

# ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Του Δρος Ερρίκου ΤΑΡΤΑ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι πάνω απ' όλα, μία σκέψη, που στόχο έχει τον προσδιορισμό ή επαναπροσδιορισμό ή την επιχείρηση μέσα στο περιβάλλον της.

Με τον όρο «στρατηγικός σχεδιασμός» εννοείται μία σειρά από εκθέσεις/προτάσεις, που έχουν ως στόχο να καθοδηγήσουν την λήψη αποφάσεων σε σχέση με τις μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτές οι εκθέσεις δείχνουν περισσότερο το στίγμα, την πορεία, που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση, λαμβάνουν δε υπ' όψει το επιχειρηματικό περιβάλλον και την εξέλιξη του.

Στο παρόν άρθρο δεν θα ασχοληθούμε με τις μεθόδους στρατηγικού σχεδιασμού, αφού γι' αυτές έχουν γραφεί πολλά άρθρα, βιβλία και διατριβές, ενώ είναι πιο σπάνια η προσέγγιση του προβλήματος, που συνδέεται με την επαναλαμβανόμενη κατάσταση και που μέσα στον οποίο κινούνται οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση. Με δεδομένο το ενδιαφέρον, τόσο θεωρητικό, όσο και πρακτικό αυτών των προβλημάτων, επιχειρείται εδώ η ακόλουθη προσέγγιση:

I. Αναγκαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού.

II. Προβλήματα στην «εγκατάσταση» του στρατηγικού σχεδιασμού μέσα στους μηχανισμούς της επιχείρησης.

III. «Εγκατάσταση» του στρατηγικού σχεδιασμού.

## **I. Αναγκαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού**

Οι οργανισμοί λόγω της ιδιικής τους αδράνειας, ανταποκρίνονται συνήθως με μεγάλη δυσκολία στις εξελίξεις, μερικές φορές δραματικές και βίαιες του περιβάλλοντός τους. Η συμπεριφορά των οργανισμών, ιδιαίτερα των μεγάλων, λίγο απέχει από αυτή των κρατών, τα οποία, αντιμέτωπα με τις κοινωνικές αλλαγές ταλαντεύονται μεταξύ της μετεξέλιξης τους και της τάσης για καταστολή αυτών των αλλαγών. Σε κάθε περίπτωση βασικός στόχος των κρατών είναι να κερδίσουν χρόνο, καταλήγοντας τελικά στο να τον χάσουν. Ευρισκόμεθα σήμερα σε μία φάση μεγάλων και ταχύτατων αλλαγών. Με κύριο μοχλό τις τεχνολογικές εξελίξεις, και ιδιαίτερα αυτές στον τομέα της πληροφορικής και του Internet και με στόχο, διότι περί στόχου πρόκειται, την παγκοσμιοποίηση. Οι αγορές και η κοινωνία γενικότερα, μπήκαν σε μία φάση ραγδαίας και σε βάθος μετεξέλιξης.

Αυτή η μετεξέλιξη για πρώτη φορά τόσο έντονα από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 ακολουθεί αρκετά πιστά κάποια πρότυπα, που τέθηκαν όχι από κάποιους φιλοσόφους ή διδασκάλους, αλλά από οικονομικούς παράγοντες και ιδιαίτερα τις βιομηχανίες πληροφορικής και τις χρηματιστηριακές αγορές.

Κάτω υπ' αυτές τις συνθήκες, η ανάπτυξη διαδικασιών και μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά και η εγκαθίδρυσή τους μέσα στις επιχειρήσεις ήταν αρκετά εύκολη.

Η επόμενη δεκαετία σηματοδεύτηκε από οικονομικές κρίσεις (με μεγαλύτερη την πετρελαϊκή) αλλά και από κοινωνικές κρίσεις. Ο στρατηγικός σχεδιασμός φάνταζε από την μία τόσο αδύναμος και από την άλλη τόσο αναγκαίος. Ήταν η εποχή όπου τα πρώτα προγράμματα Η/Υ προσπαθούσαν να προσομοιώσουν καταστάσεις κρίσεων και να προτείνουν τις κατάλληλες ενέργειες. Το μεγαλύτερο μέρος της προσπάθειας «εξερεύνησης» των μελλοντικών οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών εξελίξεων κατεβλήθη όμως από τις Η.Π.Α. και τις αμερικάνικες εταιρείες. Διεθνή Fora όπως το Club της Ρώμης και τα περίφημα Reports to the President επιδοτήθηκαν αδρά από την Αμερικανική Κυβέρνηση. Η Ευρώπη ήταν μάλλον απύσχα από αυτή την δεκαετία του 1960, αυτό που ονομάστηκε η «έξοδος των εγκεφάλων» προς τις Η.Π.Α.. Το χάσμα μεταξύ Ευρώπης και Αμερικής άρχισε να δημιουργείται.

Η δεκαετία του 1980 ήταν αυτή των αλλαγών υποδομής και της παραγωγικής διαδικασίας στις επιχειρήσεις.

Η πληροφορική και η ρομποτική έδειχναν τα θετικά τους αποτελέσματα. Όμως αυτά τα άγνωστα «μηχανήματα» άρχισαν να προκαλούν ακόμη και τρόμο στους εργαζόμενους. Οι αλλαγές που επέφεραν στον τρόπο εργασίας ήταν σημαντικές, γι' αυτό και οι αντιστάσεις των εργαζομένων ανάλογες.

Η τελευταία δεκαετία του 20ού αιώνα είναι σίγουρα η πιο θεαματική σε εξελίξεις. Νέα τεχνολογία πληροφόρησης, Internet, e-commerce, έμελλαν να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης μας, τον τρόπο ζωής μας.

Οι εξελίξεις ήταν τόσο ραγδαίες και η προβλεψιμότητά τους τόσο μικρή, που ακόμη και η Microsoft, καθυστέρησε να καταλάβει τις εξελίξεις στο χώρο του Internet με αποτέλεσμα να χάσει σημαντικό χρόνο. Το γεγονός ότι ανέκαμψε οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στον όγκο της.

Τα νέα δεδομένα (νέα τεχνολογία πληροφόρησης, Internet, παγκοσμιοποίηση κ.λ.) τα οποία είναι πολυσυζητημένα απαιτούν μία προσπάθεια μακροπρόθεσμου σχεδιασμού των επιχειρήσεων τόσο στην παραγωγή, όσο και στην εμπορία. Είναι μία προσπάθεια κοινή μεταξύ Κρατών και επιχειρήσεων, ιδιαίτερα δε στον ευρωπαϊκό χώρο, όπου ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης τείνει να επικαλύψει αυτόν των Κρατών Μελών. Η νέα οικονομική γεωγραφία, με την ανάδυση νέων οικονομικών κέντρων, και η ταχύτητα μετεξέλιξης του κοινωνικού - οικονομικού περιβάλλοντος (π.χ. καταναλωτικές συνήθειες e-commerce) επιβάλλουν στα κράτη και στις επιχειρήσεις να εγκαταλείψουν την τακτική της αναμονής και της αναδίπλωσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για το κατά πόσο επιχειρήσεις και κράτη βρέθηκαν απροετοίμαστοι να αντιμετωπίσουν τις νέες συνθήκες αγοράς είναι το γεγονός, ότι η παγκόσμια αγορά έχει ανάγκη από 3.000.000 στελέχη πληροφορικής. Από αυτό τον αριθμό, περίπου 1.230.000 είναι αναγκαία στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (σύμφωνα με μια έρευνα της IDC που έγινε για λογαριασμό της Microsoft και

παρουσιάστηκε το Μάρτιο 2000) και άλλα τόσα στις αμερικάνικες (σύμφωνα με έρευνα του αμερικανικού Υπουργείου εμπορίου που παρουσιάστηκε στο αμερικανικό Κοινοβούλιο τον Ιούλιο 1999). Αυτό το παράδειγμα καταδεικνύει την έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού ή τον λανθασμένο στρατηγικό σχεδιασμό από τα κράτη και τις επιχειρήσεις, τα οποία δεν έδωσαν ορθές κατευθύνσεις π.χ. στα πανεπιστημιακά ιδρύματα. Πιθανόν με πιο εύστοχο στρατηγικό σχεδιασμό το μεγάλο πρόβλημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η ανεργία, θα ήταν τελείως διαφορετικό σήμερα.

Βέβαια, τα στοιχεία αυτά δεν πρέπει να μας οδηγούν στο συμπέρασμα, ότι Ευρωπαϊκή Ένωση και Η.Π.Α. αντιμετωπίζουν το ίδιο οξύ πρόβλημα έλλειψης προσωπικού. Αρκεί να αναλογισθούμε, ότι η αμερικανική βιομηχανία των νέων τεχνολογιών παρήγαγε το 1998 μία προστιθέμενη αξία της τάξης των 680 δισεκατομμυρίων USD, ποσό μεγαλύτερο από το εν δεύτερο του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος της Γαλλίας («Science et Vie» τεύχος 992, Μάιος 2000).

Έχει λεθχεί υπό διαφόρων (μεταξύ αυτών και υπό του B.RUSSELLS) ότι ο άνθρωπος είναι ένα ζώο του οποίου οι τεχνικές γνώσεις ξεπερνούν κατά πολύ την πολιτική γνώση. Τώρα πια, με τις τεχνολογικές εξελίξεις, που σημειώθηκαν τα τελευταία χρόνια, τίποτε δεν μπορεί να βάλει φρένο στη φαντασία μας για να «δούμε» το μέλλον. Αυτό που όμως λείπει δραματικά είναι τα μέτρα πολιτικής και στρατηγικής φύσης για να ελέγξουμε και να αξιοποιήσουμε κατάλληλα αυτή την τεχνολογική έκρηξη.

Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ο μόνος τρόπος «πρόβλεψης» των μελλοντικών προβλημάτων και των ευκαιριών. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι τελικά η διαδικασία, η μέθοδος, που θα ερευνήσει και θα προσδιορίσει σε γενικές γραμμές το τι (προϊόν) σε ποιόν (αγορά) αφήνοντας για τους υπόλοιπους το πόσο (τιμή), το πώς και το πότε. Η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών της αγοράς και ο προσδιορισμός του δίπτυχου προϊόν-αγοραστής σε σχέση με τις δυνατότητες της επιχείρησης είναι ο βασικότερος στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού.

## **II. Προβλήματα στην εισαγωγή του στρατηγικού σχεδιασμού μέσα στους μηχανισμούς της επιχείρησης**

Η πορεία μίας επιχείρησης καθορίζεται από τον στρατηγικό σχεδιασμό της. Βάσει αυτού πρέπει πιθανώς να γίνουν κάποιες διορθωτικές ενέργειες για να επιτευχθούν οι στόχοι που αυτός καθορίζει. Αν ο στρατηγικός σχεδιασμός παραμείνει ένα ευχολόγιο, χωρίς στήριξη από την επιχειρησιακή υποδομή της επιχείρησης φυσικά καμία διορθωτική ενέργεια δεν πρόκειται να γίνει.

Για την εισαγωγή μεταρρυθμίσεων δεν αρκούν μόνο οι καλές ιδέες. Το μεγάλο πρόβλημα του στρατηγικού σχεδιασμού δεν είναι η γένεση των ιδεών, αλλά η εισαγωγή τους στην επιχείρηση και η αποδοχή τους ως ο νέος καταστατικός της χάρτης, το νέο της σύνταγμα. Οι ιδέες πρέπει και μπορούν να κινητοποιούν. Όμως οι μεγάλες ιδέες καταλήγουν τις περισσότερες φορές στο νεκροταφείο των ουτοπιών.

Οι ιδέες του στρατηγικού σχεδιασμού είναι, ως επί το πλείστον, σχετικά απλές. Απαντούν τις περισσότερες φορές σε μία επιτακτική ανάγκη της επιχείρησης για αλλαγή πορείας.

Ποία όμως είναι τα εμπόδια στην υλοποίησή τους;

Τα εμπόδια μπορεί να έχουν διαφορετικά ονόματα, είναι όμως όλα συνδεδεμένα με την στάση και την συμπεριφορά των κοινωνικών ομάδων, που εδώ ονομάζουμε επιχειρήσεις.

Η επαναλαμβανόμενη πρακτική, η εργασιακή πίεση, η αγκύλωση και η ακαμψία των οργανογραμμάτων είναι τα βασικά εμπόδια για την αποδοχή του στρατηγικού σχεδιασμού. Η συνήθης στάση απέναντι στο στρατηγικό σχεδιασμό συνοψίζεται στην φράση «το μέλλον είναι σημαντικό, είναι όμως και μακριά».

Πράγματι, η στρατηγική σκέψη επικεντρώνεται στο μακροπρόθεσμο αφήνοντας στην άκρη το άμεσο, το επείγον, με αποτέλεσμα να επικρατεί η τάση της παραπομπής στις καλένδες και η μη απόφαση σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης.

Η αντίδραση και το μη ενδιαφέρον δεν είναι τα μόνα προβλήματα στην εισαγωγή του στρατηγικού σχεδιασμού μέσα στους μηχανισμούς μίας επιχείρησης. Υπάρχουν αντιστάσεις τόσο παθητικές, όσο και ενεργητικές που εκδηλώνονται από την στιγμή, που θα γίνει προσπάθεια ενσωμάτωσης του στρατηγικού σχεδιασμού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μίας επιχείρησης.

Μερικές αντιστάσεις οφείλονται σε διαφωνίες ως προς τους στόχους του στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτές είναι οι πιο ακίνδυνες διότι είναι και οι πιο έξυπνες. Άλλες αντιστάσεις πηγάζουν από την «ρουτίνα» ή λήθη των επιχειρήσεων, ή αδράνεια, που προσπαθεί να εμποδίσει κάθε αλλαγή. Αυτές οι παθητικές αντιστάσεις είναι σίγουρα οι πιο δύσκολες.

Τι πρέπει να γίνει για να καμφθούν αυτές οι αντιστάσεις;

Κατά τον ANSOFF χρειάζεται ένα ισχυρό σήμα, που μπορεί να είναι διπλής φύσης.

Μία τραυματική αλήθεια, όπως η πτώση του κύκλου εργασιών, η κατακόρυφη άνοδος ενός ανταγωνιστικού προϊόντος, κ.ά..

Ένα δυναμικό «ράπισμα» από τους διοικούντες.

Μερικά σχόλια επί των απόψεων αυτών:

Κατ' αρχήν θεωρείται αδιανόητο να περιμένει μία επιχείρηση να ευρεθεί στο χείλος του γκρεμού για να αντιδράσει.

Πριν καταρρεύσει μία επιχείρηση, πράγμα που δεν γίνεται τις περισσότερες φορές από την μία ημέρα στην άλλη, υπάρχουν σίγουρα κάποια σήματα, που χτυπούν τον συναγεμώ. Βέβαια, μερικές φορές αυτά τα σήματα είναι συγκεχυμένα και χρειάζονται αποκωδικοποίηση. Είναι τα σήματα, που προέρχονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον και πρέπει κανείς να μπορεί να τα διαβάσει έγκαιρα.

Το βασικό πρόβλημα ευρίσκεται στο ότι αυτά τα σήματα τείνουν να φιλτράρονται και να αποσβένονται μέσα στον λαβύρινθο και στις γραφειοκρατικές διαδικασίες των επιχειρήσεων.

Η δεύτερη προτροπή του ANSOFF είναι κατά την γνώμη μου ο καλύτερος δρόμος για την εισαγωγή του στρατηγικού σχεδιασμού στις επιχειρήσεις, δηλαδή με την προσωπική και άμεση εμπλοκή του manager.

Ο manager πρέπει να εμπλακεί με πολλούς τρόπους:

Ως δύναμη ικανή να κινητοποιήσει τους μηχανισμούς της επιχείρησης και να σπάσει τις αντιστάσεις.

Ως εμπνευστής, εισηγητής και επιβλέπων των διαφόρων φάσεων της μελέτης για την εισαγωγή του στρατηγικού σχεδίου.

Προβλέποντας και διαχειρίζοντας τους μηχανισμούς μέσα από τους οποίους θα ληφθούν οι στρατηγικές αποφάσεις.

Εμπλεκόμενος προσωπικά στην έγκριση των διαφόρων φάσεων της κατάρτισης του σχεδίου.

Χωρίς την προσωπική συμμετοχή του manager η εισαγωγή του στρατηγικού σχεδιασμού δεν έχει πολλές πιθανότητες να πετύχει.

Από την στιγμή, που θα απαιτηθεί η κινητοποίηση της επιχείρησης βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού ο manager θα αντιμετωπίσει νέες δυσκολίες. Μία επιχείρηση, ανεξάρτητα από την προσωπικότητα του manager της, δεν είναι καθόλου μονολιθική, ούτε ως προς τη συμπεριφορά της, ούτε ως προς την διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά και ούτε ως προς τους στόχους της και τις φιλοδοξίες ιδιαίτερα των στελεχών της.

Μία επιχείρηση είναι πλέον μία κοινωνική ομάδα, που γίνεται συνεχώς και πιο σύνθετη εξ αιτίας των υψηλών ικανοτήτων των στελεχών της και της επιθυμίας τους να συμμετέχουν στις λήψεις αποφάσεων. Γι' αυτό τον λόγο ο σημερινός manager εγκαταλείπει ή πρέπει να εγκαταλείπει το στρατιωτικό μοντέλο διοίκησης και να γίνει ένας διαπραγματευτής, ο οποίος ως επί το πλείστον πείθει παρά διατάζει μέσα σε ένα πλαίσιο συλλογικών αποφάσεων με τους υπεύθυνους της επιχείρησής του ή με τα συνδικάτα και το κράτος.

Σήμερα, κάθε μεγάλη αλλαγή που προτείνεται από το στρατηγικό σχεδιασμό, εμπεριέχει μία δυνητική σύγκρουση των στόχων ή και των αντιλήψεων αυτών, που συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Και στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, με τις ταχύτατες εξελίξεις, ένας καλός στρατηγικός σχεδιασμός δεν μπορεί παρά να εμπεριέχει προτάσεις για αλλαγές στους μηχανισμούς της επιχείρησης, ανακατανομές πόρων, αλλαγής ακόμη και των δραστηριοτήτων της.

Η ανακατανομή αρμοδιοτήτων, ευθυνών αλλά και εξουσίας μεταξύ των στελεχών, αποτελεσματία επίσης του στρατηγικού σχεδιασμού είναι βέβαιο, ότι θα προκαλέσει αντιδράσεις.

Ένας άλλος κίνδυνος, προς την αντίθετη όμως κατεύθυνση, είναι αυτός της καταστροφής των ιδεών μέσα στους διοικητικούς μηχανισμούς.

Κάθε επιχείρηση έχει εγκαταστήσει κάποιες διαδικασίες, που εξασφαλίζουν την σταθερότητα της λειτουργίας της. Αυτές οι διαδικασίες αναπτύχθηκαν και έγιναν αποδεκτές με την πάροδο του χρόνου, μέσα από μία συλλογική προσπάθεια τακτοποίησης της εργασίας και της πληροφορίας, και κατέληξαν να είναι η ουσία της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Όμως αυτοί οι μηχανισμοί, αποτελεσματικοί για την καθημερινή διαχείριση, τείνουν να απορρίψουν κάθε νέα ιδέα, να την συνθλίβουν πολλές φορές ή, στην καλύτερη περίπτωση, να την μετατρέπουν σε κάτι, που ανταποκρίνεται στις ιδιές τους ανάγκες, και χάνει έτσι τον αρχικό της δυναμισμό.

Μ' αυτό τον τρόπο οι πιο επαναστατικές, δυναμικές, και λαμπρές ιδέες, πνίγονται μέσα στην γραφειοκρατία και, εάν τελικώς επιζήσουν, τις περισσότερες φορές χάνουν τον αρχικό δυναμισμό τους, αλλά και αυτή την ουσία τους.

Απέναντι σ' αυτά τα προβλήματα, μόνο manager με δυνατή προσωπικότητα, μπορεί να εισαγάγει τον στρατηγικό σχεδιασμό στην έκταση που απαιτείται.

### III. «Εισαγωγή» του στρατηγικού σχεδιασμού

Εδώ όμως τίθενται δύο σημαντικά ερωτήματα: ποιές είναι οι προϋποθέσεις για την εισαγωγή και ποιες οι μέθοδοι.

#### A. Οι προϋποθέσεις

Μέσα στις επιχειρήσεις υπάρχουν πολλές ιδέες για το τι πρέπει να είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός. Παραθέτουμε ορισμένες απ' αυτές:

Για κάποιους managers ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι παρά ένα διαγώνισμα, ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο πρέπει να απαντήσουν και που τους επιτρέπει τελικώς να διακρίνουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, τους κινδύνους και τις ευκαιρίες.

Άλλοι πιστεύουν, ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι παρά η γέννηση ιδεών χωρίς την ύπαρξη κάποιων μηχανισμών διαχείρισης των ιδεών, χωρίς κάποια μέθοδο.

Άλλοι πάλι αντιλαμβάνονται τον στρατηγικό σχεδιασμό ως μία μηχανική διαδικασία, ένα πρόγραμμα πληροφορικής, που μπορεί να ενεργοποιείται π.χ. μία φορά το χρόνο σε συνδυασμό με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Καμία εκ των τριών προσεγγίσεων δεν είναι σωστή.

Δεν απαιτείται κανένα σχόλιο για την τρίτη, αν και αρκετοί managers είναι τόσο αφελείς, που πιστεύουν ακόμη και σήμερα ότι οι Η/Υ είναι μαγικοί.

Όσο για τις δύο πρώτες είναι δυσχερές να κατανοηθεί πως ένας στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να εισαχθεί μέσα σε μία επιχείρηση και να αποδώσει χωρίς ένα μηχανισμό συστηματοποίησης στην παραγωγή και υλοποίηση των ιδεών.

Μόνο μία συστηματικοποίηση είναι ικανή αν διασφαλίσει την ποιότητα του συνόλου της ανάλυσης, αν επιτρέψει τον συλλογικό επαναπροσδιορισμό και εξασφαλίσει την διάχυση των οδηγιών, που βγαίνουν από τον στρατηγικό σχεδιασμό προς τα στελέχη, αν προσφέρει σε όλους ένα γενικό πλαίσιο σκέψης, διαθέσιμο κάθε φορά που χρειάζεται χωρίς περιορισμούς.

Η καλύτερη κατά την γνώμη μας διαδικασία εισαγωγής του στρατηγικού σχεδιασμού μέσα σε ένα όποιοι δήποτε οργανισμό είναι η ακόλουθη:

1. Ο managers συγκροτεί μία ομάδα εργασίας, που αποτελείται από άξια στελέχη της ίδιας της εταιρίας.

2. Ο managers εμπλέκεται προσωπικά και άμεσα στις εργασίες της ομάδας.

3. Για ένα χρονικό διάστημα, τα μέλη της ομάδας αφιερώνουν έναν συγκεκριμένο χρόνο, ο οποίος καθορίζεται αν χρειασθεί, στην εργασία με την οποία έχουν επιφορτισθεί.

4. Η ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών σε συγκεκριμένα στελέχη και η περιγραφή της εργασίας, καθώς και η μεθοδολογία, δίνεται μέσω ενός προσχεδίου, που χαράσσει, επίσης, τόσο τις κατευθυντήριες γραμμές, όσο και τους στόχους. Το προσχέδιο αυτό προετοιμάζεται από ένα καταξιωμένο εξωτερικό σύμβουλο.

5. Ορίζεται χρονοδιάγραμμα και τα παραδοτέα (εκθέσεις) για κάθε φάση της εργασίας.

#### B. Οι μέθοδοι

Σημειώνεται εκ νέου εδώ, ότι στόχοι του στρατηγικού σχεδιασμού είναι:

Να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση τόσο της επιχείρησης, όσο και του επιχειρηματικού της περιβάλλοντος.

Να εξερευνήσει το μέλλον της επιχείρησης.

Σε σχέση με τον πρώτο στόχο, υπάρχουν πολλές μέθοδοι, που επιτρέπουν την αξιολόγηση μίας επιχείρησης διά μέσου της εξέτασης των δυνατών και αδύνατων σημείων της και του επιχειρηματικού περιβάλλοντός της. Οι περισσότερες απ' αυτές τις μεθόδους είναι αρκετά πολύπλοκες γι' αυτό και δύσχρηστες.

Πολύ συχνά οι managers καταφεύγουν σε απλές μεθόδους ανάλυσης των προϊόντων και των αγορών, οι οποίες εξετάζουν μία σειρά από παραμέτρους που συγκροτούν το σημειολογικό περίγραμμα της επιχείρησης. Αυτές οι παράμετροι απαντώνται ως ένα ερωτηματολόγιο μέσα στην εξειδικευμένη βιβλιογραφία για τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι η ποιότητα και η εγκυρότητα των αναλύσεων εξαρτάται από την ποιότητα και την ακρίβεια των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται. Σε μία εποχή όπου η πληροφορία είναι διαθέσιμη παντού και σε μεγάλη ποσότητα, είναι σημαντικό η συλλογή και η επεξεργασία των πληροφοριών να γίνει με μεγάλη προσοχή.

Σε σχέση με τον δεύτερο στόχο η εξερεύνηση του μέλλοντος δεν πρέπει να γίνει μόνο για λόγους πρόβλεψης. Στόχος είναι να προσδιορισθούν τα δυνατά (δυνατά με την έννοια της θεωρίας των δυνατοτήτων-Possibilistic) σενάρια για το μέλλον και βάσει αυτών να αναλυθούν και τελικώς να επιλεγούν τα πιο πιθανά (Probabilistic). Απέναντι σε κάθε ένα από τα πιθανά σενάρια η επιχείρηση πρέπει να σχεδιάσει και να εκτιμήσει τις στρατηγικές της ως προς την αποτελεσματικότητά τους.

Οι μέθοδοι «εξερεύνησης του μέλλοντος» σε οικονομικό και επιχειρηματικό επίπεδο ανήκουν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, που είναι οι υποκειμενικές μέθοδοι, που βασίζονται στις σκέψεις, και οραματισμούς μίας ομάδας ειδικών και οι αναλυτικές μέθοδοι.

Για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ορισμένα κράτη και μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει πολύ σύνθετες μεθόδους, που υπερβαίνουν τις δυνατότητες των ελληνικών επιχειρήσεων.

Αρκετές φορές όμως αυτές οι μέθοδοι, αντί να προετοιμάζουν τις επιχειρήσεις για το μέλλον τελικώς το δημιουργούν λόγω της μεγάλης τους αποδοχής. Έχουν δηλαδή γίνει κάτι σαν τους μεγάλους γκουρού των χρηματιστηριακών αγορών, που προβλέπουν μία τάση της αγοράς και όταν η πρόβλεψη τους δημοσιοποιείται η αγορά παίρνει αυτήν την τάση μόνο και μόνο από την δημοσίευσή της.

Σημειώνεται, ότι επί του θέματος έχουν γίνει σημαντικές εργασίες μεταξύ άλλων, από το Boston Consulting Group και το Methodologie d'Etudes Prospectives et d'Environnement.

Πρέπει όμως να επισημανθεί, ότι καμία μέθοδος δεν είναι καθολική, δηλαδή εφαρμόσιμη σε όλες τις επιχειρήσεις. Κάθε μία επιχείρηση τόσο λόγω του διαφορετικού προφίλ της, του μεγέθους της αλλά ακόμη και του διαφορετικού επιπέδου των στελεχών της, πρέπει να βρει την μέθοδο, που έχει εφαρμοσιμότητα στα δεδομένα της.

### **Τελική παρατήρηση**

Οι δυσκολίες που αναφέρθηκαν προηγουμένως δεν πρέπει με κανένα τρόπο να αποθαρρύνουν τους managers των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Το μέλλον των επιχειρήσεων τους περνά μέσα από ένα έξυπνο σχεδιασμό. Και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν ανάγκη τον στρατηγικό σχεδιασμό στον ίδιο βαθμό, ίσως και μεγαλύτερο, με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Έχουν όμως ένα πλεονέκτημα: το μικρό τους μέγεθος τους επιτρέπει να είναι πιο ευέλικτες και πιο εύκολα προσαρμόσιμες στις αλλαγές πορείας απ' ότι οι με-

γάλες επιχειρήσεις. Επίσης, η προσωποκεντρική τους οργάνωση (manager = ιδιοκτήτης) επιτρέπει την πιο εύκολη εισαγωγή του στρατηγικού σχεδιασμού.

Σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του επιχειρήματος εισαγωγής του στρατηγικού σχεδιασμού είναι επίσης η παρουσία ενός εξωτερικού Ειδικού ο οποίος με τις τεχνοκρατικές του γνώσεις και με την αποστασιοποίησή του από τα καθημερινά προβλήματα της επιχείρησης θα μπορέσει σίγουρα να βοηθήσει. Για να υπογραμμισθεί το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων και των κρατών για τον στρατηγικό σχεδιασμό θα αναφερθούν ορισμένα μεγέθη από την αγορά υπηρεσιών Συμβούλου (πηγή: [www.mbarplaza.com](http://www.mbarplaza.com)).

Σε παγκόσμιο επίπεδο οι υπηρεσίες Συμβούλου σε θέματα στρατηγικής αντιπροσώπευαν το 1996 το 14% (ή 311,72 εκ. USD) του συνόλου των πωλήσεων υπηρεσιών Συμβούλου. Ήταν η δεύτερη πιο σημαντική πώληση υπηρεσιών Συμβούλου μετά από τις συμβουλές σε θέματα πληροφορικής.

Επίσης, κεντρικές και τοπικές κυβερνήσεις δαπάνησαν το 1996 για αγορά υπηρεσιών Συμβούλου 373,6 εκ USD.

### Ενδεικτική βιβλιογραφία

Κωνστ. ΓΕ. Αθανασόπουλος: Ειδικά θέματα διοίκησης προσωπικού. Πανεπιστημ. παραδόσεις, Πανεπ. Αθηνών, Επιμέλεια Δρος Β. Δεληθέου. Αθήναι, 1999.

H. Igor Ansoff, Edward McDonnell, Linda Linsdey, Stephen Beach: *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall, March 1993.

Leonard Goodstein Timothy Nolan, J. William Pfeiffer: *Applied Strategic Planning: How to Develop Plan That Really Works*. McGraw-Hill, October, 1992.

John P. Kotter: *Leading Change*. Harvard Business School Press, September 1996.

Harvard Business Review on *Strategies for Growth* (Harvard Business Review Series), Harvard Business School Press, September 1998.

Philip Kotler, Bernard Dubois: *Marketing-Management*. Publi-Union, 1984.

Tom Copeland, Tim Koller, Jack Murrin: *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. John Wiley and Sons, August 1994.

ΔΙΟΝΥΣΗΣ ΒΑΛΛΙΑΝΑΤΟΣ

## ΕΝΑ ESPRESSO ΠΑΡΑΚΑΛΩ

ΙΩΛΚΟΣ

Αθήναι, 2003

### ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

Το βιβλίο αυτό γράφτηκε το καλοκαίρι του 2002. Μια εποχή που όλοι προσπαθούν απεγνωσμένα να λύσουν τα προβλήματά τους αλλά βλέπουν δυστυχώς, ότι καθημερινώς οι δυσκολίες μεγαλώνουν. Έχουν προβλήματα επικοινωνίας στις καθημερινές τους συναλλαγές και πράξεις, προβλήματα με τον διπλανό, προβλήματα στη συνύπαρξη με το σύντροφό τους, προβλήματα στη συνεύρεση με τον partner, προβλήματα στην αγάπη, στον έρωτα, στον ερωτισμό, στη φαντασίωση.

Όλοι πιστεύουν και περιμένουν από το Υπέρτατο Ον γιατί προ πολλού έπαψαν να ελπίζουν στον άνθρωπο. Μια κοινωνία, που όλοι προσπαθούν να ζήσουν ευελπιστώντας σ' ένα καλύτερο αύριο.

Όλοι ξέρουν ότι για ν' αλλάξουν όλα αυτά χρειάζεται μόνο αγάπη, αληθινή αγάπη, αλλά ελάχιστοι το προσπαθούν.

Περιμένουμε και ελπίζουμε προσευχόμενοι.

Ας περιμένουμε.