σκοποί μπορεί να λειτουργήσουν σαν μια πηγή παρακίνησης προς τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Οι σκοποί που είναι σαφείς, συγκεκριμένοι και σχετικά δύσκολοι (αλλά στα πλαίσια του εφικτού) μπορούν να κινητοποιήσουν τους υπαλλήλους της επιχείρησης να δουλέψουν σκληρά, ειδικά όταν η εκπλήρωση των σκοπών συνοδεύεται με ανταμοιβές. Η ιταλική βιομηχανία κατασκευής επίπλων Natuzzi SpA, θέτει μετρήσιμους στόχους-σκοπούς για να παρακινεί το προσωπικό της. Πιο συγκεκριμένα κάθε εργάτης έχει ένα μετρήσιμο στόχο (σκοπό) σχετικά με τη χρονική διάρκεια που θα του πάρει για να εκτελέσει την δουλειά του. Κατά την ολοκλήρωση των ανατιθέμενων έργων οι εργάτες εισέρχονται στον αριθμό ταυτότητας και αριθμό εργασίας τους μέσα στο σύστημα υπολογιστών της εταιρείας και αν η εργασία τους έχει εκτελεστεί πιο πριν από τον καθορισμένο στόχο, τότε μια έξτρα αμοιβή εισέρχεται στον προσωπικό τους λογαριασμό.

Τέλος οι σκοποί παρέχουν ένα αποτελεσματικό μηχανισμό για αξιολόγηση και έλεγχο. Με άλλα λόγια η επίδοση μπορεί να εκτιμηθεί στο μέλλον σε όρους του κατά πόσο επιτυχημένα οι σκοποί του σήμερα επιτυγχάνονται.

3.3 ΕΙΔΗ ΣΤΟΧΩΝ

Σύμφωνα με τους Kast και Rosenzweig (1993) οι στόχοι μιας επιχείρησης διακρίνονται σε στρατηγικό, διοικητικό (συντονιστικό) και λειτουργικό επίπεδο. Στο στρατηγικό επίπεδο, οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης σχετίζονται με το περιβάλλον της. Οι στόχοι σε αυτό το επίπεδο είναι ευρείς και παρέχουν σημαντική ευκαμψία στα μέσα για την επίτευξή τους.

Στο διοικητικό (συντονιστικό) επίπεδο οι ευρείς στόχοι μεταφράζονται σε πιο συγκεκριμένους λειτουργικούς στόχους. Η βασική λειτουργία αυτού του επιπέδου είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων μεταξύ των επιπέδων και των λειτουργιών. Το λειτουργικό επίπεδο ασχολείται με την επίδοση καθηκόντων (tasks). Οι στόχοι σε αυτό το επίπεδο (δηλ. οι σκοποί – objectives) είναι συνήθως συγκεκριμένοι, βραχυπρόθεσμοι και μετρήσιμοι όπως οι πωλήσεις και τα ποσοστά παραγωγής.

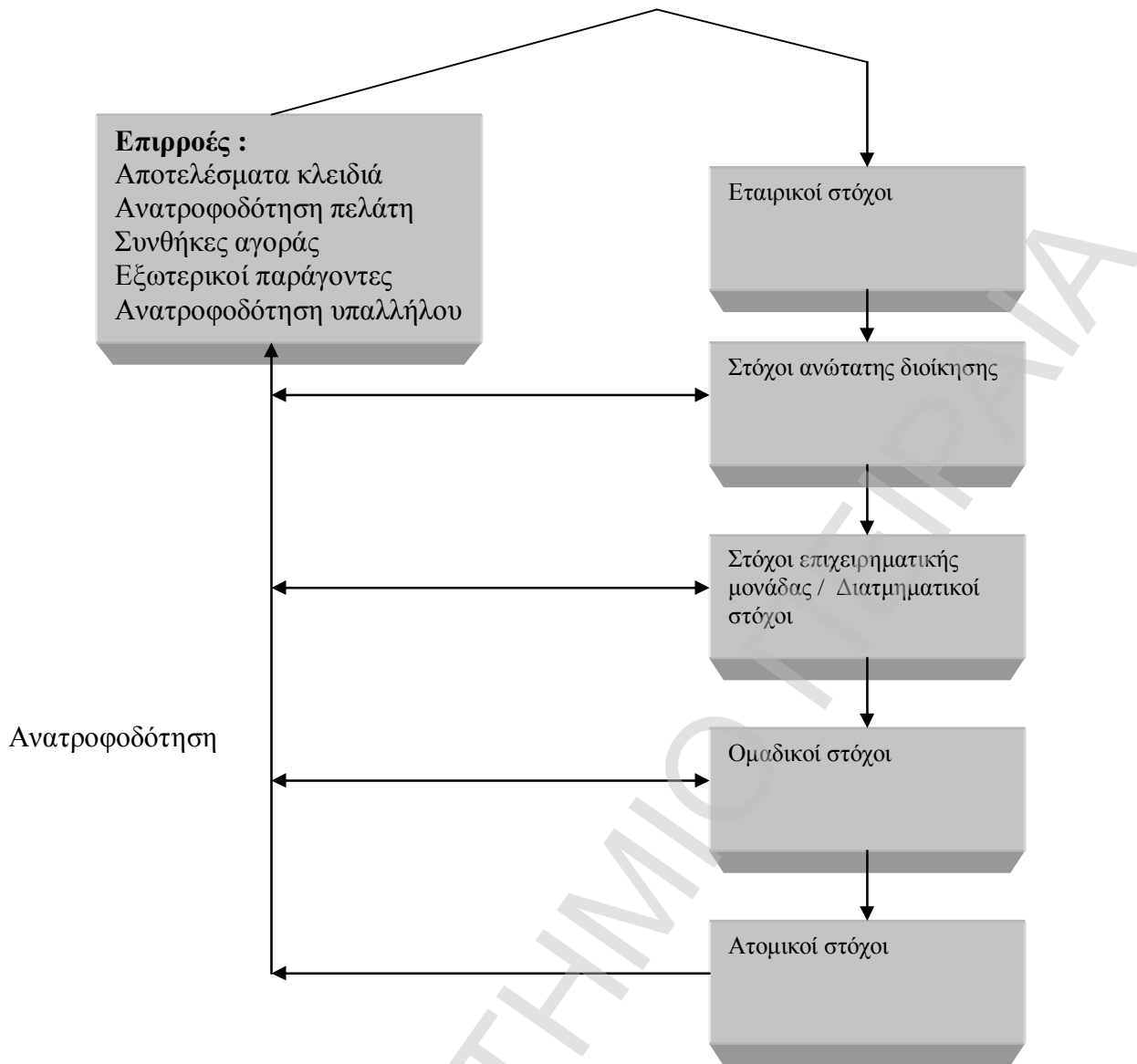


Διάγραμμα 22: Είδη στόχων ανά επίπεδο

Σύμφωνα με τους Armstrong και Baron (2002) οι στόχοι διακρίνονται σε στόχους που αναφέρονται στο:

- Εταιρικό επίπεδο (corporate level)
- Επίπεδο ανώτατης διοίκησης (senior management level)
- Επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας ή διατμηματικό επίπεδο (business-unit or departmental level)
- Ομαδικό επίπεδο (team level) και
- Ατομικό επίπεδο (individual level)

Ας δούμε όμως πως συνδέονται οι στόχοι των διαφορετικών επιπέδων μεταξύ τους.



Διάγραμμα 23: Η διάκριση των στόχων σύμφωνα με τους Armstrong και Baron

Στο εταιρικό επίπεδο οι στόχοι σχετίζονται με τις αξίες και τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού. Στο επίπεδο ανώτατης διοίκησης οι στόχοι ορίζουν την συνεισφορά της ομάδας ανώτατης διοίκησης στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τον Griffin (1999), οι οργανισμοί θέτουν διαφόρων ειδών στόχους. Γενικά οι στόχοι διαφέρουν ανά επίπεδο, περιοχή και χρόνο. Το σχήμα που ακολουθεί δίνει παραδείγματα για κάθε είδους στόχο για μια αλυσίδα εστιατορίων fast-food.

Στόχοι ανά επίπεδο

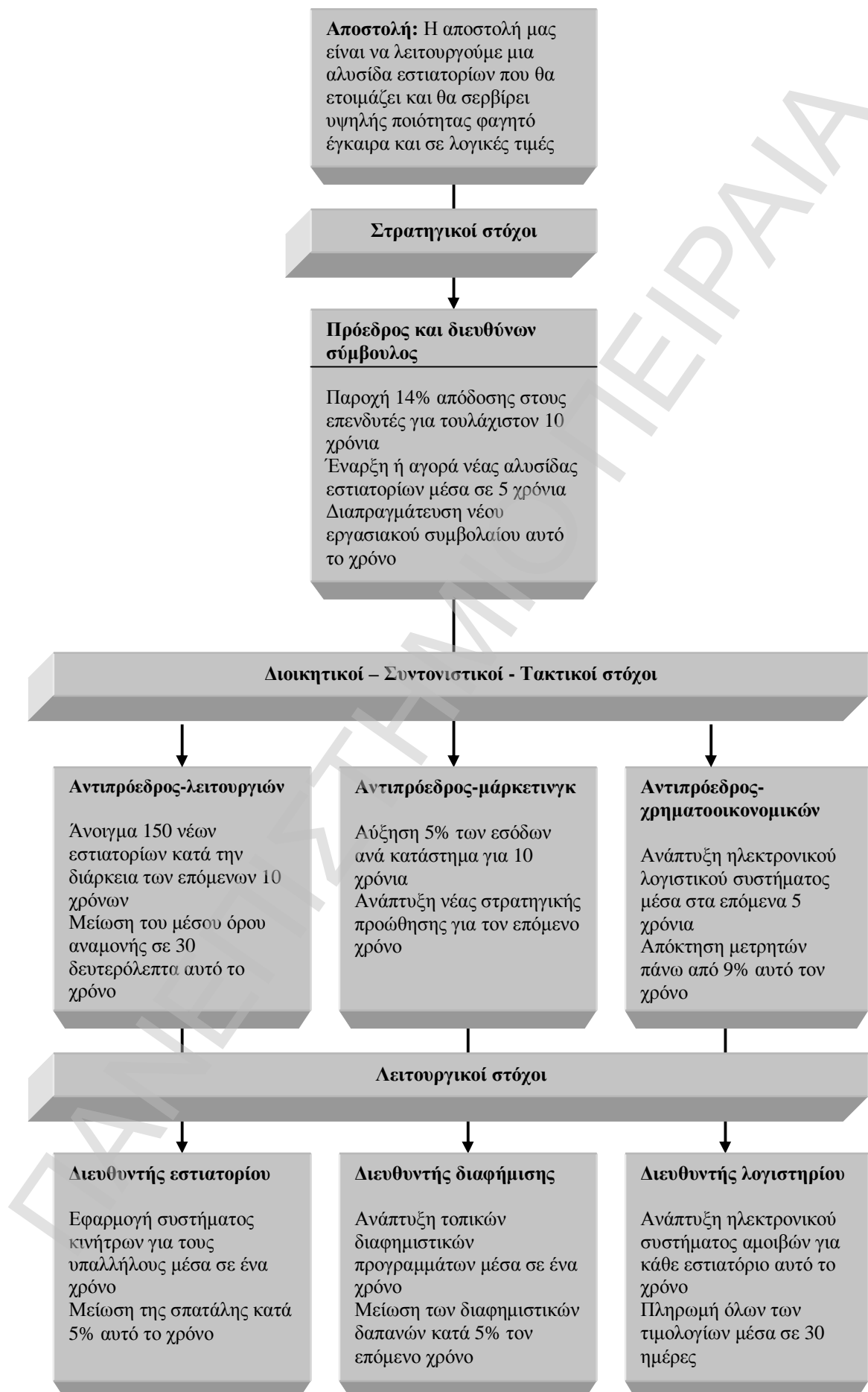
Οι στόχοι θέτονται για διάφορα επίπεδα μέσα σε ένα οργανισμό αλλά και από αυτά τα επίπεδα. Τα τέσσερα βασικά επίπεδα στόχων είναι η αποστολή, οι στρατηγικοί, οι τακτικοί και οι λειτουργικοί στόχοι.

Η αποστολή ενός οργανισμού είναι η ανακοίνωση του βασικού και μοναδικού σκοπού που θέτει μια επιχείρηση, η οποία είναι διαφορετική για τις διάφορες εταιρείες της ίδιας επιχείρησης, και η οποία προσδιορίζει το εύρος των επιχειρησιακών λειτουργιών σχετικά με το προϊόν και την αγορά.

Οι στρατηγικοί στόχοι είναι στόχοι που θέτονται από και προς την ανώτατη διοίκηση (top management) της επιχείρησης. Αυτοί οι στόχοι εστιάζουν σε πολύ γενικά και ευρύτατα θέματα. Για παράδειγμα ο στόχος της Nike για διπλασιασμό των εσόδων της είναι ένας στρατηγικός στόχος.

Οι τακτικοί στόχοι θέτονται από και για τα στελέχη του μεσαίου διοικητικού επιπέδου. Οι τακτικοί στόχοι εστιάζουν στο πώς να φέρεις εις πέρας εκείνες τις ενέργειες που είναι απαραίτητες για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι. Για παράδειγμα οι τακτικοί στόχοι στη Nike μπορεί να εστιάζουν στο ποιες ξένες αγορές να εισέλθει, ποια προϊόντα να λανσάρει και ούτω καθεξής.

Οι λειτουργικοί στόχοι θεσπίζονται από και για το χαμηλότερο διοικητικό επίπεδο. Η φροντίδα για τους λειτουργικούς στόχους σχετίζεται με τους λειτουργικούς στόχους σε βραχυπρόθεσμα θέματα. Ένας λειτουργικός στόχος για τη Nike θα μπορούσε να ήταν μέχρι το 2008 να έχουν ανοίξει 10 καταστήματα αθλητικών ειδών Nike.



Διάγραμμα 24: Είδη στόχων για μια αλυσίδα εστιατορίων γρήγορου φαγητού

Πηγή: **Kreitner R.**, *Management*, Houghton Mifflin Company 2004

Στόχοι ανά περιοχή – τμήμα

Οι επιχειρήσεις θέτουν επίσης στόχους για διαφορετικές περιοχές – τμήματα. Η αλυσίδα εστιατορίου που απεικονίζεται στο διάγραμμα 24 έχει στόχους για τις λειτουργίες του μάρκετινγκ και των χρηματοοικονομικών. Η Hewlett Packard θέτει στόχους για την ποιότητα, την παραγωγικότητα και ούτω καθεξής. Εστιάζοντας αυτές τις δραστηριότητες σ' αυτές τις σημαντικές περιοχές – τμήματα, η Hewlett Packard έχει καταφέρει να παραμείνει ανταγωνιστική απέναντι στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς από όλο τον κόσμο. Οι στόχοι που θέτονται και σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να σχετίζονται με την απουσία από τον εργασιακό χώρο. Η Rubbermaid και η 3M θέτουν στόχους περί καινοτομίας του προϊόντος.

Στόχοι σχετικοί με τον χρόνο

Οι επιχειρήσεις θέτουν επίσης στόχους για διαφορετικά χρονικά διαστήματα. Στο διάγραμμα 24 τρεις στόχοι αναφέρονται σε στρατηγικό, διοικητικό-συντονιστικό-τακτικό και λειτουργικό επίπεδο. Ο πρώτος είναι ένας μακροπρόθεσμος στόχος, ο δεύτερος ένας ενδιάμεσος στόχος και ο τρίτος ένας βραχυπρόθεσμος στόχος. Μερικοί σκοποί έχουν ένα εμφανές χρονοδιάγραμμα, για παράδειγμα το άνοιγμα 150 εστιατορίων κατά την διάρκεια των επόμενων 10 χρόνων, ενώ άλλοι έχουν ένα ανοιχτού χρόνου ορίζοντα, για παράδειγμα η διατήρηση 10% ετήσιας ανάπτυξης. Τέλος, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το νόημα των διαφορετικών χρονικών επιπέδων διαφέρει ανά επίπεδο. Για παράδειγμα στο στρατηγικό επίπεδο, οι μακροπρόθεσμοι συνήθως τίθενται για 10 χρόνια ή περισσότερο, οι μεσοπρόθεσμοι περίπου για 5 χρόνια και οι βραχυπρόθεσμοι περίπου για 1 χρόνο.

3.4 Η ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΩΣ ΣΤΟΧΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Σύμφωνα με την κλασική θεωρία της οικονομικής των επιχειρήσεων η συμπεριφορά της επιχείρησης συμβαδίζει με την συμπεριφορά του homo economicus,

συμπεριφορά δηλαδή ορθολογικά σκεπτόμενου ατόμου η οποία έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους ή την ελαχιστοποίηση της ζημιάς.

Οι σύγχρονες αντιλήψεις στον επιχειρησιακό χώρο κάνουν λόγο για συμπεριφορά της επιχείρησης η οποία αποσκοπεί στην επιθυμία ικανοποίησης πολλών στόχων ταυτόχρονα. Κατά συνέπεια η αποδοχή του υποδείγματος της μεγιστοποίησης του κέρδους ως αποκλειστικού στόχου επιχειρησιακής συμπεριφοράς έρχεται σε αντίθεση με τις αντιλήψεις αυτές. Η εμμονή όμως σε μονοδιάστατα υποδείγματα δεν βοηθάει την πρόοδο της επιστημονικής σκέψης, αλλά κυρίως δεν βοηθάει την κατανόηση του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και το οποίο απαιτεί την ικανοποίηση πολλών και διαφορετικών στόχων.

3.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΧΩΝ

Από την άλλη πλευρά οι σκοποί πρέπει να έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

- Συνέπεια
- Σαφήνεια
- Να είναι μετρήσιμοι
- Να είναι εφικτοί
- Να συμφωνούνται μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών
- Να αποτελούν πρόκληση
- Να είναι χρονικά επιτεύξιμοι
- Να είναι προσανατολισμένοι στο ομαδικό πνεύμα

Πιο συγκεκριμένα οι σκοποί πρέπει να είναι *συνεπείς* με τις αξίες της επιχείρησης, αλλά και με τους διατμηματικούς και εταιρικούς σκοπούς. Χρειάζεται να είναι *σαφώς καθορισμένοι* χρησιμοποιώντας θετικές λέξεις, να *αποτελούν πρόκληση* με την έννοια να προκαλούν υψηλά επίπεδα απόδοσης και να ενθαρρύνουν την πρόοδο, να *μπορούν να ποσοτικοποιηθούν* σε μέτρα απόδοσης, να είναι *εφικτοί* με την έννοια του να είναι στα πλαίσια των ικανοτήτων των ατόμων λαμβανομένου υπόψη των περιορισμών που

επηρεάζουν την ικανότητα να επιτευχθούν οι σκοποί. Επίσης οι σκοποί πρέπει να είναι *συμφωνημένοι* μεταξύ του manager και του ατόμου που έχει ανατεθεί ο σκοπός, να μπορούν να *πραγματοποιηθούν μέσα σε ένα προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο* και τέλος να δίνουν έμφαση τόσο στο ατομικό αλλά κυρίως στο *ομαδικό πνεύμα*.

Άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την SMART check list για να παρέχουν καθοδήγηση στη θέσπιση των σκοπών τους. Σύμφωνα με αυτή την check list οι σκοποί πρέπει να είναι:

Specific (συγκεκριμένοι, σαφείς και κατανοητοί)

Measurable (μετρήσιμοι έχοντας τα χαρακτηριστικά της ποσότητας, της ποιότητας του χρόνου και του χρήματος)

Agreed (συμφωνημένοι μεταξύ των ατόμων και των ανώτερων στελεχών)

Realistic (στα πλαίσια του ελέγχου και των ικανοτήτων των ατόμων)

Timebound (να μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό πλαίσιο).

Στο σημείο αυτό θα ήταν σκόπιμο να γίνει μια διάκριση μεταξύ του συστήματος στόχων των δημόσιων επιχειρήσεων από τους στόχους των ιδιωτικών-κερδοσκοπικών επιχειρήσεων. Οι στόχοι των δημόσιων επιχειρήσεων ποικίλλουν και είναι πιο πολύπλοκοι από αυτούς των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Επιπλέον αυτοί οι στόχοι τίθενται σε πολιτικούς περιορισμούς. Υπάρχει μεγαλύτερη δυσκολία στο να οριστούν (οι στόχοι), στην ποσοτικοποίηση των δεικτών επίδοσης και στην επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των αντιτιθέμενων στόχων.

3.6 ΠΟΙΟΣ ΘΕΤΕΙ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ;

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας οι επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν καθημερινά πολλά προβλήματα τα οποία καλούνται να επιλύσουν μέσα στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Μερικά από αυτά είναι: προβλήματα χρηματοδότησης, κοστολόγησης, πωλήσεων, προσωπικού, οικονομικής συγκυρίας, τεχνολογικής προσαρμογής και εφοδιασμού. Ταυτόχρονα οι εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται εξαιτίας της πολυπλοκότητας αυτών των προβλημάτων έχουν καταστήσει αδύνατη την όλη αντιμετώπιση των προβλημάτων από τον επιχειρηματία ως αποκλειστικό φορέα λήψης αποφάσεων.

Έτσι σιγά σιγά το κέντρο βάρους λήψεως αποφάσεων άρχισε να μετατοπίζεται από τον επιχειρηματία σε ένα συλλογικό όργανο λήψεως αποφάσεων και άσκησης επιχειρησιακής πολιτικής. Επίσης η έντονη τάση εκδημοκρατισμού της διοικητικής δραστηριότητας, αλλά και η εμφάνιση των οργανωμένων κοινωνικών ομάδων στο χώρο των επιχειρήσεων έκανε φανερό τον πλουραλιστικό χαρακτήρα της κοινωνικής οργάνωσης της επιχείρησης. Οι αλλαγές αυτές στην κοινωνική δομή της οργάνωσης επέδρασαν και στη μετατόπιση του κέντρου βάρους λήψης αποφάσεων από την ανώτατη διοικητική ιεραρχία σε όλες τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας.

Κατ' αυτό τον τρόπο ο επιχειρηματίας έπαψε να είναι αυτός που καθορίζει τους επιχειρησιακούς στόχους και κατά συνέπεια η μεγιστοποίηση του κέρδους έπαψε να είναι ο αποκλειστικός στόχος της επιχείρησης. Ως φυσικό επακόλουθο, μειώθηκε ο κίνδυνος και σε επίπεδο λήψεως διοικητικών αποφάσεων μιας και η θέση του επιχειρηματία είχε μικρότερη δύναμη σε επίπεδο εξουσίας. Κι αυτό γιατί τα συλλογικά όργανα χαρακτηρίζονται από ένα τρόπο συμπεριφοράς ο οποίος είναι λιγότερο ριμοκίνδυνος.

Είναι κατά κοινή ομολογία αποδεκτό ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι αποφάσεις που λαμβάνονται μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες και συλλογικά όργανα είναι περισσότερο ορθολογικές από τις αποφάσεις που λαμβάνει συνήθως ένα άτομο. Όταν υπάρχει πολυφωνία είναι βέβαιο ότι ακούγονται πολλές γνώμες και αναζητούνται οι καλύτερες δυνατές λύσεις μεταξύ των πολλών εναλλακτικών που ακούγονται, γεγονός που βοηθάει στον εντοπισμό της καλύτερης δυνατής λύσης. Μια προϋπόθεση είναι όμως απαραίτητη σε αυτή την περίπτωση: τα άτομα που συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων να έχουν το αναγκαίο μορφωτικό υπόβαθρο για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων της διοίκησης. Είναι πολύ δύσκολο ένα άτομο όπως ο επιχειρηματίας να κατέχει όλες αυτές τις απαιτούμενες γνώσεις που αντίστοιχα κατέχει μια ομάδα ανθρώπων της διοίκησης. Αποτελεί μια

παρελθόν η περίπτωση του επιχειρηματία που γνωρίζει τα πάντα και είναι σε θέση να προβλέπει τα πάντα στα σημερινά δεδομένα της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Το αποτέλεσμα των παραπάνω κοινωνικών διεργασιών μέσα στην επιχείρηση είχε ως αποτέλεσμα τη διαπλάτυνση της οργανωτικής δομής και τη μεταβίβαση της εξουσίας από τον ατομικό διοικητή της κλασικής οργάνωσης στη συλλογική διοίκηση και στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Κατ' αυτό τον τρόπο αποδυναμώθηκε το κέντρο βάρους λήψεως αποφάσεων από την κορυφή της διοίκησης στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Η τάση αυτή επηρέασε και τους στόχους της επιχείρησης μιας και ο πλουραλιστικός τρόπος λήψης αποφάσεων είχε ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση πολλών και διαφόρων στόχων από την επιχείρηση. Έτσι η κλασική θεωρία της μεγιστοποίησης του κέρδους βρίσκεται σε αντίθεση με τη σημερινή πραγματικότητα, αλλά και σε ανακολουθία με τις νέες τάσεις, όπου οι στόχοι της επιχείρησης με τις συνεχείς διεργασίες στον κοινωνικό χώρο και στην επιχείρηση ειδικότερα, τείνουν να προσαρμόζονται με τους στόχους ολόκληρου του κοινωνικού συστήματος της επιχείρησης.

Οι αλλαγές αυτές στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων είχαν ως αποτέλεσμα τον περιορισμό του ελέγχου της επιχείρησης από τους επιχειρηματίες – ιδιοκτήτες και τη σταδιακή μείωση της δυνατότητας επιρροής των επιχειρησιακών στόχων από τους ίδιους, αλλά και την προσαρμογή αυτών (των στόχων) στις βασικές τους επιδιώξεις. Έτσι αυτή η δυνατότητα του επιχειρηματία να προωθεί τους προσωπικούς του στόχους σαν αυτόν της μεγιστοποίησης του κέρδους, δεν υφίσταται σήμερα στον επιχειρησιακό χώρο.

Πιο συγκεκριμένα η διαδικασία της στοχοθέτησης είναι κυρίως μια πολιτική διεργασία. Οι στόχοι σχηματίζονται σαν ένα αποτέλεσμα διαπραγμάτευσης μεταξύ των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων. Για το λόγο αυτό οι μέτοχοι απαιτούν κέρδη, οι υπάλληλοι θέλουν ικανοποιητικούς μισθούς και ιδανικές εργασιακές συνθήκες, τα στελέχη επιζητούν δύναμη και αναγνώριση-κύρος, ενώ οι πελάτες από την άλλη πλευρά θέλουν ποιοτικές υπηρεσίες ή προϊόντα. Ποιος όμως θέτει τους στόχους; Η απάντηση είναι σίγουρα απλή: όλα τα στελέχη θα πρέπει να αναμιγνύονται στη διαδικασία της στοχοθέτησης.

Κάθε στέλεχος ωστόσο έχει ευθύνες για τη θέσπιση στόχων οι οποίοι ανταποκρίνονται στο δικό του επίπεδο μέσα στην επιχείρηση. Η αποστολή και οι στρατηγικοί στόχοι γενικά προσδιορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτατα στελέχη, ενώ στη συνέχεια τα ανώτατα και μεσαία στελέχη εργάζονται από κοινού για να θέσουν τους τακτικούς στόχους. Τέλος, τα μεσαία και κατώτερα στελέχη έχουν την ευθύνη για τους λειτουργικούς στόχους. Πολλά στελέχη θέτουν επίσης στόχους για τους εαυτούς τους. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να σχετίζονται με ευκαιρίες καριέρας, στόχους οι οποίοι έχουν έμμεση σχέση με την εργασία και είναι κατά κάποιο τρόπο ανεπίσημοι στόχοι, ή μπορεί να σχετίζονται με το ενδιαφέρον ή τη φροντίδα του υψηλόβαθμου στελέχους.

3.7 Η ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Οι επιχειρήσεις θέτουν διάφορα είδη στόχων και μερικές φορές αντιμετωπίζουν διαμάχες και αντιθέσεις μεταξύ των στόχων. Η Nike αντιμετώπισε κάποια προβλήματα μερικά χρόνια πριν όταν είχε θέσει αντικρουόμενους στόχους. Η εταιρεία παρήγαγε παπούτσια υψηλής ποιότητας (στόχος του τμήματος παραγωγής) αλλά δεν ήταν ιδιαίτερα κομψά (στόχος του τμήματος μάρκετινγκ). Σαν αποτέλεσμα η εταιρεία έχασε σημαντικό μερίδιο αγοράς όταν η Reebok άρχισε να κατασκευάζει παπούτσια τα οποία ήταν υψηλής ποιότητας και στο πνεύμα της μόδας. Όταν η διοίκηση της Nike αναγνώρισε το πρόβλημα και έκανε τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες, η Nike ξανακέρδισε το χαμένο έδαφος, αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της.

Για να διευθετήσουν τέτοιου είδους προβλήματα, τα στελέχη πρέπει να αντιληφθούν την έννοια της αριστοποίησης. Η αριστοποίηση συνεπάγεται την εξισορρόπηση και «συμφιλίωση» των πιθανών συγκρούσεων μεταξύ των αντιτιθέμενων στόχων. Επειδή τα στελέχη αντιμετωπίζουν πολλές φορές τέτοιου είδους προβλήματα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίσουν τις ασυνέπειες μεταξύ των στόχων και να αποφασίσουν αν θα πρέπει να ακολουθήσουν τον ένα ή τον άλλο στόχο ή θα πρέπει να βρουν τη χρυσή τομή. Η Home Depot έχει γνωρίσει μεγάλη επιτυχία στο χώρο του λιανεμπορίου προσφέροντας προϊόντα υψηλής ποιότητας για το σπίτι σε χαμηλή τιμή και με καλές παρεχόμενες υπηρεσίες (do-it-yourself). Η

εταιρεία έχει ανακοινώσει πρόσφατα το διπλασιασμό των εσόδων της από επαγγελματικά συμβόλαια.

Όπως αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο κάθε ομάδα ενδιαφερομένων μέσα στην επιχείρηση έχει διαφορετικούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί είναι συχνά αντικρουόμενοι και δεν μπορούν να επιτευχθούν τουλάχιστον όλοι στον ίδιο βαθμό. Για παράδειγμα τα μεγάλα κέρδη και οι άριστες εργασιακές συνθήκες είναι δυο αντικρουόμενοι στόχοι γιατί για να επιτευχθούν μεγάλα κέρδη χρειάζεται συχνά μεγάλη προσπάθεια από τα στελέχη, δουλειά πολλών ωρών κάτω από συνθήκες αφόρητης πίεσης και άγχους. Ωστόσο η συμμετοχή αυτών των ομάδων και η δύναμή τους αλλάζει στη διάρκεια του χρόνου. Γι' αυτό οι στόχοι της επιχείρησης συνεχώς μεταβάλλονται αντανακλώντας αυτές τις αλλαγές. Επειδή οι απαιτήσεις των διαφόρων ομάδων που συμμετέχουν στη στοχοθέτηση είναι συχνά αντικρουόμενες, είναι σπάνια να μεγιστοποιηθούν οι στόχοι της μιας ή της άλλης ομάδας. Η επιχείρηση περισσότερο αναζητεί να ικανοποιήσει τους στόχους όλων των συμμετεχόντων για να εξασφαλίσει την αέναη προσφορά των εργαζομένων στις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Συμπεραίνοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα στελέχη χρειάζεται να εκτιμήσουν όχι μόνο τις διάφορες λειτουργίες που οι στόχοι επιτελούν σε μια επιχείρηση αλλά επίσης και τα διάφορα είδη στόχων που υπάρχουν. Κανένα στέλεχος δεν μπορεί να αποφύγει τη διαδικασία θέσπισης στόχων, μιας και όλα τα στελέχη μοιράζονται την ευθύνη αυτή. Επίσης τα στελέχη πρέπει να καταλάβουν ότι επειδή μερικοί στόχοι μπορεί να είναι σε αντίθεση μεταξύ τους, πρέπει να σταθμιστούν και να εξισορροπηθούν δίνοντας την ανάλογη βαρύτητα στον καθένα έτσι ώστε να εξυπηρετήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα συμφέροντα της επιχείρησης.

3.8 ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΕΡΛΟΥΣ ΣΤΟ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Μέσα από διάφορες έρευνες που έχουν λάβει χώρα στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων έχει εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις πλέον δίνουν έμφαση στην επίτευξη πολλών και διαφόρων στόχων, ενώ έχει πλέον εκτονωθεί η

άποψη ότι η επιχείρηση επιδιώκει αποκλειστικά την μεγιστοποίηση του κέρδους. Κάτι τέτοιο δεν αποδείχθηκε ποτέ στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Αυτό που όμως συνέβη είναι ότι υπήρξε μια μετατόπιση του κέντρου βάρους από το μονοδιάστατο του επιχειρησιακού στόχου, δηλαδή την επιθυμία επίτευξης του μέγιστου κέρδους, στο πολυδιάστατο του συστήματος των επιχειρησιακών στόχων.

Πιο συγκεκριμένα μέσα από μια έρευνα που πραγματοποίησαν οι Kaplan, Dirlan, και Lanzilloti (1994) σχετικά με τους επιδιωκόμενους στόχους των επιχειρήσεων δεν επαληθεύτηκε το γεγονός ότι αυτές επιδιώκουν την μεγιστοποίηση του κέρδους. Μάλιστα το στοιχείο που επιβεβαίωσε το γεγονός αυτό είναι ότι διερευνήθηκε μια τάση των επιχειρήσεων να δείχνουν μια υπευθυνότητα απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Η έρευνα αυτή είχε περισσότερο να κάνει με την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις και τα συμπεράσματα αυτής έχουν ως εξής:

- Καθορισμός της τιμής πώλησης με στόχο την εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού βαθμού αποδοτικότητας του κεφαλαίου της επιχείρησης
- Σταθεροποίηση της τιμής πώλησης και των περιθωρίων πραγματοποίησης κέρδους
- Καθορισμός της τιμής πώλησης με στόχο τη διατήρηση της αγοράς διάθεσης και τη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στο χώρο δράσης της και τέλος
- Καθορισμός της τιμής πώλησης με στόχο αντιμετρά στον ανταγωνισμό για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης

Άλλη μια έρευνα των Raia και Heinen (1991) απέδειξε ότι η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον επιχειρησιακό χώρο έχοντας διάφορους στόχους το περιεχόμενο και η ένταση των οποίων διαφοροποιείται από χρόνο σε χρόνο. Από την έρευνα αυτή διαπιστώθηκε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν σαν βασικό στόχο το κέρδος, αλλά ταυτόχρονα δίνουν μεγάλο βάρος και σε στόχους όπως η ασφάλεια του επιχειρησιακού δυναμικού, η κοινωνική υπευθυνότητα, η διεύρυνση του κύκλου εργασιών κλπ.

Παρακάτω ακολουθεί ένας ενδεικτικός πίνακας της πολυμορφίας των επιχειρησιακών στόχων.

Πίνακας 8: Πίνακας δυνατών επιχειρησιακών στόχων

1. Κέρδος
2. Αύξηση του κύκλου εργασιών
3. Αύξηση της οικονομικότητας
4. Ασφάλεια του επιχειρησιακού δυναμικού
5. Εξασφάλιση και διατήρηση ρευστότητας
6. Οικονομική ανεξαρτησία και αυτοτέλεια
7. Ανάπτυξη και επέκταση του επιχειρησιακού δυναμικού
8. Γόητρο – Κύρος
9. Πολιτική ισχύς
10. Βελτίωση της φήμης
11. Βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων

Πηγή: **Gross B.**, *What are your organization objectives?* McGraw Hill Book Co, 1993

Όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα οι στόχοι μιας επιχείρησης είναι δυνατό να χωριστούν σε οικονομικούς και μη οικονομικούς. Η αύξηση του κύκλου εργασιών για παράδειγμα αποτελεί έναν καθαρά οικονομικό στόχο, ενώ η βελτίωση της φήμης αποτελεί έναν μη οικονομικό στόχο.

Συνοψίζοντας τα πορίσματα των παραπάνω ερευνών καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επιχείρηση υποκινείται από την προσπάθεια να μεγιστοποιήσει το κέρδος, αλλά επιπλέον επιδιώκει να ικανοποιήσει πολλούς στόχους μαζί των οποίων η ένταση και η σπουδαιότητα συνεχώς μεταβάλλονται. Το σύστημα αυτό των επιχειρησιακών στόχων, που όπως αναφέραμε παραπάνω αποτελείται τόσο από οικονομικούς, όσο και από μη οικονομικούς στόχους, αποτελείται από στόχους που είναι βασικοί για την υπόσταση της επιχείρησης και οι οποίοι πολλές φορές είναι ανταγωνιστικοί μεταξύ τους. Η βαρύτητα των επιμέρους στόχων είναι συνάρτηση του

περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Πάντως θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι:

- Οι οικονομικοί στόχοι έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από τους μη οικονομικούς μέσα στο σύστημα των επιχειρησιακών στόχων
- Οι μη οικονομικοί στόχοι είναι κατά βάση προσαρμοσμένοι στην ισχύουσα κοινωνική αντίληψη και ηθική
- Σε περιπτώσεις οικονομικής δυσκαμψίας οι οικονομικοί στόχοι αποτελούν βασικά κίνητρα επιχειρησιακής συμπεριφοράς, ενώ οι μη οικονομικοί στερούνται σπουδαιότητας και
 - Ο βαθμός έντασης των διαφόρων στόχων είναι διαφορετικός και αυτό γιατί το περιβάλλον σε δεδομένη στιγμή δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για τον α ή τον β στόχο.

Mc Gregor, D. The human side of Enterprise, Mc Graw Hill Book Co, New York 1988

Οι στόχοι γενικότερα σχετίζονται με το μέγεθος. Και όταν λέμε μέγεθος εννοούμε το μέγεθος των επιχειρήσεων. Μια μεγάλη σε μέγεθος επιχείρηση θέτει περισσότερους μη οικονομικούς στόχους απ' ότι μια επιχείρηση μικρότερου μεγέθους. Κι αυτό γιατί οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι περισσότερο εκτεθειμένες στο κοινωνικό περιβάλλον κι έτσι τείνουν να συνταυτιστούν με τους στόχους του κοινωνικού συνόλου. Από την άλλη πλευρά οι μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις θέτουν ως πρωταρχικό τους στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους γιατί σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι εντονότερος ο ατομιστικός-εγωκεντρικός χαρακτήρας των στόχων της ως έκφραση των επιθυμιών του επιχειρηματία ή των ομάδων που τη συνιστούν.

3.9 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ

Πολλά εμπόδια θα μπορούσαν να εντοπιστούν στη θέσπιση των στόχων μερικά από τα οποία είναι τα εξής:

Η ακατάλληλότητα των στόχων

Οι ακατάλληλοι στόχοι συνήθως είναι διαφόρων ειδών. Η πληρωμή ενός μεγάλου μέρους στους μετόχους μπορεί να είναι ακατάλληλος στόχος αν αυτό γίνεται εις βάρος της έρευνας και ανάπτυξης (R&D). Οι στόχοι μπορεί επίσης να είναι ακατάλληλοι αν είναι ανέφικτοι. Για παράδειγμα αν η Chrysler θέτει ως στόχο να πουλήσει περισσότερα αυτοκίνητα από ότι πουλάει η General Motors τον επόμενο χρόνο, οι εργαζόμενοι στην Chrysler θα ήταν σε πολύ δύσκολη θέση επειδή το να επιτύχουν ένα τέτοιο στόχο θα ήταν αδύνατο. Οι στόχοι μπορεί επίσης να είναι ακατάλληλοι αν δίνουν ιδιαίτερη έμφαση είτε σε ποσοτικά, είτε σε ποιοτικά μέτρα επιτυχίας. Μερικοί στόχοι, ειδικά αυτοί που σχετίζονται με οικονομικά μεγέθη, είναι ποσοτικοποιήσιμοι, αντικειμενικοί και επαληθεύσιμοι. Άλλοι στόχοι όπως η ικανοποίηση και εξέλιξη του υπαλλήλου είναι δύσκολο αν όχι αδύνατο να ποσοτικοποιηθούν. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγάλα προβλήματα όταν δίνουν υπερβολική έμφαση σε ένα τύπο στόχου αποκλείοντας έναν άλλο.

Το ακατάλληλο- άδικο σύστημα αμοιβών

Σε μερικές περιπτώσεις ένα άδικο σύστημα αμοιβών λειτουργεί ως εμπόδιο στη στοχοθέτηση και τον σχεδιασμό μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι μπορεί να αμείβονται (αθέλητα) χαμηλά λόγω της μη επίτευξης υψηλών στόχων ή να μην αμείβονται καθόλου ή ακόμα και να τιμωρούνται για την μη επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την αρχή του έτους στην εταιρεία. Ας υποθέσουμε ότι ένα στέλεχος θέτει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων για τον επόμενο χρόνο. Αν οι πωλήσεις αυξηθούν κατά ένα κλάσμα, το στέλεχος μπορεί να ισχυριστεί ότι πέτυχε και ίσως να ανταμειφθεί για την προσπάθειά του. Αντίθετα ένα στέλεχος που επιχειρεί να αυξήσει τις πωλήσεις κατά 5% αλλά στην πραγματικότητα κατορθώνει μια αύξηση της τάξης (μόνο) του 4% μπορεί να λάβει μια μικρότερη αμοιβή εξαιτίας της αποτυχίας του να φτάσει τον στόχο που είχε θέσει. Επιπρόσθετα αν μια επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στην βραχυπρόθεσμη επίδοση και αποτελέσματα, τα στελέχη μπορεί να αγνοήσουν τα μακροπρόθεσμα θέματα που απασχολούν την επιχείρηση και να θέσουν στόχους για να επιτύχουν μεγαλύτερα κέρδη βραχυπρόθεσμα.

Δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον

Η φύση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι επίσης ένα εμπόδιο στην αποτελεσματική στοχοθέτηση και τον σχεδιασμό. Οι ταχύτερες αλλαγές, η τεχνολογική καινοτομία και ο έντονος ανταγωνισμός μπορεί να αυξήσουν την δυσκολία ενός οργανισμού στο να εκτιμά τις μελλοντικές ευκαιρίες και απειλές. Για παράδειγμα, όταν μια εταιρεία ηλεκτρονικών σαν την IBM αναπτύσσει ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο, προσπαθεί να λάβει υπόψη της πόσες τεχνολογικές καινοτομίες είναι πιθανό να συμβούν κατά τη διάρκεια αυτού του διαστήματος. Όμως το να προβλέψεις τέτοια γεγονότα είναι εξαιρετικά δύσκολο. Κατά την διάρκεια των πρώτων χρόνων των PC's τα δεδομένα αποθηκεύονταν σε εύκαμπτους δίσκους. Επειδή όμως αυτές οι δισκέτες είχαν περιορισμένη χωρητικότητα αναπτύχθηκαν οι σκληροί δίσκοι. Ενώ μια δισκέτα μπορεί να αποθηκεύσει εκατοντάδες σελίδες πληροφοριών, ο σκληρός δίσκος μπορεί να αποθηκεύσει χιλιάδες. Στις μέρες μας οι υπολογιστές αποθηκεύουν ολόένα και περισσότερες πληροφορίες σε οπτικούς δίσκους που συγκρατούν εκατομμύρια σελίδες. Τα στελέχη που προσπαθούν να θέσουν στόχους και γενικότερα να προγραμματίσουν σ' αυτό το εξελισσόμενο περιβάλλον αντιμετωπίζουν ένα πραγματικά δύσκολο έργο.

Απροθυμία στη θέσπιση στόχων

Άλλο ένα εμπόδιο στον αποτελεσματικό σχεδιασμό είναι η απροθυμία μερικών στελεχών να θέσουν στόχους για τους εαυτούς τους και για το εύρος των ευθυνών τους. Ο λόγος αυτής της απροθυμίας μπορεί να είναι η έλλειψη αυτοπεποίθησης ή ο φόβος της αποτυχίας. Τα στελέχη που συνειδητά ή ασυνείδητα προσπαθούν να αποφύγουν την ανάληψη ευθυνών είναι πιθανό να παρακωλύουν τις προσπάθειες σχεδιασμού των επιχειρήσεων. Η Pfizer, μια μεγάλη φαρμακευτική εταιρεία, πρόσφατα αντιμετώπισε προβλήματα επειδή παρέμενε σε χαμηλά επίπεδα έρευνας και ανάπτυξης (R&D). Κατά συνέπεια, η επιχείρηση έμενε ολόένα και πιο πίσω σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου της επειδή τα στελέχη της δεν γνώριζαν πόσο αποτελεσματικές ήταν οι προσπάθειες για την έρευνα και ανάπτυξη.

Αντίσταση στην αλλαγή

Άλλο ένα εμπόδιο στην θέσπιση στόχων και σχεδιασμού είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Ο σχεδιασμός ουσιαστικά συνεπάγεται την αλλαγή κάποιων

πραγμάτων στην επιχείρηση. Οι άνθρωποι γενικότερα αντιστέκονται στην αλλαγή από την φύση τους σύμφωνα και με τη γνωστή θεωρία του McGregor. Η Avon Products σχεδόν οδηγήθηκε στην χρεοκοπία μερικά χρόνια πριν επειδή επέμενε στην πολιτικής της πληρωμής υψηλών μερισμάτων στους μετόχους της. Όταν τα κέρδη άρχιζαν να συρρικνώνονται, τα στελέχη δεν αναπροσάρμοσαν ανάλογα και την πληρωμή υψηλών μερισμάτων, αλλά αντίθετα άρχισαν να δανείζονται για να τα πληρώσουν. Αποτέλεσμα της πολιτικής αυτής ήταν το χρέος της εταιρείας να διογκωθεί από 3 εκατομμύρια δολάρια σε 1.1 δισεκατομμύριο δολάρια σε 8 χρόνια. Η σοβαρή χρηματοοικονομική κατάσταση έπεισε τα στελέχη να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα και να περικόψουν τα μερίσματα.

Διάφοροι περιορισμοί

Τα γενικότερα εμπόδια που θέτουν περιορισμούς στο τι μπορεί να κάνει μια επιχείρηση είναι ένα άλλο ένα μεγάλο εμπόδιο στην στοχοθέτηση και τον σχεδιασμό. Περιορισμοί που συναντά κανείς συχνά σε μια επιχείρηση είναι η έλλειψη πόρων, οι κυβερνητικοί περιορισμοί, ο σκληρός ανταγωνισμός και άλλα. Για παράδειγμα η Owens Corning πρόσφατα ανέλαβε ένα τεράστιο χρέος ως μέρος του αγώνα της για την αποφυγή εξαγοράς της από την από την Wickes Companies. Η εταιρεία έχει τώρα ένα τόσο μεγάλο χρέος που έχει αναγκαστεί να κάνει περικοπές στις δαπάνες κεφαλαίου και στην έρευνα και ανάπτυξη. Αυτές όμως οι περικοπές έχουν περιορίσει σημαντικά τον σχεδιασμό της επιχείρησης για το μέλλον. Οι χρονικοί περιορισμοί είναι επίσης ένας άλλος παράγοντας. Είναι εύκολο να ισχυριστεί κανείς ότι είναι απασχολημένος για να ασχοληθεί με τον σχεδιασμό και να τον αναβάλλει για το μέλλον. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός χρειάζεται χρόνο, ενέργεια, και ακλόνητη πίστη στην σημαντικότητά του.

3.10 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙ ΣΤΟΧΩΝ

Ένας μεγάλος αριθμός μελετητών-συγγραφέων έχει εκφράσει διάφορες θεωρίες σε μια προσπάθεια να εξηγήσει τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και τους στόχους που θέτουν.

Σύμφωνα με τον Baumol (1959) οι επιχειρήσεις αναζητούν να μεγιστοποιήσουν τις πωλήσεις τους παρά τα κέρδη τους, με τον περιορισμό ότι αυτή θα επιτυγχάνει ένα ελάχιστο επίπεδο κερδών. Σύμφωνα με το μοντέλο του Williamson (1964) οι managers θέτουν τους δικούς τους στόχους οι οποίοι είναι διαφορετικοί από αυτούς των μετόχων και ότι η ικανοποίηση των στελεχών-managers είναι το κλειδί της επιτυχίας. Η ικανοποίηση αυξάνεται αν το στέλεχος έχει υπό την εποπτεία του ένα μεγάλο προσωπικό που αναφέρεται σε αυτόν και αν τα κέρδη υπερβαίνουν τα απαιτούμενο επίπεδο για την ουσιαστική ανάπτυξη της επιχείρησης και την αναγκαία αντικατάσταση του εξοπλισμού.

Ο Marris (1964) υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη πρέπει να είναι η βασική φροντίδα, καθώς τα στελέχη αντλούν χρησιμότητα από την ανάπτυξη με τη μορφή των “ενισχυμένων” μισθών, της δύναμης και του κοινωνικού στίγματος. Ο Penrose (1959) συμφωνεί με τον Marris ως προς την ανάπτυξη επιχειρηματολογώντας ότι μια επιχείρηση θα αναζητήσει να κατορθώσει όλη την δυναμική από τους πόρους της. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται όσο υπάρχουν αχρησιμοποίητοι πόροι, όπως επίσης αναπτύσσονται διαφοροποιούμενες όταν δεν μπορούν πλέον να εκμεταλλευτούν τα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχουσες υπηρεσίες και αγορές.

Τέλος, ο Galbraith (1969) έδωσε έμφαση στον ιδιαίτερο ρόλο των μεγάλων επιχειρήσεων, των οποίων το μέγεθος εξαρτάται από τις μεγάλες επενδύσεις και οι οποίες με τη σειρά τους σχετίζονται με τις μεγάλες δεσμεύσεις. Εξαιτίας αυτών των οικονομικών δεσμεύσεων οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν το περιβάλλον τους όσο καλύτερα μπορούν επηρεάζοντας τόσο τον καταναλωτή όσο και την κυβέρνηση και οι οποίοι με τη σειρά τους ελέγχονται από τους λεγόμενους τεχνοκράτες. Ο σκοπός τους είναι κατά κύριο λόγο να προστατεύσουν και να ελέγξουν την επιχείρηση εξασφαλίζοντας κατ’ αυτό τον τρόπο οικονομική ασφάλεια και κέρδος και κατά δεύτερο λόγο να “επιβεβαιώσουν” την επιχείρηση μέσω της επέκτασης, της ανάπτυξης και της απόκτησης μεριδίων αγοράς.

3.11 Το περιβάλλον ως στοιχείο προσδιορισμού των επιχειρησιακών στόχων και η εκτόπιση της μεγιστοποίησης του κέρδους ως στόχου επιχειρησιακής συμπεριφοράς

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση “ρυθμίζει” σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά της. Αποτελεί θα λέγαμε καθοριστικό παράγοντα καθορισμού των στόχων της επιχείρησης και κατ’ επέκταση του τρόπου συμπεριφοράς που θα πρέπει να υιοθετήσει η επιχείρηση για την υλοποίηση των στόχων αυτών. Με άλλα λόγια το περιβάλλον θέτει τους κανόνες που πρέπει να διέπουν την δραστηριότητα της επιχείρησης. Με τις προδιαγραφές αυτές που θέτει το περιβάλλον θα πρέπει να συμβιβαστεί κάθε οργανισμός ή επιχειρησιακή μονάδα που δραστηριοποιείται μέσα σ’ αυτό.

Αν αντιστοιχίσουμε τη συμπεριφορά της επιχείρησης με τη συμπεριφορά ενός συστήματος (γιατί έτσι πρέπει να εξετάζουμε την επιχείρηση, ως ένα σύστημα), τότε θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συμπεριφορά της είναι συνάρτηση :

1. Των εσωτερικών παραγόντων που συνιστούν το σύστημα, δηλαδή όλων των στοιχείων – υποσυστημάτων, τα οποία απαρτίζουν μέρη του υπό μελέτη συστήματος και των πολύπλοκων διεργασιών που συντελούνται μέσα σ’ αυτό.
2. Του περιβάλλοντος, δηλαδή του υπερσυστήματος που περιβάλλει το υπό μελέτη σύστημα. Το περιβάλλον εκφράζει τις εξωτερικές συνθήκες που επικρατούν κάτω από τις οποίες το σύστημα δρα.

Το γεγονός ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση επηρεάζει την συμπεριφορά της κάνει αδύνατη την ερμηνεία και μελέτη αυτής της συμπεριφοράς, αν δεν υπολογιστούν οι συνθήκες υπό τις οποίες η επιχείρηση δραστηριοποιείται.

Ομοίως έτσι και κάθε σύστημα που βρίσκεται μέσα στο υπερσύστημα του, το περιβάλλον έχει τρεις εναλλακτικές λύσεις δράσης:

1. Να προσαρμοσθεί με τις προδιαγραφές που του καθορίζει το περιβάλλον
2. Να προσαρμόσει -επηρεάσει- τη συμπεριφορά του περιβάλλοντος προς ορισμένη επιθυμητή κατεύθυνση, αν έχει την αντίστοιχη ικανότητα ή
3. Να συγκρουστεί μ’ αυτό.

Σε περίπτωση αδυναμίας προσαρμογής της επιχείρησης με το περιβάλλον της το βιολογικό τέλος είναι αναπόφευκτο. Κάθε σύστημα έχει ένα μεγάλο βαθμό προσαρμοστικότητας που από βιολογικής πλευράς εκφράζει ένα μηχανισμό που εξασφαλίζει στο σύστημα την επιβίωση. Ο μηχανισμός αυτός προσαρμογής μπορεί να ταυτιστεί με το βιολογικό ένστικτο της επιβίωσης. Όσο πιο ικανό είναι ένα σύστημα να προσαρμόζεται, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα επιβίωσης του αφού έχει τη δυνατότητα να συμπεριφέρεται ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Αυτή η δυνατότητα προσαρμογής στην ουσία ταυτίζεται με την ικανότητα επιβίωσης. Το βασικότερο κίνητρο συμπεριφοράς των συστημάτων και κατ' επέκταση των επιχειρήσεων είναι η επιβίωση. Κι αυτό γιατί αν δεν εξασφαλιστεί κατά πρώτο λόγο η επιβίωση μιας επιχείρησης δεν έχει νόημα να εξετάζουμε τη συμπεριφορά της και τους στόχους που κάθε φορά υιοθετεί η επιχείρηση ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Έτσι αποκτούν μεγάλη σημασία οι μηχανισμοί αυτοπροσαρμογής οι οποίοι εξασφαλίζουν στο σύστημα ενδεδειγμένη συμπεριφορά. Συμπεριφορά δηλαδή σύμφωνα με την οποία επιτυγχάνεται συνεχής προσαρμογή στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος καθώς μεταβάλλονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Η σχέση μεταξύ περιβάλλοντος και επιχείρησης στηρίζεται σε μια συνεχή ανταλλαγή εισροών-εκροών πάνω στην οποία στηρίζεται η αμοιβαία επίδραση και αλληλεξάρτηση της επιχείρησης και του περιβάλλοντος. Η μελέτη και ανάλυση της επιχειρησιακής συμπεριφοράς είναι αδύνατον να επιτευχθεί με την απομόνωσή της από το περιβάλλον. Το περιβάλλον καθορίζει το πώς πρέπει να συμπεριφέρεται η επιχείρηση για να έχει θέση μέσα σ' αυτό. Η επιχείρηση και το περιβάλλον συσχετίζονται άμεσα και είναι αμοιβαία εξαρτώμενα. Η επιχείρηση δέχεται ποικίλες επιδράσεις από το περιβάλλον της τόσο οικονομικές, κοινωνικές, ηθικές, όσο και πολιτικές, περιβαλλοντικές νομικές και άλλες. Επιδράσεις οι οποίες τείνουν να διαφοροποιούνται, συνέπεια της συνεχούς προαγωγής των γνώσεων για τον κόσμο που περιβάλλει την επιχείρηση. Κάθε κατηγορία περιβαλλοντικών επιδράσεων ασκεί διαφορετική επίδραση στο σύστημα των στόχων και επομένως και στη συμπεριφορά της επιχείρησης.

Αντίθετα η συμπεριφορά της επιχείρησης η οποία αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση του κέρδους δεν λαμβάνει υπόψη της, τις επιδράσεις του περιβάλλοντος. Η συμπεριφορά αυτή της επιχείρησης χαρακτηρίζεται ως εγωκεντρική και η επιχείρηση σε αυτή την περίπτωση λαμβάνεται ως κλειστό σύστημα με προκαθορισμένη συμπεριφορά, οπότε δεν υφίσταται περίπτωση επηρεασμού της επιχείρησης από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η παραπάνω όμως αντίληψη της προκαθορισμένης συμπεριφοράς και του κλειστού συστήματος δεν είναι υπαρκτή, αφού κάθε σύστημα επηρεάζεται από το περιβάλλον του και δεν μπορεί να υιοθετήσει προκαθορισμένη συμπεριφορά.

Η θεωρία ότι η επιχείρηση αποτελεί ένα κλειστό σύστημα σημαίνει ότι το περιβάλλον αδυνατεί να επηρεάσει την συμπεριφορά της. Αυτή όμως η θεωρία βρίσκεται σε αντίθεση με τις γνώσεις της γενικής θεωρίας συστημάτων και των επιστημών της συμπεριφοράς. Η συμπεριφορά των συστημάτων, σύμφωνα πάντα με τους παραπάνω κλάδους της επιστημονικής έρευνας, είναι αποτέλεσμα των επιδράσεων που ανταλλάσσουν με το περιβάλλον. Κατ' αυτό τον τρόπο η αδυναμία του επιχειρησιακού περιβάλλοντος να επηρεάσει το σύστημα-επιχείρηση, σύμφωνα με την θεωρία της μεγιστοποίησης του κέρδους προσδίδει σ' αυτή πλήρη ελευθερία δράσης ως προς τον καθορισμό των στόχων της. Ο καθορισμός των στόχων εξαρτάται και από την ελευθερία που διαθέτει ένα σύστημα. Κατά την χρονική διάρκεια όμως της διατύπωσης του υποδείγματος της μεγιστοποίησης του κέρδους ο επιχειρηματίας ήταν αυτός που ασκούσε αποκλειστικά την επιχειρησιακή πολιτική και ήταν ουσιαστικά αυτός που έθετε τους στόχους για ολόκληρη την επιχείρηση.

Έτσι σύμφωνα πάντα με το υπόδειγμα της μεγιστοποίησης του κέρδους, όπου δεν υπάρχει η δυνατότητα επηρεασμού της επιχείρησης από το περιβάλλον της, ο επιχειρηματίας είναι ελεύθερος να ικανοποιήσει τους προσωπικούς-εγωκεντρικούς του στόχους.

Με το πέρασμα των χρόνων όμως διαπιστώθηκε το φαινόμενο, η θέση του επιχειρηματία να εξασθενεί προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Δηλαδή σημειώθηκε μια διεύρυνση του συστήματος διοίκησης γεγονός που είχε ως συνέπεια τη διεύρυνση και των στόχων της επιχείρησης. Χρονικά η αρχή της πλήρους ελευθερίας στον καθορισμό των στόχων μιας οικονομικής μονάδας μετατοπίζεται από

το άτομο – επιχειρηματία στο κοινωνικό σύνολο της επιχείρησης ως έκφραση των διαφόρων ομάδων συμφερόντων. Αυτή η κίνηση είχε ως συνέπεια την μετατόπιση του χαρακτήρα των στόχων από την εγωκεντρική φύση του ενός προσώπου στον κοινωνικό χαρακτήρα, δηλαδή την ικανοποίηση των στόχων που εκφράζουν το κοινωνικό σύνολο.

Αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι μια επιχείρηση υποκινείται από την υλοποίηση εγωκεντρικών στόχων. Το πρόβλημα όμως είναι κατά πόσο το περιβάλλον αφήνει περιθώρια υλοποίησης τέτοιων στόχων όπως η μεγιστοποίηση του κέρδους. Η εμπειρία από την πράξη κάθε άλλο παρά αυτό δείχνει. Η συμπεριφορά της επιχείρησης υποκινείται από την ικανοποίηση και άλλων στόχων.

- **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένου, 2002
- **David Hunger and Thomas Wheelen**, *Essentials of Strategic Management*, Prentice Hall, 2000
- **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999
- **McGregor, D.** *The human side of Enterprise*, McGraw Hill Book Co, New York 1988
- **Griffin W.R** *Management*, Houghton Mifflin Company, 1999
- **Kreitner R.**, *Management*, Houghton Mifflin Company 2004
- **Ellis J. & David Williams**, *International Business Strategy*, Financial Times 1995

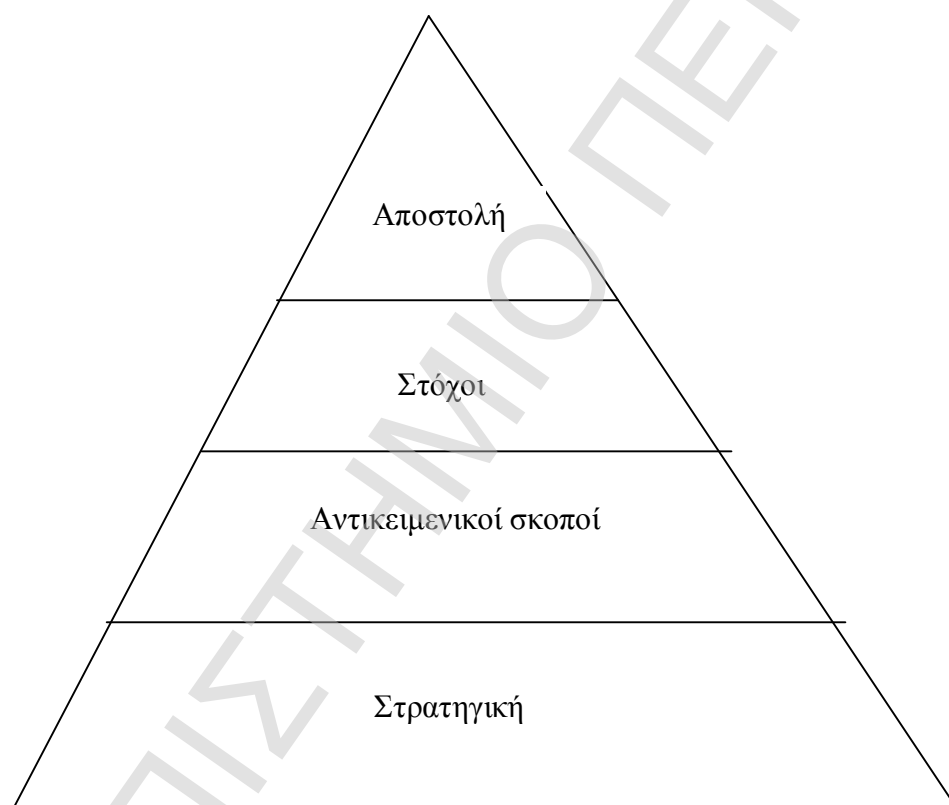
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΣΤΟΧΟΙ

Σύμφωνα με το μοντέλο του περιβαλλοντικού καθορισμού ή βιομηχανικής οργάνωσης, η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύχθηκε το πώς μια επιχείρηση μπορεί να μελετήσει αποτελεσματικά το εξωτερικό περιβάλλον της και παρουσιάστηκαν οι διάφορες τεχνικές που αναπτύχθηκαν, κυρίως από τον Michael Porter (ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter). Στο ίδιο κεφάλαιο έγινε η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με την οποία η στρατηγική θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα των θεμελιωδών ή μοναδικών ικανοτήτων (core competencies) που έχει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η στρατηγική θα πρέπει να βασίζεται στη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης, δηλαδή τι δραστηριότητες η επιχείρηση μπορεί να κάνει πιο καλά από τους ανταγωνιστές της. Συνδυάζοντας τις δυο αυτές βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής (μοντέλο του περιβαλλοντικού καθορισμού και την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης) θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε ένα ορθολογικό υπόδειγμα που αποτελείται από τα εξής βασικά βήματα: I) την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, II) το σχηματισμό της στρατηγικής, III) την εφαρμογή της στρατηγικής και IV) την αξιολόγηση και έλεγχο των αποτελεσμάτων. Στο κεφάλαιο αυτό δεν θα ασχοληθούμε με την εφαρμογή της στρατηγικής, αλλά ούτε και με την αξιολόγηση και έλεγχο των αποτελεσμάτων. Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να εξεταστεί ποια είναι η σχέση μεταξύ στρατηγικής και στόχων μιας επιχείρησης και πώς το περιβάλλον επιδρά στη διαμόρφωση της στρατηγικής σε κάθε περίπτωση. Στο διάγραμμα που ακολουθεί είναι εμφανές το ορθολογικό μοντέλο στρατηγικής διοίκησης.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να εστιάσουμε την προσοχή μας σε τέσσερα βασικά σημεία τα οποία είναι η αποστολή, οι στόχοι, οι αντικειμενικοί σκοποί και η στρατηγική της επιχείρησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σύνδεση μεταξύ στρατηγικής και στόχων μιας επιχείρησης. Για να γίνει πιο κατανοητή η σχέση μεταξύ στρατηγικής και στόχων, αλλά και ποια είναι η σχέση τους με την αποστολή και τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης, καλό θα ήταν να ρίξουμε μια ματιά στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 26: Σύνδεση στρατηγικής και στόχων μιας επιχείρησης

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα στην κορυφή της πυραμίδας είναι η αποστολή της επιχείρησης. Η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει, ο σκοπός για τον οποίο δραστηριοποιείται. Το εταιρικό όραμα – αποστολή παρέχει εστίαση, κατεύθυνση, υποκινεί, ενώνει και ακόμα προκαλεί μια επιχείρηση να πετύχει καλύτερη απόδοση. Είναι καθήκον των ηγετών να αναγνωρίσουν και να προβάλλουν ένα ξεκάθαρο όραμα. Η αποστολή της επιχείρησης είναι κάτι πολύ περισσότερο από καλές προθέσεις και όμορφες ιδέες. Είναι ένα πλαίσιο αναφοράς για

όλη την επιχείρηση, τις αξίες που την διέπουν και την πίστη που η ίδια η επιχείρηση έχει στον εαυτό της σχετικά με τι μπορεί αυτή να πετύχει. Με άλλα λόγια η αποστολή δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα, καθορίζει τη σχέση της εταιρίας με άλλους οργανισμούς και θέτει συγκεκριμένους στόχους.

Οι στόχοι από την πλευρά τους όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο είναι μια χωρίς τέλος ανακοίνωση του τι προσπαθεί να επιτύχει κάποιος, χωρίς αυτό να είναι ποσοτικοποιημένο και χωρίς να υπάρχει χρονικός περιορισμός ως προς την επίτευξή του. Αντίθετα οι αντικειμενικοί σκοποί περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Δηλώνουν τι πρέπει να επιτευχθεί, μέχρι πότε και έχουν ποσοτικό χαρακτήρα. Οι αντικειμενικοί σκοποί (objectives) αποτελούν το μέσο με το οποίο θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Το τέταρτο στοιχείο της πυραμίδας είναι η στρατηγική που πρέπει να σχεδιάσει η επιχείρηση προκειμένου να υλοποιήσει τους συγκεκριμένους και ποσοτικοποιημένους σκοπούς που έχει θέσει εκ των προτέρων. Αποτελεί δηλαδή και η στρατηγική με τη σειρά της το μέσο για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Όπως παρατηρούμε από την πυραμίδα υπάρχει μια τάση από την κορυφή προς την βάση να πηγαίνουμε από το ευρύτερο και γενικότερο στο μερικότερο-ειδικότερο. Από το τελευταίο παρατηρούμε ότι υπάρχει μια άμεση σχέση μεταξύ στρατηγικής και αντικειμενικών σκοπών και μια πιο έμμεση σχέση μεταξύ στόχων (goals) και στρατηγικής. Κατά συνέπεια θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι το περιβάλλον επηρεάζει τους στόχους της επιχείρησης, οι οποίοι καθορίζουν με την σειρά τους και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Αρχικά η επιχείρηση χαράζει την εταιρική στρατηγική (corporate strategy). Η εταιρική στρατηγική δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα του τύπου, σε ποιες δραστηριότητες θα πρέπει η επιχείρηση να αποκτήσει παρουσία, ποιοι κλάδοι πλέον δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον και θα πρέπει να περιορίσει ή και να τερματίσει την παρουσία της κλπ. Επίσης η εταιρική στρατηγική καθορίζει και τους τρόπους διεξόδου σε νέες δραστηριότητες. Δηλαδή εάν η διεξόδου θα επιτευχθεί μέσω εξαγορών συγχωνεύσεων ή κάποιων άλλων τρόπων. Η εταιρική στρατηγική αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως σύνολο και παρέχει γενικές κατευθύνσεις, ώστε να

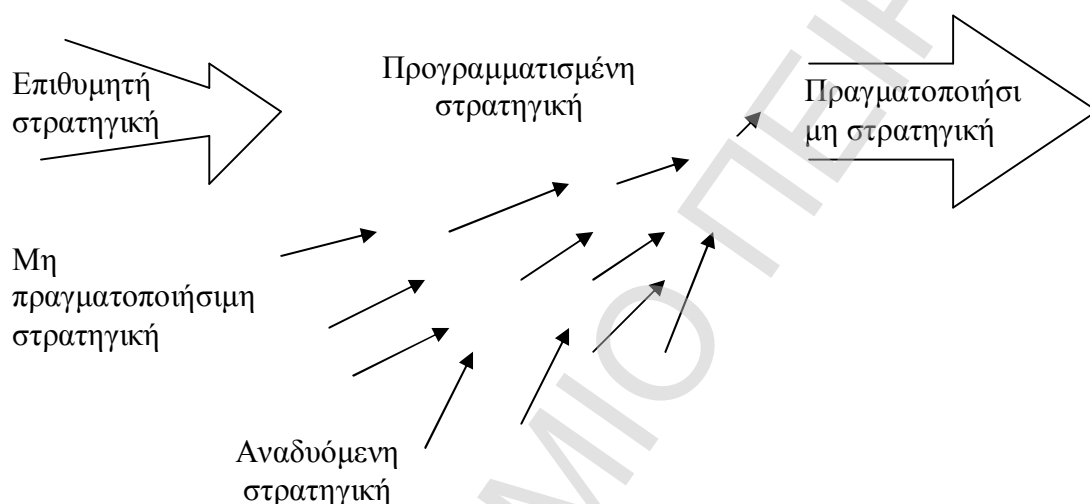
μπορέσει αυτή να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς της σκοπούς και επιτύχει τους στόχους και κατ' επέκταση την αποστολή της.

Εκτός όμως από την εταιρική στρατηγική υπάρχει και η ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy). Η ανταγωνιστική στρατηγική μας περιγράφει το πώς η επιχείρηση θα προσπαθήσει να επιτύχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στην αγορά της. Σύμφωνα με τον Michael Porter ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω χαμηλότερου κόστους, είτε μέσω διαφοροποίησης. Η επιχείρηση διαθέτει πλεονέκτημα χαμηλότερου κόστους όταν σχεδιάζει, παράγει ή διαθέτει ένα προϊόν αποδοτικότερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Επίσης επιτυγχάνει διαφοροποίηση όταν μπορεί να προσφέρει μοναδικότητα ή ανώτερη ποιότητα, όσον αφορά το ίδιο προϊόν ή την εξυπηρέτηση των πελατών της. Υπάρχει επίσης και η εστίαση, όπου η επιχείρηση δε στοχεύει σε μαζική αγορά αλλά σε ορισμένα τμήματα της αγοράς στα οποία εφαρμόζει είτε ηγεσία κόστους, είτε διαφοροποίηση.

Τέλος αναφέρουμε και μια άλλη διάκριση της στρατηγικής η οποία σχετίζεται με το κριτήριο του κατά πόσο η εκάστοτε στρατηγική είναι αποτέλεσμα ενεργειών της ίδιας της επιχείρησης (προγραμματισμένη στρατηγική) ή η στρατηγική που υιοθετείται από την επιχείρηση επιβάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες (επιβαλλόμενη στρατηγική) ή η στρατηγική είναι αποτέλεσμα προγραμματισμού αλλά και ευκαιριών ή απειλών που προκύπτουν από το περιβάλλον της επιχείρησης (αναδυόμενη στρατηγική). Τα παραπάνω είδη στρατηγικής αναλύονται στις παρακάτω παραγράφους.

4.2 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνονται τα διάφορα είδη στρατηγικής που μπορούν να αναπτυχθούν σε μία επιχείρηση. Όλα τα είδη αναλύονται στις παρακάτω παραγράφους.



Διάγραμμα 27: Είδη στρατηγικής

Πηγή: **Mintzberg, Quinn and Ghosal, 1999, σελ.15**

Το παραπάνω διάγραμμα είναι μια προσπάθεια να παρουσιαστούν κάποια είδη εναλλακτικών στρατηγικών που μπορούν να επιλεγούν και να αναπτυχθούν σε επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται διαφορετικά τα διάφορα είδη στρατηγικής που θα πρέπει να ερευνώνται σε συνδυασμό με το γενικότερο περιβάλλον της επιχείρησης.

4.2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ (DELIBERATE/PRESCRIPTIVE) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ – ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ (EMERGENT) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο η στρατηγική είναι κάτι που προκύπτει μέσα από μια ορθολογική διαδικασία μελέτης και προγραμματισμού. Η

στρατηγική δεν είναι μια διαδικασία που μπορεί να προβλεφθεί και να προγραμματιστεί εκ των προτέρων. Παρόλο που οι επιχειρήσεις εμφανίζονται να προγραμματίζουν και να μελετούν την στρατηγική που θα ακολουθήσουν, εντούτοις το περιβάλλον και οι ευκαιρίες ή οι απειλές που αυτό εμπεριέχει τους οδηγεί σε μια στρατηγική που δεν έχει καμία σχέση με τις αρχικές τους προθέσεις.

Οι ερευνητές Mintzberg και Waters (1985 cited Παπαδάκης 1999, σελ. 38) ορίζουν αυτό το «είδος μη προμελετημένης-αθέλητης στρατηγικής ως "αναδυόμενη" (emergent strategy) και υποστηρίζουν ότι αποτελεί μία επιτυχημένη μορφή στρατηγικής. Μάλιστα, οι ίδιοι δίνουν μια "αιρετική" αλλά εξαιρετικά ενδιαφέρουσα προσέγγιση της στρατηγικής. Κατ' αυτούς στρατηγική είναι "ένα υπόδειγμα ή μια μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο". Η στρατηγική δηλαδή, σύμφωνα με την "ακραία" αυτή άποψη, διαμορφώνεται διαχρονικά, μέσα από τη λήψη πολύ σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων.»

Τα όσα ειπώθηκαν παραπάνω δεν σημαίνουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να πάνσουν να μελετούν και να προγραμματίζουν τη στρατηγική τους, αλλά οι επιχειρήσεις θα πρέπει ταυτόχρονα να προσαρμόζονται στις εκάστοτε αλλαγές του περιβάλλοντος και να γίνονται περισσότερο ευέλικτες και δεκτικές στις επιβαλλόμενες αλλαγές και στους διάφορους άλλους παράγοντες όπως για παράδειγμα στην αλλαγή της πολιτικής εξουσίας της χώρας. Είναι ευνόητο, ότι μια τέτοιου είδους συμπεριφορά είναι περισσότερο κατάλληλη στις περιπτώσεις κατά τις οποίες το περιβάλλον είναι ευμετάβλητο και πολύπλοκο.

4.2.1.1 Η ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (EMERGENT STRATEGY)

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη «η αναδυόμενη στρατηγική είναι μια στρατηγική της οποίας ο τελικός στόχος είναι ασαφής και της οποίας τα στοιχεία αναπτύσσονται κατά την διάρκεια της ζωής της, δηλαδή καθώς η στρατηγική προχωράει».

Πολλοί ερευνητές ισχυρίζονται ότι η στρατηγική αναδύεται, προσαρμοζόμενη στις ανθρώπινες ανάγκες και συνεχίζει να αναπτύσσεται στη διάρκεια του χρόνου.

Υποστηρίζουν δε ότι μπορεί να υπάρξει μόνον περιορισμένης σημαντικότητας προγραμματισμένη στρατηγική.

Έρευνα για το πώς οι εταιρείες και τα στελέχη αναπτύσσουν την εταιρική στρατηγική στην πράξη έχει αποδείξει ότι οι στρατηγικές στηρίζονται στην λογική, και δεν λαμβάνουν επαρκώς υπόψη την πραγματικότητα.

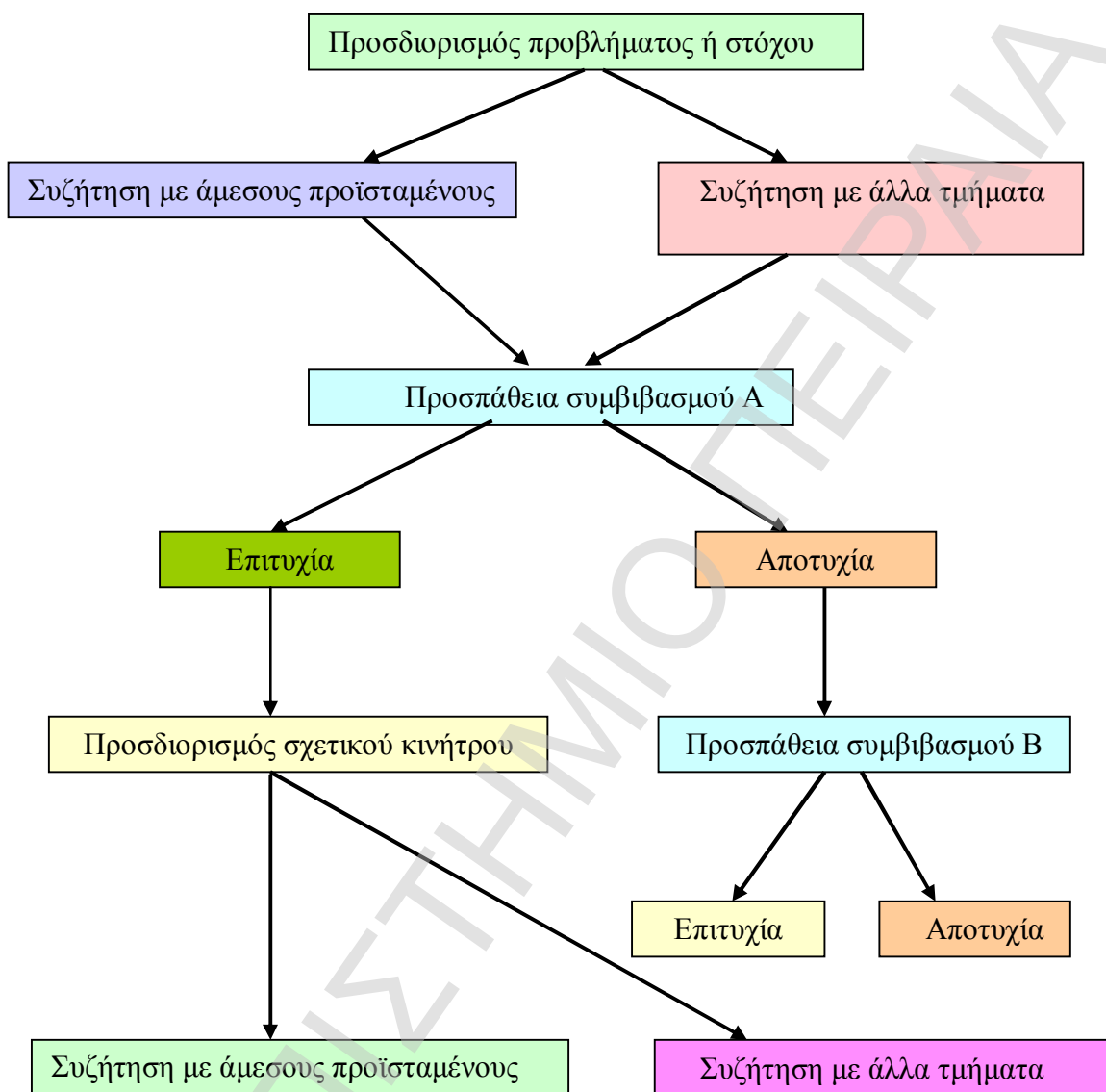
- Τα στελέχη μπορούν να διαχειριστούν ένα συγκεκριμένο αριθμό επιλογών σε κάθε περίπτωση.
- Είναι προκατειλημμένοι στην μετάφραση των δεδομένων τους.
- Είναι πιθανόν να αναζητούν μια ικανοποιητική λύση από το να μεγιστοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης.
- Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αποτελούνται από συνασπισμούς ανθρώπων που σχηματίζουν δυναμικές ομάδες. Αποφάσεις και συζητήσεις στηρίζονται στη διαπραγμάτευση και συμβιβασμό μεταξύ αυτών των γκρουπ, γεγονός που ονομάζεται πολιτικό παζάρι. Ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική που αποφασίζεται από μια μεμονωμένη ομάδα δεν είναι σύμφωνη με την πραγματικότητα.
- Για να λάβουν αποφάσεις, τα υψηλόβαθμα στελέχη στηρίζονται στην κουλτούρα και στην πολιτική μιας επιχείρησης παρά σε μια λογική διεργασία ανάλυσης και επιλογών.

Πιο πρόσφατα στην έρευνα των Pettigrew, Mintzberg, Johnson (1998) και άλλων έχει αναπτυχθεί σε βάθος η ανθρώπινη πλευρά της στρατηγικής. Η εμπειρική τους έρευνα έχει καταδείξει ότι η ανάπτυξη της εταιρικής στρατηγικής είναι περισσότερο σύνθετη από την προγραμματισμένη στρατηγική. Οι άνθρωποι, η πολιτική και η κουλτούρα μιας επιχείρησης θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Επίσης μελετητές της στρατηγικής όπως ο Senge έχουν δώσει ιδιαίτερη έμφαση στη μαθησιακή προσέγγιση της στρατηγικής, ενθαρρύνοντας τα υψηλόβαθμα στελέχη να ακολουθούν μια διαδικασία σωστό / λάθος για να επαληθεύουν την ιδανική στρατηγική.

Η εταιρική στρατηγική σύμφωνα με αυτούς τους ερευνητές θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια διαδικασία όπου η στρατηγική της επιχείρησης προκύπτει ως αποτέλεσμα δοκιμασίας, επαναλαμβανόμενου πειραματισμού και βημάτων που έχουν ληφθεί προς τα εμπρός. Υπό αυτή την έννοια η εταιρική στρατηγική θα μπορούσε να χαρακτηριστεί περισσότερο αναδύομενη παρά προγραμματισμένη. Το ακόλουθο διάγραμμα 4.4 παρουσιάζει σε μια απλή διαγραμματική άποψη της αναδύομενης στρατηγικής. Η διαδικασία τότε συνεχίζεται καθώς οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν, η οικονομία αναπτύσσεται, οι ομάδες των ανθρώπων στην εταιρία αλλάζουν κλπ. Προφανώς, μια τέτοια διαδικασία είναι δύσκολο να οριστεί προκαταβολικά και γι' αυτό είναι δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί κατά ένα καθαρό και δομημένο τρόπο.

1. Οι στρατηγικές αναδύονται από ένα πολύπλοκο περιβάλλον και συχνά μέσα από ένα ανοργάνωτο τρόπο: γι' αυτό το λόγο οι στρατηγικές που προκύπτουν μπορεί να είναι συγκεχυμένες.
2. Η διαδικασία είναι απίθανο να αντανάκλα την πραγματικότητα: οι επιλογές δεν θα είναι κατανοητές και η διαδικασία επιλογής θα παρουσιάζει σφάλματα.
3. Τα στελέχη είναι δύσκολο να αναζητούν την ιδανική λύση : μπορεί να μην είναι ικανό να αναγνωρισθεί και, επιπρόσθετα, μπορεί να μην είναι προς το συμφέρον τους.
4. Δουλεύοντας μέσα στην ρουτίνα και την κουλτούρα μιας επιχείρησης θα προκύψει η ανάδειξη της ιδανικής κουλτούρας της επιχείρησης.

Στην πράξη, πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν τα παραπάνω σχόλια ως περιορισμούς παρά ως θέματα που μπορούν να ξεπεραστούν.



Διάγραμμα 28: Η διαδικασία ανάπτυξης της αναδύομενης στρατηγικής

Πηγή: **Griffin W.R.**, *Management* Houghton Mifflin Company, 1999

Από το παραπάνω διάγραμμα 28 φαίνεται ότι το πρώτο βήμα για τον καθορισμό της αναδύομενης στρατηγικής είναι να βρεθεί το πρόβλημα ή ο στόχος της επιχείρησης που καθιστά την ανάγκη να προχωρήσει η επιχείρηση στο επόμενο στάδιο. Στη συνέχεια γίνεται μία συζήτηση με τους άμεσα προϊσταμένους και διευθυντές, αλλά και με άλλους υπαλλήλους της επιχείρησης που συνδέονται άμεσα

με την προκειμένη περίπτωση. Διαπιστώνονται τα σημεία που υπήρχε επιτυχία στις στρατηγικές, αλλά και ποια σημεία δεν είχαν καθοριστεί αποτελεσματικά για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Στην περίπτωση της επιτυχούς στρατηγικής ερευνώνται οι πρωτοβουλίες που υπήρχαν στον καθορισμό της στρατηγικής για να χρησιμοποιηθούν είτε οι ίδιες, είτε ο τρόπος που ελήφθησαν σε μελλοντικό καθορισμό της στρατηγικής της επιχείρησης. Όλα αυτά βέβαια συζητούνται με τα υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης για να παραμείνουν στα αρχεία της. Στην περίπτωση αυτή δεν χρειάζεται να προκύψει κάποια άλλη στρατηγική, απλά παραμένει ανοιχτό το ενδεχόμενο για το μέλλον.

Στην περίπτωση που η στρατηγική δεν ήταν τόσο επιτυχημένη, γίνεται μια προσπάθεια να διαχωριστούν κάποια επιτυχή σημεία και να καθοριστεί μία νέα στρατηγική, αναδυόμενη, που θα είναι όσο το δυνατόν πιο επιτυχής. Και σε αυτή την περίπτωση τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας συζητούνται με τα στελέχη αλλά και με τα τμήματα της επιχείρησης που τα αφορά άμεσα η νέα-αναδυόμενη αυτή στρατηγική.

Παρακάτω ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης της Honda και πώς αυτή κατάφερε να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες της αγοράς ακολουθώντας τη στρατηγική που αναδύθηκε μπροστά της προσαρμοζόμενη στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Μελέτη περίπτωσης 1 : Η Ιστορία της HONDA στην Αμερική

Ένα ιδιαίτερα εύγλωττο παράδειγμα επιτυχημένης στρατηγικής αποτελεί η ιστορία της Honda και το πώς αυτή κατάφερε μέσα σε μια δεκαετία (μέσα 1960-μέσα 1970) να κατακτήσει την αγορά μοτοσικλετών στην Αμερική. Αυτό έγινε κυρίως σε βάρος των Ευρωπαίων (Αγγλων και Γερμανών), οι οποίοι μέχρι τότε είχαν μια πολύ σημαντική παρουσία.

Στις αρχές της δεκαετίας του 70 η κυβέρνηση της Αγγλίας θορυβημένη από τις μεγάλες απώλειες μεριδίων αγοράς που είχαν οι Βρετανοί εξαγωγείς στην αγορά της Αμερικής, ανέθεσε σε μια εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων (Boston Consulting Group, BCG) να μελετήσει την κατάσταση.

Πράγματι το 1975 η κυβέρνηση έδωσε στη δημοσιότητα το τελικό κείμενο της μελέτης, το οποίο περιείχε και τις βασικές εναλλακτικές στρατηγικές που έπρεπε να ακολουθήσουν οι **Ευρωπαίοι** παραγωγοί. Η έκθεση εστίαζε κυρίως στα οικονομικά της παραγωγής (χρησιμοποιώντας έννοιες όπως καμπύλη εμπειρίας κλπ.). Επίσης το BCG έκανε εκτενή συζήτηση της σχεδιασθείσας στρατηγικής της Honda που σαν βασικό στόχο είχε την κατάκτηση της παγκόσμιας αγοράς:

Η έκθεση έλεγε: "Ήδη από το 1960 μόνο 4% της Ιαπωνικής παραγωγής μοτοσικλετών εξαγόταν. Όμως από τότε οι Ιάπωνες είχαν αναπτύξει τεράστιες ποσότητες παραγωγής στις μοτοσικλέτες μικρού κυβισμού στην εσωτερική τους αγορά. Συνέπεια της μεγάλης παραγωγής ήταν οι μεγάλες μειώσεις στο κόστος παραγωγής, που είχαν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ιδιαίτερα ανταγωνιστικής θέσης κόστους. Αυτή τη χρησιμοποίησαν οι Ιάπωνες για να εισέλθουν στις διεθνείς αγορές με μικρές μοτοσικλέτες στις αρχές της δεκαετίας του 1960".

Σύμφωνα με την άποψη αυτή, που ήταν κυρίαρχη σε όλη την έκθεση του BCG, η **προγραμματισμένη** στρατηγική της Honda ήταν να πετύχει σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους και αργότερα να πετύχει να κυριεύσει την αγορά της Αμερικής. Πρωταρχικός στόχος πάντα ήταν η αγορά των μηχανών μικρού κυβισμού (50άρια). Στη συνέχεια και αφού θα νικούσε τον ανταγωνισμό θα εστίαζε και στις μοτοσικλέτες μεγάλου κυβισμού.

Η άποψη αυτή για τη στρατηγική της Honda ήταν πολύ ελκυστική για τους συμβούλους επιχειρήσεων στην Ευρώπη και την Αμερική. Έδειχνε ένα πολύ εύγλωττο παράδειγμα επιτυχίας μιας στρατηγικής που είχε σχεδιαστεί με κάθε λεπτομέρεια, με βάση αναλυτικές τεχνικές.

Όμως, στις αρχές της δεκαετίας του 80, ο καθηγητής του Stanford University, Richard Pascale, πήγε στην Ιαπωνία και πήρε συνέντευξη από τα έξι διοικητικά στελέχη που ήταν επιφορτισμένα με τη δημιουργία και υλοποίηση της στρατηγικής της Honda κατά την είσοδο της στην αγορά της Αμερικής το 1959. Το αποτέλεσμα

των συνεντεύξεων αυτών ήταν συναρπαστικό. Η πραγματικότητα δεν είχε καμία σχέση με αυτήν που η εταιρεία BCG περιέγραφε στην έκθεση της και που αργότερα όλα τα Business school δίδασκαν.

Σύμφωνα λοιπόν με τα στελέχη της Honda η χαμηλή τιμή της Honda 50cc δεν ήταν αποτέλεσμα του μεγάλου όγκου παραγωγής, αλλά του ιδιοφυούς σχεδιασμού της από τον ιδρυτή της εταιρείας και τους τεχνικούς της. Στην πραγματικότητα, την εποχή εκείνη το τμήμα παραγωγής ήταν μάλλον αναποτελεσματικό. Είχε ανεπαρκή παραγωγική δυναμικότητα, και για να ανταποκριθεί στη ζήτηση μέρος της παραγωγής δινόταν σε τρίτους. Αντιμέτωπη με την υπερβολικά μεγάλη ζήτηση η επιχείρηση επένδυσε σε ένα πολύ μεγάλο και σύγχρονο εργοστάσιο. Όμως αυτό ήταν μάλλον αντίδραση στα γεγονότα, παρά μια καλοσχεδιασμένη και ιδιοφυής στρατηγική.

Είναι πολύ ενδιαφέρον να εστιάσουμε στα γεγονότα που έλαβαν χώρα από την πρώτη χρονιά εισόδου της Honda στην αγορά της Αμερικής (1959) μέχρι την επίτευξη ηγετικής θέσης στην αγορά. Και εδώ η πραγματικότητα πολύ μικρή σχέση είχε με αυτό που περιείχε η έκθεση της BCG. Στρατηγική της Honda δεν ήταν να κυριαρχήσει στην αγορά μέσω των μικρών μοτοσικλετών. Ο στόχος της ήταν 6.000 μηχανές το έτος μετά από αρκετά έτη. Επίσης στόχος της ήταν να ανταγωνιστεί στην αγορά των μεγάλων, για την εποχή, μηχανών (250cc, 350cc). Μάλιστα τα αρχικά αποθέματα κατά μονάδες ήταν μοιρασμένα στα τέσσερα για κάθε κατηγορία (125, 250, 350 και 50). Είναι κατανοητό ότι με βάση την αξία οι μεγάλες μηχανές κατείχαν το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό του προϋπολογισμού.

Ακόμα και η δραματική επιτυχία της Honda ήταν αποτέλεσμα τύχης αλλά και ικανότητας των στελεχών να ανταποκριθούν στα γεγονότα και να μάθουν και να προσαρμοστούν στην πραγματικότητα της αγοράς. Στην αρχή δεν προσπάθησαν καθόλου να προωθήσουν στην αγορά τα 50άρια. Αντίθετα στόχος ήταν οι μεγάλες μηχανές. Πίστευαν ότι τα 50άρια ήταν μακριά από τις προτιμήσεις των καταναλωτών και "αταίριαστα" με την όλη αγορά που ήταν "μεγάλη" και "πολυτελής". Όμως για κακή (ή καλή;) τους τύχη οι μηχανές αυτές είχαν μεγάλα

μηχανικά προβλήματα. Ο ιδιαίτερα τραχύς τρόπος που οδηγούσαν οι "μηχανόβιοι" της δεκαετίας του εξήντα, είχε σαν αποτέλεσμα οι μηχανές να χάνουν λάδια αλλά και μηχανικά μέρη να σπάνε!

Στο μεταξύ τα ίδια τα στελέχη χρησιμοποιούσαν τα 50άρια για να μετακινούνται στο Los Angeles. Αποτέλεσμα ήταν να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των διανομέων προϊόντων που είχαν να κάνουν με άθληση (καταστήματα αθλητικών ειδών). Παρά τις επανειλημμένες κρούσεις, τα στελέχη της Honda δίσταζαν να προωθήσουν τα 50άρια. Όμως, όταν πια τα προβλήματα με τις μεγάλες μηχανές ήταν αξεπέραστα, πήραν την απόφαση.

Μάλιστα μετά από πολλές αντιρρήσεις αποφάσισαν να τα διαφημίσουν υιοθετώντας το σλόγκαν που τους πρότεινε ένας φοιτητής. "Συναντάς τους καλύτερους / ευγενέστερους ανθρώπους πάνω σε μια μηχανή Honda" (Σε αντίθεση με τη μάλλον δυσάρεστη εικόνα που παρουσίαζαν οι "μηχανόβιοι" της δεκαετίας του 60, που όμως στη συντριπτική τους πλειοψηφία δεν οδηγούσαν Honda!).

Πηγή: **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999, σελ. 35-37

Συνοψίζοντας από την παραπάνω μελέτη περίπτωσης της Honda θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι επιχειρήσεις συχνά εφαρμόζουν μια στρατηγική που καμία ή ελάχιστη σχέση έχει με τις αρχικές προθέσεις τους. Στη συγκεκριμένη μελέτη παρατηρούμε ότι ενώ η αρχική στρατηγική πρόθεση της Honda ήταν να κυριαρχήσει στην αγορά των 250 και 300cc, η στρατηγική που διαμορφώθηκε στην πράξη αφορούσε την εισαγωγή των μικρών μοτοσικλετών στην αγορά, δεν ήταν προγραμματισμένη και μετέτρεψε την Honda κυρίαρχο στην αγορά των μικρών μοτοσικλετών. Τα στελέχη της Honda προσαρμόστηκαν στις αλλαγές του περιβάλλοντος και αντέδρασαν κατάλληλα στις απρόβλεπτες συγκυρίες. Εγκατέλειψαν τη προσχεδιασμένη στρατηγική διαπιστώνοντας ότι αυτή θα τους οδηγήσει στην αποτυχία και υιοθέτησαν τη στρατηγική που αναδύθηκε μπροστά τους γνωρίζοντας μοναδική επιτυχία.

4.2.2 Η ΕΠΙΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (Imposed Strategy)

Διάφοροι αναλυτές ισχυρίζονται ότι η στρατηγική είναι μια γραμμική και ορθολογική διαδικασία που αρχίζει από το που βρισκόμαστε (σαν επιχείρηση) και στη συνέχεια αναπτύσσοντας νέες στρατηγικές για το μέλλον. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (1999, σελ. 38) η «προγραμματισμένη στρατηγική είναι η στρατηγική της οποίας ο στόχος έχει οριστεί προκαταβολικά και οι βασικές της κατευθύνσεις έχουν αναπτυχθεί πριν να αρχίσει να εφαρμόζεται η στρατηγική». Όμως κατά πόσο εφαρμόζεται κάτι τέτοιο στην πράξη σήμερα;

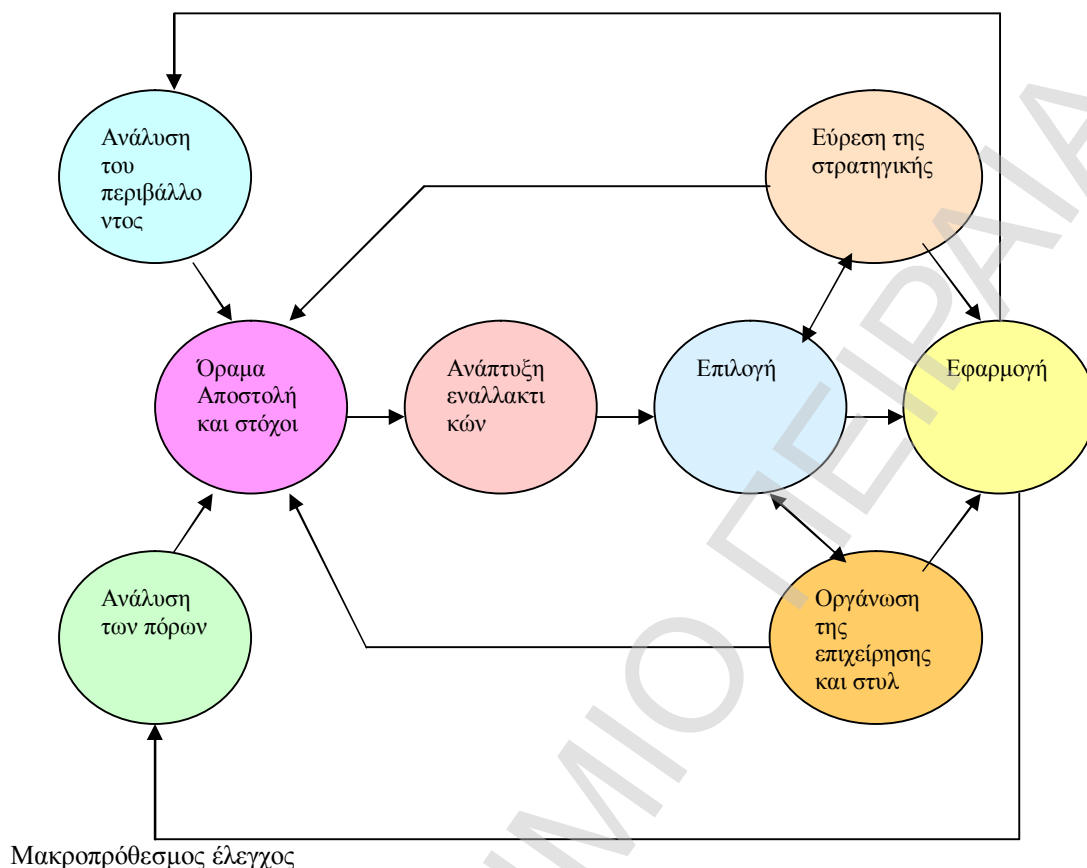
Είναι πολύ σύνηθες το φαινόμενο κατά το οποίο οι επιχειρήσεις να «εξαναγκάζονται» να επιλέξουν μια στρατηγική που καμία σχέση δεν είχε με τις αρχικές τους προθέσεις. Σε αυτό το γεγονός συντείνουν παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Όταν μιλάμε για εξωτερικό περιβάλλον εννοούμε κυρίως το πολιτικό / νομικό περιβάλλον, το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον, το κοινωνικό περιβάλλον και τις επιδράσεις από τις εξελίξεις της τεχνολογίας και τα επιτεύγματα αυτής (τεχνολογικό περιβάλλον).

Σε μια τέτοια περίπτωση η επιχείρηση οφείλει να αλλάξει κατεύθυνση στο σύνολο ή ένα μέρος της στρατηγικής της. Υπάρχουν επίσης πολύ συχνά περιπτώσεις όπου η κυβέρνηση μιας χώρας προβαίνει στην ιδιωτικοποίηση διαφόρων κρατικών επιχειρήσεων. Στις περιπτώσεις αυτές όπως είναι άλλωστε αυτονόητο η στρατηγική της «νέας» πλέον επιχείρησης διαμορφώνεται από το κράτος. Το περιεχόμενο μιας τέτοιας στρατηγικής, ολόκληρο ή έστω ένα μέρος του, μπορεί π.χ. να επιβληθεί στην επιχείρηση από την κυβέρνηση της χώρας στην οποία αυτή δρα.

Μια άλλη περίπτωση όπου η επιχείρηση προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος είναι όταν οι δημογραφικές τάσεις επιβάλλουν σε μια επιχείρηση να χαράξει νέα πολιτική.

Άλλες περιπτώσεις όπου η επιχείρηση εξαναγκάζεται στην αλλαγή της στρατηγικής της είναι όταν μια πολυεθνική επιχείρηση δραστηριοποιείται σε διάφορες χώρες και υφίσταται διάφορους περιορισμούς από τις κυβερνήσεις των

χωρών στις οποίες εγκαθιστά μονάδες της. Πολλές φορές, επίσης, η στρατηγική μπορεί να επιβληθεί από μητρική εταιρεία, όπως άλλωστε έχει συμβεί σε πολλές περιπτώσεις. Ακόμα, στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος, (μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχειρηματική μονάδα) μπορούν επίσης να παίζουν έναν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Για παράδειγμα, μπορεί μια επιχείρηση να εξαναγκαστεί από μια γενική συρρίκνωση της αγοράς σε κοστολογικές περικοπές ή και να βρεθεί στη δυσμενή θέση να είναι υποχρεωμένη να εφαρμόζει στρατηγικές διάσωσης. Μερικές από αυτές συνεπάγονται περιορισμό-συρρίκνωση της επιχείρησης και πολλές φορές επιβάλλονται σ' αυτή από το εξωτερικό περιβάλλον.



Διάγραμμα 29: Η διαδικασία της επιβαλλόμενης στρατηγικής

Πηγή: **Lynch, R.**, *Corporate Strategy*, London, Pitman Publishing, 1997

Η επιβαλλόμενη στρατηγική σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα 29 ξεκινά από τους στόχους της επιχείρησης. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στους διάφορους εναλλακτικούς στόχους της που θα πρέπει να έχει καθορίσει από την αρχή ούτως ώστε να είναι διαθέσιμοι οποιαδήποτε στιγμή να χρησιμοποιηθούν και να εφαρμοστούν. Επιλέγονται αυτοί οι στόχοι που θεωρούνται οι πιο κατάλληλοι ανάλογα με την οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης αλλά και με τις διάφορες προοπτικές στρατηγικής που υπάρχουν. Αφού πρώτα έχει γίνει ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και των πόρων της επιχείρησης, η στρατηγική που τελικά υιοθετείται είναι αυτή που προσαρμόζεται σε όλα τα παραπάνω, στο είδος, στη λειτουργία και στους στόχους της επιχείρησης, αλλά και στους παράγοντες του

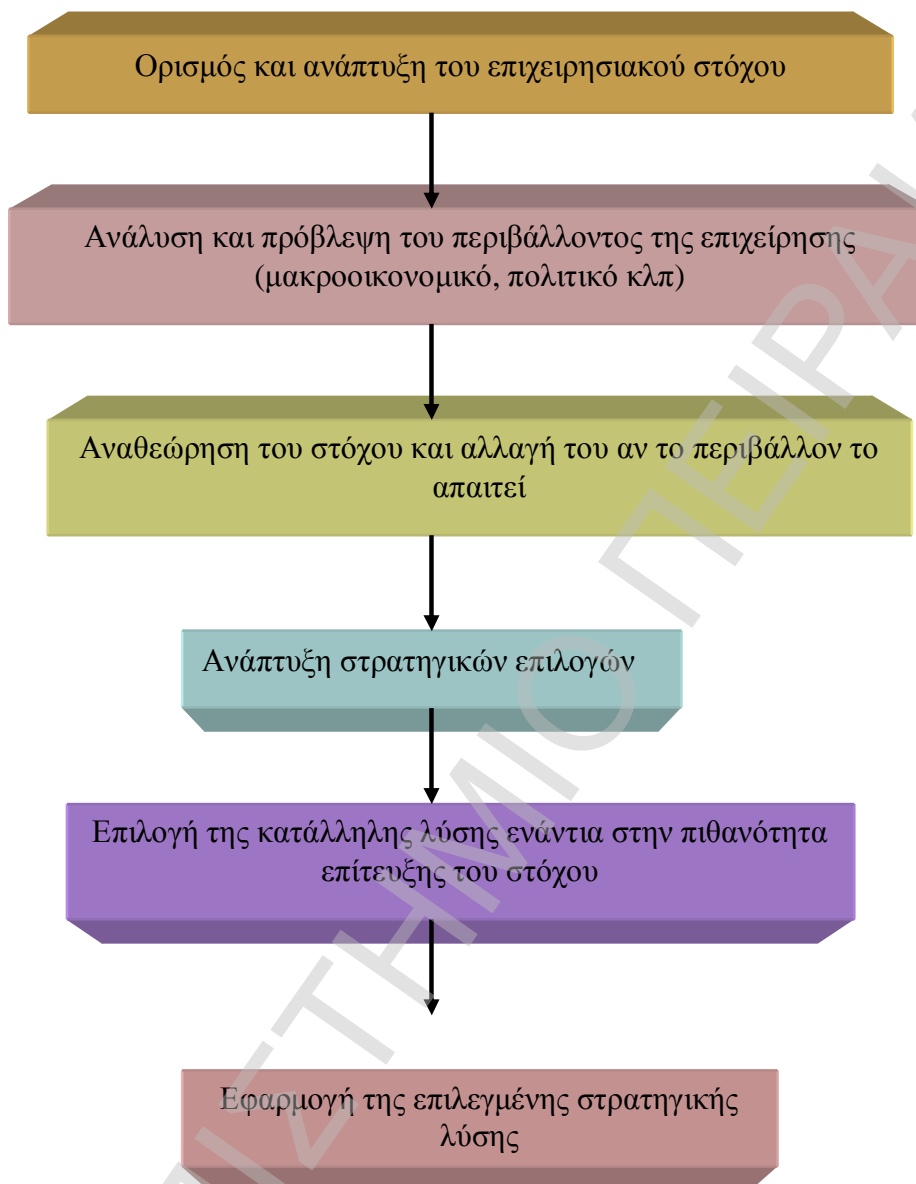
εξωτερικού περιβάλλοντος που επιβάλλουν στην επιχείρηση να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα.

4.2.3 Η ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η προγραμματισμένη στρατηγική είναι αυτή της οποίας ο επιχειρησιακός στόχος έχει οριστεί προκαταβολικά και τα βασικά στοιχεία αυτής έχουν αναπτυχθεί προτού καν αυτή αρχίσει να εφαρμόζεται. Ας δούμε όμως ποια είναι αυτά τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να διαμορφωθεί η προγραμματισμένη στρατηγική.

1. Η στρατηγική ξεκινά με την έρευνα για ένα συμφωνημένο στόχο, όπως η μεγιστοποίηση των εσόδων του απασχολούμενου κεφαλαίου σε μια επιχείρηση (Ansoff, Porter). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο στόχος δεν είναι αναγκαστικά η μεγιστοποίηση του κέρδους: για παράδειγμα σε μια επιχείρηση του δημοσίου, ο στόχος θα μπορούσε να ήταν η παροχή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας.
2. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται κατόπιν αναλύεται και προβλέψεις γίνονται για το μέλλον. Για παράδειγμα, οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις αναλύονται για την εφαρμογή της ανάλογης στρατηγικής.
3. Βασιζόμενοι σε αυτό το σκεπτικό, προβλέψεις τότε σχηματοποιούν το παρελθόν για το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο οι στόχοι μπορεί να αναθεωρηθούν: αν οι προβλέψεις είναι ιδιαίτερα θετικές ή αρνητικές, τότε γίνεται σαφές ότι οι στόχοι πρέπει να αλλάξουν.
4. Αφότου διενεργηθεί μια ασφαλής πρόβλεψη βασισμένη σε εκτιμήσεις για τις πιθανές αλλαγές στο περιβάλλον, διάφορες εναλλακτικές επιλογές αρχίζουν να εξετάζονται έτσι ώστε να καταστεί εφικτό για την επιχείρηση να επιτύχει τους συμφωνημένους στόχους.
5. Στη συνέχεια κολουθείται μια επιλογή η οποία συγκεντρώνει τις περισσότερες πιθανότητες για να επιτύχει το στόχο.
6. Η ακολουθούμενη επιλογή εφαρμόζεται από τα στελέχη της επιχείρησης.

Η παραπάνω διαδικασία απεικονίζεται διαγραμματικά για την ευκολότερη κατανόησή της.



Διάγραμμα 30: Πώς λειτουργεί η προγραμματισμένη στρατηγική στην πράξη

Πηγή: Lynch R., *Corporate Strategy*, London, Pitman Publishing, 1997

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα 30 η προγραμματισμένη στρατηγική ξεκινά από τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης, από όπου γίνεται επιλογή του συγκεκριμένου στόχου που αφορά τη νέα αυτή στρατηγική. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση του περιβάλλοντος, των εξωτερικών και εσωτερικών επιρροών και αναθεωρούνται τυχόν σημεία που χρειάζονται προσαρμογή. Έπειτα αναπτύσσονται οι στρατηγικές επιλογές και επιλέγεται η πιο κατάλληλη λύση στρατηγικής που θα οδηγήσει στην επίτευξη του προεπιλεγμένου στόχου. Το τελικό στάδιο δεν είναι άλλο

από την εφαρμογή της στρατηγικής. Η διαδικασία αυτή όπως φαίνεται καθορίζεται από την επιχείρηση και συνήθως δεν επιβάλλεται από την επιρροή άλλων εξωγενών ή μη παραγόντων.

4.2.4 ΕΠΙΘΥΜΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΙΜΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (INTENDED AND REALIZED STRATEGIES)

Τυπικά όταν μιλάμε για στρατηγική εννοούμε την στρατηγική που έχει αναπτυχθεί από τα στελέχη κατά ένα προγραμματισμένο και προσχεδιασμένο τρόπο (επιθυμητή - προγραμματισμένη στρατηγική). Σύμφωνα με τον Mintzberg, Quinn and Ghosal (1999, σελ. 15) «η επιθυμητή στρατηγική είναι μια έκφραση της επιθυμητής στρατηγικής κατεύθυνσης που έχει σχηματοποιηθεί από τα στελέχη».

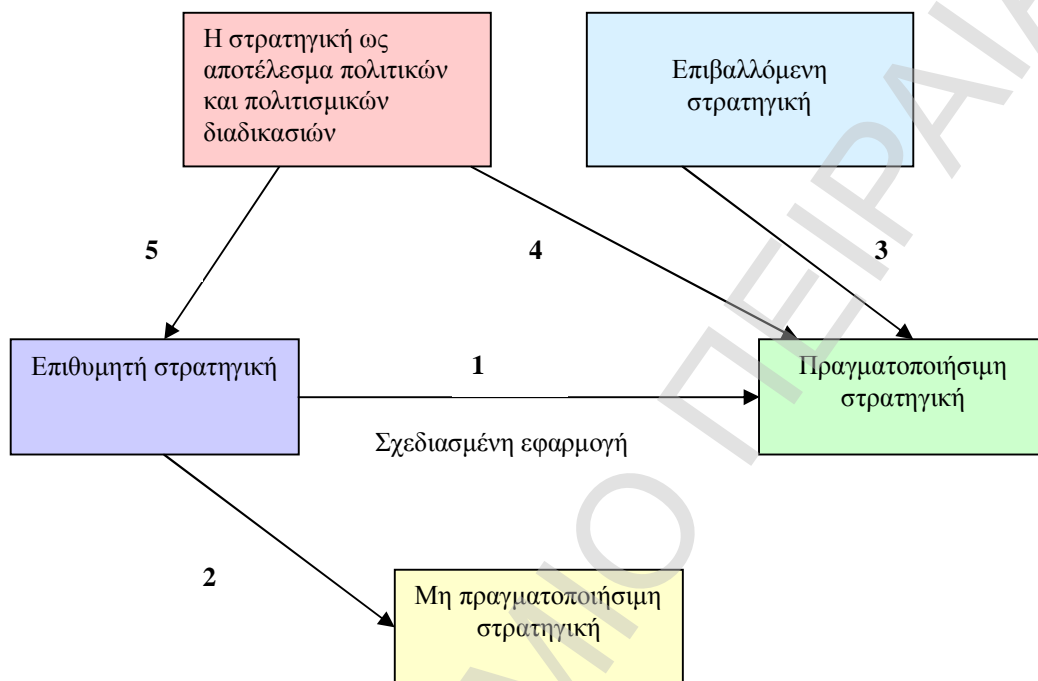
Η εφαρμογή αυτής της επιθυμητής στρατηγικής είναι επίσης σχεδιασμένη με βάση την κατανομή των πόρων, της δομής κλπ. Η στρατηγική εδώ ορίζεται ως εσκεμμένη, συστηματική και προσχεδιασμένη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής. Μπορεί όμως μια επιχείρηση να στοχεύει σε μια συγκεκριμένη και προσχεδιασμένη στρατηγική, ωστόσο αυτό δεν είναι αρκετό για να εφαρμοστεί αυτή και στην πράξη. Η πραγματοποιήσιμη στρατηγική (realized strategy) είναι εκείνη η στρατηγική που ακολουθείται στην πράξη.

Πολλές επιχειρήσεις που δοκιμάζουν να σχεδιάσουν μια συγκεκριμένη στρατηγική κατά συστηματικό τρόπο, η επιθυμητή αυτή στρατηγική δεν γίνεται πραγματικότητα. Πολλά από αυτά που προσχεδιάζονται ακολουθούν την πορεία 2 του διαγράμματος 29 και μένουν απραγματοποίητα. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για αυτό, κύρια όμως οφείλονται στο περιβάλλον της επιχείρησης. Επίσης συντελεί και το γεγονός ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη αποφασίζουν ότι η σχεδιαζόμενη στρατηγική δεν πρέπει να εφαρμοστεί ειδικότερα όταν οι συνθήκες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση μεταβάλλονται.

Η στρατηγική όπως αναλύθηκε και παραπάνω μπορεί να επιβληθεί σε ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση (πορεία 3 στο διάγραμμα). Μπορεί να επιβληθεί δηλαδή από ένα εξωτερικό παράγοντα όπως είναι η κυβέρνηση, όπως έχει συμβεί σε πολλές

βιομηχανίες σε διάφορες χώρες του κόσμου, ή από μια μητρική εταιρία σε περίπτωση ομίλου εταιριών η πολυεθνικών επιχειρήσεων. Αλλά είναι συνήθως παράγοντες που σχετίζονται κύρια με το περιβάλλον μιας επιχείρησης και οι οποίοι περιορίζουν δραστικά τις επιλογές των στελεχών και αποτρέπουν τις ήδη προγραμματισμένες στρατηγικές να τεθούν σε εφαρμογή. Για παράδειγμα η μείωση των δαπανών, που μπορεί να είναι αποτέλεσμα της οικονομικής ύφεσης ή των ειδικών συνθηκών που υπάρχουν στην αγορά ενός προϊόντος, είναι βέβαιο ότι θα επηρεάσουν σημαντικά τις ακολουθησιμες στρατηγικές.

Εαν θεωρήσουμε τη στρατηγική ως τη μακροχρόνια κατεύθυνση του οργανισμού, τότε μπορούμε να υποθέσουμε ότι αυτή είναι το αποτέλεσμα πολιτικών και πολιτιστικών διεργασιών (πορεία 4 στο διάγραμμα). Είναι φυσικό ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων (management) εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την γνώση και την εμπειρία των στελεχών. Η εμπειρία και οι τρόποι διοίκησης χτίζονται με τα χρόνια. Στις επιχειρήσεις τα στελέχη αποδέχονται και συμβιβάζονται με πολλές απόψεις, βασισμένες στην εμπειρία, μέσω διαπραγματεύσεων ή μέσω άσκησης δύναμης. Κι αυτό συμβαίνει μέσα από ήδη καθιερωμένες πρακτικές, γεγονός που αποτελεί την κουλτούρα της επιχείρησης. Η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως το αποτέλεσμα τέτοιων διαδικασιών. Αν τα σχέδια υπάρχουν τότε μπορεί να γίνει ο έλεγχος της προόδου ή της αποδοτικότητας μιας στρατηγικής η οποία αναδύεται ως το αποτέλεσμα αυτών των διαδικασιών. Αποτελεί πράγματι ένα συχνό παράπονο των ανώτατων στελεχών (chief executives) ότι τα προγράμματα στις επιχειρήσεις τους έχουν καταντήσει κάτι παραπάνω από μια ετεροχρονισμένη ορθολογική εξήγηση της π[ορείας της επιχείρησης.



Διάγραμμα 31: Η εφαρμογή της επιθυμητής στρατηγικής

Πηγή: **Lynch R.**, *Corporate Strategy*, London, Pitman Publishing, 1997

4.3 ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στην ενότητα που ακολουθεί θα προσπαθήσουμε μέσα από την μελέτη κάποιων χαρακτηριστικών περιπτώσεων να δούμε κατά πόσο το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις επηρεάζει το διαγραφόμενο στρατηγικό σχεδιασμό.

Μελέτη Περίπτωσης 2: Microsoft και Intel

Σήμερα, στο χώρο των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών η παρουσία των εταιρειών Microsoft και Intel είναι πολύ έντονη σε σημείο να χαρακτηρίζονται ως

"ιερά διαρχία". Η Microsoft δραστηριοποιείται στο χώρο της δημιουργίας λογισμικού για τους Η/Υ (software), ενώ η Intel στην κατασκευή κυρίως μικροεπεξεργαστών (hardware).

Οι πρώτες γενιές των ηλεκτρονικών υπολογιστών έκαναν μια μόνο δουλειά. Για παράδειγμα, υπολόγιζαν την τροχιά ενός βλήματος. Στη συνέχεια οι υπολογιστές άρχισαν να γίνονται πιο πολύπλοκοι και να μπορούν με το κατάλληλο πρόγραμμα να κάνουν μια πλειάδα λειτουργιών. Ο πρώτος προγραμματιζόμενος ηλεκτρονικός υπολογιστής κατασκευάστηκε το 1946, ζύγιζε 30 τόνους και είχε όγκο 85 m³. Η διάκριση του Hardware από το Software δεν ήταν πάντα δεδομένη αλλά θα μπορούσαμε να πούμε πως τυπικά άρχισε να υπάρχει στα μέσα της δεκαετίας του '60. Ωστόσο οι αγοραστές των Η/Υ που τότε ήταν κρατικές υπηρεσίες, πανεπιστήμια και μεγάλες επιχειρήσεις προμηθεύονταν το Software από την εταιρεία κατασκευής των μηχανημάτων.

Το 1968 ιδρύεται η Intel (INTEgrated Electronics) από τους Noyce, Moore, Hoff και Grove. Το 1969 κυκλοφορεί τον πρώτο της μικροεπεξεργαστή με το όνομα 4004 (διαστάσεων 3X4 χιλιοστών και ταχύτητας 108 kHz). Περίπου την ίδια εποχή δημιουργήθηκαν και οι πρώτοι μικρο-υπολογιστές και μαζί τους η ανάγκη δημιουργίας ενός λειτουργικού συστήματος που να παρεμβαίνει ως ενδιάμεσος μεταξύ της μηχανής και των προγραμμάτων. Το 1981 η IBM παρακινούμενη από την εισβολή των εμπορικών μικροϋπολογιστών της Apple στα γραφεία των μεγάλων εταιρειών και από τις ιδέες κάποιων νεαρών μηχανικών της, εισάγει στην αγορά τον πρώτο προσωπικό υπολογιστή (με το όνομα IBM PC). Σε διάστημα ενός έτους κατακτά μερίδιο αγοράς που ξεπερνά το 50%.

Η IBM επέτρεψε την αντιγραφή του υπολογιστή της από άλλους κατασκευαστές, χρησιμοποίησε τον επεξεργαστή 8088 της Intel και υιοθέτησε το λειτουργικό σύστημα της μικρής τότε Microsoft. Το τελευταίο χρησιμοποιούσε ως βάση μια δισκέτα και είχε την ονομασία DOS (Disc Operating System). Με αυτές τις λανθασμένες στρατηγικές επιλογές η IBM άνοιξε το δρόμο στις Intel και Microsoft για να γίνουν κυρίαρχες στο χώρο των υπολογιστών. Το 1990 η Microsoft κυκλοφορεί τα

Windows 3.0 τα οποία γίνονται δεκτά από την αγορά με θέρμη. Η IBM κάνει προσπάθειες αντεπίθεσης με την κυκλοφορία του λειτουργικού συστήματος OS/2 αλλά αυτό σε καμία περίπτωση δεν γνωρίζει την επιτυχία των Windows. Η Intel παράγει νέα μοντέλα επεξεργαστών (Intel 386SX, 386DX, 486SX, 486DX κ.λ.π.) με τόσο γρήγορο ρυθμό που κανένας από τους ανταγωνιστές της να μην μπορεί να την φθάσει. Στην προσπάθεια της να κάνει το προϊόν της μοναδικό και να το προστατεύσει από τον ανταγωνισμό της AMD και της Cyrix αλλάζει το όνομα των επεξεργαστών της σε Pentium.

Μετά το 1995 η παρουσία των Intel και Microsoft είναι τόσο ισχυρή που μιλάμε για ένα νέο πρότυπο μικροϋπολογιστών, το WINTEL (υπολογιστές που τρέχουν τα WINdows, με επεξεργαστή της InTEL). Τα προϊόντα των εταιρειών αυτών είναι συμπληρωματικά γιατί το ένα είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του άλλου. Ωστόσο καμία από τις δυο εταιρείες δεν εφησυχάζει. Για παράδειγμα η Microsoft δημιούργησε τα Windows NT έτσι ώστε να τρέχουν και από άλλους επεξεργαστές και η Intel δεν είχε πρόβλημα με το OS/2 της IBM και προσπάθησε να βελτιώσει τα πρωτόκολλα επιτάχυνσης με τα DCI τα οποία απέσυρε, επειδή δεν άρεσαν στη Microsoft. Είναι φανερό πως μπορεί δυο εταιρείες που παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα να μην είναι 100% εξαρτημένες η μια από την άλλη, ωστόσο θέλουν να είναι η συνεργασία τους κατά το δυνατόν πιο αρμονική.

Πηγή: **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999, σελ. 79-80

Όπως γνωρίζουμε το περιβάλλον επιδρά στη διαμόρφωση της στρατηγικής η οποία αποτελεί το μέσο για την επίτευξη των στόχων κάθε επιχείρησης. Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης στόχος κάθε επιχείρησης είναι αρχικά η επιβίωση, καθώς όλες δραστηριοποιούνται σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον, και στη συνέχεια ο αγώνας για την απόκτηση του μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς μέσω της υιοθέτησης της καταλληλότερης τεχνογνωσίας που θα επικρατήσει στην αγορά.

Διαχρονικά παρατηρούμε ότι η τεχνολογία στο χώρο την ηλεκτρονικών υπολογιστών εξελίσσεται ραγδαία. Η επίδραση του τεχνολογικού περιβάλλοντος

είναι τόσο μεγάλη που ενώ ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής ζύγιζε αρχικά 30 τόνους, στις μέρες μας ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής ζυγίζει λίγα μόνο κιλά. Αρχικά η διάκριση μεταξύ software και hardware ήταν δυσδιάκριτη αν όχι ανύπαρκτη, ενώ σιγά σιγά η ζήτηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών άρχισε να γίνεται πολύ μεγάλη. Είναι χαρακτηριστικό ότι ενώ στην αρχή οι μόνοι πελάτες των εταιρειών αυτών ήταν κρατικές υπηρεσίες, πανεπιστήμια και μεγάλες επιχειρήσεις, στις μέρες μας καθένας έχει στην κατοχή του από έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή. Όλα τα παραπάνω περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά συνέβαλαν στην ανάπτυξη οξύτατου ανταγωνισμού και ο αγώνας για την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς γινόταν ολοένα και εντονότερος. Η Microsoft με την Intel συνάψανε συνεργασία σύμφωνα με την οποία η μεν πρώτη θα κατασκεύαζε το λογισμικό για τους υπολογιστές, ενώ η δεύτερη θα είχε την ευθύνη κατασκευής των εξεργαστών. Οι δυο εταιρείες έχοντας ως παράδειγμα την αποτυχημένη προσπάθεια της IBM η οποία απέτυχε να διατηρήσει το μεγάλο μερίδιο αγοράς που κατείχε δίνοντας την ευκαιρία στους ανταγωνιστές της να αντιγράψουν τον πρώτο προσωπικό υπολογιστή κατάφεραν να δημιουργήσουν μια ισχυρή διαρχία παράγοντας συμπληρωματικά προϊόντα φροντίζοντας παράλληλα να θέσουν δικλίδες ασφαλείας ώστε καμία από τις δυο να είναι 100% εξαρτημένη από την άλλη.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι δύο εταιρείες διαβλέποντας τις δύσκολες περιβαλλοντικές συνθήκες και τον οξύτατο ανταγωνισμό προέβησαν σε στρατηγική συμμαχία μετατρέποντας τους πόρους που καθεμιά κατείχε σε μοναδικές ικανότητες για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατ' αυτό τον τρόπο όχι μόνο κατάφεραν να επιβιώσουν, αλλά και να διατηρήσουν σημαντική δύναμη αγοράς σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.

Μελέτη περίπτωσης 3: Το Kinopolis του Βελγίου

Από το 1960 έως το 1980 κατεγράφη μια δραματική μείωση στον αριθμό των ατόμων που παρακολουθούσαν κινηματογράφο στο Βέλγιο. Η μέση επίσκεψη στον κινηματογράφο μειώθηκε από 8 φορές το χρόνο σε μόλις 2! Οι κυριότεροι λόγοι στους οποίους μπορεί να αποδοθεί αυτή η μείωση ήταν η εξάπλωση του video και της καλωδιακής τηλεόρασης. Πολλοί κινηματογράφοι έκλεισαν και όσοι έμειναν ανοικτοί

ανταγωνίζονταν πολύ σκληρά μεταξύ τους σε μια αγορά που χρόνο με το χρόνο έδειχνε να συρρικνώνεται.

Ο τρόπος με τον οποίο προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν την απειλή από τα υποκατάστατα αυτά προϊόντα, ήταν η δημιουργία multiplex κινηματογράφων, δηλαδή κινηματογράφων με πολλές, μικρές αίθουσες προβολών με περίπου 100 θέσεις η κάθε μία, οθόνες 7x5 μέτρων και μηχανές προβολής 35mm. Στους κινηματογράφους multiplexes προβάλλονταν μια μεγάλη ποικιλία ταινιών.

Το 1988 ο Bert Cleyes δημιούργησε το Kinerolis. Ο κινηματογράφος αυτός είχε 25 οθόνες και 7.600 θέσεις, ελεύθερο χώρο στάθμευσης και επέλεγε να προβάλλει μόνο τις καλύτερες ταινίες. Το Kinerolis πρόσφερε στους θεατές μια διαφορετική από τα συνηθισμένα εμπειρία θεάματος και από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του κατέκτησε το 50% της αγοράς, την οποία μάλιστα επέκτεινε κατά 40%.

Ο Bert Cleyes δεν προσπάθησε να μιμηθεί τους ανταγωνιστές του προσφέροντας ένα ακόμη multiplex αλλά τους ξεπέρασε, προσφέροντας καλύτερη ποιότητα προβολής, καλύτερο περιβάλλον και ανώτερες υπηρεσίες. Το Kinerolis πρόσφερε στους πελάτες του μια εντελώς διαφορετική εικόνα απ' ό,τι κάποιος συνηθισμένος κινηματογράφος και αυτό εκτιμήθηκε από αυτούς ιδιαίτερα.

Πηγή: **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999, σελ. 82

Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην απόκτηση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, έχουν τη δυνατότητα να το τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή

από την μέση τιμή της αγοράς και σαφώς η τιμή αυτή είναι υψηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης που είναι ηγέτης κόστους.

Η περίπτωση των πολλαπλών κινηματογράφων Kinerolis του Βελγίου αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής διαφοροποίησης όπου η συγκεκριμένη επιχείρηση δεν στήριξε την επιτυχία της στην προσπάθεια να φτάσει ή να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, αλλά στην δημιουργία καινοτομίας αξίας. Στα πλαίσια αυτού του τρόπου δράσης ο Bert Kleyes δεν προσδιόρισε τον τρόπο δράσης σύμφωνα με αυτό των ανταγωνιστών του, αλλά προσέφερε εντελώς διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες. Ο συγκεκριμένος επιχειρηματίας βλέποντας ότι η αγορά των κινηματογράφων συρρικνώνεται πολύ σοβαρά εξαιτίας της εξάπλωσης του video και της καλωδιακής τηλεόρασης (απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες) επέλεξε τη στρατηγική της διαφοροποίησης ώστε να κερδίσει μερίδιο αγοράς ξεπερνώντας τους ανταγωνιστές του προσφέροντας ταυτόχρονα καλύτερη ποιότητα προβολής, καλύτερο περιβάλλον και ανώτερες υπηρεσίες.

Μελέτη Περίπτωσης 4: Marks&Spencer : Κυριαρχία από το 1926

Η εταιρεία Marks & Spencer (M&S) ιδρύθηκε το 1884 στην Αγγλία και από τότε ως το 1926 απέκτησε παραρτήματα σε όλες τις μεγάλες πόλεις της χώρας. Η M&S καλύπτει πλήθος αναγκών, καθώς ο κύκλος εργασιών της εκτείνεται από τον κλάδο της ένδυσης μέχρι τον κλάδο των τροφίμων και μέσω συγχωνεύσεων εξακολουθεί να επεκτείνεται παγκοσμίως. Ο εμπορικός κόσμος παραδέχεται τη δύναμη της εταιρείας και θεωρείται ως μια από τις πλέον κερδοφόρες επιχειρήσεις του κόσμου στον τομέα της. Το 1992 η M&S είχε στην Αγγλία 280 καταστήματα και πωλήσεις \$7,5 δισεκατομμύρια. Το κατάστημα ναυαρχίδα της επιχείρησης στο κέντρο του Λονδίνου με τζίρο το 1991 \$3700 ανά τετραγωνικό πόδι θεωρείται το πλέον κερδοφόρο παγκοσμίως με αποτέλεσμα να αναφέρεται στο βιβλίο GUINNESS.

Αναφερόμαστε λοιπόν σε μια μεγάλη εταιρεία που έχει να επιδείξει κάποια πολύ σημαντικά επιτεύγματα σε σχέση με τις ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου της. Η Marks & Spencer δε διαθέτει δικά της εργοστάσια ούτε ειδικό προϋπολογισμό για έρευνα και ανάπτυξη. Ακόμα πιο περίεργο θεωρείται το γεγονός ότι η M&S κατέχει

το 15% όλων των λιανικών πωλήσεων ενδυμάτων στην Αγγλία και το 4,6% όλων των λιανικών πωλήσεων τροφίμων χωρίς να δαπανά ούτε μια λίρα για διαφήμιση στην αγορά αυτή. Γεννάται λοιπόν το ερώτημα πώς μια επιχείρηση που δεν παράγει, δεν καινοτομεί τεχνολογικά και δε διαφημίζει τα προϊόντα της είναι ηγέτης στην αγορά της όπου κυριαρχεί εδώ και τουλάχιστον 70 χρόνια. Ποιες είναι με άλλα λόγια οι ιδιαίτερες ικανότητες αυτής της επιχείρησης, ποιοι είναι οι πόροι και τα δυνατά της σημεία που την κάνουν να είναι τόσο επιτυχημένη;

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη της M&S είναι ασφαλώς η στενή συνεργασία με τους προμηθευτές της. Η φιλοσοφία της επιχείρησης περιλαμβάνει την παροχή κινήτρων προς τους προμηθευτές της για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, κάτι από το οποίο ωφελείται πολλαπλώς και η ίδια. Η συνεργασία και η ανταλλαγή απόψεων στο θέμα που η κάθε πλευρά γνωρίζει καλύτερα (παραγωγή, διανομή, λογιστικά, τεχνογνωσία) κάνει δυνατή τη συντήρηση μιας τόσο μεγάλης αλυσίδας σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι προμηθευτές διαθέτουν ένα μεγάλο κομμάτι της παραγωγής τους στη M&S και φυσικά ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης, αφού αναπτύσσονται και αυτοί μαζί της. Οι προμηθευτές της M&S έχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας και με τον τρόπο αυτό μπορούν να προσφέρουν τα προϊόντα τους στην M&S σε σαφώς χαμηλές τιμές.

Η στρατηγική της εταιρείας στοχεύει στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίας εκτίμησης με τους προμηθευτές της που αποτελούν τα ισχυρότερα θεμέλια συμβάλλοντας στην ανάπτυξη των δημοσίων σχέσεων και τη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας. Χαρακτηριστική είναι η συνεργασία της M&S με τη Northern Foods, το μεγαλύτερο προμηθευτή της σε τρόφιμα. Η συνεργασία στηρίζεται σε συμφωνία κυρίων και πλέον δύσκολα διακρίνει κανείς πού τελειώνει η μια εταιρεία και πού αρχίζει η άλλη. Σε αυτή τη στενή τους συνεργασία στηρίζεται η κερδοφορία και των δύο πλευρών. Η συνεργασία της M&S με τους προμηθευτές του κλάδου ένδυσης είναι επίσης στενή και συχνά αυτοί διαμορφώνουν το τελικό προϊόν βάσει των υποδείξεων και των προτάσεων της M&S. Συνολικά εκτιμάται ότι οι προμηθευτές της M&S απασχολούν 80000 εργαζομένους, ενώ ολόκληρη η βρετανική κλωστοϋφαντουργία στηρίζεται στη M&S.

Κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της M&S παίζει η σαφής πολιτική εστίασης στον πελάτη. Η διατροφή και η ένδυση των μελών τη “οικογένειας” της M&S καλύπτεται σε σημαντικό ποσοστό από τα δικά της προϊόντα. Με τον τρόπο αυτό τα στελέχη της επιχείρησης κατανοούν τις ανάγκες του καταναλωτή και προσπαθούν να βελτιώσουν την ποιότητα και το σχεδιασμό των προϊόντων που προσφέρουν. Κάθε εβδομάδα τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας έχουν στη διάθεση τους στατιστικά στοιχεία σχετικά με τα δημοφιλή προϊόντα ή τις αγαπημένες γεύσεις του κοινού και ανάλογα τροποποιούν την παραγωγή των προμηθευτών τους.

Πρωτοποριακή θεωρείται η επιλογή της M&S να εκδώσει δική της πιστωτική κάρτα, καθώς ήταν η πρώτη επιχείρηση του είδους της που επέλεγε αυτήν τη λύση. Με τον τρόπο αυτό η M&S εξοικονομεί σημαντικά ποσά, τα οποία θα δαπανούσε για τη συνεργασία της με κάποια τράπεζα, ενώ ταυτόχρονα δημιούργησε μια πολύ καλή βάση δεδομένων που αφορά τους πελάτες της. Ο όγκος των οικονομικών υπηρεσιών της M&S υπολογίζεται σε \$5,5 δισεκατομμύρια και οι κάτοχοι της σχετικής κάρτας έχουν τη δυνατότητα λήψης δανείων και ασφαλιστικών καλύψεων. Η εξοικονόμηση χρημάτων για τη M&S από την αποφυγή συνεργασίας με τράπεζα υπολογίζεται στα 20 εκατομμύρια στερλίνες. Όλοι οι ανωτέρω παράγοντες συνέβαλλαν στο να βρίσκεται εδώ και δεκαετίες η M&S στην πρωτοπορία του λιανικού εμπορίου.

Πηγή: **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999, σελ. 91-93

Η περίπτωση της Marks & Spencer αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του πως μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκμεταλλευόμενη τους πόρους που διαθέτει και μετατρέποντας τους σε μοναδικές ικανότητες. Με άλλα λόγια η συγκεκριμένη επιχείρηση κατάφερε να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες που της παρείχε το εσωτερικό της περιβάλλον για τη χάραξη της ιδανικότερης στρατηγικής έχοντας στενή συνεργασία με τους προμηθευτές της, οικοδομώντας σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαίας εκτίμησης και εστιάζοντας ξεκάθαρα στον πελάτη.

Μελέτη Περίπτωσης 5: Laura Ashley

Η Laura Ashley, η γνωστή αγγλική εταιρεία γυναικείων ενδυμάτων και υφασμάτων για το σπίτι, είχε μεγάλη επιτυχία και πολλά κέρδη κατά τις δεκαετίες 60 και 70 χρησιμοποιώντας τα γνωστά σχέδια με τα λουλούδια. Η επιχείρηση ξεκίνησε το 1953 όταν η Laura Ashley και ο άντρας της άνοιξαν ένα κατάστημα ρούχων στο Λονδίνο. Από τότε η γνωστή εταιρεία γνώρισε σημαντική ανάπτυξη απευθυνόμενη σε γυναίκες με συντηρητικό μάλλον γούστο. Κέρδισε μάλιστα πολλούς πιστούς πελάτες ανάμεσα τους και την πριγκίπισσα Νταϊάνα. Ωστόσο, μετά το θάνατο της Laura Ashley, το 1985 και κυρίως καθώς η μόδα και τα γούστα των γυναικών άρχισαν να αλλάζουν με ταχείς ρυθμούς, η εταιρεία άρχισε να περνάει τη μεγαλύτερη κρίση της, η οποία διήρκεσε σχεδόν μια δεκαετία (το 1988 η εταιρία είχε κέρδη προ φόρων \$37,4 εκατ., ενώ τον Ιανουάριο του 1995 έφτασε να έχει ζημία \$49,6 εκατ.). Τα σχέδια της εταιρείας ήταν πλέον εκτός μόδας ενώ τα χρέη της μεγάλωναν ανησυχητικά. Μέσα σε δέκα χρόνια είχαν αλλάξει 4 γενικοί διευθυντές, και η εγχείρηση φαινόταν να πηγαίνει προς το μέλλον χωρίς μια ξεκάθαρη στρατηγική. Τα προσφερόμενα υφάσματα διέφεραν από περιοχή σε περιοχή, τα κατά τόπους διοικητικά στελέχη είχαν τόση αυτονομία ώστε πρακτικά να κάνουν ό,τι ήθελαν ενώ σημαντικά λάθη διανομής, λόγω κακής οργάνωσης, συντονισμού και διοίκησης, δυσχέραιναν ακόμη περισσότερο τη θέση της εταιρείας.

Τον Ιανουάριο του 1995 τη διεύθυνση ανέλαβε η Αμερικανίδα Ann Iverson, 53 ετών με πείρα στο λιανεμπόριο. Η Iverson έκανε περικοπές στα κόστη, βελτιώσεις στο marketing, αναδιοργάνωσε τη διοίκηση και τα κανάλια διανομής, κατήργησε πολλά μικρά καταστήματα και άνοιξε μεγαλύτερα, στην Αμερική και στην Ευρώπη. Επίσης, πίστευε σε μία ενιαία εικόνα της επιχείρησης και των προϊόντων της σε όλο τον κόσμο. Τέλος, έκανε, όπως είναι φυσικό, αλλαγές και στο προϊόν, προσφέροντας νέα σχέδια, προσαρμοσμένα στις νέες απαιτήσεις, με λιγότερα λουλούδια, νέα υφάσματα και νέα χρώματα. Η αγορά-στόχος της Laura Ashley παρέμενε η ίδια. Αυτό που χρειαζόταν ήταν να ξανακερδίσει το απωλεσθέν μερίδιο αγοράς. Τα πρώτα

αποτελέσματα και οι αναλύσεις υπήρξαν ήταν ευνοϊκά (τον Ιανουάριο του 1996 τα κέρδη προ φόρων έφτασαν τα \$16,7 εκατ.) και έδειχναν πως οι προσπάθειες της Iverson απέδιδαν. Με το να συνειδητοποιεί την πραγματικότητα, να αντιλαμβάνεται το σφυγμό της αγοράς και των εξελίξεων και να κάνει τις κατάλληλες αλλαγές στο εσωτερικό της επιχείρησης, η νέα διευθύνων σύμβουλος φαινόταν να επιτυγχάνει τη διάσωση της Laura Ashley, και της επιστροφής της σε ευνοϊκά επίπεδα κερδών.

Δυστυχώς, όμως, όλες οι προσπάθειες αναστροφής αποτελεσμάτων δεν είναι πάντα επιτυχημένες. Τον Ιανουάριο του 1999, η Δ.Σ. παραιτήθηκε ίσως εξαιτίας των φτωχών αποτελεσμάτων της εταιρείας κατά την περίοδο των Χριστουγέννων του 1998. Η ίδια ανακοίνωσε ότι η -παραίτηση της οφείλεται σε προσωπικούς λόγους. Όποια και αν είναι η αλήθεια είναι γεγονός ότι η Laura Ashley εισέρχεται σε μια νέα περίοδο αναδιοργάνωσης και αναστροφής αποτελεσμάτων.

Πηγή: **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999, σελ. 273-274

Η περίπτωση της Laura Ashley είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης που αναγκάστηκε να εφαρμόσει μια στρατηγική διάσωσης / αναστροφής. Είναι φανερό ότι η παραπάνω επιχείρηση αρχικά μη μπορώντας να ανταποκριθεί – προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών της και αδυνατώντας να διαφοροποιηθεί και να υιοθετήσει νέους τρόπους ανταγωνισμού, έχασε την ελκυστικότητα της με συνέπεια την σταδιακή μείωση των πωλήσεων της. Επίσης η ανομοιόμορφη στρατηγική που εφάρμοζε ως προς τα προσφερόμενα υφάσματα από περιοχή σε περιοχή, η απουσία εσωτερικού ελέγχου ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με μεγάλη ταχύτητα καθώς επίσης και η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου επέφεραν στην επιχείρηση σημαντικές ζημιές με αποτέλεσμα η επιχείρηση να περνάει την μεγαλύτερη κρίση της. Αντιμέτωπη με αυτά τα προβλήματα η νέα διοίκηση που άκουγε στο όνομα της Ann Iverson εφάρμοσε στρατηγική ανόρθωσης της εταιρείας. Αξίζει να σημειωθεί πως τέτοιες στρατηγικές εφαρμόζει μια επιχείρηση όχι μόνο αντιδραστικά, αλλά και προληπτικά για να προλάβει πιθανές μελλοντικές αρνητικές καταστάσεις. Τα στάδια που ακολουθούνται κατά τη στρατηγική της ανόρθωσης είναι η συρρίκνωση η οποία επιτυγχάνεται με την

συγκράτηση των χρηματικών ροών και την περικοπή των εξόδων, στη συνέχεια η επιχείρηση επέρχεται στο στάδιο της σταθεροποίησης το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους και μέσω της εστίασης σε πιο αποδοτικές αγορές, ενώ τέλος ακολουθεί το στάδιο της αναδόμησης όπου στη φάση αυτή η επιβίωση έχει πλέον επιτευχθεί και η επιχείρηση κάνει βήματα επέκτασης και ανάπτυξης με βάση τα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται.

Μελέτη Περίπτωσης 6: ΑΚΡΟΝ-ΗΛΙΟΝ-ΚΡΥΣΤΑΛ και αποτυχία ανταπόκρισης στις αλλαγές του περιβάλλοντος

Το γεγονός ότι μια μεγάλη ελληνική επιχείρηση πέρασε στην ιστορία μην μπορώντας να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις στην ελληνική και διεθνή αγορά, είναι ενδεικτικό της έλλειψης δυνατότητας προσαρμογής στις συνθήκες της αγοράς καθώς και της απουσίας στρατηγικού management, γεγονός που χαρακτηρίζει πολλές επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα. Η εταιρεία ΑΚΡΟΝ-ΗΛΙΟΝ-ΚΡΥΣΤΑΛ μέχρι και τη δεκαετία του '70 αποτελούσε μια από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις στο είδος της. Η ανάπτυξη της διήρκεσε μέχρι και τη δεκαετία του '80, όταν τα σούπερ μάρκετ εξαπέλυσαν έναν ατελείωτο ανταγωνισμό. Κατάφεραν να χρησιμοποιήσουν φθηνά ποτήρια και γυαλικά για να προσελκύσουν πελάτες, αποσπώντας μεγάλα μερίδια αγοράς από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις σαν το ΑΚΡΟΝ με αποτέλεσμα να οδηγηθεί ολόκληρος ο κλάδος σε μαρασμό.

Η καθυστέρηση του εκσυγχρονισμού και της ανανέωσης έπαιξε ασφαλώς ανασταλτικό ρόλο στην επιβίωση τους: Η καθυστερημένη απόσυρση από τα ράφια, των φθηνών αυτών προϊόντων, κάτω από το νέο πρίσμα της μαζικής διάθεσης τους από τα σούπερ μάρκετ, αφαίρεσε από το ΑΚΡΟΝ και τις συναφείς επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η παράδοση ασφαλώς από μόνη της δεν είναι σε θέση να βοηθήσει εταιρείες που δεν αντιλαμβάνονται και δεν προσαρμόζονται άμεσα στις ταχύτερες αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυτό συνέβη με το ΑΚΡΟΝ, που θεωρήθηκε από πολλούς «ξεπερασμένο», αφού δεν μπόρεσε να παίξει με τους νέους

κανόνες της αγοράς. Ήδη μέσα στη δεκαετία του '80 χάθηκαν δύο σημαντικές φίρμες, η Rosenthal και η Meysson με τελικό αποτέλεσμα την οριστική του πτώχευση στα μέσα Απριλίου του 1997.

Πηγή: **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999, σελ.281

Η περίπτωση του ΑΚΡΟΝ-ΗΛΙΟΝ-ΚΡΥΣΤΑΛ αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης που δεν κατάφερε να ανταποκριθεί στις συνθήκες της αγοράς σε συνδυασμό με την παντελή έλλειψη στρατηγικής διοίκησης γεγονός που στοίχισε την πτώχευση της εταιρείας. Παρατηρούμε ότι όχι μόνο η λανθασμένη στρατηγική μπορεί να κοστίζει σε μια επιχείρηση, αλλά και η παντελής απουσία στρατηγικής κατεύθυνσης είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα αποβεί μοιραία για την πορεία της επιχείρησης.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 7: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ / ΘΕΑΜΑΤΟΣ

Μια δεκαετία αδιάκοπων ανακατατάξεων οδήγησε τις εταιρείες News Corporation, Time Warner, Walt Disney, Viacom, Sony και Seagram σε αδυσώπητο πολλές φορές ανταγωνισμό, διεκδικώντας την προτίμηση 6 δισεκατομμυρίων δυνητικών πελατών. Ο ανταγωνισμός είναι σκληρός τόσο στην Ευρώπη και την Αμερική όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες και είναι εμφανής σε όλα τα επίπεδα, όπως για παράδειγμα τις ταινίες, τη μουσική, την καλωδιακή και δορυφορική τηλεόραση.

Αναμφίβολα όλες αυτές οι εταιρείες έχουν μεγάλες δυνατότητες να πιέσουν η μια την άλλη διαμορφώνοντας ένα πολύ έντονα ανταγωνιστικό πεδίο, ακόμα και μεταξύ πελατών και προμηθευτών. Σήμερα λοιπόν γίνεται λόγος για έναν “ψυχρό πόλεμο” όπου η κάθε εταιρεία έχει τα όπλα της, δηλαδή τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα έτοιμα προς χρήση. Τα μέτωπα του ανταγωνισμού ήταν ανοιχτά σε

πολλούς κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, όπως για παράδειγμα στον κινηματογράφο, στη μουσική και στις εκδόσεις. Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση και το ποσοστό συμμετοχής της σε κάθε έναν από αυτούς.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 9: Οι γιγάντιες εταιρείες του χώρου του θεάματος

Τομέας Δραστηριοποίησης	News Corp	Viacom	Seagram	Disney	Time Warner	Sony
Φίλμ (Filmed Entertainment)	28,5%	34,8%	23,3%	48,8%	27,6%	9,8%
Ραδιοφωνία (Broadcasting)	25,0%	24,2%		28,8%	19,5%	
Εκδόσεις (Publishing)	40,1%	3,5%			17,0%	
Αεροπορικές Επιχειρήσεις (Airlines)	6,4%					
Λιανεμπόριο και Αναψυχή (Retail and Recreation)		37,5%	5,0%	22,4%		
Μουσική (Music)			32,7%		15,0%	9,6%
Οινοπνευματώδη και κρασιά (Spirits and Wines)			27,7%			
Χυμοί (Fruit Juices)			11,3%			
Καλωδιακά συστήματα (Cable Systems)					20,9%	
Παιχνίδια (Games and Online)						13,3%
Ηλεκτρονικά (Electronics)						63,5%
Ασφάλειες (Insurance)						3,8%
ΣΥΝΟΛΙΚΑ	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Τη δεκαετία του '80 η εικόνα του κλάδου από πλευράς στρατηγικών κατευθύνσεων ήταν πολύ διαφορετική. Όμως στη δεκαετία του '90 τα πάντα άλλαξαν με μια σειρά εντυπωσιακών εξαγορών, συγχωνεύσεων και συνεργασιών. Στόχος όλων των πλευρών υπήρξε η δυναμική τοποθέτηση στον μελλοντικά αναπτυσσόμενο χώρο του 'θεάματος' εν όψει της έντονης παγκοσμιοποίησης που πλέον είναι γεγονός.

Πιο συγκεκριμένα, αξιοσημείωτη είναι η συνεργασία των εταιρειών News Corporation, Viacom, Time Warner και Sony Classical για την παραγωγή της ταινίας

“Τιτανικός”. Αξίζει επίσης να αναφερθεί η συνεργασία των εταιρειών Seagram και Time Warner για την παραγωγή της ταινίας “Twister” και η συνεργασία της Disney, της News Corporation και της Viacom για την ταινία “Face Off”. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι και οι έξι κυρίαρχες εταιρείες έχουν αναπτύξει δραστηριότητες στο χώρο του κινηματογράφου αποκτώντας δικές τους αίθουσες κινηματογράφησης (studios). Αξίζει να σημειωθεί ότι διεθνώς υπάρχουν και άλλες σημαντικές εταιρείες όπως η General Electric, όμως καμία από αυτές δεν έχει κατοχυρωθεί παγκοσμίως, επειδή δε διαθέτει ή δε συνεργάζεται με εταιρείες κατόχους κινηματογραφικών studios. Η ύπαρξη των studios είναι πολύ σημαντική γιατί χρησιμοποιούνται σαν βιομηχανίες ιδεών και δίνουν κίνητρο για τη δημιουργία πολύ κερδοφόρων έργων (projects), όπως είναι οι τηλεοπτικές παραγωγές.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών αυτών δεν εντοπίζεται μόνο στην αμερικανική τηλεόραση, αλλά επεκτείνεται στην Ασία και στη Λατινική Αμερική. Μάλιστα, ανταγωνιστικό πεδίο αποτελούν και τα αθλητικά, παιδικά και ειδησιογραφικά προγράμματα τα οποία αποτελούν “τροφή” για τα δορυφορικά και καλωδιακά κανάλια.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά τα παιδικά προγράμματα μετά την εκπληκτική επιτυχία της Disney με το “The Lion King” (το οποίο της απέφερε έσοδα της τάξης των \$767 εκατομμυρίων μόνο από τις κινηματογραφικές αίθουσες), οι εταιρείες Fox, Viacom και Dreamworks επένδυσαν μεγάλα χρηματικά ποσά για να δημιουργήσουν τα δικά τους στούντιο κινουμένων σχεδίων.

Επιπρόσθετα, τα αθλητικά προγράμματα αποτέλεσαν πρόκληση για τις εταιρείες, αφού ο αθλητισμός γενικότερα προσελκύει μεγάλες πληθυσμιακές μάζες. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο Rupert Murdoch, ιδιοκτήτης της News Corporation διευθύνει αυτή τη στιγμή μια αθλητική αυτοκρατορία στο χώρο των τηλεοπτικών καναλιών. Η πρώτη του κίνηση ήταν να δημιουργήσει το Fox Sports Net, ένα διεθνές δίκτυο αποτελούμενο από τοπικά καλωδιακά κανάλια σε συνεργασία με το Liberty Media που ανήκε στην TCI. Η επόμενη κίνηση του ήταν να εκτοπίσει τη Disney από τα καλωδιακά δικαιώματα στο Detroit και να διαθέσει το ποσό των 350 εκατομμυρίων δολαρίων για να αγοράσει την ομάδα αμερικάνικου ποδοσφαίρου Los Angeles Dodgers. Το πλέον πρόσφατο και πολυσυζητημένο του απόκτημα είναι η

θρυλική Manchester United, την οποία αγόρασε έναντι του ποσού των 300 δισ. Δραχμών, παρά τη μεγάλη δυσарέσκεια μεταξύ των ανά τον κόσμο οπαδών της για τον απώτερο σκοπό αυτής της εξαγοράς.

Ο Rupert Murdoch εφαρμόζει μια διαφορετική στρατηγική από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, την αποκαλούμενη ως “Sky Strategy”. Αυτή απευθύνεται σε όλα τα μέρη του κόσμου και για αυτό το λόγο μια ενδεχόμενη επιτυχία της θα συνθλίψει τον ανταγωνισμό. Την κυριαρχία αυτή του Rupert Murdoch παραδέχονται και οι ανταγωνιστές του. Είναι χαρακτηριστική η δήλωση του Micheal Eisner από την πλευρά της Disney “Δεν μπορούμε να ανταγωνιστούμε με τον Rupert Murdoch στο κόστος, γιατί είναι πολύ καλύτερος παίκτης από εμάς και σαφώς ρισκάροντας οι πιθανότητες του για κέρδη και οφέλη είναι πολύ μεγαλύτερες”.

Η Disney έχει μια στρατηγικά διαφορετική τοποθέτηση στην αγορά. Σύμφωνα με το Chief Executive Officer (CEO) της Michael Eisner η Disney θα πρέπει στους τομείς δραστηριοποίησης της να είναι αρκετά αποτελεσματική, έτσι ώστε να αποτρέψει οιονδήποτε ανταγωνιστή να δρα μονοπωλιακά. Ισχυρή απόδειξη της διαφοροποιημένης αυτής στρατηγικής αποτελεί το νέο θεματικό πάρκο της Disney, το Animal Kingdom. Το πάρκο αυτό είναι το ακριβότερο και το πιο πολυεπισκεπτόμενο στην κατηγορία του. Δεν απευθύνεται μόνο σε μικρούς επισκέπτες, αλλά και σε ενήλικες, καθώς διαθέτει χώρους άθλησης και εστίασης σε συνδυασμό με πολυτελή ξενοδοχεία. Είναι αξιοσημείωτο ότι το 1997 τα πάρκα της Disney δέχθηκαν 38 εκατομμύρια επισκέπτες, αριθμό πολύ μεγαλύτερο ακόμα και από τους επισκέπτες-φιλάθλους που παρακολούθησαν αγώνες του NBA. Τα ανώτερα στελέχη της Disney είναι ενθουσιασμένα με την ιδέα αυτού του πάρκου όχι μόνο για τα χρηματοοικονομικά του αποτελέσματα, αλλά και γιατί εξισορροπεί τις υπόλοιπες δραστηριότητες της επιχείρησης. Πολλές από τις σκηνές των κινηματογραφικών έργων της Disney έχουν γυριστεί στα πάρκα της, τα οποία επιπροσθέτως αποτελούν την καλύτερη διαφήμιση για την επωνυμία της.

Την επιτυχημένη στρατηγική της Disney ακολούθησαν όπως ήταν φυσικό και άλλες εταιρείες ανάμεσα στις οποίες ήταν και η Universal που ανήκει στη Seagram. Τα διοικητικά στελέχη της Seagram παραδέχονται ότι είναι μικρή εταιρεία συγκριτικά με την Disney. Αυτό λοιπόν που προσπαθούμε να κάνουμε αναφέρει ο

διευθύνων σύμβουλος Edgar Bronfman είναι "να βασιζόμαστε στις δυνάμεις μας, να δραστηριοποιούμαστε σε περιοχές που δεν είναι τόσο ανταγωνιστικές και σε καμία περίπτωση να μην παίζουμε το παιχνίδι των άλλων. Είναι σαφώς προτιμότερο να ανταγωνίζεσαι μια εταιρεία παρά να έχεις πέντε ή έξι ανταγωνιστές που έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες από εσένα".

Μια διαφορετική οπτική φαίνεται να έχουν οι εταιρείες Viacom, Sony και Time Warner οι οποίες τάσσονται υπέρ των συνεργασιών. Είναι χαρακτηριστική η δήλωση του Dauman της Viacom ότι "σε περίπτωση που θέλεις να αποκτήσεις παρουσία σε κάποια αγορά χωρίς να θες να ρισκάρει, είναι σαφώς ευκολότερο να συνενώσεις τις δυνάμεις σου με άλλες εταιρείες αποφεύγοντας έτσι τον κίνδυνο της διάσπασης της αγοράς και της δραστηριοποίησης σε ένα μικρό κομμάτι της". Έτσι, εξηγούνται οι διεθνείς συμμαχίες όπως της HBO στην Ασία με την οποία συνεργάζονται η Time Warner, η Sony, η Universal και η Viacom ενάντια στη News Corporation Star TV.

Πηγή: **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999, σελ. 288-291

Ο χώρος του θεάματος είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος όπου λόγω της έντονης παγκοσμιοποίησης ο ανταγωνισμός είναι οξύτατος. Το σκηνικό τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει αισθητά μέσα από μια σειρά εντυπωσιακών εξαγορών συγχωνεύσεων και διεθνών συνεργασιών. Κάθε μια επιχείρηση είναι αναγκασμένη να συνάψει συμμαχίες ώστε να ανταπεξέλθει στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Τα οφέλη από μια παρόμοια κίνηση είναι σημαντικά και ενδεικτικά αναφέρουμε την αύξηση μεριδίου αγοράς, την υπέρβαση διαφόρων εμποδίων, τον συνδυασμό και αλληλοσυμπλήρωση των πόρων, την αύξηση της δυναμικής συμπεριφοράς στην αγορά, την μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων, την αύξηση διαφοροποίησης, την αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού κλπ. Το διεθνές περιβάλλον κρύβει πολλούς κινδύνους και απειλές και έτσι ίσως είναι παρακινδυνευμένο κάθε επιχείρηση να βασίζεται αποκλειστικά στις δυνάμεις της και να δραστηριοποιείται σε αγορές που είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές.

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω στην περίπτωση των έξι αυτών κολοσσών των media η ιδανική κατάσταση είναι να έχει τη δυνατότητα κάποιος να πορεύεται μόνος του. Όμως οι σύγχρονες ανακατατάξεις στο χώρο των επιχειρήσεων και η παγκοσμιοποίηση των αγορών συχνά επιτάσσουν όχι μόνο τον άμεσο ανταγωνισμό αλλά και τη συνεργασία των επιχειρήσεων για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Μελέτη Περίπτωσης 8: Η Στρατηγική Διεθνοποίησης της McDonald's

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 η McDonald's άρχισε να διαπιστώνει ότι η αμερικανική αγορά - η οποία στις προηγούμενες τρεις δεκαετίες αναπτύσσονταν με γοργούς ρυθμούς - έφτασε στο στάδιο της ωρίμανσης. Η αντίδραση ήταν άμεση. Ως το τέλος της δεκαετίας του '80, η επιχείρηση είχε παρουσία σε περισσότερες από σαράνταπέντε χώρες και σχεδόν το 1/4 των εισοδημάτων της το αντλούσε από το εξωτερικό .

Η McDonald's στήριξε την επιτυχία της στις διεθνείς αγορές στις μοναδικές ικανότητες οργάνωσης και διοίκησης που διέθετε ως αποτέλεσμα ενός στενού δικτύου σχέσεων με τους προμηθευτές, αυστηρού ελέγχου της ποιότητας και των λειτουργιών, διεθνούς marketing κ.ά. Χρειάστηκαν όμως και οι αναγκαίες ρυθμίσεις για την αντιμετώπιση και την προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες. Έτσι, ενώ το παραδοσιακό στυλ της επιχείρησης, που ήταν και η βάση της επιτυχίας της στην Αμερική, διατηρήθηκε ανέπαφο, προστέθηκαν προϊόντα ανάλογα με τις τοπικές προτιμήσεις όπως για παράδειγμα, τα εστιατόρια της McDonald's στη Μαλαισία, την Ταϊλάνδη και την Σιγκαπούρη προσφέρουν ποτά με γεύση εξωτικών φρούτων.

Επίσης φρόντισε να μπει στις ξένες αγορές με συμφωνίες κοινοπραξιών ώστε να εκμεταλλευτεί τη γνώση και εμπειρία των εγχώριων επιχειρήσεων. Μ' αυτό τον τρόπο απέφυγε ένα τεράστιο λάθος. Για παράδειγμα, η McDonald's στην Αμερική συνηθίζει να ανοίγει τα εστιατόρια της στην περιφέρεια κυρίως και όχι τόσο στο

κέντρο. Αυτό όμως δε συμβαδίζει με τις συνήθειες και τις αντιλήψεις των Ιαπώνων. Γι' αυτό στην Ιαπωνία η επιχείρηση απέφυγε τα περιφερειακά καταστήματα και επικεντρώθηκε στις κεντρικές περιοχές. Αναμφισβήτητα ή επιλογή αυτή είναι κάτι που οφείλεται στις υποδείξεις των ντόπιων επιχειρηματιών με τους οποίους η McDonald's συνεργάστηκε.

Το μεγαλύτερο όμως πρόβλημα που αντιμετώπισε η επιχείρηση είχε σχέση με τους προμηθευτές. Στις ΗΠΑ η σχέση επιχείρησης-προμηθευτών είναι πολύ στενή εφόσον μεγάλο μέρος, αν όχι όλο το εισόδημα των τελευταίων, προερχόταν από τη συνεργασία τους με την McDonald's. Στο εξωτερικό όμως δεν υπήρχαν ανάλογες σχέσεις και πολλές φορές ούτε ανάλογες δυνατότητες. Όμως η σταθερή και εγγυημένη ποιότητα ήταν ένα από τα συστατικά στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της McDonald's. Γι' αυτό έπρεπε με κάθε τρόπο να διαφυλαχθεί. Έτσι, στη Βρετανία για παράδειγμα, ύστερα από δύο αποτυχημένες προσπάθειες συνεργασίας με τοπικά αρτοποιεία, η McDonald's υποχρεώθηκε να στήσει το δικό της αρτοποιείο για να εξασφαλίσει ότι το ψωμί θα είναι το ίδιο σε όλα τα εστιατόρια της ανά τον κόσμο. Στη Ρωσία πάλι, όταν διαπίστωσε ότι οι εγχώριοι παραγωγοί ήταν πρακτικά αδύνατο να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της, προχώρησε σε καθετοποίηση της παραγωγής προς τα πίσω κάνοντας μια επένδυση \$40 εκ. τη στιγμή που ένα εστιατόριο στοίχιζε μόνο \$ 4,5 εκ.

Πηγή: **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999. σελ. 301

Για άλλη μια φορά είναι εμφανές το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει το περιβάλλον στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η McDonald's διαπιστώνοντας ότι η αγορά στην Αμερική έφτανε στη φάση της ωρίμανσης αποφάσισε να επενδύσει επεκτείνοντας τη δραστηριότητά της στη διεθνή αγορά ακολουθώντας τη στρατηγική διεθνοποίησης. Στηριζόμενη στις μοναδικές ικανότητες που κατείχε στο οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο κατάφερε να έχει παρουσία σε περισσότερες από 45 χώρες σε όλο τον κόσμο δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στο περιβάλλον κάθε χώρας στην οποία δραστηριοποιούνταν όπως τις τοπικές συνήθειες, ήθη και έθιμα, αντιλήψεις, κουλτούρα και γενικότερα τρόπο ζωής κάθε χώρας.

Ενδεικτικό της προσαρμογής της στρατηγικής της McDonald's στο περιβάλλον κάθε χώρας στην οποία δραστηριοποιούνταν αποτελεί η περίπτωση της Ιαπωνίας όπου η επιχείρηση άνοιξε τα καταστήματα της στο κέντρο των πόλεων και όχι στην περιφέρεια όπως συνήθιζε να πράττει στην Αμερική. Μάλιστα πολλές φορές πολύ σωστά φρόντισε να μπει στις ξένες αγορές με τη συμφωνία κοινοπραξιών εκμεταλλευόμενη τις γνώσεις των εγχώριων επιχειρήσεων και την αποφυγή λαθών που θα της στερούσαν την εύρυθμη λειτουργία των καταστημάτων της.

Χαρακτηριστικό επίσης της προσαρμογής της McDonald's στις παραμέτρους του περιβάλλοντος κάθε χώρας είναι και το γεγονός της υιοθέτησης διαφορετικής στρατηγικής (καθετοποίηση προς τα πίσω) στις περιπτώσεις της Βρετανίας και της Ρωσίας για να εξασφαλίσει σταθερή και εγγυημένη ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων.

Μελέτη Περίπτωσης 9: Η διεθνής στρατηγική της Procter & Gamble

Η Procter & Gamble (P&G) είναι γνωστή σε όλους μας σαν μια από τις μεγαλύτερες αμερικανικές πολυεθνικές στο χώρο των απορρυπαντικών, προϊόντων καθαρισμού και προσωπικής περιποίησης. Η ανάπτυξη της, μαζί με την Unilever, μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο βασίστηκε κατά κύριο λόγο σε μια διεθνή στρατηγική (International Strategy) η οποία ακολουθήθηκε με συνέπεια και η οποία βασιζόταν στη μεταφορά των προϊόντων, τεχνικών μάρκετινγκ και άλλων συνταγών επιτυχίας από τη “μητρική χώρα”, δηλαδή τις ΗΠΑ, σε όλα τα μέρη του κόσμου. Μια όμως παταγώδης αποτυχία στην Ιαπωνική αγορά ως αναφορά τις παιδικές πάνες σηματοδότησε αλλαγή πλευσης στη διεθνή στρατηγική της επιχείρησης.

Η P&G, το 1985, ύστερα από δεκατρία χρόνια παρουσίας στην Ιαπωνική αγορά, εξακολουθούσε να έχει ζημιές της τάξης των \$40 εκ. κατ' έτος. Αντίθετα οι τρεις κύριοι ανταγωνιστές της απολάμβαναν σημαντικά μερίδια αγοράς εκμεταλλευόμενες απλά και μόνο το γεγονός ότι οι Ιάπωνες θεωρούσαν τις πάνες που

είχαν σχεδιαστεί στην Αμερική πολύ ογκώδεις. Μόνο όταν η P&G αποφάσισε να διαφοροποιήσει το προϊόν της και να το προσαρμόσει στις τοπικές ανάγκες μπόρεσε να αποσπάσει ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς, το οποίο πλέον φτάνει στο 30%. Όμως, η επιτυχία δεν σταμάτησε εκεί, αφού οι λεπτές πάνες που σχεδιάστηκαν για την Ιαπωνία γνώρισαν στη συνέχεια ιδιαίτερη επιτυχία και στις ΗΠΑ. Έγινε έτσι σαφές στα στελέχη της μητρικής ότι η τελευταία δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ο ομφαλός της γης και έγιναν κάποιες προσπάθειες για μεταφορά αρμοδιοτήτων και πρωτοβουλιών στις θυγατρικές της και μεγαλύτερη ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες.

Τα προβλήματα όμως για την P&G δεν τελειώνουν εκεί. Οι νοοτροπίες δύσκολα μεταβάλλονται. Έτσι στην προσπάθεια της να εισάγει ένα από τα πλέον επιτυχημένα προϊόντα της σε Ευρώπη και Αμερική, το Vidal Sasoan Wash & Go, και στην Πολωνία, χρησιμοποιώντας την ίδια στρατηγική marketing, αντιμετώπισε πολλά προβλήματα. Πώς ερμηνεύτηκε αυτό; Η Pentor, ιδιωτική εταιρεία δημοσκοπήσεων στη Βαρσοβία, σε έρευνα που έκανε διαπίστωσε ότι οι Πολωνοί στους οποίους δεν άρεσε η διαφημιστική καμπάνια ήταν τρεις φορές παραπάνω από αυτούς στους οποίους άρεσε. Το απέδωσαν αυτό στην καχυποψία που είχε δημιουργηθεί ύστερα από τόσα χρόνια κομμουνιστικής εξουσίας ότι η αμερικανική διαφήμιση εστιάζει στην προώθηση ανεπιθύμητων προϊόντων. Για μια ακόμα φορά λοιπόν η P&G αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα στην προσπάθεια της να εφαρμόσει μια ομοιόμορφη διεθνή στρατηγική.

Πηγή: **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999, σελ. 303-304

Η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι ζούμε σ' ένα ευμετάβλητο κόσμο, μ' έναν κατ' επέκταση υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, υποχρεώνει τα στελέχη μιας επιχείρησης να είναι σε μια διαρκή εγρήγορση, ώστε να προσλαμβάνουν όλα τα ερεθίσματα και να αντιδρούν εγκαίρως στις διεθνείς εξελίξεις. Κάτι τέτοιο φαίνεται πως δεν συνέβη στην Procter & Gamble όταν αυτή θέλησε να επεκταθεί στην Ιαπωνική αγορά εφαρμόζοντας την ίδια στρατηγική που είχε εφαρμόσει και η μητρική εταιρεία με αποτέλεσμα να σημειώσει παταγώδη αποτυχία. Η θεωρία ότι μια

θυγατρική επιχείρηση ευθυγραμμίζεται με τη δραστηριότητα της μητρικής επιχείρησης και συνήθως μιμείται τη στρατηγική της στην προσπάθεια να διεισδύσει στη διεθνή αγορά φαίνεται πως εφαρμόστηκε και στην περίπτωση της Procter & Gamble γεγονός που αποδείχτηκε ζημιογόνο τόσο στην παρουσία της εταιρείας στην Ιαπωνική όσο και στην Πολωνική αγορά. Η στρατηγική της Procter & Gamble δεν έλαβε υπόψη της τις ιδιαίτερες ανάγκες της Ιαπωνικής αγοράς με αποτέλεσμα να αποτύχει η ακολουθούμενη στρατηγική της μητρικής εταιρείας.

Όσο κι αν θέλουμε πολλές φορές να πιστεύουμε ότι οι αγορές τείνουν να ομογενοποιηθούν, δεν παύει αρκετές φορές οι διαφορές τους να είναι τόσο σημαντικές ώστε να καταστήσουν αναποτελεσματική κάθε προσπάθεια της επιχείρησης να επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Απαιτείται επομένως μια αυξημένη δύναμη προσαρμοστικότητας και οργανωτικής ευελιξίας. Ακόμα και για πολιτισμικά συγγενείς αγορές, η αυτούσια μεταφορά ενός προϊόντος δεν εγγυάται την επιτυχία. Πόσο μάλλον όταν δεν υπάρχει πολιτισμική συγγένεια με μια χώρα όπως η περίπτωση της Πολωνίας όπου η προκατειλημμένη αντίληψη και η αρνητική νοοτροπία ύστερα από τόσα χρόνια κομμουνιστικής εξουσίας ότι η αμερικανική διαφήμιση προωθεί ανεπιθύμητα προϊόντα είχε ως συνέπεια τη μη ικανοποιητική εξέλιξη των πωλήσεων του πολύ γνωστού σαμπουάν Vidal Sassoon Wash & Go.

4.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΣΕΝΑΡΙΑ (SCENARIO PLANNING)

Η ανάλυση των παραγόντων που προσδιορίζουν το εξωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, όσο ολοκληρωμένη και αν είναι, δε θέτει ένα τέλος στην περαιτέρω προσπάθεια της επιχείρησης να εκμεταλλευτεί τις ενδεχόμενες ευκαιρίες. Η ίδια η επιχείρηση ανεξάρτητα από τις επιρροές που δέχεται μπορεί, αν όχι να επηρεάσει το εξωτερικό της περιβάλλον, να κατασκευάσει κάποια σενάρια σχετικά με την εξέλιξη του περιβάλλοντος της και να προσπαθήσει να προσαρμοστεί στις πιθανές αυτές αλλαγές.

Η ανάλυση σεναρίων (Scenario Planning) είναι μια μέθοδος λήψης αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας η οποία ξεπερνά πολλά από τα εμπόδια των παραδοσιακών μεθόδων. Ένα σενάριο είναι ουσιαστικά μια συνεπής άποψη του μέλλοντος. Η ανάλυση σεναρίων είναι η διαδικασία δημιουργίας και ανάλυσης ενός μικρού αριθμού σεναρίων τα οποία σχετίζονται με μια απόφαση ή την μακροπρόθεσμη επίδοση μιας εταιρείας. Αντί για την εξέταση μιας μόνο παραμέτρου μέσα από ένα λεπτομερές υπόδειγμα για την εξαγωγή του πιο πιθανού αποτελέσματος, τα σενάρια επιτρέπουν σε αυτούς που παίρνουν τις αποφάσεις να λαμβάνουν υπόψη πολλές παραμέτρους ταυτόχρονα. Αν και υπάρχουν πολλές διαφορετικές μέθοδοι για την δημιουργία σεναρίων, όλες είναι σχεδιασμένες να ξεπερνούν τις προκαταλήψεις που είναι εμφανείς στην λήψη αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας.

Πολλές εταιρείες έχουν χρησιμοποιήσει το εργαλείο της ανάλυσης σεναρίων και της λήψης αποφάσεων για πολλά χρόνια. Όμως η δημιουργία σεναρίων ξεκίνησε ως στρατιωτικό εργαλείο σχεδιασμού και πρωτοεφαρμόστηκε στον επιχειρησιακό σχεδιασμό την δεκαετία του 1960.

Τα στελέχη που μπορούν να επεκτείνουν τη φαντασία τους για να μαντέψουν μια μεγαλύτερη ποικιλία πιθανών μελλοντικών εξελίξεων βρίσκονται σε πολύ καλύτερη θέση για να εκμεταλλευτούν τις απροσδόκητες ευκαιρίες που θα τους παρουσιαστούν. Τα σημερινά στελέχη έχουν στα χέρια τους ένα πολύ σημαντικό εργαλείο, την δημιουργία σεναρίων (scenario planning). Δυστυχώς όμως πολύ λίγες επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν. Η δημιουργία σεναρίων είναι μια πολύ πειθαρχημένη μέθοδος για την πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων που οι επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει σε ένα μεγάλο εύρος θεμάτων. Η δημιουργία σεναρίων πάει ένα βήμα μπροστά. Απλοποιεί τη ροή των δεδομένων σε ένα περιορισμένο αριθμό πιθανών καταστάσεων. Κάθε σενάριο διηγείται μια ιστορία του κατά πόσο τα διάφορα στοιχεία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Όταν οι σχέσεις μεταξύ των διαφόρων στοιχείων τυποποιηθούν, η εταιρεία μπορεί να αναπτύξει ποσοτικά μοντέλα. Θα πρέπει να εκτιμήσει κάθε σενάριο για εσωτερική συνέπεια και αληθοφάνεια. Ενώ τα όρια ενός σεναρίου μπορεί να είναι ασαφή, μια ρεαλιστική και λεπτομερής αφήγηση μπορεί να κατευθύνει την προσοχή σε πλευρές που υπό άλλες συνθήκες θα ήταν δυνατό να παραβλεφθούν.

4.4.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΕΝΑΡΙΩΝ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΤΑΚΤΟΥ ΑΝΑΓΚΗΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ - ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ

Η δημιουργία σεναρίων διαφέρει από τις άλλες μεθόδους σχεδιασμού όπως τον σχεδιασμό εκτάκτου ανάγκης, την ανάλυση ευαισθησίας και εξομοίωση με τον υπολογιστή. Πρώτ' απ' όλα ο σχεδιασμός εκτάκτου ανάγκης εξετάζει μόνο την αβεβαιότητα. Παρουσιάζει μια βασική περίπτωση και μια εξαίρεση ή ένα ενδεχόμενο. Τα σενάρια αποκαλύπτουν τις επιπτώσεις διαφόρων καταστάσεων αβεβαιότητας. Δεύτερον, η ανάλυση ευαισθησίας εξετάζει το αποτέλεσμα μιας αλλαγής σε μια μεταβλητή, διατηρώντας όλες τις άλλες μεταβλητές σταθερές. Αλλάζοντας τη μια μεταβλητή κάθε φορά έχει ως αποτέλεσμα μικρές αλλαγές. Για παράδειγμα, μπορούμε να ρωτήσουμε τι θα συμβεί στη ζήτηση του πετρελαίου αν το ακαθάριστο εθνικό προϊόν μεταβληθεί κατά ένα μικρό ποσοστό διατηρώντας όλες τις άλλες μεταβλητές σταθερές. Ωστόσο, αν η αλλαγή είναι πολύ μεγαλύτερη, άλλες μεταβλητές (όπως ύψος επιτοκίου, προσφορά χρήματος κλπ) δε θα παραμείνουν σταθερές. Τα σενάρια από την άλλη πλευρά μεταβάλλουν πολλές μεταβλητές τη φορά, χωρίς να κρατάνε τις άλλες σταθερές. Προσπαθούν να συλλάβουν τις νέες καταστάσεις που θα αναπτυχθούν μετά από μεγάλα σοκ ή αποκλίσεις σε μεταβλητές κλειδιά.

Τρίτον, τα σενάρια είναι κάτι παραπάνω από την απλή παραγωγή ενός σύνθετου μοντέλου εξομοίωσης. Αντίθετα προσπαθούν να μεταφράσουν αυτή την απόδοση / εκροή αναγνωρίζοντας σχέδια ανάμεσα σε εκατομμύρια πιθανά αποτελέσματα που ένα ηλεκτρονικός εξομοιωτής μπορεί να δημιουργήσει. Συχνά περιλαμβάνουν στοιχεία τα οποία δεν ήταν ή δεν μπορούν να μοντελοποιηθούν. Δηλαδή τα σενάρια υπερβαίνουν την αντικειμενική ανάλυση και περιλαμβάνουν υποκειμενική ερμηνεία.

Εν κατακλείδι ο προγραμματισμός με βάση διάφορα εναλλακτικά σενάρια και ο σχεδιασμός σεναρίων προσπαθεί να συμπεριλάβει όλο το εύρος των πιθανοτήτων διεγείροντας αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις να λάβουν υπόψη τις αλλαγές που υπό άλλες συνθήκες θα αγνοούσαν. Ταυτόχρονα, η δημιουργία σεναρίων οργανώνει

αυτές τις πιθανότητες σε αφηγήσεις που είναι σχετικά εύκολο να γίνουν αντιληπτές και να ληφθούν σοβαρά υπόψη.

4.4.2 Η ΧΡΗΣΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ (USING SCENARIOS)

Όλοι μπορούν να χρησιμοποιούν την τεχνική των σεναρίων για να λαμβάνουν τις όποιες αποφάσεις. Αλλά σαφώς πιο ευεργετική είναι η χρήση των σεναρίων στον εταιρικό στρατηγικό σχεδιασμό και στην οικοδόμηση οράματος. Ειδικότερα η κατασκευή σεναρίων είναι χρήσιμη όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει τις ακόλουθες καταστάσεις:

- Η αβεβαιότητα είναι υψηλή σχετικά με την ικανότητα των στελεχών να προβλέπουν ή να προσαρμόζονται
- Πολύ υψηλά κόστη έχουν επέλθει κατά το παρελθόν
- Η εταιρεία δεν αντιλαμβάνεται ή δεν δημιουργεί νέες ευκαιρίες
- Η ποιότητα στρατηγικού σχεδιασμού είναι μικρή
- Ο κλάδος έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές ή ενδέχεται να υποστεί στο άμεσο μέλλον
- Η εταιρεία επιθυμεί κοινή γλώσσα και πλαίσιο χωρίς να αποκλείει την διαφοροποίηση
- Υπάρχουν πολλές διαφορετικές απόψεις και πολλές από αυτές έχουν αξία για την πορεία της επιχείρησης
- Οι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν την τεχνική της κατασκευής σεναρίων

Από τη στιγμή που θα αποφασίσει μια εταιρεία να υιοθετήσει τον προγραμματισμό με βάση σενάριο, τότε προχωράει στην κατασκευή σεναρίων. Η ανώτερη ομάδα στελεχών θα διαδώσει το νέο αυτό σε όλη την επιχείρηση ώστε να διεγείρει-προκαλέσει τη διοικητική σκέψη. Επίσης τα υψηλόβαθμα στελέχη μπορεί να χρησιμοποιήσουν τα σενάριο για να αξιολογήσουν τις διάφορες εναλλακτικές προτάσεις. Για παράδειγμα τα υψηλόβαθμα στελέχη μπορούν να ζητήσουν από τις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες να υποβάλλουν προτάσεις επενδύσεων οι οποίες επιφέρουν ροή χρημάτων σε κάθε ένα από τα διαφορετικά σενάριο.

4.4.3 Η ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ (CONSTRUCTING SCENARIOS)

Η κατασκευή σεναρίων βοηθάει τις επιχειρήσεις στη διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων λόγω της μικρής προβλεψιμότητας των επερχόμενων αλλαγών. Παρόλο που οι αλλαγές σε όλες τις πλευρές της ζωής μας είναι ολοένα και επιταχυνόμενες, υπάρχει η τάση να φανταζόμαστε το μέλλον χωρίς σημαντικούς ρυθμούς αλλαγής. Το πρόβλημα που συνήθως παρουσιάζεται είναι ότι υπάρχει πρόβλεψη για μεγαλύτερες αλλαγές στο μέλλον, είτε προβλέψεις για μικρότερες αλλαγές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του παραπάνω προβλήματος αποτελεί το γεγονός ότι η ιατρική δεν έχει βρει ακόμα το φάρμακο για την καταπολέμηση του καρκίνου παρόλο που οι προβλέψεις έκαναν λόγο για το αντίθετο. Η κατασκευή σεναρίων μας βοηθάει να κάνουμε πιο ακριβείς προβλέψεις. Η τεχνική αυτή επιτυγχάνει αυτό διχοτομώντας την γνώση μας σε δυο περιοχές: 1. Πράγματα που πιστεύουμε ότι γνωρίζουμε και 2. Στοιχεία που θεωρούμε άγνωστα ή αβέβαια. Μπορούμε να κάνουμε ασφαλείς υποθέσεις σχετικά με τις δημογραφικές τάσεις και τεχνολογικές καινοτομίες (πχ η ψηφιακή τεχνολογία θα αντικαταστήσει την αναλογική). Φυσικά τίποτα δεν είναι απόλυτα βέβαιο, αλλά το ενδεχόμενο να αφεθούν όλα στην αβεβαιότητα είναι κάτι που θα προκαλέσει παράλυση σε μια επιχείρηση. Η πρόκληση είναι να ξεχωρίσουμε τις πλευρές για τις οποίες είμαστε περισσότερο σίγουροι από αυτές που συγκεντρώνουν πιο υψηλό βαθμό αβεβαιότητας. Δεν είναι εφικτό να υπολογίζουμε όλες τις πιθανές μελλοντικές εξελίξεις. Από τη στιγμή που τα σενάρια αναπαριστούν πιθανές μελλοντικές εξελίξεις, αλλά όχι συγκεκριμένες στρατηγικές που σχετίζονται με αυτές, είναι λογικό να προσκαλέσουμε αυτούς που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση να συμμετάσχουν στην όλη διαδικασία, όπως τους μεγαλύτερους πελάτες, τους προμηθευτές κλειδιά, διάφορους συμβούλους κλπ. Εναλλακτικά μπορούμε να αρχίσουμε με τάσεις και σενάρια που οι άλλοι έχουν αναπτύξει. Ο σκοπός είναι να δούμε το μέλλον σε ένα μεγάλο εύρος όσο αφορά στις βασικές τάσεις και τις αβεβαιότητες. Τα στελέχη γραμμής αναπτύσσουν τις βασικές ιδέες, ενώ το προσωπικό, όπως οι προγραμματιστές συμπληρώνουν τα κενά, βρίσκουν τα νέα δεδομένα κοκ. Ο τελικός σκοπός είναι να οικοδομηθεί ένα κοινό πλαίσιο για στρατηγική σκέψη η οποία ενθαρρύνει την ποικιλία και τις αντιλήψεις σχετικά με τις εξωτερικές αλλαγές και τις υπάρχουσες ή αναδυόμενες ευκαιρίες.

4.4.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Πιο συγκεκριμένα τα βήματα που ακολουθούνται κατά τη διαδικασία ανάπτυξης σεναρίων είναι τα εξής:

1. Ορισμός του πεδίου δράσης (σε όρους προϊόντων, αγορών, περιοχών και τεχνολογιών)
2. Αναγνώριση της κυριότερης ομάδας ενδιαφερομένων
3. Αναγνώριση των βασικών τάσεων (πολιτικών, κοινωνικών, τεχνολογικών, νομικών)
4. Αναγνώριση των κρίσιμων σημείων αβεβαιότητας, όπως σημαντικοί παράγοντες που αναφέρονται σε κοινωνικά, οικονομικά, πολιτικά, τεχνολογικά και νομικά θέματα
5. Κατασκευή των πρωταρχικών σεναριακών θεμάτων
6. Έλεγχος της συνέπειας και της αληθοφάνειας
7. Ανάπτυξη μαθησιακών σεναρίων
8. Αναγνώριση των νέων αναγκών σε έρευνα
9. Ανάπτυξη ποσοτικών μοντέλων
10. Κατάρτιση των τελικών σεναρίων

4.4.5 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Τα οφέλη από την δημιουργία σεναρίων είναι τρία:

1. Παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές σε αυτούς που συγκεντρώνουν και αναλύουν τις πληροφορίες της επιχείρησης σχετικά με το περιβάλλον της.
2. Τα στελέχη είναι σε θέση να συγκρίνουν τις στρατηγικές τους επιλογές με τα σεναρία που έχουν κατασκευάσει και έτσι έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν τη καλύτερη δυνατή στρατηγική επιλογή και ταυτόχρονα να γνωρίζουν ποιο θα είναι το αποτέλεσμα. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις κατορθώνουν να έχουν περιθώρια για βελτίωση και να προβλέπουν παράγοντες που πριν ήταν αστάθμητοι.

3. Συγκεντρώνουν τα στοιχεία του περιβάλλοντος κατά ένα τρόπο που είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για την λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων.

Γενικότερα, τα σενάρια συγκεντρώνουν και αξιολογούν ένα σύνολο εναλλακτικών προοπτικών σχετικά με την μελλοντική εξέλιξη του περιβάλλοντος και προετοιμάζουν τα στελέχη για καταστάσεις που δεν μπορούν να αποφευχθούν αλλά ούτε και να προβλεφθούν. Αυτό πάντως που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι τα σενάρια δεν μπορούν να αναλύσουν με ακρίβεια το τι θα συμβεί στο μέλλον, αλλά περισσότερο προσπαθούν να επισημάνουν τις δυνάμεις εκείνες που θα επηρεάσουν και θα καθορίσουν περισσότερο τις μελλοντικές εξελίξεις.

Κάθε στέλεχος που θέλει να δημιουργήσει αποτελεσματικά και ολοκληρωμένα σενάρια θα πρέπει να αποφεύγει να εστιάζει σε θέματα του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι ελεγχόμενα από την επιχείρηση. Και αυτό γιατί στόχος των σεναρίων είναι η πρόβλεψη απρόσμενων και μη ελεγχόμενων καταστάσεων. Επίσης θα πρέπει να μην ασχολείται με πάρα πολλά σενάρια και με πολλές λεπτομέρειες για να μη περιπλέκονται τα στελέχη με ένα τεράστιο όγκο πληροφοριών. Η κατασκευή σεναρίων θα πρέπει να εστιάζεται στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που εκτιμώνται ότι θα έχουν τη σημαντικότερη επίδραση στην πορεία της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί η περίπτωση της μεγάλης πολυεθνικής επιχείρησης πετρελαιοειδών Shell. Η Shell έχει ξεκινήσει να εκπονεί σενάρια κατά τη χάραξη της στρατηγικής της από τις αρχές του 1970. Επειδή όμως η κατασκευή σεναρίων κατά τη δεκαετία του 1980 δεν είχε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, η Shell αποφάσισε τη λήψη δραστικών μέτρων ώστε τα σενάρια να ενταχθούν αποτελεσματικότερα στο γενικότερο στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης. Τα μέτρα αυτά περιλάμβαναν:

- Εστιασμένα σενάρια
- Ανταγωνιστική τοποθέτηση της επιχείρησης
- Στρατηγικό όραμα
- Διοικητικό προγραμματισμό πολλαπλών επιλογών

Κατ' αυτό τον τρόπο η Shell κατασκευάζει τα σενάρια και ταυτόχρονα αναλύει τις επιδράσεις τους στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, προσδιορίζει το στρατηγικό της όραμα με βάση τις πληροφορίες που αποσπά από τις δυο πρώτες αυτές διαδικασίες και διαμορφώνει τις στρατηγικές της επιλογές.

Η Shell κατά τη κατασκευή των σεναρίων ακολουθεί τα εξής βήματα:

- Επιλογή των σημαντικών εκείνων θεμάτων που πρέπει να εξεταστούν
- Ανάλυση των περιοχών ενδιαφέροντος
- Οργάνωση του σεναρίου γύρω από μια λογική αντίληψη
- Εστίαση του σεναρίου

Στη συνέχεια παρουσιάζονται δυο σενάρια της Shell τα οποία βασίζονται σε δυο εντελώς διαφορετικές υποθέσεις.

Μελέτη περίπτωσης 10: Δημιουργία Σεναρίων στη Royal Dutch/Shell

Η βιομηχανία πετρελαιοειδών αντιμετωπίζει ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον το οποίο είναι δύσκολο να προβλεφθεί με βάση την παρελθούσα εμπειρία. Στην προσπάθεια να αναπτύξουν στρατηγικές για τα επόμενα 25 χρόνια (1995-2020) οι εταιρείες του Royal Dutch/Shell ανέπτυξαν δύο διεθνή σενάρια. Εάν και με την πρώτη ματιά τα σενάρια αυτά φαίνονται σαν "ευνοϊκά" και "μη ευνοϊκά", ωστόσο κατά την πρακτική τους εφαρμογή εμφανίζονται να είναι περισσότερο περίπλοκα.

Νέα σύνορα

Σύμφωνα με αυτό το σενάριο, η οικονομική και πολιτική απελευθέρωση αυξάνουν τη δημιουργία πλούτου σε εκείνες τις κοινωνίες που την υιοθετούν. Εντούτοις, μεγάλες αναταραχές έχουν ξεσπάσει καθώς τα μέχρι πρότινος υφιστάμενα περιοριστικά σύνορα αρχίζουν να διαλύονται και οι φτωχές χώρες απαιτούν ένα μεγαλύτερο και ισχυρότερο ρόλο στο διεθνή οικονομικό και πολιτικό κόσμο. Αν και στις αναπτυσσόμενες αυτές χώρες παρατηρείται οικονομική ανάπτυξη

της τάξεως του 5 με 6%, ωστόσο υπάρχει μικρή διάβρωση της διαφοράς του πλούτου τους σε σχέση με εκείνο των ήδη ανεπτυγμένων χωρών, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα καθώς καθιερώνονται νέες προτεραιότητες και υιοθετείται νέος τρόπος διαβίωσης. Οι μεγάλες επιχειρήσεις φαίνεται να ελκύονται από τις αγορές φθηνότερου κεφαλαίου και ταυτόχρονα οι περιορισμένοι διεθνείς φραγμοί οδηγούν σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού και καινοτομίας. Αυτό δημιουργεί υψηλή ζήτηση για ενέργεια και απαιτείται εκμετάλλευση νέων πηγών ενέργειας έτσι ώστε να ικανοποιηθεί πλήρως η αυξανόμενη αυτή ζήτηση.

Φραγμοί-Εμπόδια

Σύμφωνα με αυτό το σενάριο η απελευθέρωση περιορίζεται, διότι οι άνθρωποι φοβούνται ότι μπορεί να χάσουν ό,τι αξιολογούν ως καλύτερο γι' αυτούς: εργασία, αυτονομία, θρησκευτικές παραδόσεις, πολιτιστική ταυτότητα. Αυτό δημιουργεί ένα κόσμο που χαρακτηρίζεται από περιφερειακή, οικονομική, πολιτιστική, και θρησκευτική διαίρεση και σύγκρουση, όπου είναι φυσικό οι επιχειρήσεις να μην μπορούν να δραστηριοποιηθούν εύκολα. Οι αγορές είναι περιορισμένες έτσι ώστε να είναι δύσκολο για τους απέξω να εισχωρήσουν και να βοηθούνται αποκλειστικά αυτοί που είναι ήδη μέσα. Οι τιμές του πετρελαίου μειώνονται ως αποτέλεσμα της αστάθειας, ενώ ταυτόχρονα τα προβλήματα στη Μέση Ανατολή αυξάνονται επικίνδυνα. Υπάρχει μια αυξανόμενη απόκλιση μεταξύ των πλούσιων και φτωχών οικονομιών καθώς πολλές φτωχές χώρες περιθωριοποιούνται λόγω της έλλειψης ξένων επενδύσεων. Στον αναπτυγμένο τώρα κόσμο, συνεργασίες "πράσινων" και άλλων πολιτικών συμφερόντων έχουν ως αποτέλεσμα η ενέργεια να θεωρείται από τον περισσότερο κόσμο σαν κάτι 'κακό'. Το παραπάνω γεγονός έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αρνητικού επενδυτικού κλίματος το οποίο και ενισχύεται περισσότερο από τις βαθιές διασπάσεις που πραγματοποιούνται σε όλο τον κόσμο. Η διαδεδομένη φτώχεια και τα περιβαλλοντικά προβλήματα μαστίζουν τις φτωχότερες χώρες, ενώ στα πιο πλούσια έθνη η μείωση του εργατικού δυναμικού και η γήρανση του πληθυσμού αποτελούν αιτία ανησυχίας για πολλές επιχειρήσεις.

Πηγή: **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999, σελ. 67-68

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι στόχοι και η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι έννοιες άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους αφού ουσιαστικά η στρατηγική αποτελεί το μέσο για την επίτευξη των στόχων της εκάστοτε επιχείρησης. Στη διαμόρφωση, όμως, της στρατηγικής πολύ σημαντικό ρόλο παίζει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με τις επιρροές που ασκεί σε αυτήν. Το περιβάλλον άλλοτε κρύβει ευκαιρίες και άλλοτε απειλές, είτε επιβάλλοντας στην επιχείρηση τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, είτε αναδεικνύοντας τη στρατηγική που θα υιοθετηθεί. Κατ' αυτό το τρόπο το περιβάλλον διαμορφώνει τη συμπεριφορά που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Από την πλευρά της η επιχείρηση μπορεί και αυτή με τη σειρά της να επηρεάσει κατά κάποιο τρόπο το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται διαμορφώνοντας πιθανές μελλοντικές εξελίξεις (κατασκευή σεναρίων) έτσι ώστε να είναι σε θέση να διαμορφώνει ανάλογα τη στρατηγική της, αλλά και να προσαρμόζεται στις πιθανές αυτές αλλαγές. Κάτι τέτοιο είναι πολύ δύσκολο όμως μιας και η κατασκευή σεναρίων στηρίζεται σε υποθέσεις. Άλλωστε το μέλλον είναι αβέβαιο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999
- **Henry Mintzberg**, James Brian Quinn and Sumantra Ghosal, *The strategy process*, Prentice Hall, 1999
- **Richard Pascal** “The real story behind Honda’s success”, *California Management Review*, 1984
- **Griffin W.R** Management 1999 Houghton Mifflin Company
- **Lynch, R.** Corporate Strategy, London, Pitman Publishing, 1997
- **Johnson, G.** and K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy: Text and cases*, London, Prentice Hall Europe, 1999 fifth edition
- **Hill C. W.L.** and G. Jones, *Strategic Management: An integrated approach*, Boston, Houghton Mifflin, 1995
- **Thompson J.L.** Strategic Management Awareness and Change, third edition 1997, Gray Publishing
- **Miller D.** “The generic strategy trap”, *the Journal of Business Strategy*, 1992
- **Kim, C.W.** and R. Mauborgne, “Value Innovation: The Strategic Logic Of High Growth”, *Harvard Business Review* (January-February 1997)
- Microsoft-Intel”, *Ram-Μάρτιος* 1997
- “Η άνοδος και η πτώση του ΑΚΡΟΝ-ΗΛΙΟΝ-ΚΡΥΣΤΑΛ”, **Οικονομικός Ταχυδρόμος**, 26 Ιουνίου 1997, σελ.114 – 116
- **Deveny, K.** et al. “McWorld”, *Business Week*, (October 1986), pp. 78-86, και Miller, A., “Strategic Management”, Boston, Irwin-McGraw-Hill, International Edition, 1998

Βιβλιογραφία

- **Fremont E. Cast, James E. Rosenzweig**, *Organization & Management A systems and contingency approach*, Prentice Hall, 1998
- **Ricky W.Griffin**, *Management*, Texas A&M University, 1999
- **Ansoff, I.** *Corporate Strategy*, London Penguin, 1995
- **Kotler P.**, *Marketing Management* 9th edition, Prentice Hall, 1996
- **Hamel, G. and C.K. Prahalad**: *Corporate Imagination and Expeditionary Marketing*, Harvard Business Review, 1991
- **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένου, 2002
- **David Hunger and Thomas Wheelen**, *Essentials of Strategic Management*, Prentice Hall, 2000
- **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Μπένου, 1999
- **Laurie Mullins**, *Management and organisational behaviour*, Prentice Hall, 2002
- **Lynch R.**, *Corporate Strategy*, London, Pitman Publishing, 1997
- **Andrzej Huczynski and David Buchanan**, *Organisational Behaviour an introductory text*, Prentice Hall,2001
- **Gerry Johnson and Kevin Scholes**, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1999
- **Ευγενία Πετρίδου**, *Διοίκηση Μάνατζμεντ*, Ζυγός, 1998
- **R.M. Grant**, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, 1991
- **McGregor, D.** *The human side of Enterprise*, McGraw Hill Book Co, New York 1988
- **Griffin W.R** *Management*, Houghton Mifflin Company, 1999

- **Kreitner R.**, *Management*, Houghton Mifflin Company 2004
- **Johnson, G.** and K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy: Text and cases*, London, Prentice Hall Europe, 1999 fifth edition
- **Hill C. W.L.** and G. Jones, *Strategic Management: An integrated approach*, Boston, Houghton Mifflin, 1995
- **Thompson J.L.** *Strategic Management Awareness and Change*, third edition 1997, Gray Publishing
- **Miller D.** “*The generic strategy trap*”, the Journal of Business Strategy, 1992
- **Ellis J.** & David Williams, *International Business Strategy*, Financial Times 1995
- **Daniels J. L.**, *Global vision*, McGraw Hill, 1993
- **Kaplan R. S.** and Norton, *The balanced scorecard – measures that drive performance*, Harvard Business Review, 1992
- **Ohmae K.**, *Borderless World*, Collins, 1990