



Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Τμήμα Πληροφορικής
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Πληροφορική»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Τίτλος Διατριβής	Συστημικές Προσεγγίσεις σε Στρατηγικό Μάνατζμεντ στην Alouette A.E. Systemic Approaches to Strategic Management in Alouette S.A.
Όνοματεπώνυμο Φοιτητή	Φωτεινή Ντρη
Πατρώνυμο	Παναγιώτης
Αριθμός Μητρώου	ΜΠΠΛ/ 11012
Επιβλέπων	Νικήτας Ασημακόπουλος, Καθηγητής

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

(υπογραφή)

Νικήτας Ασημακόπουλος
Καθηγητής

(υπογραφή)

Γεώργιος Τσιχριντζής
Καθηγητής

(υπογραφή)

Ευθύμιος Αλέπης
Επίκουρος Καθηγητής

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία σηματοδοτεί το τέλος των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο πρόγραμμα της Πληροφορικής. Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερω τον Καθηγητή μου κύριο Νικήτα Ασημακόπουλο για την συνεργασία, την καθοδήγηση και την βοήθειά του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής διατριβής, καθώς και τον Υποψήφιο Διδάκτορα κύριο Παπαϊωάννου Παναγιώτη για τις πολύτιμες συμβουλές του.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τους αγαπημένους μου γονείς για όσα μου έχουν προσφέρει και τον σύζυγό μου Βασίλη που παρά τις ευχάριστα αυξημένες υποχρεώσεις των τριών τελευταίων ετών με παρότρυνε και με βοήθησε στην ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως αντικείμενο την παρουσίαση και εφαρμογή συστημικών προσεγγίσεων, με σκοπό τη διαμόρφωση της στρατηγικής μίας επιχείρησης.

Αρχικά γίνεται μία παρουσίαση των βασικών αρχών του στρατηγικού μάνατζμεντ, των μεθοδολογιών που χρησιμοποιούνται για να επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική, καθώς και της σημασίας του στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια του συστήματος και πραγματοποιείται μία ανάλυση των συστημικών μεθοδολογιών που χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση και ανάλυση των δομών μίας επιχείρησης. Τέλος, πραγματοποιείται μελέτη στην περίπτωση της εταιρείας ALOUETTE A.E., όπου πρόκειται για μια επώνυμη εταιρεία παιδικών ενδυμάτων η οποία λειτουργεί με την μορφή Ανώνυμης Εταιρείας. Με τη χρήση της μεθοδολογίας DCSYM, αναλύεται η δομή και λειτουργία της εταιρείας εξετάζοντας την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των στοιχείων της, με σκοπό να προταθούν βελτιώσεις και να αναδειχθεί η χρησιμότητα της παραπάνω μεθοδολογίας. Αντίστοιχα με τη χρήση του λογισμικού Vensim PLE εφαρμόζεται ένα μοντέλο δυναμικής ανάλυσης προκειμένου να μελετηθεί η συμπεριφορά του συστήματος στην εξέλιξη του χρόνου και κάτω από την επίδραση συγκεκριμένων παραγόντων.

Abstract

This thesis aims to present and implement systemic approaches, with a view to formulating the strategy of an enterprise.

Initially, becomes a presentation of the basic principles of strategic management, the methods that used to select the appropriate strategy, as well as its importance to modern businesses. Then it discusses the concept of system and performs an analysis of systemic methodologies which are used for visualization and analysis of structures of a company. Finally, carried out study in case of ALOUETTE S.A., which is a children's clothing company operating in the form of a public limited-liability company. Using the DCSYM methodology, analyses the structure and operation of the company considering the communication and interaction between components with a view to proposing improvements and to demonstrate the utility of this methodology. Respectively, using Vensim PLE software applies a dynamic analysis model to study the behavior of the system in the evolution of time and under the influence of specific factors.

Περιεχόμενα

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1 Περιγραφή του προβλήματος.....	8
1.2 Θεματολογία και διάρθρωση της εργασίας	8
2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	10
2.1 Έννοια & ορισμός της στρατηγικής.....	10
2.2 Σημασία της Στρατηγικής.....	11
2.3 Το στρατηγικό Management	12
2.4 Σημασία του Στρατηγικού Management	13
2.5 Ο καθορισμός των στόχων του στρατηγικού μάνατζμεντ	14
2.5.1 Στρατηγικοί & χρηματοοικονομικοί στόχοι	15
2.5.2 Μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι	15
2.6 Έννοια της κατάστρωσης της στρατηγικής και η σημασία της.....	16
2.7 Παράγοντες που επηρεάζουν την κατάστρωση στρατηγικής	17
2.7.1 Κριτήρια και τρόποι κατάστρωσης.....	17
2.7.1.1 Εταιρική στρατηγική (corporate strategy).....	18
2.7.1.2 Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy).....	19
2.7.1.3. Λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies) και επιχειρησιακές στρατηγικές (operating strategies)	20
2.8 Η διαδικασία του προγραμματισμού	20
2.8.1 Καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης.....	21
2.8.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	21
2.8.2.1. Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου	22
2.8.2.2 Οι κινητήριες δυνάμεις αλλαγών σε ένα κλάδο	23
2.8.2.3 Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου.....	24
2.8.2.4. Αξιολόγηση των ανταγωνιστών και των μελλοντικών κινήσεών τους	26
2.8.2.5 Βασικοί παράγοντες επιτυχίας και ελκυστικότητα κλάδου	27
2.8.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	28
2.8.3.1 Η παρούσα στρατηγική και η αποτελεσματικότητά της.....	29
2.8.3.2 Ανάλυση S.W.O.T.	29
2.8.4 Καθορισμός μακροπρόθεσμων στόχων	35
2.8.5 Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών.....	35
2.8.6 Καθορισμός ετήσιων στόχων	40
2.8.7 Η κατανομή των πόρων.....	40
2.8.8 Συγκρούσεις.....	41
2.9 Σύνοψη κεφαλαίου	42
3. ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ.....	43
3.1 Η έννοια σύστημα	43
3.2 Συστημικές έννοιες.....	44
3.3 Ιδιότητες συστημάτων	46
3.4 Συστημική βελτίωση και συστημικός σχεδιασμός	49
3.5 Συστημική προσέγγιση.....	50
3.5.1 Οι πολλές όψεις της συστημικής προσέγγισης.....	51
3.5.2 Οι ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν	52
4. DCSYM ΚΑΙ VENSIM PLE	54
4.1 Η μεθοδολογία DCSYM	54
4.2 Δομικά στοιχεία της DCSYM και ορολογία.....	54
4.3 Συστημική δυναμική και το εργαλείο Vensim	60
5. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ALOUETTE A.E.....	62
5.1 Η εταιρεία ALOUETTE A.E.	62
5.2 Οργανόγραμμα της εταιρείας	62
5.3 Αποτύπωση του συστήματος με τη μεθοδολογία DCSYM	63

5.3.1 Αποτύπωση του συστήματος	63
5.3.2 Αποτύπωση διαδικασιών	68
5.3.3 Προτεινόμενες βελτιώσεις	70
5.4 Μοντελοποίηση και συστημική δυναμική του συστήματος	77
5.4.1 Βασικές έννοιες του μοντέλου.....	78
5.4.2 Σχεδιασμός του μοντέλου	79
5.4.3 Μαθηματική μοντελοποίηση	82
5.4.4 Διάγραμμα Αιτιότητας	84
5.4.5 Προσομοίωση του μοντέλου	86
5.4.6 Υποθετικά σενάρια.....	88
6. ΣΥΝΟΨΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	94
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	95

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πολύπλοκη διάρθρωση των οργανισμών στη σύγχρονη εποχή έχει δημιουργήσει την ανάγκη για μία πιο ολοκληρωμένη και επιστημονική προσέγγιση στα θέματα διοίκησής τους. Οι επιχειρήσεις σήμερα δραστηριοποιούνται σε ένα σύγχρονο και ανταγωνιστικό περιβάλλον που επηρεάζει σημαντικά την ανάπτυξη και διαμόρφωση των δραστηριοτήτων τους. Το συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων άλλοτε κάτω από ευνοϊκές συνθήκες και άλλοτε κάτω από δυσμενείς συνθήκες, καθορίζει όχι μόνο τους διαθέσιμους πόρους και τα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά και τις δομές των οργανισμών, τις λειτουργίες τους και την ανάγκη για αλλαγή. Αυτό καθιστά την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης ιδιαίτερα δύσκολη. Οι επιχειρήσεις έχουν ως κοινό στόχο την επιβίωση και την κερδοφορία και προσπαθούν να τον επιτύχουν ακολουθώντας σχεδιασμένες στρατηγικές. Η ύπαρξη στρατηγικής, λειτουργεί ως ένα σχέδιο δράσης, ένα σχέδιο για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού. Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιάσει μεθόδους που εξυπηρετούν αυτές ακριβώς τις ανάγκες μέσω της Συστημικής Προσέγγισης. Υπάρχει μια ολόκληρη φιλολογία που συζητά την σημασία του όρου «σύστημα» και τα πλεονεκτήματα της συστημικής έναντι της επαγωγικής σκέψης. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει το χειρισμό της πολυπλοκότητας, την έννοια της οντότητας, της δυναμικότητας, του περιβάλλοντος, της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης. Μέσω αυτής γίνεται μια παραδοχή ότι οι οργανισμοί είναι εξαιρετικά πολύπλοκοι για να γίνουν κατανοητοί χρησιμοποιώντας μόνο ένα μοντέλο οπότε γίνεται μια προσπάθεια ανάπτυξης στρατηγικών του μάνατζμεντ που σκοπό έχουν να επηρεάσουν το σύνολο του οργανισμού, του συστήματος, και όχι των επιμέρους λειτουργιών και τμημάτων.

1.1 Περιγραφή του προβλήματος

Περιοχή ενδιαφέροντος στην παρούσα εργασία είναι η παρουσίαση μεθοδολογιών που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια της Συστημικής Θεωρίας και έχουν εφαρμογή στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά γίνεται μια αναφορά στον ορισμό και την σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ ενώ ακολουθεί μια αναφορά στην συστημική θεωρία όπου αναλύονται διάφορες συστημικές μεθοδολογίες. Τέλος, μέσα από την μελέτη της περίπτωσης της ALOUETTE A.E της εταιρείας παιδικών ενδυμάτων γίνεται μια προσπάθεια εφαρμογής των μεθόδων συστημικής προσέγγισης στα προβλήματα που αντιμετωπίζει το σύγχρονο στρατηγικό μάνατζμεντ. Ειδικότερα, σε πρώτη φάση γίνεται παρουσίαση της παρούσας κατάστασης της εταιρείας, τόσο σε θεωρητική βάση, όσο και μέσα από συγκεκριμένα παραδείγματα και γίνεται προσπάθεια να προταθούν βελτιώσεις στην οργανωτική της δομή. Σε δεύτερη φάση χρησιμοποιείται η δυναμική ανάλυση για να μελετηθεί η κερδοφορία της εταιρείας στην περίπτωση που αποφασισθεί να εφαρμοστεί μια διαφημιστική στρατηγική.

1.2 Θεματολογία και διάρθρωση της εργασίας

Η εργασία αποτελείται από 7 κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα:

- Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή για το τι θα παρουσιαστεί στην εργασία καθώς και μια περιγραφή του προβλήματος που καλούμαστε να μελετήσουμε. Παρουσιάζονται οι στόχοι της εργασίας, η θεματολογία και η μεθοδολογία των κεφαλαίων που θα ακολουθήσουν.
- Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο στρατηγικό μάνατζμεντ στην σημασία του, τον ορισμό του, τους στόχους και τα οφέλη καθώς και την ανάλυση S.W.OT.
- Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην συστημική θεωρία. Παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες και ορισμοί.

- Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τις συστημικές μεθοδολογίες DCSYM και το λογισμικό Vensim PLE, τον τρόπο ανάπτυξης τους καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν από την χρήση τους.
- Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εταιρεία ALOUETTE A.E και μέσα από την χρήση της DCSYM αναλύεται η υπάρχουσα κατάσταση του προβλήματος δίνοντας μας την δυνατότητα για ανάλυση και αντιμετώπιση του προβλήματος μέσα από προτεινόμενες βελτιώσεις. Επίσης, με τη χρήση του εργαλείου Vensim PLE εφαρμόζουμε τη δυναμική ανάλυση στο σύστημά μας.
- Στο έκτο κεφάλαιο προχωράμε σε συμπεράσματα και απολογισμό της εργασίας.
- Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήσαμε και οι πηγές άντλησης πληροφοριών.

2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ο όρος «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ» προέρχεται από τη λέξη στρατηγός– που με τη σειρά της προέρχεται από τις λέξεις «στρατός» και «άγω» (= οδηγώ)– και από την κατάληξη -ική, που δηλώνει «σχέση προς».

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic planning) είναι μια διαδικασία ενός οργανισμού για να καθορίσει την στρατηγική του, ή την κατεύθυνση και την λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, συμπεριλαμβανομένου του κεφαλαίου και των ανθρώπων, για να συνεχίσει αυτή τη στρατηγική στην πραγματοποίηση του οράματος (Vision).

Προκειμένου να καθορίσει πού πηγαίνει, ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει ακριβώς πού βρίσκεται. Τότε προσδιορίζει που θέλει να πάει και πώς θα φτάσει εκεί. Το έγγραφο που προκύπτει από αυτή την διαδικασία ονομάζεται «στρατηγικό σχέδιο».

Αν και ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματική αποτύπωση της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης της εταιρείας, δεν μπορεί κανείς να τον χρησιμοποιήσει για να προβλέψει αξιόπιστα πως θα εξελιχθεί η αγορά και ποιά θέματα θα εμφανιστούν στο άμεσο μέλλον. Ως εκ τούτου, με το «στρατηγικό σχέδιο» η στρατηγική καινοτομία και η σταδιακή βελτίωση πρέπει να αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για έναν οργανισμό, για να επιβιώσει στο ταραχώδες επιχειρηματικό κλίμα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί την επίσημη εξέταση της μελλοντικής πορείας ενός οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ασχολείται με τουλάχιστον μία από τις τρεις βασικές ερωτήσεις:

"Τι θα κάνουμε;"

"Για ποιον το κάνουμε;"

"Πώς μπορούμε να υπερέχουμε;"

Σε πολλούς οργανισμούς, αυτό θεωρείται ως μια διαδικασία που καθορίζει που πηγαίνει ένας οργανισμός πέρα από το επόμενο έτος ή – συνηθέστερα – σε 3 έως 5 χρόνια (μακροπρόθεσμα), αν και μερικές εταιρείες επεκτείνουν το όραμά τους στα 20 χρόνια.

2.1 Έννοια & ορισμός της στρατηγικής

Η στρατηγική συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησής του. Αποτελεί δηλαδή το μέσο επίτευξης των σκοπών, αφορά όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και καλύπτει όλες τις βασικές όψεις της. Έτσι, η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της. Θα πρέπει όμως να αναφερθεί ότι ενώ η διαμορφούμενη στρατηγική συντελεί στην επιτυχία, δεν την εγγυάται. Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής, που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι τα εξής:

- Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί
- Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
- Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής

Δεδομένων των παραπάνω χαρακτηριστικών, η στρατηγική εκπληρώνει τους ακόλουθους βασικούς διοικητικούς στόχους:

- Υποστήριξη της διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων: Η στρατηγική συντονίζει τις επιμέρους αποφάσεις ενός οργανισμού και τις απλοποιεί, επιβάλλοντας πολλές φορές περιορισμούς όσον αφορά την έκταση των εναλλακτικών αποφάσεων και μειώνοντας την έκταση της έρευνας, που απαιτείται προκειμένου να βρεθεί λύση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα.
- Συντονισμός και επικοινωνία: Η στρατηγική δεν βοηθά μόνο στην επίτευξη συνέπειας στις επιχειρηματικές αποφάσεις κατά την πάροδο μεγάλου χρονικού διαστήματος. Σε πολύπλοκους οργανισμούς, πολλές φορές, η στρατηγική συντελεί στην επίτευξη αποφάσεων, που συμφωνούν μεταξύ τους, ανάμεσα σε διαφορετικά άτομα, τμήματα ή ακόμη και ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες. Αυτό το επιτυγχάνει μέσω της παροχής κοινής κατεύθυνσης για μια επιχείρηση λειτουργώντας σαν ένας μηχανισμός επικοινωνίας μέσα σ' αυτή, καθώς και σαν ένας μηχανισμός ανάπτυξης αποτελεσματικού διαλόγου μεταξύ των απόμων- μελών του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.
- Η Στρατηγική σαν Σκοπός: Η στρατηγική σχετίζεται με την επιχειρηματική κατεύθυνση. Έτσι λειτουργεί και η ίδια σαν σκοπός για τον οργανισμό.

2.2 Σημασία της Στρατηγικής

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε αποκαλείται πλέον «πολυτάραχο» (turbulent environment).

Πολλά χαρακτηριστικά του στοιχείου έχουν αλλάξει δραστικά σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια και οι εξελίξεις είναι ταχύτερες. Η δομή της αγοράς έγινε πολύ ανταγωνιστική, η πίεση που ασκούν οι πελάτες είναι ισχυρότερη, ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με ταχείς και συχνά μη προβλέψιμους ρυθμούς. Ακόμη, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει σμικρυνθεί σε σχέση με το παρελθόν, ενώ παράλληλα η διαφοροποίησή τους έχει προχωρήσει σε υπερβολικό βαθμό, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις προτιμούν να επιμηκύνουν τη φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων τους, παρά να μπαίνουν στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων που θα ακολουθούν τον παραδοσιακό κύκλο ζωής με τις φάσεις της εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης και παρακμής. Εκτός αυτού, τα όρια μεταξύ των διαφόρων κλάδων είναι περισσότερο δυσδιάκριτα και ασαφή απ' ό,τι στο παρελθόν, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν πολύ μεγαλύτερο αριθμό ανταγωνιστών. Όλοι αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το περιβάλλον που έχει να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση είναι ολοένα και περισσότερο πολύπλοκο, εφόσον είναι πολύ περισσότερες οι ομάδες ενδιαφερόντων (stakeholders) που επηρεάζουν τη δράση της, έχουν σαν αποτέλεσμα να απαιτείται συνεχής αναπροσαρμογή της επιχείρησης απέναντι στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος.

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωτική αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η

επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη και να έχει πλεονεκτήματα με σημαντικά γι' αυτή οφέλη.

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

<p>Στρατηγική είναι ΠΩΣ να:</p> <ul style="list-style-type: none"> • αναπτύξεις την επιχείρηση • ικανοποιήσεις τους πελάτες • ... ανταγωνίζεσαι στον κλάδο • αντιδράς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς • ... διοικείς κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης και να αναπτύξεις τις απαραίτητες οργανωτικές ικανότητες • επιτυγχάνεις τους στρατηγικούς και χρηματοοικονομικούς στόχους

Πίνακας 1.1. Τα ΠΩΣ που ορίζουν την Στρατηγική της Επιχείρησης

2.3 Το στρατηγικό Management

Το στρατηγικό μάντζμεντ (strategic management) αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον. Το να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη στο παρόν, δεν είναι αρκετό, γιατί απαιτούνται ουσιαστικές προϋποθέσεις για να είναι επιτυχημένη και στο μέλλον. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη, γιατί η αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές, που φέρνουν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης αντιμέτωπα με πολύπλοκες συναλλαγές, με πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), και που αφορούν το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων.

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

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες προκαλούν συνεχείς μεταβολές στο περιβάλλον και η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με μια διαρκή διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής. Σ' αυτή τη διαδικασία η επιχείρηση διαθέτει ένα πολύ σημαντικό όπλο, το στρατηγικό μάντζμεντ, με τη βοήθεια του οποίου είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται το παρόν και να σχεδιάζει τη μελλοντική πορεία, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συνδυάζει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αλλαγές στο εσωτερικό της περιβάλλον.

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

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής (the management of change) : αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο, με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών. Η σημασία της «αλλαγής» φαίνεται και μέσα από ορισμένες αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, οι οποίες εμφανίζονται στον πίνακα 1.2.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ...
<ul style="list-style-type: none"> • Περιλαμβάνει το μάνατζμεντ του οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και την υφιστάμενη σχέση ανάμεσά τους. • Έχει μια βασική αποστολή: τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον. • Καθοδηγείται από τη συνεχή επιδίωξη ευκαιριών, οι οποίες μπορούν να δημιουργηθούν εντός και εκτός της επιχείρησης. • Απαιτεί την ανάληψη κινδύνου. • Αφορά την κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την επινόηση και δημιουργία των κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών. • Αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της επιχείρησης, εφόσον σχετίζεται με την αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να επηρεάσει οποιαδήποτε ομάδα ή οποιοδήποτε τμήμα της.

Πίνακας 1.2. Αρχές Στρατηγικού Μάνατζμεντ

2.4 Σημασία του Στρατηγικού Management

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

Γενικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει σε μια επιχείρηση να βασίζεται σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις όσον αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και όχι σε στιγμιαίες σπασμωδικές και συνήθως εκ των υστέρων κινήσεις. Μπορεί με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση να αναλάβει δράση σ' ένα αρχικό στάδιο κάποιας νέας τάσης και να εκμεταλλευθεί αυτόν τον χρόνο, για να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της.

Όσον αφορά τους σκοπούς, είναι σαφώς καλύτερο αυτοί να είναι εφικτοί και κυρίως σαφείς. Το αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ δείχνει ακριβώς τον τρόπο που πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, διότι παρέχει σημαντικά κίνητρα για κάτι τέτοιο. Από την άλλη πλευρά αποτελεί τη βάση διοικητικού ελέγχου και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε ικανοποιητικό βαθμό. Δεν υπάρχει συγκεκριμένη μελέτη που να αποδεικνύει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ προκαλεί αποτελεσματικότερη επίδοση. Γενικά μπορεί να επισημανθεί ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από εκείνες που δεν εφαρμόζουν κάτι τέτοιο.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις οφείλουν την επιτυχία τους σε μεγάλο αριθμό παραγόντων: κατάλληλους πόρους, άρτιο προσωπικό, τύχη, καλά προϊόντα ή υπηρεσίες κοκ. Αυτό δεν σημαίνει φυσικά ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το μόνο που χρειάζεται μία επιχείρηση. Απλά αποτελεί σημαντικό στοιχείο που συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία με σχεδιασμένους, ευέλικτους και δυναμικούς τρόπους και τεχνικές. Από την άλλη πλευρά, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων επιβιώνουν δίχως να έχουν ρητή στρατηγική ή να έχουν διαμορφώσει υποδομές στρατηγικού μάνατζμεντ, και στους βιομηχανικούς κλάδους, που ικανά στελέχη είναι σπάνια, ή δεν υπάρχουν, μέτρια αποτελέσματα φαίνονται ικανοποιητικά.

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
1. Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τις επιχειρήσεις να αναμένουν τις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες.	1. Οι συνθήκες μεταβάλλονται τόσο γρήγορα, που τα διοικητικά στελέχη αδυνατούν να προβούν σε οποιοδήποτε σχεδιασμό, ιδιαίτερα μακροπρόθεσμα
2. Το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει σαφείς σκοπούς και κατευθύνσεις στους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.	2. Για αποτελεσματικό ανταγωνισμό, οι στόχοι θα πρέπει να είναι συχνά γενικοί και σαφείς
3. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διοίκηση είναι περισσότερο αποτελεσματικές.	3. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία και πολλές επιχειρήσεις είναι αποτελεσματικές, χωρίς κάποιο επίσημο σχεδιασμό ή προγραμματισμό δράσης.

Πίνακας 1.3. Αιτίες και Αντιδράσεις της Αξίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

2.5 Ο καθορισμός των στόχων του στρατηγικού μάνατζμεντ

Ο καθορισμός στόχων είναι το δεύτερο βασικό καθήκον στο στρατηγικό μάνατζμεντ μετά την αποστολή της επιχείρησης. Οι στόχοι μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Οι στόχοι αποτελούν δεσμεύσεις των μάνατζερ να παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Σκοπός τους είναι να εστιάζουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε.

Οι στόχοι είναι μεγάλης σημασίας στο μάνατζμεντ. Αν η αποστολή της επιχείρησης δεν μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα και οι μάνατζερ δεν δείξουν πρόοδο στην έγκαιρη επίτευξή τους, τότε η αποστολή είναι σαν να μην υπάρχει. Ο καθορισμός των αποτελεσμάτων αυτών είναι από τα πιο κρίσιμα καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Δύο είναι τα βασικά στοιχεία των στόχων που τους κάνουν πολύτιμους στο μάνατζμεντ: πρώτον,

είναι συγκεκριμένα μεγέθη, και δεύτερον περιέχουν κάποια χρονική προθεσμία για την επίτευξή τους. Με άλλα λόγια, φλου επιδιώξεις του τύπου «αύξηση των πωλήσεων στο μέλλον», «αύξηση των κερδών», «μείωση του κόστους», κ.λπ., είναι απλώς αέρας σε ότι αφορά τους στόχους.

Η επιχειρηματική εμπειρία έχει δείξει επανειλημμένα ότι οι επιχειρήσεις που θέτουν συγκεκριμένους στόχους και επιδιώκουν την επίτευξη τους επιμελώς έχουν καλύτερη απόδοση από τις επιχειρήσεις που επιχειρούν με αυτοσχεδιασμούς και ευχολόγια.

2.5.1 Στρατηγικοί & χρηματοοικονομικοί στόχοι

Στόχοι χρειάζονται για κάθε δραστηριότητα που οι μάνατζερ θεωρούν σημαντική για την επιχείρηση. Γενικά όμως υπάρχουν δύο είδη στόχων: στρατηγικοί και χρηματοοικονομικοί.

Οι στρατηγικοί στόχοι είναι σημαντικοί γιατί σχετίζονται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά μακροπρόθεσμα. Παραδείγματα τέτοιων στόχων είναι το μερίδιο αγοράς, το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η ευρύτερη γκάμα προϊόντων, η καλύτερη ποιότητα προϊόντων, το καλό όνομα στην αγορά, η ηγετική θέση στην καινοτομία, η δεξιότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων, η ισχυρή παρουσία σε διεθνείς αγορές κ.λπ.

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι είναι απαραίτητοι γιατί χωρίς συγκεκριμένη οικονομική απόδοση η επιχείρηση δεν υπάρχει. Παραδείγματα στην περίπτωση αυτή είναι τα ποσοστά κέρδους, η ανάπτυξη εσόδων, η ανάπτυξη κερδών, η απόδοση επενδύσεων, τα μετρητά, η τιμή της μετοχής κ.λπ.

Τόσο οι στρατηγικοί όσο και οι χρηματοοικονομικοί στόχοι είναι απαραίτητοι στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Σε ορισμένες περιπτώσεις η οικονομική κατάσταση μιας προβληματικής επιχείρησης απαιτεί βραχυπρόθεσμα να δοθεί έμφαση στην οικονομική απόδοση της παρά στη μακροπρόθεσμη στρατηγική θέση της στην αγορά. Πολλές φορές επίσης οι μάνατζερ κάτω από την πίεση των χρηματοοικονομικών αγορών μπορεί να δίνουν μεγάλη έμφαση στη βραχυπρόθεσμη οικονομική απόδοση, αν και η επιχείρηση μπορεί να είναι οικονομικά εύρωστη, αγνοώντας το μακροπρόθεσμο μέλλον της. Κάτι τέτοιο είναι μεγάλο λάθος. Η επιχείρηση που θυσιάζει την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής της θέσης στο βωμό της βραχυπρόθεσμης οικονομικής απόδοσης διατρέχει τον κίνδυνο να γίνει στο μέλλον ανταγωνιστικά ασθενής και χαλαρή και έτσι ιδιαίτερα ευάλωτη στις κινήσεις ισχυρών ανταγωνιστών. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε κλάδους με επιχειρήσεις που έχουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές βλέψεις και είναι διατεθειμένες να κάνουν προσωρινά οικονομικές θυσίες για να αποκτήσουν ηγετικές θέσεις σε μια αγορά. Για παράδειγμα, η κλασική στρατηγική πολλών ιαπωνικών επιχειρήσεων είναι να μπαίνουν σε διεθνείς αγορές (κυρίως αμερικανικές και ευρωπαϊκές) με ποιοτικά προϊόντα που διαθέτουν σε χαμηλές τιμές και με χαμηλά περιθώρια κέρδους με στόχο μακροπρόθεσμα τα μεγάλα μερίδια αγοράς και, τελικά την ηγετική θέση στην αγορά.

2.5.2 Μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν δύο βασικούς σκοπούς. Πρώτον προετοιμάζουν την επιχείρηση σήμερα για την πορεία της πέρα από τα επόμενα πέντε περίπου χρόνια. Είναι προφανές ότι κάτι τέτοιο πρέπει να γίνει σήμερα και όχι σε τέσσερα χρόνια. Ο δεύτερος, και ίσως σπουδαιότερος σκοπός, είναι ότι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αναγκάζουν τους μάνατζερ να παίρνουν τις αποφάσεις τους σήμερα μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας της επιχείρησης παρά με βραχυπρόθεσμα κριτήρια και οφέλη. Πολύ συχνά τα κίνητρα σε πολλές επιχειρήσεις και η ανθρώπινη φύση είναι τέτοια ώστε να μη δίνεται μεγάλη σημασία στο μέλλον όταν το παρόν μπορεί να είναι ρόδινο.

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι σκοπεύουν σε πιο άμεσα αποτελέσματα τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά. Είναι διαφορετικής φύσης με την έννοια ότι παρέχουν κάποια ένδειξη της ταχύτητας με την οποία οι μάνατζερ θέλουν την επιχείρηση να προχωρήσει και του επιπέδου απόδοσης που πρέπει να επιτύχει.

Είναι δυνατόν λόγω κατάλληλης απόδοσης, οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι να συμπίπτουν σε μια επιχείρηση. Η πλέον σημαντική περίπτωση διαφοράς μεταξύ μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων προκύπτει όταν οι μάνατζερ προσπαθούν να επιτύχουν κάποιο μακροπρόθεσμο στόχο κάνοντας συγκεκριμένα βραχυπρόθεσμα βήματα.

2.6 Έννοια της κατάστρωσης της στρατηγικής και η σημασία της

Η κατάστρωση στρατηγικής απασχολείται με το πως ακριβώς θα επιδιωχθεί η αποστολή της επιχείρησης και πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της. Η κατάστρωση απασχολείται ακόμα με το πώς θα αντιμετωπισθούν οι ανταγωνιστές, πώς θα αποκτήσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, και πώς θα προετοιμαστεί για το μέλλον.

Η κατάστρωση της στρατηγικής είναι μια συνεχής διαδικασία και είναι απόρροια θεώρησης ποικιλίας επιλογών που επιτρέπει στους μάνατζερ να ανταποκρίνονται στις αλλαγές της αγοράς και να επιδιώκουν νέες ευκαιρίες. Καμία επιχείρηση δεν έχει μόνιμα την ίδια στρατηγική. Κατά κανόνα η επιχείρηση αναθεωρεί τη στρατηγική της είτε λόγω εσωτερικών αλλαγών είτε λόγω αλλαγών στην αγορά. Οι συνεχείς αλλαγές της αγοράς δεν επιτρέπουν ποτέ σε κανένα να προβλέπει όλες τις εξελίξεις στο μέλλον, είτε αυτές προέρχονται από αλλαγές στην αγορά, είτε από την εκτέλεση μιας στρατηγικής. Έτσι, υπάρχει πάντα κάτι καινούργιο που χρειάζεται να ληφθεί υπ' όψη και κάποια καινούργια ευκαιρία που χρειάζεται δράση. Με άλλα λόγια, η κατάστρωση στρατηγικής δεν είναι κάτι στατικό αλλά είναι μια πολύ δυναμική διαδικασία που απαιτεί συνεχή έλεγχο και αναθεώρηση. Η στρατηγική πάντα εξελίσσεται και πάντα προσαρμόζεται, είναι η συνισταμένη ενεργειών εν εξελίξει αλλά και μελλοντικών ενεργειών υπό θεώρηση. Η κατάστρωση μιας στρατηγικής μπορεί να γίνεται με πολλούς τρόπους, που επηρεάζονται τόσο από την εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, και που μπορεί να αλλάζουν διαχρονικά κατά την πορεία μιας επιχείρησης.

Η κατάστρωση στρατηγικής δεν είναι αποκλειστικό καθήκον της ηγεσίας της επιχείρησης. Ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις με παρουσία σε πολλές αγορές και με ποικιλία προϊόντων, η κατάστρωση απαιτεί τη συμμετοχή των επικεφαλής των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων (μάρκετινγκ, παραγωγής κ.λπ.), των επικεφαλής παραγωγικών μονάδων, (αντιπροσώπων πωλήσεων κ.λπ.). Σε επιχειρήσεις – ομίλους, δηλ. επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες (diversified), η στρατηγική καταστρώνεται σε τέσσερα βασικά επίπεδα: εταιρικό, επιχειρηματικό, λειτουργικό και επιχειρησιακό. Ανεξάρτητες επιχειρήσεις έχουν μόνο τα τρία τελευταία επίπεδα.

Ας σημειωθεί ότι η στρατηγική είναι μια συνολική προσπάθεια και αποτελείται από επί μέρους στρατηγικές σε διάφορα επίπεδα και τμήματα της επιχείρησης. Προφανώς, όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο περισσότερες οι επιμέρους στρατηγικές της. Μια βασική αποστολή όλων των μάνατζερ μιας επιχείρησης είναι ο συντονισμός και ενοποίηση των επιμέρους στρατηγικών σε ένα αποτελεσματικό σύνολο. Κάτι τέτοιο γίνεται μόνο μέσα σε συνθήκες συνεργασίας και συναίνεσης και όχι σε συνθήκες όπου κάθε μάνατζερ ή τμήμα ή επιχείρηση προσπαθεί να δρα ανεξάρτητα επιδιώκοντας κάποιο στενό συμφέρον. Κάτι τέτοιο είναι συχνά δύσκολο και χρονοβόρο, μια και απαιτεί συνεχείς συσκέψεις και ανταλλαγή απόψεων.

Να επαναλάβουμε, τέλος, ότι η πλέον συστηματική, ιδιοφυής και μοναδική κατάστρωση στρατηγικής είναι εντελώς ανεπαρκής χωρίς κάποια στοιχειωδώς καλή εκτέλεση. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα η εκτέλεση είναι μεγαλύτερης σημασίας και πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπ' όψη κατά την κατάστρωση.

2.7 Παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση στρατηγικής

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση στρατηγικής είναι εξωτερικής και εσωτερικής φύσης.

- Κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες και νομοθεσία: οι στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης δεν είναι ποτέ απεριόριστες. Τα όρια τους καθορίζονται από νόμους και κανονισμούς, από τι είναι κοινωνικά αποδεκτό και από το ρόλο της επιχείρησης ως πολίτη. Περιορισμούς μπορούν επίσης να θέτουν διάφορα γκρουπ πολιτών, ο τύπος, η αρνητική δημοσιότητα, και οι τάσεις στην αγορά (π.χ. προτίμηση ντόπιων προϊόντων και περιορισμός εισαγωγών, υγιεινή διατροφή, προστασία του περιβάλλοντος κ.λπ.). Με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και την ταυτόχρονη παρουσία τους σε πολλές διεθνείς αγορές, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία σε κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες. Ο όρος «κοινωνική ευθύνη» (social responsibility) έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία τα τελευταία χρόνια και επιβάλλει δραστηριότητες που βελτιώνουν το γενικό καλό, ενεργητική δράση πριν επιβληθούν κανονισμοί και νόμοι, και τον εναρμονισμό των συμφερόντων των μετόχων και του κοινωνικού συνόλου.

- Ελκυστικότητα του κλάδου και ανταγωνιστικές συνθήκες: είναι βασικές στην κατάσταση στρατηγικής και επηρεάζουν το πώς θα τοποθετηθεί η επιχείρηση στον κλάδο και τι στρατηγική θα ακολουθήσει. Ο κλάδος μπορεί να βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης ή σε φάση παρακμής, που απαιτούν ανάλογες προσαρμογές. Το ίδιο ισχύει και τις ανταγωνιστικές συνθήκες που μπορεί να αλλάζουν είτε λόγω κινήσεων ανταγωνιστών ή κάποιων άλλων αλλαγών.

- Ευκαιρίες και απειλές: η στρατηγική πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μεγιστοποιεί το όφελος από τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται αλλά και να ενισχύει την άμυνά της έναντι απειλών.

- Ατού, αδυναμίες: η οποιαδήποτε στρατηγική πρέπει να παίρνει υπ' όψη τις ανταγωνιστικές δυνατότητες της επιχείρησης, τα ατού και τις αδυναμίες της. Οι οποιοσδήποτε στρατηγικές επιδιώξεις πρέπει να στηρίζονται στο τι ρεαλιστικά μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση.

- Οι μάνατζερς της επιχείρησης: η φιλοσοφία του επιχειρείν των μάνατζερ μιας επιχείρησης, οι αξίες τους, το πώς αντιλαμβάνονται το ρίσκο, καθώς και οι φιλοδοξίες τους, προσωπικές αλλά και για την επιχείρησή τους, είναι βασικές στην κατάσταση στρατηγικής. Η στρατηγική πάντα επηρεάζεται από το πώς βλέπουν οι μάνατζερ την επιχείρηση και τις δυνατότητές της- άσχετα με αντικειμενικές αναλύσεις- και τι οράματα έχουν γι' αυτήν. Το πολιτισμικό στοιχείο είναι επίσης σημαντικό στην κατάσταση στρατηγικής. Τέλος, οι κανόνες ηθικής και κάποια στοιχειώδης υπακοή

τους έχουν πάντα ρόλο στην κατάσταση στρατηγικής. Υπάρχουν ακόμα επιχειρήσεις που το προϊόν τους είναι ανόθευτο, που απαγορεύουν το λάδωμα, τη δυσφήμιση των ανταγωνιστών και των προϊόντων τους, που προσέχουν τον περίγυρο, φυσικό και κοινωνικό, που σέβονται τον πελάτη και τον εργαζόμενο- πέρα από αυτά που επιβάλλουν νόμοι και κανονισμοί.

- Η κουλτούρα της επιχείρησης: οι αξίες και η κουλτούρα της επιχείρησης πηγάζει από τον τρόπο με τον οποίο έχει αναπτυχθεί η επιχείρηση και γενικώς επηρεάζει την κατάσταση στρατηγικής.

2.7.1 Κριτήρια και τρόποι κατάστρωσης

Υπάρχουν πολλά κριτήρια αξιολόγησης μιας στρατηγικής, αλλά γενικά τα βασικά κριτήρια είναι ότι μια στρατηγική πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης, πρέπει να οδηγεί σε κάποιο διατηρήσιμο πλεονέκτημα και πρέπει να βελτιώνει τη χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης και τη θέση της στην αγορά. Άλλα κριτήρια είναι

το ότι πρέπει να είναι χρονικά εφικτή, η επικινδυνότητά της, η ευελιξία της, και η συνέπεια της με τις αξίες της επιχείρησης.

Όσον αφορά τους τρόπους κατάστροφης, σε μεγάλες επιχειρήσεις η στρατηγική ανήκει στη δικαιοδοσία κάποιου τμήματος στρατηγικού σχεδιασμού και είναι συνήθως κάποια ετήσια δραστηριότητα με τη δημοσίευση λεπτομερειών ως προς τι πρόκειται να επιδιωχθεί, με τι στόχους, και σε τι χρονικά όρια. Η διαδικασία απαιτεί σημαντική δουλειά με συσκέψεις, μελέτες και σε βάθος ανάλυση. Αντίθετα σε μικρές επιχειρήσεις η στρατηγική είναι κυρίως στο μυαλό του επιχειρηματία και επικοινωνείται στους εργαζόμενους συνεχώς και καθημερινά.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνεται η κατάστροφή. Στο ένα άκρο ο επικεφαλής της επιχείρησης έχει όλον τον έλεγχο της κατάστροφης άσχετα με το αν επί μέρους καθήκοντα αφήνονται σε άλλους. Στο άλλο άκρο, ο επικεφαλής αναθέτει σε άλλους την πλήρη κατάστροφή (συνήθως κάποιο επιτελείο στρατηγικού σχεδιασμού) και επιλέγει τις δράσεις της αρεσκείας του. Ενδιάμεσα, ένας τρόπος είναι η συνεργασία μεταξύ επικεφαλής και βασικών στελεχών που όχι μόνο καταστρώνουν αλλά και εκτελούν μια στρατηγική που επιλέγεται ομαδικά, και ένας άλλος τρόπος είναι ο επικεφαλής να αφήνει την κατάστροφή και εκτέλεση σε βασικά έμπιστα στελέχη και να εγκρίνει και να υιοθετεί για την επιχείρηση τις κινήσεις που αυτός επιλέγει.

2.7.1.1 Εταιρική στρατηγική (corporate strategy)

Η στρατηγική στο επίπεδο αυτό αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων του ομίλου, και τα βασικά της καθήκοντα είναι:

- Να καθορίσει ποιες επιχειρήσεις θα συμπεριλαμβάνονται στον όμιλο έτσι ώστε το σύνολο να έχει καλή απόδοση. Με άλλα λόγια, η ανεύρεση και αξιολόγηση νέων επιχειρήσεων για εξαγορά, η πώληση επιχειρήσεων του ομίλου που δεν είναι συνεπείς με τις επιδιώξεις του, η ανεύρεση κλάδων στους οποίους μπορεί να διαφοροποιηθεί, η αξιολόγηση κλάδων από τους οποίους μπορεί να αποσυρθεί, καθώς και ο καθορισμός των κριτηρίων με τα οποία αξιολογούνται και εκτελούνται οι κινήσεις αυτές.
- Να ενισχύσει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του ομίλου και την ανταγωνιστική θέση τους μακροπρόθεσμα. Βασική επιδίωξη στην περίπτωση αυτή είναι η κατανομή πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων του ομίλου για ανάπτυξη, βελτίωση παραγωγικότητας, απόκτηση δεξιοτήτων κ.λπ. Γενικά κάθε όμιλος αποτελείται κάποιες βασικές υγιείς επιχειρήσεις που αποτελούν τον πυρήνα του, από κάποιες επιχειρήσεις με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης, και κάποιες που βρίσκονται σε στάδιο παρακμής και χρειάζονται είτε εξυγίανση, είτε κλείσιμο.
- Να καθορίσει επενδυτικές προτεραιότητες. Η επιλογή προτεραιοτήτων για επενδύσεις πόρων στις επιχειρήσεις ενός ομίλου είναι πάντα κρίσιμη γιατί όλες οι επιχειρήσεις δεν έχουν τις ίδιες προοπτικές. Οι επιχειρήσεις και οι κλάδοι με τις καλύτερες προοπτικές δημιουργίας κερδών είναι πάντα οι πλέον ελκυστικοί.
- Να δημιουργήσει συνέργεια, το γνωστό $1+1=3$, δηλ. να συντονίζει τις επιχειρήσεις του ομίλου ώστε ο όμιλος να αποδίδει πολύ περισσότερο απ' ό τι το σύνολο των επιχειρήσεων του ομίλου ως ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Η συνέργεια είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν η εταιρία επεκτείνεται σε συναφείς κλάδους, γιατί τότε μπορεί να αναπτύξει νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τη χρήση συναφών τεχνολογιών, καναλιών διανομής, μεθόδων παραγωγής, δεξιοτήτων κ.λπ. Η συνέργεια είναι η πιο διαφημισμένη επιδίωξη στην περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων, αλλά και πάντα η πλέον δύσκολη να επιτευχθεί κυρίως για λόγους εταιρικής κουλτούρας.

Η εταιρική στρατηγική καταστρώνεται από την ηγεσία του ομίλου και συχνά μπορεί να λαμβάνει υπ' όψη προτάσεις των επικεφαλής των επιχειρήσεων του ομίλου, οι οποίοι μπορεί να

έχουν και κάποιο ρόλο στην κατάστρωση της εταιρικής στρατηγικής, ιδιαίτερα αν ηγούνται σημαντικών επιχειρήσεων του ομίλου.

2.7.1.2 Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy)

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά κάποια ανεξάρτητη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή την κάθε επιχείρηση- μέλος του ομίλου. Στην περίπτωση αυτή η βασική αποστολή της στρατηγικής είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Η επιχειρηματική στρατηγική απασχολείται:

α) με πρωτοβουλίες που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μια από τις βασικές αποστολές της στρατηγικής είναι η απόκτηση μακροπρόθεσμων και διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Μόνο με ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα η επιχείρηση μπορεί να έχει καλές οικονομικές επιδόσεις, ενώ χωρίς αυτά απλώς ξεπερνιέται από ανταγωνιστές και περιστάσεις και περνάει τελικά σε μειονεκτική οικονομική θέση. Η κατάστρωση της κατάλληλης στρατηγικής βοηθάει την επιχείρηση να βρει που μπορεί να αναπτύξει πλεονεκτήματα, πώς μπορεί να αναπτύξει προϊόντα και υπηρεσίες που τη διακρίνουν, και πώς μπορεί να εξουδετερώσει τις κινήσεις των αντιπάλων της. Η κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική εξαρτάται από τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και μπορεί να είναι επιθετική, με στόχο τη θέση των ανταγωνιστών στην αγορά, ή αμυντική, με στόχο την απόκρουση κινήσεων των ανταγωνιστών. Γενικά υπάρχουν τρεις γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές: χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης.

β) με την αντίδραση της επιχείρησης σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανταγωνιστικοί συσχετισμοί ενός κλάδου, οι οικονομικές τάσεις, οι εξελίξεις στην αγορά, οι συνήθειες των αγοραστών, νόμοι και οι κανονισμοί, κ.λπ. είναι εξωτερικοί παράγοντες στους οποίους πρέπει να ανταποκρίνεται κάθε στρατηγική. Οι αλλαγές στους παράγοντες αυτούς μπορεί να είναι θεμελιώδεις ή ασήμαντες και να επιβάλλουν δραστική αλλαγή πορείας ή απλώς καμία αντίδραση. Η αντίδραση μπορεί να είναι ταχεία ή όχι, ανάλογα με το πως βλέπουν τις εξελίξεις οι μάνατζερ και πως αξιολογούν τη σημασία τους για την επιχείρηση.

γ) με την απόκτηση δεξιοτήτων. Η επιχειρηματική στρατηγική αποσκοπεί στην ανάπτυξη κάποιων βασικών δεξιοτήτων από την επιχείρηση, σε μια ή δυο βασικές δραστηριότητές της, που είναι δύσκολο να αντιγραφούν και που της επιτρέπουν να αναπτύξει πολύ ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της.

δ) εσωτερικά επίσης με τον εναρμονισμό και συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών – μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρωπίνων πόρων, χρηματοοικονομικής, πωλήσεων και διανομής. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει να είναι πάντα συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική.

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ευθύνη του επικεφαλής της επιχείρησης, είτε η επιχείρηση είναι ανεξάρτητη είτε μέρος ενός χαρτοφυλακίου. Ο επικεφαλής είναι υπεύθυνος για τη στρατηγική αυτή και τα αποτελέσματά της, ανεξάρτητα από το αν έχει άμεση συμμετοχή στην κατάστρωση και εκτέλεσή της. Είναι επίσης υπεύθυνος για το συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών καθώς και για τη συνεχή ενημέρωση και έγκριση είτε του διοικητικού συμβουλίου μιας ανεξάρτητης επιχείρησης (που αντιπροσωπεύει τους μετόχους) είτε των μάνατζερ ενός ομίλου αν η επιχείρηση είναι μέλος ενός ομίλου.

2.7.1.3. Λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies) και επιχειρησιακές στρατηγικές (operating strategies)

Λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies): κάθε επιχείρηση είτε ως μέλος ενός ομίλου είτε ανεξάρτητα έχει κάποια στρατηγική για τα λειτουργικά της τμήματα: μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομική, πωλήσεων και διανομής κ.λπ. δύο είναι οι βασικές αποστολές μίας λειτουργικής στρατηγικής που καθορίζει και το μάνατζμεντ των δραστηριοτήτων ενός λειτουργικού τμήματος : α) η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και β) η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα.

Βασικοί υπεύθυνοι κατάστροφωσης των λειτουργικών στρατηγικών είναι κατά κανόνα οι επικεφαλής των αντίστοιχων τμημάτων και τα επιτελεία τους, αν και σε πολλές περιπτώσεις ο επικεφαλής της επιχείρησης, μπορεί να επιδιώκει μεγαλύτερη ανάμιξη στην κατάστροφή τους. Να επαναλάβουμε ότι οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να είναι συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική. Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει πάντα να συντονίζονται. Έτσι, η συνεχής συνεργασία μεταξύ των επικεφαλής λειτουργικών τμημάτων είναι πάντα κρίσιμη, ιδιαίτερα σε μια σύγχρονη επιχείρηση.

Επιχειρησιακές στρατηγικές (operating strategies) : Οι στρατηγικές αυτές είναι στενότερες και αφορούν το μάνατζμεντ διαφόρων λειτουργικών μονάδων και πρωτοβουλιών τους, όπως π.χ. κάποια παραγωγική μονάδα, προμήθεια πρώτων υλών και εξοπλισμού, γραμμή προϊόντων, διαφημιστική εκστρατεία, τιμολόγηση, κέντρο διανομής, μονάδα πωλήσεων κ.λπ.

Οι στρατηγικές αυτές είναι ευθύνη διαφόρων μάνατζερ των λειτουργικών τμημάτων, και αν και είναι συνήθως εξειδικευμένες και θεωρούνται λεπτομέρειες της επιχειρηματικής στρατηγικής δεν παύουν να είναι κρίσιμες στην επιτυχία της επιχείρησης. Η αδυναμία π.χ. μιας παραγωγικής μονάδας να παράγει ποιοτικά προϊόντα μπορεί να καταδικάσει σε αποτυχία μια επιχειρηματική στρατηγική που βασίζεται στην υψηλή ποιότητα προϊόντων. Η σημασία μιας στρατηγικής δεν είναι ποτέ συνάρτηση του επιπέδου στο οποίο καταστρώνεται και εκτελείται. Πολύ συχνά οι λεπτομέρειες αυτές και ο συντονισμός τους είναι καθοριστικές στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Αν π.χ. μια επιχείρηση θέλει να επιδιώξει επιχειρηματική στρατηγική με προϊόντα χαμηλών τιμών και μεγάλων ποσοτήτων, η σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας της είναι κρίσιμη. Ο μάνατζερ προσλήψεων στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων π.χ. μπορεί να επιδιώξει την πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων, ο μάνατζερ μισθοδοσίας μπορεί να βρει τα κατάλληλα οικονομικά κίνητρα, ο μάνατζερ προμήθειας εξοπλισμού νέο παραγωγικότερο εξοπλισμό, ο μάνατζερ συστημάτων πληροφορικής τα κατάλληλα συστήματα κ.λπ., που συλλογικά κάνουν το τμήμα παραγωγής αποδοτικότερο.

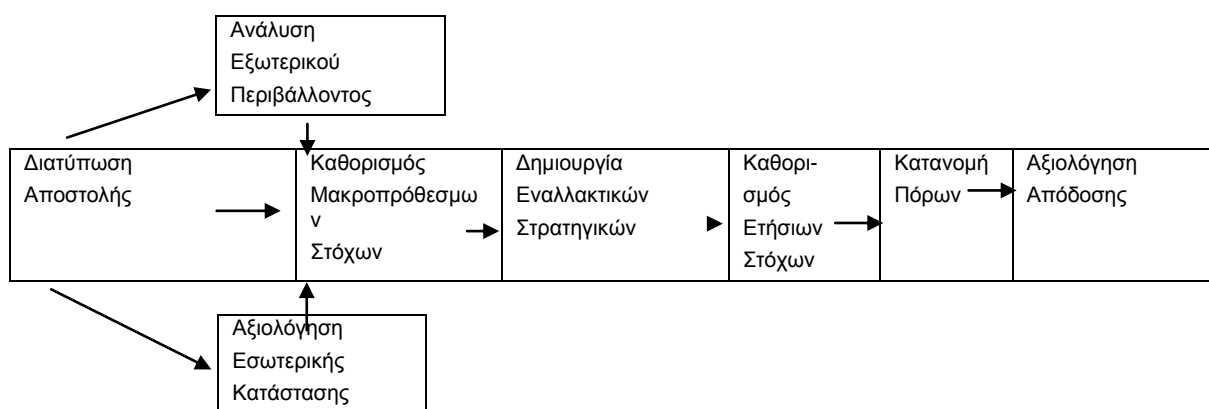
Ας σημειωθεί τέλος, ότι σε κάθε επίπεδο μιας επιχείρησης υπάρχουν αμφίδρομες σχέσεις, κάθετες (μεταξύ ηγεσίας και τμημάτων) και οριζόντιες (μεταξύ τμημάτων) που επηρεάζουν την κατάστροφή στρατηγικής. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματική στρατηγική επηρεάζεται και επηρεάζει π.χ. η στρατηγική μάρκετινγκ επηρεάζει και επηρεάζεται από την στρατηγική παραγωγής. Ο συντονισμός των κάθετων σχέσεων είναι πιο σημαντικός στην κατάστροφή κάποιας καλά συντονισμένης στρατηγικής, και έτσι είναι βασικό καθήκον της ηγεσίας να επικοινωνεί με σαφήνεια προς τα κάτω και σε όλη την ιεραρχία τους βασικούς στόχους και στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης, ώστε να δίνει τον τόνο της ομαδικής, συντονισμένης προσπάθειας.

2.8 Η διαδικασία του προγραμματισμού

Η κατάστροφή της στρατηγικής μιας επιχείρησης δεν είναι απλώς κάποια προσπάθεια που απαιτεί σκληρή δουλειά και φαντασία. Απαιτεί πρωτίστως προσεκτική ανάλυση. Η ανάλυση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης (το λεγόμενο μακρο-περιβάλλον), όσο και την εσωτερική της κατάσταση (μικρο-περιβάλλον) και σκοπός της

είναι να δώσει σε ένα μάνατζερ τα απαραίτητα εφόδια για την κατάστρωση κάποιας αποτελεσματικής στρατηγικής.

Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τις φάσεις: διατύπωση της αποστολής της επιχείρησης, ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, αξιολόγηση της εσωτερικής κατάστασης, καθορισμό μακροπρόθεσμων στόχων, δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών, καθορισμό ετήσιων στόχων. Η κατανομή πόρων και η αξιολόγηση απόδοσης αναφέρονται στη υλοποίηση του στρατηγικού προγράμματος και στην σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους που είχαν τεθεί.



Σχήμα 2.1 Οι φάσεις του προγραμματισμού

2.8.1 Καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση είναι αναγκαίο να καθορίσει την αποστολή της. Η έννοια της αποστολής όπως χρησιμοποιείται στον προγραμματισμό, ορίζει το στόχο ύπαρξης της επιχείρησης και απαντά στο βασικό ερώτημα: Ποιος είναι ο λόγος για την επιχειρηματική δραστηριότητα στην οποία συμμετέχουμε; Έτσι για παράδειγμα η διατύπωση: «Να είμαστε η καλύτερη και η πιο επιτυχημένη επιχείρηση στον κλάδο των κατασκευών» θα μπορούσε να είναι μια δήλωση αποστολής για μια τεχνική εταιρεία. Πως αυτό μεταφράζεται σε μια σειρά από στόχους και πολιτικές θα το δούμε στη συνέχεια. Σε αυτό το σημείο πρέπει να γίνει μια διευκρίνηση. Θα υποστήριζε κάποιος, όχι χωρίς άδικο, ότι η αποστολή κάθε επιχείρησης είναι το κέρδος και μάλιστα όπως αποδεικνύει η οικονομική θεωρία η μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυτό είναι σωστό, αλλά το μεγάλο ερώτημα παραμένει πάντοτε όταν προσπαθούμε να εξειδικεύσουμε τον τρόπο που η εν λόγω μεγιστοποίηση μπορεί να πραγματοποιηθεί για μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Έτσι, η έννοια της μεγιστοποίησης του κέρδους θεωρείται, κατά την γνώμη μας, μια έννοια οδηγός και λιγότερο μια συγκεκριμένη διαδικασία που μπορεί να ακολουθήσει κάθε επιχείρηση.

Γίνεται, λοιπόν, φανερό η ανάγκη καθορισμού της αποστολής της επιχείρησης δηλαδή του προσδιορισμού του εύρους των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγει / παρέχει και σε αρκετές περιπτώσεις και των αγορών στις οποίες απευθύνεται.

2.8.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Στην ενημέρωση αυτή βλέπουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλ. την ανάλυση του κλάδου της, των ανταγωνιστών και των ανταγωνιστικών συνθηκών του κλάδου. Η ανάλυση

αυτή είναι το πρώτο στάδιο στη διαδικασία καθορισμού της αποστολής της επιχείρησης και των στόχων της, και της κατάστρωσης κάποιας επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξή τους.

Ας σημειωθεί ότι η επιτυχημένη στρατηγική αποσκοπεί στην προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της όσο καλύτερα γίνεται, στη δημιουργία μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και στη βελτίωση της απόδοσής της. Η ανάλυση που παρουσιάζουμε στην ενημέρωση αυτή αφορά ατομικές επιχειρήσεις και όχι ομίλους επιχειρήσεων με ποικιλία δραστηριοτήτων, κάτι που θα δούμε ξεχωριστά στο μέλλον. Ας σημειωθεί ότι όσον αφορά την κατάστρωση στρατηγικής στα πλαίσια του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, πρέπει να βλέπει κανείς το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική κατάσταση μιας επιχείρησης στρατηγικά. Με άλλα λόγια, η ανάλυση δεν αποσκοπεί στην ατέλειωτη συλλογή λεπτομερών στοιχείων και πληροφοριών αλλά και στην ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών που έχουν άμεση επίδραση στην πορεία της επιχείρησης. Η ανάλυση σκοπεύει στην εξερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων με βάση τα οποία ένας μάνατζερ να μπορεί να καθορίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές επιλογές του. Τα παρακάτω θέματα είναι ζωτικής σημασίας στην εξωτερική ανάλυση:

- Ποια είναι τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου;
- Ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποια είναι η επίδρασή τους στις μελλοντικές εξελίξεις;
- Τι ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τον κλάδο και πόσο έντονες είναι;
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας, τι ανταγωνιστικές θέσεις έχουν, ποιος θα κάνει την επόμενη σημαντική ανταγωνιστική κίνηση και τι κίνηση θα είναι;
- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες για επιτυχία στον κλάδο αυτό, πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος και ποιες είναι οι προοπτικές του για κερδοφορία;

2.8.2.1. Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου

Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά με ενδιαφέρον για το στρατηγικό μάνατζμεντ διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και έτσι απαιτείται η κατάλληλη συλλογή πληροφοριών. Σημειώνεται ότι ως κλάδος στην ανάλυση αυτή νοείται κάποια ομάδα επιχειρήσεων με πολλές ομοιότητες που «ψαρεύουν» για τους ίδιους πελάτες.

Τα χαρακτηριστικά ενός κλάδου που είναι χρήσιμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο στρατηγικό μάνατζμεντ είναι:

- μέγεθος αγοράς
- γεωγραφική έκταση ανταγωνισμού (τοπικού, περιφερειακή, εθνική, διεθνής, παγκόσμια)
- ρυθμοί ανάπτυξης και στάδιο του κλάδου, αν δηλ. ο κλάδος βρίσκεται σε αρχική ανάπτυξη, ταχεία ανάπτυξη, ωρίμανση, κορεσμό, στασιμότητα ή παρακμή.
- Αριθμός ανταγωνιστών και μέγεθός τους, αν δηλ. ο κλάδος κυριαρχείται από μερικές μεγάλες επιχειρήσεις ή έχει πολλές μικρές επιχειρήσεις
- Αριθμός αγοραστών των προϊόντων του κλάδου και μέγεθος τους
- Καθετοποίηση των ανταγωνιστών προς τα εμπρός και προς τα πίσω
- Ευκολία εισόδου και εξόδου στον κλάδο
- Ρυθμός τεχνολογικών αλλαγών στην ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων
- Βαθμός ομοιότητας των προϊόντων του κλάδου
- Οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, μάρκετινγκ και διανομή προϊόντων

- Το κατά πόσο η δυναμικότητα και ο υψηλός βαθμός χρήσης της απαιτούνται για χαμηλό κόστος παραγωγής
- Το κατά πόσο η εμπειρία στον κλάδο συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής
- Επικέρδεια του κλάδου και απαιτήσεις κεφαλαίων

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι πολύ σημαντικά γιατί επηρεάζουν την κατάσταση οποιασδήποτε στρατηγικής. Εάν π.χ. ένας κλάδος είναι εντατικός κεφαλαίων απαιτεί μεγάλες επενδύσεις στην αύξηση της δυναμικότητας και έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο πάγιο κόστος για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ένας τρόπος αντιμετώπισης του είναι κάποια στρατηγική που επιτρέπει μεγάλο βαθμό χρήσης της δυναμικότητας ώστε να αυξάνει τα έσοδα ανά μονάδα παγίου κόστους. Για παράδειγμα, η πολύ επιτυχημένη στρατηγική της Southwest Airlines, μιας αμερικανικής αεροπορικής εταιρίας χαμηλού κόστους, της μόνης σταθερά επικερδούς αεροπορικής εταιρίας των ΗΠΑ. Η λειτουργία της Southwest είναι οργανωμένη έτσι ώστε τα αεροπλάνα της να παραμένουν στον αέρα πολύ περισσότερο χρόνο από αυτόν των ανταγωνιστών της. Κάτι τέτοιο της επιτρέπει να μεγιστοποιεί την οικονομική απόδοση των αεροπλάνων της ως περιουσιακών στοιχείων, να χαμηλώνει το κόστος της και να μπορεί να προσφέρει χαμηλά ναύλα, που με τη σειρά τους αυξάνουν την πελατειακή της βάση και τα μερίδια αγοράς, τα έσοδά της και τα κέρδη της.

2.8.2.2 Οι κινητήριες δυνάμεις αλλαγών σε ένα κλάδο

Τα οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου δίνουν μια μόνο (κάπως ποσοτική) διάστασή του. Δεν δίνουν καμία πληροφορία για το εάν, πώς και γιατί ο κλάδος υφίσταται αλλαγές. Όλοι οι κλάδοι περνάνε από αλλαγές που απαιτούν αντίστοιχα αλλαγές στη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεών τους. Οι αλλαγές αυτές οφείλονται σε κινητήριες δυνάμεις (driving forces) που δημιουργούν είτε κίνητρα είτε πίεση για αλλαγές στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

Οι βασικές αυτές δυνάμεις είναι συνοπτικά:

- αλλαγές στους μακροπρόθεσμους ρυθμούς ανάπτυξης (μια σημαντική αύξηση π.χ. μπορεί να προσελκύσει νέους ανταγωνιστές και να απαιτήσει αύξηση δυναμικότητας από τους παλιούς).
- Αλλαγές στο ποιος αγοράζει το προϊόν του κλάδου και πώς το χρησιμοποιεί (κάτι τέτοιο μπορεί π.χ. να απαιτήσει αλλαγές στην προβολή και τους διαύλους διανομής).
- Καινοτομία σε προϊόντα (επιτρέπουν ανάπτυξη του κλάδου και δίνουν μεγάλα πλεονεκτήματα στις καινοτόμες επιχειρήσεις. Η καινοτομία είναι σημαντική δύναμη αλλαγής σε κλάδους όπως π.χ. οι κομπιούτερ, φωτογραφικά, ηλεκτρονικά, φάρμακα)
- Καινοτομία μάρκετινγκ (η ανεύρεση νέων τρόπων προβολής και διάθεσης προϊόντων συμβάλλει στην ανάπτυξη του κλάδου και επιβάλλει την ανάλογη προσαρμογή των ανταγωνιστών).
- Τεχνολογική αλλαγή (επιτρέπει π.χ. την παραγωγή νέων και φθηνότερων προϊόντων με τις ανάλογες επιπτώσεις στους ανταγωνιστές του κλάδου).
- Είσοδος ή έξοδος μεγάλων ανταγωνιστών (αλλάζουν την ισορροπία δυνάμεων στον κλάδο)
- Διάχυση τεχνογνωσίας (εάν η εξάπλωση τεχνογνωσίας είναι εύκολη τότε οι πρωτοπόροι μπορεί να βρεθούν σε μειονεκτική θέση και οι αντιγραφείς σε πλεονεκτική)
- Βαθμός παγκοσμιοποίησης του κλάδου (η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πολλών επιχειρήσεων).

- Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών (εάν π.χ. οι καταναλωτές προτιμούν ένα κοινό, μη διαφοροποιημένο προϊόν (commodity) τότε οι χαμηλές τιμές, το χαμηλό κόστος παραγωγής και η αποδοτική λειτουργία γίνονται σημαντικά).
- Αλλαγές σε κοινωνικές νοοτροπίες και τρόπους ζωής (μπορεί να προκαλέσουν τεράστιες αλλαγές σε ένα κλάδο όπως π.χ. αλλαγές στη διατροφή, το κάπνισμα κ.λπ.).
- Αλλαγές στη δομή κόστους και στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου (εάν π.χ. οι οικονομίες κλίμακας αρχίζουν να γίνονται σημαντικές και επιτρέπουν σε ένα ανταγωνιστή να προσφέρει χαμηλές τιμές, τότε μεγάλα μερίδια αγοράς είναι σημαντικά και όλοι αποβλέπουν στην αύξηση του όγκου πωλήσεών τους).
- Βαθμός αβεβαιότητας και επιχειρηματικού κινδύνου στον κλάδο (ένας νεαρός κλάδος προσελκύει κατά κανόνα επιχειρήσεις τολμηρές και καινοτόμες. Εάν οι επιχειρήσεις αυτές εδραιωθούν τότε το ρίσκο του κλάδου μειώνεται και μπορεί να προσελκύσει κατά κανόνα επιχειρήσεις τολμηρές και καινοτόμες. Εάν οι επιχειρήσεις αυτές εδραιωθούν τότε το ρίσκο του κλάδου μειώνεται και μπορεί να προσελκύσει συντηρητικότερες, μεγαλύτερες επιχειρήσεις αλλάζοντας το ανταγωνιστικό τοπίο)
- Κρατική πολιτική και σχετική νομοθεσία επόπτευσης του κλάδου (η απελευθέρωση μιας αγοράς ή η μείωση δασμών π.χ. μπορούν να προκαλέσουν ριζικές αλλαγές σε ένα κλάδο).

Η διάγνωση των αλλαγών αυτών σε ένα κλάδο απαιτεί τεράστια προσοχή όσον αφορά το στρατηγικό μάνατζμεντ. Πρώτον, αν και πολλές αλλαγές μπορεί να βρίσκονται ταυτόχρονα σε εξέλιξη σε ένα κλάδο, συνήθως μόνο 3-4 από τις δυνάμεις αυτές, σε οποιοδήποτε σημείο της ιστορίας του, έχουν κάποια σημαντική επίδραση που να απαιτεί στρατηγική αντιμετώπιση. Έτσι, χρειάζεται μεγάλη προσοχή ώστε να μην βλέπει κανείς κάθε αλλαγή στον κλάδο ως στρατηγικής σημασίας. Δεύτερον, δεν φτάνει μόνο η διάγνωση νέων συνθηκών και τάσεων σε ένα κλάδο, χρειάζεται και η εξέταση των αιτίων τους. Η στρατηγική αξία των τάσεων είναι τεράστια μια και δείχνουν τι θα αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου μεσοπρόθεσμα. Επιπροσθέτως, ένας μάνατζερ πρέπει να προβλέπει την επίδραση των εξελίξεων αυτών στην επιχείρηση του ώστε η στρατηγική που θα επιλέξει να ανταποκρίνεται στις τάσεις αυτές.

2.8.2.3 Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου

Αν και κάθε κλάδος έχει τις ιδιομορφίες του, πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις (competitive forces) καθορίζουν το ανταγωνιστικό παιχνίδι σε κάθε κλάδο:

- α) η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η έντασή της
- β) η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων
- γ) η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο
- δ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης
- ε) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντων μιας επιχείρησης.

Ας τις δούμε ξεχωριστά.

α) η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η έντασή της συνήθως έχει την πιο μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό παιχνίδι ενός κλάδου και αντανακλά το πόσο έντονα οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους ατού (π.χ. τιμή, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, καινοτομία, εξυπηρέτηση, διαφήμιση, διανομή κ.λπ.) για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο. Η διαμάχη αυτή μπορεί να είναι από άτονη μέχρι «ο θάνατός σου η ζωή μου» και εντείνεται όταν:

- ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος και οι ανταγωνιστές είναι περίπου ίδιοι μεγέθους και δεξιοτήτων

- η ζήτηση του προϊόντος του κλάδου παρουσιάζει πτωτικές τάσεις
- οι συνθήκες του κλάδου είναι τέτοιες ώστε οι ανταγωνιστές να μπαίνουν στον πειρασμό να αυξήσουν πάση θυσία τον όγκο πωλήσεων (π.χ. μέσω μείωσης τιμών) για να «βγαίνουν»
 - το κόστος μεταπήδησης από το προϊόν ενός ανταγωνιστή σε αυτό ενός άλλου είναι χαμηλά για τον αγοραστή με αποτέλεσμα να είναι εύκολο να μπορεί να «κλέψει» κανείς πελάτες και μερίδια αγοράς
 - όταν το κόστος απόσυρσης από τον κλάδο είναι μεγαλύτερο από το κόστος παραμονής
 - όταν μεγάλες επιχειρήσεις εκτός κλάδου εξαγοράζουν επιχειρήσεις του κλάδου σκοπεύοντας να τις μετατρέψουν σε ισχυρούς ανταγωνιστές.
 - Όταν ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις με διαφορετικά χαρακτηριστικά π.χ. με ποικιλία στρατηγικών, προσωπικοτήτων μάνατζερ, πόρων, εθνικότητων κ.λπ.
 - Όταν η ανταμοιβή κάποιας σημαντικής στρατηγικής κίνησης είναι πολύ μεγάλη και βάζει στον πειρασμό μια επιχείρηση να δοκιμάσει κάτι πρωτοποριακό πρώτη

β) η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων

Πολλές φορές επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις ενός

άλλου κλάδου γιατί τα προϊόντα τους μπορεί να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά. Έτσι π.χ. ο κατασκευαστής πλαστικών δοχείων συσκευασίας έχει πάντα το νου του στον κατασκευαστή γυάλινων μπουκαλιών ή αλουμινένιων κουτιών, ο κατασκευαστής σκελετών γυαλιών στον κατασκευαστή φακών επαφής. Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων στον ανταγωνισμό είναι εντονότερη όταν:

- υπάρχουν άφθονα και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή τα υποκατάστατα τοποθετούν ένα πλαφόν στις τιμές του κλάδου, πάνω από το οποίο οι πελάτες έχουν κίνητρα μεταπήδησης στα υποκατάστατα. Το πλαφόν αυτό συμπιέζει τα κέρδη και αφήνει μόνη διέξοδο κερδοφορίας τη μείωση του κόστους
- τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια, οπότε επιβάλλουν διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας

γ) η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Οι νέοι ανταγωνιστές φέρνουν σημαντικούς πόρους και πρόσθετη δυναμικότητα σε ένα κλάδο και βέβαια μπαίνουν με πρόθεση εγκαθίδρυσης τους στον κλάδο αυτό. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να ξεπεράσει κανείς τους φραγμούς που υπάρχουν - π.χ. οικονομίες κλίμακας, μεγάλες απαιτήσεις κεφαλαίων, εξειδικευμένη τεχνολογία, μεγάλη ικανοποίηση των αγοραστών με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, πρόσβαση σε διανομή, περιοριστική νομοθεσία, δασμούς κ.λπ. Εξαρτάται ακόμα από την αποφασιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου και το πώς ένας νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής μπορεί να αντεπεξέλθει την αναμενόμενη αντίδρασή τους (π.χ. με μεγάλες εκπτώσεις, αυξημένη διαφήμιση, καινούργια προϊόντα, κίνητρα για διανομείς κ.λπ.).

δ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης

Οι σχέσεις προμηθευτών- επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι.

Η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή όταν:

- το προϊόν που προμηθεύουν είναι κοινό αγαθό (commodity) και μπορεί να βρεθεί εύκολα και φθηνά παντού

- το προϊόν έχει καλά υποκατάστατα και το κόστος μεταπήδησης σε αυτά είναι χαμηλό
- οι προμηθευτές εξαρτώνται αποκλειστικά από τον κλάδο που προμηθεύουν

Η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν:

- το προϊόν τους είναι ζωτικής σημασίας για ένα κλάδο, δηλ. επηρεάζει σημαντικά τα κέρδη, τις διαδικασίες παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων κ.λπ.
- μπορούν να προσφέρουν το προϊόν τους φθηνότερα απ' ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να το παράγουν οι ίδιες.

ε) διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντος της επιχείρησης

Οι σχέσεις επιχείρησης και αγοραστών των προϊόντων της είναι επίσης καθοριστική στο ανταγωνιστικό παιχνίδι (ως αγοραστές θεωρούνται όσοι παραλαμβάνουν το προϊόν από την παραγωγό επιχείρηση που μπορεί να μην είναι αναγκαστικά και οι τελικοί χρήστες του).

Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν:

- οι αγοραστές είναι λίγοι ή μεγάλοι και καταναλώνουν μεγάλο ποσοστό της παραγωγής ενός κλάδου
- το κόστος μεταπήδησης στο προϊόν ενός ανταγωνιστή ή σε ένα υποκατάστατο προϊόν είναι μικρό
- τα προϊόντα του κλάδου είναι πάνω –κάτω τα ίδια

Η δύναμη των αγοραστών είναι μικρή όταν:

- τα προϊόντα του κλάδου είναι πολύ διαφοροποιημένα μεταξύ τους ώστε η μεταπήδηση από το ένα στο άλλο να μην είναι εύκολη και φθηνή.

Γενικά, όσο πιο έντονες είναι οι 5 αυτές δυνάμεις τόσο πιο χαμηλή είναι η επικέρδεια του κλάδου συνολικά. Ο ιδανικός κλάδος έχει σχετικά ανίσχυρους προμηθευτές και αγοραστές, κακά υποκατάστατα προϊόντα, σχετικά υψηλούς φραγμούς εισόδου και μικρής έντασης διαμάχη μεταξύ των ανταγωνιστών. Οι 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το πρώτο μέλημα ενός μάνατζερ είναι να εκτιμά την ένταση των δυνάμεων αυτών και να καθορίζει συνεχώς κατά πόσον ο κλάδος είναι ελκυστικός ή όχι για την επιχείρησή του. Το άλλο μέλημά του είναι να καταστρώνει στρατηγική τέτοια ώστε να «μπολιάζει» την επιχείρηση του από την επίδραση των δυνάμεων αυτών, να επηρεάζει και να διαμορφώνει τις δυνάμεις αυτές προς όφελος της επιχείρησης του και να διατηρεί την επιχείρηση του σε κάποια πλεονεκτική θέση ανταγωνιστική θέση στον κλάδο της.

2.8.2.4. Αξιολόγηση των ανταγωνιστών και των μελλοντικών κινήσεών τους

Το επόμενο βήμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος η αξιολόγηση των ανταγωνιστών και της ανταγωνιστικής τους θέσης στον κλάδο. Εάν ο κλάδος δεν έχει πολλές επιχειρήσεις ο κάθε ανταγωνιστής μπορεί να ξετασθεί ξεχωριστά. Αν όμως ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις ένα χρήσιμο εργαλείο είναι ο «χάρτης στρατηγικών γκρουπ» . Η χαρτογράφηση αυτή του κλάδου αποκαλύπτει γκρουπ με τις ίδιες πάνω- κάτω στρατηγικές επιδιώξεις και είναι εξαιρετικά σημαντική στην κατανόηση της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η παρακολούθηση των κινήσεων των ανταγωνιστών είναι απαραίτητη μια και περιέχουν πληροφορίες σχετικά με τα μελλοντικά τους σχέδια. Η πρόβλεψη των κινήσεων προϋποθέτει πρώτιστα να ξέρει κανείς τι στρατηγική ακολουθεί ένας ανταγωνισμός. Οι

παρακάτω πληροφορίες μπορούν να βοηθήσουν στην ιχνογράφιση του στρατηγικού προφίλ ενός ανταγωνιστή:

- γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων του (π.χ. δραστηριοποιείται μόνο τοπικά)
- στρατηγική πρόθεση του (π.χ. να βρίσκεται στις 3 πρώτες επιχειρήσεις του κλάδου)
- βλέψεις του για μερίδιο αγοράς (π.χ. επεκτείνεται μέσω εξαγορών)
- ανταγωνιστική θέση του (π.χ. καλά εδραιωμένος στην αγορά)
- στρατηγική στάση του (π.χ. επιθετική)
- στρατηγική (π.χ. συγκεντρώνεται σε ένα τμήμα της αγοράς)

Μετά την αξιολόγηση και κατάταξη των βασικών ανταγωνιστών στον κλάδο γίνεται η πρόβλεψη των κινήσεών τους, ίσως το πιο δύσκολο μέρος της ανάλυσης αυτής. Το παρελθόν και το παρόν τους στον κλάδο είναι σημαντικό στις εκτιμήσεις αυτές. Μια επιχείρηση π.χ. με επιθετικό χαρακτήρα είναι πιθανότερο να προβεί σε κάποια σημαντική πρωτοβουλία, μια επιχείρηση που είναι ικανοποιημένη πιθανότητα θα εξακολουθήσει το status quo, ενώ μια επιχείρηση που αιμορραγεί είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα προσπαθήσει κάτι καινούργιο. Παράγοντες που υπεισέρχονται στις εκτιμήσεις αυτές είναι ακόμα το στυλ των μάντζερ, το πώς βλέπουν τον κλάδο και πώς έχουν συμπεριφερθεί στο παρελθόν. Οι προβλέψεις αυτές είναι στρατηγικά σημαντικές γιατί επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να προετοιμάσει την απάντησή σε μια κίνηση ή να προκαταλάβει μια κίνηση με μια δικιά της προληπτική κίνηση.

Σημειώνεται ότι η παραπάνω ανάλυση δείχνει τους ανταγωνιστές στον κλάδο σήμερα. Ποιοι θα είναι αύριο και πόσο δυνατοί θα είναι, απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση. Τα δύο αυτά ερωτήματα είναι ίσως τα πλέον ζωτικά στη στρατηγική μιας επιχείρησης και πολλές φορές είναι πηγές θανάσιμων σφαλμάτων.

2.8.2.5 Βασικοί παράγοντες επιτυχίας και ελκυστικότητα κλάδου

Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας σε ένα κλάδο (γνωστοί με τα αρχικά KSF = Key Success Factors) απαιτούνται για να ευημερήσει μια επιχείρηση οικονομικά και στρατηγικά στον κλάδο αυτό. Οι παράγοντες αυτοί διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο. Στον κλάδο της ζυθοποιίας στην αμερικανική αγορά π.χ. οι παράγοντες αυτοί είναι τρεις: η εκμετάλλευση όλης της διαθέσιμης δυναμικότητας για τη μείωση του κόστους παραγωγής, το καλό δίκτυο χονδρεμπόρων για πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό λιανοπωλητών και η έξυπνη διαφήμιση για τη δημιουργία ζήτησης. Στον κλάδο του έτοιμου ενδύματος είναι το ελκυστικό στυλ για την προσέλκυση καταναλωτών και το χαμηλό κόστος παραγωγής για την προσέλκυση λιανοπωλητών.

Οι πιο συνηθισμένοι βασικοί παράγοντες επιτυχίας ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες:

Τεχνολογία: εξειδίκευση στην έρευνα, δεξιότητα καινοτομίας, σε παραγωγικές διαδικασίες και ανάπτυξη προϊόντων, ειδικότητα σε συγκεκριμένη τεχνολογία

Παραγωγή: αποδοτικότητα παραγωγής, ποιότητα, υψηλός βαθμός χρήσης δυναμικότητας, εγκαταστάσεις σε περιοχές με χαμηλό κόστος, πρόσβαση σε εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό, υψηλή παραγωγικότητα, χαμηλό κόστος σχεδιασμού νέων προϊόντων

Διανομή: καλό δίκτυο χονδρεμπόρων, μεγάλη παρουσία στο ράφι των λιανοπωλητών, ιδιότητα καταστήματα λιανικής πώλησης, χαμηλό κόστος διανομής, ταχεία διανομή

Μάρκετινγκ: καλά εκπαιδευμένοι και αποτελεσματικοί πλασιέ, καλή εξυπηρέτηση, ορθή εκτέλεση παραγγελιών, ποικιλία προϊόντων, ελκυστική συσκευασία και στυλ, εγγυήσεις

Δεξιότητες: ειδικότητα στο design, ταλέντο, ειδικότητα σε κάποια τεχνολογία, δεξιότητα για καλή διαφήμιση, ικανότητα ταχείας ανάπτυξης προϊόντων

Οργάνωση: ικανότητα ταχείας αντίδρασης σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία μανάτζμεντ, ανωτερότητα σε συστήματα πληροφορικής

Άλλοι παράγοντες: εικόνα και φήμη στην αγορά, κατάλληλη τοποθεσία, ευγενικοί υπάλληλοι, πρόσβαση σε χρηματικούς πόρους, κάποια πατέντα.

Συνήθως κάθε κλάδος έχει 3-4 τέτοιους παράγοντες και ένας ή δύο είναι σαφώς οι πλέον σημαντικοί. Οι επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους σε ένα ή περισσότερους βασικούς παράγοντες μπορούν να αποκτήσουν μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μια και οι παράγοντες αυτοί είναι σημαντικοί για μια επιτυχημένη στρατηγική. Η αναγνώριση των παραγόντων αυτών απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή ως προς το τι είναι στρατηγικά σημαντικό και τι όχι σε ένα κλάδο. Ας σημειωθεί ότι οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν συνεχώς και διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο αλλά και στον ίδιο κλάδο διαχρονικά.

Το τελευταίο στάδιο της ανάλυσης κατά κάποιο τρόπο ανακεφαλαιώνει τα μέχρι τώρα θέματα και σκοπός του είναι να καθορίσει κατά πόσο ο κλάδος είναι βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ελκυστικός ώστε να υιοθετεί η κατάλληλη στρατηγική. Έτσι, αν π.χ. ο κλάδος έχει εξαιρετικές προοπτικές ανάπτυξης τότε μια επιθετική στρατηγική είναι ίσως πιο κατάλληλη. Οι παρακάτω παράγοντες είναι σημαντικοί στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις προοπτικές ενός κλάδου:

- ανάπτυξη του κλάδου
- η αρνητική ή θετική επίδραση των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο.
- Ένταση ή χαλάρωση των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων
- Σταθερότητα και αξιοπιστία ζήτησης
- Είσοδος ή έξοδος επιχειρήσεων
- Σοβαρότητα προβλημάτων κλάδου
- Αβεβαιότητα για το μέλλον του κλάδου και επικινδυνότητα
- Καλές ή κακές προοπτικές κερδοφορίας

Είναι πολύ σημαντικό οι παράγοντες αυτοί να θεωρούνται από την άποψη της συγκεκριμένης επιχείρησης, δηλ. ένας κλάδος π.χ. μπορεί να μην είναι πλέον ελκυστικός γενικά, αλλά μια επιχείρηση μπορεί να είναι εξαιρετικά ανταγωνιστική και επικερδής στις συνθήκες αυτές.

2.8.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία κατάστρωσης μιας στρατηγικής είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το δεύτερο βήμα είναι η ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης. Τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απασχολούν ένα μανάτζερ είναι :

- Ποια είναι η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης και πόσο αποτελεσματική είναι;

- Ποια είναι τα ατού της επιχείρησης και ποιες οι αδυναμίες της; Τι ευκαιρίες και απειλές αντιμετωπίζει; (ανάλυση S.W.O.T. – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- Πόσο ανταγωνιστική είναι η επιχείρηση όσον αφορά τη δομή του κόστους της;
- Πόσο ισχυρή είναι η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης;
- Τι στρατηγικής φύσεως θέματα πρέπει να απασχολούν την επιχείρηση;

2.8.3.1 Η παρούσα στρατηγική και η αποτελεσματικότητά της

Η αξιολόγηση της παρούσας στρατηγικής της επιχείρησης είναι το πρώτο βήμα στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης. Η αξιολόγηση αυτή αρχίζει πρώτα με την ανασκόπηση της στρατηγικής αυτής. Η επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης ή niche. Η έκταση των δραστηριοτήτων της είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής της, αν δηλ. η επιχείρηση είναι καθετοποιημένη και πώς δραστηριοποιείται γεωγραφικά. Ένα άλλο στοιχείο είναι οι επιμέρους λειτουργικές στρατηγικές-μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομική κ.λπ., - η φύση τους και το πώς επηρεάζουν τη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Άλλοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψη είναι οποιεσδήποτε τρέχουσες στρατηγικές πρωτοβουλίες και οι λόγοι για τους οποίους έχουν αναληφθεί. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δίνουν μια σφαιρική εικόνα της τρέχουσας στρατηγικής και παρέχουν κάποια ποιοτική διάσταση της.

Η στρατηγική όμως χρειάζεται να αναλυθεί και ποσοτικά ώστε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά της, η αρτιότητά της, η καταλληλότητά της, καθώς και η λογική της. Το μέτρο της αποτελεσματικότητας μιας στρατηγικής είναι οι διάφοροι δείκτες στρατηγικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης. Οι πιο συνηθισμένοι δείκτες στρατηγικής απόδοσης είναι τα μερίδια αγοράς, η κατάταξη στην αγορά, η υψηλή ποιότητα προϊόντων, το χαμηλότερο κόστος, το καλό όνομα στην αγορά, οι καλές προοπτικές ανάπτυξης κ.λπ. Οι πιο συνηθισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι τα περιθώρια κέρδους, οι τάσεις τους και που βρίσκονται συγκριτικά με αυτά των ανταγωνιστών, τα καθαρά κέρδη και οι τάσεις τους, τα έσοδα και οι τάσεις τους, οι αποδόσεις επενδύσεων, η τιμή των μετοχών κ.λπ.

Εάν η απόδοση της επιχείρησης με βάση τα παραπάνω κριτήρια είναι καλή τότε η ανάγκη για κάποια σημαντική αλλαγή στην πορεία της είναι πολύ μικρή. Αντίθετα αν η στρατηγική και χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης δεν είναι καλή τότε χρειάζεται σε βάθος αναζήτηση των αιτιών και αλλαγή πορείας.

2.8.3.2 Ανάλυση S.W.O.T.

Η ανάλυση S.W.O.T. προήλθε από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Stanford Research Institute την δεκαετία 1960-1970. Η στροφή προς την ανάλυση S.W.O.T. πήγαζε από την ανάγκη να ανακαλυφθεί η αιτία αποτυχίας του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, χρηματοδοτήθηκε από 500 εταιρίες και είχε ως στόχο την εύρεση τρόπων αποφυγής αυτής της αποτυχίας. Η ομάδα έρευνας αποτελούνταν από τους: Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart και Birger Lie.

Η ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στο στρατηγικό μάνατζμεντ και αποσκοπεί στο να διαγνώσει τα ατού και τις αδυναμίες της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει στον κλάδο της. Η ανάλυση βασίζεται στη βασική αρχή του στρατηγικού μάνατζμεντ ότι μια αποτελεσματική στρατηγική προσαρμόζει τις δυνατότητες της επιχείρησης (ατού, αδυναμίες) στο εξωτερικό της περιβάλλον (ευκαιρίες, απειλές). Ας σημειωθεί ότι η ανάλυση αυτή είναι πολύ εύκολη στη χρήση της και παρέχει κάποια γενική εικόνα της στρατηγικής κατάστασης της επιχείρησης.

A. Ανάλυση της επιχείρησης με τη μέθοδο S.W.O.T.

Η ανάλυση S.W.O.T. μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μια τακτική μέθοδο εσωτερικού ελέγχου της ευρωστίας της επιχείρησής ή ορισμένων μεμονωμένων επιχειρηματικών λειτουργιών της (π.χ. το μάρκετινγκ). Μπορεί επίσης να διεξαχθεί μια ανάλυση S.W.O.T. κατά την προετοιμασία άντλησης πόρων χρηματοδότησης ή πριν γίνει κάποιο συμβούλιο για τον έλεγχο της εκάστοτε επιχείρησης.

Κατά την πρώτη φάση της διαδικασίας πρέπει να αποφασισθεί ποιοί θα συμμετάσχουν στη διαδικασία ανάλυσης. Στους βασικούς συμμετέχοντες θα περιλαμβάνονται πιθανότατα ο γενικός διευθυντής και οι προϊστάμενοι τμημάτων. Η συμμετοχή και άλλων στελεχών θα δώσει μια πληρέστερη εικόνα και θα βοηθήσει να εξασφαλιστεί η δέσμευσή τους στην διαδικασία. Ακόμα μπορεί να εξεταστεί το ενδεχόμενο να προσκληθούν καλοπροαίρετοι εξωτερικοί συνεργάτες που γνωρίζουν την επιχείρηση και την αγορά (π.χ. πελάτες και προμηθευτές). Πολλές επιχειρήσεις βρίσκουν την συμμετοχή ενός συμβούλου την πλέον πρακτική για την πρώτη τους ανάλυση S.W.O.T., καθώς θα βοηθήσει κατά τη διαχείριση της διαδικασίας, ή θα παράσχει μια αντικειμενική άποψη.

Κατά το στάδιο αυτό πρέπει να σημειωθούν όλα τα ζητήματα που μπορεί να απασχολούν την επιχείρηση. Όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη πρέπει να εντοπίσουν τα οποιαδήποτε δυνατά σημεία ή αδυναμίες που θεωρούν ότι έχει η επιχείρηση, καθώς και τις οποιοσδήποτε ευκαιρίες ή απειλές που πιστεύουν ότι αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Πρέπει να διευκρινισθεί σε όλους ότι πρέπει να είναι αυστηροί όσον αφορά τις αδυναμίες και απαισιόδοξοι όσον αφορά τις απειλές. Ίσως είναι καλύτερο να χρησιμοποιηθούν κατάλογοι ελέγχου, για να σημειώνονται προτάσεις που θα προκύψουν στη συνέχεια. Η οργάνωση των ομάδων ανάλογα με το αντικείμενο και τις ιδέες είναι σημαντική.

Στη συνέχεια γίνεται αξιολόγηση των θεμάτων που έχουν εντοπιστεί. Πρέπει τα θέματα που έχουν τεθεί να είναι ρεαλιστικά. Για παράδειγμα, κάποιο δυνατό σημείο ενδέχεται να μην ισχύει πλέον (π.χ. ένα προϊόν που πέρυσι ήταν τελευταίας τεχνολογίας ενώ πλέον θεωρείται ξεπερασμένο). Γίνεται αξιολόγηση για το αν τα δυνατά σημεία (ή οι αδυναμίες) αποτελούν για την επιχείρησή πλεονέκτημα (ή όχι) έναντι των ανταγωνιστών. Για παράδειγμα, το δυνατό πρόγραμμα μιας έρευνας και ανάπτυξης είναι άχρηστο αν δεν έχουμε τους απαραίτητους πόρους, για να εκμεταλλευτούμε το αποτέλεσμα. Δεν θα είναι έκπληξη αν ορισμένοι παράγοντες προκύψουν και ως δυνατό σημείο και ως αδυναμία.

Τέλος, πρέπει να δημιουργηθεί ένα απλό και σαφές σχέδιο δράσης, έτσι ώστε να προσδιορισθεί τι θα πρέπει να γίνει, για να ξεπεραστούν οι αδυναμίες, να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες και να αντιμετωπισθούν οι απειλές. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τα μέτρα που θα πρέπει να ληφθούν, το προσωπικό που θα απασχοληθεί, τα χρονικά πλαίσια και τον προϋπολογισμό. Στην κατάρτιση του σχεδίου δράσης καλό είναι να απασχοληθούν βασικά στελέχη του προσωπικού έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η δέσμευσή τους. Η ανάλυση S.W.O.T. και το σχέδιο δράσης πρέπει είναι διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή, έτσι ώστε να είναι δυνατόν να ανατρέξουν σε αυτά τα διοικητικά στελέχη για να λάβουν σημαντικές αποφάσεις.

B. Δυνατά και αδύνατα σημεία

Δυνατά σημεία

Τα δυνατά σημεία είναι συνήθως εύκολο να εντοπιστούν, μέσα από το διαρκή διάλογο με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Τα αρχεία (π.χ. πωλήσεων) θα βοηθήσουν επίσης να καθορισθούν οι τομείς στους οποίους η εταιρεία είναι ιδιαίτερα ισχυρή (π.χ. τις αυξανόμενες πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος). Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, τα δυνατά σημεία διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες που αναλύονται παρακάτω και είναι:

- Η υγιής οικονομική κατάσταση, η οποία ενδέχεται να δίνει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών.

Μεταξύ των σημαντικών παραγόντων περιλαμβάνονται οι εξής:

- Ταμειακή ροή
- Αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία
- Σωστή οικονομική διαχείριση, καλός πιστωτικός έλεγχος και ελάχιστες επισφαλείς απαιτήσεις.
- Δυνατός ισολογισμός
- Πρόσβαση σε μεγάλες πιστώσεις, ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα και άλλες πηγές χρηματοδότησης

- Το μάρκετινγκ, το οποίο ίσως να αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία. Για παράδειγμα, η επιχείρησή μπορεί να επωφελείται από τα εξής:

- Προβάδισμα σε μια κερδοφόρο αγορά niche (επιλεγμένο τμήμα της αγοράς με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά)
- Καλή φήμη και δυνατό όνομα
- Σίγουρη πελατειακή βάση
- Ευρύ φάσμα προϊόντων
- Αποτελεσματική έρευνα και ανάπτυξη, χρήση σχεδιασμού και καινοτομιών.
- Εκπαιδευμένο προσωπικό πωλήσεων
- Ολοκληρωμένη υποστήριξη μετά την αγορά (after sales)
- Προστατευμένη πνευματική ιδιοκτησία (π.χ. καταχωρημένα σχέδια, πατενταρισμένα προϊόντα).

- Οι ικανότητες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού, καθώς και τα διάφορα συστήματα μπορεί να αποτελούν εξίσου σημαντικές ισχυρές βάσεις για επιτυχία. Περιλαμβάνουν παράγοντες όπως:

- Ισχυρή διαχείριση σε βάθος
- Ικανότητα για γρήγορη λήψη αποφάσεων
- Υπαλλήλους με προσόντα, επιτυχή διαδικασία προσλήψεων και αποτελεσματική εκπαίδευση και ανάπτυξη.
- Δυνατά κίνητρα και υψηλό ηθικό
- Αποδοτική διοίκηση.

- Τα δυνατά σημεία της παραγωγής περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων κατάλληλους χώρους γραφείων και παραγωγής, και καλές πηγές υλικών ή υποσυστημάτων. Επιπλέον σημαντικά είναι τα εξής παρακάτω:

- Σύγχρονες, χαμηλού κόστους εγκαταστάσεις παραγωγής
- Πρόσθετη παραγωγική ικανότητα
- Μια καλή τοποθεσία
- Αποτελεσματικές προμήθειες και καλή σχέση με τους προμηθευτές.

Αξιοσημείωτο είναι ότι τα δυνατά σημεία δεν είναι πάντα αυτά που φαίνονται. Τα δυνατά σημεία ενδέχεται να συνεπάγονται αδυναμίες (για παράδειγμα, οι κορυφαίες επιχειρήσεις της αγοράς χαρακτηρίζονται συχνά από εφησυχασμό και μεγάλη γραφειοκρατία) και συχνά

συνεπάγονται απειλές (για παράδειγμα, ο καλύτερος πωλητής μπορεί να είναι δυνατό σημείο – μέχρι να παραιτηθεί).

Αδύνατα σημεία

Οι αδυναμίες είναι συχνά γνωστές, αλλά γίνεται προσπάθεια να αγνοηθούν.

- Η κακή οικονομική διαχείριση μπορεί να οδηγήσει σε δυσάρεστες καταστάσεις. Για παράδειγμα,

- Να μην υπάρχουν αρκετοί διαθέσιμοι πόροι για επένδυση σε ένα νέο εργοστάσιο ή στην ανάπτυξη προϊόντων.

- Όλες οι διαθέσιμες ασφαλιστικές δικλείδες, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών περιουσιακών στοιχείων και εγγυήσεων έχουν ήδη δεσμευτεί για υπάρχοντα δάνεια.

- Ο κακός πιστωτικός έλεγχος οδηγεί σε μη προβλέψιμη ταμειακή ροή.

- Εάν το μάρκετινγκ δεν έχει σαφή προσανατολισμό μπορεί να οδηγήσει στα εξής:

- Ψυχρή αντιμετώπιση των απαιτήσεων των πελατών

- Περιορισμένο ή απαρχαιωμένο φάσμα προϊόντων

- Εφησυχασμό και έλλειψη καινοτομίας

- Οι αδυναμίες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού είναι συχνά δύσκολο να εντοπιστούν, εκτός αν τις εξετάσει κανείς εκ των υστέρων.

Συνήθη παραδείγματα είναι:

- Η αδυναμία ανάδειξης και εκπαίδευσης διαδόχων

- Η αποκλειστική συγκέντρωση της εξειδικευμένη γνώσης και του ελέγχου στα χέρια λίγων βασικών στελεχών.

- Η αδυναμία λήψης εξωτερικής συμβουλής.

- Μεγάλη συχνότητα αλλαγής προσωπικού.

- Η αποτελεσματική παραγωγή και οι ακατάλληλοι χώροι γραφείων και παραγωγής μπορούν να υπονομεύσουν οποιαδήποτε επιχείρηση, όσο σκληρά κι αν δουλεύουν οι εργαζόμενοι. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα περιλαμβάνουν τα εξής:

- Κακή τοποθεσία και απεριποίητοι χώροι εργασίας

- Απαρχαιωμένος εξοπλισμός, υψηλό κόστος παραγωγής και χαμηλή παραγωγικότητα

- Μακρόχρονες μισθώσεις που καθλώνουν την επιχείρηση σε ακατάλληλα γραφεία ή στη χρήση ακατάλληλου εξοπλισμού.

Γ. Ευκαιρίες & Απειλές

Ευκαιρίες

Οι εξωτερικές αλλαγές παρέχουν ευκαιρίες, τις οποίες οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από σωστή διαχείριση μπορούν να εκμεταλλευτούν προς όφελός τους.

- Οι αλλαγές που εμπλέκουν οργανισμούς και άτομα που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρησή, μπορεί να αποκαλύψουν εντελώς νέες δυνατότητες. Για παράδειγμα:
 - Η χρεοκοπία ενός ανταγωνιστή
 - Η καλύτερη πρόσβαση σε πιθανούς νέους πελάτες και αγορές (π.χ. αγορές του εξωτερικού).
 - Οι αυξανόμενες πωλήσεις σε υπάρχοντες πελάτες, ή νέες επαφές που αποκτήθηκαν μέσω αυτών
 - Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. του διαδικτύου)
 - Η βελτίωση των διακανονισμών προμήθειας, όπως π.χ. προμήθεια ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.
 - Η ευκαιρία πρόσληψης ενός βασικού στελέχους από έναν ανταγωνιστή.
 - Η παρουσία χρηματοδοτών που ενδιαφέρονται για τη χρηματοδότηση τυχόν δραστηριοτήτων της επιχείρησής.
- Το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να αλλάξει προς όφελος της επιχείρησής. Οι αλλαγές ενδέχεται να είναι οι εξής:
 - Πολιτικές ή νομοθετικές αλλαγές. Για παράδειγμα, μια αλλαγή στη νομοθεσία που απαιτεί οι πελάτες να αγοράζουν ένα προϊόν.
 - Οικονομικές τάσεις. Για παράδειγμα, πτωτικά επιτόκια με αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος του κεφαλαίου.
 - Κοινωνικές εξελίξεις. Για παράδειγμα, δημοσιογραφικές αλλαγές ή μεταβαλλόμενες καταναλωτικές απαιτήσεις που οδηγούν σε αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα.
 - Νέες τεχνολογίες. Για παράδειγμα, νέα υλικά, νέες διαδικασίες και συστήματα πληροφορικής.

Απειλές

Οι απειλές μπορεί να είναι ασήμαντες μέχρι και ικανές να καταστρέψουν την επιχείρηση.

- Και σε αυτή την περίπτωση, οι αλλαγές στις οποίες εμπλέκονται οργανισμοί και άτομα που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρησή μπορεί να έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις. Για παράδειγμα:
 - Τα βελτιωμένα ανταγωνιστικά προϊόντα ή η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών.
 - Η απώλεια ενός σημαντικού πελάτη.
 - Η υπερβολική εξάρτηση από ένα διανομέα ή μια ομάδα διανομέων
 - Η αδυναμία των προμηθευτών να τηρούν τις προδιαγραφές ποιότητας.
 - Οι αυξήσεις των τιμών εκ μέρους των προμηθευτών.
 - Μια πιο κλειστή αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη δυσκολία στις προσλήψεις.
 - Η αποχώρηση βασικών στελεχών που ενδεχομένως γνωρίζουν επαγγελματικά μυστικά.
- Το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να αλλάξει εις βάρος της επιχείρησής. Αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα:
 - Πολιτικών ή νομοθετικών αλλαγών. Για παράδειγμα, νέα νομοθεσία που αυξάνει τα έξοδα ή που απαιτεί επανασχεδιασμό των προϊόντων
 - Οικονομικών τάσεων. Για παράδειγμα, χαμηλότερες τιμές συναλλάγματος με αποτέλεσμα χαμηλότερο εισόδημα από δραστηριότητες στο εξωτερικό.

-Κοινωνικών εξελίξεων. Για παράδειγμα, απαιτήσεις των καταναλωτών για προϊόντα «φιλικά προς το περιβάλλον»

-Νέων τεχνολογιών. Για παράδειγμα, τεχνολογία που καθιστά τα προϊόντα απαρχαιωμένα ή δίνει το πλεονέκτημα στους ανταγωνιστές.

Δ. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης S.W.O.T.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης S.W.O.T. – και οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν- διαφέρουν για κάθε επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση πρέπει να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες που δίνουν τα δυνατά σημεία της. Οι ευκαιρίες που προκύπτουν από τα δυνατά σημεία μπορεί να την ωθήσουν στην επιδίωξη μιας στρατηγικά επιθετικής επέκτασης. Η ανάλυση S.W.O.T. μπορεί επίσης να προσφέρει και άλλες στρατηγικές επιλογές. Για παράδειγμα:

-Τη διαφοροποίηση των σημαντικών απειλών από τις ευεπίσταντες ευκαιρίες.

-Την εστίαση στη μετατροπή των αδυναμιών σε τομείς σημαντικών ευκαιριών.

-Τη λήψη προστατευτικών μέτρων σε τομείς απειλών όπου παρουσιάζονται αδυναμίες.

Επίσης κάθε επιχείρηση πρέπει να την εκμεταλλευτεί, ώστε να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες της. Να αποφασίσει ποιές αδυναμίες πρέπει να αντιμετωπιστούν ως προτεραιότητα, χωρίς ωστόσο να υποτιμάει και τις υπόλοιπες αδυναμίες της, μέχρι ο χρόνος και οι πόροι να επιτρέψουν την εύρεση μιας λύσης και γι' αυτές.

Ορισμένες αδυναμίες μπορεί να μετατραπούν σε δυνατά σημεία ή ευκαιρίες. Για παράδειγμα, ίσως να είναι δυνατό να μετατραπεί η έλλειψη στην παραγωγική διαδικασία σε αυξημένη αξία των προϊόντων λόγω σπανιότητας. (π.χ. χειροποίητη κατασκευή έναντι μιας βιομηχανοποιημένης).

Άλλες πάλι, μπορεί να έχουν σαφή λύση. Για παράδειγμα, τα οικονομικά προβλήματα μπορούν να λυθούν με την συγκέντρωση περισσότερων πόρων χρηματοδότησης, και η ανεπάρκεια στην παραγωγή μπορεί να καλυφθεί με την πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

Ενώ ορισμένες άλλες αδυναμίες απαιτούν χρόνο και χρήματα για να αντιμετωπιστούν. Για παράδειγμα, ίσως να χρειαστεί να ξεκινήσει ένα πρόγραμμα βελτιώσεων μέσω της εκπαίδευσης ή της διαχείρισης ποιότητας.

Τέλος, μέσω της ανάλυσης S.W.O.T. η επιχείρηση θα βρει τρόπο ώστε να προστατευτεί από ενδεχόμενες απειλές. Για παράδειγμα:

-Δημιουργώντας δυνατές σχέσεις με προμηθευτές και πελάτες

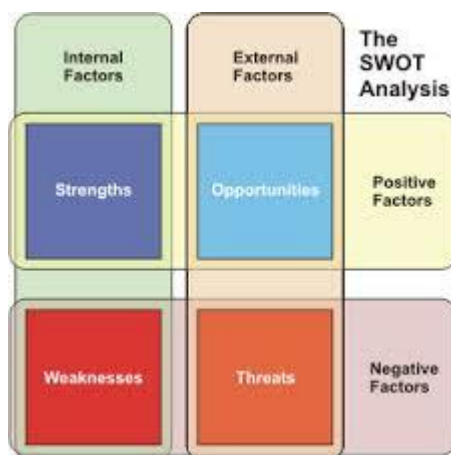
-Ενθαρρύνοντας τις καλές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων.

-Εξασφαλίζοντας ότι υπάρχουν ξεκάθαρες και λογικές συμβάσεις με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους υπαλλήλους.

-Καταρτίζοντας συμβάσεις για ασφαλιστική κάλυψη κατά ευνόητων κινδύνων

-Καταρτίζοντας ρεαλιστικά σχέδια για απρόοπτες εξελίξεις για την αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων.

-Υιοθετώντας τα σωστά είδη συμβάσεων υπηρεσιών για τα βασικά στελέχη.



Σχήμα 2. Πίνακας SWOT Ανάλυσης

2.8.4 Καθορισμός μακροπρόθεσμων στόχων

Σε αυτό το στάδιο του στρατηγικού προγραμματισμού, έχοντας ξεκαθαρίσει την αποστολή της επιχείρησης και πραγματοποιήσει τη σχετική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και της αξιολόγησης της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης, ο σκοπός είναι να ορίσουμε τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές για την υλοποίησή τους. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, στρατηγικού χαρακτήρα, με χρονικό βάθος 3-5 ετών, πρέπει να ικανοποιούν ορισμένα κριτήρια τα οποία πληρούν όλες οι κατηγορίες των στόχων (βραχυπρόθεσμοι, άμεσοι). Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, σαφείς, υλοποιήσιμοι, ιεραρχημένοι. Ο χρονικός ορίζοντας στον οποίο αναφέρονται πρέπει να είναι σαφής. Οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι μπορεί να τεθούν σε επίπεδο επιχείρησης, διευθύνσεων επιχείρησης και λειτουργικών τμημάτων της.

2.8.5 Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών για την υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Οι στρατηγικές τις οποίες μπορεί να επιλέξει μια επιχείρηση ταξινομούνται στις ακόλουθες κατηγορίες (Παπαδάκης Β., 1999, David F., 1995, Rue L. and Holland Ph., 1989).

- Στρατηγικές Ανάπτυξης
 - i. Στρατηγικές Ολοκλήρωσης
 - ii. Επεκτατικές Στρατηγικές
 - iii. Στρατηγικές διαφοροποίησης
- Αμυντικές Στρατηγικές
- Συνδυασμός Στρατηγικών

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα σύνολο από στρατηγικές οι οποίες μπορεί να επιλεγούν όταν συντρέχουν οι ανάλογες προϋποθέσεις.

Στρατηγική: Ολοκλήρωση προς τα εμπρός

- Εξαγορά ή αύξηση ελέγχου στους αντιπροσώπους ή λιανοπωλητές.

- Όταν οι αντιπρόσωποι μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα ακριβοί ή αναξιόπιστοι ή σε αδυναμία να ικανοποιήσουν τις ανάγκες διανομής της επιχείρησης.
- Όταν η διαθεσιμότητα ποιοτικά αξιολογών αντιπροσώπων είναι μικρή για να αντισταθμίσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα προκύψουν από την ολοκλήρωση προς τα εμπρός.
- Όταν η επιχείρηση έχει και τα κεφάλαια και το ανθρώπινο δυναμικό για να αναλάβει την διαχείριση από μόνη της τη διανομή των προϊόντων της.
- Όταν τα πλεονεκτήματα της σταθερής παραγωγής είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Η ολοκλήρωση προς τα εμπρός σημαίνει ότι η επιχείρηση μπορεί να προβλέπει τη ζήτηση για τα προϊόντα της.
- Όταν οι υπάρχοντες αντιπρόσωποι έχουν υψηλά περιθώρια κέρδους. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση θα μπορούσε να διανείμει η ίδια επικερδώς τα προϊόντα της και να τα τιμολογεί με περισσότερο ανταγωνιστικές τιμές, ακριβώς λόγω των περιθωρίων κέρδους.

Στρατηγική: Ολοκλήρωση προς τα πίσω

- Εξαγορά ή αυξημένος έλεγχος στους προμηθευτές.
- Όταν οι υπάρχοντες προμηθευτές της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα ακριβοί ή αναξιόπιστοι ή σε αδυναμία να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης σε πρώτες ύλες, κομμάτια για συναρμολόγηση ή βοηθητικές ύλες.
- Όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός και ο αριθμός των ανταγωνιστών μεγάλος.
- Όταν η επιχείρηση έχει και τα κεφάλαια και το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται για να αναλάβει τη διαχείριση της νέας δραστηριότητας που είναι η προμήθεια των πρώτων υλών.
- Όταν τα πλεονεκτήματα των σταθερών τιμών είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Αυτό είναι ένας παράγων για την επιχείρηση γιατί μπορεί να σταθεροποιήσει τις τιμές των πρώτων υλών - επομένως των προϊόντων της- με την ολοκλήρωση προς τα πίσω.
- Όταν οι υπάρχοντες προμηθευτές έχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση αξίζει να αναλάβει το ρίσκο να μπει η ίδια σε αυτή την δραστηριότητα.
- Όταν μια επιχείρηση χρειάζεται να αποκτήσει μια πρώτη ύλη πολύ γρήγορα.

Στρατηγική: Οριζόντια ολοκλήρωση

- Εξαγορά ή αυξημένος έλεγχος επί των ανταγωνιστών. Συγχωνεύσεις, εξαγορές και ανάληψη του μανάτζμεντ εταιρειών είναι οι κυριότερες εκφράσεις της οριζόντιας ολοκλήρωσης..
- Όταν μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει μονοπωλιακά χαρακτηριστικά σε μια περιοχή χωρίς να κινδυνεύει να κατηγορηθεί ότι μειώνει τον ανταγωνισμό.
- Όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο σε ανάπτυξη.
- Όταν υπάρχουν οικονομίες κλίμακας και προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Όταν η επιχείρηση έχει και τα κεφάλαια και το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται για να αναλάβει με επιτυχία τη διαχείριση μιας επεκτεινόμενης επιχείρησης.
- Όταν οι ανταγωνιστές κλονίζονται από έλλειψη ικανού μανάτζμεντ ή από την ανάγκη για ειδικούς πόρους τους οποίους κατέχει η επιχείρηση. Η οριζόντια ολοκλήρωση δεν είναι κατάλληλη κίνηση όταν οι ανταγωνιστές παρουσιάζουν χαμηλά αποτελέσματα γιατί οι πωλήσεις του συνολικού κλάδου είναι σε πτώση.

Στρατηγική: Διείσδυση στην αγορά

- Αύξηση μεριδίου σε υπάρχουσα αγορά.
- Όταν οι υπάρχουσες αγορές δεν είναι κορεσμένες με ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία.
 - Όταν μπορεί να αυξηθεί ο βαθμός χρήσης των παρόντων πελατών.
 - Όταν υπάρχει πώση των μεριδίων αγοράς των σημαντικότερων ανταγωνιστών ενώ οι συνολικές πωλήσεις στον κλάδο έχουν αυξηθεί.
 - Όταν υπάρχουν αυξημένες οικονομίες κλίμακας με σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Στρατηγική: Ανάπτυξη αγορών

- Είσοδος σε νέες αγορές.
- Όταν είναι διαθέσιμα νέα δίκτυα διανομών τα οποία είναι αξιόπιστα, φθηνά και καλής ποιότητας.
 - Όταν μια επιχείρηση είναι πολύ επιτυχημένη σε αυτό που κάνει
 - Όταν υπάρχουν νέες ανοικτές ή μη κορεσμένες αγορές.
 - Όταν η επιχείρηση έχει και τα κεφάλια και το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται για να διαχειριστεί επεκτεινόμενες δραστηριότητες.
 - Όταν η επιχείρηση έχει πλεονάζουσα δυναμικότητα.
 - Όταν η επιχείρηση εστιάζει γρήγορα το ενδιαφέρον της μόνο στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Στρατηγική: Ανάπτυξη προϊόντος

- Αύξηση πωλήσεων με νέα ή διαφοροποιημένα προϊόντα.
 - Όταν η επιχείρηση έχει επιτυχημένα προϊόντα στη φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής προϊόντος. Η ιδέα είναι να προσελκύσει ικανοποιημένους Πελάτες να δοκιμάσουν νέα ή βελτιωμένα προϊόντα σαν αποτέλεσμα της θετικής εμπειρίας που έχουν με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης.
 - Όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο που χαρακτηρίζεται από γρήγορη τεχνολογική εξέλιξη.
 - Όταν οι σημαντικότεροι ανταγωνιστές προσφέρουν καλύτερης ποιότητας προϊόντα σε παραπλήσιες τιμές.
 - Όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο με έντονη ανάπτυξη.
 - Όταν η επιχείρηση έχει ανεπτυγμένο ένα ισχυρό τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης.

Στρατηγική: Συγκεντρωτική διαφοροποίηση

- Πρόσθεση νέων, αλλά σχετικών με τα υπάρχοντα, προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο με μικρό ρυθμό ανάπτυξης.
- Όταν προσθέτοντας νέα αλλά σχετικά προϊόντα θα αυξήσουν σημαντικά τις πωλήσεις των προϊόντων που υπάρχουν.
 - Όταν νέα αλλά σχετικά προϊόντα μπορεί να προσφερθούν σε υψηλά ανταγωνιστικές τιμές.
 - Όταν νέα αλλά σχετικά προϊόντα παρουσιάζουν εποχιακές πωλήσεις οι οποίες μπορεί να καλύψουν τα κενά των πωλήσεων των άλλων προϊόντων.

- Όταν τα προϊόντα μιας επιχείρησης είναι στη φάση της απαξίωσης.
- Όταν η επιχείρηση έχει μια ισχυρή ηγετική ομάδα.

Στρατηγική: Διαφοροποιημένη Συσσώρευση (Conglomerate)

- Πρόσθεση νέων μη σχετικών προϊόντων. Προσδοκία κέρδους που προέρχεται και από την τακτική της πώλησης τμημάτων των επιχειρήσεων που εξαγοράζονται και είναι άσχετες με το κύριο αντικείμενο της αρχικής εταιρείας που τις εξαγόρασε.
- Όταν στον βασικό κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση εμφανίζεται πτώση των πωλήσεων και μείωση των κερδών.
- Όταν μια επιχείρηση έχει τα κεφάλαια και την ικανότητα του μανάτζμεντ για να δραστηριοποιηθεί με επιτυχία σε ένα νέο κλάδο.
- Όταν η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να εξαγοράσει μια άσχετη επιχείρηση που όμως αποτελεί επενδυτική ευκαιρία.
- Όταν υπάρχει χρηματοοικονομική συνέργεια μεταξύ της αγοραζόμενης και της αγοράστριας εταιρείας. Η βασική διαφορά ανάμεσα στην συγκεντρωτική διαφοροποίηση και την Conglomerate είναι ότι η πρώτη βασίζεται στην ύπαρξη κοινών στοιχείων για τις αγορές, τα προϊόντα ή την τεχνολογία, ενώ η δεύτερη περίπτωση θα πρέπει είναι βασισμένη περισσότερο στην προσδοκία κέρδους.
- Όταν οι υπάρχουσες αγορές για τα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης είναι κορεσμένες.
- Όταν υπάρχει κίνδυνος να της γίνει δίωξη για δημιουργία τραστ, που σημαίνει ότι η επιχείρηση ιστορικά έχει συγκεντρωθεί σε ένα κλάδο .

Στρατηγική: Οριζόντια διαφοροποίηση

- Πρόσθεση νέων, μη σχετικών προϊόντων, στους ήδη υπάρχοντες πελάτες.
- Όταν τα έσοδα της επιχείρησης από τα τρέχοντα προϊόντα πρόκειται να αυξηθούν σημαντικά από την προσθήκη νέων μη-σχετικών προϊόντων.
- Όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε έντονα ανταγωνιστική αγορά όπου τα περιθώρια κέρδους είναι χαμηλά.
- Όταν τα υπάρχοντα δίκτυα διανομής μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να φέρουν τα νέα προϊόντα στους ήδη υπάρχοντες πελάτες.

Στρατηγική: Κοινοπραξία (Joint venture)

- Δημοφιλής στρατηγική προσωρινής συνεργασίας δύο ή περισσότερων εταιρειών που σκοπεύουν να επωφεληθούν μιας ευκαιρίας. Μειώνουν, επιμερίζοντας μεταξύ τους, τον κίνδυνο της νέας δραστηριότητας.
- Όταν μια ιδιωτική επιχείρηση συμπράττει σε κοινοπραξία με μια δημόσια επιχείρηση. Το όφελος προκύπτει από τον συνδυασμό ενός σφιχτού μανάτζμεντ (ιδιωτικό) με τις δυνατότητες χρηματοδότησης (δημόσιο).
- Όταν μια επιχείρηση δημιουργεί μεικτή επιχείρηση σε άλλη χώρα σε συνεργασία με μια τοπική επιχείρηση. Αποκτά έτσι την εποπτεία του τοπικού μανάτζμεντ και μειώνει τους κινδύνους απαλλοτρίωσης και ενοχλήσεων από την τοπική εξουσία.
- Όταν οι διαφορετικές ικανότητες δυο επιχειρήσεων συμπληρώνουν η μια την άλλη με επιτυχία.
- Όταν η ανάληψη ενός έργου που είναι προοπτικά κερδοφόρο απαιτεί κεφάλαια και την ανάληψη κινδύνων. Για παράδειγμα οι περιπτώσεις των μεγάλων έργων στη χώρα μας.

- Όταν δυο ή περισσότερες μικρές επιχειρήσεις έχουν προβλήματα ανταγωνισμού με μια μεγάλη επιχείρηση.
- Όταν υπάρχει ανάγκη εισαγωγής νέας τεχνολογίας σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Στρατηγική: Περιστολή / Ανασυγκρότηση

- Στρατηγική ανασυγκρότησης με περιστολή δαπανών και ενεργητικού για να αντιστραφεί μια φθίνουσα πορεία σε πωλήσεις και κέρδη. Η δήλωση χρεοκοπίας είναι μια λύση.
- Όταν μια επιχείρηση έχει μια ιδιαίτερη ικανότητα, αλλά απέτυχε να πιάσει τους στόχους της το προηγούμενο διάστημα.
- Όταν μια επιχείρηση είναι ο ασθενέστερος ανταγωνιστής σε ένα κλάδο
- Όταν μια επιχείρηση υποφέρει από αναποτελεσματικότητα, χαμηλή κερδοφορία, χαμηλό ηθικό εργαζομένων και πιέζεται από τους μετόχους να βελτιώσει την απόδοσή της.
- Όταν μια επιχείρηση έχει αποτύχει να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες της αγοράς αξιοποιώντας τις δυνάμεις της, να μειώσει τις αδυναμίες της και να εξαλείψει τις απειλές, δηλαδή όταν γενικά έχει αποτύχει η ηγετική ομάδα στη στρατηγική της (μπορεί να έχουν ήδη αντικατασταθεί από περισσότερο ικανά άτομα).
- Όταν μια επιχείρηση έχει αναπτυχθεί αρκετά σε σύντομο διάστημα οπότε χρειάζεται σημαντική εσωτερική αναδιοργάνωση.

Στρατηγική: Αποστέρηση / Αφαίρεση

- Πώληση ενός τμήματος μιας επιχείρησης, για να βρεθούν κεφάλαια για κάποια στρατηγική εξαγορά (άλλης επιχείρησης).
- Όταν μια επιχείρηση ακολούθησε μια στρατηγική περιστολής και απέτυχε να κατορθώσει τις απαιτούμενες βελτιώσεις.
- Όταν ένα τμήμα για να είναι ανταγωνιστικό χρειάζεται περισσότερους πόρους από όσους η επιχείρηση μπορεί να διαθέσει.
- Όταν ένα τμήμα είναι υπεύθυνο για την χαμηλή απόδοση ολόκληρης της επιχείρησης.
- Όταν ένα τμήμα δεν ταιριάζει με την υπόλοιπη επιχείρηση. Αυτό μπορεί να συμβεί από ριζικά διαφορετικές αγορές, πελάτες, μανάτζερ, εργαζόμενους και αξίες ή ανάγκες.
- Όταν ένα μεγάλο ποσό χρημάτων είναι άμεσα απαραίτητο και δεν μπορεί να βρεθεί λογικά από άλλες πηγές.
- Όταν η αντιπράστ νομοθεσία απειλεί την επιχείρηση.

Στρατηγική: Εκκαθάριση

- Είναι μια διαδικασία πώλησης των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης η οποία έχει δηλώσει χρεοκοπία. Συναισθηματικά φορτισμένη στρατηγική, είναι προτιμότερη από το να συνεχίζει μια επιχείρηση να σημειώνει αρνητικά αποτελέσματα και να χάνει χρήματα.
- Όταν μια επιχείρηση έχει ακολουθήσει χωρίς επιτυχία είτε μια στρατηγική περιστολής είτε αφαίρεσης.
- Όταν η εναλλακτική λύση μιας επιχείρησης είναι μόνον η χρεοκοπία. Η εκκαθάριση εκφράζει μια συγκροτημένη διαδικασία για να αντληθούν τα μεγαλύτερα δυνατόν ποσά από την ρευστοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων. Μια επιχείρηση μπορεί να δηλώσει πρώτα χρεοκοπία και μετά να κάνει εκκαθάριση στα διάφορα τμήματα για να συγκεντρώσει κεφάλαια που χρειάζεται.

- Όταν οι μέτοχοι μιας επιχείρησης μπορεί να ελαχιστοποιήσουν τις ζημιές τους πουλώντας τα στοιχεία του ενεργητικού μιας επιχείρησης.

2.8.6 Καθορισμός ετήσιων στόχων

Η επόμενη φάση είναι ο καθορισμός ετήσιων στόχων, ουσιαστικά η εφαρμογή της στρατηγικής. Η μέχρι τώρα επιτυχημένη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού δηλαδή η διατύπωση της αποστολής, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, η ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης και η επιλογή κάποιων στρατηγικών δεν εγγυάται και την επιτυχημένη εφαρμογή τους. Είναι πάντοτε πιο δύσκολο να κάνει κάποιος κάτι από το να δηλώνει τι πρόκειται να κάνει.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός θα καταλήξει σε ένα σαφώς καθορισμένο σχέδιο για διοικητική δράση σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Ο καθορισμός βραχυπρόθεσμων, συνήθως, ετήσιων στόχων είναι μια αποκεντρωμένη διαδικασία η οποία εμπλέκει άμεσα όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Η ενεργός συμμετοχή στον καθορισμό των ετήσιων στόχων οδηγεί σε αποδοχή και δέσμευση για την υλοποίησή τους (Bedeian A.G. and Glueck W.F., 1983).

Οι ετήσιοι στόχοι είναι ουσιαστικοί για την εφαρμογή της στρατηγικής διότι α) εκφράζουν τη βάση για την κατανομή των πόρων της επιχείρησης β) είναι ένας αρχικός μηχανισμός αξιολόγησης των στελεχών γ) είναι σημαντικότερο εργαλείο για έλεγχο της προόδου προς την υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων και δ) καθορίζουν οργανωτικές προτεραιότητες και προτεραιότητες μονάδων και τμημάτων. Σημαντική προσπάθεια πρέπει να καταβάλλεται έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι ετήσιοι στόχοι είναι συνεπείς με τους μακροπρόθεσμους στόχους και στηρίζουν τις στρατηγικές για την υλοποίησή τους. Οι ετήσιοι στόχοι συνήθως εκφράζονται με όρους κερδοφορίας, ανάπτυξης και μεριδίου της αγοράς κατά υποκλάδο δραστηριότητας, γεωγραφική περιοχή, ομάδες πελατών και προϊόντων.

Θα υπενθυμίσουμε σε αυτό το σημείο ότι οι ετήσιοι στόχοι θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τις εξής ιδιότητες:

- να δίνουν βαρύτητα σε ένα αποτέλεσμα και όχι μια δραστηριότητα
- να έχουν συνέπεια
- να είναι συγκεκριμένοι
- να είναι μετρήσιμοι
- να έχουν χρονικό ορίζοντα
- να είναι πραγματοποιήσιμοι

2.8.7 Η κατανομή των πόρων

Η κατανομή των πόρων της επιχείρησης είναι μια σημαντική λειτουργία της διοίκησης γιατί επιτρέπει την εκτέλεση της στρατηγικής. Στις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζεται στρατηγικός προγραμματισμός η κατανομή των πόρων βασίζεται συχνά σε πολιτικούς ή προσωπικούς παράγοντες (David F., 1995). Πολιτικούς με την έννοια της επιρροής που ακούν οι διάφορες ομάδες συμφερόντων που ενεργοποιούνται στο πλαίσιο μιας επιχείρησης.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός επιτρέπει η κατανομή των πόρων να είναι σύμφωνη με τους καθιερωμένους ετήσιους στόχους. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν στη διάθεση τους τουλάχιστον τέσσερις κατηγορίες πόρων οι οποίοι μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Αυτοί οι πόροι είναι οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι φυσικοί πόροι, οι ανθρώπινοι πόροι και οι τεχνολογικοί πόροι. Κατανέμοντας τους πόρους μεταξύ των μονάδων και των τμημάτων δεν σημαίνει ότι οι στρατηγικές θα εφαρμοσθούν με επιτυχία.

Ένας αριθμός παραγόντων επηρεάζει αρνητικά την κατανομή των πόρων. Τέτοιοι παράγοντες είναι η υπερπροστασία των πόρων, η μεγάλη έμφαση που δίνεται στα

βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά κριτήρια, οι οργανωτικές πολιτικές, οι ασαφείς στόχοι στρατηγικής, η έλλειψη διάθεσης για ανάληψη κινδύνων και η έλλειψη επαρκούς γνώσης. Αρκετές φορές στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα υπάρχει έλλειψη συστηματικής σκέψης και αντιμετώπισης των κατανομηθέντων πόρων και των στρατηγικών της επιχείρησης. Η πραγματική αξία όποιου προγράμματος κατανομής των πόρων βρίσκεται στο αποτέλεσμα της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Ο στρατηγικός προγραμματισμός μερικές φορές αναφέρεται σαν η διαδικασία κατανομής πόρων.

2.8.8 Συγκρούσεις

Η αλληλεξάρτηση των στόχων και ο ανταγωνισμός για τους περιορισμένους πόρους μιας επιχείρησης οδηγεί σε σύγκρουση τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η σύγκρουση ορίζεται ως η διαφωνία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέρη για ένα ή περισσότερα θέματα. Ο καθορισμός των ετήσιων στόχων μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση γιατί τα άτομα έχουν διαφορετικές αντιλήψεις και προσδοκίες, τα προγράμματα δημιουργούν πίεση για την υλοποίησή τους και δημιουργούνται παρεξηγήσεις λόγω ελλιπούς κατανόησης των θεμάτων.

Για παράδειγμα, ο στόχος των οικονομικών υπευθύνων να μειώσουν τις επισφαλείς απαιτήσεις κατά 50% σε μια δεδομένη χρονιά μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση με το στόχο ενός τμήματος που είναι η αύξηση των πωλήσεων κατά 20%. Γενικά, η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη στην επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει να διαχειριστεί τη σύγκρουση πριν αυτή επηρεάσει αρνητικά τη λειτουργία της επιχείρησης. Η σύγκρουση δεν είναι πάντοτε κακή. Η έλλειψή της μπορεί να σημαίνει και αδιαφορία και απάθεια. Κατάλληλά διαχειριζόμενη μπορεί να ενεργοποιήσει τις αντικρουόμενες ομάδες σε δράση έτσι ώστε να προκαλέσουν μια 'έκρηξη' δημιουργικής ενέργειας στην επίλυση προβλημάτων και να οδηγήσουν σε πραγματικές καινοτομίες μέσα στην επιχείρηση. Η διοίκηση θα πρέπει να θεωρεί τις συγκρούσεις σαν μια σταθερή δύναμη μέσα στις σύγχρονες επιχειρήσεις και να τις χειρίζεται με παραγωγικό τρόπο.

Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων

Επειδή οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της επιχειρηματικής ζωής, τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν πώς να τις αντιμετωπίζουν. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης μπορεί να αυξηθεί σημαντικά με διάφορες μεθόδους. Μερικές γνωστές και αποτελεσματικές μέθοδοι είναι η αποφυγή, η εξομάλυνση και η άμεση αντιμετώπιση.

- Η Αποφυγή

Η διοίκηση μπορεί να επιλέξει τη μέθοδο της αποφυγής για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Για να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος θα πρέπει να ισχύουν τα εξής: (1) η διοίκηση θα πρέπει να είναι πρόθυμη να αγνοήσει τις αιτίες της σύγκρουσης και (2) η σύγκρουση ή η επίλυσή της δεν θα πρέπει να είναι ζωτικά ζητήματα για την επιχείρηση. Επειδή οι δύο προηγούμενες συνθήκες ισχύουν σπάνια ταυτόχρονα υπάρχει μια κλιμάκωση των τρόπων αποφυγής μιας σύγκρουσης. Οι τρόποι αποφυγής κυμαίνονται από ηθελημένη άγνοια μέχρι τον πλήρη διαχωρισμό των εμπλεκόμενων.

Η διοίκηση μπορεί να αγνοήσει εντελώς το πρόβλημα με την τεχνική της ηθελημένης άγνοιας, με την ελπίδα ότι το πρόβλημα θα επιλυθεί μόνο του. Σε ορισμένες περιπτώσεις αυτή η προσέγγιση είναι ρεαλιστική. Στην περίπτωση του διαχωρισμού η διοίκηση μπορεί να επιβάλλει μερικό διαχωρισμό ή ολικό διαχωρισμό των διαφωνούντων και να ελαχιστοποιήσει την επικοινωνία μεταξύ τους. Συνήθως όμως οι συγκρούσεις δεν επιλύονται εκτός κι αν η διοίκηση εφαρμόσει μια δυναμικότερη προσέγγιση, η οποία θα αντιμετωπίζει τις αιτίες της σύγκρουσης και όχι μόνο τα συμπτώματά της.

- Η Εξομάλυνση

Σε αντίθεση με την προηγούμενη μέθοδο η οποία αποφεύγει το πρόβλημα, η μέθοδος της συγκάλυψης αναγνωρίζει καταρχήν ότι υπάρχει σύγκρουση. Δίνεται όμως έμφαση στις αρμονικές και ειρηνικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό (η σύγκρουση 'κουκουλώνεται') και η διοίκηση τονίζει τις ομοιότητες και τα κοινά χαρακτηριστικά των διαφωνούντων και όχι τις διαφορές τους. Η διοίκηση επιδιώκει να δημιουργήσει στις δύο ομάδες την εντύπωση ότι έχουν περισσότερα κοινά από όσα νομίζουν. Παρά το γεγονός ότι αυτή η μέθοδος αναγνωρίζει την ύπαρξη της σύγκρουσης, δεν αντιμετωπίζει τις βαθύτερες αιτίες της. Γι' αυτό το λόγο, έχει περιορισμένη χρησιμότητα αλλά μπορεί να είναι η κατάλληλη τεχνική όταν ο σημαντικότερος στόχος της διοίκησης είναι η αρμονία.

- Η Άμεση Αντιμετώπιση

Σε αντίθεση με τις προηγούμενες τεχνικές χειρισμού συγκρούσεων, στη μέθοδο της άμεσης αντιμετώπισης η διοίκηση αντιμετωπίζει τις αιτίες μιας σύγκρουσης. Αυτή η διαδικασία δίνει βαρύτητα στην κατανόηση και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και όχι στους προσωπικούς στόχους των αντίθετων πλευρών. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο η μια πλευρά προσπαθεί να κατανοήσει τις θέσεις της άλλης. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ομάδες μπορούν να ανταλλάξουν κάποια μέλη του προσωπικού τους για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα. Αυτή η ανταλλαγή διευκολύνει την κατανόηση και ονομάζεται αμοιβαία ανταλλαγή προσωπικού. Αυτό δεν βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων, αλλά δημιουργεί ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα στις ομάδες οι οποίες μπορεί έτσι να συνεργασθούν μέσα από τις διαφορές τους.

2.9 Σύνοψη κεφαλαίου

Ο στρατηγικός προγραμματισμός της επιχείρησης αρχίζει με την διατύπωση της αποστολής της επιχείρησης ή με την διακρίβωσή της αν έχουν υπάρξει αλλαγές από την τελευταία αναθεώρησή της. Το επόμενο βήμα είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η εκτίμηση των επιδράσεων στις λειτουργίες της επιχείρησης. Ακολουθεί η αξιολόγηση της εσωτερικής κατάστασης με την βοήθεια της ανάλυσης SWOT. Στο διευρυμένο διάγραμμα της ανάλυσης S.W.O.T. γίνεται μια σύνθεση των δυνατοτήτων της επιχείρησης για αξιοποίηση των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για να συγκεκριμενοποιηθούν οι δυνατότητες επιλογών καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι. Από ένα σύνολο στρατηγικών επιλογών η επιχείρηση αξιολογώντας τα δεδομένα μπορεί να επιλέξει κάποια ή κάποιες από αυτές λαμβάνοντας υπόψη και την ανάλυση S.W.O.T. Τα προβλήματα που ενδεχόμενα εμφανιστούν στην κατανομή των πόρων για την υλοποίηση των ετήσιων στόχων είναι το επόμενο βήμα στην όλη διαδικασία. Σε αυτή τη φάση έχει διαμορφωθεί ένα στρατηγικό πρόγραμμα, οπότε τελειώνει ουσιαστικά και η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού. Η υλοποίηση του προγράμματος και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ανήκει στην ευρύτερη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης και δεν αντιμετωπίστηκε σε αυτό το κεφάλαιο.

3. ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

Η συστημική επιστήμη είναι η κατάλληλη επιστήμη για τη διαχείριση και επίλυση σύνθετων και πολύπλοκων θεμάτων όπως τα περισσότερα κοινωνικά, διαχειριστικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά προβλήματα. Η συστημική επιστήμη επικεντρώνει στο «όλον», στο σύνολο δηλαδή ενός προβλήματος και μελετά τις αλληλεπιδράσεις των μερών που το αποτελούν. Η συστημική επιστήμη είναι συνολική και συνθετική, άρα και διεπιστημονική: Αποτελεί τη βάση για τις περισσότερες από τις σύγχρονες επιστήμες όπως η πληροφορική, η θεωρία των δικτύων και η κυβερνητική.

Τα τελευταία χρόνια αντιμετωπίζουμε προβλήματα τα οποία είναι εξαιρετικά σύνθετα και πολύπλοκα, είτε πρόκειται για την απλή υλοποίηση ενεργειών, έργων και πολιτικών, είτε πρόκειται για τη συνολική επιβίωση – τη βιωσιμότητα – ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας σε μια παγκοσμιοποιημένη και ανταγωνιστική αγορά. Η πολυπλοκότητα αυτή οφείλεται συνήθως στην αλληλεπίδραση πολλών παραγόντων από το φυσικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Κάθε άνθρωπος δημιουργεί τις δικές του θεωρήσεις και στρατηγικές για να διαχειριστεί αυτή την πολυπλοκότητα, δημιουργεί, δηλαδή, τα δικά του νοητικά μοντέλα (mental models) με τα οποία αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα. Οι περισσότεροι έχουν μάθει να χρησιμοποιούν την αναλυτική λογική: αντί να βλέπουν το συνολικό πρόβλημα, βλέπουν πολλά μικρά ανεξάρτητα μεταξύ τους προβλήματα. Αυτή η λογική, μπορεί να είναι χρήσιμη για απλές καταστάσεις, είναι όμως ανεπαρκής και ακατάλληλη για τα σύγχρονα πολύπλοκα προβλήματα.

Η συστημική λογική, αντίθετα, μας βοηθάει να κατασκευάσουμε τα κατάλληλα μοντέλα, όχι μόνο για τη σωστή αντίληψη της πραγματικότητας, αλλά κυρίως για αποτελεσματικές επεμβάσεις και λύσεις. Η συστημική λογική, σε αντίθεση με την αναλυτική, μας επιτρέπει να δούμε τον κόσμο και κάθε πρόβλημά του ως ενιαίο σύνολο στοιχείων, τα οποία αλληλοεξαρτώνται και αλληλοεπηρεάζονται.

3.1 Η έννοια σύστημα

Ο όρος σύστημα χρησιμοποιείται ευρύτατα στην σύγχρονη δυτική κοινωνία. Αυτό που έχει σημασία όμως είναι να επισημάνουμε πως η έννοια σύστημα χρησιμοποιείται όχι για να αναφερθούμε σε πράγματα του περιβάλλοντος κόσμου αλλά σε έναν ιδιαίτερο τρόπο οργάνωσης των σκέψεων μας αναφορικά με τον κόσμο.

Το σύστημα είναι μία σύνθετη πληροφοριακή δομή, με αυτό το πληροφοριακό περιεχόμενο δυναμικά να εκφράζεται υλικά και χωρικά, αποτελούμενη από πολλαπλά δομικά μέρη τα οποία είναι αυτόνομα, με ατομική ταυτότητα και συμπεριφορές, αλλά αλληλεπιδρούν στενά μεταξύ τους. Ο πιο απλός ορισμός του συστήματος, είναι ένα δίκτυο από αλληλεπιδρούσες μεταβλητές. Αυτό σημαίνει ότι κάθε αλλαγή σε οποιονδήποτε κόμβο του συστήματος θα προκαλέσει αλλαγές και στους άλλους κόμβους - οι οποίες όμως δεν είναι απαραίτητο ότι είναι προβλέψιμες. Επίσης το σύστημα ως σύνολο, μέσω των μερών του, μπορεί να αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του. Κατά την αλληλεπίδραση αυτή είναι ικανό να δέχεται δευτερεύον πληροφοριακό περιεχόμενο ως είσοδο (input), να το επεξεργάζεται και να αποβάλλει το πληροφοριακό αποτέλεσμα της επεξεργασίας ξανά στο περιβάλλον ως έξοδο (output). Η διαδικασία αυτή δύναται να συμβαίνει συνεχώς ή σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ένα σύστημα μπορεί να περιέχει ως δομικούς λίθους υποσυστήματα, δηλαδή χαμηλότερης περιπλοκότητας συστήματα τα οποία λειτουργούν αυτόνομα αλλά ταυτόχρονα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους δίνοντας ως αποτέλεσμα το αρχικό, υψηλότερης δομικής περιπλοκότητας σύστημα.

Το σύστημα αποτελεί συνάθροιση/συλλογή οντοτήτων/αντικειμένων, υλικών ή αφηρημένων, τα οποία αποτελούν σύνολο και το κάθε στοιχείο αλληλεπιδρά ή συσχετίζεται με τουλάχιστον ένα ακόμη στοιχείο του συνόλου. Κάθε αντικείμενο που δε συσχετίζεται / αλληλεπιδρά με κανένα στοιχείο του συστήματος δεν αποτελεί μέρος του συστήματος. Ένα

υποσύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων το οποίο αποτελεί σύστημα από μόνο του αλλά και μέρος του όλου συστήματος. Το ερευνητικό γνωστικό πεδίο που ασχολείται με τη διεπιστημονική μελέτη συστημάτων και γενικών συστημικών ιδιοτήτων είναι η γενική θεωρία συστημάτων, ή αλλιώς συστημική επιστήμη. Το πεδίο αυτό διερευνά την οργάνωση και τις αφηρημένες ιδιότητες της ύλης και της νόησης, αναζητώντας γενικές αρχές και έννοιες ανεξάρτητες από κάποιο συγκεκριμένο εννοιολογικό πλαίσιο, την ουσία τους, τον τύπο τους ή τη χωρική/χρονική κλίμακα ύπαρξής τους.

3.2 Συστημικές έννοιες

Τα συστήματα χαρακτηρίζονται από τις ακόλουθες έννοιες:

- Στοιχεία

Στοιχεία είναι τα συστατικά του συστήματος. Τα συστημικά στοιχεία μπορούν με την σειρά τους να είναι συστήματα με τα δικά τους δικαιώματα- αυτά είναι τα υποσυστήματα. Τα συστημικά στοιχεία μπορεί να είναι άψυχα ή ζώντα. Τα περισσότερα στοιχεία με τα οποία συναλλάσσομαστε είναι συνάθροιση και των δύο. Τα στοιχεία που εισέρχονται στο σύστημα, λέγονται εισερχόμενα (inputs), αυτά που εξέρχονται λέγονται εξερχόμενα (outputs).

- Διαδικασία μετατροπής

Τα οργανωμένα συστήματα είναι προικισμένα με την διαδικασία της μετατροπής μέσω της οποίας τα στοιχεία αλλάζουν κατάσταση. Η διαδικασία μετατροπής αλλάζει τα εισερχόμενα στοιχεία σε εξερχόμενα. Σε ένα σύστημα με οργάνωση, η διαδικασία μετατροπής συνήθως προσθέτει αξία και χρησιμότητα στα εισερχόμενα καθώς μετατρέπονται σε εξερχόμενα. Αν η διαδικασία μετατροπής μειώνει την αξία ή την χρησιμότητα στο σύστημα, τότε αυτό επιφέρει κόστος και δυσκολίες.

- Εισερχόμενα και Πόροι

Η διαφορά μεταξύ των εισερχόμενων και των πόρων είναι λεπτή και εξαρτάται μόνο από το πώς το βλέπει κανείς καθώς και από την κατάσταση. Στην διαδικασία μετατροπής τα εισερχόμενα είναι συνήθως τα στοιχεία στα οποία εφαρμόζονται οι πόροι. Όταν αναγνωρίζονται τα εισερχόμενα και οι πόροι ενός συστήματος είναι σημαντικό να καθοριστεί εάν μπορούν να θεωρηθούν ως μέρος του συστήματος ή μέρος του περιβάλλοντος. Όταν η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος στο να πετυχαίνει τους αντικειμενικούς σκοπούς του υπολογίζεται, τότε τα εισερχόμενα και οι πόροι συνήθως θα λογαριάζονται ως κόστος.

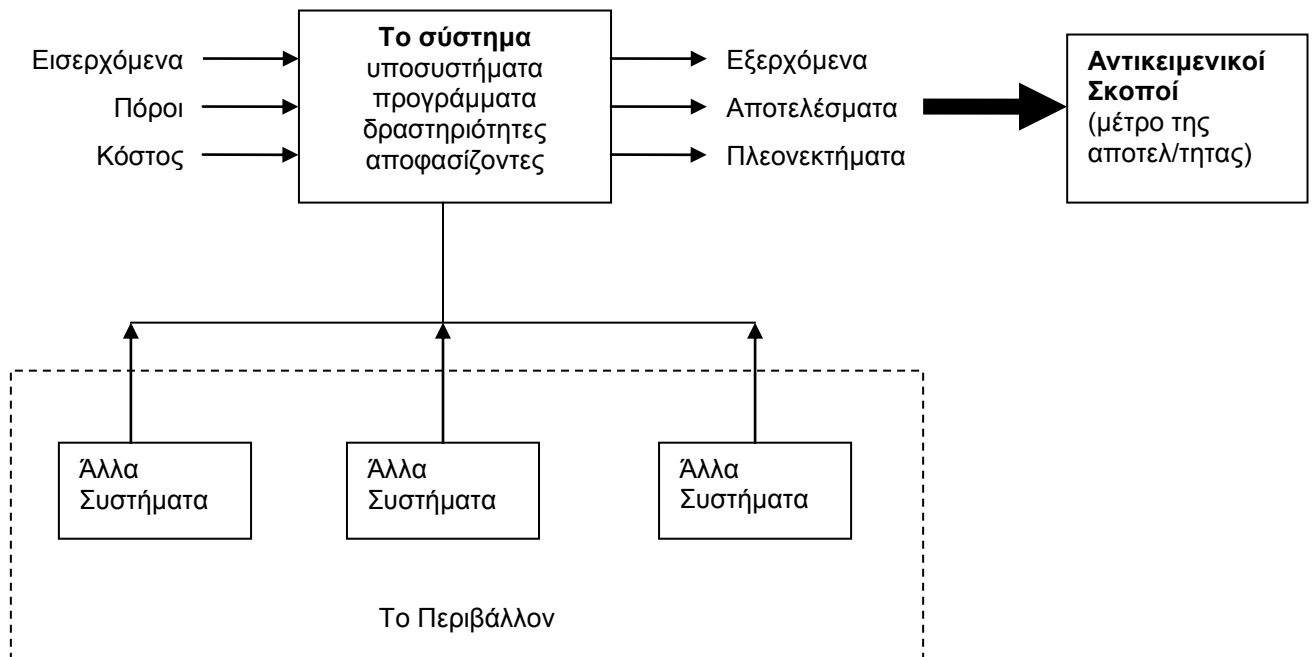
- Εξερχόμενα

Τα εξερχόμενα είναι αποτελέσματα της διαδικασίας μετατροπής του συστήματος και λογαριάζονται ως αποτελέσματα, εκβάσεις ή οφέλη.

- Το περιβάλλον

Τα αποφασισμένα όρια του συστήματος είναι επιβαλλόμενα, όταν μελετάμε ανοικτά (ζώντα) συστήματα – συστήματα που αλληλεπιδρούν με άλλα συστήματα. Με τον ορισμό των ορίων του συστήματος καθορίζουμε ποια συστήματα θεωρούνται υπό τον έλεγχο του αποφασίζοντα και ποια αφήνονται έξω από τη δικαιοδοσία του (θεωρούνται ως δεδομένα). Ανεξάρτητα από το που έχουν ορισθεί τα όρια του συστήματος, αλληλεπιδράσεις με το περιβάλλον δεν μπορούν να αγνοηθούν, ούτως ώστε να μη γίνουν ασήμαντες οι υιοθετημένες λύσεις.

Στο σχήμα 3.1 απεικονίζεται ένα σύστημα και το περιβάλλον του. Δείχνει εισερχόμενα, πόρους και κόστος που εισάγονται στο σύστημα και εξερχόμενα, αποτελέσματα και οφέλη που εξάγονται.



Σχήμα 3.1 Ένα σύστημα και το περιβάλλον του

- Σκοπός και λειτουργία

Τα άψυχα συστήματα είναι απαλλαγμένα από ορατό σκοπό. Αποκτούν έναν συγκεκριμένο σκοπό ή λειτουργία όταν εισάγονται σε σχέσεις με άλλα υποσυστήματα στο γενικό πλαίσιο ενός μεγαλύτερου υποσυστήματος. Έτσι η συσχέτιση μεταξύ των υποσυστημάτων και μεταξύ του όλου συστήματος και των υποσυστημάτων είναι αξιολογής σημαντικότητας για την μελέτη των συστημάτων.

- Στόχοι και Αντικείμενα

Υψίστης σημασίας για τον σχεδιασμό των συστημάτων είναι η αναγνώριση των στόχων και των αντικειμένων. Τα μέτρα της αποδοτικότητας μετράνε την έκταση στην οποία ανακύπτουν οι αντικειμενικοί σκοποί του συστήματος.

- Συστατικά, Προγράμματα και Αποστολές

Στα προσανατολισμένα με βάση τον στόχο συστήματα, η διαδικασία μετατροπής είναι οργανωμένη γύρω από την έννοια των συστατικών, προγραμμάτων ή αποστολών, τα οποία συνίστανται από εναρμονισμένα στοιχεία συγκεντρωμένα να δουλέψουν απέναντι σε καθορισμένο αντικειμενικό στόχο. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα όρια των συστατικών δε συμπίπτουν με τα όρια της οργανωτικής δομής, ένα ερώτημα μεγάλης σημαντικότητας στην συστημική προσέγγιση.

- Διαχείριση, Παράγοντες και Αποφασίζοντες

Οι πράξεις και οι αποφάσεις που λαμβάνουν χώρα στο σύστημα αποδίδονται ή παραχωρούνται σε διαχειριστές, παράγοντες και αποφασίζοντες των οποίων η αρμοδιότητα είναι η καθοδήγηση του συστήματος στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του.

- Δομή

Η ιδέα της δομής σχετίζεται με την μορφή των σχέσεων που συνδέουν τα στοιχεία του συνόλου μαζί. Η δομή μπορεί να είναι απλή ή πολύπλοκη, εξαρτώμενη από το νούμερο και τον τύπο των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των μελών του συστήματος. Πολύπλοκα συστήματα περιπλέκουν τις ιεραρχίες που διευθετούν τα επίπεδα υποσυστημάτων, τα μέρη ή τα στοιχεία. Σε μεγάλη έκταση οι λειτουργίες του συστήματος και η αποτελεσματικότητα με την οποία υλοποιούνται, εξαρτάται από τον τύπο και την μορφή των αλληλεξαρτήσεων των συστατικών συστημάτων.

- Καταστάσεις και Ροές

Η κατάσταση ενός συστήματος είναι καθορισμένη από τις ιδιότητες που τα στοιχεία τους φαίνονται να έχουν σε ένα σημείο στο χρόνο και περιγράφεται από την αξία των ιδιοτήτων που χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν. Οι αλλαγές από κατάσταση σε κατάσταση όπου συστημικά στοιχεία υπόκεινται σε ροές καθορισμένες σε περιόδους των ποσοστών της αλλαγής της αξίας των συστημικών ιδιοτήτων. Η συμπεριφορά μπορεί να αναλυθεί καθώς οι αλλαγές στις συστημικές καταστάσεις καθυστερούν.

3.3 Ιδιότητες συστημάτων

Τα συστήματα και τα υποσυστήματα και τα στοιχεία τους είναι προικισμένα με ιδιότητες. Οι ιδιότητες μπορεί να είναι ποσοτικές ή ποιοτικές. Αυτή η διαφορά καθορίζει την προσέγγιση που χρησιμοποιείται για να τις μετρήσει. Οι ιδιότητες του συστήματος εξαρτώνται από τη σφαίρα δραστηριότητας του συστήματος.

- Έμβια και μη Έμβια Συστήματα

Τα έμβια συστήματα είναι εκείνα που είναι προικισμένα με βιολογικές λειτουργίες όπως γέννηση, θάνατος και αναπαραγωγή. Μερικές φορές όροι όπως «θάνατος» και «γέννηση» χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν ρεαλιστικές διαδικασίες μη έμβιων συστημάτων παρόλο που δεν νοείται σ' αυτά ο όρος ζωή με την βιολογική έννοια.

- Αφηρημένα και Συγκεκριμένα Συστήματα

Σύμφωνα με τον Ackoff «ένα αφηρημένο σύστημα είναι κάποιο του οποίου όλα τα συστατικά είναι αφηρημένες έννοιες. Ένα συγκεκριμένο σύστημα είναι κάποιο του οποίου τουλάχιστον δύο συστατικά στοιχεία είναι αντικείμενα». Στα συγκεκριμένα συστήματα τα στοιχεία μπορεί να είναι αντικείμενα ή υποκείμενα ή και τα δύο. Τα αφηρημένα συστήματα είναι μη έμβια συστήματα, ενώ τα συγκεκριμένα μπορεί να είναι έμβια ή μη έμβια.

- Ανοιχτά και Κλειστά Συστήματα

Οι αρχές των ανοικτών και κλειστών συστημάτων εισάγουν μία πολύ σημαντική διαφορά μεταξύ τους που είναι θεμελιώδης στην κατανόηση των βασικών αρχών της συστημικής θεωρίας. Ένα κλειστό σύστημα είναι ένα σύστημα που δεν έχει καθόλου περιβάλλον, δηλαδή δεν υπάρχει εξωτερικό σύστημα το οποίο το επηρεάζει, ή για το οποίο δεν υπάρχουν εξωτερικά συστήματα για να μελετηθούν. Ένα ανοικτό σύστημα είναι κάποιο που έχει περιβάλλον, δηλαδή υπάρχουν άλλα συστήματα με τα οποία αυτό σχετίζεται, συναλλάσσεται και επικοινωνεί. Τα έμβια συστήματα είναι ανοικτά, ενώ τα μη έμβια κλειστά, μολονότι η προσθήκη ενός χαρακτηριστικού επανάδρασης τα προμηθεύει με ακριβώς ορισμένες ιδιότητες έμβιων συστημάτων που σχετίζονται με την κατάσταση ισορροπίας τους. Τα κλειστά συστήματα κινούνται σε μία σταθερή κατάσταση ισορροπίας η οποία εξαρτάται αποκλειστικά από τις αρχικές συνθήκες συστήματος. Αν οι αρχικές συνθήκες αλλάξουν, η τελική σταθερή κατάσταση θα αλλάξει επίσης. Αντίθετα στα ανοικτά συστήματα η ίδια σταθερή κατάσταση μπορεί να προσεγγισθεί από διαφορετικές αρχικές συνθήκες εξαιτίας της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον. Αυτή η ιδιότητα φέρει το όνομα ισοτέλεια.

- Εντροπία, Αβεβαιότητα και Πληροφορία

Η εντροπία είναι ένα μέτρο αταξίας δανεισμένο από την θερμοδυναμική που σχετίζεται με την πιθανότητα εμφάνισης μιας συγκεκριμένης μοριακής ταξινόμησης σε ένα αέριο. Όταν μεταφερθεί στην κυβερνητική και τη συστημική θεωρία, αναφέρεται στο μέγεθος της ποικιλίας σε ένα σύστημα, όπου η ποικιλία μπορεί να ερμηνευθεί σαν το ποσό της αβεβαιότητας επικρατέστερη σε μία κατάσταση επιλογής με πολλές διακριτές εναλλακτικές λύσεις. Γενικά η εντροπία, η αβεβαιότητα και η αταξία είναι αρχές που σχετίζονται, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 3.2). Αυτό το σχήμα δείχνει ότι υψηλή εντροπία σημαίνει υψηλή αταξία, ποικιλία και αβεβαιότητα. Στην άλλη άκρη του φάσματος, χαμηλή εντροπία σημαίνει χαμηλή ποικιλία και αβεβαιότητα. Επιπρόσθετα, το σχήμα δείχνει και άλλες διχοτομήσεις, όπως χαμηλή και υψηλή διάταξη και έλεγχο, που ανταποκρίνεται αντίστοιχα σε χαμηλή και υψηλή εντροπία.

Υψηλή	Αταξία	Χαμηλή
Υψηλή	Ποικιλία	Χαμηλή
Υψηλή	Αβεβαιότητα	Χαμηλή
Υψηλή	Εντροπία	Χαμηλή
Μεγάλος	Αρ.εναλλακτικών Λύσεων	Μικρός
Μικρή	Πιθανότητα κάθε Συμβάντος	Μεγάλη
Μεγάλη	Πιθανότητα Ολικής Κατάστασης	Μικρή
Χαμηλός	Έλεγχος και ρύθμιση	Υψηλός
<i>Η πληροφορία πρέπει να διαχειριστεί έτσι ώστε να μετακινήσει το σύστημα από τα αριστερά προς τα δεξιά</i>		



Σχήμα 3.2 Μεταβλητές σχετιζόμενες με την εντροπία

- Οργανωμένη και μη οργανωμένη πολυπλοκότητα

Τα ζώντα συστήματα είναι συστήματα οργανωμένης πολυπλοκότητας, ενώ τα μη έμβια εμφανίζουν ιδιότητες οργανωμένης απλότητας ή μη οργανωμένης πολυπλοκότητας.

- Σκοπός και σκόπιμη συμπεριφορά

Τρεις τύποι ενεργού συμπεριφοράς αναγνωρίζονται: α) Αυτοσκόπιμη συμπεριφορά, β) Μη σκόπιμη συμπεριφορά, γ) Μη αυτοσκόπιμη συμπεριφορά

Η αυτοσκόπιμη και μη αυτοσκόπιμη συμπεριφορά είναι αυτή που κατευθύνεται προς την επίτευξη ενός στόχου, μίας τελικής κατάστασης, ενώ μη σκόπιμη συμπεριφορά είναι αυτή που δεν κατευθύνεται προς την επίτευξη ενός στόχου.

Όσον αφορά τη διαφοροποίηση μεταξύ αυτοσκόπιμης και μη αυτοσκόπιμης συμπεριφοράς μπορεί να εξηγηθεί ως ακολούθως:

α) η αυτοσκόπιμη συμπεριφορά αναφέρεται σε συστήματα που μπορούν να αποφασίσουν πως πρόκειται να συμπεριφερθούν (όπως η ανθρώπινη δραστηριότητα).

β) η μη αυτοσκόπιμη συμπεριφορά αναφέρεται σε συστήματα (φυσικά, υλικά, σχεδιασμένα) για τα οποία οι άνθρωποι μπορούν να προσδιορίσουν κάποιο σκοπό, αλλά τα οποία δεν έχουν δικούς τους αντικειμενικούς στόχους.

- Επανάδραση

Η επανάδραση υπάρχει στα συστήματα. Μπορούμε να έχουμε θετική επανάδραση στην οποία ο πολλαπλασιαστής μεταξύ εισόδου και εξόδου είναι τέτοιος ώστε η έξοδος αυξάνεται με αύξηση της εισόδου ή αρνητική επανάδραση, στην οποία η έξοδος μειώνεται με αύξηση της εισόδου. Η θετική επανάδραση οδηγεί συνήθως σε συστημική αστάθεια, ενώ η αρνητική επανάδραση χρησιμοποιείται για να παρέχει σταθερό συστημικό έλεγχο.

- Ιεραρχία στα συστήματα

Η ιεραρχία είναι μία σημαντική έννοια που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να τονίσει το γεγονός ότι τα συστήματα μπορούν να ρυθμιστούν σύμφωνα με διάφορα κριτήρια, ένα από τα οποία είναι η αυξανόμενη πολυπλοκότητα της λειτουργίας των συστατικών τους στοιχείων. Ο Boulding παρέχει μία ιεραρχία μέσα στην οποία μπορούν να θεωρηθούν τα ακόλουθα επίπεδα συστημάτων:

A. Μη ζώντα συστήματα

- Στατικές δομές που καλούνται μοντέλα σκελετοί (frameworks).
- Απλές δυναμικές δομές με προκαθορισμένες κινήσεις, όπως είναι φανερό στον κόσμο που μας περιβάλλει. Αυτά τα συστήματα λέγονται clockworks.
- Κυβερνητικά συστήματα με βρόγχους ελέγχου επανάδρασης που λέγονται thermostats.

B. Ζώντα συστήματα

- Ανοικτά συστήματα με αυτό-διατηρούμενη δομή.
- Ζωντανοί οργανισμοί με χαμηλή ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών, όπως τα φυτά.
- Ζωντανοί οργανισμοί με πιο αναπτυγμένες ικανότητες επεξεργασίας πληροφοριών αλλά χωρίς συνείδηση ύπαρξης. Τα ζώα εκτός από τον άνθρωπο κατηγοριοποιούνται στο επίπεδο αυτό.
- Το επίπεδο του ανθρώπου που χαρακτηρίζεται από συνείδηση ύπαρξης, αυτό-συλλογισμό και ολοκληρωμένη συμπεριφορά.
- Κοινωνικά συστήματα και κοινωνικοί οργανισμοί.
- Υπερβατικά συστήματα ή συστήματα πέρα από την τωρινή μας γνώση.

- Οργάνωση

Η οργάνωση είναι ένα χαρακτηριστικό των συστημάτων που βρίσκεται πέρα από την πολυπλοκότητα της δομής. Η οργάνωση υποδηλώνει προσανατολισμένη προς στόχο συμπεριφορά, κίνητρα και αναφερόμενα στη συμπεριφορά χαρακτηριστικά που λείπει από συστήματα που βρίσκουμε στον φυσικό κόσμο.

3.4 Συστημική βελτίωση και συστημικός σχεδιασμός

Η βελτίωση ενός συστήματος σημαίνει την εξασφάλιση ότι το σύστημα ή τα συστήματα εκτελούνται σύμφωνα με τις προσδοκίες. Αυτό σημαίνει ότι ο σκοπός συστήματος έχει εφαρμοστεί και είναι αποδεδειγμένος. Σε αυτήν την περίπτωση, η βελτίωση του συστήματος αποφέρει την έρευνα των αίτιων της απόκλισης από την τυπική λειτουργία ή την έρευνα για το πώς μπορεί το σύστημα να αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα που να πλησιάζουν τους καθορισμένους σκοπούς. Τα κύρια προβλήματα που πρέπει να λυθούν είναι τα ακόλουθα:

- Το σύστημα δεν αποσκοπεί στην απόδειξη του τελικού σκοπού.
- Το σύστημα δεν αποφέρει σίγουρα αποτελέσματα.

- Το σύστημα δεν λειτουργεί ως αρχικός σκοπός.

Για να λυθούν τα προβλήματα και να βελτιώσουμε την λειτουργία του συστήματος προσπαθούμε να εντοπίσουμε τους οριστικούς λόγους για την απρόσμενη απόκλιση. Αυτό συνεπάγεται την αρχική ύπαρξη ενός σχεδίου, κάποιου όρου, ενός προτύπου ή κάποιου κανόνα για το πώς το σύστημα μπορεί να λειτουργήσει, έναντι του οποίου η πραγματική λειτουργία είναι δυνατό να συγκριθεί. Συνήθως όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα για τη βελτίωση του συστήματος, πρώτα προσδιορίζουμε το πρόβλημα, ένα βήμα που περιλαμβάνει την οριοθέτηση του σκοπού της έρευνας μας. Ξεκινάμε από τα γνωστά γεγονότα, ενεργούμε με πορίσματα σχεδιάζοντας κάποια δοκιμαστικά συμπεράσματα.

Συνοπτικά η συστημική βελτίωση, ως μεθοδολογία της αλλαγής χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα βήματα:

- Το πρόβλημα προχωράει και αναγνωρίζονται το σύστημα και τα συστατικά του μέρη(υποσυστήματα).
- Τα πραγματικά γεγονότα, όροι ή συμπεριφορές των συστημάτων εμποδίζονται από την παρατήρηση.
- Οι πραγματικοί και αναμενόμενοι όροι των συστημάτων συγκρίνονται με σκοπό να εμποδίσουν το μέγεθος της παρέκκλισης
- Οι αιτίες γι' αυτήν την παρέκκλιση είναι υποθετικές μέσα στα όρια των μερών των υποσυστημάτων.
- Συμπεράσματα έχουν παρθεί από τα γνωστά γεγονότα από μία μέθοδο πορισμάτων και το μεγάλο πρόβλημα χωρίζεται σε υποπροβλήματα από μία μέθοδο μειώσεως.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η συστημική βελτίωση, προχωρά με επίβλεψη, δηλαδή προχωρούμε εσωτερικά από το σύστημα στα στοιχεία και στις αιτίες, όπου η λύση των προβλημάτων βρίσκεται μέσα στα σύνορα του συστήματος. Η συστημική βελτίωση μοιράζει αυστηρά τη λειτουργία των προβλημάτων και αφορά λειτουργίες που προξενούνται από έλλειψη στο περιεχόμενο, το σκοπό, την κατασκευή και τη μέθοδο του συστήματος. Ως μεθοδολογία της αλλαγής η συστημική βελτίωση προσφέρει πολύ περιορισμένες επιλογές. Ανατρέπει την προσέγγιση των πλησιέστερων θετών λύσεων για τα πολύπλοκα προβλήματα του συστήματος. Διαλέγοντας τις πλησιέστερες λύσεις σημαίνει ότι η καινοτομία και η δημιουργία προσεγγίσεων αποβάλλονται χάρη των λύσεων, όπου μόνο μικρές αλλαγές ή αυξήσεις από άμεση κατοχή θέσεων ενθαρρύνονται ή επιτρέπονται για την αποφυγή "taking the boat".

Αν και η συστημική βελτίωση χρησιμοποιείται ευρέως με διάφορους τρόπους έχει πολλές ελλείψεις, πράγμα που σημαίνει ότι η χρήση της πρέπει να περικλείει κάποιους περιορισμούς και να γίνεται με σύνεση.

3.5 Συστημική προσέγγιση

Η συστημική προσέγγιση μπορεί να αποδοθεί και σαν εφαρμοσμένη συστημική θεωρία (applied system theory). Στην παράγραφο αυτή θα περιγράψουμε αρχικά τους πολλούς προσανατολισμούς της προσέγγισης συστημάτων και πώς αυτή σχετίζεται με τη συστημική θεωρία, ενώ στη συνέχεια θα αναφερθούμε στις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιεί.

3.5.1 Οι πολλές όψεις της συστημικής προσέγγισης

Η συστημική προσέγγιση μπορεί να θεωρηθεί ως:

- Μια μεθοδολογία σχεδιασμού

Άσχετα με το πόσο ασήμαντη είναι, μία απόφαση έχει αντίκτυπο σε ένα ή περισσότερα συστήματα. Οι παράγοντες που λαμβάνουν αποφάσεις πρέπει να υπολογίζουν το αντίκτυπο των πράξεών εκ των προτέρων γιατί μία κίνηση σε ένα μόνο σύστημα μπορεί να επηρεάσει και να κάνει αισθητή την παρουσία της στα υπόλοιπα. Η συστημική προσέγγιση είναι μία μεθοδολογία η οποία βοηθά τους παράγοντες που λαμβάνουν αποφάσεις να υπολογίσουν τις επιπτώσεις των αποφάσεων σχεδιασμού. Τα συστήματα πρέπει να σχεδιάζονται και όχι απλά να συνυπάρχουν.

- Ένα κοινό εννοιολογικό πλαίσιο

Συστήματα που προέρχονται από διαφορετικούς τομείς έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά. Ένας από τους αντικειμενικούς σκοπούς της συστημικής ανάλυσης είναι η αναζήτηση ομοιοτήτων στη δομή και τις ιδιότητες, καθώς επίσης και κοινών φαινομένων σε συστήματα διαφορετικών επιστημονικών κλάδων. Με αυτόν τον τρόπο, επιδιώκεται να «αυξηθεί το επίπεδο γενικότητας των νόμων» οι οποίοι εφαρμόζονται σε περιορισμένους τομείς. Αυτές οι γενικεύσεις του είδους επιδιώκεται να επεκταθούν πέρα από τις απλές ομοιότητες. Η συστημική προσέγγιση αναζητά γενικεύσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα είναι οργανωμένα, τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα λαμβάνουν, αποθηκεύουν, επεξεργάζονται και επανακτούν πληροφορίες και τον τρόπο με τον οποίο αυτά λειτουργούν: δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται, αντιδρούν και προσαρμόζονται σε διαφορετικά δεδομένα εισόδου από το περιβάλλον. Το επίπεδο της γενικότητας μπορεί να αυξηθεί χρησιμοποιώντας μια κοινή παράσταση και ορολογία, όταν η συστημική σκέψη εφαρμόζεται σε φαινομενικά άσχετους τομείς.

Το επίπεδο της γενικότητας μπορεί επίσης να αυξηθεί βρίσκοντας τομείς στους οποίους τα ίδια μοντέλα περιγράφουν φαινόμενα επιφανειακά μη σχετιζόμενα. Η συστημική προσέγγιση αναζητά να βρει κάποια σύνδεση μεθόδων λύσης προκειμένου να επεκταθεί η ευρύτητα εφαρμογής τους και να διευκολύνει την κατανόηση νέων φαινομένων.

- Μία νέα επιστημονική μέθοδος

Η συστημική προσέγγιση ενθαρρύνει την ανάπτυξη μίας νέας επιστημονικής μεθόδου, ενσωματωμένης στο συστημικό πρότυπο, η οποία θα μπορέσει να αντιμετωπίσει διαδικασίες όπως ζωή, θάνατος, γέννηση, εξέλιξη, προσαρμογή, μάθηση, κίνητρο συμπεριφοράς και αλληλεπίδραση. Η συστημική προσέγγιση επιδιώκει να εκφράσει αυτή τη νέα μέθοδο σκέψης, η οποία είναι εφαρμοσμένη στον τομέα της συμπεριφοράς και της βιολογίας.

- Μία θεωρία οργάνωσης

Η συστημική προσέγγιση φέρνει ένα νέο τρόπο σκέψης που συμπληρώνει την ήδη υπάρχουσα θεωρία οργάνωσης. Επιδιώκει να συγκεράσει τη συμπεριφορά με αυστηρά διατυπωμένες απόψεις και να θεωρήσει έναν οργανισμό σαν ολοκληρωμένο σύνολο που έχει σκοπό να είναι αποτελεσματικός, συνολικά, εναρμονίζοντας τους ασυμβίβαστους αντικειμενικούς σκοπούς των συστατικών του στοιχείων.

- Διαχείριση συστημάτων

Μεγάλοι οργανισμοί πρέπει να έχουν την ικανότητα να σχεδιάζουν, οργανώνουν και να διαχειρίζονται την τεχνολογία αποτελεσματικά. Πρέπει να εφαρμόζουν τη συστημική προσέγγιση και το συστημικό πρότυπο για την λύση των προβλημάτων τους. Συνεπώς, όταν αντιμετωπίζουμε μια κατάσταση πρέπει να την θεωρούμε στο γενικό πλαίσιο και τη δομή της οργάνωσης θεωρούμενης ως σύστημα, ένα σύνθετο συγκρότημα στο οποίο ο διαχειριστής αναζητά την ολική αποτελεσματικότητα (συστημικός σχεδιασμός) και όχι ένα τοπικό βέλτιστο σημείο με περιορισμένες συνέπειες (συστημική βελτίωση).

- Εφαρμοσμένη συστημική θεωρία

Η συστημική θεωρία παρέχει ικανότητα έρευνας για την συστημική προσέγγιση. Ερευνά τις έννοιες, τις μεθόδους και την γνώση όσον αφορά τα πεδία των συστημάτων και της συστημικής σκέψης.

3.5.2 Οι ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν

Η συστημική προσέγγιση σχεδιάστηκε για να ικανοποιήσει τις ακόλουθες ανάγκες:

- Η ανάγκη της γενίκευσης

Η συστημική προσέγγιση παρέχει το εννοιολογικό μοντέλο σύμφωνα με το οποίο η συμπεριφορά των διαδικασιών σε διαφορετικούς τομείς μπορεί να προσεγγισθεί και να μελετηθεί. Η συστημική σκέψη επιδιώκει να αναπτύξει ιδέες, θεωρίες και μεθόδους λύσεων από ένα πεδίο γνώσης σε ένα άλλο και να αναπτύξει μία ευρεία προοπτική. Πρέπει να αποφευχθεί αφενός η υπερεξειδίκευση, η οποία παράγει απομονωμένη σκέψη και σύγχυση και αφετέρου η έλλειψη εξειδίκευσης η οποία αποθαρρύνει την σε βάθος μελέτη και δέσμευση.

- Η ανάγκη της απλοποίησης και της πολυπλοκότητας

Από τις πιο άμεσες προκλήσεις της συστημικής προσέγγισης είναι να εμπλουτίσει τις μεθόδους για να αντιμετωπίσουν την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των προβλημάτων που έχουν να λύσουν οι διάφοροι φορείς. Ο σωστός δρόμος δε βρίσκεται στην υπεραπλούστευση αλλά μάλλον στην επέκταση των ορίων της λογικής για να ανταπεξέλθουμε επιτυχώς με περισσότερη παρά με λιγότερη πολυπλοκότητα.

- Η ανάγκη της ολοκλήρωσης

Ένας από τους αντικειμενικούς στόχους της συστημικής προσέγγισης είναι να διασφαλιστεί ότι όλα τα υποσυστήματα συνεργάζονται και συμβάλλουν προς τους συνολικούς αντικειμενικούς στόχους του συστήματος. Αυτή η απόπειρα, όπως και το τέχνασμα της

γενίκευσης, μπορεί να προκαλέσει αρκετές δυσκολίες. Οι ανάγκες των μελών των υποσυστημάτων πρέπει να ικανοποιούνται παράλληλα με αυτές του συνόλου. Ποιος καλείται να αποφασίσει αν ο αντικειμενικός σκοπός του συνόλου έχει προτεραιότητα υπεράνω αυτών των υποσυστημάτων; Ακόμα και αν επιλυθούν τα ζητήματα των αξιών και των προτεραιοτήτων υπάρχουν σοβαρές αμφιβολίες σχετικά με την ικανότητά μας να φτάσουμε στο συνολικό βέλτιστο (*summmum bonum*).

- Η ανάγκη της βελτιστοποίησης

Κατά την προσπάθεια βελτιστοποίησης ενός συστήματος, ένα άτομο πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τη βελτιστοποίηση και άλλων συστημάτων, ιδιαίτερα, τη βελτιστοποίηση των συστημάτων του περιβάλλοντός του. Το πρόβλημα της βελτιστοποίησης αφήνει το πρόβλημα της υποβελτιστοποίησης άλυτο και διανοίγει ενδιαφέρουσες μεθοδολογικές προκλήσεις.

- Η ανάγκη της αξιολόγησης

Η συστημική προσέγγιση υποδεικνύει μια εντυπωσιακή παράθεση μεθόδων μέτρησης και διαδικασιών, βάσει των οποίων η αξία των εναλλακτικών λύσεων και των αποτελεσμάτων τους μπορεί να εκτιμηθεί.

- Η ανάγκη του σχεδιασμού

Είναι εμφανές ότι αν εξαιρέσουμε την περίπτωση να κάνουμε σχεδιασμό, οι πολυπλοκότητες των συστημάτων θα μα αιφνιδιάσουν. Ο σχεδιασμός δεν ενισχύει το φόβο των περιορισμών που μπορεί να επιβληθούν επιπρόσθετα. Έτσι ταλαντευόμαστε μεταξύ των ρίσκων του σχεδιασμού και των κινδύνων του μη σχεδιασμού.

- Η ανάγκη του ελέγχου

Οι έλεγχοι επιβάλλουν αυτορρύθμιση και αυτό από την άποψη της θεωρίας αποφάσεων και ελέγχου, μπορεί να σημαίνει ότι ο διαχειριστής πρέπει να ταιριάζει τις κινήσεις του συστήματος με την ίδια ποικιλία και ανομοιοότητα των κινήσεων όπως εκείνες του συστήματος.

Στο σημείο αυτό τελειώνει το 3^ο κεφάλαιο, στο οποίο έγινε παρουσίαση των βασικών εννοιών και ορισμών της συστημικής θεωρίας. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία DCSYM, καθώς και το εργαλείο της συστημικής δυναμικής Vensim PLE.

4. DCSYM ΚΑΙ VENSIM PLE

4.1 Η μεθοδολογία DCSYM

Η μεθοδολογία DCSYM βασίζεται στις έννοιες σύστημα, υποσύστημα, άτομο, επικοινωνία και έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να αποτυπώνει δομές και διαδικασίες. Η DCSYM είναι μια ευέλικτη μεθοδολογία που δίνει στον συστημικό αναλυτή να αντιμετωπίσει τις πολύπλοκες δομές με την χρήση μιας μικρής μονάδας εύκολων κανόνων. Απεικονίζει με λεπτομέρεια τα συστήματα και τα υποσυστήματά τους, τα άτομα αλλά και τις ποιοτικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, δηλαδή το κανάλι, την κατεύθυνση, και τον τύπο της μεταξύ τους επικοινωνίας, εισάγοντας επιπλέον την έννοια του ελέγχου. Η συνεργασία ανάμεσα στους συστημικούς αναλυτές και ερευνητές έχει ως αποτέλεσμα σύγχρονη και ασύγχρονη συνεισφορά στο DCSYM γράφημα το οποίο εξελίσσεται σε ένα πλήρη χάρτη που αποκαλύπτει πολλές δυνατότητες συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσης. Συμπερασματικά η DCSYM μπορεί να οδηγήσει στην επίλυση πολύπλοκων και πολυδιάστατων προβλημάτων.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της μεθοδολογίας αυτής είναι πως τα αποτελέσματα της έχουν διάρκεια στο χρόνο. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της DCSYM είναι ότι δεν επηρεάζεται από την υποκειμενικότητα του ερευνητή και κατορθώνει να φτάσει σε πλήρη ταύτιση του προβλήματος. Γενικότερα, η DCSYM μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο για την λήψη αποφάσεων, αναδιοργάνωση και έλεγχο λειτουργιών μέσα σε έναν οργανισμό.

4.2 Δομικά στοιχεία της DCSYM και ορολογία

Στη ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα δομικά στοιχεία και η βασική ορολογία που χρησιμοποιούνται στη DCSYM.

- Υποσύστημα: Ένα άτομο ή ένα υποσύστημα το οποίο μπορεί να ληφθεί σαν ένα μοναδικό συστατικό του συστήματος. Χρησιμοποιούμε τα σύμβολα του κύκλου για τα άτομα και του ορθογώνιου για τα συστήματα και υποσυστήματα.



Υποσύστημα



Άτομο

Σχήμα 4.1 Ένα Υποσύστημα

- Μέρος του όλου: Ένα ή περισσότερα στοιχεία μπορεί να συνθέτουν ένα υποσύστημα ενός συστήματος



Σχήμα 4.2 Μέρος του όλου

- Ολότητα: Γενικά είναι αναπόσπαστη οντότητα, έστω Ω η οποία είναι συνδεδεμένη με την ένωση των ατόμων και υποσυστημάτων του προβλήματος.
- Επικοινωνία: Είναι η ροή πληροφορίας μεταξύ δύο τουλάχιστον υποσυστημάτων μέσα στο Ω .

Διακρίναμε τις επικοινωνίες σύμφωνα με τον τύπο ή το είδος τους. Τύποι που τα σχέδια έχουν τόξα είναι μονο-κατευθυνόμενοι: οι ακμές δηλώνουν δικατευθυνόμενη επικοινωνία. Το σχέδιο κάθε τύπου ολοκληρώνεται με την τιμή του, η οποία είναι μία από τα γράμματα όπως αυτά έχουν οριστεί από τον Bowen.

P: Δυνητική πάλη (αρνητική επικοινωνία σε μία κατάσταση πάλης)

C: Επικοινωνία (καλή επικοινωνία)

U: Πράξη σκοπού (καλή απαραίτητη επικοινωνία)

G: Γενική αλληλεπίδραση ή επιρροή (αλληλεπίδραση, χωρίς ιδιαίτερη πίεση στην επικοινωνία).

D: Επικοινωνία με απόκλιση (ημιτελής επικοινωνία με μοιραία απόκλιση πληροφορίας)

Δ : Επικοινωνία με σκόπιμη απόκλιση (ημιτελής απαραίτητη επικοινωνία με μοιραία απόκλιση πληροφορίας)

Για να γράψουμε τις μορφές κωδικοποίησης και τη σχέση επικοινωνίας μεταξύ των υποσυστημάτων του Ω , είναι απαραίτητο να διακρίνουμε το σύνολο των ατόμων $I = \{i_1, i_2, i_3, \dots, i_k, \dots, i_n\}$ όπου τα δηλώνουμε με παρενθέσεις, π.χ. (k) σημαίνει το άτομο i_k , και το σύνολο των υποσυστημάτων $S = \{s_1, s_2, i_3, \dots, s_j, \dots, s_n\}$ όπου τα δηλώνουμε με αγκύλες, π.χ. (j) σημαίνει το υποσύστημα s_j .

Είναι ουσιώδες στο $\Omega = I \cup S$ να ορίσουμε την κατάσταση (χωροθέτηση) Θ ενός στοιχείου έτσι ώστε οι επικοινωνίες να ορίζονται καλά. Γι' αυτόν τον λόγο, χρησιμοποιούμε τα σχήματα και τα υποσυστήματα με τους ορισμούς και τις μορφές κωδικοποίησης τους, με σκοπό να τα χρησιμοποιήσουμε σε παρακάτω φάση της μεθοδολογίας μας.

Η τοποθεσία ενός στοιχείου ερμηνεύει όχι μόνο τη θέση του στο Ω αλλά επίσης και το ρόλο του μέσα σε αυτό και δηλώνεται με ένα γράμμα ή έναν αριθμό μέσα στο στοιχείο. Γενικά τα στοιχεία του Ω είναι:

1. Βασικά στοιχεία:

Αυτά είναι τα υποσυστήματα του Ω τα οποία δε συμπεριλαμβάνονται σε άλλα υποσυστήματα. Το συμβολίζουμε με $\Theta[j]=JS$, όπου JS σημαίνει ότι το βασικό υποσύστημα s_j είναι ένα υποσύστημα στη θέση j.

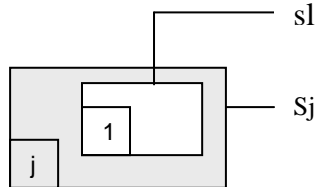


Σχήμα 4.3 Βασικό υποσύστημα

2. Μη βασικά στοιχεία:

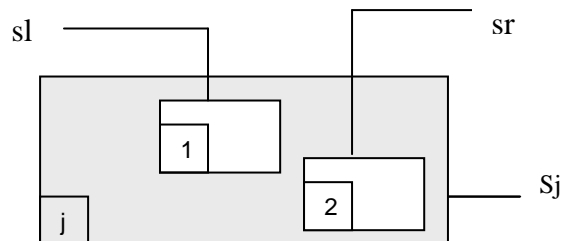
Αυτά μπορεί να είναι οποιαδήποτε από τα στοιχεία του Ω και να συμπεριλαμβάνονται σε άλλα στοιχεία. Οι περιπτώσεις όπου ένα στοιχείο είναι ένα υποσύστημα ή ένα άτομο είναι:

Περίπτωση α Σε αυτή την περίπτωση $\Theta[l]=J1S$, όπου J1S σημαίνει ότι sl είναι το πρώτο υποσύστημα του υποσυστήματος sj που είναι στη θέση j.



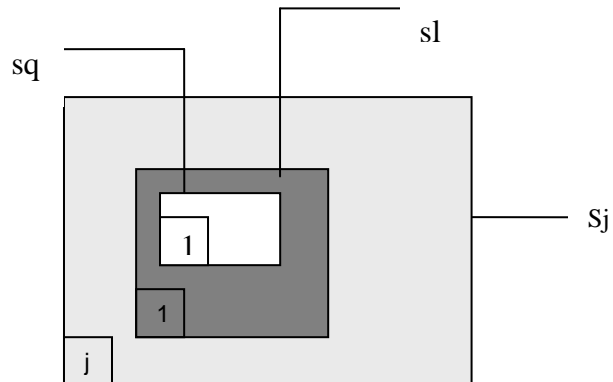
Σχήμα 4.4 Μη Βασικό υποσύστημα, περίπτωση α.

Περίπτωση β Σε αυτή την περίπτωση $\Theta[l]=J1S$ και $\Theta[r]=J2S$.



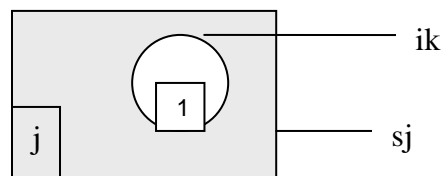
Σχήμα 4.5 Μη Βασικό υποσύστημα, περίπτωση β, δύο υποσυστήματα σε υποσύστημα .

Περίπτωση γ Εδώ $\Theta[q]=J11S$, όπου J11S σημαίνει ότι sq είναι το πρώτο υποσύστημα του sl το οποίο είναι το πρώτο υποσύστημα του sj στη θέση j.



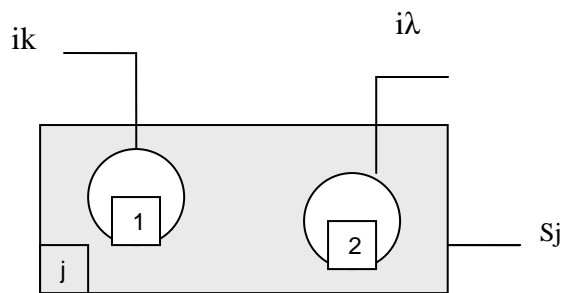
Σχήμα 4.6 Μη Βασικό υποσύστημα, περίπτωση γ

Περίπτωση δ Εδώ $\Theta[k]=J11$, όπου $J11$ σημαίνει ότι ik είναι το πρώτο άτομο του υποσυστήματος sj στη θέση j .



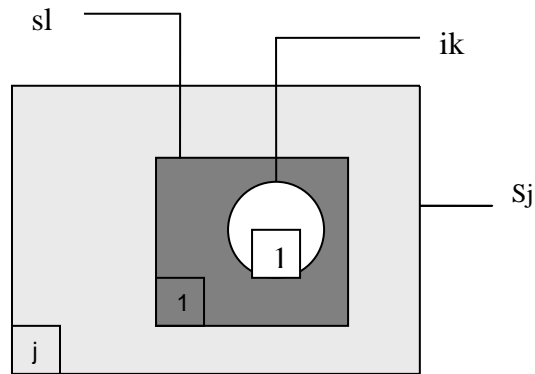
Σχήμα 4.7 Μη Βασικό υποσύστημα, περίπτωση δ

Περίπτωση ε Σε αυτή την περίπτωση $\Theta[k]=J11$ και $\Theta[\lambda]=J21$.



Σχήμα 4.8 Μη Βασικό υποσύστημα, περίπτωση ε

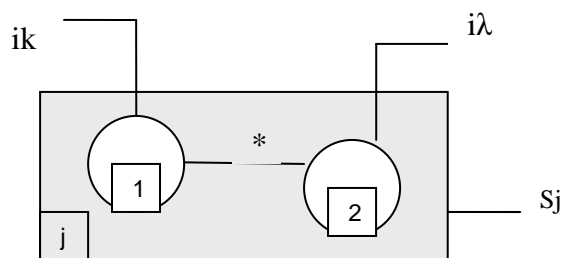
Περίπτωση στ Εδώ $\Theta[k]=J111$, όπου $J111$ σημαίνει ότι ik είναι το πρώτο άτομο του sl το οποίο είναι το πρώτο υποσύστημα του sj στη θέση j .



Σχήμα 4.9 Μη Βασικό υποσύστημα, περίπτωση στ

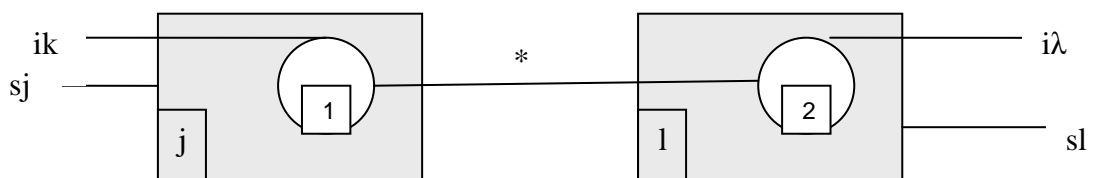
Στη συνέχεια παρατίθενται οι πιθανές περιπτώσεις επικοινωνίας που μπορεί να προκύψουν μεταξύ των υποσυστημάτων και των ατόμων.

Περίπτωση α Εδώ $J11*J21$ σημαίνει ότι ik και il είναι αντιστοίχως το πρώτο και δεύτερο άτομο του sj και επίσης ότι υπάρχει επικοινωνία μεταξύ τους. Το $*$ είναι ένα από τα είδη επικοινωνίας.



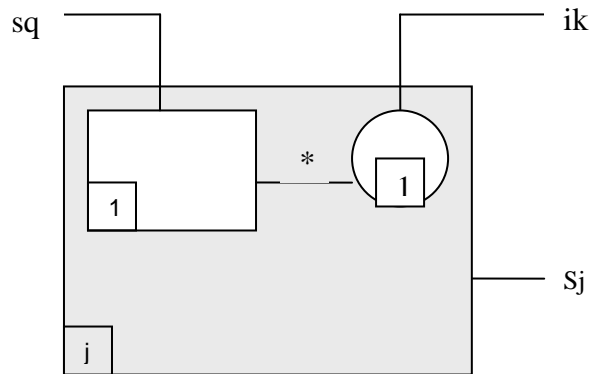
Σχήμα 4.10 Επικοινωνία μεταξύ υποσυστημάτων, περίπτωση α

Περίπτωση β Η επικοινωνία δηλώνεται με $J11*L11$.



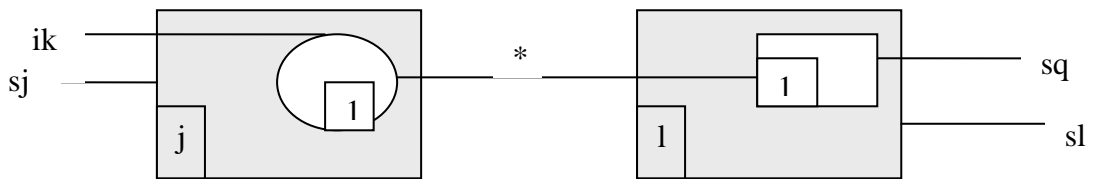
Σχήμα 4.11 Επικοινωνία μεταξύ υποσυστημάτων, περίπτωση β

Περίπτωση γ Η επικοινωνία δηλώνεται με $J1I*J1S$.



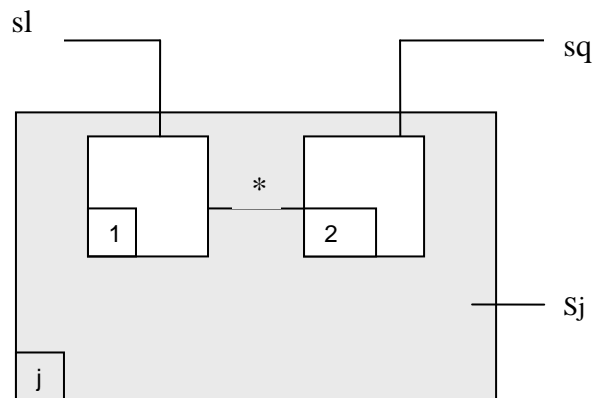
Σχήμα 4.12 Επικοινωνία μεταξύ υποσυστημάτων, περίπτωση γ

Περίπτωση δ Η επικοινωνία δηλώνεται με $J1I*L1S$.



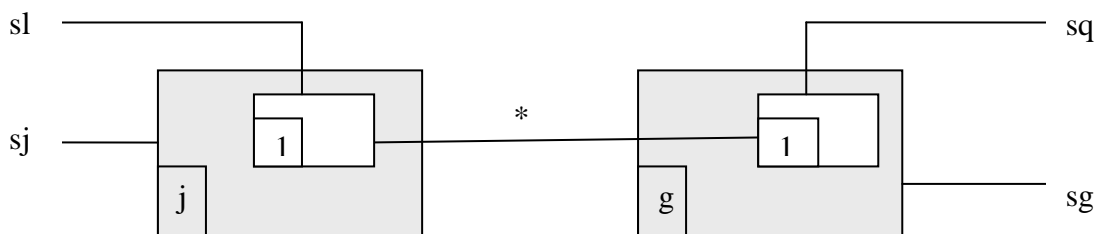
Σχήμα 4.11 Επικοινωνία μεταξύ υποσυστημάτων, περίπτωση δ

Περίπτωση ε Η επικοινωνία δηλώνεται με $J1S*J2S$.



Σχήμα 4.12 Επικοινωνία μεταξύ υποσυστημάτων, περίπτωση ε

Περίπτωση στ Η επικοινωνία δηλώνεται με $J1I*G1S$.



Σχήμα 4.11 Επικοινωνία μεταξύ υποσυστημάτων, περίπτωση στ

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται η παρουσίαση της μεθοδολογίας DCSYM.

4.3 Συστημική δυναμική και το εργαλείο Vensim

Η συστημική δυναμική είναι μία ισχυρή μεθοδολογία και μία τεχνική προσομοίωσης υπολογιστών για τα σύνθετα ζητήματα και προβλήματα. Αρχικά αναπτυγμένη στη δεκαετία του 1950 για να βοηθήσει τους διευθυντές των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την κατανόηση των βιομηχανικών διαδικασιών, η συστημική δυναμική χρησιμοποιείται αυτή τη στιγμή σε όλο τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα για την ανάλυση και το σχεδιασμό της πολιτικής που θα ακολουθήσει.

Πιο συγκεκριμένα η συστημική δυναμική είναι μία μεθοδολογία για τη μελέτη και τη διαχείριση σύνθετων συστημάτων ανατροφοδότησης, που κάποιος μπορεί να βρει σε επιχειρήσεις και σε άλλα κοινωνικά συστήματα. Στην πραγματικότητα έχει χρησιμοποιηθεί για να εξετάσει κάθε σύστημα ανατροφοδότησης. Ενώ το σύστημα λέξεων έχει εφαρμοστεί σε όλα τα είδη των καταστάσεων, η ανατροφοδότηση περιγράφεται με διαφορετικό τρόπο σε αυτό το σημείο. Η ανατροφοδότηση αναφέρεται στην κατάσταση του X που έχει επιπτώσεις στον Y και του Y που έχει επιπτώσεις στη συνέχεια στον X, ίσως μέσω μίας αλυσίδας των αιτιών και των συνεπειών. Κάποιος δεν μπορεί να μελετήσει τη σύνδεση μεταξύ του X και του Y και ,ανεξάρτητα, τη σύνδεση μεταξύ του Y και του X και να προβλέψει πώς το σύστημα θα συμπεριφερθεί. Μόνο με τη μελέτη ολόκληρου του συστήματος ως σύστημα ανατροφοδότησης θα οδηγήσει σε σωστά αποτελέσματα.

Η συστημική δυναμική

- προσδιορίζει ένα πρόβλημα
- αναπτύσσει μία δυναμική υπόθεση που εξηγεί τα αίτια του προβλήματος
- χτίζει ένα πρότυπο προσομοίωσης του συστήματος στη ρίζα του προβλήματος
- εξετάζει το πρότυπο για να είναι βέβαιο ότι αναπαράγει τη συμπεριφορά που βλέπει στον πραγματικό κόσμο
- επινοεί και εξετάζει τις πρότυπες εναλλακτικές πολιτικές που «ανακουφίζουν» το πρόβλημα και
- εφαρμόζει αυτή τη λύση.

Σπάνια είναι κάποιος ικανός να προχωρήσει μέσω αυτών των βημάτων χωρίς την αναθεώρηση και τον καθορισμό του προηγούμενου βήματος. Για παράδειγμα, το πρώτο πρόβλημα που προσδιορίζεται μπορεί να είναι μόνο ένα σύμπτωμα ενός ακόμα μεγαλύτερου προβλήματος.

Ο τομέας αναπτύχθηκε αρχικά από την εργασία του Jay W. Forrester. Το βιβλίο του *Industrial Dynamics* (Forrester 1961) αποτελεί ακόμα μια σημαντική δήλωση της φιλοσοφίας και της μεθοδολογίας στον τομέα αυτό. Από τη δημοσίευσή του, η έκταση των εφαρμογών έχει αυξηθεί εκτενώς και καλύπτει τώρα την εργασία στους εξής τομείς:

- εταιρικός προγραμματισμός και σχεδιασμός πολιτικής
- δημόσιες σχέσεις και πολιτική
- βιολογική και ιατρική διαμόρφωση
- ενέργεια και περιβάλλον
- ανάπτυξη θεωρίας στις φυσικές και κοινωνικές επιστήμες
- δυναμική λήψη απόφασης
- σύνθετη μη γραμμική δυναμική

Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι που ασχολούνται με τη συστημική δυναμική μελετούν την ενίσχυση των διαδικασιών των ροών ανατροφοδότησης που παράγουν την εκθετική αύξηση ή κατάρρευση και την εξισορρόπηση αυτών των διαδικασιών που βοηθούν ένα σύστημα να διατηρήσει τη σταθερότητα.

Αυτές οι διαδικασίες ενίσχυσης και εξισορρόπησης δεν είναι πραγματικά μυστήριες καθώς βρίσκονται γύρω μας. Η έκρηξη των πληθυσμών παγκοσμίως, η συντριβή του αμερικάνικου χρηματιστηρίου της δεκαετίας του 1930 και η ξαφνική αρχή της ασθένειας όταν τα ξένα μικρόβια πολλαπλασιάζονται στους οργανισμούς μας είναι όλα παραδείγματα των κύκλων ενίσχυσης αυτών των διαδικασιών. Η δυνατότητα των οργανισμών μας να διατηρούν μια βασική θερμοκρασία των 98,6 βαθμών Fahrenheit, της σταθερότητας που εμφανίζεται στο σύστημα των αρπακτικών ζώων/θηραμάτων και της δυσκολίας που αντιμετωπίζουμε συχνά όταν προσπαθούμε να αλλάξουμε τον τρόπο που η επιχείρησή μας κάνει τα πράγματα είναι όλα παραδείγματα των κύκλων εξισορρόπησης αυτών των διαδικασιών.

Επιπλέον, οι άνθρωποι που ασχολούνται με τη συστημική δυναμική μελετούν τον αντίκτυπο της οποιασδήποτε καθυστέρησης στη συστημική συμπεριφορά. Συγκεκριμένα, ποιές είναι οι επιπτώσεις όταν μία αιτία παίρνει ένα μακροχρόνιο χρόνο για να ασκηθεί η επίδρασή της και όταν το αίτιο και η συνέπειά του είναι χώρια το ένα από το άλλο; Παραδείγματος χάριν, εάν η επιχείρηση αυξάνει τις τιμές στα προϊόντα της πέρα από το επίπεδο άνεσης των πελατών, μπορεί να πάρει κάποιο διάστημα για τους πελάτες ώστε να αγοράσουν όλα αυτά που χρειάζονται. Εάν χρειάζεται ένα πραγματικό μακροχρόνιο χρόνο για να παρατηρηθεί αυτή η ανατροφοδότηση, μπορεί να μην γίνει άμεσα συνειδητό ότι οι συνήθειες αγοράς των πελατών συνδέονται με τις τιμές που αρχικά είχαν καθοριστεί. Στην πραγματικότητα, μπορεί να δημιουργηθεί ακόμα και πανικός για τα μειωμένα έσοδα, με αποτέλεσμα να αυξηθούν ακόμα περισσότερο οι τιμές για να σωθεί η επιχείρηση.

Ένα ενδεικτικό παράδειγμα λογισμικού που υλοποιεί τις αρχές της συστημικής δυναμικής αποτελεί το πρόγραμμα Vensim PLE (Personal Learning Edition) που διατίθεται δωρεάν για προσωπική χρήση μέσω του διαδικτύου. Το Vensim PLE παρέχει το κατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξη μοντέλων και προσομοιώσεων συστημικής δυναμικής και θα χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια της εργασίας.

5. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ALOUETTE A.E.

5.1 Η εταιρεία ALOUETTE A.E.

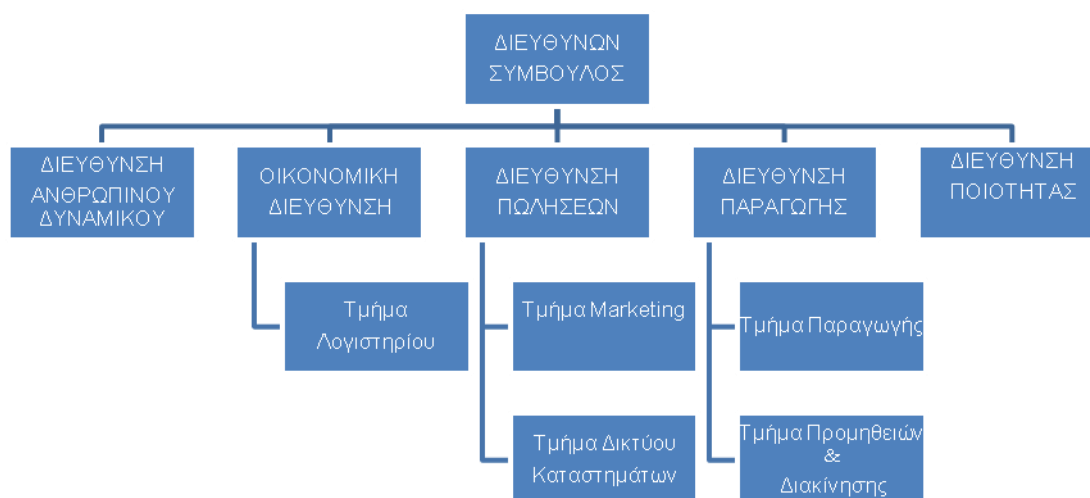
Η εταιρεία ALOUETTE A.E αποτελεί μια μεγάλη και επώνυμη εταιρεία παιδικών ενδυμάτων η οποία λειτουργεί με την μορφή Ανώνυμης Εταιρείας.

Η Alouette A.E. δημιουργεί, σχεδιάζει, παράγει, εισάγει και διαθέτει ποιοτικές συλλογές παιδικών ενδυμάτων και αξεσουάρ, μέσω ενός δυναμικά αναπτυσσόμενου και εξελισσόμενου δικτύου με 38 καταστήματα. Η Alouette απασχολεί 126 εξειδικευμένα στελέχη και εκπαιδευμένους συνεργάτες οι οποίοι φροντίζουν καθημερινά για όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της εταιρίας, για να μεταφέρουν με γνώση, εμπειρία και ενθουσιασμό τις τελευταίες τάσεις της παγκόσμιας μόδας στα παιδιά. Το δίκτυο λιανικής της Alouette σήμερα περιλαμβάνει 38 σημεία πώλησης, με 33 εταιρικά Alouette καταστήματα και 5 franchise καταστήματα, τα οποία είναι όλα σε τοποθεσίες αγορών με υψηλή επισκεψιμότητα. Το μοντέλο λιανικής της Alouette αποτελείται από τρία μεγάλα καταστήματα Alouette (Πικέρμι, Περιστέρι, Βριλήσσια) τα οποία καταλαμβάνουν χώρο πάνω από 1.000 τετραγωνικά μέτρα, από μεσαία καταστήματα Alouette που καταλαμβάνουν χώρο από 150 έως 200 τετραγωνικά μέτρα και από μικρά και shop'n'shop τύπου καταστήματα με χώρο από 80 έως 120 τετραγωνικά μέτρα. Παράλληλα με την ανάπτυξη του δικού της δικτύου λιανικής, η Alouette, σχεδίασε και εφαρμόζει ένα σύγχρονο σύστημα franchise, ικανό να στηρίξει σοβαρές συνεργασίες εμπορικής προοπτικής και να εγγυηθεί τη συνεχή παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών για αποδοτικές εμπορικές σχέσεις.

5.2 Οργανόγραμμα της εταιρείας

Παρακάτω, παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της εταιρείας ALOUETTE A.E.(Σχήμα 5.1). Στην ανώτερη θέση βρίσκεται ο ιδιοκτήτης και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας, ο οποίος έχει την γενική επίβλεψη για την σωστή και εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας. Η εταιρεία έχει τις κατάλληλες διευθύνσεις μέσα από τα τμήματα που λειτουργούν σε κάθε διεύθυνση επιτυγχάνεται καταμερισμός και εξειδίκευση εργασιών. Πρώτη παρουσιάζεται η διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού που μέσα από την λειτουργία της είναι υπεύθυνη κυρίως για την επιλογή προσωπικού, τις μετακινήσεις του προσωπικού ανάμεσα στα καταστήματα για κάλυψη τυχόν αναγκών και την μισθοδοσία αυτού.

Η Οικονομική διεύθυνση αποτελείται από το τμήμα λογιστηρίου το οποίο είναι αρμόδιο για τις τυπικές υποχρεώσεις της εταιρείας προς τους δημόσιους φορείς (εφορία), πληρωμές προς τρίτους, έλεγχο ταμείων των καταστημάτων και παρόμοιες δραστηριότητες. Η διεύθυνση Πωλήσεων αποτελείται από το τμήμα μάρκετινγκ που παρακολουθεί τις πωλήσεις των καταστημάτων ώστε να έχει μια αναλυτική εικόνα του συνόλου των πωλήσεων της εταιρείας και συνεπώς την εικόνα για τυχόν καλύψεις αναγκών σε ρούχα για τα εκάστοτε καταστήματα και από το τμήμα δικτύου καταστημάτων το οποίο είναι αρμόδιο για την εύρυθμη λειτουργία των καταστημάτων, έχει μια πιο άμεση επικοινωνία μαζί τους με στόχο την αύξηση των πωλήσεων και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Η διεύθυνση Παραγωγής αποτελείται από το τμήμα παραγωγής και το τμήμα προμηθειών και διακίνησης που έχει τον κύριο λόγο για το σχεδιασμό, επιλογή και εφοδιασμό των συσκευασιών στα καταστήματα με σκοπό την διακίνηση των αγαθών. Η διεύθυνση Ποιότητας μέσα από καταρτισμένους συνεργάτες ασχολείται με τον ποιοτικό έλεγχο των ρούχων πριν βγουν στην παραγωγή και πώληση αλλά διεξάγει και ποιοτικούς ελέγχους καθόλη την διάρκεια είτε μετά από επισημάνσεις και παράπονα πελατών ή των συνεργατών στο δίκτυο καταστημάτων.



Σχήμα 5.1 Το οργανόγραμμα της εταιρείας Alouette A.E.

5.3 Αποτύπωση του συστήματος με τη μεθοδολογία DCSYM

Σε αυτή την ενότητα, με τη χρήση τη μεθοδολογίας DCSYM, θα σχεδιάσουμε την τοπολογία του προς μελέτη συστήματος και θα καταγράψουμε ορισμένες από τις διαδικασίες που εκτελεί.

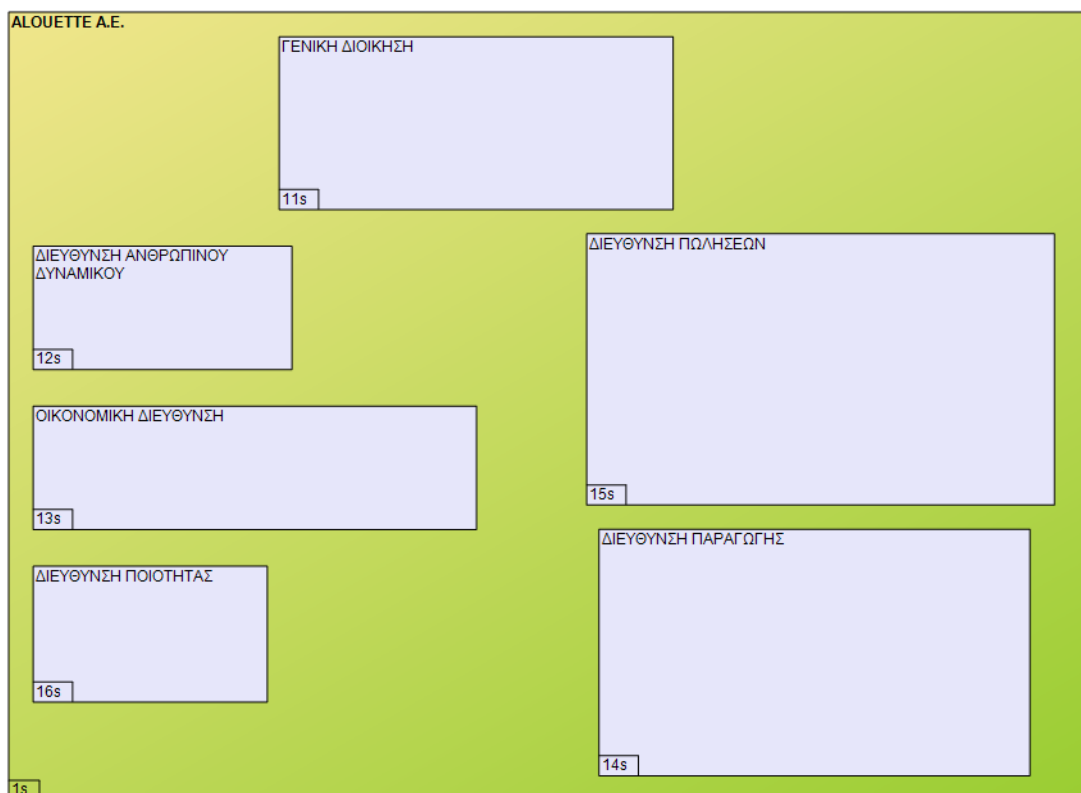
Αναφορικά με την αποτύπωση του συστήματος, αρχικά θα παρουσιάσουμε το πρώτο επίπεδο, δηλαδή το επίπεδο στοιχείων, όπου τοποθετούμε τα βασικά συστήματα, τα υποσυστήματα, αλλά και τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτά. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε το επίπεδο επικοινωνιών, στο οποίο αποτυπώνουμε τις λειτουργικές επικοινωνίες που υπάρχουν στο σύστημα, καθώς επίσης και τη μήτρα επικοινωνιών. Τέλος, έχουμε το επίπεδο ελέγχου και την αντίστοιχη μήτρα, όπου απεικονίζουμε τη ροή του ελέγχου του συστήματος.

Κλείνοντας την ενότητα αυτή θα αποτυπώσουμε δύο διαδικασίες του συστήματος που αφορούν :

- την παραγγελία προμηθειών
- την πρόσληψη ενός υπαλλήλου.

5.3.1 Αποτύπωση του συστήματος

Στάδιο 1ο : Παρουσιάζονται σε επίπεδο στοιχείων το βασικό σύστημα της εταιρείας και τα κύρια μη-βασικά υποσυστήματα (Σχήμα 5.2).



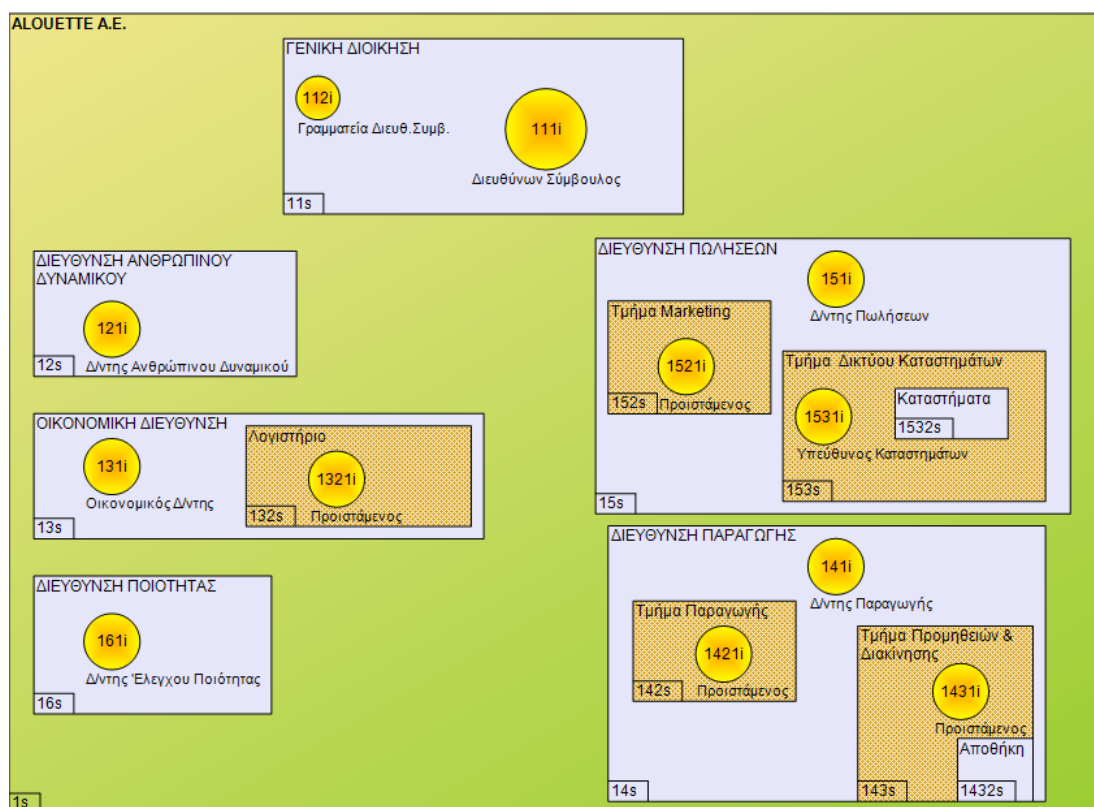
Σχήμα 5.2 Επίπεδο στοιχείων - Βασικό σύστημα και κύρια μη-βασικά υποσυστήματα

Στο παραπάνω σχήμα, το 1S παρουσιάζει το σύστημα που εξετάζουμε την εταιρεία Alouette A.E. ενώ μέσα στην εταιρεία 1S διακρίνουμε τα εξής υποσυστήματα: 11S όπου είναι η Γενική Διοίκηση η οποία είναι υπεύθυνη για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού στο υποσύστημα 12S η οποία ασχολείται με τις υποχρεώσεις αλλά και τα δικαιώματα του προσωπικού της εταιρείας, στο 13S η Οικονομική Διεύθυνση που είναι υπεύθυνη για τα οικονομικά της εταιρείας, ενώ αντίστοιχα με τα υποσυστήματα 14S, 15S και 16S απεικονίζονται η Διεύθυνση Παραγωγής που μέσα από τις κατάλληλες ενέργειες έχει στόχο την σωστή διακίνηση των αγαθών ανάμεσα στα καταστήματα, η Διεύθυνση Πωλήσεων που σαν τελικό στόχο έχει την αύξηση των πωλήσεων και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και τέλος η Διεύθυνση Ποιότητας που είναι υπεύθυνη για τους ποιοτικούς ελέγχους. Συνοπτικά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

1s	Alouette A.E.
11s	Γενική Διοίκηση
12s	Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού
13s	Οικονομική Διεύθυνση
14s	Διεύθυνση Παραγωγής
15s	Διεύθυνση Πωλήσεων
16s	Διεύθυνση Ποιότητας

Πίνακας 5.1 Ο κατάλογος των υποσυστημάτων

Στάδιο 2ο : Παρουσιάζονται σε επίπεδο στοιχείων το υπόλοιπα υποσυστήματα και τα άτομα των υποσυστημάτων (Σχήμα 5.3).



Σχήμα 5.3 Επίπεδο στοιχείων - Υπόλοιπα υποσυστήματα και άτομα των υποσυστημάτων

Σε αυτό το σημείο βλέπουμε τα υπόλοιπα υποσυστήματα που υπάρχουν στο σύστημά μας καθώς και την θέση που έχουν τα άτομα μέσα στην εταιρεία. Τα άτομα που εμφανίζονται στο υποσύστημα Γενικής Διοίκησης 11S είναι το 111i ο Διευθύνων Σύμβουλος που είναι ο κύριος υπεύθυνος για τις τελικές αποφάσεις και υπάρχει και το 112i η γραμματεία διευθύνοντος συμβούλου έτσι ώστε να είναι διευκολύνεται η επικοινωνία με τον Διευθύνων Σύμβουλο. Στο

υποσύστημα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού 12S υπάρχει ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού 121i. Στο 13S που είναι η Οικονομική Διεύθυνση υπάρχει ο Οικονομικός Διευθυντής 131i και το υποσύστημα 132S που είναι το λογιστήριο και μέσα σ' αυτό βρίσκεται ο προϊστάμενος 1321i. Στο 14S που είναι η Διεύθυνση Παραγωγής βρίσκεται ο Διευθυντής Παραγωγής 141i, το τμήμα Παραγωγής 142S και μέσα σ' αυτό ο προϊστάμενος 1421i. Επίσης απεικονίζεται το τμήμα Προμηθειών και διακίνησης 143S με το προϊστάμενο 1431i και την αποθήκη 1432S. Στο 15S που είναι η Διεύθυνση Πωλήσεων υπάρχει ο Διευθυντής Πωλήσεων 151i, το τμήμα Μάρκετινγκ 152S και ο προϊστάμενος 1521i. Επίσης, υπάρχει το 153S τμήμα Δικτύου Καταστημάτων με υποσύστημα μέσα σ' αυτό 1532S τα καταστήματα και τον υπεύθυνο καταστημάτων 1531i. Τέλος, στο 16S που είναι η Διεύθυνση Ποιότητας υπάρχει ο Διευθυντής Ελέγχου Ποιότητας 161i. Συνοπτικά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

132s	Λογιστήριο
142s	Τμήμα Παραγωγής
143s	Τμήμα Προμηθειών κ Διακίνησης
1432s	Αποθήκη
152s	Τμήμα Marketing
153s	Τμήμα Δικτύου Καταστημάτων
1532s	Καταστήματα

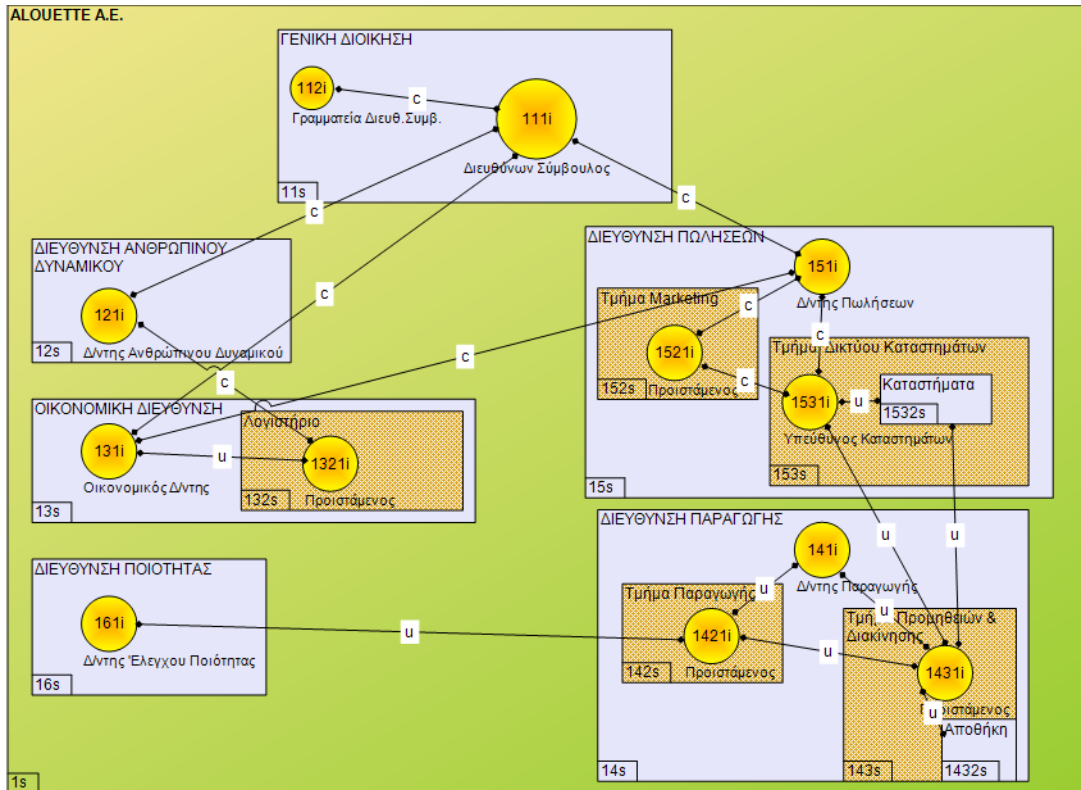
Πίνακας 5.2 Ο κατάλογος των υπόλοιπων υποσυστημάτων

111i	Διευθύνων Σύμβουλος
112i	Γραμματεία Διευθύνοντος Συμβούλου
121i	Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού
131i	Οικονομικός Διευθυντής
132i	Προϊστάμενος Λογιστηρίου
141i	Διευθυντής Παραγωγής
1421i	Προϊστάμενος Τμήματος Παραγωγής
1431i	Προϊστάμενος Τμήματος Προμηθειών και Διακίνησης
151i	Διευθυντής Πωλήσεων
1521i	Προϊστάμενος Τμήματος Marketing
1531i	Υπεύθυνος Καταστημάτων
161i	Διευθυντής Ελέγχου Ποιότητας

Πίνακας 5.3 Ο κατάλογος των ατόμων

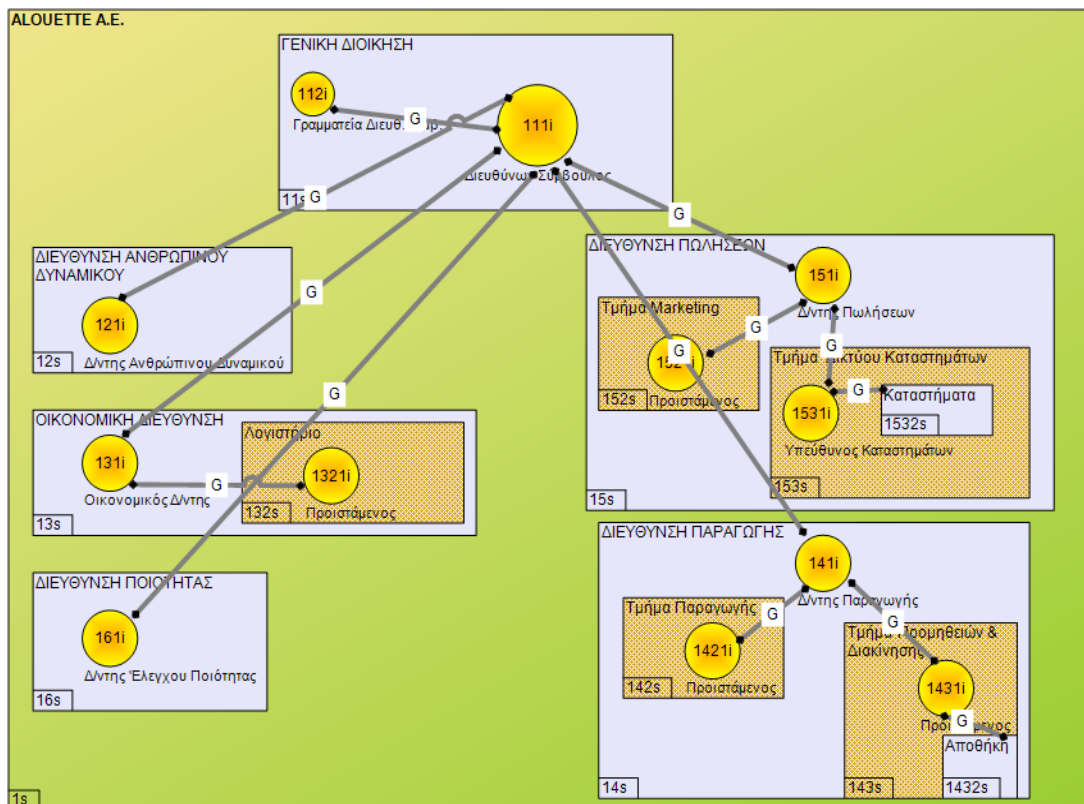
Αφού καθορίσαμε τα βασικά συστήματα, υποσυστήματα και άτομα του συστήματος, θα παρουσιάσουμε το επίπεδο της επικοινωνίας μεταξύ των υποσυστημάτων και των ατόμων, καθώς και το είδος της κάθε επικοινωνίας (Σχήμα 5.4). Ο Διευθύνων Σύμβουλος επικοινωνεί με την γραμματειακή υποστήριξη, τον Οικονομικό Διευθυντή, τον Διευθυντή του Ανθρώπινου Δυναμικού και τον Διευθυντή Πωλήσεων. Το είδος της επικοινωνίας μεταξύ τους είναι τύπου C, δηλαδή υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ τους. Στο υποσύστημα 14S που απεικονίζεται η Διεύθυνση Παραγωγής, η επικοινωνία του Διευθυντή Παραγωγής με τον προϊστάμενο του τμήματος Παραγωγής και τον προϊστάμενο του τμήματος Προμηθειών και Διακίνησης είναι

τύπου U, δηλαδή η επικοινωνία μεταξύ τους είναι εξίσου καλή αλλά κρίνεται απαραίτητη και γίνεται για κάποιον σκοπό.



Σχήμα 5.4 Επίπεδο επικοινωνίας

Τέλος παρουσιάζουμε το επίπεδο ελέγχου που εφαρμόζεται από τα άτομα του συστήματος (Σχήμα 5.5). Ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας είναι αρμόδιος να ελέγχει την γραμματειακή υποστήριξη καθώς επίσης τον Οικονομικό Διευθυντή, τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, τον Διευθυντή Ελέγχου Ποιότητας, τον Διευθυντή Πωλήσεων και τον Διευθυντή Παραγωγής. Ο έλεγχος είναι τύπου G δηλαδή υπάρχει μια γενικότερη αλληλεπίδραση ή επιρροή στην μεταξύ τους σχέση. Άλλη μια σχέση ελέγχου που μπορούμε να περιγράψουμε είναι του Οικονομικού Διευθυντή με τον προϊστάμενο λογιστηρίου όπου ο Οικονομικός Διευθυντής ελέγχει τις εργασίες που εκτελεί ο προϊστάμενος λογιστηρίου.



Σχήμα 5.5 Επίπεδο ελέγχου

5.3.2 Αποτύπωση διαδικασιών

Στην ενότητα αυτή αποτυπώνονται με τη μεθοδολογία της DCSYM δύο διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία.

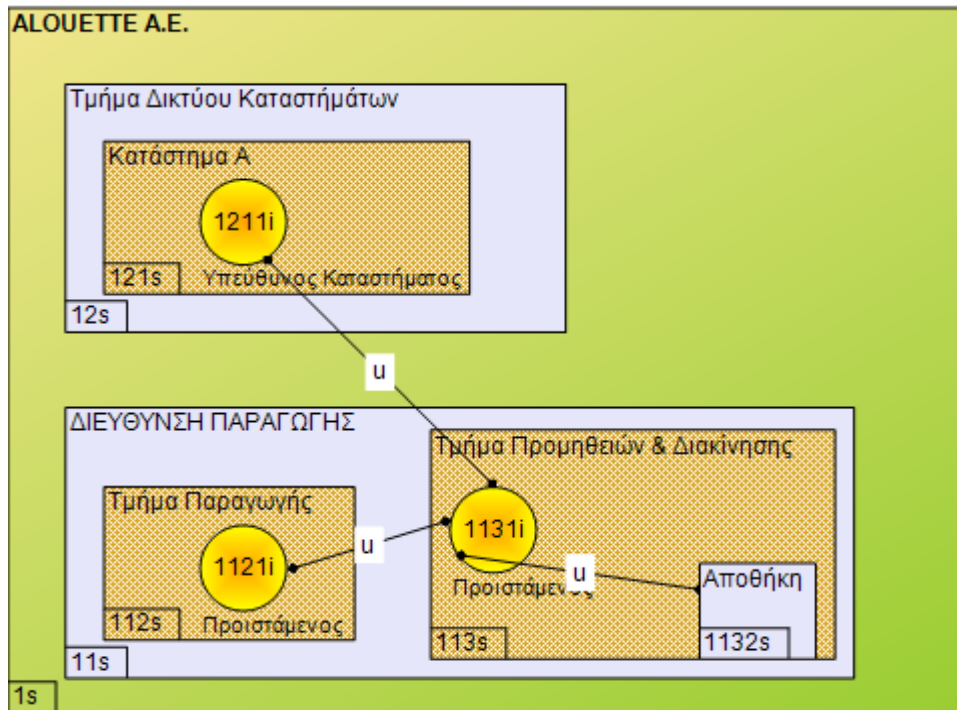
Διαδικασία 1: Παραγγελία και παράδοση προμηθειών στα καταστήματα.

Η πρώτη διαδικασία που παρουσιάζεται αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα καταστήματα της εταιρείας προμηθεύονται από τα κεντρικά της εταιρείας τα προϊόντα ένδυσης (Σχήμα 5.6).

Στην περίπτωση αυτή ο υπεύθυνος του καταστήματος επικοινωνεί με τη Διεύθυνση Παραγωγής και συγκεκριμένα με τον προϊστάμενο του τμήματος Προμηθειών και Διακίνησης προκειμένου να τον ενημερώσει για τις ελλείψεις στα είδη ένδυσης και να παραγγείλει τα νέα είδη. Στη συνέχεια ο προϊστάμενος του τμήματος Προμηθειών και Διακίνησης θα επικοινωνήσει με την αποθήκη προκειμένου να συγκεντρωθούν και να αποσταλούν τα ζητηθέντα προϊόντα. Είναι πιθανό ορισμένες φορές να υπάρχει έλλειψη σε κάποια προϊόντα, οπότε σε αυτή την περίπτωση να χρειάζεται μία επιπλέον επικοινωνία του προϊσταμένου του τμήματος Προμηθειών και Διακίνησης με τον προϊστάμενο του τμήματος Παραγωγής προκειμένου να εξακριβωθεί αν τα εν λόγω προϊόντα θα παραχθούν σύντομα για να αποσταλούν ή θα πρέπει να αντικατασταθούν με νέα.

Οι επικοινωνίες μεταξύ όλων των συστημάτων-ατόμων είναι τύπου U αφού, τόσο ο υπεύθυνος του καταστήματος πρέπει οπωσδήποτε να επικοινωνήσει με τον προϊστάμενο του τμήματος Προμηθειών και Διακίνησης για να καλύψει τις ανάγκες του καταστήματος σε

προϊόντα, όσο και ο προϊστάμενος του τμήματος Προμηθειών και Διακίνησης με την αποθήκη αλλά και με τον προϊστάμενο του τμήματος Παραγωγής (αν υπάρχουν ελλείψεις) για να διευθετήσει την παραγγελία.



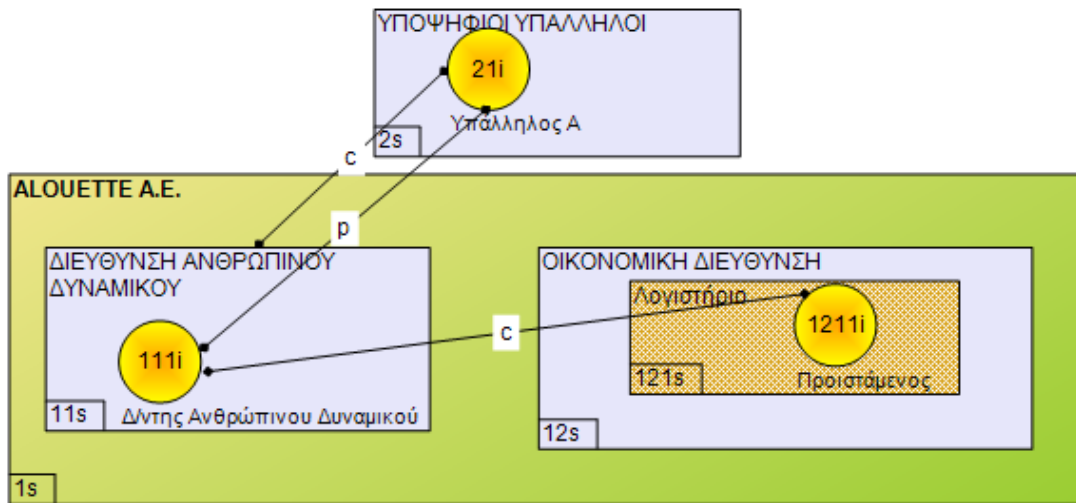
Σχήμα 5.6 Παραγγελία και παράδοση προμηθειών στα καταστήματα

Διαδικασία 2: Πρόσληψη ενός υπαλλήλου στην εταιρεία.

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τα στάδια που ακολουθούνται για την πρόσληψη ενός υπαλλήλου από τη εταιρεία (Σχήμα 5.7).

Αρχικά ο υποψήφιος υπάλληλος επικοινωνεί μέσω e-mail με τη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού για να εκδηλώσει το ενδιαφέρον του για μία πιθανή θέση. Αν η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού θεωρήσει ότι ανταποκρίνεται στα προσόντα της θέσης τον ενημερώνει προκειμένου να ορίσουν κάποιο ραντεβού για συνέντευξη με τον διευθυντή. Αν τελικά ο υποψήφιος κριθεί κατάλληλος παραπέμπεται στον Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού προκειμένου να υπογράψει τη σύμβαση εργασίας, ενώ παράλληλα ενημερώνεται και το λογιστήριο για να τον εντάξει στους καταλόγους μισθοδοσίας.

Οι επικοινωνίες που εμφανίζονται σε αυτή τη διαδικασία είναι οι ακόλουθες: Η αρχική επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό είναι τύπου U, δηλαδή χαρακτηρίζεται ως απαραίτητη αφού ο υποψήφιος πρέπει να εκδηλώσει ενδιαφέρον. Όταν γίνει η συνέντευξη με το διευθυντή μπορεί να υπάρξει κάποια διένεξη, οπότε η επικοινωνία χαρακτηρίζεται ως P, ενώ εφόσον ο υποψήφιος κριθεί κατάλληλος, η τελική επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό για την επικύρωση της συνεργασίας κρίνεται καλή, δηλαδή τύπου C.



Σχήμα 5.7 Πρόσληψη ενός υπαλλήλου στην εταιρεία.

5.3.3 Προτεινόμενες βελτιώσεις

Όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο 2, η ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στο στρατηγικό μάντζμεντ και αποσκοπεί στο να διαγνώσει τα ατού και τις αδυναμίες της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει στον κλάδο της. Για το λόγο αυτό θα την εφαρμόσουμε στην εταιρεία μας και στη συνέχεια θα προτείνουμε και θα παρουσιάσουμε με τη μέθοδο της DCSYM κάποιες βελτιώσεις στις δραστηριότητες της.

A. Ανάλυση S.W.O.T.

A.1. Εκτίμηση των δυνάμεων και αδυναμιών της εταιρείας

Οι κυριότερες δυνάμεις της επιχείρησης αφορούν το κύρος που προσδίδει το όνομα της εταιρείας στο χώρο του παιδικού ενδύματος, καθώς και το μεγάλο εύρος, η ποικιλία και η υψηλή ποιότητα των προϊόντων που διαθέτει.

Η Alouette είναι μία καταξιωμένη εταιρεία, με μακρόχρονη πορεία στο χώρο του παιδικού ενδύματος στην Ελλάδα που τυχάνει της αποδοχής και εμπιστοσύνης του αγοραστικού κοινού. Η επιτυχία της αυτή έκανε εφικτή και την επέκταση του δικτύου καταστημάτων της τα τελευταία χρόνια.

Σε ένα κατάστημα Alouette μπορεί να βρει κανείς όλες τις κατηγορίες προϊόντων που απευθύνονται σε βρέφη και παιδιά έως 16 ετών. Τα προϊόντα διατίθενται σε μεγάλο αριθμό σχεδίων και μεγεθών, διατηρώντας παράλληλα και την υψηλή ποιότητα.

Από την άλλη πλευρά, η εταιρεία παρουσιάζει και κάποιες αδυναμίες, όπως το σχετικά μικρό δίκτυο καταστημάτων σε σχέση με άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες, καθώς και τις υψηλές τιμές των προϊόντων της.

Εταιρείες που διαθέτουν μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων έχουν τη δυνατότητα να απευθύνονται σε μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό και κατ' επέκταση να διευρύνουν τα κέρδη από τις πωλήσεις.

Επίσης, η δεύτερη σημαντική αδυναμία της εταιρείας είναι το υψηλό επίπεδο τιμών των προϊόντων της, που έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με την κάλυψη του κόστους παραγωγής και την πραγματοποίηση κερδών απαραίτητων για την επιβίωση της εταιρείας. Η αδυναμία αυτή έχει προκαλέσει σημαντική μείωση της πελατείας, αν αναλογιστεί κανείς ότι έκτος των δύσκολων οικονομικών συνθηκών της εποχής, έχουν προσεγγίσει την αγορά παιδικού ενδύματος και μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες με χαμηλά κόστη παραγωγής και χαμηλές τιμές τελικών προϊόντων.

A.2. Εκτίμηση ευκαιριών και απειλών

Η αγορά των παιδικών και βρεφικών ενδυμάτων, όπως και το σύνολο της αγοράς διανύουν μια περίοδο ιδιαίτερα δύσκολη που χαρακτηρίζεται κατ' αρχάς από την προσπάθεια πολλών εταιρειών να επιβιώσουν στο χώρο και στη συνέχεια να περιορίσουν τις ζημιές τους και να πραγματοποιήσουν κέρδη όπου αυτό είναι δυνατό. Ωστόσο σε περιόδους βαθιάς οικονομικής κρίσης, όπως είναι αυτή που διανύει η χώρα μας σήμερα, υπάρχουν και πολλές ευκαιρίες ανάπτυξης, εφόσον παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις.

Είναι γεγονός ότι η συνεχιζόμενη οικονομική και πολιτική αβεβαιότητα που επικρατεί αυτή τη στιγμή είναι η μεγαλύτερη απειλή για την εταιρεία. Η καταναλωτική πίστη διατηρείται σε αρνητικούς ρυθμούς και η σταθεροποίηση των πωλήσεων φαντάζει δύσκολη.

Επιπλέον ο ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο είναι ιδιαίτερα έντονος, ενώ υπάρχουν μικρά περιθώρια διαφοροποίησης των προϊόντων. Σημαντική απειλή για την εταιρεία αποτελεί επίσης η εισαγωγή φθηνών προϊόντων από χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος.

Ωστόσο, όπως αναφέραμε και πιο πάνω, περίοδοι κρίσης σαν τη υπάρχουσα κρύβουν μεγάλες ευκαιρίες και αποτελούν εφελθτήριο για νέες επικερδής δραστηριότητες.

Η αύξηση της χρήσης του Internet από τα αγοραστικό κοινό και η ανάπτυξη ηλεκτρονικών αγορών δίνει τη δυνατότητα τόσο για προβολή όσο και πωλήσεων μέσω του διαδικτύου.

Ακόμα η εταιρεία έχει τη δυνατότητα για περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων της σε όλη την Ελλάδα με σκοπό της αύξηση του κύκλου εργασιών και την αύξηση του μεριδίου αγοράς, για την επίτευξη κερδών και τη χρηματοδότηση νέων αναπτυξιακών σχεδίων.

Ευκαιρία αποτελεί ακόμα η δυνατότητα μείωσης του κόστους πωληθέντων, μέσω της επίτευξης καλύτερων συμφωνιών με υπάρχοντες και νέους προμηθευτές, αλλά και με την ανάπτυξη μεσαίων και μικρών καταστημάτων λιανικής σε όλη την επικράτεια.

Τέλος, ευκαιρία αποτελεί και η δυνατότητα μείωσης των λειτουργικών εξόδων και εξόδων διάθεσης μέσω βελτιστοποίησης των εσωτερικών πολιτικών και διαδικασιών της εταιρείας.

Στη συνέχεια παρατίθεται η ανάλυση S.W.O.T. με όλες τις παραμέτρους που αναφέρθηκαν ανωτέρω (Πίνακας 5.4).

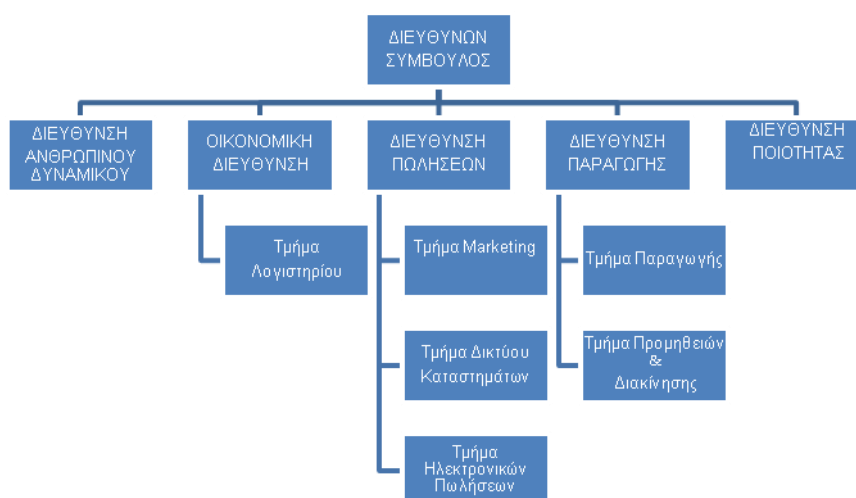
Εσωτερικοί παράγοντες	Εξωτερικοί παράγοντες	ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.
Δυνατά σημεία	Ευκαιρίες	Θετικοί παράγοντες
<ul style="list-style-type: none"> Κύρος και παράδοση στο χώρο του παιδικού ρούχου Μεγάλο εύρος και ποικιλία προϊόντων Υψηλή ποιότητα προϊόντων 	<ul style="list-style-type: none"> Ανάπτυξη πωλήσεων μέσω διαδικτύου Διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων Μείωση του κόστους παραγωγής Περαιτέρω μείωση των λειτουργικών εξόδων 	
Αδύνατα σημεία	Απειλές	Αρνητικοί παράγοντες
<ul style="list-style-type: none"> Σχετικά μικρό δίκτυο καταστημάτων Τιμές που θεωρούνται υψηλές από το καταναλωτικό κοινό 	<ul style="list-style-type: none"> Η οικονομική κατάσταση που επικρατεί αυτή τη στιγμή στη χώρα Έντονος ανταγωνισμός Αύξηση των εισαγωγών φθηνών προϊόντων 	

Πίνακας 5.4 Ανάλυση S.W.O.T.

B. Προτεινόμενες βελτιώσεις

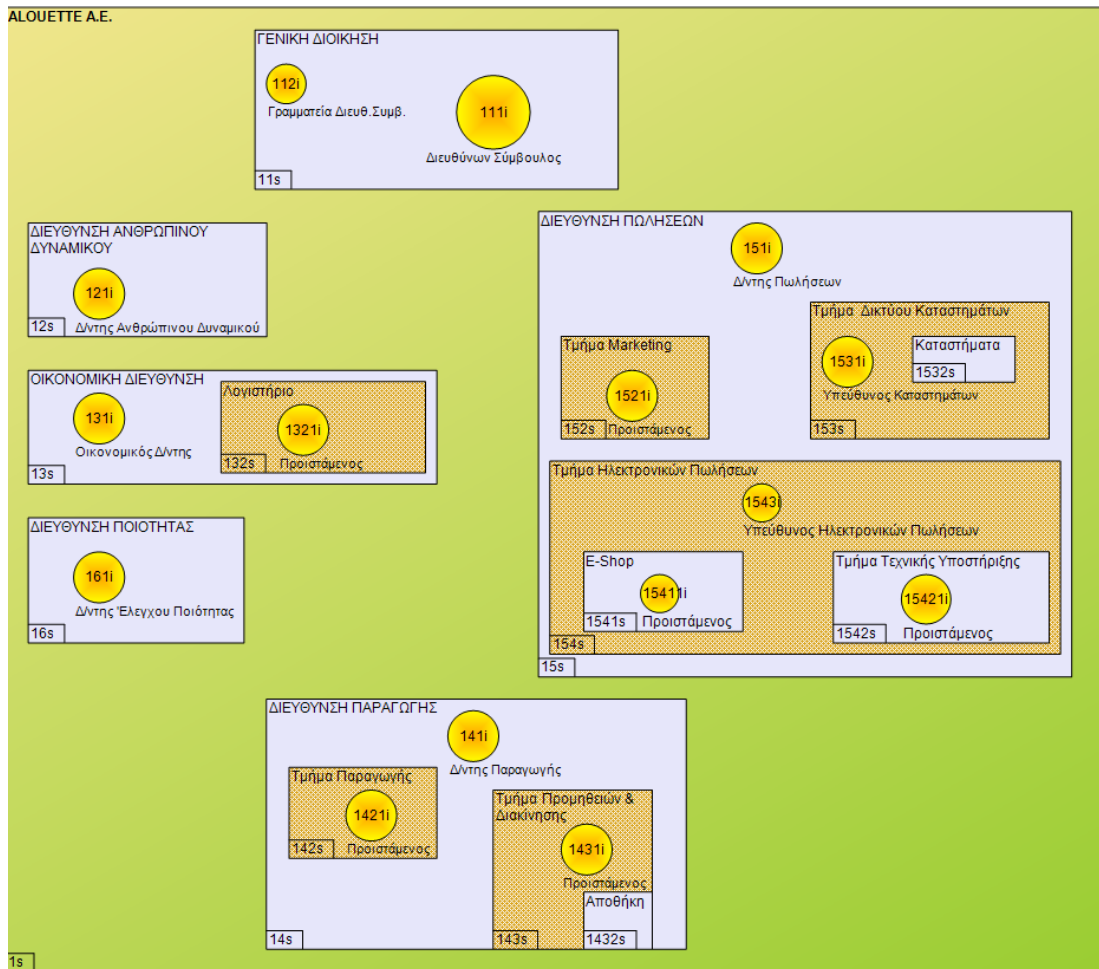
Η εταιρεία λόγω των χαμηλών κερδών που παρουσιάζει χρειάζεται να μειώσει τα λειτουργικά κόστη χωρίς όμως να προβεί σε ενέργειες όπως μείωση προσωπικού, χαμηλότερη ποιότητα των εμπορευμάτων που προσφέρει και υποδεέστερης εικόνας των καταστημάτων της.

Για το λόγο αυτό προτείνεται μια αναδιάρθρωση αρμοδιοτήτων όπου θα πρέπει να ενισχυθεί ο ρόλος της διεύθυνσης πωλήσεων, ώστε να αναπτυχθεί το ήδη υπάρχων δίκτυο λιανικών πωλήσεων και να αναπτυχθεί επιπλέον ένα νέο δίκτυο ηλεκτρονικών πωλήσεων, με σκοπό την αύξηση του κύκλου εργασιών και την αύξηση του μεριδίου αγοράς, για την επίτευξη κερδών και τη χρηματοδότηση νέων αναπτυξιακών σχεδίων. Στο σχήμα 5.8 παρουσιάζεται το νέο οργανόγραμμα της εταιρείας, όπου απεικονίζεται το νέο τμήμα ηλεκτρονικών πωλήσεων που δημιουργήθηκε με σκοπό την επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρείας στο διαδίκτυο.



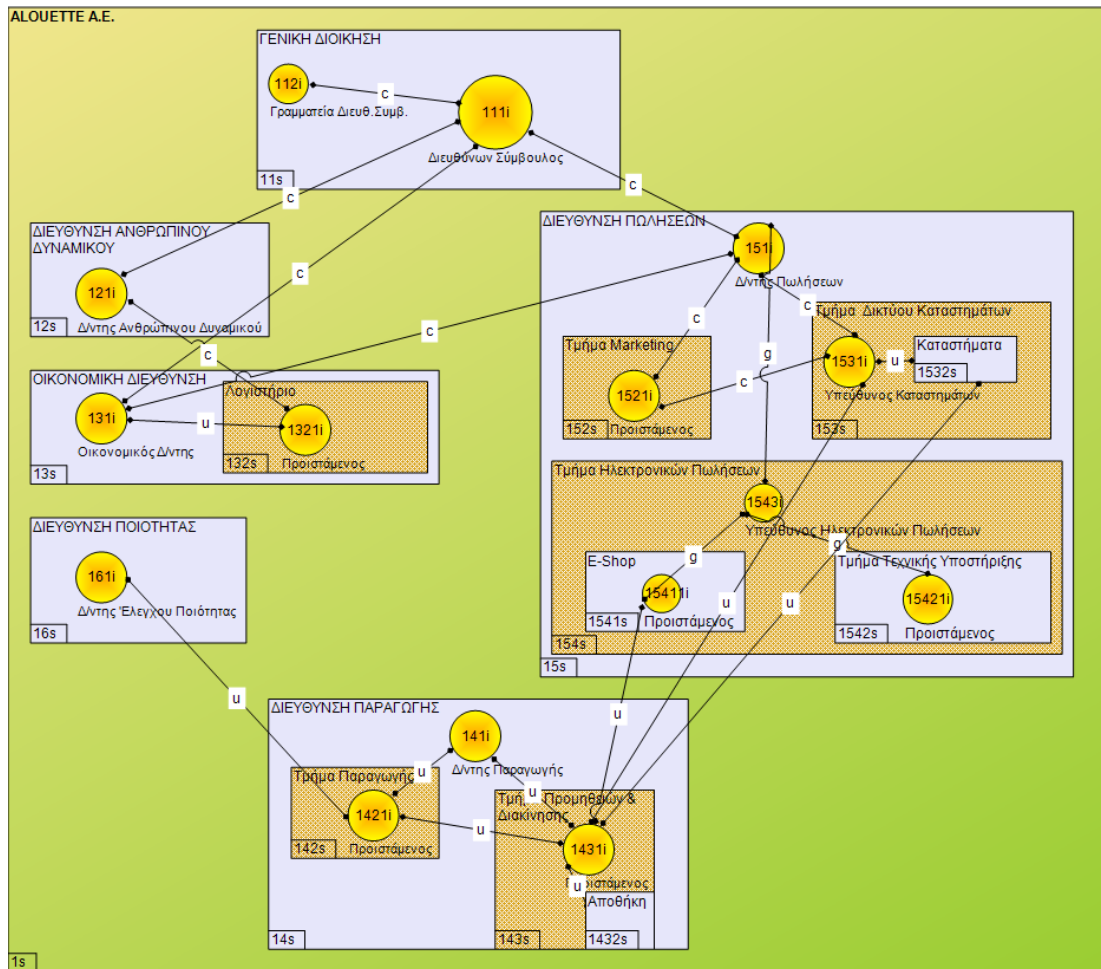
Σχήμα 5.8 Το νέο οργανόγραμμα της εταιρείας Alouette A.E.

Στη συνέχεια απεικονίζεται μέσω της DCSYM η νέα δομή της εταιρείας. Το νέο υποσύστημα-τμήμα ηλεκτρονικών πωλήσεων αποτελείται από δύο μικρότερα υποσυστήματα, το e-shop και το τμήμα τεχνικής υποστήριξης. Το e-shop έχει ως στόχο την πραγματοποίηση των ηλεκτρονικών πωλήσεων με όσο πιο αποτελεσματικό τρόπο, ενώ το τμήμα τεχνικής υποστήριξης αποτελείται από μία ομάδα τεχνικών και τον προϊστάμενο της, που έχουν σαν στόχο την τεχνική υποστήριξη του e-shop. Το νέο αυτό τμήμα έχει και έναν υπεύθυνο που έχει την συνολική εποπτεία του τμήματος, τόσο για την ανάπτυξη των πωλήσεων, όσο και για την ορθή λειτουργία του (Σχήμα 5.9).

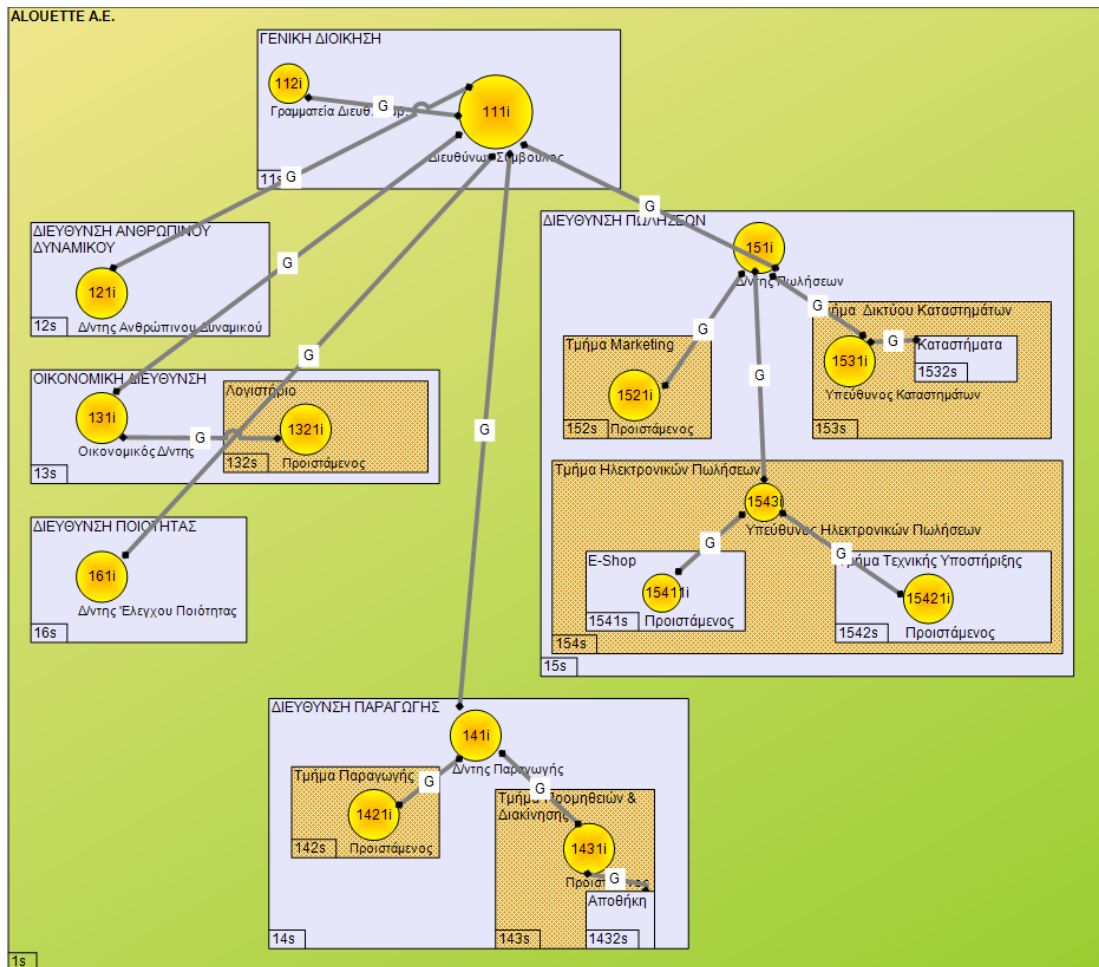


Σχήμα 5.9 Επίπεδο στοιχείων- Συστήματα, υποσυστήματα και άτομα του βασικού βελτιωμένου συστήματος

Αντίστοιχα ακολουθούν και τα νέα κανάλια επικοινωνίας και ελέγχου που προκύπτουν από τη νέα δομή της εταιρείας (Σχήματα 5.10-5.11).



Σχήμα 5.10 Επίπεδο επικοινωνίας του βελτιωμένου συστήματος

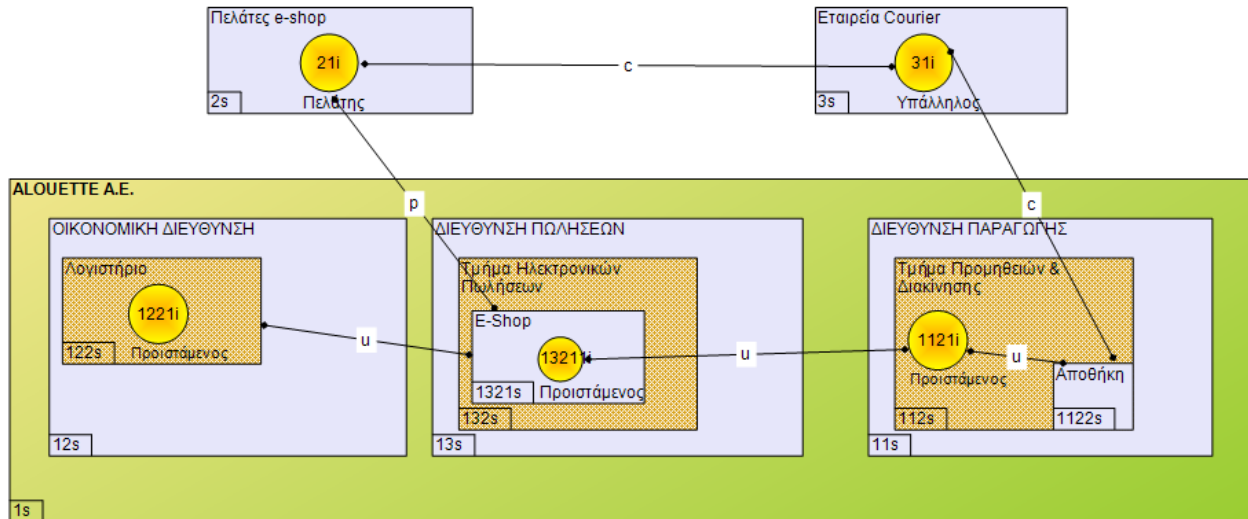


Σχήμα 5.11 Επίπεδο ελέγχου του βελτιωμένου συστήματος

Στο σημείο αυτό μπορούμε να αποτυπώσουμε μία νέα διαδικασία που αφορά την παραγγελία προϊόντων από το e-shop (Σχήμα 5.12). Αρχικά ο πελάτης χρησιμοποιεί το διαδίκτυο προκειμένου να έρθει σε επικοινωνία με το e-shop και να αγοράσει πιθανόν τα προϊόντα της εταιρείας. Εφόσον ικανοποιηθεί και πραγματοποιήσει αγορά, ο προϊστάμενος του e-shop μεταβιβάζει την εντολή αγοράς στον προϊστάμενο του τμήματος Προμηθειών και Διακίνησης προκειμένου να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες για την ολοκλήρωση της παραγγελίας. Ο προϊστάμενος του τμήματος Προμηθειών και Διακίνησης θα επικοινωνήσει με την αποθήκη και αφού βρεθούν και συσκευαστούν τα προϊόντα θα σταλούν μέσω courier στον πελάτη. Παράλληλα με τις ενέργειες αυτές και συγκεκριμένα κατά την αγορά του προϊόντος, ενημερώνεται μέσω συστημάτων το λογιστήριο για τα οικονομικά στοιχεία της συναλλαγής.

Οι επικοινωνίες που εμφανίζονται σε αυτή τη διαδικασία είναι οι ακόλουθες: Η αρχική επικοινωνία του πελάτη με το e-shop είναι τύπου P, καθώς η επικοινωνία δεν είναι απαραίτητο ότι θα οδηγήσει σε αγορά προϊόντος. Η επικοινωνίες μεταξύ των προϊσταμένων του e-shop, του τμήματος Προμηθειών και Διακίνησης και της αποθήκης χαρακτηρίζονται ως U, αφού κρίνονται απαραίτητες για την πραγματοποίηση της συναλλαγής. Η επικοινωνία μεταξύ e-shop και Λογιστηρίου χαρακτηρίζεται επίσης ως U, αφού είναι απαραίτητη για την οικονομική τακτοποίηση της συναλλαγής. Στο τελικό στάδιο της διαδικασίας, τόσο η επικοινωνία της

αποθήκης με τον υπάλληλο της εταιρείας Courier όσο και η επικοινωνία του υπαλλήλου της εταιρείας Courier με τον πελάτη κρίνονται ως καλές και για αυτό χαρακτηρίζονται ως C.



Σχήμα 5.12 Παραγγελία και αγορά προϊόντων από e-shop

5.4 Μοντελοποίηση και συστημική δυναμική του συστήματος

Στην ενότητα αυτή μελετάμε τη συμπεριφορά και την ποικιλία του συστήματος χρησιμοποιώντας τη δυναμική ανάλυση, δηλαδή εισάγουμε την παράμετρο του χρόνου προκειμένου να ανιχνεύσουμε τη συμπεριφορά του συστήματος και την εξέλιξή του στο χρόνο.

Στη σημερινή εποχή, οι διαφημιστικές καμπάνιες παίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, και κατά συνέπεια στην ανάπτυξη των αντίστοιχων εταιρειών. Είναι γεγονός πως μία επιτυχημένη διαφήμιση μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα μίας εταιρείας σε μεγάλο βαθμό.

Στην περίπτωση της εταιρείας μας θα προσομοιώσουμε μέσω του εργαλείου Vensim PLE την επιρροή που θα έχει η διαφήμιση στην ανάπτυξη της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, θα θεωρήσουμε ότι η εταιρεία κάνει διαφήμιση κάθε μήνα χρησιμοποιώντας ένα σταθερό ποσοστό από τα κέρδη του προηγούμενου μήνα και θα εξετάσουμε τα αποτελέσματα που θα επιφέρει.

Η διαφήμιση θεωρήσαμε ότι αφορά δύο κατηγορίες, τη διαφήμιση του δικτύου καταστημάτων της και την διαφήμιση των on-line αγορών. Σε κάθε περίπτωση το ποσοστό της διαφήμισης για κάθε κατηγορία θα εξαρτάται από τα αντίστοιχα έσοδα της κατηγορίας, θεωρώντας ότι η εταιρεία θα επικεντρώσει την προσοχή της στην κατηγορία με τα περισσότερα κέρδη. Επιπλέον, θεωρήσαμε ότι το κοινό αντιδρά τυχαία στη διαφήμιση ορίζοντας μια τυχαία μεταβλητή επηρεασμού από τη διαφήμιση για κάθε κατηγορία που θα ακολουθεί την ομοιόμορφη κατανομή.

Ένα άλλο στοιχείο που αφορά τα έσοδα και απεικονίζεται στο μοντέλο, είναι η σχέση μεταξύ της τιμής των προϊόντων και της αγοραστικής διάθεσης των πελατών. Όσο αυξάνουν οι τιμές τόσο οι πελάτες δυσχεραστούν και το αντίθετο.

Από την άλλη, όσον αφορά τα έξοδα, έγινε προσπάθεια να προσομοιωθεί το γεγονός ότι όσο αναπτύσσεται η εταιρεία τα έξοδα αυξάνουν. Έτσι πέρα από τις διαφημίσεις που αυξάνουν τα έξοδα, η ανάπτυξη της εταιρείας θα αυξήσει παραδείγματος χάριν τις ανάγκες για

προσωπικό, θα γίνουν προσλήψεις νέων υπαλλήλων και κατ' επέκταση τα έξοδα μισθοδοσίας θα αυξηθούν.

Τέλος, το χρονικό όριο που ορίσαμε για το μοντέλο είναι τα 2 χρόνια, θεωρώντας ότι είναι ένα επαρκές διάστημα για να μας δείξει την επίδραση της διαφήμισης στην ανάπτυξη της εταιρείας.

5.4.1 Βασικές έννοιες του μοντέλου

Στην ενότητα αυτή καθορίζονται οι βασικές έννοιες του μοντέλου.

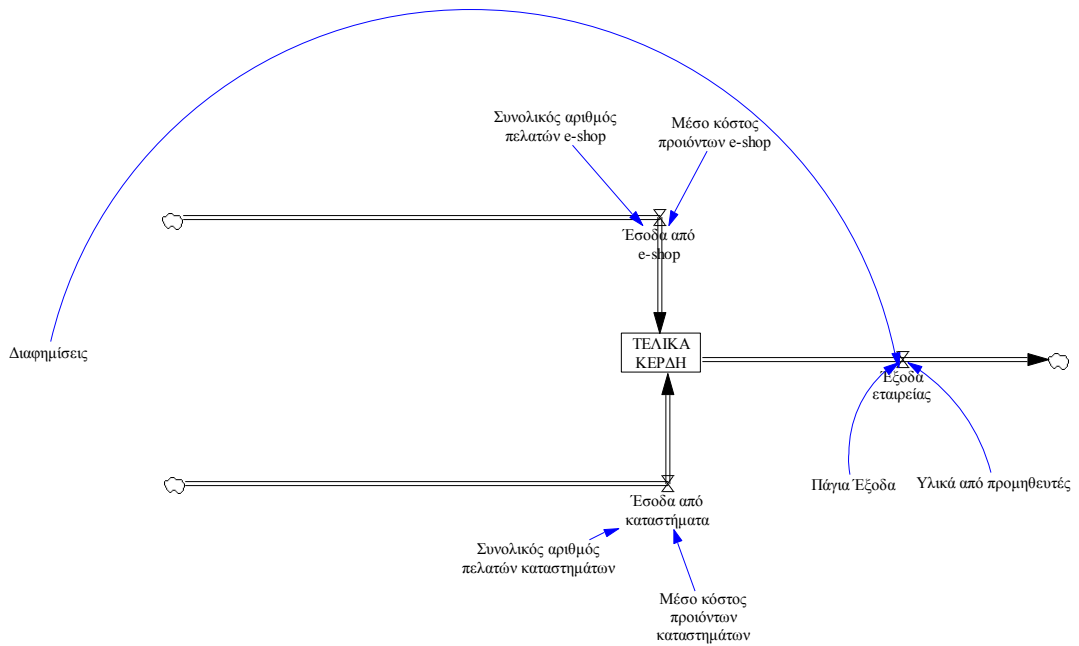
1. **Ποσοστό από έσοδα για διαφημίσεις:** Είναι το ποσοστό που θα δώσει η εταιρεία από τα έσοδά της για διαφημίσεις.
2. **Έσοδα από τα καταστήματα:** Είναι τα έσοδα που έχει η εταιρεία από τη διάθεση των προϊόντων της στα καταστήματα. (το γινόμενο του Συνολικού αριθμού πελατών καταστημάτων επί το μέσο κόστος των προϊόντων καταστημάτων).
3. **Έσοδα από το e-shop:** Είναι τα έσοδα που έχει η εταιρεία από τη διάθεση των προϊόντων της στο e-shop. (το γινόμενο του Συνολικού αριθμού πελατών e-shop επί το μέσο κόστος των προϊόντων e-shop).
4. **Συνολικά Έσοδα:** Είναι τα συνολικά έσοδα που έχει η εταιρεία ανά μήνα (άθροισμα των εσόδων από τα καταστήματα κα e-shop).
5. **Ποσοστό διαφήμισης για καταστήματα:** Δείχνει το βαθμό κατά τον οποίο η διαφήμιση είναι προσανατολισμένη στην ανάδειξη των καταστημάτων (το πηλίκο των εσόδων από καταστήματα δια των συνολικών εσόδων).
6. **Ποσοστό διαφήμισης για e-shop:** Δείχνει το βαθμό κατά τον οποίο η διαφήμιση είναι προσανατολισμένη στην ανάδειξη του e-shop (το πηλίκο των εσόδων από e-shop δια των συνολικών εσόδων).
7. **Διαφημίσεις:** Δείχνει το μηνιαίο ποσό που δαπανά η εταιρεία για διαφημίσεις (το γινόμενο των εσόδων του προηγούμενου μήνα επί του ποσοστού από έσοδα για διαφημίσεις).
8. **Επηρεασμός πελατών ανά μήνα για καταστήματα:** Δείχνει την αβεβαιότητα ως προς τον επηρεασμό του καταναλωτικού κοινού από τη διαφήμιση των καταστημάτων.
9. **Επηρεασμός πελατών ανά μήνα για e-shop:** Δείχνει την αβεβαιότητα ως προς τον επηρεασμό του καταναλωτικού κοινού από τη διαφήμιση των καταστημάτων.
10. **Συντελεστής επηρεασμού πελατών καταστημάτων:** Είναι ο τελικός συντελεστής που θα καθορίσει το πλήθος των νέων πελατών των καταστημάτων και μειώνεται όσο αυξάνεται το μέσο κόστος των προϊόντων καταστημάτων.
11. **Συντελεστής επηρεασμού πελατών e-shop:** Είναι ο τελικός συντελεστής που θα καθορίσει το πλήθος των νέων πελατών του e-shop και μειώνεται όσο αυξάνεται το μέσο κόστος των προϊόντων e-shop.
12. **Νέοι πελάτες καταστημάτων:** Δείχνει το πλήθος νέων πελατών καταστημάτων ανά μήνα.
13. **Νέοι πελάτες e-shop:** Δείχνει το πλήθος νέων πελατών e-shop ανά μήνα.
14. **Μέσο κόστος προϊόντων καταστημάτων:** Δείχνει το μέσο κόστος των προϊόντων των καταστημάτων.
15. **Μέσο κόστος προϊόντων e-shop:** Δείχνει το μέσο κόστος των προϊόντων του e-shop.
16. **Μέσο κόστος λογαριασμών:** Δείχνει το μέσο κόστος των λογαριασμών.

17. **Μέσο κόστος προμηθειών:** Δείχνει το μέσο κόστος των προμηθειών.
18. **Συνολικός αριθμός πελατών καταστημάτων:** Δείχνει το συνολικό πλήθος πελατών των καταστημάτων (άθροισμα νέων και ήδη υπαρχόντων πελατών καταστημάτων).
19. **Συνολικός αριθμός πελατών e-shop:** Δείχνει το συνολικό πλήθος πελατών του e-shop (άθροισμα νέων και ήδη υπαρχόντων πελατών e-shop).
20. **Συνολικός αριθμός πελατών:** Δείχνει το συνολικό αριθμό πελατών της εταιρείας.
21. **Σύνολο νέων πελατών εταιρείας:** Εκφράζει το συνολικό πλήθος πελατών που έχει προσεγγίσει η εταιρεία μέσω της διαφήμισης
22. **Συντελεστής πρόσληψης νέου υπαλλήλου:** Δείχνει κάθε πόσους νέους πελάτες η εταιρεία κάνει πρόσληψη νέου υπαλλήλου.
23. **Υπάλληλοι:** Δείχνει το σύνολο των υπαλλήλων (άθροισμα αρχικού αριθμού υπαλλήλων συν πόσες νέες προσλήψεις).
24. **Μισθός υπαλλήλου:** Είναι ο μέσος μισθός ενός υπαλλήλου στη εταιρεία.
25. **Μισθοί:** Είναι τα συνολικά έξοδα για μισθούς.
26. **Λογαριασμοί:** Είναι τα σταθερά έξοδα για λογαριασμούς.
27. **Πάγια έξοδα:** Εκφράζουν τα συνολικά σταθερά μηνιαία έξοδα της εταιρείας (άθροισμα μισθών και λογαριασμών).
28. **Υλικά από προμηθευτές:** Εκφράζει τις μηνιαίες υλικές ανάγκες της εταιρείας σε ευρώ.
29. **Έξοδα:** Δείχνει τα συνολικά μηνιαία έξοδα της εταιρείας.
30. **Τελικά κέρδη:** Είναι η μεταβλητή που δείχνει τα συνολικά κέρδη της εταιρείας αθροιστικά (η τιμή σε κάθε μήνα είναι το άθροισμα των τιμών όλων των προηγούμενων μηνών).

5.4.2 Σχεδιασμός του μοντέλου

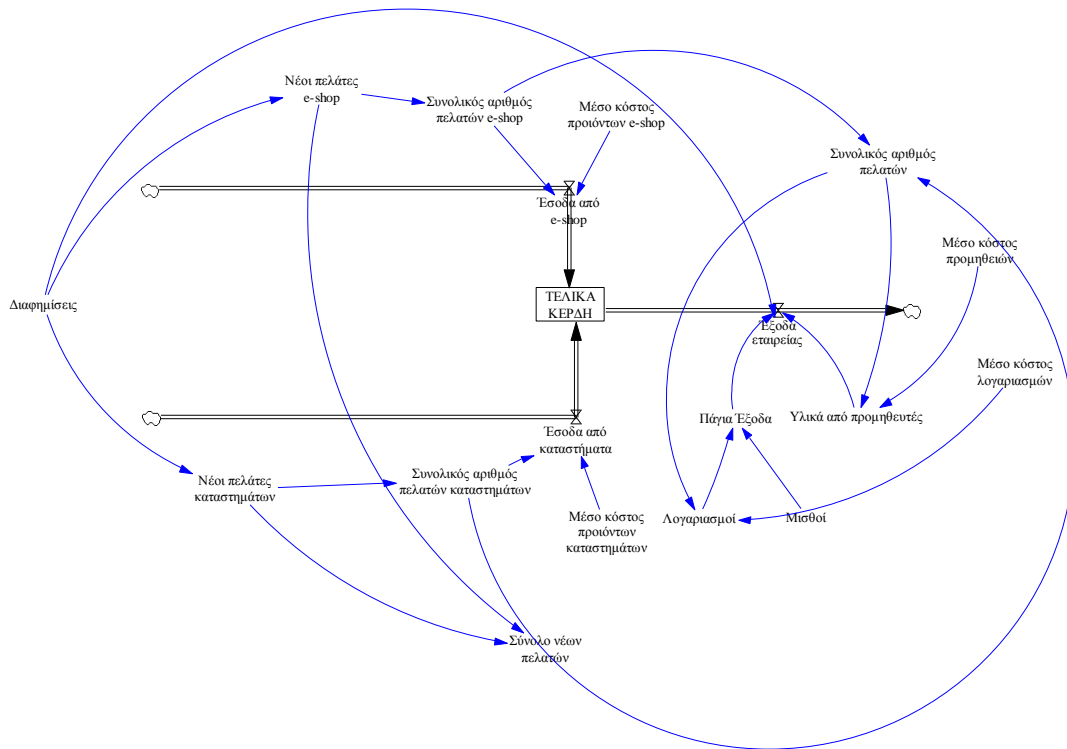
Αφού καθορίσαμε τις μεταβλητές του μοντέλου προχωράμε στο σχεδιασμό του.

Στο πρώτο στάδιο σχεδιάσαμε τις κύριες μεταβλητές, οι οποίες είναι: τα τελικά κέρδη, τα έσοδα από τα καταστήματα, τα έσοδα από το e-shop, τα πάγια έξοδα, τα υλικά από προμηθευτές, οι διαφημίσεις, ο συνολικός αριθμός πελατών καταστημάτων/e-shop και το μέσος κόστος προϊόντων καταστημάτων/e-shop (Σχέδιο 5.13).



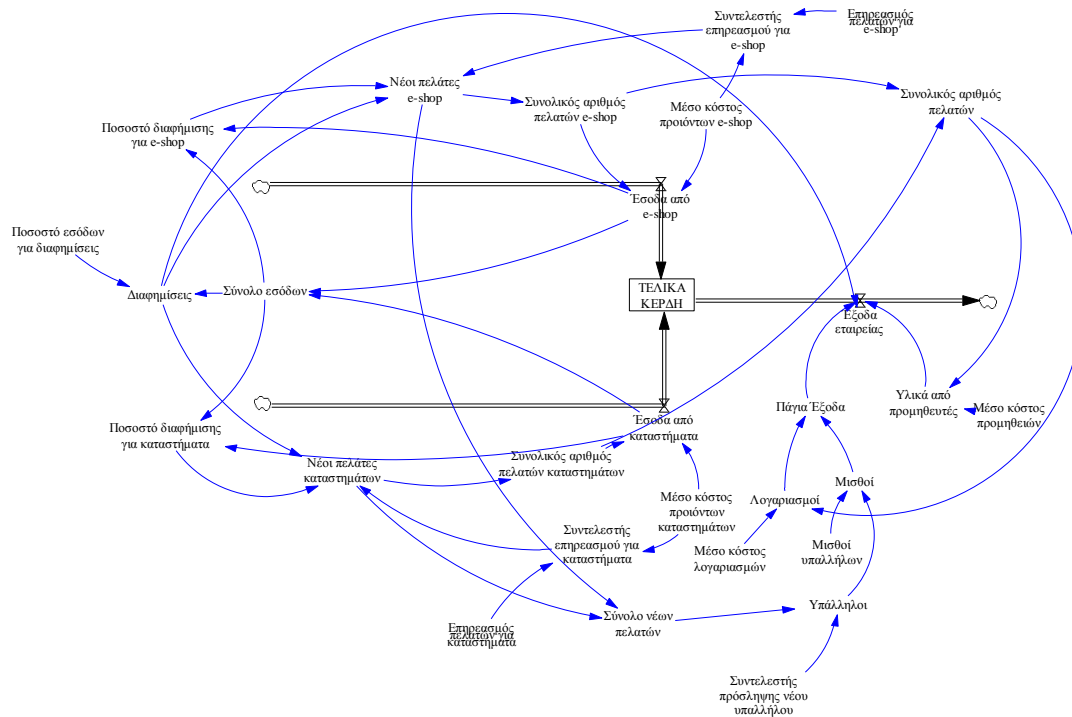
Σχήμα 5.13 Το πρώτο επίπεδο σχεδίασης του μοντέλου

Στο δεύτερο στάδιο σχεδιάσαμε τις μεταβλητές που επηρεάζουν τις κύριες μεταβλητές, οι οποίες είναι: οι νέοι πελάτες καταστημάτων/e-shop, ο συνολικός αριθμός νέων πελατών, ο συνολικός αριθμός πελατών, οι λογαριασμοί, οι μισθοί, το μέσο κόστος λογαριασμών και το μέσο κόστος προμηθειών (Σχέδιο 5.14).



Σχήμα 5.14 Το δεύτερο επίπεδο σχεδίασης μοντέλου

Στο τελευταίο στάδιο ανάλυσης σχεδιάσαμε τις βοηθητικές μεταβλητές που θεωρούνται απαραίτητες για την καλύτερη προσέγγιση της πραγματικότητας, οι οποίες είναι: το σύνολο των εσόδων, το ποσοστό εσόδων για διαφημίσεις, το ποσοστό διαφημίσεις από καταστήματα/e-shop, ο επηρεασμός πελατών καταστημάτων/e-shop ανά μήνα, ο συντελεστής επηρεασμού για καταστήματα/e-shop, οι υπάλληλοι, οι μισθοί υπαλλήλων και ο συντελεστής πρόσληψης νέου υπαλλήλου (Σχέδιο 5.15).



Σχήμα 5.15 Το τελικό μοντέλο

5.4.3 Μαθηματική μοντελοποίηση

Μετά τη σχεδίαση του μοντέλου ακολουθεί η μαθηματική μοντελοποίηση, δηλαδή το μαθηματικό υπόβαθρο με βάση το οποίο γίνονται οι υπολογισμοί κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης.

Το πρώτο βήμα στο στάδιο αυτό είναι ο καθορισμός των μονάδων και του τύπου (π.χ. constant, auxiliary, level) κάθε μεταβλητής.

Στη συνέχεια είναι απαραίτητο να καθορίσουμε και το μαθηματικό υπόστρωμα της κάθε μεταβλητής, χρησιμοποιώντας το κατάλληλο παράθυρο του εργαλείου Vensim.

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται όλες οι ανωτέρω πληροφορίες αναλυτικά για κάθε μία από τις 30 μεταβλητές του μοντέλου.

α/α	Μεταβλητή	Τύπος	Μονάδα	Συνάρτηση
1	Έξοδα εταιρείας	Auxiliary	euro/Month	Διαφημίσεις+Πάγια Έξοδα+Υλικά από προμηθευτές
2	Έσοδα από e-shop	Auxiliary	euro/Month	Μέσο κόστος προϊόντων e-shop*Συνολικός αριθμός πελατών e-shop
3	Έσοδα από καταστήματα	Auxiliary	euro/Month	Μέσο κόστος προϊόντων καταστημάτων*Συνολικός αριθμός πελατών καταστημάτων
4	Διαφημίσεις	Auxiliary	euro/Month	Ποσοστό εσόδων για διαφημίσεις*Σύνολο εσόδων
5	Επηρεασμός πελατών για e-shop	Auxiliary	1/Month	RANDOM UNIFORM(0, 1, 0)

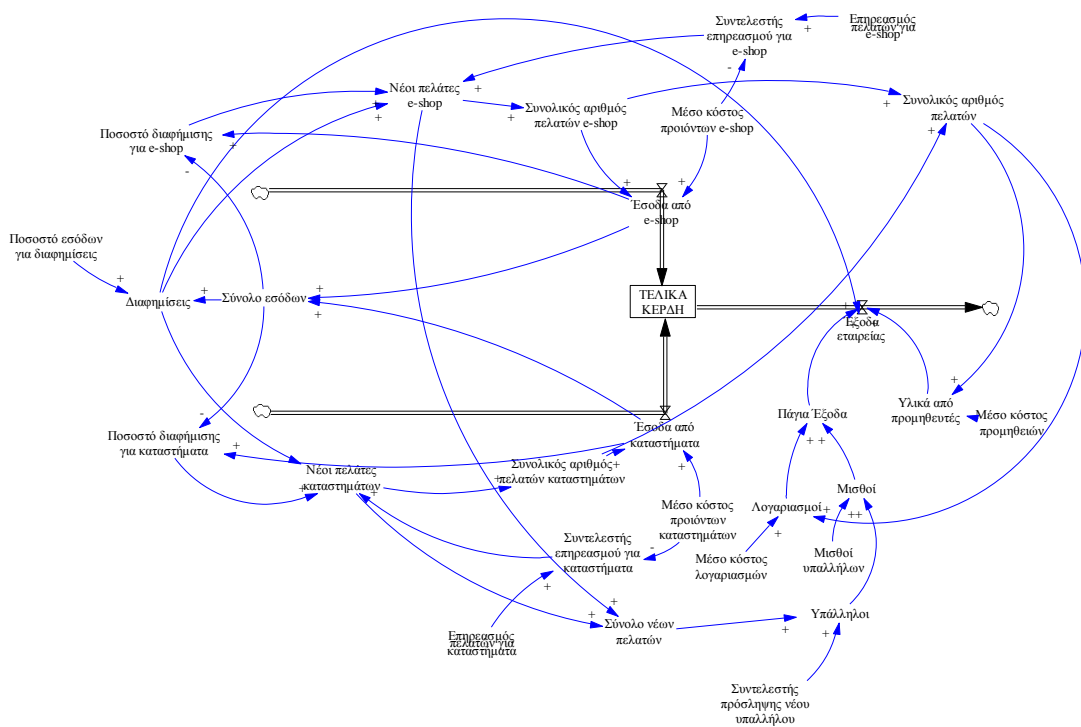
6	Επηρεασμός πελατών για καταστήματα	Auxiliary	1/Month	RANDOM UNIFORM(0, 1 , 0)
7	Λογαριασμοί	Auxiliary	euro/Month	Συνολικός αριθμός πελατών*Μέσο κόστος λογαριασμών
8	Μισθοί	Auxiliary	euro/Month	Μισθοί υπαλλήλων*Υπάλληλοι
9	Μισθοί υπαλλήλων	Constant	euro/(Month*people)	850
10	Μέσο κόστος λογαριασμών	Constant	euro/(Month*people)	5
11	Μέσο κόστος προϊόντων e-shop	Constant	euro/(Month*people)	50
12	Μέσο κόστος προϊόντων καταστημάτων	Constant	euro/(Month*people)	60
13	Μέσο κόστος προμηθειών	Constant	euro/(Month*people)	10
14	Νέοι πελάτες e-shop	Auxiliary	people/Month	Ποσοστό διαφήμισης για e-shop*Διαφημίσεις
15	Νέοι πελάτες καταστημάτων	Auxiliary	people/Month	Διαφημίσεις*Ποσοστό διαφήμισης για καταστήματα
16	Ποσοστό διαφήμισης για e-shop	Auxiliary	1	Έσοδα από e-shop/Σύνολο εσόδων
17	Ποσοστό διαφήμισης για καταστήματα	Auxiliary	1	Έσοδα από καταστήματα/Σύνολο εσόδων
18	Ποσοστό εσόδων για διαφημίσεις	Constant	1	0.1
19	Πάγια Έξοδα	Auxiliary	euro/Month	Λογαριασμοί+Μισθοί
20	Συνολικός αριθμός πελατών	Auxiliary	people	Συνολικός αριθμός πελατών e-shop+Συνολικός αριθμός πελατών καταστημάτων
21	Συνολικός αριθμός πελατών e-shop	Level	people	INTEG (Νέοι πελάτες e-shop,1000)
22	Συνολικός αριθμός πελατών καταστημάτων	Level	people	INTEG (Νέοι πελάτες καταστημάτων,2000)
23	Συντελεστής επηρεασμού για e-shop	Auxiliary	people/euro	Επηρεασμός πελατών για e-shop/Μέσο κόστος προϊόντων e-shop
24	Συντελεστής επηρεασμού για καταστήματα	Auxiliary	people/euro	Επηρεασμός πελατών για καταστήματα/Μέσο κόστος προϊόντων καταστημάτων
25	Συντελεστής πρόσληψης νέου υπαλλήλου	Constant	1	0.005
26	Σύνολο εσόδων	Auxiliary	euro/Month	Έσοδα από e-shop+Έσοδα από καταστήματα
27	Σύνολο νέων πελατών	Level	people	INTEG (Νέοι πελάτες e-shop+Νέοι πελάτες καταστημάτων,0)

28	Υλικά από προμηθευτές	Auxiliary	euro/Month	Συνολικός αριθμός πελατών*Μέσο κόστος προμηθειών
29	Υπάλληλοι	Level	people	INTEG (Συντελεστής πρόσληψης νέου υπαλλήλου*Σύνολο νέων πελατών, 100)
30	Τελικά κέρδη	Auxiliary	euro	Έσοδα από e-shop+ Έσοδα από καταστήματα-Έξοδα εταιρείας

Πίνακας 5.5 Οι μεταβλητές του συστήματος

5.4.4 Διάγραμμα Αιτιότητας

Κάθε σύστημα δύναται να αναπαρασταθεί με τη βοήθεια διαγραμμάτων αιτιότητας (causal loop diagrams), που απαρτίζονται από μεταβλητές των οποίων η αλληλεπίδραση συμβολίζεται με συνδέσμους (βέλη). Η πόλωση κάθε συνδέσμου υποδεικνύεται με το σύμβολο (+) ή (-) τοποθετημένο επί του συνδέσμου. Η πόλωση του συνδέσμου που ενώνει δύο μεταβλητές περιγράφει το πως αλλάζει μια μεταβλητή από την επίδραση της άλλης. Στο σχήμα 5.16 παρατίθεται το διάγραμμα αιτιότητας του μοντέλου μας.

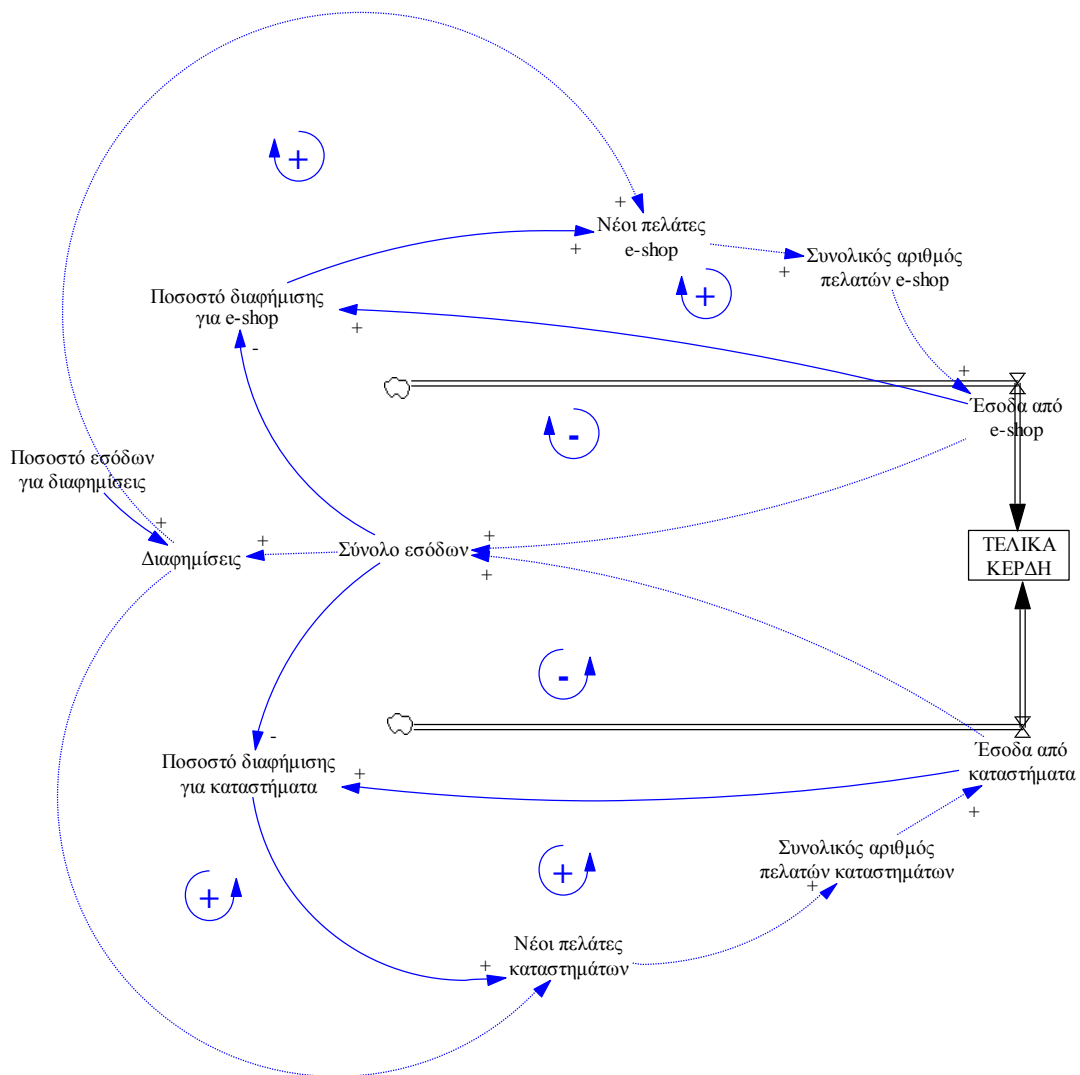


Σχήμα 5.16 Το διάγραμμα αιτιότητας του μοντέλου

Ενδέχεται τα διαγράμματα αιτιότητας να δημιουργήσουν βρόχους που αναδεικνύουν την ύπαρξη ανατροφοδότησης ή ανάδρασης (feedback) και κατ' επέκταση κυκλικών συλλογισμών. Στην περίπτωση που σε ένα βρόχο, ο αριθμός των αρνητικών πολώσεων είναι άρτιος, λέγεται ότι ο βρόχος είναι θετικός. Αντίθετα, όταν ο αριθμός των αρνητικών πολώσεων είναι περιττός, ο

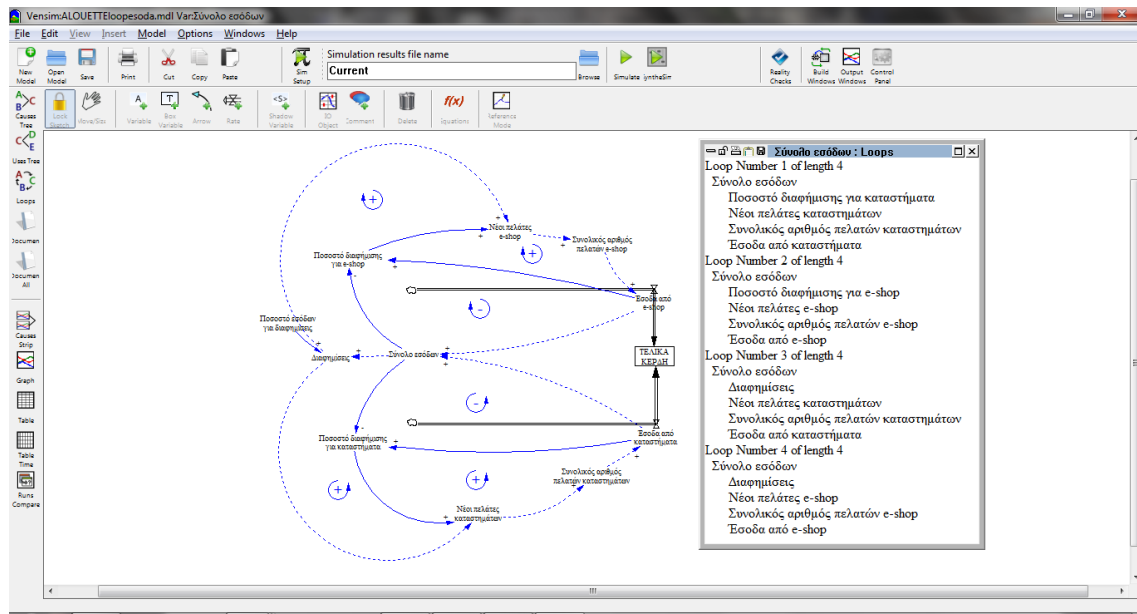
βρόχος ονομάζεται αρνητικός. Γενικά, οι θετικοί βρόχοι σχηματίζονται όταν, από την επίδραση ενός αίτιου, τείνει να αλλάξει η συμπεριφορά του συστήματος ενώ, αντίθετα, οι αρνητικοί βρόχοι τείνουν να «εξουδετερώνουν» τις οποιοσδήποτε αλλαγές σ' ένα σύστημα.

Στο σχήμα 5.17 απεικονίζονται ορισμένοι από τους βρόχους ανάδρασης που δημιουργούνται στο μοντέλο μας. Για παράδειγμα, ένας από τους βρόχους που απεικονίζεται με διακεκομμένες γραμμές, μοντελοποιεί τον ακόλουθο κυκλικό συλλογισμό: Οι διαφημίσεις αυξάνουν τον αριθμό νέων πελατών καταστημάτων/e-shop και κατ' επέκταση το συνολικό αριθμό νέων πελατών καταστημάτων/e-shop. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων καταστημάτων/e-shop και κατ' επέκταση των συνολικών εσόδων, τα οποία με τη σειρά τους τροφοδοτούν την αύξηση των διαφημίσεων.



Σχήμα 5.17 Απεικόνιση βρόχων ανάδρασης του μοντέλου

Τέλος, στο σχήμα 5.18 παρουσιάζονται οι βρόχοι ανάδρασης όπως απεικονίζονται στο περιβάλλον του λογισμικού Vensim PLE. Είναι εμφανές ότι το λογισμικό δίνει τη δυνατότητα να δούμε για κάθε μεταβλητή αναλυτικά σε πόσους και με τι στοιχεία βρόχους συμμετέχει.



Σχήμα 5.18 Βρόχοι ανάδρασης όπως απεικονίζονται στο περιβάλλον του λογισμικού Vensim PLE

5.4.5 Προσομοίωση του μοντέλου

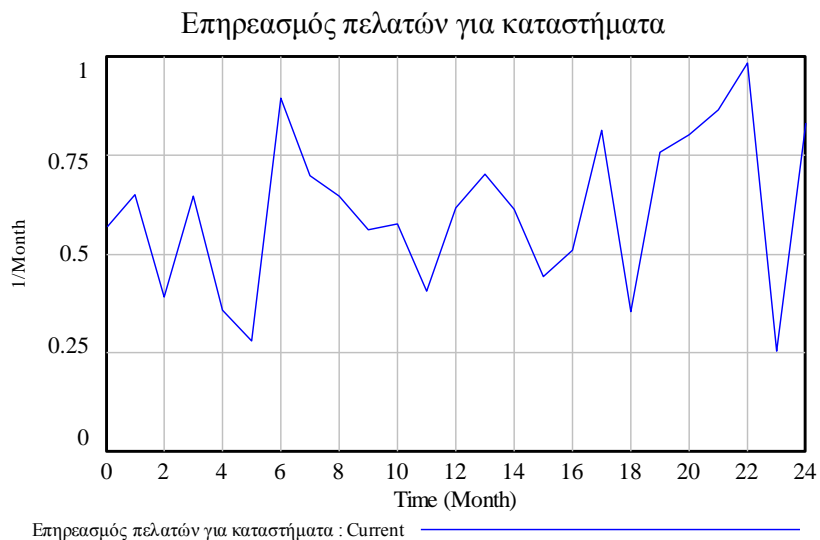
Μετά την ολοκλήρωση του μαθηματικού υποβάθρου του μοντέλου ακολουθεί η διαδικασία της προσομοίωσης. Τρέχοντας τη διαδικασία περιμένουμε να δούμε την πορεία των συνολικών κερδών ανάλογα με το ποσοστό των εσόδων που δίνονται για διαφημίσεις, αλλά και των τιμών των προϊόντων. Επίσης περιμένουμε να δούμε πως επηρεάζονται τα έξοδα ανάλογα με το κόστος των προμηθειών και των πάγιων εξόδων.

Σε σχέση με το κομμάτι των εσόδων, περιμένουμε να δούμε για ποιο ποσοστό επί των εσόδων για διαφημίσεις αρχίζει η εταιρεία να κάνει απόσβεση των δαπανούμενων χρημάτων και να αυξάνει τα κέρδη της. Επιπλέον, ένα άλλο στοιχείο που αφορά τα έσοδα και απεικονίζεται στο μοντέλο, είναι η σχέση μεταξύ της τιμής των προϊόντων και της αγοραστικής διάθεσης των πελατών. Όσο αυξάνουν οι τιμές τόσο οι πελάτες δυσαρεστούνται και το αντίθετο. Σε σχέση με το κομμάτι των εξόδων, αναμένουμε να δούμε να αυξάνουν τα έξοδα όσα αυξάνουμε τον συντελεστή πρόσληψης νέων υπαλλήλων και τα μέσα κόστη προμηθειών και λογαριασμών και παρουσιάζει ενδιαφέρον να μελετήσουμε πότε τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης αρχίζουν να μειώνονται και να γίνονται αρνητικά.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθούμε και στις μεταβλητές του επηρεασμού των πελατών οι οποίες θεωρούμε ότι είναι τυχαίες μεταβλητές και ακολουθούν την ομοιόμορφη κατανομή στο διάστημα [0,1]. Υποθέτουμε δηλαδή ότι οι πελάτες δεν αντιδρούν ντετερμινιστικά στις διαφημίσεις, αλλά ότι ο αριθμός των νέων πελατών είναι τυχαίος. Στα σχήματα 5.19-5.20 παρουσιάζονται οι γραφικές παραστάσεις των μεταβλητών αυτών.

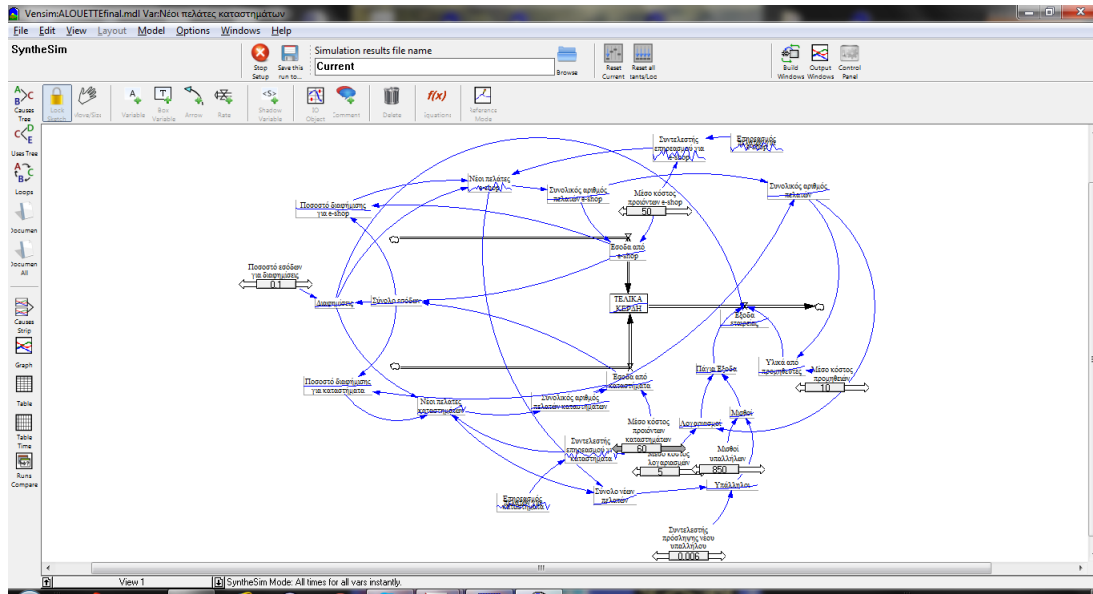


Σχήμα 5.19 Η γραφική παράσταση του επηρεασμού για το e-shop



Σχήμα 5.20 Η γραφική παράσταση του επηρεασμού για τα καταστήματα

Στην επόμενη απεικόνιση μπορούμε να έχουμε μια γενική άποψη για τη συμπεριφορά του μοντέλου, αφού μας δίνεται η δυνατότητα να παρουσιάσουμε την τελική εικόνα του συστήματος με τις γραφικές παραστάσεις όλων των μεταβλητών (Σχήμα 5.21).

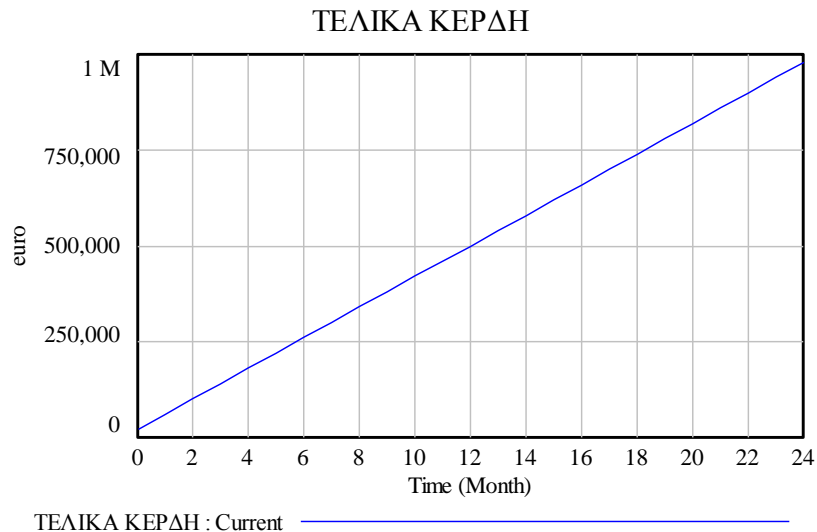


Σχήμα 5.21 Το μοντέλο που προσομοιώθηκε

5.4.6 Υποθετικά σενάρια

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε διάφορα υποθετικά σενάρια ανάλογα με τις τιμές της μεταβλητής “ποσοστό εσόδων για διαφήμιση”.

Αν η εταιρεία δεν κάνει καθόλου διαφημίσεις, δηλαδή το ποσοστό εσόδων για διαφημίσεις είναι μηδέν, παρατηρούμε ότι τα κέρδη αυξάνονται γραμμικά με το χρόνο μέχρι το ποσό των 980 χιλ. ευρώ στους 24 μήνες (Σχήμα 5.22).



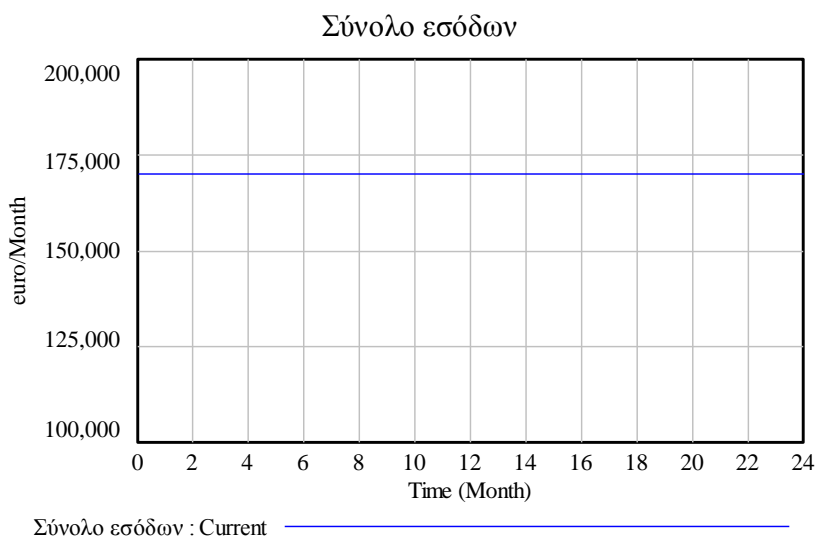
Σχήμα 5.22 Η γραφική παράσταση των τελικών κερδών στο σενάριο με μηδενικό ποσοστό εσόδων για διαφήμιση

Στην περίπτωση αυτή η εταιρεία δεν δαπανά καθόλου χρήματα για διαφημίσεις με αποτέλεσμα να μην έρχεται κανένας νέος πελάτης στην εταιρεία (Σχήμα 5.23).

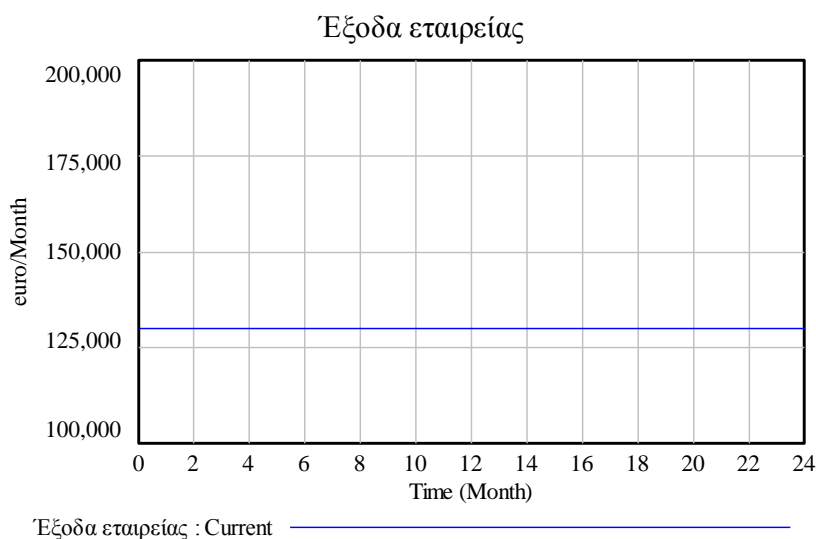


Σχήμα 5.23 Η γραφική παράσταση των νέων πελατών στο σενάριο με μηδενικό ποσοστό εσόδων για διαφήμιση

Εξαιτίας του γεγονότος αυτού δεν επηρεάζονται ούτε τα έσοδα και τα έξοδα, με αποτέλεσμα να παραμένουν σταθερά καθ' όλη τη διάρκεια της προσομοίωσης (Σχήμα 5.24-5.25).



Σχήμα 5.24 Η γραφική παράσταση των εσόδων στο σενάριο με μηδενικό ποσοστό εσόδων για διαφήμιση

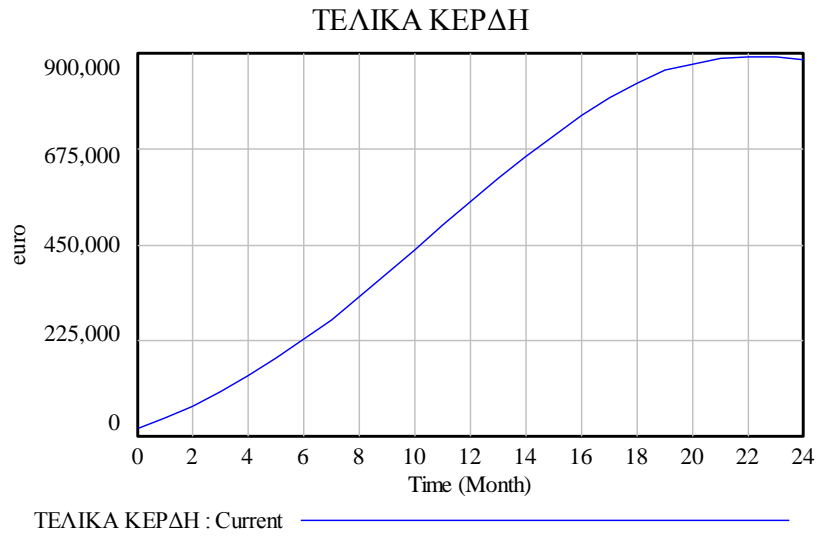


Σχήμα 5.25 Η γραφική παράσταση εξόδων στο σενάριο με μηδενικό ποσοστό εσόδων για διαφήμιση

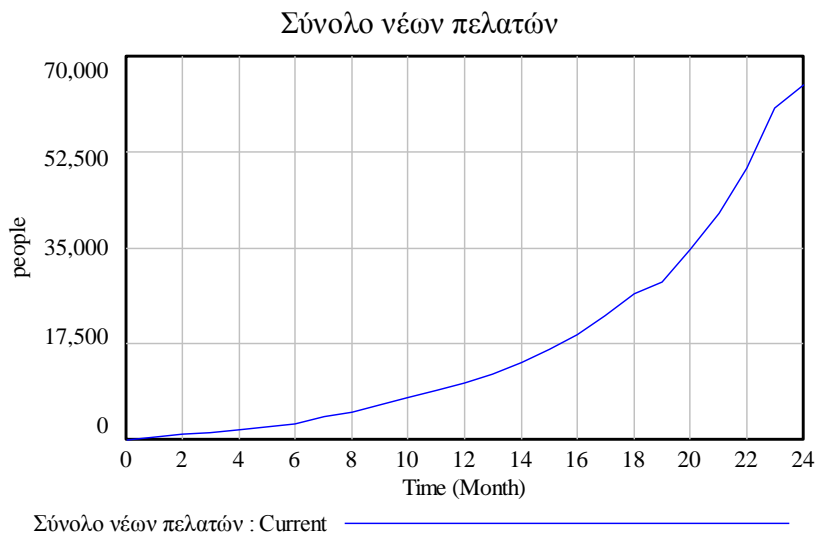
Στην περίπτωση τώρα που το ποσοστό των εσόδων αυξάνεται παρατηρούμε δύο συμπεριφορές. Όταν το ποσοστό παίρνει τιμές μικρότερες του 10% τα κέρδη της εταιρείας παρόλο που αυξάνονται δεν υπερβαίνουν τα κέρδη που θα είχε η εταιρεία χωρίς διαφήμιση. Παρατηρούμε δηλαδή ότι δεν ξεπερνούν το ποσό των 980 χιλ. ευρώ στους 24 μήνες. Αντίθετα με ποσοστά μεγαλύτερα του 10% τα κέρδη αυξάνονται αρκετά. Αυτό είναι λογικό αν αναλογιστεί κανείς ότι για μικρά ποσά διαφημίσεων οι νέοι πελάτες που θα προσελκυσθούν δεν θα είναι αρκετοί για να καλύψουν τα έξοδα των διαφημίσεων. Στα γραφήματα που ακολουθούν απεικονίζεται ο αριθμός νέων πελατών και τα ποσά των κερδών για ποσοστά εσόδων που δαπανήθηκαν για διαφημίσεις στο 10% και 25% (Σχήματα 5.26 έως 5.29).



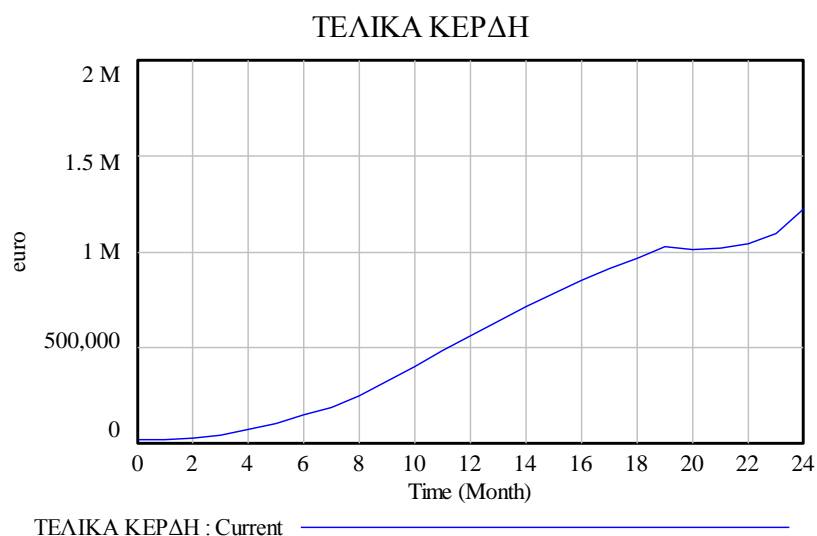
Σχήμα 5.26 Η γραφική παράσταση των νέων πελατών στο σενάριο με ποσοστό εσόδων για διαφήμιση στο 10%.



Σχήμα 5.27 Η γραφική παράσταση των τελικών κερδών στο σενάριο με ποσοστό εσόδων για διαφήμιση στο 10%.

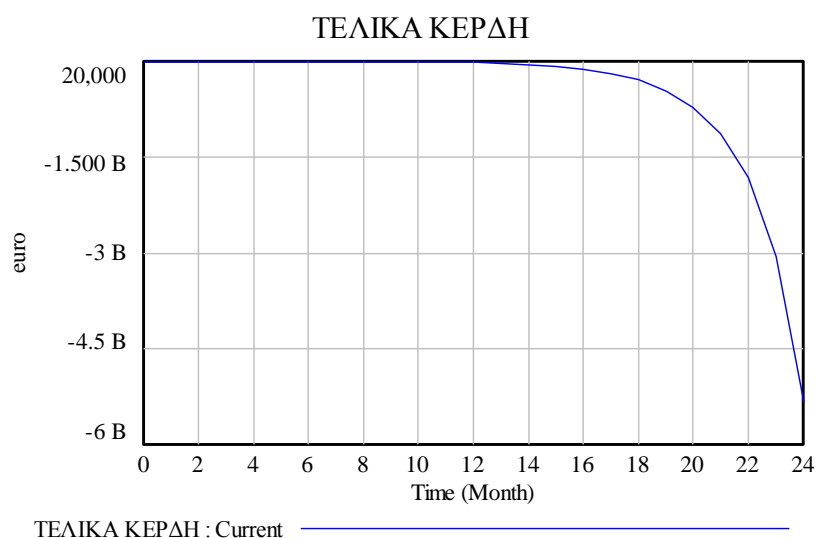


Σχήμα 5.28 Η γραφική παράσταση των νέων πελατών στο σενάριο με ποσοστό εσόδων για διαφήμιση στο 25%.



Σχήμα 5.29 Η γραφική παράσταση των τελικών κερδών στο σενάριο με ποσοστό εσόδων για διαφήμιση στο 25%.

Τέλος εξετάζοντας το ακραίο σενάριο στο οποίο η εταιρεία δίνει όλα της τα έσοδα για διαφημίσεις παρατηρούμε ότι χρεοκοπεί, πράγμα που είναι απόλυτα λογικό (Σχήμα 5.30).



Σχήμα 5.30 Η γραφική παράσταση των τελικών κερδών στο σενάριο με ποσοστό εσόδων για διαφήμιση στο 100%.

Στο κεφάλαιο αυτό, αφού αρχικά έγινε αναφορά στην εταιρεία Alouette A.E. και παρουσιάστηκε η οργανωτική της δομή, εφαρμόστηκε η μέθοδος DCSYM προκειμένου να αποτυπώσουμε την οργάνωσή της με τη μορφή συστήματος, καθώς και για να αναδείξουμε τα

επίπεδα επικοινωνίας και ελέγχου μέσα στην εταιρεία-σύστημα. Στη συνέχεια αποτυπώθηκαν με την ίδια μέθοδο οι διαδικασίες που ακολουθούνται για την παραγγελία και παράδοση προμηθειών στα καταστήματα και για την πρόσληψη ενός υπαλλήλου. Στην επόμενη ενότητα, έγινε μια μελέτη για την βελτίωση του συστήματος, εφαρμόζοντας αρχικά την ανάλυση S.W.OT. προκειμένου να αναλυθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας και να εντοπισθούν οι ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν, ενώ στο επόμενο στάδιο αναδείχθηκαν μέσω της μεθοδολογίας DCSYM οι προτεινόμενες βελτιστοποιήσεις. Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό εφαρμόστηκε η δυναμική ανάλυση με τη βοήθεια του εργαλείου Vensim PLE προκειμένου να μελετηθεί η επίδραση της διαφημίσεις στα κέρδη της εταιρείας. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται ένας συνολικός απολογισμός της παρούσας μελέτης.

6. ΣΥΝΟΨΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η παρουσίαση και εφαρμογή μεθοδολογιών που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια της Συστημικής Θεωρίας και έχουν εφαρμογή στην στρατηγικό μάνατζμεντ.

Αρχικά, έγινε ανάλυση των βασικών εννοιών και κανόνων που διέπουν το στρατηγικό μάνατζμεντ, ενώ στη συνέχεια αναπτύχθηκαν οι βασικοί κανόνες της συστημικής θεωρίας. Στη συνέχεια της εργασίας παρουσιάστηκε αναλυτικά η μέθοδος DCSYM, που αποτελεί ένα εργαλείο συστημικής προσέγγισης, χρήσιμο για την λήψη αποφάσεων, αναδιοργάνωση και έλεγχο λειτουργιών μέσα σε έναν οργανισμό, ενώ έγινε αναφορά στις μεθόδους συστημικής δυναμικής και στο εργαλείο Vensim PLE για την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων διαχείρισης συστημάτων ανατροφοδότησης. Τέλος, στα πλαίσια της εφαρμογής της μεθοδολογίας DCSYM και του εργαλείου Vensim PLE χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από την εταιρεία παιδικών ενδυμάτων Alouette A.E. και έγινε προσπάθεια να παρουσιασθούν κάποια υποθετικά σενάρια πάνω στο στρατηγικό μάνατζμεντ.

Συγκεκριμένα, στο 5^ο κεφάλαιο με τη βοήθεια της μεθοδολογίας DCSYM παρουσιάστηκε η οργανωτική δομή της εταιρείας Alouette και οι σχέσεις ελέγχου και επικοινωνίας μεταξύ των συστημάτων και ατόμων της εταιρείας. Παρουσιάστηκαν επίσης μέσα από δύο παραδείγματα, οι σχέσεις ελέγχου και επικοινωνίας μεταξύ των συστημάτων κατά τη διάρκεια διαδικασιών, που αφορούν την παραγγελία και παράδοση προμηθειών στο δίκτυο καταστημάτων της εταιρείας, καθώς και την πρόσληψη ενός υπαλλήλου. Στη συνέχεια, εφαρμόστηκε μια διαδικασία βελτιστοποίησης του υπάρχοντος συστήματος με την εφαρμογή σε πρώτο στάδιο της ανάλυσης S.W.O.T. και σε επόμενο στάδιο της παρουσίασης της νέας δομής του συστήματος. Στο νέο βελτιωμένο σύστημα αποφασίστηκε να προστεθεί ένα επιπλέον τμήμα (υποσύστημα) στη Διεύθυνση Πωλήσεων με σκοπό την ανάπτυξη και εφαρμογή των on-line αγορών. Δημιουργήθηκε έτσι το τμήμα Ηλεκτρονικών Πωλήσεων και δύο νέα μικρότερα τμήματα (υποσυστήματα), αυτά της τεχνικής υποστήριξης και του e-shop.

Στο τελευταίο στάδιο της εργασίας, προσομοιώθηκε μέσω του εργαλείου Vensim PLE η επιρροή που θα έχει η διαφήμιση στην ανάπτυξη της εταιρείας. Η διαφήμιση θεωρήσαμε ότι αφορά δύο κατηγορίες, τη διαφήμιση του δικτύου καταστημάτων της και την διαφήμιση των on-line αγορών. Σε κάθε περίπτωση, υπήρχε εξάρτηση των αντίστοιχων εσόδων της κάθε κατηγορίας και του ποσοστού της διαφήμισης, θεωρώντας έτσι ότι η εταιρεία θα επικεντρώσει την προσοχή της στην κατηγορία με τα περισσότερα κέρδη. Επιπλέον, θεωρήσαμε ότι το κοινό αντιδρά τυχαία στη διαφήμιση ορίζοντας μια τυχαία μεταβλητή επηρεασμού από τη διαφήμιση για κάθε κατηγορία που θα ακολουθεί την ομοιόμορφη κατανομή. Ύστερα από αρκετές επαναλήψεις της προσομοίωσης, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την εφαρμογή του μοντέλου έδειξαν ότι ένα ποσοστό επί των εσόδων της τάξεως του 25% αποφέρει για την εταιρεία το βέλτιστο ύψος κερδών της τάξεως των 1,2 εκατ. ευρώ σε χρονικό διάστημα 2 ετών.

Κλείνοντας την εργασία, γίνεται κατανοητό ότι η συστημική θεωρία και οι εφαρμογές της μέσω συστημικών προσεγγίσεων και της συστημικής δυναμικής, αποτελούν ένα απαραίτητο εργαλείο για την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού στρατηγικού μάνατζμεντ. Δίνεται η δυνατότητα να εντοπισθούν και να μελετηθούν από διάφορες σκοπιές τα προβλήματα διοίκησης, ενώ παράλληλα μπορούν να προταθούν, να δοκιμασθούν και να αξιολογηθούν νέες προτάσεις με σκοπό ο μάνατζερ να καταλήξει στη βέλτιστη λύση που θα εφαρμόσει.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

1. Ασημακόπουλος Νικήτας, 2006-2010, Σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος Συστημικής Ανάλυσης, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Πληροφορικής, ΠΜΣ Πληροφορικής
2. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2004, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου
3. Γούτσος Σταύρος, Σημειώσεις παραδόσεων μαθήματος Βιομηχανικής Διοίκησης Ι, Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Μηχανολόγων και Αεροναυπηγών Μηχανικών
- 4.Κανελλόπουλος Χ., 1990, Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα, 3η έκδ., Εκδ. International Publishing
5. Κονταξάκη Σ., Βρυώνης Ηλίας, 2013, Η Συστημική Δυναμική ως Εργαλείο Υποστήριξης της Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Πανελλήνια Ένωση Εκπαιδευτικών για την Περιβαλλοντική Εκπαίδευση, Τεύχος (4)49
6. Παπαδάκης Μ. Β., 1999, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου
7. Σαρμανιώτης Χρήστος, 2005, Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδοτική Β. Γκιούρδας
8. Τερζίδης Π. Κ., 2004, Μάνατζμεντ: Στρατηγική προσέγγιση, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική

Ξενόγλωσση

1. Assimakopoulos Nikitas, 2009, Theocharopoulos Ioannis, The Design and Control Systemic Methodology (DCSYM): a multi-agent modelling and operation platform
2. Assimakopoulos Nikitas, System Structuring in Strategic and Procedural level with the Design and Control SYstemic Methodology (DCSYM)
3. Bedeian A. G., Glueck W.F., Management, 1983, 3rd ed., The Dryden Press
4. Sterman, J. D., 2001, System dynamics modeling: Tools for learning in a complex world. California Management Review, 43(4), pp. 8-27
5. Rue L., Holland Ph., 1989, Strategic Management: Concepts and Experiences, 2nd edition, McGraw-Hill International Editions

Ηλεκτρονική

1. www.bluewavemag.com
2. www.wikipedia.org