



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
Π.Μ.Σ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ  
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

# ΧΑΟΣ, ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΙΣ

*Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε  
περιόδους αναταράξεων*

Διπλωματική εργασία

Καραγκούνης Τηλέμαχος Α.Μ. 7118Μ021  
Επιβλέπων Καθηγητής: Βασίλειος Ν. Κέφης

Αθήνα, 2020



Τριμελής Επιτροπή εξέτασης:

Επιβλέπων Καθηγητής, Βασίλειος Ν. Κέφης,

Ευρυδίκη Μπέσιλα-Βήκα, Καθηγήτρια,

Ευαγγελία Μπάλτα, Επίκουρη Καθηγήτρια.

*Απαγορεύεται η αναδημοσίευση, η αναπαραγωγή, ολική, μερική ή περιληπτική, ή η απόδοση κατά μετάφραση ή διασκευή του περιεχομένου της παρούσας διπλωματικής εργασίας, με οποιονδήποτε τρόπο, μηχανικό, ηλεκτρονικό, φωτοτυπικό, ηχογράφηση ή άλλο, χωρίς προηγούμενη γραπτή άδεια του συγγραφέα. Νόμος 2121/1993 και κανόνες του Διεθνούς Δικαίου που ισχύουν στην Ελλάδα.*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Βασίλη Κέφη για την στήριξή του όλα αυτά τα χρόνια αλλά και για την υπομονή του όλο αυτό το διάστημα.*

*Θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε δυο άτομα και δυο πολύ καλούς μου φίλους, τον Σωτήρη και τον Ζαχαρία, οι οποίοι με βοήθησαν με τις απορίες μου, σε διάφορα στάδια της παρούσας εργασίας, όταν έφτανα σε αδιέξοδα. Χωρίς αυτούς η εργασία θα είχε μείνει μισή.*

*Η εργασία αφιερώνεται στην οικογένειά μου!*

## Περιεχόμενα

Πίνακας Σχημάτων.....	6
Πρόλογος .....	7
1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ .....	9
1.1 Πιθανοκρατική και στατιστική θεώρηση .....	9
1.2 Κλασική μηχανική .....	12
1.3 Ο δεύτερος νόμος της θερμοδυναμικής.....	13
1.4 Κβαντομηχανική .....	14
1.5 Θεωρία του χάους.....	16
1.5.1 Ο ελκυστής.....	23
1.5.2 Η γεωμετρία των φράκταλς.....	26
2 Η ΕΠΟΧΗ ΤΩΝ ΑΝΑΤΑΡΑΞΕΩΝ.....	30
2.1 Το μάνατζμεντ σε ένα χαοτικό περιβάλλον .....	30
2.2 Ο χαοτικός οργανισμός.....	34
2.2.1 Η θέση του οργανισμού στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον .....	37
2.3 Η εποχή των αναταράξεων στις αγορές.....	40
2.4 Η κατάσταση της αγοράς .....	41
2.4.1 Τι είναι οι αναταράξεις της αγοράς; .....	42
2.4.2 Covid 19 .....	44
2.5 Οι παράγοντες δημιουργίας των αναταράξεων.....	45
2.6 Οι συνήθεις αντιδράσεις σε μια αναταραχή.....	48
2.6.1 Το παράδειγμα της Goldman Sacks και της AIG .....	49
2.7 Οι δύο τρόποι δράσης.....	51
2.8 Οι λάθος κινήσεις στο χάος.....	54
2.9 Οι αντιδράσεις στο χάος .....	60
3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	63
3.1 Τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός.....	65
3.1.1 Τα καίρια ερωτήματα.....	67

3.2 Το οργανωσιακό όραμα .....	70
3.3 Η αποστολή .....	71
3.4 Στρατηγικοί αντικειμενικοί σκοποί και τακτικές .....	74
3.5 Η στρατηγική .....	75
3.5.1 Το στρατηγικό σχέδιο .....	76
3.6 Η στρατηγική αρχιτεκτονική.....	79
3.7 Η υλοποίηση της στρατηγικής.....	80
3.7.1 Ο ετήσιος κύκλος στρατηγικού σχεδιασμού .....	80
3.7.2 Το λειτουργικό σχέδιο .....	81
3.8 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	82
3.8.1 Δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	82
3.8.2 Διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	87
3.9 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	89
3.9.1 Ανάλυση PEST .....	91
3.9.2 Ανάλυση SWOT .....	92
3.9.3 Οι πέντε δυνάμεις του Porter .....	95
3.10 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος .....	99
3.10.1 Ανάλυση SWOT .....	99
3.10.2 Η θεωρία των πόρων και των δυνατοτήτων.....	100
3.10.3 Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας.....	103
3.11 Εξέλιξη κλάδων και στρατηγική αλλαγή .....	109
3.11.1 Οι επιπτώσεις στον ανταγωνισμό και τη στρατηγική .....	112
3.11.2 Παράγοντες επιτυχίας .....	114
3.11.3 Στρατηγική αλλαγή και οργανωσιακή προσαρμογή .....	114
3.11.4 Ένα σχέδιο υλοποίησης στρατηγικών συμπεριφορών .....	118
3.11.5 Η διαμόρφωση του μέλλοντος .....	119
3.12 Κατάστρωση βασικών σεναρίων .....	120
3.12.1 Το παράδειγμα της Intel.....	121

3.12.2 Τα τέσσερα σενάρια της οικονομίας στο χάος .....	123
3.12.3 Ένα στρατηγικό σημείο καμπής .....	126
3.12.4 Το σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης.....	129
3.12.5 Η κατάστροφη βασικών σεναρίων.....	131
3.12.6 Η επιλογή σεναρίου και στρατηγικής .....	134
3.13 Ο στρατηγικός έλεγχος.....	136
3.14 Πως ο στρατηγικός σχεδιασμός, μετατρέπει το χάος σε αυτοπεποίθηση. Η περίπτωση της Infusionsoft.....	139
Συμπεράσματα .....	143
Βιβλιογραφία .....	147

## Πίνακας Σχημάτων

Σχήμα 1.1 Το όριο του χάους .....	21
Σχήμα 1.2 Φασικό πορτραίτο για ένα εκρεμμές με τριβές.....	24
Σχήμα 1.3 Ο ελκυστής του Lorenz .....	25
Σχήμα 1.4 Το τρίγωνο Σιερπίνσκι .....	27
Σχήμα 1.5 Η νιφάδα του Κοχ.....	27
Σχήμα 2.1 Η παραδοσιακή μέθοδος δράσης των δύο επιπέδων .....	51
Σχήμα 2.2 Η χαοτική μέθοδος .....	52
Σχήμα 2.3 Τα δέκα λάθη αλλά και η καλύτερες πρακτικές των οργανισμών ως προς τις ομάδες συμφερόντων.....	58
Σχήμα 2.4 Η εποχή της νέας κανονικότητας .....	61
Σχήμα 3.1 Τα καίρια ερωτήματα κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού .....	67
Σχήμα 3.2 Τα καίρια ερωτήματα (key questions).....	68
Σχήμα 3.3 Οι περιοχές δραστηριοποίησης (key areas) .....	69
Σχήμα 3.4 Το όραμα και η αποστολή της WellPoint Health Network.....	72
Σχήμα 3.5 Οι δύο αναλύσεις της δήλωσης αποστολής .....	73
Σχήμα 3.6 Τα τρία είδη των οργανωσιακών στρατηγικών.....	78
Σχήμα 3.7 Τα δύο είδη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	82
Σχήμα 3.8 Η ανάδυση του ανταγωνιστικού .....	85
Σχήμα 3.9 Οι τρεις σημαντικές διαδικασίες των προβλέψεων.....	90
Σχήμα 3.10 Οι φάσεις του οικονομικού κύκλου .....	92
Σχήμα 3.11 Η ανάλυση SWOT .....	93
Σχήμα 3.12 Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter.....	96
Σχήμα 3.13 Οι πόροι και οι δυνατότητες.....	102
Σχήμα 3.14 Τα τέσσερα κριτήρια αξιολόγησης της βιωσιμότητας των πόρων και των δυνατοτήτων .....	103
Σχήμα 3.15 Οι πρωτογενείς και υποστηρικτικές δραστηριότητες .....	104
Σχήμα 3.16 Ο κύκλος ζωής ενός κλάδου.....	111
Σχήμα 3.17 Τα τέσσερα εργαλεία της στρατηγικής αλλαγής.....	117
Σχήμα 3.18 Το σχέδιο υλοποίησης στρατηγικών συμπεριφορών, τα πέντε στάδια.....	118
Σχήμα 3.19 Από τις αναταράξεις στη διατηρησιμότητα.....	125
Σχήμα 3.20 Χάος, σημείο καμπής και νέα κανονικότητα .....	126
Σχήμα 3.21 Σύστημα διαχείρισης των αναταράξεων .....	129
Σχήμα 3.22 Η κατάστρωση των βασικών σεναρίων .....	132
Σχήμα 3.23 Ο ρόλος του πληροφοριακού και συμπεριφορικού ελέγχου .....	138

## Πρόλογος

Ο όρος «χάος» ως παντελής έλλειψη τάξης, είναι μια έννοια γνωστή σχεδόν σε όλους τους ανθρώπους. Το χάος όμως, από την επιστημονική οπτική του (αυτή της θεωρίας του χάους και της πολυπλοκότητας), είναι γνωστή παρά μόνο σε ελάχιστο αριθμό ατόμων.

Κι όμως, η θεωρία του χάους ως ένα φυσικό φαινόμενο, σιγά σιγά, κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος σε όλο και περισσότερους τομείς των κοινωνικών και πολιτικών επιστημών. Από την μετεωρολογία και τη βιολογία, μέχρι την ψυχολογία, τα οικονομικά και το μάνατζμεντ.

Δεδομένου των νέων συμπεριφορών που ενυπάρχουν στις αγορές αλλά και τους κλάδους των οργανισμών, η θεωρία του χάους και της πολυπλοκότητας αποτελεί μια νέα επιστημονική προσέγγιση για τον τομέα του μάνατζμεντ για την επίλυση ζητημάτων που προκύπτουν από τις συμπεριφορές αυτές.

Σε μεγάλο βαθμό, είναι κοινώς αποδεκτό, ότι τόσο τα δεδομένα στους οργανισμούς όσο και το εξωτερικό περιβάλλον έχουν αλλάξει δραματικά τις τελευταίες δεκαετίες. Πλέον δεν υπάρχουν κανονικότητες στον τρόπο που λειτουργούν οι αγορές, παρά μόνο εξαιρέσεις. Οι οργανισμοί τείνουν να γίνονται πολυπλοκότεροι και οι αγορές χαοτικές ακριβώς λόγω της παγκοσμιοποίησής τους αλλά και της αλληλεξάρτησης που τους διέπει.

Είναι συχνό πια φαινόμενο, να ξεσπούν αναταράξεις μέσα στις αγορές, για τις οποίες, στην πλειοψηφία τους, οι οργανισμοί δεν είναι σε θέση να ξεπεράσουν και να επιβιώσουν. Αναταράξεις με διάφορες μορφές, από οικονομικές, πολιτικές, μέχρι κοινωνικές και αναταράξεις σε μια μεγάλη γκάμα τομέων λ.χ. της υγείας (όπως έγινε εμφανές το τελευταίο διάστημα). Με άλλα λόγια το χάος μπορεί να εμφανιστεί με πάρα πολλούς τρόπους και με μια τεράστια ποικιλία στην έντασή του.

Οι αγορές είναι τόσο ασταθείς που ένας οργανισμός λ.χ. στην Κίνα μπορεί να καινοτομήσει σε ένα προϊόν μέσω της τεχνολογίας και να προκαλέσει μεγάλα ελλείμματα στα κέρδη σε ολόκληρους κλάδους (ή ακόμα και αφανισμό τους) στο



χώρο Ευρώπη, χωρίς οι ίδιοι όχι μόνο να μην είναι προετοιμασμένοι για κάτι τέτοιο αλλά ακόμα χειρότερα, να μην δέχονται ότι υπάρχει πρόβλημα.

Για τους λόγους αυτούς, η παρούσα εργασία, κάνει μια πρώτη προσπάθεια, προσέγγισης της θεωρίας του χάους στο μάνατζμεντ και συγκεκριμένα του τρόπου που το χάος εμφανίζεται στους οργανισμούς. Επιπρόσθετα, αναλύεται ο στρατηγικός σχεδιασμός που θα πρέπει να υπάρξει για την αντιμετώπισή του, από μια λίγο διαφορετική οπτική, αυτή της έλλειψης κανονικότητας.

Η εργασία αποτελείται από τρεις πυλώνες. Στον πρώτο πυλώνα γίνεται μια ιστορική αναδρομή των φυσικών θεωριών, από την κλασική μηχανική του Νεύτωνα και την θερμοδυναμική μέχρι την κβαντομηχανική και την γέννηση της θεωρίας του χάους καθώς και της γεωμετρίας των φράκταλς. Στο κεφάλαιο γίνεται μια σκιαγράφηση των βασικότερων παραγόντων που οδήγησαν την επιστημονική σκέψη, από τα αδιέξοδα των θεωριών του Νεύτωνα, σε λύσεις και μοτίβα που προτείνει το χάος.

Ο δεύτερος πυλώνας, αποτελείται από το μάνατζμεντ σε ένα χαοτικό περιβάλλον και την ανάλυση της εποχής των αναταράξεων στις αγορές αλλά και τους οργανισμούς, παρουσιάζονται παραδείγματα χαοτικών καταστάσεων και συμπεριφορών και γίνεται μια πρώτη ανάλυση για τις αντιδράσεις που έχουν ή πρέπει να έχουν οι οργανισμοί σε μια αναταραχή.

Ο τρίτος πυλώνας είναι αυτός του στρατηγικού σχεδιασμού, αποτελεί μια πιο ειδική προσέγγιση του τρόπου που θα πρέπει ένας οργανισμός να «ετοιμάζεται» ή με άλλα λόγια να οργανώνεται μέσα στην εποχή της νέας κανονικότητας. Στο κεφάλαιο αυτό, γίνεται μια εκτενής ανάλυση στο στρατηγικό σχεδιασμό και τα δομικά του στοιχεία και αναπτύσσονται εργαλεία για την καλύτερη προετοιμασία στο χάος. Τέλος παρουσιάζεται ένα παράδειγμα (της Infusionsoft) για το πώς ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να αποτελέσει ισχυρό εργαλείο για την δημιουργία αυτοπεποίθησης και αποτελεσματικότητας σε έναν οργανισμό.

# 1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

## 1.1 Πιθανοκρατική και στατιστική θεώρηση

Ένα από τα ποιο επίμαχα και ενδιαφέροντα ερωτήματα που απασχόλησαν τους φυσικούς από τα μέσα κιόλας του περασμένου αιώνα ήταν η σύνδεση ανάμεσα στην ντετερμινιστική και τη στατιστική θεώρηση των φυσικών φαινομένων. Από τη μία, ο Λαπλάς, ο Νεύτωνας και πολλοί άλλοι είχαν διατυπώσει μια σειρά από συγκεκριμένους νόμους σύμφωνα με τους οποίους, αρκούσε να γνωρίζει κάποιος (με μια ορισμένη ακρίβεια) τις θέσεις και τις ταχύτητες ενός αριθμού σωμάτων ώστε να μπορέσει να προβλέψει (με παρόμοια ακρίβεια) την κίνησή τους μέσα στο χρόνο, λύνοντας τις αντίστοιχες εξισώσεις της κλασικής μηχανικής.

Στον αντίποδα, οι θεμελιωτές της στατιστικής μηχανικής όπως ο Γκίμπς, ο Μπόλτσμαν και άλλοι, είχαν εισάγει νόμους σύμφωνα με τους οποίους, όταν ο αριθμός των σωμάτων είναι πολύ μεγάλος, η κίνησή τους θα πρέπει να μελετηθεί στατιστικά ή πιθανοκρατικά. Το σημαντικότερο σε αυτό, ήταν ότι ορισμένες θεμελιώδεις παραδοχές της στατιστικής μηχανικής βρίσκονταν σε πλήρη αντίφαση-ρήξη με τις αρχές της κλασικής μηχανικής, κάτι που οδήγησε τους υποστηρικτές της σε πολύ δύσκολη θέση στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα.

Μία από τις αντιφάσεις αυτές αφορούσε και τη λεγόμενη εργοδική υπόθεση του Μπόλτσμαν, σύμφωνα με την οποία ένα σύνολο ατόμων (ή μορίων) μπορεί να καταλάβει όλες τις δυνατές «καταστάσεις» (δηλαδή συνδυασμούς θέσεων και ταχυτήτων) που του επιτρέπει η ολική του ενέργεια. Από την άποψη της κλασικής μηχανικής όμως, ένα τέτοιο σύστημα πρέπει να διαθέτει γενικά ένα μεγάλο αριθμό σταθερών της κίνησης, οι οποίες περιορίζουν σημαντικά τις επιλογές των «καταστάσεων» που μπορεί να καταλάβει.

Η ορθότητα των προβλέψεων του Μπόλτσμαν επιβεβαιώνεται πειραματικά από τη θερμοδυναμική συμπεριφορά πολλών συστημάτων: Αν εκλυθεί μια ποσότητα αερίου σε ένα κλειστό δωμάτιο, είναι γνωστό ότι το αέριο θα διαχυθεί και θα καταλάβει ομοιόμορφα όλο το δωμάτιο, ανεξάρτητα από το σημείο (και τον τρόπο) που το εμφυσησαμε. Αν λίγες σταγόνες γάλα ανακατευτούν σε μια ποσότητα καφέ, θα «απλωθούν» σε όλο τον καφέ με την

ίδια ομοιογένεια, ανεξάρτητα από τον αρχικό τρόπο που αναμείχθηκαν. Να λοιπόν που υπάρχουν συστήματα που φαίνεται να «ξεχνούν» τις αρχικές τους συνθήκες και να μη γυρίζουν ποτέ πια κοντά σ' αυτές, κάτι που έρχεται σε σαφή αντίθεση με τις αρχές της κλασικής μηχανικής, τουλάχιστον όσον αφορά «κλειστά» συστήματα χωρίς απώλειες ενέργειας, σαν αυτά που εξέταζε ο Μπόλτσμαν (Gleick 1990 σ.15).

Τι συμβαίνει λοιπόν; Πώς μπορούν να συμβιβαστούν και να συνυπάρξουν αυτές οι δυο θεωρήσεις της φύσης; Πού τελειώνει ο ντετερμινισμός και πού αρχίζουν οι «τυχαίες» ή οι στατιστικές ιδιότητες των φυσικών φαινομένων;

Την απάντηση στα ερωτήματα αυτά ήρθε να δώσει μια νέα επιστήμη, η *μη γραμμική δυναμική και το χάος*. Ένας φυσικός, μιλώντας για το χάος το διατύπωσε ως εξής: «Η σχετικότητα κατέρριψε την νευτώνεια ψευδαίσθηση για τον απόλυτο χώρο και χρόνο. Η κβαντική θεωρία κατέρριψε το νευτώνειο όνειρο μιας ελεγχόμενης διαδικασίας μέτρησης και η επιστήμη του χάους έρχεται να καταρρίψει την λαπλασιανή φαντασία της ντετερμινιστικής δυνατότητας για πρόβλεψη. Το χάος λοιπόν, για κάποιους αποτελεί την τρίτη επανάσταση στις φυσικές επιστήμες».

Μια από τις ενδιαφέρουσες διαπιστώσεις της νέας επιστήμης ήταν η ύπαρξη «τυχαίας», «απρόβλεπτης» ή καλύτερα, *χαστικής* συμπεριφοράς σε *μικρά* συστήματα δύο ή τριών σωμάτων. Δε χρειάζεται δηλαδή απαραίτητα να έχει κανείς τρισεκατομμύρια άτομα (ή μόρια) για να παρατηρήσει κινήσεις που μπορούν να μελετηθούν *στατιστικά* με μεθόδους παρόμοιες με αυτές που εισήγαγε ο Μπόλτσμαν. Χάος μπορεί να εμφανιστεί και στην κίνηση ενός μόνον ατόμου (ή μορίου), αρκεί αυτό να ικανοποιεί τις εξής βασικές προϋποθέσεις: να περιγράφεται το λιγότερο από *τρεις* μεταβλητές που να είναι συζευγμένες μεταξύ τους με *μη γραμμικές*<sup>1</sup> δυνάμεις μιας γενικής μορφής (Gleick 1990 σ.16).

---

<sup>1</sup> Αν οι δυνάμεις είναι τόσο μη γραμμικές ώστε να δρουν ακαριαία [λ.χ. Οι κρούσεις μιας σφαίρας σε μια συμπαγή επιφάνεια] το χάος είναι κάτι πολύ γνώριμο που το παρατηρούμε στην καθημερινή μας ζωή. Παράδειγμα αποτελούν ζάρια ή ρουλέτα: αρκεί μια μικρή διαφοροποίηση ως προς τον τρόπο ρήψης του ζαριού ή της μπίλιας για να επιτευχθεί ένα εντελώς διαφορετικό αποτέλεσμα.

Έτσι, προτείνοντας μια πρώτη διατύπωση ενός γενικού ορισμού του τι είναι χάος, *χάος είναι η εξαιρετικά ευαίσθητη εξάρτηση της κίνησης από τις αρχικές συνθήκες*. Χαοτικές περιοχές κίνησης είναι εκείνες στις οποίες δύο τροχιές, που αρχικά βρίσκονται πολύ κοντά, απομακρύνονται «εκθετικά» (πολύ γρήγορα) η μια από την άλλη και σύντομα βρίσκονται σε εντελώς διαφορετικά σημεία του χώρου. Στις περιοχές αυτές, μικρές αλλαγές στα «αίτια» οδηγούν σε μεγάλες αλλαγές στα «αποτελέσματα» και οι ντετερμινιστικές αντιλήψεις του Νεύτωνα και του Λαπλάς για τη δυναμική παύουν να ισχύουν.

Τα συστήματα τα οποία διέπονται από μια χαοτική συμπεριφορά, είναι συστήματα δυναμικά μη γραμμικά και παρουσιάζουν μία ή περισσότερες συμπεριφορές όπως:

- Το σύστημα να καταλήγει σε ηρεμία-ακινήσια.
- Να επεκτείνεται συνεχώς (να συμβαίνει μια έκρηξη).
- Να εκτελεί περιοδική ή ημιπεριοδική κίνηση.
- Να εκτελεί χαοτική κίνηση.

Η συμπεριφορά του εξαρτάται από την αρχική του κατάσταση και τις τιμές των παραμέτρων αν υπάρχουν.

Στην προκειμένη περίπτωση, αν κάποιος μπορούσε με απεριόριστη ακρίβεια να προσδιορίσει τις αρχικές του συνθήκες, θα μπορούσε να προβλέψει πως θα συμπεριφερθεί το σύστημα σε μια φάση β, δηλαδή πέρα από ένα περιορισμένο χρονικό ορίζοντα. Το πρόβλημα με τον ισχυρισμό αυτό είναι το γεγονός ότι στην πράξη, ο προσδιορισμός των πρωταρχικών συνθηκών μπορεί να γίνει μόνο με περιορισμένη ακρίβεια. Έτσι, η συμπεριφορά ενός συστήματος σε χαοτική κατάσταση είναι απρόβλεπτη σε βάθος χρόνου. Βέβαια αυτό που αξίζει να σημειωθεί και θα αναφερθεί σε αυτή την εργασία είναι ότι υπάρχει η δυνατότητα να γίνουν προβλέψεις για βραχυπρόθεσμα διαστήματα ακόμα και στον χώρο χάος.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται μια ιστορική αναδρομή για να παρουσιαστεί το πώς από την κλασική μηχανική και τη θερμοδυναμική η επιστημονική σκέψη έφτασε ως την κβαντομηχανική και τη θεωρία του χάους.

## 1.2 Κλασική μηχανική

Η κλασική μηχανική εμφανίζεται μαζί με τις ιδέες του Ισαάκ Νεύτωνα, ενός από τους μεγαλύτερους στοχαστές του δέκατου έβδομου αιώνα. Το 1687, ο Νεύτωνας δημοσίευσε το βιβλίο του *Philosophiæ Naturalis Principia Mathematica*, το οποίο περιελάμβανε τους νόμους της κίνησης<sup>2</sup> και την οικουμενική δύναμη της βαρύτητας.<sup>3</sup> Αυτές οι προτάσεις ήταν πρωτοφανείς για την επιστήμη. Όπως εξήγησε ο Νεύτωνας με μια περιεκτική μαθηματική αιτιολογία, επίγεια και ουράνια φυσική θα μπορούσε να περιγραφεί από ένα μόνο σύνολο κανόνων.<sup>4</sup> Οι ιδέες του Νεύτωνα έγιναν έπειτα αξιώματα για την κλασική μηχανική και έπαιξαν έναν κρίσιμο ρόλο στη γέννηση της σύγχρονης επιστήμης. Μέχρι σήμερα, οι ακαδημαϊκοί εξακολουθούν να επηρεάζονται από τις πνευματικές συνεισφορές του Νεύτωνα και την επιστημονική μέθοδο (Velasquez 2009).

Κάτω από τα μεγάλα αξιώματα του Νεύτωνα υπάρχουν δύο σιωπηρές υποθέσεις. Πρώτον, οι νόμοι του Νεύτωνα είναι "αμετάβλητοι" και ανεξάρτητοι στο χρόνο, με την έννοια ότι το παρελθόν και το μέλλον παίζουν τον ίδιο ρόλο. Επομένως, εάν είναι γνωστές οι αρχικές συνθήκες, είναι δυνατόν να αναδημιουργήσουμε τα γεγονότα στο παρελθόν και να τα προβλέψουμε στο μέλλον. Δεύτερον, είναι καθολικά ντετερμινιστικά,<sup>5</sup> δεδομένου ότι αντιλαμβάνονται τη φύση ως ένα κατανοητό σύστημα που διέπεται από την αρχή της αιτιότητας. Κατά συνέπεια, στην νευτώνεια προοπτική, τα συστήματα λειτουργούν με έναν λογικό και προκαθορισμένο τρόπο παρόμοιο με μια «μηχανή

---

<sup>2</sup> Ο νόμος της κίνησης αποτελείται από τρία κύρια αξιώματα: 1) κάθε αντικείμενο βρίσκεται σε κατάσταση ανάπαυσης εκτός αν κάποια εξωτερική δύναμη ενεργεί επάνω σε αυτό και του αλλάζει την ομοιόμορφη κίνησή του. 2) Το αντικείμενο θα κινηθεί προς την ίδια κατεύθυνση και ανάλογη με την δύναμη που του ασκείται [ $\text{Δύναμη} = \text{μάζα} * \text{επιτάχυνση}$ ] και 3) κάθε δράση έχει μια ίση και αντίθετη αντίδραση. Κατά συνέπεια εάν το σώμα 1 ασκεί στο σώμα 2 μια δύναμη  $\alpha$ , έπειτα το σώμα 2 ασκεί στο σώμα 1 μια Δύναμη  $\beta$ , με συνέπεια το  $\varphi(\alpha) = \varphi(\beta)$ .

<sup>3</sup> Ο νόμος της βαρύτητας είναι μια πρόσθετη περίπτωση του δεύτερου αξιώματος. Ο νόμος αυτός αναφέρει ότι «Κάθε σώμα στο σύμπαν έλκει κάθε άλλο σώμα με δύναμη ανάλογη του γινομένου των μαζών τους και αντιστρόφως ανάλογη του τετραγώνου της απόστασης του κέντρου μάζας τους».

<sup>4</sup> Πριν από τον Νεύτωνα υπήρχε ακόμα ισχυρή διαίρεση του Αριστοτέλη μεταξύ γήινων και κοσμικών φαινομένων. Κατά τη γνώμη του Αριστοτέλη, ήταν μόνο ο Ουράνιος κόσμος που θα μπορούσε να περιγραφεί με μια μαθηματική γλώσσα, ενώ για τη γη, ο Αριστοτέλης πίστευε στη θεολογία και τη φυσική ποικιλομορφία.

<sup>5</sup> Ντετερμινισμός (Αιτιοκρατία): Φιλοσοφική τάση που επηρέασε την επιστημονική σκέψη. Αποδέχεται την ύπαρξη αιτιότητας, την καθολική, αιτιώδη και νομοτελειακή συνάφεια όλων των φαινομένων. Δεν υπάρχουν ανεξήγητα ή τυχαία γεγονότα, το σύμπαν αποτελεί ένα ντετερμινιστικό σύστημα.

ρολογιού».<sup>6</sup> Όπως εξηγεί ο Lavoie (1989), «(στη νευτώνεια φυσική) η φύση θεωρείται ότι είναι αποτέλεσμα των προβλέψιμων νόμων που δεν είναι σχεδιασμένοι από κάποια συνειδητή οντότητα, αλλά σε γενικές γραμμές εξαρτώνται από την ανθρώπινη μαεστρία» (Lavoie 1989 σ.54).

Για περισσότερο από έναν αιώνα, οι θέσεις του Νεύτωνα θεωρούνταν η υπέρτατη επιστήμη και τα μαθηματικά τους η υπέρτατη έκφραση της πραγματικότητας. Οι οπαδοί του Νεύτωνα "ήταν πιο σίγουροι για αξιώματα του από ότι ο ίδιος, μέχρι το 1800" (Rosenblum και Kuttner, 2006 σ.40). Το δέκατο ένατο αιώνα ανακαλύψεις στον κοσμικό και φυσικό κόσμο έδειξαν ότι το σύμπαν στην πραγματικότητα κυβερνάται από πιο σύνθετες διεργασίες από εκείνες που παρατηρήθηκαν από την κλασική μηχανική. Κατά συνέπεια, οι φυσικοί τροποποίησαν το διάλογο και τη μεθοδολογία τους επιτρέποντας τη συνεκτική ανάπτυξη νέων θεωριών. Η πρωτική τάση της υπεροχής του νευτώνειου προτύπου ήταν επομένως αναπόφευκτη κατά την εξέλιξη της επιστήμης (Velasquez 2009).

### 1.3 Ο δεύτερος νόμος της θερμοδυναμικής

Το 1824, ο Sadi Carnot δημοσίευσε την πρώτη δήλωση του η οποία αργότερα εξελίχθηκε στο δεύτερο νόμο της θερμοδυναμικής.<sup>7</sup> Ο Carnot υποστήριξε ότι η θερμότητα δεν θα μπορούσε αυθόρμητα να ρεύσει από τα κρύα αντικείμενα στα καυτά. Πιο συγκεκριμένα, η θερμότητα θα μπορούσε να ρέει από μια υψηλότερη σε μια χαμηλότερη θερμοκρασία, αλλά ποτέ στην αντίστροφη κατεύθυνση, εκτός με τη δράση μιας εξωτερικής δύναμης. Σε αντίθεση με την κλασική μηχανική, αυτό απέδειξε ότι ορισμένες διαδικασίες είναι απλά αμετάκλητες στο χρόνο. Πράγματι, «αν δεν υπήρχε δεύτερος νόμος, το σύμπαν θα ήταν σαν ένα γιγαντιαίο ρολόι που ποτέ δεν εξαντλείται» (Lightman 2000 σ.63). Αυτή είναι η πρώτη ρήξη με την κλασική σκέψη και πιο συγκεκριμένα με την αντίληψη του Νεύτωνα για το χρόνο.

---

<sup>6</sup> Εμπνευσμένος από τις ιδέες του Νεύτωνα, ο Λαπλάς κάποτε επιβεβαίωσε: «Δώστε μου μόνο την εξίσωση της κίνησης, και θα σας δείξω το μέλλον του σύμπαντος» (σε Hsieh και Ye 1991 σ. 8). Αυτή η δήλωση είναι γνωστή ως η λαπλασιανή θεωρία της ντετερμινιστικής δυνατότητας για πρόβλεψη.

<sup>7</sup> Η Θερμοδυναμική είναι ένας κλάδος της φυσικής που ασχολείται με τα διάφορα φαινόμενα της ενέργειας και των σχετικών ιδιοτήτων της ύλης, ειδικά με τους νόμους του μετασχηματισμού της θερμότητας από μια μορφή σε μια άλλη. Η βάση αυτής της επιστήμης είναι η πειραματική παρατήρηση.

Το 1850, ο Rudolf Julius Clausius έδωσε μια διαφορετική διατύπωση για τους δύο νόμους της θερμοδυναμικής. Η πρώτη, γνωστή ως η αρχή της διατήρησης, δηλώνει ότι η ενέργεια στο σύμπαν παραμένει σταθερή<sup>8</sup> και η δεύτερη δηλώνει ότι η εντροπία του σύμπαντος κινείται προς ένα μέγιστο επίπεδο.<sup>9</sup> Με άλλα λόγια, υπάρχει τάση η κατάσταση να γίνει πιο διαταραγμένη με την εξέλιξη του χρόνου. (Velasquez 2009).

Ο δεύτερος νόμος της θερμοδυναμικής έχει σημαντικές επιπτώσεις. Όπως προαναφέρθηκε, διακρίνει σαφώς το παρελθόν από το μέλλον, υποστηρίζοντας ότι ορισμένες διαδικασίες δεν μπορούν ποτέ να επιστρέψουν στις αρχικές τους συνθήκες. Αυτό είναι γνωστό ως «βέλος του χρόνου», το οποίο υπογραμμίζει τον κατασκευαστικό ρόλο της μη αντιστρεψιμότητας στην εξέλιξη ενός συστήματος. Δεύτερον, αποδεικνύει ότι το σύμπαν τείνει σε μια πιο ανοργάνωτη κατάσταση. Κατά συνέπεια, ενώ η κλασική επιστήμη τόνισε τη σταθερότητα, την ισορροπία και το ντετερμινισμό, ο δεύτερος νόμος της θερμοδυναμικής περιγράφει αστάθειες, τη δυναμική μη ισορροπίας και τις εξελικτικές τάσεις.

#### 1.4 Κβαντομηχανική

Η δεύτερη ρήξη προέρχεται από την ανάπτυξη της κβαντικής μηχανικής,<sup>10</sup> η οποία θα αλλάξει δραματικά την αντίληψη του κόσμου και το ρόλο της επιστήμης. Από το τέλος του δέκατου ένατου και εικοστού αιώνα, πειράματα στον ατομικό κόσμο, ιδίως η μελέτη των ιδιοτήτων του φωτός, κατέδειξαν ότι η κλασική επιστήμη δεν ήταν σε θέση να εξηγήσει κάποιες συμπεριφορές των σωματιδίων.

Αν και οι κλασικοί μηχανικοί έκαναν μια καλή προσέγγιση της συμπεριφοράς των αντικειμένων σε μια μεγάλη κλίμακα, αντιμετώπιζαν προβλήματα κατά τη μελέτη των μικροσκοπικών φαινομένων. Στο πλαίσιο της κβαντικής μηχανικής, οι επιστήμονες ανέπτυξαν νέες εμπειρικές θεωρίες που περιγράφουν με ακρίβεια όλες τις «λεπτομέρειες» του φυσικού κόσμου.

---

<sup>8</sup> Όπως παρατηρείται, ο πρώτος νόμος της θερμοδυναμικής είναι ακόμα υπό την νευτώνεια οπτική του κόσμου.

<sup>9</sup> Αρχικά ο όρος εντροπία χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει το ποσό της ενέργειας που δεν είναι διαθέσιμο για χρήσιμη εργασία σε ένα σύστημα που περνούσε από μια αλλαγή. Εντούτοις αργότερα συνδέθηκε με το βαθμό τυχαιότητας ή διαταραχής που υπάρχει σε κάθε δεδομένη κατασκευή.

<sup>10</sup> Ο όρος Quantum προέρχεται από την πρόταση του Μαξ Πλανκ (Max Planck) το 1900 ότι η ακτινοβολία ενέργεια εκπέμπεται από ένα θερμαινόμενο σώμα σε ασυνεχή τμήματα που ο ίδιος ονομάζεται κβάντα. Στη συνέχεια, ο όρος κβαντική μηχανική ήταν γενικευμένη για να καθορίσει ένα υποσύστημα της φυσικής που μελετά τη φυσική πραγματικότητα στο ατομικό επίπεδο της ύλης.

Σήμερα, η κλασική φυσική θεωρείται μια συγκεκριμένη περίπτωση της κβαντικής μηχανικής, ενώ η κβαντική μηχανική θεωρείται ως «η πιο ακριβής θεωρία σε όλη την επιστήμη» (Rosenblum και Kuttner 2006).

Η κύρια συμβολή της κβαντικής μηχανικής είναι ότι αλλάζει την νευτώνεια ντετερμινιστική οπτική και δίνει στην επιστήμη μια φυσική αβεβαιότητα που μπορεί να περιγραφεί μόνο από καταστάσεις πιθανοτήτων. Για παράδειγμα, ο Γερμανός φυσικός Χάιζενμπεργκ πρότεινε την *αρχή της αβεβαιότητας*, καθώς ανακάλυψε ότι δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί η ακριβής θέση και η στιγμή ενός αντικειμένου ταυτόχρονα (Velasquez 2009). Γενικότερα, η αρχή αυτή υποστηρίζει ότι είναι απίθανο να γνωρίζει κανείς με ακρίβεια όλες τις ιδιότητες ενός συστήματος την ίδια στιγμή. Με αυτόν τον τρόπο, οι ιδιότητες που δεν είναι δυνατόν να περιγραφούν μπορούν να συναχθούν μόνο από τις πιθανότητες. Η αρχή αυτή, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ακόμη και στις ακριβείς επιστήμες όπως τα μαθηματικά δεν υπάρχει απόλυτη βεβαιότητα.<sup>11</sup>

Επιπλέον, ο Νιλς Μπορ, ανέπτυξε την *αρχή της συμπληρωματικότητας*<sup>12</sup>, η οποία δηλώνει ότι τα υποατομικά σωματίδια έχουν ταυτόχρονες ιδιότητες κύματος και σωματιδίων. Ωστόσο, επειδή δεν είναι δυνατόν να παρατηρούνται και οι δύο καταστάσεις ταυτόχρονα, είναι ο παρατηρητής που καθορίζει τις ιδιότητες ενός αντικειμένου. Αυτό σημαίνει ότι τα όργανα μέτρησης επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατομικών αντικειμένων και τις συνθήκες υπό τις οποίες εμφανίζονται ορισμένα φαινόμενα. Το 1927 ο Νιλς Μπορ έγραψε: «Όποιος δεν σοκάρεται από την κβαντική θεωρία δεν την κατανοεί» (Rosenblum και Kuttner 2006). Μαζί, οι αρχές της συμπληρωματικότητας και της αβεβαιότητας οδηγούν σε μια ουσιαστική ασάφεια στην επιστήμη, όπου τίποτα δεν είναι σίγουρο, τίποτα δεν είναι πλήρες και ακόμα περισσότερο, τίποτα δεν είναι πραγματικό αν δεν γίνεται αντιληπτό.

<sup>11</sup> Ο Kurt Gödel θα συμπληρώσει αυτή την ιδέα με το θεώρημα της μη πληρότητας. Το 1931 ο Gödel απέδειξε ότι υπήρχαν όρια στα μαθηματικά, επειδή υπάρχουν προβλήματα που δεν έχουν μια καθιερωμένη λύση. Με άλλα λόγια, για μια συγκεκριμένη ομάδα αξιωμάτων υπάρχει πάντα ένα του οποίου η ισχύς δεν μπορεί ούτε να αποδειχθεί ούτε να διαψεύσει.

<sup>12</sup> Η *Αρχή της Συμπληρωματικότητας* είναι φιλοσοφικό δόγμα της κβαντομηχανικής σύμφωνα με το οποίο κάθε συστατικό στη φύση έχει δύο διακριτούς και αμοιβαία αποκλειόμενους χαρακτήρες, έναν σωματιδιακό και έναν κυματικό, το ποιος από τους δύο χαρακτήρες εμφανίζεται κάθε φορά, εξαρτάται από το πώς ο παρατηρητής εκτελεί τη μέτρησή του. Το δόγμα αυτό είναι διάσημο για την ασάφεια και την αμφισβησία του και έγινε ο ακρογωνιαίος λίθος της ερμηνείας της Κβαντικής Μηχανικής από τη Σχολή της Κοπεγχάγης. Στη συνέχεια προεκτάθηκε ως γενική έννοια που αφορά πεδία της Φυσικής και άλλων επιστημών. Πηγή [https://el.wikipedia.org/wiki/Αρχή\\_της\\_συμπληρωματικότητας](https://el.wikipedia.org/wiki/Αρχή_της_συμπληρωματικότητας).



Αυτή η αλλαγή στην έννοια της πραγματικότητας αναπόφευκτα συνοδεύεται με μια τροποποίηση στο ρόλο της επιστήμης. Με την ερμηνεία της Κοπεγχάγης για την κβαντική μηχανική, ο τομέας αυτός επαναπροσδιορίζεται μέσα από τις απόπειρες να εξηγήσουν τα διάφορα φυσικά φαινόμενα με μαθηματικές διατυπώσεις και εμπειρικές παρατηρήσεις που δεν υπερβαίνουν το τι δείχνουν τα στοιχεία. Κατά συνέπεια, προτείνεται η ενσωμάτωση διαφορετικών επιστημονικών κλάδων ώστε να αποδοθεί μια πιο συνεκτική εξήγηση των παρατηρήσεων. (Velasquéz 2009). Μια ολιστική και μη περιοριστική προσέγγιση της επιστήμης, είναι απαραίτητη για να ανακαλυφθούν οι λεγόμενες «οικουμενικές αλήθειες».

### 1.5 Θεωρία του χάους

Η θεωρία του χάους είναι η τελική ρήξη με την Νευτώνεια μηχανική. Η θεωρία αυτή μελετά τα συστήματα που φαίνονται να ακολουθούν μια τυχαία συμπεριφορά, αλλά στην πραγματικότητα είναι μέρος μιας ντετερμινιστικής διαδικασίας. Η τυχαία φύση τους δίνεται από τη χαρακτηριστική ευαισθησία τους στις αρχικές συνθήκες που οδηγεί το σύστημα σε μια απρόβλεπτη δυναμική. Ωστόσο, σε ένα χαοτικό σύστημα, αυτή η μη γραμμική συμπεριφορά περιορίζεται πάντα από μια υψηλότερη προσδιοριζόμενη δομή. Για το λόγο αυτό, υπάρχει πάντα μια υποκείμενη σειρά στην προφανή τυχαία δυναμική. Οι Sardar και Abrams υποστηρίζουν ότι: «στο χάος υπάρχει τάξη, και στην τάξη υποβόσκει το χάος» (Sardar και Abrams 2005 σ.18).

Ο Keller (1993) ορίζει τη θεωρία του χάους ως «την ποιοτική μελέτη της ασταθούς μη περιοδικής συμπεριφοράς σε ντετερμινιστικά μη γραμμικά<sup>13</sup> δυναμικά συστήματα» (Mc Bride 2005 σ. 235). Τα χαοτικά συστήματα λέγονται μαθηματικά ντετερμινιστικά επειδή εάν οι αρχικές μετρήσεις ήταν βέβαιες θα ήταν δυνατό να εξαχθεί το τελικό σημείο των τροχιών τους (Velasquéz 2009) Παρ' όλα αυτά, σε αντίθεση με τη νευτώνεια επιστήμη, η θεωρία του χάους ασχολείται με τη μη γραμμική ανάδραση δυνάμεων με πολλαπλές σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος που μπορούν να παράγουν απρόσμενα αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, ένα χαοτικό

---

<sup>13</sup> Η σημασία της έννοιας της μη γραμμικότητας είναι ότι το σύνολο είναι μεγαλύτερο ή μικρότερο από το άθροισμα των μερών του. Αντίθετα σε έναν γραμμικό κόσμο, τα αποτελέσματα είναι πάντα ανάλογα με τις αιτίες τους.

σύστημα δεν μπορεί να γίνει κατανοητό από την απλή διάλυση του συνόλου σε μικρότερα μέρη.

Η έρευνα σε αυτόν τον τομέα έχει τις ρίζες της στις αρχές του 1900 όταν ο ένας Γάλλος φυσικός, ο Henri Poincare έψαχνε για μια μαθηματική εξήγηση της πλανητικής μετακίνησης. Πριν από τις ανακαλύψεις του Poincare στην αστρονομία, οι μαθηματικές εξισώσεις τροχιάς ακολούθησαν τους νόμους του Νεύτωνα, και έτσι, ήταν εντελώς ντετερμινιστικές. Ως εκ τούτου, υπήρχε η άποψη ότι εάν οι μέθοδοι για τη μέτρηση των αρχικών συνθηκών βελτιώνονταν, θα ήταν δυνατό να επιτευχθεί μια ακριβέστερη πρόβλεψη της τροχιάς<sup>14</sup> του πλανήτη.

Σε αντίθεση με αυτή την ιδέα, ο Poincare δήλωσε στο βιβλίο του (Επιστήμη και μέθοδος) ότι δεν υπάρχουν μόνιμες λύσεις για τα πολυμεταβλητά συστήματα, το σύστημα θα γίνει μια ασταθής κατάσταση η οποία καθιστά το μέλλον του δύσκολο να εκτιμηθεί (Musa Sanal Managing Chaos). Σύμφωνα με τον ίδιο, ένα παραμικρό σημείο που είναι απαρατήρητο μπορεί να προκαλέσει τεράστια και σημαντικά αποτελέσματα τα οποία θεωρούνται ότι έχουν συμβεί αυθόρμητα. Αυτό ήταν μια απόδειξη ότι ακόμη και αν οι αρχικές μετρήσεις θα μπορούσαν να διευκρινιστούν με υψηλή ακρίβεια, η αβεβαιότητα θα εξακολουθεί να παραμένει τεράστια σε ορισμένα συστήματα. Η ανακάλυψη του Poincare είχε παραμεληθεί για πολλές δεκαετίες καθώς αντικρούει εμφανώς την νευτώνεια μηχανιστική οπτική.

Ωστόσο, στις αρχές της δεκαετίας του 1960 ένα μικρό μέρος της επιστημονικής κοινότητας ήταν απογοητευμένο με τα υπάρχοντα παραδείγματα. Πίστευαν ότι, αγνοούσαν συχνά σημαντικές πτυχές για να διατηρήσουν τις γραμμικές εξισώσεις και μια μέθοδο περιορισμού. Έγινε τότε προφανές ότι η νευτώνεια μηχανική είχε σοβαρούς περιορισμούς στην εξήγηση της πολυπλοκότητας του σύμπαντος. Ως εκ τούτου, οι επιστήμονες άρχισαν να ψάχνουν για νέες εξηγήσεις και νέες προσεγγίσεις που θα ήταν πιο συνεπής με την οργανική φύση του κόσμου. (Velasquez 2009) Η έλευση των υπολογιστών διευκόλυνε το έργο αυτό και έτσι η επιστημονική κοινότητα σταδιακά στράφηκε προς τη μελέτη της μη γραμμικής δυναμικής, τα μοτίβα και τις άλλες σύνθετες συμπεριφορές που απέκλειε η κλασική επιστήμη.

---

<sup>14</sup> Το 1894, ο Λόρδος Kevin είπε: «δεν υπάρχει τίποτα που πρέπει να ανακαλυφθεί στη φυσική τώρα. Το μόνο που απομένει είναι όλο και πιο ακριβείς μετρήσεις» (Rosenblum και Kuttner 2006).

Μια σημαντική πρόοδος στην εμφάνιση της νέας επιστήμης ήρθε με την πρόταση του Edward Lorenz. Στις μετεωρολογικές του έρευνες, διαπίστωσε ότι οι μικρές στρογγυλοποιήσεις στα δεκαδικά των αρχικών μετρήσεων του καιρού προέβλεπαν μια εντελώς διαφορετική κίνηση. Για να απεικονίσει καλύτερα τη θεωρία του, ο Lorenz έδωσε το παράδειγμα του πώς μια πεταλούδα που κουνάει τα φτερά της στη Βραζιλία μπορεί να προκαλέσει έναν ανεμοστρόβιλο στο Τέξας, υποδεικνύοντας ότι ένας μικρός άνεμος θα μπορούσε να αλλάξει τον καιρό σε λίγες εβδομάδες (Gleick 1990).

Το φαινόμενο της πεταλούδας αναφέρεται στην ιδέα ότι τα φτερά μια πεταλούδας προκαλούν μικροσκοπικές αλλαγές στην ατμόσφαιρα, οι οποίες τελικά μπορούν να αλλάξουν την πορεία ενός ολόκληρου συστήματος που οδηγεί στην καταιγίδα, όπως είναι ο ανεμοστρόβιλος ή να καθυστερήσουν, επιταχύνουν ή ακόμη και να αποτρέψουν την εμφάνιση ενός ανεμοστρόβιλου σε κάποια περιοχή (Kotler και Caslione 2009). Σύμφωνα με την θεωρία, αν η πεταλούδα δεν είχε κινήσει τα φτερά της η τροχιά που θα είχε ακολουθήσει ο ανεμοστρόβιλος θα ήταν τελείως διαφορετική. Αυτό είναι γνωστό ως το *θεώρημα της πεταλούδας*, ένα από τα χαρακτηριστικά της θεωρίας του χάους, το οποίο υποστηρίζει ότι ορισμένα συστήματα είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα σε ασήμαντες αλλαγές στις αρχικές του συνθήκες (Gleick 1990).

Σταδιακά, οι φυσικοί ανακάλυψαν ότι τα περισσότερα φυσικά συστήματα χαρακτηρίζονται από την τοπική τυχαιότητα καθώς και από την παγκόσμιο ντετερμινισμό. Αυτές οι δύο καταστάσεις μπορούν να συνυπάρξουν, επειδή η τυχαιότητα προκαλεί την τοπική καινοτομία και την ποικιλία, αλλά ο ντετερμινισμός δίνει την παγκόσμια δομή. Ως εκ τούτου, ένα τυχαίο σύστημα εμπεριέχεται πάντα μέσα σε ορισμένα όρια. Οι δομές των fractals<sup>15</sup> είναι σαφή παραδείγματα αυτού του τύπου συστημάτων. Όπως ανέφερε ο Tom Peters (1994):

"Τώρα έχουμε το τρίτο πλήγμα για τον νευτώνειο ντετερμινισμό: την επιστήμη του χάους και των fractals, όπου η τύχη και η αναγκαιότητα συνυπάρχουν. Σε αυτά τα συστήματα, η εντροπία είναι υψηλή αλλά δεν

---

<sup>15</sup> Με τον όρο φράκταλ (fractal, ελλ. μορφόκλασμα ή μορφοκλασματικό σύνολο) στα Μαθηματικά, τη Φυσική αλλά και σε πολλές επιστήμες ονομάζεται ένα γεωμετρικό σχήμα που επαναλαμβάνεται αυτούσιο σε άπειρο βαθμό μεγέθυνσης, κι έτσι συχνά αναφέρεται σαν "απείρωτος περίπλοκος". Ο όρος "φράκταλ" επινοήθηκε από τον Μπενουά Μάντελμπροτ και προέρχεται από τη Λατινική λέξη fractus, που σημαίνει "σπασμένο" ή "κάταγμα."

φθάνει ποτέ στη μέγιστη αταξία λόγω του παγκόσμιου ντετερμινισμού. Τα χαοτικά συστήματα εξάγουν την εντροπία τους, ή τη «διαχέουν», με παρόμοιο τρόπο με τις μηχανικές συσκευές οι οποίες διαχέουν κάποια άλλη ενέργεια ως τριβή. Έτσι, τα χαοτικά συστήματα είναι επίσης συστήματα διάχυσης και έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τη θερμοδυναμική – ειδικά το βέλος του χρόνου» (Tom Peters 1994 σ.9).

Στον τομέα του μάνατζμεντ και των επιχειρήσεων, το θεώρημα της πεταλούδας, συνδέεται ακριβώς με το γεγονός ότι, οι αναταράξεις στους οργανισμούς σημαίνουν απρόβλεπτες και γρήγορες αλλαγές στο εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον και επηρεάζουν την απόδοσή τους. Το φαινόμενο της πεταλούδας παρατηρείται επειδή οι οργανισμοί και η οικονομία του 21<sup>ου</sup> αιώνα, είναι περισσότερο από ποτέ, διασυνδεδεμένοι, αλληλοεξαρτώμενοι και παγκοσμιοποιημένοι. Όλα τα κράτη, οι οικονομίες, οι επιχειρήσεις, οι κλάδοι, είναι συνδεδεμένοι και αλληλοσυνδεδεμένοι σε τέτοιο βαθμό που ο αντίκτυπος των αναταράξεων καθενός από αυτούς θα γίνει αισθητός σε κάποιο βαθμό από τους υπόλοιπους που βρίσκονται εντός του περιβάλλοντος.

Στην πραγματικότητα, ο "κύκλος" ενός χαοτικού συστήματος είναι επίσης γεμάτος διακυμάνσεις και διακλαδώσεις. Αυτή η χαοτική διαδικασία χαρακτηρίζεται από τις αρχικές συνθήκες και από το παράξενο ελκυστή<sup>16</sup> του συστήματος. Αυτά τα δύο στοιχεία θα παρέχουν την παγκόσμια δομή, και έτσι, θα καθορίσει τη μη γραμμική εξέλιξη του συστήματος με την πάροδο του χρόνου. Από την άλλη πλευρά, η τυχαία κίνηση θα προκύψει από την επιρροή των εσωτερικών ή εξωτερικών δυνάμεων<sup>17</sup> που θα αλλάξουν τις τροχιές του συστήματος τυχαία. Ως αποτέλεσμα, ένα χαοτικό σύστημα θα εμφανίσει διαφορετικές φάσεις σταθερότητας και αστάθειας καθώς διέρχεται από ορισμένα κρίσιμα σημεία που είναι γνωστή ως το «όριο του χάους». Σε αυτά τα συγκεκριμένα στάδια, το σύστημα βρίσκεται σε μια μεταβατική θέση μεταξύ της σταθερότητας και της διαταραχής, μιας κανονικότητας και μιας νέας κανονικότητας.

<sup>16</sup> Ο ελκυστής είναι μια πρότυπη αναπαράσταση των συμπεριφορικών αποτελεσμάτων ενός συστήματος. Ο ελκυστής δεν είναι μια ελκυστική δύναμη ή μια παρουσία μέσα στο σύστημα προσανατολισμένη σε κάποιο στόχο, απλώς απεικονίζει την κατεύθυνση του συστήματος με βάση τους κανόνες κίνησης που το διέπουν. Με άλλα λόγια μοιάζει περισσότερο με μια βάρκα σε ένα πλατύ ποτάμι που αφήνεται να παρασυρθεί στην αργή ροή του, παρά με ένα μαγνήτη που έλκει ρινίσματα σιδήρου προς το μέρος του. (Μπάτραμ 2002).

<sup>17</sup> Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι σε μια χαοτική διαδικασία η μεταβολή μπορεί να προκύψει από μια ενδογενή διαδικασία, καθώς και από μια εξωγενή, σε αντίθεση με Νευτώνεια μηχανική όπου δεν λαμβάνονται υπόψη οι εσωτερικές δυναμικές.

Στην εργασία, θα παρουσιαστεί, στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής, το στρατηγικό σημείο καμπής για το οποίο θα γίνει ο ισχυρισμός ότι αποτελεί το αντίστοιχο όριο του χάους για το μάνατζμεντ.

Το «όριο του χάους» είναι το σημείο ενός δυναμικού συστήματος στο οποίο το σύστημα περνάει από την κατάσταση της τάξης στην πολυπλοκότητα. Με άλλα λόγια είναι το σημείο εκείνο του πολύπλοκου συστήματος, όπου μια εύτακτη συμπεριφορά μετατρέπεται σε ταραχώδη. Είναι το σημείο όπου γίνεται μια «αλλαγή φάσης» όπως είναι η μετατροπή του πάγου σε νερό ή του νερού σε ατμό.

Στην οικονομία, εξαιτίας των αναταραχών τέτοια σημεία μπορούν να βρεθούν πολλές φορές, μπροστά σε έναν οργανισμό. Τα σημεία αυτά θα αποτελούν ταυτόχρονα και σημεία κλειδιά η εκμετάλλευση των οποίων μπορεί να αποβεί καθοριστική για την επιτυχία του οργανισμού, ενώ το πέρασμά τους, μπορεί να αποβεί μοιραίο.

Το όριο του χάους αποτελεί το σημείο εκείνο της μετάβασης φάσης. Μετάβαση φάσης, είναι μία από τις τέσσερις κλάσεις συμπεριφοράς που απαντώνται συχνά στην επιστήμη της πολυπλοκότητας και εμφανίζονται στα συστήματα που παρουσιάζουν «χαοτική» συμπεριφορά. (Μπάτραμ 2002 σ.184) Οι κλάσεις είναι οι εξής:

1. Κλάση 1: Σταθερότητα
2. Κλάση 2: Τάξη
3. Κλάση 3: Χάος

Η τέταρτη κλάση αποτέλεσε μετέπειτα ανακάλυψη των ερευνητών της πολυπλοκότητας και αποτελεί στην ουσία το «όριο του χάους»

4. Κλάση 4: Πολυπλοκότητα

Η πολυπλοκότητα εμφανίζεται μεταξύ της δεύτερης και της τρίτης κλάσης και αυτό γιατί εμπεριέχεται στο όριο του χάους το οποίο υπάρχει μεταξύ τάξης και χάους. Ο Christopher Langton, ένας ειδικός στην επιστήμη των υπολογιστών, σε μια δημοσίευση του πάνω στα δυναμικά συστήματα και στο όριο του χάους υποστήριξε ότι ( Μπάτραμ 2002 σ.184):

«θα πρέπει να εξετάσετε τα συστήματα με βάση τη συμπεριφορά τους και όχι με βάση τη σύστασή τους. Όταν το κάνετε αυτό ανακαλύψτε τα δύο άκρα της τάξης και του χάους. Ανάμεσα στα δύο άκρα, σε ένα είδος αφηρημένης μετάβασης φάσης που αποκαλείται «όριο του χάους», μπορείτε να βρείτε την πολυπλοκότητα: Μια κατηγορία συμπεριφορών στην οποία τα συστατικά μέρη του συστήματος σχεδόν ποτέ δεν εγκλωβίζονται επιτόπου, ούτε όμως διασκορπίζονται στην αναταραχή. Αυτά τα συστήματα είναι αφενός αρκετά ευσταθή ώστε να αποθηκεύσουν πληροφορίες και αφετέρου αρκετά παροδικά ώστε να τις μεταδίδουν. Τα συστήματα αυτά μπορούν να οργανωθούν έτσι, ώστε να εκτελούν πολύπλοκους υπολογισμούς να αντιδρούν στον κόσμο, να είναι αυθόρμητα, προσαρμόσιμα και ζωντανά».



Σχήμα 1.1 Το όριο του χάους

Το όριο του χάους όπως φαίνεται και στο σχήμα 1.1, δεν αποτελεί ένα όριο αλλά στην ουσία μια ζώνη. Είναι το σημείο εκείνο που δημιουργείται μια αναταραχή. Δεν αποτελεί την άβυσσο παρά μόνο ένα κατάλληλο σημείο για αλλαγή, στην περίπτωση των οργανισμών, στρατηγική αλλαγή. Για τον λόγο αυτό το όριο του χάους αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα επιβίωσης (Pascalle και συν. 2000). Όπως ισχυριζόταν και ο Langton πρόκειται για μια κλάση

συμπεριφορών. Καθώς ένα σύστημα στο οποίο επικρατεί τάξη, αρχίζει να διαταράσσεται (στο σχήμα η διαταραχή παρουσιάζεται με τα κύματα), τα ξεσπάσματα γίνονται όλο και πιο συχνά ώσπου το σύστημα να οδηγηθεί σε μια χαοτική κατάσταση.

Στην ουσία, η τάξη δεν είναι τάξη, αλλά πρόκειται για προβλεψιμότητα και στερεοτυπική συμπεριφορά. Παράδειγμα αποτελεί η ίδια η έμβια φύση. Όλα τα έμβια όντα δραστηριοποιούνται στην ζώνη της πολυπλοκότητας χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι πρόκειται για ένα άνετο μέρος καθώς μια τέτοια άποψη θα ήταν αναληθείς. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι στα ανθρώπινα συστήματα, υπάρχει έμφυτη η τάση να αποφεύγει κανείς την έλευση του «χάους» όπου είναι εφικτό. Ωστόσο είναι εξίσου σημαντικό να αποφεύγεται και η τάξη όπου είναι δυνατόν. Καταλληλότερο μέρος αποτελεί η ζώνη της πολυπλοκότητας, το «όριο του χάους (Μπάτραμ 2002).

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμη μια διευκρίνιση. Ο όρος τάξη, δεν αναφέρεται με την «τευλορική έννοια» των πρότυπων και αυτοματοποιημένων διαδικασιών αλλά χρησιμοποιείται ως τεχνικός όρος. Όταν γίνεται εφαρμογή του όρου αυτού στα ανθρώπινα συστήματα, μεταφράζεται ως προβλεψιμότητα και στερεοτυπική συμπεριφορά. Ένας οργανισμός που βρίσκεται σε τάξη, είναι ένας οργανισμός που δεν προσαρμόζεται, που δεν ανταποκρίνεται στην αλλαγή και εκτελεί μηχανικά τις λειτουργίες του, ένας οργανισμός που βρίσκεται με άλλα λόγια σε ισορροπία, επαναλαμβάνοντας διαρκώς ένα παγιωμένο σύνολο από μοτίβα.

Σε διάφορες ενότητες της εργασίας αυτής παρουσιάζεται μια τέτοια στάση των ανώτερων στελεχών οργανισμών, οι οποίοι αρνούνται να δεχτούν τις αναταράξεις που εμφανίζονται στις αγορές, αλλά και να λάβουν μέτρα για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε απότομες μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ως αποτέλεσμα, η ισορροπία ενός οργανισμού ή αλλιώς η τάξη του, μπορεί να αποτελέσει τον θάνατό του.

Στη συνέχεια, το σύστημα θα βιώσει μια διακλάδωση, όπου νέα αναδυόμενα μοτίβα θα προκύψουν και οι τροχιές κινούνται προς έναν νέο παράξενο ελκυστή. Στην περίπτωση των οργανισμών, θα εμφανιστούν νέα μοτίβα που θα οδηγούν τους κλάδους και τις αγορές, προς μια νέα αβέβαιη κανονικότητα. Εάν το σύστημα φθάσει τελικά σε μια άλλη σταθερή κατάσταση, μια επιστροφή στον προηγούμενο

ελκυστή του θα είναι αδύνατη.<sup>18</sup> Επιπλέον, θα ήταν ανέφικτο να γίνει πρόβλεψη σε ποια συγκεκριμένη χρονική στιγμή θα συμβεί η επόμενη αλλαγή λόγω του ότι ο χρόνος μεταξύ των διακλαδώσεων είναι μη περιοδικός.

### 1.5.1 Ο ελκυστής

#### 1.5.1.1 Παράξενοι ελκυστές

Παράξενοι ελκυστές αποκαλούνται ουσιαστικά οι απρόβλεπτοι ελκυστές και εξηγούν γιατί πολύ μικρές αποκλίσεις στα πολύπλοκα συστήματα, όπως ο καιρός, η οικονομία, η μελέτη πληθυσμών μπορούν να προκαλέσουν τεράστιες αλλαγές. (Μπάτραμ 2002). Παράξενους ελκυστές παράγουν ορισμένα είδη διαφορικών εξισώσεων.

Ο ελκυστής:

- «Ζει» στον χώρο των φάσεων.
- Ο χώρος των φάσεων προσφέρει έναν τρόπο μετατροπής των αριθμών σε εικόνες, παρουσιάζοντας τις ουσιαστικές πληροφορίες ενός κινούμενου συστήματος, μηχανικού ή ρευστού και δημιουργώντας έναν εύχρηστο «οδικό» χάρτη που απεικονίζει όλες του τις δυνατότητες.

Στο χώρο των φάσεων, η πλήρης γνώση ενός δυναμικού συστήματος σε μια μοναδική στιγμή του χρόνου παριστάνεται με ένα σημείο, αυτό το σημείο είναι το δυναμικό σύστημα εκείνη τη στιγμή. Την επόμενη στιγμή όμως, το σύστημα θα έχει αλλάξει έστω και λίγο, έτσι το σημείο κινείται. Η ιστορία του χρόνου του συστήματος σχεδιάζεται από το κινούμενο σημείο, από την τροχιά του μέσα στο χώρο των φάσεων με το πέρασμα του χρόνου.

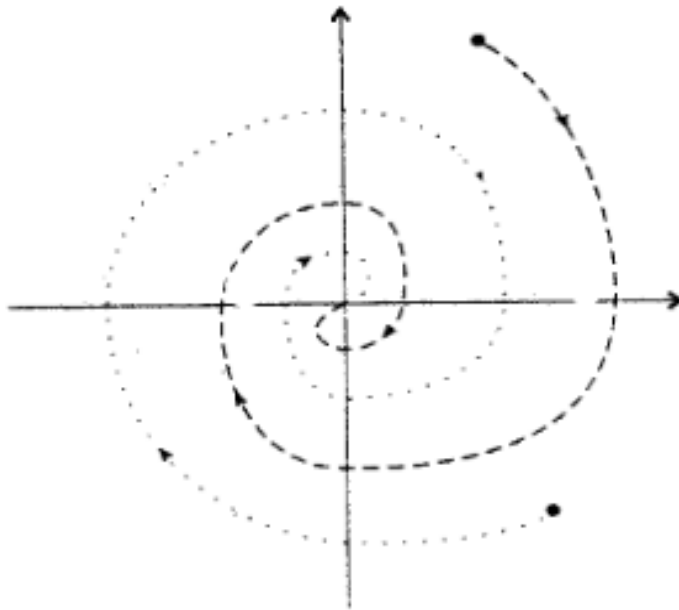
Ελκυστής μπορεί να είναι και ένα σημείο. Λ.χ. για ένα εκκρεμές που χάνει σταθερά ενέργεια από την τριβή, όλες οι τροχιές κατευθύνονται σπειροειδώς προς τα μέσα, προς ένα σημείο το οποίο παριστάνει μια ευσταθή κατάσταση, σε αυτή την περίπτωση την ευσταθή κατάσταση της τέλει ακινησίας. Παράδειγμα φαίνεται

---

<sup>18</sup> Εδώ είναι που η μη αναστρεψιμότητα του χρόνου διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο. Στα хаοτικά συστήματα, το σύστημα ποτέ δεν επιστρέφει στην ίδια ακριβώς κατάσταση.

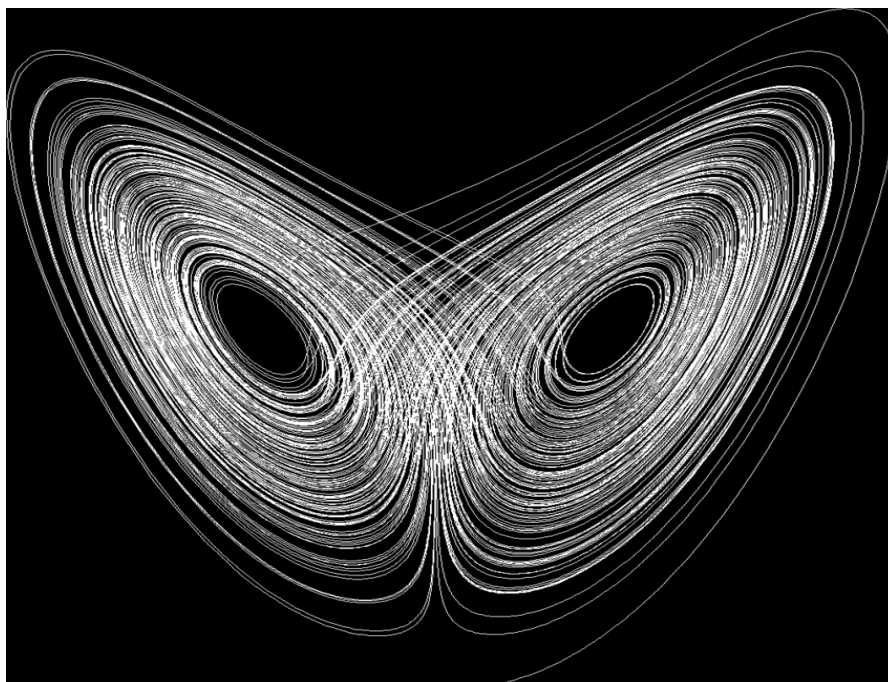


στο σχήμα 1.2 όπου παρουσιάζεται η κίνηση ενός εκκρεμούς μέχρι να ισορροπήσει στο σημείο μηδέν.



Σχήμα 1.2 Φασικό πορτραίτο για ένα εκκρεμές με τριβές

Ένα παράδειγμα παράξενου ελκυστή αποτελεί ο ελκυστής του Edward Lorenz. Διαδοχικές επαναλήψεις του πειράματος του Lorenz παράγουν ένα πολύπλοκο πλέγμα όπου η καμπύλη τυλίγεται γύρω από ένα βρόχο και έπειτα πηγαίνει στην άλλη πλευρά και τυλίγεται γύρω από τον άλλο βρόχο πριν μετακινηθεί και πάλι και ούτω καθεξής (Gleick 1990 σ.σ 185-186).



Σχήμα 1.3 Ο ελκυστής του Lorenz

Συνοψίζοντας, ο στόχος της θεωρίας του χάους είναι η μελέτη των μεταβαλλόμενων περιβαλλόντων, τα οποία είναι γεμάτα από μη γραμμικές δυναμικές, διακοπές, συστήματα ανάδρασης και κατανοητά, αλλά όχι πάντα, μοτίβα. Αυτό επηρέασε βαθιά την συζήτηση της επιστήμης, επιτρέποντάς της να κινηθεί προς τα πάνω για την καλύτερη κατανόηση του φυσικού κόσμου. Το πιο σημαντικό από όλα είναι ότι προκάλεσε μια σημαντική αλλαγή στη μεθοδολογία της. Σύμφωνα με τον Mirowski (2004):

«Η ανακάλυψη ήρθε όταν οι φυσικοί σταμάτησαν να ψάχνουν για ντετερμινιστικές σταθερές και άρχισαν να εξετάζουν γεωμετρικά μοτίβα στο χώρο της φάσης. Αυτό που βρήκαν ήταν ένα εντελώς διαφορετικό είδος τάξης εν μέσω του χάους, το φαινόμενο της αυτοομοιότητας<sup>19</sup> σε διαφορετικές γεωμετρικές κλίμακες. Αυτό πρότεινε ότι πολλά πορτρέτα φάσεων των δυναμικών συστημάτων παρουσίαζαν δομές κλασματικής γεωμετρίας και αυτό με τη σειρά του είχε ληφθεί ως ένδειξη ότι μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση

---

<sup>19</sup> Αυτοομοιο είναι ένα αντικείμενο του οποίου τα μέρη από τα οποία αποτελείται μοιάζουν με το σύνολο. Αυτή η επανάληψη των ακανόνιστων λεπτομερειών ή σχηματισμών συμβαίνει προοδευτικά σε μικρότερες κλίμακες και, στην περίπτωση καθαρά αφηρημένων οντοτήτων, είναι δυνατόν να συνεχίσουν απεριόριστα έτσι ώστε κάθε τμήμα ενός τμήματος, όταν μεγεθυνθεί, να μοιάζει βασικά με το συνολικό αντικείμενο. Ουσιαστικά ένα αυτοομοιο αντικείμενο παραμένει αναλλοίωτο σε αλλαγές κλίμακας, έχει δηλαδή συμμετρία κλίμακας. Αυτό το φαινόμενο μπορεί εύκολα να παρατηρηθεί, στις νιφάδες του χιονιού ή στον φλοιό των δένδρων.

πρέπει να ληφθεί για την περιγραφή της εξέλιξης των μηχανικών συστημάτων» (Miroswki 2004 σ.243)».

Η θεωρία του χάους, επομένως, προτείνει την επιστήμη των φράκταλς ως το πλαίσιο στο οποίο μπορούν να βρεθούν νέα εργαλεία και να διερευνηθούν νέοι τρόποι επίλυσης των προβλημάτων σε τομείς από τη βιολογία και τη μετεωρολογία μέχρι τα οικονομικά και το μάνατζμεντ.

### **1.5.2 Η γεωμετρία των φράκταλς**

Ο πρώτος που ασχολήθηκε με τα φράκταλς ήταν ο Benoit Mandelbrot ο οποίος την δεκαετία του 1970 ανέπτυξε στα βιβλία του, την ιδέα ότι η γεωμετρία των αυτοόμοιων σχημάτων έχει εφαρμογή στη φύση.

Η σημασία αυτής της επιστήμης είναι ότι τα αντικείμενα δεν περιορίζονται σε μερικά τέλεια συμμετρικά σχήματα όπως στην ευκλείδεια γεωμετρία. Αντ' αυτού, διερευνά την ασυμμετρία, την τραχύτητα,<sup>20</sup> και τις κλασματικές δομές της φύσης. Με την οπτική της κλασματικής γεωμετρίας: «τα σύννεφα δεν είναι σφαίρες, τα βουνά δεν είναι κώνοι, οι ακτές δεν είναι κύκλοι, και ο φλοιός δεν είναι ομαλός, ούτε το φως δεν ταξιδεύει σε ευθείες γραμμές» (Mandelbrot 2004 σ. 124). Με τον ίδιο τρόπο που η ευκλείδεια γεωμετρία χρησίμευσε ως περιγραφική γλώσσα για την κλασική μηχανική της κίνησης, χρησιμοποιείται η κλασματική γεωμετρία για τα μοτίβα που παράγονται από το χάος (Velasquéz 2009).

Ένα φράκταλ είναι ένα σχήμα φτιαγμένο από μέρη παρόμοια με το σύνολο κατά κάποιο τρόπο, κατά συνέπεια μοιάζουν (προσεγγιστικά) σε οποιοσδήποτε κλίμακα και αν παρατηρηθούν. Όταν τα φράκταλς μεγεθυνθούν η σμικρύνουν κατά το ίδιο ποσό, λέγεται ότι είναι αυτοόμοια. Στην πιο περίπλοκη μορφή τους, ονομάζονται μουλτιφράκταλς, τα οποία κλιμακώνονται σε πολλές διαφορετικές διαστάσεις και με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Αυτή η ποικιλομορφία των φράκταλς τους επιτρέπει να βρεθούν σε διάφορα σχήματα, όπως τα κουνουπίδια, οι ακτές, ακόμη και σε στατιστικά μοτίβα, όπως αυτά που βρίσκονται σε οικονομικά δεδομένα.

---

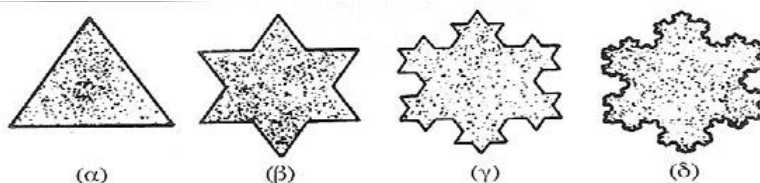
<sup>20</sup> Για τον Μάντελμπροτ, η «τραχύτητα» δεν είναι μια απλή ατέλεια από κάποια ιδανική κατάσταση, αλλά στην πραγματικότητα η ίδια η ουσία πολλών φυσικών αντικειμένων. Παράδειγμα αποτελεί η "τραχύτητα" στα σχήματα των βουνών, των ακτών και των λεκανών απορροής ποταμών, των δομών των φυτών, των αιμοφόρων αγγείων, των πνευμόνων και στην ομαδοποίηση των γαλαξιών.

Για μια καλύτερη κατανόηση των φράκταλ δομών παραθέτονται δύο σχήματα. Στο σχήμα 1.4 παρουσιάζεται το *τρίγωνο Σιερπίνσκι*<sup>21</sup> το οποίο αποτελεί κλασικό παράδειγμα μορφοκλασματικής γεωμετρίας. Το τρίγωνο αυτό (όπως και όλα τα γνήσια fractals) έχει την ενδιαφέρουσα ιδιότητα πως παρόλο που ο χώρος που καταλαμβάνει είναι περιορισμένος, το συνολικό μήκος των πλευρών των τριγώνων του είναι άπειρο.

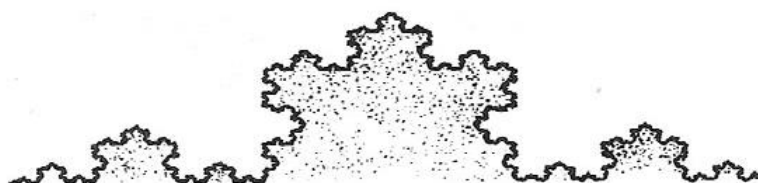


Σχήμα 1.4 Το τρίγωνο Σιερπίνσκι

Στο σχήμα 1.5 παρουσιάζεται η νιφάδα του Κοχ. Το μήκος καμπύλης μεταξύ κάθε δύο σημείων στην χιονονιφάδα του Κοχ είναι άπειρο. Κανένα μικρό κομμάτι του δεν μοιάζει με γραμμή, αλλά αποτελείται από ένα άπειρο αριθμό τμημάτων συνδεδεμένα σε διαφορετικές γωνίες.



Η νιφάδα χιονιού του Κοχ



Λεπτομέρεια του σχήματος της νιφάδας του Κοχ

Σχήμα 1.5 Η νιφάδα του Κοχ

<sup>21</sup> Το *τρίγωνο Σιερπίνσκι* είναι μια δομή φράκταλ σταθερού σημείου, εντός των ορίων ενός ισόπλευρου τριγώνου το οποίο διαιρείται αναδρομικά σε μικρότερα ισόπλευρα τρίγωνα. Αποτελεί ένα από τα βασικά παραδείγματα αυτοόμοιων ομάδων, όπου το σχήμα επαναλαμβάνεται σε οποιαδήποτε μεγέθυνση ή σμίκρυνση.

Η έννοια των φράκταλς είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της μορφοκλασματικής διάστασης.<sup>22</sup> Στα ευκλείδεια μαθηματικά ένα σημείο είχε μια διάσταση, μια γραμμή δύο και έναν κύβο τρία. Με τον Αϊνστάιν, και τη θεωρία της σχετικότητας, ο κόσμος της φυσικής πρόσθεσε το χρόνο ως την τέταρτη διάσταση. Ωστόσο, στην επιστήμη των φράκταλς, η διάσταση εξαρτάται από την οπτική του παρατηρητή. «Το ίδιο αντικείμενο μπορεί να έχει περισσότερες από μία διαστάσεις, ανάλογα με το πώς το μετράτε και τι μπορείτε να κάνετε με αυτό. Μια διάσταση δεν χρειάζεται να είναι ακέραιος αριθμός, μπορεί να είναι κλασματικός». (Mandelbrot 2004). Η μορφοκλασματική διάσταση είναι σημαντική επειδή αναγνωρίζει ότι μια διαδικασία μπορεί να είναι κάπου μεταξύ ντετερμινισμού και τυχαιότητας. (Velasquez 2009)

Ο σκοπός της μορφοκλασματικής γεωμετρίας, δεν είναι να επισκιάσει το ρόλο της επιστήμης αλλά αντ' αυτού να δώσει μια πιο δημιουργική προσέγγιση στην επιστημονική μέθοδο. Σύμφωνα με τον Mandelbrot «(ο στόχος της επιστήμης είναι) να παρέχει έναν συμβιβασμό μεταξύ δύο πολύ διαφορετικών στόχων: της ικανοποιητικής στατιστικής πρόβλεψης στις παρατηρήσεις της υψηλότερης εφικτής οικονομίας» (Mandelbrot 2004 σ.σ 179-180). Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, η μορφοκλασματική γεωμετρία επεκτάθηκε σε τομείς όπως η υδρολογία, η μετεωρολογία και η γεωλογία, ακόμη και στα οικονομικά και το μάνατζμεντ.

Η εξέλιξη της θεωρίας της πολυπλοκότητας κάνει αντιληπτή «τη δυσκολία του να πλεύσεις ενάντια στο ρεύμα» στον τομέα της επιστήμης. Η μηχανική προοπτική, με τις σταθερές θεωρίες, τις γραμμικές μεθόδους και την απλή προσέγγιση αιτίας και αποτελέσματος, ήταν μέρος του επιστημονικού λόγου για περισσότερο από εκατό χρόνια. Η πρώτη συνεπής ρήξη όπως παρουσιάστηκε, έγινε στον τομέα της θερμοδυναμικής και αργότερα στην κβαντική μηχανική. Το αποτέλεσμα ήταν η «αντίθεση» του νευτώνειου μοντέλου, η θεωρία του χάους, η οποία πρότεινε μια νέα γλώσσα και εργαλεία για την αντιμετώπιση της σύνθετης πραγματικότητας. Όπως ο Gleick περίφημα είπε "όπου αρχίζει το χάος, η κλασική επιστήμη σταματά" (Gleick 1990).

---

<sup>22</sup> Η ιδιότητα των κλασματικών διαστάσεων αποτελεί βασική ιδιότητα των μορφοκλασματικών μορφών. Μέχρι σήμερα δηλαδή γνωρίζαμε ότι ο αριθμός των διαστάσεων ενός χώρου είναι ακέραιος, τώρα πλέον η γεωμετρία των *fractals* επισημαίνει ότι οι διαστάσεις ενός χώρου μπορεί να είναι και κλασματικές.

Μετά από αυτή τη σύντομη ιστορική αναδρομή για το πώς δημιουργήθηκε η θεωρία του χάους αλλά και τι είναι, στο κεφάλαιο που ακολουθεί, παρουσιάζεται μια περαιτέρω ανάλυση των χαοτικών συμπεριφορών μέσα στα περιβάλλοντα των οργανισμών, με άλλα λόγια, γίνεται μια πρώτη προσπάθεια ανίχνευσης και αντίληψης του χάους στο μάνατζμεντ και συγκεκριμένα στις αγορές και τους οργανισμούς. Η αρχή γίνεται με το πώς αναπτύσσεται το μάνατζμεντ στις αγορές οι οποίες θεωρούνται ως πολύπλοκα δυναμικά μη γραμμικά συστήματα λόγω των αλληλεξαρτήσεων και των απρόβλεπτων συμπεριφορών τους. Εν συνεχεία ακολουθεί η ανάλυση των αναταράξεων που προκαλούνται ως αποτέλεσμα της επέλασης του χάους.

## 2 Η ΕΠΟΧΗ ΤΩΝ ΑΝΑΤΑΡΑΞΕΩΝ

### 2.1 Το μάνατζμεντ σε ένα χαοτικό περιβάλλον

Σύμφωνα με τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης του μάνατζμεντ, το χάος είναι μια ανεπιθύμητη και απεχθής κατάσταση. Οι οργανωσιακές δομές, εμφανίζονται μέσα σε γραμμές εντολών και επικοινωνίας οι οποίες ακολουθούν ιεραρχική-κατακόρυφη δομή και αποτελούνται από εργασίες οι οποίες είναι καθορισμένες με ακρίβεια. Η δομή, είναι σχεδιασμένη και πρέπει να λειτουργεί ως μια ζωντανή μηχανή και οι εργαζόμενοι πρέπει να λειτουργούν ως μέρη της μηχανής αυτής.

Ένα σύστημα μάνατζμεντ του εικοστού αιώνα είναι ένα σύστημα το οποίο έχει να κάνει καθαρά με την δεξιοτεχνία. Ο βασικός στόχος είναι η αύξηση της παραγωγικότητας όσο το δυνατόν περισσότερο με ταυτόχρονο έλεγχο του εργατικού δυναμικού. Ο χρόνος και η κίνηση είναι ο βασικός τομέας μελέτης και εκεί βρίσκει τις ρίζες του το επιστημονικό μάνατζμεντ, η μελέτη των κινήσεων και του ρυθμού παραγωγής σε αλυσίδες, ο τειλορισμός και ο φορντισμός.

Με το δεύτερο κύμα της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας, ο ανθρώπινος παράγοντας αναγνωρίστηκε ως μια σοβαρή μεταβλητή για την παραγωγική διαδικασία και την μακροβιότητα ενός οργανισμού (Τράντου και Χαρίτου 2016). Πλέον, ο οργανισμός αναγνωρίζεται σε «κοινωνικό σύστημα». Η συλλογή πληροφοριών κι η μαθηματική ανάλυση μετατράπηκαν σε κλειδί για τον στρατηγικό σχεδιασμό και την λήψη αποφάσεων. Με την πάροδο του χρόνου οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και κυρίως τα μοντέλα που παρήγαγαν, μετατράπηκαν σε ένα μέσο μαζικής παραγωγής και αποθήκευσης δεδομένων και ανάπτυξης συστημάτων. Με την ανάπτυξη των υπολογιστών, εμφανίστηκαν και νέες αναλυτικές τεχνικές. Όμως παρόλο που αυτές οι τεχνικές, εκ πρώτης όψεως, εμφανίζονταν σαν τεχνικές που έχουν έμφυτη την πολυπλοκότητα, είναι στην ουσία, γραμμικές.

Η ανάδυση του χάους εμφανίστηκε με την ανάπτυξη της πληροφορικής τεχνολογίας και την άνοδο των εταιριών πληροφορικών συστημάτων. Το απρόβλεπτο μέλλον καθορίζεται πλέον από τα μη γραμμικά αποτελέσματα μιας έντονης δύναμης. Η όποια πρόοδος ενός οργανισμού θα πρέπει να ενισχύεται με την συνεχή εποπτεία και τα πληροφοριακά συστήματα μάνατζμεντ. Μια αλήθεια

της χαοτικής θεωρίας η οποία συχνά παραμελείται είναι ότι ο βασικός στόχος της είναι η γνώση του μέλλοντος.

Παρόλο που οι κλασικές θεωρίες υποστηρίζουν ότι η παραγωγικότητα του μάνατζμεντ θα πρέπει να λειτουργεί σαν ένα καλοκουρδισμένο ρολόι ή σαν μια μηχανή, το χάος και η πολυπλοκότητα σαν επιστήμη, υποστηρίζουν ότι τα πράγματα δεν είναι καθόλου κοντά στην πραγματικότητα και αυτό γιατί υπάρχουν κάποιες συνέπειες στο τρόπο που οργανώνεται και δρά το μάνατζμεντ εξαιτίας των νέων αυτών δεδομένων. Κάποιες από αυτές, είναι οι ακόλουθες:

- Η ανάλυση έχει χάσει την σημασία της ως προτεραιότητα.
- Η σχέση αιτίου-αιτιατού, την έννοιά της.
- Ο μακροχρόνιος προγραμματισμός είναι πια αδύνατος.
- Το όραμα πολλές φορές γίνεται δυσδιάκριτο.
- Η συνεχής συναίνεση και οι «ισχυρές» κουλτούρες έχουν χάσει την θέση τους.

Πλέον, είναι φανερό πως οι λήπτες αποφάσεων δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν μόνοι τους στις συνέπειες του χάους αλλά χρειάζονται την συνεισφορά των συναδέλφων, τις διαφορετικές γνώμες, ιδέες και οπτικές που οι ίδιοι αγνοούν. Για τον λόγο αυτό, όπως θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα σε άλλο σημείο, θα πρέπει να έχουν κοντά τους όλες τις ομάδες συμφερόντων οι οποίες θα φανούν πολύ χρήσιμες τόσο στην πληροφόρηση όσο και στην απόδοση, κατά της διάρκεια των αναταράξεων.

Ένας από τους πρωτεργάτες της θεωρίας του χάους στον τομέα του μάνατζμεντ ήταν ο Tom Peters ο οποίος υποστήριζε ότι «ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει γίνει χαοτικός και στην προκειμένη περίπτωση, η διατήρηση της ζωής ενός οργανισμού, απαιτεί μια νέα θεωρία για το μάνατζμεντ» (Peters, Thriving on Chaos). Ο Peters, στο βιβλίο του, ανέπτυξε τις πέντε βασικές αρχές για τους οργανισμούς σε ένα χαοτικό περιβάλλον οι οποίες θα τους βοηθήσουν στο να αποκτήσουν μια αποτελεσματική απόδοση. Οι πέντε βασικές αρχές του είναι οι εξής:

1. *Ενίσχυση της συμμετοχικότητας των εργαζομένων και της ευελιξίας των οργανισμών.* Ο Peters προτείνει ότι κάθε νέο μέλος του οργανισμού θα πρέπει να λαμβάνει μέρος σε κάθε εργασία και όπως και στο ιαπωνικό σύστημα μάνατζμεντ, οι ομάδες θα πρέπει να μπορούν να



αυτοδιαχειρίζονται. Για να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα απόδοσης θα πρέπει (Sanal 2014 σ.27):

- Οι εμπειρίες επιτυχίας και αποτυχίας σε έναν οργανισμό, να αναγνωρίζονται και η επιτυχία και η συνεισφορά των εργαζομένων να επαινείται.
- Να δοθεί επιπλέον χρόνος για τους νέους εργαζόμενους, προκειμένου να μάθουν το νέο σύστημα εργασίας και οργανωσιακής κουλτούρας.
- Να υπάρχει η κατάλληλη κατάρτιση και συνίσταται η διατήρηση των εργαζομένων.
- Να εφαρμόζονται κίνητρα τα οποία, δεν είναι απαραίτητο να είναι οικονομικά.
- Να παρέχεται στους εργαζόμενους η εγγύηση της εργασίας τους. Να μην νιώθουν ότι είναι «με το ένα πόδι εκτός του οργανισμού» με το παραμικρό λάθος. Θα πρέπει να νιώθουν ότι είναι κομμάτι του οργανισμού το οποίο είναι αναπόσπαστο και να νιώθουν ότι τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης θα είναι εκεί για να τους στηρίξουν ώστε να μην φοβούνται να αναλάβουν ευθηνές και ρίσκα. Καλό είναι να θυμάται ένα διοικητικό στέλεχος ότι οι περίοδοι των αναταράξεων χρειάζονται εργαζόμενους έτοιμους να αναλάβουν απαιτητικά και γεμάτα ρίσκο, καθήκοντα.
- Οι εργαζόμενοι (εντός του εύρους των αποδεκτών επιδόσεων της εργασίας τους) να είναι σε θέση να γνωρίζουν ότι η θέση τους είναι ασφαλής και ότι δεν θα δεχτούν αναίτια οποιαδήποτε δυσμενή αλλαγή ως προς αυτή.

Επιπρόσθετα, η μείωση και η απλούστευση της οργανωτικής δομής, οι περιγραφές των θέσεων εργασίας των μεσαίου επιπέδου των μάνατζερ που θα αναθεωρηθούν, οι γραφειοκρατικές απαιτήσεις και οι περιβαλλοντικές συνθήκες εντός του οργανισμού που ταπεινώνουν τους εργαζόμενους και τους οδηγούν στην απόκλιση τους από τον οργανισμό, μπορούν επίσης να εμπίπτουν στην την αρχή της ενίσχυσης της συμμετοχικότητας των εργαζομένων και της ευελιξίας των οργανισμών.

2. *Ένα στυλ ηγεσίας που περιέχει το βέλτιστο επίπεδο ανοχής για τον έλεγχο του χάους, την καθοδήγηση, την ηγεσία και την αλλαγή.* Σύμφωνα με τον Peters,

οι ηγέτες πρέπει όχι μόνο να εστιάσουν στα προβλήματα των υπαλλήλων αλλά και να δείξουν περισσότερο ενδιαφέρον για τις ιδέες και τις απόψεις τους με σκοπό να λύσουν τα οργανωτικά προβλήματα. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί την εφαρμογή αυτών των ιδεών στα ανακλύπτοντα προβλήματα. Επιπλέον, ένα σημαντικό μέρος των αρμοδιοτήτων θα πρέπει να διεκπεραιώνεται στη ροή εργασιών του οργανισμού μέσα όμως από τη δημιουργία ενός οριζόντιου συστήματος διοίκησης και να αποφευχθεί η κάθετη γραφειοκρατία.

3. *Έλεγχος που παρέχεται από το κύριο σύστημα υποστήριξης του οργανισμού το οποίο μετρά τα σωστά πράγματα.*
4. *Ο οργανισμός, να ανταποκρίνεται στους πελάτες, προκειμένου να ενθαρρύνει την ευελιξία και να αυξήσει την ευαισθησία. Για την επιτυχία ενός οργανισμού, οι επιθυμίες του πελάτη για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, πρέπει να αναθεωρούνται συνεχώς. Μόνο έτσι, θα υπάρξει αύξηση της ζήτησης.*

Οι δραστηριότητες του οργανισμού θα πρέπει να είναι εξειδικευμένες, η δημιουργία νέων αγορών και η δημιουργία ζήτησης δυνητικών πελατών θα προέλθει μόνο από τη διαφοροποίηση των προϊόντων. Ένας οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

5. *Όλες οι μονάδες εντός του οργανισμού και από τα άτομα σε αυτές τις μονάδες θα πρέπει να παρακολουθούν τις καινοτομίες της αγοράς. Αντί ένας οργανισμός να αναπτύσσει να προϊόντα, θα πρέπει να καινοτομεί, να βελτιώνει τα υπάρχοντα προϊόντα του για να μπορεί να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών. Το προσωπικό όλων των επιπέδων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις καινοτομίες στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να υπάρξει αύξηση του αριθμού των νέων έργων στον οργανισμό ή περεταίρω βελτίωση των υπαρχόντων, η υλοποίηση των οποίων θα φανεί χρήσιμη και ταυτόχρονη εξάλειψη των αχρήστων. Οι οργανισμοί στο χαοτικό περιβάλλον μπορούν να προσαρμοστούν στις ξαφνικές αλλαγές εύκολα και να αλλάξουν μαζί με τον μεταβαλλόμενο κόσμο. Η αλλαγή είναι η πόρτα για την κατάκτηση της γνώσης και οι οργανισμοί που κατέχουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες, μπορούν να βελτιώσουν τις ικανότητές και τις δυνατότητές τους.*

Είναι ξεκάθαρο ότι ένας οργανισμός ο οποίος αρνείται τις αλλαγές και διαθέτει μια μη σταθερή δομή σημαίνει αδυναμία να είναι αποτελεσματικός, αποκαλύπτοντας αδυναμία και τελικά αποτυχία. Οι οργανισμοί με αυτές τις ιδιότητες έχουν προβλήματα ταυτότητας, αποστολής και σκοπού. Επομένως αυτοί οι τύποι οργανισμών αποτυγχάνουν να υιοθετήσουν τις αλλαγές που φέρνει μαζί του το χάος και επίσης αποτυγχάνουν να παρακολουθήσουν το περιβάλλον τους, τις αλλαγές καθώς και τις ευκαιρίες που δημιουργούνται. Η ζωή απαιτεί μια σταθερή ισορροπία σε ένα ορισμένο επίπεδο. Ούτε η ακραία τάξη ούτε το χάος από μόνο του είναι κατάλληλα για τους οργανισμούς. Κάπου μεταξύ των δύο δυναμικών υπάρχει το πιο κατάλληλο σημείο για να επιβιώσουν (Pascale και συν. 2000).

Οι οργανισμοί στο σημερινό σκληρό ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να υιοθετήσουν τη σταθερή αλλαγή και την καινοτομία στις πρακτικές τους για να επιβιώσουν και να ξεπεράσουν τις χαοτικές αναταράξεις. Σε ένα περιβάλλον όπου η αλλαγή είναι αβέβαιη και συνεχώς εμφανίζεται, η χρήση μιας παραδοσιακής προσέγγισης διοίκησης δεν ωφελεί. Ένα διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς με μια δυναμική προοπτική, έτσι ώστε να μπορεί και να καταφέρνει να προσαρμόσει τον οργανισμό σε αυτή την ευέλικτη δομή. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνουν οι λήπτες αποφάσεων που θέλουν να οδηγήσουν αποτελεσματικά τις οργανισμούς τους, είναι να κατανοήσουν τη φιλοσοφία του χάους που είναι η "τάξη" μέσα στις ανωμαλίες, έτσι ώστε να αποκαλύψουν την πεταλούδα που δημιούργησε την καταιγίδα. Αφού γίνει αυτό θα πρέπει να προβούν σε ένα στρατηγικό σχέδιο το οποίο θα μπορεί να θέσει το οργανισμό σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο αλλά ταυτόχρονα και σε ένα πλαίσιο επιβίωσης από το ταραχώδες εξωτερικό περιβάλλον.

## **2.2 Ο χαοτικός οργανισμός**

Μέσω της θεωρίας του χάους, μπορεί κανείς να αντιληφθεί τους οργανισμούς ως πολύπλοκα, δυναμικά, μη γραμμικά συστήματα, στα οποία συνυπάρχουν το χάος και η τάξη. Η αλληλεξάρτησή τους εκφράζεται από την έννοια του «εύτακτου χάους» η οποία ανήκει στον Dee Hock. Ως εύτακτο χάος λοιπόν, ο Hock (1995) ορίζει:

*Οποιοδήποτε οργανισμό αυτοοργανομένο, προσαρμοστικό,*

*μη γραμμικό και πολύπλοκο, οργάνωση ή κοινότητα, είτε φυσική, βιολογική ή κοινωνική, η συμπεριφορά της οποίας συγχωνεύει με αρμονία χαρακτηριστικά και της τάξης και του χάους. Εν συντομία, ένα εύτακτο χάος είναι οποιοδήποτε χαοτικά εύτακτο σύμπλεγμα.*

Θα πρέπει να γίνει εδώ μια αναφορά ως προς το γεγονός ότι πολλοί υποστηρικτές της θεωρίας του χάους και των πολύπλοκων δυναμικών συστημάτων, υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί αποτελούν πολύπλοκα συστήματα. Ένα πολύπλοκο σύστημα μεταβάλλεται και προσαρμόζεται με τέτοιο τρόπο μέσα από τον οποίο ωφελείται το ίδιο το σύστημα.<sup>23</sup> Με άλλα λόγια, οι φορείς, (λ.χ. οι ομάδες συμφερόντων), αλληλεπιδρούν με πολλαπλούς τρόπους, προς την κατεύθυνση της ωφέλειας, και κάτι τέτοιο μπορεί να γίνεται και χωρίς κάποιον έλεγχο κάποιου, αλλά αυθόρμητα με μια αυτοοργάνωση (η έναν ελκυστή) κατά την οποία οι φορείς αυτοί προσαρμόζονται μεταξύ τους, σε μια συνεχή διαδικασία ανταγωνισμού και συνεργασίας, ή με άλλα λόγια, συνοχής και σύγκρουσης (Γαβαλάς 2011). Το αποτέλεσμα είναι ότι όσο τα συστήματα αυτά ωριμάζουν, γίνονται ανθεκτικότερα στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Pascale και συν. 2000). Αυτές οι ιδιότητες επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να αξιοποιήσει τη δική του δυνατότητα να υπερασπιστεί, να καινοτομήσει και να επιφέρει μια αλλαγή.

Τα χαρακτηριστικά τα οποία διέπουν τέτοια συστήματα (Χατζή 2017) είναι τα εξής:

- Βασίζονται στη σαφήνεια του κοινού σκοπού και των αρχών.
- Αυτοοργανώνονται κι αυτοκυβερνώνται στο σύνολό τους κι εν μέρει.
- Υπάρχουν πρωτίστως για να ενεργοποιούν τα συστατικά τους μέρη.
- Τροφοδοτούνται από την περιφέρεια και παραμένουν ενωμένα από τον πυρήνα.

---

<sup>23</sup> Πρόκειται για την έννοια της αυτοοργάνωσης. Η αυτοοργάνωση είναι η τάση ορισμένων οργανισμών να λειτουργούν μακριά από την ισορροπία με σκοπό την αλλαγή σε μια νέα φάση, όταν τα συστατικά στοιχεία τους παρουσιάζουν μη ταιριαστούς συνδυασμούς. Όταν τα συστήματα καθίστανται επαρκώς πυκνοκατοικημένα και διασυνδέονται σωστά, οι αλληλεπιδράσεις συγκεντρώνονται σε μια νέα σειρά. Ένα παράδειγμα του κόσμου της φύσης αποτελούν οι κοινωνίες όπου, σε αρχικό στάδιο η πρωτεΐνη γίνεται κύτταρο, το κύτταρο γίνεται όργανο, το όργανο, οργανισμός και ο οργανισμός κοινωνία. Συνήθως τα αυτοοργανωμένα συστήματα εμφανίζουν νέες ιδιότητες σε κάθε επίπεδο οργάνωσης σε σχέση με το αμέσως προηγούμενο επίπεδο "αναδυόμενη συμπεριφορά" (Pascale και συν. 2000).

- Είναι ανθεκτικά επί του σκοπού και της αρχής και εύπλαστα στη μορφή και τη λειτουργία τους.
- Κατανέμουν ισομερώς την ενέργεια, τα δικαιώματα, τις ευθύνες και τις επιβραβεύσεις.
- Συνδυάζουν αρμονικά τη συνεργασία με τον ανταγωνισμό.
- Μαθαίνουν, προσαρμόζονται και καινοτομούν σε συνεχώς διευρυνόμενους κύκλους.
- Είναι συμβατά με το ανθρώπινο πνεύμα και τη βιόσφαιρα.
- Απελευθερώνουν κι ενισχύουν την εφευρετικότητα, την πρωτοβουλία και την κρίση.
- Είναι συμβατά και προωθούν την ποικιλομορφία, την πολυπλοκότητα και την αλλαγή.
- Χρησιμοποιούν προς όφελός τους κι εναρμονίζουν εποικοδομητικά τις συγκρούσεις και τα παράδοξα.
- Συγκρατούν κι ενσωματώνουν καταλλήλως τις μεθόδους διοίκησης κι ελέγχου.

Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν ταυτόχρονα και εργαλεία τα οποία μπορούν να οδηγήσουν τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης αλλά και τα επιφορτισμένα με την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου, μέλη στις κατάλληλες επιλογές ώστε ο οργανισμός να καταρτίσει ένα στρατηγικό σχέδιο βιώσιμο και ανταγωνιστικό.

Η θεωρία της πολυπλοκότητας, προτείνει την αυτοοργάνωση και την καινοτομία και προωθεί την άμεση και ταχύτερη σε χρόνο, αντίδραση στις αλλαγές του περιβάλλοντος το οποίο και θεωρεί μη γραμμικό και ασυνεχές και άρα μη προβλέψιμο. Για τον λόγο αυτό, ο οργανισμός θα πρέπει αν είναι ένα σύστημα το οποίο βρίσκεται σε δυναμική κίνηση ώστε να μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τις μεταβολές του εξωτερικού του περιβάλλοντος.

Γίνεται αντιληπτό ότι τα χαοτικά συστήματα αποτελούν έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης κι επομένως έναν τρόπο προσέγγισης στο σχεδιασμό ενός πολύπλοκου οργανωσιακού συστήματος, ο οποίος αναγνωρίζει τον οργανισμό όχι ως μια σταθερή δομή, αλλά ως μια «ροή». Ως μια δυναμική διαδικασία, η οποία περνά από το πεδίο του ενός ελκυστή στο επόμενο, σε ένα αέναο ταξίδι προς τα όρια του χάους η με όρους μάνατζμεντ προς τα στρατηγικά σημεία καμπής. (Χατζή 2017). Η μελέτη των

χαοτικών συστημάτων (Chaotic Systems Thinking - CST), αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο αντίληψης του οργανισμού, το οποίο ενδυναμώνει την ικανότητα των ανωτέρων στελεχών της διοίκησης ως προς την ανάπτυξη, καθοδήγηση και πρόκληση αλλαγής, με πολύ μεγάλη αποτελεσματικότητα.

Η συγκεκριμένη μέθοδος, επιτρέπει στα στελέχη να εκτιμήσουν το γεγονός ότι κάθε χαοτικό σύστημα αποτελείται από ένα εξωτερικό κι ένα εσωτερικό επίπεδο, μια αντιληπτή επιφάνεια και μια εσωτερική ουσία (Χατζή 2017). Το εξωτερικό αποτελείται από ό,τι δύναται να περιγραφεί εμπειρικά μέσω των αισθήσεων ενώ το εσωτερικό, περιλαμβάνει προσωπικές αξίες και συναισθήματα καθώς και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Ακολουθώντας τη συμβατική επιστήμη, τα στελέχη συχνά βασίστηκαν υπερβολικά στις αισθήσεις τους και στις πληροφορίες που λάμβαναν από αυτές, κρατώντας κατά κάποιο τρόπο «δέσμιους» τους οργανισμούς σε εξωτερικές εκδηλώσεις αποκόβοντάς τους από την εσωτερική τους πραγματικότητα, η οποία αποτελεί και τον πυρήνα της σκέψης, λ.χ. οι απόψεις, αξίες και υποθέσεις. Η παρούσα εργασία δίνει έμφαση στο εσωτερικό επίπεδο δηλαδή στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό σε όλη την έκτασή της (εμμέσως ή αμέσως) και προσαρμόζει τόσο τον τρόπο της αντίδρασης ενός οργανισμού στο χάος όσο και στην διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού στην οπτική της αξιοποίησης του ατόμου ως του βασικότερου παράγοντα επιτυχίας.

### **2.2.1 Η θέση του οργανισμού στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον**

Σήμερα όσο ποτέ, μπορούμε να υποστηρίξουμε με μια κάποια βεβαιότητα ότι οι αγορές δεν αποτελούν ντετερμινιστικά συστήματα που διέπονται από σταθερότητα, προβλεψιμότητα και ευημερία. Οι υποστηρικτές του Νεύτωνα, υποστηρίζουν ότι ένα μικρό σφάλμα απλά τείνει να εξαφανιστεί και δεν επηρεάζει το σύστημα. Η άποψη αυτή θυμίζει κάπως την θεωρία του Adam Smith για την αγορά που αυτορυθμίζεται από το «αόρατο χέρι». Μια προσπάθεια θεώρησης των αγορών του 21<sup>ου</sup> αιώνα σύμφωνα με την αιτιοκρατική αντίληψη του Νεύτωνα θα ήταν μάλλον αφελής.

Με μια σύντομη ματιά στην ιστορία των οικονομικών θεωριών του 20<sup>ου</sup> αιώνα θα γίνει εύκολα αντιληπτό ότι μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, και την εμφάνιση

των υπολογιστών με τις μεγάλες υπολογίσιμες δυνατότητες, υπήρξε η αντίληψη ότι θα μπορεί να υπάρξει πρόβλεψη αλλά και έλεγχος της συμπεριφοράς της αγοράς. Το αποτέλεσμα ήταν η πλήρης αστάθεια και η ανασφάλεια ακριβώς λόγω των χαοτικών συνθηκών που επικρατούν στο συγκεκριμένο σύστημα που τελικά δημιουργήθηκε.

Στον τομέα του μανάτζμεντ και των επιχειρήσεων κύρια σταθερά, ήταν η γραμμική αντίληψη του κόσμου και τα στελέχη της διοίκησης αναζητούσαν την αιτία που ήταν ανάλογη με το αποτέλεσμα. Το πρόβλημα δεν ήταν η οικονομία (ή η αγορά) αλλά το αίτιο αναζητούνταν στο άτομο.

Η νέα κανονικότητα όμως του 21<sup>ου</sup> αιώνα, που επήλθε ακριβώς λόγω της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησης που διέπουν τους οργανισμούς αλλά και των αλλαγών που μπορούν να προκληθούν οπουδήποτε στον κόσμο και οπουδήποτε και να επηρεάσουν κλάδους και αγορές πριν το καταλάβουν, οδήγησαν σε κάποιους βασικούς κανόνες (Mann 1992).

Μερικοί από τους κανόνες του χαοτικού κόσμου είναι οι εξής:

- Όσο μεγαλύτερη η αλληλεπίδραση των συστημάτων τόσο πιο πιθανή η χαοτική συμπεριφορά και διαταραχή.
- Όσο αυξάνεται η ταχύτητα, τόσο πιο χαοτικό θα γίνεται το σύστημα. Στην περίπτωση των οργανισμών θα μπορούσε ως αύξηση ταχύτητας να εννοηθεί είτε η αύξηση των λειτουργιών του (άρα δημιουργία εσωτερικού χάους) ή αύξηση της ταχύτητας των δραστηριοτήτων και των δεδομένων των οργανισμών στο εξωτερικό περιβάλλον που μπορεί να προκαλέσουν αναταράξεις (εξωτερικό χάος).
- Τα χαοτικά συστήματα είναι στην ουσία περιοδικά. Αυτό που τα κάνει τυχαία είναι μια συνεχής μετάβαση από μια περιοδική τροχιά (φάση) σε μια άλλη.
- Το χάος αποτελεί μια εξέλιξη (ανάπτυξη) στο χρόνο με ευαίσθητη εξάρτηση στις αρχικές συνθήκες.
- Η μελέτη δεν είναι γραμμική και οι χώροι λύσεων γνωστοί ως ελκυστές μπορεί να είναι και οι ίδιοι χαοτικοί.
- Το χάος στερείται ισορροπίας.

- Ένα χαοτικό σύστημα μπορεί να είναι σταθερό εάν η συγκεκριμένη αστάθεια (ανωμαλία) εμμένει μπροστά σε μικρές αναταράξεις (διαταραχές) με άλλα λόγια παρά την έλλειψη προγνωστικότητας το χάος μπορεί να είναι σε όλο τον κόσμο σταθερό ακόμα και αν παρουσιάζει μοτίβα αστάθειας και είναι τοπικά απρόβλεπτο.<sup>24</sup>
- Εκεί υπάρχουν μοτίβα με διαταραχές (αναταράξεις) που μερικοί άνθρωποι θεωρούν ότι αντανakλούν μια τακτική αταξία.

---

<sup>24</sup> Παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει η κρίση του 2008 η οποία είχε παγκόσμιο χαρακτήρα, αλλά υπήρχαν διάφορες αναταράξεις της διαφορετικού τύπου από κλάδο σε κλάδο και από οικονομία σε οικονομία.



## 2.3 Η εποχή των αναταράξεων στις αγορές

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι επιπτώσεις του χάους σε έναν οργανισμό μέσα από την μορφή των αναταράξεων. Οι οικονομικές αναταράξεις προκαλούν τον ίδιο αντίκτυπο με τις φυσικές (όπως ένας τυφώνας ή μια θύελλα). Παράδειγμα αποτελεί η αγορά ακινήτων στο Μαϊάμι. Στο Μαϊάμι κατασκευάστηκαν περισσότερα διαμερίσματα από αυτά που αγοράζουν οι αγοραστές. Οι κερδοσκόποι επωμίζονται το κόστος και δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στις πληρωμές. Έτσι, οικογένειες αγόρασαν σπίτι με δάνειο χωρίς εισόδημα ή περιουσιακά στοιχεία με αποτέλεσμα να μην μπορούν να πληρώσουν τις δόσεις των στεγαστικών δανείων και να αντιμετωπίζουν το ενδεχόμενο της κατάσχεσης.

Οι τράπεζες συνειδητοποιούν ότι έχουν στα βιβλία τους «νεκρά» περιουσιακά στοιχεία λόγω τιτλοποίησης και διστάζουν να χορηγήσουν περισσότερα δάνεια. Οι καταναλωτές ακούν αυτές τις ειδήσεις και από τις δαπάνες που βασίζονται στις πιστώσεις στρέφονται προς την αποταμίευση οδηγώντας για παράδειγμα εταιρείες αυτοκινήτων (προϊόν που μπορεί να αναβληθεί η αγορά του) να έχουν μειώσεις στις πωλήσεις τους. Με τη σειρά τους οι ίδιες αναγκάζονται να κάνουν περικοπές υπαλλήλων λόγω της μείωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και επιβραδύνουν τις αγορές τους από άλλες εταιρίες που και αυτές με τη σειρά τους κάνουν περικοπές υπαλλήλων (Kotler και Caslione 2009). Και κάπως έτσι το φαινόμενο της πεταλούδας αποκτά σάρκα και οστά.

Το σύνηθες φαινόμενο σε οργανισμούς που βρίσκονται σε κρίση είναι να προχωρούν σε γενικές περικοπές, με μειώσεις των προϋπολογισμών της έρευνας και ανάπτυξης ή του μάρκετινγκ μέχρι να επέλθουν τα αποτελέσματα της κρίσης. Μια τέτοια αναταραχή, ειδικά στο παρελθόν αποτελούσε ένα σύνηθες φαινόμενο με βραχυχρόνια αποτελέσματα. Οι οικονομία όμως, είχε την «τάση» να επιστρέφει στην ισορροπία, με άλλα λόγια να επιστρέφει σε κανονικές συνθήκες.

Το «πρόβλημα» είναι ότι στην παρούσα φάση της οικονομίας (την πρώτη εικοσαετία του 21<sup>ου</sup> αιώνα) η ανατάραξη σε διάφορα επίπεδα, τείνει να αποτελεί την βασική κατάσταση. Πλέον, μπορεί να βρίσκονται σε αναταράξεις, ακόμα και

μακροχρόνιες, χώρες,<sup>25</sup> κλάδοι,<sup>26</sup> οργανισμοί<sup>27</sup> ή αγορές, όπως η αγορά κατοικιών ή η αγορά αυτοκινήτων.

## 2.4 Η κατάσταση της αγοράς

Η λογική της «κανονικότητας» που επικρατούσε στην αγορά για δεκαετίες όριζε ότι για έναν οργανισμό, οι συνθήκες της αγοράς είναι είτε κανονικές (που σημαίνει ταχεία ανάπτυξη και διατήρηση της ευημερίας), είτε αδύναμες (άρα η ζήτηση μειώνεται και ενδεχομένως να υπάρξει κάποιας μορφής ύφεση). Σε περιόδους όπου η ανάπτυξη ακολουθούσε ρυθμούς αύξουσας γεωμετρικής προόδου, οι οργανισμοί διέκριναν παντού νέες ευκαιρίες. Με άλλα λόγια, επένδυναν και ξόδευαν ελεύθερα για να κερδίσουν ότι είναι δυνατό. Σε περιόδους ύφεσης από την άλλη, μείωναν τις δαπάνες (επενδυτικές και λειτουργικές) με σκοπό τη διασφάλιση της επιβίωσης. Αυτές αποτελούσαν στην ουσία τις δύο συνθήκες που θα μπορούσε να βρεθεί μια αγορά καθώς και τους δύο τρόπους με τους οποίους δρούσε ένας οργανισμός.

Αυτό που υποστηρίζεται στην παρούσα εργασία είναι ότι υπάρχουν και άλλες συνθήκες της αγοράς πέρα από τις προαναφερθείσες και αυτές οι συνθήκες έχουν την τάση να μεταβάλλονται απότομα. Ο λόγος πίσω από αυτές τις καταστάσεις είναι ακριβώς το γεγονός ότι σήμερα όσο ποτέ, η οικονομία διακατέχεται από αγορές αλληλένδετες σε παγκόσμιο επίπεδο, το οποίο σημαίνει ότι υπάρχουν γιγαντιαίες ροές εμπορικών συναλλαγών και πληροφοριών.

Μέσα σε μια τέτοια «παγκοσμιοποιημένη αγορά» τα σοκ, οι αναταράξεις, οι υφέσεις και το χάος, έχουν την τάση να εμφανίζονται συχνότερα και η έντασή τους να είναι κλάσης ανώτερη απ' ό,τι τις προηγούμενες δεκαετίες. Μερικά παραδείγματα πάνω σε αυτόν τον ισχυρισμό αποτελούν: α) Τη μια μέρα η 11<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου και η τρομοκρατική ενέργεια και την επόμενη ο τυφώνας Κατρίνα. β) Την μια μέρα εκδηλώθηκε πανικός για τα στεγαστικά δάνεια και τις παραιτήσεις των δανειοληπτών από τα ακίνητά τους και σχεδόν αμέσως οδήγησαν στην

---

<sup>25</sup> Η Ισλανδία το 2008, βίωσε μια μεγάλη οικονομική κρίση με αποτέλεσμα οι τράπεζές τις να οδηγηθούν σε χρεοκοπία.

<sup>26</sup> Κλάδοι όπως της διαφήμισης, όπου οι οργανισμοί διοχετεύουν πλέον τα χρήματά τους σε άλλα μέσα σε σχέση με παλαιότερα, πχ στο διαδικτυο έναντι των τηλεοπτικών καναλιών.

<sup>27</sup> Παράδειγμα αποτελεί η κρίση που βίωσαν μεγάλοι κολοσσοί στους κλάδους τους όπως είναι η General Motors, η Ford και η Chrysler.

κατάρρευση του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος (Kotler και Caslione 2009).

Τα σοκ παίρνουν διάφορες μορφές και έχουν πολλά μεγέθη. Σε πολλά μέρη του κόσμου και σε πολλούς κλάδους συμβαίνουν σημαντικά πράγματα τα οποία γίνονται ελάχιστα αντιληπτά και οι συνέπειές τους είναι μη μετρίσιμες. Με βεβαιότητα, θα μπορούσε να ευσταθεί η άποψη η οποία θέλει το θεώρημα της πεταλούδας του Lorenz να βρίσκει ισχυρές βάσεις στις μεταβολές των σύγχρονων αγορών.

Τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών, ακριβώς λόγω του ότι αλλαγές συμβαίνουν ανά πάσα στιγμή, χρειάζεται να αναπτύξουν μια νέα θεώρηση για τον κόσμο και ένα νέο πλαίσιο καθώς και εργαλεία για την αντιμετώπισή του.

Αυτό που διαδραματίζεται στις αγορές τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, δεν είναι εκείνη η «φυσιολογική» κατάσταση του παρελθόντος. Πρόκειται για μια νέα κανονικότητα, μια καινούρια «φυσιολογική» κατάσταση.

#### **2.4.1 Τι είναι οι αναταράξεις της αγοράς;**

Πριν γίνει αναφορά στο τι είναι αναταράξεις της αγοράς, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά στο τι είναι οι αναταράξεις στην φύση. Οι αναταράξεις στον φυσικό κόσμο έχουν δύο βασικά χαρακτηριστικά, τη βιαιότητα και την διαταραγμένη συμπεριφορά. Παραδείγματα αποτελούν οι θύελλες, οι τυφώνες και τα τσουνάμι. Τα κοινά τους χαρακτηριστικά είναι η βία, η τυχειότητα στην εκδήλωσή τους και η αδυναμία πρόβλεψης.

Οι επιστήμονες ανέπτυξαν την θεωρία του χάους για να μελετήσουν τον τρόπο με τον οποίο εκτυλίσσονται τα γεγονότα με βάση μια αρχική κατάσταση και κάποιες προσδιοριστικές υποθέσεις. Είναι δυνατό να αποδειχθεί ότι ένα μικρό αρχικό έναυσμα μπορεί να οδηγήσει σε εκθετική ανάπτυξη αναταράξεων. Η συμπεριφορά των δυναμικών συστημάτων (συστημάτων δηλαδή η κατάσταση των οποίων εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου) εμφανίζεται τυχαία ακόμη και όταν δεν κατασκευάστηκε τίποτα το τυχαίο μέσα στα συστήματα αυτά.

Στον τομέα των επιχειρήσεων, οι έντονες αναταράξεις και το καταστροφικό χάος του 2008 και της επακόλουθης οικονομικής κρίσης, άφησε την αμερικανική

οικονομία με μεγάλα ελλείμματα. Μετά τον αφανισμό της επενδυτικής τράπεζας Bear Stearns αυτό που ακολούθησε, ήταν σοβαρά πλήγματα στα χρηματιστήρια όλου του κόσμου. Τον Οκτώβριο του 2008, ο S&P 500 ένας ευρέως φάσματος αμερικανικός χρηματιστηριακός δείκτης έχασε το 22% της αξίας του μέσα σε έξι συνεδρίες (Kotler και Caslione 2009). Οι ΗΠΑ μέσω του κογκρέσου και μετά από πρόταση της Ομόσπονδης Κεντρικής Τράπεζας αναγκάστηκαν να πάρουν μέτρα αξίας 700 δισεκατομμυρίων δολαρίων για να ξεπεράσει ο αμερικανικός τραπεζικός κλάδος την κρίση. Παρόμοια μέτρα πάρθηκαν και από την ΕΚΤ<sup>28</sup> αλλά και από τράπεζες άλλων κρατών.

Από τότε, όλο και συχνότερα, απρόβλεπτες και σοβαρές αναταράξεις εμφανίζονται με συχνότερη τάση και στρατηγικά σημεία καμπής θα εμφανίζονται με αυξανόμενη συχνότητα. Οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν πιο γρήγορα και να αντιδρούν ακόμη γρηγορότερα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Πλέον η οικονομία έχει περάσει σε μια νέα φάση, από φυσιολογική σε μια «νέα φυσιολογική» (Kotler και Caslione ο.π.).

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμος ο διαχωρισμός και στην ουσία η παρουσίαση των διαφορών μεταξύ μια φυσιολογικής οικονομίας και της «νέας φυσιολογικής» οικονομίας.

Σε ολόκληρη την ιστορία των οικονομικών συστημάτων που εφαρμόζονταν κατά καιρούς, υπήρχαν πάντα επίπεδα αναταράξεων είτε σε μακρο είτε σε μικρο επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη της διοίκησης πάντα ζούσαν μέσα σε κάποιο βαθμό αβεβαιότητας λόγω των αναταράξεων. Αυτή η κατάσταση αποτελεί μία φυσιολογική κατάσταση της οικονομίας. Στη φυσιολογική οικονομία του παρελθόντος οι ευρείες οικονομικές τάσεις διαρκούσαν πολλά χρόνια με αυτό να αποτελεί και ένα κύριο χαρακτηριστικό της.

Τα τελευταία εξήντα χρόνια περίπου, παρουσιάστηκαν δύο θεμελιώδεις τάσεις που χαρακτήριζαν μια φυσιολογική οικονομία, η άνοδος και η συρρίκνωση. Η άνοδος διαρκούσε έξι με επτά χρόνια κατά μέσο όρο και χαρακτηριζόταν από μια αγορά σε άνθηση. Η συρρίκνωση διαρκούσε περίπου δέκα μήνες και στην ουσία αποτελούσε την φθίνουσα αγορά. Οι δύο αυτές τάσεις είχαν τα χαρακτηριστικά ότι ήταν ομαλές και προβλέψιμες σε ότι έχει να κάνει με τις κινήσεις τους.

---

<sup>28</sup> Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

Στη σύγχρονη οικονομία με τις έντονες και απρόβλεπτες αναταράξεις, η κατάσταση τείνει να είναι πολύ διαφορετική. Τόσο σήμερα όσο και για το προβλεπτό μέλλον, η «νέα φυσιολογική» οικονομία είναι κάτι περισσότερο από τις φυσιολογικές εξάρσεις και υφέσεις των οικονομικών κύκλων που, τελικά οδηγούσαν σε κάποια προβλεψιμότητα τους οργανισμούς σε μακροεπίπεδο.

#### **2.4.2 Covid 19**

Την περίοδο που γράφεται η παρούσα εργασία, μια αναταραχή έπληξε μέσα σε τρεις μήνες, σχεδόν όλες τις οικονομίες και τους περισσότερους κλάδους των οικονομιών αυτών. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμη μια σύντομη παρουσίαση της ανατάραξης αυτής (καθώς η κατάστασή της δεν έχει ακόμα τελειώσει) η οποία θα δώσει μια έμφαση στα όσα υποστηρίζονται στην εργασία αυτή.

Ο covid 19 ή αλλιώς ο κορωνοϊός (SARS-CoV-2), αποτελεί μια νόσο που έχει εξελιχθεί σε πανδημία η οποία πλήττει το σύνολο του πλανήτη. Τα κράτη για να την αντιμετωπίσουν έχουν λάβει έκτακτα μέτρα, το σύνολο των οποίων περιλαμβάνει απαγορεύσεις κυκλοφορίας και αναστολή λειτουργίας των περισσότερων καταστημάτων και οργανισμών.

Ως αποτέλεσμα μια βαθιά οικονομική κρίση διαφαίνεται στον ορίζοντα εξαιτίας του «παγώματος» των αγορών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της έντασης της ανατάραξης αυτής αποτελεί το γεγονός ότι, στις ΗΠΑ, το αμερικανικό πετρέλαιο είναι τόσο φθηνό που οι παραγωγοί είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν τους προμηθευτές που το συγκεντρώνουν για να πάρουν τα βαρέλια, όπως γράφει χαρακτηριστικά το CNN. Με άλλα λόγια η τιμή του δύναται να φτάσει κάτω από 0 δολάρια το βαρέλι. Το ίδιο μέσο υποστηρίζει ότι με τα υπάρχοντα δεδομένα, 533 εταιρείες έρευνας και παραγωγής πετρελαίου στις ΗΠΑ θα υποβάλουν αίτηση πτώχευσης έως το τέλος του 2021.

Σύμφωνα με το πρακτορείο Reuters, η ζήτηση αργού πετρελαίου έχει στεγνώσει, δημιουργώντας μια παγκόσμια στέρηση προσφοράς καθώς δισεκατομμύρια άνθρωποι μένουν στο σπίτι για να επιβραδύνουν την εξάπλωση του νέου κορωνοϊού.

Στο κεφάλαιο για το τι είναι οι αναταράξεις, έγινε αναφορά στον S&P 500, ο οποίος τον Οκτώβριο του 2008 έχασε το 22% της αξίας του μέσα σε έξι συνεδρίες, σήμερα στην περίοδο της αναταραχής από τον covid 19 οι αναλυτές υπολογίζουν ότι έχει χάσει ήδη το 40% της αξίας του.

Η αναφορά αυτή γίνεται για να τονίσει την άποψη της ύπαρξης μιας νέας κανονικότητας στους οργανισμούς η οποία είναι γεμάτη με αναταράξεις όλων των τάσεων (στην περίπτωση του κορωνοϊού, βίαιων) καθώς και χάους. Γίνεται εμφανές πως οι οργανισμοί (όπως θα υποστηριχθεί σε διάφορα κεφάλαια της παρούσας εργασίας) θα πρέπει να αναπτύξουν ισχυρές δομές, λειτουργίες, αξίες και συστήματα για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις βίαιες εναλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η επιδημία του κορωνοϊού δεν έχει τελειώσει ακόμα αλλά ένα είναι σίγουρο, ότι οι περισσότεροι οργανισμοί, βρίσκονται σε εκτεθειμένοι σε έναν μεγάλο αριθμό κινδύνων τόσο για τη διατήρηση της θέσης τους, όσο και για την επιβίωσή τους.

## **2.5 Οι παράγοντες δημιουργίας των αναταράξεων**

Οι εθνικές οικονομίες του 21<sup>ου</sup> αιώνα σε σχέση με παλαιότερα, είναι στενά συνδεδεμένες και αλληλοεξαρτώμενες. Αυτό στην ουσία σημαίνει ότι το καπιταλιστικό σύστημα διάγει μια νέα οικονομική φάση. Οι πληροφορίες, τα εμπορεύματα, η γνώση, πλέον διαδίδονται με αστραπιαίους ρυθμούς, το ίδιο και οι διαταραχές σε περιπτώσεις κάποιας αλλαγής των συνθηκών. Μια αναταραχή σε ένα κράτος όπως λ.χ. μια χρεοκοπία μπορεί να επιφέρει δραματικές συνέπειες για τα υπόλοιπα κράτη που έχουν οικονομικές και όχι μόνο, σχέσεις με το ίδιο, μια καινοτομία ενός τεχνολογικού προϊόντος από έναν οργανισμό σε ένα κλάδο, μπορεί να εξαφανίσει ολόκληρους ανταγωνιστικούς κλάδους που η τεχνολογία που χρησιμοποιούν είναι παλαιωμένη.

Οι αναταράξεις λοιπόν, σημαίνουν πάντα μια αύξηση του κινδύνου και της αβεβαιότητας. Ένα ποσοστό του κινδύνου κάποιες φορές μπορεί να καλυφθεί από κάποια ασφάλιση, όμως αυτό δεν μπορεί να γίνει στο σύνολό του. Σε τέτοιες καταστάσεις, οι οργανισμοί έχουν να επιλέξουν ανάμεσα στο δίπολο της μεγιστοποίησης της απόδοσης ή της ελαχιστοποίησης του κινδύνου, ανάμεσα

δηλαδή στην μεγιστοποίηση του κέρδους, μέσα από την εκμετάλλευση κάποιας ευκαιρίας ή την διασφάλιση της επιβίωσης.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που γεννούν αναταράξεις. Κάποιοι παράγοντες στη νέα αυτή κατάσταση που διέπει τους οργανισμούς και μπορούν να προκαλέσουν χάος είναι οι εξής:

- Οι τεχνολογικές πρόοδοι και η επανάσταση των πληροφοριών
- Οι διαταρακτικές τεχνολογίες και οι καινοτομίες
- Η άνοδος των ανταγωνιστών
- Ο υπέρ-ανταγωνισμός
- Τα κρατικά κεφάλαια
- Το περιβάλλον
- Η ενδυνάμωση των πελατών

Η επανάσταση στον τομέα της πληροφορίας, είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας που διαμόρφωσε την νέα παγκόσμια οικονομία. Πλέον οι αγοραστές των προϊόντων μπορούν μέσω του διαδικτύου να ενημερωθούν καλύτερα και πληρέστερα για τα προϊόντα που τους ενδιαφέρουν και δεν χρειάζεται να περιορίζονται μόνο στις τοπικές τους αγορές.

Στην περίπτωση της ανατρεπτικής καινοτομίας ή τεχνολογίας, πρόκειται στην ουσία για μια τεχνολογική καινοτομία, η ένα νέο προϊόν που χρησιμοποιείται με μια «ανατρεπτική» στρατηγική και όχι με μια «εξελικτική» ή «διατηρήσιμη». Στόχος είναι η ανατροπή των υπάρχουσών κυρίαρχων τεχνολογιών ή προϊόντων και στην ουσία η εδραίωση στην αγορά. Οι ανατρεπτικές καινοτομίες σε σχέση με τις εξελικτικές αποτελούν ένα σπάνιο φαινόμενο σε μια αγορά. Η βάση της ανατρεπτικής καινοτομίας βασίζεται στο γεγονός ότι οδηγεί μετά την εισαγωγή της την αγορά σε δραματική αλλαγή με συνέπεια η εδραιωμένη τεχνολογία να φαίνεται γρήγορα παρωχημένη. (Kotler και Caslione 2015).

Στην άνοδο των ανταγωνιστών νοείται τόσο η άνοδος των ανταγωνιστικών οργανισμών όσο και η άνοδος των ανταγωνιστικών οικονομιών όπως της Ρωσίας, της Κίνας, της Βραζιλίας και γενικά από αναδυόμενες οικονομίες. Οι εταιρίες από τις χώρες θα προσπαθήσουν να εκμεταλλευτούν το χάος στις αναδυόμενες αγορές τους και θα επιδιώκουν με επιθετικό τρόπο να εδραιωθούν στις αγορές των ανεπτυγμένων οικονομιών.

Ο υπερ-ανταγωνισμός παρουσιάζεται όταν οι τεχνολογίες ή οι προτάσεις είναι τόσο νέες ώστε τα πρότυπα και οι κανόνες βρίσκονται σε μια κατάσταση συγκεχυμένη και οδηγούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία όμως δεν μπορούν να διατηρηθούν. Χαρακτηριστικά του είναι η έντονες και γρήγορες ανταγωνιστικές κινήσεις η οποίες οδηγούν τους ανταγωνιστές σε γρήγορες αποφάσεις και κινήσεις με στόχο την ανάπτυξη νέων πλεονεκτημάτων και υπόσκαψη των πλεονεκτημάτων των αντιπάλων.

Τα ταμεία κρατικών κεφαλαίων αποτελούνται από χρηματοπιστωτικά στοιχεία ενεργητικού όπως οι μετοχές, τα ομόλογα τα ακίνητα. Τα ταμεία αγοράζουν μετοχές από οργανισμούς που επλήγησαν από την κρίση του 2008 με στόχο την προστασία τους από τα «αρπακτικά» των αγορών. Στην ουσία έχουν ένα ρόλο προστασίας των οργανισμών των κρατών τους έναντι των ξένων ανταγωνιστών.

Ως προς την ενίσχυση των πελατών και των ομάδων συμφερόντων ενός οργανισμού, οι οργανισμοί είχαν «το πάνω χέρι» ως προς τον τρόπο που μετέφεραν τις πληροφορίες στους επίδοξους πελάτες τους. Πλέον λόγω του διαδικτύου και γενικά του μεγάλου εύρους πληροφοριών που υπάρχουν σχεδόν παντού, οι πελάτες μπορούν να λαμβάνουν πολύπλευρη γνώση για ένα προϊόν. Ως αποτέλεσμα, οι πελάτες βλέπουν έναν οργανισμό ως μια υπηρεσία και στην ουσία αγοράζουν την εμπειρία τους και όχι το προϊόν η την υπηρεσία αυτή καθεαυτή. Άρα αν η εμπειρία του οργανισμού δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών, ο οργανισμός θα έρθει αντιμέτωπος με μεγάλα προβλήματα (Grant και Jordan 2015).

Αυτό που γίνεται εμφανές είναι ότι οι οργανισμοί σε όλες τις αγορές πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστούν και να ασκούν τις εμπορικές τους δραστηριότητες, σε περιβάλλοντα τα οποία είναι εκτεθειμένα σε κάποιο βαθμό αναταράξεων. Αυτό που απαιτείται είναι ένα νέο στρατηγικό πλαίσιο λειτουργίας ενόψει αδιάκοπων και απρόβλεπτων αναταράξεων.

Είναι στο χέρι των διοικητικών στελεχών των οργανισμών, να επιλέξουν με ποιο τρόπο θα αντιμετωπίζουν τις κρίσεις και τις χαοτικές καταστάσεις. Μπορούν να κινηθούν με ασφάλεια ή να πέσουν θύματα του χάους. Μπορούν να αγνοήσουν ή να αντισταθούν στις αναταράξεις ενώ ταυτόχρονα θα προσπαθούν να επιβιώσουν και να παραμείνουν όρθιοι ή να προβλέψουν και να εκμεταλλευτούν τις δυνάμεις που προκαλούν οι αναταράξεις.



## 2.6 Οι συνήθειες αντιδράσεις σε μια αναταραχή

Στην περίπτωση μιας φυσιολογικής οικονομίας, σε μια πρώτη φάση, τα στελέχη της διοίκησης τείνουν να αντιμετωπίζουν τα μελλοντικά προβλήματα με μια έντονη δόση αισιοδοξίας, αρνούμενα ότι η αναταραχή, η κρίση, θα πλήξει τον κλάδο τους και πόσο μάλλον τον οργανισμό τους. (Brown and Eisenhardt 1998). Άρα, στο μυαλό των διοικούντων, δεν υπάρχει κάποιος άμεσος κίνδυνος. Όταν όμως η διαταραχή εδραιωθεί, μία από τις πρώτες κινήσεις είναι οι γενικευμένες περικοπές. Οι περικοπές δεν περιορίζονται μόνο τους μισθούς αλλά επεκτείνονται σχεδόν σε όλους τους τομείς, όπως στις δαπάνες μάρκετινγκ, στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων ακόμα και στον αριθμό των εργαζομένων. Όταν η ανάπτυξη επανεμφανιστεί, οι δαπάνες εντείνονται με στόχο την επίδειξη δύναμης και της τόνωσης του ηθικού.

Το πρόβλημα στην συγκεκριμένη περίπτωση έγκειται στο γεγονός ότι η «κουλτούρα» της άκρατης μείωσης δαπανών μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τον οργανισμό, τόσο ως προς την απώλεια της ανταγωνιστικής θέσης από άλλους οργανισμούς όσο και στην μείωση της ικανοποίησης των πελατών καθώς και της οικονομικής τους απόδοσης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού για να είναι επιτυχημένος δεν θα πρέπει να προάγει τέτοιες συμπεριφορές προς τα στελέχη του οργανισμού, η βάση της κουλτούρας που θα δημιουργηθεί θα πρέπει να είναι προς την αντίθετη κατεύθυνση.

Όταν ένας οργανισμός βρεθεί σε μια χαοτική κατάσταση, οι ηγέτες έχουν την τάση να διαπράττουν λάθη πάνω στον γενικότερο πανικό όπως περικοπές κόστους σε λάθος σημεία, απολύσεις ταλαντούχων στελεχών, μείωση των δαπανών για τεχνολογία και γενικά αποφυγή του κινδύνου με οποιοδήποτε κόστος. Οι αποφάσεις αυτές συνήθως έχουν παρθεί πάνω σε στιγμές που ο φόβος επικρατεί της λογικής. Η στάση αυτή όχι μόνο μπορεί να εμποδίσει την ανάκαμψη αλλά και να καταστρέψει έναν οργανισμό.

Οι λήπτες αποφάσεων πρέπει αν καταλάβουν ότι το χάος έχει τον τρόπο να δίνει ένα πλεονέκτημα σε όσους οργανισμούς ανακαλύπτουν τις ευκαιρίες του κλάδου τους στις σημερινές συνθήκες ανεξάρτητα από το τι είδους συνθήκες είναι αυτές. Μέσα από τις νέες συνθήκες τα στελέχη πρέπει να είναι έτοιμα και ικανά να

κινηθούν ενάντια στο ρεύμα και να φτάσουν μέχρι και στην αμφισβήτηση τόσο των υπάρχουσών εργαλείων όσο και τις ίδιες της κουλτούρας και φιλοσοφίας.

Αυτό, δίνει την ευκαιρία να ωθηθεί ένας οργανισμός σε μια νέα στρατηγική θέση, σε ένα νέο στρατηγικό πλεονέκτημα, στην απόκτηση ενός μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς. Η διαδικασία αυτή, μπορεί να χαρακτηριστεί και ως διαδικασία φυσικής επιλογής του χάους στο πλαίσιο της οποίας αποφασίζεται ποιοι οργανισμοί θα εμφανιστούν κερδισμένοι και ποιοι όχι (Kotler και Caslione ο.π.).

Σύμφωνα με την Mc Kinsey & Company το 40% περίπου των κορυφαίων βιομηχανικών εταιριών των ΗΠΑ κατρακύλησε από το υψηλότερο 25% του κλάδου τους κατά την ύφεση του 2000-2001. Το 1/3 των κορυφαίων αμερικανικών τραπεζών είχε την ίδια τύχη όμως το 15% που δεν ήταν ηγέτες του κλάδου τους πριν την κρίση οδηγήθηκαν σε αυτή τη θέση κατά τη διάρκειά της.<sup>29</sup>

### **2.6.1 Το παράδειγμα της Goldman Sacks και της AIG**

Ένα από τα χαρακτηριστικά όπως προαναφέρθηκε, που περιέχει το χάος είναι ότι λίγο πριν ξεσπάσουν οι μεγάλες αναταραχές, μπορούν να γίνουν κάποιες βραχυπρόθεσμες προβλέψεις που μπορούν να φανούν σωτήριες για έναν οργανισμό. Στην περίπτωση της Goldman Sacks, πριν η μεγάλη θύελλα ξεσπάσει, ακριβώς λόγω της διορατικότητας των στελεχών της κατάφερε να επωφεληθεί και να ανταπεξέλθει στους κινδύνους. Η έκθεση πεπραγμένων του τρίτου τριμήνου του 2008 (στο Goldman Sachs Reports 2008 Third Quarter Earnings Per Common Share of \$1.81) ανέφερε πώς «τα καθαρά έσοδα από την διαχείριση στεγαστικών δανείων ήταν σημαντικά υψηλότερα, παρά την συνεχιζόμενη επιδείνωση του περιβάλλοντος της αγοράς. Σημαντικές ζημιές από επισφαλή δάνεια και χρεόγραφα υπερκαλύφθηκαν από τα κέρδη επί των βραχυπρόθεσμων θέσεων πώλησης στεγαστικών δανείων».

Αυτό που οδήγησε την Goldman Sacks στην επιτυχία (αν και πρόσκαιρη), ήταν το γεγονός ότι, κατά της περίοδο κατάρρευσης των ενυπόθηκων ομολόγων, το καλοκαίρι του 2008, ο οργανισμός πούλησε έγκαιρα τα ενυπόθηκα ομόλογα που είχε στην κατοχή του. Ο διαχειριστής του κινδύνου του οργανισμού, είχε διακρίνει

<sup>29</sup> Richard F.Dobbs, Tomas Karakolev and Francis Malige, «Learning to love recession» *McKinsey Quarterly*, June 2002, <http://www.mckinseyquarterly.com/>.

έγκαιρα τον κίνδυνο και την επικείμενη καταστροφή και πρότεινε να πουλήσουν όσο το δυνατόν περισσότερα «τοξικά» ομόλογα και όσα έμεναν να τα ασφάλιζαν σε κάποιον αντασφαλιστή με στόχο την κάλυψη του κινδύνου.

Ο κίνδυνος όμως επηρέασε έμμεσα την Goldman Sacks καθώς από την ίδια, μετατοπίστηκε στην AIG η οποία δεν ήταν πλέον σε θέση να ικανοποιήσει τις ασφαλιστικές τις δεσμεύσεις έναντι ούτε της Goldman αλλά ούτε και κανενός άλλου οργανισμού.<sup>30</sup> Για τη διάσωση της AIG χρειάστηκαν πολλές δεκάδες δισεκατομμυρίων από την αμερικανική κυβέρνηση και η ζημιές του οργανισμού ήταν πραγματικά τρομακτικές.<sup>31</sup>

Έτσι και η ίδια η GS τελικά, ακριβώς λόγω της αλληλεξάρτησης της καθώς και της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, χρειάστηκε διάσωση από το αμερικανικό κράτος ύψους 10 δις δολαρίων. Τα συμπεράσματα από το παράδειγμα της Goldman Sacks και της AIG είναι τα εξής:

- Ο κίνδυνος είναι δυνατόν να μετρηθεί και να ασφαλιστεί, η αβεβαιότητα όμως, όχι.
- Ένας οργανισμός ακριβώς λόγω των αλληλεξαρτήσεων και των αλληλοσυνδέσεων με τους υπολοίπους, όσο και αν προσπαθεί να στηριχθεί στην πρόβλεψη, με σύνεση και αυτοπεποίθηση, πρέπει να γνωρίζει πως, κάποιος από τους υπόλοιπους οργανισμούς που συνδέεται με αυτόν, μπορεί να προκαλέσει αναταράξεις στην επιχειρηματική του δραστηριότητά και να τον οδηγήσει σε κατάρρευση.
- Το χάος, τη μόνη βεβαιότητα που μπορεί να προσφέρει είναι η ίδια η αβεβαιότητα σε περιόδους έντονης αναταραχής. Για τον λόγο αυτό και με δεδομένο ότι οι αναταράξεις εμφανίζονται όλο και πιο συχνά, το μάνατζμεντ γενικά και κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ειδικά, θα πρέπει να γνωρίζει και να είναι κατάλληλα προετοιμασμένο για να αποφύγει τα λάθη που κάνουν οι οργανισμοί.

---

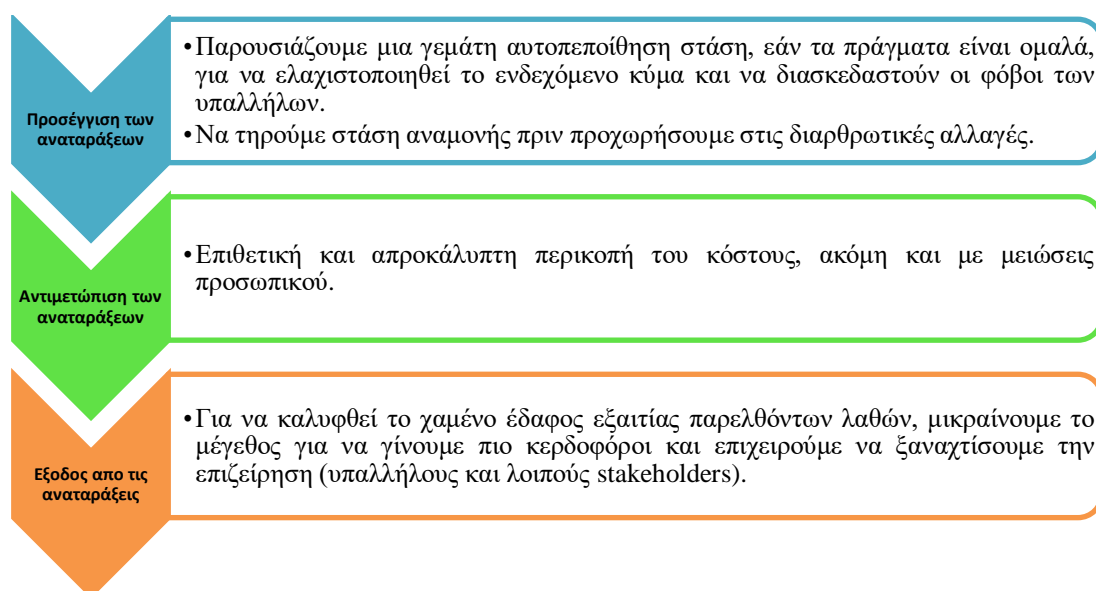
<sup>30</sup>Περισσότερα για την διάσωση της AIG στο <https://www.investopedia.com/articles/economics/09/american-investment-group-aig-bailout.asp>

<sup>31</sup> Η εταιρεία ανακοίνωσε τα οικονομικά της αποτελέσματα στα μέσα του Μαρτίου του 2009 στα οποία, το προηγούμενο τρίμηνο είχε απώλειες 61,7 δις. Μια ζημιά που μέχρι τότε, αποτελούσε την μεγαλύτερη ζημιά μέσα σε ένα τρίμηνο στα χρονικά των εταιριών.

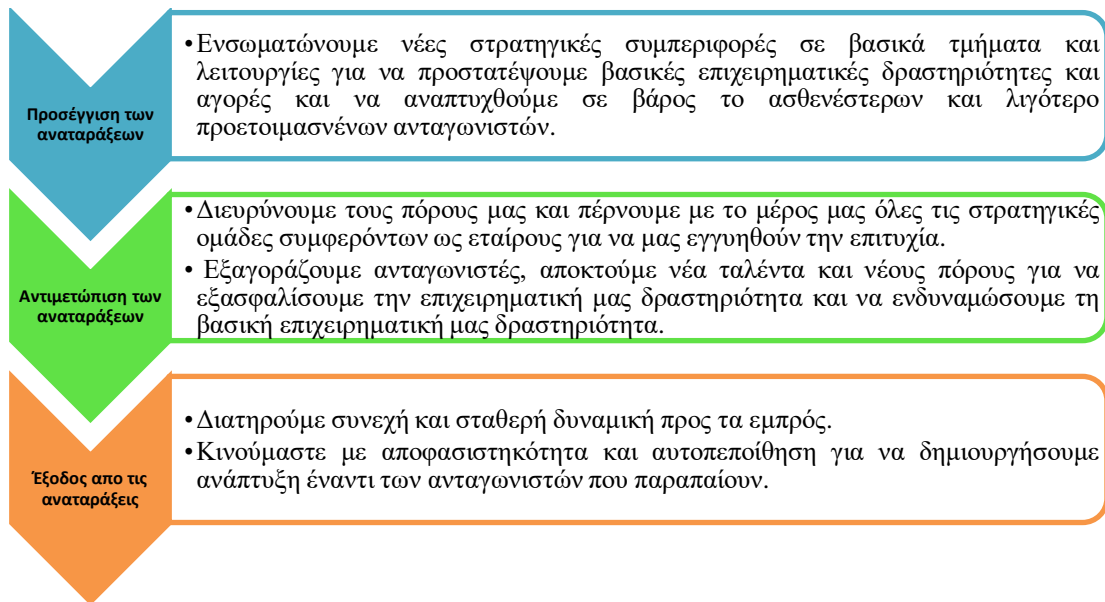
Στην συνέχεια ακολουθούν οι δύο προσεγγίσεις ως προς τις αντιδράσεις σε μια χαοτική κατάσταση ή σε μια αναταραχή που ξεσπάει στο εξωτερικό περιβάλλον. Η πρώτη είναι η παραδοσιακή μέθοδος και η δεύτερη η χαοτική.

## 2.7 Οι δύο τρόποι δράσης

Το μάνατζμεντ σε περιόδους χάους η χαοτικών συμπεριφορών της οικονομίας, αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση που στόχο έχει την ανίχνευση, την ανάλυση καθώς και την αντίδραση στις αναταράξεις και στο χάος που αυτές προκαλούν. Στην συνέχεια παρουσιάζονται δύο τρόποι δράσης ενός οργανισμού σε μια περίοδο αναταραχών, η παραδοσιακή μέθοδος δράσης των δύο επιπέδων και η χαοτική μέθοδος.



Σχήμα 2.1 Η παραδοσιακή μέθοδος δράσης των δύο επιπέδων



Σχήμα 2.2 Η χαοτική μέθοδος

Στο σχήμα 2.1 παρουσιάζεται η *παραδοσιακή μέθοδος δράσης των δύο επιπέδων* σύμφωνα με την οποία, πριν εμφανιστεί η αστάθεια στην αγορά, αυτό που κάνουν συνήθως τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού είναι να παρουσιάσουν μια στάση του οργανισμού γεμάτη με αυτοπεποίθηση ώστε να μην δημιουργηθεί αίσθημα φόβου στους υπαλλήλους και τις λοιπές ομάδες συμφερόντων όπως είναι οι προμηθευτές, οι μέτοχοι, ακόμα και οι υποψήφιοι πελάτες. Επιπρόσθετα, πριν γίνουν οι όποιες αλλαγές στον οργανισμό υπάρχει υπομονή και κατάλληλη αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης καθώς και προσπάθεια κατανόησης, ίσως και βραχυπρόθεσμης πρόβλεψης τόσο των διαθέσεων της αγοράς όσο και των ανταγωνιστών. Αποφάσεις οι οποίες θα παρθούν μετά από μη βεβαιωμένη σκέψη, θεωρούν ότι μπορούν τόσο να σώσουν όσο και να οδηγήσουν έναν οργανισμό σε πλεονεκτική θέση έναντι των υπολοίπων.

Ως προς την αντιμετώπιση της αστάθειας, οι λήπτες αποφάσεων αποφασίζουν να περικόπτουν τα κόστη με πρόχειρο και όχι εστιασμένο τρόπο, απομακρύνονται από τους πελάτες και μειώνουν το υπαλληλικό δυναμικό. Παίρνουν αποφάσεις κατανομής των πόρων που υπονομεύουν την κεντρική στρατηγική και την κουλτούρα του οργανισμού. Ακυρώνουν τόσο νέα έργα όσο και έρευνες πάνω σε νέα προϊόντα και ελαχιστοποιούν τις δαπάνες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων τους. Υποτιμούν τους προμηθευτές και τους διανομείς και τέλος οι όποιες εξαγορές οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν έναν οργανισμό σε πλεονεκτική θέση, συνήθως ακυρώνονται.

Όταν έχει «βγει» ο οργανισμός από τις αναταραχές της αγοράς, τα διοικητικά στελέχη, για να μπορέσουν να «επαναφέρουν» τον οργανισμό στην προτεραιότητα του κατάστασης, μικραίνουν το μέγεθός του και προσπαθούν να επαναδομήσουν τον οργανισμό (ικανοποίηση των stakeholders).

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί ότι περικοπές του κόστους ακόμα και δραματικές, μπορεί να χρειαστεί όντως να γίνουν για να μπορέσει ο οργανισμός να επιβιώσει κατά τη διάρκεια των αναταραχών, όμως τα μέτρα αυτά δεν θα πρέπει να πλήξουν την μοναδικότητα του οργανισμού, να γίνουν η αιτία που δεν θα καλύπτονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών αλλά και να τεθούν σε κίνδυνο τόσο η κουλτούρα όσο και το όραμα και οι αξίες του οργανισμού.

Στο σχήμα 2.2 από την άλλη, παρουσιάζεται ένας διαφορετικός και πιο πρωτότυπος τρόπος αντιμετώπισης των αναταραχών από έναν οργανισμό, η *χαοτική μέθοδος*. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, βασικός στόχος θα πρέπει να είναι η ενσωμάτωση νέων στρατηγικών συμπεριφορών, μιας νέας κουλτούρας σε βασικά τμήματα του οργανισμού η οποία θα επιτρέψει να τόσο την προστασία των δραστηριοτήτων όσο και την ανάπτυξη σε βάρος των υπολοίπων ανταγωνιστών οι οποίοι λόγω των αναταραχών, βλέπουν το μερίδιό τους της αγοράς να εξασθενεί. Στο κεφάλαιο του στρατηγικού σχεδιασμού, παρουσιάζεται ο τρόπος που δημιουργούνται οι νέες στρατηγικές για την βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Στο κομμάτι της αντιμετώπισης, ο οργανισμός θα πρέπει να πάρει με το μέρος του όλες τις ομάδες συμφερόντων οι οποίες, θα είναι αυτές, που θα εγγυηθούν την επιτυχία. Επιπρόσθετα, δεν πρέπει να χαθούν οι ευκαιρίες που εμφανίζονται. Πρέπει ο οργανισμός να επενδύσει σε νέα ταλέντα και πόρους, αυτά θα είναι η διασφάλιση και ενδυνάμωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων καθώς και της συνέχειάς του. Επιπλέον, διάφοροι ανταγωνιστές λόγω της δεινής τους κατάστασης, θα είναι πιο ευάλωτοι σε κάποια εξαγορά τους από τους ισχυρότερους. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να σκεφτούν σοβαρά τέτοια ενδεχόμενα και να εκμεταλλευτούν τις αναταραχές, με λίγα λόγια να μην αφήσουν το κύμα να τους παρασύρει αλλά να σερφάρουν πάνω του.

Ως αποτέλεσμα, η έξοδος από την αναταραχή, θα βρει τον οργανισμό με ενδυναμωμένη θέση την αγορά, είτε ακόμα και με την απόκτηση ηγετικής θέσης η

κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με νέα οράματα και ικανό να κοιτάζει το μέλλον με σιγουριά. Ο οργανισμός θα είναι σε θέση να πορεύεται με αυτοπεποίθηση έναντι των λοιπών οργανισμών οι οποίοι μετά το πέρας της ταραχώδους περιόδου, θα μετρούν τις απώλειές τους.

## 2.8 Οι λάθος κινήσεις στο χάος

Βάσει μιας έρευνας της Diamond Management & Technology Consultants (DMTC)<sup>32</sup> (Kotler και Caslione 2009) το 48% των οργανισμών οι οποίοι προέβησαν σε βεβιασμένες περικοπές των δαπανών κατά την ύφεση του 2001, έχασαν έδαφος ή έμειναν σταθεροί. Σύμφωνα με την Diamond οι οργανισμοί, εντάσσονται σε μια από τις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με την τρόπο εισόδου και εξόδου από μια οικονομική κρίση.

- *Κορυφαίοι*: Όσοι οργανισμοί έχουν συνεχόμενη υψηλή απόδοση και βρίσκονται στο άνω 25% των οργανισμών του κλάδου τους τόσο πριν όσο και μετά.
- *Οπορτουμιστές*: Όσοι εξέρχονται από μια ύφεση και αυξάνουν την οικονομική τους απόδοση κατά 10% ή περισσότερο σχετικά με τους άλλους οργανισμούς του κλάδου τους.
- *Αδρανείς*: Οι οργανισμοί που παρουσιάζουν μηδαμινή αλλαγή στην απόδοσή τους ανεξάρτητα από τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.
- *Απογοητευμένα αστέρια*: Αυτοί που έχουν χειρότερη απόδοση μετά την ύφεση. Οι οργανισμοί αυτοί έχουν την τάση να χάνουν πάνω από το 10% σε σχέση με τους άλλους οργανισμούς του κλάδου τους.

Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα δέκα πιο συχνά λάθη που διαπράττουν οι οργανισμοί σε σχέση με τις πολύτιμες ομάδες συμφερόντων τους (εδώ γίνεται εστίαση στους προμηθευτές και τους διανομείς) κατά τη διάρκεια μιας χαοτικής κατάστασης. Πρέπει να γνωρίζουν τα ανώτερα στελέχη ότι οι ομάδες συμφερόντων όπως θα παρουσιαστεί και στην συνέχεια της παρούσας εργασίας, αποτελούν έναν από τους παράγοντες κλειδιά για την επιτυχή έξοδο από κάποιες αναταράξεις καθώς μπορούν να συνεισφέρουν με διάφορους τρόπους. Οι ομάδες συμφερόντων

<sup>32</sup> Στο Diamond Management & Technology Consultants, «Focus, NOT Across-the Board Burger Cuts, the Key to Success During a Recession», δελτίο τύπου, 13/10/2008.

μπορεί να παράσχουν πληροφορίες μιας «τρίτης οπτικής» για την κατάσταση του οργανισμού σε μια κρίση (λ.χ. η πελάτες μέσα από την ανατροφοδότηση), μπορούν να μείνουν πιστοί αν υπάρχει μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα και να εντείνουν την παραγωγικότητά τους προς επίτευξη των στόχων του οργανισμού αν αυτός τους έχει εμφυσήσει ένα ισχυρό οργανωσιακό όραμα και στόχους που μπορούν να ταυτιστούν.





## Λάθος

- 1. Επικάλυψη δυναμικού
- 2. Πολυπλοκότητα των συμβάσεων
- 3. Ανεπαρκή συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης
- 4. Ανεπαρκής ανάπτυξη/εξειδίκευση προϊόντων



## Καλύτερη πρακτική

- 1. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αποφύγουν την επικάλυψη ανάμεσα στους προμηθευτές και τους διανομείς τους και να εστιάσουν στην περικοπή επικαλύψεων και κόστους.
- 2. Οι οργανισμοί να έχουν απλές συμβάσεις οι οποίες είναι βασισμένες στην αμοιβαία εμπιστοσύνη. Οι συμβάσεις να εφαρμόζονται με την συνεργασία των προμηθευτών και διανομέων σε καθημερινή βάση, δίνοντας βάση στη συνεχή βελτίωση.
- 3. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν συστήματα αξιολόγησης τόσο για τους προμηθευτές όσο και για τους διανομείς, εύκολης κατανόησης και άμεσης ανάδρασης τα οποία θα εστιάζουν συγκεκριμένα: α) στον εντοπισμό των προβληματικών περιοχών, β) στην ανάπτυξη μεθόδων εξάλειψης ή μετριασμού των όποιων δυσκολιών που θα προκύπτουν.
- 4. Οι οργανισμοί, σε προηγούμενη συζήτηση με τους προμηθευτές και τους διανομείς, να προτείνουν προκαταβολικά τροποποιήσεις με στόχο τη βελτίωση των προϊόντων, τη μείωση του κόστους.



## Λάθος

- 5. Μονοδιάστατη διαδικασία επιλογής
- 6. Διατήρηση του διαχωρισμού μεταξύ βασικών προμηθευτών και βασικών διανομέων
- 7. Διατήρηση πολύ μεγάλου αριθμού προμηθευτών



## Καλύτερη Πρακτική

- 5. Αντί να γίνεται η επιλογή προμηθευτών και διανομέων από τα αντίστοιχα σμήματα προμηθειών και πωλήσεων, να γίνεται η επιλογή τους με βάση τις σημαντικές πληροφορίες από λειτουργικές ομάδες του οργανισμού. Η μέθοδος αυτή, απομακρύνει τον οργανισμό από το μονοδιάστατο κριτήριο του χαμηλού κόστους και του υψηλού περιθωρίου κέρδους αντίστοιχα και τον στρέφει προς μια στρατηγική που θα εξασφαλίσει την πλήρη αξία από τις ικανότητες των προμηθευτών και των διανομέων.
- 6. Οι κοινές εγκαταστάσεις προάγουν την καλύτερη επικοινωνία και η γνώση όλων των πλευρών οφείλει τον οργανισμό και εξασφαλίζει καλύτερο έλεγχο μέσα στο πλαίσιο των λειτουργιών του προμηθευτή και του διανομέα.
- 7. Η βελτίωση του τρόπου διοίκησης επιβάλλει την προμήθεια από μία μόνο πηγή ή από μειωμένο αριθμό προμηθευτών. Στόχος η εδραίωση της πελατειακής βάσης ώστε οι περιορισμένοι πόροι να μπορούν να εστιαστούν σε έναν εύκολα διαχειριζόμενο αριθμό προμηθευτών με στόχο την επίτευξη κορυφαίας απόδοσης. Οι προμηθευτές εξασφαλίζουν μεγαλύτερο όγκο δουλειάς και έτσι επενδύουν στους δικούς τους εσωτερικούς πόρους με αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και την παραγωγή εξαρτημάτων σε ανταγωνιστικότερη τιμή.



## Λάθος

- 8. Διατήρηση λάθος προμηθευτών και διανομέων
- 9. Αδυναμία πραγματοποίησης επενδύσεων για την εκπαίδευση των προμηθευτών και διανομέων
- 10. Αδυναμία πραγματοποίησης επενδύσεων στις επικοινωνίες με τους προμηθευτές και τους διανομείς



## Καλύτερη πρακτική

- 8. Οι οργανισμοί περιμένουν μεγάλο χρονικό διάστημα για να διακόψουν τις δραστηριότητές τους με προμηθευτές και διανομείς οι οποίοι δεν έχουν καλές αποδόσεις. Σε περιόδους αναταραχών αυτό μπορεί να κοστίσει πολλά στον οργανισμό. Άρα η παραγωγικότητα πρέπει να αξιολογείται συχνά και οι οργανισμοί θα πρέπει να κάνουν τις κατάλληλες επιλογές πριν επιβαρυνθούν.
- 9. Η εκπαίδευση, μειώνει το κόστος και αυξάνει τις πωλήσεις έναντι των ανταγωνιστικών οργανισμών. Επιπρόσθετα αυξάνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων τόσο ως προς τον οργανισμό όσο και προς τους πελάτες.
- 10. Επένδυση σε διάφορες μεθόδους βελτίωσης της επικοινωνίας με τους προμηθευτές και τους διανομείς, μείωση της κακής ποιότητας της επικοινωνίας και παροχή ευκαιριών ανάδρασης.

Σχήμα 2.3 Τα δέκα λάθη αλλά και η καλύτερες πρακτικές των οργανισμών ως προς τις ομάδες συμφερόντων

Αυτό που πρέπει να γίνει ιδιαίτερα αντιληπτό είναι ότι σε περιόδους αναταράξεων, οι σχέσεις του μάνατζμεντ με τις ομάδες συμφερόντων αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σπουδαιότητα. Οι οργανισμοί πρέπει να διεξάγουν διαπραγματεύσεις με γνώμονα πάντα το μακροπρόθεσμο μέλλον και όχι μόνο με την οπτική του να ανταπεξέλθουν στην κρίση με κάθε κόστος. Για παράδειγμα, συμπεριφορές όπως, το να γίνονται πιέσεις προς την πλευρά των προμηθευτών με στόχο την μείωση των τιμών ή στους διανομείς ώστε να δεχτούν περισσότερα αποθέματα ενώ είναι γνωστό ότι οι ίδιοι δεν είναι ικανοί για κάτι τέτοιο καθώς δεν θα μπορούν να τα διαθέσουν (πχ το επόμενο τρίμηνο), μένουν ως μια αρνητική εικόνα για τον οργανισμό μετά το πέρας της κρίσης.

Σκοπός και λύση είναι ο οργανισμός να λειτουργεί με συνέπεια. Να μην λειτουργεί με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με τις εποχές ακριβώς γιατί οι ομάδες συμφερόντων θα χάσουν την εμπιστοσύνη τους και έτσι ο οργανισμός θα οδηγηθεί σε μείωση της συνεργασίας του καθώς και της παραγωγικότητας.

Η συνεργασία στην εποχή των αναταράξεων με τους προμηθευτές μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό μέσα από τη δημιουργία ενός μίγματος πιο δελεαστικών προϊόντων, με νέα και καινοτόμα προϊόντα, καινοτομίες ως προς τις διαδικασίες, καλύτερους όρους πληρωμής και πολλά άλλα. Μια ολιστική κατανόηση όλων των ομάδων συμφερόντων έχει κρίσιμη σημασία για την επιβίωση του οργανισμού ειδικά σε περιόδους χαοτικών συμπεριφορών στην αγορά. Η κατανόηση οδηγεί σε πιο ορθές επιλογές και οι ορθές επιλογές σε πλεονεκτική θέση τόσο για την αντιμετώπιση της αναταραχής όσο και για το μέλλον.

Ένα γενικό συμπέρασμα είναι ότι οι αναταράξεις και το παρεπόμενο χάος δημιουργούν τόσο κακές όσο και καλές καταστάσεις. Οι λάθος αποφάσεις του μάνατζμεντ και καίρια ζητήματα κατά την διάρκεια των αναταράξεων μπορούν να προκαλέσουν ανεπανόρθωτη ζημιά. Οι λήπτες αποφάσεων, αν εστιάζουν μόνο στα «νούμερα» και στην πάση θυσία μείωση των δαπανών και όχι στα βασικά-ζωτικά στοιχεία του οργανισμού τους θα καταστήσουν τον ίδιο, περισσότερο ασταθή μέσα στους ήδη υπάρχοντες κλονισμούς του χάους. Οι άστοχες αποφάσεις και η έλλειψη ορθής κρίσης μπορούν να προκαλέσουν ένα φαινόμενο κλιμακούμενης αστοχίας. Για να μπορέσει ο οργανισμός να ανταπεξέλθει δεν χρειάζεται τύχη αλλά διαίσθηση. Πρέπει να καλλιεργήσει στο εσωτερικό του μια καινούρια νοοτροπία,

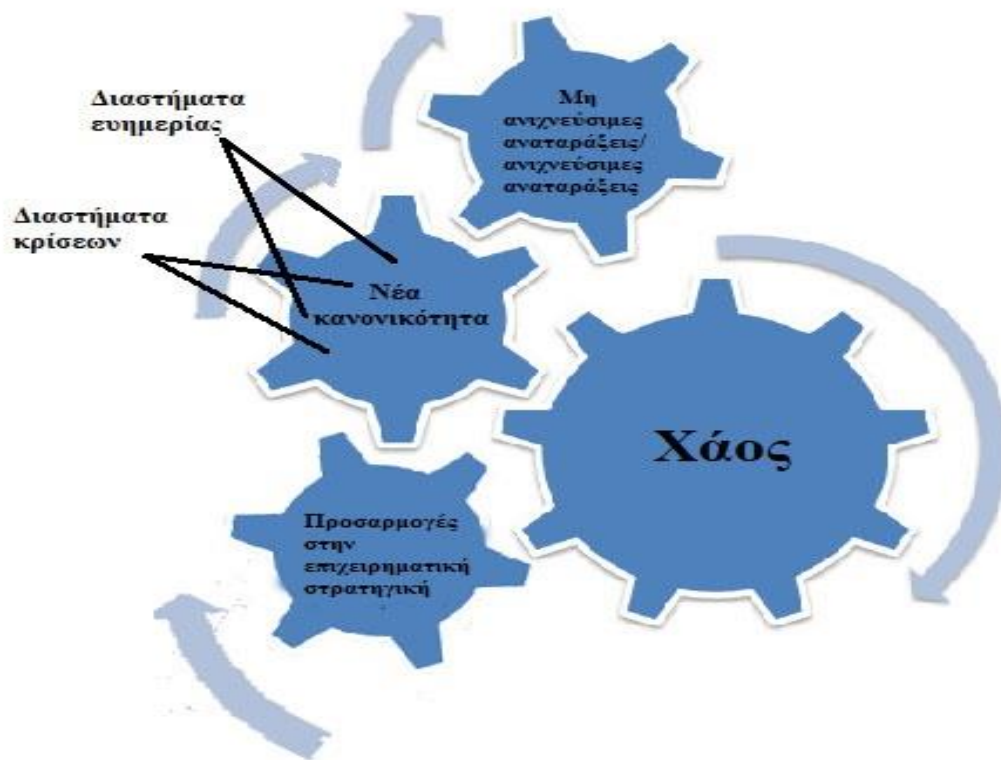
μια ισχυρή κουλτούρα, σοβαρού σχεδιασμού και σωστών στρατηγικών καθώς και λειτουργίες υλοποίησής τους.

## **2.9 Οι αντιδράσεις στο χάος**

Σε μια χαοτική κατάσταση, το παραδοσιακό μακροχρόνιο ή έστω τριετές στρατηγικό σχέδιο ενός οργανισμού δεν έχει σχεδόν καμία αξία. Πλέον όπως θα παρουσιαστεί και στη συνέχεια ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι και πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμος (ενός με δύο έτη). Η παραδοσιακή προσέγγιση της στρατηγικής έχει την τάση να απαιτεί ακριβείς προβλέψεις, για τον λόγο αυτό, το μάνατζμεντ υποτιμούσε το χάος και την αβεβαιότητα. Στην παραδοσιακή στρατηγική, υπάρχει η υπόθεση ότι, ένα σύνολο ισχυρών αναλυτικών εργαλείων μπορεί να προβλέψει το μέλλον με ακρίβεια και ως αποτέλεσμα, να μπορεί να χαραχθεί μια σαφής στρατηγική.

Η υποτίμηση του χάους μπορεί να οδηγήσει την ηγεσία σε λάθος εκτίμηση για το που βρίσκεται ο οργανισμός και κατ' επέκταση σε στρατηγικές που δεν θα προστατεύουν τον οργανισμό από τα τρωτά του σημεία και δεν του επιτρέπουν να εκμεταλλευτεί τις αναδυόμενες από το χάος, ευκαιρίες. Στον αντίποδα όμως, υπάρχει και ο κίνδυνος (ο οποίος δεν αποτελεί εξαίρεση) η ηγεσία να βασίσει τις αποφάσεις της χρησιμοποιώντας μόνο το εργαλείο της διαίσθησης.

Στο σχήμα 2.4 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η νέα κανονικότητα, η εποχή των αναταράξεων, ο τρόπος επίδρασης του χάους σε μια οικονομία, σε έναν κλάδο, σε έναν οργανισμό, στο σύνολο.



Σχήμα 2.4 Η εποχή της νέας κανονικότητας

Αυτό που απεικονίζεται στο σχήμα είναι ένας κύκλος, το διηλεκές του χάους. Μια οικονομία, ένας οργανισμός θα περνάει από αυτές τις ακόλουθες φάσεις. Αρχικά θα βρίσκεται σε μια κατάσταση «νέας κανονικότητας» κατά την οποία θα επικρατούν οι εξής δύο συνθήκες. Θα υπάρχουν διαστήματα ευημερίας και διαστήματα κάμψης, με άλλα λόγια διαστήματα όπου η ισορροπία θα αποτελεί απλά μια βραχυχρόνια εξαίρεση. Σε αυτή τη νέα κανονικότητα, ένας οργανισμός θα δέχεται ανιχνεύσιμες και μη ανιχνεύσιμες αναταράξεις. Σε αυτό ακριβώς το σημείο, σε συνδυασμό με την έγκαιρη πρόβλεψη (ανάπτυξη συστημάτων έγκαιρης προειδοποίησης), ένας οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί τη θέση του και τις αναδυόμενες από τις αναταραχές ευκαιρίες, για να αποκτήσει ηγετική θέση στην αγορά του έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών.

Εν συνεχεία αυτό που ακολουθεί είναι η κατάσταση του γενικευμένου χάους, ένας ντετερμινισμός, μακροπρόθεσμα μη προβλέψιμος ο οποίος μπορεί να οδηγήσει στην απόλυτη κατάρρευση. Στην προκειμένη περίπτωση ο οργανισμός για να μπορέσει να ανταπεξέλθει θα πρέπει να κάνει προσαρμογές στο επιχειρηματικό του σχέδιο και κατ' επέκταση στην επιχειρηματική του στρατηγική ανάλογες με την «συμπεριφορά» των αναταραχών.

Πρέπει να τονιστεί ότι τα χαοτικά συστήματα μπορούν να οριστούν ως συστήματα τα οποία συνδυάζουν συμπεριφορές τάξης και αταξίας και μπορούν να παρουσιάσουν μια ευρύτατη γκάμα συμπεριφορών. Η περίεργη και απρόβλεπτη συμπεριφορά τους οφείλεται στους εξής τρεις λόγους οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν από τους μάνατζερ, αν θέλουν να κάνουν τη διαφορά και να μπορέσουν να ξεπεράσουν τις αναταραχές. Οι λόγοι είναι οι εξής (Sanal 2014):

1. Στα χαοτικά συστήματα, οι εκροές του προηγούμενου κύκλου χρησιμοποιούνται ως εισροές για την ανατροφοδότηση του συστήματος για τη νέα περίοδο. Επιπρόσθετα από τη στιγμή που η σχέση των μεταβλητών είναι μη γραμμική, η σχέση μεταξύ αιτίου και αιτιατού δεν είναι ανάλογη.
2. Οι εισροές που φαίνονται ασήμαντες, μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του συστήματος σε μεγάλο βαθμό κατά την πάροδο του χρόνου.
3. Ευαίσθητη εξάρτηση στις αρχικές συνθήκες κάτι που σημαίνει ότι στις παγκοσμιοποιημένες και αλληλοεξαρτώμενες αγορές οι προβλέψεις καθίσταται αδύνατες.

### 3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση 2007-2008 είναι ένα καλό παράδειγμα στο οποίο μεγάλοι οργανισμοί, μπορούν να σβηστούν από τον χάρτη της αγοράς στην οποία βρίσκονταν, τόσο γρήγορα, σαν να μην υπήρξαν ποτέ. Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να θέσουν σκληρά ερωτήματα για την θέση και την κατάσταση του οργανισμού τους αλλά και να μπορέσουν να αντέξουν τις εξίσου σκληρές απαντήσεις.

Η φύση του ανθρώπου έχει δείξει ότι, αποστρέφεται την ανάληψη κινδύνων που συνδέονται με την κίνηση προς το άγνωστο ή στην χειρότερη περίπτωση, με δυσάρεστα αποτελέσματα. Οι ψυχολόγοι θεωρούν αυτή την ροπή του ατόμου, ως μια τελειώς φυσιολογική διαδικασία η οποία συνδέεται με το αίσθημα της επιβίωσης και της αυτοσυντήρησης. Το άτομο όμως, σε καθημερινή βάση, αναλαμβάνει κινδύνους ανεξάρτητα της έντασης του αποτελέσματος. Αυτό γίνεται γιατί τα χειρότερα αποτελέσματα συμβαίνουν σπάνια. Ακόμα και όταν συμβούν όμως, το άτομο έχει την τάση να αρνείται το πρόβλημα και λειτουργεί με μια αποστασιοποίηση από τα γεγονότα, θεωρώντας ότι το «κακό» δεν θα έρθει. Το άτομο θεωρεί, ότι αν μάθει την διαδικασία της επιβίωσης αυτό αυτομάτως φέρνει την έκτακτη κατάσταση πιο κοντά του. Ένας βασικός κανόνας στο μάνατζμεντ αναφέρει πως για να μπορέσεις να ευημερείς πρέπει να μάθεις να επιβιώνεις.

Όπως αναφέρθηκε σε άλλο σημείο της εργασίας, τα υψηλόβαθμα στελέχη καθώς και οι υπεύθυνοι ενός οργανισμού, είναι επιφορτισμένοι με τη διασφάλιση ότι οι συμπεριφορές και οι στρατηγικές για την αντιμετώπιση του χάους έχουν εδραιωθεί και μετατραπεί σε ζωτικό κομμάτι της φιλοσοφίας του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, πριν προβούν σε πρόχειρες περικοπές δαπανών θα πρέπει να εντοπίσουν τις περιπτώσεις αναποτελεσματικότητας σε ένα ή περισσότερα βασικά τμήματα του οργανισμού.

Σε κανονικές εποχές, αυτό θα γινόταν δεκτό. Σε εποχές έντονων αναταράξεων όμως, η αναποτελεσματικότητα μπορεί να προκαλέσει την έκθεση του οργανισμού σε έντονο κίνδυνο. Τα μοντέλα επιχειρηματικής δραστηριότητας, θα πάψουν να αποδίδουν σε περιόδους χάους και τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να ανακατανέμουν το κεφάλαιο του οργανισμού προς τα καλύτερα προϊόντα τους, τα



αποδοτικότερα τμήματα και τις καλύτερες περιοχές για να μπορέσουν να παραμείνουν στο παιχνίδι. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να ανταπεξέλθει στις απότομες αλλαγές και να τις εκμεταλλευτεί θα πρέπει να:

- Ανταποκρίνεται αμεσότερα.
- Να ισχυροποιεί τη θέση του στην αγορά.
- Να εδραιώνεται ή με άλλα λόγια, να καθιστά τη θέση του όλο και πιο ανθεκτική.

Τα χαρακτηριστικά αυτά, μπορούν να αποτυπωθούν σε τρεις απλούς και ξεκάθαρους ορισμούς (Kotler και Caslione 2009):

- Ένας οργανισμός ανταποκρίνεται όταν μπορεί να αντιδράσει άμεσα στα ερεθίσματα του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Ένας οργανισμός είναι ισχυρός όταν μπορεί να αντέξει εντάσεις, πιέσεις καθώς και τις αλλαγές στις διαδικασίες. Επιπρόσθετα, ισχυρός σημαίνει ότι είναι σε θέση να αντιμετωπίζει σε ικανοποιητικό βαθμό τις (κάποιες φορές απρόβλεπτες) μεταβολές στο λειτουργικό περιβάλλον με ελαχιστοποίηση των απωλειών, των τροποποιήσεων ή της λειτουργικότητας.
- Ένας οργανισμός είναι ανθεκτικός όταν μπορεί να επανέλθει ή να βρεθεί σε μια καλύτερη θέση στην αγορά του, μετά από αναταράξεις.

Οι ηγέτες, θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφτούν το μέγεθος των αναταράξεων που έρχεται καθώς και του επικείμενου χάους. Να μπορέσουν να αναπτύξουν νέες συμπεριφορές στρατηγικής οι οποίες θα είναι συμπεριφορές αντίδρασης σε χαοτικές καταστάσεις καθενός από τα τμήματα του οργανισμού.

Όπως αναφέρουν οι καθηγητές Κέφης και Παπαζαχαρίου (2009) για τον στρατηγικό σχεδιασμό, οι μάνατζερ, θα πρέπει να αναφερθούν με λεπτομέρεια στο όραμα, στην αποστολή, στους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού καθώς και στις προσπάθειες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με άλλα λόγια, είναι επιφορτισμένοι με την δημιουργία της στρατηγικής αυτής, η οποία θα οδηγήσει τον οργανισμό στην απόκτηση μιας στρατηγικής θέσης στην αγορά. Κατά τους ίδιους, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη καθώς και οι μέτοχοι, θα πρέπει να απαντήσουν σε καίρια ερωτήματα και να οριοθετήσουν εκείνες τις περιοχές οι οποίες θα ενισχύσουν την τόνωση του οργανισμού στις περιόδους των

προβλέψιμων ή μη μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με άλλα λόγια στις εποχές όπου κυριαρχούν οι αναταράξεις στην αγορά.

Το ερώτημα που γεννάται σε αυτό το σημείο είναι το πώς θα μπορέσει ένας οργανισμός να επιβιώσει σε περιόδους χάους; Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί το πλέον κατάλληλο εργαλείο καθώς και την επίσημη εξέταση της μελλοντικής πορείας ενός οργανισμού.

Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού και θα δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη του κάθε σταδίου με την οπτική στραμμένη στο εξωτερικό χαοτικό περιβάλλον. Θα προταθούν εργαλεία άμεσης αντίδρασης αλλά και άμυνας σε εξωτερικές αναταράξεις και τέλος, θα γίνει ο ισχυρισμός ότι αποδοτικός στρατηγικός σχεδιασμός στραμμένος στο χάος μπορεί να δημιουργήσει ασφάλεια σε έναν οργανισμό μέσα από το παράδειγμα της Infusionsoft.

### **3.1 Τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός**

Προκειμένου να καθορίσει πού πηγαίνει, ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει ακριβώς πού βρίσκεται. Τότε προσδιορίζει πού θέλει να πάει και πώς θα φτάσει εκεί.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια διαδικασία ενός οργανισμού για να καθορίσει τους μακροπρόθεσμους στόχους του (με ορίζοντα τουλάχιστον τριετίας), να καταστρώσει τα σχέδια υλοποίησης των στόχων αυτών, να τα παρακολουθεί, να προβαίνει σε ανασκόπηση αλλά και συνεχή αναπροσαρμογή τους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός με άλλα λόγια, είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς προκειμένου να ορίσουν στρατηγική και κατευθύνσεις για τις μελλοντικές τους δράσεις. Όπως αναφέρουν για να τονίσουν τη σπουδαιότητά του οι καθηγητές Κέφη και Παπαζαχαρίου (2009), ο στρατηγικός σχεδιασμός, αποτελεί την πεμπτούσια του επιχειρηματικού σχεδίου.

Αρχικά, κρίνεται σκόπιμο σε αυτό το σημείο να γίνει μια αναφορά στο στρατηγικό σχέδιο. Σύμφωνα με την AQS (Advanced Quality Services) μια εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων, το σημαντικότερο όφελος από τη δημιουργία ενός

στρατηγικού σχεδίου<sup>33</sup> είναι ότι χαράσσει έναν δρόμο, τον οποίο πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός, για να φτάσει στον προκαθορισμένο στόχο. Άλλα οφέλη που προκύπτουν από τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου είναι η απόκτηση μίας πιο ξεκάθαρης εικόνας πάνω στη λειτουργία του οργανισμού και συνεπώς η πιο εύκολη αναγνώριση των ανταγωνιστικών συνθηκών, των προωθητικών ευκαιριών και των πλεονεκτημάτων για τον οργανισμό.

Ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να προσφέρει καθοδήγηση για τις ενέργειες όλων των κατώτερων κλιμακίων. Όλα τα σχέδια τακτικής, τα προγράμματα και οι διαδικασίες που πρέπει να εκτελεστούν σε κατώτερα κλιμάκια προκειμένου να επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός, απορρέουν από το στρατηγικό σχέδιο που καταρτίζεται στην κορυφή. Όλα αυτά συντονίζονται με βάση το στρατηγικό σχέδιο. Το στρατηγικό σχέδιο, η στρατηγική καινοτομία και η σταδιακή βελτίωση πρέπει να αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για έναν οργανισμό, για να επιβιώσει στο ταραχώδες κλίμα των αναταράξεων της αγοράς.

Στο στρατηγικό σχεδιασμό μετά την τοποθέτηση των στόχων ακολουθεί η υλοποίηση και η αξιολόγηση τους, καθώς και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε στόχο έπεται ο τρόπος υλοποίησης του ο οποίος και αναφέρεται μαζί με τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία καταγράφονται. Αυτή η καταγραφή υποστηρίζει το μηχανισμό ελέγχου υλοποίησης του στόχου, που επηρεάζεται άμεσα από το χρόνο και τον οικονομικό παράγοντα. Με αυτή την διαδικασία μπορούν να ελεγχθούν τα αποτελέσματα του σχεδιασμού που έχει εκπονηθεί.

Για να μπορεί ένας οργανισμός να είναι πιο αποδοτικός και πιο ευέλικτος θα πρέπει ο στρατηγικός του σχεδιασμός να είναι, δυναμικός, διαδραστικός και πιο συνεκτικός σε μικρότερους χρονικούς κύκλους. Για παράδειγμα μπορεί να γίνεται μέσα σε τριμηνιαίους κύκλους αντί να επανεξετάζεται και να προσαρμόζεται μια φορά το χρόνο. Αυτό όπως θα παρουσιαστεί και στο παράδειγμα της Infusionsoft ωφελεί στο ότι, οι αρμοδιότητες, η παραγωγικότητα και οι μετρήσεις της απόδοσης, μπορούν να επανευθυγραμμίζονται ανάλογα με τις ανάγκες.

---

<sup>33</sup> Το Στρατηγικό Σχέδιο είναι ένα σαφές, σύντομο και περιεκτικό έγγραφο, που εκφράζει τις προοπτικές και την αναπτυξιακή δυνατότητα ενός οργανισμού, ήδη υφιστάμενου ή μελλοντικού.

### 3.1.1 Τα καίρια ερωτήματα

Αλλά, ας γίνει μια από την αρχή παρουσίαση του στρατηγικού σχεδιασμού μέσα από τα βασικά ερωτήματα που θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να απαντήσουν. Θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσουν στα ακόλουθα ερωτήματα.



Σχήμα 3.1 Τα καίρια ερωτήματα κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού

Τόσο οι μέτοχοι όσο και τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσουν στα καίρια ερωτήματα και να οριοθετήσουν τις περιοχές που πρέπει να τονώσουν ώστε να μπορεί ο οργανισμός να ανταπεξέλθει στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον (Κέφης και Παπαζαχαρίου 2009) καθώς και να προσαρμόσουν τις απαντήσεις τους στα ερωτήματα αυτά με βάση την νέα κανονικότητα που επιφέρει το χάος.

Στο σχήμα 3.2<sup>34</sup> παρουσιάζονται τα σημαντικότερα ερωτήματα τα οποία έχουν να κάνουν με το παραγόμενο προϊόν, την εύρεση κεφαλαίων, την αγορά στην οποία απευθύνεται ο οργανισμός, το εύρος του ρίσκου που είναι διατεθειμένα να δεχτούν τα στελέχη του, με σκοπό την απόκτηση μιας δεσπόζουσας θέσης στην αγορά καθώς και την μορφή της στρατηγικής που θα πρέπει να δομήσουν και να

<sup>34</sup> Για το σχήμα 3.2 χρησιμοποιήθηκαν πληροφορίες από το βιβλίο των Βασιλή Ν. Κέφη και Πέτρου Παπαζαχαρίου, Το επιχειρηματικό όραμα σε Business plan, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα 2009 σ.80

εφαρμόσουν. Τα ερωτήματα αυτά θα αναπτυχθούν στην συνέχεια πάντα από την οπτική της χαοτικής κατάστασης των αγορών καθώς και των συνεπειών που αυτή επιφέρει.

Τι είδους προϊόντα θα παράγει ο οργανισμός;

Πως θα τα παράγει;

Ποιές οι πηγές χρηματοδότησης του οργανισμού;

Σε ποια ομάδα καταναλωτών απευθύνεται ο οργανισμός;

Ποιο το ρίσκο που διατίθεται ο οργανισμός να αναλάβει;

Ποια η στρατηγική και με ποιο τρόπο θα εφαρμοστεί;

Σχήμα 3.2 Τα καίρια ερωτήματα (key questions)

Εν συνέχεια ακολουθεί το σχήμα 3.3<sup>35</sup> το οποίο παρουσιάζει τις περιοχές που πρέπει να κινηθούν τα ανώτερα στελέχη.

<sup>35</sup> Ο.π. Βασίλης Ν. Κέφης και Πέτρος Παπαζαχαρίου 2009, σ.80.



Σχήμα 3.3 Οι περιοχές δραστηριοποίησης (key areas)

Οι στρατηγικές οι οποίες εκπονούνται από τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού θα πρέπει να περιέχουν τις αξίες που ο οργανισμός προσβέβει. Αξίες όπως ο στόχος της κορυφής για τον οργανισμό, η επικοινωνία και η στήριξη του ανθρώπινου δυναμικού του (αλλά και των υπολοίπων ομάδων συμφερόντων όπως των προμηθευτών, των διανομέων αλλά και των μετόχων). Η συνεχής βελτίωση και η δέσμευση στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και η ακατάπαυστη προσπάθεια τόσο ικανοποίησης όσο και αναγνώρισης των αναγκών των καταναλωτών. Τέλος, η δημιουργία μιας κουλτούρας που ως βάση έχει την καινοτομία αλλά και την προσαρμοστικότητα στις αναταράξεις και στις αστραπιαίες αλλαγές.

### 3.2 Το οργανωσιακό όραμα

Σε μια πρώτη φάση του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να καθοριστεί το όραμα καθώς και η αποστολή του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Dess και συν. (2019) το όραμα αποτελεί έναν στόχο ο οποίος «προκαλεί μαζική έμπνευση, είναι πρωταρχικός και μακροπρόθεσμος». Το όραμα αντιπροσωπεύει τον προορισμό του οργανισμού, αλλά προκαλεί και το πάθος το οποίο καθοδηγεί το ανθρώπινο δυναμικό προς την επίτευξή του. Το όραμα αποτελεί μια δήλωση αξιών, φιλοδοξιών καθώς και στόχων του οργανισμού. Επιπρόσθετα, το όραμα θα πρέπει να είναι και ένα από τα κριτήρια επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού, τα υποψήφια άτομα θα πρέπει να ελκύονται από τις ιδέες αλλά και το όραμα που ο οργανισμός πρεσβεύει.

Σήμερα όσο ποτέ, γίνεται επιτακτική η ανάγκη, το όραμα να συνδέεται με επιτυχημένες στρατηγικές, για να μπορεί να χαρακτηί ο δρόμος προς την επίτευξή του. Το όραμα φυσικά θα πρέπει να είναι η τελείωση του οργανισμού, θα πρέπει όμως, για να επιτύχει, να είναι ρεαλιστικό και βιώσιμο. Ένας οργανισμός, όπως παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, αποτελεί πλέον μια πολυσύνθετη μονάδα η οποία μπορεί να βρεθεί μπροστά σε καταστροφικές αναταραχές. Ο κλάδος του μπορεί να δεχτεί τέτοιους τριγμούς, ανταγωνιστές μπορούν να χαθούν, ο ίδιος να κλονιστεί αρκετά, ακόμα και να αποτύχει. Για τον λόγο αυτό, το όραμα είναι ένα από τα βασικά στοιχεία επιβίωσης.

Εκτός από τις στρατηγικές κινήσεις, ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να εκπέμπει στον οργανισμό του, μια ισχυρή αίσθηση οραματισμού. Το ισχυρό όραμα θα αποτελεί τον κινητήριο μοχλό τόσο για αλλαγές στις στρατηγικές όσο και θέλησης από πλευράς τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και των υπολοίπων ομάδων συμφερόντων του οργανισμού, να δουλέψουν σκληρότερα για το ξεπέραςμα της κρίσης. Για παράδειγμα, όταν τα διοικητικά στελέχη, μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές μέσα στο χάος, οι οποίες εξακολουθούν να συμβαδίζουν με το όραμα του οργανισμού, ενισχύεται η εμπιστοσύνη τόσο των προμηθευτών και των διανομέων όσο και των μετόχων. Ένας προσηλωμένος στον στόχο οργανισμός (χωρίς δογματισμούς) έχει σαφές πλεονέκτημα για την διατήρηση και τη βελτίωση της θέσης του μετά το κύμα του χάους από ότι ένας οργανισμός ο οποίος δεν έχει

ένα σαφές δηλωμένο και εμφυσημένο στο εσωτερικό του, όραμα καθώς και στρατηγική για την επίτευξή του.

Στο όραμα θα πρέπει:

- Να συμφωνούν τα λόγια με τις πράξεις του οργανισμού, για να κερδίζουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και των υπολοίπων ομάδων συμφερόντων.
- Να συνδέονται με την πραγματικότητα λ.χ. να μην αδιαφορεί για οικολογικά ή κοινωνικά προβλήματα.
- Να μην αποτελεί το μαγικό κλειδί της επιτυχίας. Το όραμα δεν θα πρέπει να αποτελεί τη μαγική λύση για την σωτηρία του οργανισμού. Μαγικές λύσεις στις αναταράξεις δεν υπάρχουν, υπάρχει όμως η μελετημένη χάραξη στρατηγικής και η γρήγορη αντίδραση.
- Να μην υπάρχει υπερβολική εστίαση και δογματισμός. Η υπερβολική εστίαση οδηγεί σε χαμένες ευκαιρίες και στην περίπτωση μιας κρίσης, οι χαμένες ευκαιρίες είναι ένας καλός λόγος καταστροφής. Στην εποχή την «νέας κανονικότητας» μέσα στην οποία καλούνται να επιβιώσουν οι οργανισμοί, δεν υπάρχει η πολυτέλεια των χαμένων ευκαιριών.
- Να μην αναφέρεται σε ένα ιδανικό μέλλον το οποίο δεν έχει σχέση με το παρόν. Αναφέρθηκε σε άλλο σημείο της εργασίας πως στην εποχή των αναταράξεων το ισχυρό όραμα μαζί με στρατηγικές για την επίτευξή του μέσα στο χάος, αποτελεί ένα ισχυρό χαρτί στα χέρια των ηγετών καθώς και ένα μέσο δημιουργίας εμπιστοσύνης. Όμως το όραμα θα πρέπει να είναι ρεαλιστικό, για να είναι δυνατή και η ταύτιση των υπαλλήλων του οργανισμού.

### **3.3 Η αποστολή**

Ένας οργανισμός, εκτός από τη δήλωση του οράματός του, θα πρέπει να κάνει και μια δήλωση της αποστολής του. Η δήλωση αποστολής σύμφωνα με τους καθηγητές Κέφη και Παπαζαχαρίου (2009) «αντικατοπτρίζει μια τυποποιημένη και περισσότερο πρακτική μορφή του οράματος και των αξιών του οργανισμού, θέτει τους στόχους και καθορίζει τους τρόπους μελλοντικών δράσεων». Η δήλωση αποστολής, διαφέρει ως προς το όραμα στο ότι περικλείει τόσο το σκοπό του



οργανισμού όσο και τη βάση του ανταγωνισμού καθώς και του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος. Στο σχήμα 3.4 παρουσιάζεται το όραμα και η αποστολή της WellPoint Health Network<sup>36</sup> ενός οργανισμού υγειονομικής περίθαλψης.

## Το όραμα του οργανισμού

- Η WellPoint **θα επαναπροσδιορίσει τον κλάδο μας**. Μέσα από μια νέα γενιά φιλικών προς τον καταναλωτή προϊόντων που ξαναδίνουν στους ανθρώπους τον έλεγχο του μέλλοντός τους

## Αποστολή

- Οι επιχειρήσεις WellPoint παρέχουν ασφάλεια υγείας, προσφέροντας μια γκάμα υγειονομικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών με ποιοτικές μάρκες, που σχεδιάστηκαν ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των ατόμων, των οικογενειών και των χορηγών τους μέσω μιας δια βίου σχέσης.

Σχήμα 3.4 Το όραμα και η αποστολή της WellPoint Health Network

Όπως φαίνεται, η δήλωση οράματος έχει μια πιο ευρύτερη χροιά, και δεν δίνει κάποιο ειδικό στοιχείο για τον οργανισμό. Η δήλωση αποστολής όμως, συγκεκριμενοποιεί κάποιους στόχους του οργανισμού και εστιάζει στα μέσα με τα οποία σκοπεύει να ανταγωνιστεί τους άλλους οργανισμούς του κλάδου.

Οι δηλώσεις αποστολής και ειδικά οι επιτυχημένες, θα πρέπει να ανταποκρίνονται σε πολλαπλές ομάδες άμεσου συμφέροντος του οργανισμού. Αυτό λέγεται διοίκηση συμμετόχων και στην ουσία η έννοια αυτή, αποτελείται από το ανθρώπινο δυναμικό, τους μετόχους, τους προμηθευτές και διανομείς και τους καταναλωτές. Όπως αναφέρθηκε και στην σοβαρότητα του οράματος για το κύρος του οργανισμού, έτσι και η δήλωση αποστολής, αντανάκλα τις σταθερές και πρωταρχικές στρατηγικές προτεραιότητες καθώς και την ανταγωνιστική του θέση.

<sup>36</sup> Τα στοιχεία πάρθηκαν από το βιβλίο των Georgy G. Dess, Gerry McNamara, Alan B. Eisner και Seung-Hyun Lee. Στρατηγική Διοίκηση, *Θεωρία και Εφαρμογές*, Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ, Αθήνα 2019 σ.σ 25-26.

Τον Δεκέμβριο του 2014 ο οργανισμός μετονομάστηκε σε Anthem, Inc.

Επιπρόσθετα, οι δηλώσεις αποστολής διακρίνονται σε χαλαρές και προωθημένες (Κέφης και Παπαζαχαρίου 2009). Στο σχήμα 3.5 παρουσιάζονται κάποιες από τις αναλύσεις της κάθε μία από αυτές.



Σχήμα 3.5 Οι δύο αναλύσεις της δήλωσης αποστολής

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι βασικοί δέκτες της δήλωσης αποστολής είναι οι εργαζόμενοι του οργανισμού και ο σκοπός της είναι η δημιουργία σε αυτούς μιας κοινής αντίληψης του σκοπού και της δέσμευσης στον στόχο. Για το λόγο αυτό, δεν θα πρέπει να αναφέρει το κέρδος ή κάποιος άλλος χρηματοοικονομικός δείκτης ως ο μοναδικός σκοπός του οργανισμού. Στόχος είναι η δημιουργία κουλτούρας.

Τέλος, σε σχέση με το όραμα το οποίο συνήθως μένει αμετάβλητο για έναν οργανισμό, οι δηλώσεις αποστολής έχουν την δυνατότητα και πρέπει να αλλάζουν σε περιπτώσεις εξωτερικών αναταραχών. Να μπορούν να προσαρμόζονται τόσο στις μεταβολές των συνθηκών ανταγωνισμού στον κλάδο όσο και στις απειλές των τρωτών σημείων καθώς και στις ευκαιρίες.

### 3.4 Στρατηγικοί αντικειμενικοί σκοποί και τακτικές

Οι στρατηγικοί αντικειμενικοί σκοποί είναι ένα σύνολο οργανωσιακών στόχων που χρησιμοποιούνται για να πραγματοποιηθεί η δήλωση αποστολής. Είναι συγκεκριμένοι και καλύπτουν ένα σαφώς καθορισμένο χρονικό πλαίσιο (Dess και συν. 2019). Οι στρατηγικοί αντικειμενικοί σκοποί παρέχουν καθοδήγηση σχετικά με το πώς ο οργανισμός θα επιτύχει τους υψηλότερους στόχους του, πώς θα φτάσει στην ικανοποίηση του οράματος και της αποστολής του.

Για να έχουν ουσία και νόημα και να μπορέσουν να γίνουν πραγματικότητα, οι αντικειμενικοί σκοποί, πρέπει να πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια (SMART)<sup>37</sup> και πρέπει να είναι:

- Εξειδικευμένοι
- Μετρήσιμοι
- Εφικτοί
- Ρεαλιστικοί
- Έγκαιροι (την κατάλληλη χρονική στιγμή)

Οι στρατηγικοί αντικειμενικοί στόχοι μπορεί να είναι χρηματοοικονομικοί (λ.χ. επίτευξη κερδών της τάξης του ενός εκατομμυρίου για το τρέχον έτος ή περικοπή γενικών δαπανών του οργανισμού κατά 3 εκατομμύρια ευρώ για τα επόμενα τρία χρόνια) ή μη (λ.χ. αύξηση της ικανοποίησης των πελατών μέσα από τα καινοτόμα προϊόντα ή μείωση των περιβαλλοντικών ρύπων που παράγει ο οργανισμός κατά 40% μέσα σε 10 χρόνια).

Οι αντικειμενικοί σκοποί, γεννούν οφέλη. Αρχικά, βοηθούν ώστε οι εργαζόμενοι να στρέφουν τις προσπάθειές τους σε κοινούς σκοπούς, με αποτέλεσμα να ωφελεί τον οργανισμό τόσο στην διατήρηση πόρων όσο και στη συλλογική εργασία μέσα σε ορισμένα χρονικά πλαίσια (Dess και συν. 2019).

Οι αντικειμενικοί σκοποί, που έχουν οριστεί με ακρίβεια μπορούν να βοηθήσουν έναν οργανισμό όταν το εξωτερικό του περιβάλλον βρίσκεται σε έντονη

---

<sup>37</sup> Οι στόχοι θα πρέπει να είναι Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific. Ρέα Μαυρόγιαννη Στρατηγικός σχεδιασμός, *Θεωρία και πράξη*, Academia 12/2018.

αναταραχή. Μπορούν να ενισχύσουν την έμπνευση των εργαζομένων και να δώσουν κίνητρα για αύξηση της δέσμευσης αλλά και της παραγωγικότητάς τους.

Επιπρόσθετα, με τον ορισμό των στρατηγικών αντικειμενικών σκοπών αποφεύγονται οι αλληλοσυγκρούσεις τμημάτων που επιδιώκουν την ικανοποίηση ίδιων στόχων. Τέλος οι αντικειμενικοί στόχοι προσφέρουν και κίνητρα που έχουν σχέση με την ανταμοιβή καθώς προάγουν ένα αίσθημα ισότητας και δικαιοσύνης ως προς την κατανομή των ανταμοιβών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι εκτός από τους στρατηγικούς αντικειμενικούς σκοπούς, υπάρχουν και αντικειμενικοί σκοποί χαμηλότερου επιπέδου.<sup>38</sup> Το βασικό τους χαρακτηριστικό είναι ότι οι δεύτεροι, είναι πιο συγκεκριμένοι.

Στη περίπτωση των τακτικών, αυτές αποτελούν τα μέσα για την επίτευξη των στόχων. Για παράδειγμα, αν ένας οργανισμός έχει ως βασική στρατηγική προτεραιότητα την δημιουργία ενός καινοτόμου προϊόντος το οποίο θα του προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ο σχεδιασμός, η έρευνα και η εύρεση πόρων αποτελούν τις τακτικές για την επίτευξη του στόχου αυτού.

### **3.5 Η στρατηγική**

Γενικά δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός για την στρατηγική. Κατά τον Michael porter (1996) η στρατηγική είναι «η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της» ενώ για τους Hofier και Schendel (1978) στρατηγική «είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Αυτό που όμως είναι κοινώς αποδεκτό είναι ότι για να επιβιώσει ένας οργανισμός στο όλο και εντονότερα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον καθώς και στην όλο και πολυπλοκότερη οικονομία, χρειάζεται μια επιχειρηματική στρατηγική η οποία δίνει έμφαση στη βελτίωση της απόδοσης και κατ' επέκταση στη μείωση του λειτουργικού κόστους.

Στους καιρούς των αναταράξεων και ως εκ τούτου στην εποχή που οι κίνδυνοι τείνουν να είναι αόρατοι, μια πρωτοποριακή στρατηγική, μπορεί να βοηθήσει

---

<sup>38</sup> Συχνά ονομάζονται και βραχυπρόθεσμοι αντικειμενικοί σκοποί.

πολύπλευρα. Μπορούν να καλυφθούν κενά και τρωτά σημεία, δυσλειτουργίες αλλά και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα.

Η στρατηγική:

- Θέτει κατευθύνσεις
- Υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων με ομοιόμορφο χαρακτήρα
- Συγκεντρώνει τις προσπάθειες και συντονίζει τις δραστηριότητες
- Ορίζει τον οργανισμό καθώς κι τη θέση του απέναντι στο εξωτερικό του περιβάλλον και τον ανταγωνισμό
- Μειώνει την αβεβαιότητα
- Προσδιορίζει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τους καθηγητές Κέφη και Παπαζαχαρίου (2009) η στρατηγική για τους ακαδημαϊκούς είναι το σημαντικότερο σημείο του επιχειρηματικού σχεδίου. Οι στρατηγικοί αναλυτές θα πρέπει αν είναι σε θέση:

- Να ορίσουν τους μακροχρόνιους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού
- Να προσδιορίσουν τον τρόπο σύνδεσης των στόχων που έχουν τεθεί με την επίτευξή τους
- Να εφαρμόζουν μια ολιστική θεώρηση του οργανισμού με σκοπό να έχουν μια πλήρη εικόνα για όσα διαδραματίζονται σε αυτόν
- Να θέσουν δικλίδες ασφαλείας για την προστασία του οργανισμού από κλυδωνισμούς που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον
- Να μπορούν να προβούν σε προσαρμογή των στρατηγικών σχεδίων στις απότομες μεταβολές και αναταράξεις
- Να διατυπώσουν θέσεις και προτάσεις για το είδος της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί από τον οργανισμό

### **3.5.1 Το στρατηγικό σχέδιο**

Το στρατηγικό σχέδιο αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο παρέχει τις κατευθυντήριες οδηγίες για τις δραστηριότητες του οργανισμού στο μέλλον. Αποτελεί το πλάνο του επιθυμητού μέλλοντος μέσα από το οποίο, παρουσιάζονται οι δραστηριότητες του οργανισμού καθώς και το πού αυτές οι δραστηριότητες οδηγούν σε σχέση με τους στόχους του μέλλοντος.

Το στρατηγικό σχέδιο αποτελεί μια περιγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και στο πώς ο οργανισμός θα μπορέσει να διαφοροποιηθεί από το ανταγωνιστικό του περιβάλλον. Αποτελεί τον συνδυασμό των στόχων με τους σκοπούς και μέσα από αυτό μπορεί να μετρηθεί η απόδοση του οργανισμού. Τέλος, αποτελεί καταγραφή των πόρων καθώς και της κατανομής τους.

Η στρατηγική θεώρηση που περιγράφεται στο επιχειρηματικό σχέδιο έχει μεγάλη σημασία για τους λήπτες αποφάσεων καθώς θα πρέπει να ξεκαθαριστεί ποιο από τα τρία μοντέλα θεώρησης θα ακολουθήσουν. Το ποιο από τα τρία μοντέλα θα ακολουθήσει ένας οργανισμός, αντανακλά και τον τρόπο που θα πρέπει να δράσει και να στηρίζει τις επιλογές του.

1. Το μοντέλο περιβαλλοντικού καθορισμού ή βιομηχανικής οργάνωσης που αναφέρεται στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
2. Το μοντέλο της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων, το οποίο υποστηρίζει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να εκμεταλλεύεται και να βελτιώνει τις θεμελιώδεις ικανότητες καθώς και τους πόρους του.
3. Το μοντέλο στρατηγικής πρόθεσης σύμφωνα με το οποίο ο οργανισμό θα πρέπει να οραματίζεται το μέλλον και να το φτάνει πριν τους ανταγωνιστές του..

Αφού επιλεγεί η κατάλληλη θεώρηση από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, ακολουθεί η επιλογή της εταιρικής στρατηγικής. Η εταιρικές στρατηγικές διακρίνονται σε:

- Στρατηγικές σταθεροποίησης
- Στρατηγικές μεγέθυνσης
- Στρατηγικές αναστροφής

Στο σχήμα 3.6 παρουσιάζονται οι τρεις κατηγορίες οργανωσιακών στρατηγικών καθώς και οι επιμέρους στρατηγικές επιλογές της κάθε κατηγορίας. Θα πρέπει να τονιστεί όμως, ότι στο μάνατζμεντ, δεν υπάρχουν τομές. Αυτό σημαίνει ότι αυτή η ομαδοποίηση δεν αποκλείει τον συνδυασμό. Αυτό επαφίεται τόσο στις δυνατότητες του εκάστοτε οργανισμού, όσο και στις στρατηγικές επιλογές των στελεχών.



Σχήμα 3.6 Τα τρία είδη των οργανωσιακών στρατηγικών

Το είδος της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί, θα πρέπει να συμβαδίζει με την κουλτούρα του οργανισμού, να εστιάζει στην παρακίνηση τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και των στελεχών, να θέτει στόχους οι οποίοι θα είναι εφικτοί και άρα ρεαλιστικοί, να λαμβάνει ορθολογικές αποφάσεις αλλά και να εξασφαλίζει ευημερία στον οργανισμό (Κέφης και Παπαζαχαρίου 2009).

### **3.6 Η στρατηγική αρχιτεκτονική**

Μετά τον καθορισμό του οράματος, της δήλωσης αποστολής καθώς και των στρατηγικών αντικειμενικών στόχων είναι επιτακτική η ανάγκη για έναν αποτελεσματικό συνδυασμό των στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος, με άλλα λόγια να είναι δυνατή η συμπληρωματική δράση των πόρων, των δυνατοτήτων καθώς και των διαδικασιών. Θα πρέπει το σύνολο του οργανισμού να λειτουργεί σαν ένα σώμα με όσο το δυνατόν λιγότερη απώλεια ενέργειας. Πολλά διοικητικά στελέχη έχουν την τάση να εκπονούν στρατηγικά σχέδια τα οποία πιστεύουν ότι οδηγούν τον οργανισμό σε ευημερία. Η εφαρμογή τους όμως πολλές φορές όμως είναι αδύνατη με κάποιες φορές, οδυνηρές συνέπειες για έναν οργανισμό. (Κέφης και Παπαζαχαρίου 2009).

Το βασικότερο χαρακτηριστικό που θα καθορίσει την δυναμική ενός ηγέτη ειδικά στις εποχές της νέας κανονικότητας των οργανισμών είναι η δυνατότητά του να εκπονεί στρατηγικές που μετατρέπουν την θεωρία σε πράξη. Για να μπορεί να γίνει κάτι τέτοιο, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι σε θέση να καθορίσει την «αρχιτεκτονική της επιχείρησης» (Κέφης και Παπαζαχαρίου ο.π.). Η αρχιτεκτονική του οργανισμού, αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία της επίτευξης του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο HRM<sup>39</sup> είναι υπεύθυνος για την καταγραφή του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού βάσει συγκεκριμένων παραμέτρων, όπως η ικανότητα των ανωτέρων στελεχών για επίτευξη των στόχων που θέτουν, τι πρεσβεύει ο οργανισμός, πως το αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και οι μέτοχοι. Την τεχνογνωσία, τα κίνητρα καθώς και τα περιθώρια βελτίωσης αλλαγής ή προσαρμογής.

Μετά την καταγραφή, Ο HRM επιφορτίζεται με τον έλεγχο των τομέων που μπορούν να λάβουν βελτιώσεις με στόχο στην ουσία την καλύτερη εφαρμογή της

<sup>39</sup> Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού.



στρατηγικής. Όπως προαναφέρθηκε, το βασικό ζητούμενο είναι να ευθυγραμμιστεί η στρατηγική με τα άτομα τα οποία καλούνται να την εφαρμόσουν.

### **3.7 Η υλοποίηση της στρατηγικής**

Η πρόκληση της υλοποίησης της στρατηγικής που έχει επιλεγεί από έναν οργανισμό, ξεπερνάει τα όρια της μετατροπής των στρατηγικών αποφάσεων σε λειτουργικούς όρους. Ο τρόπος που έχει οργανωθεί ένας οργανισμός, αποτελεί και την βασική συνιστώσα στην υλοποίηση της στρατηγικής του.

#### **3.7.1 Ο ετήσιος κύκλος στρατηγικού σχεδιασμού**

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, είναι μια συστηματοποιημένη προσέγγιση η οποία συγκεντρώνει πληροφορίες, μοιράζεται αντιλήψεις, διεξάγει ανάλυση, φτάνει σε αποφάσεις, εξασφαλίζει την συνοχή των αποφάσεων αυτών και δεσμεύει τα στελέχη ως προς τους τρόπους δράσης και τους στόχους επιδόσεων. (Grant και Jordan 2015).

Η διαδικασία του διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και σε κάποιους είναι από πάνω προς τα κάτω ενώ σε άλλους από κάτω προς τα πάνω. Συνήθως ακολουθούν ετήσιο κύκλο και η διαδικασία είναι η εξής:

- a) Ο Διευθύνων Σύμβουλος θέτει συνήθως τις στρατηγικές προτεραιότητες, οι οποίες επηρεάζονται από τις εκθέσεις επίδοσης. Επιπρόσθετα, η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού, μπορεί να παρέχει υποθέσεις η προβλέψεις.
- b) Με βάση το πλαίσιο των προτεραιοτήτων και των υποθέσεων, τα διαφορετικά τμήματα του οργανισμού, δημιουργούν τα στρατηγικά τους σχέδια. Με την σύμφωνη γνώμη Διευθύνοντα Συμβούλου και Οικονομικού Διευθυντή καθώς και του επικεφαλής της στρατηγικής, αναθεωρούνται τα επιχειρηματικά σχέδια. Μόλις αυτά τα σχέδια συμφωνηθούν, γίνεται η ενσωμάτωσή τους και κατ' επέκταση η δημιουργία του εταιρικού στρατηγικού σχεδίου.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει γίνει βραχυχρόνιος από μακροχρόνιος ακριβώς γιατί πλέον, το μέλλον είναι δύσκολο να προβλεφθεί, πόσο μάλλον με ακρίβεια. Οι οργανισμοί, ακριβώς λόγω αυτής της συνειδητοποίησης, έχουν στραφεί από τις

μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προβλέψεις, σε θέματα στρατηγικής κατεύθυνσης (μέσα από το όραμα, την αποστολή, την στρατηγική πρόθεση) καθώς και εναλλακτικών απόψεων για το μέλλον (λ.χ. με την ανάλυση βασικών σεναρίων ή με συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης).

Επιπρόσθετα, ο στρατηγικός σχεδιασμός, έχει μετατραπεί από όργανο ελέγχου των αποφάσεων και της επιχειρησιακής ανάπτυξης των πόρων σε συντονιστικό όργανο με βάση του τον διάλογο, την ανταλλαγή γνώσεων και απόψεων από όλα τα μέλη του οργανισμού και την επίτευξη συναίνεσης.

### **3.7.2 Το λειτουργικό σχέδιο**

Για να εφαρμοστεί μια στρατηγική χρειάζεται ένα λειτουργικό σχέδιο όπου γίνεται διάσπαση του μεσοπρόθεσμου σχεδιασμού σε μια σειρά βραχυπρόθεσμων σχεδίων στα οποία μπορούν εύκολα να μελετηθούν οι επιδόσεις. Ο στόχοι είναι συνήθως οικονομικοί και λειτουργικοί. Οι στόχοι αυτοί από γενικοί όπως παρουσιάστηκαν στο αντίστοιχο κεφάλαιο, όσο κατεβαίνουμε προς τα κάτω τον οργανισμό, γίνονται όλο και πιο συγκεκριμένοι. Πρόκειται για τη διαδικασία της διοίκησης μέσω στόχων του Peter Drucker. Επιπρόσθετα, οι στόχοι επίδοσης ενσωματώνονται στον ετήσιο προϋπολογισμό λειτουργίας.

### **3.7.3 Η εξειδίκευση και ο καταμερισμός της εργασίας**

Οι οργανισμοί βασίζονται στα πλεονεκτήματα της αποδοτικότητάς τους στη παραγωγή. Η βασική πηγή αυτής της αποδοτικότητας, είναι η εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από τον καταμερισμό της εργασίας. Σε παλαιότερες φάσεις του καπιταλιστικού συστήματος, αρκούσε η μηχανοποιημένη εργασία ενός ανειδίκευτου εργάτη για να παράξει κέρδος (Coriat 1985). Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η γραμμή συναρμολόγησης του Henry Ford.

Με την πάροδο του χρόνου, η οικονομία άρχισε να γίνεται πολυπλοκότερη και οι οικονομικοί κύκλοι πιο ταραχώδεις. Για τον λόγο αυτό, και φτάνοντας στο σήμερα, όπου η εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες διαφοροποίησης του οργανισμού στον κλάδο του.

Η εξειδίκευση βέβαια, έχει αυξημένο κόστος και δύο συνηθέστερα οργανωσιακά προβλήματα που πρέπει να ξεπεραστούν, το πρόβλημα της συνεργασίας και το πρόβλημα του συντονισμού (Grant και Jordan 2015).

### 3.8 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια περίοδο αναταράξεων και χάους μπορεί να αποτελέσει το κλειδί της επιτυχίας και της διατηρησιμότητας του οργανισμού μέσα στις αναταράξεις αυτές. βέβαια ακριβώς λόγω των νέων δεδομένων και δυναμικών που επικρατούν στις αγορές, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έχουν χάσει την δυναμική που είχαν στο παρελθόν.

#### 3.8.1 Δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η επιλογή της στρατηγικής, είναι αυτή που θα επιφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας οργανισμός θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του, όταν η διατήρηση των αποδόσεων ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου του. Οι στρατηγικές που επιφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτές της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης, της εστίασης και η στρατηγική της άμεσης ανταπόκρισης (Κέφης και Παπαζαχαρίου 2009).



Σχήμα 3.7 Τα δύο είδη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί να είναι είτε πλεονέκτημα κόστους, μέσω ενός παρόμοιου προϊόντος σε χαμηλότερη τιμή, είτε πλεονέκτημα διαφοροποίησης, το οποίο δημιουργεί ένα υπερτίμημα από το μοναδικό προϊόν.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους, εφαρμόζεται από οργανισμούς που στοχεύουν σε μεγάλο αριθμό πωλήσεων με προϊόντα χαμηλού κόστους. Το θετικό είναι η μεγάλος αριθμός καταναλωτών οι οποίοι δεν μπορούν να αγοράσουν προϊόντα αντιστοίχου τύπου αλλά μεγαλύτερης αξίας. Το πρόβλημα όμως έγκειται στο γεγονός ότι χαμηλό κόστος σημαίνει πολλές φορές χαμηλή ποιότητα και αυτό μακροχρόνια θα κάνει ζημιά στην εικόνα του οργανισμού.

Η στρατηγική διαφοροποίησης εστιάζει τα προϊόντα του οργανισμού σε καταναλωτές που έχουν την οικονομική δυνατότητα να αγοράσουν ακριβότερα προϊόντα. Ο οργανισμός προβαίνει στην ανάπτυξη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που προσφέρει μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία εκτιμούν οι καταναλωτές ως ποιοτικότερα και αποτελεσματικότερα σε σχέση με αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Η προστιθέμενη αξία από τη μοναδικότητα του προϊόντος μπορεί να επιτρέψει στον οργανισμό να πουλάει ακριβότερα και έτσι ελπίζει ότι η υψηλότερη τιμή θα καλύψει τις επιπλέον δαπάνες που προκύπτουν από το μοναδικό αυτό προϊόν.

Στην περίπτωση της στρατηγικής εστίασης, αυτή εμφανίζεται με δύο μορφές, αυτές της στρατηγικής εστίασης, χαμηλού κόστους και στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση. Αποτελεί στην ουσία μια στρατηγική κατάτμησης των αγορών. Ονομάζεται, επίσης, στρατηγική κατάτμησης της αγοράς ή εξειδικευμένη στρατηγική. Ο οργανισμός, εντείνει τις προσπάθειες εμπορίας σε ένα ή δύο συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και προσαρμόζει το μείγμα μάρκετινγκ σε αυτές τις εξειδικευμένες αγορές. Με τον τρόπο αυτό, είναι δυνατή η καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς-στόχου, με την ταυτόχρονη προσπάθεια επίτευξης πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης.

Οι τρεις πρώτες γενικές στρατηγικές, αποτελούν τις στρατηγικές που πρότεινε ο Michael Porter, και μπορούν να χρησιμοποιηθούν από έναν οργανισμό, για να υπερβεί τις πέντε δυνάμεις και να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η τέταρτη γενική στρατηγική που επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι αυτή της άμεσης ανταπόκρισης.

Η στρατηγική άμεσης ανταπόκρισης (Κέφης και Παπαζαχαρίου 2009), απαιτεί την ταχύτητα για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος ή του ανταγωνισμού. Η στρατηγική αυτή λειτουργεί ως μιας μορφής αντίβαρο στις εξωτερικές πιέσεις και προετοιμάζει τον οργανισμό για τον ανταγωνισμό.

Όταν στο περιβάλλον του οργανισμού ξεσπούν αναταράξεις, ο οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται γρήγορα και ευέλικτα. Θα πρέπει μέσα από την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό του (δημιουργία ενός οράματος που το ανθρώπινο δυναμικό θα συμμετέχει ενεργά για την επίτευξη των στόχων του, προώθηση της ομαδικής εργασίας, συνεχή επιμόρφωση με προγράμματα εκπαίδευσης, σεμινάρια, παρακίνηση και ενθάρρυνση) (Κέφης 2014), να μπορεί να στελεχώνεται από ικανά στελέχη τα οποία θα μπορούν να εκπονούν κοινές στρατηγικές αλλά και από ικανούς εργαζομένους οι οποίοι θα κληθούν να τις εφαρμόσουν.

Στις εποχές των αναταράξεων, είναι ζωτικής σημασίας, ένας οργανισμός να μπορεί να οργανώνεται με βάση ένα ευέλικτο σύστημα παραγωγής (Flexible Manufacturing System ή FMS),<sup>40</sup> το οποίο θα του επιτρέπει την εφαρμογή δύο στρατηγικών και κατ' επέκταση την απορρόφηση νέων μεθόδων. Σε αυτό το σημείο, το ανθρώπινο δυναμικό, με την επένδυση που θα έχει γίνει σε αυτό, θα μπορεί να υιοθετεί γρηγορότερα αλλαγές, να δέχεται ευκολότερα πιο απαιτητικά μέτρα στην παραγωγή καθώς και να εφαρμόζει πολυπλοκότερες μεθόδους.

Βέβαια, για να μπορεί να υπάρχει ένα FMS, θα πρέπει να εφαρμόζονται και οι προϋποθέσεις των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, του ανασχεδιασμού

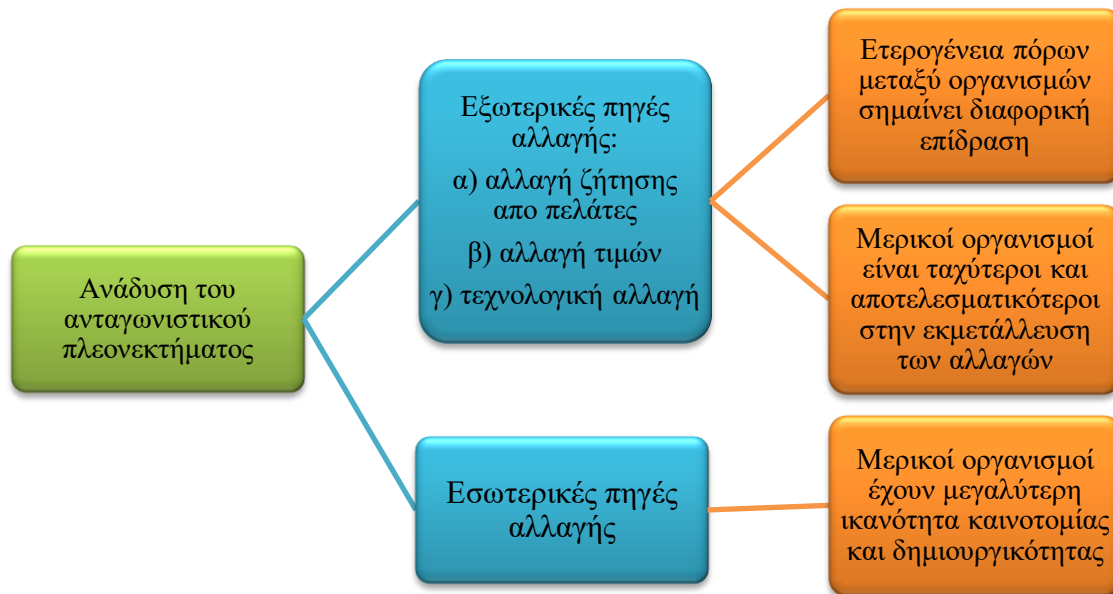
---

<sup>40</sup> Ένα ευέλικτο σύστημα παραγωγής (Flexible manufacturing system-FMS) είναι ένα σύστημα διοίκησης στο οποίο υπάρχει κάποια ευελιξία που του επιτρέπει να αντιδρά σε περίπτωση αλλαγών, είτε προβλεπόμενων είτε απρόβλεπτων. Η ευελιξία αυτή θεωρείται γενικά ότι εμπίπτει σε δύο κατηγορίες με πολυάριθμες υποκατηγορίες.

Η πρώτη κατηγορία, αυτή της ευελιξίας, καλύπτει τη δυνατότητα του συστήματος να αλλάζει και να παράγει νέα προϊόντα αλλά και την ικανότητα αλλαγής της σειράς εργασιών που εκτελούνται σε ένα τμήμα. Η δεύτερη κατηγορία ονομάζεται ευελιξία μηχανών, η οποία αποτελείται από τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν πολλαπλάσιες μηχανές για να εκτελεστεί η ίδια λειτουργία σε ένα τμήμα, καθώς επίσης και τη δυνατότητα του συστήματος να απορροφήσει τις μεγάλης κλίμακας αλλαγές, όπως αυτές στον όγκο, τη χωρητικότητα, ή την ικανότητα.

Τα κύρια πλεονεκτήματα ενός τέτοιου συστήματος, είναι η υψηλή ευελιξία του στη διαχείριση των πόρων όπως και του χρόνου και της προσπάθειας προκειμένου να κατασκευαστεί ένα νέο προϊόν. Η καλύτερη εφαρμογή ενός ευέλικτου συστήματος παραγωγής βρίσκεται στην παραγωγή μικρών συνόλων προϊόντων. Πηγή <https://www.investopedia.com/terms/f/flexible-manufacturing-system.asp>

των επιχειρησιακών διαδικασιών, της συγκριτικής προτυποποίησης και αξιολόγησης, της μεθόδου just in time κ.α. (Κέφης και Παπαζαχαρίου 2009).



Σχήμα 3.8 Η ανάδυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος<sup>41</sup>

Στις εξωτερικές πηγές αλλαγής, το στρατηγικό πλεονέκτημα εμφανίζεται ανάλογα με το μέγεθος της μεταβολής και τον βαθμό των στρατηγικών διαφορών μεταξύ των ανταγωνιστικών οργανισμών. Όσο αυξάνεται η αναταραχή στο περιβάλλον, τόσο μεγαλύτερες οι μεταβολές στους πόρους και τις δυνατότητες των οργανισμών και άρα μεγαλύτερη η διασπορά του κέρδους και κατ' επέκταση των ευκαιριών. Επιπρόσθετα, καθοριστικό ρόλο παίζει και η «ελαστικότητα» του κλάδου ως προς τις στρατηγικές, τους πόρους, τις δυνατότητες.

Στο παράδειγμα που δίνουν οι Grant και Jordan (2015) για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το μέγεθος του, παρουσιάζουν τον κλάδο του καπνού και αυτόν των παιχνιδιών. Στον πρώτο, η «ελαστικότητα» είναι μικρή, οι μεγάλες βιομηχανίες καπνικών προϊόντων, ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές, με παρόμοιους πόρους και δυνατότητες, άρα το όποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (από τις διαφορές κέρδους), είναι μικρό. Από την άλλη πλευρά στον κλάδο των παιχνιδιών, ακριβώς λόγω τόσο της ποικιλομορφίας των οργανισμών που παράγουν παιχνίδια, όσο και συχνών αλλαγών των καταναλωτικών συνηθειών σε τεχνολογία και ποιότητα, οδηγεί σε απρόβλεπτες αλλαγές με μεγάλα περιθώρια διαφοροποίησης και κέρδους.

<sup>41</sup> Robert M. Grant και Judith Jordan, Βασικές αρχές επιχειρηματικής στρατηγικής, 2015 σ.144.

Είναι σημαντικό να κατανοηθεί ότι καθώς οι αγορές παγκοσμιοποιούνται και αλληλεπιδρούν σε μεγάλες κλίμακες, γεννούνται αναταράξεις οι οποίες είναι απρόβλεπτες. Η ταχύτητα απόκρισης ενός οργανισμού, μέσα από την ευελιξία αποτελεί μια όλο και αυξανόμενη σε σημασία, πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σημαντικό ρόλο προς αυτό, διαδραματίζει: Α) η πληροφορία και κατ' επέκταση τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης<sup>42</sup> τα οποία βασίζονται στη δημιουργία και διατήρηση άμεσων σχέσεων με τους πελάτες, τους προμηθευτές ακόμα και τους ανταγωνιστές. Β) Οι σύντομοι σε διάρκεια χρονικοί κύκλοι που επιτρέπουν τις γρήγορες επενέργειες στις πληροφορίες για τις εξελίξεις που εμφανίζονται στις «κυματίζουσες» αγορές.

Στις εσωτερικές πηγές αλλαγής, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί και να προκύψει από μία καινοτομία. Η καινοτομία, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό και υπονομεύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των υπολοίπων. Καινοτομία εκτός από την δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή την εφαρμογή μιας νέας τεχνολογίας, αποτελεί και η στρατηγική καινοτομία η οποία μεταφράζεται σε νέες προσεγγίσεις στη διενέργεια επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, καθώς και νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Στην ουσία, στρατηγική καινοτομία, σημαίνει η δημιουργία αξίας για τους πελάτες από πρότυπα προϊόντα, εμπειρίες ή τρόπους διανομής των προϊόντων.

Οι στρατηγικές καινοτομίες παρουσιάζουν πρωτοπορίες (Grant και Jordan 2015) σε μια ή περισσότερες διαστάσεις της στρατηγικής:

- *Δημιουργία νέων κλάδων* με προϊόντα τα οποία δημιουργούν μια νέα αγορά.
- *Νέα τμήματα πελατείας* με τα υπάρχοντα προϊόντα.
- *Νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος* μέσα από τις επιτυχημένες στρατηγικές, εισάγονται πρότυπες προσεγγίσεις για την δημιουργία αξίας για τους καταναλωτές.

---

<sup>42</sup> Για περισσότερες πληροφορίες στο 3.12.3 Το σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης.

### 3.8.2 Διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το στρατηγικό πλεονέκτημα, από τη στιγμή που τα αποτελέσματά του κάνουν την εμφάνισή τους, αρχίζει να φθείρεται. Ο λόγος είναι ο ανταγωνισμός του εξωτερικού περιβάλλοντος και το κατά πόσο οι ανταγωνιστικοί οργανισμοί, είναι σε θέση να το αντιγράψουν ή να καινοτομήσουν. Το συχνότερο φαινόμενο είναι η απομίμηση και για να αποφευχθεί αυτό και να μπορέσει περισσότερο ένας οργανισμός να διατηρήσει το πλεονέκτημά του, θα πρέπει να υπάρχουν εμπόδια αντιγραφής ή αλλιώς «μηχανισμοί απομόνωσης».<sup>43</sup>

Παλαιότερα η διάβρωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ήταν μια αργή διαδικασία. Με τα δεδομένα του άκρατου ανταγωνισμού των οργανισμών του 21<sup>ου</sup> αιώνα αλλά και των μεγάλων και αστραπιαίων μεταβολών των αγορών, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να χαθεί σε μικρό χρονικό διάστημα. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στους μηχανισμούς απομόνωσης.

Για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού μηχανισμού απομόνωσης, πρέπει ένας οργανισμός να γνωρίζει και να μελετήσει τον τρόπο που αντιγράφεται μια στρατηγική από τους ανταγωνιστές. Ένας οργανισμός, που θέλει να αντιγράψει μια στρατηγική πρέπει να ικανοποιεί τέσσερις παραμέτρους:

- *Της αναγνώρισης:* Οτι ένας οργανισμός κατέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- *Του Κινήτρου:* Αφού αναγνωριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ο οργανισμός θα πρέπει να πιστεύει ότι η επένδυση στην απομίμηση, θα αποφέρει ανώτερα κέρδη.
- *Της Διάγνωσης:* Ο οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής του ανταγωνιστή τα οποία αποτελούν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- *Της Απόκτησης πόρων:* Με την μίμηση της στρατηγικής, ο οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να αποκτήσει (με μεταφορά ή αντιγραφή) τους απαραίτητους πόρους και δυνατότητες που θα καταστήσουν την αντιγραφή εφικτή.

<sup>43</sup> Ο όρος αυτός ανήκει στον Richard Rumelt, καθηγητή του πανεπιστημίου της Καλιφόρνιας.



Για να μπορέσει ένας οργανισμός, να προστατευτεί από μια μίμηση, θα πρέπει να:

- *Αποκρύπτει την ανώτερη επίδοση:* Με απόκρυψη των οικονομικών επιδόσεων.
- *Προβαίνει σε αποτροπή και προ αγορά<sup>44</sup>:* Η Αποτροπή επιτυγχάνεται με το να πείσει ο οργανισμός τους ανταγωνιστές ότι η απομίμηση δεν συμφέρει. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από τη φήμη του οργανισμού, η οποία μπορεί να αποδειχτεί ισχυρός παράγοντας για αποτροπή αντιγραφής. Η προ αγορά, αποτελεί την εκμετάλλευση όλων των διαθέσιμων ευκαιριών επένδυσης και μπορεί να εμφανιστεί με διάφορους τρόπους. Ο υπερπολλαπλασιασμός ποικιλιών προϊόντων του ηγέτη της αγοράς μπορεί να εμποδίσει τους νεοεισερχομένους οργανισμού, οι μεγάλες επενδύσεις σε παραγωγική δυναμικότητα πριν από την αύξηση ζήτησης της αγοράς μπορεί να αποτελέσει κατασταλτικός παράγοντας, ο υπερπολλαπλασιασμός των πατεντών μπορεί να δημιουργήσει και να προστατέψει τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα.
- *Διάγνωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αιτιώδης ασάφεια και αβεβαιότητα της μίμησης:* Κατά τους Lippman και Rumelt (1982) όσο πιο πολυδιάστατο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και όσο περισσότερο βασίζεται σε πολύπλοκες δέσμες οργανωτικών δυνατοτήτων, τόσο πιο δύσκολο για έναν ανταγωνιστή είναι να αναγνωρίσει τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής τα οποία αποτελούν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το αποτέλεσμα αυτής της αιτιώδους ασάφειας, είναι η αβέβαιη μίμηση καθώς όπου υπάρχει ασάφεια για τους λόγους που κάποιος πετυχαίνει, η επιτυχία κάθε απόπειρας μίμησης θα είναι αβέβαιη.
- *Απόκτηση πόρων και δυνατοτήτων:* Ο ανταγωνιστής, για να μπορέσει να μιμηθεί μια στρατηγική θα πρέπει να αποκτήσει πρόσβαση στους κατάλληλους πόρους αλλά και να αναπτύξει τις κατάλληλες δυνατότητες, αυτό γίνεται είτε με την αγορά τους, είτε με την ανάπτυξή τους. Για τον λόγο αυτό, ο οργανισμός, θα πρέπει να δυσκολέψει την πρόσβαση σε αυτούς τους πόρους.

---

<sup>44</sup> Η προαγορά απαιτεί α) μικρή αγορά σε σχέση με την ελάχιστη αποδοτική κλίμακα παραγωγής μέσα στην οποία μπορούν να συντηρηθούν λίγοι ανταγωνιστές, β) το πλεονέκτημα του ηγέτη, θα πρέπει να είναι εκείνο που δίνει στους ήδη καθιερωμένους οργανισμούς, προνομιακή πρόσβαση σε πληροφορίες και άλλους πόρους, βάζοντας έτσι τους ανταγωνιστές σε δυσμενή θέση.

### 3.9 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, αποτελεί άλλο ένα εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού. Στο στάδιο αυτό, οι στρατηγικοί αναλυτές, θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που γεννιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον. Η στρατηγική ενός οργανισμού (και ειδικά σε περιόδους αναταράξεων) μπορεί να είναι αποτελεσματική μια δεδομένη χρονική στιγμή, την επόμενη όμως μπορεί να βγει εκτός πορείας όταν η διοίκηση του οργανισμού, χάσει την επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον και το τι συμβαίνει εκεί.

Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί όταν οι υποθέσεις, οι πεποιθήσεις και οι όροι των στελεχών της ανώτερης διοίκησης, είναι λανθασμένες, ή όταν, υπάρχουν έντονες εσωτερικές διαφωνίες. Οι παράγοντες που δρουν στο εξωτερικό περιβάλλον, έχουν αποφασιστική επιρροή στην πορεία αλλά και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να παρακολουθούνται και να μελετώνται σε συνεχή βάση.

Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αναμένεται να εντοπιστούν οι ευκαιρίες που υπάρχουν αλλά και οι απειλές της αγοράς. Οι ευκαιρίες και οι απειλές μαζί με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που διαπιστώνονται με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, αποτελούν το αντικείμενο της ανάλυσης SWOT, η οποία θα βοηθήσει στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου με στόχο τον συνδυασμό των δυνατοτήτων του οργανισμού με τις ευκαιρίες της αγοράς καθώς και την οργάνωση και επεξεργασία πολιτικών για την βελτίωση των τρωτών σημείων και αποφυγή των απειλών.

Το εξωτερικό περιβάλλον, χαρακτηρίζεται ως σταθερό, δυναμικό ή ταραχώδες ανάλογα με την ταχύτητα των μεταβολών καθώς και των αποτελεσμάτων που αυτές επιφέρουν στις λειτουργίες ενός οργανισμού (Κέφης και Παπαζαχαρίου 2009). Στην περίπτωση της παρούσας εργασίας, κρίνεται σκόπιμο να αναλυθεί το ταραχώδες περιβάλλον.

Στην περίπτωση ενός ταραχώδους εξωτερικού περιβάλλοντος, οι σχέσεις του οργανισμού με τους προμηθευτές, τους διανομείς και τους πελάτες αποκτούν έναν βραχυχρόνιο χαρακτήρα με μεταβολές αλλά και μεταλλάξεις. Ένας οργανισμός μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα ταραχώδες περιβάλλον

ακριβώς λόγω των ευκαιριών που δημιουργούνται. Επιπρόσθετα, κατά τους καθηγητές Κέφη και Παπαζαχαρίου, το ταραχώδες περιβάλλον οδηγεί τους οργανισμούς σε ταχύτερη τεχνολογική ανάπτυξη που σημαίνει ότι μπορεί ένας οργανισμός να την εκμεταλλευτεί ώστε να παράξει καινοτόμα προϊόντα.

Για τον λόγο, αυτό, το άτομο το οποίο είναι επιφορτισμένο με την ανάλυση, θα πρέπει να γνωρίζει την νέα κανονικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός και κατά το σχεδιασμό του επιχειρηματικού σχεδίου, να είναι σε θέση να ακολουθεί ή και να προβλέπει τις μεταβολές που κάνουν την εμφάνισή τους στον ορίζοντα.

Σύμφωνα με τους Dess και συν. (2019) ο αναλυτής, θα πρέπει να κατέχει μια «Αντιληπτική οξύτητα» η οποία αποτελεί την ικανότητα να διαισθάνεται τις αναταραχές, πριν ξεκαθαρίσει το τοπίο. Δεν υπάρχει κάποιος κανόνας για το πώς βελτιώνεται η αντιληπτική οξύτητα, αλλά, σημαντικό ρόλο, διαδραματίζει, η επικοινωνία με τους πελάτες, και η κριτική τους, η οπτική ενός τρίτου ατόμου για τη στρατηγική του οργανισμού καθώς και η επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών με ανώτερα στελέχη άλλων οργανισμών.

Για να μπορέσουν να υπάρξουν προβλέψεις σε ένα ταραχώδες περιβάλλον, υπάρχουν τρεις διαδικασίες, που τις ενισχύουν.



Σχήμα 3.9 Οι τρεις σημαντικές διαδικασίες των προβλέψεων

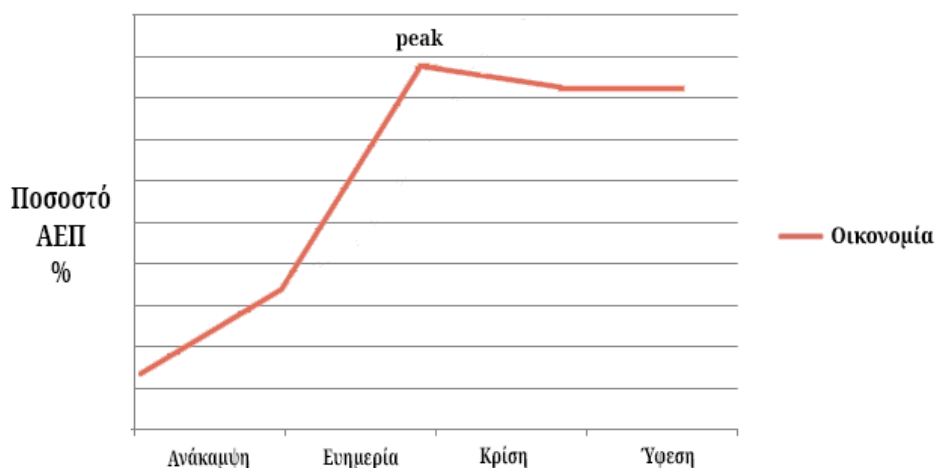
- Στη διερεύνηση περιβάλλοντος, γίνεται παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό να προβλεφτούν μεταβολές και να ανιχνευθούν αυτές που ήδη εξελίσσονται. Με τον τρόπο αυτό, γίνεται μια εσωτερική προειδοποίηση για τις κρίσιμες τάσεις αλλά και τα γεγονότα πριν οι μεταβολές γίνουν διακριτές από τους ανταγωνιστές. για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να αναγνωρίζονται συμπεριφορές κλειδιά. Ως παράδειγμα, ένδειξη κλειδί αποτελεί και ο κορυφαίος οργανισμός ενός κλάδου για τις ανερχόμενες τάσεις. Λ.χ. η Procter & Gamble ένας οργανισμός οικιακών αγαθών, αποτελεί βαρόμετρο των καταναλωτικών δαπανών. Κάθε ένδειξη ότι μπορεί να πουλήσει περισσότερα προϊόντα υψηλής ποιότητας χωρίς να μειώσει τις τιμές της, δείχνει ότι οι καταναλωτές ίσως να επηρεάζονται λιγότερο από την τιμή στις αγορές τους. (Dess και συν. ο.π. 2019).
- Στην περίπτωση της εποπτείας του περιβάλλοντος, αυτή, ανιχνεύει την εξέλιξη περιβαλλοντικών τάσεων, ακολουθιών γεγονότων καθώς και ροών δραστηριοτήτων. Η εποπτεία δίνει την δυνατότητα να υπάρξει μια αξιολόγηση του πόσο δραστικά μεταβάλλουν το ανταγωνιστικό τοπίο οι περιβαλλοντικές τάσεις. Η εποπτεία γίνεται πάνω στην παρακολούθηση διαφόρων δεικτών, οι οποίοι ποικίλουν ανάλογα τον οργανισμό και την σπουδαιότητα που δίνει στον κάθε δείκτη.
- Πληροφορίες ανταγωνιστικής κατασκοπείας. Αποτελούν τις ενέργειες ενός οργανισμού, όπου συγκεντρώνει και ερμηνεύει δεδομένα για τους ανταγωνιστές με στόχο την κατανόηση του κλάδου αλλά και του εντοπισμού των αδυναμιών των ανταγωνιστών. Αν αξιοποιηθούν σωστά οι πληροφορίες, ο οργανισμός, μπορεί να αποφύγει τόσο τις εκπλήξεις όσο και να προβλέψει τις κινήσεις των ανταγωνιστών και άρα να μειώσει τον χρόνο αντίδρασής του.

### 3.9.1 Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST<sup>45</sup> είναι ένα εργαλείο μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος, που μελετά τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες ως προς τις συνέπειές τους στον οργανισμό. Αυτοί οι παράγοντες, μπορεί να επηρεάζουν αρνητικά ή θετικά τη λήψη αποφάσεων.

<sup>45</sup> Political, economic, social, Technological analysis

Μια ανάλυση PEST αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την πρόβλεψη και την αποφυγή των αναταράξεων καθώς η ενδελεχής μελέτη των τεσσάρων αυτών παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις οι οποίες θα ενισχύσουν την θέση του οργανισμού μέσα στις αναταράξεις.



Σχήμα 3.10 Οι φάσεις του οικονομικού κύκλου

Επιπρόσθετα, κατά τους καθηγητές Κέφη και Παπαζαχαρίου (2009) μετά την ανάλυση PEST πρέπει να γίνει και μια διαγραμματική απεικόνιση των φάσεων του οικονομικού κύκλου και να επισημανθεί η φάση στην οποία βρίσκεται η παγκόσμια οικονομία (σχήμα 3.10).

### 3.9.2 Ανάλυση SWOT

Για να γίνει μια καλύτερη κατανόηση του περιβάλλοντος ενός οργανισμού, θα πρέπει να γίνει μια ανάλυση τόσο του γενικού περιβάλλοντος όσο και του κλάδου αλλά και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση SWOT<sup>46</sup> αποτελεί ένα τέτοιο εργαλείο. Η SWOT είναι ένα πλαίσιο ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Τα αρχικά της SWOT αντιστοιχούν στα δυνατά σημεία, στις αδυναμίες, τις ευκαιρίες καθώς και τις απειλές. Χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη, στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού

<sup>46</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats analysis.

που είναι τα Δυνατά και Αδύναμα σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, που είναι οι Ευκαιρίες και οι Απειλές.

	Βοηθητικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης	Επιβλαβή προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
Εσωτερικό Περιβάλλον	<b>Strengths (Δυνάμεις)</b> Εσωτερικές ικανότητες που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτευχθούν οι στόχοι της	<b>Weaknesses (Αδυναμίες)</b> Εσωτερικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της
Εξωτερικό Περιβάλλον	<b>Opportunities (Ευκαιρίες)</b> Πιθανά πεδία ενδιαφέροντος στα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κερδοφορία	<b>Threats (Απειλές)</b> Προκλήσεις που τίθενται από δυσμενείς τάσεις ή εξελίξεις και μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των πωλήσεων και των κερδών

Σχήμα 3.11 Η ανάλυση SWOT<sup>47</sup>

Η ιδέα πίσω από την ανάλυση SWOT είναι πως η στρατηγική του οργανισμού, πρέπει να βασίζεται στα πλεονεκτήματά του, να αντιμετωπίζει και να ξεπερνάει τις αδυναμίες του και τα τρωτά του σημεία, να ανιχνεύει και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και να προστατεύει τον ίδιο από απειλές.

Η σπουδαιότητά της έγκειται στο γεγονός ότι αναγκάζει όλα τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης να λαμβάνουν υπόψη τόσο τους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς παράγοντες. Η έμφαση στον εντοπισμό ευκαιριών αλλά και απειλών οδηγεί τον οργανισμό να δρα προληπτικά και όχι αντανακλαστικά και ενισχύει την εικόνα για την σημασία της σύνδεσης της στρατηγικής των εξωτερικών περιβαλλοντικών συνθηκών με τα δυνατά και αδύναμα σημεία του εσωτερικού.

Στο εξωτερικό περιβάλλον, εξετάζονται οι ευκαιρίες αλλά και οι απειλές.

Οι ευκαιρίες μπορεί να είναι:

<sup>47</sup> Πηγή σχήματος

<https://businessrev.gr/2018/01/12/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-s-w-o-t/> και <https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/>

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Νέοι οδοί, βιοτεχνικές περιοχές, κλπ).
- Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (λ.χ. ΕΣΠΑ).
- Τα κενά της αγοράς τα οποία να μπορεί να τα καλύψει ο οργανισμός.
- Η ανάγκες των καταναλωτών για νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Οι αλλαγές στις προτιμήσεις.
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (λ.χ. μέσω του Διαδικτύου).
- Η τεχνολογική πρόοδος.
- Οι νέοι τρόπου δικτύωσης (λ.χ. blogs, facebook, twitter).

Από την άλλη πλευρά, οι απειλές που μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν:

- Μια Παγκόσμια οικονομική κρίση και οι αναταράξεις που θα ξεσπάσουν.
- Μια μείωση της κατανάλωσης ή μείωση της αγοραστικής δύναμης.
- Η αύξηση του ανταγωνισμού.
- Απρόβλεπτες δονήσεις του κλάδου.
- Η είσοδος πολλών νέων οργανισμών στην αγορά.
- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν προμηθευτή.
- Η αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές.
- Αλλαγές στη νομοθεσία.
- Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες.

Στην περίπτωση του εσωτερικού περιβάλλοντος εξετάζονται τα δυνατά σημεία αλλά και οι αδυναμίες του οργανισμού.

Τα δυνατά σημεία μπορεί να είναι:

- Προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.
- Υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κ.α.) και σωστή οικονομική διαχείριση.
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα.
- Ισχυρή φήμη.
- Ηγεσία σε κάποιο τμήμα της αγοράς.
- Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων.

- Καταρτισμένοι υπάλληλοι.
- Γνώση και εμπειρία του αντικειμένου.
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Κάτι το οποίο προσφέρει ο οργανισμός το οποίο δεν προσφέρει κανείς άλλος.

Στον αντίποδα, τα αδύνατα σημεία μπορεί να είναι:

- Η κακή οικονομική διαχείριση.
- Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης.
- Η έλλειψη πόρων.
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών.
- Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ.
- Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό.
- Προβλήματα στις λειτουργίες (λ.χ. στην παραγωγή, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση).

Μέσω της ανάλυσης SWOT τα ανώτερα στελέχη μπορούν να εντοπίσουν και να αξιοποιήσουν τα δυνατά σημεία, να επενδύσουν πάνω σε αυτά και να εκμεταλλευτούν τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Επιπρόσθετα, μπορούν να προσδιορίσουν τις απειλές και τους κινδύνους που θα παρουσιαστούν και να τους αποφύγουν με τα κατάλληλα βήματα. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που θα υπάρξουν μέσα από την διαδικασία της ανάλυσης SWOT, θα μειώνουν σημαντικά το ρίσκο κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τέλος, θα δώσουν την δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη να προβούν σε μελετημένες και στρατηγικού τύπου αποφάσεις.

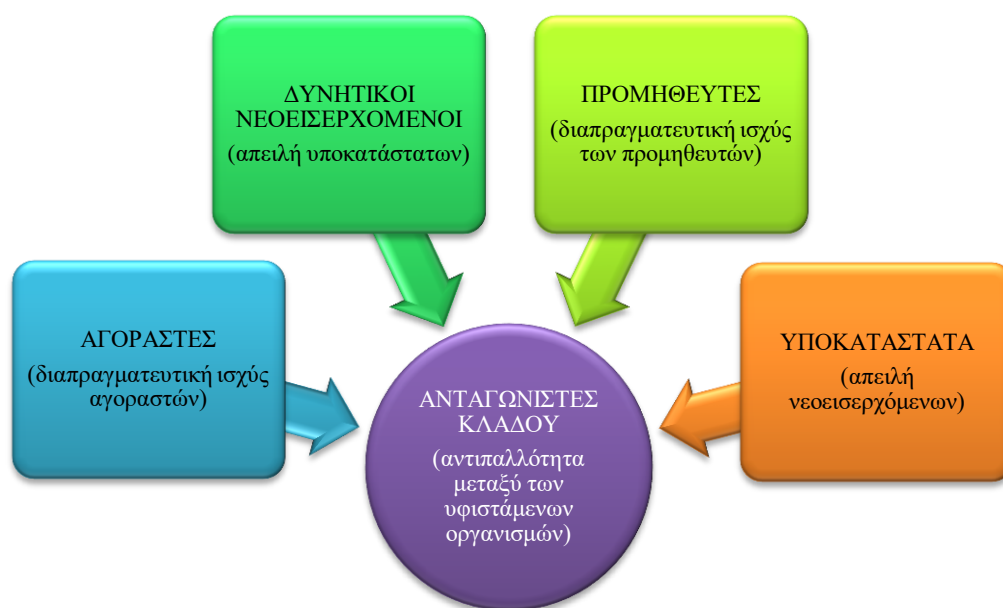
### **3.9.3 Οι πέντε δυνάμεις του Porter**

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Μέσα από την ανάλυση των πέντε δυνάμεων, δίνεται μια εικόνα για το ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά και για την ικανότητα του οργανισμού να καθορίζει τις τιμές και να ελαχιστοποιεί το κόστος (Dess και συν. 2019). Το εργαλείο αυτό, εξετάσει το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα από τις πέντε δυνάμεις οι οποίες είναι:



1. Η απειλή νεοεισερχομένων.
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
4. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών.
5. Το μέγεθος της αντιπαλότητας μεταξύ των ανταγωνιστών του κλάδου.

Κάθε μια από αυτές τις δυνάμεις επηρεάζει την ικανότητα του οργανισμού να ανταγωνιστεί σε μια αγορά. Όλες μαζί, καθορίζουν τη δυνατότητα του κέρδους ενός κλάδου.



Σχήμα 3.12 Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων μπορεί να δώσει πολλά στοιχεία και να αποβεί πολύ χρήσιμο σε περιόδους αναταράξεων καθώς, η μελέτη του, μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις ζωτικής σημασίας όταν ένας οργανισμός πλήττεται από το χάος. Μπορεί να δώσει στοιχεία για το αν αξίζει να παραμείνει ο οργανισμός σε ένα κλάδο, αν πρέπει να αυξήσει ή να μειώσει τους πόρους του, αν μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστική του θέση καθώς και ποια τα εμπόδια που εμποδίζουν νέους δυνητικά αντιπάλους να μπουν στον κλάδο. Επιπρόσθετα, ο οργανισμός μπορεί να αναπτύξει ισχυρές σχέσεις με τα δίκτυα διανομής ή να βρει τους κατάλληλους προμηθευτές για την παροχή «μοναδικών» προϊόντων.

Στην περίπτωση της *απειλής των νεοεισερχομένων*, αυτή αποτελεί, τη πιθανότητα υπονόμησης των κερδών των οργανισμών ενός κλάδου από νέους

ανταγωνιστές. Το μέγεθος της απειλής, εξαρτάται από δυο παράγοντες α) από τα υπάρχοντα εμπόδια<sup>48</sup> εισόδου και β) από τις συλλογικές αντιδράσεις των υπάρχοντων οργανισμών.

Η *διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών* αποτελεί την πίεση των αγοραστών σε ένα κλάδο, για την μείωση των τιμών στις περιπτώσεις που διαπραγματεύονται για υπηρεσίες περισσότερης ή ποιοτικότερης κλίμακας και όταν στρέφουν τον έναν ανταγωνιστή στον άλλο. Τέτοιες ενέργειες μπορούν να οδηγήσουν στην υπονόμευση ενός κλάδου και στην απώλεια εσόδων. Μια ομάδα αγοραστών είναι ισχυρή στις εξής περιπτώσεις (Dess και συν. 2019).

- Όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος μετάβασης.
- Όταν έχουν χαμηλά έσοδα και άρα μικρή αγοραστική δύναμη κάτι που συνεπάγεται σε κίνητρα για μικρότερο αγοραστικό κόστος.
- Όταν είναι συγκεντρωμένοι ή αγοράζουν μεγάλο μέρος της παραγωγής ανάλογα με τις πωλήσεις των προμηθευτών.
- Όταν τα προϊόντα που αγοράζουν από έναν κλάδο είναι σταθερά ή μη διαφοροποιημένα. Σε αυτή την περίπτωση οι αγοραστές στρέφουν την μια εταιρία στην άλλη. Παράδειγμα αποτελεί η αγορά προϊόντων με μικρή ελαστικότητα τιμής όπως τα τρόφιμα.
- Όταν θέτουν απειλές για την προς τα πίσω ολοκλήρωση.<sup>49</sup> Οι αγοραστές θα πρέπει να έχουν μια μορφή ενοποίησης και να μπορούν να θέτουν πειστικές απειλές, έτσι μπορούν να εξασφαλίσουν διαπραγματευτικές παραχωρήσεις.
- Όταν το προϊόν του κλάδου είναι λιγότερο σημαντικό ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων των αγοραστών.

Η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών, μπορεί και να ενισχυθεί μέσα από την τεχνολογία. Στο βιβλίο τους οι Dess και συν. (2019) παρουσιάζουν το παράδειγμα της FreeMarkets ενός οργανισμού, που δημιούργησε ένα λογισμικό για

---

<sup>48</sup> Τα εμπόδια για αποθάρρυνση των νεοεισερχομένων μπορεί να προέρχονται από: α) οικονομίες κλίμακας, β) διαφοροποίηση προϊόντος, γ) κόστος μετάβασης, δ) κεφαλαιακές ανάγκες, ε) πρόσβαση στα δίκτυα διανομής στ) μειονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως κλίμακας.

<sup>49</sup> Προς τα πίσω ολοκλήρωση είναι όταν ένας οργανισμός αγοράζει έναν άλλο που προμηθεύει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που απαιτούνται για την παραγωγή. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να αγοράσει τον προμηθευτή αποθεμάτων ή πρώτων υλών. Οι οργανισμοί συχνά ολοκληρώνουν την προς τα πίσω ολοκλήρωση με την απόκτηση ή τη συγχώνευση με αυτούς τους άλλους οργανισμούς, αλλά μπορούν επίσης να δημιουργήσουν τη δική τους θυγατρική για να ολοκληρώσουν το έργο. Πηγή <https://www.investopedia.com/terms/b/backwardintegration.asp>.

δημοπρασίες μέσω διαδικτύου για μεγάλους βιομηχανικούς αγοραστές με αποτέλεσμα οι αγοραστές αυτοί να έχουν κέρδος από 15 μέχρι 50%.

Η *διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών* μπορεί να αναπτυχθεί με απειλές για αύξηση των τιμών ή μείωσης της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών. Η πίεση μπορεί να γίνει τόσο ασφυκτική μέσα σε μια περίοδο κρίσης όπου ένας οργανισμός να μην μπορεί να επανακάμψει λόγω του υψηλού κόστους εισροής των πρώτων υλών. Η θέση των προμηθευτών ισχυροποιείται όταν:

- Ο κλάδος δεν αποτελεί ισχυρό πελάτη της ομάδας προμηθευτών.
- Η ομάδα προμηθευτών θέτει μια πειστική απειλή για την προς τα εμπρός ολοκλήρωση.
- Τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα ή οδηγούν σε κόστος μετάβασης για τον αγοραστή. Τα διαφοροποιημένα προϊόντα καθώς και το κόστος μετάβασης μειώνουν την πιθανότητα των αγοραστών να στρέψουν τον ένα προμηθευτή εναντίον του άλλου.
- Το προϊόν του προμηθευτή αποτελεί σημαντική εισροή για τον αγοραστή. Όταν η πρώτη ύλη είναι σημαντική για την ποιότητα του προϊόντος που παράγεται από τον οργανισμό, ο προμηθευτής έχει ισχυρή διαπραγματευτική ισχύ.
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα στον κλάδο τα οποία δεν απειλούν τους προμηθευτές.
- Οι προμηθευτές κυριαρχούνται από λίγους οργανισμούς και είναι περιορισμένοι σε σχέση με τον κλάδο που προμηθεύουν. Οι προμηθευτές κατατημένων κλάδων, μπορούν να επηρεάζουν τις τιμές, την ποιότητα και τους όρους.

*Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών.* Όλοι οι οργανισμοί ενός κλάδου, ανταγωνίζονται με κλάδους που παράγουν υποκατάστατα. Τα υποκατάστατα περιορίζουν το δυνητικό κέρδος επιβάλλοντας μιας μορφής πλαφόν στις τιμές που μπορούν να χρεώσουν οι οργανισμοί του κλάδου.

*Η ένταση της αντιπαλότητας μεταξύ των ανταγωνιστών σε έναν κλάδο* αποτελεί την προσπάθεια των ανταγωνιστών είτε λόγω πίεσης είτε λόγω αναδυόμενων ευκαιριών να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Για να το πετύχουν αυτό,

χρησιμοποιούν τακτικές όπως, διαφημιστικές διαμάχες, ανταγωνισμό τιμών, εισαγωγές προϊόντων, εγγυήσεις ή αυξημένη εξυπηρέτηση στους πελάτες.

Οι διαφημιστικές διαμάχες, τείνουν να αυξάνουν την ζήτηση και να ενισχύουν τον βαθμό διαφοροποίησης του προϊόντος. Ο ανταγωνισμός τιμών μπορεί να προκαλέσει αναταραχή του κλάδου και απώλεια εσόδων. Η αντιπαλότητα ακολουθεί διάφορα μοτίβα μεταξύ των κλάδων τόσο ως προς την έντασή της όσο και προς τα μέσα που χρησιμοποιούνται. Λόγοι που μπορούν να εντείνουν την αντιπαλότητα είναι:

- Η αργή ανάπτυξη του κλάδου
- Το υψηλό σταθερό κόστος ή το κόστος αποθήκευσης
- Οι πολυάριθμοι ή ισότιμοι ανταγωνιστές
- Η έλλειψη διαφοροποίησης
- Η αύξηση της ποσότητας παραγωγής με μεγάλες προσαυξήσεις
- Υψηλά εμπόδια εξόδου.

### **3.10 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος**

Εσωτερικό περιβάλλον ονομάζονται «οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση , που επηρεάζουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της» (Στειακάκης και Καντζός, 2002). Η μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος, βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση του οργανισμού με στόχο τη βελτίωση της ικανότητάς και της αποτελεσματικότητάς του και κατ' επέκταση της δημιουργίας αξίας. Σκοπός της ανάλυσης είναι να βρεθούν τα δυνατά καθώς και τα αδύναμα σημεία.

#### **3.10.1 Ανάλυση SWOT**

Στο πλαίσιο της ανάλυσης SWOT του προηγούμενου κεφαλαίου, παρουσιάστηκαν τα δυο χαρακτηριστικά της, οι ευκαιρίες αλλά και οι απειλές, που έχουν να κάνουν με το εξωτερικό περιβάλλον. Στην περίπτωση του εσωτερικού, η SWOT μελετά τις δυνάμεις ή δυνατότητες του οργανισμού και τις αδυναμίες. Τα συμπεράσματα της ανάλυσης SWOT μετά από τον συσχετισμό των τεσσάρων στοιχείων, αποτελούν για έναν οργανισμό μια πολύ καλή βάση για την διαμόρφωση μιας εφαρμοστέας στρατηγικής.

Οι δυνάμεις αποτελούν τα θετικά χαρακτηριστικά του οργανισμού και μπορεί να πηγάζουν από διάφορους πόρους, οι οποίοι μπορεί να είναι υλικοί, (φυσικοί, ανθρώπινοι, χρηματοοικονομικοί, οργανωτικοί) ή άυλοι, (τεχνολογικοί, καινοτομίας, φήμης) αλλά και ικανότητες που έχει αναπτύξει ο οργανισμός στο πέρασμα του χρόνου. Οι αδυναμίες, αντίθετα, ανταποκρίνονται στα αρνητικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και μπορεί να προέρχονται από τις ίδιες πηγές όπως και τα θετικά χαρακτηριστικά, αλλά με αρνητικό πρόσημο. Επειδή οι αδυναμίες είναι εσωτερικό ζήτημα, η διοίκησή του έχει την δυνατότητα να τις θεραπεύσει και ενδεχόμενα να τις μετατρέψει σε δυνάμεις.

### **3.10.2 Η θεωρία των πόρων και των δυνατοτήτων**

Η θεωρία των πόρων και των δυνατοτήτων<sup>50</sup> αποτελεί μία εσωστρεφή θεώρηση, η οποία όμως δεν παραγκωνίζει την σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Παπαδάκης 2002). Βασίζεται σε δύο οπτικές, α) την εσωτερική ανάλυση φαινομένων εντός του οργανισμού και β) την εξωτερική ανάλυση του κλάδου αλλά και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Το χαρακτηριστικό της θεωρίας αυτής είναι ότι προχωρά πέρα από την ανάλυση SWOT και συμπεριλαμβάνει εσωτερικές καθώς και εξωτερικές οπτικές.

Η δυνατότητα των πόρων και των δυνατοτήτων να παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να καθοριστεί αν δεν ληφθεί υπόψη το ευρύτερο ανταγωνιστικό πλαίσιο (Dess και συν. 2019). Θα πρέπει να υπάρξει μια αξιολόγηση των πόρων ως προς την σπανιότητά τους, την πολυτιμότητά τους, αλλά και την δυσκολία στην αντιγραφή τους. Ο Jay Barney (Κέφης και Παπαζαχαρίου 2009)

---

<sup>50</sup> Οι πόροι ενός οργανισμού διαχωρίζονται σε υλικούς πόρους (tangible) και άυλους πόρους (intangible). Στους υλικούς πόρους συμπεριλαμβάνονται οι πόροι οι οποίοι έχουν «υλική» υπόσταση όπως οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι φυσικοί πόροι, οι ανθρώπινοι πόροι και οι οργανωτικοί πόροι. Στους άυλους συμπεριλαμβάνονται οι τεχνολογικοί πόροι, οι καινοτομίες, η φήμη, η εταιρική κουλτούρα, η επωνυμία του προϊόντος, η πληροφόρηση για τον πελάτη. Μέσα από τον κατάλληλο και σωστό συνδυασμό των πόρων και την ολοκλήρωση των ομάδων αυτών προκύπτουν οι δυνατότητες. Οι πόροι από μόνοι τους δεν είναι ικανοί να δώσουν πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό με τον συνδυασμό τους όμως και την δημιουργία των δυνατοτήτων επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σδούκου Παναγιώτα Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων-περίπτωση ελληνικών επιχειρήσεων. ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ 2014.

προτείνει για την επιλογή των πόρων την ανάλυση VRIO<sup>51</sup> η οποία μελετά το κατά πόσο οι πόροι είναι:

- Valuable – Αξιοπιστοι. Αξιοπιστία σημαίνει αύξηση των πωλήσεων, αύξηση του μεριδίου της αγοράς και άρα απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Rare – Σπάνιοι. Η σπανιότητα αποτελεί πλεονέκτημα.
- Imitable –Μίμηση. Κατά πόσο μπορούν οι πόροι αυτοί να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.
- Organization – Οργάνωση. Η οργανωτική δομή θα πρέπει να μπορεί να εκμεταλλεύεται τους πολύτιμους, σπάνιους και δύσκολους στην μίμηση πόρους και ικανότητες.

Η θεωρία των πόρων και των δυνατοτήτων, μπορεί να απαντήσει και στο γιατί κάποιοι ανταγωνιστές έχουν μεγαλύτερα κέρδη από άλλους αλλά και να βοηθήσει στην ανάπτυξη στρατηγικών. Στο σχήμα 3.13 παρουσιάζονται οι υλικοί και άυλοι πόροι καθώς και οι οργανωσιακές δυνατότητες ενός οργανισμού.

---

<sup>51</sup> Χρησιμοποιήθηκε και το βιβλίο των Frank T. Rothaermel, Ιωάννη Γιωτόπουλου, Αλίνας Χυζ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα, 2017.



Σχήμα 3.13 Οι πόροι και οι δυνατότητες

Όπως προαναφέρθηκε, οι πόροι δεν δημιουργούν από μόνοι τους ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για να προσδώσει μια δυναμική για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ένας πόρος ή μια δυνατότητα θα πρέπει να είναι σπάνιος, πολύτιμος, δύσκολος στην απομίμηση αλλά και δύσκολος να υποκατασταθεί (σχήμα 3.14).

Η θεωρία των πόρων και των δυνατοτήτων μπορεί να φανεί χρήσιμη στο πότε ένας οργανισμός, θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα έχει μεγάλη κερδοφορία αλλά δεν ασχολείται με τον τρόπο που τα κέρδη αυτά μοιράζονται στη διοίκηση, στους υπαλλήλους ή στις υπόλοιπες ομάδες συμφερόντων.

Όπως έχει αναφερθεί και σε άλλα κεφάλαια της παρούσας εργασίας, για να μπορέσει ένας οργανισμός να ανταπεξέλθει στο χάος και τις αναταράξεις, θα πρέπει να έχει κοντά του τις ομάδες συμφερόντων του και να προσπαθεί σε συνεχή βάση να βελτιώνει την επικοινωνία αλλά και την συνεργασία μαζί τους. Για τον λόγο αυτό, ο οργανισμός θα πρέπει να φροντίζει για την ύπαρξη κινήτρων που στόχο θα έχουν την καλύτερη δυνατή απόδοση και αποτελεσματικότητα.

### ΣΠΑΝΙΟΣ

Δεν βρίσκεται στην κατοχή πολλών οργανισμών.

### ΠΟΛΥΤΙΜΟΣ

Εξουδετερώνει απειλές και εκμεταλλεύεται ευκαιρίες.

### ΔΥΣΚΟΛΟΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΜΙΜΗΣΗ

Φυσικά μοναδικός  
Δύσκολος στον προσδιορισμό ή στην αναδημιουργία από τους ανταγωνιστές.  
Κοινωνική πολυπλοκότητα (κουλτούρα, φήμη, διαπροσωπικές σχέσεις)

### ΔΥΣΚΟΛΟΣ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Δεν υπάρχουν ισότιμες στρατηγικοί πόροι ή δυνατότητες

Σχήμα 3.14 Τα τέσσερα κριτήρια αξιολόγησης της βιωσιμότητας των πόρων και των δυνατοτήτων

#### 3.10.3 Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας

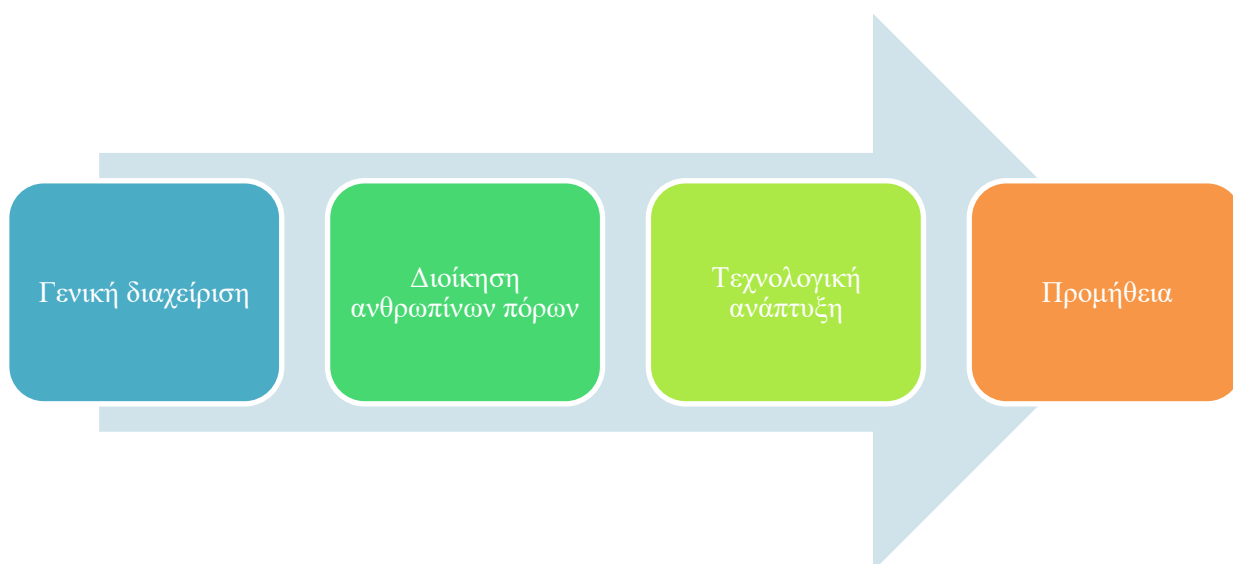
Σύμφωνα με τον καθηγητή Παπαδάκη (2002) «κάθε οργανισμός μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό την παραγωγή, την διανομή αλλά και την υποστήριξη του προϊόντος του». Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αποτελεί μια στρατηγική ανάλυση ενός οργανισμού που χρησιμοποιεί δραστηριότητες δημιουργίας αξίας. Ο οργανισμός πρέπει να διαχειρίζεται αυτές τις δραστηριότητες για να αποκτά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να ασχολείται και με το πώς δημιουργούν αξία οι οργανισμοί κλειδιά του περιβάλλοντος του (προμηθευτές, διανομείς, πελάτες, εταίροι σύμμαχοι) με την έννοια της αποδοτικής συνεργασίας.

Ο Michael Porter κατέταξε τις δραστηριότητες σε δυο κατηγορίες, τις πρωτογενείς (κύριες) και της υποστηρικτικές. (Dess και συν. 2019).





Πρωτογενείς (κύριες) δραστηριότητες



Υποστηρικτικές δραστηριότητες

Σχήμα 3.15 Οι πρωτογενείς και υποστηρικτικές δραστηριότητες

Οι πρωτογενείς αποτελούν διαδοχικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας που αναφέρονται στη φυσική διαδικασία δημιουργίας του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας, στην πώληση και τη μεταφορά στον αγοραστή καθώς και στις υπηρεσίες μετά την πώληση. Αυτές είναι η διαχειριστική υποστήριξη εισερχομένων, οι επιχειρησιακές λειτουργίες, η διαχειριστική υποστήριξη εξερχομένων, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις αλλά και η εξυπηρέτηση.

Οι υποστηρικτικές είναι αυτές που προσθέτουν αξία από μόνες τους. Αυτό γίνεται μέσα από τον σημαντικό συσχετισμό τους με τις πρωτογενείς ή τις άλλες υποστηρικτικές όπως είναι η προμήθεια, η Δ.Α.Π., η ανάπτυξη της τεχνολογίας αλλά και η γενική διαχείριση.

Οι πρωτογενείς δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, για να προσδώσουν αξία και κατ' επέκταση να βελτιώσουν την θέση του οργανισμού, θα πρέπει οι ακόλουθες δραστηριότητες:

#### *Διαχειριστική υποστήριξη εισερχομένων*

- Να υπάρχει τοποθεσία των εγκαταστάσεων διανομής για την ελαχιστοποίηση των χρόνων αποστολής.
- Διάταξη και σχεδιασμός αποθήκης ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα των λειτουργιών για τα εισερχόμενα υλικά (Just In Time management).<sup>52</sup>

#### *Επιχειρησιακές λειτουργίες*

- Αποδοτική λειτουργία του οργανισμού για την ελαχιστοποίηση του κόστους.
  - Ενσωμάτωση κατάλληλης τεχνολογίας.
  - Αποδοτική διάταξη εγκαταστάσεων και σχεδιασμός της ροής εργασιών.

#### *Διαχειριστική υποστήριξη εξερχομένων*

- Αποδοτικές διαδικασίες αποστολής για μείωση του χρόνου παράδοσης αλλά και ελαχιστοποίηση των ζημιών.
- Αποστολή των αγαθών σε μεγάλα πακέτα για ελαχιστοποίηση του κόστους μεταφορών.

#### *Μάρκετινγκ και πωλήσεις*

---

<sup>52</sup> Το Just In Time management είναι μια στρατηγική διαχείρισης των αποθεμάτων που ευθυγραμμίζει τις παραγγελίες πρώτων υλών από τους προμηθευτές απευθείας με τα χρονοδιαγράμματα παραγωγής. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν αυτή τη στρατηγική για να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να μειώσουν τα κόστη αποθήκευσης παραλαμβάνοντας αγαθά μόνο όταν τα χρειάζονται για τη διαδικασία παραγωγής, γεγονός που μειώνει το κόστος αποθήκευσης. Η μέθοδος αυτή απαιτεί από τους παραγωγούς να προβλέπουν με ακρίβεια τη ζήτηση.

- Σωστή αναγνώριση των πελατών αλλά και των αναγκών τους.
- Καινοτόμες προσεγγίσεις ως προς την διαφήμιση αλλά και την προώθηση των προϊόντων.

#### *Εξυπηρέτηση*

- Ποιοτικό προσωπικό με συνεχή εκπαίδευση.
- Ταχεία ανταπόκριση στις απαιτήσεις καθώς και στις έκτακτες ανάγκες των καταναλωτών.

Από την άλλη πλευρά οι υποστηρικτικές δραστηριότητες μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες. Η κάθε κατηγορία διαιρείται σε ένα μικρό αριθμό διακριτών δραστηριοτήτων αξίας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αυτές οι τέσσερις κατηγορίες αλλά και οι υποδιαιρέσεις τους (Dess και συν. 2019).

#### *Γενική διαχείριση*

- Αποτελεσματικά συστήματα σχεδιασμού για την επίτευξη των στόχων αλλά και των αντικειμενικών σκοπών.
- Άριστες σχέσεις με όλες τις ομάδες συμφερόντων.
- Αποτελεσματική τεχνολογία πληροφοριών η οποία ενσωματώνει δραστηριότητες δημιουργίας αξίας κέρδους.

#### *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*

- Αποτελεσματικοί μηχανισμοί προσλήψεων ανάπτυξης αλλά και διατήρησης εργαζομένων.
- Ενίσχυση των σχέσεων με τα συνδικάτα.
- Προγράμματα ανταμοιβών αλλά και κινήτρων με στόχο την παρότρυνση των εργαζομένων.

#### *Τεχνολογική ανάπτυξη*

- Αποτελεσματικές δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης για πρωτοβουλίες διεργασιών αλλά και προϊόντων.
- Άριστα επαγγελματικά προσόντα προσωπικού.

- Θετικές συνεργατικές σχέσεις μεταξύ του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης αλλά και των άλλων τμημάτων.
- Ανάλυση δεδομένων.

### *Προμήθεια*

- Προμήθεια των πρώτων υλών για τη βελτίωση ποιότητας και ταχύτητας και για ελαχιστοποίηση του σχετικού κόστους.
- Ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων κέρδους με τους προμηθευτές αλλά και τους διανομείς.
- Ανάλυση και επιλογή εναλλακτικών πηγών εισροών και πρώτων υλών για να μειωθεί η εξάρτηση από ένα προμηθευτή.

Θα πρέπει να επισημανθεί στο σημείο αυτό, ότι οι δραστηριότητες αυτές αλληλοσχετίζονται και αυτό, οι μάνατζερ θα πρέπει να το θυμούνται. Υπάρχουν δύο επίπεδα αλληλοσυσχετισμού,<sup>53</sup> το πρώτο αποτελείται από τον αλληλοσχετισμό των δραστηριοτήτων εντός του οργανισμού και το δεύτερο από τον αλληλοσυσχετισμό των δραστηριοτήτων με άλλους συμμετόχους οι οποίοι αποτελούν τμήμα της εκτεταμένης αλυσίδας αξίας του οργανισμού.

Οι Dess και συν. (2019) παρουσιάζουν το παράδειγμα της Microsoft η οποία βελτίωσε τη διαδικασία προμηθειών της και κατ' επέκταση την ποιότητα των προμηθευτών της, παρέχοντας αξιολογήσεις για τους προμηθευτές της. Συγκεκριμένα ένα από τα τμήματα του οργανισμού, επέκτεινε μια εσωτερική διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού και στους εξωτερικούς συνεργάτες. Με το σύστημα αυτό, η Microsoft έκανε πιο κατανοητές τις ανάγκες της προς τους προμηθευτές.

Ένα στέλεχος του οργανισμού, υποστηρίζει ότι υπήρχε προμηθευτής πριν την εφαρμογή του νέου τους συστήματος ο οποίος βαθμολογήθηκε με 1,2 στα 5. Με την ανατροφοδότηση που υπήρξε, ο προμηθευτής αυτός, αντιλήφθηκε τις απαιτήσεις του οργανισμού και ως εκ τούτου βελτιώθηκε η αποδοτικότητά του με αποτέλεσμα μέσα σε ένα εξάμηνο να επαναξιολογηθεί και να βαθμολογηθεί με 4

<sup>53</sup> Οι σχέσεις αλληλοσυσχετισμού, αποτελούν σχέσεις συνεργασίας αλλά και στρατηγικής ανταλλαγής μεταξύ των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας. Οι σχέσεις στρατηγικής ανταλλαγής περιλαμβάνουν την ανταλλαγή πληροφοριών, ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογίας αλλά και κεφαλαίων.

στα 5. Το ίδιο το στέλεχος, υποστήριξε επίσης ότι πριν την δημιουργία του συστήματος ανατροφοδότησης, δεν πίστευε ότι θα υπήρχαν τόσο θετικά αποτελέσματα.

Γίνεται εμφανές όλο και περισσότερο ότι το χάος, χρειάζεται καινοτόμες σκέψεις και δράσεις. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αναλαμβάνουν ρίσκα ακριβώς γιατί οι αγορές πλέον είναι ταραχώδεις. Η στασιμότητα μπορεί να οδηγήσει στον αφανισμό.

### ***Η ενσωμάτωση των πελατών***

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι, όταν γίνεται αναφορά στην αλυσίδα αξίας, αυτό που θα πρέπει να ενδιαφέρει περισσότερο έναν οργανισμό, είναι ο αλληλοσυσχετισμός του με τους πελάτες. Ορισμένοι οργανισμοί, αποκτούν μεγάλο κέρδος από την συμπερίληψη των πελατών στην διαδικασία δημιουργίας αξίας και συγκεκριμένα αυτό γίνεται μέσα από δύο τρόπους.

- a. Μέσα από την έννοια του παραγωγού-καταναλωτή, όπου οι οργανισμοί συνεργάζονται άμεσα με τους πελάτες με σκοπό τον σχεδιασμό αλλά και την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών «στα μέτρα τους». Ο οργανισμός, παράγει εξειδικευμένα προϊόντα τα οποία μπορούν να του επιφέρουν τόσο μεγαλύτερο κέρδος όσο και πιο πιστούς πελάτες. Επιπρόσθετα, όπως αναφέρθηκε και σε άλλο σημείο της εργασίας, οι πελάτες, ως εξωτερικοί παρατηρητές, μπορούν να επισημάνουν κενά και αδυναμίες του οργανισμού, κάτι που μπορεί να το γλυτώσει από απρόβλεπτες καταστάσεις.
- b. Μέσα από την αξιοποίηση της δύναμης του πληθοπορισμού.<sup>54</sup> Η γρήγορη ανάπτυξη και γιγάντωση των κοινωνικών μέσων, δημιούργησε μεγάλες ευκαιρίες στους οργανισμούς, ώστε να έρθουν πιο κοντά με τους πελάτες. Η διαφορά με την αλληλοεπίδραση με τους παραγωγούς καταναλωτές, είναι ότι στην περίπτωση του πληθοπορισμού, δίνεται η ευκαιρία στον οργανισμό να αξιοποιήσει την «σοφία» ενός μεγαλύτερου πλήθους. Για παράδειγμα, πολλοί οργανισμοί προωθούν το brainstorming (για διαφημίσεις ή για ιδέες προϊόντων) για την συμμετοχή και των πελατών μέσα σε δραστηριότητες

---

<sup>54</sup> Ο πληθοπορισμός (Crowdsourcing) παρουσιάζεται όταν οι οργανισμοί, αξιοποιούν τις γνώσεις αλλά και τις ιδέες ενός μεγάλου αριθμού πελατών αλλά και άλλων εμπλεκόμενων φορέων, συνήθως μέσα από τα φόρουμ ή τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

δημιουργίας αξίας. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί, προβαίνουν σε καινοτομίες με χαμηλό κόστος και εμπλέκουν και τους πελάτες.

Πρέπει να κατανοηθεί όμως ότι παρά οι μεγάλες ευκαιρίες πολλές φορές μπορεί να ενέχουν μεγάλα ρίσκα. Στην περίπτωση του πληθοπορισμού, είναι δύσκολη η στην πράξη, εφαρμογή του. Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις είναι ο σφετερισμός του από τους πελάτες. Πολλές φορές, οι πελάτες τον χρησιμοποιούν όχι για να παράξουν εποικοδομητικές ιδέες αλλά ως μέσο ανάπτυξης αμφιβολιών και κάποιες φορές, χλευασμού. Ένα παράδειγμα αποτυχίας πληθοπορισμού (Dess και συν. 2019) αποτελεί η προσπάθεια της General Motors όπου το 2006 αποφάσισε να διαφημίσει ένα νέο μοντέλο αυτοκινήτου της, μέσα από διαφημίσεις που θα είναι φτιαγμένες από το κοινό. Το αποτέλεσμα ήταν, τα διαφημιστικά που έγιναν γνωστά, να αποτελούν και χλευασμό για τον οργανισμό καθώς έκαναν λόγο για έλλειψη απόδοσης, μεγάλα κόστη αλλά και για οικολογική καταστροφή από το νέο μοντέλο της GM.

Οι οργανισμοί, θα πρέπει να προστατεύουν τη φήμη τους. Ο πληθοπορισμός αλλά και η οπτική του παραγωγού καταναλωτή είναι δυο χρήσιμα εργαλεία ενσωμάτωσης των πελατών στην αλυσίδα αξίας, τα οποία μπορούν να προσδώσουν κάποια πλεονεκτήματα σε περιόδους κρίσεων, χρειάζονται θέλουν και ιδιαίτερη μεταχείριση γιατί είναι εξαιρετικά ασταθή. Οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιούν τους πελάτες αλλά να μην αξιοποιούνται από αυτούς. Έρευνες<sup>55</sup> έχουν δείξει ότι πολλές φορές οι πελάτες μπορούν να υπερβάλλουν ακριβώς λόγω του ότι «αναγνωρίζουν» την δύναμη που τους παρέχεται. Για τον λόγο αυτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να διαχειρίζονται στοχευμένα και πολύ προσεκτικά την ανατροφοδότηση αυτή.

### **3.11 Εξέλιξη κλάδων και στρατηγική αλλαγή**

Σε περιόδους αναταράξεων τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να είναι σε θέση να διασφαλίσουν ότι ο οργανισμός μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντός του. Οι αλλαγές προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και από τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο. Οι αλλαγές μπορούν να είναι διαφόρων ειδών, από αλλαγές λόγω της τεχνολογίας, των αναγκών των καταναλωτών, της

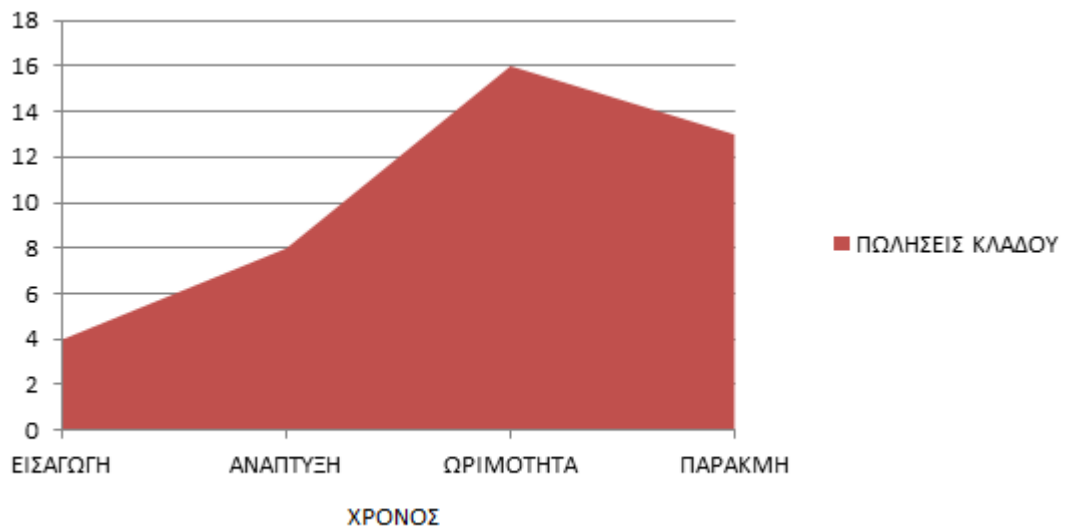
<sup>55</sup> Dell IdeaStorm στην οποία οι πελάτες του οργανισμού ενθαρρύνονταν να υποβάλλουν ιδέες για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα.

πολιτικής κατάστασης, της οικονομικής ανάπτυξης αλλά και άλλων. Σε περιόδους της νέας κανονικότητας των οργανισμών, οι αλλαγές αυτές πολλές φορές συνδυάζονται και προκαλούν απρόσμενες καταστάσεις αλλά και χάος.

Η πρόβλεψη των αλλαγών αποτελεί ένα δύσκολο στόχο για έναν οργανισμό, αλλά εξίσου δύσκολη αποδεικνύεται και η διασφάλιση της προσαρμογής του οργανισμού καθώς τα άτομα θεωρούν τις αλλαγές, δυσάρεστες, δαπανηρές και ασυνεχείς και οι ίδιοι οι οργανισμοί συχνά αδρανούν. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και οργανισμοί που θέτουν σε κίνηση αλλαγές.

Ανεξάρτητα όμως αν ένας οργανισμός, προσαρμόζεται ή θέτει σε κίνηση αλλαγές, ο ανταγωνισμός, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον κάνει επιτακτική την ανάγκη για τους οργανισμούς, της δημιουργίας δεξιοτήτων αλλά και δραστηριοτήτων με στόχο την διατήρηση ή εκ νέου προσπάθεια για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Grant και Jordan 2015). Η ανταπόκριση από πλευράς οργανισμών σε αυτά τα νέα δεδομένα αποτελεί μια εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία.

Σε μια πρώτη φάση, αξίζει να παρατηρηθεί το πώς λειτουργεί ένας κλάδος αλλά και τα σημεία που περνάει. Με μια απλή προσέγγιση, αρχικά γεννιούνται τα προϊόντα, αυξάνονται οι πωλήσεις, φτάνουν σε ωριμότητα και στο τέλος στην παρακμή και τον χαμό. Με άλλα λόγια ο κύκλος ζωής ενός κλάδου ισοδυναμεί με τον κύκλο ζωής ενός εμπορεύματος αλλά από την πλευρά της προσφοράς. Στο σχήμα 3.16 παρουσιάζεται ο κύκλος ζωής ενός κλάδου.



Σχήμα 3.16 Ο κύκλος ζωής ενός κλάδου

- Στο πρώτο στάδιο, αυτό της εισαγωγής, οι πωλήσεις είναι μικρές και ο ρυθμός διείσδυσης στην αγορά χαμηλός λόγω του ότι τα προϊόντα δεν είναι γνωστά ή η στοχευόμενη ομάδα πελατών είναι μικρή.
- Στο δεύτερο στάδιο, αυτό της ανάπτυξης, αποτελεί το στάδιο της ταχύτερης διείσδυσης στην αγορά καθώς οι βελτιώσεις του προϊόντος αλλά και της αποδοτικότητας, ανοίγουν το δρόμο της μαζικής αγοράς.
- Το τρίτο στάδιο, αποτελεί το στάδιο της ωριμότητας και εκκινείται από τον κορεσμό της αγοράς. Όταν ολοκληρωθεί ο κορεσμός, η ζήτηση από πλευράς καταναλωτών περιορίζεται μόνο στις αντικαταστάσεις.
- Το τελευταίο στάδιο, είναι αυτό της παρακμής. Σε αυτό, ο κλάδος τείνει να αμφισβητείται από άλλους κλάδους οι οποίοι είναι σε θέση να παράξουν τεχνολογικά ανώτερα υποκατάστατα και πολλές φορές σε οικονομικότερες τιμές. Για τον λόγο αυτό, ο κλάδος σιγά σιγά φθείρεται μέχρις ότου πάψει να υφίσταται.

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό του κύκλου ζωής ενός κλάδου είναι η γνώση, οι νέες πληροφορίες. Οι νέες γνώσεις, μεταφρασμένες σε καινοτομία προϊόντος, αποτελούν την εφελκυστική δύναμη για την δημιουργία νέων κλάδων. Στο πρώτο στάδιο, αυτό της εισαγωγής, η τεχνολογία προϊόντος προοδεύει γρήγορα. Ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται κυρίως γύρω από τις εναλλακτικές τεχνολογίες αλλά και τη διαμόρφωση σχεδίων. Επιπρόσθετα, οι πελάτες συνήθως γνωρίζουν ελάχιστα για το νέο προϊόν και δεν ξέρουν αν τελικά αυτό αξίζει το κόστος του. Στην



διάρκεια του κύκλου ζωής, οι πελάτες, πληροφορούνται περισσότερο για το προϊόν και γίνονται πιο ευαίσθητοι ως προς την τιμή. Η μετάβαση στο δεύτερο στάδιο, αυτό της ανάπτυξης, αποτελεί το χρονικό ορίζοντα εκείνο, μέσα στον οποίο, κάνουν την εμφάνισή τους, τεχνικά πρότυπα και κυρίως σχέδια<sup>56</sup> αλλά και μια αλλαγή της εστίασης, από την καινοτομία προϊόντος σε αυτή της διεργασίας.

Όταν εμφανιστεί ένα νέο κυρίαρχο σχέδιο, οι οργανισμοί του κλάδου, συνασπίζονται γύρω από αυτό, για τον λόγο αυτό, από την ριζοσπαστικοποίηση γίνεται μια μεταστροφή προς την βαθμιαία καινοτομία προϊόντος. Ακριβώς αυτή η μετάβαση σηματοδοτεί την είσοδο του κλάδου στη φάση της ανάπτυξης ακριβώς γιατί η μεγαλύτερη τυποποίηση, προκαλεί μεγαλύτερη ασφάλεια στους πελάτες.

Κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια αποσαφήνιση. Οι κλάδοι, δεν αποτελούν πανομοιότυπα μοντέλα, για τον λόγο αυτό, η είσοδος του κάθε κλάδου σε κάθε φάση, διαφέρει από κλάδο σε κλάδο ως προς το χρόνο αλλά και ως προς τον τρόπο. Μπορεί όμως να ειπωθεί ότι στις εποχές των αναταράξεων, της άκρατης ανάπτυξης τεχνολογιών αλλά και της αβεβαιότητας που κυριαρχούν στις αγορές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, οι κύκλοι ζωής των κλάδων έχουν συρρικνωθεί αισθητά. Επιπρόσθετα, διαφέρουν πολλές φορές και τα πρότυπα. Για παράδειγμα μπορεί να υπάρξουν και κλάδοι που δεν θα παρακμάσουν ποτέ όπως κλάδοι που βασίζονται σε τρόφιμα ή είδη πρώτης ανάγκης ή κλάδοι που θα ανανεώσουν τον κύκλο ζωής τους μέσα από καινοτομίες των οργανισμών κόντρα στην ωρίμανση του κλάδου.

### **3.11.1 Οι επιπτώσεις στον ανταγωνισμό και τη στρατηγική**

Οι αλλαγές τόσο στην αύξηση της ζήτησης όσο και στην ανάπτυξη της τεχνολογίας στη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός κλάδου, έχουν άμεσες επιπτώσεις τόσο στην δομή του, όσο και στον ανταγωνισμό αλλά και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο στάδιο της εισαγωγής, οι οργανισμοί είναι λίγοι (κυρίως πρωτοπόροι) αλλά όσο ο κλάδος εδραιώνεται, αυξάνονται και οι οργανισμοί. Με τον τρόπο αυτόν,

---

<sup>56</sup> Κυρίαρχο σχέδιο αποτελεί ή αρχιτεκτονική ενός προϊόντος η οποία ορίζει την εμφάνιση, τα χαρακτηριστικά, τις λειτουργίες αλλά και τη μέθοδο παραγωγής. Τεχνικά πρότυπα δημιουργούνται όπου οι πελάτες θέλουν να αναπτύξουν επικοινωνία μεταξύ τους. Εκεί αναδύονται φαινόμενα δικτύωσης. Τα φαινόμενα δικτύωσης παρακινούν κάθε πελάτη, να θέλει την ίδια τεχνολογία με τους υπολοίπους. Για παράδειγμα, τα smartphones της apple τα οποία αποτελούν το βασικό εργαλείο εκατομμυρίων ανθρώπων.

αυξάνεται και ο ανταγωνισμός λόγω των νεοεισερχομένων.<sup>57</sup> Η βάση της εισαγωγής αποτελεί η καινοτομία προϊόντος, οπότε το στάδιο της εισαγωγής χαρακτηρίζεται από ποικιλία προϊόντων και η επιτυχία επέρχεται με τη νίκη στη μάχη της τεχνολογικής ηγεσίας (Grant και Jordan 2015).

Στο στάδιο της ανάπτυξης, καθώς αυξάνεται η ζήτηση, αναδύεται ένα κυρίαρχο σχέδιο. Όσο αυξάνεται η αγορά, η πρόκληση για έναν οργανισμό, είναι να μπορέσει να προσαρμόσει το σχέδιο προϊόντος του καθώς και την παραγωγική δυνατότητά του σε κλίμακα αντίστοιχη με την αύξηση της αγοράς. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να εξασφαλίσει νέους πόρους αλλά και να είναι σε θέση για εσωτερικές αλλαγές είτε διοικητικού είτε στρατηγικού τύπου.

Στο στάδιο της ωριμότητας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μετατρέπεται περισσότερο σε πλεονέκτημα το οποίο αποκτάται μέσα από την βελτίωση της αποδοτικότητας, ειδικά σε κλάδους που παρουσιάζεται ομογενοποίηση. Η αποδοτικότητα κόστους μέσα από οικονομίες κλίμακας, χαμηλές αμοιβές αλλά και μειωμένα γενικά έξοδα, γίνεται η βασική συνιστώσα της επιτυχίας. Στο στάδιο αυτό, οι οργανισμοί αρχίζουν να μειώνονται κυρίως λόγω της τυποποίησης του προϊόντος αλλά και της πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας οι οποίες εντείνουν τον ανταγωνισμό ως προς τις τιμές.

Τέλος στο στάδιο της παρακμής, μπορεί να προέλθει λόγω τεχνολογικής υποκατάστασης, αλλαγής των προτιμήσεων των καταναλωτών, δημογραφικών αλλαγών αλλά και ανταγωνισμού από το εξωτερικό. Η κατακόρυφη πτώση της ζήτησης προκαλεί ζητήματα στρατηγικής όπως α) πλεονάζουσα παραγωγική δυνατότητα, β) επιθετικός ανταγωνισμός, γ) έλλειψη τεχνικής αλλαγής<sup>58</sup> δ) μεγάλη μέση ηλικία φυσικών και ανθρώπινων πόρων και μείωση των ανταγωνιστών αλλά και νεοεισερχόμενοι οργανισμοί οι οποίοι αποκτούν τα περιουσιακά στοιχεία παλαιότερων σε «τιμή ευκαιρίας».

---

<sup>57</sup> Για λεπτομέρειες ως προς την αποτροπή, στο κεφάλαιο για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

<sup>58</sup> Έλλειψη εισαγωγής νέων προϊόντων ή σταθερότητα στην τεχνολογία της παραγωγής.

### **3.11.2 Παράγοντες επιτυχίας**

Στο πρώτο στάδιο αυτό της εισαγωγής, η επιτυχία βασίζεται στην καινοτομία του προϊόντος, για τη διατήρηση της επιτυχίας όμως, και όσο τα προϊόντα αναπτύσσονται, θα πρέπει να αυξηθούν οι πόροι και οι επενδύσεις. Οι δυνατότητες ανάπτυξης του προϊόντος θα πρέπει να συνεπικουρούνται και από την ανάπτυξη των δυνατοτήτων της παραγωγής, της διανομής και του μάρκετινγκ. (Grant ο.π. 2015).

Στο στάδιο της ανάπτυξης, η βασική πρόκληση είναι η αύξηση της παραγωγής.

Στο στάδιο της ωριμότητας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται με την αποδοτικότητα όπως προαναφέρθηκε.

Στο στάδιο της παρακμής, ακριβώς λόγω της μείωσης του κόστους του προϊόντος, θα πρέπει να γίνεται και σταδιακή μείωση της παραγωγικής δυνατότητας και κατάκτηση της υπολειμματικής ζήτησης στην αγορά. Στην εποχή των αναταράξεων και της συνεχούς αλλαγής, οι οργανισμοί θα πρέπει να αποδεσμεύονται από μια αγορά που μπαίνει στο στάδιο της παρακμής κάτι το οποίο θα αποτελέσει κίνηση στρατηγικής σημασίας για την επιβίωσή τους. Για να γίνει κάτι τέτοιο, θα πρέπει να υπάρχουν εξειδικευμένα στελέχη αλλά και συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης, τα οποία θα είναι σε θέση τόσο να αντιληφτούν την μετάβαση φάσης όσο και να μπορούν να πάρουν δύσκολες αποφάσεις.

### **3.11.3 Στρατηγική αλλαγή και οργανωσιακή προσαρμογή**

Οι αλλαγές στους κλάδους που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, επιφέρουν και αλλαγές στους οργανισμούς. Το ζήτημα είναι το κατά πόσο οι οργανισμοί είναι σε θέση να δεχτούν αυτές τις αλλαγές. Όπως προαναφέρθηκε, τα νέα δεδομένα του χάους στα αγορές κάνουν επιτακτική την ανάγκη της λειτουργίας του οργανισμού ως μια «ροή» ή με άλλα λόγια ως μια ευέλικτη μορφή οργάνωσης η οποία μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα σε εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές.

Η αλλαγή εντός του οργανισμού, συχνά αποτελεί έναν μεγάλο βραχνά, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα. Οι οργανισμοί, θεωρούν την

αλλαγή ως κάτι το δύσκολο και το ακατόρθωτο και αυτό οφείλεται συνήθως στους εξής λόγους (Grant και Jordan 2015):

- Σε οργανωσιακές ρουτίνες, οι οποίες, όσο περισσότερο αναπτυγμένες είναι, τόσο δυσκολότερα δημιουργούνται νέες.
- Σε κοινωνικές και πολιτικές δομές καθώς οι οργανισμοί αποτελούν τόσο κοινωνικά όσο και πολιτικά συστήματα. Στην πρώτη περίπτωση, οι οργανισμοί αποκτούν μορφές αλληλεπίδρασης που κάνουν την όποια οργανωτική αλλαγή αγκυρωτική και διασπαστική και στην δεύτερη περίπτωση, οι οργανισμοί αναπτύσσουν σταθερές κατανομές ισχύος. Η αλλαγή «κλονίζει» αυτές τις θέσεις εξουσίας, κάτι που δεν αρέσει στα στελέχη καθόλου.
- Σε συμμόρφωση. Οι οργανισμοί τείνουν να μιμούνται τους άλλους ως προς την συμμόρφωση για την εδραίωσή τους, έτσι η οργανωσιακή αλλαγή έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα κουλτούρας.
- Σε περιορισμένη αναζήτηση καθώς τα στελέχη προτιμούν την αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης και εμπειρίας από την αναζήτηση και χαρτογράφηση νέων περιοχών γνώσης και ευκαιριών.
- Σε συμπληρωματικότητες μεταξύ στρατηγικής, δομής και συστημάτων. Οι οργανισμοί αγωνίζονται σκληρά για να καθιερώσουν πολύπλοκους και ιδιόμορφους συνδυασμούς των πολλαπλών χαρακτηριστικών<sup>59</sup> τους στην πρώτη φάση της ανάπτυξής τους οι οποίοι (συνδυασμοί) τείνουν να εδραιώνονται και αποτελούν εμπόδιο για την αλλαγή.

Επιπρόσθετα, οι οργανισμοί αντιστέκονται και στις τεχνολογικές αλλαγές, καθώς θεωρούν ότι αυτές καταστρέφουν τις ικανότητες, με άλλα λόγια, καταστρέφουν πόρους αλλά και δυνατότητες.

Στην περίπτωση της στρατηγικής αλλαγής, ο εστιασμός γίνεται σε διεργασίες αλλαγής, από πάνω προς τα κάτω. Λόγω των εποχών της πολυπλοκότητας, γίνεται όλο και περισσότερο έντονη η ανάγκη για ύπαρξη διπλών στρατηγικών (Grant ο.π. 2015). Οι διπλές στρατηγικές, αποτελούν διπλά συστήματα σχεδιασμού, ένα με βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα, που εστιάζει στη στρατηγική εναρμόνιση και αποδοτικότητα για μικρό χρονικό διάστημα (ένα με δύο έτη). Ένα με

<sup>59</sup> Όπως στρατηγική, δομή, κουλτούρα, μάνατζμεντ, δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

μακροπρόθεσμο χαρακτήρα, για την ανάπτυξη του οράματος, του εταιρικού χαρτοφυλακίου, του ανασχεδιασμού, του επαναπροσδιορισμού αλλά και της επανατοποθέτησης των επιμέρους επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, της ανάπτυξης νέων, του ανασχεδιασμού των οργανωτικών δομών, για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (5+ χρόνια).

Οι περισσότεροι οργανισμοί, ακριβώς λόγω της άρνησης εξερεύνησης και εκμετάλλευσης νέων δραστηριοτήτων, πόρων ή ευκαιριών καθώς και εξαιτίας της προσκόλλησής τους στους υπάρχοντες, δίνουν έμφαση στον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό. Ένας οργανισμός για να μπορεί να εκμεταλλεύεται ταυτόχρονα τόσο τις υπάρχουσες δυνατότητες όσο και να εξερευνά νέες ευκαιρίες, θα πρέπει να είναι αμφιδέξιος. Η αμφιδεξιότητα αυτή θα πρέπει να είναι:

- *Δομική* κατά την οποία διάφορα μέρη του οργανισμού, αναλαμβάνουν την εκπόνηση διερευνητικών και εκμεταλλευτικών δραστηριοτήτων. Αυτό γιατί είναι ευκολότερο να καλλιεργηθούν πρωτοβουλίες οργανωσιακής αλλαγής μέσα σε νέες μονάδες παρά στις υπάρχουσες. Για παράδειγμα, όταν πρόκειται να αναπτυχθούν νέα προϊόντα ή δραστηριότητες με νέες τεχνολογίες, να γίνεται σε ξεχωριστές μονάδες του οργανισμού.
- *Συναφής* η οποία περιλαμβάνει τις ίδιες οργανωσιακές μονάδες και τα ίδια μέλη του οργανισμού που επιδιώκουν εξερευνητικές και εκμεταλλευτικές δραστηριότητες. Με άλλα λόγια το ανθρώπινο δυναμικό, να παρακινείται να διατηρεί τα υπάρχοντα προϊόντα αλλά ταυτόχρονα να στρέφεται προς την καινοτομία αλλά και τη δημιουργικότητα.

Την αναδιοργάνωση της στρατηγικής, της δομής αλλά και μάνατζμεντ και των στελεχών, πολλές φορές ακολουθούν πτωτικές αποδώσεις είτε λόγω κάποιου εσωτερικού σοκ είτε εξαιτίας μιας απόκλισης του οργανισμού από το εξωτερικό περιβάλλον. Παράδειγμα αποτελούν οι μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες του κεφαλαίου για το στρατηγικό σημείο καμπής οι οποίες μετά το σοκ της κρίση του 2008 προέβησαν σε μεγάλες αναδιαρθρώσεις. Στόχος των ανώτερων στελεχών είναι να κάνουν μια αλλαγή μεγάλης κλίμακας πριν ο οργανισμός υποστεί τα αποτελέσματα της πτωτικής επίδοσης (Grant ο.π. 2015). Για τον λόγο αυτό υπάρχουν ορισμένα εργαλεία:



Σχήμα 3.17 Τα τέσσερα εργαλεία της στρατηγικής αλλαγής

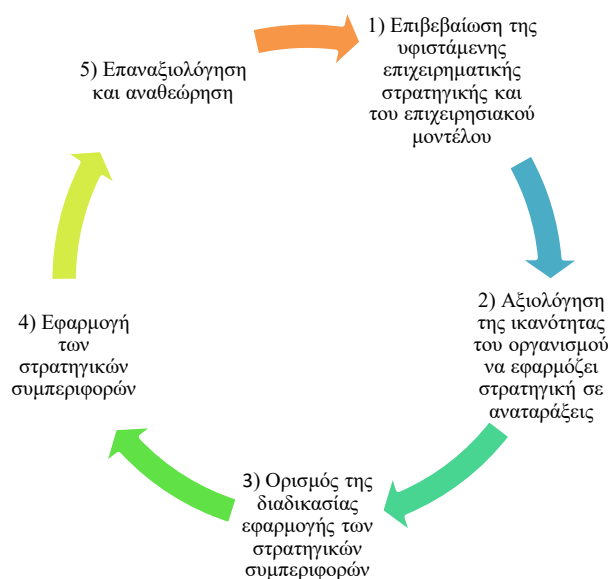
- *Η δημιουργία αντίληψης κρίσης.* Οι πρωτοβουλίες αλλαγής συχνά αποτυγχάνουν εξαιτίας της αδράνειας. Μια κρίση βγάζει τον οργανισμό από την αδράνεια και εκκινεί τις διαδικασίες της στρατηγικής αλλαγής. Το πρόβλημα και ιδίως στην νέα κανονικότητα είναι ότι όταν εμφανιστεί μια κρίση, οι όποιες προσπάθειες για αλλαγές από πλευράς οργανισμού, αποτελούν ετεροχρονισμένες κινήσεις η οποίες δεν θα καταφέρουν να εμποδίσουν την επέλασή της σε ικανοποιητικό βαθμό.
- *Η θέσπιση τεντωμένων στόχων* αποτελεί το εργαλείο εκείνο κατά το οποίο, θέτονται φιλόδοξοι στόχοι (οι οποίοι όμως είναι επιτεύξιμοι) για να ασκείται συνεχής πίεση και άρα να μην υπάρχει αδράνεια. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά τόσο της δήλωσης οράματος όσο και των φιλόδοξων στρατηγικών προθέσεων είναι ακριβώς η συνεχής εγρήγορση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η ανάπτυξη φιλοδοξίας για να επιτυγχάνει τους στόχους.
- *Η δημιουργία οργανωσιακών πρωτοβουλιών.* Εταιρικές πρωτοβουλίες που υποστηρίζονται από τον διευθύνοντα σύμβουλο είναι αποτελεσματικές για την διάχυση στρατηγικών αλλαγών, διοικητικών καινοτομιών αλλά και βέλτιστων πρακτικών.
- *Η αναδιοργάνωση με νέο αίμα.* Με την αναδιοργάνωση της δομής του οργανισμού μπορεί να γίνει και μια αναδιοργάνωση της εξουσίας μέσα από ανασχηματισμό της ανώτερης διοίκησης και εισαγωγή νέου ανθρώπινου

δυναμικού. Αλλαγές στην οργανωσιακή δομή μπορούν να προκαλέσουν τοπικές πρωτοβουλίες και να ενθαρρυνθεί η αναζήτηση νέων λύσεων αλλά και αποτελεσματική εκμετάλλευση νέων ευκαιριών.

Πολλές φορές τα διοικητικά συμβούλια αναζητούν έναν διευθύνοντα σύμβουλο από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ακριβώς για να ηγηθεί μιας στρατηγικής αλλαγής.

### 3.11.4 Ένα σχέδιο υλοποίησης στρατηγικών συμπεριφορών

Κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί ένα σχέδιο υλοποίησης στρατηγικών συμπεριφορών για την αντίδραση σε μια χαοτική κατάσταση. Η διαδικασία του αποτελείται από πέντε στάδια τα οποία θα πρέπει να εφαρμοστούν στο σύνολο του οργανισμού. Καθώς ο οργανισμός θα περνάει το κάθε στάδιο υλοποίησης, θα πρέπει να έχει το νου του στην εκ νέου αξιολόγηση και αναθεώρηση των στρατηγικών συμπεριφορών του κάθε τμήματος. Στο σχήμα 3.18 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η διαδικασία των πέντε σταδίων.



Σχήμα 3.18 Το σχέδιο υλοποίησης στρατηγικών συμπεριφορών, τα πέντε στάδια

- Στο πρώτο στάδιο, της επανεπιβεβαίωσης της υφιστάμενης επιχειρηματικής στρατηγικής καθώς και του επιχειρησιακού μοντέλου όταν αρχίζει η διαδικασία της υιοθέτησης και προσαρμογής των νέων στρατηγικών συμπεριφορών, θα πρέπει τα μοντέλα του οργανισμού αλλά και οι στρατηγικές να είναι κατάλληλες.

- Στο δεύτερο στάδιο, της αξιολόγησης της ικανότητας του οργανισμού να εφαρμόσει τη στρατηγική σε συνθήκες αναταράξεων, θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε εξωτερική αναταραχή υπάρξει. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από την κατάστρωση σεναρίων καθώς και από την γενικότερη ετοιμότητα των στελεχών.
- Στο τρίτο στάδιο, του ορισμού της διαδικασίας εφαρμογής των στρατηγικών συμπεριφορών, για να δημιουργηθούν οι νέες στρατηγικές συμπεριφορές, θα πρέπει να επανεξεταστούν όλα τα στοιχεία του οργανισμού που είναι απαραίτητα για την δημιουργία αυτή. Όπως, τα συστήματα, τις διαδικασίες, τις μετρήσεις απόδοσης, τις νέες δεξιότητες μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού για να γίνουν πράξη οι νέες στρατηγικές συμπεριφορές, τις διατμηματικές πλατφόρμες λήψης αποφάσεων για ομάδες γρήγορης αντίδρασης και της δέσμευσης του ανώτερου μάνατζμεντ για εφαρμογή όλων των απαραίτητων αλλαγών.
- Στο τέταρτο στάδιο, της εφαρμογής των στρατηγικών συμπεριφορών, εφαρμόζονται οι νέες στρατηγικές συμπεριφορές σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Επιπρόσθετα, οι συμπεριφορές θα πρέπει να ελέγχονται συνεχώς ως προς την εφαρμογή τους.
- Τέλος, στο πέμπτο στάδιο, της επαναξιολόγησης και αναθεώρησης, θα πρέπει να γίνει κατανοητό, ότι στη νέα κανονικότητα των οργανισμών, οι εναλλαγές του χάους με την ευημερία θα είναι συχνές. Για τον λόγο αυτό, όταν φτάνει ένα στρατηγικό σημείο καμπής, πολλές φορές θα επιβάλει την διάλυση του επιχειρησιακού μοντέλου ενός οργανισμού και την δημιουργία ενός νέου. Ακόμα και αν τέτοια στρατηγικά σημεία καμπής, δεν υπάρξουν, η επαναξιολόγηση και η αναθεώρηση του επιχειρησιακού μοντέλου θα πρέπει να γίνεται συχνά καθώς οι στρατηγικές, στη νέα κανονικότητα, ατονούν και «παλιώνουν» συνεχώς.

### **3.11.5 Η διαμόρφωση του μέλλοντος**

Αξίζει να επισημανθεί πως πολλοί γκουρού του μάνατζμεντ όπως ο Tom Peters και ο Gary Hamel, υποστηρίζουν πως το κλειδί της οργανωσιακής αλλαγής, κρύβεται όχι στην προσαρμογή σε μια εξωτερική αλλαγή αλλά στη δημιουργία του μέλλοντος. Η εξήγησή τους πάνω σε αυτό, ήταν πως οι οργανισμοί που



προσπαθούν να προσαρμοστούν, στην ουσία, τρέχουν να προφτάσουν. Επιπρόσθετα, κατά τους ίδιους, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ενός κλάδου, συγκεντρώνονται στους ηγέτες του κλάδου αυτού, αυτούς που φέρνουν πρώτοι την αλλαγή.

Ο Hamel, υποστήριξε πως σε μια εποχή γεμάτη αναταράξεις (ο ίδιος τις έλεγε επαναστάσεις) ένας οργανισμός ο οποίος έχει αργή εξέλιξη, βρίσκεται ήδη ένα βήμα πριν την πτώση. Ο μόνος τρόπος να μπορέσει να επιβιώσει είναι αν εγκαταλείψει την σταδιακή εξέλιξη και να προσαρμοστεί σε ένα μη γραμμικό κόσμο (Grant ο.π. 2015). Για να γίνει κάτι τέτοιο, πρότεινε το «σπάσιμο» των γραφειοκρατικών αλυσίδων εντός του οργανισμού. Για παράδειγμα πρότεινε:

- Πως υπεύθυνος για τον καθορισμό της στρατηγικής είναι κάθε άτομο εντός του.
- Η καινοτομία αποτελεί το βασικό κλειδί της επιτυχίας καθώς εισάγει νέες επιχειρηματικές έννοιες.
- Οι αντισυμβατικές επιχειρηματικές έννοιες δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Η διαφοροποίηση μειώνει τον κίνδυνο.
- Η στρατηγική είναι το εύκολο κομμάτι μόνο αν ο οργανισμός είναι μιμητής.
- Η αλλαγή αρχίζει μόνο με δράσεις ακτιβισμού.
- Το πραγματικό πρόβλημα ενός οργανισμού δεν είναι η εκτέλεση αλλά η πολιτική των σταδιακών αλλαγών.

### **3.12 Κατάστρωση βασικών σεναρίων**

Οι νέα κανονικότητα στις αγορές και τους οργανισμούς, επιβάλλει και σύγχρονες λύσεις για την αντιμετώπιση των αναταράξεων που προκαλούνται. Για τον λόγο αυτό, ακολουθούν δύο συστήματα. Το πρώτο είναι το σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης με την κατάστρωση σεναρίων και το δεύτερο αποτελεί το στρατηγικό σημείο καμπής, η ανάγνωση και αξιοποίηση του οποίου μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα όταν άλλοι οργανισμοί θα παρακαμάζουν.

Σύμφωνα με τον πρώην πρόεδρο της Intel, Andy Grove, εξαιτίας του χάους και της αλλαγής φάσης του, εμφανίζονται στρατηγικά σημεία καμπής τα οποία παρατηρούνται σε όλους τους οργανισμούς, ως άμεσο αποτέλεσμα των ειδικών

δυνάμεων που τους επηρεάζουν. «Μια επιχείρηση φτάνει σε ένα στρατηγικό σημείο καμπής όταν η παλιά στρατηγική της έχει πάψει πλέον να αποδίδει και πρέπει να αντικατασταθεί από μια νέα, αν θέλει η επιχείρηση να αναπτυχθεί. Αν οι ηγέτες ενός οργανισμού αδυνατούν να βρουν το δρόμο τους μέσω ενός σημείου καμπής, τότε ο οργανισμός φθίνει».

### 3.12.1 Το παράδειγμα της Intel<sup>60</sup>

Υπάρχουν οργανισμοί που ζουν μέσα σε διαρκείς συνθήκες αναταραχών. Μια από αυτές είναι η εταιρία Intel όπου σύμφωνα με το βιβλίο του πρώην γενικού διευθυντή της Andy Grove (Andy Grove only the paranoid survive, Currency Doubleplay, 1999) υπήρχε η ανάγκη της αντιμετώπισης οποιασδήποτε μορφής απειλή η οποία στρεφόταν κατά τις θέσης της εταιρίας στον κλάδο της κατασκευής ημιαγωγών για υπολογιστές.

Σύμφωνα με τον ίδιο ένας έξυπνος ανταγωνιστής που θα εμφανιζόταν στην αγορά με έναν ανώτερης ποιότητας και μικρότερης τιμής ημιαγωγό θα μπορούσε να προκαλέσει απώλεια της κυριότητας της αγοράς από την Intel. Για την αποφυγή μιας τέτοιας κατάστασης, η εταιρία έπρεπε να προχωρήσει στην κατασκευή ενός συστήματος έγκαιρης προειδοποίησης το οποίο θα ήταν σε θέση να φανερώσει τα σημάδια του επικείμενου προβλήματος. Ο Grove έπρεπε να δημιουργήσει εναλλακτικά σενάρια για την αντιμετώπιση πιθανών καταστάσεων. Επιπρόσθετα, έπρεπε να γίνει προσχεδιασμός ορισμένων κινήσεων αντίδρασης προς τα διάφορα σενάρια σε περίπτωση που συνέβαιναν στην πράξη (Kotler και Caslione 2009).

Αυτό που χρειαζόταν με άλλα λόγια ήταν ένα σύστημα που θα παρείχε εξασφάλιση κατά του κινδύνου και θα απαντούσε στην αβεβαιότητα. Ο Grove αποφάσισε να ονομάσει ένα τέτοιο σύστημα, αντίδραση σε μια χαοτική κατάσταση. Κατά τον ίδιο, όλοι οι οργανισμοί χρειάζεται να βρίσκονται σε κατάσταση κινδύνου (ο οποίος είναι μετρήσιμος) και αβεβαιότητας (η οποία δεν είναι μετρήσιμη). Οι οργανισμοί πρέπει να διαμορφώσουν ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης, ένα σύστημα κατάστροφησης σεναρίων και ένα σύστημα γρήγορης αντίδρασης για τη

<sup>60</sup> Το παράδειγμα αυτό βρίσκεται στις σελίδες 16-18 του βιβλίου του Philip Kotler και John A. Caslione, Χάος, *Οι επιχειρήσεις στην εποχή των αναταράξεων*, εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ-economia, 2009.

διαχείριση και τη δραστηριοποίηση στην αγορά σε περιόδους κρίσης ή υπό άλλες συνθήκες αναταράξεων.

Το πρόβλημα είναι ότι οι περισσότεροι οργανισμοί δεν διαθέτουν τέτοια συστήματα και συνήθως λειτουργούν με βάση την υπόθεση ότι η ισορροπία στον εκάστοτε κλάδο αποκαθίσταται αυτόματα. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί η προσφορά και η ζήτηση με τις αυξομειώσεις των τιμών σε περιπτώσεις πλεονάζοντος είτε εμπορεύματος είτε ζήτησης ώστε να επανέλθει μια ισορροπία.

Στην παρούσα εργασία, αυτό που θα υποστηρίζεται είναι ότι πλέον οι οικονομικοί κλάδοι, οι αγορές και οι οργανισμοί βρίσκονται σε μια νέα κατάσταση όπου η κανονικότητά της είναι η αναταραχές, το χάος, η αστάθεια και η αβεβαιότητα. Οι αναταραχές πλέον ως μια «κανονική» κατάσταση, διακόπτονται από περιοδικές εξάρσεις ευημερίας και υφέσεων.

Η αναταραχή ή αλλιώς η κατάσταση χάους, έχει δύο σημαντικές συνέπειες για τους οργανισμούς.

- Οι οργανισμοί γίνονται πιο τρωτοί και άρα χρειάζονται μορφές άμυνας για να επιβιώσουν έναντι των ανταγωνιστών τους.
- Αναπτύσσονται νέες ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευτούν.

Η ευκαιρία μπορεί να εμφανιστεί με διάφορους τρόπους, όπως με την απόσπαση από έναν οργανισμό, της δουλείας ενός αδύναμου ανταγωνιστή, με την εξαγορά του ή μέσα από την επένδυση στην ισχυροποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του, της θέσης ισχυρού οργανωσιακού οράματος και αποστολής αλλά και δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας. Επιπρόσθετα, όταν ο οργανισμός δεν προβαίνει σε περικοπές κρίσιμων στοιχείων κόστους ενώ το κάνουν οι υπόλοιποι ανταγωνιστές.

### 3.12.2 Τα τέσσερα σενάρια της οικονομίας στο χάος

Στο άρθρο «Hard, Harder, Hardest times»<sup>61</sup> ο Lowell Brian και η Diana Farrell υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τέσσερα οικονομικά σενάρια και παραθέτουν και τα πιθανά τους αποτελέσματα.

Στην πρώτη περίπτωση, με δεδομένο ότι υπάρχει μια ύφεση σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά οι πιστωτικές αγορές και οι κεφαλαιαγορές ξανανοίγουν και ανακάμπτουν, η οικονομία θα είναι *Τσακισμένη αλλά θα αντέχει*. Αυτό σημαίνει ότι:

- Η ύφεση μπορεί να διαρκέσει μέχρι και 18 μήνες είτε και περισσότερο
- Θα υπάρξει ένα νέο αποτελεσματικό ρυθμιστικό καθεστώς
- Η όποια ανάκαμψη δημιουργείται από αποτελεσματικές δημοσιονομικές και νομισματικές πολιτικές κάτι που σημαίνει ότι βασικό ρόλο και λόγο έχουν ανεπτυγμένες χώρες όπως η Κίνα, οι ΗΠΑ και οι χώρες της Μέσης Ανατολής
- Σταδιακή αναθέρμανση του εμπορίου καθώς και του όγκου των δανείων
- Μέτρια ανάκαμψη του εμπορίου και των κεφαλαιακών ροών
- Η παγκοσμιοποίηση σταδιακά επανέρχεται στην πορεία της
- Αλλάζουν αργά-αργά οι στάσεις

Στην περίπτωση που υπάρχει ύφεση σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά οι πιστωτικές αγορές και οι κεφαλαιαγορές κλείνουν και παραμένουν ευμετάβλητες, η οικονομία μένει σε *Παρατεταμένο πάγωμα*. Αυτό μεταφράζεται σε:

- Ύφεση που διαρκεί περισσότερο από πέντε χρόνια<sup>62</sup>
- Αναποτελεσματικές, ρυθμιστικές, δημοσιονομικές και νομισματικές πολιτικές
- Οι περιοχές στο σύνολο τους παρουσιάζουν στασιμότητα
- Περιορισμένες ροές πιστώσεων και συναλλαγές σε αγορές οι οποίες δεν έχουν ρευστότητα
- Σημαντική ανάμιξη του κράτους στην κατανομή των πιστώσεων

<sup>61</sup> Hard, Harder, Hardest times, στο Leading through uncertainty, των Lowell Brian και Diana Farrell, The McKinsey Quarterly, Δεκέμβριος 2008.

<sup>62</sup> Παράδειγμα αποτελεί η ύφεση στην Ιαπωνία την δεκαετία του 90

- Πολύ αργή ανάκαμψη του εμπορίου και των ροών κεφαλαίου
- Η παγκοσμιοποίηση αναστρέφεται
- Οι στάσεις τείνουν προς τον συγκεντρωτισμό και τον εθνικισμό.

Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση μιας ήπιας ύφεσης σε παγκόσμιο επίπεδο και με τις πιστωτικές αγορές καθώς και τις κεφαλαιαγορές να ξαναοίγουν και να ανακάμπτουν, η οικονομία θα βρεθεί σε μια κατάσταση **Αναβίωσης της παγκόσμιας δυναμικής** με αποτελέσματα:

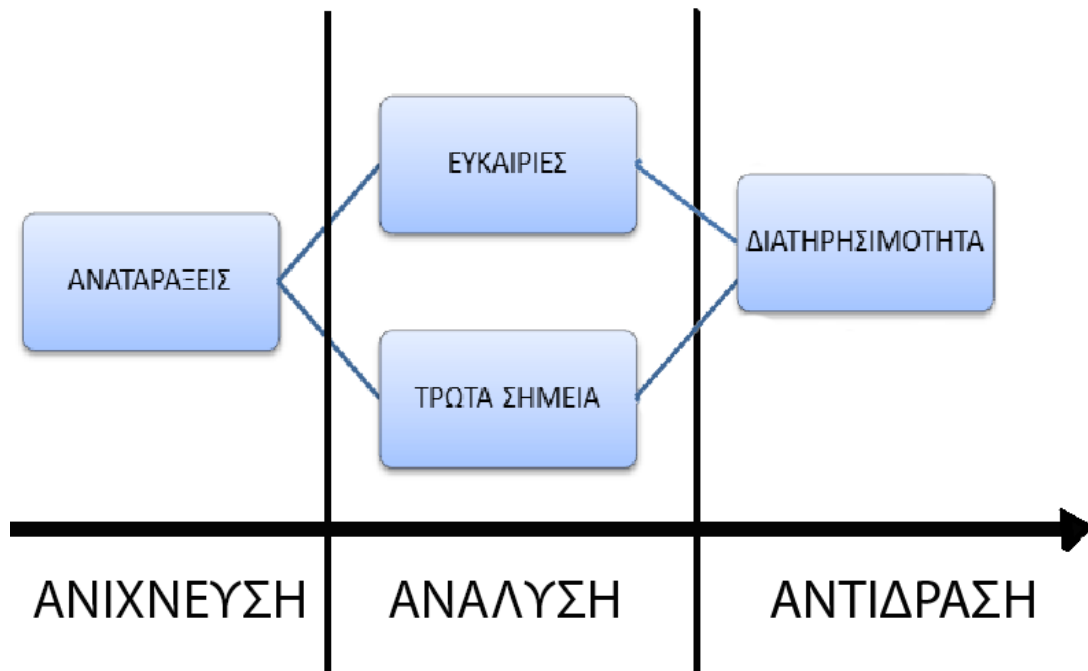
- Μέτρια ύφεση διάρκειας από δύο μέχρι τεσσάρων τριμήνων ενώ ακολουθεί σημαντική οικονομική ανάπτυξη
- Νέο, αποτελεσματικό ρυθμιστικό καθεστώς
- Ταχεία επέκταση του εμπορίου αλλά και του όγκου των δανείων
- Το κόστος του κεφαλαίου επανέρχεται σε προ ύφεσης επίπεδα
- Οι εμπορικές και κεφαλαιακές ροές ανακάμπτουν γρήγορα
- Η παγκοσμιοποίηση παραμένει on track με τις αναδυόμενες και τις ανεπτυγμένες οικονομίες να παραμένουν συνδεδεμένες
- Οι στάσεις αλλάζουν και γίνονται θετικές

Τέλος, στην περίπτωση μιας ήπιας ύφεσης σε παγκόσμιο επίπεδο και με τις πιστωτικές αγορές καθώς και τις κεφαλαιαγορές να κλείνουν και να παραμένουν ευμετάβλητες, η οικονομία βρίσκεται σε **Τελματομένη παγκοσμιοποίηση** με αποτελέσματα:

- Μέτρια ύφεση διάρκειας ενός με δύο χρόνια που ακολουθείται με από μια αργή οικονομική ανάκαμψη
- Το ρυθμιστικό καθεστώς κρατάει το σύστημα ακέραιο αλλά επιβραδύνει σημαντικά την οικονομία
- Το εμπόριο και ο όγκος των δανείων μένει σταθερό
- Σημαντική κρατική ανάμειξη στην κατανομή των πιστώσεων
- Σημαντικά υψηλότερο κόστος κεφαλαίου
- Η παγκοσμιοποίηση παγώνει
- Οι στάσεις γίνονται πιο αμυντικές και εθνικιστικές

Αυτό που φαίνεται από αυτά τα τέσσερα σενάρια είναι το γεγονός πως, κάθε οργανισμός θα πρέπει να εισάγει στον σχεδιασμό του, πρόσθετες τάσεις για τον

κλάδο και τον ίδιο καθώς και γεγονότα που θα εμπλουτίσουν τα σενάρια. Τα υψηλά ιστάμενα στελέχη, θα χρειαστεί να δημιουργήσουν στρατηγικές και τακτικές επιλογές για επίθεση και για άμυνα στα πιο πιθανά σενάρια και μάλιστα σε άμεσο χρόνο.



Σχήμα 3.19 Από τις αναταράξεις στη διατηρησιμότητα

Στόχος λοιπόν είναι η επιτυχία, η διατήρηση μιας εξέχουσας θέσης στην αγορά καθώς και η ικανοποίηση των ομάδων συμφερόντων του οργανισμού. Η διατηρησιμότητα θα επιτευχθεί μόνο από την αναγνώριση και την εκμετάλλευση των ευκαιριών που θα παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια του χάους. Οι ευκαιρίες αυτές εμφανίζονται στα σημεία καμπής του. Για την επίτευξη της διατηρησιμότητας του οργανισμού θα πρέπει αν έχουν παρθεί εκείνα τα μέτρα τα οποία θα είναι τα πλέον κατάλληλα και αναγκαία καθώς και να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανές ζημιές οι οποίες μπορούν να προκύψουν από τα τρωτά σημεία (όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 3.19).

Τα στρατηγικά σημεία καμπής, έχουν την τάση να παρουσιάζονται σε οργανισμούς που βρίσκονται στην δύνη χαοτικών αναταράξεων. Τα στρατηγικά σημεία καμπής, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική του οργανισμού είναι ξεπερασμένη και κάνουν επιτακτική την ανάγκη δημιουργίας μιας νέας.

### 3.12.3 Ένα στρατηγικό σημείο καμπής



Σχήμα 3.20 Χάος, σημείο καμπής και νέα κανονικότητα

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο μέρος της εργασίας αυτής και συγκεκριμένα στην ανάλυση της θεωρίας του χάους, στο χάος υπάρχει ένα σημείο το οποίο ονομάζεται «όριο του χάους». Όπως προαναφέρθηκε, το «όριο του χάους» είναι το σημείο ενός δυναμικού συστήματος στο οποίο το σύστημα περνάει από την κατάσταση της τάξης στην πολυπλοκότητα ή με άλλα λόγια από μια φάση σε μια άλλη. Η σημαντικότητα του για τους οργανισμούς έγκειται στο γεγονός ότι το όριο του χάους, είναι το κατάλληλο σημείο για μια αλλαγή. Στο κεφάλαιο αυτό, υποστηρίζεται ότι το όριο του χάους στην περίπτωση του μάνατζμεντ μπορεί να βρεθεί στην έννοια του στρατηγικού σημείου καμπής.

Η έννοια του στρατηγικού σημείου καμπής ανήκει στον Andy Grove<sup>63</sup> οποίος υποστήριζε πως «Μια επιχείρηση φτάνει σε ένα στρατηγικό σημείο καμπής όταν η παλιά στρατηγική της έχει πάψει πλέον να αποδίδει και πρέπει να αντικατασταθεί από μια νέα, αν θέλει ο οργανισμός να αναπτυχθεί. Αν οι ηγέτες ενός οργανισμού αδυνατούν να βρουν το δρόμο τους μέσω ενός σημείου καμπής, τότε ο οργανισμός φθίνει» (Kotler και Caslione 2009 σ.115).

<sup>63</sup> Δες το 3.12.1 για το παράδειγμα της Intel

Στο σχήμα 3.20 παρουσιάζεται η νέα κανονικότητα για έναν οργανισμό, η οποία χαρακτηρίζεται από ακατάστατες και απρόβλεπτες αναταράξεις καθώς και το στρατηγικό σημείο καμπής. Μόλις το στρατηγικό σημείο καμπής φτάσει, τα διοικητικά στελέχη, είναι υποχρεωμένα να ασχοληθούν με τα ευάλωτα σημεία του οργανισμού τους τα οποία στο παρελθόν δεν είχαν ανακαλυφθεί ή με τις ευκαιρίες που προκύπτουν. Θα έρθουν αντιμέτωποι με τολμηρές ενέργειες που οι ίδιοι είναι υποχρεωμένοι να αναλάβουν. Ενέργειες οι οποίες πολλές φορές απαιτούν την ανάπτυξη μιας νέας νοοτροπίας η οποία αποτελεί αναγκαίο συστατικό για την παράκαμψη των στρατηγικών που πια είναι παρωχημένες καθώς και των ξεπερασμένων επιχειρησιακών μοντέλων.

Τα διοικητικά στελέχη, οι ηγέτες των οργανισμών θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθούν στις αλλαγές τι στιγμή που διαδραματίζονται. Να είναι σε θέση, να γνωρίζουν τα μέρη που γίνονται οι αλλαγές αλλά και να έχουν την ανάγκη για την αλλαγή. Όσο ο ρυθμός της αλλαγής αυξάνεται, τόσο αυξάνεται και γίνεται επιτακτική η ανάγκη για την προσωπική δέσμευση των ανωτέρων στελεχών να κατανοήσουν την αλλαγή αυτή.

Ένα ενδιαφέρον παράδειγμα ενός στρατηγικού σημείου καμπής παρουσιάζεται στο βιβλίο των Kotler και Caslione (*Χάος, οι επιχειρήσεις στην εποχή των αναταράξεων*. 2009) καθώς και στο βιβλίο του Roche (*Η τράπεζα, πως η Goldman Sachs κυβερνά τον κόσμο*. 2011) για δύο οργανισμούς, την Goldman Sachs και την Morgan Stanley.<sup>64</sup> Οι συγγραφείς αναφέρουν πως, στις 21 Σεπτεμβρίου του 2008, παρουσιάστηκε ένα καλά δημοσιοποιημένο στρατηγικό σημείο καμπής. Οι δύο κολοσσοί, παραιτούνται από το καθεστώς της επενδυτικής τράπεζας και γίνονται τραπεζικές holdings, με άλλα λόγια, οργανισμοί χαρτοφυλακίου. Μια κίνηση η οποία άλλαξε ριζικά το τοπίο της Wall Street και σηματοδοτούσε το τέλος του νόμου των Glass-Steagall.<sup>65</sup> Με αυτό τον τρόπο οι δύο οργανισμοί, είχαν την

<sup>64</sup> Χρησιμοποιήθηκαν πληροφορίες και από το ηλεκτρονικό άρθρο του Θανάση Μπαντέ <http://eranistis.net/wordpress/2016/02/26/marc-roche%CE%B5%CE%BD%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%AF%CE%BF%CE%BD-goldman-sachs/> 26 Φεβρουαρίου 2016.

<sup>65</sup> Το 1933, δύο μέλη του Αμερικανικού Κογκρέσου οι Carter Glass και Henry Steagall - που έγιναν γνωστοί με το Glass – Steagall Act πρότειναν τον διαχωρισμό των τραπεζών σε εμπορικές (με αντικείμενο τις παραδοσιακές δραστηριότητες) και σε επενδυτικές. Ο νόμος ψηφίστηκε σε μια προσπάθεια «ανοικοδόμησης» της εμπιστοσύνης προς το τραπεζικό σύστημα η οποία είχε πληγεί από το μεγάλο αριθμό τραπεζών που πτώχευσαν τα πρώτα χρόνια της τότε μεγάλης ύφεσης.

Σύμφωνα με το Glass – Steagall Act (GSA) από τα έσοδα των πρώτων (παραδοσιακών) μόνο το 10% θα μπορούσε να προέρχεται από επενδυτικές δραστηριότητες οι οποίες κυρίως θα σχετιζόνταν με «κινήσεις» στα κρατικά ομόλογα. Επομένως μετά το σαφή διαχωρισμό ιδιώτες και επιχειρήσεις



δυνατότητα της απεριόριστης πρόσβασης στα ομοσπονδιακά κεφάλαια<sup>66</sup> σε περίπτωση σοβαρών ταμειακών δυσχερειών. Το αντάλλαγμα βέβαια ήταν η διαχείρισή τους από το κράτος το οποίο όμως δεν θα είναι επεμβατικό.

Το παράδειγμα αυτό, παρουσιάζει με τον πλέον κατάλληλο τρόπο, πως δύο οργανισμοί, κατορθώνουν να περάσουν το στρατηγικό σημείο καμπής. Είναι ακριβώς το σημείο, μέσα στη θύελλα που μπορεί να γίνει η βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη του μέλλοντος, η αποφυγή της συντριβής, η προστασία των οργανισμών από τα τρωτά τους σημεία και η εκμετάλλευση των ευκαιριών. Η GS και η MS κατάφεραν να περάσουν από το σημείο αυτό με επιτυχία όμως υπάρχουν και οργανισμοί που δεν τα κατάφεραν και έχασαν το στρατηγικό σημείο καμπής με αποτέλεσμα να την κάμψη των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.

Παράδειγμα αποτυχίας αποτελούν οι τρεις μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες των Ηνωμένων Πολιτειών, η GM, η Ford και η Chrysler, των οποίων τόσο σε επίπεδο οργανισμού όσο και στο σύνολό τους, το στρατηγικό σημείο καμπής τους έχει περάσει και καμία από τους τρεις αυτούς οργανισμούς δεν κατάφερε να μετασχηματίσει το στρατηγικό σημείο καμπής σε νέο επιχειρηματικό σχέδιο.

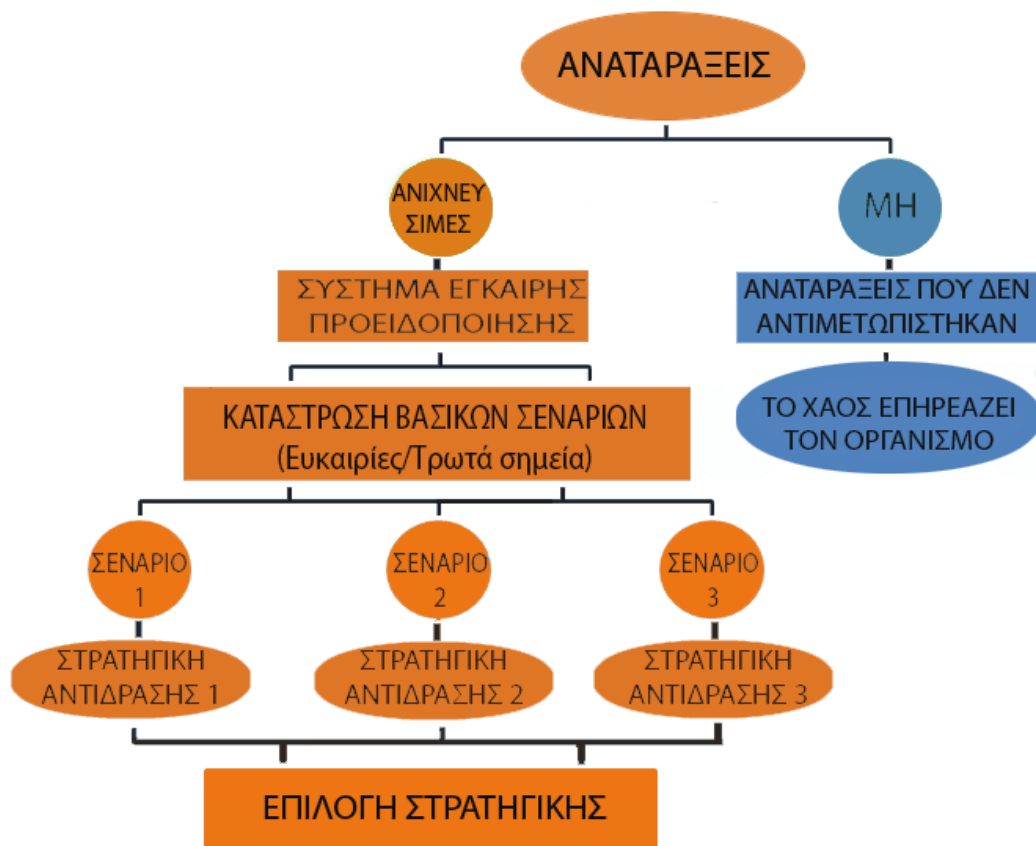
Οι οργανισμοί αυτοί παρήγαγαν μηχανές εσωτερικής καύσης (με βάση το πετρέλαιο). Ήδη από το 2008, η τιμή του πετρελαίου εκτινασσόταν σταδιακά και οι ανταγωνιστικές εταιρίες, είχαν αρχίσει να στρέφουν την αγορά προς τα υβριδικά και τα εναλλακτικά αυτοκίνητα. Αυτά αποτελούσαν κάποια από τα στρατηγικά σημεία καμπής που εμφανίστηκαν εκείνη την εποχή στον αμερικανικό κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, όμως όλα έμειναν ανεκμετάλλευτα. Το αποτέλεσμα ήταν οι οργανισμοί αυτοί να στραφούν στο κογκρέσο για διάσωση από την χρηματοοικονομική κρίση που ακολούθησε. Ακόμα και τότε όμως, τα ανώτερα στελέχη και οι διευθυντές, δεν μπορούσαν να αντιληφθούν ότι το επιχειρηματικό τους μοντέλο είχε παρακμάσει (Παπαδάκης 2000).

---

γνώριζαν ότι οι καταθέσεις των δεν θα κινδύνευαν από ενδεχομένως λανθασμένες επενδυτικές επιλογές.

<sup>66</sup> Μια πρόσβαση με μηδενικό τόκο για την αγορά ομολόγων του δημοσίου με απόδοση 3 με 4%.

### 3.12.4 Το σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης



Σχήμα 3.21 Σύστημα διαχείρισης των αναταράξεων

Στο σχήμα 3.21 παρουσιάζεται ένα σύστημα διαχείρισης των αναταράξεων. Όπως έχει ειπωθεί, το χάος προκαλεί αναταράξεις σε έναν οργανισμό. Αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, αυτές που μπορούν να ανιχνευθούν έγκαιρα και αυτές που δεν έχουν ανιχνευθεί. Οι μη ανιχνεύσιμες, αυτές που δεν αντιμετωπίζονται από την διοίκηση του οργανισμού, είναι αυτές που δημιουργούν το χάος στον οργανισμό. Οι μη ανιχνεύσιμες μπορεί να είναι και αναταράξεις που είτε το ίδιο το μάνατζμεντ επιλέγει να μην κάνει κάτι, είτε αδυνατεί.

Οι αναταράξεις που θα ανιχνευθούν από το ανώτερο μάνατζμεντ, θα πρέπει να αναλύονται και εν συνεχεία να λαμβάνονται μέτρα τόσο για την αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν και μπορούν να αξιοποιηθούν όσο και για την «στεγανοποίηση» ακόμα και κατάργηση των τρωτών σημείων.

Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να έχει αναπτυχθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης εντός του οργανισμού. Ένα τέτοιο σύστημα, θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει όσο το δυνατόν περισσότερες αναταράξεις σε όσο το δυνατό μικρότερο χρόνο. Τα ανώτερα στελέχη, για να μπορέσουν να αναπτύξουν ένα τέτοιο σύστημα, θα πρέπει πρώτα να έχουν αποσαφηνίσει πλήρως τους στόχους τους.

Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να βρίσκονται προς την κατεύθυνση του εντοπισμού και της μείωσης της έκθεσης στον κίνδυνο, της μείωσης της αβεβαιότητας και της τρωτότητας, αλλά και να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να αξιοποιούν τις ευκαιρίες. Επιπροσθέτως, σημαντικοί στόχοι αποτελούν και η ενημέρωση, η εκπαίδευση καθώς και η δημιουργία μιας κουλτούρας επικοινωνίας χωρίς ωτοασπίδες των στελεχών του οργανισμού καθώς τα στελέχη δεν αποτελούν μόνο τον βασικό παράγοντα σχεδιασμού και υλοποίησης των στρατηγικών αλλά και πολλές φορές, τα άτομα τα οποία μπορούν να αντιληφθούν τις έγκαιρες προειδοποιήσεις. Πολλές φορές, οι προειδοποιήσεις για τις επικείμενες αναταραχές μπορούν να γίνουν αντιληπτές από πολλά στελέχη τα οποία όμως δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν το μέγεθος και την σπουδαιότητα των όσων βλέπουν.

Ένα από τα πρώτα πράγματα που πρέπει να εξεταστεί, είναι οι σημαντικές πληροφορίες και τα στοιχεία της αγοράς τα οποία, τα διοικητικά στελέχη και ο οργανισμός τους, δεν αντιλήφθηκαν στο παρελθόν. Είναι βασικό να κατανοηθεί ότι οι περισσότερες εκπλήξεις που θα παρουσιαστούν λόγω των αναταραχών δεν οφείλονται στην έλλειψη εγκαίρων προειδοποιητικών σημάτων αλλά στην έλλειψη μιας νοοτροπίας και μιας κουλτούρας που θα βοηθούν στον εντοπισμό τους.

Θα πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα όπως: Ποια υπήρξαν τα τυφλά σημεία και τη συμβαίνει σήμερα σε αυτά; Υπάρχουν παρόμοιες εμπειρίες από άλλους κλάδους; Ποιές προειδοποιήσεις αρνούμαστε να δούμε; Ποιοι από τους ανταγωνιστές είναι σε θέση να αντιληφθούν τα αδύναμα σημεία; Τι προσπαθούν να μας πουν τα άτομα τα οποία διαφωνούν με τις πολιτικές μας; Ποιες οι μελλοντικές εξελίξεις που θα μπορούσαν να πλήξουν σοβαρά τον οργανισμό; Ποια τα αδιανόητα σενάρια και τέλος ποιες αναδυόμενες τεχνολογίες μπορούν να εκμεταλλευτούν;

Τα ανώτερα στελέχη, είναι σημαντικό να καταργήσουν τα φίλτρα. Δεν θα πρέπει να λογοκρίνονται οι απόψεις τους και οι δυσάρεστες αλήθειες να μπορούν

να αναπτυχθούν και να μην μπλοκάρονται από κανέναν εντός του οργανισμού. Οι ηγέτες θα πρέπει αν έρχονται σε επαφή και να μαθαίνουν τις απόψεις από τις ομάδες συμφερόντων, να ακούν όλα τα στελέχη του οργανισμού και να μην αρνούνται την επικοινωνία. Επιπρόσθετα, οι ηγέτες πρέπει να καταλάβουν ότι το ξεπέραςμα μιας στρατηγικής είναι αναπόφευκτο.

Πρέπει να πάψουν να στηρίζονται στις δύο στρατηγικές (αυτές που ακολουθούνται στις περιπτώσεις ανόδου ή καθόδου των αγορών) και να προσπαθούν να βελτιώνουν σε συνεχή βάση την στρατηγική ή ακόμα και να δημιουργούν μια νέα όταν η προηγούμενη είναι ξεπερασμένη. Τέλος πρέπει να κατανοηθεί ότι συνήθως, οι στρατηγικές, εμπεδώνονται, βελτιώνονται και επικρατούν σε έναν οργανισμό σε περιόδους χωρίς αναταραχές, το γεγονός αυτό οδηγεί στην έλλειψη προετοιμασίας όταν εμφανιστούν οι αναταράξεις.

Οι κυριότεροι τομείς που θα πρέπει να βρίσκονται υπό συνεχή παρακολούθηση είναι:

- Οι πελάτες
- Τα κανάλια διανομής
- Οι ανταγωνιστές
- Οι συμπληρωματικοί φορείς της αγοράς
- Οι αναδυόμενες τεχνολογίες και οι επιστημονικές εξελίξεις (καινοτομίες και τεχνολογίες)
- Οι πολιτικές, οικονομικές κοινωνικές και νομικές δυνάμεις
- Όσοι θεωρούνται ότι ασκούν επιρροή και διαμορφώνουν καταστάσεις

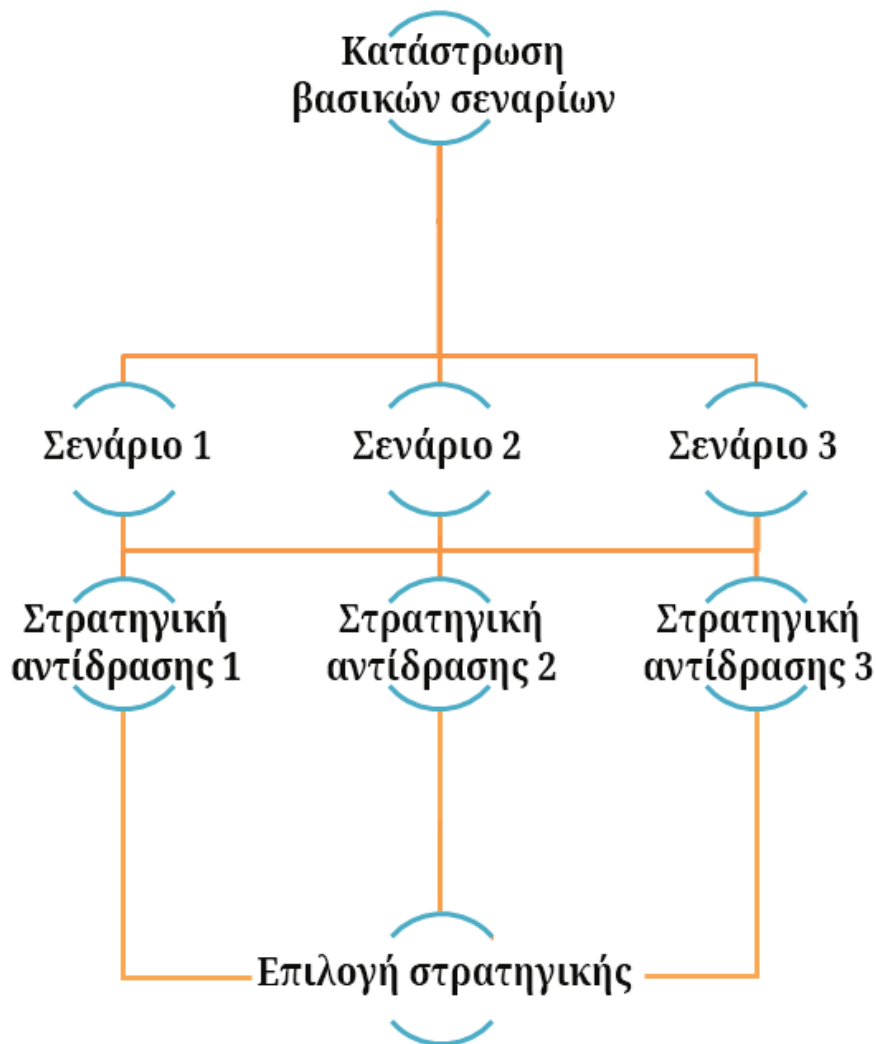
### **3.12.5 Η κατάστρωση βασικών σεναρίων**

Στο σχήμα 3.21, αφού ανιχνευθούν οι αναταράξεις και αφού δημιουργηθεί ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης, θα πρέπει να ακολουθήσει η κατάστρωση των βασικών σεναρίων. Η κατάστρωση βασικών σεναρίων,<sup>67</sup> αποτελεί μια μέθοδο στρατηγικού σχεδιασμού στην οποία, οι οργανισμοί καταστρώνουν ευέλικτα

---

<sup>67</sup> Η κατάστρωση βασικών σεναρίων στην ουσία αποτελεί μια γενίκευση των μεθόδων που χρησιμοποιούσαν οι μυστικές υπηρεσίες του στρατού στο πλαίσιο των «πολεμικών παιγνίων». Μια ομάδα αναλυτών κατέστρωσε παίγνια προσομοίωσης για τους αρμόδιους που χάρασαν την πολιτική.

μακροπρόθεσμα σχέδια βασιζόμενες τόσο στις ευκαιρίες που προκύπτουν από τις αναταράξεις όσο και από τα τρωτά τους σημεία.



Σχήμα 3.22 Η κατάστροφη των βασικών σεναρίων

Για να μπορέσει να υπάρξει αποτελεσματική κατάστροφη σεναρίων, θα πρέπει να εντοπιστούν και να αναλυθούν τα μέσα που προκαλούν τις αναταράξεις στο περιβάλλον τα οποία θα μπορούσαν να οδηγήσουν στο χάος. Όταν οι υπεύθυνοι ή οι ομάδες στελεχών, αρχίσουν να καταστρώνουν τα πολλαπλά σεναρία, πολλά εξαρτώνται από το μέγεθος της υπάρχουσας αβεβαιότητας. Η McKinsey (McKinsey Quarterly, 2000) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερα επίπεδα αβεβαιότητας:

- 1<sup>ο</sup> επίπεδο: **Το μέλλον είναι αρκετά ξεκάθαρο.** Η όποια αβεβαιότητα δεν έχει σχέση με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Οι λήπτες αποφάσεων δεν χρειάζεται να αναπτύξουν παρά μόνο ένα βασικό σενάριο το οποίο αποτελεί το βασικό για την ανάπτυξη της στρατηγικής τους. Τα εργαλεία που

μπορούν να χρησιμοποιήσουν είναι τα κλασσικά όπως: Οι έρευνες αγοράς, οι αναλύσεις κόστους καθώς και της δυναμικότητας των αντιπάλων, η ανάλυση της αλυσίδας αξίας καθώς και το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του M. Porter.

- 2<sup>ο</sup> επίπεδο: **Το μέλλον αποτελείται από εναλλακτικές μορφές**, κατά ορίζεται ως ένα από τα ορισμένα διακριτά σενάρια. Σε αυτή τη περίπτωση, η ανάλυση μπορεί μόνο να υπολογίσει τις πιθανότητες και όχι το ποιο αποτέλεσμα θα επέλθει τελικά. Αν προκύψει ένα από τα αποτελέσματα που έχουν προβλεφθεί, κάποιο, κάποια ή όλα τα στοιχεία της βασικής στρατηγικής θα αλλάξουν. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, οι λήπτες αποφάσεων, θα καταστρώσουν μερικά σενάρια και θα εκτιμήσουν τις πιθανότητες υλοποίησης του κάθε ενός από αυτά. Σημαντικό στοιχείο της αποτελεσματικότητας μιας στρατηγικής αποτελεί και το ποια στρατηγική ακολουθούν οι ανταγωνιστές κάτι το οποίο όμως στην παρούσα φάση δεν μπορεί να προβλεφθεί ή τα αποτελέσματά της να παρατηρηθούν.
- 3<sup>ο</sup> επίπεδο: **Το φάσμα πιθανών μελλοντικών μορφών** με περιορισμένο αριθμό βασικών μεταβλητών. Στην περίπτωση αυτή, δεν υπάρχουν διακριτά φυσικά σενάρια και η κατάστρωση βασικών σεναρίων σημαίνει ότι κάθε σενάριο θα επιφέρει μεταβολές σε κάποια ή στο σύνολο των στοιχείων των στρατηγικών. Οι λήπτες αποφάσεων σε αυτή την περίπτωση πρέπει να προβούν στον σχεδιασμό πολλών σεναρίων<sup>68</sup> ακριβώς λόγω της πολυπλοκότητας των βασικών παραγόντων.
- 4<sup>ο</sup> επίπεδο: **Ύπαρξη πραγματικής ασάφειας** στην οποία διάφορες πτυχές της αβεβαιότητας αλληλεπιδρούν με αποτέλεσμα την δημιουργία ενός περιβάλλοντος που είναι αδύνατο να προβλεφθεί. Σε μια τέτοια περίπτωση, η δημιουργία ενός «λογικού πλήθους σεναρίων» τα οποία θα μπορούν να αναλύονται με μεγάλη ακρίβεια, είναι αδύνατη. Οι αποφάσεις σε αυτή την περίπτωση, λαμβάνονται βάση της διαίσθησης και των δεδομένων εκείνης της ορισμένης στιγμής. Παρόλο που οι λήπτες αποφάσεων δεν μπορούν να αναπτύξουν μια ικανοποιητική δέσμη σεναρίων, μπορούν όμως να

---

<sup>68</sup> Σε μια τέτοια περίπτωση υπάρχουν τρεις γενικοί κανόνες οι οποίοι θα βοηθήσουν: Α) Ανάπτυξη περιορισμένου αριθμού σεναρίων καθώς η ανάπτυξη πολλών (λ.χ. πάνω από 5) εμποδίζει την λήψη αποφάσεων. Β) Αποφυγή ανάπτυξης σεναρίων τα οποία είναι περιττά και ως εκ τούτου, δεν έχουν καμία συνέπεια για τη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Γ) Ανάπτυξη μιας δέσμης σεναρίων που το σύνολό τους λαμβάνει υπόψη του το πιθανό εύρος μελλοντικών αποτελεσμάτων και όχι απαραίτητα το όλο πιθανό φάσμα.

προσεγγίσουν την κατάσταση υπό μια πολύτιμη οπτική στρατηγική γωνία. Λ.χ. συνήθως είναι σε θέση να εντοπίσουν τουλάχιστον ένα υποσύνολο μεταβλητών το οποίο θα καθορίσει την διαχρονική εξέλιξη της αγοράς.

Οι Kotler και Caslione (2009) παραθέτουν οκτώ συμβουλές για μια αποδοτική και αποτελεσματική μέθοδο κατάστρωσης σεναρίων. Αυτές είναι:

1. Αναγνώριση του κεντρικού ερωτήματος που καλείται να απαντήσει η ανάλυση σεναρίων.
2. Καθορισμός του πεδίου και του χρόνου της ανάλυσης.
3. Εντοπισμός των σημαντικών ομάδων συμφερόντων που σχετίζονται με τον οργανισμό.
4. Αποτύπωση των βασικών τάσεων των αναταράξεων καθώς και των δυνάμεων του χάους που προκύπτουν.
5. Εντοπισμός των βασικών αβεβαιοτήτων που γεννιούνται από το χάος.
6. Ορισμός των βασικών σεναρίων. Αρίθμηση ή και σχηματική τους απεικόνιση.
7. Αξιολόγηση των βασικών σεναρίων.
8. Σύγκληση προς σενάριο λήψης αποφάσεων καθώς και αξιολόγηση των παραμέτρων του κάθε σεναρίου ξεχωριστά.

### **3.12.6 Η επιλογή σεναρίου και στρατηγικής**

Η αξία του εργαλείου της κατάστρωσης σεναρίων δεν βρίσκεται τόσο στα αποτελέσματα πολλές φορές, όσο στο στην ίδια τη διεργασία (Grant και Jordan 2015). Μέσα από την κατάστρωση σεναρίων γίνεται συλλογή ιδεών, απόψεων αλλά και αναδύονται πεποιθήσεις και υποθέσεις για τον εντοπισμό πιθανών απειλών αλλά και ευκαιριών.

Οι υπεύθυνοι της κατάστρωσης βασικών σεναρίων, θα πρέπει να βρουν για κάθε σενάριο, την πλέον κατάλληλη στρατηγική αντίδρασης. Βέβαια, αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει αν επιλέξουν ένα από τα τρία λ.χ. σενάρια καθώς και την αντίστοιχη στρατηγική του. Ακριβώς επειδή τα στελέχη αυτά δεν γνωρίζουν τα αποτελέσματα που θα επέλθουν από τις αναταράξεις, συνειδητοποιούν ότι θα πρέπει να υιοθετήσουν εκείνη την στρατηγική η οποία ικανοποιεί ένα συγκεκριμένο μέγεθος του κινδύνου και των ευκαιριών που διατίθενται να αποδεχθούν.

Για παράδειγμα ένα υψηλά ιστάμενο στέλεχος θα μπορούσε να προτείνει την επιλογή σεναρίου της χειρότερης περίπτωσης με την υιοθέτηση της αντίστοιχης στρατηγικής η οποία θα ήταν αποδοτική αν εμφανιζόταν.<sup>69</sup> Ένα άλλο στέλεχος, βλέποντας από τη σκοπιά των νέων ευκαιριών που ανοίγονται για τον οργανισμό, θα μπορούσε να προτείνει το σενάριο των περισσότερων ευκαιριών το οποίο θα μπορούσε να φέρει την επιτυχία. Κάποιο τρίτο στέλεχος θα μπορούσε να επιλέξει ένα τρίτο σενάριο, αυτό της επιστροφής σε παλιότερες στρατηγικές οι οποίες στο παρελθόν ήταν αποδοτικές, για διατήρηση της κατάστασης, ακριβώς λόγω του ότι οι αναταράξεις μπορεί να διαρκέσουν μεγάλο χρονικό διάστημα.

Ως μια ανακεφαλαίωση, ένας οργανισμός ο οποίος έχει οργανώσει ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης όπως αυτό αναπτύχθηκε στον παρόν κεφάλαιο της εργασίας, θα είναι σε θέση να μπορεί να μελετήσει και να λάβει στα σοβαρά, πιθανά σενάρια που θα προκύψουν κατά τη διάρκεια των αναταράξεων της αγοράς ή και των αγορών στις οποίες ο οργανισμός αυτός βρίσκεται. Η συνειδητοποίηση, η μελέτη καθώς και η επιλογή μιας νέας στρατηγικής ή βελτίωση της υπάρχουσας από την πλευρά του μάνατζμεντ, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τη θέση του οργανισμού τόσο κατά την περίοδο που οι αναταραχές θα ξεσπούν αλλά και κατά την μετέπειτα νέα κανονικότητα. Δεν είναι απαραίτητη η επιλογή του ενός ή του άλλου σεναρίου με την επακόλουθη μία ή άλλη στρατηγική αλλά κυρίως, τι βαθμό κινδύνου είναι διατεθειμένα τα ανώτερα στελέχη να δεχτούν σε σχέση με τις ευκαιρίες.

Τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας μπορεί να είναι μια στρατηγική ανάμεικτη που όμως βρίσκει σύμφωνα όλα τα στελέχη ότι ο οργανισμός θα έχει βελτιώσει τη θέση του κατά το διάστημα της αβεβαιότητας. Σε περίπτωση λάθος εκτίμησης, θα είναι δυνατόν η στροφή σε μια άλλη στρατηγική, το σενάριο της οποίας μπορεί ήδη να έχει μελετηθεί. Αυτό θα δώσει ένα σαφές πλεονέκτημα σε σχέση με οργανισμούς οι οποίοι θα κλιθούν να εφαρμόσουν στρατηγικές οι οποίες θα είναι σπασμωδικές.

Η κατάστροψη σεναρίων και στρατηγικών για την αντιμετώπιση των αναταράξεων και την εκμετάλλευση των ευκαιριών, προϋποθέτει ότι οι ηγέτες των οργανισμών θα εμφυσήσουν νέες μορφές στρατηγικής συμπεριφοράς καθώς και

---

<sup>69</sup> Η στρατηγική αυτή συχνά αποκαλείται στρατηγική mini-max, η οποία μεταφράζεται σε ελαχιστοποίηση (mini) του μέγιστου (max) κινδύνου.



αρχές στον οργανισμό τους. Όταν οι νέες αυτές συμπεριφορές ενσωματωθούν στις καθημερινές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, θα έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία μιας δυναμικής και μιας κουλτούρας η οποία θα έχει την δυνατότητα να αντιμετωπίζει τόσο το χάος που προκαλούν οι αναταράξεις όσο και τις προκλήσεις των ανταγωνιστών. Τέτοιου είδους οργανισμοί είναι που θα βγουν κερδισμένοι στη εποχή των αναταράξεων.

### 3.13 Ο στρατηγικός έλεγχος

Το «τελευταίο» στάδιο ενός στρατηγικού σχεδιασμού, είναι αυτό του στρατηγικού ελέγχου. Ο στρατηγικός έλεγχος είναι η διαδικασία επόπτευσης αλλά και διόρθωσης της στρατηγικής και της επίδοσης ενός οργανισμού. Στο κεφάλαιο αυτό θα δοθεί έμφαση σε δύο σύγχρονα συστήματα ελέγχου, σε αυτά του πληροφοριακού και συμπεριφορικού ελέγχου.

A. Ο πληροφοριακός έλεγχος, είναι μια διαδικασία οργανωσιακού ελέγχου κατά την οποία ο οργανισμός συλλέγει πληροφορίες για το εξωτερικό και το εσωτερικό του περιβάλλον με στόχο την καλύτερη δυνατή προσαρμογή των στόχων στις στρατηγικές του οργανισμού. Ο έλεγχος αυτός αποτελεί ένα τμήμα μιας συνεχούς διαδικασίας οργανωσιακής μάθησης (Dess και συν.2019) η οποία αναβαθμίζεται συνεχώς και επιπρόσθετα, αμφισβητεί τις υποθέσεις στις οποίες βασίζεται η στρατηγική. Οι υποθέσεις, οι προϋποθέσεις καθώς και οι στόχοι και οι στρατηγικές, δοκιμάζονται, εποπτεύονται και επανεξετάζονται σε ένα συνεχές πλαίσιο.

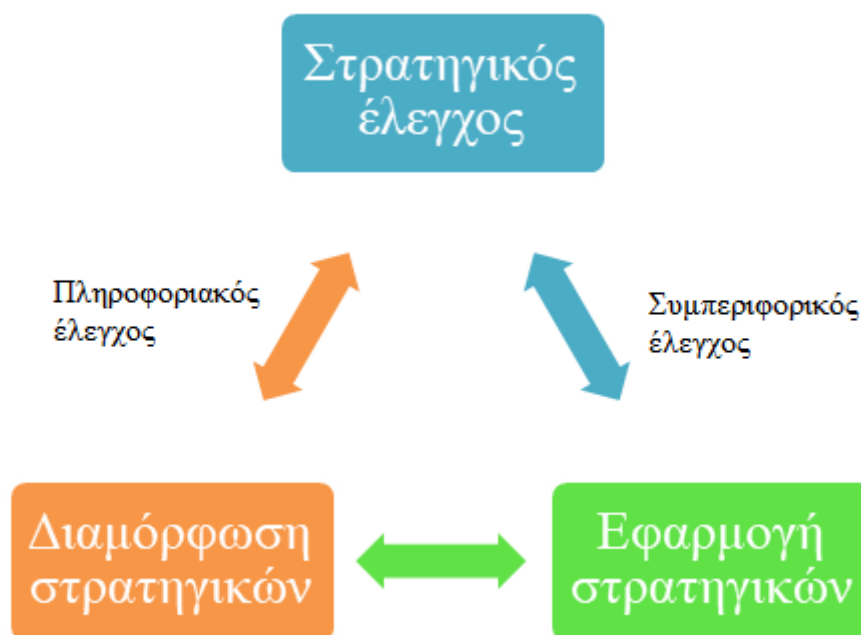
Τα αποτελέσματα του συνεχούς ελέγχου είναι να μειώνονται οι χρονικές καθυστερήσεις, οι αλλαγές του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος να γίνονται γρηγορότερα αντιληπτές και οι ικανότητες γρήγορης και ευέλικτης αντίδρασης του οργανισμού σε μια αναταραχή, βελτιώνονται.

B. Ο συμπεριφορικός έλεγχος, αποτελεί την διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας ένας οργανισμός, επηρεάζει τις ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού του μέσα από την κουλτούρα, τις ανταμοιβές και τα όρια που θέτει με στόχο την σωστή εφαρμογή μιας στρατηγικής. Με άλλα λόγια, ο ρόλος του συμπεριφορικού ελέγχου είναι να εποπτεύει αν η εφαρμογή των λειτουργιών είναι σωστή. Οι λόγοι που η κουλτούρα και οι ανταμοιβές αποτελούν το επίκεντρο του ελέγχου είναι οι εξής:

- Αρχικά, λόγω των συνεχών και απρόβλεπτων μεταβολών ενός εξωτερικού περιβάλλοντος το οποίο είναι πιο απρόβλεπτο και πιο πολύπλοκο από ποτέ, απαιτείται ο οργανισμός να μπορεί να λειτουργεί γρήγορα και ευέλικτα. Αυτό που παρατηρείται στον τρόπο οργάνωσης των οργανισμών, είναι μικρότεροι σε αριθμό οργανισμοί με πολυπλοκότητα να διέπει τις λειτουργίες τους. Ο ρόλος του ελέγχου δεν μπορεί να βασίζεται σε αυστηρές στρατηγικές, κανονισμούς αλλά και ρυθμίσεις. Αυτό που χρειάζεται ένας οργανισμός μέσω του ελέγχου είναι στην ουσία ένας αυξημένος συντονισμός των οργανωσιακών λειτουργιών. Για τον λόγο αυτό, η κουλτούρα και οι ανταμοιβές (ενχρήματες και μη) αποτελούν στην ουσία, μια βάση για διεκδίκηση και ευθυγραμμισμό των στόχων του ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους του οργανισμού.
- Επιπρόσθετα, στη νέα κανονικότητα των αγορών, τα μακροπρόθεσμα συμβόλαια του ανθρώπινου δυναμικού έχουν υποβαθμιστεί με αποτέλεσμα οι νέες γενιές μάνατζερ να βλέπουν τον εαυτό τους ως καριέρα και στην ουσία να μην γίνονται κομμάτι του οργανισμού αλλά να κυνηγούν τις φιλοδοξίες τους. Μέσα από την κουλτούρα και τις ανταμοιβές μπορεί να οικοδομηθεί μια πιστότητα προς τον οργανισμό καθώς προωθείται η εξειδίκευση των στελεχών και ενοποιούνται οι «βλέψεις» με την γενικότερη οπτική του οργανισμού για τον κόσμο.

Για να μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένα σύγχρονο σύστημα ελέγχου πρέπει να πληροί τα ακόλουθα τέσσερα χαρακτηριστικά (Dess ο.π 2019):

- Το επίκεντρο να βρίσκεται στις πληροφορίες που μεταβάλλονται συνεχώς και μπορούν αν επηρεάσουν την στρατηγική.
- Οι πληροφορίες να είναι αρκετά σημαντικές, έτσι ώστε να παρατηρούνται σε συνεχή βάση από όλα τα τμήματα του οργανισμού.
- Το σύστημα ελέγχου αποτελεί ένα σημαντικό καταλύτη για τη συνεχή αντιπαράθεση για τα θεμελιώδη δεδομένα, τα σχέδια δράσης αλλά και τις υποθέσεις.
- Τα δεδομένα αλλά και οι πληροφορίες που παράγονται να ερμηνεύονται και να συζητούνται σε συζητήσεις πρόσωπο με πρόσωπο.



Σχήμα 3.23 Ο ρόλος του πληροφοριακού και συμπεριφορικού ελέγχου

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο διατηρησιμότητας ενός οργανισμού. Σε εποχές κρίσεων και αναταράξεων όπως έχει παρουσιαστεί σε άλλα σημεία της παρούσας εργασίας, το ανθρώπινο δυναμικό θα αποτελέσει έναν από τους βασικούς παράγοντες για την επιβίωση του οργανισμού μέσα στο χάος.

Η οργανωσιακή κουλτούρα, αποτελεί ένα σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που στην ουσία διαμορφώνουν τους ανθρώπους ενός οργανισμού, τις οργανωσιακές δομές αλλά και τα συστήματα ελέγχου με στόχο την παραγωγή νορμών συμπεριφοράς.

Η κουλτούρα, αυτό που κάνει στην ουσία είναι να θέτει έμμεσα όρια και πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς σε διάφορους τομείς, από τον τρόπο ντυσίματος μέχρι τα ηθικά ζητήματα αλλά και τον τρόπο που ένας οργανισμός διεξάγει την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Μέσα από την δημιουργία κοινών αξιών, προωθείται η προσωπική ταύτιση με τον οργανισμό και τους αντικειμενικούς στόχους του. Η ισχυρή κουλτούρα, μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αφοσίωση, η μεγαλύτερη αφοσίωση σε μεγαλύτερη ένταση της εργασίας και κατ' επέκταση σε μεγαλύτερη προσήλωση στο ξεπέρασμα των αναταράξεων.

### **3.14 Πως ο στρατηγικός σχεδιασμός, μετατρέπει το χάος σε αυτοπεποίθηση. Η περίπτωση της Infusionsoft**

Όπως παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, η καθημερινή μάχη των οργανισμών στις όλο και πιο παγκοσμιοποιημένες αγορές, οδηγεί τους ίδιους σε έναν κόσμο γεμάτο χάος και σύγχυση. Η πεταλούδα έχει τινάξει τα φτερά της, τα αποτελέσματα κάνουν την εμφάνισή τους και κανένας δεν ξέρει πως θα εκτονωθούν οι αναταράξεις. Ο έντονος ανταγωνισμός καθώς και η γρήγορη μεταβολή των δεδομένων μιας αγοράς, μπορεί να οδηγήσουν τους μάνατζερ σε αδυναμία κατανόησης των καταστάσεων. Με άλλα λόγια ο οργανισμός τους μπορεί να βρίσκεται σε τελείως διαφορετική θέση από αυτή που νομίζουν οι ίδιοι. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να βελτιώσουν την απόδοσή του οργανισμού και να μάθουν πράγματα για τους ανταγωνιστές. Η επιτυχία δεν αποτελεί κάποιο μαγικό κόλπο παρά έναν συνδυασμό ανάπτυξης μιας νοοτροπίας στρατηγικής, επιτυχούς προγραμματισμού και θάρρους.

Άτομα με υψηλή αποδοτικότητα, αθλητές οι οποίοι αμείβονται καλά γιατί αποδίδουν και επιτυχημένοι επιχειρηματίες έχουν ένα κοινό. Την αυτοπεποίθηση. Η αυτοπεποίθηση οδηγεί στην επιτυχία. Για να επιτευχθεί όμως η πολυπόθητη αυτή επιτυχία χρειάζεται ετοιμότητα του οργανισμού σε καθημερινή βάση καθώς και μια ικανότητα εκτέλεσης ενός σχεδίου με εξαιρετικό τρόπο.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και κατ' επέκταση το στρατηγικό σχέδιο προσφέρει εμπιστοσύνη και σαφήνεια στις ομάδες συμφερόντων του οργανισμού, τόσο στις εξωτερικές αλλά κυρίως στις εσωτερικές. Η εμπιστοσύνη και η σαφήνεια των στόχων και του οράματος οδηγεί σε αποδοτικότητα και επιτυχία. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό, ο στρατηγικός σχεδιασμός να μην θεωρείται ως ένα γεγονός το οποίο αναπτύχθηκε και τελείωσε. Αφού αναπτυχθεί και οριστεί η αποστολή του οργανισμού, θα πρέπει να χωριστεί σε προτεραιότητες χρόνου αλλά και τριμήνου.

Ο CEO της Infusionsoft, μιας μικρής επιχείρησης πωλήσεων και μάρκετινγκ λογισμικού, Clate Mask (2015), αναφέρει πως στον οργανισμό του, διάγουν τριμηνιαίες συνεδριάσεις προγραμματισμού με τους επικεφαλής των ομάδων και θέτουν το γενικότερο πλαίσιο που θα κινηθούν το επόμενο τρίμηνο. Υποστηρίζει πως «Αυτό το πλαίσιο παρέχει σαφήνεια και επικεντρώνεται στο 20% των

δραστηριοτήτων που κάνουμε ως συλλογική εταιρεία<sup>70</sup> το οποίο συμβάλλει κατά 80% στην στρατηγική πρόοδο που προσπαθούμε να κάνουμε προς την αποστολή μας».

Συνεχίζει λέγοντας πως «αν και οι επικεφαλής των ομάδων έρχονται προετοιμασμένοι με τα σχέδιά τους για το τρίμηνο, χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που παρέχονται μέσα από την ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους τους για να κάνουν προσαρμογές στα σχέδιά τους. Όταν ολοκληρωθεί η περίοδος σχεδιασμού, οι επικεφαλής των ομάδων, επιστρέφουν στις ομάδες τους με εμπιστοσύνη στο σχέδιό τους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί για το τρίμηνο».

Ο Mask θεωρεί πως το κλειδί της επιτυχίας στην περίπτωση του οργανισμού του βρίσκεται στην επικοινωνία και την εμπιστοσύνη που χτίζεται μέσα από αυτές τις συνεδριάσεις. «Όταν οι επικεφαλής των ομάδων έχουν εμπιστοσύνη, προβάλλουν μια θετική στάση και συμπεριφορά στην ομάδα τους. Αυτό οδηγεί τα άτομα να γίνονται πρόθυμα να επιτύχουν, αισθάνονται την εξουσία να αναλάβουν δράση και η εμπιστοσύνη εξαπλώνεται μέσω της ομάδας σαν φωτιά».

Ένα από τα μυστικά της επιτυχίας κρύβεται στην καθημερινή εκτέλεση των αρμοδιοτήτων με άριστο τρόπο, αυτό εξασφαλίζει βήματα προς την πρόοδο. Οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν ένα όραμα για το μέλλον, αλλά θα πρέπει να επικεντρωθούν στην καθημερινή εργασία που έχουν να βγάλουν εις πέρας όλα τα τμήματα του οργανισμού τους. Ο σχεδιασμός είναι κάτι το υγιές αλλά δεν θα υπάρξουν βήματα προς την πρόοδο αν αυτή δεν συσχετιστεί με τις καθημερινές δραστηριότητες. Ένα μεγάλο στοίχημα των μάντζερ είναι, το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό να είναι σε θέση να συνδέσει το πρόγραμμά του και τις λειτουργίες εργασίας με την τρέχουσα αποστολή του οργανισμού..

Στο κείμενό του ο CEO υποστηρίζει πως στην Infusionsoft, οι εργαζόμενοι συνεργάζονται στενά με τους επικεφαλής των ομάδων τους για να κατανοήσουν το τριμηνιαίο σχέδιο, και συνεργάζονται για να προσδιορίσουν τις τρεις κορυφαίες προτεραιότητες, οι οποίες ονομάζονται Big 3. Οι εργαζόμενοι υπολογίζουν πώς θα

---

<sup>70</sup> Ένα συλλογικό επιχειρηματικό σύστημα ή συλλογικό επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένας επιχειρηματικός οργανισμός ή ένωση που αποτελείται συνήθως από σχετικά μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, εμπόρων ή επαγγελματιών στους ίδιους ή συναφείς τομείς της προσπάθειας, ο οποίος συγκεντρώνει πόρους, μοιράζεται πληροφορίες ή παρέχει άλλα οφέλη για τα μέλη τους. Στο παρελθόν, συλλογικά επιχειρηματικά συστήματα όπως η εμπορική ένωση, ο συνεταιρισμός καθώς και το franchise (που ισχύει σε μεγάλο βαθμό και σήμερα), δημιουργήθηκαν για να επιτρέψουν σε ομάδες ανεξάρτητων επιχειρήσεων με κοινά συμφέροντα να ανταγωνιστούν επιτυχώς στην αγορά.

αποφέρουν αποτελέσματα και αναφέρουν την πρόοδό τους κάθε Παρασκευή. Η αναφορά στο Big 3 τους βοηθά να αισθάνονται σίγουροι ότι συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας. Δίνει επίσης στους επικεφαλής των ομάδων την ευκαιρία να γιορτάσουν νίκες, καθώς και να συμμετάσχουν σε ένα διάλογο για τυχόν κενά απόδοσης και βελτιώσεις.

Επιπρόσθετα, ο όγκος των εργασιών πολλές φορές εμποδίζει την εικόνα της προόδου. Ο Mask υποστηρίζει πως η εβδομαδιαία αναφορά βοηθά τους επικεφαλής των ομάδων να δουν τις τάσεις και τα ζητήματα σημείων, ώστε να μπορούν να συνομιλούν με τους υπαλλήλους πριν να είναι πολύ αργά.

Πρέπει να γίνει αντιληπτό πως οι ανθρώπινοι πόροι του οργανισμού πρέπει νιώθουν ως αναπόσπαστο κομμάτι του, οι στόχοι του οργανισμού, το όραμα του, να είναι και δικό τους. Να νιώθουν σιγουριά και ασφάλεια, να νιώθουν ότι η παραγωγικότητά τους συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων και να μπορούν να έρθουν σε επικοινωνία με τους ανώτερους τους για οποιοδήποτε πρόβλημα αντιμετωπίζουν με την εργασία τους, καθώς ένας βασικός κανόνας στο μάνατζμεντ λέει πως οποιοδήποτε πρόβλημα δεν λύνεται, συσσωρεύεται στο μέλλον.

Η επιτυχία όμως πέρα από την καλή επικοινωνία και τον προγραμματισμό, θα πρέπει να περιέχει και αξιολόγηση. Η αξιολόγηση βελτιώνει τόσο την αποδοτικότητα όσο και την ομαδικότητα.

Με μια στρατηγική σε ισχύ και την καθημερινή εστίαση να έχει αποσαφηνιστεί για κάθε έναν από τους υπαλλήλους του οργανισμού, τα στελέχη της διοίκησης θα πρέπει να βεβαιωθούν ότι το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί με συνοχή, σαν ένα αυτόματο. Για να μπορέσει να λειτουργήσει ένας οργανισμός σαν μια μηχανή, δεν θα πρέπει να υπάρχουν μεμονωμένα μέρη που δεν προσθέτουν με την παραγωγικότητά τους στο σύνολο. Στο παράδειγμα της Infusionsoft, υπάρχει μια μηνιαία αξιολόγηση. Μια αξιολόγηση η οποία αξιολογεί την πρόοδο ως προς τις προτεραιότητες καθώς και τους στόχους του τριμήνου. Η αξιολόγηση βοηθάει στο να βρεθούν τα ελαττώματα ή τα κωλύματα, και με την σειρά της μπορεί να επιφέρει προσαρμογές στα τμήματα ή σε κάποια από τα άτομα τους.

Στην αρχή του κεφαλαίου αυτού, υποστηρίχτηκε ότι ένας οργανισμός μπορεί να βρίσκεται σε πολύ διαφορετική θέση από αυτόν που νομίζουν οι μάνατζερ, μερικές

φορές υπάρχουν πολύ καλοί λόγοι που απαντούν στο γιατί υπάρχει αυτή η πλάνη. Η αγορά μπορεί να έχει μετατοπιστεί, τα προγράμματα για τα προϊόντα του οργανισμού μπορεί να έχουν αλλάξει ή ο βασικός δείκτης απόδοσης<sup>71</sup> μπορεί να είναι το λάθος μέτρο για μέτρηση. Αν ο οργανισμός πηγαίνει καλά, τα διοικητικά στελέχη δεν πρέπει να εφησυχάζονται, αν όχι, θα πρέπει να εργαστούν ομαδικά για την λήψη διαρθρωτικών μέτρων.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν διοικητικά στελέχη, τα οποία δεν ενδιαφέρονται για τον σχεδιασμό και παραδίδουν τον οργανισμό στη δύνη του χάους. Με άλλα λόγια, αφήνουν την τύχη του οργανισμού τους, στην τύχη. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αφορά τη δημιουργία του μέλλοντος που επιθυμούν τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης. Έχει ως στόχο να μετατρέψει το χάος και τη σύγχυση σε σαφήνεια και εμπιστοσύνη. Για να γίνει αυτό και να βελτιωθεί η πιθανότητα επιτυχίας του οργανισμού, θα πρέπει τα στελέχη να δουλέψουν εντατικά. Να σχεδιάζουν στρατηγικά, να προσπαθούν για την καθημερινή τελειότητα στην εκτέλεση των αρμοδιοτήτων και να εργαστούν ως ομάδα. Το μέλλον του οργανισμού εξαρτάται από αυτό.

---

<sup>71</sup> Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (Key performance indicators-KPI) αποτελούν ποσοτικές, συγκεκριμένες μετρήσεις της απόδοσης ενός ατόμου ή οργανισμού σε ένα συγκεκριμένο τομέα (-είς) δραστηριότητας. Σκοπός των KPI είναι να παρέχουν ποσοτικές μετρήσεις στοιχείων που η εταιρεία έχει προσδιορίσει ως σημαντικά για τους οργανωτικούς και επιχειρηματικούς μακροπρόθεσμους στόχους και ως σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας. Μόλις προσδιοριστούν και αναλυθούν καταλλήλως, οι KPI μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσο κατανόησης και βελτίωσης της απόδοσης και της συνολικής επιτυχίας του οργανισμού.

## Συμπεράσματα

Το παράδειγμα της Infusionsoft αποτελεί ένα παράδειγμα οργάνωσης και δράσης μέσα στο χάος, με άλλα λόγια ο οργανισμός, δημιουργείται και επιβιώνει μετατρέποντας τον εαυτό του σε μια ευέλικτη διαδικασία με μακροπρόθεσμους μεν στόχους, αλλά με έμφαση στη βραχυπρόθεσμη οργάνωση των εργασιών του ακριβώς λόγω της μη προβλεψιμότητας των αναταράξεων. Η Infusionsoft αν και μικρός οργανισμός καταφέρνει να επιβιώνει και να ικανοποιεί τις ομάδες συμφερόντων του.

Είναι φανερό ότι μεγάλο κομμάτι της επιτυχίας της οφείλεται τόσο στην κουλτούρα συνεργασιμότητας και άμεσης επικοινωνίας που χτίζει όσο και στο ότι προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς τις αποδόσεις του. Γίνεται όλο και περισσότερο αντιληπτό, ότι παρόλο που η κατάσταση στο εξωτερικό περιβάλλον τείνει να γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη και οι αναταράξεις να αποτελούν σύνηθες φαινόμενο, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να αποτελέσει βασικό εργαλείο επιτυχίας και ευημερίας ενός οργανισμού. Η Infusionsoft αν και μικρός οργανισμός, αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα.

Η παρούσα εργασία φιλοδοξούσε να παρουσιάζει τα νέα δεδομένα που επικρατούν στις αγορές αλλά και τον αντίκτυπό τους τόσο στην οργάνωση όσο και τη λειτουργία των οργανισμών. Η θεωρία του χάους κατά την άποψη του συγγραφέα αποτελεί το πλέον κατάλληλο αναλυτικό εργαλείο για να περιγράψει τα δεδομένα αυτά. Η αλληλεξάρτηση, η αλληλεπίδραση και η παγκοσμιοποίηση είναι τόσο έντονη, που κάθε ένδειξη γραμμικότητας, ντετερμινισμού και προβλεψιμότητας, έχει χαθεί. Η θεωρία του χάους ανοίγει τον δρόμο για μια τελείως νέα προσέγγιση, μια νέα οπτική της οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών ως πολύπλοκα, μη γραμμικά δυναμικά συστήματα καθώς και του τρόπου που οι αγορές λειτουργούν. Τα χαοτικά συστήματα αποτελούν έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης κι επομένως έναν τρόπο προσέγγισης στο σχεδιασμό ενός πολύπλοκου οργανωσιακού συστήματος, ο οποίος αναγνωρίζει τον οργανισμό όχι ως μια σταθερή δομή, αλλά ως μια «ροή».

Η ιστορική αναδρομή στην επιστημονική σκέψη φιλοδοξούσε να αποδείξει ότι η μεταβολή είναι μια κατάσταση η οποία είναι επιτακτική καθώς ο κόσμος γίνεται



πολυπλοκότερος. Όπως παρουσιάστηκε, η ισορροπία και η βαρύτητα των θεωριών του Νεύτωνα και του Λαπλάς μπορεί να φαντάζει απόλυτη μέχρι μια ισχυρή μεταβολή να τις αναταράξει. Το χάος μπορεί να διδάξει πολλά πράγματα στον κλάδο του μάνατζμεντ και μια πρώτη ανάλυσή του έγινε μέσα από αυτή την εργασία. Βέβαια απομένουν πολλές πτυχές του που είτε για λόγους χώρου, είτε για λόγους όπου η περαιτέρω μελέτη ήταν επιτακτική, δεν παρουσιάστηκαν εδώ. Παράδειγμα αποτελεί η περαιτέρω ανάλυση των ελκυστών καθώς και η λειτουργία τους «λ.χ. να έλκουν τους κλάδους ή τις συμπεριφορές των καταναλωτών ή τον ανταγωνισμό κ.α προς νέα σημεία» μέσα στις αγορές.

Οι αναταράξεις αποτελούν την νέα κανονικότητα των οργανισμών και εμφανίζονται με διάφορους τρόπους και με μεγάλη κλίμακα έντασης. Πρόσφατο παράδειγμα, πλήγματος του συνόλου των οικονομιών του πλανήτη από μια έντονη ανατάραξη, αποτελούν οι επιπτώσεις την πανδημίας Covid 19. Τα δεδομένα έχουν αλλάξει και η σταθερότητα που στο παρελθόν σήμαινε ευημερία και κέρδη, σήμερα ισοδυναμεί με τον αφανισμό.

Οι οργανισμοί, αν θέλουν να επιβιώσουν θα πρέπει να γίνουν ευέλικτοι, να βρίσκονται σε διαρκή κίνηση (για παράδειγμα μέσα από ένα ευέλικτο σύστημα παραγωγής είτε μέσα από μικρότερους χρονικά στρατηγικούς σχεδιασμούς, όπως παρουσιάστηκε) στο εσωτερικό τους και να μπορούν να ανταποκρίνονται γρήγορα στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Θα πρέπει να ισχυροποιούν τη θέση τους στην αγορά μέσα από καινοτόμα και διαφοροποιημένα προϊόντα και μέσα από την προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς το πλεονέκτημα μπορεί να αποβεί καίριας σημασίας για την επιβίωση. Η προσκόλληση σε πρακτικές του παρελθόντος τόσο ως προς την λήψη αποφάσεων, τη στρατηγική, όσο και προς την δυναμικότητα που αποπνέει η θέση του οργανισμού χωρίς να έχει γίνει σωστή αξιολόγηση, κάθε άλλο παρά αποτελεσματικές μπορούν να υπάρξουν. Τα σύγχρονα προβλήματα, απαιτούν και σύγχρονες λύσεις.

Ένας οργανισμός για να μπορέσει να ανταπεξέλθει θα πρέπει να δώσει έμφαση στην ανάπτυξη και διατήρηση τόσο του ανθρώπινου δυναμικού του (λ.χ. μέσα από την εξειδίκευση ή την δημιουργία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας) όσο και των υπολοίπων ομάδων συμφερόντων. Όταν επέλθει το χάος, όσοι είναι πιστοί στο

όραμα και τις αξίες του οργανισμού θα σταθούν δίπλα του, και θα αποτελέσουν τον καταλυτικό παράγοντα επιτυχίας.

Τα ανώτερα στελέχη, θα πρέπει να κατανοήσουν τη φιλοσοφία του χάους η οποία είναι η "τάξη" μέσα στις αναταράξεις, έτσι ώστε να μπορέσουν να προβούν στις κατάλληλες αλλαγές. Αφού γίνει αυτό θα πρέπει να εκπονήσουν ένα στρατηγικό σχέδιο το οποίο θα μπορεί να θέσει το οργανισμό σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο αλλά ταυτόχρονα και σε ένα πλαίσιο επιβίωσης από το ταραχώδες εξωτερικό περιβάλλον.

Εδώ ακριβώς έγκειται η σοβαρότητα του στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος, κάτω από τα νέα δεδομένα, θα πρέπει να είναι ευέλικτος, δυναμικός, διαδραστικός και πιο συνεκτικός σε μικρότερους χρονικούς κύκλους.

Στην εργασία παρουσιάστηκαν τα στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού και έγινε η ανάλυσή του καθενός ξεχωριστά, για την ανάπτυξή του μέσα στο χάος. Οι ηγέτες θα πρέπει αν είναι σε θέση να καθορίσουν ένα ισχυρό όραμα το οποίο θα προκαλεί έμπνευση σε όλα τα στελέχη του οργανισμού και να ευθυγραμμίζεται με τις ιδέες τους. Ένα όραμα που θα συνδέεται με τις επιτυχημένες στρατηγικές. Το ανθρώπινο δυναμικό με αυτόν τον τρόπο θα επιδεικνύει μεγαλύτερη θέληση και προσήλωση για την επίτευξη του. Η αποστολή και οι στόχοι, του οργανισμού, θα πρέπει μέσα από την δημιουργία μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας να αποτελούν και αποστολή και στόχους του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Επιπρόσθετα, οι επιτυχημένες δηλώσεις αποστολής, μπορούν να κερδίσουν τις ομάδες συμφερόντων του οργανισμού. Τέλος η θεωρία θα πρέπει να συνδέεται ως άλλη καλοκουρδισμένη μηχανή, με την πράξη.

Στους καιρούς των αναταράξεων και ως εκ τούτου στην εποχή που οι κίνδυνοι τείνουν να είναι αόρατοι, μια πρωτοποριακή στρατηγική, μπορεί να βοηθήσει πολύπλευρα. Μπορούν να καλυφθούν κενά και τρωτά σημεία, δυσλειτουργίες αλλά και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα. Οι ταραχώδεις καιροί, επιβάλλουν νέες λύσεις. Για τον λόγο αυτό (και ακριβώς επειδή οι προβλέψεις δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικές) προτάθηκε η δημιουργία ενός συστήματος έγκαιρης προειδοποίησης των αναταραχών στο οποίο οι ομάδες συμφερόντων παίζουν καθοριστικό ρόλο για την παροχή πληροφόρησης. Επιπρόσθετα, παρουσιάστηκε η κατάστρωση βασικών σεναρίων στην οποία οι οργανισμοί

καταστρώνουν ευέλικτα σχέδια ανάλογα με τα σενάρια που μελετούν, βασιζόμενοι τόσο στις ευκαιρίες που προκύπτουν από τις αναταράξεις όσο και από τα τρωτά σημεία του οργανισμού.

Κομβικής σημασίας για την επιβίωση στο χάος αποτελεί το όριο του χάους το οποίο αποτελεί το σημείο εκείνο στο οποίο είναι απαραίτητη μια αλλαγή. Στο μάνατζμεντ το όριο του χάους αναγνωρίζεται στην έννοια του στρατηγικού σημείου καμπής. Τα στρατηγικά σημεία καμπής, έχουν την τάση να παρουσιάζονται σε οργανισμούς που βρίσκονται στην δύνη χαστικών αναταράξεων. Στο σημείο αυτό τα επιχειρησιακά προγράμματα φθίνουν, και νέες στρατηγικές θα πρέπει να εκπονηθούν για την επιβίωση και την διεκδίκηση μιας καλύτερης θέσης στην αγορά. Όπως παρουσιάστηκε με το παράδειγμα των μεγάλων αυτοκινητοβιομηχανιών των ΗΠΑ στην κρίση του 2008, ένας οργανισμός, αν δεν εκμεταλλευτεί την έλευση του στρατηγικού σημείου για να προβεί σε αλλαγές, θα βρεθεί σε πολύ δυσμενή θέση.

Ως κατακλείδα, καλώς ή κακώς, το χάος και οι επακόλουθες συνέπειές του, ήρθαν για μείνουν τόσο στις αγορές όσο και στην καθημερινότητα των οργανισμών. Η αντιμετώπισή του, πολλές φορές, θα χρειαστεί να ταρακουνήσει συθέμελα τις επικρατούσες για χρόνια, απόψεις εντός του οργανισμού. Η επιβίωση λοιπόν, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αλλαγή της αντίληψης των στελεχών καθώς και στην ικανότητά τους να εκπονήσουν στρατηγικά σχέδια ανάλογα των περιστάσεων του χάους. Τέλος, θα πρέπει να θυμούνται ότι, η επιτυχία θα έρθει μόνο όταν οι οργανισμοί δεν θα έχουν να επιδείξουν τίποτα πια που να θυμίζει το παρελθόν τους.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Γιωτόπουλος, Ι. και Rothaermel F. και Χυζ Α. 2017. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα. Εκδόσεις ROSILI.
- Κέφης Β. Ν. 2014. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα 2014.
- Κέφης Β. Ν και Παπαζαχαρίου Π. 2009. *Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan*, Αθήνα. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Κοριάτ Μ. 1985. *Ο εργάτης και το χρονόμετρο*. Αθήνα. Εκδόσεις Εναλλακτικές εκδόσεις.
- Μαυρόγιαννη Ρ. 12/2018. *Στρατηγικός σχεδιασμός, Θεωρία και πράξη*, Academia.
- Μπούντης Τ. και Πνευματικός Σ. 1998. *Τάξη και χάος στα μη γραμμικά δυναμικά συστήματα, τόμος τέταρτος*. Αθήνα. Εκδόσεις Γ.Α. Πνευματικός.
- Παπαδάκης Β. Μ. 2002. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία*. Αθήνα. Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαδάκης Β. 9-10 Νοεμβρίου 2000. *Το χάος και η πολυπλοκότητα ως στοιχεία του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και η επίδραση τους στη στρατηγική των επιχειρήσεων*. Άρθρο στο ΣΤ' συνέδριο Αριστοτέλης της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων, Θεσσαλονίκη.
- Σδούκου Π. 2014. *Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων-περίπτωση ελληνικών επιχειρήσεων*. ΤΕΙ Ηπείρου.
- Στειακάκης Ε. και Καντζός Ν. 2002. *Μάνατζμεντ Μια Σύγχρονη Άποψη*, Αθήνα. Εκδόσεις Ζήτη.
- Τράντου Ε και Χαρίτου Μ. 2016. *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και εφαρμογή εργαλείων management της συστημικής θεωρίας σε επιχειρήσεις*. Τ.Ε.Ι Πειραιά.
- Χατζή Ν. 2017. *Διαχείριση αλλαγής σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, η θεωρία του χάους*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Αθήνα. ΠΑ.ΠΕΙ.
- Dess G. G. και McNamara G και Eisner B. A. και Lee S. 2019. *Στρατηγική Διοίκηση, Θεωρία και Εφαρμογές*. Αθήνα. Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ.
- Gleick J. 1990. *Χάος, μια νέα επιστήμη*. Αθήνα. Εκδόσεις Κάτοπτρο.

- Kotler P. και Caslione A. J. 2009. *Χάος, οι επιχειρήσεις στην εποχή των αναταράξεων*, εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ-economia.
- Roche M. 2011. *Η τράπεζα, πως η Goldman Sachs Κυβερνά τον κόσμο*. Αθήνα. Εκδόσεις Μεταίχμιο.

### Ξενόγλωσση

- Brown S. L. and Eisenhardt K. M. 1998. *Competing on the edge of chaos: strategy as structured chaos*. Boston. Harvard Business School Press
- Diamond Management & Technology Consultants, 13/10/2008. «*Focus, NOT Across-the Board Burger Cuts, the Key to Success During a Recession*», δελτίο τύπου.
- Dobbs R. F., Karakolev T. and Malige F. June 2002. «*Learning to love recession*» *McKinsey Quarterly*. <http://www.mckinseyquarterly.com/>.
- Goldman Sachs Reports 2008 *Third Quarter Earnings Per Common Share of \$1.81*.
- Grove A. 1999. *Only the paranoid survive*. Currency Doubleplay.
- Harper I. R, Keller J. G. and Pfeil C. M. *Does Risk Management Make Financial Markets Riskier?* in Frenkel Michael, Hommel Ulrich and Rudolf Markus (editors) 2000. *Risk Management Challenge and Opportunity*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg .
- Hofer, C. and Schendel D. 1978. *Strategy formulation: analytical concepts*. West.
- LAVOIE D. 1989. *Economic Chaos or spontaneous order? Implications for political economy of the new view of science*. *Cato Journal*, Vol 8, No3.
- Lightman A. P. 2000. *Great Ideas in Physics*. The McGraw-Hill Companies.
- Lippman S., Rumelt R. 1982. *Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition*. *Bell Journal of Economics*, vol.13.
- Lowell B. and Diana F. 12/ 2008. *Hard, Harder, Hardest times, Leading through uncertainty*, *The McKinsey Quarterly*.

- Mann S. R. 1992. *Chaos theory and strategic thought*. U.S Army War College, ATTN .
- Mask C. *How strategic Planning Transforms Chaos Into Confidence*. paper at <https://www.entrepreneur.com/>. 26 August 2015.
- Mc BRIDE N. 2005. *Chaos theory as a model for interpreting information systems in organizations*. U.K. IT Service Management Research Group, School of Computing, De Montfort University, Leicester, LE1 9BH.
- Mirowski P. 2004. *The effortless economy of science?* U.S.A Duke University Press.
- Musa S. 2014. *Managing Chaos*, Istanbul, Turkey. *Proceedings of SOCIOINT14- International Conference on Social Sciences and Humanities*.
- Pascale R. T. and Millemann M. and Gioja L. 2000. *Surfing at the edge of chaos, the laws of nature and the new laws of business*. New York Three rivers press.
- Peters T. 1994. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*.
- Porter M. 1996. *What is strategy*. Harvard business review Nov.-Dec.
- Rosenblum B. and Kuttner F. 2006. *Quantum Enigma: Physics Encounters Consciousness*. Oxford University Press, Incorporated.
- Sardar Z. and Abrams I. 2005. *Introducing Chaos*. England. Totem Books.
- Shirin S. and Octavian U. and Anton V. R. *Scenario Planning for Enterprise Risk Management*. Paper for IBM T.J. Watson Research Center.
- Velasquéz T. 2009. *Chaos theory and the science of fractals and their application in risk management*. Copenhagen Business School
- Wheelen L T. and Hunger J. D. 1995. *Strategic Management and Business Policy*. Addison Wesley World Student Series.

### **Ηλεκτρονικές πηγές**

- Γαβαλάς Α. 2011. Η θεωρία της πολυπλοκότητας στις επιχειρήσεις (*complexity theory*) άρθρο στο <https://www.oks.gr/2011/11/21/η-θεωρια-της-πολυπλοκότητας-στις-επιχ/> (20/01/2020).

- Μπαντέζ Θ. *Marc Roche εναντίον Goldman Sachs*. Στο <http://eranistis.net/wordpress/2016/02/26/marc-roche-%ce%b5%ce%bd%ce%b1%ce%bd%cf%84%ce%af%ce%bf%ce%bd-goldman-sachs/>. (5/01/20).
- Hock, Dee W. (1995), “The Chaordic organization: out of control and into order”, ανακτήθηκε από [https://ratical.org/many\\_worlds/ChaordicOrg.pdf](https://ratical.org/many_worlds/ChaordicOrg.pdf) (20/01/2020).
- [https://www.aqs.gr/?cat\\_id=523](https://www.aqs.gr/?cat_id=523) (20/1/2020).
- <https://businessrev.gr/2018/01/12/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-s-w-o-t/> (24/11/19).
- <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/216241/cnni-oi-dyo-mayroi-kyknoi-apeiloy-n-tin-agera-petrelaioy-erxontai-ptoxeyseis-kai-exagores> (22/4/2020).
- <https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2019/04/15/scenario-planning-and-wargaming-for-the-risk-management-toolkit/> the wall street journal Scenario Planning and Wargaming for the Risk Management Toolkit (18/10/19).
- <https://econtopia.gr/o-diakorismos-ton-drastiriotiton-ton-trapezon-kai-to-glass-steagall-act/> (1/4/20).
- [https://el.wikipedia.org/wiki/Αρχή\\_της\\_συμπληρωματικότητας](https://el.wikipedia.org/wiki/Αρχή_της_συμπληρωματικότητας) (22/2/2020).
- <https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/> (4/12/2019).
- [https://www.hrpi.gr/glossari-public/\\_\\_\\_\\_v/vasikoi-deiktes-apodosis-vda-key-performance-indicators-kpi](https://www.hrpi.gr/glossari-public/____v/vasikoi-deiktes-apodosis-vda-key-performance-indicators-kpi) (1/2/20).
- <https://www.investopedia.com> (12/2/2020)
  - </articles/economics/09/american-investment-group-aig-bailout.asp>
  - </terms/b/backwardintegration.asp>
  - </terms/f/flexible-manufacturing-system.asp>