

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ:  
ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ  
ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ,  
ΣΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ  
ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΖΩΗ»**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΤΣΙΡΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ  
ΕΠΟΠΤΕΥΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΑΛΑΝΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**

**ΠΑΤΡΑ - ΜΑΡΤΙΟΣ 2011**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε τρία μέρη, τα οποία διαιρούνται με τη σειρά τους σε επιμέρους κεφάλαια. Στο πρώτο μέρος αναλύεται η εφαρμογή της στρατηγικής σκέψης σε διάφορες εκφάνσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας. Στο δεύτερο μέρος στοιχειοθετείται η αναγκαιότητα της συγκεκριμένης εφαρμογής όσον αφορά στην πολιτική ζωή του ατόμου, ενώ στο τρίτο και τελευταίο μέρος η αναγκαιότητα αυτή ανάγεται στην καθημερινή ζωή.

Το πρώτο κεφάλαιο αφορά στη σημασία της στρατηγικής για τις επιχειρήσεις σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της, την οργάνωσή της, το περιβάλλον της, την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού της και την αναγνώριση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που διαθέτει τόσο η ίδια όσο και οι ανταγωνιστές της.

Το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με την οικονομική απόδοση της στρατηγικής, τον προϋπολογισμό της, τις πολιτικές που εφαρμόζει και τις άριστες πρακτικές. Το τρίτο κεφάλαιο με τη σειρά του έχει θέμα την κουλτούρα της επιχείρησης, την ηγεσία, το πως συνδυάζονται οι δύο έννοιες καθώς και το πως η επιχείρηση διατηρεί την καινοτομία σε σχέση με τις πρακτικές που έχει υιοθετήσει. Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους έχει θέμα τις επιχειρηματικές στρατηγικές ανάπτυξης, το ποιες στρατηγικές προσφέρουν, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το πως η επιχείρηση συνδυάζει τα δυνατά της σημεία.

Το δεύτερο μέρος ξεκινά με το πέμπτο κεφάλαιο το οποίο πραγματεύεται τη στρατηγική σκέψη των κυβερνώντων της χώρας στην εσωτερική πολιτική, την εξωτερική καθώς και το συνεπαγόμενο αποτέλεσμα από την έλλειψη της στρατηγικής στους κυβερνώντες.

Στο τρίτο μέρος αναλύονται οι εκφράσεις της στρατηγικής στην καθημερινότητα του ατόμου, στην επαγγελματική, στην εκπαιδευτική και στην κοινωνική του ζωή. Τέλος, διατυπώνονται συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις με βάση όλα όσα έχουν καταγραφεί στις προηγούμενες ενότητες της εργασίας, ανιχνεύοντας παράλληλα τις προοπτικές της έννοιας - διαδικασίας όσον αφορά στην μελλοντική της εφαρμογή. Η εργασία ολοκληρώνεται με την καταγραφή όλων εκείνων των βιβλίων – άρθρων που χρησιμοποιήθηκαν και αποτέλεσαν τη βάση για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη .....	
<b>ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup> : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εφαρμόζοντας την στρατηγική σκέψη στο χτίσιμο πηγών ικανοτήτων και στη δόμηση οργανισμών</b>	
1.1 Πρόλογος .....	1
1.2 Αξιολογώντας τις δυνάμεις και τις απειλές της επιχείρησης, τις πηγές ικανοτήτων και τις ευκαιρίες της αγοράς .....	1
1.3 Χτίζοντας έναν οργανισμό .....	6
1.4 Άνθρωποι και θέσεις κλειδιά .....	8
1.5 Χτίζοντας θεμελιώδεις ικανότητες και ανταγωνιστικές ικανότητες .....	9
1.6 Οργανωτική δομή και στρατηγική σκέψη .....	10
1.7 Στρατηγικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των διαφορετικών οργανωτικών δομών .....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:Εφαρμόζοντας την στρατηγική σκέψη σε προϋπολογισμούς, πολιτικές, άριστες πρακτικές και συστήματα υποστήριξης</b>	
2.1 Συνδέοντας τον προϋπολογισμό της επιχείρησης με τη στρατηγική .....	16
2.2 Δημιουργώντας στρατηγική σκέψη – υποστηρικτικές πολιτικές και διαδικασίες .....	16
2.3 Χτίζοντας τις καλύτερες πρακτικές και τη δέσμευση συνεχούς βελτίωσης .....	18
2.4 Χρησιμοποιώντας τα πληροφοριακά συστήματα .....	22

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εφαρμόζοντας την στρατηγική σκέψη στην κουλτούρα και ηγεσία</b>	
3.1 Η δύναμη της κουλτούρας .....	26
3.2 Η κουλτούρα και οι επιπτώσεις στη στρατηγική της επιχείρησης	28
3.3 Ηγεσία και κουλτούρα .....	30
3.4 Η καινοτομία και οι πρακτικές της επιχείρησης .....	30
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Στρατηγική σκέψη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</b>	
4.1 Οι γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές .....	32
4.2 Ποιες στρατηγικές προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ...	34
4.3 Πρωτοβουλίες της επιχείρησης να συνδυάσει τα δυνατά σημεία	36
<b>ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup> : ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΣΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΖΩΗ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Παράγοντες που συμβάλλουν στην αναγκαιότητα της στρατηγικής σκέψης στη πολιτική ζωή του τόπου</b>	
5.1 Στην εσωτερική πολιτική .....	38
5.1.1 Στον τομέα της υγείας .....	38
5.1.2 Στον τομέα του πολιτισμού .....	40
5.1.3 Στον τομέα της οικονομίας .....	42
5.1.4 Στον τομέα της δημόσιας διοίκησης .....	45
5.2 Στην εξωτερική πολιτική .....	47

5.3 Συνέπειες της έλλειψης στρατηγικής σκέψης στους κυβερνώντες του τόπου .....	48
<b>ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup>: ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΖΩΗ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Παράγοντες που συμβάλλουν στην αναγκαιότητα της στρατηγικής σκέψης στη καθημερινή ζωή του ατόμου</b>	
6.1 Η αναγκαιότητα της στρατηγικής σκέψης στην καθημερινή ζωή του ατόμου .....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα</b>	54
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	57

## Κατάλογος Διαγραμμάτων – Πινάκων

Διάγραμμα 1.1:	Περιβάλλον μιας επιχείρησης .....	3
Διάγραμμα 1.2:	Η αλυσίδα αξίας .....	6
Διάγραμμα 1.3:	Παραδείγματα δήλωσης αποστολής .....	8
Διάγραμμα 1.4:	Διαδικασία «ανακάλυψης» θεμελιωδών ικανοτήτων ...	10
Διάγραμμα 2.1:	Τομείς πιθανής επιχειρησιακής βελτίωσης .....	18
Διάγραμμα 2.2:	Η επίδραση της Τεχνολογίας των Πληροφοριών στις επιχειρήσεις σύμφωνα με τη θεωρία κόστους συναλλαγών .....	23
Διάγραμμα 2.3:	Η επίδραση της Τεχνολογίας των Πληροφοριών στις επιχειρήσεις σύμφωνα με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης .....	23
Διάγραμμα 3.1:	Επίδραση της κουλτούρας στη χρηματοοικονομική επίδοση μιας επιχείρησης .....	28
Διάγραμμα 3.2:	Επιχειρησιακή κουλτούρα και ιεράρχηση ατομικών αξιών .....	29
Διάγραμμα 5.1:	Το τρίγωνο της εξίσωσης για ένα επιτυχημένο σύστημα υγείας .....	40
Διάγραμμα 5.2:	Άξονες δράσης δημόσιας διοίκησης .....	45
Πίνακας 4.1:	Είδη επιχειρησιακής στρατηγικής .....	33

## **ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup> :** **ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ**

# **1**

### **Εφαρμόζοντας την στρατηγική σκέψη στο χτίσιμο πηγών ικανοτήτων και στη δόμηση οργανισμών**

#### **1.1 Πρόλογος**

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η κατανόηση και η εφαρμογή της έννοιας της στρατηγικής σκέψης. Ο όρος στρατηγική σκέψη χρησιμοποιείται προκειμένου να προσδιορίσει μια επιχειρηματική πολιτική η οποία σημαίνει «αυτό που σκοπεύουμε να κάνουμε». Με άλλα λόγια πρόκειται για την ιδέα ή τη σκέψη που έχει κάποιος για να πάει ένα βήμα μπροστά. Η σωστή στρατηγική δεν είναι ποτέ μελιστάλαχτη ή βαρετή. Είναι πάντοτε πρωτότυπη, διαφορετική και γενναία. Οποιαδήποτε επιχείρηση κερδίζει περισσότερο από τις ομότιμές της, αυτό οφείλεται σε μια διαφοροποιημένη και καλύτερη στρατηγική. Ωστόσο η τάση της σκέψης των ημερών κινείται προς την απομίμηση και την λειτουργική αποτελεσματικότητα. Πολύ λίγοι άνθρωποι είναι επαναστάτες επενδύοντας σε στρατηγικές οι οποίες πηγαίνουν αντίθετα στο ρεύμα και ακόμη λιγότεροι εκείνοι που έχουν την τόλμη να τις εφαρμόσουν. Όμως αυτοί οι λίγοι άνθρωποι σίγουρα συγκεντρώνουν τις περισσότερες πιθανότητες να είναι οι μεγάλοι νικητές.

#### **1.2 Αξιολογώντας τις δυνάμεις και τις απειλές της επιχείρησης, τις πηγές ικανοτήτων και τις ευκαιρίες της αγοράς**

Προκειμένου να καταρτισθεί ένα στρατηγικό πρόγραμμα είναι απαραίτητο να εναρμονισθούν οι στόχοι με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση και να ακολουθήσουν οι στρατηγικές επιλογές. Οι επιλογές αυτές μπορούν να γίνουν μόνο εφόσον προηγηθεί ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να εντοπισθούν οι ευκαιρίες που παρέχει το περιβάλλον και οι κίνδυνοι τους οποίους αυτό εγκυμονεί, καθώς επίσης τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

Η Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό των ευκαιριών για την επίτευξη κέρδους υπό την προϋπόθεση ότι η επιχείρηση θα είναι σε θέση να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες αυτές. Παράλληλα η πρόβλεψη κερδοφόρων ευκαιριών είναι απαραίτητο να συνοδεύεται από εκτιμήσεις των ενδεχομένων απειλών από το περιβάλλον οι οποίες μπορούν να αναστείλουν ή ακόμη και να ακυρώσουν την πορεία της επιχείρησης προς την επίτευξη των στόχων.

Από το συσχετισμό των συνθηκών του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις αντίστοιχες του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να προκύψουν συνθήκες οι οποίες αντιμετωπίζονται με συγκροτημένες στρατηγικές επιλογές, που στοχεύουν στη μετατροπή των αδυναμιών σε δυνατά σημεία καθώς και στην εξουδετέρωση των κινδύνων ή μετατροπή τους σε ευκαιρίες.

Οι στρατηγικές επιλογές δεν προκύπτουν απλώς ως αποτέλεσμα της συσχέτισης των συνθηκών του εσωτερικού με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά επιπλέον εξαρτώνται και από την ένταση των συνθηκών αυτών και την πορεία της εξέλιξής τους (ταχεία, βραδεία, ανοδική καθοδική εξέλιξη).

Στόχος κάθε φορά είναι η μελέτη, η κατανόηση και η παροχή της κατάλληλης βοήθειας στην επιχείρηση έτσι ώστε να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις προκλήσεις που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Έτσι, μπορεί να διαχωριστεί σε δύο επιμέρους συνιστώσες:

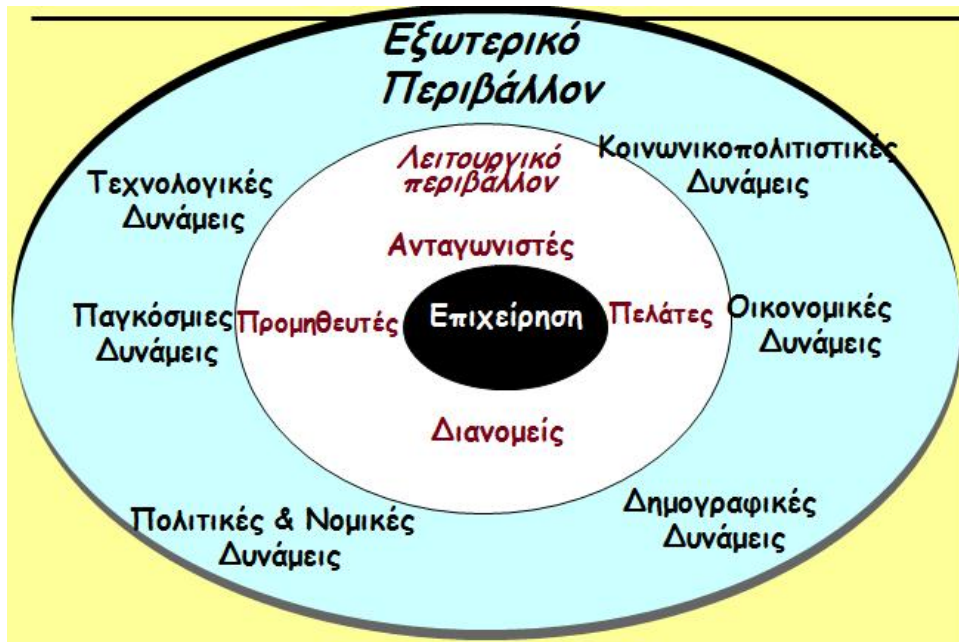
- ο το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα και
- ο το μικρο-περιβάλλον το οποίο επηρεάζει το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις

- το οικονομικό περιβάλλον,
- το τεχνολογικό περιβάλλον,
- το πολιτικό-νομικό περιβάλλον,
- το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον,
- το δημογραφικό περιβάλλον και
- το παγκόσμιο περιβάλλον.

Μέσα από την επεξεργασία των διαστάσεων αυτών η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της όπως τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κλπ και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος. Τα προαναφερθέντα περιβάλλοντα παρουσιάζονται παραστατικά στο ακόλουθο διάγραμμα.





Διάγραμμα 1.1: Περιβάλλον μιας επιχείρησης [B11]

Στο μικρο-περιβάλλον πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς. Αυτό μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι

- η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο,
- η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες,
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και
- η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων [H1].

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια αλλά και στις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο, που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό και ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση. Κατά συνέπεια, μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο ανήκει.

Επίσης, είναι δυνατόν να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι για παράδειγμα μια νέα τεχνολογική καινοτομία ή μια στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν της προσφέρονται να αλλάξει η ίδια τη δομή κλάδου, να αλλάξει με άλλα λόγια

τους «κανόνες του παιχνιδιού στην αγορά» προς όφελός της, επιδρώντας με κατάλληλες κινήσεις στις πέντε δυνάμεις του κλάδου.

Αναμφίβολα η άποψη της σημασίας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σημαντική όμως δεν είναι ικανή από μόνη της για να ερμηνεύσει αποτελεσματικά τη διαχρονική επιτυχία επιχειρήσεων. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση, το οποίο βασίζεται στη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, ωστόσο δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών [B1].

Οι πόροι μιας επιχείρησης θα μπορούσαν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

(i) Υλικοί πόροι. Π.χ. μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις. Η αξιολόγηση των υλικών πόρων μιας επιχείρησης πρέπει να εκτείνεται πέρα από μια απλή απογραφή του αριθμού των μηχανών ή της δυναμικότητας παραγωγής και να θέτει ερωτήματα για τη φύση αυτών πόρων όπως πόσο παλιοί είναι την κατάσταση τους, τη δυναμικότητα τους, τη θέση τους.

(ii) Ανθρώπινοι πόροι. Η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων σε ένα οργανισμό είναι σαφές σημαντική αλλά δεν πρέπει να παραβλέπονται και άλλες πτυχές όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων.

(iii) Συστήματα. Μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα, όπως π.χ. η καλή ποιότητα των προϊόντων. Έτσι η καταμέτρηση των πόρων πρέπει να εκτιμήσει την ποιότητα των συστημάτων της επιχείρησης, περιλαμβάνοντας συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, μάρκετινγκ, οικονομικών και γενικής διοίκησης.

(iv) Άυλοι πόροι. Ένα μεγάλο λάθος που μπορεί να γίνει σε μια ανάλυση πόρων είναι να παραβλέψουμε τους άυλους πόρους. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι άυλοι πόροι όπως η φήμη και πελατεία έχουν μεγάλη αξία.

Όμως οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Πρέπει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους αυτούς πόρους να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες. Κατά συνέπεια οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες: τις οριακές ικανότητες και τις

θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες. Οι οριακές ικανότητες είναι τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

Από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο αποτελέσματα ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής. Πρώτον, οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και δεύτερον, αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας [B12].

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης ή ακόμη και των μοναδικών της ικανοτήτων είναι ευκολότερη, όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά, που είναι η τεχνική της αλυσίδας αξίας. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες πηγές διαφοροποίησης. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές της και οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μία σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Πρόκειται για μία μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σ' έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία για τον πελάτη. Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό συμφέρον λόγω χαμηλότερου κόστους, είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του. Η αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν προκειμένου ν' αποκτήσουν αυτό που τους προσφέρεται.

Με βάση αυτό το σκεπτικό ο Michael Porter (1985) σε μια προσπάθεια αποτύπωσης των διαδοχικών διαδικασιών δημιουργίας αξίας δημιούργησε το υπόδειγμα της αλυσίδας αξίας. Σύμφωνα με το υπόδειγμα της αλυσίδας αξίας η λειτουργία κάθε επιχείρησης ή οργανισμού που παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες περιλαμβάνει εννέα λειτουργίες δημιουργίας αξίας που ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες που χαρακτηρίζονται ως κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες [B13].



Διάγραμμα 1.2: Η αλυσίδα αξίας [B13]

### 1.3 Χτίζοντας έναν οργανισμό

Τα στελέχη που διαμορφώνουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουν καλά όχι μόνο το περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και το που θα ήθελαν η επιχείρηση να βρίσκεται στο μέλλον. Ποιοι θα είναι οι στόχοι της επιχείρησης. Πώς θα κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ένας οργανισμός για να πετύχει τους στόχους του θα πρέπει να έχει μια εταιρική αποστολή. Σκοπός της θα πρέπει να είναι η ενδυνάμωση του οργανισμού συνολικά για τις ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν στο μέλλον.

Μια αποστολή θα πρέπει να περιέχει χρήσιμες πληροφορίες για το παρόν και το μέλλον της επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά μιας εταιρικής αποστολής είναι τα εξής: η αποστολή πρέπει να παρέχει πληροφόρηση και να είναι πηγή έμπνευσης για τους εργαζομένους, να είναι συγκεκριμένη, ευέλικτη και ευπροσάρμοστη, πρέπει να εμπνέει τους ανθρώπους, να είναι και ρεαλιστική, πρέπει να βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών, να θέτει χρονοδιάγραμμα, να είναι μετρήσιμη και τέλος να γίνεται εύκολα αντιληπτή.

Αν αξιοποιηθούν σωστά οι παρακάτω μεταβλητές επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Οι μεταβλητές αυτές είναι:

1. Αντιληπτά χαρακτηριστικά της αποστολής. Ιδιαίτερη σημασία έχουν δύο χαρακτηριστικά ο βαθμός στον οποίο η αποστολή μπορεί να εμπνεύσει και ο βαθμός στον οποίο η αποστολή βασίζεται στις πραγματικές συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού.
2. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνήθηκε η αποστολή εσωτερικά. Δύο χαρακτηριστικά είναι και εδώ σημαντικά, ο βαθμός στον οποίο η ανώτατη διοίκηση παρουσιάζεται να πιστεύει πραγματικά στη δήλωση

αποστολής και ο βαθμός στον οποίο η λήψη σημαντικών αποφάσεων είναι συμβατή με τη δήλωση αποστολής.

3. Η αξιοπιστία της ανώτατης διοίκησης στο μέσο εργαζόμενο. Όσο πιο αξιόπιστη θεωρείται η ανώτατη διοίκηση τόσο οι εργαζόμενοι θα πιστέψουν στη δήλωση αποστολής.
4. Η αφοσίωση του στελέχους προς την εταιρία. Η αφοσίωση σχετίζεται με την εκδήλωση εμπιστοσύνης προς την αποστολή.
5. Ο βαθμός συμμετοχής του στελέχους στη διαδικασία δημιουργίας της αποστολής σχετίζεται θετικά με το βαθμό στον οποίο το στέλεχος θεωρεί την αποστολή ως αποτελεσματική.

Ένα από τα πιο σημαντικά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από τη δήλωση αποστολής της μπορεί να προέλθει από την ίδια τη διαδικασία σχηματισμού της. Διαδικασία μέσα από την οποία ξανά εκπαιδεύεται στρατηγικά η επιχείρηση και δεσμεύονται όλα τα στελέχη της σε επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Τα τελευταία χρόνια οι Δηλώσεις Αποστολής είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες στον επιχειρησιακό χώρο. Ακόμη, πολλές από τις 100 πρώτες επιχειρήσεις του περιοδικού Fortune έχουν δήλωση Αποστολής. Στη χώρα μας, τελευταία, Δηλώσεις Αποστολής δημιουργούν αρκετές από τις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις – είναι άλλωστε προφανές και από τον μεγάλο αριθμό των ηλεκτρονικών σελίδων τους στο Ιντερνετ. Στους κυριότερους πραγματικούς λόγους για τη δημιουργία της Δήλωσης Αποστολής αναφέρονται τα εξής:

- εξασφαλίζει την ομοφωνία για τον επιχειρησιακό σκοπό
- βοηθάει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων
- δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα
- λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τον επιχειρησιακό σκοπό
- ξεχωρίζει παράλληλα εκείνους που δεν μπορούν να ταυτιστούν
- βοηθάει ώστε οι επιχειρησιακοί στόχοι να μεταφράζονται σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες
- καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο ώστε να ελέγχονται το κόστος, ο χρόνος και η απόδοση [H2].

Παραδείγματα δήλωσης αποστολής από πολύ γνωστές εταιρείες παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα

COMPANY	MISSION STATEMENT
Cisco	Cisco solutions provide competitive advantage to our customers through more efficient and timely exchange of information, which in turn leads to cost savings, process efficiencies, and closer relationships with our customers, prospects, business partners, suppliers, and employees.
Wal-Mart	We work for you. We think of ourselves as buyers for our customers, and we apply our considerable strengths to get the best value for you. We've built Wal-Mart by acting on behalf of our customers, and that concept continues to propel us. We're working hard to make our customers' shopping easy.
AT&T	We are dedicated to being the world's best at bringing people together—giving them easy access to each other and to the information and services they want and need—anytime, anywhere.

Διάγραμμα 1.3: Παραδείγματα δήλωσης αποστολής [B14]

## 1.4 Άνθρωποι και θέσεις «κλειδιά»

Για να μπορέσει να ανταποκριθεί μια επιχείρηση με επιτυχία στις σύγχρονες προκλήσεις θα πρέπει να έχει στελεχωθεί με ικανότατους ανθρώπους, οι οποίοι διακρινόμενοι από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες θα υλοποιήσουν το στρατηγικό σχεδιασμό σε όλη του την εξέλιξη. Αυτά τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος είναι:

- Αναλυτική και συνθετική ικανότητα για να μπορεί να επεξεργαστεί τα γεγονότα και να δίνει λύσεις
- Ευστροφία
- Διαφάνεια και ειλικρίνεια στις σχέσεις με όσους συναλλάσσεται
- Ρεαλισμός και έμφαση στο συνολικό και όχι στο ατομικό συμφέρον
- Τιμιότητα, ευθύνη και θα πρέπει να υπηρετεί την αλήθεια (τα χαρακτηριστικά αυτά ενισχύουν την αξιοπιστία του στελέχους και της επιχείρησης)
- Αυξημένη αίσθηση της λογικής
- Δημιουργική σκέψη
- Ακεραιότητα, χαρακτηριστικά και υπευθυνότητα. (Δεν πρέπει να υποκύπτει σε πιέσεις)
- Ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα
- Ικανότητα εντοπισμού και αποφυγής διεξόδων που παρουσιάζονται στα επικοινωνιακά προβλήματα
- Τεχνική κατάρτιση και μόρφωση ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης



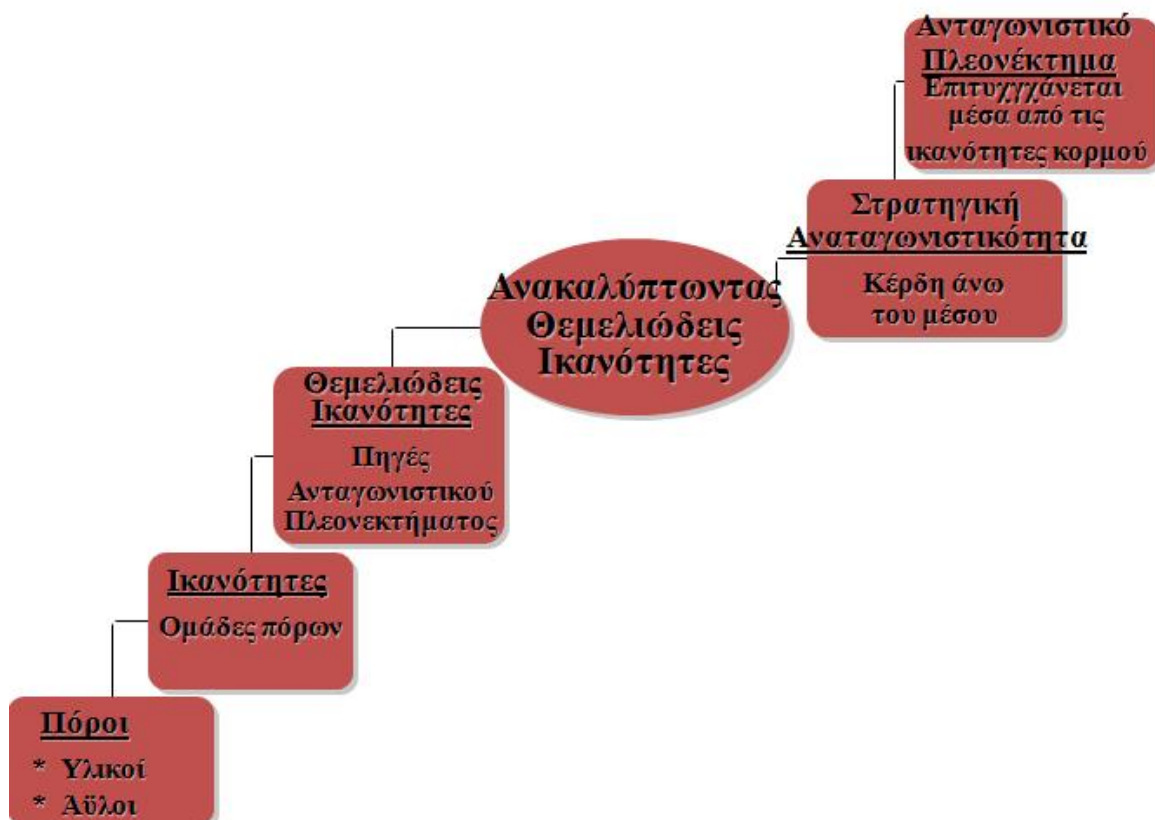
- Ανοιχτό μυαλό. Να είναι πρόθυμος να ακούει κάθε άποψη και γιατί όχι να την υιοθετεί κιόλας, αρκεί φυσικά να πληρεί κάποιες προϋποθέσεις και να είναι σαφώς καλύτερη από τη δική του. Στόχος άλλωστε είναι να προστατευτούν τα επιχειρηματικά συμφέροντα τα οποία εκπροσωπεί και σε καμία περίπτωση δεν χωρά ο προσωπικός και ο εγωιστικός συναγωνισμός.
- Το δικό του στιλ επικοινωνίας και λειτουργίας, χωρίς να προσθέτει με χαρακτηριστική ευκολία στοιχεία που είναι προϊόντα κακών και πρόχειρων μιμήσεων, όσον αφορά σε ένα «μοντέλο» συμπεριφοράς και επαγγελματικής παρουσίας που ταιριάζει στη δική του συμπεριφορά και εμφάνιση, αφού αρκετές φορές συγκεκριμένα είδη εκφράσεων και κινήσεων δε μπορούν να «εμφυτευτούν» αυτόματα σε όλες τις ανθρώπινες συμπεριφορές [B15,H3].

## 1.5 Χτίζοντας θεμελιώδεις ικανότητες και ανταγωνιστικές ικανότητες

Σε μια επιχείρηση υπάρχουν πολλές ικανότητες που αποτελούν απαραίτητη συνθήκη για να λειτουργήσει με επιτυχία. Από αυτές πρέπει να ξεχωρίσουν οι θεμελιώδεις στις οποίες θα επικεντρωθεί η διοίκηση της επιχείρησης. Θεμελιώδεις ικανότητες για μια επιχείρηση είναι ένα ολοκληρωμένο σύνολο δεξιοτήτων, δραστηριοτήτων και συνουθλεύματος γνώσεων. Δεν είναι μόνο μία δεξιότητα ή τεχνολογία ούτε το κατέχει κάποιος ή μία ομάδα. Έτσι, ένα asset δεν είναι θεμελιώδης ικανότητα (π.χ. εργοστάσιο, κανάλι ή brand). Στον αντίποδα, θεμελιώδης είναι η ικανότητα να διαχειριστεί η επιχείρηση αυτόν τον πόρο. Δεν μπορεί να είναι θεμελιώδης μια ικανότητα αν είναι «διάσπαρτη» σε όλους τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, πρέπει να αποτελεί «πύλη εισόδου» σε νέες αγορές. Επειδή λοιπόν πρόκειται για μια αρκετά συγκεχυμένη έννοια, για να αποφασιστεί αν μια ικανότητα είναι ή όχι θεμελιώδης, αυτή υπόκειται στο «τεστ των τριών σημείων» σχετικά με τις ιδιότητές της, δηλαδή εξετάζεται κάθε φορά αν

- προσθέτει αξία στον καταναλωτή
- μπορεί να δίνει πλεονέκτημα κόστους και στην ίδια την επιχείρηση. Η επιχείρηση δηλ. αντί του καταναλωτή καρπώνεται την αξία
- είναι «μοναδικά ανταγωνιστική» [B17].

Η διαδικασία «ανακάλυψης» των θεμελιωδών ικανοτήτων παρουσιάζεται αναλυτικά στο ακόλουθο διάγραμμα



Διάγραμμα 1.4: Διαδικασία «ανακάλυψης» θεμελιωδών ικανοτήτων [B16]

## 1.6 Οργανωτική δομή και στρατηγική σκέψη

Οργανωτική δομή μιας επιχείρησης είναι ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων και αναφορών το οποίο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί.

Η σχέση μεταξύ στρατηγικής μιας επιχείρησης και της οργανωτικής της δομής, είναι ότι πρέπει η δομή να ακολουθεί τη στρατηγική και να επιλέγεται ανάλογα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Η οργανωτική δομή μπορεί να αποτελέσει για μια επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα και στοιχείο διαφοροποίησης και δεν πρέπει να θεωρείται μόνο ως ένα μέσο εφαρμογής της στρατηγικής. Η στρατηγική και η δομή πρέπει να αναπτύσσονται καθημερινά και παράλληλα και να προσαρμόζονται στις νέες ανάγκες της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της. Δεν είναι δυνατόν η οργάνωση να μένει σταθερή για να εφαρμόζεται μέσω αυτής της στρατηγικής γιατί έτσι η επιχείρηση δε θα έχει την απαιτούμενη ευελιξία προσαρμογής.



Οι ταχύτατες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και στις κοινωνικές αξίες καθιστούν αναγκαία την ανάπτυξη νέων καινοτομικών δομών με λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα και μικρότερη γραφειοκρατία ώστε να μπορεί η επιχείρηση να εκμεταλλεύεται τις ραγδαίες εξελίξεις με μικρό κόστος και μεγάλη ταχύτητα ανταπόκρισης

Οι αλλαγές έρχονται να συνδυαστούν με την ανάγκη της σύγχρονης επιχείρησης να μαθαίνει συνεχώς και να προσαρμόζεται έγκαιρα. Η διαρκής μάθηση δεν είναι απαραίτητη μόνο για την ανώτατη διοίκηση πρέπει να συμμετέχουν όλα τα στελέχη της επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί η ενδυνάμωση του οργανισμού.

Πέρα από τις μεταβολές του περιβάλλοντος και την ανάγκη των επιχειρήσεων για ενδυνάμωση και συνεχή μάθηση ένας τρίτος παράγοντας που επιβάλλει την αλληλεξάρτηση στρατηγικής και δομής είναι οι λειτουργίες της αλυσίδας αξίας και η μεταξύ τους σχέση. Η οριζόντια, που περιλαμβάνει τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης όπως την παραγωγή και η κάθετη, δηλαδή οι υποστηρικτικές λειτουργίες όπως έρευνα και ανάπτυξη.

## **1.7 Στρατηγικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των διαφορετικών οργανωτικών δομών**

Κάθε επιχείρηση επιλέγει την οργανωτική δομή που θα υιοθετήσει, ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει και τα προϊόντα που παράγει. Υπάρχουν πολλά είδη οργανωτικών δομών η κάθε μία από τις οποίες εξυπηρετεί διαφορετικούς στόχους και παρουσιάζει μοναδικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Οι σημαντικότερες οργανωτικές δομές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω:

### *Απλή οργανωτική δομή*

Η απλή οργανωτική δομή εφαρμόζεται σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν ένα ή λίγα προϊόντα για ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. Σε αυτή την περίπτωση, ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει μεγάλο μέρος των διοικητικών λειτουργιών έχοντας κάποιους βοηθούς. Το μειονέκτημα αυτής της δομής είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά σε επιχειρήσεις πολύ μικρού μεγέθους.

### *Λειτουργική οργανωτική δομή*

Η λειτουργική δομή διαχωρίζει την επιχείρηση με βάση τις λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την επιβίωση της επιχείρησης, Τέτοιες μπορεί να είναι το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις η παραγωγή κ.λπ. Οι λειτουργίες ποικίλουν ανάλογα με τον πελάτη το προϊόν και τη τεχνολογία κάθε επιχείρησης. Ο

διαχωρισμός γίνεται για να υπάρξουν οικονομικές κλίμακες στα διάφορα τμήματα της εταιρίας και να μη διασκορπίζεται το εξειδικευμένο προσωπικό στα επιμέρους τμήματα. Όμως δεν είναι αποτελεσματικός κάθε τρόπος διαχωρισμού των λειτουργιών. Θα πρέπει ο διαχωρισμός να λαμβάνει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της λειτουργικής οργανωτικής δομής είναι:

#### Πλεονεκτήματα

- Κεντρικός έλεγχος στρατηγικών αποτελεσμάτων
- Ξεκάθαρος ορισμός των αρμοδιοτήτων
- Διευκόλυνση της εμβάθυνσης σε λειτουργικά ζητήματα
- Ανάπτυξη λειτουργικών ικανοτήτων-ευκαιρίες για εξειδίκευση μέσα σε κάθε λειτουργία
- Δυνατότητα σε υφισταμένους και προϊσταμένους, να μοιράζονται την κοινή γνώση μέσα σε κάθε λειτουργία.

#### Μειονεκτήματα

- Υπερβολική διάσπαση των στρατηγικών διαδικασιών
- Μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρμονία μεταξύ των λειτουργιών με πρόβλημα επικοινωνίας
- Δημιουργεί στελέχη που είναι ειδικά σε λειτουργίες και δεν έχουν ολική εικόνα της επιχείρησης. Εμποδίζει την ανάπτυξη των στελεχών σε άλλες λειτουργικές περιοχές
- Οι ειδικοί των λειτουργιών δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στο τι είναι καλό για τη λειτουργία τους και όχι στο τι ωφελεί όλη την επιχείρηση
- Δυσκολία στην προσαρμογή σε αλλαγές.

#### *Γεωγραφική οργανωτική δομή*

Η οργάνωση μιας επιχείρησης με βάση τις γεωγραφικές περιοχές υιοθετείται συνήθως από επιχειρήσεις που λειτουργούν σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές ή που εξυπηρετούν μια εκτεταμένη γεωγραφική περιοχή. Οι γεωγραφικές περιοχές γίνονται οι βάσεις όπου συγκεντρώνονται όλες οι επιχειρησιακές δραστηριότητες. Η γεωγραφική οργάνωση παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που παρουσιάζονται παρακάτω:

#### Πλεονεκτήματα

- Επιτρέπει την προσαρμογή της στρατηγικής στις ανάγκες κάθε αγοράς.
- Μειώνει το μεταφορικό κόστος
- Αναθέτει την ευθύνη κέρδους ή ζημιάς σε χαμηλότερα επίπεδα
- Βελτιώνει το λειτουργικό συντονισμό σε κάθε αγορά στόχο
- Εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας των τοπικών λειτουργιών.

### Μειονεκτήματα

- Οδηγεί σε αναπαραγωγή των επιτελικών υπηρεσιών σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο-μειονέκτημα κόστους
- Δημιουργεί πρόβλημα ως προς το πόση γεωγραφική ομοιομορφία θα πρέπει η έδρα της επιχείρησης να επιβάλλει σε αντιδιαστολή με τη γεωγραφική ποικιλία που θα επιτρέπει
- Δυσκολία στη διατήρηση εταιρικής εικόνας από περιοχή σε περιοχή
- Προσθέτει ένα ακόμη διοικητικό στρώμα που θα διοικεί τις γεωγραφικές μονάδες.

### Δομή κατά προϊόν

Η οργάνωση μιας επιχείρησης με βάση τη δομή κατά προϊόν ενδείκνυται για μια επιχείρηση που διαθέτει μεγάλο εύρος προϊόντων. Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής της οργανωτικής δομής είναι:

### Πλεονεκτήματα

- Διευκολύνει τις χρηματοοικονομικές λειτουργίες δίνοντας βάρος στο κόστος και στην κερδοφορία
- Η λήψη αποφάσεων μπορεί να καταμεριστεί όπου υπάρχει συγκεκριμένο πρόβλημα.

### Μειονεκτήματα

- Αναπαράγει τους χρησιμοποιούμενους πόρους γεγονός που αυξάνει το συνολικό κόστος
- Δεν ενθαρρύνει την ανάπτυξη ειδικών ικανοτήτων. Αντίθετα οι εργαζόμενοι στις περιοχές προϊόντων έχουν γενικές γνώσεις και έχουν ελλείψεις σε συγκεκριμένες λειτουργίες
- Ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των προϊόντων.

### Αποκεντρωμένες επιχειρηματικές μονάδες-πολυτμηματική δομή

Το κύριο χαρακτηριστικό της πολυτμηματικής δομής είναι ότι υποδιαιρεί την επιχείρηση σε επιμέρους μονάδες. Αυτές οι μονάδες μπορεί να σχηματίζονται με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις γεωγραφικές περιοχές ή τις διαδικασίες της επιχείρησης. Η πολυτμηματική δομή επιδεικνύει δύο βασικές καινοτομίες σε σχέση με τη λειτουργική δομή, καινοτομίες οι οποίες επιτρέπουν στην επιχείρηση να αναπτυχθεί και να διαφοροποιηθεί. Πρώτον .κάθε επιχειρησιακή μονάδα λειτουργεί με αρκετή αυτονομία και δεύτερον το κεντρικό εταιρικό επιτελείο δημιουργείται για να ελέγχει τις τμηματικές δραστηριότητες και να ασκήσει χρηματοοικονομικό έλεγχο σε αυτές. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της πολυτμηματικής δομής είναι τα παρακάτω:

### Πλεονεκτήματα

- Αυξανόμενος εταιρικός χρηματοοικονομικός έλεγχος
- Η γενική διεύθυνση και το εταιρικό επιτελείο ασχολούνται με θέματα εταιρικής στρατηγικής
- Επιτρέπει στην κάθε μονάδα να οργανωθεί γύρω από τη δική της αλυσίδα αξίας
- Διευκολύνει τη μετρησιμότητα της απόδοσης κάθε μονάδας.

### Μειονεκτήματα

- Αύξηση διοικητικού κόστους λόγω αναπαραγωγής των επιτελικών λειτουργιών σε εταιρικό και τμηματικό επίπεδο
- Πρόβλημα για το ποιες αποφάσεις θα είναι αποκεντρωμένες και ποιες συγκεντρωμένες
- Μπορεί να οδηγήσει σε διαμάχη μεταξύ των μονάδων για εταιρικούς πόρους και προσοχή
- Η εταιρική διοίκηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους διοικητές των μονάδων
- Δυσκολία συντονισμού σχετικών δραστηριοτήτων μεταξύ των μονάδων.

### *Οργάνωση κατά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες*

Η στρατηγική επιχειρηματική μονάδα είναι μια ομαδοποίηση σχετιζόμενων μονάδων υπό την διεύθυνση ενός ανώτατου διοικητικού στελέχους. Η συσχέτιση των μονάδων μπορεί να εντοπίζεται στους κοινούς ανταγωνιστές, στις σχετικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, σε κοινά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή σε κοινές τεχνολογικές ευκαιρίες. Η οργανωτική δομή παρουσιάζει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα που παρουσιάζονται παρακάτω:

### Πλεονεκτήματα

- Διευκολύνει το συντονισμό σχετικών δραστηριοτήτων σε μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα
- Προωθεί μεγαλύτερη συνεκτικότητα μεταξύ των μονάδων
- Βοηθά στον καταμερισμό των εταιρικών πόρων σε περιοχές με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης.

### Μειονεκτήματα

- Δεν είναι δυνατό να γίνει η ομαδοποίηση των εργασιών σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες με ορθολογικό τρόπο
- Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες μπορεί να είναι μυωπικές όσον αφορά το σχεδιασμό της μελλοντικής τους στρατηγικής και γενικότερης κατεύθυνσης προς το μέλλον

- Προσθέτει ένα ακόμη ιεραρχικό επίπεδο και άρα επιβαρύνει το συνολικό κόστος
- Οι σχέσεις εξουσίας και οι ρόλοι μεταξύ της γενικής διοίκησης του αντιπροέδρου της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας και των διευθυντών κάθε επιμέρους επιχειρηματικής μονάδας πρέπει να είναι ξεκάθαροι αλλιώς μπορεί να δημιουργηθεί σύγχυση και να υπάρξουν συγκρούσεις
- Πρέπει ο επικεφαλής της κάθε στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας να διαθέτει ισχύ διαφορετικά δε θα υπάρχει συντονισμός μεταξύ των επιμέρους μονάδων που την αποτελούν.

### *Μητρική οργανωτική δομή*

Το κύριο χαρακτηριστικό της μητρικής οργάνωσης είναι ότι η εξουσία για ένα προϊόν/ένα έργο και η εξουσία για μια λειτουργία επικαλύπτονται και η λήψη απόφασης σε κάθε κελί της μητρικής δομής μοιράζεται μεταξύ του διοικητή του συγκεκριμένου έργου και του διοικητή της λειτουργίας. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής της δομής βρίσκονται παρακάτω:

#### Πλεονεκτήματα

- Ενθαρρύνει τη διατμηματική ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων
- Χαρακτηρίζεται από ευελιξία στη χρήση των ανθρώπινων πόρων
- Αυξάνει τη διοικητική παρακίνηση
- Αναπτύσσει στελέχη μέσα από την ενασχόληση στη λήψη αποφάσεων
- Ενθαρρύνει τη συνεργασία και το συντονισμό των σχετικών διαδικασιών.

#### Μειονεκτήματα

- Περίπλοκο σχήμα διοίκησης
- Μεγάλη επένδυση/σπατάλη χρόνου στη λήψη αποφάσεων
- Μη ξεκάθαρη εικόνα των εργασιακών αρμοδιοτήτων
- Σύγχυση των εργαζομένων ως προς το που ανήκουν και σε ποιον πρέπει να αναφέρονται [B3].

# 2

## Εφαρμόζοντας την στρατηγική σκέψη σε προϋπολογισμούς, πολιτικές, άριστες πρακτικές και πολιτικές υποστήριξης

### 2.1 Συνδέοντας τον προϋπολογισμό της επιχείρησης με τη στρατηγική

Ο προϋπολογισμός είναι ουσιαστικά η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος, η ανάλυση του πόσο θα κοστίσει σε μία επιχείρηση μια συγκεκριμένη διαδικασία, καθώς και των κερδών που αναμένονται από αυτή τη διαδικασία. Αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στη στρατηγική της επιχείρησης και τις χρηματοοικονομικές της υπηρεσίες και στην πράξη καθορίζει το ποιες στρατηγικές ιδέες θα εφαρμοστούν ως προγράμματα. Αυτό συμβαίνει γιατί κανένα σχέδιο ή προσπάθεια, όσο φιλόδοξο και καινοτόμο αν είναι, δεν πρόκειται να εφαρμοστεί, αν κριθεί από την εταιρία ότι το μέγεθος του κεφαλαίου που απαιτείται για την πραγματοποίηση του σε συνδυασμό με τα αναμενόμενα κέρδη είναι δυσανάλογα υψηλό. Δηλαδή, εάν το ποσό που χρειάζεται για να πραγματοποιηθεί το σχέδιο είναι πολύ μεγάλο και τα κέρδη που αναμένονται δεν καλύπτουν το αρχικό κεφάλαιο τότε η εφαρμογή του σχεδίου φαντάζει απαγορευτική. Στόχος του προϋπολογισμού είναι διαφύλαξη της αποδοτικότητας του εταιρικού κεφαλαίου. Πέρα από αυτό ο προϋπολογισμός προσφέρει μια λεπτομερή ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών ενός προγράμματος και είναι ιδιαίτερα χρήσιμος ως εργαλείο τόσο στο στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στην αποτίμηση της επιτυχίας ή όχι των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Άρα ο προϋπολογισμός είναι άμεσα συνδεδεμένος με τη στρατηγική. Χωρίς τον προϋπολογισμό δεν μπορεί να υλοποιηθεί καμία στρατηγική [B8].

### 2.2 Δημιουργώντας στρατηγική σκέψη – υποστηρικτικές πολιτικές και διαδικασίες

Η διοίκηση της επιχείρησης προχωρεί στη χάραξη της στρατηγικής στην οποία θα βασιστεί. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις των στελεχών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής είναι μεγάλης σημασίας καθώς από τη σωστή

στρατηγική εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού. Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μπορεί να χωριστεί σε 4 επιμέρους στάδια:

- Προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης: Η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει ο σκοπός για τον οποίο δραστηριοποιείται..
- Καθορισμό συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών: Οι αντικειμενικοί σκοποί περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Δηλώνουν τι θα πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε πρέπει να έχουν ποσοτικό χαρακτήρα. Οι αντικειμενικοί σκοποί επιβάλλεται να είναι σαφείς, εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι.
- Ανάπτυξη στρατηγικών: Η επιχείρηση σχεδιάζει τις επιμέρους στρατηγικές της. Αρχικά η επιχείρηση χαράζει την επιχειρηματική της στρατηγική. Αυτή δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με τις επιλογές δραστηριοτήτων που θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση, προκειμένου να αποκτήσει παρουσία σε μια αγορά ή να τερματίσει την παρουσία της, σε κάποια άλλη. Επίσης, η επιχειρηματική στρατηγική καθορίζει τους τρόπους διεύθυνσης σε νέες δραστηριότητες. Πέρα από την επιχειρηματική στρατηγική υπάρχει και η ανταγωνιστική στρατηγική, όπως θα αναλυθεί εκτενέστερα σε επόμενη ενότητα.
- Ανάπτυξη πολιτικών: Οι πολιτικές παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων. Είναι κατευθυντήριες γραμμές που δρουν σαν συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής.

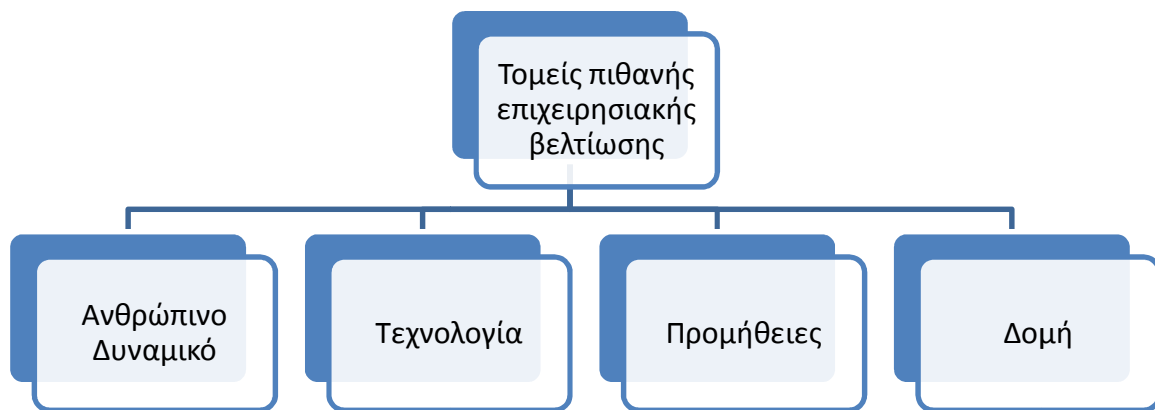
Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη είναι μια διαδικασία πολύπλοκη και χρονοβόρα. Απαιτεί έλεγχο και διαδικασίες λήψης αποφάσεων καθημερινά. Γι' αυτό άλλωστε και μέσω της διαδικασίας αυτής, είναι δυνατόν να προκύψουν σημαντικότερες αλλαγές στον τρόπο διοίκησης της εταιρίας στη δομή και τη κουλτούρα της καθώς και στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Η εφαρμογή της στρατηγικής βασίζεται σε ένα πρόγραμμα. Πρόγραμμα είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών που απαιτούνται για την επίτευξη ενός στρατηγικού σχεδίου. Η εφαρμογή ενός προγράμματος μπορεί να σημαίνει αλλαγές. Πιθανές αλλαγές στα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης μεταφέρονται μέσω των προγραμμάτων και δρουν διαρθρωτικά στη συνολική οργάνωση και δομή της επιχείρησης.

Λέγοντας διαδικασίες ονομάζουμε τις λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε έναν συγκεκριμένο αριθμό απλών ενεργειών. Η βασική τους διαφορά από τα προγράμματα είναι ότι διακρίνονται από συνοχή και αυτοματισμό στη λειτουργία τους ενώ αντίθετα τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες [B4].

## 2.3 Χτίζοντας τις καλύτερες πρακτικές και τη δέσμευση συνεχούς βελτίωσης

Η υιοθέτηση καλύτερων πρακτικών σε μια επιχείρηση αφορούν διαφορετικούς τομείς της λειτουργίας της, οι οποίοι «πρόσφορα πεδία» συνεχούς βελτίωσης. Αυτοί οι τομείς είναι σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα



Διάγραμμα 2.1: Τομείς πιθανής επιχειρησιακής βελτίωσης

### *Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού*

Η κατηγορία αυτή των δραστηριοτήτων υποστήριξης περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αναφέρονται στην προκήρυξη νέων θέσεων, πρόσληψη, εκπαίδευση, εξέλιξη και αποζημίωση του προσωπικού. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επηρεάσει τη δυνατότητα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε οποιαδήποτε επιχείρηση, παρακινώντας τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους προσδιορίζοντας την ικανότητα τους ή την επιδεξιότητά τους.

### *Ανάπτυξη της τεχνολογίας*

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες δημιουργίας και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε όλες τις επιχειρήσεις. Η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της δομής της επιχείρησης. Επηρεάζει την οργάνωση και τις μεθόδους εργασίας, την ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Έτσι, η τεχνολογία επιδρώντας σε όλη την επιχειρηματική δραστηριότητα επηρεάζει με έμμεσο τρόπο τα κέρδη επιχείρησης, τις σχέσεις της με τους πελάτες, την φήμη της κ.τ.λ.



Στη συνέχεια παρατίθενται συγκεκριμένα παραδείγματα επιχειρήσεων που εκμεταλλεζόμενες τις δυνατότητες που τους προσφέρει η τεχνολογία διέγραψαν μια ιδιαίτερα επιτυχημένη πορεία.

### *Plade*

Βελτιώνοντας το δικτυακό της τόπο καθώς και τις υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου, η Plade, εταιρία παραγωγής πλαστικών ειδών, κατάφερε να αυξήσει τος πωλήσεις της που προέρχονται από εξαγωγές κατά 500% μέσα σε δύο χρόνια. Η Plade Ltd ιδρύθηκε στη Σκωτία το 1971. Η εταιρία διαθέτει ιδιόκτητο εργοστάσιο 1.000τ.μ. με ξεχωριστές εγκαταστάσεις γραφείων, από όπου και διεξάγονται όλες οι εργασίες διοίκησης. Οι εγκαταστάσεις για τις κατασκευές βρίσκονται σε ένα χώρο που χρησιμοποιείται για την τελική κατασκευή προϊόντων ημιαγωγών και τη δοκιμή τους, ενώ απασχολούνται περίπου 33 ειδικευμένοι ή ημι-ειδικευμένοι υπάλληλοι. Η Plade σχεδιάζει και κατασκευάζει εξοπλισμό από πλαστικό για χρήση σε βαριές μηχανικές εργασίες και εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας για τους κλάδους μικροηλεκτρονικών και υγείας.

Στρατηγική κίνηση για την Plade θα μπορούσε να είναι να στοχεύσει στις δραστηριότητες μεγαλύτερων ανταγωνιστών της, με πλεονέκτημα έναντι των εταιριών αυτών, οι οποίες πιθανότατα θα είχαν υψηλότερα κόστη. Η Plade θα μπορούσε να διατηρήσει τα περιθώρια κέρδους της κερδίζοντας παράλληλα νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες σε διεθνείς αγορές. Για να επιτύχει όμως αυτή η στρατηγική της, η εταιρία έπρεπε να αυτοπροβληθεί ως μεγαλύτερη επιχείρηση.

Έτσι, ανανέωσε το δικτυακό της τόπο προκειμένου να διασφαλίσει -σε πρώτη φάση- ότι θα είναι εύκολα προσβάσιμος από τους πελάτες της. Παράλληλα, προχώρησε σε εικαστική ανανέωση της ιστοσελίδας, παρέχοντας έγχρωμες φωτογραφίες των προϊόντων της με κινούμενες εικόνες για επιλεγμένα χαρακτηριστικά, με στόχο να βελτιώσει την εμπειρία των χρηστών/δυναμικών πελατών. Παράλληλα, αναζήτησε τρόπους βελτίωσης της επικοινωνίας της τόσο με τους αντιπροσώπους όσο και με τους πελάτες της στο εξωτερικό, μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Έπειτα από τον ανασχεδιασμό του δικτυακού της τόπου και την επένδυσή της στο εσωτερικό της δίκτυο, η αξία των εξαγωγών της Plade αυξήθηκε σε £906.000 το έτος 1998/99, από £230.000 το προηγούμενο έτος. Πριν από τη λειτουργία του δικτυακού της τόπου, το 20% του συνολικού τζίρου προερχόταν από τις εξαγωγές. Μέσω της ιστοσελίδας της, η Plade απέκτησε πελάτες στις σκανδιναβικές χώρες, καθώς και στην Ελβετία, την Ιρλανδία και τις ΗΠΑ. Παράλληλα, το site συνετέλεσε στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ της εταιρίας. Συμπερασματικά, η αυξημένη χρήση των ΤΠΕ έσωσε την εταιρία από την κρίση και συνέβαλε στο να γίνει μια κερδοφόρα επιχείρηση.

### *Ten-Care*

Οι συνολικοί στόχοι της Ten-Care ήταν να εδραιώσει μια τεχνικά και οργανωτικά ολοκληρωμένη διαδικασία, προσανατολισμένη στη φροντίδα ηλικιωμένων και άλλων ασθενών στο σπίτι τους, και να συστήσει αυτόνομα τμήματα του προγράμματος ως ανεξάρτητες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στην ευρωπαϊκή αγορά της Υγείας, εισάγοντας σε ευρωπαϊκό επίπεδο ένα σύνολο υπηρεσιών για την παροχή και τη βελτίωση της υγειονομικής περίθαλψης, που βασίζονται σε προηγμένη τηλεματική, ιδιαίτερα για ηλικιωμένους. Το πιλοτικό εργοτάξιο Johanniter Unfallhilfe e. V. Ten-Care βρίσκεται στο Iserlohn της Γερμανίας. Οι υπάλληλοι της Ten-Care εργάζονται ως νοσηλευτές ή/και φροντιστές έκτακτης ανάγκης.

Η υιοθέτηση τεχνολογιών πληροφορίας έγινε με στόχους τη βελτίωση της επικοινωνίας και της ροής πληροφοριών ανάμεσα στα διάφορα κέντρα υπηρεσιών και τους κινούμενους εργαζόμενους στον κλάδο παροχής υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής πρόνοιας, την ενίσχυση των προσόντων των εργαζομένων για τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τέλος την παροχή καλύτερης πληροφόρησης στους πελάτες σχετικά με τις υπηρεσίες που λαμβάνουν. Οι τεχνολογίες που τέθηκαν σε εφαρμογή κατά τη διάρκεια του έργου αυτού ήταν μεταξύ άλλων: κινητή τηλεφωνία, e-mail, λήψη και διαβίβαση φωτογραφιών, ηλεκτρονικοί κατάλογοι εφημεριών, οργάνωση περιοδίων, λίστες διευθύνσεων, λίστες παραγγελιών.

### *PEFA*

Η Pefa.com (PanEuropean Fish Auction) έχει έδρα την πόλη Zeebrugge στο Βέλγιο και από το 1998 διαχειρίζεται ένα δίκτυο ηλεκτρονικών δημοπρασιών (e-auctions) για ψάρια. Σήμερα, 8 δημοπρασίες (1 βελγική, 4 βρετανικές και 1 ολλανδική) συνδέονται μέσω Internet σε ένα εσωτερικό δίκτυο (intranet), στο οποίο έχουν πρόσβαση αγοραστές από όλη την Ευρώπη. Στις δημοπρασίες έχουν πρόσβαση εξουσιοδοτημένοι μεταπωλητές με χρήση ενός απλού Η/Υ που διαθέτει σύνδεση στο Διαδίκτυο και έναν απλό φυλλομετρητή (browser). Έτσι, δημιουργήθηκε ένα εικονικό εμπορικό κέντρο συναλλαγών ανάμεσα σε επιχειρήσεις (business-to-business). Ένα χρόνο μετά τη σύσταση της PEFA, το 10% του όγκου των ιχθύων που διαχειρίζονται οι αγορές-μέλη (δηλαδή περίπου 20.000 τόνοι σε ένα έτος) πωλήθηκαν μέσω Internet. Στόχος της PEFA ήταν η δημιουργία του πρώτου εικονικού εμπορικού κέντρου στον κλάδο της αλιείας. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν ως πρόσθετοι πόροι προγραμματιστές από το Πανεπιστήμιο της Γάνδης και ειδικευμένοι μηχανικοί λογισμικού.

Για τους αλιείς, τα οφέλη από ένα τέτοιο σύστημα δημοπρασιών είναι αξιόλογα. Ο συνδυασμός του ολλανδικού συστήματος δημοπρασιών (στο οποίο οι τιμές ξεκινούν από ένα υψηλό επίπεδο και η πώληση πραγματοποιείται όταν

πλέον η τιμή είναι «ελκυστική» σε κάποιον αγοραστή) και της αυξημένης διαφάνειας στις αγορές, οδήγησε -σε κάποιες περιπτώσεις- στην επίτευξη υψηλότερων τιμών, ακόμη και κατά 20%. Το δίκτυο εξισορροπεί την υπερπροσφορά και τις χαμηλές τιμές της βόρειας Ευρώπης με τη χαμηλή προσφορά και τις υψηλότερες τιμές της νότιας. Παράλληλα, το σύστημα της PEFA ενθαρρύνει την τοπική επεξεργασία των ιχθύων, που είναι ευεργετική όχι μόνο για την τοπική κοινότητα, αλλά μειώνει παράλληλα τα κόστη, καθώς το 40% περίπου των μη επεξεργασμένων ψαριών που διακινούνται στην Ευρώπη αλλοιώνονται και καταστρέφονται.

Η PEFA αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα για το πώς η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου σε έναν κλάδο όπως αυτός της ευρωπαϊκής αλιείας (που παραδοσιακά ήταν αρκετά διασπασμένος) μπορεί να ωφελήσει όσους δραστηριοποιούνται στην πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Διασφαλίζοντας ότι όλοι οι πιθανοί αγοραστές μπορούν να συμμετάσχουν στη διαδικασία διαμόρφωσης των τιμών, πρωτοποριακά μοντέλα όπως αυτό της PEFA μπορούν να μειώσουν τα διαχειριστικά κόστη και να αυξήσουν τις τιμές πώλησης [H4].

### *Προμήθεια*

Η προμήθεια αναφέρεται στη λειτουργία του εφοδιασμού της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να προμηθευτεί υλικά ή να δεχτεί υπηρεσίες ώστε να βελτιώσει τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες που διαθέτει. Μάλιστα, ο συγκεκριμένος τομέας αποτελεί μια ακέραη ξεχωριστή οργανωτική δομή με τις δικές του απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες ο οποίος συντονίζεται μέσω της διαδικασίας Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Έχοντας ήδη κάνει σημαντικά βήματα τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εφαρμογών, στην καθημερινή πρακτική, η στρατηγική της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας ουσιαστικά δημιουργεί τις προϋποθέσεις ώστε να βελτιωθεί η θέση της επιχείρησης σε σχέση με αυτήν των ανταγωνιστών της [B18].

### *Δομή της επιχείρησης*

Η δομή της επιχείρησης αποτελείται από δραστηριότητες όπως είναι η γενική διεύθυνση, η διεύθυνση σχεδιασμού, η διεύθυνση του λογιστηρίου κ.τ.λ. Με αυτές τις δραστηριότητες η επιχείρηση μπορεί να βελτιωθεί και να χτίζει καλύτερες πρακτικές για το μέλλον της και να μπορεί να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της.

## 2.4 Χρησιμοποιώντας τα πληροφοριακά συστήματα

Στη σημερινή εποχή στους ήδη γνωστούς συντελεστές παραγωγής προστέθηκε ένας νέος συντελεστής γνωστός ως πληροφοριακός πόρος ή πληροφορία. Αυτό συνέβη διότι οι λειτουργίες της διοίκησης των επιχειρήσεων βασίζονται όλο και περισσότερο στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση της πληροφορίας καθώς και στα συστήματα που την παρέχουν δηλαδή τα πληροφοριακά συστήματα. Ο προγραμματισμός για παράδειγμα χρησιμοποιεί πληροφορίες από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ώστε να εξισορροπηθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Η πληροφορία είναι ακόμα στενά συνδεδεμένη με την οργανωσιακή δομή, δεδομένου ότι τα σπουδαιότερα προβλήματα που παρουσιάζονται στην επικοινωνία οφείλονται στην πτωχή ροή των πληροφοριών. Αλλά και η διεύθυνση βασίζεται στην πληροφορία με τη βοήθεια της οποίας επικοινωνούν οι εργαζόμενοι ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τους τακτικούς και στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη δε θα μπορούσαν να ελέγξουν και να συντονίσουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης ή του οργανισμού χωρίς ακριβή έγκυρη και επίκαιρη πληροφόρηση.

Η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων θεωρείται ως μια δραστηριότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού στην οποία συμμετέχουν όχι μόνο στελέχη του τμήματος των πληροφοριακών συστημάτων αλλά και στελέχη των άλλων τμημάτων της επιχείρησης καθώς και της ανώτατης διοίκησης. Η συμμετοχή των στελεχών αυτών είναι αναγκαία για τον επακριβή καθορισμό των πληροφοριακών αναγκών έτσι ώστε τα πληροφοριακά συστήματα να υποστηρίζουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις αποφάσεις που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης πρέπει να αποσκοπεί στην ικανοποίηση όχι μόνο των πληροφοριακών αναγκών για τις αποφάσεις ρουτίνας και τις λειτουργικές αποφάσεις, αλλά και των πληροφοριακών αναγκών για τις στρατηγικές αποφάσεις. Το μέλλον των οικονομικών μονάδων καθορίζεται αποφασιστικά από τις στρατηγικές κυρίως αποφάσεις. Έτσι, οι σπουδαιότεροι σκοποί των πληροφοριακών συστημάτων είναι οι ακόλουθοι:

- Η συλλογή και η αποθήκευση δεδομένων, τα οποία με κατάλληλη επεξεργασία να μετασχηματίζονται σε χρήσιμη πληροφόρηση.
- Η παροχή λειτουργικής πληροφόρησης στους εργαζόμενους, για να επιτελούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δραστηριότητες της επιχείρησης, τις σχετικές με τις καθημερινές συναλλαγές και το βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και έλεγχο.

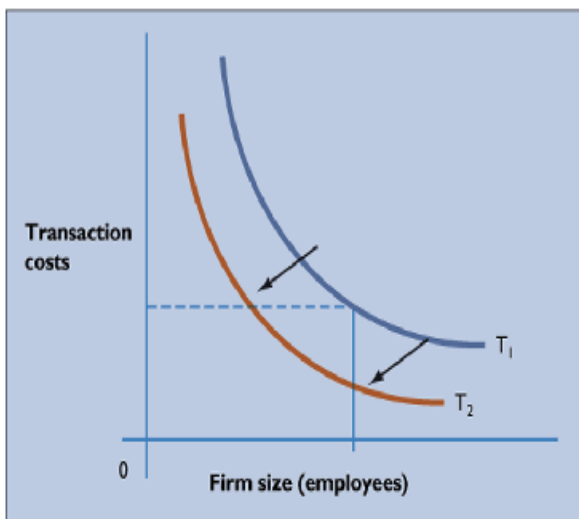
- Η παροχή στρατηγικής πληροφόρησης σε κατάλληλη μορφή στα διευθυντικά στελέχη για να παίρνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις που σχετίζονται με τη μελλοντική πορεία του οργανισμού [B9].

Στα διαγράμματα που ακολουθούν περιγράφεται η επίδραση της τεχνολογίας των πληροφοριών στις επιχειρήσεις σύμφωνα με τις θεωρίες κόστους συναλλαγών και αντιπροσώπευσης.

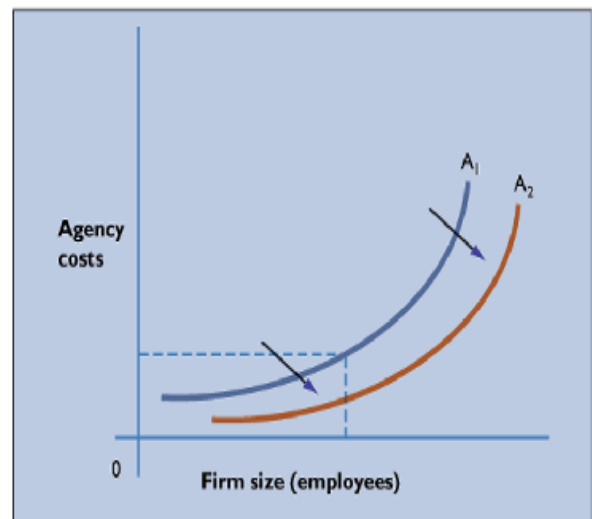
Σύμφωνα με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης

- Οι «αντιπρόσωποι» (εργαζόμενοι) μιας επιχείρησης χρειάζονται επίβλεψη προκειμένου να υλοποιούν τους στόχους της επιχείρησης.
- Όσο μεγαλώνει μια επιχείρηση, το κόστος αντιπροσώπευσης και συντονισμού των αντιπροσώπων αυξάνει.
- Η τεχνολογία των Πληροφοριών μειώνει το κόστος αντιπροσώπευσης διευκολύνοντας την επίβλεψη και τον έλεγχο των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τη θεωρία κόστους συναλλαγών οι επιχειρήσεις διευρύνονται στην προσπάθειά τους να μειώσουν το κόστος συναλλαγών, με την τεχνολογία πληροφοριών να μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος συμμετοχής στην αγορά (κόστος συναλλαγών).



Διάγραμμα 2.2: Η επίδραση της Τεχνολογίας των Πληροφοριών στις επιχειρήσεις σύμφωνα με τη θεωρία κόστους συναλλαγών [B19]



Διάγραμμα 2.3: Η επίδραση της Τεχνολογίας των Πληροφοριών στις επιχειρήσεις σύμφωνα με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης [B19]

### *Παράδειγμα επιτυχούς χρήσης πληροφοριακών συστημάτων – Wall Mart*

Από το 2001 η Wal-Mart αποτελεί τον ηγέτη στο χώρο του λιανεμπορίου στις USA απασχολώντας περίπου 950.000 εκ των οποίων οι 130.000 σε δραστηριότητες εκτός USA. Η επιτυχία αυτή οφείλεται σε μια πλειάδα παραγόντων. Μεταξύ αυτών είναι η ευφυΐα του ιδρυτή της (Sam Walton), ο θεσμός των υπαλλήλων υποδοχής (greeters) οι οποίοι καλωσόριζαν τους πελάτες στα διάφορα καταστήματα, η διάθεση των υπαλλήλων να συμμετάσχουν στο ιδιοκτησιακό καθεστώς, η στρατηγική των καθημερινών χαμηλών τιμών (everyday low prices) καθώς και τα μεγάλα καταστήματα της εταιρίας που προσέφεραν σημαντικές οικονομίες κλίμακας. Το κλειδί για να επιτύχει τους στόχους της η Wal-Mart ήταν ο τρόπος με τον οποίο ανανέωνε τα αποθέματα της. Ο τρόπος αυτός έγινε το επίκεντρο της ανταγωνιστικής στρατηγικής της.

Η στρατηγική αυτή τέθηκε σε εφαρμογή μάζα από μια πρωτοποριακή τεχνική εφοδιαστικής διαχείρισης (logistics) γνωστή ως «cross-docking». Με την μέθοδο αυτή τα προϊόντα μεταφέρονται σε συνεχή ροή στις αποθήκες της Wal-Mart, όπου διαλέγονται, επανασυσκευάζονται και διανέμονται στα καταστήματα, συχνά χωρίς να δημιουργούν ποτέ απόθεμα. Με το σύστημα αυτό έχουμε την αποφυγή του κόστους διαχείρισης των αποθεμάτων. Η Wal-Mart στα μέσα της δεκαετίας του 90 διακινούσε το 85% των προϊόντων της μέσω των αποθηκών της ενώ η Kmart μόλις το 50%. Αυτό μείωνε το κόστος των πωλήσεων για την Wal-Mart κατά 2 έως 3% σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου, γεγονός που καθιστούσε εφικτές τις καθημερινές τιμές.

Το cross-docking είναι μια πολύ δύσκολη σε εφαρμογή και μίμηση πρακτική διότι απαιτεί στρατηγικές επενδύσεις σε διάφορα αλληλοσυνδεόμενα συστήματα. Ουσιαστικά, απαιτεί συνεχή επαφή ανάμεσα στα κέντρα διανομής, τους προμηθευτές και τα σημεία πώλησης, ώστε να εξασφαλιστεί η αδιάκοπη ροή των παραγγελιών σε λίγες ώρες. Έτσι η Wal-Mart δημιούργησε ένα σύστημα δορυφορικής επικοινωνίας το οποίο σε καθημερινή βάση λαμβάνει δεδομένα από τα σημεία πώλησης τα οποία και αξιολογεί και αναδιανέμει στα υπόλοιπα επίπεδα της επιχείρησης.

Τα συστήματα πληροφόρησης, για παράδειγμα, παρέχουν στους τελευταίους αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με την συμπεριφορά των πελατών, ενώ έχουν καθιερωθεί και τακτικές συναντήσεις των διευθυντών των καταστημάτων για την παράθεση απόψεων πάνω σε τάσεις της αγοράς και merchandising. Όσο μάλιστα τα καταστήματα της Wal-Mart πολλαπλασιάζονταν και τα αεροπλάνα της εταιρείας δεν αρκούσαν για τις τακτικές συναντήσεις των διευθυντών καταστημάτων, η εταιρεία εγκατέστησε ένα σύστημα σύνδεσης μέσω τηλεδιάσκεψης, το οποίο έφερνε σε επαφή τα καταστήματα με τα κεντρικά όσο και μεταξύ τους. Όλα αυτά διευκολύνουν τους διευθυντές των καταστημάτων να διοικούν όλο και πιο αποτελεσματικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές και να επιτυγχάνουν μεγαλύτερα κέρδη.

Η Wal-Mart με την βοήθεια των ολοένα και βελτιωμένων πληροφοριακών συστημάτων συλλέγει δεδομένα, τα αναλύει και τα μεταδίδει ηλεκτρονικά για να αξιολογείται η απόδοση κάθε περιοχής, καταστήματος ή τμήματος καταστήματος. Εκτός των πλεονεκτημάτων για τον τομέα των αποθεμάτων, σημαντικό είναι ότι δημιουργείται μια κοινή βάση πληροφόρησης κατά μήκος των τμημάτων έτσι ώστε να υποβοηθούνται τα «προβληματικά» καταστήματα. Σύμφωνα με την Wall Street Journal το πληροφοριακό σύστημα της Wal-Mart είναι το δεύτερο σε μέγεθος μετά από αυτό της κυβέρνησης των Ηνωμένων Πολιτειών [B30].

# 3

## Εφαρμόζοντας την στρατηγική σκέψη στην κουλτούρα και ηγεσία

### 3.1 Η δύναμη της κουλτούρας

Η Εταιρική Κουλτούρα είναι κοινώς ενστερνισμένες Αξίες, Πιστεύω, Σημασίες-Έννοιες, Παραδοχές, Αρχές και Άτυποι Κανόνες που προσδιορίζουν το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι ως προς τους Πελάτες, τους Μετόχους, τους Ανταγωνιστές, τα Προϊόντα, την Ποιότητα, τις Καινοτομίες, την Οργάνωση, το Μάνατζμεντ, τις Ανθρώπινες Σχέσεις και τη Συνεργασία, τους Συναδέλφους, τους Προϊσταμένους και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με την Επιχείρηση, το Περιβάλλον και τις σχέσεις της με αυτό. Η Εταιρική Κουλτούρα εκφράζεται ακόμη και στο πώς ντύνονται οι άνθρωποι, στο πώς είναι διαμορφωμένα τα γραφεία, στο πόσο καθαρές είναι οι τουαλέτες, στο ποιοι μπαίνουν πρώτα στο ασανσέρ. Η Εταιρική Κουλτούρα ουσιαστικά αποτελεί ένα κοινό, για όλους τους ανθρώπους της Επιχείρησης, νοητικό πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα άτομα και τις ομάδες. Μεταφορικά παίζει τον ρόλο που παίζει το λογισμικό - software - στο κομπιούτερ. Το τι κάνει ένας κομπιούτερ δεν εξαρτάται μόνο από το hardware (το μηχάνημα), αλλά και από το software (λογισμικό). Ιδιαίτερα επισημαίνεται ότι η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει Αξίες, Πιστεύω, Αρχές, Σημασίες κ.λπ. που αφορούν μόνο ζητήματα που συνδέονται με την επιχείρηση, το προϊόν, τη λειτουργία της, τις σχέσεις με το περιβάλλον της. Σε καμιά περίπτωση δεν αφορά προσωπικές αξίες όπως θρησκευτικές, πολιτικές κ.λπ.

Η σημαντικότητα της Εταιρικής Κουλτούρας προκύπτει από τον ίδιο τον ορισμό της. Ουσιαστικά αποτελεί το νοητικό πλαίσιο που προσδιορίζει τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Πιο πρακτικά, προσδιορίζει τι είναι σημαντικό και τι είναι ασήμαντο, τι είναι σωστό και τι είναι λάθος, τι είναι δίκαιο και τι άδικο, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο, τι είναι και τι δεν είναι επείγον, τι είναι και τι δεν είναι αναγκαίο κ.λπ. Σε τελική ανάλυση, προσδιορίζει «τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε μια Επιχείρηση («the way we do things around here»)). Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα προσδιορίζει τις αποφάσεις, τις επιλογές, τις προτεραιότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων της Επιχείρησης για ζητήματα Στρατηγικής Σημασίας όπως είναι οι Καινοτομίες, η Επιχειρηματικότητα, η ανάληψη Πρωτοβουλιών και Κινδύνων, οι Αλλαγές και η συνεχής Μάθηση, η Εξωστρέφεια και η Άμεση



Ανταπόκριση στις Απαιτήσεις - Αλλαγές του Περιβάλλοντος, η Έμφαση στον Πελάτη και στην Ποιότητα, η Έμφαση στους Ανθρώπους, την Ομαδική Συνεργασία και την Εμπιστοσύνη, η Έμφαση στα Αποτελέσματα, τη μακροπρόθεσμη Επιτυχία, την Ταχύτητα, την Ευελιξία, την Απλότητα κ.λπ. Μια Εταιρική Κουλτούρα θετική ως προς τα παραπάνω ζητήματα μπορεί να αποτελεί πράγματι πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αντίθετα, μία κουλτούρα αρνητική ως προς αυτά αποτελεί, τουλάχιστον για τις περισσότερες περιπτώσεις, πηγή ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων.

#### *Παραδείγματα Εταιρικής Κουλτούρας*

- Βασικά στοιχεία της κουλτούρας της General Electric είναι η ταχύτητα, η απλότητα, η συνεχής μάθηση - βελτίωση, η ταχύτητα, η ανυπαρξία στεγανών μεταξύ οργανωτικών μονάδων, ιεραρχικών επιπέδων κ.λπ. Τα στοιχεία αυτά οδήγησαν στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην ικανότητα για άμεση προσαρμογή, αλλαγές, ευελιξία, συνεχή μάθηση-βελτίωση και καινοτομίες, αποτελέσματα τα οποία είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία μιας επιχείρησης 300.000 εργαζόμενων στο σύγχρονο περιβάλλον που απαιτεί ταχύτητα, ευελιξία και συνεχή προσαρμογή.
- Στη γνωστή εξαιρετική αεροπορική εταιρεία Southwest Airlines, κύρια στοιχεία της κουλτούρας είναι η έμφαση στους ανθρώπους, η ευχάριστη-ανεπίσημη ατμόσφαιρα εργασίας, η επίτευξη χαμηλού κόστους και η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών.
- Στην 3M, βασικό στοιχείο της κουλτούρας της είναι οι καινοτομίες και η συνεχής δοκιμή νέων λύσεων [B20].

Η σημασία της κουλτούρας σε σχέση με τη χρηματοοικονομική επίδοση μιας επιχείρησης παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα



Διάγραμμα 3.1: Επίδραση της κουλτούρας στη χρηματοοικονομική επίδοση μιας επιχείρησης [B23]

### 3.2 Η κουλτούρα και οι επιπτώσεις στη στρατηγική της επιχείρησης

Τα στελέχη μιας επιχείρησης με καθορισμένη, σαφή και συγκεκριμένη κουλτούρα κινούνται, συμπεριφέρονται και ενεργούν γύρω από αυτή την κουλτούρα, οι ρίζες της οποίας ανατρέχουν στην ιστορία της ίδιας της επιχείρησης. Η κουλτούρα παίζει ιδιαίτερα καθοριστικό ρόλο στην πορεία της επιχείρησης, εφόσον όχι μόνο βοηθάει στην εσωτερική λειτουργία της, αλλά της προσδίδει τη δική της ταυτότητα και την τοποθετεί στην αγορά. Για να «δέσει» και να αναπτυχθεί ένας οργανισμός δεν πρέπει να παραμένει στάσιμος, αντιθέτως χρειάζεται να εμπλουτίζει τον τρόπο λειτουργίας του τόσο από το εσωτερικό του, δηλαδή από τα ίδια της τα στελέχη και τις μεταξύ τους σχέσεις, όσο και από τις εξελίξεις και τα γεγονότα του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Εάν η κουλτούρα είναι καθορισμένη, είναι και σαφώς πιο εύκολο να οριστεί η στρατηγική. Η στρατηγική που θέλει να κινηθεί η επιχείρηση σε μια δεδομένη στιγμή, κατά κύριο λόγο αποτελεί το στοιχείο εκείνο που καθορίζει και τροφοδοτεί την ταυτότητά της. Η προσαρμογή της κουλτούρας γίνεται σε

σχέση, πάντα, με την εποχή και τα δεδομένα της. Είναι δυνατόν να δρομολογηθεί κάποια μεταστροφή- όχι όμως και ριζική αλλαγή διότι ενδεχομένως μπορεί να προκληθεί σύγχυση στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας. Σε όποιο περιβάλλον και εποχή δρα μια εταιρεία και κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες, η εταιρική κουλτούρα αποτελεί το σημείο αναφοράς της, αφού την καθιστά ξεχωριστή ανάμεσα στις υπόλοιπες και της προσδίδει κύρος και φυσικά πολλά περισσότερα από αυτό. Είναι γέφυρα επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση, ενώ παράλληλα διευκολύνει την επίλυση κρίσεων. Επίσης, φαίνεται αν η εταιρεία είναι αυθύπαρκτη και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για να ξεπεράσει μόνη της μια ενδεχόμενη κρίση, χωρίς εξωτερική βοήθεια. Η κουλτούρα οδηγεί σε συνοχή, κατανόηση και σε πιο ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό. Κατά συνέπεια μάλλον δημιουργεί ισχυρές βάσεις για καλύτερη απόδοση, καλύτερα αποτελέσματα και, εν τέλει, πιο δυναμική επιχείρηση. Η δυναμική σχέση της επιχειρησιακής κουλτούρας με τις ατομικές αξίες παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 3.2: Επιχειρησιακή κουλτούρα και ιεράρχηση ατομικών αξιών [B22]

### **3.3 Ηγεσία και κουλτούρα**

Σε μια επιχείρηση ο ηγέτης είναι εκείνος που δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη οποιασδήποτε μορφής κουλτούρας. Δηλαδή η κάθε μορφή ανάπτυξης και προόδου υπαγορεύεται από την ηγεσία της επιχείρησης. Δεν είναι εύκολο, ούτε εφικτό να γίνει κάποιος ηγέτης. Η ηγεσία είναι μια δύναμη που κρύβουν μέσα τους ορισμένοι άνθρωποι που τους ωθεί να καθοδηγούν άλλα άτομα να αγωνίζονται, να εργάζονται με ζήλο και να αφιερώνονται σε αυτό που κάνουν σε όλη τους της ζωή. Να έχουν όραμα.

Ένας ηγέτης μέσα σε μια επιχείρηση έχει σαν όραμα την ανάπτυξη της επιχείρησης, την εδραίωση της και τη μακρά πορεία της με παράλληλη πρόοδο των υπαλλήλων και των εργατών που δουλεύουν μέσα σε αυτήν και την ικανοποίηση και συγκατάθεση τους από και προς το σύστημα της ηγεσίας.

Κουλτούρα και ηγεσία είναι έννοιες αλληλοεξαρτώμενες και αλληλοϋποστηριζόμενες. Η μια δεν υφίσταται χωρίς την άλλη. Δεν είναι ταυτόσημες έννοιες αλλά η μια εμπεριέχει την άλλη. Κουλτούρα χωρίς την ύπαρξη ηγέτη δεν υφίσταται. Όπως και ηγεσία χωρίς τη μετάδοση κάποιας μορφής κουλτούρας κι ας μην είναι πάντα ιδανική για την επιχείρηση. Η κουλτούρα δεν είναι δυνατόν να αναπτυχθεί και να υπάρξει χωρίς κάποιος να την κατευθύνει και να την «τροφοδοτεί». Η τροφοδοσία της κουλτούρας γίνεται από τον ηγέτη της επιχείρησης. Εκείνος που έχει όραμα και στόχο την ανάπτυξη και την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Η τέχνη και η διαδικασία του επηρεασμού των άλλων ατόμων είναι η ίδια η κουλτούρα σε μια επιχείρηση.

Η ηγεσία της εκάστοτε επιχείρησης για να εφαρμόσει ένα σύστημα κουλτούρας το προωθεί με διάφορους τρόπους, είτε μέσω της εκπαίδευσης, είτε μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, είτε μέσω της υποκίνησης. Η υποκίνηση αποτελεί το ισχυρότερο και ταχύτερο μέσω επίτευξης ενός συγκεκριμένου βραχυπρόθεσμου στόχου [B21].

### **3.4 Η καινοτομία και οι πρακτικές της επιχείρησης**

Η καινοτομία αποκτά ολοένα και αυξανόμενο ρόλο στις μέρες μας καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Καινοτομία σημαίνει δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών διεργασιών και τεχνικών παραγωγής. Η δραστηριότητα της καινοτομίας είναι άμεσα συνυφασμένη με την τεχνολογική πρόοδο και οδηγεί στην οικονομική ανάπτυξη. Η καινοτομία είναι η βασική πηγή ανταγωνιστικότητας για την επιχείρηση. Άλλωστε δημιουργείται με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και ως συνέπεια την αύξηση

του μεριδίου αγοράς. Όλες οι επιχειρήσεις που δεν θέλουν να εξαφανιστούν θα πρέπει να αναπτύξουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η διαδικασία της καινοτομίας δεν είναι εύκολη υπόθεση. Η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα είναι στοιχεία που χαρακτηρίζουν κάθε πτυχή της και μεταβάλλουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι πολλαπλές μεταβλητές, οι εμπλεκόμενες ομάδες ατόμων, οι διάφοροι στόχοι, η αλλαγή που αναμένεται από κάθε δράση, οι κινήσεις των ανταγωνιστών και άλλα απρόοπτα γεγονότα από το περιβάλλον σχηματίζουν ένα σύνολο καταστάσεων που δύσκολα κατευθύνονται. Το πλαίσιο γύρω από την επιχείρηση επηρεάζει σημαντικά τη διαδικασία της καινοτομίας. Τα διαφορετικά κλαδικά χαρακτηριστικά, το μέγεθος του οργανισμού, το στάδιο του κύκλου ανάπτυξης της τεχνολογίας και βαθμός ανατροπής του που θα επιφέρει η καινοτομία οδηγούν στην ανάλογη προσαρμογή. Αυτή η προσαρμογή βασίζεται στις πρακτικές της επιχείρησης, οι οποίες με τη σειρά τους κατέχουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της καινοτομίας. Η εισαγωγή και η θεμελίωση νέων πρακτικών οδηγεί στην αύξηση της καινοτομικότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων τα οποία παίζουν το σημαντικότερο ρόλο για τις επιχειρήσεις.

Όσον αφορά στις πρακτικές, πρόκειται για επαναλαμβανόμενους τρόπους συμπεριφοράς και λειτουργίας, οι οποίοι σχετίζονται με εξειδικευμένες διεργασίες που προκύπτουν από τη διαίρεση μεγαλύτερων διαδικασιών. Σκοπός είναι η βελτίωση κάθε μίας ώστε να βελτιωθεί και το σύνολο που δημιουργείται από το συνδυασμό τους. Οι πρακτικές εκτός από τη μεθοδολογία για να γίνονται οι αντίστοιχες διεργασίες περιέχουν και σιωπηρή γνώση, γεγονός που τις καθιστά ακόμη πιο ουσιαστικές. Οι πρακτικές ελέγχουν και τους μηχανισμούς επιλογής και αλλαγής και κατά συνέπεια την ικανότητα προσαρμογής της επιχείρησης [B2,5].

# 4

## Στρατηγική σκέψη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

### 4.1 Οι γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές

Η στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση συνδέεται στενά με το περιβάλλον, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Υπάρχουν τρία είδη στρατηγικής που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση:

- Η αμυντική: συγκεντρώνει την προσπάθεια των επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν προβλήματα και προσπαθούν να αντιστρέψουν τα όποια αρνητικά αποτελέσματα. Ενίοτε, οι επιχειρήσεις επιλέγουν αυτό το είδος της στρατηγικής και προληπτικά.
- Η επεκτατική: αποτελεί την πιο δημοφιλή και διαδεδομένη στρατηγική επιλογή. Αφορά στην ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις στρατηγικές αυτές είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν.
- Η συντηρητική: σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μία φιλοσοφία σταθερότητας και δεν προκαλεί καμία αλλαγή. Οι βασικές της επιλογές εστιάζουν στη βελτίωση της απόδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Ο τρόπος με τον οποίο κάθε είδος στρατηγικής, μπορεί να διαμορφώσει τον οργανωτικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης, φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

Είδος στρατηγικής	Αμυντική	Επεκτατική	Συντηρητική
Στόχος	Να προστατευθούν οι υπάρχοντες πελάτες της εταιρίας	Να αυξηθεί το πελατολόγιο της εταιρίας	Να προστατευθούν οι υπάρχοντες πελάτες, αλλά να γίνει επέκταση και σε άλλες αγορές
Πρόβλημα	Πως θα διατηρηθεί ο αυστηρός έλεγχος της εταιρίας για να συνεχίσει να είναι αποτελεσματική	Πως θα βοηθηθούν και θα συντονιστούν οι διαφορετικές λειτουργίες της εταιρίας	Πως θα οργανωθούν οι λειτουργίες της εταιρίας, ώστε να συνδυαστεί η σταθερή και δυναμική συμπεριφορά της
Λύση	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Λειτουργικός σχεδιασμός</li> <li>2. Συγκεντρωτική εξουσία</li> <li>3. Απλοί μηχανισμοί συντονισμού και αυστηρή ιεραρχία.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Τμηματικός σχεδιασμός</li> <li>2. Αποκεντρωτική εξουσία</li> <li>3. Σύνθετοι μηχανισμοί συντονισμού και υψηλός βαθμός επικοινωνίας μεταξύ των μελών</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Σχεδιασμός τύπου μήτρος</li> <li>2. «Χαλαρή» συγκεντρωτική εξουσία</li> <li>3. Πολυσύνθετοι και διαφανείς μηχανισμοί συντονισμού. Υψηλός βαθμός επικοινωνίας και υπακοή στην ιεραρχία</li> </ol>

Πίνακας 4.1: Είδη επιχειρησιακής στρατηγικής [B24]

Ειδικότερα όσον αφορά στην κατηγορία της επεκτατικής στρατηγικής (είναι επίσης γνωστή με τον όρο στρατηγικής ανάπτυξης), διακρίνονται οι εξής υποκατηγορίες.

- Κάθετη Ολοκλήρωση: Πρόκειται ουσιαστικά για επέκταση της επιχείρησης είτε προς τα πίσω (προμηθευτές), είτε προς τα εμπρός (διανομείς, λιανοπωλητές), μέσω δημιουργίας νέων μονάδων, ή εξαγοράς άλλων επιχειρήσεων ή σύναψης στρατηγικών συμμαχιών.
- Οριζόντια Ολοκλήρωση: Στην περίπτωση αυτή μία επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής
- Διαφοροποίηση: Πρόκειται για την προσπάθεια προσθήκης νέων προϊόντων και υπηρεσιών στα υπάρχοντα. Η εμπειρική έρευνα δεν έχει αναδείξει ότι, γενικά η διαφοροποίηση αυξάνει την απόδοση των επιχειρήσεων. Ένα παράδειγμα εταιρίας που χρησιμοποιεί τη στρατηγική διαφοροποίησης είναι η Apple όπου προσφέρει προϊόντα ανώτερης ποιότητας με αποτέλεσμα οι πελάτες να υποχρεώνονται να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή. Επίσης, η εταιρία Ferrari προσφέρει τα αυτοκίνητα της σε πάρα πολύ υψηλές τιμές και λίγοι έχουν την δυνατότητα να τα αγοράσουν. Τέλος η εταιρία επώνυμων ρούχων Armani όπου προσφέρει τα προϊόντα της σε πολύ υψηλές τιμές.
- Συγκέντρωση - Διείσδυση Αγοράς: Η εστίαση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης στα υπάρχοντα προϊόντα / αγορές, με σκοπό να επιτύχει πιο επικερδή ανάπτυξη μέσω της αύξησης μεριδίου αγοράς.

- Ανάπτυξη Αγοράς: Η προώθηση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές.
- Ανάπτυξη Προϊόντων: Η ανάπτυξη νέων προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές ή τροποποίηση των υπαρχόντων προϊόντων [H5].

## 4.2 Ποιες στρατηγικές προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι στρατηγικές που ακολουθούνται προκειμένου να δημιουργηθεί για την επιχείρηση που τις υιοθετεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτές της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης.

### *Στρατηγική ηγεσίας κόστους*

Μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

### *Στρατηγική διαφοροποίησης*

Μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως π.χ. ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.



### *Στρατηγική εστίασης*

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα niche, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης. Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων με στρατηγική niche είναι η εξειδίκευση τους με την οποία μπορούν να αντιδρούν σε διάφορες ανταγωνιστικές πιέσεις:

- επιχειρήσεις που απευθύνονται σε όλη την αγορά ή πολλά τμήματα της αγοράς δεν μπορούν συνήθως να αναπτύξουν ανάλογα πλεονεκτήματα και στην ουσία η εξειδίκευση αυτή δρα ως φραγμός εισόδου στο niche κάνοντας την είσοδο απέξω επιχειρήσεων πολύ δύσκολη
- οι μοναδικές δεξιότητες εξυπηρέτησης του niche δρουν ως ανασταλτικός παράγοντας για όσους παράγουν παρόμοια προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αντικατάστατα
- ακόμα και αν η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών στο niche είναι μεγάλη, αντισταθμίζεται σε κάποιο βαθμό από το ρίσκο μεταπήδησης τους σε κάποιον ανταγωνιστή που μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικός στην εξυπηρέτηση των ειδικών αναγκών τους

### *Παράδειγμα «ενδιάμεσης» στρατηγικής*

Μια επιχείρηση που προσπαθεί να ακολουθήσει στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης χωρίς να τα καταφέρνει σε καμία έχει «κολλήσει στη μέση» και η μέση είναι συνταγή για αποτυχία. Μια τέτοια επιχείρηση είναι εκτεθειμένη ανταγωνιστικά τόσο στις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους όσο και σε αυτές που διαφοροποιούνται. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις δύο αυτές στρατηγικές απαιτεί συχνά αντικρουόμενες επιλογές. Μια τέτοια θέση είναι συνήθως ένδειξη ότι η επιχείρηση αδυνατεί να κάνει σωστά τις επιλογές αυτές.

Η αγορά αναψυκτικών τύπου cola και ο ανταγωνισμός μεταξύ των μεγάλων της αγοράς Coca και Pepsi από τη μια και των ιδιωτικής ετικέτας cola από την άλλη. Ανάμεσα στις διάφορες ελληνικές cola είναι και η Φλώρινα Cola η οποία εμφιαλώνεται στη Ρόδο από εκχύλισμα που εισάγεται από τις ΗΠΑ και διατίθεται στη Βόρεια Ελλάδα. Η Φλώρινα Cola έχει ήδη 7% μερίδιο αγοράς στη Βόρεια Ελλάδα και όπως δήλωσε στέλεχος της εταιρείας “... δεν διατίθεται στην Αθήνα γιατί οι μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ ζητούν μεγάλες παροχές. Θέλουμε κατ’ αρχήν να αποκτήσουμε δυνατό όνομα στην αγορά της Βόρειας Ελλάδας και κατόπιν θα επεκταθούμε...”.

Γίνεται επομένως αντιληπτό πως η Φλώρινα Cola δεν έχει στρατηγική χαμηλού κόστους, που θα ήταν η λογική επιλογή για να ανταγωνιστεί μεγάλους αντιπάλους. Και δεν μπορεί να έχει, μια και εισάγει το εκχύλισμα της και το εμφιαλώνει αλλού. Και όσο πιο περιορισμένη είναι η διάθεση της τόσο πιο

δύσκολο θα είναι να αποκτήσει οικονομίες κλίμακας και να χαμηλώσει το κόστος αυτό. \_εύτερον, η Φλώρινα Cola δεν έχει στρατηγική διαφοροποίησης. Είναι αμφίβολο αν το εκχύλισμα που χρησιμοποιεί είναι πολύ διαφορετικό από τις απομιμήσεις της Coca Cola. Το αλουμινένιο κουτί της η γνωστή απομίμηση του κουτιού της Coca Cola με τη λέξη “Φλώρινα” με μικρά γράμματα αντί της λέξης Coca. Με άλλα λόγια η Φλώρινα Cola δεν έχει ούτε στρατηγική χαμηλού κόστους ούτε στρατηγική διαφοροποίησης και έτσι είναι εκτεθειμένη τόσο στις ιδιωτικής ετικέτας cola, όσο και στις επώνυμες.

#### *Παράδειγμα «ταυτόχρονης» στρατηγικής*

Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, στα πλαίσια των τριών γενικών στρατηγικών, μπορεί μια επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης, που είναι ένας εξαιρετικά δύσκολος συνδυασμός. Μία από αυτές είναι όταν έχει στη διάθεση της κάποια αποκλειστική τεχνολογία. Ένα κλασικό παράδειγμα της περίπτωσης αυτής είναι η γνωστή Gillette που ακολουθεί στρατηγική έντονης διαφοροποίησης με καινοτομικά ξυριστικά προϊόντα, τα οποία πουλά σε τιμές πολύ υψηλότερες των ανταγωνιστών της, και ταυτόχρονα στρατηγική χαμηλού κόστους με την ανάπτυξη δικής της τεχνολογίας παραγωγής που της επιτρέπει να διαθέτει σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους, και η οποία, σε αντίθεση με τα προϊόντα της, είναι πρακτικά αδύνατο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Η Gillette κυριαρχεί παγκόσμια στις αγορές ξυριστικών με μεγάλη διαφορά από τους ανταγωνιστές της και είναι εξαιρετικά επικερδής [B25].

### **4.3 Πρωτοβουλίες της επιχείρησης να συνδυάσει τα 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) βοηθάνε στον καθορισμό των τομέων στους οποίους είναι η επιχείρηση ιδιαίτερα δυνατή (π.χ. τις αυξανόμενες πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος). Για τις επιχειρήσεις, τα δυνατά σημεία διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες που αναλύονται παρακάτω.

- ο Η οικονομική κατάσταση που εξαρτάται από:

- § Την ταμειακή ροή

- § Τον αυξανόμενο κύκλο εργασιών και την κερδοφορία

- § Την σωστή οικονομική διαχείριση.

- § Τον καλό πιστωτικό έλεγχο και τις ελάχιστες επισφαλείς απαιτήσεις. Ένας υγιής ισολογισμός, πολλές φορές ανοίγει το

δρόμο σε μεγάλες πιστώσεις, αφού γίνεται το αποδεικτικό μιας ισχυρής πιστοληπτικής ικανότητας

- Το μάρκετινγκ, το οποίο αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία
  - § Προβάδισμα σε μια κερδοφόρο αγορά
  - § 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
  - § Προστατευμένα πνευματικά ιδιοκτησία (π.χ. καταχωρημένα σχέδια, πατενταρισμένα προϊόντα)
- Οι ικανότητες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού, καθώς και τα διάφορα συστήματα 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.
  - § Σύγχρονες, χαμηλού κόστους εγκαταστάσεις παραγωγής
  - § Πρόσθετη παραγωγική ικανότητα
  - § Μια καλή τοποθεσία
  - § Αποτελεσματικές προμήθειες και καλή σχέση με τους προμηθευτές

Τα παραπάνω δυνατά σημεία θα πρέπει να διαθέτουν οι επιχειρήσεις. Ίσως όχι όλα αλλά κάποια από αυτά. Το σημαντικότερο είναι να μπορέσει να τα διατηρήσει και να τα μετατρέψει σε αποτελεσματικότητα και ευκαιρίες για την επιχείρηση. Έτσι, θα μπορέσει να διατηρηθεί στα επίπεδα που επιθυμεί. Η επιχείρηση θα πρέπει να τα συνδυάζει και όχι να τα βλέπει μεμονωμένα αλλά σαν μια ομάδα χαρακτηριστικών που θα φτάσουν και θα διατηρήσουν την επιχείρηση στο απόγειο της [B6].

## ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup> : ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΣΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΖΩΗ

### 5

#### Παράγοντες που συμβάλλουν στην αναγκαιότητα της στρατηγικής σκέψης στην πολιτική ζωή του τόπου

Το κεφάλαιο που ακολουθεί αναλύει την εσωτερική πολιτική που εφαρμόζει η κυβέρνηση και η αντιπολίτευση σε θέματα που αφορούν την οικονομία, την υγεία, τον πολιτισμό και τη δημόσια διοίκηση. Επίσης, καταγράφει την εξωτερική στρατηγική της κυβέρνησης και της αντιπολίτευσης, καθώς και τα αποτελέσματα της έλλειψης στρατηγικής σκέψης από τους πολιτικούς. Μία κυβέρνηση θα πρέπει να ακολουθεί μια σαφή και απολύτως καθορισμένη στρατηγική σε θέματα υγείας, δημόσιας διοίκησης, οικονομίας και πολιτισμού, τα βασικά σημεία της οποίας αναλύονται εκτενέστερα στη συνέχεια.

#### 5.1 Στην εσωτερική πολιτική

##### 5.1.1 Στον τομέα της υγείας

Τα συστήματα υγείας παρουσιάζουν μια ιδιομορφία σε σχέση με τα άλλα κοινωνικο-οικονομικά συστήματα, εξαιτίας των ειδικών χαρακτηριστικών της οργάνωσής τους, αλλά και της ιδιαίτερης φύσης του αγαθού της υγείας. Σκοπός κάθε συστήματος υγείας είναι η διασφάλιση και η βελτίωση του επιπέδου υγείας του πληθυσμού, με απώτερο σκοπό τη συμβολή του, ως βασικού θεσμού του κοινωνικού κράτους, στη διασφάλιση και βελτίωση του επιπέδου ευημερίας και ποιότητας ζωής του πληθυσμού.

Στη σημερινή εποχή πραγματοποιούνται αλλαγές στις δομές της κοινωνίας, τόσο σε παγκόσμιο, όσο και σε εθνικό επίπεδο, με αποτέλεσμα ο εκσυγχρονισμός των θεσμών να κρίνεται πλέον απαραίτητος. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο των μεγάλων αλλαγών και των ανακατατάξεων εντάσσεται και η ανάγκη εκσυγχρονισμού του διοικητικού συστήματος των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας. Όμως είναι επιβεβλημένο, ο εκσυγχρονισμός να μη

συνδέεται με τη φιλοσοφία της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής. Στόχος του εκσυγχρονισμού είναι η εφαρμογή ενός σύγχρονου μοντέλου διοίκησης στα νοσοκομεία, απαλλαγμένου από τις προκαταλήψεις και τις αδυναμίες του παρελθόντος [B26,27].

Για την επίτευξη όλων αυτών των στόχων είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός-προγραμματισμός. Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το χάσμα ανάμεσα στη θέση που βρίσκεται ο οργανισμός τώρα και σε εκείνη που θα αποσκοπούσε να βρεθεί μελλοντικά. Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός προκαθορίζει το τι θέλει να πετύχει, πως θα το πετύχει, με ποιες ενέργειες και πότε. Διακρίνεται σε δύο είδη:

- ο στο στρατηγικό προγραμματισμό, που είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός διαμορφώνει την αποστολή, το όραμα, τους μακροπρόθεσμους στόχους του, και
- ο στο λειτουργικό προγραμματισμό, που είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες για να επιτευχθούν βραχυπρόθεσμοι και μεσοβραχυπρόθεσμοι στόχοι.

Ο προγραμματισμός συμβάλλει:

- ο στον προσδιορισμό της πορείας,
- ο στον ορισμό της θέσης του οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές,
- ο στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων,
- ο στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πόρων,
- ο στη μείωση της αβεβαιότητας,
- ο στην έγκαιρη επισήμανση των προβλημάτων και ενδεχόμενων κινδύνων,
- ο στον έλεγχο των αποτελεσμάτων και τη δημιουργία κλίματος επιτυχίας, αλλά και πειθαρχίας και υπευθυνότητας

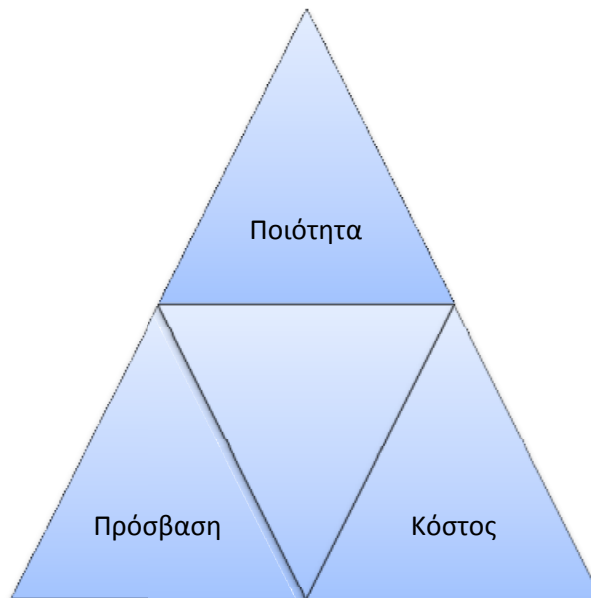
Ως διοικητική λειτουργία, ο προγραμματισμός διέπεται από τις ακόλουθες βασικές αρχές:

- ο Την αρχή της χρονικής δέσμευσης
- ο Την αρχή της ελαστικότητας
- ο Την αρχή της διόρθωσης

Ο προγραμματισμός στο χώρο ενός δημόσιου νοσοκομείου έχει επίσης ιδιαίτερη και μεγάλη βαρύτητα. Η φύση της υγείας αποτελεί δημόσιο και κοινωνικό αγαθό και δεν πρέπει να επηρεάζεται από την οικονομική κατάσταση και κοινωνική θέση των πολιτών. Οι αρνητικές επιπτώσεις της απειλής της αρρώστιας στον ασθενή, στην οικογένειά του και το κοινωνικό σύνολο είναι σημαντικές, σε συνδυασμό με τις ραγδαίες μεταβολές στο σύστημα υγείας. Η συνεχής εξέλιξη των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την υγεία, η στενότητα των πόρων σε συνδυασμό με τη συνεχή αύξηση του κόστους των υπηρεσιών υγείας, επηρεάζουν σημαντικά τον σχεδιασμό του προγραμματισμού ενός δημόσιου νοσοκομείου. Τα στάδια που ακολουθούνται για τον προγραμματισμό ενός Δημόσιου Νοσοκομείου είναι τα ακόλουθα [B28]:

- Αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης. Αναζητούνται τα προβλήματα και οι αδυναμίες που σχετίζονται με την παρούσα κατάσταση με βάση πάντα τον κοινωνικό χαρακτήρα της παροχής υγείας.
- Η συλλογή και επεξεργασία στοιχείων. Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο προγραμματισμού εξαρτάται από την ποιότητα και ποσότητα των στοιχείων που έχει στη διάθεσή της η διοίκηση.
- Ο σχεδιασμός και αναζήτηση ενδεδειγμένων λύσεων, σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις του Νοσοκομείου.
- Η εκπόνηση τεχνικο-οικονομικής μελέτης και έγκρισή της από το Διοικητικό Συμβούλιο με ταυτόχρονη ενημέρωση του Υπουργείου Υγείας.
- Η συνεχής αξιολόγηση του προγραμματισμού, με ενημέρωση του διοικητικού συμβουλίου για την πορεία, τις επιπτώσεις και τις αλλαγές της εφαρμογής του προγράμματος [H6].

Όλα τα παραπάνω στοιχεία οδηγούν τους στρατηγικούς σχεδιαστές πολιτικής στην υγεία, να θέσουν τα υγειονομικά συστήματα των χωρών τους κάτω από το μικροσκόπιο, με τη λύση της εξίσωσης να εντοπίζεται στο τρίγωνο του διαγράμματος που ακολουθεί:



Διάγραμμα 5.1: Το τρίγωνο της εξίσωσης για ένα επιτυχημένο σύστημα υγείας [B29]

### 5.1.2 Στον τομέα του πολιτισμού

Με την ευρεία έννοια του πολιτισμού γίνεται αναφορά σε όλες εκείνες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης καθημερινής δραστηριότητας που έχουν ως στόχο όχι να λύσουν πρωτοβάθμιες κοινωνικές ανάγκες (σίτιση, στέγαση, περίθαλψη, ένδυση κτλ.) αλλά να προάγουν το πολυσύνθετο της πολιτισμικής

δραστηριότητας. Αυτήν ακριβώς την πολύπλευρη σύνθεση καταδεικνύουν οι πολλοί και διαφορετικοί τομείς, στα πλαίσια των οποίων καλείται μια κυβέρνηση να εφαρμόσει την κοινωνική της πολιτική. Τέτοιοι τομείς είναι:

- η εκπαίδευση
- η θρησκεία
- η τέχνη (κινηματογράφος, θέατρο, ζωγραφική, γλυπτική, μουσική)
- ο αθλητισμός.

Ορισμένες βασικές στρατηγικές κινήσεις που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν από κυβερνητικής αλλά και από αντιπολιτευτικής πλευράς, στον τομέα του πολιτισμού γενικότερα είναι:

- Καθιερώνεται ο θεσμός των Θεωρικών: ελεύθερη είσοδος σε χώρους πολιτισμού για καλλιτέχνες, συντελεστές πολιτισμού, εκπαιδευτικούς, δημοσιογράφους, μαθητές, φοιτητές, ανέργους, Τρίτη Ηλικία, Άτομα με Ειδικές Ανάγκες.
- Ενθαρρύνεται και ενισχύεται η πολιτισμική έκφραση των παλιννοστούντων Ελλήνων με ειδικά προγράμματα και διαφυλάσσεται-διασώζεται η κληρονομιά τους.
- Καταγράφονται οι Έλληνες δημιουργοί του εξωτερικού. Δημιουργείται μουσείο με διαρκή έκθεση έργων Ελλήνων της διασποράς.
- Δημιουργούνται υποδομές πρόσβασης σ' όλους τους χώρους πολιτισμού για άτομα με ειδικές ανάγκες.
- Δημιουργείται το απαραίτητο πλαίσιο και εκπονούνται ειδικά προγράμματα για την καταγραφή του πολιτισμού των Ρομ συμπολιτών μας, καθώς και για την ενίσχυση και προβολή της πολιτισμικής έκφρασής τους.
- Εκπονούνται και εφαρμόζονται ειδικά προγράμματα πολιτιστικών δραστηριοτήτων για παιδιά, νέους, ηλικιωμένους, οικονομικούς μετανάστες, φυλακισμένους.
- Νέος ρόλος στο Υπ. Πολιτισμού, ώστε να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες πολιτιστικές προκλήσεις. Ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, στελέχωση εποπτευόμενων οργανισμών με εξειδικευμένο προσωπικό αυξημένων προσόντων.
- Ενίσχυση των Δικτύων Τεχνών και μέσων δράσης των βασικών φορέων εφαρμογής της πολιτικής για τον Πολιτισμό ( Ελληνικό Φεστιβάλ, Ελληνικό Ίδρυμα Πολιτισμού, Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου).
- Προώθηση του προγράμματος ένταξης Αρχείων και Βιβλιοθηκών στο ΥΠ.ΠΟ.
- Δημιουργία των δομών για την ουσιαστική συνέργια του ΥΠ.ΠΟ. με την Εκπαίδευση, το Περιβάλλον, την Απασχόληση, τον Τουρισμό.
- Ενίσχυση της κινητικότητας της καλλιτεχνικής δημιουργίας και παραγωγής, μέσα από γεγονότα που αναδεικνύουν το σύγχρονο πολιτιστικό πρόσωπο της χώρας.

- Ολοκλήρωση των μεγάλων μουσειακών υποδομών με την Επέκταση του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου, με την ίδρυση του Μουσείου Αθηνών στην Ακαδημία Πλάτωνος, με την οριστική εγκατάσταση του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης.
- Συνεργασία δημοσίων και ιδιωτικών κεφαλαίων για την προώθηση πολιτιστικών γεγονότων, με την καθιέρωση σαφών κριτηρίων, την ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και την δημιουργία δικτύων διανομής, καθώς και την προώθηση κανόνων πιστοποίησης βάσει αυστηρών κριτηρίων.
- Χάρτες πολιτιστικών προορισμών των τουριστών και προώθηση «έξυπνων» τουριστικών πακέτων δημιουργώντας δίκτυα διαδρομών και θεματικών πολιτιστικών επισκέψεων.
- Ένταξη στην οικονομία του ελεύθερου χρόνου των προγραμμάτων ενοποίησης αρχαιολογικών χώρων και μνημείων των αστικών κέντρων και της περιφέρειας.
- Συνέχεια του προγράμματος εκσυγχρονισμού των περιφερειακών μουσείων.
- Προγράμματα διάσωσης και διάδοσης της άυλης κληρονομιάς (αρχαία και νεότερη γραμματεία, λογοτεχνία, μουσική).
- Περιφερειακά πολιτιστικά εργαστήρια στα οποία οι πολίτες γνωρίζουν τους δημιουργούς και γίνονται και οι ίδιοι δημιουργοί.
- Νέοι θεσμοί πολιτιστικής αποκέντρωσης, με στόχο την ανάπτυξη της πολιτιστικής φυσιογνωμίας των πόλεων στην περιφέρεια, όπως την ανά διετία Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ελλάδας.
- Διεύρυνση των Περιφερειακών Δικτύων.

### 5.1.3 Στον τομέα της οικονομίας

Είναι καθολικά αποδεκτό πως η οικονομία της χώρας μας βρίσκεται στο στάδιο της στρατηγικής στροφής για την επίτευξη σημαντικών στόχων, οι οποίοι αποκτούν ιδιαίτερη σημασία όσον αφορά στην αναγνωρισμένη οικονομική κρίση που υφίσταται στις μέρες μας. Η κρίσιμη χρονική περίοδος που διανύεται σήμερα καθιστά αναγκαία τη ρύθμιση όλων εκείνων των μεταβλητών και μέσων που θα κάνουν απολύτως δυνατή την ανάπτυξη αλλά και την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης οικονομικής στρατηγικής που βασίζεται στην απελευθέρωση των αγορών και στον πρωταγωνιστικό ρόλο του ιδιωτικού τομέα. Αντίστοιχες επομένως στρατηγικές κυβερνητικές κινήσεις στον τομέα της οικονομίας θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- Καθορίζεται, η ταχύρυθμη ανάπτυξη της οικονομίας με συνθήκες σταθερότητας των τιμών. Ανάπτυξη σημαίνει αύξηση του πραγματικού κατά κεφαλήν εισοδήματος, βελτίωση της κατανομής του εθνικού



εισοδήματος μεταξύ των συντελεστών της παραγωγής, μεταξύ των ατόμων και μεταξύ των περιφερειών της χώρας.

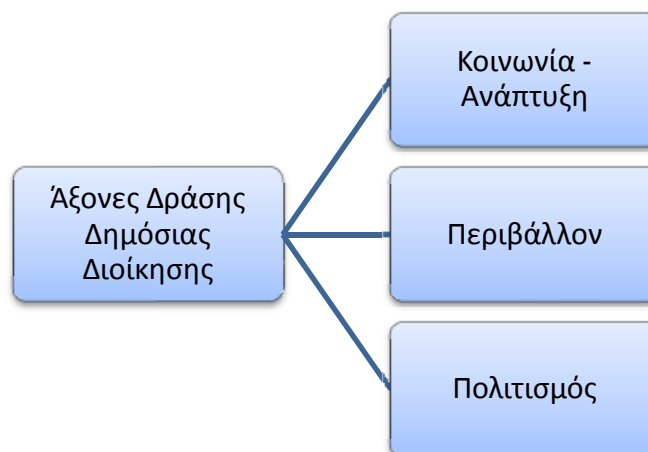
- Επιδιώκεται η αύξηση της απασχόλησης και η μείωση της ανεργίας με γοργό ρυθμό, ώστε στο τέλος της κάθε τετραετίας και τα δυο μεγέθη να είναι σύμφωνα με τους προβλεπόμενους δείκτες της Ε.Ε.
- Επιζητούνται τρόποι ώστε η αύξηση της απασχόλησης και η μείωση της ανεργίας να προέρχεται κυρίως από την ταχεία ανάπτυξη της πραγματικής οικονομίας.
- Προγραμματίζεται η σύγκλιση των μισθών και των συντάξεων προς το απαιτούμενο μέσο όρο της Ε.Ε.
- Επιδιώκεται η παροχή σε όλους τους πολίτες κοινωνικών υπηρεσιών και υπηρεσιών δημόσιας ωφέλειας υψηλού επιπέδου (υγείας, παιδείας, κοινωνικής μέριμνας και ασφάλισης, δημόσιας ασφάλειας, υποδομής κ.λπ.). Για την επίτευξη του στόχου της σύγκλισης με τις άλλες χώρες της Ε.Ε. δεν αρκεί μόνο η αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος στα επίπεδα των άλλων χωρών της Ε.Ε. Χρειάζεται να γίνει ένα τεράστιο ποιοτικό και ποσοτικό άλμα σε κρίσιμους τομείς της κοινωνικής ζωής, ιδίως στην παιδεία, την υγεία και την κοινωνική ασφάλιση.
- Δίνεται προτεραιότητα στην προστασία του περιβάλλοντος, των φυσικών πόρων και της εθνικής μας κληρονομιάς, καθώς και στην εξασφάλιση αειφόρου ανάπτυξης, προς όφελος και των μελλοντικών γενεών. Με το εθνικό χωροταξικό σχέδιο που θα εφαρμόζεται θα πρέπει να επιτυγχάνεται η κατανομή στο χώρο των ανθρώπινων και παραγωγικών δραστηριοτήτων κατά τρόπο συμβατό με την προστασία του περιβάλλοντος. Όσον αφορά τις ρυπαίνουσες παραγωγικές δραστηριότητες θα πρέπει να υιοθετείται η δίκαιη αρχή: «ο ρυπαίνων πληρώνει το κόστος της περιβαλλοντικής προστασίας και της απορρύπανσης».
- Δίνεται προτεραιότητα στις ενεργές πολιτικές απασχόλησης με στόχευση και εξατομικευμένη στήριξη σε ευάλωτες ομάδες όπως οι νέοι, οι μακροχρόνια άνεργοι, οι ηλικιωμένοι και οι γυναίκες.
- Πραγματοποιείται ενίσχυση των μηχανισμών εποπτείας της λειτουργίας της αγοράς εργασίας, ώστε να εφαρμόζονται οι διατάξεις για δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων. Μόνο όταν εξασφαλιστεί η ασφάλεια των εργαζόμενων είναι εφικτές έννοιες όπως παραγωγικότητα, προσαρμοστικότητα και ευελιξία.
- Πραγματοποιείται ενίσχυση της κοινωνικής εργασίας, σε τομείς όπως η προστασία περιβάλλοντος, η δασοπροστασία, η φύλαξη σχολείων, ο καθαρισμός ακτών.
- Πραγματοποιείται αύξηση στο επίδομα ανεργίας.
- Δίνεται δικαίωμα στην κατάρτιση στον ευρύ πληθυσμό και τα προγράμματα απασχόλησης σχεδιάζονται με εργαζόμενους και επιχειρηματίες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις εργασιακές

επιπτώσεις βιομηχανικών και παραγωγικών αναδιαρθρώσεων σε κάθε κλάδο ή περιοχή της χώρας.

- Σχεδιάζονται πολιτικές για τις περιοχές με φθίνουσα αναπτυξιακή πορεία. Στις σημερινές ανοιχτές αγορές, δεν γίνεται πάντοτε να προστατευθούν οι θέσεις εργασίας. Είναι εφικτό όμως να προστατευθούν οι άνεργοι και να τους δοθεί πάλι προοπτική:
  - Με προγράμματα ανασυγκρότησης στις φθίνουσες περιοχές.
  - Με εξατομικευμένη στήριξη του ανέργου που του επιτρέπει να επανενταχθεί στην αγορά εργασίας.
  - Δίνοντας επιλογές στην κατάρτιση, τα κίνητρα για πρόσληψη από επιχειρήσεις, στις επιδοτήσεις επιχειρηματικών πρωτοβουλιών και αυταπασχόλησης των ανέργων.
  - Με εξασφάλιση στους απολυμένους μεγαλύτερης ηλικίας τη δυνατότητα απασχόλησης σε θέσεις κοινωνικής εργασίας.
  - Με εισοδηματική ενίσχυση, που όμως δεν βαρύνει τα συνταξιοδοτικά ταμεία.
- Πραγματοποιείται ενίσχυση των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Βασικό όχημα αυτής της αναδιαρθρωτικής πορείας αποτελούν οι Συλλογικές Διαπραγματεύσεις και οι Εθνικές Κοινωνικές Συμφωνίες, που κατανέμουν με δίκαιο τρόπο τα θετικά αποτελέσματα της νέας προσαρμογής των κανόνων εργασίας, και αναβαθμίζουν τη θέση των ίδιων των εργαζομένων, προωθώντας ταυτόχρονα και την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.
- Άμεση Εφαρμογή Εθνικών και Περιφερειακών Σχεδίων Δράσης για την Απασχόληση, που συνδέονται με τα Περιφερειακά και Εθνικά Αναπτυξιακά Προγράμματα.
- Δραστική αντιμετώπιση του φαινομένου της αδήλωτης εργασίας, με την αξιοποίηση σύγχρονων συστημάτων πληροφορικής στις ελεγκτικές υπηρεσίες και ειδικότερα του ΣΕΠΕ (Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας), για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ελέγχων αλλά και με τη θεσμοθέτηση κινήτρων προς τις επιχειρήσεις, οι οποίες προσαρμόζουν τη λειτουργία τους σε συνθήκες απόλυτης παραγωγικής διαφάνειας.
- Εκσυγχρονισμό του συστήματος προσφοράς και ζήτησης θέσεων εργασίας του ΟΑΕΔ, με τη δημιουργία διαδραστικού συστήματος με δυνατότητα ελεύθερης πρόσβασης, στις επιχειρήσεις, στους πολίτες και σ' όλους τους πιστοποιημένους φορείς προώθησης της απασχόλησης.

### 5.1.4 Στον τομέα της δημόσιας διοίκησης

Η δημόσια διοίκηση ασκείται σε διαφορετικές βαθμίδες εξουσίας και σχετίζεται με πολλά και διαφορετικά επίπεδα εφαρμογής. Εξ ορισμού, τόσο η κεντρική κυβέρνηση όσο και τοπική αυτοδιοίκηση με τις ομολογουμένως αυξημένες αρμοδιότητές της μετά την πρόσφατη μεταρρύθμιση του Καλλικράτη, καθίστανται αρμόδιοι στον να ασκήσουν κοινωνική πολιτική, τουλάχιστον στο επίπεδο της καθημερινότητας. Κοινωνική πολιτική ουσιαστική, προσανατολισμένη στις ανάγκες και στα προβλήματα των κατοίκων, αλλά και στις ιδιαιτερότητες και τις προοπτικές του κάθε τόπου. Στο ακόλουθο διάγραμμα παρατίθενται οι κυριότεροι άξονες στους οποίους καλείται να αναπτυχθεί η δράση της δημόσιας διοίκησης. Βέβαια, ο κάθε άξονας συμπεριλαμβάνει πολλά περισσότερα πεδία δράσης, τα οποία χρειάζεται κάθε φορά να προσδιοριστούν με σαφήνεια όσον αφορά στον τρόπο προσέγγισης και επέκτασής τους, πάντα με γνώμονα το όφελος των πολιτών.



Διάγραμμα 5.2: Άξονες δράσης δημόσιας διοίκησης

Στα πλαίσια λοιπόν εφαρμογής ενός στρατηγικού προγράμματος για την άσκηση πολιτικής από τη δημόσια διοίκηση, μερικές βασικές «κινήσεις» θα ήταν

- Η συγκεκριμενοποίηση της αποστολής του μείζονος τομέα ή πεδίου πολιτικής κάθε Υπουργείου.
- Η προσπάθεια για την αποκέντρωση αρμοδιοτήτων στα εκτελεστικά όργανα και την τοπική αυτοδιοίκηση.
- Η διευκόλυνση της μεταβίβασης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ανάλογης εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων.

- Η συγχώνευση των υπηρεσιών και η λειτουργική διάκριση/διαφοροποίησή τους σε όσο το δυνατό λιγότερες οργανικές μονάδες, με το κατάλληλο και επαρκές εύρος εποπτείας.
- Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας στη βάση επιχειρησιακών σχεδίων δράσης.
- Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή νέων πολιτικών προσωπικού στο δημόσιο τομέα, που αξιολογούν αντικειμενικά και αξιοκρατικά την προσφερόμενη εργασία, ενθαρρύνουν την άμιλλα, επιβραβεύουν τις αποκτώμενες δεξιότητες και αμείβει το παραγόμενο έργο. Η αξιολόγηση θα γίνεται με βάση τις επιδόσεις του εργαζομένου στην οργανική μονάδα που υπηρετεί. Το έργο της αξιολόγησης ανατίθεται στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, που αναβαθμίζεται για τον μείζονα αυτό σκοπό και συμπεριλαμβάνει όλες τις υφιστάμενες εκπαιδευτικές δομές του Δημοσίου.
- Η διεύρυνση της συμμετοχής μέσα από πρακτικές δημοκρατίας μέσω του Διαδικτύου. Έμφαση σε πλατφόρμες που διευκολύνουν τον έλεγχο του έργου των εκλεγμένων αντιπροσώπων (e-petitions, ηλεκτρονικές ψηφοφορίες) αλλά και το σχεδιασμό πολιτικής και διαχείριση του δημοσίου χρήματος. Όλα τα υπουργεία θα δημοσιοποιούν σε ιστοχώρο δημόσια διαβούλευσης όλα τα σχέδια προεδρικών διαταγμάτων, αποφάσεων και νομοσχέδια για δημόσια διαβούλευση.
- Η ενοποίηση των ελεγκτικών μηχανισμών με τη συγκρότηση ενιαίου σώματος επιθεωρητών – ελεγκτών της Δημόσιας Διοίκησης με εσωτερική τομεακή εξειδίκευση.
- Ο κοινωνικός έλεγχος: Καθιέρωση ομάδων Πολιτών (πάνελ Πολιτών) σε βάση εθελοντική, που θα εκλέγονται με δημόσια κλήρωση για ένα έτος και θα συγκροτούν όργανα προτάσεων, αλλά και κοινωνικού ελέγχου σε όλους τους θεσμούς της χώρας. Τα σώματα αυτά μπορούν να ξεκινήσουν τη λειτουργία τους από τα σημεία που εμφανίζουν έντονα προβλήματα διαφθοράς (Νοσοκομεία, Εφορίες, Πολεοδομίες).
- Η συγκρότηση Εθνικής Επιτροπής Διαφάνειας, με αυξημένη τεχνογνωσία, η οποία υπό την προεδρία προσώπου με εθνικό κύρος, θα υποβάλει προτάσεις προς το σύνολο των πολιτικών δυνάμεων της χώρας, κάνοντας χρήση και της δημόσιας διαβούλευσης.
- Η καθιέρωση της αξιολόγησης και του προγραμματισμού παντού, με συγκεκριμένους δείκτες και μετρήσιμα αποτελέσματα σε όλες τις οργανικές μονάδες της χώρας (Υπουργεία, Περιφέρειες, Δήμοι, Νοσοκομεία, Πανεπιστήμια, Αστυνομικά Τμήματα) με παράλληλη αξιολόγηση όλων των δημοσίων υπαλλήλων.

## 5.2 Στην εξωτερική πολιτική

Οι διεθνείς και περιφερειακές εξελίξεις δημιουργούν ένα νέο στρατηγικό περιβάλλον, το οποίο μεταβάλλει ορισμένες ουσιαστικές παραμέτρους της ελληνικής εθνικής στρατηγικής. Η κατοχύρωση της ασφάλειας (ένα ζήτημα εξαιρετικά σημαντικό εξαιτίας της γεωγραφικής θέσης της χώρας), αλλά και της διασφάλισης της αναπτυξιακής πορείας, συντελείται σε δυσχερέστερες συνθήκες μετά την ιστορικής σημασίας διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης με νέα δέκα κράτη-μέλη και την επακόλουθη αναδιανομή κοινοτικών πόρων και διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Η νέα διεύρυνση θέτει την Ευρωπαϊκή Ένωση μπροστά σε σημαντικές προκλήσεις που αφορούν στην εσωτερική σταθερότητα και συνοχή της. Η πρώτη κρίνεται στην ενίσχυση της λειτουργικότητας των κοινοτικών θεσμών, ώστε να αφομοιωθούν ομαλά τα νέα κράτη-μέλη, ενώ από το πώς θα συνεχιστεί η ενοποιητική διαδικασία θα κριθεί η συνοχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Και οι δύο αυτές διαστάσεις είχαν και θα έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην ελληνική οικονομία και στις δυνατότητες των ρυθμών ανάπτυξής της, ιδιαίτερα καθώς η Ελλάδα ανήκοντας στο λεγόμενο «σκληρό πυρήνα» των κρατών-μελών της ΟΝΕ έχει μεταβιβάσει σημαντικά εργαλεία οικονομικής πολιτικής σε ευρωπαϊκές ρυθμιστικές αρχές [Η7].

Μέσα λοιπόν σε αυτά τα πλαίσια-περιθώρια εφαρμογής εξωτερικής πολιτικής, ορισμένα χαρακτηριστικά σημεία της ελληνικής στρατηγικής σχετίζονται με το:

- Να διασφαλίσει και να προάγει με αποφασιστικότητα και αποτελεσματικότητα τα εθνικά της συμφέροντα, προσφέροντας ταυτόχρονα ασφάλεια και ευημερία στον πολίτη.
- Να κερδίσει και να μεγιστοποιήσει την αξιοπιστία, το κύρος και την επιρροή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Να συνεχίσει να αποτελεί ισχυρό παράγοντα ειρήνης και προόδου, σημείο αναφοράς και πρότυπο στην ευρύτερη περιοχή της.
- Να προσφέρει την έμπρακτη συμπαράστασή της στους Έλληνες της διασποράς, παντού στον κόσμο, αξιοποιώντας ταυτόχρονα τη δική τους προσφορά και αγάπη προς την πατρίδα, για την πρόοδο όλων.
- Να αξιοποιήσει κάθε δυνατότητα και ευκαιρία για να προάγει και να προβάλλει παγκοσμίως τον ελληνικό πολιτισμό -από τον αρχαίο έως τον σύγχρονο- ως διαχρονικό μήνυμα σεβασμού στον άνθρωπο, στη δημοκρατία, στην ειρήνη και στο μέτρο.
- Να προβάλλει στο διεθνές περιβάλλον τις τεράστιες κι αναξιοποίητες δυνατότητες της ελληνικής επιχειρηματικότητας, η οποία, λόγω του πρωτοπόρου πνεύματος του Έλληνα επιχειρηματία μπορεί να κερδίσει περίοπτη θέση στις διεθνείς αγορές.
- Να συμμετάσχει με κύρος και αξιοπιστία στην ευρύτερη ομάδα των προοδευμένων, ισχυρότερων χωρών του κόσμου και ταυτόχρονα να

προβάλλει και να στηρίζει το δικαίωμα των λιγότερο ισχυρών του κόσμου στην ανάπτυξη, στην πρόοδο, στη δημοκρατία.

- Να διεκδικεί και να διασφαλίζει τα δικαιώματά της και να τιμά τις υποχρεώσεις, που απορρέουν από τις διμερείς, πολυμερείς και συμμαχικές της σχέσεις.
- Να έχει δραστήρια παρουσία και να αναπτύσσει πρωτοβουλίες στο πλαίσιο των διεθνών και περιφερειακών οργανισμών, ιδιαίτερα στον Οργανισμό των Ηνωμένων Εθνών, ο οποίος έχει τον κεντρικό ρόλο για την προαγωγή της παγκόσμιας ειρήνης, ασφάλειας και προόδου.
- Να πρωταγωνιστεί στις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται στο πλαίσιο της διεθνούς νομιμότητας για το σεβασμό των δικαιωμάτων του ανθρώπου, την καταπολέμηση της τρομοκρατίας και της διασποράς Όπλων Μαζικής Καταστροφής, την προστασία του περιβάλλοντος, την καταπολέμηση της φτώχειας, του κοινωνικού αποκλεισμού και προβλημάτων που δεν γνωρίζουν σύνορα, όπως το οργανωμένο έγκλημα, η εμπορία ανθρώπων, τα ναρκωτικά, κ.λ.π.

### **5.3 Συνέπειες της έλλειψης στρατηγικής σκέψης στους κυβερνώντες του τόπου**

Χωρίς την ικανότητα των πολιτικών της χώρας η Ελλάδα θα ήταν χαμένη χωρίς κανέναν στόχο για το αύριο. Η στρατηγική που χαράζει κάθε πολιτική οντότητα φέρνει πιο κοντά τους Έλληνες πολίτες στην αναγνώριση των ικανοτήτων τους και κατά συνέπεια στην οικονομική τους ανάπτυξη και ευημερία. Με τα σημερινά δεδομένα η χώρα χρειάζεται ένα σχέδιο που θα οδηγήσει την Ελλάδα εκτός κρίσης. Τα πράγματα είναι πολύ δύσκολα για τους Έλληνες πολίτες με αποτέλεσμα να αναζητούν περισσότερο από ποτέ ένα πολιτικό σχέδιο από τους πολιτικούς της χώρας να τους δώσει ελπίδα. Οι πολίτες προσπαθούν να στηριχθούν στους πολιτικούς, έχοντας την αισιοδοξία ότι θα υπάρξει ένα πρόγραμμα στήριξης και ανάπτυξης της χώρας.

Η στρατηγική αν και δεν εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει στην επίτευξή της. Όταν λοιπόν δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη στρατηγική στους κυβερνώντες της χώρας τότε οι κατευθύνσεις δεν είναι σωστές και οδηγούν σε λάθος αποτελέσματα. Στη λήψη των αποφάσεων δεν υπάρχει ομοιομορφία με άμεσο αντίκτυπο στην καθημερινότητα της ζωής των πολιτών. Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής γίνεται όταν είναι ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους. Με την έλλειψη της στρατηγικής δεν γίνεται να συντονιστούν οι προσπάθειες των κυβερνώντων στις κύριες δραστηριότητες τους. Το μέλλον γίνεται περισσότερο αβέβαιο.

Η έλλειψη στρατηγικής από τους κυβερνώντες, έχει φέρει στο παρελθόν σοβαρά και άσχημα αποτελέσματα για τη χώρα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η κατάληψη της κυβέρνησης από τους στρατηγούς το 1967 όπου η ανικανότητα χάραξης στρατηγικής έφερε τα τραγικά αποτελέσματα της επταετίας.

Η στασιμότητα της ανάπτυξης της χώρας είναι άλλο ένα σημάδι μη χάραξης στρατηγικής. Οι λάθος στρατηγικές ή οι μη στρατηγικές έφεραν τη χώρα στον υπέρογκο δανεισμό από άλλες χώρες με αποτέλεσμα τη πρόβλεψη για μηδενική ανάπτυξη της. Η ανεργία έχει αυξηθεί θεαματικά και υπάρχουν προβλέψεις πως θα αυξηθεί ακόμη περισσότερο. Όλα αυτά είναι εμφανές πως δημιουργήθηκαν από την έλλειψη στρατηγικής ή από την υιοθέτηση λανθασμένης στρατηγικής. Χαρακτηριστικά είναι τα στοιχεία που ακολουθούν και αποδεικνύουν αφενός την κακή οικονομική κατάσταση και αφετέρου καταδεικνύουν την αναγκαιότητα χάραξης της σωστής κάθε φορά στρατηγικής.

#### *Η κατάσταση στην Ευρωπαϊκή Ένωση*

Σύμφωνα με τα σχετικά στοιχεία από τη Eurostat, το δημόσιο έλλειμμα στην ευρωζώνη αυξήθηκε από 0,6% του ΑΕΠ το 2007 σε 1,9% του ΑΕΠ το 2008 και στην ΕΕ-27 αυξήθηκε από 0,8% σε 2,3%. Επίσης, στην ευρωζώνη το δημόσιο χρέος αυξήθηκε από 66% του ΑΕΠ το 2007 σε 69,3% του ΑΕΠ το 2008 και στην ΕΕ-27 αυξήθηκε από 58,7% σε 61,5%. Συγκεκριμένα, τα μεγαλύτερα ελλείμματα καταγράφηκαν στην Ιρλανδία (-7,1%), τη Μεγάλη Βρετανία (-5,5%), τη Ρουμανία (-5,4%) και την Ελλάδα (-5%). Επίσης, εννέα κράτη μέλη παρουσίασαν δημόσιο χρέος πάνω από την τιμή αναφοράς του 60%: Ιταλία (105%), Ελλάδα (97,6%), Βέλγιο (89,6%), Ουγγαρία (73%), Γαλλία (68%), Πορτογαλία (66,4%), Γερμανία (65,9%), Μάλτα (64,1%) και Αυστρία (62,5%). Επίσης, διαπιστώθηκε για το 2008 σε σχέση με το 2007, αύξηση των δημοσίων δαπανών και μείωση των δημοσίων εσόδων και στις δύο ζώνες. Συγκεκριμένα, το 2008 οι δημόσιες δαπάνες στην ευρωζώνη ήταν 46,6% του ΑΕΠ και τα δημόσια έσοδα 44,7%. Τα αντίστοιχα ποσοστά για την ΕΕ-27 ήταν 46,8% και 44,5%.

#### *Το πρόβλημα της ανεργίας*

Σύμφωνα με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος (ΕΣΥΕ), το ποσοστό ανεργίας το Δεκέμβριο του 2008 διαμορφώθηκε στο 8,9% καταγράφοντας αύξηση 1,1 ποσοστιαίες μονάδες έναντι του Νοεμβρίου του 2008 (7,8%). Αντίστοιχα, το Δεκέμβριο του 2007 το ποσοστό ανεργίας κυμάνθηκε στα ίδια επίπεδα (8,9%). Το μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας συνεχίζει να παρουσιάζει η ηλικιακή ομάδα 15 –24 ετών, όπου ανέρχεται σε 26,3% (αυξημένο κατά 3,9% έναντι του Νοεμβρίου 2008) και ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 25 – 34 ετών με 11,6%. Επίσης, εξακολουθεί και αυτό το μήνα να

καταγράφεται διπλάσιο ποσοστό ανεργίας στις γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες (12,2% έναντι 6,5%). Σε επίπεδο περιφέρειας, τα στατιστικά στοιχεία καταδεικνύουν το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας, και αυτό το μήνα, στη Δυτική Μακεδονία (13,4%) και ακολουθούν η Ήπειρος (12,2%), η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου (11,8%) και η Κρήτη (11,2%). Το χαμηλότερο ποσοστό εμφανίζει η Πελοπόννησος με 5,8%.

### *Η έκθεση του ΔΝΤ*

Η έκθεση συμπερασμάτων του Κλιμακίου του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ), αξιολογώντας τις προοπτικές της ελληνικής οικονομίας μετά την πρόσφατη παγκόσμια κρίση, διαπιστώνει επιβράδυνση στους ρυθμούς ανάπτυξης και προτείνει να δρομολογηθούν οι αναγκαίες προσαρμογές της οικονομικής πολιτικής προκειμένου να διορθωθούν οι δημοσιονομικές και εξωτερικές ανισορροπίες. Αν και η επιβράδυνση στην Ελλάδα έγινε αισθητή με καθυστέρηση, εξαιτίας της σημαντικής, σύμφωνα με το Κλιμάκιο, αύξησης των μισθών και του βαθμού εξάρτησης της ελληνικής οικονομίας από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, που επηρεάστηκαν λιγότερο από την παγκόσμια κρίση, έχει επιφέρει, μεγάλες ανισορροπίες, που αυξάνουν την πιθανότητα μιας παρατεταμένης περιόδου χαμηλής ανάπτυξης.

Το Κλιμάκιο θεωρεί αναγκαία την άμεση εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης μεσοπρόθεσμης πολιτικής για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και την τόνωση της δυναμικής ανάπτυξης. Βασικά στοιχεία αυτής προβάλλει τη διατήρηση ενός υγιούς τραπεζικού συστήματος, τη μείωση των πιέσεων από το δημόσιο χρέος και το έλλειμμα, την προστασία των οικονομικά αδύνατων με ένα επαρκές δίκτυο προστασίας καθώς και τη μείωση του κόστους της γραφειοκρατίας και του κόστους στις αγορές προϊόντων.

Στο πλαίσιο της δημοσιονομικής προσαρμογής, το Κλιμάκιο του ΔΝΤ προβλέπει διεύρυνση του ελλείμματος και απότομη αύξηση του δημόσιου χρέους. Επιπλέον για την ενίσχυση της δυναμικής ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, το Κλιμάκιο του ΔΝΤ συστήνει πολιτικές που, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν τη μείωση του προσωπικού των δημοσίων οργανισμών, την επιτάχυνση των κρατικοποιήσεων, την υλοποίηση της ευρωπαϊκής οδηγίας υπηρεσιών για την απελευθέρωση κλειστών επαγγελμάτων, τη διευκόλυνση της μερικής απασχόλησης και την προώθηση σύναψης τριμερούς κοινωνικού συμβολαίου (μεταξύ εργοδοτών, συνδικαλιστικών οργανώσεων και κράτους) για την επίτευξη μεγαλύτερης συναίνεσης στη διαδικασία διαπραγμάτευσης [H8].

### *Το έλλειμμα του κρατικού προϋπολογισμού*

Έλλειμμα 1,028 δισ. ευρώ παρουσίασε ο κρατικός προϋπολογισμός το δίμηνο Ιανουάριος - Φεβρουάριος 2011. Το ποσό αυτό είναι αυξημένο κατά 9% έναντι του ελλείμματος 944 εκατ. ευρώ που παρουσίαζε το αντίστοιχο διάστημα του 2010. Στον προϋπολογισμό του 2011 προβλέπεται μείωση του ελλείμματος



σε ετήσια βάση το κατά 3,9%. Ειδικότερα τα καθαρά έσοδα του τακτικού προϋπολογισμού ανήλθαν σε 7.943 εκ. € και εμφανίζουν μείωση κατά 9,2% ενώ στον προϋπολογισμό προβλέπεται αύξηση τους σε ετήσια βάση 8,5%. Η μείωση των εσόδων σύμφωνα με το υπουργείο Οικονομικών οφείλεται, στη μη επανάληψη των εισπράξεων τελών κυκλοφορίας κατά 393 εκατ. ευρώ τον μήνα Ιανουάριο, αφού φέτος δεν δόθηκε η ίδια παράταση στην εξόφληση των τελών, στα μειωμένα έσοδα από την έκτακτη εισφορά στις κερδοφόρες επιχειρήσεις κατά 99 εκατ. ευρώ αλλά και στις μειωμένες εισπράξεις από παρακράτηση φόρου εισοδήματος φυσικών προσώπων στο τρέχον δίμηνο. Οι δαπάνες του τακτικού προϋπολογισμού είναι αυξημένες κατά 3,3% ενώ στον προϋπολογισμό προβλέπεται αύξησή τους σε ετήσια βάση κατά 6,6%. Η αύξηση αυτή οφείλεται στη διάθεση ποσού ύψους 351 εκατ. ευρώ για επιχορήγηση νοσηλευτικών ιδρυμάτων προκειμένου να εξοφληθούν παλαιές οφειλές τους, ενώ οι πρωτογενείς δαπάνες είναι μειωμένες κατά 0,1% και οι τόκοι κατά 1,3%. Οι δαπάνες τακτικού Προϋπολογισμού παραμένουν χαμηλότερες κατά 300 εκ. ευρώ περίπου από τις μηνιαίες προβλέψεις του Προϋπολογισμού.

Τα έσοδα του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων παρουσιάζουν αύξηση 356,4% και οι δαπάνες μείωση 67,9%. Το υπουργείο Οικονομικών σημειώνει στην ανακοίνωσή του ότι τα στοιχεία αυτά αφορούν μόνο στην εκτέλεση του Κρατικού Προϋπολογισμού και όχι στο σύνολο των δημοσιονομικών δεδομένων για το έλλειμμα της Γενικής Κυβέρνησης που αποτελεί το κριτήριο για την αξιολόγηση του Προγράμματος Οικονομικής Πολιτικής της Ελλάδας [H9].

**ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup> :**  
**ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ**  
**ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΖΩΗ**

**6** Παράγοντες που συμβάλλουν στην αναγκαιότητα της στρατηγικής σκέψης στην καθημερινή ζωή του ατόμου

**6.1 Η αναγκαιότητα της στρατηγικής σκέψης στην καθημερινή ζωή του ατόμου**

Όταν στη ζωή ξαφνικά παρουσιασθεί μια ανατροπή, τότε τα πράγματα μπορεί να γίνουν ακατανόητα και πολύ μπερδεμένα, ειδικότερα αν δεν υπάρχει η ικανότητα της συνολικής αντίληψης των πραγμάτων, της ψυχραιμίας και της αποφασιστικότητας έτσι ώστε να καταστρωθεί ένα σχέδιο εξόδου από την δύσκολη κατάσταση.. Είναι σημαντικό να μπορεί κάποιος να καταλαβαίνει τα προβλήματα τις καθημερινότητας της ζωής όπως αυτά παρουσιάζονται μπροστά του, έτσι ώστε να τα αντιμετωπίζει ώριμα και να διαθέτει σωστή στρατηγική σκέψη μέσα σε ένα περιβάλλον που δεν συγχωρεί. Κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται στην ζωή, έχει ένα σκοπό και ένα μήνυμα προκειμένου να ωριμάσουμε σαν άτομα. Μας βοηθά να γίνουμε ποιο αποτελεσματικοί στα επόμενα στάδια του μακρόχρονου ταξιδιού μας προς την ονειρεμένη για τον καθένα μας επιτυχία. Το να έχει κάποιος την ικανότητα να σκέφτεται πιο αποτελεσματικά για τα προβλήματα της καθημερινότητας θα τον διευκολύνει να κατανοήσει τι θέλει και τι επιδιώκει στην ζωή του, ώστε να μην αιχμαλωτισθεί σε καταστροφικά συναισθήματα που συνήθως προκύπτουν από τη συνεχή αύξηση των προσδοκιών των ανθρώπων.

Όλα ξεκινούν από την οικογένεια, όπου είναι το βασικό κύτταρο της κοινωνίας, ενώ ταυτόχρονα είναι και ο καθρέφτης της κοινωνικής οργάνωσης και δομής. Επηρεάζεται άμεσα από τον πολιτισμό και την κουλτούρα της κοινωνίας στην οποία ανήκει.

Ο άνθρωπος γεννιέται με τις φυσικές και διανοητικές του ικανότητες, αλλά για να τις εξελίξει πρέπει να μαθαίνει διαρκώς. Αυτή η μάθηση γίνεται είτε στο σχολείο είτε στο ευρύτερο κοινωνικό ή οικογενειακό περιβάλλον. Με

την εκπαίδευση ο άνθρωπος αποκτά την πνευματική του διάσταση και γίνεται κοινωνική ύπαρξη.

Η ζωή του ανθρώπου μπορεί να διαχωριστεί σε τρία στάδια όπου είναι αλληλένδετα μεταξύ τους, την εκπαιδευτική, την επαγγελματική και την κοινωνική ζωή. Η εκπαιδευτική ζωή του ανθρώπου ξεκινά από νεαρή ηλικία. Φυσικά, τότε το άτομο δεν είναι σε θέση να καταλάβει τη σημασία της εκπαίδευσης. Στην αρχή η οικογένεια είναι αυτή που έχει στόχο την μόρφωση του παιδιού της. Στη συνέχεια με την πάροδο του χρόνου το παιδί είναι σε θέση να καταλάβει πόσο σημαντικό είναι αυτό που κάνει, να μαθαίνει και να εκπαιδύεται. Όταν έρθει το πλήρωμα του χρόνου ο άνθρωπος πλέον θέτει τους στόχους του και καταστρώνει το σχέδιο για να τους υλοποιήσει. Με άλλα λόγια, αποφασίζει την στρατηγική που θα ακολουθήσει, προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους του. Η εκπαίδευση γίνεται μάθηση και στη συνέχεια εμπειρία. Με την εκπαίδευση που έχει αποκτήσει το άτομο, συνεχίζει στο επόμενο στάδιο, που είναι η επαγγελματική ζωή του. Το επάγγελμα που θα ακολουθήσει είναι το στρατηγικό σχέδιο της ζωής του. Οι ικανότητες που έχει τώρα θα τις θέσει σε εφαρμογή. Να αποδείξει ότι αξίζει.

Η κοινωνική ζωή είναι επακόλουθο της εκπαιδευτικής και επαγγελματικής κατάρτισης του ατόμου. Ο άνθρωπος είναι από τη φύση του κοινωνικός δεν μπορεί να ζήσει μόνος. Η κοινωνική θέση αντικατοπτρίζει τον χαρακτήρα του, τα πιστεύω του, τις αξίες του, την κουλτούρα του, την μόρφωση του.

Η αναγκαιότητα της στρατηγικής σκέψης στην καθημερινότητα του ατόμου είναι μεγάλη, γιατί ο άνθρωπος χρειάζεται ένα σχέδιο για το πώς θα αντιμετωπίσει και ανταπεξέλθει στην σημερινή πραγματικότητα όπου οι εξελίξεις είναι ραγδαίες. Σε ότι και αν κάνει στη καθημερινότητα του από το πιο μικρό έως το πιο μεγάλο χρειάζεται τη στρατηγική για να τον κατευθύνει σωστά [B7,10].

# 7

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τους ακαδημαϊκούς στρατηγικής, Johnson και Scholes (1999), η έννοια της στρατηγικής δεν γίνεται να οριστεί τόσο εύκολα, αφού αποτελεί όρο που βασίζεται πιο πολύ στην ικανότητα αυτού που την εφαρμόζει και ο καθένας μπορεί να την ορίσει διαφορετικά. Η στρατηγική ασχολείται με αποφάσεις που επηρεάζουν την μακροχρόνια πορεία του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι αποφάσεις αυτές προσπαθούν να πετύχουν συγκριτικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό ή για την επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό τους, δίνοντας τους έτσι την δυνατότητα να αντιμετωπίσουν καλύτερα τυχόν προβλήματα και να μπορούν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικότερα στις καθημερινές τους ανάγκες. Επιπλέον, εκτός από το συγκριτικό πλεονέκτημα που προσπαθούν να πετύχουν οι αποφάσεις ασχολούνται με τα όρια ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, δηλαδή ποιες κατευθύνσεις θα πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο των λειτουργιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Είναι καθολικά αποδεκτό πως ο ισχυρός ανταγωνισμός που λειτουργεί σε παγκόσμιο επίπεδο, η δυσμενής κατάσταση της οικονομίας και η όχι ιδιαίτερα αισιόδοξη πρόβλεψη για τη μελλοντική της πορεία, επιτρέπουν σε λίγους οργανισμούς να επιβιώσουν και σε ακόμη λιγότερους να έχουν ικανοποιητικά κέρδη. Αυτή η σύγχρονη ρευστή μορφή του περιβάλλοντος καθιστά απαραίτητη την αλλαγή του επιχειρηματικού τρόπου δράσης των οργανισμών του τόπου μας, των πολιτικών αλλά και των ανθρώπων στην καθημερινή τους ζωή. Αυτό θα γίνει με την ένταξη της στρατηγικής σκέψης σε όλους τους τομείς του ανθρώπου (οικογένεια, εργασία, κοινωνία).

Ο προσδιορισμός συγκεκριμένης στρατηγικής για μια επιχείρηση πρέπει να ξεκινήσει από μια εξαιρετικά επίπονη διαδικασία, όπως αυτή του σαφούς και ακριβούς προσδιορισμού του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Όπως αναλύθηκε στη σχετική ενότητα, το επιθυμητό είναι η εκτίμηση και η δυναμική αναπροσαρμογή σημαντικών και ποικίλων παραμέτρων, γεγονός που καταδεικνύει την έννοια της στρατηγικής αλληλένδετη με την επιτυχία της εκάστοτε επιχείρησης.

Θα πρέπει ευθύς εξαρχής να τεθεί ένας στόχος όσον αφορά στην πορεία της επιχείρησης στο σύνολο της αγοράς. Η αποστολή της, η οποία πρέπει να γνωστοποιηθεί και να υιοθετηθεί σε πνεύμα σύμπνοιας και συνεργασίας θα κατευθύνει προσπάθειες ώστε να μην αναλώνεται η επιχείρηση σε ουτοπικές δράσεις που θα καταναλώνουν άσκοπα πολύτιμους πόρους της. Η ανάγκη που

κυριαρχεί στις μέρες μας στις επιχειρήσεις ώστε να αποκτήσουν πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές τους και να καταφέρουν να τους ξεπεράσουν, είναι ουσιαστικά ο βασικότερος λόγος που η στρατηγική της κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος. Μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη πρέπει να κάνει συνεχώς και με συνέπεια κάτι καλύτερα ή φθηνότερα από τους ανταγωνιστές της, ιδανικά και τα δύο. Αν δεν έχει ξεκαθαρίσει τι επιδιώκει, θα αντιμετωπίσει προβλήματα.

Παρ' όλη την απλότητα του μηνύματος αυτού όμως, για να ακολουθήσει κανείς κάποια από τις στρατηγικές αυτές χρειάζεται εκτεταμένη ανάλυση του κλάδου του, των ανταγωνιστών του και της επιχείρησής του. Σημαντικό είναι να υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε η επιχείρηση να μπορεί να προχωρήσει μπροστά με σταθερά βήματα και με όσο το δυνατόν λιγότερους κινδύνους για εκείνη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ένα ξεκάθαρο εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή το να γνωρίζει ο ενδιαφερόμενος όσο το δυνατόν καλύτερα την επιχείρηση για να μην βρεθεί προ εκπλήξεων. Επίσης, το εξωτερικό περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιχείρηση και είναι καθήκον της να το μελετήσει και να αντλεί πληροφορίες για να μπορέσει να οδηγηθεί στον εντοπισμό των ευκαιριών για την επίτευξη κέρδους, φυσικά η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν και να εκτιμήσει τις ενδεχόμενες απειλές που μπορούν να αναστείλουν την πορεία της επιχείρησής.

Για να γίνουν τα παραπάνω θα πρέπει να υπάρχει στην επιχείρηση ο κατάλληλος άνθρωπος για να φέρει εις πέρας αυτός είναι ο ηγέτης της επιχείρησης. Είναι ο άνθρωπος που θα πάρει όλες τις αποφάσεις για την επιχείρηση, εκείνος θα χαράξει την καταλληλότερη στρατηγική για την επιχείρηση ώστε να έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα προς όφελος της επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης είναι άριστες γνώσεις του αντικειμένου, να είναι επικοινωνιακός, να έχει αποφασιστικότητα, θάρρος κτλ. Έχοντας ένα τέτοιο άνθρωπο για επικεφαλής σε μια επιχείρηση τα αποτελέσματα θα είναι σίγουρα και ικανοποιητικά. Σημαντικό επίσης είναι να γίνει και η σωστή επιλογή της στρατηγικής διαφορετικά τα αποτελέσματα θα είναι δυσάρεστα για την επιχείρηση. Αυτό φυσικά δεν είναι καθόλου εύκολο αφού είναι αναγκαία η σωστή πληροφόρηση δηλαδή πρέπει τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης να ανανεώνονται και να ενημερώνονται με αληθινά στοιχεία. Επίσης, τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση πρέπει να έχουν όσο γίνεται ίδια κουλτούρα, αξίες και «αγάπη» για αυτήν, όσο ουτοπικό και αν είναι αυτό.

Βασική αρχή αποτελεί η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, με τρόπο τέτοιο ώστε να διασφαλίζεται ότι κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τι μπορεί να κάνει στην καθημερινή εργασία του προκειμένου να συνεισφέρει στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της εταιρείας. Το στοιχείο αυτό από μόνο του είναι πραγματικά επαναστατικό καθώς προσφέρει μια άλλου είδους δυναμική στον οργανισμό. Προϋποθέτει βεβαίως την κατάτμηση της στρατηγικής σε

επιμέρους, πολύ συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι απευθύνονται καταρχήν σε περιφέρειες, κατόπιν σε υποκαταστήματα, σε τμήματα και τέλος σε κάθε έναν εργαζόμενο ξεχωριστά.. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η συμμετοχή κάθε στελέχους στην υπόθεση «επιτυχής εφαρμογή εταιρικής στρατηγικής» και παράλληλα, δημιουργείται ένα σύστημα μέτρησης των αποτελεσμάτων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

*Βιβλία – Άρθρα - Δημοσιεύσεις*

[B1] Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ Ε' ΕΚΔΟΣΗ, 2007

[B2] Koch R., «Έξυπνες ιδέες για τη στρατηγική (smart things to know about strategy)», 1999, Απόδοση στα ελληνικά Μεταξάς Μ., 2005

[B3] Τερζίδης Κ., «Μάνατζμεντ: Στρατηγική προσέγγιση», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, 2001

[B4] Kay J., «Τα θεμέλια της επιτυχίας :Οδηγός στρατηγικής συμπεριφοράς για τη σύγχρονη επιχείρηση (Foundations of Corporate Success:How business strategies add value)», Απόδοση στα ελληνικά Τσούκας Χ., ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ, 2000

[B5] Σακκάς Ν., «Η αναδυόμενη επιχείρηση», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ, 1999

[B6] Webster B.,«Η τέχνη του ανταγωνισμού (The Art of war)», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ANUBIS, 1995

[B7] Ευθύμογλου Π., «Επιχειρησιακή στρατηγική», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΥΡΟ OFFSET, 1990

[B8] Μουρδουκούντας Π., «Επιχειρηματική στρατηγική σε μια ημιπαγκόσμια οικονομία», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ, 2005

[B9] Οικονόμου Γ., Γεωργόπουλος Ν., «Πληροφοριακά συστήματα για τη διοίκηση επιχειρήσεων» 2004

[B10] Ζαβλανός Μ., «Μάνατζμεντ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ, 1998

[B11] Αδάμ Κ., «Αρχές Διοίκησης και Οργάνωση Παραγωγής - Οικονομική των Επιχειρήσεων», 01/04/08

[B12] Κόντης Θ., Μαντάς Ν., «Εφαρμοσμένη Οργανωτική και Διοικητική», Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1993

[B13] Καζάζης, Ν., «Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις», 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2006

- [B14] McGraw-Hill, Παρουσίαση με τίτλο «Στρατηγικός Σχεδιασμός», Chapter 8, 2006
- [B15] Γρινιεζάκη Ε., Πτυχιακή Εργασία με τίτλο «Η συμβολή των Δημοσίων Σχέσεων στην Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων», ΑΤΕΙ Κρήτης, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ηράκλειο 2007
- [B16] Hitt M., Ireland R. & Hoskisson, R. «Strategic Management Competitiveness and Globalisation», 2005
- [B17] Κλήμης Μ. Γ., «Από τους πόρους τις δεξιότητες και την γνώση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», 18/06/95
- [B18] Johnson, G., Scholes, K. «Exploring Corporate Strategy» 5th edition, Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 1999
- [B19] Καρύδα Μ., Διάλεξη με θέμα «Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων» Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2004
- [B20] Μπουραντάς Δ., Άρθρο με τίτλο «Η Εταιρική Κουλτούρα ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» δημοσιευμένο στο περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Ιούνιος 2007
- [B21] Kotter P. John, Heskett L. James, «Corporate culture and performance», The free press, 1992
- [B22] Rijamampianina, R., «Developing core competence through multicultural learning», Parkland, FL: Universal Publishers, 1999
- [B23] Γκριτζιούδη Ε., Μεταπτυχιακή εργασία με τίτλο «Η επίδραση της επιχειρησιακής κουλτούρας στις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2010
- [B24] Στειακάκης Ε., Κατζός Ν., «Management, Μία Σύγχρονη Άποψη», Θεσσαλονίκη, 2002
- [B25] Τσακιρίδης Κ., Επιχειρησιακός Οδηγός Στρατηγικού Σχεδιασμού Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, 2009
- [B26] Αλεξιάδης, Δ., Σιγάλας, Ι. «Υπηρεσίες Υγείας / Νοσοκομείο Ιδιοτυπίες και Προκλήσεις τόμος Δ' - Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας-Νοσοκομείων Εμπειρίες, Τάσεις και Προοπτικές». Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα 1999



[B27] Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α., «Οργάνωση και Διοίκηση», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2002

[B28] Σιγάλας Ι., Εγχειρίδιο Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, «Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας», Εκδόσεις Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, Πάτρα 1999

[B29] Κυριακίδης Μ., Πολυνείκης Α. «Εθνικό Σύστημα Υγείας» σελ.1-10, Κύπρος 01/06/2004

[B30] Govindarajan V. and Gupta A.K., «Taking Wal-Mart Global- Lessons From Retailing's Giants», Strategy and Business, Forth Quarter, p. 1-5, 1999

### *Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις*

[H1] Άρθρο με τίτλο «Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Michael E. Porter», διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.adwords-solutions.gr/2010/12/porter-five-forces-model>

[H2] Δαμουλιανού Χ., Άρθρο με τίτλο «Δήλωση Εταιρικής Αποστολής»: αναγκαιότητα ή περιττή πολυτέλεια;» Εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyepix\\_2\\_15/09/2002\\_37750](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_15/09/2002_37750)

[H3] <http://www.image-com.gr>

[H4] [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=1464](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1464)

[H5] Κίτσος Γ., Άρθρο με τίτλο «Επιχειρηματικές στρατηγικές», διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.bizhelp365.com>, δημοσιευμένο την 29/11/10

[H6] Άρθρο με τίτλο: «Ελληνικό Δημόσιο Νοσοκομείο: Ανάλυση των αρχών διοίκησης. Ποιος ο βέλτιστος τρόπος διοίκησης των σύγχρονων δημόσιων νοσοκομείων. Ανάλυση προγραμματισμού με παρουσίαση παραδείγματος» διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://http.healthacademy.gr>

[H7] <http://diplomatia.gr/index.php?view=article&id=752>

[H8] Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος, Παρατηρητήριο Πολιτικών για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη

[http://www.okeobservatory.gr/cl\\_news.php?active\\_news\\_page=2&num\\_news\\_pages](http://www.okeobservatory.gr/cl_news.php?active_news_page=2&num_news_pages)

[H9] Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών <http://www.minfin.gr/portal/>