

ΔΗΜΗΤΡΗΣ Β. ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ



ΤΡΙΤΗ ΕΚΔΟΣΗ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ

HD
30.28
P376
2002
αντ. 1



© Copyright Δημήτρης Β. Παπούλιας – Εκδόσεις Καστανιώτη Α.Ε., Αθήνα 2002

Έτος 1ης έκδοσης: 2002

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου, στο σύνολό του ή τμημάτων του με οποιονδήποτε τρόπο, καθώς και η μετάφραση ή διασκευή του ή εξμετάλλευσή του με οποιονδήποτε τρόπο αναπαραγωγής έργου λόγω η τεχνική, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2121/1993 και της Διεθνούς Σύμβασης Βέρνης-Παρισιού, που κυρώθηκε με το ν. 100/1975. Επίσης απαγορεύεται η αναπαραγωγή της στοιχειοθεσίας, υλοποίησης, εφοδιασμού και γενικότερα της όλης αισθητικής εμφάνισης του βιβλίου, με φωτοτυπικές, ηλεκτρονικές ή οποιεσδήποτε άλλες μεθόδους, σύμφωνα με το άρθρο 51 του ν. 2121/1993.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ Α.Ε.
Ζαλόγγου 11, 106 78 Αθήνα
☎ 210-330.12.08 – 210-330.13.27 FAX: 210-384.24.31
e-mail: info@kastaniotis.com

www.kastaniotis.com

ISBN 960-03-3449-8

ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συζήτηση στα προηγούμενα κεφάλαια τόσο της θεωρίας όσο και των παραδειγμάτων ανέδειξε την ανάγκη των επιχειρήσεων για μια συστηματική απόπειρα σχεδιασμού (planning) της ζωής και της δράσης τους. Η συζήτηση ανέδειξε επίσης πολλά από εκείνα τα στοιχεία και τις γνώσεις που είναι απαραίτητα προκειμένου να οργανωθεί με σοβαρότητα ο σχεδιασμός, δηλαδή η προσπάθεια δημιουργίας και ανάπτυξης στρατηγικής και στρατηγικών προγραμμάτων. Αναδείχθηκε πριν από όλα η ανάγκη γνώσης της επιχείρησης σε βάθος, των δυνατοτήτων που αυτή διαθέτει, αλλά και των προοπτικών που παρουσιάζει σε συνδυασμό με τις άλλες επιχειρήσεις που δρουν ανταγωνιστικά μέσα στην αγορά. Αναδείχθηκε επίσης το γεγονός πως η εποχή μας έχει νέα χαρακτηριστικά, τα οποία τροφοδοτούνται από το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, της κοινωνίας των πληροφοριών και της κοινωνίας των δικτύων.

Από τη συζήτηση προέκυψε επίσης πως η διαμόρφωση στρατηγικής και στρατηγικών προγραμμάτων δεν είναι ζήτημα κάποιας συνταγής και συγκεκριμένων βημάτων, αλλά κυρίως τακτοποίησης και οργάνωσης γνώσεων και πληροφοριών σε μια κατεύθυνση πάνω στην οποία, με συνεχείς διορθωτικές παρεμβάσεις, μπορεί να κινηθεί η επιχείρηση. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο χρησιμοποιήθηκε εκτεταμένη διαχρονικά βιβλιογραφία και παρουσιάστηκαν τόσα παραδείγματα – κυρίως για να καταδειχθεί η ανάγκη μελέτης και συνεχούς παρακολούθησης των αλλαγών της επιχείρησης, αλλά και των αλλαγών στον περιβάλλοντα χώρο και πέραν αυτού.

Επιβάλλεται ως εκ τούτου η ανάγκη η συζήτηση να γίνει περισσότερο συγκεκριμένη, γιατί αλλιώς ο σχεδιασμός στην επιχείρηση μπορεί να σημαίνει τα πάντα αλλά και τίποτα. Η επιμονή στη συστηματικότητα είναι προφανής. Καθετί στη ζωή και στη δράση της

επιχείρησης, αλλά και στην αντιμετώπιση αλλαγών και προβληματικών καταστάσεων, πρέπει να γίνεται με οργανωμένο και συστηματικό τρόπο. Τόσο η στρατηγική της επιχείρησης όσο και τα στρατηγικά προγράμματα είναι θέματα σημαντικά, ιδιαίτερα για δυναμικές και για μεγάλες επιχειρήσεις.

II. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Σε όλη την έκταση αυτού του βιβλίου έγινε μια συνειδητή προσπάθεια να αποφευχθούν οι ακριβείς ορισμοί πολλών από τις έννοιες που χρησιμοποιούνται, και αυτό διότι στην πλειονότητά τους έχουν πολλές σημασίες και κάθε απόπειρα αυστηρών ορισμών, αντί να επιλύει, δημιουργεί προβλήματα. Στο ίδιο πνεύμα θα συνεχίσουμε τη συζήτηση, με σκοπό να γίνουμε όλο και περισσότερο συγκεκριμένοι.

Κατά τον Mintzberg (Mintzberg 1994) και άλλους συγγραφείς (π.χ., Ansoff and McDonnell 1990), ο σχεδιασμός (planning) των επιχειρήσεων, για να μετασχηματιστεί σε στρατηγικό σχεδιασμό (strategic planning), μπορεί να γίνει κατανοητός ως προσπάθεια με διάφορες σημασίες: ως απόπειρα να υπολογιστεί το μέλλον της δραστηριότητας της εταιρείας, ως έλεγχος και επηρεασμός του μέλλοντος, ως λήψη αποφάσεων με απλό ή δεδομένο τρόπο, αλλά και ως οργανωμένη διαδικασία παραγωγής συγκεκριμένου αποτελέσματος, με τη μορφή ενός δομημένου συστήματος αποφάσεων. Οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν για να συντονίσουν τις δραστηριότητές τους, για να λαμβάνεται υπόψη το μέλλον, για να ενεργούν με ορθολογικό τρόπο και για να έχουν έλεγχο σε ό,τι κάνουν.

Η στρατηγική έχει πολύ σύνθετη σημασία και σύνθετο περιεχόμενο. Κατά πολλούς είναι ένα σχέδιο, μια κατεύθυνση και μια πορεία, ένας δρόμος που οδηγεί από ένα σημείο σε κάποιο άλλο, τελικό, σημείο. Επιπλέον μπορεί και να θεωρηθεί ως ένα πρότυπο, με την έννοια της πειθαρχίας σε κάποια συμπεριφορά μέσα στο χώρο και στο χρόνο. Τα πράγματα στη ζωή και στη δράση των δυναμικών και μεγάλων επιχειρήσεων φαίνεται ότι είναι περισσότερο πολύπλοκα. Γιατί άλλο είναι εκείνο που η επιχείρηση επιδιώκει και άλλο εκείνο που στο τέλος πραγματοποιείται. Αλλά και αυτό που τελικά πραγματοποιείται είναι εκείνο που οι συνθήκες επέτρεψαν να πραγματοποιηθεί, ενώ υπάρχει και ένα άλλο μέρος που στο τέλος δεν πραγματοποιήθηκε. Παράλληλα υπάρχουν και άλλες κινήσεις και γεγονότα

που δημιουργούν ένα συμπληρωματικό ρεύμα, όπως αυτό προκύπτει στην πράξη, για να καταλήξουν όλα στη στρατηγική που τελικά εφαρμόζεται. Γι' αυτό ο Mintzberg μιλάει για ομπρέλα στρατηγικών μιας επιχείρησης (Mintzberg 1994). Με απλούστερα λόγια πάντως, η επιχείρηση σχεδιάζει μια κατεύθυνση, αυτή δοκιμάζεται στην πράξη, επηρεάζεται, μεταβάλλεται, ελέγχεται καθ' οδόν και διορθώνεται, με αποτέλεσμα βέβαια αυτό που τελικά πραγματοποιείται να είναι διαφορετικό από το αρχικά αναμενόμενο. Δεν θα μπορούσε άλλωστε να γίνει και διαφορετικά (βλ. και κεφάλαιο 1).

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

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

III. ΤΟ ΕΥΝΟΪΚΟ ΚΛΙΜΑ ΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει συμφωνία σε ποιες επιχειρήσεις βρίσκουν εφαρμογή—μικρή ή μεγάλη—οι ιδέες για τη στρατηγική και τα στρατηγικά προγράμματα (Steiner, Miner and Gray 1986). Καταγρά-

φρονται όμως κάποιες συνθήκες κάτω από τις οποίες δημιουργείται ευνοϊκό κλίμα για την ανάπτυξή τους:

1) *Η ηγεσία με όραμα.* Οι ηγέτες της επιχείρησης, ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου, ο διευθύνων σύμβουλος, τα μέλη της ηγετικής ομάδας γενικότερα είναι γνωστό πως παίζουν καθοριστικό ρόλο στην πορεία και στα αποτελέσματά της. Πολλές φορές λοιπόν είναι βασική προϋπόθεση η δική τους άποψη, η δική τους πίστη στη χρησιμότητα της στρατηγικής και των στρατηγικών προγραμμάτων, και μπορεί να λειτουργήσει ως βασική συνθήκη δημιουργίας ευνοϊκού κλίματος για την ανάπτυξή τους. Άλλωστε είναι και μέρος της δικής τους δουλειάς οι μεγάλες στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης, η διατύπωση και έκφραση του οράματός της κ.ά.

2) *Το μέγεθος της επιχείρησης.* Οι μεγάλες επιχειρήσεις για πολλούς λόγους χρειάζονται εκ των πραγμάτων στρατηγική και στρατηγικά προγράμματα ως εργαλεία συνεννόησης και επικοινωνίας, ως εργαλεία κατεύθυνσης της επιχείρησης σε συγκεκριμένους στόχους και ως εργαλεία ελέγχου της πορείας της.

3) *Η σταθερότητα του περιβάλλοντος.* Ανάλογα με τις εποχές υπάρχει μικρότερη ή μεγαλύτερη σταθερότητα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι εύκολες εποχές δημιουργούν, ακόμα και σε συνθήκες σκληρού ανταγωνισμού, ευνοϊκό κλίμα ανάπτυξης στρατηγικής και στρατηγικών προγραμμάτων, ενώ η έλλειψη σταθερότητας αποθαρρύνει και υπονομεύει τέτοιες προσπάθειες.

4) *Η ωριμότητα του κλάδου.* Αποτελεί ευνοϊκό παράγοντα για τη δημιουργία στρατηγικής η φάση του κύκλου ζωής του κλάδου. Η καταλληλότερη φάση είναι προφανώς εκείνη της ωριμότητας, γιατί αυτό σημαίνει σταθερότητα, σημαίνει καλές συνθήκες αγοράς, εξισορρόπηση σχέσεων μεταξύ ανταγωνιστών με αποδεκτά μερίδια αγοράς, όχι αλλαγή στην τεχνολογία κ.ά.

5) *Οι επενδύσεις.* Το μέγεθος και η έκταση των επενδύσεων επιβάλλουν ως ανάγκη προγράμματα για την τήρηση των χρόνων και των άλλων οικονομικών και τεχνικών δεσμεύσεων.

6) *Γεωγραφική κατανομή δραστηριοτήτων.* Οι επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες σε πολλά σημεία τείνουν να χρειάζονται περισσότερο έλεγχο και παρακολούθηση, και ως τούτου προγράμματα και, ανάλογα με τη συγκυρία, στρατηγικούς προσανατολισμούς και στρατηγικές κατευθύνσεις.

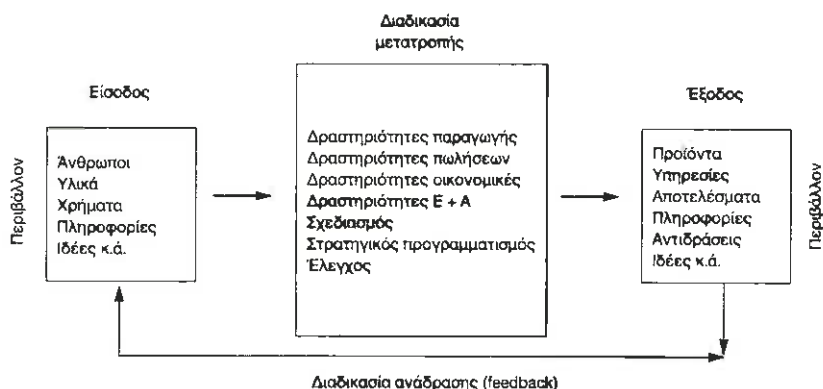
IV. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Είναι προφανές ότι η συζήτησή μας για τους τρόπους δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων και για την πορεία των διαδικασιών που ακολουθούνται έχει φτάσει σε ένα πολύ ενδιαφέρον σημείο. Μέχρι τώρα έχουμε περιγράψει εκείνο το μέρος των γνώσεων που είναι απαραίτητο να είναι διαθέσιμο προκειμένου η επιχείρηση να διατυπώσει ή να αναμορφώσει το στρατηγικό της πρόγραμμα. Δεν πρόκειται βέβαια ούτε στην παρούσα περίπτωση να παρουσιαστεί ένας μόνο τρόπος δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων και στρατηγικής. Πρώτον, διότι δεν υπάρχει ένας τρόπος αλλά πολλοί. Δεύτερον, διότι τα στρατηγικά προγράμματα και η στρατηγική, από την ίδια τους τη φύση, πρέπει οπωσδήποτε να είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Τρίτον, διότι ένας τρόπος σημαίνει συνταγή. Οι συνταγές είναι χρήσιμες μόνο στη μαγειρική. Αλλά ακόμα κι εκεί, όπως ισχυρίζονται πεπειραμένες νοικοκυρές και καλοί μάγειροι, οι συνταγές ενεργούν ως πλαίσια. Η ποιότητα του φαγητού εξαρτάται από τα υλικά, τη φαντασία, την εμπειρία, τις συνήθειες, τα μαγειρικά σκεύη, την ένταση της φωτιάς κ.ά.

Οι τρόποι δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων για τη διοίκηση επιχειρήσεων αλλά και προβληματικών καταστάσεων θα παρουσιαστούν με ελαγωγικό τρόπο. Θα παρουσιαστούν δηλαδή διάφοροι συλλογισμοί που θα οδηγούν από απλές περιπτώσεις σε περιπτώσεις περισσότερο σύνθετες, με τις απαραίτητες και αναγκαίες επεξηγήσεις κάθε φορά, αφήνοντας αρκετά περιθώρια στον αναγνώστη να καλλιεργήσει τις δικές του ικανότητες και γνώσεις. Στην κατεύθυνση αυτή θα χρησιμοποιηθεί η εμπειρία που αποκτήθηκε από την ανάγνωση του προηγούμενου μέρους του βιβλίου, συνδυασμένη όμως και με μια σειρά από νέες απόψεις που προέρχονται τόσο από την τρέχουσα βιβλιογραφία όσο και από την προσωπική εμπειρία του συγγραφέα (Παπούλιας 1991, 1994, 1999· Papoulias and Tsoukas 1994· Tsoukas and Papoulias 1996a, 1996b· Παπούλιας και Τσούκας 1998).

Ο κύκλος «είσοδος – έξοδος» («input – output») σε ένα σύστημα

Το Σχήμα 10.1 παρουσιάζει τη λογική διαδικασία λειτουργίας των συστημάτων, ιδιαίτερα εκείνων με τη μορφή των επιχειρήσεων, των αλλαγών ή των προβληματικών καταστάσεων, η οποία βρίσκει εφαρμογή στην περίπτωση της προσπάθειας δημιουργίας στρατηγι-

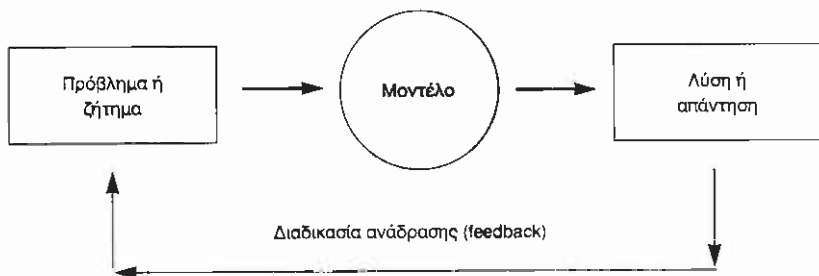


ΣΧΗΜΑ 10.1: Ο κύκλος «είσοδος – έξοδος» («input – output») σε ένα σύστημα.

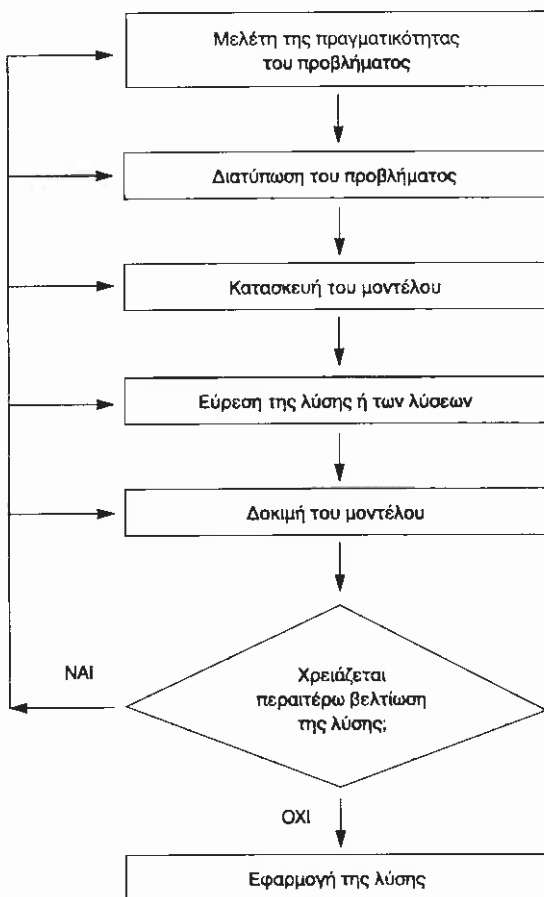
κών προγραμμάτων. Όπου ως είσοδος μπορούν να θεωρηθούν όλα τα στοιχεία και τα δεδομένα που αφορούν τη ζωή, τη δράση και τις προοπτικές της επιχείρησης, τα οποία, μέσα από μια διαδικασία μετατροπής, μελέτης, ανάλυσης, σύνθεσης κ.ά., καταλήγουν στην έξοδο ως προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά και ως εμπειρία, ιδέες και σχέδια. Τα τρία αυτά μέρη της λογικής του κύκλου διασυνδέονται με μια διαδικασία ανάδρασης ή επανατροφοδότησης (feedback) με τρόπο συνεχή και επαναλαμβανόμενο.

Ο κύκλος «επίλυση προβλημάτων» και «λήψη αποφάσεων»

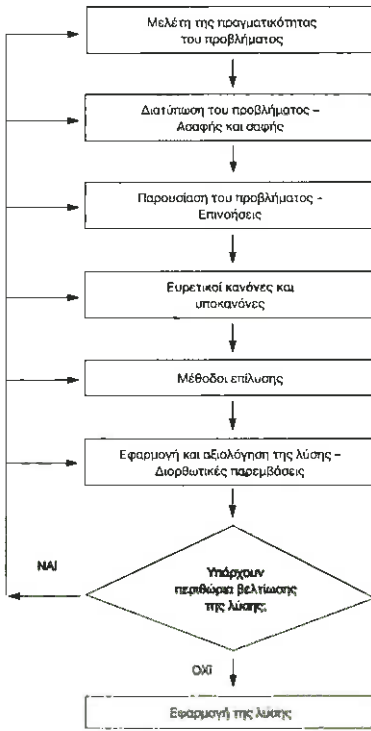
Τα Σχήματα 10.2 έως 10.5 παρουσιάζουν τη λογική διαδικασία που ακολουθείται κατά την πορεία επίλυσης ενός προβλήματος ή την αντιμετώπιση ενός ζητήματος, καθώς και κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης, όπως είναι γνωστά από την επιχειρηματική έρευνα (Ξηρόκωστας 1984· Ταχα 1989· Παπούλιας 1994). Το Σχήμα 10.2 εκφράζει τη σχέση προβλήματος-λύσης μέσα από ένα μοντέλο που δημιουργείται κατά περίπτωση και η οποία ανανεώνεται με τη διαδικασία ανάδρασης. Το Σχήμα 10.3 εκφράζει την προηγούμενη συλλογιστική για τα «καλώς ορισμένα προβλήματα» και το Σχήμα 10.4 για «τα όχι καλώς ορισμένα προβλήματα». Τέλος, το Σχήμα 10.5 εκφράζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα από έναν κύκλο βημάτων με ανάδραση της εμπειρίας και των αποτελεσμάτων (Παπούλιας 1994· Cole 1996· Pidd 1996).



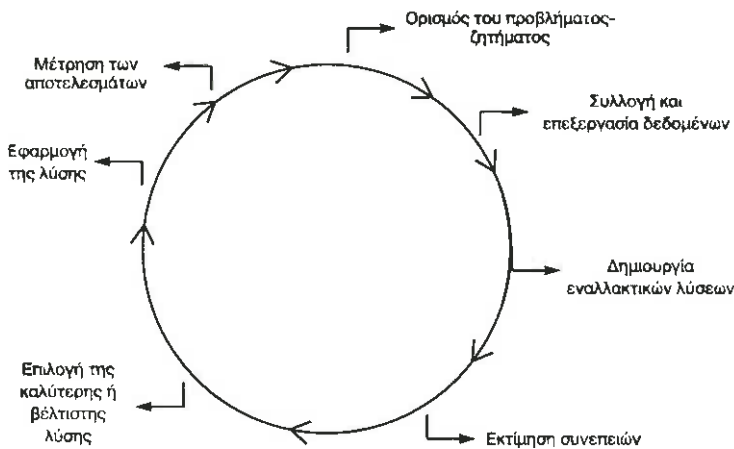
ΣΧΗΜΑ 10.2: Ο κύκλος «επίλυση προβλημάτων» όπως παρουσιάζεται στην επιχειρησιακή έρευνα.



ΣΧΗΜΑ 10.3: Ο κύκλος «επίλυση προβλημάτων» για τα «καλώς ορισμένα προβλήματα» (Παπούλιας 1994).



ΣΧΗΜΑ 10.4: Ο κύκλος «επίλυση προβλημάτων» για τα «όχι καλώς ορισμένα προβλήματα» (Παπούλιας 1994).



ΣΧΗΜΑ 10.5: Ο κύκλος «λήψη αποφάσεων» για επιχειρησιακά προβλήματα ή ζητήματα (Pidd 1996).

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.1: Η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων (Α').

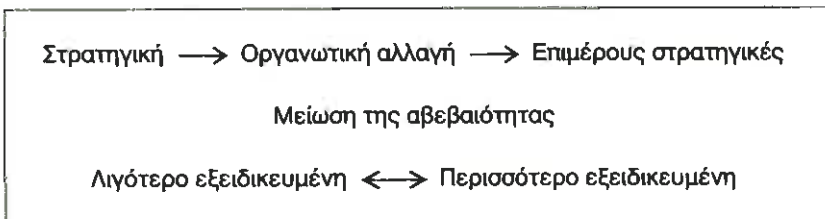
Η στρατηγική ως πρόβλημα	Χαρακτηριστικά στοιχεία και περιεχόμενο κάθε βήματος	Δυσκολίες που παρουσιάζονται
1) → Διαμόρφωση σκοπών, αποστολής και στόχων ↓	Προσπάθεια αποσαφήνισης και συγκεκριμενοποίησης	Σύγχυση από την πολλαπλότητα των απόψεων της ηγετικής ομάδας, των μετόχων, των κοινωνικών εταίρων, του πολιτικού κλίματος
2) → Αναγνώριση, καταγραφή και ανάλυση επιμέρους προβλημάτων ↓	Προσδοκίες, δυνάμεις – αδυναμίες – ευκαιρίες – απειλές, αποκλίσεις	Αδυναμία προσδιορισμού, πολλές ερμηνείες, παγκοσμιοποίηση, πολυπλοκότητα, αβεβαιότητα, αστάθεια, πάμε σε «έτοιμες απαντήσεις»
3) → Διατύπωση των προβλημάτων ↓	Ανάλυση του προβλήματος, συλλογή στοιχείων και πληροφοριών, ιδέες, απόψεις, αλλαγές του περιβάλλοντος	
4) → Προπαρασκευή εναλλακτικών λύσεων ↓	Συστηματική ανάλυση του προβλήματος, συστημική σκέψη, δημιουργία σεναρίων	
5) → Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων ↓	Καταλληλότητα, προσαρμοστικότητα, καινοτόμος σκέψη	Προβλήματα ενδοεπιχειρησιακής συνεργασίας, δυσκολίες συμφωνίας, κόστος διαδικασίας, προκύπτουν συνεχώς νέα στοιχεία και νεότερες λύσεις λόγω μεταβολής των συνθηκών του περιβάλλοντος
6) → Επιλογή της καλύτερης λύσης ↓	Αξιολόγηση επενδύσεων, ανάλυση κόστους-οφέλους, έγκριση και εξουσιοδοτήσεις	
7) → Υλοποίηση ↓	Διάχυση της άποψης στην επιχείρηση	

V. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ (Α)

Ο Πίνακας 10.1 παρουσιάζει τα βήματα δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων μέσα από την οπτική γωνία της επιχειρησιακής έρευνας όπως αυτή αποτυπώθηκε προηγουμένως. Θεωρεί δηλαδή τα στρατηγικά προγράμματα και το γενικότερο θέμα διαμόρφωσης στρατηγικής ως ένα πρόβλημα όχι καλώς ορισμένο, του οποίου η επίλυση προσεγγίζεται συστηματικά με έναν αριθμό βημάτων όπου βασικό ρόλο παίζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στρατηγική, οργανωτική δομή και αβεβαιότητα

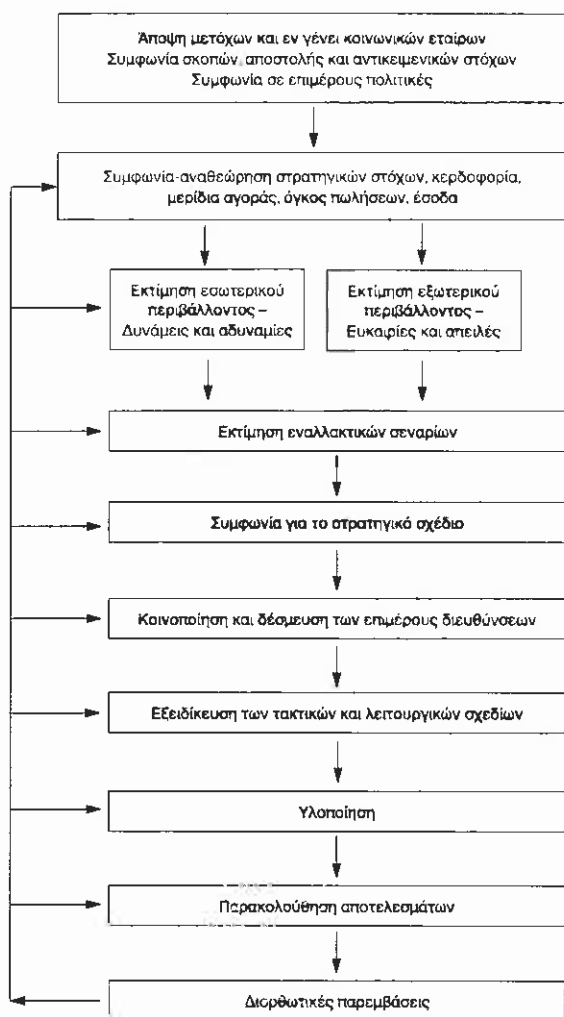
Η δημιουργία και η ανάπτυξη στρατηγικής, όπως έχει ήδη αναφερθεί, σχετίζεται για ευνόητους λόγους τόσο με την οργανωτική δομή (structure) της επιχείρησης όσο και με την αβεβαιότητα του εσωτερικού αλλά κυρίως του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο βασικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική συνδέεται με τη δομή της επιχείρησης είναι ότι σκοπεύει στην περαιτέρω ανάπτυξή της, στην προώθηση νέων προϊόντων, στη χρησιμοποίηση νέων στελεχών κτλ. Είναι απαραίτητες λοιπόν νέες οργανωτικές δομές προκειμένου να υπηρετηθούν καινούργιες λογικές και καινούργια σχέδια. Αντιστρόφως επίσης, οι καινούργιες οργανωτικές δομές επηρεάζουν τη στρατηγική. Και τα δύο προηγούμενα συνδέονται με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, η οποία πρέπει να ελεγχθεί από το συνδυασμό τους. Η αβεβαιότητα μπορεί να είναι γενική, αλλά και τυχαία ή αποσπασματική, άρα σε όλες τις περιπτώσεις ο συνδυασμός στρατηγικής και οργανωτικής δομής μπορεί να την επηρεάσει. Ενδιαφέρον από αυτή την άποψη είναι το Σχήμα 10.6.



ΣΧΗΜΑ 10.6: Σχέση στρατηγικής, οργανωτικής αλλαγής και αβεβαιότητας (Desveaux 1995).

VI. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ (B')

Το Σχήμα 10.7 απεικονίζει έναν τρόπο δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων ακολουθώντας πολλά από όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια του βιβλίου. Προηγείται αρχικά η συμφωνία των μετόχων, των κοινωνικών εταίρων και της ηγετικής ομάδας της επι-

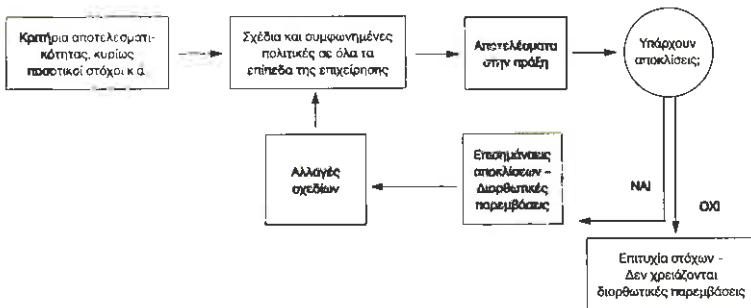


ΣΧΗΜΑ 10.7: Η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων (B').

χείρησης για τους σκοπούς τους οποίους αυτή επιδιώκει, για την αποστολή που έχει, για τους αντικειμενικούς στόχους και τις επιμέρους πολιτικές που θα επιδιωχθούν. Ακολούθως γίνεται η επεξεργασία των ποσοτικών στόχων που αφορούν τα μελλοντικά κέρδη, τα μερίδια αγοράς των προϊόντων, τον όγκο των πωλήσεων και άλλα στοιχεία κατά περίπτωση. Στη συνέχεια, και μέσα από την αναδραστική διαδικασία, γίνεται εκτίμηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, εκτίμηση των εναλλακτικών σεναρίων και προτάσεων, έτσι ώστε η όλη προπαρασκευή να οδηγήσει σε ένα αρχικό στρατηγικό σχέδιο που προωθείται για εξειδίκευση στα κατώτερα επίπεδα της επιχείρησης και ακολούθως για εφαρμογή. Η αναδραστική διαδικασία είναι μονίμως παρούσα και κινείται παράλληλα και σε λογική αλληλεξάρτηση με τις διαδικασίες ελέγχου, που καταγράφουν αποκλίσεις και υποδεικνύουν διορθωτικές παρεμβάσεις.

Η διαδικασία του ελέγχου

Ο έλεγχος (control) της ζωής και της δράσης της επιχείρησης σε όλη την έκταση και το μέγεθός της είναι μια διαδικασία εξαιρετικά σημαντική για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της. Πρόκειται για μια διαδικασία παράλληλη με την εφαρμογή των προγραμμάτων και των σχεδίων της επιχείρησης, μέσω της οποίας παρατηρούνται, καταγράφονται και αποτιμώνται τα αποτελέσματα των συμφωνιών, ενώ ταυτόχρονα υποδεικνύονται αποκλίσεις και οι αναγκαίες παρεμβάσεις. Το Σχήμα 10.8 περιγράφει αυτή τη λογική διαδικασία, η οποία έχει μεγάλη αξία για τις σύγχρονες και δυναμικές

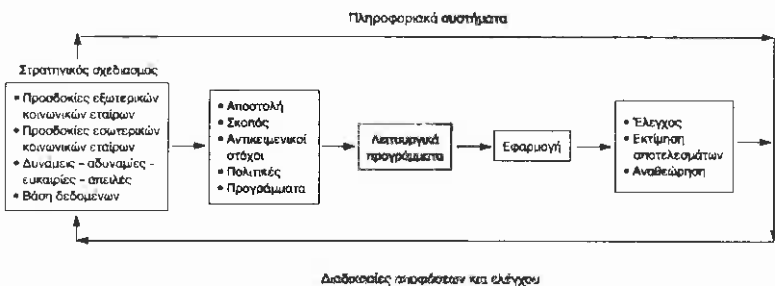


ΣΧΗΜΑ 10.8: Η διαδικασία ελέγχου (control) της επιχείρησης για την πορεία εφαρμογής των στρατηγικών προγραμμάτων.

επιχειρήσεις, καθώς διασφαλίζει έγκαιρα την τήρηση των συμφωνηθέντων στόχων. Δεν έχει καμία έννοια οποιαδήποτε άποψη για την οργάνωση και τη διοίκηση επιχειρήσεων, και ακόμα περισσότερο για τη στρατηγική τους διοίκηση, αν αυτή δεν συνοδεύεται από διαδικασίες και μηχανισμούς συνεχούς παρακολούθησης και ελέγχου.

VII. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ (Γ')

Το Σχήμα 10.9 απεικονίζει μια διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων λίγο διαφορετική από τις προηγούμενες. Εμφανίζονται καταρχάς οι προσδοκίες (expectations) των εσωτερικών κοινωνικών εταίρων (διοικητικό συμβούλιο, ηγετική ομάδα, στελέχη, εργαζόμενοι) και των εξωτερικών κοινωνικών εταίρων (μέτοχοι, κοινωνία, πελάτες, πολιτική εξουσία κ.ά.). Στη συνέχεια, με βάση την ανάλυση ΔΑΕΑ, επισημαίνονται οι δυνατότητες και οι προοπτικές της επιχείρησης σε σχέση με το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον. Δημιουργείται έτσι μια βάση στοιχείων, δεδομένων και απόψεων η οποία μπορεί να οδηγήσει στη διατύπωση της αποστολής και του σκοπού της επιχείρησης, στην επεξεργασία των αντικειμενικών στόχων της, στις πολιτικές και στα προγράμματα που πρέπει να ακολουθήσει. Τα παραπάνω αποτελούν τις επεξεργασίες της επιχείρησης σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού. Κατόπιν ακολουθεί ο τακτικός σχεδιασμός με τα επιμέρους λειτουργικά σχέδια και η εφαρμογή τους, με την παράλληλη διαδικασία ελέγχου και εκτίμησης των αποτελεσμάτων.



ΣΧΗΜΑ 10.9: Η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών προγραμμάτων (Γ').