

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΡΑΓΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

- **ΚΑΤΣΙΓΙΑΝΝΗ ΘΕΟΔΩΡΑ (Α.Μ. 6813)**
- **ΕΥΠΟΛΙΑ ΜΑΡΙΑ (Α.Μ. 6713)**



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6930
----------------------	------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	3
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	3
1.3 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	5
1.4 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	8
1.4.1 Μακροχρόνιος προγραμματισμός	9
1.4.2 Βραχυχρόνιος προγραμματισμός.....	9
1.4.3 Γραμμικός προγραμματισμός	10
1.5 ΛΟΓΟΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	15
2.1 ΣΤΟΧΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	15
2.2 ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	16
2.3 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	18
3.1 ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	18
3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	19
3.2.1 Ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης	21
3.2.2 Ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης	32
3.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ	49
4.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	49
4.2 ΈΝΝΟΙΑ ΣΤΟΧΩΝ	52
4.3 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	52
4.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	53
4.5 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	58
5.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	58
5.2 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	59
5.2.1 Στρατηγικές ανάπτυξης.....	60
5.2.1.1 Στρατηγική συγκέντρωσης.....	62
5.2.1.2 Διαφοροποίηση	63
5.2.1.3 Κάθετη ολοκλήρωση	64
5.2.2 Αμυντικές στρατηγικές.....	65
5.2.3 Κοινοπραξίες	66
5.2.4 Στρατηγική σταθερής ανάπτυξης.....	68
5.2.5 Συγχώνευσης.....	70
5.2.6 Στρατηγική δημιουργίας ταμιακών διαθέσιμων (στρατηγική συγκομιδής)	72
5.2.7 Ανταγωνιστικές στρατηγικές.....	73
5.2.8 Στρατηγική συνδυασμού	74
5.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	74
5.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	75
5.5 ΈΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	78
6.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	78
6.2 ΕΙΔΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	79

6.3 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	83
6.4 Η ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	85
6.5 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ.....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	87
7.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	87
7.2 ΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ.....	99
7.3 Ο ΑΠΟΦΑΣΙΖΩΝ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ	101
7.4 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	105

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

1.1 Εισαγωγή

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα και σε εκείνη που αποσκοπούμε να βρεθούμε μελλοντικά. Ο προγραμματισμός βοηθά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης στο απώτερο μέλλον και όχι στην επόμενη μέρα. Το μέλλον όμως δεν προβλέπεται. Παρά ταύτα, τα διοικητικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να προσπαθούν να καθορίσουν τι θα μπορούσε να συμβεί στο μέλλον εάν υιοθετούσαν τη μια ή την άλλη πορεία δράσης. Έτσι ο προγραμματισμός ασχολείται με την μελλοντική αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που θα ληφθούν σήμερα.

1.2 Ορισμός προγραμματισμού

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί του προγραμματισμού μερικοί από τους οποίους είναι:

⇒ Προγραμματισμός είναι οι δραστηριότητες που απαιτούνται ειδικά για τον καθορισμό εκ των προτέρων των πράξεων ή εργασιών και των απαιτούμενων πόρων για να επιτευχθεί ένας στόχος. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δυνατών εναλλακτικών λύσεων ή επιλογών, την αξιολόγηση κάθε δυνατής επιλογής και τελικά την επιλογή της

καλύτερης λύσης.

⇒ Προγραμματισμός είναι η διεργασία και ο προσδιορισμός σε γενικές γραμμές των πραγμάτων που πρέπει να γίνουν και του τρόπου κατά τον οποίον θα γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης.

⇒ Προγραμματισμός είναι η διαδικασία η οποία επισημαίνει τα παρόντα και μέλλοντα κρίσιμα θέματα μιας επιχείρησης και αναπτύσσει τρόπους επίλυσης τους, οι οποίοι πρέπει να είναι συνεπείς με τους πόρους της καθώς και με τους περιορισμούς του περιβάλλοντος.

⇒ Προγραμματισμός είναι η συνεχής διαδικασία του να παίρνουμε επιχειρηματικές αποφάσεις, συστηματικά και με την καλύτερη δυνατή γνώση της μελλοντικής αποτελεσματικότητας τους.

Οι παραπάνω ορισμοί, καθώς και οι διάφοροι άλλοι, διαφόρων συγγραφέων μας επιτρέπει να πούμε ότι ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία η οποία:

✓ Επισημαίνει έγκαιρα τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που προέρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης.

✓ Εντοπίζει έγκαιρα τις αδυναμίες και τις δυνατότητες (συγκριτικά πλεονεκτήματα) της επιχείρησης.

✓ Προσδιορίζει στόχους και αναπτύσσει εναλλακτικές στρατηγικές και επιλέγει την καλύτερη για την

επίτευξη των στόχων της επιχείρησης δυνατή στρατηγική.

✓ Προχωρεί στην εφαρμογή και στον έλεγχο της επιλεχθείσας στρατηγικής για την αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης.

✓ Με βάση τη μελέτη του παρελθόντος, τη λεπτομερή ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης και τις βάσιμες προβλέψεις για τις μελλοντικές εξελίξεις, καταρτίζεται μια σειρά προγραμμάτων δραστηριότητας που καλύπτουν όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δράσης.

Με τα προγράμματα αυτά επιδιώκεται η πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης μέσα σε μια προκαθορισμένη περίοδο.

1.3 τα στάδια διαδικασίας του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

Στάδιο 1^ο : Ανάλυση και διάγνωση εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Στο στάδιο αυτό γίνεται έρευνα του περιβάλλοντος εκτός της επιχείρησης και διάγνωση της επίδρασης των σημαντικότερων παραγόντων του περιβάλλοντος εντός της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό γίνεται προσδιορισμός των παρόντων και μελλοντικών ευκαιριών ή και απειλών (κινδύνων).

Στάδιο 2° : Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Στο στάδιο αυτό γίνεται εξέταση και διάγνωση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης καθώς και προσδιορισμός του μελλοντικού συγκριτικού πλεονεκτήματος και της διακριτικής ικανότητας της επιχείρησης.

Στάδιο 3° : Προβλέψεις των συνθηκών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Στο στάδιο αυτό γίνονται προβλέψεις για την πιθανή εξέλιξη του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς και προβλέψεις για τις πωλήσεις και των χρηματοδοτικών αναγκών της επιχείρησης.

Στάδιο 4° :

Παρουσιάζεται η μεθοδολογία προσδιορισμού των Δυνατοτήτων- Αδυναμιών και Ευκαιριών- Απειλών της επιχείρησης (SWOT ανάλυση).

Στάδιο 5° : Προσδιορισμός της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης

~~Στο στάδιο αυτό γίνεται ο προσδιορισμός της αποστολής καθώς και των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους (δυνατότητες και αδυναμίες) της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις συνθήκες του περιβάλλοντος (ευκαιρίες -απειλές),~~

Στάδιο 6° : Ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών

Στο στάδιο αυτό γίνεται ανάπτυξη των στρατηγικών επιλογών που διαθέτει μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.

Στάδιο 7° : Αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών

Στο στάδιο αυτό γίνεται η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών με διάφορες μεθόδους - τεχνικές (παράδειγμα: ανάπτυξη χαρτοφυλακίου προϊόντων, η τεχνική του Hofer).

Στάδιο 8ο : Επιλογή της στρατηγικής ή στρατηγικών

Στο στάδιο αυτό γίνεται η επιλογή της καλύτερης δυνατής στρατηγικής ή στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής είναι:

- ✓ Η συμπεριφορά των ανταγωνιστών.
- ✓ Οι προηγούμενες επιχειρηματικές στρατηγικές.

Στάδιο 9° : Εφαρμογή της στρατηγικής ή στρατηγικών

Στο στάδιο αυτό εξετάζουμε ποιες "βασικές" ενέργειες απαιτούνται για την αποτελεσματική υλοποίηση της επιλεγείσης στρατηγικής/ στρατηγικών.

- ✓ Ανάπτυξη της κατάλληλης οργανωτικής διάρθρωσης.

✓ Κατανομή των πόρων της επιχείρησης στις διάφορες δραστηριότητες της.

✓ Ανάπτυξη στρατηγικών/ πολιτικών στις διάφορες λειτουργίες / τμήματα της επιχείρησης.

✓ Αποτελεσματική ηγεσία.

✓ Υιοθέτηση κινήτρων (υλικών και ηθικών) για την παρότρυνση των εργαζομένων για μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

Στάδιο 10^ο: Εκτίμηση και έλεγχος της επιλογείσης στρατηγικής / στρατηγικών

Στο στάδιο αυτό, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του προγραμματισμού, γίνεται η εκτίμηση εάν είναι κατάλληλη η επιλεγείσα στρατηγική για την επίτευξη των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης.

Επίσης στο ίδιο στάδιο γίνεται έλεγχος (παρακολούθηση), της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής και κατά πόσον η εφαρμογή της επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης.

1.4 Διακρίσεις προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός διακρίνεται σε:

- Μακροχρόνιο προγραμματισμό
- Βραχυχρόνιο προγραμματισμό
- Γραμμικό προγραμματισμό

1.4.1 Μακροχρόνιος προγραμματισμός

Λόγω του ότι οι προϋπολογισμοί δεν δίνουν έμφαση στο μέλλον, αναπτύχθηκε ο μακροχρόνιος προγραμματισμός (Long-Range Planning).

Κατά το μακροχρόνιο προγραμματισμό, τα επιτελικά στελέχη επιλέγουν την πιο πιθανή εκτίμηση και διάγνωση του μελλοντικού περιβάλλοντος καθώς και τις δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης τους. Από αυτή τη διαδικασία αναπτύσσεται η καλύτερη στρατηγική για την εναρμόνιση της επιχείρησης με το περιβάλλον της, δηλαδή αναπτύσσεται μια μοναδική στρατηγική (πρόγραμμα) πιθανών δραστηριοτήτων για το μέλλον.

1.4.2 Βραχυχρόνιος προγραμματισμός

Με την εφαρμογή του βραχυχρόνιου προγραμματισμού επιτυγχάνονται:

1) Η συνεργασία μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης και γενικά ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της, έτσι ώστε να γίνεται εναρμόνιση των στόχων και πολιτικών, των λειτουργικών τμημάτων της και να είναι συμβατοί με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης συμβάλλοντας στην επίτευξη τους.

2) Η βελτίωση του κόστους των προϊόντων και η αύξηση της αποδοτικότητας της-επιχείρησης.

3) Ο καθορισμός των βραχυχρόνιων στόχων στα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης. Κάθε τμήμα καθορίζει τους στόχους της. Για παράδειγμα: Το τμήμα εφοδιασμού και αγορών πρέπει να καθορίζει τις

ποσότητες και ποιότητες των απαιτούμενων πρώτων και βοηθητικών υλών.

4) Η διοικητική αποκέντρωση. Αυτή εξασφαλίζεται με τον καθορισμό των ορίων δραστηριότητας κάθε λειτουργικού τμήματος, η οποία είναι συνήθως και θέση ευθύνης.

5) Ο έλεγχος της προόδου των προγραμμάτων. Ο έλεγχος αυτός επιτυγχάνεται με τη σύγκριση των προβλέψεων με τις πραγματοποιήσεις, την λήψη των κατάλληλων μέτρων για την εξάλειψη των αιτιών αυτών, κλπ.

Είδη προγραμμάτων:

Ορισμένα προγράμματα που καταρτίζονται από τις βραχυχρόνιες επιχειρήσεις:

- 1) Πρόγραμμα εφοδιασμού και αγορών
- 2) Πρόγραμμα αποθεμάτων
- 3) Πρόγραμμα πωλήσεων
- 4) Πρόγραμμα παραγωγής

1.4.3 Γραμμικός προγραμματισμός

Τα προβλήματα συνδυασμού των πόρων (resources) που διαθέτει η επιχείρηση είναι από τα πιο σημαντικά και γνωστά στους διοικητικούς φορείς ονομάζονται «προβλήματα κατανομής» (allocation problems).

Τα προβλήματα αυτά δημιουργούνται όταν υπάρχει ένας αριθμός δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεσθούν. Οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να πραγματοποιηθούν με

διάφορους τρόπους (ή σε διάφορα επίπεδα) κάτω όμως από ορισμένους περιορισμούς. Οι περιορισμοί οφείλονται είτε στη στενότητα των διαθέσιμων πόρων (δηλαδή χρηματικοί πόροι, έδαφος, ανθρώπινο δυναμικό, υλικά, μηχανές) είτε στον τρόπο με τον οποίο μπορούν οι πόροι αυτοί να καταναλωθούν στις διάφορες δραστηριότητες.

Το πρόβλημα που προβάλλει είναι η εξεύρεση ενός τρόπου «κατανομής» των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης ώστε να πραγματοποιείται ο αντικειμενικός στόχος που επιδιώκεται δηλαδή να επιτυγχάνεται το «βέλτιστο».

Με τον όρο «βέλτιστο» εννοούμε το «μέγιστο» μιας ποσότητας που είναι επιθυμητή ή το «ελάχιστο» μιας άλλης που είναι ανεπιθύμητη.

Ο γραμμικός προγραμματισμός είναι μια μαθηματική μέθοδος για τη λύση προβλημάτων στα οποία προσπαθούμε να βρούμε την άριστη χρησιμοποίηση των περιορισμένων πόρων μιας επιχείρησης, για να επιτύχουμε τη μεγιστοποίηση του κέρδους ή την ελαχιστοποίηση του κόστους μέσα στα όρια ορισμένων περιορισμένων και δυνατοτήτων της επιχείρησης.

Ο γραμμικός προγραμματισμός είναι μια ειδική μορφή του μαθηματικού προγραμματισμού.

Ο όρος γραμμικός χρησιμοποιείται γιατί όλες οι μαθηματικές σχέσεις του προβλήματος είναι γραμμικές. Γραμμική είναι η σχέση κατά την οποία αν πολλαπλασιάσουμε για παράδειγμα τον αριθμό των υπαλλήλων μιας επιχείρησης με έναν αριθμό, η παραγωγή των αγαθών της επιχείρησης θα πολλαπλασιασθεί με τον αριθμό αυτό.

1.5 Λόγοι χρησιμοποίησης του προγραμματισμού

Οι σπουδαιότεροι λόγοι οι οποίοι επιβάλλουν τη χρησιμοποίηση του προγραμματισμού από τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι οι εξής:

1) Ο προγραμματισμός παρέχει στα διευθυντικά στελέχη και στους εργαζόμενους σαφείς στόχους και κατευθύνσεις για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Πολλοί άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα (σε ποσότητα και ποιότητα), εάν γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και που κατευθύνεται η επιχείρηση. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην ελάττωση, εάν όχι, στην πλήρη εξάλειψη των συγκρούσεων μεταξύ των στρατηγικών και στόχων των διαφόρων λειτουργιών / τμημάτων της επιχείρησης.

Αυτό γίνεται με τις εναρμονίσεις των διαφόρων στρατηγικών και στόχων των τμημάτων της επιχείρησης με τη γενική στρατηγική και τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

2) Ο προγραμματισμός παρέχει ένα ισχυρό κίνητρο στους εργαζόμενους και στα διευθυντικά στελέχη για να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Παρέχει τη βάση για την εκτίμηση και έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

3) Οι -- συνθήκες -- του -- οικονομικού, -- τεχνολογικού, -- κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος μέσα στις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις μεταβάλλονται με

τόσο γρήγορο ρυθμό κατά τη σημερινή εποχή μας, ώστε ο προγραμματισμός να γίνει απαραίτητος για την επιβίωση των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Η ταχεία αλλαγή η οποία συμβαίνει στο περιβάλλον των επιχειρήσεων και η οικονομική ανάπτυξη δημιουργούν όμως κινδύνους ιδιαίτερα σε αυτήν την εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της ενοποίησης των αγορών όπως είναι η ενοποίηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

4) Μια υγιής διαδικασία του προγραμματισμού αποτελεί τη βάση και το πλαίσιο μέσα στα οποία όλα τα μέρη μιας επιχείρησης εργάζονται για την επίτευξη των ίδιων σκοπών και στόχων.

Χωρίς τις οδηγίες και τον συντονισμό που παρέχεται από τον προγραμματισμό, τα διάφορα τμήματα/ μονάδες της επιχείρησης έχουν συχνά την τάση να οδηγούνται σε διαφορετικές κατευθύνσεις.

5) Ένα άλλο μεγάλο όφελος του προγραμματισμού είναι η ευκαιρία που παρέχεται στα διευθυντικά στελέχη των διαφόρων κλιμακίων να εμπλέκονται κατά τη διαδικασία σύνταξης του προγραμματισμού.

Αυτό όχι μόνο ενθαρρύνει τη δέσμευση από πλευράς των συμμετεχόντων διευθυντών αλλά μειώνει και την αντίδραση τους στις προτεινόμενες αλλαγές. Οι άνθρωποι γενικά έχουν την τάση να αντιδρούν αρνητικά σε ότι δεν μπορούν να καταλάβουν.

Από την άλλη πλευρά, πολλοί δέχονται τις αποφάσεις όταν μετά τη συλλογική διαδικασία αντιλαμβάνονται τους περιοριστικούς παράγοντες και τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ

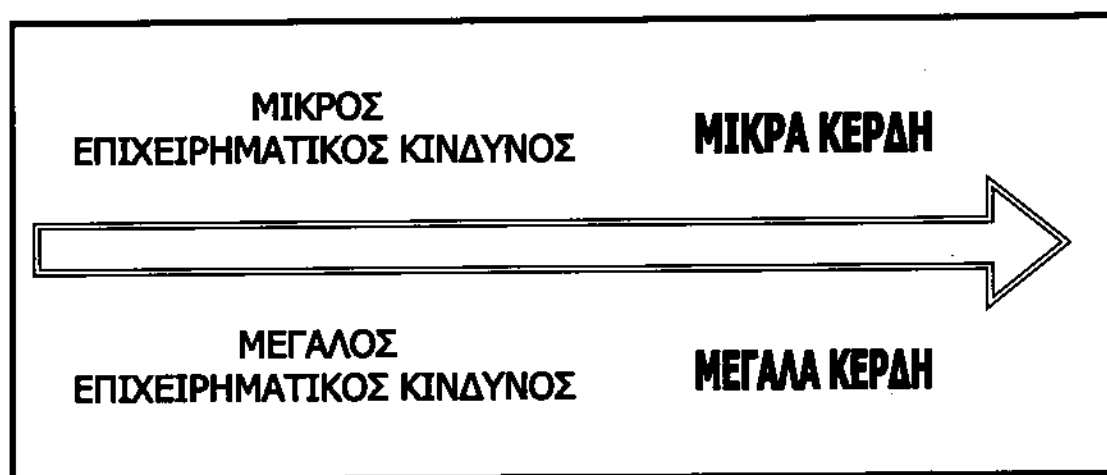
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

2.1 Στόχος προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός δεν θα πρέπει να θεωρείται πρωταρχικά ως μέσο εξάλειψης του αναλαμβανόμενου επιχειρηματικού κινδύνου. Και αυτό γιατί βασικά ο στόχος του προγραμματισμού είναι να αυξήσει την ικανότητα της επιχείρησης να αναλαμβάνει όλο και μεγαλύτερους κινδύνους, αφού το ύψος των κερδών κάθε επιχείρησης εξαρτάται από το μέγεθος του αναλαμβανόμενου κινδύνου.



Επίσης ο στόχος του προγραμματισμού είναι:

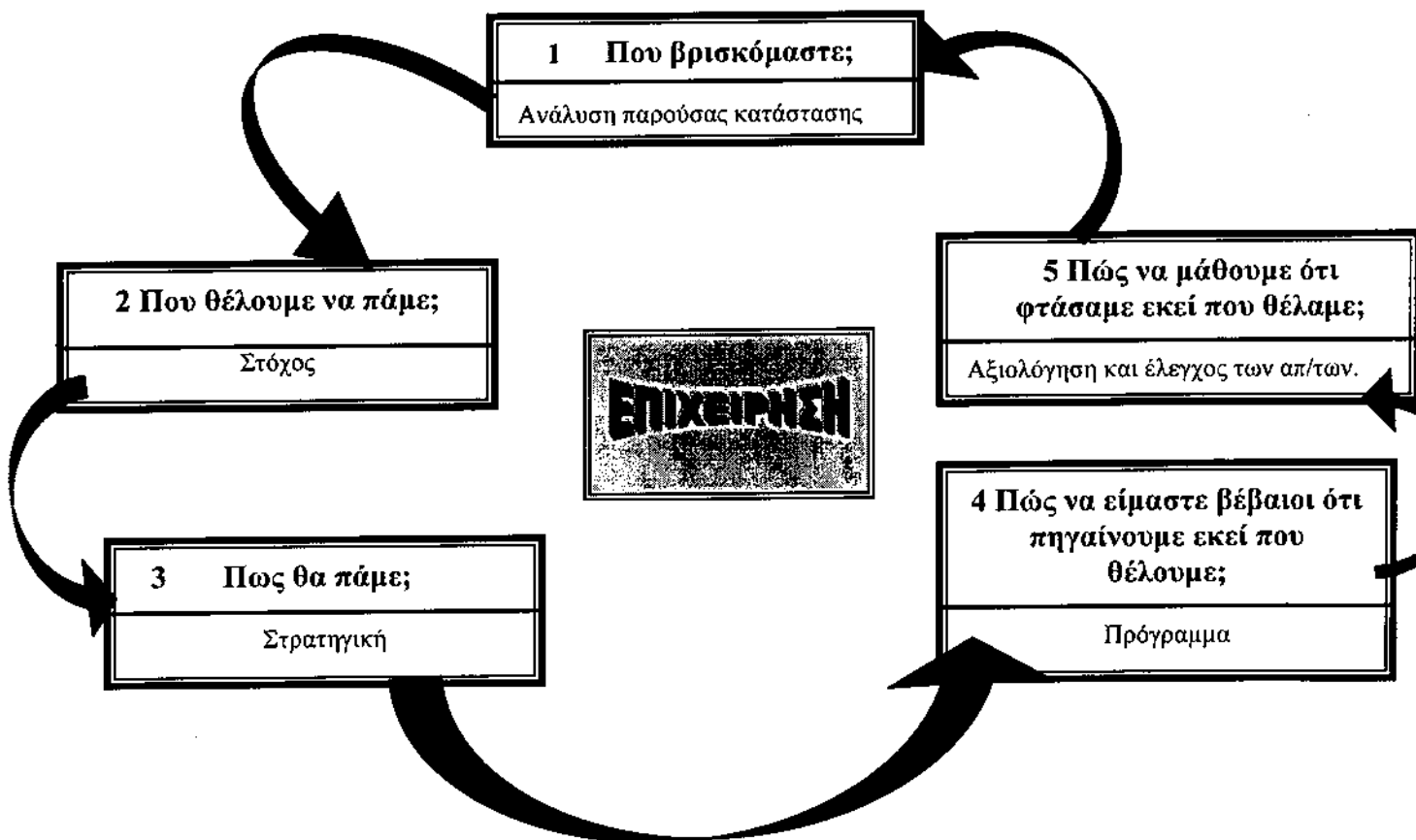
- ✓ Να εντοπίσει έγκαιρα τις ευκαιρίες ή τους κινδύνους και
- ✓ Να αναπτύσσει τις κατάλληλες στρατηγικές για την αξιοποίηση των ευκαιριών ή την ελαχιστοποίηση εάν όχι πλήρη αντιμετώπιση των κινδύνων.

2.2 Κύκλος του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός διαγράφει μια συνεχή κυκλική πορεία. Για να γίνει κατανοητή η διαδικασία του προγραμματισμού πρέπει να απαντηθούν πέντε βασικά ερωτήματα τα οποία είναι:

- 1) Που βρισκόμαστε;
- 2) Που θέλουμε να πάμε;
- 3) Πως θα πάμε;
- 4) Πώς να είμαστε βέβαιοι ότι πηγαίνουμε εκεί που θέλουμε να πάμε;
- 5) Πώς να μάθουμε ότι φθάσαμε εκεί που θέλαμε;

Σχηματικά ο κύκλος του προγραμματισμού είναι:



2.3 Τα επίπεδα του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός διεξάγεται σε διάφορα επίπεδα μέσα στην επιχείρηση. Έτσι έχουμε προγραμματισμό σε επίπεδο επιχείρησης, σε επίπεδο λειτουργιών (Διευθύνσεων) και σε επίπεδο τμημάτων των Διευθύνσεων. Εδώ είναι σκόπιμο να γίνει μια αντιδιαστολή μεταξύ του Γενικού προγραμματισμού που ονομάζεται και στρατηγικός προγραμματισμός (ή Στρατηγικός Σχεδιασμός) και του ειδικού προγραμματισμού ή του Λειτουργικού Προγραμματισμού.

Ο λειτουργικός προγραμματισμός προσδιορίζει τον τρόπο και λεπτομέρειες για την υλοποίηση των στόχων που αναφέρονται στο στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης.

Ο ειδικός προγραμματισμός ή λειτουργικός προγραμματισμός, εξάλλου, υλοποιείται από τις λειτουργίες (Διευθύνσεις) και από τα τμήματα των διευθύνσεων. Η έκταση του λειτουργικού προγραμματισμού είναι περιορισμένη και ασχολείται με καταστάσεις που έχουν μικρή χρονική διάρκεια.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αναφέρεται στην αποστολή της επιχείρησης και προσδιορίζει τους γενικότερους μακρόπνοους στόχους, καθώς και τη δομή της επιχείρησης για την επίτευξη αυτών των στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Έννοια του περιβάλλοντος

Οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη οικονομία ιδρύονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα πολύπλοκο και πολυσύνθετο περιβάλλον που επηρεάζει αποφασιστικά τη φύση και τη μορφή των επιχειρηματικών αποφάσεων και την όλη συμπεριφορά και δράση τους.

Η επιχείρηση θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος για να μπορέσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Η επιχείρηση που δεν μπορεί σήμερα να αντιμετωπίσει το περιβάλλον με επιτυχία δεν θα μπορέσει να επιβιώσει.

Το περιβάλλον περιλαμβάνει τους εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι είναι δυνατόν να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή απειλές για την επιχείρηση. Επίσης εξετάζει τους πόρους της επιχείρησης για την αναγνώριση των δυνατοτήτων ή αδυναμιών καθώς και τον προσδιορισμό των στρατηγικών πλεονεκτημάτων- ικανοτήτων, που η επιχείρηση έχει σήμερα ή θα μπορούσε να αναπτύξει στο μέλλον, ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ευκαιρίες ή να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις απειλές του περιβάλλοντος.

Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.

3.2 Εξωτερικό περιβάλλον

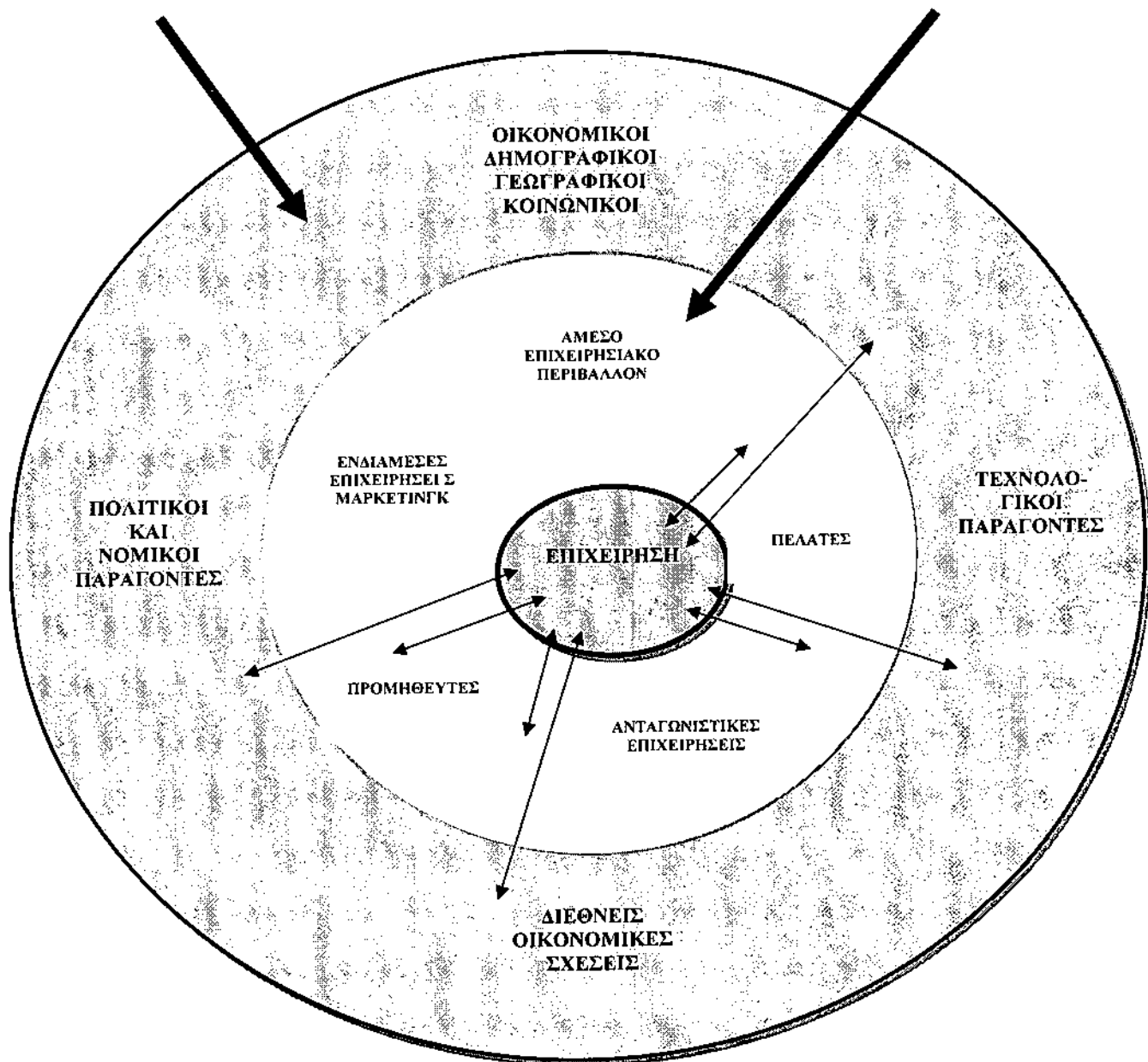
Το εξωτερικό περιβάλλον παρέχει στους επιτελείς τη δυνατότητα να εντοπίσουν έγκαιρα τις ευκαιρίες, ώστε να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν τις κατάλληλες στρατηγικές για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των παρουσιαζόμενων ευκαιριών.

Επίσης βοηθάει τους επιτελείς να αναπτύξουν ένα σύστημα, που να παρέχει έγκαιρα προειδοποιήσεις για τις απειλές του περιβάλλοντος έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να πάρει έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση των απειλών ή να αναπτύξουν στρατηγικές οι οποίες μπορεί να μετατρέψουν μια απειλή σε όφελος της επιχείρησης.

Οι παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος και μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης:

ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



3.2.1 Ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης

Το μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει τους εξής παράγοντες:

- 1) Οικονομικοί παράγοντες
- 2) Πολιτικοί -νομικοί παράγοντες
- 3) Κοινωνικοί παράγοντες
- 4) Δημογραφικοί παράγοντες
- 5) Γεωγραφικοί παράγοντες
- 6) Διεθνείς οικονομικές σχέσεις
- 7) Τεχνολογικοί παράγοντες

1) οικονομικοί παράγοντες

Η οικονομική κατάσταση της χώρας, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, μπορεί να επηρεάσει τις προοπτικές και τις στρατηγικές της επιχείρησης. Οι ειδικοί οικονομικοί παράγοντες που θα πρέπει να αναλυθούν και διαγνωσθούν από τους επιτελείς της επιχείρησης είναι οι εξής:

⇒ Οι πληθωριστικές και αντιπληθωριστικές τάσεις στις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών.

⇒ Η φάση του οικονομικού κύκλου. (Η οικονομία μπορεί να θεωρηθεί ότι βρίσκεται στη φάση οικονομικής κρίσης, ύφεσης, ανάκαμψης, ή ευημερίας).

⇒ Το ισοζύγιο πληρωμών, πλεονάσματα ή ελλείμματα σε σχέση με το εξωτερικό εμπόριο.

⇒ Οι νομισματικές πολιτικές, επιτόκια καθώς και η υποτίμηση ή ανατίμηση του νομίσματος σε σχέση με τα νομίσματα των άλλων χωρών.

Κάθε ένας από τους παραπάνω παράγοντες της οικονομίας μπορεί να εμποδίσει ή να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και να συντελέσει στην επιτυχία ή να είναι υπεύθυνος για την αποτυχία της στρατηγικής/ στρατηγικών της επιχείρησης.

Παραδείγματος χάρη οι υφέσεις συχνά οδηγούν στην ανεργία με αποτέλεσμα τη μείωση των καταναλωτικών δαπανών και συνεπώς τη μείωση των πωλήσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών των επιχειρήσεων. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να έχουν υπόψη τους, τους πιο πάνω οικονομικούς παράγοντες στις στρατηγικές αποφάσεις τους, επειδή οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν απειλές ή ευκαιρίες για την επιχείρηση τους.

2) πολιτικοί (κρατικοί)- νομικοί παράγοντες

Το κράτος επηρεάζει σε κάποιο βαθμό τις συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων, γιατί δημιουργεί νόμους για ένα μεγάλο αριθμό θεμάτων που αφορούν τις επιχειρήσεις όπως π.χ. ατμοσφαιρική ρύπανση, έλεγχοι αμοιβών και τιμών, περιορισμούς στην εγκατάσταση των εργοστασίων σε ορισμένες περιοχές, ασφάλεια και υγιεινές συνθήκες εργασίας, ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, κλπ. Οι νόμοι και οι κανονισμοί σχετικά με το πώς θα λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις αλλάζουν σε καθημερινή βάση.

Οι επεμβάσεις και οι δραστηριότητες του κράτους επίσης επηρεάζουν τις επιλογές των στρατηγικών αποφάσεων

των επιχειρήσεων. Το κράτος μπορεί να αυξήσει τις ευκαιρίες ή απειλές για μια επιχείρηση ενώ μερικές φορές και τα δυο.

Παρακάτω δίνονται μερικά παραδείγματα ευκαιριών για αύξηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων ή για βελτίωση της ανταγωνιστικής τους ικανότητας.

☒ Το κράτος προστατεύει την εγχώρια βιομηχανία έναντι του αθέμιτου εξωτερικού ανταγωνισμού.

Το κράτος μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρήσεις με πολλούς και διάφορους τρόπους. Στην πραγματικότητα μπορεί να επηρεάσει τους κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες, μέσω φορολογικής και νομισματικής πολιτικής καθώς και με διάφορους νόμους και κανονισμούς.

☒ Το κράτος είναι ένας σημαντικός αγοραστής αγαθών και υπηρεσιών

Αυτό αυξάνει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων εκείνων που είναι προμηθευτές του κράτους όπως παραδείγματος χάρη επιχειρήσεις προμήθειας πολεμικού υλικού, ενδυμασίας, τροφίμων, κλπ. για τις ένοπλες δυνάμεις.

Οι τακτικές μεταβολές και αλλαγές στους νόμους και κανονισμούς, που αφορούν τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις και κάνουν πολύ δύσκολο τον προγραμματισμό των επιχειρήσεων. Εκείνο το οποίο απασχολεί περισσότερο τα επιτελικά στελέχη για την κρατική πολιτική είναι η αβεβαιότητα.

3) κοινωνικοί παράγοντες

Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις αξίες και διαθέσεις (συμπεριφορά) των καταναλωτών και εργαζόμενων μιας επιχείρησης. Οι δυναμικοί κοινωνικοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση για τα προϊόντα ή υπηρεσίες μιας επιχείρησης και μπορεί να αλλάξουν τις στρατηγικές αποφάσεις της.

Παρακάτω αναφέρονται μερικά ενδεικτικά παραδείγματα που δείχνουν πως οι παράγοντες αυτοί μπορεί να δημιουργήσουν απειλές ή ευκαιρίες για μια επιχείρηση και αλλαγές στις στρατηγικές της.

1) Η αύξηση και η βελτίωση του επιπέδου της εκπαίδευσης έχει αλλάξει τη νοοτροπία και συμπεριφορά των εργαζομένων, όσον αφορά στην εργασία τους, δηλαδή όσο αφορά στον αριθμό ωρών που επιθυμούν να εργασθούν, την ποιότητα συνθηκών εργασίας, κλπ. Οι παραπάνω αξίες μπορούν να επηρεάσουν σε ευρεία κλίμακα τον προγραμματισμό και την οργάνωση της εργασίας, τις διοικητικές μεθόδους και τα συστήματα κινήτρων και αμοιβών των εργαζομένων. Οι κοινωνικές αξίες επηρεάζουν συνεπώς το πώς θα αναπτυχθούν και θα εφαρμοσθούν, οι στρατηγικές της επιχείρησης.

2) Παλαιότερα οι ηλικιωμένοι, ανύπαντροι, χήρες, χήροι ζούσαν με τους συγγενείς τους. Σήμερα υπάρχει μια τάση οι περισσότεροι από αυτούς να ζουν μόνοι τους. Αυτό έχει ως συνέπεια την

αύξηση των δραστηριοτήτων ορισμένων επιχειρήσεων όπως π.χ. επιχειρήσεις κατασκευής οικιακών συσκευών, επίπλων, έκδοσης περιοδικών, κλπ.

3) Επί χρόνια μεγάλος αριθμός παντρεμένων γυναικών παρέμενε στο σπίτι. Σήμερα οι περισσότερες εργάζονται. Αυτό έχει ως συνέπεια την αύξηση της δραστηριότητας ορισμένων επιχειρήσεων, όπως π.χ. επιχειρήσεων παραγωγής συστημάτων ασφάλειας για τα σπίτια, βρεφονηπιακούς σταθμούς, κλπ.

4) Δημογραφικοί παράγοντες

Οι σπουδαιότεροι δημογραφικοί παράγοντες είναι οι εξής:

> Μεταβολές στην ηλικία του πληθυσμού

Καθώς ο συνολικός πληθυσμός σε μια περιοχή μεταβάλλεται επόμενο είναι να μεταβάλλεται και η κατανομή της ηλικίας. Εάν ο ρυθμός γεννήσεων μειώνεται και η υγειονομική περίθαλψη βελτιώνεται, φυσικό είναι να αναμένεται ότι περισσότεροι ηλικιωμένοι και λιγότεροι νέοι άνθρωποι θα κατοικούν στην περιοχή αυτή.

Η μεταβολή αυτή της κατανομής του πληθυσμού θα επηρεάσει τις στρατηγικές ορισμένων επιχειρήσεων. Παραδείγματός χάρη, επειδή υπάρχουν λιγότερα παιδιά στη σύνθεση του πληθυσμού αναμένεται να συμβούν στρατηγικές αλλαγές στις επιχειρήσεις που ανήκουν στις βιομηχανίες παιχνιδιών, παιδικών τροφών, ενδυμάτων, κλπ.

➤ Κατανομή εισοδήματος του πληθυσμού

Σε μερικές περιοχές του κόσμου υπάρχουν μεγάλες ανισοκατανομές εισοδήματος. Το μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματος βρίσκεται στα χέρια των λίγων, ενώ οι περισσότεροι έχουν στη διάθεση τους λίγο χρήμα. Σε άλλες περιοχές του κόσμου υπάρχουν λιγότερες διαφοροποιήσεις στην κατανομή του εισοδήματος μεταξύ των ατόμων. Οι μεταβολές στην κατανομή του εισοδήματος μεταξύ των ατόμων μιας κοινωνίας αναμφισβήτητα επηρεάζει τη ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων.

➤Μεταβολές στο πληθυσμό

Μια μεταβολή στο συνολικό πληθυσμό επηρεάζει τη βασική ζήτηση για τα προϊόντα ή υπηρεσίες των επιχειρήσεων.

Ο ρυθμός της μέσης ετήσιας μεταβολής του πληθυσμού στις αναπτυσσόμενες χώρες παρουσιάζει μείωση, ενώ στις χώρες του Τρίτου Κόσμου εμφανίζει αύξηση. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική εγκατάσταση μιας επιχείρησης. Εάν μια επιχείρηση λειτουργεί σε μια περιοχή μιας χώρας όπου ο πληθυσμός μειώνεται, μπορεί να μετακινήσει τις δραστηριότητες της σε μια άλλη περιοχή όπου ο πληθυσμός παρουσιάζει αύξηση. Επίσης όταν ο πληθυσμός μιας πόλης αναπτύσσεται ή μετακινείται στα προάστια, αυτό μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική μιας επιχείρησης για το που θα συγκεντρώσει τις προσπάθειες της.

5) Γεωγραφικοί παράγοντες

Οι επιτελείς μιας επιχείρησης θα πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά και το γεωγραφικό περιβάλλον. Πρέπει δηλαδή να προσδιορίσουν εάν οι συνθήκες σε άλλες γεωγραφικές περιοχές είναι ευνοϊκότερες για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να εξεταστούν:

- ✓ Μετακίνηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων από μια πόλη σε ένα προάστιο ή από μια πόλη σε άλλη περιοχή.
- ✓ Μετακίνηση των κεντρικών γραφείων της επιχείρησης σε άλλες περιοχές.

Οι μετακινήσεις αυτές μπορεί να γίνουν για διάφορους λόγους όπως π.χ. :

- i) Καλύτερες συνθήκες προσφοράς εργασίας στη νέα περιοχή.
- ii) Τα κόστη να είναι χαμηλότερα ή η ποιότητα ζωής να είναι καλύτερη στη νέα περιοχή.
- iii) Μεταβολή στο γενικό πληθυσμό. Η επιχείρηση θέλει καταναλωτές με ένα ορισμένο επίπεδο εισοδήματος για την αγορά υπηρεσιών ή προϊόντων.

Στον τομέα αυτό περιλαμβάνεται και η εξέταση των συνθηκών για την είσοδο της επιχείρησης σε ξένες χώρες. Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διεθνή κλίμακα, εάν διαπιστωθεί ότι μπορούν να πετύχουν υψηλότερα επίπεδα κερδών. Η επέκταση των δραστηριοτήτων σε διεθνή κλίμακα

είναι μια δύσκολη και περίπλοκη απόφαση διότι παρουσιάζει πολλά προβλήματα. Παραδείγματος χάρη οι προτιμήσεις των καταναλωτών για τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης μπορεί να είναι διαφορετικές, η διάρθρωση των φόρων επίσης μπορεί να είναι διαφορετική.

6) Διεθνείς οικονομικές σχέσεις

Τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να ερευνήσουν και να είναι ενήμερα για τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις καθώς και τις εξελίξεις τους, γιατί αυτές μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή απειλές για την επιχείρηση.

Οι διεθνείς οικονομικές σχέσεις βασικά αναφέρονται:

1) Στις διεθνείς συμφωνίες περί δασμών και εμπορίου

Μεταξύ αυτών αναφέρεται η σπουδαιότερη, η Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (GATT) η οποία μετενομάσθηκε σε Οργανισμό Παγκόσμιου Εμπορίου (WTO). Ο βασικός σκοπός της συμφωνίας αυτής είναι η προοδευτική μείωση των δασμών και των ποσοτικών περιορισμών στο διεθνές εμπόριο για τη δημιουργία διεθνούς αγοράς, η οποία θα έχει ευνοϊκές επιδράσεις σε όλα τα συμμετέχοντα μέλη κράτη.

2) Στις οικονομικές ενοποιήσεις συνασπισμούς και συνεργασίες

Αυτές έχουν θετικές ή αρνητικές επιδράσεις κυρίως για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διεθνή χώρο.

Οι κυριότερες ενοποιήσεις είναι:

- Συμφωνία Ελεύθερου εμπορίου (ΣΕΕΑ)
- Η Ευρωπαϊκή Ζώνη Ελευθέρων Συναλλαγών (ΕΖΕΑ)
- Η Ευρωπαϊκή οικονομική κοινότητα (ΕΟΚ) ή Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.)
- Οργανισμός εξαγωγών Χωρών Πετρελαίου (ΟΡΕΚ)

3) Στην εξωτερική εμπορική πολιτική

Η εξωτερική εμπορική πολιτική της χώρας μας καθώς και των χωρών στις οποίες η επιχείρηση εξάγει τα προϊόντα της, επηρεάζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι πολιτικές αυτές εκδηλώνονται κατά διαφόρους τρόπους όπως παραδείγματος χάρη δασμολογική πολιτική, εξαγωγικές επιδοτήσεις, ποσοτικοί περιορισμοί των εισαγωγών, κλπ.

7) Τεχνολογικοί παράγοντες

Η τεχνολογία συνιστάται από τις σύγχρονες επιστημονικές και μηχανικές αρχές, που είναι ενσωματωμένες στις μεθόδους παραγωγής και σχεδίασης του προϊόντος μιας επιχείρησης, καθώς και στις προσδοκώμενες προόδους στις μεθόδους σχεδίασης και παραγωγής των προϊόντων.

Οι τεχνολογικές μεταβολές περιλαμβάνουν όχι μόνο τις σημαντικές εφευρέσεις, οι οποίες προκαλούν σημαντικές αλλαγές στη ζωή μας, αλλά και τις βαθμιαίες φιλόπρονες βελτιώσεις σε διάφορους τομείς όπως π.χ. στις πρώτες ύλες και υλικά, στις παραγωγικές διαδικασίες, στην αποδοτικότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού κλπ.

Οι επιδράσεις των τεχνολογικών μεταβολών εμφανίζονται κατά διάφορους τρόπους. Παρακάτω αναφέρονται μερικά παραδείγματα:

- **Νέα προϊόντα ή υπηρεσίες (ή νέες χρήσεις για τα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες)**

Η ανάπτυξη της μηχανής εσωτερικής καύσης συντέλεσε στην παραγωγή νέων προϊόντων, όπως μοτοποδηλάτων, μηχανών κοπής χλόης, αυτοκινήτων, κλπ. καθώς οι νεωτεριστές άρχισαν να επινοούν αξιοποίηση της μηχανής για διάφορες χρήσεις. Η ανάπτυξη μεταλλικών κραμάτων και πλαστικών συντέλεσε στην παραγωγή ελαφρότερων αυτοκινήτων και πιο αποδοτικών από άποψη κατανάλωσης βενζίνης.

- **Βελτίωση μεθόδων παραγωγής, αλλαγές στον τρόπο παραγωγής ή κατασκευής των προϊόντων, αυτοματισμός παραγωγής, κλπ.**

Οι μηχανές μπορεί να αλλάξουν από πλευράς παραγωγικής ικανότητας και ταχύτητας παραγωγής, καθώς και σε ρυθμό αποδοτικότητας ή γενικά στην αξιοπιστία τους.

Οι σειρές παραγωγής μπορεί να αυτοματοποιηθούν και να ελέγχονται ηλεκτρονικός για να έχουμε καλύτερη αποτελεσματικότητα. Παράδειγμα: Η εισαγωγή των ρομπότ στην εργασία σειράς συναρμολόγησης έχει αλλάξει την τεχνολογία μαζικής παραγωγής σε μερικά τμήματα της αυτοκινητοβιομηχανίας.

Ο ρυθμός των τεχνολογικών μεταβολών προσδιορίζεται εντός μιας δεδομένης επιχείρησης από τα οικονομικά και εντός μιας κοινωνίας από τις κοινωνικές αξίες. Μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει ελάχιστο ανταγωνισμό σε μια διαρθρωμένη αγορά, θα έχει λίγα κίνητρα για να κάνει μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογία και έρευνα. Αντίθετα ο βιομήχανος κατασκευής μικροϋπολογιστών κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990, δεν θα μπορούσε να αναμένει οικονομική επιβίωση, χωρίς να παραμένει στην εμπροσθοφυλακή της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Στις κοινωνίες, οι οποίες δίνουν ιδιαίτερη αξία στην υγεία και μακροζωία, μπορεί να αναμένεται επιδίωξη ανάπτυξης της ιατρικής τεχνολογίας. Συμπερασματικά οι τεχνολογικές μεταβολές επηρεάζουν τις επιχειρήσεις κατά διάφορους τρόπους.

Ακόμα, οι τεχνολογικές αναπτύξεις που επιτυγχάνονται από τους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης μπορούν να κάνουν τα προϊόντα της επιχείρησης αυτής απαρχαιωμένα ή δαπανηρότερα. Σε διεθνή κλίμακα η χρήση των πλέον πρόσφατων τεχνολογικών εξελίξεων από μια βιομηχανία σε μια χώρα, συχνά κάνει τα προϊόντα που παράγονται σε μια άλλη χώρα ακριβότερα ή μη ανταγωνιστικά.

Η νέα Τεχνολογία επηρεάζει επίσης τις επιχειρήσεις στο ότι μπορεί να ελαττώσει το κόστος σε πολλές περιοχές για παράδειγμα από την καλύτερη και αποτελεσματικότερη χρήση των πρώτων υλών μέχρι την εξοικονόμηση ενέργειας.

Η διαπίστωση της επίδρασης των τεχνολογικών αναπτύξεων στους στόχους και στις στρατηγικές μιας συγκεκριμένης επιχείρησης είναι πολύ ουσιώδες καθήκον.

Η πρόβλεψη των τεχνολογικών μεταβολών είναι πιθανόν να μην είναι τόσο πολύ δύσκολη, όσο είναι η επιλογή του κατάλληλου χρόνου για αντίδραση και ο προσδιορισμός των συνεπειών των τεχνολογικών μεταβολών.

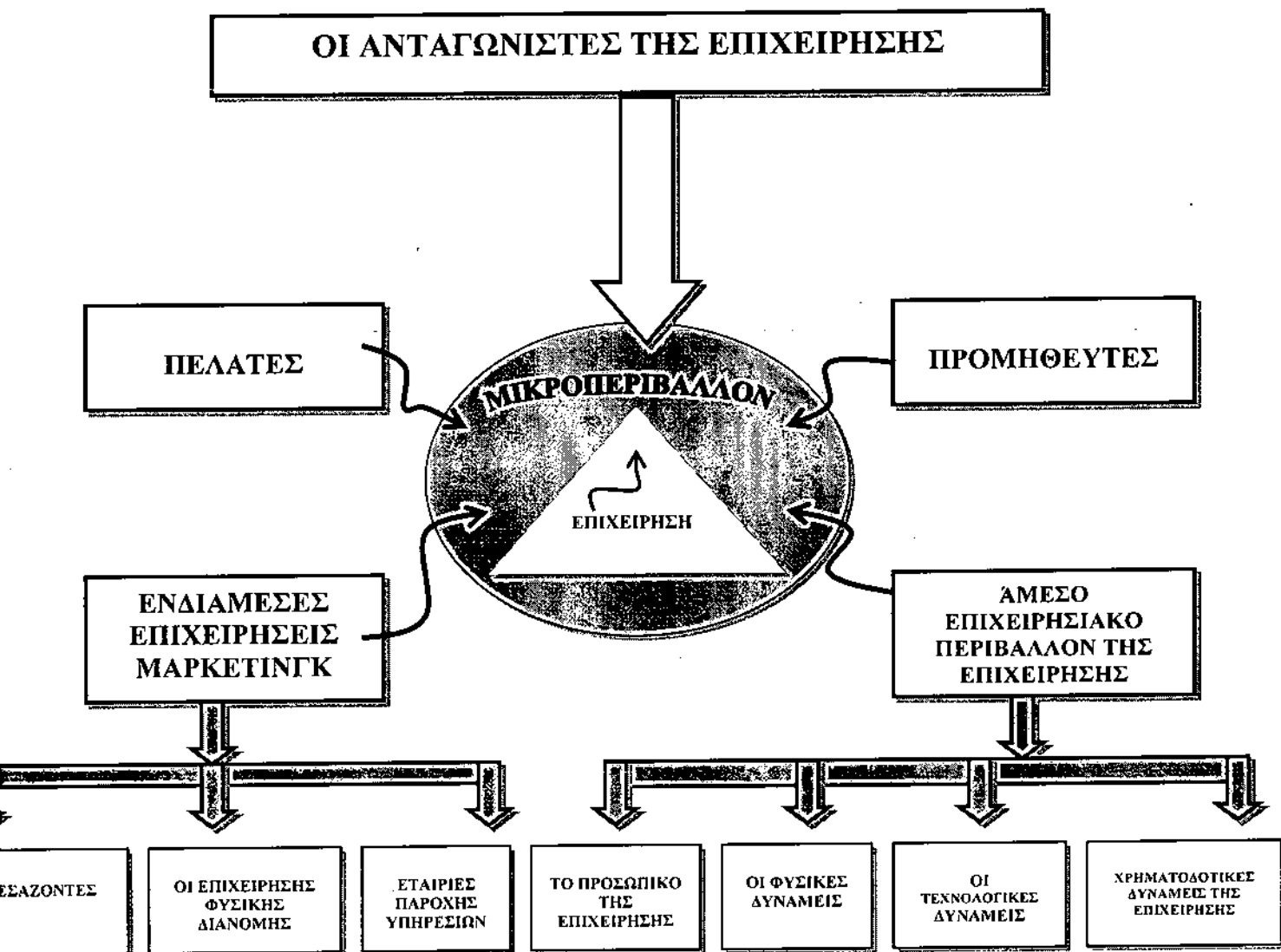
Οι επιχειρήσεις, οι οποίες αναγνωρίζουν και επωφελούνται από τις κύριες τεχνολογικές αναπτύξεις για τη βιομηχανία τους έχουν, ένα καθοριστικό συγκριτικό πλεονέκτημα.

3.2.2 Ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης

Το μικροπεριβάλλον περιλαμβάνει τους εξής παράγοντες:

- 1) Ενδιάμεσες επιχειρήσεις
- 2) Άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον
- 3) Πελάτες
- 4) Ανταγωνιστές της επιχείρησης
- 5) Προμηθευτές

Σχήμα: Μικροπεριβάλλον της επιχείρησης



1) Οι ενδιάμεσες επιχειρήσεις

Οι ενδιάμεσες επιχειρήσεις είναι:

- ✓ οι επιχειρήσεις φυσικής διανομής,
- ✓ οι μεσάζοντες,
- ✓ οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

Οι επιχειρήσεις φυσικής διανομής

Εξειδικευμένες επιχειρήσεις αναλαμβάνουν τη μεταφορά και την αποθήκευση των προϊόντων από τον τόπο παραγωγής τους στους τόπους κατανάλωσης. Το τι μέσα μεταφοράς θα χρησιμοποιηθούν εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Μερικοί από τους οποίους είναι:

- από το πόσο γρήγορα ένα προϊόν ή υπηρεσία πρέπει να φθάσει στο προορισμό της,
- την ασφάλεια μεταφοράς του,
- από το είδος του προϊόντος,
- από τον όγκο του προϊόντος.

Όταν μια επιχείρηση αναλαμβάνει να δημιουργήσει ένα σύστημα φυσικής διανομής ο στόχος της είναι όχι μόνο να ικανοποιήσει τις ανάγκες χρόνου και τόπου των καταναλωτών αλλά και να ελαχιστοποιήσει το κόστος μεταφοράς και αποθήκευσης των προϊόντων. Αρκετά πλεονεκτήματα εξασφαλίζει στην επιχείρηση η ικανότητα της να εκτελεί γρήγορα και οικονομικά τις παραγγελίες της. Η αύξηση των πωλήσεων είναι το σημαντικότερο πλεονέκτημα.

οι μεσάζοντες

Μεσάζοντες είναι οι άνθρωποι που μπαίνουν στη μέση για να φτιάσει ένα προϊόν ή υπηρεσία από τον παραγωγό στο καταναλωτή. Μερικοί από τους μεσάζοντες είναι αντιπρόσωποι δηλαδή δεν αγοράζουν τα προϊόντα ή υπηρεσίες απλά διαμεσολαβούν για τη δημιουργία εμπορικών πράξεων. Μια άλλη κατηγορία μεσαζόντων είναι οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι οι οποίοι αγοράζουν τα προϊόντα ή υπηρεσίες γίνονται κύριοι αυτών και στη συνέχεια τα μεταπωλούν.

Εταιρείες παροχής υπηρεσιών:

Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών είναι οι σύμβουλοι Μάρκετινγκ, οι εταιρείες ερευνών Μάρκετινγκ και οι διαφημιστικές εταιρείες. Όσον αφορά τις εταιρείες συμβούλων, αρχίζουν από την επίλυση ενός εξειδικευμένου προβλήματος Μάρκετινγκ που έχει η επιχείρηση και φτάνουν στην ανάληψη ενός μεγάλου τμήματος Μάνατζμεντ. Οι εταιρείες ερευνών πραγματοποιούν έρευνες που τους έχουν ζητήσει οι επιχειρήσεις με σκοπό να συγκεντρώσουν τις πληροφορίες που χρειάζονται. Οι διαφημιστικές εταιρείες βοηθούν τις επιχειρήσεις όχι μόνο στην ανάπτυξη στρατηγικών προβολής των προϊόντων ή υπηρεσιών αλλά και στην εφαρμογή τους.

Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών δεν λύνουν πάντα όλα τα προβλήματα των επιχειρήσεων:

2) Άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον

Στο άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον υπάρχουν οι παρακάτω δυνάμεις:

- Το προσωπικό της επιχείρησης

Η πιο βασικότερη δύναμη που διαθέτει μια επιχείρηση είναι το προσωπικό της. Η επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτύξει μια στρατηγική χωρίς να προσδιορίσει εάν υπάρχει εξειδικευμένη εργασία και σε ποιο κόστος. Οι επιχειρήσεις που επεκτείνονται με γρήγορο ρυθμό από την προσφορά εξειδικευμένης εργασίας είναι καταδικασμένες σε αποτυχία. Επίσης θα πρέπει να επιλέγει σωστά το προσωπικό και να το εκπαιδεύσει με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

- Οι φυσικές δυνάμεις

Στις φυσικές δυνάμεις ανήκουν τα αποθέματα πρώτων υλών, οι εγκαταστάσεις, ο μηχανισμός διανομής και ο μηχανολογικός εξοπλισμός. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να ερευνήσει το περιβάλλον για να εξετάσει τις μακροπρόθεσμες τάσεις στην προσφορά και το κόστος των πρώτων υλών και ενέργειας και να προσδιορίσει ποια επίδραση θα έχουν οι τάσεις αυτές στους στόχους και στις στρατηγικές της επιχείρησης. Επίσης θα πρέπει να εξετάσει εάν οι συντελεστές της παραγωγής είναι διαθέσιμοι όταν χρειάζονται.

Σε περίπτωση που δεν είναι διαθέσιμοι τον κατάλληλο χρόνο η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να μην είναι αποτελεσματική ή μπορεί να μετατοπισθεί χρονικά η εφαρμογή της, εάν αυτό βέβαια το επιτρέπουν οι ανταγωνιστικές συνθήκες.

- **Οι χρηματοδοτικές δυνάμεις**

Η χρηματοδότηση μιας επιχείρησης προέρχεται από τα κεφάλαια των φορέων της επιχείρησης, από τα κέρδη ή δανειακά κεφάλαια.

Η προσφορά και το κόστος του χρήματος επηρεάζονται από τη νομισματική πολιτική και τις διεθνείς διακυμάνσεις των νομισμάτων. Η διοίκηση πρέπει να είναι ενήμεροι για τις συνθήκες στην αγορά του χρήματος, να προβλέψουν τις μελλοντικές συνθήκες στην αγορά και να εκτιμήσουν πως οι συνθήκες αυτές θα επηρεάσουν τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Η αύξηση των επιτοκίων και μη επαρκής εξασφάλιση κεφαλαίων δημιουργεί σοβαρά προβλήματα σε ορισμένες επιχειρήσεις.

- **Τεχνολογικές δυνάμεις**

Οι τεχνολογικές δυνάμεις αφορούν το επίπεδο τεχνολογίας μιας επιχείρησης. Η επιλογή του κατάλληλου επιπέδου τεχνολογίας της επιχείρησης θα πρέπει να γίνει σε συνάρτηση με τους στόχους και το επίπεδο ικανότητας του προσωπικού.

3) Πελάτες

Αν και πολλές φορές γίνεται πιστευτό, ότι η επιχείρηση κατευθύνει με (διάφορα μέσα) τις προτιμήσεις της καταναλώσεως είναι βέβαιο ότι η κατανάλωση ακολουθεί μακροχρόνια μια συμπεριφορά αυτοκατευθυνόμενη ή συμπεριφορά που διαμορφώνεται από κάποια ευρύτερη καταναλωτική συνείδηση, την οποία επηρεάζουν πολλοί και εκτός της επιχειρήσεως παράγοντες.

Αναπτύσσεται συνεπώς κάποια διαπραγματευτική ισχύ της καταναλώσεως, προσδιοριστικοί παράγοντες της οποίας είναι μεταξύ και άλλων οι ακόλουθοι:

- Η ευαισθησία στις τιμές. Ένας πωλητής παρέχοντας μια έκπτωση βλάπτεται ίσως λιγότερο από άλλον πωλητή, ο οποίος παρέχει την ίδια έκπτωση. Και οι δυο πωλητές όμως στοχεύουν στον ίδιο καταναλωτή, ο οποίος έχει διευρυμένο πεδίο επιλογής.
- Η ευχέρεια προσφυγής σε άλλη επιχείρηση.
- Ευχέρεια υποκατάστατων προϊόντων (σε χαμηλό κόστος), συγκριτικά με την ευχέρεια της επιχειρήσεως για υποκατάσταση του πελάτη.
- Ο όγκος της καταναλώσεως και των όρων συναλλαγής (εφόσον είναι καλοί).

Έναντι αυτών των παραγόντων που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική ισχύ της καταναλώσεως η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει ορισμένες στρατηγικές συμπεριφοράς που θα ενισχύουν (κάτω από δεδομένες συνθήκες και προοπτικές) τη δική της διαπραγματευτική ισχύ.

Ορισμένες θέσεις προς αυτή τη κατεύθυνση είναι:

- ✓ Δημιουργία καλών και αφοσιωμένων στην επιχείρηση πελατών.
- ✓ Διατήρηση υψηλού επιπέδου ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- ✓ Ανάπτυξη πολιτικής ολικής ποιότητας, κλπ.

4) Ανταγωνιστές της επιχείρησης

Σε μια δεδομένη βιομηχανία, μπορεί να υπάρχουν εκατοντάδες επιχειρήσεις, που παράγουν προϊόντα τα οποία είναι στενά υποκατάστατα μεταξύ τους. Όλες οι επιχειρήσεις δεν είναι εξίσου σημαντικοί ανταγωνιστές για μια ιδιαίτερη επιχείρηση. Είναι απαραίτητο συνεπώς να αναγνωριστούν οι κυριότεροι ανταγωνιστές και να παρακολουθηθούν προσεκτικά οι δραστηριότητες και οι στρατηγικές τους, λόγω της ικανότητας που έχουν να επηρεάσουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες στη βιομηχανία ή τη θέση της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές ίσως να είναι οι μεγαλύτερες ή πλέον καινοτομικές (νεωτεριστικές) επιχειρήσεις.

Η ένταση της προσπάθειας μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών σε δεδομένη αγορά εξαρτάται από ένα αριθμό αλληλεξάρτητων διαρθρωτικών παραγόντων, μεταξύ των οποίων αναφέρονται και οι ακόλουθοι:

- Η ευχέρεια εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά.
- Η δυσχέρεια διεύρυνσεως σε νέες αγορές.
- Ο ρυθμός αναπτύξεως του συγκεκριμένου κλάδου.
- Το γεγονός ότι η συνολική κατανάλωση παραμένει σταθερή και η ευχέρεια διερευνήσεως προς νέες αγορές είναι περιορισμένη.
- Η αδυναμία διαφοροποιήσεως των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.

Η ένταση του ανταγωνισμού και της προσπάθειας επηρεάζεται πάντα από το μέγεθος των ανταγωνιστών, το ρυθμό και τις δυνατότητες αναπτύξεως τους, αλλά και από το δυναμικό αναπτύξεως της αγοράς.

5) Οι προμηθευτές

Η διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών εξαρτάται τόσο από τις δυνατότητες κάθε ενός χωριστά όσο και από τις συνθήκες ανταγωνισμού που διαμορφώνονται μεταξύ των προμηθευτών. Η ικανότητα των προμηθευτών για να επιβάλλουν περιορισμούς στις τιμές ή στις ποσότητες σε μια βιομηχανία είναι ένα βασικό στοιχείο του ανταγωνισμού. Το κόστος και η προσφορά των πρώτων υλών ενέργειας, χρήματος και σε μικρότερη έκταση της εργασίας επηρεάζονται από τις σχέσεις δύναμης μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών.

3.3 Εσωτερικό περιβάλλον

Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει και το στάδιο της "αυτογνωσίας" της επιχειρήσεως το οποίο συνιστάται στην ακριβή διαπίστωση των σχετικών (με το εξωτερικό περιβάλλον) πλεονεκτημάτων και αδυναμιών.

Οι περιοχές στις οποίες αναφέρονται συνήθως τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των επιχειρήσεων είναι:

- Ροής χρήματος.
- Μηχανολογικού Εξοπλισμού.
- Διανομής.
- Παραγωγής προϊόντων.
- Χρηματοδοτήσεως.
- Μάρκετινγκ.
- Διακινήσεως προϊόντων, πρώτων υλών και υλικών.
- Διοικητικής λειτουργίας και προσωπικού.
- Έρευνας.
- Ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- Διαρθρώσεως Ενεργητικού.
- Οργανωτικής Δομής.
- Κόστους εκμεταλλεύσεως.
- Κλπ.

Η αξιολόγηση των αδυναμιών και των πλεονεκτημάτων βασίζεται κατά κύριο λόγο:

- Στην ανάλυση του κόστους.
- Στη στατιστική παρατήρηση.
- Στη μελέτη της διοικητικής λειτουργίας και της οργανώσεως.

- Στην έρευνα της αγοράς.
- Στη διερεύνηση της ανταγωνιστικότητας της επιχειρήσεως.
- Στη μελέτη των λογιστικών δεδομένων.
- Στην ανάλυση του βαθμού απασχολήσεως.
- Στην ανάλυση της αποδοτικότητας.
- Στην ανάλυση του προϊόντος.
- Κλπ.

Τα θέματα που συνηθέστερα ερευνώνται σε κάθε μια από τις ανωτέρω περιοχές είναι αναμφισβήτητα πολλά και εξαρτώνται τόσο από το είδος ή το αντικείμενο της επιχειρήσεως όσο και από τις επικρατούσες συνθήκες, αλλά και οπωσδήποτε από τους στόχους που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση.

1) προϊόν

Στο προϊόν εξετάζονται τα παρακάτω θέματα:

- Υποκατάστατα.
- Ανάλυση της αγοράς ως προς την ποιότητα του προϊόντος τις περιοχές πωλήσεων, τον τρόπο εμφανίσεως και συσκευασίας, κλπ.
- Ποιότητα προϊόντος.

- Ελαστικότητα ζήτησεως ως προς την τιμή του προϊόντος.
- Κύκλος ζωής προϊόντος.

2) Διαχείριση αποθεμάτων προϊόντων και διακίνηση πρώτων υλών

Στη διαχείριση αποθεμάτων προϊόντων και διακίνηση πρώτων υλών περιλαμβάνονται τα παρακάτω θέματα:

- ⇒ Δίκτυο πηγών ανεφοδιασμού με πρώτες ύλες.
- ⇒ Καταλληλότητα πρώτων υλών.
- ⇒ Συντονισμός ανεφοδιασμών - παραγωγής - πωλήσεων με στόχο την ελαχιστοποίηση αποθεμάτων.
- ⇒ Έλεγχος αποθεμάτων πρώτων υλών κατά περιοχές και οργάνωση ρυθμού ανεφοδιασμών.
- ⇒ Αποθηκευτική ικανότητα (επαρκής, ανεπαρκής, παλαιά κλπ.)
- ⇒ Προγραμματισμός ανεφοδιασμού με πρώτες ύλες.
- ⇒ Χρόνος εξαντλήσεως αποθεμάτων (ταχύτητα κυκλοφορίας).
- ⇒ Αποθέματα ασφάλειας πρώτων υλών και προϊόντων.

3) Μάρκετινγκ

Στο Μάρκετινγκ τα θέματα που εξετάζονται είναι:

- Τρόποι μεταφοράς προϊόντων.
- Ανάλυση του δικτύου διανομής και υπηρεσιών.
- Συναφείς με το προϊόν υπηρεσίες προς τον καταναλωτή.
- Σχέσεις με ενδιάμεσες επιχειρήσεις.
- Τρόπος εμπορίας και προώθησης πωλήσεων των προϊόντων.
- Μελέτη της σκοπιμότητας διαφημιστικής προσπάθειας.
- Δυνατότητες πωλητών και τεχνικών πωλήσεων.
- Μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή και του ανταγωνισμού.
- Ανάλυση του ποσοστού ελέγχου της αγοράς καθώς και της μορφής, αλλά και του μεγέθους της αγοράς.
- Σχέσεις καταναλωτού και επιχειρήσεως.

4) Παραγωγή και κόστος

Στην παραγωγή και κόστος περιλαμβάνονται τα παρακάτω θέματα:

- ✓ Οργάνωση λειτουργίας και χωροταξική διάταξη των αποθηκών.

- ✓ Οικονομικότητα τύπου εγκαταστάσεως των μέσων παραγωγής, των γραφείων, κλπ.
- ✓ Ηλικία, δυναμικότητα και καταλληλότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού.
- ✓ Αναλυτική μελέτη του κόστους παραγωγής και διαθέσεως.
- ✓ Ρυθμός και σύνθεση παραγωγής.
- ✓ Σύστημα ελέγχου ποιότητας.
- ✓ Αξία των εγκαταστάσεων.
- ✓ Μελέτη Βελτιώσεως παραγωγικότητας.
- ✓ Γεωγραφική ανάπτυξη αποθεμάτων, αποθέματα πρώτων υλών και προϊόντων.

5) χρηματοδότηση

Τα θέματα που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση είναι:

- Διαθεσιμότητα ιδίων κεφαλαίων και δυνατότητες χρηματοδότησεως από τα πιστωτικά ιδρύματα, τους προμηθευτές και την αγορά κεφαλαίων.
- Ανάλυση μεικτού περιθωρίου κέρδους κατά προϊόν και βαθμό απασχολήσεως.
- Ανάλυση της διαρθρώσεως των οικονομικών μεγεθών της επιχειρήσεως με λογιστικούς δείκτες.

- Ανάλυση της ροής χρήματος και της ρευστότητας της επιχείρησης.
- Ανάλυση των μεταβολών της οικονομικής κατάστασης.
- Δυνατές μέθοδοι χρηματοδότησης.
- Περιθώρια τιμολογιακής πολιτικής, πολιτικής πιστώσεων και αποθεμάτων.
- Κλπ.

6) Διοίκηση προσωπικό

Στη διοίκηση προσωπικού περιλαμβάνονται τα παρακάτω θέματα:

- Κατανομή αρμοδιοτήτων.
- Φιλοσοφία της διοίκησης.
- Χρήση εξουσίας και συναίσθηση επαγγελματικής Ευθύνης.
- Ηθικό προσωπικού και πνεύμα εργασίας.
- Επίπεδο εκπαίδευσης και βαθμός καταλληλότητας.
- Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού.
- Δεσμοί επικοινωνίας.
- Οργανωτική δομή.

Η μελέτη των ανωτέρω (και ίσως όχι μόνο) θεμάτων θα μας δώσουν τη δυνατότητα να χαρακτηρίσουμε σε ποιες περιοχές και ως προς τι πλεονεκτεί η επιχείρηση ή παρουσιάζει αδυναμίες.

Η αυτογνωσία της επιχειρήσεως είναι βασικό στοιχείο στα πλαίσια του προγραμματισμού.

Αυτογνωσία σημαίνει εμπειριστατωμένη γνώση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών της επιχειρήσεως, σε σχέση με τα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα οποία μπορεί να είναι ευκαιρίες ή κίνδυνοι για την επιχείρηση.

Οι περιοχές όπου σημειώνονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της επιχειρήσεως αναφέρονται σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων και λειτουργιών της επιχειρήσεως, σε όλες τις εισροές και εκροές της παραγωγής καθώς και στη διαμόρφωση των οικονομικών μεγεθών και τη συγκρότηση της οργανωτικής της δομής.

Η διαδικασία διαπιστώσεως και αξιολογήσεως των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών βασίζεται στη μελέτη, την ανάλυση και την έρευνα:

- Του ανθρώπινου παράγοντα.
- Των διαμορφούμενων συνθηκών.
- Των αντικειμένων εκμεταλλεύσεως (προϊόν, πρώτες ύλες, μέσα παραγωγής, κλπ.).

- των χώρων και τομέων δραστηριότητας (αγορά παραγωγή, χρηματοδότηση).
- Των λειτουργιών και των σχηματιζόμενων οικονομικών μεγεθών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

4.1 Αποστολή της επιχείρησης

Η αποστολή (mission) προσδιορίζεται με την απάντηση στο πιο κάτω ερώτημα:

«Με τι είδους δραστηριότητα πρέπει να ασχοληθούμε;»

Σε περίπτωση που η επιχείρηση ασχολείται με διάφορες δραστηριότητες (diversified firm), τότε πρέπει να γίνει προσδιορισμός της αποστολής για κάθε δραστηριότητα. Όταν τα επιτελικά στελέχη διαπιστώνουν ότι η επιχείρηση δεν ακολουθεί την συγκεκριμένη πορεία την οποία έχει χαράξει τότε πρέπει να επαναπροσδιορίσει την αποστολή της, απαντώντας στα πιο κάτω βασικά ερωτήματα:

- Ποια είναι η δραστηριότητα μας ;
- Ποια θα είναι η δραστηριότητα μας;
- Ποια θα πρέπει να είναι η δραστηριότητα μας;

Οι παραπάνω ερωτήσεις παρ' όλο που εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολες είναι ίσως οι πιο δύσκολες ερωτήσεις που τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να δώσουν απάντηση. Έχει διαπιστωθεί ότι οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις, είναι εκείνες που θέτουν στον εαυτό τους συνεχώς τις παραπάνω ερωτήσεις και δίνουν απάντηση σε αυτές με σαφήνεια και ακρίβεια, μετά όμως από σοβαρή μελέτη και σκέψη.

Η αποστολή της επιχείρησης διαμορφώνεται με σαφήνεια και ακρίβεια, αφού ληφθούν υπόψη τα παρακάτω πέντε βασικά

στοιχεία:

- 1) Οι προτιμήσεις των επιτελικών στελεχών και των μετόχων της επιχείρησης.
- 2) Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να στηρίξουν την αποστολή της στα συγκριτικά πλεονεκτήματα και στις διακριτικές ικανότητες της έναντι των ανταγωνιστών της.
- 3) Οι στόχοι, οι πολιτικές και οι επιτεύξεις της επιχείρησης στο παρελθόν.
- 4) Οι πόροι τους οποίους διαθέτει η επιχείρηση προσδιορίζουν ποιες αποστολές είναι πιθανές να πραγματοποιηθούν με επιτυχία.
- 5) Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και ιδιαίτερα το περιβάλλον της αγοράς επηρεάζει την αποστολή της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον καθορίζει τις σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές που πρέπει αναμφισβήτητα τα στελέχη της επιχείρησης να λάβουν σοβαρά υπόψη τους για τον προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις περιγράφουν την αποστολή με σαφήνεια και ακρίβεια και την καθιστούν γνωστή σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (επιτελικά και μέσης κλίμακας στελέχη, υπαλλήλους, εργάτες) ακόμα και έξω της επιχείρησης π.χ. πελάτες, προμηθευτές, μεσάζοντες (χονδρέμπορους, λιανέμπορους) καθώς και σε άλλες ομάδες κοινού που η επιχείρηση συνεργάζεται. Η περιγραφή της αποστολής της επιχείρησης και η γνωστοποίηση της σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό ενεργεί σαν ένα αόρατο χέρι που

τους κατευθύνει και τους συντονίζει για την από κοινού πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η περιγραφή της αποστολής της επιχείρησης πρέπει να επικεντρώνεται σε ένα περιορισμένο αριθμό ρεαλιστικών στόχων παρά να ασχολείται με πολλούς στόχους που δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν.

Η περιγραφή της αποστολής πρέπει να προσδιορίζει συγκεκριμένα τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πεδία δράσης μέσα στα οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση και τα οποία είναι τα εξής:

- 1) Κλάδος βιομηχανίας.
- 2) Το τμήμα της αγοράς.
- 3) Το γεωγραφικό τμήμα της αγοράς.
- 4) Καθετοποίηση.

Η αποστολή της επιχείρησης δεν πρέπει να επαναπροσδιορίζεται συχνά με κάθε μεταβολή ορισμένων παραγόντων του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Αναμφισβήτητα η επιχείρηση πρέπει να επαναπροσδιορίσει την αποστολή και τους στόχους της εάν χάσει την αξιοπιστία της ή δεν προσδιορίσει πλέον μια άριστη πορεία για την επιχείρηση.

4.2 Έννοια στόγων

Στόχοι (objectives) είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει με μια σειρά προγραμματισμένων ενεργειών και δράσεων (στρατηγικών) μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Όταν η αποστολή της επιχείρησης είναι καθορισμένη, οι στόχοι προσδιορίζουν τα αποτελέσματα, τα οποία αναμένονται κατά την επιδίωξη της αποστολής της.

Κατούσια οι στόχοι μετατρέπουν ένα ευρύ φάσμα αποστολών ή σκοπών σε ειδικές ενέργειες (δράσεις). Οι στόχοι όταν δηλώνονται με σαφήνεια, αποτελούν τη βάση για παρακολούθηση (έλεγχο) της προόδου της αποστολής της επιχείρησης. Χωρίς σαφείς στόχους, η επιχείρηση είναι δύσκολο να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει για την επίτευξη της αποστολής της.

Εάν οι στόχοι δεν εκφράζονται σε συγκεκριμένους αριθμούς, είναι δύσκολο για την επιχείρηση να παρακολουθήσει την πορεία τους και τις προόδους που κάνουν για την επίτευξη της αποστολής της.

4.3 Τα στάδια στη διαμόρφωση των στόγων

Η διαμόρφωση σε οποιαδήποτε τμήμα της επιχείρησης περιλαμβάνει τουλάχιστον τα παρακάτω τέσσερα στάδια:

- Αναγνώριση (προσδιορισμός) των περιοχών (κλάδων/ μονάδων/ τμημάτων) της επιχείρησης στους οποίους πρέπει να θέσουμε στόχους.
- Προσδιορισμός του χρονικού διαστήματος, που πρέπει οι στόχοι αυτοί να καλύψουν.

- Καθορισμός του μεγέθους (ποσότητα ή αξία) των στόχων.
- Γραπτή διατύπωση των στόχων.

4.4 Παράγοντες που επηρεάζουν το σχηματισμό των στόχων

Τα επιτελικά και διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης, κατά τη διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι οι εξής:

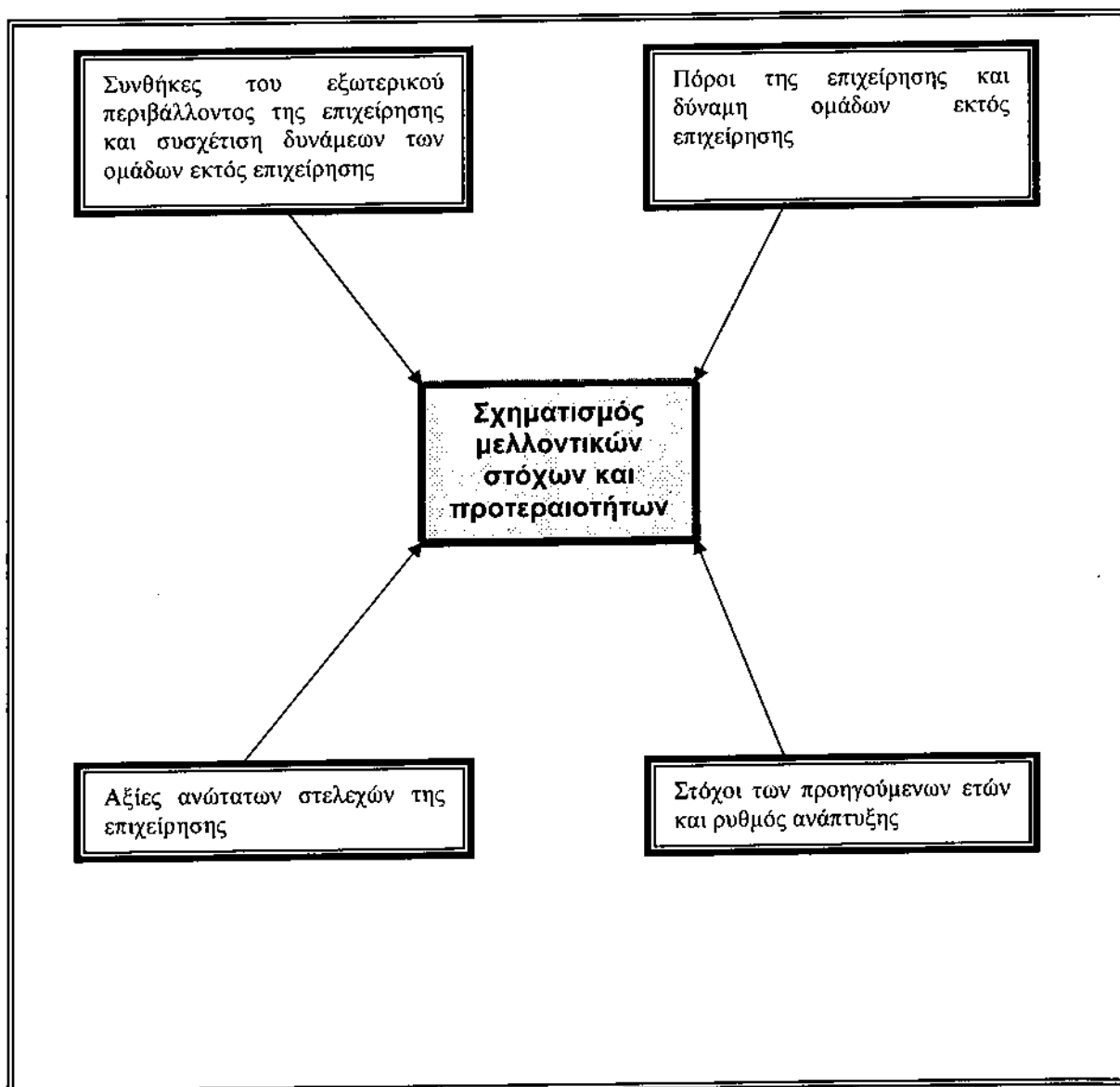
⇒ Οι στόχοι των προηγούμενων ετών καθώς και ο ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης επηρεάζουν το σχηματισμό των στόχων.

⇒ Οι πραγματικές καταστάσεις των πόρων της επιχείρησης καθώς και οι συσχετίσεις μεταξύ της εξουσίας (δύναμης) των ομάδων εντός επιχείρησης. Αναμφισβήτητα, οι διαθέσιμοι πόροι (δυνατότητες και αδυναμίες) της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες ή κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος της, θα επηρεάσει τη διαμόρφωση των στόχων.

⇒ Οι πραγματικές καταστάσεις του περιβάλλοντος εκτός της επιχείρησης, καθώς και οι συσχετίσεις εξουσίας (δύναμης) ομάδων εκτός επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες ή και κινδύνους για την επιχείρηση. Αυτό φυσικά θα επηρεάσει τον καθορισμό στόχων.

⇒ Το σύστημα αξιών των ανώτατων επιτελικών και διευθυντικών στελεχών. Οι αξίες των ανώτατων στελεχών αναπτύσσονται μέσω της εκπαίδευσης τους, της πείρας τους και τις πληροφορίες που παίρνουν στην εργασία τους.

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τους παράγοντες, που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης.



4.5 Ιεράρχηση στόγων

Σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις οι στόχοι επιδιώκονται κατά σειρά προτεραιότητας. Η αποστολή της επιχείρησης είναι κατά κάποια έννοια ο κυριότερος στόχος, ο οποίος κατατάσσεται στο ανώτερο επίπεδο της σειράς προτεραιότητας. Κατόπιν ακολουθούν οι στόχοι, που επηρεάζουν ολόκληρη την επιχείρηση και καλούνται γενικοί στόχοι της επιχείρησης.

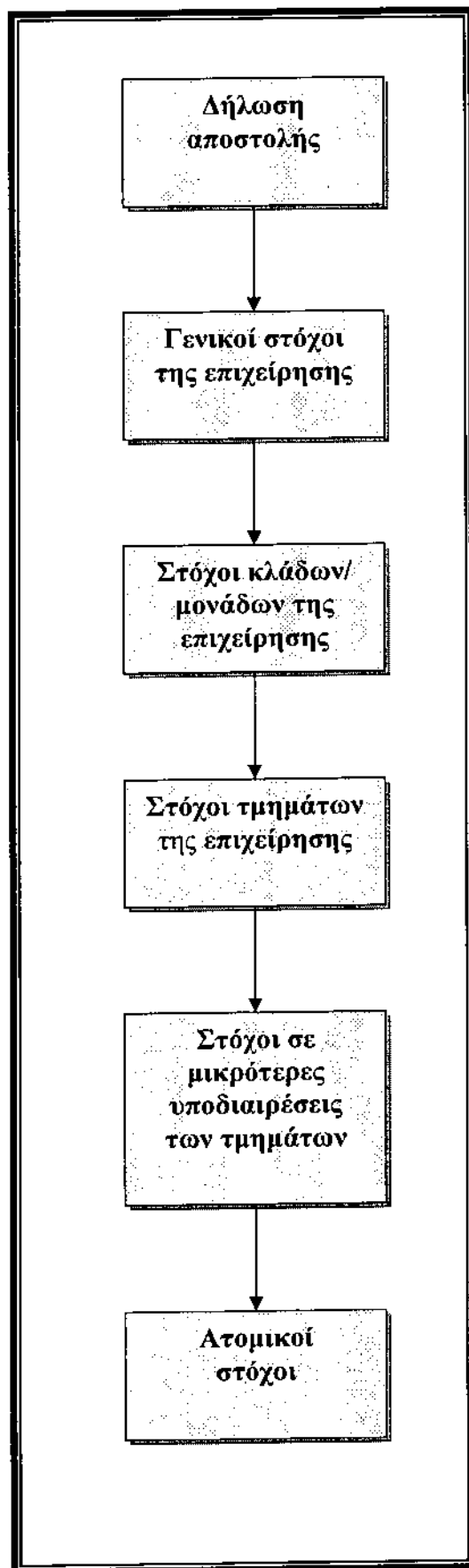
Έπειτα ακολουθούν:

⇒ Οι στόχοι των κλάδων/ μονάδων της επιχείρησης, οι οποίοι προέρχονται από τους γενικούς στόχους της επιχείρησης καθώς και.

⇒ Οι στόχοι των λειτουργιών / τμημάτων της επιχείρησης οι οποίοι προέρχονται από τους στόχους των κλάδων/ μονάδων ή και τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

⇒ Και τέλος φτάνουμε σε κατώτερες υποδιαιρέσεις των τμημάτων μέχρι τους ατομικούς στόχους, δηλαδή τους στόχους σε συγκεκριμένα άτομα, όπως διευθυντικά στελέχη και λοιπούς εργαζόμενους στην επιχείρηση.

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει την ιεραρχία των στόχων:



Πέρα όμως από την παραπάνω ιεράρχηση των στόχων, οι επιχειρήσεις τους κατατάσσουν και ανάλογα με το χρονικό διάστημα που καλύπτουν, δηλαδή σε

- μακροπρόθεσμους,
- μεσοπρόθεσμους,
- και βραχυπρόθεσμους στόχους.

Τι περίοδο καλύπτει καθένας από τους παραπάνω στόχους δεν είναι απόλυτα καθορισμένη, αλλά μάλλον εξαρτάται από το είδος της βιομηχανίας και το περιβάλλον της επιχείρησης.

Εν τούτοις, οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ως μακροπρόθεσμη περίοδο μεταξύ ενός και τριών χρόνων και βραχυπρόθεσμη περίοδο ένα χρόνο ή λιγότερο. Οι γενικοί στόχοι μιας επιχείρησης είναι μακροχρόνιοι στόχοι. Πολλές φορές όμως είναι πιθανό, για ένα δεδομένο επίπεδο επιχείρησης να έχουμε ταυτόχρονα μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

5.1 Γενικά

Η στρατηγική είναι μια τεχνική κατά την οποία μια επιχείρηση σχεδιάζει να πετύχει τους στόχους της και την αποστολή της. Με τη στρατηγική ερευνώνται και αποφασίζονται τα θεμελιώδη βήματα τα οποία σχεδιάζουν να αναλάβουν τα επιτελικά στελέχη, για να πετύχουν τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης. Η στρατηγική αποτελεί το βασικό στάδιο της διαδικασίας του προγραμματισμού.

Τα επιτελικά στελέχη: προσδιορίζουν τις εναλλακτικές στρατηγικές, αξιολογούν τις εναλλακτικές στρατηγικές και τελικά, επιλέγουν την καλύτερη δυνατή στρατηγική, η οποία θα υιοθετηθεί και θα τεθεί σε εφαρμογή για την ανάπτυξη των στόχων της επιχείρησης.

Εναλλακτικές στρατηγικές μπορούμε να διακρίνουμε πάρα πολλές από τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την καλύτερη και να την ακολουθήσει. Ποια από αυτές θα είναι η καταλληλότερη στρατηγική εξαρτάται φυσικά από διάφορους παράγοντες, όπως π.χ.:

- ☒ Οι μακροχρόνιοι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης.
- ☒ Οι ρυθμοί ανάπτυξης των σχετιζόμενων αγορών και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά.

5.2 Οι στρατηγικές

Η καταλληλότερη στρατηγική μπορεί να αλλάξει και συχνά αλλάζει, διαχρονικά όταν οι συνθήκες του περιβάλλοντος αλλάζουν. Προϋπόθεση της αξιολόγησης και επιλογής της πιο κατάλληλης στρατηγικής είναι ο προσδιορισμός των εναλλακτικών στρατηγικών.

Οι σπουδαιότερες εναλλακτικές στρατηγικές τις οποίες τα επιτελικά στελέχη μπορούν να εξετάσουν είναι οι εξής:

- 1) Στρατηγικές ανάπτυξης
- 2) Αμυντικές στρατηγικές
- 3) Κοινοπραξίες
- 4) Στρατηγική σταθερής ανάπτυξης
- 5) Συγχώνευσης
- 6) Στρατηγική δημιουργίας ταμιακών διαθέσιμων (στρατηγική συγκομιδής)
- 7) Ανταγωνιστικές στρατηγικές
- 8) Στρατηγική συνδυασμού

5.2.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν μια στρατηγική ανάπτυξης μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

- ✓ Τείνουν να έχουν μεγαλύτερα από το μέσο όρο περιθώρια κέρδους.
- ✓ Αναπτύσσουν τακτικά νέα προϊόντα, νέες αγορές, νέες παραγωγικές διαδικασίες και νέες χρήσεις για τα παλιά προϊόντα.
- ✓ Προσπαθούν να αναβάλλουν ή ακόμη να εξαλείψουν τον κίνδυνο του ανταγωνισμού τιμών στη βιομηχανία τους.
- ✓ Αντί να προσαρμοστούν στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, τείνουν να προσαρμόσουν το εξωτερικό περιβάλλον στον εαυτό τους, με το να δημιουργούν προϊόντα ή υπηρεσίες, ή ζήτηση για προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν υπήρχαν προηγουμένως.
- ✓ Δεν αναπτύσσονται κατ' ανάγκη γρηγορότερα από την οικονομία ως σύνολο, αλλά αναπτύσσονται γρηγορότερα από τις αγορές στις οποίες πωλούνται τα προϊόντα τους.

Μερικοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση αποφασίζει να χρησιμοποιήσει μια στρατηγική ανάπτυξης είναι:

- Η σύνδεση της αύξησης των μισθών και των επιπρόσθετων αμοιβών με την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης. Δεν είναι ασύνηθες στη σύμβαση εργασίας των ανωτάτων στελεχών να περιλαμβάνεται και ο όρος επιπρόσθετων αμοιβών

ανάλογα με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

- Πολλά επιτελικά στελέχη εξισώνουν την ανάπτυξη με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Μια μελέτη, στην Αμερική, διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν στρατηγικές ανάπτυξης έχουν σημαντικά υψηλότερες αυξήσεις στις πωλήσεις και στα κέρδη από ότι οι άλλες επιχειρήσεις στο ίδιο γενικό περιβάλλον.
- Οι αξίες και φιλοδοξίες της ανώτατης διοίκησης ή και των ανωτάτων στελεχών. Πολλά ανώτατα διευθυντικά στελέχη εξισώνουν την ανάπτυξη με την προσωπική τους αποτελεσματικότητα. Με άλλα λόγια η ανάπτυξη των επιχειρήσεων τους δείχνει την αποτελεσματικότητα τους ως διευθυντές.
- Η πίστη ότι η εταιρία πρέπει να αναπτυχθεί και να επιβιώσει. Σε ορισμένες άστατες βιομηχανίες, η στρατηγική της σταθερής ανάπτυξης βραχυπρόθεσμα οδηγεί σε επιτυχία, αλλά μακροπρόθεσμα οδηγεί σε αποτυχία. Έτσι η ανάπτυξη μπορεί να είναι αναγκαία για την επιβίωση της επιχείρησης, εάν το περιβάλλον είναι ευμετάβλητο.

Ενώ οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι συχνά ελκυστικές για πολλά διευθυντικά στελέχη και επενδυτές, εν τούτοις μπορεί να καταλήξουν σε αποτυχία, εάν δεν ακολουθηθεί η σωστή πορεία.

Ο Peter Drucker σχετικά γράφει:

«Δεν είναι αρετή για μια επιχείρηση, το να θέλει να γίνει μεγαλύτερη. Ο σωστός στόχος είναι να γίνει καλύτερη.»

Αυτή καθ' εαυτή η ανάπτυξη είναι ματαιοδοξία. Στη πραγματικότητα, υπερβολική ανάπτυξη βραχυπρόθεσμα μπορεί να καταλήξει σε αναποτελεσματικότητα, η οποία μακροπρόθεσμα μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική για την επιχείρηση.

5.2.1.1 Στρατηγική συγκέντρωσης

Η στρατηγική αυτή συγκεντρώνει το ενδιαφέρον της σε ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία ή σε έναν μικρό αριθμό στενά σχετιζόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και ακολουθεί την επέκταση των παρόντων δραστηριοτήτων της.

Ακολουθώντας η επιχείρηση τη στρατηγική αυτή δε σημαίνει κατ' ανάγκη ότι πρέπει να συνεχίσει να κάνει τα ίδια πράγματα ακριβώς με τους ίδιους τρόπους. Σημαίνει όμως οτιδήποτε γίνεται να σχετίζεται απευθείας με τις παρούσες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Η στρατηγική αυτή δεν εμποδίζει την επιχείρηση να αναπτυχθεί περιορίζει όμως τις ευκαιρίες ανάπτυξης τις οποίες μπορεί να επιδιώξει. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται ιδιαίτερα από τις επιχειρήσεις που το προϊόν τους βρίσκεται στο πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής του.

Βασικά υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις για την επιδίωξη της στρατηγικής της συγκέντρωσης:

- Ανάπτυξη του προϊόντος.
- Ανάπτυξη της αγοράς και
- Οριζόντια ολοκλήρωση.

5.2.1.2 Διαφοροποίηση

Διαφοροποίηση συμβαίνει όταν μια επιχείρηση επεκτείνεται σε δραστηριότητες οι οποίες είναι σαφώς διαφοροποιημένες από τις παρούσες δραστηριότητες της.

Οι λόγοι για την επιδίωξη της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι πολύ και ποικίλοι από τους οποίους οι κυριότεροι είναι:

- Ενδείξεις για έμφαση θετικών αποτελεσμάτων συνεργίας.
- Οι νέες δραστηριότητες ίσως να παρουσιάζουν σημαντικές ευκαιρίες για τη διοίκηση.
- Η προσέλκυση έμπειρων επιτελικών στελεχών και η διατήρηση των καλύτερων στελεχών, οι οποίοι πιθανόν να έχουν κουρασθεί και να μην ενδιαφέρονται για τις παρούσες δραστηριότητες της επιχείρησης κυρίως όταν η επιχείρηση ασχολείται με μια μοναδική γραμμή προϊόντος ή υπηρεσίας.

Μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει τη διαφοροποίηση, συνήθως με συγχωνεύσεις ή εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, για τη γρήγορη απόκτηση τεχνογνωσίας, ευκολότερη είσοδο σε νέες αγορές σε εθνική και διεθνή κλίμακα, απόκτηση φορολογικών πλεονεκτημάτων, κλπ.

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης μπορεί να ταξινομηθούν σε δυο βασικές κατηγορίες:

- ✓ Ομόκεντρη διαφοροποίηση
- ✓ Δραστική διαφοροποίηση

5.2.1.3 Κάθετη ολοκλήρωση

Κάθετη ολοκλήρωση είναι μια στρατηγική ανάπτυξης η οποία συνεπάγεται επέκταση της παρούσας δραστηριότητας της επιχείρησης προς δυο πιθανές κατευθύνσεις:

⇒ **Ολοκλήρωση προς τα εμπρός** (forward integration) που συνεπάγεται είσοδος της επιχείρησης στον τομέα της διανομής των προϊόντων ή υπηρεσιών της.

⇒ **Ολοκλήρωση προς τα πίσω** (backward integration), που συνεπάγεται την είσοδο της επιχείρησης στο κλάδο προμήθειας μερικών ή όλων των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών της.

Μερικοί από τους σπουδαιότερους λόγους που μια επιχείρηση θα ήθελε να ακολουθήσει τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης είναι οι εξής:

- Όταν οι διανομείς (έμποροι χονδρικής πώλησης) των προϊόντων της επιχείρησης έχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους, η επιχείρηση ίσως αυξήσει τα κέρδη της με την ολοκλήρωση προς τα εμπρός.
- Όταν οι προμηθευτές των πρώτων υλών της επιχείρησης έχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους η επιχείρηση με την

ολοκλήρωση προς τα πίσω μπορεί να μετατρέψει ένα κόστος σε κέρδος.

Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους η κάθετη ολοκλήρωση δεν επιδιώκεται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων είναι ότι συνήθως απαιτεί μια σημαντική δέσμευση κεφαλαίων, καθώς και διοικητικά ταλέντα, παράγοντες τους οποίους πολλές επιχειρήσεις ίσως να μην κατέχουν.

Η ολοκλήρωση προς τα πίσω φαίνεται να είναι περισσότερο χρήσιμη για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των επενδυμένων κεφαλαίων, γιατί καθιστά ικανή μια επιχείρηση να επωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακας παραγωγής, χωρίς να πρέπει να ασχοληθεί με νέα προβλήματα μάρκετινγκ.

5.2.2 Αμυντικές στρατηγικές

Οι αμυντικές στρατηγικές, χρησιμοποιούνται όταν μια επιχείρηση επιθυμεί ή χρειάζεται να ελαττώσει τις δραστηριότητες της. Πολύ συχνά οι στρατηγικές αυτές χρησιμοποιούνται για να αντιστρέψουν μια αρνητική τάση ή να άντεπεξέλθουν μια κρίση ή μια κατάσταση προβλήματος. Κατά συνέπεια οι αμυντικές στρατηγικές συνήθως επιλέγονται ως βραχυπρόθεσμη λύση, ή γιατί δεν υπάρχει καλύτερη εναλλακτική λύση.

Οι βασικοί λόγοι για τη χρησιμοποίηση αμυντικών στρατηγικών είναι οι εξής:

- Η επιχείρηση προβλέπει ότι θα έλθουν δύσκολες καταστάσεις. Αυτό μπορεί να προέλθει από διάφορους παράγοντες, όπως π.χ. εμφάνιση νέων ανταγωνιστών στην αγορά νέων προϊόντων, κλπ.

► Οι ιδιοκτήτες έχουν κουρασθεί από την επιχείρηση ή έχουν μια καλή ευκαιρία να αποκομίσουν σημαντικά κέρδη από την πώληση της επιχείρησης.

► Η επιχείρηση έχει χρηματοοικονομικά προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά συχνά μπορεί να προέρχονται από το γεγονός ότι όλα ή ορισμένα τμήματα της επιχείρησης λειτουργούν με πολύ χαμηλή αποδοτικότητα.

Ο βασικός όμως σκοπός της αμυντικής στρατηγικής είναι να καταστήσει την επιχείρηση ικανή να αντιμετωπίσει μια θύελλα και έπειτα να επιστρέψει στη χρήση μιας άλλης εναλλακτικής στρατηγικής.

5.2.3 Κοινοπραξίες

Η κοινοπραξία (joint venture) συνεπάγεται σύμπραξη δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων, για τη δημιουργία μιας νέας επιχειρηματικής μονάδας, με αυτοτελή προσωπικότητα (οντότητα). Οι κοινοπραξίες μπορούν να γίνουν μεταξύ επιχειρήσεων εντός των εθνικών ορίων ή μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών κρατών.

Μερικοί από τους λόγους για τη σύσταση κοινοπραξιών είναι:

- Ελάττωση του υψηλού κινδύνου που συνεπάγεται η ανάληψη μεγάλων έργων, όπως π.χ. δημόσια έργα, (κατασκευή αεροδρομίων, φραγμάτων, κλπ.)
- Πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας. Σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχουν πλεονεκτήματα που συνδέονται

με το μέγεθος των λειτουργιών. Οι οικονομίες κλίμακας μπορεί να αναφέρονται στην παραγωγή, την έρευνα, τις πωλήσεις, την ανάπτυξη, τον εφοδιασμό πρώτων υλών, κλπ. Η κοινοπραξία μπορεί να δώσει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να επωφεληθεί από τις παραπάνω οικονομίες κλίμακας.

- Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να χρησιμοποιήσουν την κοινοπραξία ως ένα μέσο για τον έλεγχο, επιρροή ή μείωση του ανταγωνισμού, ή για τον επηρεασμό των προμηθευτών τους.
- Χρησιμοποίηση από κοινού των πόρων. Ορισμένοι πόροι ίσως να μην είναι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η ανάγκη για τη χρησιμοποίηση των πόρων αυτών μπορεί να ικανοποιηθεί με σύσταση μιας κοινοπραξίας.

Μερικοί λόγοι για τη σύσταση κοινοπραξίας μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών χωρών είναι οι εξής:

- ✓ Χρησιμοποίηση κοινών δικτύων διανομής, που σημαίνει μείωση του κόστους μάρκετινγκ.
- ✓ Μείωση των εθνικών αντιδράσεων που πιθανό να προκαλούσε η εγκατάσταση μιας επιχείρησης σε ξένη χώρα.
- ✓ Χρησιμοποίηση της γνώσης και εμπειρίας της ξένης επιχείρησης σχετικά με τις τοπικές εμπορικές πρακτικές, τους θεσμούς, κλπ.
- ✓ Εξοικονόμηση χρηματοοικονομικών πόρων για αμφότερα τα μέρη και συνεπώς, μείωση του κόστους.

Κατά τη σύσταση της κοινοπραξίας πρέπει να παρθούν μερικές κρίσιμες αποφάσεις για ορισμένα θέματα, όπως π.χ. επιλογή του συνεταιίρου, μερίδιο ιδιοκτησίας, έλεγχος της κοινοπραξίας, κλπ.

Τα παραπάνω θέματα γίνονται πιο δύσκολα σε περίπτωση που έχουμε κοινοπραξία μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών χωρών, λόγω διαφορών στον πολιτισμό, την οικονομική ανάπτυξη, κλπ. Όσο οι διαφορές αυτές είναι μεγαλύτερες τόσο περισσότερο τα προβλήματα αυξάνουν και γίνονται πολυπλοκότερα.

5.2.4 Στρατηγική σταθερής ανάπτυξης

Η στρατηγική σταθερής ανάπτυξης για μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ότι σημαίνει:

- Το επίπεδο της επίτευξης που αναμένεται στο μέλλον αυξάνεται κάθε χρόνο περίπου κατά το ίδιο ποσοστό.
- Η επιχείρηση συνεχίζει να εξυπηρετεί τους πελάτες της, βασικά με τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη με την παρελθούσα απόδοση της και αποφασίζει να συνεχίσει την επιδίωξη των ίδιων ή παρόμοιων στόχων.

Η στρατηγική σταθερής ανάπτυξης είναι μια στρατηγική που περιέχει σχετικά μικρό κίνδυνο. Είναι αρκετά αποτελεσματική για επιτυχείς επιχειρήσεις σε βιομηχανία η οποία αναπτύσσεται και σε περιβάλλον το οποίο δεν είναι άστατο. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η σταθερή ανάπτυξη είναι η περισσότερο αποτελεσματική στρατηγική.

Μερικοί από του λόγους που χρησιμοποιείται η στρατηγική της σταθερής ανάπτυξης είναι οι εξής:

- ☑ Το περιβάλλον θεωρείται να είναι σχετικά σταθερό, με λίγες απειλές για τη δημιουργία προβλημάτων ή λίγες ευκαιρίες τις οποίες οι επιχειρήσεις θα επιθυμούσαν να επωφεληθούν.
- ☑ Η επιχείρηση εκτελεί τις λειτουργίες της σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης ή και καλύτερα. Έτσι η διοίκηση δεν επιθυμεί να ενοχληθεί με επιπρόσθετες φασαρίες, οι οποίες συχνά συνδέονται με την ανάπτυξη. Η συμπεριφορά αυτή συναντάται κυρίως στις μικρές ιδιωτικές επιχειρήσεις.
- ☑ Η επιχείρηση ίσως να μη προχωρεί με το ρυθμό των αλλαγών ή να μην είναι ενήμερη για τις αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν το προϊόν και την αγορά των προϊόντων της.
- ☑ Η επιχείρηση πηγαίνει καλά. Η διοίκηση δεν γνωρίζει πάντοτε ποιος συνδυασμός αποφάσεων συντελεί σε αυτό. Έτσι ακολουθεί το δρόμο τον οποίο ακολουθούσε στο παρελθόν.

Οι μικρές ιδιωτικές επιχειρήσεις αποτελούν τη μεγαλύτερη ομάδα επιχειρήσεων, που πιθανόν να υιοθετήσουν μια στρατηγική σταθερής ανάπτυξης. Οι εταιρείες αυτές δεν υπόκεινται σε πιέσεις για μεγαλύτερη ανάπτυξη από ομάδες έξω από την επιχείρηση, π.χ. μετόχους.

Μια άλλη πιθανή ομάδα αποτελείται από μεγάλες κυρίαρχες εταιρείες σε βιομηχανικούς κλάδους που βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης. Στόχος των επιχειρήσεων αυτών είναι συνήθως να διατηρήσουν την παρούσα θέση. Μια τρίτη κατηγορία είναι οι δημόσιες επιχειρήσεις, οι τράπεζες, οι επιχειρήσεις ασφαλειών και οι επιχειρήσεις μεταφορών.

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι η στρατηγική της σταθερής ανάπτυξης χρησιμοποιείται μερικές φορές μόνο για μια σύντομη σχετικά χρονική περίοδο. Για παράδειγμα: μια επιχείρηση ίσως προσωρινά επιλέξει τη στρατηγική σταθερής ανάπτυξης, για να πάρει μια αναπνοή και να ανασυγκροτηθεί, έτσι ώστε να είναι έτοιμη για τη στρατηγική ανάπτυξης.

5.2.5 Συγχώνευσης

Μια μέθοδος για την εφαρμογή των στρατηγικών διαφοροποίησης είναι η συγχώνευση, η οποία χρησιμοποιείται σε μεγάλη έκταση στην Ευρώπη και ιδιαίτερα στην Αμερική. Οι επιχειρήσεις μπορούν να συνδυαστούν με πολλούς τρόπους για τον σχηματισμό μιας νέας επιχείρησης.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση επιθυμεί τη συγχώνευση. Οι λόγοι αυτοί κατά τον Glueck μπορούν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω δύο βασικές κατηγορίες:

- 1) Κίνητρα του αγοραστή για συγχώνευση
- 2) Κίνητρα του πωλητή για συγχώνευση

Κίνητρα του αγοραστή για συγχώνευση:

Μερικά από τα κίνητρα του αγοραστή για συγχώνευση είναι τα εξής:

- ☒ Ελάττωση του ανταγωνισμού με την εξαγορά ενός ή περισσότερων ανταγωνιστών. (στην περίπτωση αυτή, μπορεί να δημιουργηθούν μονοπωλιακές ή ολιγοπωλιακές δυνάμεις).
- ☒ Αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης της επιχείρησης.
- ☒ Απόκτηση ενός αναγκαίου πόρου γρήγορα. Για παράδειγμα: υψηλή ποιότητα τεχνολογίας ή και σε υψηλό βαθμό νεωτεριστική διοίκηση.
- ☒ Πραγματοποίηση μιας καλής επένδυσης.

Κίνητρα του πωλητή για συγχώνευση

Μερικά από τα κίνητρα του πωλητή για συγχώνευση είναι:

- ✓ Απόκτηση πόρων για τη σταθερότητα των λειτουργιών και τη βελτίωση της αποδοτικότητας.
- ✓ Αύξηση της αξίας των μετοχών των ιδιοκτητών, καθώς και αύξηση των επενδύσεων στην επιχείρηση.
- ✓ Αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης της επιχείρησης, με τη χρησιμοποίηση περισσότερων πόρων.

5.2.6 Στρατηγική δημιουργίας ταμιακών διαθέσιμων (στρατηγική συγκομιδής)

Τα περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες τελικά φτάνουν σε ένα σημείο, όπου η μελλοντική ανάπτυξη φαίνεται αμφίβολη ή μη αποδοτική από άποψη κέρδους. Αυτό ίσως να συμβαίνει για διάφορους λόγους όπως για παράδειγμα: εμφάνιση νέων ανταγωνιστών, αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών ή άλλοι παρόμοιοι παράγοντες.

Η συνήθης προσέγγιση για την αντιμετώπιση της κατάστασης αυτής είναι ο περιορισμός των επιπρόσθετων επενδύσεων και εξόδων και η μεγιστοποίηση του βραχυπρόθεσμου κέρδους και των ταμιακών ροών.

Στην καλύτερη περίπτωση, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη στρατηγική συγκομιδής διατηρούν το μερίδιο της αγοράς, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

Συμπερασματικά, η στρατηγική συγκομιδής συνεπάγεται ελάττωση των επενδύσεων σε μια ειδική περιοχή - δραστηριότητα (κλάδο, γραμμή προϊόντος, ειδικό προϊόν) με σκοπό τη περικοπή των δαπανών, τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση των ταμιακών ροών. Οι ταμιακές ροές οι οποίες δημιουργούνται χρησιμοποιούνται για κάλυψη των ταμιακών αναγκών άλλων πιο επικερδών δραστηριοτήτων, εντός ή εκτός της επιχείρησης.

Η στρατηγική της συγκομιδής ενδείκνυται να εφαρμοσθεί για δραστηριότητες της επιχείρησης εκείνης για την οποία ισχύουν:

⇒ Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα αποδοτικότερης χρησιμοποίησης των απελευθερωμένων πόρων σε άλλες δραστηριότητες, εντός ή εκτός της επιχείρησης.

⇒ Η δραστηριότητα κατέχει ένα μικρό μερίδιο της αγοράς και η αύξηση του μεριδίου αυτού απαιτεί μεγάλες δαπάνες, η δραστηριότητα κατέχει ένα σεβαστό μερίδιο της αγοράς και η υπεράσπιση ή διατήρηση του απαιτεί όλο και περισσότερο σημαντικές δαπάνες.

⇒ Η ελάττωση των επενδύσεων και η μείωση των εξόδων δεν προξενούν σημαντική μείωση των πωλήσεων.

5.2.7 Ανταγωνιστικές στρατηγικές

Γενικά η επιχείρηση θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό το πλεονέκτημα θα επιτευχθεί ενδεχόμενα με κατάλληλες στρατηγικές προσεγγίσεις και αναπτύσσοντας κατάλληλες μεθόδους πολιτικής και δραστηριότητες:

- Λιγότερο δαπανηρές
- Ή και περισσότερο επιτυχείς

Οι στρατηγικές αυτές (όποιες επιλέγουν) αφορούν στο σύνολο της αγοράς ενώ παράλληλα επικεντρώνονται στο τμήμα της αγοράς εκείνο στο οποίο κατευθύνονται οι τεθέντες στόχοι.

Οι πιο συνήθεις ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι:

- ☒ **Διαφοροποίηση**, η επιχείρηση να θεωρείται μοναδική από τον καταναλωτή σε μια ή περισσότερες μορφές διαφοροποιήσεως των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.

- ☑ **Χαμηλό κόστος**, η επιχείρηση να επιτυγχάνει το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο χωρίς να βλάπτεται η ποιότητα.

5.2.8 Στρατηγική συνδυασμού

Οι περισσότερες από τις στρατηγικές που έχουμε περιγράψει παραπάνω μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε αυτοτελώς είτε σε συνδυασμό με άλλες. Στην πραγματικότητα οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν μόνο μια στρατηγική. Ο κανόνας είναι οι επιχειρήσεις αυτές να χρησιμοποιούν συνδυασμό στρατηγικών, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ταυτόχρονα ή διαχρονικά.

5.3 Αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών

Οι υπεύθυνοι του προγραμματισμού, αφού εξετάσουν τις προοπτικές για το μέλλον (για παράδειγμα: ολοκληρώσουν τις αναλύσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και καθορίσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς στόχους), πρέπει να αξιολογήσουν τις διαθέσιμες εναλλακτικές στρατηγικές. Επίσης πρέπει να ασχοληθούν με την αξιολόγηση και επιλογή της στρατηγικής σε επίπεδο επιχείρησης και έπειτα σε επίπεδο τμημάτων – λειτουργιών.

Αν η επιχείρηση έχει πολλές δραστηριότητες, πρέπει να εξετάσουν το είδος των δραστηριοτήτων και να αποφασίσουν προς ποια κατεύθυνση επιθυμούν να κατευθύνουν κάθε δραστηριότητα. Υπάρχουν όμως και παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής.

Ο σκοπός της στρατηγικής είναι να οδηγήσει την επιχείρηση από τη θέση που βρίσκεται σήμερα στη θέση που αποφασίσαμε να κατευθυνθεί. Η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών γίνεται για να βοηθήσει τους υπεύθυνους στην επιλογή της στρατηγικής εκείνης η οποία έχει τις περισσότερες πιθανότητες να οδηγήσει την επιχείρηση στους στόχους της και στην επιτυχία.

5.4 Εφαρμογή του προγραμματισμού

Η εφαρμογή του προγραμματισμού περιλαμβάνει εκείνες τις ενέργειες οι οποίες είναι αναγκαίες για τη διεξαγωγή (πραγματοποίηση) της στρατηγικής που επιλέχθηκε.

Οι βασικές αυτές ενέργειες είναι:

1) Ανάπτυξη της κατάλληλης οργανωτικής διάρθρωσης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να καθορίσουν εάν η παρούσα οργανωτική διάρθρωση είναι κατάλληλη για την εφαρμογή της επιλεγείσης στρατηγικής.

2) Κατανομή των πόρων της επιχείρησης στις διάφορες λειτουργίες/ τμήματα της.

3) Ανάπτυξη στρατηγικών (πολιτικών) για τις λειτουργίες/ τμήματα της επιχείρησης, οι οποίες να βρίσκονται σε αρμονία με τις γενικές στρατηγικές της επιχείρησης και να συντελούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

4) Αποτελεσματική ηγεσία (επιτελικά στελέχη) και υιοθέτηση κινήτρων (υλικών και ηθικών) για την παρότρυνση των εργαζομένων για μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

5) Ανάπτυξη ενός συστήματος ελέγχου για τη διαπίστωση εάν η επιλεγείσα στρατηγική που εφαρμόστηκε επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης.

Επισημαίνεται με ιδιαίτερη έμφαση ότι: **«ένας καλοδομημένος προγραμματισμός, χωρίς αποτελεσματική εφαρμογή, είναι πιθανό να αποτύχει».**

5.5 Έλεγχος του προγραμματισμού

Έλεγχος είναι εκείνη η φάση κατά την οποία τα στελέχη των επιχειρήσεων προσπαθούν να βεβαιωθούν ότι ο προγραμματισμός που έχει επιλεγθεί εφαρμόζεται σωστά και ανταποκρίνεται στους σκοπούς και στους στόχους της επιχείρησης.

Βασικός σκοπός του ελέγχου είναι να προειδοποιεί έγκαιρα τα επιτελικά στελέχη για την ύπαρξη ενός προβλήματος και τη θεραπεία του. Κατά τον έλεγχο γίνεται σύγκριση της πραγματοποιηθείσας απόδοσης και των στόχων που είχαν προκαθορισθεί. Σε περίπτωση αρνητικών αποκλίσεων γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες για να διορθωθούν τα αίτια που προκάλεσαν την αρνητική απόκλιση. Ο έλεγχος φυσικά δε γίνεται μόνο αφού το πρόβλημα έχει συμβεί, αλλά γίνεται και προληπτικά. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται κατά τη φάση του ελέγχου μπορούν να επηρεάσουν οποιαδήποτε ή όλες της φάσεις της διαδικασίας του προγραμματισμού.

Η διαδικασία του ελέγχου και η διαδικασία του προγραμματισμού επικαλύπτονται μεταξύ τους και μάλιστα με τον έλεγχο ολοκληρώνεται η διαδικασία του προγραμματισμού. Ως μέσα ελέγχου χρησιμοποιούνται ο προϋπολογισμός, και τα συστήματα πληροφόρησης της διοίκησης, η παρακολούθηση δηλαδή της προόδου επίτευξης των καθορισμένων στόχων, όπου γίνεται η σύγκριση της πραγματοποιηθείσας απόδοσης με την αναμενόμενη απόδοση.

Οι τυχόν αποκλίσεις από τη σύγκριση αυτή θα πρέπει να αναλυθούν και να εντοπισθούν οι αιτίες που προκάλεσαν τις αποκλίσεις αυτές, για να γίνουν διορθωτικές ενέργειες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

6.1 Γενικά

Λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων είναι η επιλογή που κάνουμε σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια, μεταξύ δυο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι σήμερα η συμπεριφορά του διοικητικού φορέα που παίρνει αποφάσεις έχει αλλάξει. Συγκεκριμένα κερδίζει συνεχώς έδαφος η άποψη σύμφωνα με την οποία οι αποφάσεις που βασίζονται μόνο στη διαίσθηση και στην εμπειρία του παρελθόντος θεωρούνται όλο και λιγότερο αποτελεσματικές, γιατί οι συνθήκες αλλάζουν με πολύ γρήγορο ρυθμό και επιπλέον η χτεσινή πείρα δεν εγγυάται την επίλυση των αυριανών προβλημάτων. Αντίθετα η λήψη αποφάσεων βασίζεται όλο και περισσότερο στη λογική, την ορθή κρίση και την επιστημονική μέθοδο.

Από τον ορισμό που δώσαμε παραπάνω είναι δυνατόν να σχηματίσει κάποιος τη γνώμη ότι το άτομο που «αποφασίζει» δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερα δυσκολίες, διότι:

- 1) Έχει ένα αριθμό δεδομένων εναλλακτικών λύσεων.
- 2) Κάθε εναλλακτική λύση έχει σαν συνέπεια συγκεκριμένα αποτελέσματα που θα λάβει υπόψη για την επιλογή της.
- 3) Έχει μια κλίμακα προτιμήσεων σύμφωνα με τη χρησιμότητα που αναμένει έτσι μπορεί να ιεραρχήσει τα διάφορα αποτελέσματα και να επιλέξει τη λύση που του δίνει τη μεγαλύτερη χρησιμότητα.

Εάν όμως το άτομο αποφάσιζε μ' αυτόν τον τρόπο τότε θα ήταν ο «λογικός» άνθρωπος, που την ύπαρξη του προϋποθέτουν:

- ⇒ η κλασική και η νεοκλασική οργανωτική θεωρία,
- ⇒ η θεωρία της διοίκησης, των συστημάτων,
- ⇒ η στατιστική,
- ⇒ η επιχειρησιακή έρευνα,
- ⇒ και οι παραδοσιακοί οικονομολόγοι.

Ο «λογικός άνθρωπος» σύμφωνα με όσα γράφουν οι R.M Cyert, D.B. Throw και H. Simon, έχει πλήρη γνώση (ή τουλάχιστον σημαντική ενημέρωση) των σχετικών όψεων του περιβάλλοντος (δηλαδή το περιβάλλον είναι απόλυτα προσδιορισμένο και σαφώς καθορισμένο), έχει την ικανότητα να προβλέπει και να υπολογίζει τις συνέπειες κάθε εναλλακτικής λύσης και έχει επίσης μια σταθερή κλίμακα προτιμήσεων, σύμφωνα με τη χρησιμότητα που αναμένει, γεγονός που του επιτρέπει να κάνει τη βέλτιστη επιλογή, δηλαδή να διαλέξει τη λύση που του δίνει το «βέλτιστο» αποτέλεσμα.

6.2 Είδη αποφάσεων

Τα προβλήματα και τις αποφάσεις μπορούμε να τις διακρίνουμε κατά διάφορους τρόπους. Έτσι ο H.A. Simon διακρίνει τις αποφάσεις σε προγραμματισμένες (programmed decisions) και απρογραμμάτιστες (non-programmed decisions) και αναφέρει ότι:

Οι προγραμματισμένες: είναι οι αποφάσεις που αφορούν προβλήματα που επαναλαμβάνονται συχνά, είναι συνηθισμένα και έχουν μια συγκεκριμένη δομή, για την αντιμετώπιση τους δεν αναπτύσσεται και ακολουθείται ένας ορισμένος και γνωστός τρόπος.

Οι απρογραμμάτιστες: είναι οι αποφάσεις που αφορούν προβλήματα καινούργια, αδόμητα και ιδιαίτερα σημαντικά. Στην περίπτωση αυτή δεν έχει αναπτυχθεί ένας ορισμένος τρόπος ή πορεία για την αντιμετώπιση των σχετικών προβλημάτων, ή επειδή το πρόβλημα παρουσιάζεται για πρώτη φορά ή επειδή η φύση και η δομή του δεν είναι συγκεκριμένη ούτε απλή ή επειδή το πρόβλημα έχει μεν παρουσιαστεί στο παρελθόν, αλλά είναι πάντα πολύ σοβαρό και γι' αυτό το λόγο χρειάζεται ιδιαίτερη μελέτη.

Άλλωστε ο P. Drucker διακρίνει τις αποφάσεις σε τακτικές (tactical decisions) και σε στρατηγικές αποφάσεις (strategic decisions).

Οι τακτικές αποφάσεις: συγκεντρώνουν την προσοχή των διοικητικών φορέων στη φάση της επίλυσης του προβλήματος και έτσι η διαδικασία της λήψης αποφάσεων περιορίζεται συνήθως στην επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων. Το κριτήριο δε της επιλογής είναι κατά κανόνα η μεγιστοποίηση του κέρδους (ή ελαχιστοποίηση του κόστους).

Συχνά οι τακτικές αποφάσεις είναι περίπλοκες και πολύ σοβαρές, εξακολουθούν όμως να έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά γνώρισμα, δηλαδή: η κατάσταση είναι δεδομένη και οι επιδιώξεις (στόχοι) γνωστές.

Οι στρατηγικές αποφάσεις: είναι οι πιο σημαντικές, που συνεπάγονται την ανακάλυψη και τον καθορισμό της κατάστασης (προβλήματος) ή την αλλαγή της, καθώς και τον προσδιορισμό των διαθέσιμων πόρων ή των πόρων που θα έπρεπε να υπάρχουν. Στις στρατηγικές αποφάσεις περιλαμβάνονται και οι αποφάσεις καθορισμού των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, καθώς επίσης και των μέσων για την πραγμάτωσή τους. Επίσης οι αποφάσεις που αφορούν την παραγωγικότητα, γιατί με αυτές επιδιώκεται πάντοτε η αλλαγή της όλης κατάστασης, κ.α.

Στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων η πιο δύσκολη φάση είναι η φάση του καθορισμού του προβλήματος, επομένως στις αποφάσεις αυτής της κατηγορίας η προσοχή των φορέων της διοίκησης συγκεντρώνεται στη διατύπωση της ερώτησης και όχι στην απάντηση (επίλυση επιλογή).

Ο A.L. Debbecq διακρίνει τις αποφάσεις σε:

- αποφάσεις συνηθισμένες (routine decisions),
- δημιουργικές (creative decisions),
- και αποφάσεις διαπραγμάτευσης (negotiated decisions).

Ομοίως ο W.J. Gore κάνει την εξής διάκριση :

- ✓ αποφάσεις συνηθισμένες (routine decisions),
- ✓ αποφάσεις προσαρμογής (adaptive decisions)
- ✓ και αποφάσεις καινοτομίας (innovative decisions).

Όλες οι παραπάνω διακρίσεις των αποφάσεων μπορούν να ταξινομηθούν σε δυο κατηγορίες, δηλαδή:

- Πρώτη κατηγορία αποφάσεων: προγραμματισμένες, συνηθισμένες, τακτικές και αποφάσεις διαπραγμάτευσης.
- Δεύτερη κατηγορία αποφάσεων: Απρογραμμάτιστες, στρατηγικές, δημιουργικές και αποφάσεις καινοτομίας.

Οι αποφάσεις της πρώτης κατηγορίας λαμβάνονται, συνήθως κάτω από συνθήκες βεβαιότητας, από διοικητικούς φορείς της κατώτερης ή μέσης βαθμίδας διοικητικής ιεραρχίας. Τέτοιες αποφάσεις είναι οι αποφάσεις καθορισμού αποθεμάτων, κατανομής πόρων, συνδυασμού παραγόμενων προϊόντων, μεταφοράς προϊόντων, κ.α. Στην επίλυση των προβλημάτων αποφάσεων αυτής της κατηγορίας συμβάλλουν σημαντικά οι διάφορες τεχνικές της επιχειρησιακής έρευνας.

Εξάλλου οι αποφάσεις της δεύτερης κατηγορίας λαμβάνονται συνήθως, κάτω από συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας, από διοικητικούς φορείς της ανώτερης βαθμίδας διοικητικής ιεραρχίας, βασίζονται δε κυρίως στη κρίση, στη διαίσθηση καθώς και στη δημιουργική σκέψη του διοικητικού στελέχους που αποφασίζει.

Εδώ θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι οι διοικητικοί φορείς προτιμούν να ασχολούνται με τη λήψη αποφάσεων της πρώτης κατηγορίας. Στην περίπτωση όμως αυτή παραμελούν τους μακροπρόθεσμους στόχους και στρατηγικές και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και έλεγχο της επιχειρηματικής δράσης. Αυτός είναι ένας από

τους βασικούς λόγους που οι αποφάσεις της δεύτερης κατηγορίας γίνονται όλο και πιο συχνά από ομάδες ατόμων.

6.3 Συνθήκες λήψης αποφάσεων

Σύμφωνα με τις πληροφορίες που έχουμε στη διάθεση μας σχετικά με τη διαμόρφωση των καταστάσεων της φύσης, διακρίνουμε τις αποφάσεις σε:

- ⇒ αποφάσεις κάτω από συνθήκες βεβαιότητας,
- ⇒ αποφάσεις κάτω από συνθήκες κινδύνου,
- ⇒ αποφάσεις κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας.

Αποφάσεις κάτω από συνθήκες βεβαιότητας

Όταν μια απόφαση λαμβάνεται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας ο διοικητικός φορέας γνωρίζει εκ των προτέρων ποια κατάσταση της φύσης θα εμφανισθεί καθώς και τα αποτελέσματα κάθε εναλλακτικής λύσης.

Αποφάσεις κάτω από συνθήκες κινδύνου

Με το όρο κίνδυνο εννοούμε ότι ο διοικητικός φορέας που αποφασίζει γνωρίζει εκ των προτέρων τις πιθανότητες εμφάνισης των διαφόρων καταστάσεων της φύσης και μπορεί να προσδιορίσει τα αποτελέσματα κάθε εναλλακτικής λύσης.

Οι πιθανότητες αυτές είναι συνήθως αντικειμενικές, όταν ο υπολογισμός τους βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια ή υποκειμενικές οπότε ο υπολογισμός τους βασίζεται στην υποκειμενική κρίση διαίσθηση και πείρα του διοικητικού φορέα που αποφασίζει.

Αποφάσεις κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας

Όταν σε ένα πρόβλημα είναι δυνατόν να εμφανισθούν διάφορες καταστάσεις της φύσης για την εξέλιξη των οποίων ο διοικητικός φορέας που αποφασίζει δεν έχει καθόλου πληροφορίες ή έχει ασήμαντο αριθμό πληροφοριών, που δεν μπορούν να αποτελέσουν βάση για τον υπολογισμό των πιθανοτήτων εμφάνισης των καταστάσεων αυτών της φύσης, τότε λέμε ότι η απόφαση γίνεται κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας.

Τις αποφάσεις κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας μπορούμε να τις θεωρήσουμε σύμφωνα με τη θεωρία των Παιγνίων, σαν «Παίγνια» και να τις διακρίνουμε σε δυο γενικές κατηγορίες:

- 1) Παίγνια του ανθρώπου εναντίον της φύσης
- 2) Παίγνια μεταξύ προσώπων

Επειδή η κατάσταση αβεβαιότητας είναι καθαρά υποκειμενική, τα κριτήρια που αναπτύχθηκαν για τη λήψη αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας αντανακλούν την υποκειμενική αξιολόγηση του διοικητικού φορέα για το περιβάλλον στα πλαίσια του οποίου αποφασίζει. Επομένως η επιλογή του ενός ή του άλλου κριτηρίου για τη λήψη αποφάσεων (το κριτήριο του Laplace, το κριτήριο minimax (ή maximin) του Wald, το κριτήριο του Hurwicz και το

κριτήριο του Savage) εξαρτάται από τη ιδιοσυγκρασία και υποκειμενική κρίση του διοικητικού φορέα που παίρνει την απόφαση. Συχνά δε, για να παρθεί μια απόφαση, εφαρμόζονται και τα τέσσερα κριτήρια και αφού μελετηθούν οι λύσεις στις οποίες οδηγούν σε συνέχεια επιλέγεται η καλύτερη στρατηγική.

6.4 Η δομή των προβλημάτων αποφάσεων

Όλα τα προβλήματα αποφάσεων σύμφωνα με τη θεωρία των Αποφάσεων έχουν μια δομή. Ο αποφασίζων με βάση τη μεθοδολογία αυτής της θεωρίας, αναγνωρίζει και προσδιορίζει αυτή τη δομή. Ειδικότερα η δομή ενός γενικού προβλήματος απόφασης περιέχει όλα ή μερικά από τα παρακάτω στοιχεία:

- **Τον αντικειμενικό στόχο** (ή περισσότερους από ένα στόχους). Η απόφαση που θα πάρει το διοικητικό στέλεχος θα αποσκοπεί στην υλοποίηση αυτού του στόχου.
- **Τις στρατηγικές** (strategies) ή ενέργειες (acts), που είναι οι διάφορες λύσεις για την πραγματοποίηση του αντικειμενικού στόχου που επιδιώκεται.
- **Τα αποτελέσματα** (outcomes) ή απόδοση των ενεργειών (ή στρατηγικών) που εκφράζονται σε χρηματικές μονάδες ή άλλη μονάδα μέτρησης.

Όταν όμως πρόκειται για πρόβλημα αποφάσεων κάτω από συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας τότε εκτός από τα παραπάνω έχουμε επιπλέον:

- **Τις καταστάσεις της φύσης** (δυνατές εκβάσεις) καθώς και τις πιθανότητες εμφανίσεώς τους (όταν οι αποφάσεις γίνονται κάτω από συνθήκες κινδύνου) και
- **Το κριτήριο επιλογής**, σε κάθε πρόβλημα πρέπει να έχουμε ένα κριτήριο λήψης αποφάσεων σύμφωνα με το οποίο θα επιλέξουμε την καλύτερη λύση.

6.5 Λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων

Άλλο είναι η επίλυση προβλήματος και άλλο η λήψη αποφάσεων. Μερικοί άνθρωποι είναι πολύ καλοί στην επίλυση προβλημάτων και πολύ κακοί στη λήψη αποφάσεων και αντιστρόφως.

Μια επιχείρηση αντιλαμβάνεται ότι έχει ένα πρόβλημα όταν κάτι βρίσκεται μπροστά της και δεν μπορεί να πετύχει το στόχο της.

Πρόβλημα υπάρχει όταν υπάρχει μια διαφορά ανάμεσα στο αναμενόμενο και στο πραγματικό.

Λύση του προβλήματος συμβαίνει όταν κάποιος κάνει μια συνειδητή προσπάθεια να ελαττώσει τη διαφορά.

Μια απόφαση παίρνεται όταν γίνεται επιλογή ανάμεσα από εναλλακτικές λύσεις ενός προβλήματος.

Δεν υπάρχει τρόπος από μια απόφαση να μείνουν όλοι ευχαριστημένοι. Ο πιο σίγουρος τρόπος αποτυχίας είναι να θέλει η επιχείρηση να τους ευχαριστήσει όλους αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να εξετάζει τις συνέπειες των αποφάσεων της και ιδιαίτερα στους ανθρώπους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΛΗΨΗ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ

ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

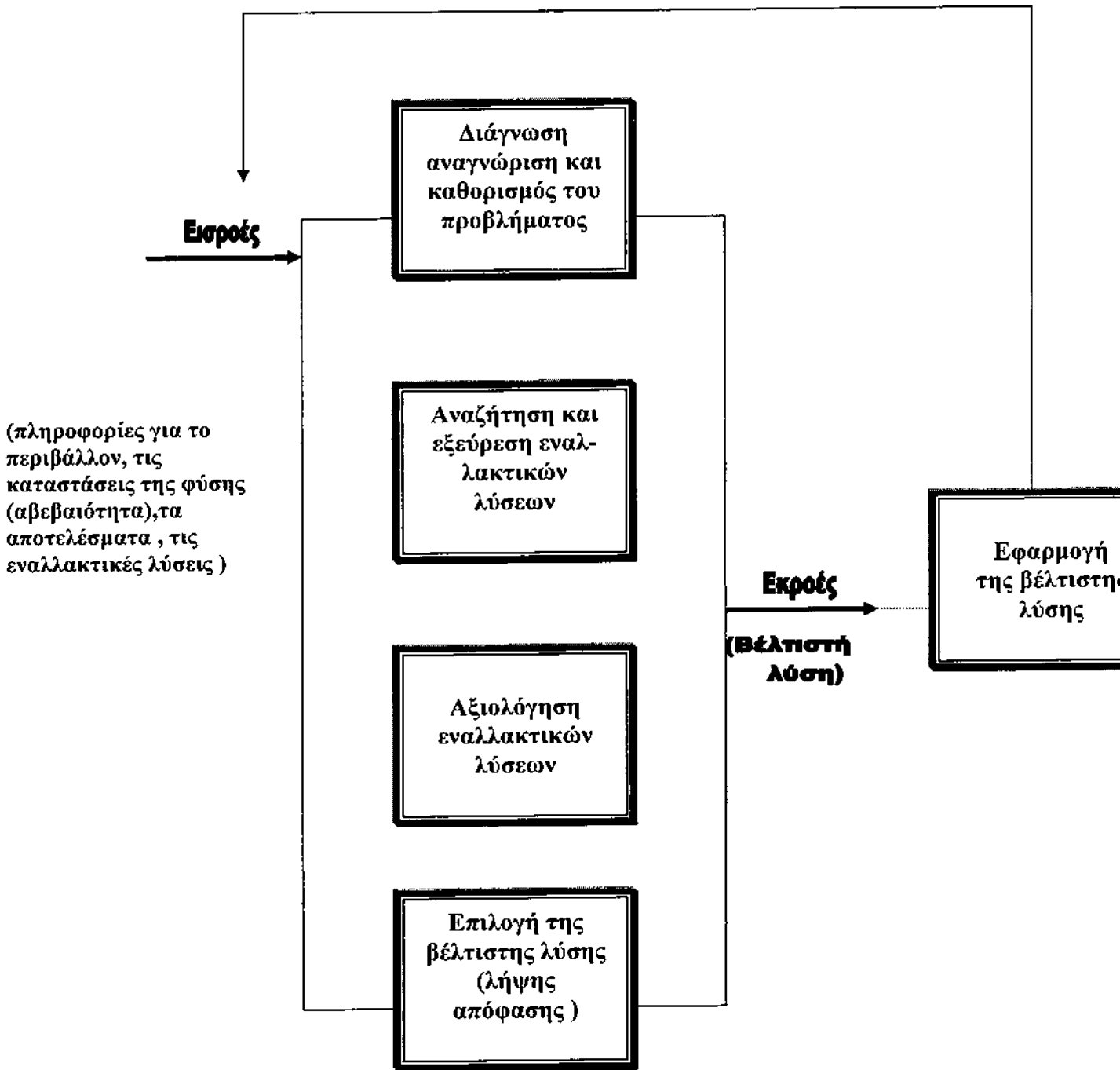
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

7.1 Η διαδικασία λήψη αποφάσεων

Η μελέτη πολλών αποφάσεων που πάρθηκαν κάτω από διαφορετικές συνθήκες, καθώς και σε διάφορα επίπεδα (δηλαδή αποφάσεις ατόμων, ομάδων ατόμων ή ακόμη και αποφάσεις οργανισμών), απέδειξε ότι κατά τη λήψη αποφάσεων ακολουθούνται μερικά βασικά βήματα λογικής, μια διαδικασία. Η διαδικασία αυτή αποτελεί ένα σύστημα εισροής, δημιουργίας χρησιμοποίησης, και εκροής πληροφοριών.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να εφαρμοσθεί σε όλα τα προβλήματα που δημιουργούνται μέσα σε μια επιχείρηση, δηλαδή στα τελείως απλά, συνηθισμένα και καθημερινά προβλήματα, μέχρι τα πιο περίπλοκα και σύνθετα. Η εφαρμογή και των τεσσάρων φάσεων της διαδικασίας λήψης αποφάσεων εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος που αντιμετωπίζεται κάθε φορά.

Σχήμα : Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων



Φάση 1^η: Η διάγνωση, η αναγνώριση και ο καθορισμός του προβλήματος.

Ο P. Drucker αναφέρει ότι: **«η πιο συνηθισμένη πηγή σφαλμάτων στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων είναι η έμφαση που δίδεται στη αναζήτηση της σωστής απάντησης και όχι της σωστής ερώτησης»**. Η θέση του ενισχύεται από το γεγονός ότι όλες οι σύγχρονες τεχνικές και μέθοδοι οικονομικής ανάλυσης, που χρησιμοποιούνται ως όργανα στη λήψη αποφάσεων, βοηθούν σημαντικά στην εκτέλεση των τριών τελευταίων φάσεων του προβλήματος, όπου τον καθοριστικό ρόλο έχει η υποκειμενική κρίση του διοικητικού φορέα.

Αλλά η ανακάλυψη και ο καθορισμός του προβλήματος αποτελούν τη βάση για τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης, όπως δε λέει ο Drucker **«τίποτε δεν είναι πιο άχρηστο- αν όχι και επικίνδυνο- όσο μια σωστή απάντηση σε μια λανθασμένη ερώτηση»**. Επιπλέον ο λόγος για τον οποίο καλούμαστε να πάρουμε μια απόφαση, είναι η επιθυμία μας να γεφυρώσουμε το χάσμα που παρατηρούμε μεταξύ ενός ορισμένου πρότυπου και της κατάστασης που αντιμετωπίζουμε στο παρόν, αυτός άλλωστε είναι και ο ορισμός του προβλήματος.

Σύμφωνα με H.A. Simon, **πρόβλημα** θεωρείται συνήθως μια απόκλιση από ένα πρότυπο (αντικειμενικό στόχο) ή ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.

Το πρώτο βήμα της φάσης αυτής:

Αποτελεί η ανακάλυψη της απόκλισης και μάλιστα η έγκαιρη διαπίστωση της, πριν δηλαδή γίνει το πρόβλημα κρίσιμο. Μια απόκλιση όμως είναι απαραίτητο να εντοπισθεί με λεπτομέρειες έτσι ώστε να βοηθάει στον προσδιορισμό του πραγματικού προβλήματος.

Το δεύτερο βήμα:

Είναι η έρευνα για την εξερεύνηση των αιτιών που δημιούργησαν την απόκλιση. Επομένως ο διοικητικός φορέας που αποφασίζει πρέπει να συγκεντρώσει όλα τα γεγονότα, δεδομένα πληροφορίες ή και ενδεχόμενα, που θα μπορούσαν να προκαλέσουν την εμφάνιση της συγκεκριμένης κατάστασης.

Το τρίτο και τελευταίο στάδιο της φάσης αυτής:

Είναι ο καθορισμός του προβλήματος, απαραίτητη δε προϋπόθεση για την πραγματοποίηση του είναι να ξέρουμε τι ακριβώς επιδιώκουμε. Επομένως ο διοικητικός φορέας για να καθορίσει με σαφήνεια το πρόβλημα που αντιμετωπίζει, πρέπει να έχει ένα συγκεκριμένο αντικειμενικό στόχο (ή ένα επιθυμητό αποτέλεσμα), προς το οποίο θα συγκρίνει την κατάσταση που έχει διαπιστώσει.

Φάση 2^η: Η αναζήτηση και εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος

Κατά τη φάση αυτή αναζητούνται και αναπτύσσονται διάφορες δυνατές λύσεις για το πρόβλημα που αντιμετωπίζεται. Συγκεκριμένα δίνεται η απάντηση στο ερώτημα «ποιες στρατηγικές ή ποιες σειρές ενεργειών που οδηγούν στη λύση του προβλήματος πρέπει να ληφθούν υπόψη». Οι λύσεις που θα αναπτυχθούν εξαρτώνται από τη φύση του προβλήματος.

Ο διοικητικός φορέας που αποφασίζει, ψάχνοντας για διάφορους τρόπους αντιμετώπισης μιας κατάστασης, καλείται να ριψοκινδυνεύσει με τη σκέψη από το γνωστό στο άγνωστο. Ο δρόμος που ακολουθεί για την εξερεύνηση των εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος είναι συνήθως ο εξής:

Αρχικά προσπαθεί να προσδιορίσει λύσεις αμέσου εφαρμογής, γνωστές και τις οποίες είναι σε θέση να ελέγχει. Εάν όμως το πρόβλημα δεν μπορεί να επιλυθεί με λύσεις αυτής της κατηγορίας (δεν ανήκει δηλαδή στα προβλήματα αποφάσεων της πρώτης κατηγορίας), τότε ερευνά για νέους τρόπους αντιμετώπισης τους και προχωρεί με τη σκέψη του βαθύτερα προς το άγνωστο, την αβεβαιότητα.

Αναλυτικότερα: ο διοικητικός φορέας στην προσπάθεια του να ανακαλύψει εναλλακτικές λύσεις για το πρόβλημα του, στρέφεται αρχικά στην πείρα του, καθώς και στην πείρα των άλλων, και προσπαθεί να λύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα, βρίσκοντας λύσεις ανάλογες με αυτές που χρησιμοποιήθηκαν στο παρελθόν. Έτσι συγκρίνει τη συγκεκριμένη κατάσταση με όμοιες που έχει αντιμετωπίσει και επιλύσει με επιτυχία στο παρελθόν, στη περίπτωση δε που θα βεβαιωθεί για την ομοιότητα ακολουθεί τον ίδιο τρόπο ενέργειας για την επίλυση του προβλήματος.

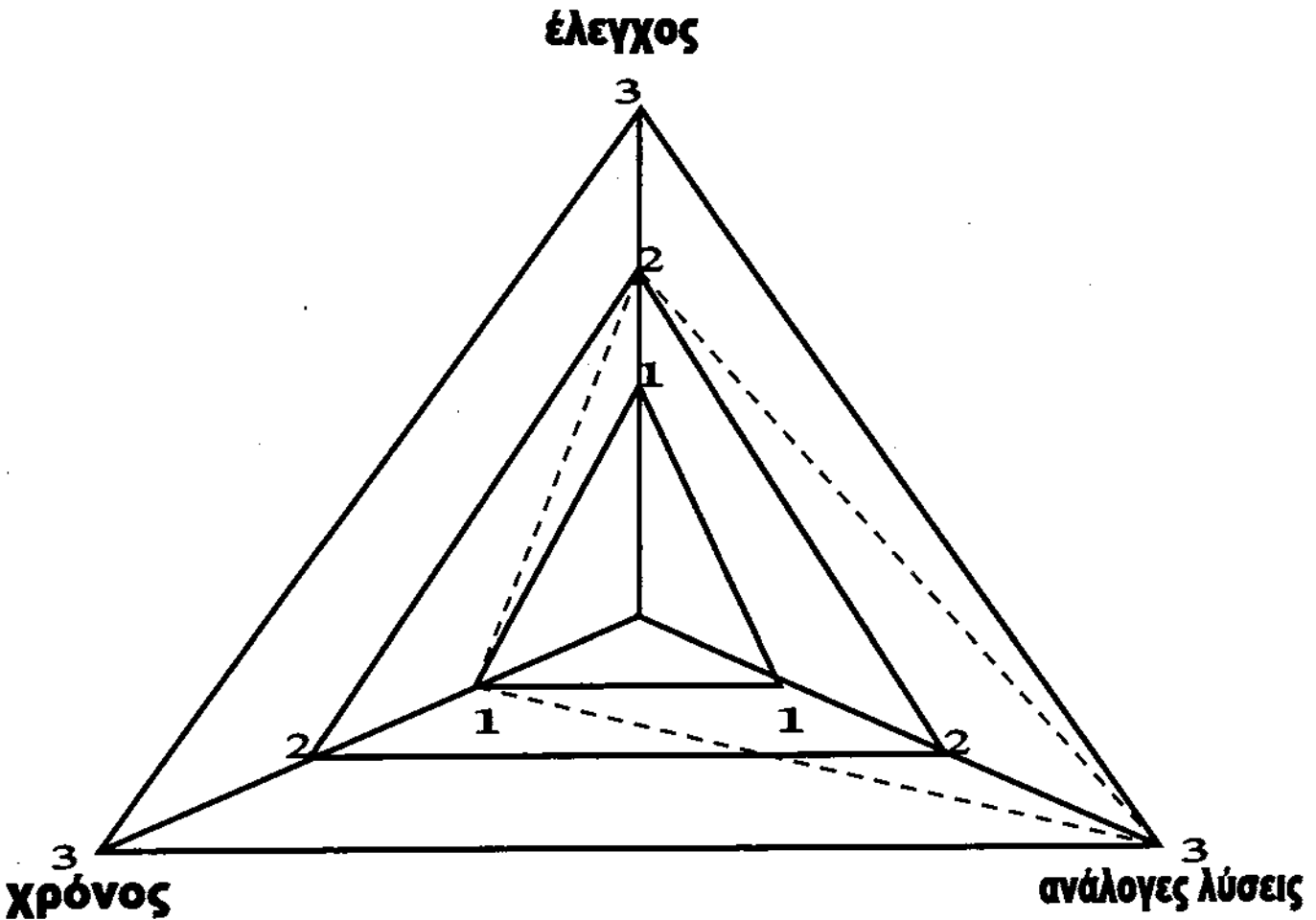
Εάν όμως διαπιστώσει ότι δεν είναι δυνατή η επανάληψη μιας λύσης που δόθηκε στο παρελθόν, το επόμενο βήμα είναι να ερευνήσει εάν υπήρξαν στο παρελθόν ένα ή περισσότερα προβλήματα, με ορισμένα ίδια χαρακτηριστικά, που ο τρόπος λύσης τους μετά από τις αναγκαίες προσαρμογές μπορεί να βοηθήσει στη λύση του συγκεκριμένου προβλήματος. Μόνο όταν αποτύχει και σ' αυτή τη προσπάθεια αποφασίζει να εγκαταλείψει τη δομή των λύσεων του παρελθόντος και κατατάσσει το πρόβλημα στα προβλήματα αποφάσεων της δεύτερης κατηγορίας (δηλαδή τα απρογραμμάτιστα, στρατηγικά, δημιουργικά και καινοτομίας).

Η έρευνα όμως του διοικητικού φορέα για την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων επεκτείνεται και σε δυο άλλες

κατευθύνσεις. Ειδικότερα στην αναζήτηση δυνατών λύσεων για το πρόβλημα του, εξετάζει αρχικά λύσεις στις οποίες ελέγχει τις μεταβλητές π.χ. αν το πρόβλημα που αντιμετωπίζει είναι η αύξηση της παραγωγής του τμήματος του, θα αναζητήσει λύσεις που βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο του, όπως η τόνωση του ηθικού των εργαζομένων στο τμήμα του, αναδιοργάνωση του τμήματος του, κλπ. Στη περίπτωση όμως που δεν καταφέρνει να καταλήξει σε ικανοποιητική λύση, τότε μόνο θα στραφεί σε μεταβλητές που είναι έξω από τον έλεγχο του π.χ. μπορεί να ζητήσει από τους προϊστάμενους του νέο εξοπλισμό ή αύξηση ανθρώπινου δυναμικού, κλπ.

Εξάλλου, κατά την ερευνά του για την αναζήτηση λύσεων στην κατάσταση(πρόβλημα) που αντιμετωπίζει ο διοικητικός φορέας κινείται και στον άξονα χρόνου. Έτσι αρχικά εξετάζει λύσεις που μπορούν να εφαρμοσθούν γρήγορα και στη συνέχεια, όταν δεν καταλήξει σε λύσεις που τον ικανοποιούν, ερευνά πιο διεξοδικά για νέους τρόπους δράσης.

Σχήμα: οι διαστάσεις της έρευνας που διεξάγεται για την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων



Στο παραπάνω σχήμα φαίνονται οι κατευθύνσεις της έρευνας που διενεργείται για την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος.

Το πεδίο της έρευνας που διεξάγει ο διοικητικός φορέας διευρύνεται σταδιακά διότι όσο δεν βρίσκει λύσεις ή βρίσκει λύσεις που δεν είναι ικανοποιητικές, τόσο η

ερευνά του προχωρεί βαθύτερα προς το άγνωστο. Η διερεύνηση του πεδίου της έρευνας συνήθως δεν είναι συμμετρική (δηλαδή 1,1,1-2,2,2-3,3,3) έτσι π.χ. το διοικητικό στέλεχος μπορεί να αναζητήσει λύσεις ανάλογες με αυτές που δόθηκαν στο παρελθόν χωρίς να αλλάξει τη θέση του στον άξονα του ελέγχου, καθώς και στον άξονα του χρόνου, όπως δείχνει η διακεκομμένη γραμμή 1,2,3.

Στα προβλήματα αποφάσεων που για την ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων χρειάζεται να διενεργηθεί ευρύτατη έρευνα, το βασικό ρόλο διαδραματίζει η δημιουργική σκέψη του διοικητικού φορέα που αποφασίζει και ο οποίος καλείται να ανακαλύψει νέους τρόπους αντιμετώπισης μιας κατάστασης.

Ένα άτομο για να έχει υψηλό βαθμό δημιουργικής συμπεριφοράς, πρέπει να έχει τις παρακάτω κυρίως ικανότητες:

- ✓ Ευαισθησία στην ανακάλυψη προβλημάτων.
- ✓ Ευρύτητα σκέψης, με την έννοια να δημιουργεί πολλές ιδέες.
- ✓ Ευελιξία στη σκέψη.
- ✓ Πρωτοτυπία σκέψης.

Για τη βελτίωση της δημιουργικής σκέψης τόσο των διοικητικών στελεχών που αποφασίζουν σαν άτομα, όσο και των φορέων που αποφασίζουν σαν ομάδα, αναπτύχθηκαν διάφορες τεχνικές (brainstorming, synectics, morphological analysis, κ.α.) μελέτες δε που έγιναν σε άτομα που εκπαιδεύτηκαν, για να ενισχύσουν την

δημιουργική τους συμπεριφορά, εμφανίζουν πολύ ενθαρρυντικά αποτελέσματα.

Φάση 3^η: Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων

Στη φάση αυτή οι φορείς της διοίκησης προβαίνουν στις ακόλουθες ενέργειες:

1) Αναλύουν τις διάφορες λύσεις που αναπτύχθηκαν και σε συνέχεια διατυπώνουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε λύσης. Κατόπιν κάνουν συνήθως μια διαβάθμιση τόσο των πλεονεκτημάτων, όσο και των μειονεκτημάτων από την άποψη της σπουδαιότητας τους (αυτή η διαβάθμιση αποτελεί και μια κριτική του διοικητικού φορέα).

2) Προβλέπουν και καθορίζουν τα αποτελέσματα που δίνει κάθε λύση, εκφράζοντας τα κυρίως σε χρηματικές μονάδες ή άλλη μονάδα μέτρησης. Εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ο καθορισμός αυτός των αποτελεσμάτων είναι συχνά πολύ δύσκολος.

3) Καθορίζουν τις «καταστάσεις της φύσης». Ο διοικητικός φορέας στην προσπάθεια του να καθορίσει τις μελλοντικές συνέπειες κάθε λύσης βρίσκεται συχνά αντιμέτωπος με το γεγονός ότι δεν είναι σε θέση να γνωρίζει το μέλλον, να καθορίζει δηλαδή «τις καταστάσεις της φύσης». Έτσι δεν μπορεί να «ελέγξει» τις «αντιδράσεις» των καταναλωτών για τα προϊόντα της επιχείρησης, τη ζήτηση των προϊόντων της επιχείρησης, την αντίδραση των ανταγωνιστριών της επιχείρησης, την κρατική πολιτική και άλλους παράγοντες που αποτελούν τις «καταστάσεις της φύσης».

Επομένως οι καταστάσεις της φύσης είναι τα στοιχεία του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τα οποία θα συναντήσει το διοικητικό στέλεχος που πρέπει να πάρει την απόφαση. Τα στοιχεία αυτά δεν μπορεί να τα έχει κάτω από τον έλεγχο του, συνεπώς δεν μπορεί να τα μεταβάλει. Αποτελούν δε το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα εκδηλωθούν τα αποτελέσματα των ενεργειών του για τη λύση του συγκεκριμένου προβλήματος και είναι δυνατό να ασκήσουν επίδραση πάνω σε αυτά.

4) Εκτιμούν την αποτελεσματικότητα κάθε λύσης, δηλαδή κατά πόσο θα πραγματοποιηθούν οι επιδιωκόμενοι αντικειμενικοί στόχοι ή οι απαιτήσεις μιας ικανοποιητικής λύσης, και περιορίζουν τον αριθμό των δυνατών λύσεων, είτε απορρίπτοντας τις λύσεις που διαπιστώνουν ότι είναι λιγότερο αποτελεσματικές (συγκριτικά με άλλες) είτε ομαδοποιώντας τις διάφορες λύσεις σε κατηγορίες.

Φάση 4^η: Η επιλογή μια από τις εναλλακτικές λύσεις (λήψη απόφασης)

Παρ' όλο που η φάση αυτή είναι πολύ κρίσιμη εξακολουθεί να είναι τμήμα της όλης διαδικασίας της λήψης αποφάσεων και επομένως η επιτυχημένη επιλογή (λήψη απόφασης) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις προηγούμενες φάσεις.

Στη φάση αυτή ο διοικητικός φορέας που αποφασίζει επανεξετάζει συγκρίνει και επιλέγει, σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια, την καλύτερη κατά τη γνώμη του λύση. Εάν τα

αποτελέσματα των διαφόρων λύσεων εκφράζονται σε χρήμα, τότε κατά κανόνα καλύτερη είναι η λύση που δίνει τη «μέγιστη» απόδοση (ή χρησιμότητα ή μικρότερη απώλεια). Το κριτήριο αυτό εφαρμόζεται συνήθως στις αποφάσεις κάτω από συνθήκες βεβαιότητας και συχνά στις αποφάσεις κάτω από συνθήκες κινδύνου.

Γενικά η επιλογή της καλύτερης λύσης δεν είναι συνήθως ούτε εμφανής, ούτε εύκολη, διότι ο διοικητικός φορέας που αποφασίζει συχνά συναντά δυσκολίες, όπως όταν διαπιστώνει ότι:

⇒ Δυο ή περισσότερες λύσεις φαίνονται το ίδιο αποτελεσματικές. Στη περίπτωση αυτή πρέπει να βεβαιωθεί για την ίση σημασία αυτών των λύσεων, οπότε η επιλογή είναι πλέον θέμα τελείως αδιάφορο και μπορεί να πραγματοποιηθεί και με το ρίξιμο ενός νομίσματος.

⇒ Μια μόνο λύση δεν τον ικανοποιεί, οπότε συχνά αναγκάζεται να επιλέξει συγχρόνως δυο ή και περισσότερες λύσεις.

⇒ Η καλύτερη λύση δε θα γίνει δεκτή (ή θα γίνει πολύ δύσκολα δεκτή) από τους ανθρώπους που θα την πραγματοποιήσουν, οπότε αναγκάζεται να την απορρίψει και να στραφεί σε άλλη λύση.

⇒ Ο κίνδυνος από την εφαρμογή της καλύτερης λύσης, συγκριτικά με τα αποτελέσματα που περιμένει να έχει, είναι κατά τη γνώμη του πολύ μεγάλος. Στην περίπτωση αυτή καταφεύγει σε πιο συντηρητικές λύσεις.

⇒ Το κόστος της καλύτερης λύσης είναι υψηλό, οπότε μπορεί να καταλήξει σε λιγότερο δαπανηρή λύση.

⇒ Ο χρόνος που χρειάζεται για να πραγματοποιηθεί η καλύτερη λύση είναι μάλλον μακρύς, ενώ το πρόβλημα είναι ανάγκη να αντιμετωπισθεί και να επιλυθεί αμέσως, οπότε είναι πιθανό να καταλήξει σε λύση πολύ λιγότερο ικανοποιητική που μπορεί όμως να εφαρμοσθεί γρήγορα.

⇒ Καμία από τις εναλλακτικές λύσεις δεν ικανοποιεί του αντικειμενικούς του στόχους, οπότε αναγκάζεται ή να αναπτύξει και άλλες νέες εναλλακτικές λύσεις ή προσπαθώντας να καθορίσει το πραγματικό πρόβλημα, αρχίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από την αρχή, οπότε, στην περίπτωση που θα διαπιστώσει ότι το πρόβλημα είναι διαφορετικό, είναι πιθανόν να αλλάξουν και οι στόχοι του.

Συμπερασματικά, η εφαρμογή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων συμβάλλει συστηματικά στη λήψη αποφάσεων και αποσκοπεί στην προέκταση και βελτίωση της κρίσης του διοικητικού φορέα που αποφασίζει και όχι στην αντικατάσταση αυτής. Επομένως, η υποκειμενική κρίση, διαίσθηση και πείρα του διοικητικού φορέα εξακολουθούν να επιδρούν ουσιαστικά στη λήψη αποφάσεων.

7.2 Οι περιορισμοί του διοικητικού φορέα

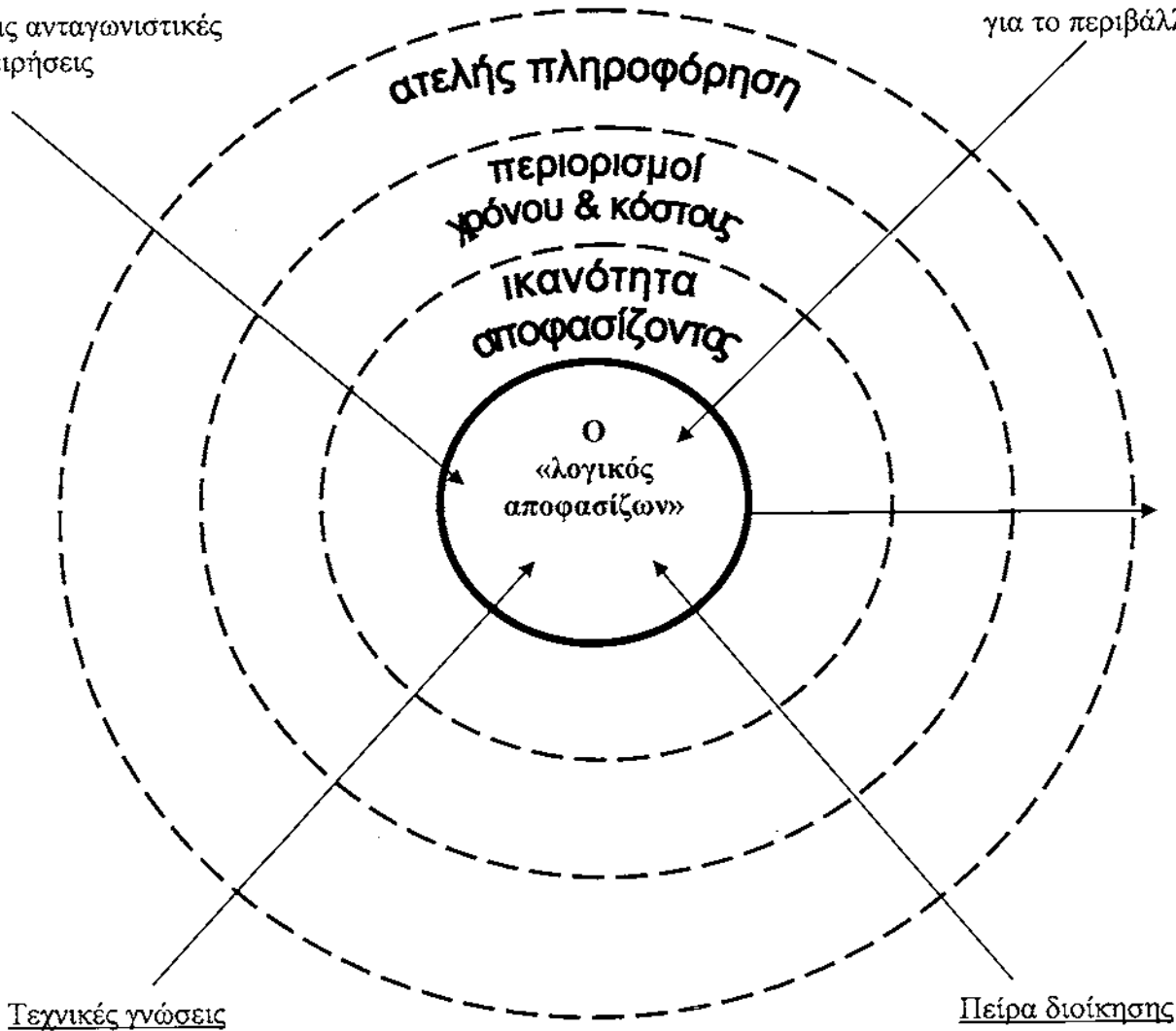
Αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

για τις ανταγωνιστικές
επιχειρήσεις

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

για το περιβάλλον



Αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης

Οι περιορισμοί που δέχεται ο διοικητικός φορέας που αποφασίζει φαίνονται στο παραπάνω σχήμα. Επίσης το σχήμα παρουσιάζει την ικανοποιητική συμπεριφορά του διοικητικού φορέα που αποφασίζει, η οποία είναι αποτέλεσμα της οροθετημένης λογικότητας του. Στο κέντρο βρίσκεται ο διοικητικός φορέας που, μέσα στα πλαίσια που διαγράφουν οι στόχοι της επιχείρησης, συγκεντρώνει, εκτός από τις ήδη διαθέσιμες και επιπλέον πληροφορίες, που προέρχονται από διάφορες πηγές του περιβάλλοντος του.

Συγκεκριμένα οι εισροές των πληροφοριών αφορούν:

- 1) Τα προϊόντα των ανταγωνιστών, τις τιμές τους και τις στρατηγικές των ανταγωνιστών.
- 2) Τους παράγοντες του περιβάλλοντος, όπως η ζήτηση των προϊόντων, επίπεδα τιμών, κλπ.
- 3) Την πείρα της διοίκησης από παρόμοιες περιπτώσεις που αντιμετωπίστηκαν στο παρελθόν.
- 4) Τις τεχνικές γνώσεις της διοίκησης.

Το διοικητικό στέλεχος κατά την αξιοποίηση αυτών των πληροφοριών έχει τρεις περιορισμούς:

- 1) Ο πρώτος περιορισμός που βρίσκεται πιο κοντά σε αυτόν αναφέρεται στην ικανότητα του να ασχοληθεί με ένα ορισμένο μόνο αριθμό μεταβλητών, που αφορούν την συγκεκριμένη απόφαση.

- ii) Ο δεύτερος περιορισμός αφορά το χρόνο και το κόστος που μπορεί να διαθέσει για όλη τη διαδικασία της απόφασης.
- iii) Ο τρίτος περιορισμός αναφέρεται στην αδυναμία να έχει τέλεια πληροφόρηση, ακόμα και στην περίπτωση που παρακάμπτονται οι δυο προηγούμενοι περιορισμοί.

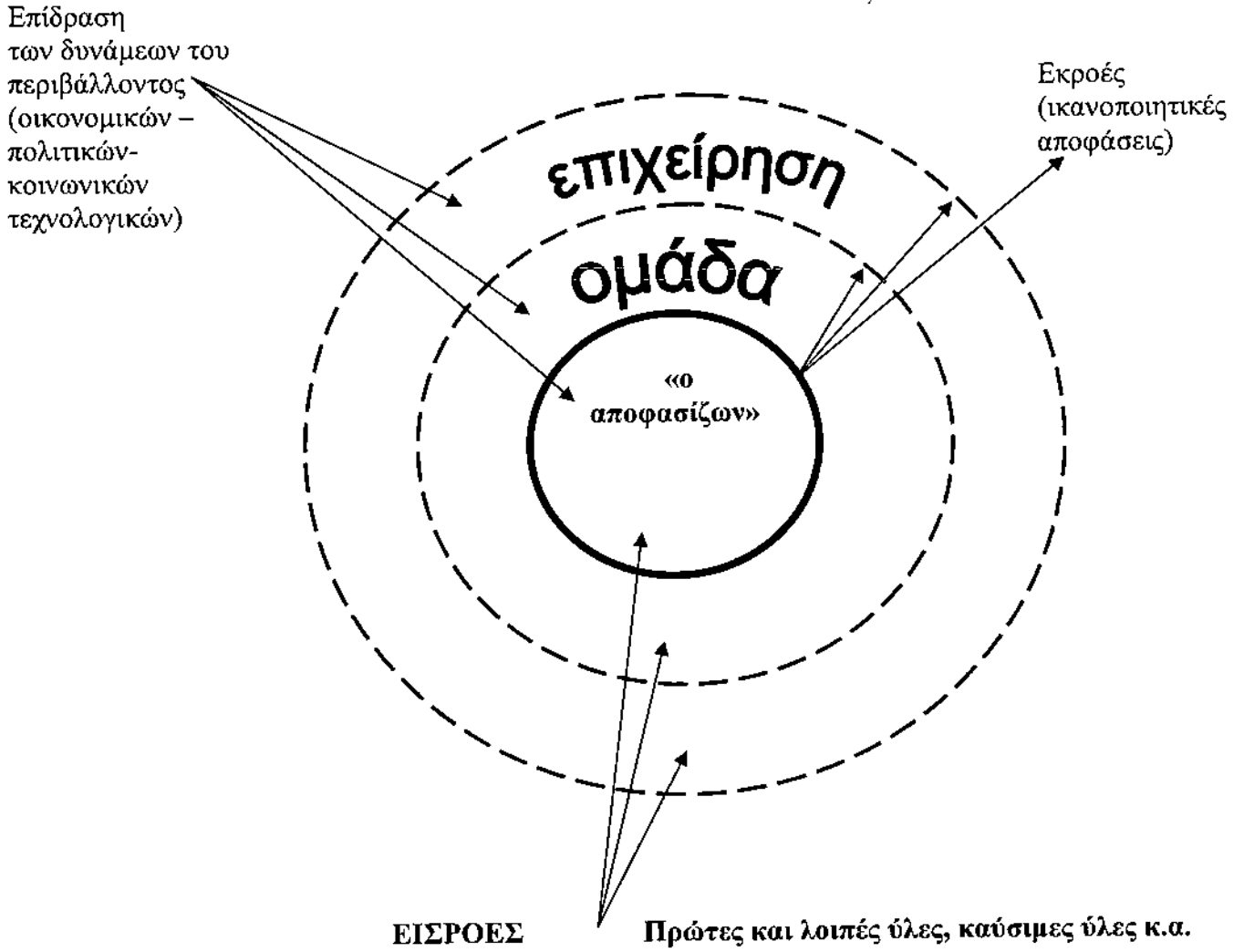
Κάτω από αυτούς τους περιορισμούς το διοικητικό στέλεχος καταλήγει σε μια «ικανοποιητική» επιλογή (απόφαση) και όχι φυσικά στην άριστη.

7.3 Ο αποφασίζων και το περιβάλλον του

Τα πράγματα γίνονται πιο περίπλοκα εξαιτίας του γεγονότος ότι συνήθως οι πιο σημαντικές αποφάσεις παίρνονται ή ομαδικά, με την ανταλλαγή απόψεων, ή κάτω από την ψυχολογική πίεση που ασκείται στο φορέα της διοίκησης που παίρνει την απόφαση, από ενδεχόμενη κριτική (ή και σύγκρουση) που θα γίνει από τους υπόλοιπους διοικητικούς φορείς ή τους προϊστάμενους τους. Συνεπώς οι αποφάσεις αυτές παίρνονται σπάνια «κατ' ιδίαν», ο δε διοικητικός φορέας που αποφασίζει έχει τη ψυχολογία μέλους ομάδας.

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει το διοικητικό στέλεχος που αποφασίζει «περιορισμένο» από τη συμμετοχή του σε μια ή περισσότερες ομάδες, που και οι ίδιες διαγράφονται επίσης από την τυπική οργάνωση.

Σχήμα: ο «αποφασίζων» και το περιβάλλον του



Όπως φαίνεται στο σχήμα το διοικητικό στέλεχος που «αποφασίζει», βρίσκεται στο κέντρο. Η επίδραση που δέχεται από τις δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μετριάζεται εξαιτίας των δυο ευρύτερων συνόλων, στα πλαίσια των οποίων παίρνει την απόφαση. Η πίεση που ασκεί η επιχείρηση στο περιβάλλον της (εξωτερικό) έχει σαν συνέπεια την διατάραξη της ισορροπίας (μεταξύ επιχείρησης εξωτερικού περιβάλλοντος). Η πίεση που ασκεί η ομάδα στην επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε «υποβελτιστοποίηση» των αποφάσεων και τέλος η πίεση που ασκεί ο διοικητικός φορέας που αποφασίζει, στην ομάδα έχει συχνά σαν αποτέλεσμα την ασυμφωνία ή την σύγκρουση.

Τα τρία επίπεδα βρίσκονται σε σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης, η επιβίωση δε της επιχείρησης εξαρτάται από την ισορροπία της με το εξωτερικό περιβάλλον. Οι αντικειμενικοί στόχοι μπορούν να καθοριστούν σε οποιοδήποτε επίπεδο, επικυρώνονται όμως στο επίπεδο της επιχείρησης. Ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων έχει ως συνέπεια τη διενέργεια έρευνας για την εξεύρεση και τον προσδιορισμό με την πραγμάτωση τους εναλλακτικών λύσεων

Για την έρευνα αυτή είναι πιθανόν να χρησιμοποιηθούν, εκτός των στοιχείων και των πληροφοριών που βρίσκονται ήδη στη διάθεση του διοικητικού φορέα που παίρνει την «απόφαση», και νέες πληροφορίες. Έτσι έχουμε μια εισροή πληροφοριών (που αναφέραμε και στο σχήμα), σε συνέχεια ανάλυση και αξιολόγηση τους, ώστε να μπορεί να προσδιορισθεί ο βαθμός πραγμάτωσης του αντικειμενικού στόχου με τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται μέχρι να βεβαιωθεί το διοικητικό στέλεχος ότι έχει βρει τις πιο ικανοποιητικές λύσεις,

οπότε προβαίνει στην επιλογή της πιο κατάλληλης λύσης. Η απόφαση αυτή κατά την υλοποίηση της επηρεάζεται από τις διάφορες δυνάμεις του περιβάλλοντος. Τη σχετική αυτή αντίδραση επαναπληροφορείται ο «αποφασίζων» διοικητικός φορέας και ερευνά για νέους εναλλακτικούς τρόπους δράσης, που θα γίνουν σε μεγαλύτερο βαθμό αποδεκτοί από το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό), ή ακόμα είναι δυνατόν να τροποποιήσει και αυτούς τους στόχους του.

Το πρόβλημα της λήψης αποφάσεων είναι πολύ σύνθετο και παρ' όλη τη σημασία που αποδίδεται σήμερα στις αποφάσεις λίγοι διοικητικοί φορείς είναι σε θέση να αναλύσουν και να εξηγήσουν το δρόμο που ακολουθούν για να πάρουν μια απόφαση. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η διαίσθηση, η πείρα και η υποκειμενική κρίση εξακολουθούν να επηρεάζουν το διοικητικό φορέα τη στιγμή που «αποφασίζει».

Παράλληλα όμως πρέπει να τονισθεί ότι θεμελιώδης ανάγκη για κάθε φορέα της διοίκησης που θέλει να διοικεί καλά είναι η ικανότητα της συστηματικής και λογικής σκέψης. Η λήψη αποφάσεων πρέπει να αποτελεί πράξη της διοίκησης που εκτελείται ενσυνείδητα και συστηματικά. Επομένως, είναι απαραίτητο να «φωτισθεί» η πνευματική διεργασία που γίνεται για να ληφθεί μια απόφαση και να καθορισθεί μια όσο το δυνατόν αναλυτική αλλά και συγχρόνως ορθολογική διαδικασία, που θα ακολουθείται κατά τη λήψη αποφάσεων

Τέλος γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης των διαφόρων παραγόντων που πρέπει να λάβει υπόψη το διοικητικό στέλεχος που καλείται να πάρει κάποιες αποφάσεις. Οι παράγοντες αυτοί συνθέτουν το «περιβάλλον» μιας απόφασης.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι με την εξέλιξη του μάνατζμεντ, το διοικητικό στέλεχος είναι πολύ περισσότερο «εξοπλισμένο» (πληροφορική, Η/Υ, κ.α.) από ότι ήταν στο παρελθόν για τη λήψη αποφάσεων οι οποίες οδηγούν στο βέλτιστο κάθε φορά αποτέλεσμα. Άλλωστε δεν χρειάζεται καλύτερη απόδειξη από αυτή της εξέλιξης της επιχείρησης από ατομική στους γίγαντες των πολυεθνικών εταιρειών που για τον προγραμματισμό της δράσης και την επιβίωση τους στηρίζονται κατά κύριο λόγο στο μάνατζμεντ.

7.4 συμβουλές στη διαδικασία λήψη αποφάσεων

Μερικές συμβουλές κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι οι εξής:

- Να μην χρησιμοποιούνται όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες.
- Να διατεθεί χρόνος για την ταξινόμηση των πληροφοριών.
- Να μην χρησιμοποιείται πάντα η ίδια λύση για το ίδιο πρόβλημα.
- Να μην βγαίνουν βιαστικά συμπεράσματα που δεν υπάρχουν στοιχεία να υποστηριχτούν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- 1) “ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ”, 9^η έκδοση, Philip Kotler, όμιλος EMI, 2000 (ελληνική έκδοση).
- 2) ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (Ελληνική προσέγγιση), Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη.
- 3) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, τεύχος Α, Πρόδρομος Γ. Ευθυμόγλου .
- 4) ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, Σκέψεις και συμβουλές, (2η έκδοση), Αντώνης Κατσαλής.
- 5) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Δεύτερη Έκδοση), Μ. Παντα, Σ. Καραγιάννης, Εκδόσεις «Ελλην».
- 6) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, Δρ Κωνσταντίνου, Δ. Τραχανα.
- 7) R.D. JOHNSON, B.R SISKIN: quantitative Techniques for Business Decisions.
- 8) L.Lapin: Management Science for Business Decisions.
- 9) T. Dyckamn, S. Smith, A. Mc Adams: Management Decisions Making under Uncertainty.

