

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μιχάλης Μιχαλόπουλος
Ευάγγελος Γρηγορούδης
Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης



Περιεχόμενα

Πρόλογος	11
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	15
1.1 Γενικά	15
1.2 Επισκόπηση της εξέλιξης των μεθόδων του στρατηγικού προγραμματισμού	16
1.3 Έννοια της στρατηγικής	23
1.4 Αναγκαιότητα της στρατηγικής και του στρατηγικού προγραμματισμού....	25
Κεφάλαιο 2: Στρατηγική Διάγνωση	29
2.1 Γενικά	29
2.2 Εκτίμηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	31
2.2.1 Εκμετάλλευση των πηγών πληροφόρησης του περιβάλλοντος	31
2.2.2 Διαστάσεις του περιβάλλοντος.....	32
2.2.3 Κίνδυνος του περιβάλλοντος.....	32
2.3 Στρατηγική κατάτμηση.....	36
2.3.1 Μέθοδοι κατάτμησης της επιχείρησης.....	36
2.3.2 Κριτήρια ομαδοποίησης	37
2.3.3 Δυσκολίες της διαδικασίας κατάτμησης και ομαδοποίησης	38
2.3.4 Στρατηγικό τμήμα και τέχνη	39
2.4 Ανάλυση της ανταγωνιστικότητας	40
2.4.1 Υπάρχουσες ανταγωνιστικές δυνάμεις.....	40
2.4.2 Δημιουργία στρατηγικών τμημάτων	51
2.4.3 Μέθοδος αξιολόγησης των πεδίων στρατηγικών δραστηριοτήτων	53

2.5	Ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα.....	55
2.5.1	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	56
2.5.2	Αλυσίδα της αξίας.....	58
2.5.3	Μέτρηση της ανταγωνιστικής θέσης.....	63
2.6	Ανάλυση του χαρτοφυλακίου των δραστηριοτήτων	66
2.6.1	Μέθοδοι που εφαρμόζονται στην περίπτωση των ατομικών δραστηριοτήτων	67
2.6.2	Μέθοδοι που εφαρμόζονται στην περίπτωση χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων	75
2.6.3	Ενσωμάτωση της έννοιας της τεχνολογίας στην ανάλυση του χαρτοφυλακίου	91
2.7	Ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης	101
2.7.1	Αναγκαιότητα της ανάλυσης.....	101
2.7.2	Κριτήρια της ανάλυσης.....	102
Κεφάλαιο 3: Αποστολή-Αντικειμενικός Σκοπός- Στόχοι της Επιχείρησης.....		117
3.1	Αποστολή και αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης.....	117
3.1.1	Αποστολή των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα	118
3.1.2	Αποστολή των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα	121
3.2	Σχηματισμός των στόχων της επιχείρησης.....	124
3.2.1	Εισαγωγή.....	124
3.2.2	Δημιουργία των στόχων	125
3.2.3	Μοντέλο σχηματισμού των στόχων με βάση τον Mintzberg	126
3.2.4	Φύση και χρησιμότητα των στόχων	130
3.2.5	Ιεραρχία των στόχων.....	136
3.3	Ανάλυση επιχειρηματικών στόχων και επιδόσεων.....	139
3.3.1	Στατική προσέγγιση στόχων-επιδόσεων	139
3.3.2	Δυναμική προσέγγιση των επιδόσεων της επιχείρησης.....	142
3.4	Διαδικασία αναπροσαρμογής των στόχων	148
Κεφάλαιο 4: Εναλλακτικές Στρατηγικές		149
4.1	Εισαγωγή	149
4.2	Στρατηγικές ολοκλήρωσης.....	152
4.2.1	Κάθετη ολοκλήρωση.....	152
4.2.2	Οριζόντια ολοκλήρωση.....	154
4.3	Στρατηγικές έντασης	154
4.3.1	Διείσδυση σε αγορές	155

4.3.2	Ανάπτυξη αγοράς.....	155
4.3.3	Ανάπτυξη προϊόντος.....	156
4.4	Στρατηγικές διαφοροποίησης.....	157
4.4.1	Ομόκεντρη διαφοροποίηση.....	158
4.4.2	Οριζόντια διαφοροποίηση.....	159
4.4.3	Μη συγγενική διαφοροποίηση.....	159
4.5	Αμυντικές στρατηγικές.....	160
4.5.1	Σταθεροποίηση.....	161
4.5.2	Αποεπένδυση.....	162
4.5.3	Ρευστοποίηση.....	163
4.6	Μέσα υλοποίησης στρατηγικών.....	163
4.6.1	Εξαγορές και συγχωνεύσεις.....	164
4.6.2	Κοινοπραξίες και στρατηγικές συμμαχίες.....	165
Κεφάλαιο 5: Επιλογή και Εποπτεία της Στρατηγικής.....		167
5.1	Εισαγωγή.....	167
5.2	Διαδικασίες προγραμματισμού.....	168
5.2.1	Ορισμός.....	168
5.2.2	Βασικές αρχές και ιστορική εξέλιξη.....	169
5.2.3	Διαδικασίες-τύποι.....	170
5.2.4	Λειτουργίες.....	172
5.2.5	Όρια.....	174
5.3	Βασικά υποδείγματα.....	174
5.3.1	Υπόδειγμα του αποκλειστικά υπεύθυνου.....	175
5.3.2	Υπόδειγμα οργάνωσης.....	176
5.3.3	Υπόδειγμα πολιτικής.....	177
5.3.4	Υπόδειγμα του «σκουπιδοτενέκε».....	178
5.4	Εποπτεία της στρατηγικής.....	179
5.4.1	Οργανωτική πολιτική.....	180
5.4.2	Λογική αυξητικότητα.....	182
5.4.3	Γνωσιακή αυξητικότητα.....	183
5.5	Επικαιροποίηση της στρατηγικής.....	184
5.5.1	Εξελικτικοί παράγοντες.....	184
5.5.2	Επιλογές για την επικαιροποίηση της στρατηγικής.....	186
5.6	Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας.....	187
5.6.1	Εισαγωγή.....	187
5.6.2	Ορισμός της μεθόδου BSC.....	188
5.6.3	Διαστάσεις και δείκτες.....	189

5.6.4	Έννοια της ισορροπίας και σχέσεις αιτιότητας	195
5.6.5	Ανάπτυξη και διατήρηση ενός BSC	197
5.7	Συμπεράσματα	199
Κεφάλαιο 6: Εφαρμογή της Στρατηγικής. Σχέσεις με τη Δομή της Επιχείρησης ..		
6.1	Εισαγωγή	201
6.2	Ορισμός της δομής	202
6.2.1	Χαρακτηριστικά	203
6.2.2	Προσδιοριστικά στοιχεία	204
6.3	Διαφορετικές μορφές κλασικών δομών	208
6.3.1	Εξατομικευμένη δομή	208
6.3.2	Κεντροποιημένη λειτουργική δομή	209
6.3.3	Πολυτμηματική δομή	212
6.3.4	Δομή μήτρας	214
6.4	Συνέπειες της στρατηγικής στις δομές	216
6.4.1	Αναζήτηση της καλύτερης σχέσης δομής/στρατηγικής	217
6.4.2	Συνέπειες της διεθνοποίησης	217
6.4.3	Δομές ανά έργο	220
6.5	Εξέλιξη των δομών	222
6.5.1	Έννοια της οργανωτικής αλλαγής	222
6.5.2	Νέες προσεγγίσεις που αφορούν στη δομή	223
Κεφάλαιο 7: Κουλτούρα της Επιχείρησης.....		
7.1	Εισαγωγή	227
7.2	Κουλτούρα της επιχείρησης	228
7.2.1	Συστατικά της κουλτούρας	228
7.2.2	Μορφές κουλτούρας	231
7.3	Ταυτότητα της επιχείρησης	232
7.3.1	Ορισμός και διαστάσεις	232
7.3.2	Έννοια της αρχηγίας	233
7.3.3	Διαχείριση της ταυτότητας	234
Βιβλιογραφία		
		237

Αποστολή-Αντικειμενικός Σκοπός- Στόχοι της Επιχείρησης

3.1 Αποστολή και αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση έχει ορισμένη αποστολή που αποτελεί και το λόγο της ύπαρξής της. Η αποστολή της επιχείρησης έχει μόνιμο χαρακτήρα διότι, στην αντίθετη περίπτωση, δημιουργούνται σοβαροί κίνδυνοι γι' αυτήν καθ' αυτήν την επιβίωσή της.

Ο Peter Drucker (1954, 1974) χρησιμοποίησε τον όρο «αποστολή», για να προσδιορίσει μια σωστή και απόλυτα κατανοητή απάντηση στην ερώτηση που πρέπει να θέτουν όλοι οι διευθύνοντες τις επιχειρήσεις: «Ποιο είναι το έργο μας;».

Στην αρχή του περασμένου αιώνα, ο διευθύνων την Bell System, Theodore Vail, έλεγε ότι η αποστολή της εταιρείας του ήταν να προσφέρει υπηρεσίες. Αυτός ο προσανατολισμός προέκυψε από τον κίνδυνο κρατικοποίησης της εταιρείας, που εκμεταλλευόταν το τηλεφωνικό δίκτυο των ΗΠΑ. Ήταν λοιπόν απαραίτητο να υπάρχει βοήθεια από τους καταναλωτές στην πρόθεση αυτή του κράτους. Έτσι, όλες οι ενέργειες έπρεπε να έχουν ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών.

Παρόλο που η αποστολή μιας επιχείρησης εκφράζεται διαφορετικά από επιχείρηση σε επιχείρηση, δύο μεγάλες κατηγορίες επιχειρήσεων μπορούν να διακριθούν, όπου στην

καθεμία από αυτές η αποστολή εκφράζεται με τις ίδιες ιδέες: οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού και οι επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα.

3.1.1 Αποστολή των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα

Για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, η αποστολή του διευθύνοντος της επιχείρησης ήταν η μεγιστοποίηση του κέρδους. Μάλιστα, σχεδόν όλα τα μοντέλα της οικονομικής θεωρίας βασίστηκαν στην υπόθεση αυτή. Στη σύγχρονη εποχή, οι διευθύνοντες των επιχειρήσεων δεν είναι και οι κάτοχοί τους. Έτσι, υπάρχουν και άλλες προτάσεις για την έκφραση της αποστολής της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η αποστολή της επιχείρησης μπορεί να αναφέρεται στο κέρδος, στην ανάπτυξη, στο μερίδιο της αγοράς ή στο μέγεθός της.

1. Μεγιστοποίηση του κέρδους

Οι μέτοχοι της επιχείρησης έχουν τοποθετήσει σε αυτήν τις οικονομίες τους. Με την υπόθεση ότι πρόκειται για ορθολογικά σκεπτόμενα άτομα, είναι λογικό να αναζητούν τη μεγιστοποίηση του συνολικού τους εισοδήματος, δηλαδή, στην προκειμένη περίπτωση, του κέρδους της επιχείρησης.

Η πρώτη ερώτηση σε αυτή την περίπτωση είναι η ακόλουθη: Αναζητείται η μεγιστοποίηση του κέρδους σε απόλυτα μεγέθη ή η μεγιστοποίηση του ποσοστού κέρδους;

Ο διευθύνων την επιχείρηση δεν έχει τοποθετήσει σε αυτήν όλες του τις οικονομίες. Είναι λογικό λοιπόν, αφενός να έχει κάνει τοποθετήσεις και σε άλλες δραστηριότητες, αφετέρου να προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το συνολικό του εισόδημα από όλες τις τοποθετήσεις των οικονομιών του.

Η μεγιστοποίηση αυτή δεν οδηγεί στη μεγιστοποίηση του συνολικού κέρδους της επιχείρησης, αλλά μάλλον στη μεγιστοποίηση του ποσοστού του κέρδους επί του κεφαλαίου που έχει τοποθετηθεί στην επιχείρηση. Βέβαια, αν το ποσό του κεφαλαίου που έχει επενδυθεί στην επιχείρηση θεωρηθεί σταθερό, τότε οι δύο έννοιες (κέρδος, ποσοστό κέρδους) οδηγούν στο ίδιο αποτέλεσμα, αλλά σε μακροχρόνιο ορίζοντα, τίποτα δεν βεβαιώνει ότι δεν θα αλλάξει το επενδυμένο κεφάλαιο. Τελικά, αν το ποσοστό κέρδους είναι μεγαλύτερο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση από τα ποσοστά κέρδους των άλλων τοποθετήσεων, ο διευθύνων την επιχείρηση έχει κάθε λόγο να αυξήσει το κεφάλαιο που έχει ήδη επενδύσει σε αυτήν, στην αντίθετη περίπτωση θα πρέπει να το μειώσει.

Η δεύτερη ερώτηση αφορά στην αύξηση του ποσοστού κέρδους με την προσφυγή σε δανεισμό.

Είναι γνωστό ότι, εάν οι επενδύσεις αποφέρουν περισσότερο από τα επιτόκια που είναι αναγκαία για την εύρεση των κεφαλαίων που απαιτούνται για τη χρηματοδότησή τους, τότε τίθεται το ερώτημα αν ο διευθύνων την επιχείρηση μπορεί να υλοποιήσει όλα τα επενδυτικά του σχέδια με δανεισμό και επομένως να υπάρξει αύξηση στο ποσοστό κέρδους. Στην πράξη, τίποτα δεν είναι βέβαιο, αφενός διότι η εκτιμώμενη απόδοση των επενδυτικών σχεδίων ενέχει μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας, αφετέρου διότι ο υπερβολικός δανεισμός αποσταθεροποιεί τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Έτσι, φαίνεται πιο λογικό ο διευθύνων την επιχείρηση να προσπαθήσει να μην μεγιστοποιήσει την απόδοση, αλλά να μειώσει τον κίνδυνο πτώχευσης. Στην πράξη, αρκετοί διευθύνοντες λαμβάνουν όλο το ρίσκο εάν η μέση τιμή του κέρδους είναι υψηλή, ενώ άλλοι προτιμούν να επιλέξουν στρατηγικές για τις οποίες το μέσο κέρδος δεν είναι μεγάλο, αλλά μπορούν να υλοποιήσουν αξιοσημείωτες δραστηριότητες, που έχουν όμως μεγάλο ρίσκο. Η τελευταία αυτή στρατηγική επιλέγεται συνήθως από διευθύνοντες που δεν είναι μέτοχοι της εταιρείας.

2. Ανάπτυξη της επιχείρησης

Στις περισσότερες από τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι διευθύνοντες δεν είναι και οι κύριοι μέτοχοι αυτών. Τι μπορεί να θέσει ως αποστολή της επιχείρησης ένας διευθύνων σύμβουλος της κατηγορίας αυτής; Η απάντηση δεν είναι απλή. Πολλοί παράγοντες διαπλέκονται και δημιουργούν σύνθετες αλληλεξαρτήσεις. Οι κύριοι μέτοχοι παίζουν κυρίαρχο ρόλο στη διοίκηση της επιχείρησης ή όχι; Ποια είναι η προσωπικότητα του διευθύνοντος; Ποια είναι η βασική του μόρφωση;

Η τεχνοδομή

Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα μπορεί να είναι διπλή: Η αναζήτηση του πιο μεγάλου δυνατού μεριδίου της αγοράς και η αναζήτηση μεγαλύτερης εξουσίας. Η πρώτη απάντηση βρίσκει την αρχή της σε αυτό το οποίο ο J.K. Galbraith ονομάζει τεχνοδομή της επιχείρησης, ενώ η δεύτερη απάντηση έχει σχέση με την ψυχολογία του διευθύνοντος.

Στη συνέχεια, γίνεται η υπόθεση ότι ο διευθύνων την επιχείρηση εξαρτάται πολύ λίγο από τους μετόχους, που σημαίνει ότι οι μετοχές παρουσιάζουν πολύ μεγάλη διασπορά και έτσι δεν υπάρχει κανένας σημαντικός μέτοχος. Ποιο είναι λοιπόν το ενδιαφέρον των διευθυνόντων την επιχείρηση; Η μεγιστοποίηση του κέρδους δεν είναι η πρώτη προτεραιότητά τους ενώ η αύξηση των αποδοχών τους φαίνεται να αποτελεί το κύριο ενδιαφέρον τους.

Πώς όμως να αυξηθούν οι αποδοχές χωρίς να τεθεί σε αμφισβήτηση η επιβίωση της επιχείρησης;

Είναι προφανές ότι δεν μπορεί ο διευθύνων να αυξήσει αυθαίρετα τις αποδοχές του χωρίς να προκαλέσει αντιδράσεις από το υπόλοιπο προσωπικό. Η μόνη λύση είναι να αυξήσει αναλογικά και τις αποδοχές των άλλων. Όσο μεγαλύτερη είναι η ανάπτυξη της επιχείρησης τόσο μεγαλύτερες θα είναι και οι ευκαιρίες για ανέλιξη των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Οι επενδύσεις

Ένας διευθύνων, που θέλει να δώσει κίνητρα στα στελέχη του, θα προσπαθήσει να υλοποιήσει όλα τα επενδυτικά σχέδια με θετική απόδοση και μπορεί να επιτρέψει μερικά επενδυτικά σχέδια με αρνητική απόδοση. Στην πραγματικότητα, αυτό που τον ενδιαφέρει είναι να μη δυσαρεστηθούν οι μέτοχοι, άρα θα προσπαθήσει να επιτύχει μια «καλή» μέση απόδοση. Είναι προφανές ότι, όσο οι διευθύνοντες δανείζονται για να χρηματοδοτήσουν τα επενδυτικά τους σχέδια και ταυτόχρονα η μέση απόδοση των χρηματοδοτούμενων με αυτόν τον τρόπο σχεδίων παραμένει θετική, θα είναι πολύ δύσκολο στους μετόχους να είναι αντίθετοι.

Στην πράξη, οι διευθύνοντες πολλές φορές υλοποιούν επενδυτικά σχέδια που μειώνουν τη μέση απόδοση. Την ενέργειά τους αυτή τη δικαιολογούν με γενικά επιχειρήματα, που σχετίζονται με τη μακροχρόνια θέση της επιχείρησης, τη θέση της στον κλάδο της, την αναγκαιότητα να γίνει η επιχείρηση το ίδιο δυνατή με τους ανταγωνιστές της κ.λπ. Τα επιχειρήματα αυτά δεν είναι πάντοτε ψευδή, πλην όμως κρύβουν μια επιθυμία για ανάπτυξη.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι η βούληση για ανάπτυξη είναι ισχυρή, τόσο στα στελέχη όσο και στους λοιπούς εργαζόμενους. Όταν η ζήτηση για τα προϊόντα/υπηρεσίες μιας επιχείρησης αυξάνει, υπάρχει μια επίπτωση και στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, δηλαδή υπερωρίες, μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη του συνδικάτου κ.λπ.

Τελικά, φαίνεται ότι η πίεση για ανάπτυξη είναι πολύ δυνατή.

3. Βούληση για εξουσία

Ο διευθύνων μια επιχείρηση, που θέλει να ικανοποιήσει τους εργαζόμενους, έχει κάθε λόγο να διατηρήσει έναν υψηλό βαθμό ανάπτυξης. Θα πρέπει όμως να λάβει υπόψη του και τον κίνδυνο πτώχευσης, που μπορεί να διατρέξει η επιχείρηση από έναν πολύ υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, ο οποίος θα είναι οδυνηρός, όχι μόνο για τους μετόχους αλλά και για το προσωπικό.

Επίσης, είναι δυνατόν ο διευθύνων την επιχείρηση να διακατέχεται από μεγαλομανία. Σε αυτή την περίπτωση, όχι μόνο θέλει να μεγιστοποιήσει τις αποδοχές του, γεγονός που δεν είναι αναγκαστικά αντίθετο στα συμφέροντα της επιχείρησης, αλλά επιζητεί την ανάπτυξη, για να είναι ο μάνατζερ της πιο μεγάλης επιχείρησης της περιοχής, της

χώρας, του κόσμου. Η σκέψη αυτή εμφανίζεται συχνότερα από ότι μπορεί κανείς να φανταστεί.

Τελικά, και στις δύο προηγούμενες περιπτώσεις, η ανάπτυξη είναι το ζητούμενο, πλην όμως, στην πρώτη περίπτωση ο διευθύνων γνωρίζει ότι πρέπει να πραγματοποιήσει τουλάχιστον ένα ελάχιστο ποσοστό κέρδους, ενώ στη δεύτερη περίπτωση, η ανάπτυξη γίνεται αυτοσκοπός, μέχρι κάποιο επενδυτικό σχέδιο να είναι τόσο αποτυχημένο ώστε να καταστραφεί η επιχείρηση.

4. Μοντέλο της ικανοποίησης

Η αποστολή της επιχείρησης, έτσι όπως εκφράστηκε στα προηγούμενα, μπορεί να θεωρηθεί ότι αναφέρεται στη βελτιστοποίηση μιας μαθηματικής συνάρτησης. Πρώτα εξετάστηκε το κέρδος της επιχείρησης, κατόπιν η ανάπτυξη της επιχείρησης και τέλος το *libido* του διευθύνοντος την επιχείρηση.

Πολλοί οικονομολόγοι αμφισβητούν την προσέγγιση αυτή. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον H. Simon (βραβείο Nobel το 1978 στις οικονομικές επιστήμες), ο διευθύνων την επιχείρηση αδυνατεί να κατασκευάσει μια αντικειμενική συνάρτηση προς βελτιστοποίηση. Έτσι, όταν εξετάζει ένα νέο επενδυτικό σχέδιο, ερευνά εάν το σχέδιο αυτό έχει μια ικανοποιητική απόδοση, εάν η εφαρμογή του αλλάζει δραστικά τον τρόπο εργασίας του προσωπικού κ.λπ. (Simon, 1964).

Εάν οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά δεν κριθούν ικανοποιητικές, τότε ο διευθύνων αναζητά εναλλακτικό σχέδιο. Τελικά, ο διευθύνων δεν προσπαθεί να επιλύσει τα προβλήματά του αναζητώντας τη βέλτιστη λύση, αλλά αναζητώντας μια αποδεκτή λύση.

Ο τρόπος αυτός διοίκησης δεν φαίνεται αρκετά ορθολογικός. Είναι όμως ο τρόπος διοίκησης των μικροεπιχειρηματιών και γενικότερα ο τρόπος σκέψης της καθημερινής ζωής. Αυτό συμβαίνει διότι χρειάζεται χρόνος για την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης, η οποία άλλωστε δεν είναι σίγουρο ότι υπάρχει και ότι είναι αισθητά καλύτερη από τις υπάρχουσες λύσεις.

Ο τρόπος αυτός διοίκησης δεν είναι τόσο καταστροφικός και μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από τις μεγάλες επιχειρήσεις.

3.1.2 Αποστολή των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα

Ο δημόσιος τομέας δεν μπορεί να έχει κατ' αρχάς σαν αντικειμενικό σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους, διότι μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα λειτουργούν μονοπωλιακά. Έτσι, για τις επιχειρήσεις αυτές η μεγιστοποίηση του κέρδους θα οδηγούσε στην αύξηση των τιμολογίων, ενώ στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού

τομέα η μεγιστοποίηση του κέρδους συνδυάζεται με τον ανταγωνισμό και τη σωστή διαχείριση.

Έτσι, η αποστολή των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα μπορεί να περιλαμβάνει ως ξεχωριστούς στόχους θέματα που αφορούν τον εκσυγχρονισμό των οργανισμών (π.χ. ανταγωνιστικότητα).

1. Εκσυγχρονισμός της επιχείρησης

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται ευρύτατα με σκοπό να καταστούν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικές. Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης μπορεί να ειπωθεί με διάφορους τρόπους: παράγω ένα προϊόν που παράγουν και οι άλλοι ανταγωνιστές με μικρότερο κόστος ή παράγω ένα προϊόν που οι ανταγωνιστές δεν γνωρίζουν να παράγουν. Η πρώτη μορφή της ανταγωνιστικότητας μπορεί επίσης να ειπωθεί με διάφορους τρόπους: μπορούμε να πληρώνουμε λιγότερο από το κανονικό τους εργαζόμενους (χρηματική ανταγωνιστικότητα) ή η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί με τη χρήση μηχανών με μεγάλη αποδοτικότητα (τεχνική ανταγωνιστικότητα).

Η τεχνική ανταγωνιστικότητα απαιτεί αφενός μεγάλες επενδύσεις στην έρευνα νέων προϊόντων, αφετέρου την ανάγκη η επιχείρηση να μπορεί να ικανοποιήσει ανάγκες των ατόμων που είναι λογικές.

Η επιτυχία του στόχου της τεχνικής ανταγωνιστικότητας δεν είναι πανάκεια για τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων. Όλες οι επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα που θέλησαν να επιβάλουν τη βελτίωση της τεχνικής ανταγωνιστικότητας ή τη συνεχή μείωση της τιμής μονάδας των προς πώληση προϊόντων αντιμετώπισαν την ίδια μορφή δυσκολίας. Τα προϊόντα απαξιώνονται πολύ γρήγορα.

Στην πραγματικότητα, το κόστος μειώνεται αρκετά γρήγορα όταν παράγουμε συνεχώς το ίδιο προϊόν και δεν έχουμε κόστη για τη βελτίωση του προϊόντος αυτού. Είναι όμως προφανές, ότι μια μέρα πρέπει να γίνουν επενδύσεις, και μάλιστα σε μεγάλη κλίμακα, διότι οι ομάδες που ασχολούνται με νέα προϊόντα δεν θα υπάρχουν.

2. Μεγιστοποίηση του κέρδους

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η βασική αποστολή των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα παραμένει αφενός μεν η αναζήτηση του μικρότερου δυνατού κόστους, αφετέρου δε η μεγαλύτερη δυνατή ποιότητα στις περιεχόμενες υπηρεσίες. Εντούτοις, είναι δυνατόν να τεθεί ως αποστολή η μεγιστοποίηση του ποσοστού του κέρδους για τις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα που δεν λειτουργούν μονοπωλιακά. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τον καθορισμό αυτής της αποστολής:

1. *Πολλαπλοί ρόλοι του κέρδους*: Για τις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα που δεν λειτουργούν μονοπωλιακά το κέρδος μπορεί να λειτουργήσει τελικά με διαφορετικές μορφές. Όχι μόνο αποτελεί ένα στόχο που δεν είναι βέβαια και το καλύτερο επιχείρημα με την υπάρχουσα κουλτούρα για το ρόλο των δημόσιων επιχειρήσεων, αλλά επιτρέπει στις επιχειρήσεις να χρηματοδοτήσουν τις επενδύσεις τους και να εξασφαλίσουν ένα μεγαλύτερο περιθώριο κινήσεων στις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Στα προηγούμενα έγινε φανερό ότι μια επιχείρηση με προβλήματα στη ρευστότητά της είναι σε δύσκολη θέση σε σχέση με ισχυρούς πελάτες που γνωρίζουν τη θέση της. Η παρατήρηση αυτή ισχύει για όλες τις σχέσεις της επιχείρησης με τρίτους: πελάτες, προμηθευτές, συνδικάτα, ξένες κυβερνήσεις, ανταγωνιστές κ.λπ.
2. *Το κέρδος ως μέσο αποτροπής*: Είναι γνωστό ότι ένας ανταγωνιστής επιτίθεται όταν εκτιμά ότι έχει πολλές πιθανότητες να κερδίσει τον πόλεμο. Για το σκοπό αυτό, του χρειάζεται το πλεονέκτημα στο κόστος. Αλλά από μόνο του το πλεονέκτημα αυτό δεν αρκεί και αυτό διότι μπορεί το κόστος της δημόσιας επιχείρησης να είναι λίγο μεγαλύτερο, αλλά εάν έχει σταθερή ρευστότητα μπορεί να αντισταθεί στους ανταγωνιστές για αρκετό διάστημα και να αναμένει τα αποτελέσματα των διαφόρων μέτρων που θα πάρει. Όμως, ως γνωστόν, στην οικονομία όπως και στο στρατό, οι καλοί πόλεμοι είναι οι νικηφόροι πόλεμοι που τελειώνουν γρήγορα. Έτσι, το ποσοστό κέρδους μπορεί να αποτελέσει ένα μέσο αποτροπής.
3. *Η δημόσια τεχνοδομή*: Είναι πολύ πιθανόν οι διευθύνοντες τις δημόσιες επιχειρήσεις, όπως άλλωστε και εκείνοι των ιδιωτικών επιχειρήσεων, να θεωρήσουν το ποσοστό κέρδους περισσότερο σαν έναν επιβεβλημένο περιορισμό, παρά σαν ένα σκοπό που θα πρέπει να ακολουθήσουν. Σε αυτήν την περίπτωση, οι διευθύνοντες θέτουν σα σκοπό την ανάπτυξη της επιχείρησης που διευθύνουν. Επίσης, μπορεί να κατευθύνονται λίγο από μεγαλομανία, γεγονός που εξηγείται και από τον πολιτικό χαρακτήρα της ανάθεσης της διεύθυνσης. Χωρίς αμφιβολία έχουν την τάση να χρηματοδοτούν με τα χρήματα της επιχείρησης διάφορες δραστηριότητες που έχουν επίδραση στη δημόσια εικόνα τους.

Με βάση τα ανωτέρω, γίνεται φανερό ότι η φιλοσοφική ιδέα που προσδιορίζει την αποστολή της επιχείρησης/οργανισμού εκφράζεται πρακτικά με την επιδίωξη συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών. Οι αντικειμενικοί σκοποί, που συνοδεύονται από το χρονικό ορίζοντα μέσα στον οποίο είναι επιθυμητό να πραγματοποιηθούν, καθώς και από τα μέσα που θα απαιτηθούν, ορίζονται ως στόχοι.

3.2 Σχηματισμός των στόχων της επιχείρησης

3.2.1 Εισαγωγή

Πολλές φορές, ανακοινώνονται είτε στον τύπο είτε στις ετήσιες γενικές συνελεύσεις των επιχειρήσεων στόχοι όπως: αύξηση για το επόμενο έτος των πωλήσεων κατά 15% ή βελτίωση της εικόνας των προϊόντων ή αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει η επιχείρηση κ.λπ. Η διατύπωση των «κατευθύνσεων» αυτών σημαίνει, κατά αντιστοιχία, ότι μεγαλύτερες πωλήσεις ή καλύτερη εικόνα για τα προϊόντα ή μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς είναι επιθυμητά για την επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθηθούν.

Εντούτοις, ανάλογα με τη φύση των κατευθύνσεων αυτών και του επιπέδου στο οποίο τοποθετούνται οι ενέργειες που προκαλούν μπορεί να είναι στρατηγικές ή τακτικές. Στρατηγικές είναι όταν πρόκειται για γενική κατεύθυνση της οποίας οι επιλογές είναι πολύ δύσκολα αναστρέψιμες και συνήθως απαιτούν μεγάλες επενδύσεις, ενώ τακτικές είναι όταν για παράδειγμα, οι υπεύθυνοι παραγωγής πρέπει να αποφασίσουν για την καλύτερη οργάνωση της παραγωγής ενός προϊόντος. Βέβαια, κάθε ενέργεια και απόφαση συνεισφέρει στο σύνολο, αλλά υπάρχει ένα ορισμένο επίπεδο και ορισμένη αξία της καθεμιάς από αυτές. Γενικές κατευθύνσεις, αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι εκπορεύονται από την ίδια ιδέα. Η ακολουθητέα κατεύθυνση δίδεται καθώς επίσης και το σημείο του στόχαστρου προς το οποίο τείνουν όλες οι ενέργειες.

Η έννοια του στόχου αναφέρεται στη μελλοντική κατάσταση διαφόρων αντικειμένων των οποίων η επίτευξη επιδιώκεται με την εφαρμογή μιας ορισμένης συμπεριφοράς (ατομικής ή ομαδικής).

Σημειώνεται ότι σε αντίθεση με την «αποστολή», που έχει μόνιμο χαρακτήρα, υπάρχει θέμα ιεράρχησης των στόχων, που μπορεί να αλλάζει ανάλογα με τις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι στόχοι επηρεάζουν τη στρατηγική. Μια πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι, ανάλογα με τους στόχους που ακολουθούνταν, οι στρατηγικές ενέργειες ήταν διαφορετικές. Το γεγονός αυτό πολλές φορές δεν θεωρείται σημαντικό σε πολλά απλοϊκά μοντέλα του στρατηγικού προγραμματισμού.

Οι βασικές ερωτήσεις που θα αναλυθούν στη συνέχεια είναι οι ακόλουθες: Πώς προσδιορίζεται ένας στόχος; Ποιος αποφασίζει για τους στόχους που τίθενται; Έχει η γενική διεύθυνση την απόλυτη εξουσία να καθορίζει τους στόχους;

3.2.2 Δημιουργία των στόχων

Μια πρώτη προσέγγιση της φύσης των στόχων οδηγεί στη διαπίστωση ότι αυτοί έχουν ως αφετηρία τις προθέσεις του επιχειρηματία, απεικονίζουν δηλαδή τη θέλησή του για επιχειρηματική δραστηριότητα. Η θέληση αυτή εμφανίζεται ως συνισταμένη πολλών εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων, οι οποίοι διαμορφώνουν, τόσο τους κανόνες επιχειρηματικής συμπεριφοράς που ακολουθεί, όσο και τις απόψεις του για την εξέλιξη της επιχείρησης.

Εντούτοις, ανάλογα με την προοπτική που επιλέγεται ή τη χρησιμοποιούμενη θεωρητική κατεύθυνση ως βάση σκέψης, η δημιουργία των στόχων φαίνεται να ακολουθεί διαφορετική διαδρομή. Για παράδειγμα, υπάρχει μια σχολή που υποστηρίζει ότι οι στόχοι είναι αποτέλεσμα μιας ορθολογικής διαδικασίας, δηλαδή η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ένα σαφές σύστημα στόχων που θα την οδηγεί στην κατεύθυνση που επιθυμεί (Ansoff, 1971, Andrews, 1971). Βέβαια, πέρα από τον ορισμό αυτό, τίποτα δε λέγεται για τον τρόπο δημιουργίας των στόχων αυτών καθαυτών.

Προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα, κάποιοι ειδικοί καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι στόχοι της επιχείρησης που τελικά τίθενται, επηρεάζονται από τους στόχους των συνασπισμών ατόμων από τους οποίους αποτελείται η επιχείρηση (Cyert and March, 1963). Δηλαδή, οι στόχοι είναι αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων των ατόμων και των συνασπισμών.

Η διαδικασία αυτή οδηγεί στο σχηματισμό στόχων, που δεν είναι αναγκαστικά ορθολογικοί και δεν μπορούν να κινητοποιήσουν το σύνολο των εργαζομένων.

Έτσι, η διαδικασία σχηματισμού στόχων μπορεί να θεωρηθεί είτε ως το τελικό αποτέλεσμα μιας ορθολογικής διαδικασίας είτε ως το αποτέλεσμα πολιτικών παζαριού. Οι υποστηρικτές της λογικής διαδικασίας προτείνουν, για παράδειγμα, ότι οι στόχοι σχηματίζονται από μια διαδικασία που ξεκινά από ένα πολύ γενικό ορισμό αυτού που πρέπει να γίνει και στη συνέχεια σχηματίζονται μικρότεροι στόχοι που συμβάλλουν στο σχηματισμό του γενικού στόχου.

Οι οπαδοί της άλλης θεωρίας σχηματισμού των στόχων, όπως ο H.A. Simon, δεν αποδέχονται τη θεωρία αυτή, με τη θεώρηση ότι οι αποφασίζοντες διαθέτουν περιορισμένες δυνατότητες για ορθολογικές επιλογές και γενικότερα ότι οι στόχοι διατυπώνονται συχνότερα με τη μορφή περιορισμών παρά σαν παράγοντες πραγματικής υποκίνησης (March and Simon, 1958, Simon, 1964). Με βάση αυτή τη θεώρηση, οι στόχοι έχουν δυναμικό χαρακτήρα που προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Τελικά, ο σχηματισμός των στόχων μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία με διαδοχικά στάδια (Braybooke and Lindblom, 1963). Δεν πρόκειται πλέον για μια γενική και ορθολογική θεώρηση που περιγράφηκε προηγουμένως.

Στο πλαίσιο που διαμορφώνεται από ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον (παγκοσμιοποίηση, ανταγωνισμός, χρηματαγορές, καινοτομία, καταναλωτικές συνήθειες και προτιμήσεις, κ.λπ.) παρουσιάζονται νέες ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά ταυτόχρονα δημιουργούνται και νέοι κίνδυνοι. Έτσι, οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί θα πρέπει να επιλέξουν και να υιοθετήσουν την κατεύθυνση που επιθυμούν να ακολουθήσουν, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους, τις δυνάμεις και τις δυνατότητές τους. Η κύρια αυτή κατεύθυνση αποτελεί τη στρατηγική της επιχείρησης, ο προσδιορισμός της οποίας περιλαμβάνει ένα σύνολο επιμέρους αλληλένδετων προβλημάτων, όπως η διάγνωση της ισχύουσας κατάστασης, ο καθορισμός των στόχων, καθώς και η επιλογή, η εφαρμογή και η αξιολόγηση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Με βάση τη συγκεκριμένη θεώρηση, το βιβλίο αυτό αποσκοπεί στην παρουσίαση των σημαντικότερων θεμάτων που αφορούν στη στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων και οργανισμών. Η παρουσίαση αυτή επικεντρώνεται συχνά στον τρόπο προσδιορισμού της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και ανάπτυξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των δραστηριοτήτων της. Επιπρόσθετα, στο βιβλίο αυτό παρουσιάζεται αναλυτικά η αλληλεπίδραση της στρατηγικής με τη δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Το βιβλίο απευθύνεται σε φοιτητές και ερευνητές, τόσο σε προπτυχιακό όσο και σε μεταπτυχιακό επίπεδο, καθώς και σε στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών που ασχολούνται με όλες τις πτυχές της στρατηγικής διοίκησης.



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Στουρνάρη 27B, 10662 Αθήνα, Τηλ. 210-3632044

Επισκεφθείτε μας στο Internet
<http://www.klidarithmos.gr>

ISBN 978-960-461-069-3



9 789604 610693