



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ,
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΕΪΝΤΗ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΑΣΚΟΥΝΗΣ Δ., Καθηγητής Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων
Αποφάσεων

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2023



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ,
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΕΪΝΤΗ ΔΗΜΗΤΡΑ

Ημερομηνία έγκρισης: Αθήνα, την 21^η Ιουνίου 2023

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΑΣΚΟΥΝΗΣ Δ., Καθηγητής, Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων

ΜΕΛΗ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

ΑΣΚΟΥΝΗΣ Δ., Καθηγητής, Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων

ΨΑΡΡΑΣ Ι., Καθηγητής, Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων

ΔΟΥΚΑΣ Χ., Αναπληρωτής Καθηγητής, Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων

Δήμητρα, Μιχαήλ Σεϊντή

Διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός και Μηχανικός Υπολογιστών Ε.Μ.Π.

ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
(MASTER OF SCIENCE) ΣΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ:

“ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ”

ΣΤΗΝ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ : Διοίκηση Τεχνολογίας

Copyright © Δήμητρα, Μιχαήλ Σεϊντή, 2023

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Στρατηγική Διοίκηση αποτέλεσε για χρόνια μια έννοια που απασχόλησε ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον Ιδιωτικό Τομέα. Σήμερα η έννοια της στρατηγικής διοίκησης έχει προσαρμοστεί προκειμένου να συμπεριλάβει και τον Δημόσιο Τομέα, ο οποίος καλείται να λειτουργήσει αποδοτικότερα και να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον με τρόπο ποιοτικό. Στο πλαίσιο αυτό, ολοένα και αναδεικνύεται ο ρόλος της χρήσης της τεχνολογίας και της καινοτομίας, δύο έννοιες οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την απόδοση μιας υπηρεσίας του Δημοσίου. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, γίνεται στα πρώτα κεφάλαια, μια ολοκληρωμένη θεωρητική επισκόπηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού, ενώ στα επόμενα κεφάλαια παρουσιάζεται η περίπτωση της Στρατηγικής Διοίκησης της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, προκειμένου να διαμορφωθούν συμπεράσματα αναφορικά με την Ελληνική περίπτωση και προτάσεις βελτίωσης της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού που επιχειρείται από την Α.Α.Δ.Ε. σε ό,τι αφορά την τεχνολογία και την καινοτομία.

Λέξεις-Κλειδιά: Στρατηγικός Σχεδιασμός, Στρατηγική Διοίκησης, Δημόσιος Τομέας, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Φορολογική Διοίκηση, Τεχνολογία, Καινοτομία

ABSTRACT

Strategic Management has for years been a concept that particularly concerned companies operating in the Private Sector. Today, the concept of strategic management has been adapted to include the Public Sector, which is called upon to operate more efficiently and to serve the public interest in a qualitative manner. In this context, the role of the use of technology and innovation is increasingly emerging. These are two concepts which can significantly improve the performance of a public service. In the context of this work, in the first chapters, a complete theoretical overview of Strategic Planning is made, while in the following chapters the case of the Strategic Management of Technology and Innovation in the Independent Authority for Public Revenue is presented, in order to formulate conclusions regarding the Greek case and proposals to improve the strategic planning process undertaken by IAPR. in terms of technology and innovation.

Keywords: Strategic Planning, Management Strategy, Public Sector, Independent Authority for Public Revenue, Tax Administration, Technology, Innovation



Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της συγγραφής της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, θα ήθελα αρχικά, να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κο Ασκούνη, καθώς επίσης και τον Ερευνητή, κο Ντάνο για τη συνεργασία.

Ωστόσο, δεν θα ήθελα να παραλείψω να απευθύνω τις θερμές ευχαριστίες μου στο σύνολο των Καθηγητών που συμμετείχαν στις διαλέξεις των μαθημάτων κατά τη διάρκεια του διετούς αυτού μεταπτυχιακού, οι οποίοι μας χάρισαν γενναιόδωρα τις γνώσεις τους και την υποστήριξή τους στις σπουδές μας.

Με τιμή,

Δήμητρα Σείνση

Δήλωση Συμμόρφωσης με την Ακαδημαϊκή Κοινότητα

Η υπογεγραμμένη δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα Διπλωματική Εργασία είναι εξ' ολοκλήρου δικό μου έργο και συγγράφηκε ειδικά για τις απαιτήσεις του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Τεχνο-οικονομικά Συστήματα».

Δηλώνω υπεύθυνα ότι κατά τη συγγραφή ακολούθησα την πρέπουσα ακαδημαϊκή δεοντολογία αποφυγής λογοκλοπής και έχω αποφύγει οποιαδήποτε ενέργεια που συνιστά παράπτωμα λογοκλοπής.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	7
Πίνακας Εικόνων	13
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	14
1.1 Ορισμός της στρατηγικής.....	14
1.1.1 Αναγκαιότητα στρατηγικής	16
1.1.2 Τα 5 Ps του Mintzberg	17
1.1.3 Μοντέλα διαμόρφωσης στρατηγικής	18
1.2 Ορισμός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	20
1.2 Συγχύσεις γύρω από το στρατηγικό μάνατζμεντ	21
1.3 Το στρατηγικό μάνατζμεντ και η ηγεσία.....	23
2. ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	23
2.1 Αποστολή.....	24
2.2 Η ανοικτή οργανωμένη κοινωνική διάσταση των οργανισμών.....	26
2.3 Ο ανθρώπινος παράγοντας και το περιβάλλον του.....	27
2.3.1 Διαστάσεις του κλίματος ενός οργανισμού	28
2.3.2 Περί οράματος.....	29
2.3.3 Περί κουλτούρας	31
2.3.4 Περί επιχειρηματικότητας και καινοτομίας.....	31
2.4 Ο στρατηγικός χρόνος	32
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	33
3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	34
3.1.1 Εισαγωγή	34
3.1.2 Ανάλυση μακρο περιβάλλοντος.....	35
3.1.3 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος	38
3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	43
3.2.1 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων.....	45
3.2.2 Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking)	46
3.3 ΠΡΟΒΛΉΨΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	47
3.4 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ	50
3.5 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	52
3.5.1 Στρατηγική σταθερότητας.....	55

3.5.2 Στρατηγική ανάπτυξης.....	56
3.5.3 Στρατηγική διάσωσης/αναστροφής.....	61
3.5.4 Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	63
3.5.5 Στρατηγική Διεθνοποίησης	66
3.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	71
3.6.1 Αξιολόγηση στρατηγικής.....	71
3.6.2 Επιλογή στρατηγικής.....	74
3.6.3 Balanced scorecard.....	77
3.7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	78
3.7.1 Οργανωτική διάρθρωση και στρατηγική	79
3.7.2 Ηγεσία	80
3.7.3 Συστήματα κινήτρων για παρότρυνση των εργαζομένων στην επιχείρηση.....	80
3.7.4 Κατανομή των πόρων στις λειτουργίες –τμήματα της επιχείρησης.....	81
3.8 Εκτίμηση και έλεγχος του στρατηγικού προγραμματισμού	82
4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	83
4.1 Επισκόπηση	83
4.2 Η θέση της ΔΤΚ στη στρατηγική διοίκηση	86
4.3 Σχεδιασμός, υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχος καινοτομίας.....	89
4.4 Σχεδιασμός, υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχος τεχνολογίας.....	100
5. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	107
5.1 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	109
5.2 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΡΧΗΣ ΕΣΟΔΩΝ	110
5.3 Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	118
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	123
6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	123
6.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	131
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	135
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ.....	144

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης (Παπαδάκης, 2007:32)	15
Εικόνα 2: Τρεις θεωρήσεις της στρατηγικής (Παπαδάκης, 2007:215)	18
Εικόνα 3: Ανάλυση SWOT (Παπαδάκης, 2007:194)	19
Εικόνα 4: Ποιος συμμετέχει στη δημιουργία εταιρικής αποστολής (Παπαδάκης, 2007:172)	24
Εικόνα 5: Προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας μιας δήλωσης αποστολής (Παπαδάκης, 2007:176)	25
Εικόνα 6: Λόγοι μη υιοθέτησης γραπτής εταιρικής αποστολής (Παπαδάκης, 2007:167)	26
Εικόνα 7: Το πλαίσιο των 5 δυνάμεων του Porter (Παπαδάκης, 2007:71)	35
Εικόνα 8: Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007:67)	37
Εικόνα 9: Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο (Παπαδάκης, 2007:72)	40
Εικόνα 10: Παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (Παπαδάκης, 2007:75)	41
Εικόνα 11: Παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (Παπαδάκης, 2007:76)	41
Εικόνα 12: Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα (Παπαδάκης, 2007:77)	42
Εικόνα 13: Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο (Παπαδάκης, 2007:78)	43
Εικόνα 14: Ενδεικτικά παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων (Παπαδάκης, 2007:108) ...	46
Εικόνα 15: Το επιχειρηματικό σχέδιο της μιας σελίδας (Παπαδάκης, 2007:199)	55
Εικόνα 16: Πότε ενδείκνυται η κάθετη ολοκλήρωση (Παπαδάκης, 2007:232)	58
Εικόνα 17 Διαστάσεις του χώρου καινοτομίας.....	112
Εικόνα 18 (Guillermo 2013, 23).....	118
Εικόνα 19 (ASIAN DEVELOPMENT BANK 2022, 24)	122
Εικόνα 20 Μοντέλο τριών γραμμών ρόλων	124
Εικόνα 21 Περιεχόμενο Στρατηγικού Πλάνου Τεχνολογίας (Cotton και Dark 2017, 6).....	128
Εικόνα 22 Υπόδειγμα στρατηγικού πλάνου τεχνολογίας (Cotton και Dark 2017, 13)	129
Εικόνα 23 Tax DIAMOND: Διαστάσεις ΤΠΕ (OECD, Supporting the Digitalisation of Developing Country Tax Administrations 2021, 137).....	130
Εικόνα 24 Δείκτες απόδοσης για τη Φορολογική Διοίκηση (Guillermo 2013, 27)	133



Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι δύο πράγματα: είναι μια φιλοσοφία, που αφορά όλα τα μέλη ενός οργανισμού και μια τεχνική, που αφορά τον καθένα που θα ήθελε να έχει γνώση επ' αυτής. Ειδικότερα, σε επιχειρησιακό επίπεδο αφορά εκείνους που εμπλέκονται στο τεχνικό σκέλος της συνολικής διαδικασίας του μάνατζμεντ.



1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Ορισμός της στρατηγικής

Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο-Michael Porter

Στη διεθνή βιβλιογραφία η στρατηγική ορίζεται με ποικίλους τρόπους. Ως στρατηγική λοιπόν περιγράφεται η διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης (Andrews 1971). Εναλλακτικά ο Chandler όρισε τη στρατηγική ως τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων (Chandler, 1962:13).

Ο καθηγητής του Harvard Michael Porter και επιφανής ακαδημαϊκός στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, θεωρεί τη στρατηγική ως την τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της και συνεπώς την ορίζει με έναν τρόπο περιεκτικό και συναφή προς τον ορισμό των Hofer και Schendel, σύμφωνα με τους οποίους στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον (Hofer and Schendel 1978).

Βασική διαδικασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής, χωρίς όμως να ταυτίζονται απόλυτα¹, είναι και η έννοια του ορθολογικού προγραμματισμού, της διαδικασίας δηλαδή

¹ Για την ταύτιση αυτών απαραίτητη προϋπόθεση είναι η σταθερότητα και η προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος και γενική αποδοχή των οραμάτων και λοιπών στόχων από όλους τους δρώντες μέσα στην επιχείρηση. Ακόμα και αν εξασφαλίσουμε το δεύτερο, το πρώτο θα ήταν πρακτικά αδύνατο.

μέσω της οποίας η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον προκειμένου να καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς στόχους της, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών (Παπαδάκης, 2007:31). Τα στάδια της στρατηγικής διακρίνονται στη διαμόρφωση αυτής, στην υλοποίηση και στην αξιολόγηση και έλεγχο αυτής.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

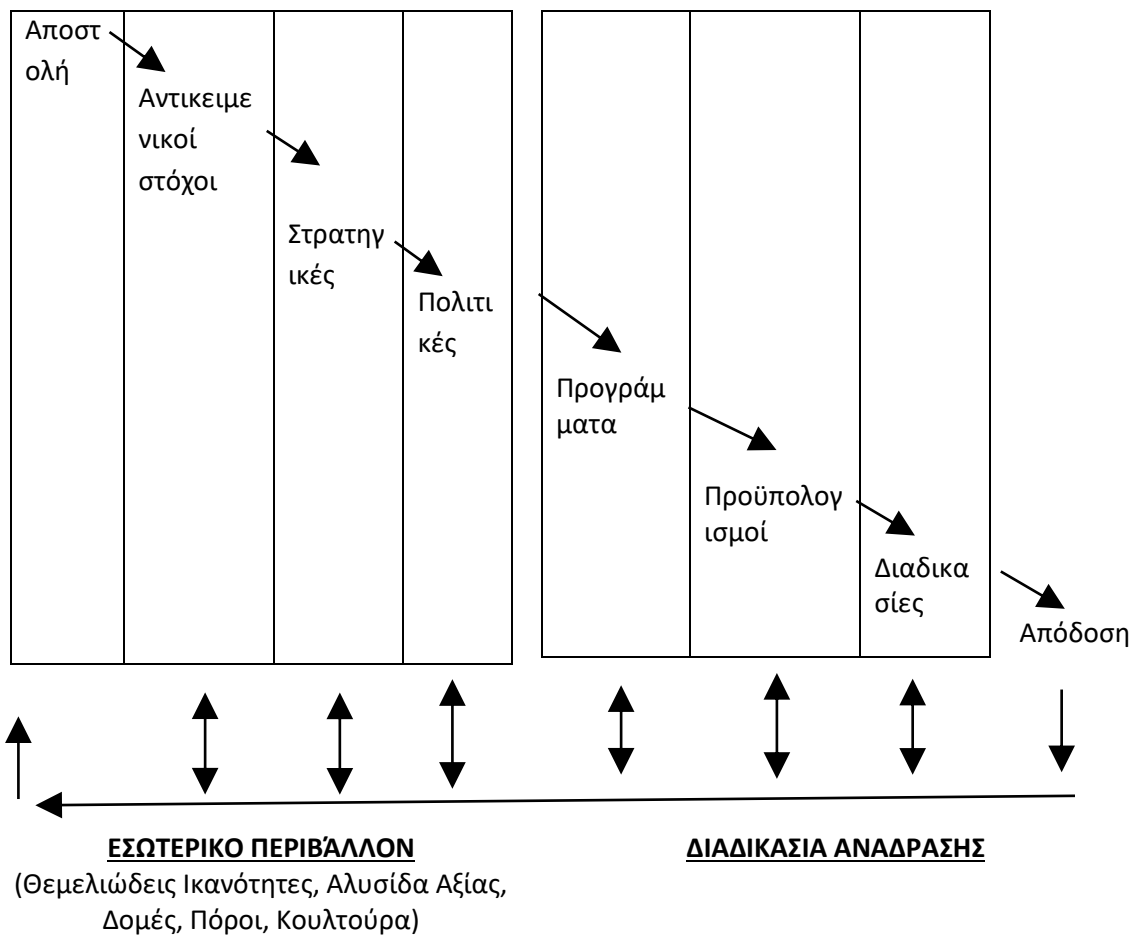
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Μίκρο Περιβάλλον (π.χ. Πέντε Δυνάμεις, Στρατηγικές Ομάδες)
 Μάκρο Περιβάλλον (Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό, Διεθνές)

Διαμόρφωση Στρατηγικής

Υλοποίηση Στρατηγικής

Αξιολόγηση και Έλεγχος



Εικόνα 1: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης (Παπαδάκης, 2007:32)

Συνοψίζοντας, στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (Παπαδάκης, 2007:50).

Ο ορισμός της στρατηγικής, απαιτεί την περιγραφή στοιχείων που σχετίζονται με την οργάνωση και λειτουργία ενός οργανισμού. Σαν έννοια, ξεκίνησε να υφίσταται προκειμένου να βελτιωθεί η λειτουργία των επιχειρήσεων του Ιδιωτικού Τομέα, σήμερα όμως αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων τόσο του Ιδιωτικού τομέα όσο και του Δημοσίου. Η μεθοδολογία που έχει ακολουθηθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι αυτή της βιβλιογραφικής επισκόπησης και ανάλυσης των στοιχείων που προκύπτουν. Ειδικότερα, έχει μελετηθεί η βιβλιογραφία αλλά και διαδικτυακές πηγές που περιγράφουν συνολικά το στρατηγικό σχεδιασμό για τον Ιδιωτικό Τομέα, καθώς εκεί έχει αναλυθεί συνολικά η έννοια του Στρατηγικού προγραμματισμού και της Διαχείρισης της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας, ενώ η μελέτη των ανωτέρω για τον Δημόσιο Τομέα έχει βασιστεί στην νομοθεσία και τις προβλέψεις αυτής αλλά και στις εκθέσεις υπερεθνικών οργανισμών, αναφορικά με τη στρατηγική διαχείριση στο Δημόσιο.

1.1.1 Αναγκαιότητα στρατηγικής

Η στρατηγική αν και δεν μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία στις επιχειρήσεις/οργανισμούς, βοηθάει σημαντικά στην επίτευξή της (Παπαδάκης, 2007:34-37) καθώς θέτει κατευθύνσεις αναφορικά με το πώς ο οργανισμός θα πραγματοποιήσει την αποστολή και το όραμά του, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, αφού όταν υπάρχει ξεκάθαρη και κατανοητή στρατηγική οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων, συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες, αφού η πεμπουσία κάθε επιχείρησης είναι η συλλογική δράση, ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό, αφού της προσδίδει προσωπικότητα κατά μία έννοια, μειώνει την αβεβαιότητα² διαχωρίζοντας ευκαιρίες και απειλές υπό το πρίσμα γενικών αρχών τις οποίες όλοι αντιλαμβάνονται κατά τον ίδιο τρόπο και τέλος, προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες.

Μια σαφής στρατηγική είναι συστατικό της επιτυχίας μιας επιχείρησης, δεδομένου του δυναμικού περιβάλλοντός της καθώς παρέχει μια αίσθηση κατευθύνσεως με την οποία όλα τα μέλη μπορούν να ταυτιστούν και αξιοποιεί τις δυνατότητες της επιχείρησης για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και αναπτύσσει ικανότητες αντίδρασης με στόχο την προσαρμογή στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σε κάθε περίπτωση η στρατηγική είναι απαραίτητη εφόσον οι πόροι της είναι δεδομένοι, όταν υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τις ανταγωνιστικές δυνατότητες και την αντίστοιχη συμπεριφορά, όταν η δέσμευση των πόρων δεν μπορεί να μεταβληθεί, όταν πρέπει να γίνει συντονισμός των αποφάσεων μεταξύ μακρινών

² Συνεπώς αυξάνεται και η παραγωγικότητα αφού οι υπάλληλοι λειτουργούν διαφορετικά λαμβάνοντας συγκεκριμένες καταστάσεις ως δεδομένες.

τόπων και σε περιορισμένο χρόνο και όταν υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τον έλεγχο της πρωτοβουλίας (Jain, 1997:28).

1.1.2 Τα 5 Ps του Mintzberg

Η στρατηγική κατά τον Mintzberg μπορεί να αναλυθεί υπό το πρίσμα πέντε διαστάσεων (Mintzberg 1987), ως σχέδιο (Plan), ως τέχνασμα (Ploy), ως υπόδειγμα (Pattern), ως τοποθέτηση (Position) και ως προοπτική (Perspective).

- Με βάση το μοντέλο του ορθολογικού προγραμματισμού, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με προσοχή, με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων επιχειρησιακών στόχων αλλά και την πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς τη σωστή κατεύθυνση.
- Η στρατηγική παίρνει συχνά τη μορφή τεχνάσματος, δηλαδή η επιχείρηση σχεδιάζει εκείνες τις ενέργειες που θα της δώσουν το προβάδισμα σε σχέση με τον ανταγωνιστή της. Είναι συνεπώς ένα σχέδιο, με περιεχόμενο πιο εξειδικευμένο και προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.
- Σε αντίθεση με το σχέδιο και το τέχνασμα, που προετοιμάζουν ενέργειες ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησής τους, η διάσταση της στρατηγικής ως υπόδειγμα δίνει έμφαση στη πρακτική διάσταση της έννοιας και εξετάζει τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα. Στην περίπτωση αυτή η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες εκείνες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και συμπεριλαμβάνει και όλες εκείνες τις περιπτώσεις όπου η στρατηγική δεν προκύπτει ως αποτέλεσμα σχεδίων αλλά αναδύεται μέσα από τα γεγονότα.
- Με την έννοια της τοποθέτησης, περιγράφεται η διαδικασία με την οποία τοποθετείται η επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό προκειμένου να τον εκτοπίσει και αντιδιαστέλλεται με την έννοια της τακτικής στη λογική ότι η δεύτερη καλύπτει λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικής γραμμής μόνο, θίγει η πρώτη.
- Η διάσταση της προοπτικής³ δίνει έμφαση στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης η οποία είναι ο τρόπος με τον οποίο αυτή αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω της, μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς και μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία σχεδίου, είτε να προκύψει ως αποτέλεσμα αυτού. Η σχέση

³ Δεν αλλάζει από τη στιγμή που διαμορφώνεται, είναι διαχρονικά αμετάβλητη. Πρόκειται για αντιλήψεις που παγιώνονται στις συνειδήσεις των δρώντων εντός της επιχείρησης και εκδηλώνονται ακόμα και ασυνείδητα. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι τα σχέδια και οι τοποθετήσεις της εταιρίας στο περιβάλλον επιδέχονται αλλαγών μόνο εφόσον οι αλλαγές αυτές αφήνουν ανεπηρέαστη την ιδεολογία-προοπτική που ασπάζονται τα μέλη.

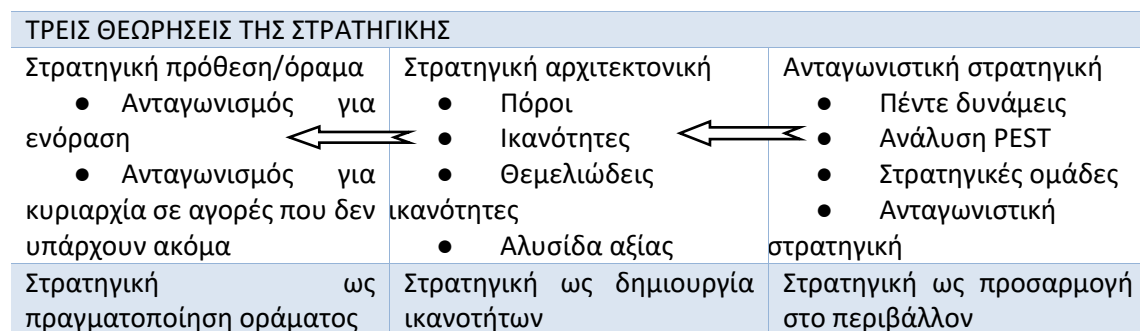
της δηλαδή με την έννοια του σχεδίου δεν είναι μονοσήμαντη. Το ίδιο συμβαίνει και με τη σχέση προοπτικής-υποδείγματος.

1.1.3 Μοντέλα διαμόρφωσης στρατηγικής

Αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώνει τη στρατηγική της υπάρχουν διάφορες απόψεις και στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης θα αναφερθούμε στις κυριότερες από αυτές (Παπαδάκης, 2007:192).

Σύμφωνα με την **πρώτη προσέγγιση**, το μοντέλο του περιβαλλοντικού καθορισμού⁴ ή βιομηχανικής οργάνωσης (environmental determinism or industrial organization model) με βασικό υποστηρικτή τον Michael Porter, η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του επιχειρησιακού της περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τη **δεύτερη προσέγγιση**, τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων⁵, η στρατηγική θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα των θεμελιωδών ή μοναδικών ικανοτήτων που έχει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.



Εικόνα 2: Τρεις θεωρήσεις της στρατηγικής (Παπαδάκης, 2007:215)

Ο συνδυασμός των δύο προσεγγίσεων και η εύρεση των ισχυρών τους σημείων, δημιουργεί ένα **ορθολογικό μοντέλο** το οποίο αποτελείται από τα εξής βήματα: α) την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος β) την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος γ) το σχηματισμό της στρατηγικής δ) την εφαρμογή της στρατηγικής και ε) την αξιολόγηση της στρατηγικής και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων. Βασικό εργαλείο της προσέγγισης είναι η SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) δηλαδή η ανάλυση δυνάμεων⁶, αδυναμιών⁷, ευκαιριών και απειλών που προκύπτουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και η συσχέτιση αυτών. Με βάση τα συμπεράσματα της ανάλυσης αυτής σχεδιάζεται και υλοποιείται η στρατηγική μιας επιχείρησης.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ, ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ, ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ, ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT Analysis)

⁴ Κριτική στο μοντέλο: περιορίζει τις φιλοδοξίες, αγνοεί τη δυνατότητα προσδιορισμού ριζικά νέων αγορών από την επιχείρηση και προϋποθέτει ότι η επιχείρηση είναι κάθε στιγμή έτοιμη να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται.

⁵ Κριτική στο μοντέλο: προκαλεί εσωστρέφεια και ενδέχεται η επιχείρηση να περιχαρακώνονται γύρω από τις θεμελιώδεις ικανότητες που τους έδωσαν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να αντιλαμβάνονται τη νέα δυναμική του ανταγωνισμού.

⁶ Πρόκειται για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και για άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μια επιχείρηση μπορεί να παρουσιάσει στην αγορά (Jain, 1997:179).

⁷ Πρόκειται για περιορισμούς που εμποδίζουν κινήσεις προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις.

Δυνάμεις (strengths)	Αδυναμίες (weaknesses)	Ευκαιρίες (opportunities)	Πιθανές απειλές (external threats)
Ευέλικτη στρατηγική Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση Πλεονεκτήματα κόστους Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων Ηγετική θέση στην αγορά Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες Αποτελεσματική διαφήμιση Ποιότητα προϊόντων Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους	Ασαφής στρατηγική Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση Απαρχειωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη Χαμηλή κερδοφορία Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης Πολύ «ρηχή» γραμμή προϊόντων Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ	Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές Επέκταση της γραμμής προϊόντων Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα Καθετοποίηση δραστηριοτήτων Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές Εξαγορά ανταγωνιστών Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών	Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/παρεμβάσεις Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών Δημογραφικές αλλαγές

Εικόνα 3: Ανάλυση SWOT (Παπαδάκης, 2007:194)

Στα βασικά μειονεκτήματα της ανάλυσης SWOT, εντοπίζονται η πληθώρα παραγόντων-μεταβλητών που αναδεικνύονται, η απουσία απαίτησης για ιεράρχηση και στάθμιση των εντοπισθέντων παραγόντων ανάλογα με τη σημαντικότητά τους, η χρήση ασαφών και διφορούμενων λέξεων, η απουσία προτάσεων για την επίλυση διαφωνιών, η απουσία υποχρέωσης για επαλήθευση δηλώσεων και απόψεων με τη χρήση αναλύσεων και δεδομένων, η απουσία πολυεπίπεδης ανάλυσης και η απουσία λογικής σύνδεσης με τη φάση της εφαρμογής (Σιώμκος, 2004:191).

Η **Τρίτη προσέγγιση**, η στρατηγική πρόθεση⁸ (strategic intent) με εισηγητές τους καθηγητές Gary Hamel και C.K. Prahalad, υποστηρίζει ότι για να ξεπεράσει μια επιχείρηση τον ανταγωνισμό και να φτάσει την κορυφή δεν φτάνει να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες, αλλά και να οραματιστεί το μέλλον πριν από τους ανταγωνιστές της και να προσπαθήσει να το πραγματοποιήσει.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι ένα σημαντικό στάδιο καθώς από τη σωστή σύλληψη αυτής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του

⁸ Κριτική στο μοντέλο: η έλλειψη σαφήνειας. Ενώ σαν μοντέλο πείθει για την ορθότητά του, δίνει την εντύπωση μιας σειράς επισημάνσεων σχετικά με την επιχειρησιακή πραγματικότητα παρά για ένα συγκροτημένο μοντέλο προσδιορισμού της στρατηγικής της επιχείρησης.

ανταγωνισμού. Η διαδικασία διαμόρφωσης χωρίζεται σε 4 επιμέρους στάδια: α) προσδιορισμός της αποστολής β) καθορισμός συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών⁹ γ) ανάπτυξη στρατηγικών¹⁰ και δ) ανάπτυξη πολιτικών¹¹.

1.2 Ορισμός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Για το περιεχόμενο του στρατηγικού μάνατζμεντ έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί εναλλακτικοί ορισμοί, στους οποίους κυρίαρχο ρόλο έχουν η έννοια του προγράμματος αλλά και η έννοια της επίτευξης στόχων. Συνεπώς, ανάμεσα σε άλλους ορισμούς συναντάμε και τους κάτωθι:

«Το στρατηγικό μάνατζμεντ, που συχνά καλείται «πολιτική» ή στις μέρες μας «στρατηγική», είναι σε γενικές γραμμές η κατεύθυνση των οργανισμών, και πιο συχνά, των επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει εκείνα τα ζητήματα που πρωταρχικά απασχολούν το ανώτερο μάνατζμεντ, ή τον οποιοδήποτε που αναζητά τα αίτια των επιτυχιών και αποτυχιών ανάμεσα στους οργανισμούς.» (Rumelt, Schendel, & Teece, 1994:9)

«Το μάνατζμεντ ενός οργανισμού σύμφωνα μ' ένα ξεκάθαρο στρατηγικό πρόγραμμα είναι στρατηγικό μάνατζμεντ. Όλοι οι οργανισμοί έχουν μια στρατηγική, αλλά αυτή η στρατηγική είναι συχνά έμμεση και δεν έχει εξετασθεί με συνέπεια. Σε τέτοιες περιπτώσεις, δεν θα έπρεπε κάποιος να χρησιμοποιεί τον όρο στρατηγικό μάνατζμεντ για να ορίσει τη διαδικασία μάνατζμεντ που χρησιμοποιείται από τον οργανισμό. Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει την εκτέλεση ενός ξεκάθਾਰου στρατηγικού προγράμματος που συνέλαβε τη δέσμευση των ανθρώπων που πρέπει να το εκτελέσουν. Το στρατηγικό μάνατζμεντ συνίσταται στις αξίες, τις πεποιθήσεις και την κουλτούρα εκείνων των ανθρώπων που έχουν την απαιτούμενη ικανότητα να το εκτελέσουν.» (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1993:325-326)

«Μια ροή αποφάσεων και δραστηριοτήτων οι οποίες οδηγούν στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής ή στρατηγικών προκειμένου να βοηθήσουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.» (Jauch & Glueck, 1984:5)

Παρόλο που οι παραπάνω ορισμοί είναι ενδεικτικοί ως προς την επισήμανση του αιτήματος για επιβίωση του οργανισμού, το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ούτε διαδικασίες, ούτε διατύπωση διαλειτουργικών αποφάσεων, ούτε ροή αποφάσεων και δραστηριοτήτων, γιατί

⁹ Περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας (τι πρέπει να γίνει και μέχρι πότε) και έχουν κυρίως ποσοτικό χαρακτήρα. Πρέπει να είναι σαφείς, εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και εύκολα μετρήσιμοι.

¹⁰ Πρώτα χαράσσεται η επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική η οποία παρέχει γενικές κατευθύνσεις, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της και να φέρει σε πέρας την αποστολή της και ύστερα χαράσσει τη ανταγωνιστική στρατηγική της (competitive ή generic strategy) η οποία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα προσπαθήσει να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

¹¹ Παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων. Είναι κατευθυντήριες γραμμές που συνδέουν τη διαμόρφωση με την εφαρμογή της πολιτικής.

ως έννοια δεν μπορεί να ορισθεί μόνο μέσω των εργαλείων που χρησιμοποιεί (Χασιώτης, 1998:29).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί τη μήτρα που περιέχει το πλαίσιο καθορισμού των όρων επιβίωσης και ανάπτυξης ενός οργανισμού, ενώ οι λειτουργικές του διακρίσεις, ως εξειδικεύσεις αυτού στο επίπεδο των διακεκριμένων λειτουργιών ενός οργανισμού, συνιστούν ειδικές εκφάνσεις, σχετικά αυτόνομες ώστε να μη λειτουργούν έξω και πέρα από την κοινή προοπτική του οργανισμού. Ωστόσο, η προοπτική του οργανισμού συνιστά μια καθόλα δυναμική έννοια η οποία οφείλει να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να ενσωματώνει σύγχρονες έννοιες, διαδικασίες και μεθοδολογίες. Η προοπτική συνεπώς παρακολουθείται μέσω της στρατηγικής και σύμφωνα με τον Hamel, «...Ό,τι απαιτείται δεν είναι μια μικρή στροφή στην παραδοσιακή διαδικασία προγραμματισμού αλλά μια νέα φιλοσοφική θεμελίωση: η στρατηγική είναι επανάσταση, ο, τιδήποτε άλλο είναι τακτικές» (Hamel, 1996:70).

1.2 Συγχύσεις γύρω από το στρατηγικό μάνατζμεντ

Βασικές έννοιες που θα πρέπει να αποσαφηνιστούν στο πλαίσιο της μελέτης της στρατηγικής διοίκησης σε αντιδιαστολή με το στρατηγικό προγραμματισμό, είναι οι έννοιες του προγράμματος, των προβλέψεων, του ορισμού του υπευθύνου της διοίκησης αλλά και έννοιες που εσωκλείουν μια αξιολογική κρίση της στρατηγικής διοίκησης όπως η έννοια της ορθολογικότητας. Οι παραπάνω έννοιες, μπορούν να αναλυθούν ως ακολούθως:

Στρατηγικό πρόγραμμα: πρόκειται για τη διατύπωση των στρατηγικών αντικειμενικών σκοπών, στόχων, στρατηγικών και πολιτικών και το τι αυτές οι επιλογές σημαίνουν σε επίπεδο εργασιών και αποτελεσμάτων. Είναι η διοικητική εγκαθίδρυση μιας στρατηγικής δράσης. Υπό τη στενή του έννοια, περιγράφεται από τον καθορισμό των προβλέψεων των παραπάνω μεγεθών και αποτελεσμάτων σε δεδομένη χρονική περίοδο. Το στρατηγικό μάνατζμεντ¹² διαφοροποιείται υπό την έννοια ότι περιλαμβάνει μεθόδους, διαδικασίες και συστήματα και τεχνικές ανάλυσης ώστε να μπορέσει να κατευθύνει τις λειτουργίες του οργανισμού, επισημαίνοντας παραμέτρους όπως οι αξίες, η κουλτούρα και το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό (Χασιώτης, 1998:32). Αντίθετα ο στρατηγικός προγραμματισμός αναλύει, διασπά το όραμα και τη στρατηγική σε επιμέρους στόχους και ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με την εφαρμογή της στρατηγικής, με προϊόντα και τμήματα που προϋπάρχουν (Παπαδάκης, 2007:46).

¹² Απαιτεί δημιουργικότητα, έμπνευση και σύνθεση γνώσεων κάτι που εκλείπει από τη διαδικασία προγραμματισμού των επιχειρήσεων.



Προβλέψεις: συχνά το στρατηγικό μάνατζμεντ συγχέεται με το στρατηγικό πρόγραμμα και στη συνέχεια ταυτίζεται με την έννοια των προβλέψεων είτε πρόκειται για πρόβλεψη εσόδων, κόστους ή αποτελεσμάτων. Πρόκειται για τάσεις που μας λένε τι θα συνέβαινε αν στο υπόδειγμα που παρατηρούμε κάθε φορά, όλοι εξακολουθούσαν να ενεργούν όπως το χρονικό διάστημα που καλύπτει η παρατήρησή μας και εφόσον δεν παρεμβάλλονταν άλλοι παράγοντες. Όμως το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν ασχολείται με προβλέψεις γιατί αυτό θεωρείται αδύνατο ακόμα και με τη χρήση των πιο τεχνικώς άρτιων υποδειγμάτων. Η φιλοσοφία του στρατηγικού μάνατζμεντ βασίζεται στο γεγονός ότι, στο μέλλον προεξοφλούνται αποφάσεις και επιλογές του παρελθόντος. Οι προβλέψεις, ως εκτιμήσεις και προβολές σε μελλοντικό χρόνο είναι σημαντικές στον προγραμματισμό, με την έννοια ότι μπορεί ο μάνατζερ να αντιληφθεί τη φύση των ενδεχόμενων κινδύνων και να επιλέξει εναλλακτικές μορφές δράσης που θα μεγιστοποιήσουν τους επιδιωκόμενους αντικειμενικούς σκοπούς με τον ελάχιστο κίνδυνο, αλλά δεν είναι ούτε προγράμματα ούτε πλάνα.

Ορθολογικότητα στρατηγικού μάνατζμεντ: είναι συχνή η αντίληψη πώς όταν μιλάμε για στρατηγικό μάνατζμεντ μιλάμε για ορθολογικά μοντέλα που μπορούν με ακρίβεια να προσδιορίσουν την παρούσα κατάσταση του οργανισμού, τη μελλοντική η οποία είναι και επιθυμητή, καθώς επίσης και τη διαδικασία μέσω της οποίας θα καταλήξουμε εκεί. Ο προσδιορισμός της παρούσας κατάστασης δε, έχει να κάνει με την ανάλυση μετρήσιμων μεγεθών δίνοντας έμφαση στην οικονομική τους διάσταση. Στην πραγματικότητα όμως οι αντιθέσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ με την ορθολογική αντίληψη έχουν παρελθόν. Αυτό συμβαίνει, όχι μόνο γιατί το πρώτο αμφισβητεί την αποτελεσματικότητα της δεύτερης καθώς οι πραγματικοί παράγοντες που επιδρούν στη λήψη αποφάσεων είναι περισσότεροι από αυτούς που αποτυπώνονται ακόμα και από τα πιο περίπλοκα μοντέλα, αλλά και γιατί εξ' αρχής τα μοντέλα αυτά περιορίζονται από το γεγονός ότι εστιάζουν σε μετρήσιμα μόνο μεγέθη,

υποσκάπτουν την ανθρώπινη υποκίνηση και είναι εναντίον της αλλαγής. Ο ορθολογισμός αποτελεί γνωσιολογική θεωρία, η οποία μπορεί να δώσει μόνο μια λογική εικόνα της πραγματικότητας και πηγή γνώσης, είναι η νόηση και όχι η εμπειρία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι απλά εφαρμογή ποσοτικών τεχνικών και δε διέπεται από συμμετρία συμπεριφοράς, αλλά απαιτεί δημιουργικότητα, ανάλυση και εντιμότητα. (Χασιώτης, 1998:40)

Ποιοι είναι υπεύθυνοι για το στρατηγικό μάνατζμεντ: ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν αφορά στις ιδιοφυΐες ή στην ηγεσία αποκλειστικά. Σκοπός του οργανισμού σύμφωνα με τον Λόρδο Beveridge είναι να κάνει κοινούς ανθρώπους να κάνουν ασυνήθιστα πράγματα. Συνεπώς όλοι οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό θεωρούνται συμμετοχοί και συν-διαμορφωτές της όλης προσπάθειας.

1.3 Το στρατηγικό μάνατζμεντ και η ηγεσία

«Ηγεσία είναι η εκφρασθείσα ικανότητα ενός προσώπου να επηρεάσει τη συμπεριφορά ενός ομοίου και τις ενέργειες ενός υφισταμένου, στην κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού ή των αντικειμενικών σκοπών...» (Justis, Judd, & Stephens, 1985:54).

Ο Lenz όρισε την ηγεσία σαν μια διαδικασία επιρροής, η οποία σχετίζεται (α) με τη δύναμη και την πειθώ προκειμένου να ορίσει και να προσδιορίσει τα μεταβαλλόμενα προβλήματα και ευκαιρίες που παρουσιάζονται καθημερινά σε έναν οργανισμό αλλά και (β) με τις λύσεις που παρήχθησαν και τις δραστηριότητες που αναλήφθηκαν από άτομα ή ομάδες μέσα και έξω από τον οργανισμό για να αντιμετωπίσουν τέτοια θέματα. Παρόμοιος είναι και ο ορισμός των Koontz και Wehrich, (Koontz & Wehrich, 1988:437-439), οι οποίοι αναφέρονται και στα συνθετικά της ικανότητας ηγεσίας ως εξής: α) η ικανότητα του ηγέτη να χρησιμοποιεί δύναμη αποτελεσματικά και με λογικό τρόπο, β) η ικανότητά του να κατανοεί ότι οι άνθρωποι διέπονται από διαφορετικά κίνητρα σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και σε διαφορετικές καταστάσεις, γ) η ικανότητά του να εμπνέει και δ) η ικανότητά του να ενεργεί με τρόπο που θα αναπτύξει κλίμα ευνοϊκό στην ανταπόκριση και διέγερση κινήτρων υποκίνησης.

Συνοψίζοντας, ηγεσία είναι η θέληση και η έμφυτη ή/και επίκτητη ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ουσιαστικά και να κατευθύνει αποτελεσματικά την στρατηγική αντίληψη, συμπεριφορά και στάση των μελών ενός συγκροτημένου ανοικτού οργανισμού ή μέρους αυτού μ' έναν κοινωνικά αποδεκτό τρόπο, για την επίτευξη της αποστολής του (Χασιώτης, 1998:59).

2. ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ως θεμελιώδεις παράμετροι αναγνωρίζονται τα τέσσερα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού: η αποστολή του, η φύση του σαν μια ανοικτή οργανωμένη κοινωνική οντότητα, ο ανθρώπινος παράγοντας και το περιβάλλον του και ο στρατηγικός χρόνος.

2.1 Αποστολή

Η αποστολή συνιστά θεμελιώδες χαρακτηριστικό στρατηγικού σχεδιασμού που συνδέεται με τον ύστατο σκοπό του οργανισμού, αντανακλά το μοναδικό σκοπό ύπαρξής του. Η διαδικασία δημιουργίας και διεκπεραίωσης της δήλωσης αποστολής, είναι αρμοδιότητα της ανώτατης διοίκησης, χωρίς όμως να αποκλείεται η ανάμειξη στελεχών μεσαίων ή κατώτερων βαθμίδων (Παπαδάκης, 2007:171). Αποτελεί ένα από τα πιο σταθερά και διαρκή χαρακτηριστικά του, που χρησιμεύει σαν κριτήριο όταν ένα πρόγραμμα λειτουργιών σχεδιάζεται και εξαιτίας της σταθεροποιητικής του λειτουργίας, συγκαταλέγεται στην ομάδα των διαρθρωτικών μεταβλητών. Αυτή η μακρά στόχευση υποδιαιρείται σε σύντομες υποπεριόδους, μακροχρόνιες ή λιγότερο μακροχρόνιες, μέσω των αντικειμενικών σκοπών και στόχων που εξειδικεύουν την παραπάνω αποστολή (Χασιώτης, 1998:83).

ΠΟΙΟΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΙ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ		
Συμμετέχοντες	Πλήθος μετρήσεων	Ποσοστό %
Ανώτατη Διοίκηση (Top Management)	112	32,8%
Διευθύνων σύμβουλος	102	29,9%
Μέσα διοικητικά στελέχη	42	12,3%
Σύμβουλοι επιχειρήσεων	33	9,7%
Μέτοχοι	21	6,2%
Μη διοικητικά στελέχη	19	5,6%
Άλλες ομάδες ενδιαφερομένων	12	3,2%

Εικόνα 4: Ποιος συμμετέχει στη δημιουργία εταιρικής αποστολής (Παπαδάκης, 2007:172)

Η σημασία της διατύπωσης της αποστολής είναι τεράστια καθώς, διερμηνεύει το λόγο ύπαρξης του οργανισμού και καθιστά τον μάνατζερ ικανό να διευκρινίσει τον σκοπό για τον εαυτό του και για άλλους ενδιαφερόμενους. Η αποστολή θέτει το γενικό πλαίσιο εντός του οποίου οφείλουν να αναπτυχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι, αλλά και η ίδια η στρατηγική, ενώ αναδύονται και ζητήματα υιοθετούμενων αξιών καθώς και το όραμα και συνεπώς θεωρείται επιβεβλημένο να απαντά στα εξής ερωτήματα: 1) τι λειτουργίες εκτελεί ο οργανισμός; 2) για ποιον εκτελεί τις λειτουργίες ο οργανισμός; 3) πώς υλοποιεί αυτές τις λειτουργίες ο οργανισμός; 4) γιατί υπάρχει ο οργανισμός; (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1993:170-171). Σε αυτά τα ερωτήματα προστέθηκε και το ερώτημα των προτεραιοτήτων, των καθοδηγούντων τον οργανισμό, δυνάμεων, οι οποίες προσδιορίζονται από τα προσφερόμενα προϊόντα, την αγορά που εξυπηρετείται, την τεχνολογία, την ικανότητα παραγωγής με χαμηλό κόστος, τη δυνατότητα των λειτουργιών, την μέθοδο διανομής/πωλήσεων, τους φυσικούς πόρους και το κέρδος/απόδοση. Ο Παπαδάκης επισημαίνει (Παπαδάκης, 2007:169) ότι μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής απαντά¹³ σε τρία ερωτήματα: 1) τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον; 2) ποιοι είναι οι στόχοι μας; 3) πώς θα κερδίσουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;

¹³ Με τρόπο συγκεκριμένο, ευέλικτο και ευπροσάρμοστο ρεαλιστικό, μετρήσιμο και εύκολα αντιληπτό (Παπαδάκης, 2007:173-174), που δίνει νόημα στην καθημερινή διοικητική πρακτική.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΔΗΛΩΣΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Αντιληπτά χαρακτηριστικά

- Παρέχει έμπνευση (inspiring)
- Είναι πραγματική (pragmatic)
- Θέτει στόχους προς επίτευξη
- Χρησιμοποιεί «ζωηρή» γλώσσα (vivid language)
- Είναι ευέλικτη/ευπροσάρμοστη

Πώς επικοινωνήθηκε εσωτερικά (selling tactics)

- Η ανώτατη διοίκηση δείχνει να πιστεύει στη δήλωση αποστολής
- Η ανώτατη διοίκηση παίρνει αποφάσεις συμβατές με τη δήλωση αποστολής

Αξιοπιστία του «πωλητή» (ανώτατης διοίκησης)

Οργανωσιακή αφοσίωση

- Αφοσίωση στην επιχείρηση
- Διάθεση αποχώρησης από την επιχείρηση

Διαδικασία δημιουργίας της αποστολής

- Συμμετοχή στη δημιουργία της δήλωσης αποστολής

Αποτελεσματικότητα της δήλωσης αποστολής

- Αντιλαμβανόμενη αξία της δήλωσης αποστολής
- Σε τι βαθμό θεωρείται αυτή αποτελεσματική

Εικόνα 5: Προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας μιας δήλωσης αποστολής (Παπαδάκης, 2007:176)

Μερικοί από τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετεί μια δήλωση αποστολής, καταγράφονται ως εξής (Παπαδάκης, 2007:174):

- Αποτελεί μαζί με το όραμα τη βάση πάνω στην οποία χτίζεται η στρατηγική της επιχείρησης και από την οποία απορρέουν οι στρατηγικοί στόχοι και οι επιμέρους τακτικές κινήσεις της (μοντέλο MOST-Mission, Objectives, Strategy, Tactics).
- Εξασφαλίζει ομοφωνία αναφορικά με τον επιχειρησιακό σκοπό.
- Βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
- Δημιουργεί το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα.
- Λειτουργεί ως σημείο αναφοράς προκειμένου οι επιχειρηματικές μονάδες να ταυτίζονται με το συνολικό επιχειρησιακό σκοπό.
- Διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες.
- Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τρόπο που να ευνοείται ο έλεγχος του κόστους, του χρόνου και της απόδοσης.
- Χρησιμεύει ως κριτήριο της απόδοσης των στελεχών.
- Βοηθάει στην επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού, αφού πιο εύκολα διακρίνονται οι υπάλληλοι που ενστερνίζονται ή όχι τις οργανωτικές αξίες και το όραμα.
- Χρησιμεύει ως καθημερινός οδηγός κατεύθυνσης.
- Βοηθάει στον επιμερισμό των πόρων.

ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

- Είναι απλά μια άσκηση δημοσίων σχέσεων
- Χρονοβόρα, δύσκολη στην εφαρμογή
- Δύσκολο να συμπεριληφθούν όλες οι εταιρικές λειτουργίες σ' αυτήν
- Ανομοιογένεια οράματος/φιλοσοφίας
- Ξεπερασμένη και προφανής
- Έλλειψη γνώσης και εξειδίκευσης (lack of knowledge/expertise)
- Η διαδικασία εγκαταλείφθηκε/απέτυχε (process abandoned/failed)
- Δεν υπάρχει ανάγκη αλλαγής της υφιστάμενης κατάστασης
- Είμαστε θυγατρική επιχείρηση και δε χρειαζόμαστε δήλωση αποστολής
- Αντίθετα δημιουργήσαμε μακροχρόνια στρατηγική
- Έχουμε άλλες προτεραιότητες

Εικόνα 6: Λόγοι μη υιοθέτησης γραπτής εταιρικής αποστολής (Παπαδάκης, 2007:167)

Η διατύπωση της αποστολής συνδυάζει τη θέση και τον σκοπό του οργανισμού. Προσδιορίζει τα όρια του οργανισμού, παρέχοντας όρια στις εναλλακτικές επιλογές και στις δραστηριότητές του αλλά και τον ίδιο τον χαρακτήρα του οργανισμού (Justis, Judd, & Stephens, 1985:89). Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι η θεώρηση αυτή της αποστολής καθόλου στατική δεν είναι και το στρατηγικό μάνατζμεντ διερευνά τακτικά τους παράγοντες που επηρέασαν την αρχική διατύπωσή της και τις νεότερες εξελίξεις του εσωτερικού ή/και εξωτερικού περιβάλλοντος, που επιβάλλουν την αναθεώρησή της.

2.2 Η ανοικτή οργανωμένη κοινωνική διάσταση των οργανισμών

Η δημιουργία των οργανισμών σε κοινωνικοοικονομικούς χώρους απαιτεί την με οργανωμένο τρόπο απασχόληση ανθρώπων/εργαζομένων. Συνεπώς, σημαντική είναι η οργάνωση και ειδικότερα η οργανωτική δομή ενός οργανισμού, δηλαδή τα επίπεδα ιεραρχίας σε συνδυασμό με τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων και την κατάρτιση συστημάτων εργασιών και λήψης αποφάσεων. Οι θεμελιώδεις παράγοντες του στρατηγικού μάνατζμεντ βαρύνουν αποφασιστικά στην μορφή της τεχνικής δόμησης της οργάνωσης και καθορίζουν την ίδια την αποτελεσματικότητά της (Χασιώτης, 1998:108), αλλά η μορφή αυτή θα πρέπει να έπεται του καθορισμού του πλαισίου της οργανωτικής φιλοσοφίας προκειμένου να οδηγούμαστε σε οργανογράμματα τα οποία θα λειτουργούν ως διοικητικές δομές προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Προκειμένου να είναι επιτυχημένη μια προσέγγιση στην οργάνωση θα πρέπει να συμπεριλάβει και να εκλάβει ως ανεξάρτητες τουλάχιστον επτά μεταβλητές: τη δομή, τη στρατηγική, τους ανθρώπους, το στιλ του μάνατζμεντ, τα συστήματα και τις διαδικασίες, τις καθοδηγούσες αντιλήψεις και κοινές αξίες και τις τρέχουσες και αναμενόμενες δυνατότητες ή επιδεξιότητες. Η οργανωτική δομή, ως σύστημα εργασιακών σχέσεων και αναφορών (Παπαδάκης, 2007:588-590), διευκολύνει την εφαρμογή της στρατηγικής, καθορίζει τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες, οργανώνει τις τυπικές σχέσεις αναφοράς αφού ξεκαθαρίζει τη διοικητική ιεραρχία, ομαδοποιεί αποτελεσματικά τους εργαζομένους, διευκολύνει την

επικοινωνία εφόσον καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων και υποδεικνύει τη ροή της πληροφορίας, υποδεικνύει την εξουσία και τον έλεγχο σε επίπεδο προϋπολογισμού, εσόδων-δαπανών και εξουσίας και μεγιστοποιεί την παρακίνηση, οργανώνοντας τους εργαζομένους σε ομάδες που τους επιτρέπουν να εντοπίσουν τις ευκαιρίες που θα μπορεί να προκύψουν για αυτούς στο μέλλον και την απόδοση που θα πρέπει να επιτύχουν για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες αυτές.

2.3 Ο ανθρώπινος παράγοντας και το περιβάλλον του

Όλοι οι οργανισμοί λειτουργούν χάρη στην παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα καθώς αυτός είναι που ενεργεί, που αποφασίζει. Η τεχνολογία μπορεί να υποστηρίξει την ανθρώπινη ενέργεια αλλά σε καμιά περίπτωση δεν την υποκαθιστά, δεν διαβλέπει ευκαιρίες και κινδύνους, δεν εμπνέει και δεν κινητοποιεί τους υπαλλήλους. Με τον ίδιο τρόπο και οι διαδικασίες και τα συστήματα ενός οργανισμού δεν κινητοποιούν. Στο πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, ο παράγοντας άνθρωπος αποτελεί την πρωτεύουσα θεμελιώδη διάσταση, ως εσωτερικός παράγοντας λειτουργίας του οργανισμού, ως αποδέκτης των αγαθών/υπηρεσιών και ως οποιοσδήποτε άλλος που έχει συμφέροντα στον οργανισμό ή από αυτόν. Τα θέματα οποιουδήποτε οργανισμού προσδιορίζονται μαζί σε ένα κοινό δίκτυο σχέσεων που συνθέτει τον σκληρό πυρήνα του οργανισμού και θα πρέπει να εξετάζεται ως ολότητα. Πέρα από την αντίληψη της κοινής επιβίωσης, αναφορά γίνεται και στις κοινές αξίες, την ύπαρξη κλίματος του οργανισμού¹⁴, την ύπαρξη κοινής κουλτούρας στο επίπεδο του συνόλου του οργανισμού, διαδικασίες λήψης αποφάσεων στη βάση οριοθετημένων αρχών κοινών για όλους τους μάνατζερς ανεξαρτήτως προσωπικών επιλογών και συνεπώς η δημιουργία αυτού του κοινού πλαισίου συνιστά μια αναγκαιότητα στρατηγικής προσαρμογής των μελών σε έναν οργανισμό καθώς και συμμετοχής τους στα θέματα εκείνα που τα αφορούν είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ πέρα από την επιδίωξη διοικητικών κοινών πλαισίων εστιάζει στη σύγκλιση αντιλήψεων και νοοτροπιών και υπεραμύνεται της ατομικότητας των μελών ενός οργανισμού, της πρωτοβουλίας και της δημιουργικότητας χωρίς να τα συνθλίβει μέσα στο παραπάνω γενικό πλαίσιο. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού, είναι η σημαντικότερη παράμετρος του εσωτερικού περιβάλλοντος αυτού και ως φορέας αξιών¹⁵, προσδοκιών, οραμάτων, γνώσης, ικανοτήτων και κουλτούρας

¹⁴ Πρόκειται για μια διαμεσολαβητική μεταβλητή μεταξύ στόχων και δομών ενός οργανισμού από τη μία και των δραστηριοτήτων εκείνων που λαμβάνουν αποφάσεις από την άλλη. Συνιστά σημαντικό πεδίο άσκησης της ηγεσίας στο πρακτικό επίπεδο του μάνατζμεντ. Η προσπάθεια εγκαθίδρυσης και συντήρησης ενός κλίματος που να ευνοεί τις λειτουργίες και την πορεία του οργανισμού προς μια επιθυμητή κατεύθυνση, αντιπροσωπεύει μια σημαντική παράμετρο της ηγεσίας του οργανισμού

¹⁵ Οι αξίες ενός οργανισμού καθρεφτίζουν τουλάχιστον ένα πλαίσιο κοινά αποδεκτών τρόπων συμπεριφοράς στο εσωτερικό του οργανισμού, όπως και των σκοπών που θέτει σε όρους επιχειρησιακούς και εσωτερικής οργάνωσης, σε συνδυασμό με αντίστοιχες επιταγές από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Αυτό το κοινά αποδεκτό πλαίσιο, το αποκαλούμε «σύστημα κοινών αξιών»

επηρεάζει τη λειτουργία του και την αποτελεσματικότητά του. Εξάλλου η συχνότητα συμμετοχής του εργαζομένου στον καθορισμό των στόχων σε συνδυασμό με το ενδιαφέρον του για αυτοπραγμάτωση, αποτελούν πτυχές των θεμελιωδών στρατηγικών παραμέτρων που προσδιορίζουν μακροχρόνια και καθοριστικά την πορεία ενός οργανισμού προς την επιβίωση και την ανάπτυξη (Χασιώτης, 1998:143).

2.3.1 Διαστάσεις του κλίματος ενός οργανισμού

Το οργανωσιακό κλίμα συνιστά αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας, της έννοιας δηλαδή αυτής που εμπεριέχει το σύνολο των αξιών, υποθέσεων, νοημάτων και κανόνων που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού. Το κλίμα είναι μια σχετικά αφηρημένη έννοια, καθώς εντοπίζεται κυρίως στην άτυπη επικοινωνία μεταξύ των οργανωσιακών μελών και φανερώνεται μέσω ορατών πολιτικών, πρακτικών και επαναλαμβανόμενων διαδικασιών. Το κλίμα μεταξύ άλλων συμπεριλαμβάνει έννοιες όπως η αυτονομία, η υποστήριξη του προϊσταμένου, ηγεσία, υποκίνηση, λήψη αποφάσεων κ.λπ.

Αυτονομία: συνεξετάζεται με την ελευθερία. Όταν δημιουργούνται αυτόνομες ομάδες εργασίας, τους δίνονται σαφείς περιγραφές του τρόπου λειτουργίας τους με σκοπό να πετύχουν τους στόχους τους. Εφόσον πρόκειται για μεμονωμένο άτομο το οποίο λαμβάνει αποφάσεις, τότε αυτονομία σημαίνει η ελευθερία και η υπευθυνότητα επιλογής του τρόπου με τον οποίο θα οργανώσει την απόφασή του. Παρόμοια ελευθερία και ανεξαρτησία, θεωρούνται εξόχως υποκινητικές και σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης στην εργασία. Ένας οργανισμός του οποίου το κλίμα ευνοεί την αυτονομία παρέχει στους λαμβάνοντες τις αποφάσεις, την ελευθερία να επιλέγουν μέσα από ένα φάσμα δυνατών επιλογών τον τρόπο που θα προσεγγίσουν κάθε ζήτημα που προκύπτει. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η αυτονομία θα είναι αποτελεσματική εάν ο λαμβάνων τις αποφάσεις έχει την επιδεξιότητα να επιλέγει την πιο κατάλληλη προσέγγιση κάθε φορά.

Βαθμός επιβληθείσης δομής: σε ένα επιχειρησιακό κλίμα με μεγάλο βαθμό αυτονομίας, πρόβλημα αποτελεί η αβεβαιότητα στο ανώτατο μάνατζμεντ αναφορικά με το βαθμό ικανότητας των ατόμων που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Όταν το μέγεθος του οργανισμού αυξάνεται, αυτό οδηγεί σε αύξηση της αυτονομίας των υφισταμένων λόγω τη ανάγκης τους για νομιμοποίηση.

Προσανατολισμός στις ανταμοιβές: οι παράγοντες που ενεργούν για να συνδέσουν την ατομική και ομαδική συμπεριφορά με τις διαθέσιμες ανταμοιβές, χρωματίζουν το κλίμα του οργανισμού.

Βαθμός ενδιαφέροντος και υποστήριξης των ατόμων: το κλίμα ενός οργανισμού επηρεάζεται από την έκταση στην οποία οι μάνατζερ αισθάνονται ότι θα τους δοθεί επαρκής κατανόηση και υποστήριξη στις ενέργειές τους. Μάνατζερ οι οποίοι ενθαρρύνονται από τους

προϊσταμένους τους τείνουν να είναι πιο δημιουργικοί και ευέλικτοι στην προσέγγισή τους για τη λήψη αποφάσεων.

Η διαδικασία της ηγεσίας: εντοπίζεται ως διάσταση του κλίματος, το οποίο επηρεάζεται από το βαθμό εμπιστοσύνης των ανώτερων στους υφισταμένους, από το βαθμό ενθάρρυνσης των δεύτερων και από το βαθμό στον οποίο οι προϊστάμενοι χρησιμοποιούν εποικοδομητικά γνώσεις, γνώμες και ιδέες των υφισταμένων.

Η διαδικασία της υποκίνησης: οι τύποι της υποκίνησης, η υπευθυνότητα των διαφόρων διοικητικών επιπέδων για την επίτευξη των στόχων, οι τύποι των αλληλεπιδράσεων που συναντώνται και η ύπαρξη ή απουσία του αισθήματος ομαδικής εργασίας συνδιαμορφώνουν το κλίμα.

Η διαδικασία των αποφάσεων: ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων, ο βαθμός ενημέρωσης των λαμβανόντων τις αποφάσεις αναφορικά με τα προβλήματα των κατώτερων επιπέδων, ο βαθμός χρήσης τεχνικής και επαγγελματικής γνώσης στη λήψη αποφάσεων και η έκταση στην οποία οι υφιστάμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις τις σχετικές με την εργασία τους επηρεάζουν τη διαμόρφωση του κλίματος.

Η διαδικασία της επικοινωνίας: ως συστατικό στοιχείο του κλίματος ενός οργανισμού περιλαμβάνει τον τρόπο που εκδίδονται οι εντολές ή τίθενται στόχοι, τους τρόπους επικοινωνίας (κυρίως εσωτερικής) και τη ροή της επικοινωνίας (προς τα κάτω, προς τα πάνω ή πλαγίως).

Η διαδικασία ελέγχου: σαν μια διάσταση του κλίματος χαρακτηρίζεται από το βαθμό συγκέντρωσης της επιθεώρησης και του ελέγχου, την έκταση ελέγχων και προτύπων και από την έκταση στην οποία ο έλεγχος των δεδομένων χρησιμοποιείται για αυτοκαθοδήγηση.

2.3.2 Περί οράματος

Τα μόνα όραμα είναι, όπως πάντα, τα όραμα του οράματος-Τζέιμς Μινώρτσι

Στη λεξικογραφία συναντάται ως ενοραματισμός (Γκίκας, 1982:32-33) και υποδηλώνει τη θεωρία σύμφωνα με την οποία πηγή της γνώσης είναι η ενόραση και όχι η νόηση ή η εμπειρία. Πρόκειται για άμεση θέαση των πραγμάτων και μάλιστα της ουσίας αυτών χωρίς μεσολάβηση της νόησης ή της αίσθησης. Ωστόσο η ενόραση δεν αποξενώνεται από τη νόηση, καθώς έχει μια αφομοιωτική ικανότητα παρόμοια με αυτή του ενστίκτου. Στην ενόραση υπάρχει η συμπαθητική και συναισθηματική ταύτιση με τα πράγματα σε τέτοιο βαθμό ώστε να συνδέεται περισσότερο με το συναίσθημα παρά με τη νόηση και είναι συνεπώς ξαφνική, αυθόρμητη και άμεση.

Το όραμα¹⁶, ως επιχειρησιακή παράμετρος εξόχως κινητοποιητική προς την κατεύθυνση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων συντίθεται από τον ιδεολογικό πυρήνα¹⁷ και το ενοραματιζόμενο μέλλον, τα οποία με τη σειρά τους συνδέονται με τις δυο θεμελιώδεις παραμέτρους του στρατηγικού μανάτζμεντ που προαναφέραμε, την αποστολή και τις αξίες (Χασιώτης, 1998:158).

Σύμφωνα με τους Lynch και Kordis, (Lynch & Kordis, 1995:175) το όραμα θα πρέπει να είναι σαφές, συγκεκριμένο, περιεκτικό, λεπτομερές, διατυπωμένο στο συντελεσμένο μέλλοντα, διατυπωμένο με πρωτοβουλία, αρκετά ισχυρό και πειστικό, ώστε να δεσμεύει όλους όσους αφορά και να μεταβάλλεται δυναμικά όσο το γενικότερο πλαίσιο των αντιλήψεων μεταβάλλεται καθώς και σε σχέση με τις μεταβολές και τις εξελίξεις του ειδικότερου πλαισίου εντός του οποίου ένας οργανισμός δραστηριοποιείται, είτε αυτό αφορά στο εσωτερικό περιβάλλον, είτε στο εξωτερικό, είτε σε συνδυασμό των δύο. Το όραμα αναφέρεται σε εικόνα του μέλλοντος με άμεσο ή έμμεσο σχόλιο ως προς τους λόγους για τους οποίους οι υπάλληλοι θα πρέπει να δημιουργήσουν αυτό το μέλλον.

Ως διαδικασία αλλαγής, το όραμα εξυπηρετεί τρεις σκοπούς: εξηγεί τη γενική κατεύθυνση για αλλαγή, κινητοποιεί¹⁸ τους υπαλλήλους να αναλάβουν δράση προς την ορθή κατεύθυνση και βοηθά στον συντονισμό ενεργειών διαφόρων ανθρώπων με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο. Ως προς τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού οράματος, προκύπτει ότι αυτό θα πρέπει να έχει φαντασία και να μεταφέρει μια εικόνα για το πώς θα μοιάζει το μέλλον, να είναι επιθυμητό και να διεγείρει τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, να είναι εφικτό υπό την έννοια των ρεαλιστικών στόχων, να είναι εστιασμένο και ευέλικτο ώστε να επιτρέπει ατομικές πρωτοβουλίες και εναλλακτικές αποκρίσεις και να είναι και διαδόσιμο.

ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ (MISSION), ΟΡΑΜΑ (VISION) ΚΑΙ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ (PHILOSOPHY)

Τα τρία αυτά στοιχεία είναι συμπληρωματικά αλλά αντιπροσωπεύουν διαφορετικές προσπάθειες καθορισμού του παρελθόντος, παρόντος και μέλλοντος μιας επιχείρησης.

Αποστολή (mission)

Αναφέρει το βασικό σκοπό της επιχείρησης

Καθορίζει τη σχέση της εταιρίας με άλλους οργανισμούς

Θέτει συγκεκριμένους στόχους

¹⁶ Θεμελιώδες στοιχείο της ηγεσίας.

¹⁷ Προσδιορίζει τον διαρκή χαρακτήρα ενός οργανισμού, τη σταθερή ταυτότητά του η οποία υπερβαίνει κύκλους ζωής αγοράς, τεχνολογικές επαναστάσεις, ιδιοτροπίες του μανάτζμεντ και ηγέτες. Κρατάει τον οργανισμό συμπαγή όσο αυτός μεγαλώνει, αποκεντρώνει, διαφοροποιεί και επεκτείνεται. Κάθε αποτελεσματικό όραμα οφείλει να ενσαρκώνει τον ιδεολογικό πυρήνα του οργανισμού ο οποίος αποτελείται από τον πυρήνα καθοδηγουσών αρχών και αξιωμάτων (αξιών που δεν απαιτούν εξωτερική αιτιολόγηση) και από τον πυρήνα σκοπού (τον θεμελιώδη λόγο ύπαρξης του οργανισμού που αντανακλά τα ιδεαλιστικά κίνητρα των ανθρώπων για να εκτελούν τις εργασίες του οργανισμού).

¹⁸ Η κινητοποιητική δύναμη του οράματος είναι εκπληκτική όταν αυτό είναι καλά διατυπωμένο, αυθεντικό, μπορεί να μοιραστεί με άλλους, υπάρχει η ανάλογη εξουσία και νομιμοποίηση αυτών που το διαδίδουν και όταν είναι εύκολα αντιληπτό από όλους.

Όραμα (vision)

Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά

Θέτει γενικούς στόχους

Οδηγεί τη στρατηγική και την αποστολή

Φιλοσοφία (philosophy)

Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά

Καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται

Καθορίζει το στυλ διοίκησης

2.3.3 Περί κουλτούρας

...η μοναδική και ουνευστική λειτουργία της ηγεσίας είναι ο χειρισμός της κουλτούρας...-E. H. Schein

Ένας από τους απλούστερους αλλά περιεκτικούς ορισμούς της κουλτούρας, έχει δοθεί από τους Deal και Kennedy, οι οποίοι όρισαν την κουλτούρα σαν «τον τρόπο με τον οποίο κάνουμε τα πράγματα εδώ γύρω». Εναλλακτικά, ως κουλτούρα ορίζουμε το σύνολο αξιών, αντιλήψεων, πεποιθήσεων και συμπεριφορών τα οποία είναι τα μοναδικά διακριτικά γνωρίσματα ενός οργανισμού (Grundy, 1993:28).

Η έννοια της κουλτούρας λειτουργεί ως συνισταμένη των διακεκριμένων πλαισίων εκδήλωσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα σε έναν οργανισμό, που έχουν προαναφερθεί, δηλαδή του ανθρώπινου παράγοντα, της φύσης των οργανισμών, του κλίματος και του οράματος. Ειδικότερα σε ό,τι αφορά την ανθρώπινη συμπεριφορά σημειώνεται ότι η κουλτούρα της επιχείρησης αναφέρεται σε συνήθειες, νοοτροπίες, αξίες και πεποιθήσεις και περικλείει τις προσωπικές αξίες που είναι επιθυμητές και σημαντικές για τα πρόσωπα, νοοτροπίες και πεποιθήσεις για το πώς και γιατί συμβαίνουν τα γεγονότα, αναμενόμενους ρόλους, ανταμοιβές ή/και τιμωρίες, άτυπες ροές πληροφόρησης, την επικοινωνία (Goffee and Jones 1996), το αποτέλεσμα δηλαδή του πώς εκδηλώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις και τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις.

2.3.4 Περί επιχειρηματικότητας και καινοτομίας

Πρόκειται για μια στρατηγική αντίληψη εστιασμένη στη φύση της επιχειρηματικότητας δηλαδή στη διαδικασία δημιουργίας αξίας με το να συνδυάζεις ένα μοναδικό πακέτο πόρων για να εκμεταλλευθείς μια ευκαιρία (Morris and Sexton 1996). Με την έννοια αυτή αναφερόμαστε σε επιχειρηματικότητα όταν δίνουμε αξία σε κάτι που ήδη υπάρχει γιατί το βλέπουμε από διαφορετική οπτική και μετράμε τις μεταβολές των ενεργειών μας με ορθολογικά υποδείγματα. Η επιχειρηματικότητα είναι τρόπος συμπεριφοράς και όχι χαρακτηριστικό προσωπικότητας και οι βάσεις της βρίσκονται σε έννοιες και θεωρίες και όχι στην έμπνευση.

Ως καινοτομία ορίζουμε την επιτυχή εισαγωγή μιας εφαρμοσμένης κατάστασης μέσω και τελικών σκοπών που είναι νέα στην κατάσταση (Χασιώτης, 1998:197). Από τον ορισμό δεν συμπεραίνουμε ότι κάτι μοναδικό συνέβη αλλά ότι εφαρμόστηκε μια ιδέα που είναι νέα

στην ιδιαίτερη κατάσταση. Εναλλακτικά μπορούμε να ορίσουμε την καινοτομία ως το συγκεκριμένο εργαλείο της επιχειρηματικότητας που προικίζει τους πόρους με μια νέα ικανότητα δημιουργίας πλούτου, δηλαδή η καινοτομία δημιουργεί οικονομικούς πόρους (Καρβούνης, 1995:63). Ουσιαστικά περιγράφεται η εφεύρεση, η ανακάλυψη, η τροποποίηση, ή η αντιγραφή μιας ιδέας τεχνολογίας ή διαδικασίας η οποία είναι νέα στον οργανισμό, ακολουθούμενη από την ανάπτυξη και εφαρμογή αυτής της προσέγγισης. Συνεπώς πίσω από κάθε καινοτομία βρίσκεται η δημιουργικότητα ή η γένεση μιας νέας ιδέας και η εφαρμογή ή η πραγματική εισαγωγή της αλλαγής. Η καινοτομία ως εργαλείο της επιχειρηματικότητας, είναι το χαρακτηριστικό που προσδίδει στους πόρους μια νέα ικανότητα δημιουργίας πλούτου και συνιστά θεμελιώδη πτυχή της αποστολής ενός οργανισμού που σπάνια τίθεται ως στόχος τη στιγμή που είναι επιτακτική η ανάγκη να ενισχύεται με συγκεκριμένες μεθόδους και τεχνικές (Χασιώτης, 1998:198).

2.4 Ο στρατηγικός χρόνος

Όπως προαναφέραμε, στο στρατηγικό σχεδιασμό οι αποφάσεις που λαμβάνουμε σήμερα αφορούν στο μέλλον. Πέρα από τη φιλοσοφία όμως του στρατηγικού σχεδιασμού που είναι από τη φύση της μακροπρόθεσμη, υπάρχει και η τεχνική διάσταση στο πλαίσιο της οποίας υπάρχει ένα στάδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που λέγεται κατάρτιση στρατηγικού προγράμματος και αφορά στην ποσοτική διατύπωση των τιθέμενων στόχων και το πώς επηρεάζουν τα οικονομικά μεγέθη του οργανισμού. Η αποτύπωση των εξελίξεων αυτών μπορεί να γίνει για χρονικό διάστημα, που μπορεί να χαρακτηριστεί βραχυχρόνιο ή μακροχρόνιο ανάλογα με κριτήρια σχετικά με τις πάγιες δεσμεύσεις του οργανισμού, την αβεβαιότητα που υπάρχει και τον απαιτούμενο χρόνο παράδοσης των αγαθών/υπηρεσιών. Συνεπώς το βραχυχρόνιο και το μακροχρόνιο δεν συνορεύουν μεταξύ τους με μια σαφή γραμμή κατανομής, αλλά είναι στενά συμπλεκόμενα.

Βασικό χαρακτηριστικό της θεμελιώδους διάστασης του στρατηγικού χρόνου είναι και η έννοια της διαρκούς προσαρμογής και αναδιάρθρωσης, της συνεχούς αναδιοργάνωσης, καθώς ο στρατηγικός μετασχηματισμός είναι πάγιο και διαρκές αίτημα της επιβίωσης. Το αίτημα διαρκούς αναδιοργάνωσης αφορά σε μεγάλο βαθμό και την οργανωτική αναδιοργάνωση, καθώς οι σχέσεις εξουσίας τείνουν να μεταβάλλονται διαρκώς και συνεπώς οι οργανισμοί αναγκάζονται να μεταβάλλουν τις εσωτερικές δομές τους, καθώς υπάρχουν ενδείξεις ότι οι γραφειοκρατικές ιεραρχικές δομές που διαχωρίζουν τους αποφασίζοντες από εκείνους που απλά διεκπεραιώνουν αποφάσεις, παραμερίζονται ή και καταστρέφονται.

Αναγνωρίζοντας την αναδιάρθρωση ως καταληκτικό στόχο, οι έξυπνοι οργανισμοί προχωρούν συχνά και σε ανασχεδιασμό των διαδικασιών (Χασιώτης, 1998:231), ο οποίος αποσκοπεί στην εξάλειψη της μη αναγκαίας εργασίας και στο να κατευθύνει τις διαδικασίες στην ικανοποίηση του πελάτη, στη μείωση του κυκλικού χρόνου και στη συνολική ποιότητα.

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Σε προηγούμενο κεφάλαιο επισημάναμε τη διαφορά του στρατηγικού μάντζμεντ από τον στρατηγικό προγραμματισμό. Με την έννοια του προγραμματισμού, περιγράφουμε τη διαδικασία της διεργασίας και του προσδιορισμού σε γενικές γραμμές των πραγμάτων, που πρέπει να γίνουν και του τρόπου κατά τον οποίο θα γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:26). Ο στρατηγικός προγραμματισμός επισημαίνει έγκαιρα κινδύνους και ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, εντοπίζει αδυναμίες και δυνατότητες, προσδιορίζει στόχους και αναπτύσσει εναλλακτικές στρατηγικές, τις αξιολογεί και επιλέγει την κατάλληλη για την επίτευξη των στόχων της και τέλος εφαρμόζει και ελέγχει την επιλεγείσα στρατηγική.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- Ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Προσδιορίζονται παρούσες και μελλοντικές ευκαιρίες αλλά και απειλές (κίνδυνοι).
- Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, ερευνώντας δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης προκειμένου να προσδιοριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.
- Προβλέψεις των συνθηκών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αναφορικά με την πορεία του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αλλά και προβλέψεις σχετικά με τις πωλήσεις και τις χρηματοδοτικές ανάγκες αυτής.
- Ανάλυση SWOT
- Προσδιορισμός αποστολής και στόχων της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση SWOT
- Ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών
- Αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών
- Επιλογή της στρατηγικής
- Εφαρμογή της στρατηγικής. Στο στάδιο αυτό εξετάζονται οι βασικές ενέργειες που απαιτούνται για την αποτελεσματική υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικών.
 - Ανάπτυξη κατάλληλης οργανωτικής δομής
 - Κατανομή πόρων στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης
 - Ανάπτυξη πολιτικών στις διάφορες λειτουργίες/τμήματα
 - Αποτελεσματική ηγεσία
 - Υιοθέτηση κινήτρων για την ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.
- Εκτίμηση και έλεγχος της επιλεγείσας στρατηγικής

3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1.1 Εισαγωγή

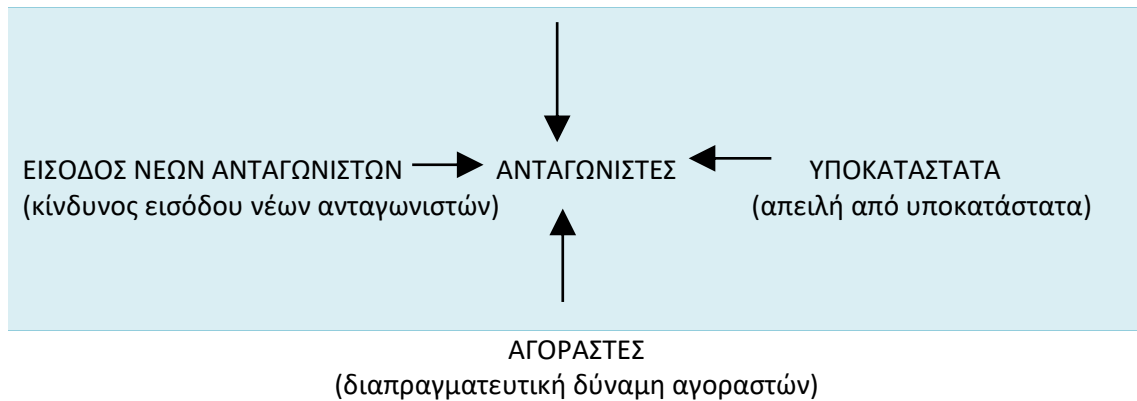
Για να είναι επιτυχημένος ένας οργανισμός θα πρέπει να μπορεί να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις προκλήσεις που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον, τον χώρο δηλαδή όπου μια επιχείρηση πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και απειλές και διαχωρίζεται σε δύο συνιστώσες, το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον το οποίο επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις/οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο και το μικρό περιβάλλον που ορίζεται ως το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007:60). Η παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος βοηθά την επιχείρηση να εκμεταλλευθεί τις πρώιμες ευκαιρίες, προειδοποιεί για τα επικείμενα προβλήματα, ευαισθητοποιεί την επιχείρηση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών της, προσφέρει μια βάση για αντικειμενική ποιοτική πληροφόρηση σχετικά με το περιβάλλον, η οποία θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί από τα στελέχη για την ανάπτυξη στρατηγικών, διευκολύνει τα στελέχη κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, βελτιώνει την εικόνα της επιχείρησης στο κοινό της, καθώς δείχνει ότι ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και αποτελεί ένα μέσο συνεχούς και ευρείας εκπαίδευσης των στελεχών της επιχείρησης (Σιώμοκος, 2004:170).

Το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που δύσκολα επηρεάζονται από την επιχείρηση/οργανισμό τουλάχιστον βραχυχρόνια και άμεσα, επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης και διαχωρίζεται σε έξι διαστάσεις: το οικονομικό περιβάλλον, το τεχνολογικό περιβάλλον, το πολιτικο-νομικό περιβάλλον, το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, το δημογραφικό περιβάλλον και το παγκόσμιο περιβάλλον¹⁹. Με την επεξεργασία αυτών των διαστάσεων η επιχείρηση δύναται να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο περιβάλλον της.

Η ανάλυση του κλαδικού/μικρο περιβάλλοντος γίνεται με τη χρήση του πλαισίου των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς, γνωστό και ως μοντέλο του Porter, με το οποίο προσδιορίζεται η φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Οι 5 δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων.

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER (ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ) ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ (διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών)

¹⁹ Για την μελέτη αυτών υπάρχει μια μέθοδος ανάλυσης, η PEST-DG (προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων political, economic, social, technological, demographic, global) η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μάκρο περιβάλλοντος.



Εικόνα 7: Το πλαίσιο των 5 δυνάμεων του Porter (Παπαδάκης, 2007:71)

3.1.2 Ανάλυση μάκρο περιβάλλοντος

Η ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος παρουσιάζει δυσκολίες καθώς αυτό είναι πολυδιάστατο και συνεπώς είναι δύσκολο να προβλεφθεί. Συνεπώς, τα στελέχη θα πρέπει να εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε αυτές τις τάσεις και στα γεγονότα που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της άμεσα ή έμμεσα, προκειμένου και να κατανοούν τις αλλαγές που συμβαίνουν ή ενδέχεται να συμβούν αλλά και να εκτιμούν τις επιδράσεις στον κάθε κλάδο (Παπαδάκης, 2007:61-66).

1. Πολιτική/νομική διάσταση: στη διάσταση αυτή συμπεριλαμβάνονται οι νόμοι, οι κυβερνητικοί φορείς καθώς επίσης και οι ομάδες πίεσης που ενδέχεται να επηρεάσουν τους οργανισμούς με τρόπο είτε άμεσο, είτε έμμεσο. Οι συχνές αλλαγές στο νομοθετικούς ή ρυθμιστικούς περιορισμούς μπορούν να δημιουργήσουν απειλές ή ευκαιρίες στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χώρα. Σημαντική είναι η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος ιδιαίτερα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες με διαφορετικό πολιτικό και νομικό πλαίσιο και που θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων και να διαθέτουν ευέλικτες στρατηγικές προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα και εύκολα.

2. Οικονομική διάσταση: η ανάλυση εστιάζει στο μάκρο-οικονομικό περιβάλλον και τις επιδράσεις του στην επιχείρηση. Αναλύονται τα οικονομικά μεγέθη μιας χώρας²⁰, καθώς και οι γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Ιδιαίτερα σημαντική εκτός από την ανάλυση της οικονομίας μιας χώρας, είναι και η ανάλυση της κατάστασης του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται ή σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση γιατί σε ορισμένες περιπτώσεις η οικονομική κατάσταση του κλάδου διαφέρει από την κατάσταση του συνόλου της οικονομίας της χώρας.

3. Κοινωνικο-πολιτιστική διάσταση: αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές, συμπεριλαμβάνει τη διανομή του

²⁰ Π.χ. ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα, φάση οικονομικού κύκλου, ισοζύγιο πληρωμών κ.λπ. (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:38-39).

εισοδήματος, αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής, τον καταναλωτισμό, τη θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και τη στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος με τον οποίο αυτά τα χαρακτηριστικά εξελίσσονται θα ορίσει εάν θα προκύψουν απειλές ή ευκαιρίες για την επιχείρηση στο μέλλον.

4. Δημογραφική διάσταση: τα σημαντικότερα από τα στοιχεία που αναλύονται είναι το μέγεθος του πληθυσμού²¹, η γεωγραφική κατανομή του, η ηλικιακή δομή²² του, το εθνικό μίγμα²³ και η διανομή του εισοδήματος²⁴. Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να αναπτυχθεί θα πρέπει να παρακολουθεί και να αναλύει τις δημογραφικές τάσεις με τέτοιο τρόπο που θα την καθιστά ικανή να διαβλέπει τις ευκαιρίες και να μπορεί να τις εκμεταλλευτεί προς όφελός της και παράλληλα να προβλέπει επικείμενες απειλές.

5. Τεχνολογική διάσταση: αφορά στις τεχνολογικές τάσεις ή επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές, είναι ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις οι οποίες αποφασίζουν εάν θα τις υιοθετήσουν και εάν θα τις εκμεταλλευτούν στις δραστηριότητές τους. Παρόλα αυτά, μια νέα τεχνολογία μπορεί δυνητικά να είναι και απειλή για την επιχείρηση εφόσον αυτή δεν καταφέρει να προσαρμοστεί αρμονικά με βάση αυτή. Σε γενικές γραμμές ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρίας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται, από τα νέα προϊόντα κι υπηρεσίες, από τη βελτίωση μεθόδων παραγωγής και από τις μεταβολές στον κύκλο ζωής προϊόντων λόγω τεχνολογικών εξελίξεων (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:43). Παράγοντας κλειδί για την επιβίωση της επιχείρησης είναι η σωστή διαχείριση της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα τεχνολογία, καθώς απαιτούνται προσεκτικά βήματα και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι επιχειρήσεις που εμμένουν σε προηγούμενες τεχνολογίες κινδυνεύουν με εξαφάνιση²⁵.

6. Παγκόσμια διάσταση: περιλαμβάνει όλους αυτούς τους παράγοντες που αφορούν τις υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις²⁶, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς και τις νέες

²¹ Παρατηρείται αύξηση του μεγέθους του πληθυσμού σε μη αναπτυγμένες χώρες και παράλληλα μείωση του ρυθμού των γεννήσεων σε αναπτυγμένες χώρες, με αποτέλεσμα μακροχρόνια να μειώνεται ο πληθυσμός παρά την αύξηση του μέσου όρου ζωής. Επιπλέον, η αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού από χώρες που δεν έχουν τα μέσα να το στηρίξουν, σημαίνει ότι αυξάνονται οι ανθρώπινες ανάγκες, χωρίς να αναπτύσσονται οι αγορές αφού δεν υπάρχει επαρκής αγοραστική δύναμη.

²² Ουσιαστικά καθορίζει τη σύνθεση της κοινωνίας. Παρατηρείται ότι σε αναπτυγμένες χώρες λόγω μακροβιότητας, αυξάνεται το ποσοστό των ανθρώπων οι οποίοι είναι 55 και άνω.

²³ Σημαντικός παράγοντας της δημογραφικής διάστασης καθώς πολλές χώρες απαρτίζονται από πολίτες διαφορετικών εθνικοτήτων και φυλών. Σε τέτοιες χώρες οι επιχειρήσεις οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους την κουλτούρα, τα ήθη και έθιμα και τη θρησκεία των μειονοτήτων.

²⁴ Διαμορφώνει τις κοινωνικές ομάδες, διαφοροποιώντας τις γεωγραφικές περιοχές ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος.

²⁵ Είναι σχετικά δύσκολο να εκτιμηθούν οι μακροχρόνιες συνέπειες που θα επιφέρει μια νέα τεχνολογία στον κλάδο.

²⁶ Περιλαμβάνουν τη εξωτερική εμπορική πολιτική, τις διεθνείς συμφωνίες και τις οικονομικές συνεργασίες μεταξύ διαφόρων χωρών.

αγορές διεθνώς και τους οποίους μια επιχείρηση πρέπει να μελετά και να προσαρμόζεται σε αυτούς.

7. Γεωγραφική διάσταση (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:41): περιγράφει τον προσδιορισμό των συνθηκών σε άλλες γεωγραφικές περιοχές προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι συνθήκες είναι ευνοϊκότερες για την πραγματοποίηση των στόχων.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ <ul style="list-style-type: none"> • Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν • Επιτόκιο • Προσφορά χρήματος • Πληθωριστικές τάσεις • Επίπεδο ανεργίας • Έλεγχοι μισθών/τιμών • Υποτίμηση/ανατίμηση • Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας • Διάθεση εισοδήματος 	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ <ul style="list-style-type: none"> • Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη • Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη • Προστασία ευρεσιτεχνιών • Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά • Τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας • Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό • Ωρίμανση μιας τεχνολογίας • Νομοθετικό πλαίσιο γύρω από την τεχνολογία • Ικανότητα καινοτομίας • Πρόσβαση σε τεχνολογία, δικαιοχρησία, πατέντες
ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΝΟΜΙΚΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ <ul style="list-style-type: none"> • Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων • Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος • Φορολογία • Ειδικά κίνητρα • Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου • Κυβερνητική σταθερότητα • Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές • Οικολογικές/περιβαλλοντικές ευαισθησίες • Νομοθεσία της Ε.Ε. • Ρυθμιστικές αρχές και διαδικασίες 	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ <ul style="list-style-type: none"> • Αλλαγές στον τρόπο ζωής (lifestyle trends) • Καριέρα • Δραστηριοποίηση των καταναλωτών • Μετακίνηση του πληθυσμού • Επίδραση των μέσων ενημέρωσης • Νομοθετικές αλλαγές που άπτονται κοινωνικών παραγόντων • Εθνικοί/θρησκευτικοί παράγοντες • Διαφήμιση και δημοσιότητα • Επίδραση της μόδας και των προβαλλόμενων προτύπων (role models)
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ <ul style="list-style-type: none"> • Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού • Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία • Ρυθμός γεννήσεων • Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής 	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ <ul style="list-style-type: none"> • Νέες διεθνείς αγορές • Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν • Διεθνή πολιτικά δρώμενα • Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών

Εικόνα 8: Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007:67)

Είναι λοιπόν προφανές, ότι προκειμένου μια επιχείρηση να επιβιώσει θα πρέπει να προσαρμόζει τη στρατηγική της επιτυχημένα στις αλλαγές του μάκρο περιβάλλοντος. Παρόλα

αυτά οι επιχειρήσεις δε λειτουργούν μόνο ως παθητικοί δέκτες των επιρροών του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, αλλά συνήθως προσπαθούν να αλλάξουν σημαντικά στοιχεία αυτού, με τη χρήση δύο εναλλακτικών τρόπων, είτε μέσω των θεμάτων διοίκησης, οπότε η επιχείρηση αναγνωρίζει τις σημαντικότερες περιβαλλοντικές τάσεις που είναι δυνατόν να την επηρεάσουν και αναπτύσσει τις κατάλληλες άμυνες, είτε μέσω της επιχειρησιακής πολιτικής δραστηριότητας (lobbying), η οποία αναφέρεται στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να επηρεάζουν προς όφελός τους τις κυβερνητικές ρυθμίσεις και να «εξουδετερώσουν» τις διευθετήσεις εκείνες, οι οποίες είναι επιβλαβείς για τα δικά τους συμφέροντα.

3.1.3 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

Σε συνδυασμό με την ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος, η ανάλυση του ανταγωνιστικού/μίκρο-περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει στη διαμόρφωση μιας άρτιας στρατηγικής.

Το κλαδικό περιβάλλον μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter, την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και την ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων στον κλάδο. Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού και συνεπώς και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Παρόλη όμως την ανάλυση που μας εξασφαλίζει το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων σε θεωρητικό επίπεδο, στην πράξη η αποτελεσματικότητά του περιορίζεται από το γεγονός ότι σήμερα οι κλάδοι χαρακτηρίζονται από αυξημένη πολυπλοκότητα με πολλαπλές διασυνδέσεις και αλληλεξαρτήσεις, καθώς επίσης και από το γεγονός ότι σαν υπόδειγμα πιο πολύ περιγράφει την υφιστάμενη κατάσταση, παρά προβλέπει²⁷.

Μέσω της δομικής ανάλυσης του κλάδου, η επιχείρηση μπορεί να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου (Παπαδάκης, 2007:71), αλλά και να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου, όπως για παράδειγμα τεχνολογικές καινοτομίες ή στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών και άρα να μπορέσει να επηρεάσει τις 5 δυνάμεις του κλάδου προς όφελός της.

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο: πρόκειται για απειλή που συναντάται σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από υψηλές αποδόσεις κεφαλαίου (μεγαλύτερες από το



²⁷ Το μεγαλύτερο μειονέκτημα της ανάλυσης του Porter προκύπτει από το γεγονός ότι εστιάζει υπερβολικά στη μείωση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις προκειμένου αυτές να κερδίσουν όσο το δυνατό περισσότερο, κάτι που είναι ασύμβατο με το συμφέρον της κοινωνίας και με τον ελεύθερο ανταγωνισμό. Η επιδίωξη ατομικής μεγιστοποίησης κέρδους και άρα ο περιορισμός της ευημερίας της κοινωνίας, ως αποτέλεσμα μάλιστα μιας ορθολογικής συμπεριφοράς θα ήταν καταστροφική για την ίδια την κοινωνία. Όμως οι σύγχρονοι μάνατζερς και οι πλέον επιτυχημένοι τείνουν να βασίζονται στην στρατηγική τους σε αυτό που ονομάζεται καινοτομία αξίας ή στρατηγική καινοτομία, σύμφωνα με την οποία η στρατηγική των επιχειρήσεων δεν προσδιορίζεται με βάση τη στρατηγική των ανταγωνιστών τους, αλλά προσφέρουν εντελώς διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες.

κόστος) και από μεγάλα περιθώρια κέρδους. Τα χαρακτηριστικά αυτά προσελκύουν νέες επιχειρήσεις να μουν στον κλάδο αυξάνοντας έτσι τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων και συνεπώς οι υφιστάμενες επιχειρήσεις επιδιώκουν να θέτουν εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τέτοια εμπόδια μπορεί να είναι:

- Οικονομίες κλίμακας: όσο μεγαλύτερη ποσότητα παράγεται τόσο μικρότερο είναι το κόστος παραγωγής. Οι νεοεισερχόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις αδυνατούν να εκμεταλλευτούν οικονομίες κλίμακας λόγω μικρού όγκου παραγωγής και συνεπώς αντιμετωπίζουν υψηλότερα κόστη και λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα.

- Απαιτήσεις σε κεφάλαια: η είσοδος επιχειρήσεων σε έναν κλάδο απαιτεί επενδύσεις, είτε πρόκειται για κατασκευή εγκατάστασης, είτε για αγορά εξοπλισμού, είτε για διεξαγωγή επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Πολλές φορές το ύψος των κεφαλαίων που απαιτούνται για αυτές τις επενδύσεις είναι απαγορευτικό.

- Κοστολογικά πλεονεκτήματα: η μακροχρόνια παρουσία των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο τους εξασφαλίζει κάποια πλεονεκτήματα που οι νεοεισερχόμενες δεν έχουν, όπως η τεχνογνωσία, ο έλεγχος ιδιοκτησιακής τεχνολογίας, καλύτερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση και χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η καμπύλη εμπειρίας και η γνώση του κλάδου.

- Διαφοροποίηση προϊόντος/υπηρεσίας: η πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση των προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί εμπόδιο για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Όσο πιο μοναδικό θεωρείται ένα προϊόν τόσο μεγαλύτερο θα είναι το κόστος αλλαγής για τους καταναλωτές σε ένα άλλο προϊόν και οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα είναι αναγκασμένες να επενδύσουν μεγαλύτερα ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες και σε δημιουργία δικτύου.

- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής: αποτελεί εμπόδιο εισόδου κυρίως για τις εταιρίες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής προτιμούν συνήθως υπάρχοντα και καταξιωμένα προϊόντα έναντι των νέων.

- Νομικοί περιορισμοί: σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς.

- Κόστος αλλαγής του πελάτη: αφορά στην ευκολία ή δυσκολία με την οποία οι πελάτες του κλάδου αντιμετωπίζουν την προοπτική να εγκαταλείψουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και να αναζητήσουν νέες. Εξαρτάται άμεσα από οικονομικούς, τεχνολογικούς και ψυχολογικούς παράγοντες.

- Φόβος αντίδρασης-αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις: όσο αυξάνονται οι πιθανότητες μια υφιστάμενη επιχείρηση να αντεκδικηθεί²⁸ μια νεοεισερχόμενη, τόσο μειώνονται οι πιθανότητες η δεύτερη να εισέλθει στον κλάδο.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΕΝΑ ΚΛΑΔΟ

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί-φραγμοί
- Κόστη αλλαγής (switching costs) του πελάτη
- Φόβος αντεκδίκησης (retaliation) από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις
- Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία

Εικόνα 9: Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο (Παπαδάκης, 2007:72)

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: σε κλάδους στους οποίους τα έξοδα πρώτων υλών και προμηθειών αποτελούν σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους των παραγόμενων προϊόντων, οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν το κόστος παραγωγής. Η διαπραγματευτική τους δύναμη εξαρτάται από:

- Τον αριθμό των προμηθευτών: όσο λιγότεροι οι προμηθευτές τόσο μεγαλύτερη η διαπραγματευτική τους δύναμη και τόσο μεγαλύτερη η επιρροή τους στις επιχειρήσεις του κλάδου.
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: όσο μεγαλύτερος και πιο σημαντικός είναι ο αγοραστής τόσο μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή.
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών: όσο μεγαλώνει ο βαθμός πραγματικής ή αντιληπτής διαφοροποίησης/μοναδικότητας, τόσο αυξάνεται το κόστος αλλαγής για τους πελάτες και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: εφόσον υπάρχουν στη αγορά κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιορίζεται δεδομένων των εναλλακτικών πηγών προμηθειών που προκύπτουν.
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός: εφόσον ο προμηθευτής μπορεί να προχωρήσει σε επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε μπορεί να εξελιχθεί σε ανταγωνιστή των πελατών του και συνεπώς αυξάνεται η διαπραγματευτική του δύναμη.

²⁸ Μέσω μείωσης των τιμών, αύξησης της διαφήμισης ή ακόμα και με προσπάθεια δυσφήμισης της νεοεισερχόμενης επιχείρησης στον κλάδο.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

- Αριθμός των προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Εικόνα 10: Παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (Παπαδάκης, 2007:75)

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: προσδιορίζεται από τους ίδιους παράγοντες που προσδιορίζουν και τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

- Μέγεθος του αγοραστή: όσο σημαντικότερος ο αγοραστής τόσο μεγαλύτερη η διαπραγματευτική του δύναμη.
- Αριθμός προμηθευτών: η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι ανάλογη του αριθμού των προμηθευτών.
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας: όταν το κόστος της επιχείρησης είναι γνωστό, οι πελάτες ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών, αυξάνεται δηλαδή η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή: οι πελάτες μπορούν να απαιτήσουν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της εταιρείας αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος τους κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος: η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται όσο πιο διαφοροποιημένο και σημαντικό είναι το προϊόν της επιχείρησης που τους ενδιαφέρει γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από αυτή.
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω: εάν οι πελάτες μια επιχείρησης δεν μείνουν ικανοποιημένοι με τη συνεργασία με αυτή, ενδέχεται να παράγουν οι ίδιοι το προϊόντα που αγόραζαν και συνεπώς αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Εικόνα 11: Παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (Παπαδάκης, 2007:76)

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα²⁹: επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα υποκατάστατα ανταγωνίζονται η μία την άλλη, καθώς η ζήτηση των προϊόντων της μιας επηρεάζει τη ζήτηση των προϊόντων της άλλης. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων και

²⁹ Προϊόντα υποκατάστατα είναι αυτά που το ένα αντικαθιστά το άλλο σε συγκεκριμένη χρήση.

ση σημασία τους στον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων: η απειλή υποκατάστασης αυξάνεται όσο καλύτερη είναι η ποιότητα των υποκατάστατων προϊόντων ή όσο αυξάνεται η απόδοση τους.
- Επίδραση της τιμής: η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει όρια στην τιμή των προϊόντων.
- Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: εάν η ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα ως συνάρτηση του κόστους που συνεπάγεται για αυτούς είναι μεγάλη, τότε η απειλή από αυτά είναι εντονότερη.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

- Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων
- Επίδραση της τιμής
- Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Εικόνα 12: Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα (Παπαδάκης, 2007:77)

Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου: ο ανταγωνισμός ως αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων προκειμένου να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο, προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού εξετάζονται οι εξής παράγοντες:

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: σε αγορές με αυξανόμενο αριθμό καταναλωτών, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την αύξηση των πωλήσεων τους με την προσέλκυση μεγαλύτερου μέρους καταναλωτών. Όταν η ανάπτυξη της αγοράς επιβραδύνεται³⁰, ο ανταγωνισμός γίνεται πιο έντονος καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης προφανώς καταδεικνύει τη μείωση του μεριδίου αγοράς μιας άλλης.

- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών: έντονος ανταγωνισμός παρατηρείται σε κλάδους με επιχειρήσεις ίσης δυναμικότητας και μεγέθους.

- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας: όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη τότε υπάρχει η τάση της αύξησης της παραγόμενης ποσότητας προκειμένου να εκμεταλλευτούν οικονομίες κλίμακας. Σε αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται και οι επιχειρήσεις καταλήγουν σε πιο επιθετικές στρατηγικές επιλογές.

- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς: μέσω διαφήμισης, ενίσχυσης προωθητικών ενεργειών ή εξαγοράς ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Η αντίδραση των ανταγωνιστών σε αυτές τις κινήσεις θα συμβάλει στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

³⁰ Συνήθως σε αγορές που φθίνουν, οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε πολέμους τιμών, οι οποίοι είναι προς όφελος των πελατών αλλά καταστροφικοί για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα: ένα αυτή απουσιάζει είτε είναι πραγματική είτε είναι αντιληπτή, οι πελάτες εύκολα μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν με άλλο ανταγωνιστικής επιχείρησης.

- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου: εφόσον υπάρχει χρηματικό ή μη χρηματικό κόστος εξόδου της επιχείρησης από τον κλάδο που υπερβαίνει το αντίστοιχο κόστος παραμονής της σε αυτόν, τότε η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει αν δραστηριοποιείται ακόμα και αν αντιμετωπίζει μειωμένα κέρδη.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Εικόνα 13: Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο (Παπαδάκης, 2007:78)

Στη δομική ανάλυση του κλάδου μπορούμε να προσθέσουμε και μια έκτη δύναμη, τα συμπληρωματικά προϊόντα (Παπαδάκης, 2007:81) και οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης είναι οι εξής:

- Ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα: όσο αυξάνεται η ζήτηση για ένα προϊόν, αυξάνεται και για το συμπληρωματικό του. Συνεπώς οι επιχειρήσεις που τα παράγουν έχουν κοινά συμφέροντα.

- Επίδραση της τεχνολογίας: η τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να ανατρέψει τις υφιστάμενες σχέσεις ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα.

3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

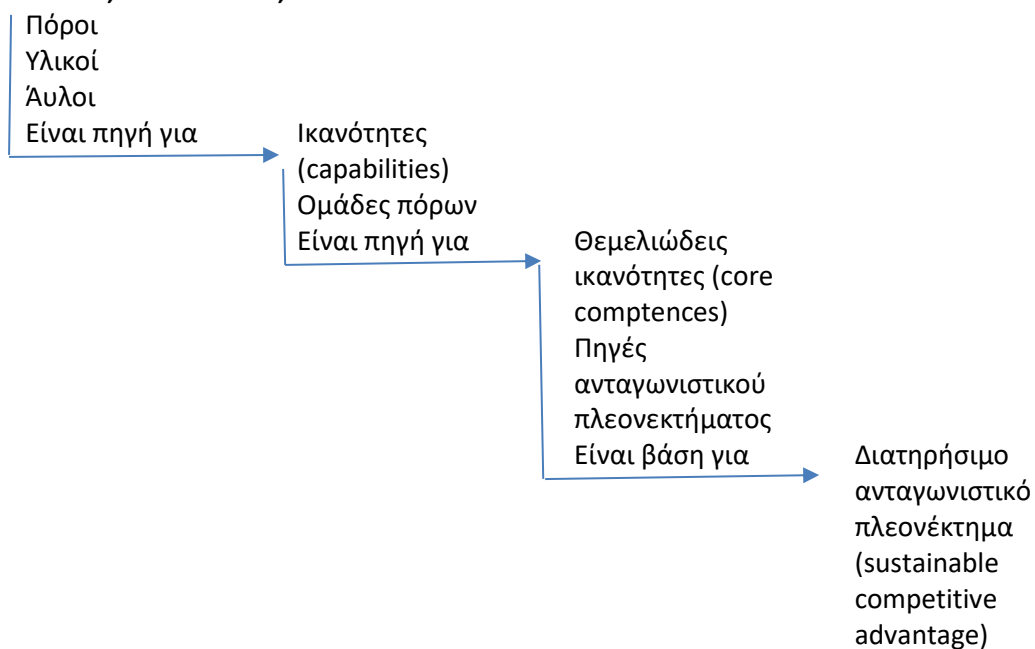
«Γνώθι σαυτόν»-Πλάτων

Ένα από τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι η ικανότητα της να προσαρμόζεται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον που συνδέεται με την ικανότητά της να προβλέπει και να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις και αλλαγές του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Η σημασία όμως του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης από μόνη της δεν είναι αρκετή για να ερμηνεύσει αποτελεσματικά τη διαχρονική επιτυχία των επιχειρήσεων, αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται και με μια εσωτερική θεώρηση που βασίζεται στην παρατήρηση και ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όλων αυτών των παραμέτρων δηλαδή που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και της προσδίδουν

μια ιδιαίτερη προσωπικότητα όπως η οργανωτική δομή³¹, η κουλτούρα³², η ποσότητα και ποιότητα προσωπικού, η χρηματοοικονομική της θέση, το μάρκετινγκ και η διανομή, η έρευνα και η ανάπτυξη, οι στόχοι και στρατηγικές που ακολούθησε η επιχείρηση στο παρελθόν και οι πόροι. Εάν η διοίκηση δεν είναι πλήρως ενημερωμένη για τα στρατηγικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, ίσως να μην επιλέξει από τις πολλές ευκαιρίες που παρουσιάζονται αυτή που θα της εξασφαλίσει μεγαλύτερη επιτυχία (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:72).

Μια τέτοια θεώρηση ανάλυσης εσωτερικού περιβάλλοντος, αποτελεί η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (Παπαδάκης, 2007:102), σύμφωνα με την οποία κάθε επιχείρηση διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό σε δύο βασικά σημεία της, τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει τον τρόπο που τους εκμεταλλεύεται. Οι διαφορές αυτές μπορούν να δημιουργήσουν στρατηγικό πλεονέκτημα και να οδηγήσουν σε επικράτηση έναντι του ανταγωνισμού.

ΠΟΡΟΙ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ, ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ Ή ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ



³¹ Η εξουσία, τα ιεραρχικά επίπεδα, οι γραμμές επικοινωνίας και η ροή εργασίας (Παπαδάκης, 2007:194).

³² Οι αξίες, οι αντιλήψεις και οι αποδεκτοί τρόποι συμπεριφοράς. Η κουλτούρα ως κοινωνικό προϊόν είναι μοναδική για κάθε επιχείρηση. Μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται εύκολα.

3.2.1 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων³³

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι πόροι και οι ικανότητες μπορούν αποτελέσουν τη σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής όταν το εξωτερικό περιβάλλον είναι ασταθές και μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς. Παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική και αποτελούν βασικές πηγές κερδοφορίας. Αναφορικά με τους πόρους αυτοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Παπαδάκης, 2007:107):

- **Υλικοί πόροι:** εγκαταστάσεις, μηχανολογικός εξοπλισμός κ.λπ. Πέρα από την απογραφή αυτών που είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, θα πρέπει να γίνεται παράλληλα και η αξιολόγησή τους, η οποία θα απαντά σε ερωτήματα αναφορικά με την κατάσταση τους και τη δυναμικότητά τους.
- **Ανθρώπινοι πόροι:** η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφορετικών δυνατοτήτων και ικανοτήτων τους σε έναν οργανισμό θα πρέπει να συνοδεύεται και από αξιολόγηση και άλλων πτυχών τους όπως για παράδειγμα η προσαρμοστικότητα τους.
- **Συστήματα:** η οργάνωση των πόρων σε συστήματα που θα διασφαλίζουν τα αποτελέσματα είναι βαρύνουσας σημασίας για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Συνεπώς στην καταμέτρηση των πόρων, συμπεριλαμβάνεται και η εκτίμηση της ποιότητας των συστημάτων της επιχείρησης, όπως π.χ εκτίμηση συστημάτων προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, οικονομικών και γενικής διοίκησης.
- **Άυλοι πόροι:** δεν θα πρέπει να παραβλέπονται στη διαδικασία ανάλυσης των πόρων. Άυλοι πόροι όπως η φήμη και η πελατεία έχουν μεγάλη αξία.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΪΛΩΝ ΠΟΡΩΝ	
«ΥΛΙΚΟΙ» ΠΟΡΟΙ (tangible)	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
Χρηματοοικονομικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none">▪ Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης▪ Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια
Φυσικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none">▪ Η τοποθεσία του εργοστασίου και η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης▪ Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες
Ανθρώπινοι πόροι	<ul style="list-style-type: none">▪ Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης
Οργανωτικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none">▪ Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού

³³ Εναλλακτική προσέγγιση στη διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να αποτελέσει και η μελέτη της επιχείρησης ως «αλυσίδα αξίας».

«'ΑΥΛΟΙ» ΠΟΡΟΙ (intangible)	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
Τεχνολογικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) ▪ Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα πιο πάνω
Πόροι καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες ▪ Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη (reputation)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) ▪ Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)

Εικόνα 14: Ενδεικτικά παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων (Παπαδάκης, 2007:108)

Από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων δημιουργούνται οι ικανότητες οι οποίες μπορούν να διαχωριστούν σε **οριακές** (threshold competences/capabilities), οι οποίες είναι αυτές που είτε τις διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν/μιμηθούν και σε **θεμελιώδεις³⁴/μοναδικές** ικανότητες (core competences), τις οποίες οι οργανισμοί διαθέτουν κατά αποκλειστικότητα δηλαδή δεν τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και ως εκ τούτου μπορούν να μας οδηγήσουν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ικανότητες μαζί με τα περιουσιακά στοιχεία, αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία χτίζονται, τα πραγματικά διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Σιώμκος, 2004:114).

3.2.2 Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking)

Η συγκριτική προτυποποίηση αποτελεί μια από τις πλέον σύγχρονες και δημοφιλείς τεχνικές, η οποία περιγράφει τη συνεχή και συστηματική σύγκριση επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με τις αντίστοιχες των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών, των επιχειρήσεων που θεωρούνται άριστες στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Το benchmarking βοηθάει στη βελτίωση της επιχείρησης/οργανισμού δίνοντάς της τη δυνατότητα να ποσοτικοποιεί τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης, να τεκμηριώνει την ύπαρξη τέτοιων διαφορών και να αναγνωρίζει τα βήματα που πρέπει να υιοθετήσει ώστε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της (Παπαδάκης, 2007:133).

Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται στο σύνολο των λειτουργιών αλλά και των υποστηρικτικών διαδικασιών της επιχείρησης, οι οποίες αναλύονται λεπτομερώς και

³⁴ Μια θεμελιώδης ικανότητα θα πρέπει να πληροί τις εξής προϋποθέσεις: α) να συμβάλει σε σημαντικό βαθμό στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, β) να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού, γ) να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές, δ) να είναι μακρόβια (να διαρκεί περισσότερο από προϊόντα, τεχνολογίες και επιμέρους ικανότητες), ε) να χαρακτηρίζεται από υπερβατικότητα (να μη σχετίζεται με συγκεκριμένο προϊόν αλλά με μια σειρά προϊόντων ή υπηρεσιών) και στ) να είναι μία από τις περιορισμένες σε αριθμό θεμελιώδεις ικανότητες μια επιχείρησης.

συγκρίνονται μέσω του benchmarking με τις άριστες πρακτικές της αγοράς. Αναγνωρίζει στοιχεία της στρατηγικής των ανταγωνιστών, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν ανεκτίμητη πληροφόρηση για την επιχείρηση αφού πάνω σε αυτή θα χτίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες benchmarking,

- Το στρατηγικό, το οποίο συγκρίνει στρατηγικές της επιχείρησης με αυτές των κυριότερων ανταγωνιστών της, προκειμένου να εντοπίσει τις αλλαγές που θα πρέπει να υιοθετήσει η επιχείρηση.
- Benchmarking κυρίων λειτουργιών της επιχείρησης με συνήθη στόχο τη βελτίωση του κόστους αλλά και την επίτευξη διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών.
- Benchmarking υποστηρικτικών λειτουργιών, όπως η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, ο επιχειρησιακός προγραμματισμός και τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης.

3.3 ΠΡΟΒΛΉΨΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μια επιχείρηση πρέπει όχι μόνο να εξετάζει και να αναλύει τις παρούσες συνθήκες του περιβάλλοντος, αλλά να είναι και σε θέση να κάνει προβλέψεις σχετικά με τις μελλοντικές συνθήκες που θα επικρατήσουν σε οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο, καθώς αυτό διευκολύνει τον προσδιορισμό των επιχειρηματικών στόχων.

Σε οικονομικό επίπεδο οι επιχειρήσεις κάνουν προβλέψεις σε μικροοικονομικό³⁵ και μακροοικονομικό επίπεδο³⁶ με τη χρήση συγκεκριμένων τεχνικών –μεθόδων (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:88-120).

- Οικονομικά μοντέλα (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:88): η περιγραφή της οικονομικής δραστηριότητας γίνεται μέσω ενός συστήματος μαθηματικών εξισώσεων, οι οποίες σχεδιάζονται για να περιγράψουν αλληλεξαρτήσεις μεταξύ διαφόρων τομέων της οικονομίας, υπεραπλοποιώντας όμως τις συνθήκες στις οποίες εργάζεται μια κοινωνία.
- Καθοδηγητικοί δείκτες (leading indicators): πρόκειται για δείκτες της οικονομίας, οι οποίοι κινούνται με τον τρόπο που κινείται η οικονομία αλλά προηγούνται μερικούς μήνες από αυτή, παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο στη διοίκηση μια έγκαιρη προειδοποίηση για τις μεταβολές που έπονται. Οι καθοδηγητικοί δείκτες εξυπηρετούν την πρόβλεψη μακροοικονομικών μεγεθών που αφορούν το σύνολο της οικονομίας, όπως η ανοδική ή πτωτική τάση της οικονομίας και πόσους μήνες θα διαρκέσουν. Ωστόσο η επιχείρηση ενδιαφέρεται και για άλλες μεταβλητές όπως η πρόβλεψη της ζήτησης η οποία σε επίπεδο επιχείρησης προβλέπεται μέσω της ανάλυσης τάσεων³⁷ και του καθορισμού της σχέσης η

³⁵ Προβλέψεις μεταβλητών όπως το ακαθάριστο εθνικό προϊόν, προσφορά χρήματος, επιτόκια κ.λπ.

³⁶ Προβλέψεις αναφορικά με τη ζήτηση, τις τάσεις στο μερίδιο αγοράς κ.λπ.

³⁷ Μπορούν να είναι είτε γραμμικές, είτε εκθετικές.

οποία υπάρχει στα στοιχεία χρονολογικών σειρών. Την πρόβλεψη οικονομικών μεταβλητών εξυπηρετούν και η ανάλυση συσχέτισης, γραμμικής και πολλαπλής παλινδρόμησης καθώς και τα οικονομετρικά μοντέλα.

- Ανάλυση εισροών-εκροών: η συγκεκριμένη ανάλυση δείχνει με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό οι μεταβολές στη ζήτηση του προϊόντος ενός κλάδου θα επηρεάσουν τους άλλους κλάδους παραγωγής. Η μέθοδος αυτή, απαιτεί πλήθος στοιχείων παραγωγής και κόστους, συνδέεται με τη συνολική διάρθρωση της οικονομίας και είναι το σημαντικότερο εργαλείο για τη χάραξη της κυβερνητικής οικονομικής πολιτικής και για την εκπόνηση κυβερνητικών οικονομικών προγραμμάτων.
- Τεχνική στατιστικών προβλέψεων: η τεχνική αυτή χρησιμοποιεί στατιστικές μετρήσεις του παρελθόντος για την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τη μελλοντική εξέλιξη οικονομικών μεγεθών, ενώ βασίζεται στην υπόθεση ότι το μέλλον αποτελεί επέκταση του παρελθόντος, προκειμένου να καταφέρει με τις κατάλληλες τροποποιήσεις στα στατιστικά δεδομένα να προβλέψει το μέλλον. Το μοντέλο συνήθως χρησιμοποιεί την ανάλυση στατιστικών χρονολογικών σειρών³⁸ οι οποίες παρουσιάζουν μεταβολές³⁹ με μορφή και ένταση που διαφέρει κάθε φορά, δηλαδή προβάλλει στο μέλλον την τάση που είχαν οι οικονομικές μεταβλητές στο παρελθόν.

Σε τεχνολογικό επίπεδο, η επιχείρηση/οργανισμός ενδιαφέρεται για την πρόβλεψη μελλοντικών τεχνολογικών αναπτύξεων καθώς και για την επίδραση που θα έχουν τέτοιες αναπτύξεις στην επιχείρηση. Η τεχνολογική πρόβλεψη εξετάζει, την εξέλιξη επιστήμης και έρευνας, τα αποτελέσματα της προσπάθειας έρευνας και ανάπτυξης μιας συγκεκριμένης επιχείρησης καθώς και τα αποτελέσματα από τις αντίστοιχες προσπάθειες των ανταγωνιστών, μέσω της χρήσης επιστημονικών εκδόσεων και περιοδικών που μελετούνται από ειδικούς εμπειρογνώμονες, αλλά και μέσω μεθόδων όπως η μέθοδος brainstorming⁴⁰, η μέθοδος των Δελφών⁴¹ (Delphi) και η μέθοδος των σεναρίων.

³⁸ Χρονολογική σειρά είναι ένα σύνολο παρατηρήσεων, που λαμβάνονται κατά ορισμένες χρονικές στιγμές ή περιόδους και ισαπέχουν συνήθως μεταξύ τους (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:92).

³⁹ Ονομάζονται κινήσεις και διακρίνονται κυρίως στα ακόλουθα είδη κίνησης: μακροχρόνια/γενική τάση, περιοδικές μεταβολές, κυκλικές μεταβολές, άρρυθμες/ακανόνιστες/απρόοπτες μεταβολές.

⁴⁰ Χρησιμοποιείται για την παραγωγή δημιουργικών ιδεών για την επίλυση προβλημάτων και για οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές προβλέψεις. Στη μέθοδο αυτή, δημιουργούνται ομάδες υπαλλήλων τα μέλη των οποίων καλούνται να παρουσιάσουν αυθόρμητα τις ιδέες τους αναφορικά με τις προβλέψεις, συζητούνται και αναθεωρούνται τα πλεονεκτήματα των προβλέψεων αυτών και διατυπώνονται εναλλακτικές και τέλος επιλέγεται μια εναλλακτική ιδέα με ομόφωνη γνώμη της ομάδας.

⁴¹ Η μέθοδος χρησιμοποιεί μια ομάδα εμπειρογνομώνων για να προβλέψουν τα μελλοντικά γεγονότα ή αναπτύξεις, μέσω σειράς ερωτηματολογίων (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:123). Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται για τη διατύπωση επόμενου ερωτηματολογίου και το οποίο μοιράζεται μαζί με περίληψη των αποτελεσμάτων του πρώτου ερωτηματολογίου και τα διαδοχικά αυτά ερωτηματολόγια δίνουν στους εμπειρογνώμονες την ευκαιρία να βελτιώσουν και να αναδιατυπώσουν τις αρχικές τους απόψεις. Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι έχει σχετικά χαμηλό κόστος, είναι γρήγορος και αποτελεσματικός τρόπος απόκτησης αντικειμενικής πληροφόρησης, τα αποτελέσματα της τεχνικής γίνονται πιο εύκολα αποδεκτά από ότι τα αποτελέσματα από άλλες ευθείες μορφές

Σε κοινωνικό επίπεδο, η επιχείρηση προσπαθεί να κατανοήσει τη φύση της μεταβαλλόμενης κοινωνίας και να εξακριβώσει την επιρροή των μεταβαλλόμενων αξιών και συμπεριφοράς των μελών της κοινωνίας στην επιχείρηση. Ως πρόβλεψη χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας συνεπώς χρησιμοποιούνται διαφορετικές μέθοδοι για την πρόβλεψη διαφορετικών μεταβλητών. Για παράδειγμα μέσω της ανάλυσης χρονικών σειρών προβλέπονται μεταβλητές όπως η κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία και φύλο ή ο ρυθμός των γεννήσεων, ενώ μέσω της συσχέτισης προσδιορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των οικονομικών, τεχνολογικών, κοινωνικών και νομικών προβλέψεων.

Σε πολιτικό/νομικό επίπεδο, μελετώνται κρατικοί/νομικοί παράγοντες και εκτιμάται η επίδραση της μελλοντικής κυβερνητικής νομοθεσίας και ερμηνεύεται η επίδραση αυτής στις σχέσεις μεταξύ κράτους-επιχείρησης. Οι προβλέψεις αυτές χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας που ευνοεί τη χρήση ποιοτικών μεθόδων πρόβλεψης, όπως brainstorming, Δελφών και Σεναρίων⁴².

ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΕΝΑΡΙΟΥ					
Προετοίμασε το υπόβαθρο	Επίλεξε τους κρίσιμους δείκτες	Όρισε την προηγούμενη συμπεριφορά για κάθε δείκτη	Έλεγξε τα πιθανά μελλοντικά γεγονότα	Πρόβλεψε κάθε δείκτη	Γράψε σενάριο (α)
-Υπολόγισε τους ολικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες για το βιομηχανικό τομέα που εξετάζεται -Δημογραφικό και τρόπος ζωής -Γενικές επιχειρήσεις και οικονομία -Νομοθεσία και διατάξεις -Επιστημονικό και τεχνολογικό -Ανάπτυξε ένα αδρομερές πρότυπο συστημάτων της βιομηχανίας	Αναγνώρισε τους δείκτες-κλειδιά της βιομηχανίας (τάσεις) Ανάλαβε βιβλιογραφική αναζήτηση για την αναγνώριση πιθανών μελλοντικών γεγονότων που επηρεάζουν τις τάσεις-κλειδιά Διόρισε τους συμμετέχοντες στην ομάδα της τεχνικής των Δελφών των οποίων η ειδική γνώμη είναι αξιόπιστη για την εκτίμηση του μέλλοντος της βιομηχανίας	Όρισε την ιστορική απόδοση του κάθε δείκτη Εισήγαγε αυτά τα δεδομένα σε μια βάση δεδομένων Ανάλυσε τους λόγους προηγούμενης συμπεριφοράς για κάθε τάση Δημογραφικό και κοινωνικό Πολιτικό και νομοθεσία Τεχνολογικό Συγκρότησε την ομάδα της τεχνικής των Δελφών για τις συνεντεύξεις	Εξέτασε την ομάδα της τεχνικής των Δελφών Αξιολόγησε προηγούμενες τάσεις Υπολόγισε την πιθανή επίδραση των μελλοντικών γεγονότων Πρόβλεψε μελλοντικές τιμές Καθόρισε και ανέφερε τις υποθέσεις για την πρόβλεψη Καθόρισε και ανέφερε εκτιμήσεις για προβαλλόμενες τιμές	Χειρίσου τις βάσεις δεδομένων και προγράμμα τα βιβλιογραφικής έρευνας και τα αποτελέσματα της τεχνικής των Δελφών	

αλληλεπίδρασης αλλά και ότι διεγείρει και ενθαρρύνει τη δημιουργική σκέψη και διορθώνει την προκατάληψη ατομικής προσωπικής κρίσης, χωρίς να μεταπηδά στο άλλο άκρο της επικράτησης της γνώμης κατά πλειοψηφία.

⁴² Περιγράφει μια σειρά γεγονότων που εξηγούν το πώς θα μπορούσε να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος. Τα σενάρια δεν έχουν πρόθεση πρόβλεψης του μέλλοντος αλλά λειτουργούν ως χρονολογικές ακολουθίες γεγονότων που αντικατοπτρίζουν λογικές σχέσεις αίτιου-αποτελέσματος ανάμεσα στα γεγονότα (Jain, 1997:339).

3.4 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Στο στάδιο αυτό του στρατηγικού προγραμματισμού, προσδιορίζεται και διατυπώνεται η αποστολή όπως την περιγράψαμε στο κεφάλαιο 2. Στη συνέχεια και εφόσον η αποστολή είναι καθορισμένη, περιγράφονται οι στόχοι (objectives), οι οποίοι είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει με μια σειρά προγραμματισμένων ενεργειών και δράσεων μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Οι στόχοι χρησιμοποιούνται για να μετατρέψουν ένα ευρύ φάσμα αποστολών ή σκοπών σε ειδικές ενέργειες-δράσεις και πρέπει να δηλώνονται με σαφήνεια, καθώς αποτελούν τη βάση για την παρακολούθηση της προόδου της αποστολής της επιχείρησης. Αξιοσημείωτο είναι ότι υπάρχει μια σειρά παραγόντων (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:170-172) οι οποίοι επηρεάζουν τη διαμόρφωσή τους και θα πρέπει να ελέγχονται κάθε φορά από τα διευθυντικά στελέχη, όπως οι πραγματικές καταστάσεις του περιβάλλοντος εκτός επιχείρησης καθώς και οι συσχετίσεις εξουσίας (δύναμης) ομάδων εκτός επιχείρησης, οι πραγματικές καταστάσεις των πόρων καθώς και οι συσχετίσεις μεταξύ της εξουσίας των ομάδων εντός επιχείρησης, το σύστημα αξιών των ανώτατων επιτελικών και διευθυντικών στελεχών που αναπτύσσονται μέσω της εκπαίδευσής, της πείρας τους και των πληροφοριών που ανταλλάσσουν σε επίπεδο εργασίας και από τους στόχους των προηγούμενων ετών καθώς και από το ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις οι στόχοι επιδιώκονται κατά προτεραιότητα. Συνεπώς οι στόχοι ιεραρχούνται με αποτέλεσμα στην κορυφή της ιεραρχίας ουσιαστικά να προκύπτει η ίδια η αποστολή της επιχείρησης, ακολουθούν οι γενικοί/στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης που επηρεάζουν ολόκληρη την επιχείρηση και στη συνέχεια βρίσκονται οι στόχοι των κλάδων της επιχείρησης που προέρχονται από τους γενικούς στόχους, οι στόχοι των λειτουργιών της επιχείρησης/επιχειρησιακοί, οι οποίοι προέρχονται από τους στόχους των κλάδων, οι στόχοι κατώτερων υποδιαιρέσεων των τμημάτων και τέλος, οι ατομικοί στόχοι. Συνήθως οι επιχειρήσεις επιδιώκουν και μια εναλλακτική ιεράρχηση ανάλογα με το χρονικό διάστημα που καλύπτουν και ως αποτέλεσμα προκύπτουν οι μακροχρόνιοι, μεσοπρόθεσμοι και βραχυχρόνιοι στόχοι.

Η διαμόρφωση των στόχων επιτυγχάνεται μέσα από διαφορετικά στάδια, μεταξύ των οποίων συναντάμε την αναγνώριση/ προσδιορισμό των περιοχών της επιχείρησης στις οποίες πρέπει να θέσουμε στόχους, την προσδιορισμό του χρονικού διαστήματος το οποίο θα καλύπτουν οι στόχοι, καθορισμό του μεγέθους των στόχων και γραπτή διατύπωση.

Η αναγνώριση των περιοχών της επιχείρησης οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης, είναι το πιο κρίσιμο στάδιο στη διαδικασία σχηματισμού των στόχων. Οι περιοχές αυτές χαρακτηρίζονται ως βασικές (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:167) και έχουν να κάνουν με την αποδοτικότητα κέρδους, που εκφράζεται με τρόπο απόλυτο ή σχετικό με την αύξηση των κερδών, αποδοτικότητα επενδύσεων, κέρδη ως αναλογία των πωλήσεων κ.λπ., με τις αγορές, που μετρώνται ως μερίδιο αγοράς, ως ποσότητα πωλήσεων

κ.λπ., με την παραγωγικότητα, η οποία εκφράζεται ως αναλογία εισροών-εκροών, ως κόστος ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος, κ.λπ., με το προϊόν, που αποτιμάται ως πωλήσεις και αποδοτικότητα ανά γραμμή (σειρά) προϊόντος, καθορισμένο χρόνο για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, κ.λπ., με τους χρηματοοικονομικούς πόρους, οι οποίοι εκτιμώνται σύμφωνα με τη διάρθρωση των κεφαλαίων, τις εισροές μετρητών, το κεφάλαιο κίνησης κ.ά., με τις παραγωγικές εγκαταστάσεις και τον μηχανολογικό εξοπλισμό, που εκφράζεται σε τετραγωνικά μέτρα, σταθερό κόστος, παραγωγικότητα, κ.ά., με την έρευνα και ανάπτυξη, που εκφράζονται μέσω των δαπανών που πραγματοποιούνται ή τα έργα που ολοκληρώνονται, με την οργανωτική διάρθρωση και τις δραστηριότητες, που εκφράζονται μέσα από τις μεταβολές που πρέπει να γίνουν στην οργανωτική διάρθρωση, με τα έργα που πρέπει να αναληφθούν, κ.λπ., με τους ανθρώπινους πόρους, που εκφράζονται με αριθμούς μέσω των απουσιών, πωλήσεων ανά άτομο, αριθμό τόμων που πρέπει να εκπαιδευτούν, κ.λπ., με την εξυπηρέτηση πελατών, που εκτιμάται μέσω του χρόνου παράδοσης προϊόντων, τον αριθμό παραπόνων ανά πελάτη, κ.λπ., και τέλος, με την κοινωνική ευθύνη, που εκφράζεται μέσω χρηματικών συνεισφορών και άλλων κοινωνικών δραστηριοτήτων.

Το δεύτερο στάδιο, ο προσδιορισμός του χρονικού ορίζοντα των στόχων, είναι εξίσου κρίσιμος. Οι στόχοι, κατατάσσονται σε βραχυχρόνιους, μεσοπρόθεσμους και μακροχρόνιους. Οι βραχυχρόνιοι, χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων και προέρχονται από μία, σε βάθος εκτίμηση αυτών. Συνεπώς, προκύπτει ότι οι βραχυχρόνιοι στόχοι καθορίζονται αφού πρώτα καθοριστούν οι μακροχρόνιοι, διατυπωθεί η γενική στρατηγική και είναι έτοιμη για εφαρμογή.

Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών στόχων : οι στόχοι πρέπει... (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:172-174)

Να είναι αποτέλεσμα συμμετοχικής διαδικασίας	Πρέπει να καθορίζονται με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών και να γίνονται αποδεκτοί από το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων
Να είναι ρεαλιστικοί	Πριν τη διατύπωση των στόχων, η οποία θα πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή των υπευθύνων των τμημάτων της επιχείρησης, θα πρέπει να γίνεται μια ανάλυση και διάγνωση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης.
Να είναι συνεπείς	Οι στόχοι δεν θα πρέπει να έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους άλλων τμημάτων ή τους γενικούς στόχους της επιχείρησης. Οι στόχοι θα πρέπει να διασυνδέονται, να εναρμονίζονται και να αλληλουποστηρίζονται.
Να έχουν προτεραιότητες	Θα πρέπει να κατατάσσονται σύμφωνα με την πραγματική προτεραιότητα των απαιτήσεων κατά την περίοδο που ισχύουν.
Να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι	Θα πρέπει να διατυπώνονται με αριθμητική έκφραση (ποσότητα ή αξία) ή να εκφράζονται με ποιοτικούς όρους.
Να παρέχουν τα κριτήρια για	Οι στόχοι βοηθούν το συντονισμό και τη λήψη αποφάσεων και κατευθύνουν την προσοχή των εργαζομένων στα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης

τη μέτρηση της απόδοσης	
Να αποσπούν δεσμεύσεις	Πλεονέκτημα του καθορισμού των στόχων είναι ότι αποσπούν δεσμεύσεις για ικανοποιητική απόδοση.

3.5 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στο πλαίσιο μιας επιχείρησης υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής:

- Εταιρικό (corporate level strategy)
- Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (business level strategy ή competitive strategy)
- Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχειρηματικής μονάδας (functional-level strategy)

ΣΥΝΟΨΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ (CORPORATE) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	
ΕΤΑΙΡΙΚΗ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΟΡΙΣΜΟΣ
Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (forward integration)	Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των διανομέων ή των λιανοπωλητών των προϊόντων μας
Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (backward integration)	Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των προμηθευτών μας
Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)	Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου κάποιων ανταγωνιστών
Διείσδυση αγοράς (market penetration)	Απόκτηση αυξανόμενου μεριδίου αγοράς για υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες στις υπάρχουσες αγορές μέσω μεγαλύτερης προσπάθειας μάρκετινγκ
Ανάπτυξη αγοράς (market development)	Εισαγωγή υπαρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών σε νέες γεωγραφικές περιοχές
Ανάπτυξη προϊόντων (product development)	Αύξηση πωλήσεων μέσω βελτίωσης των υπαρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών ή ανάπτυξης νέων
Συσχετισμένη διαφοροποίηση (concentric or related diversification)	Πρόσθεση νέων, συσχετισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών
Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση (conglomerate or unrelated diversification)	Πρόσθεση νέων, ασυσχέτιστων προϊόντων ή υπηρεσιών
Ανόρθωση (turnaround)	Ανασυγκρότηση μέσω μείωσης κόστους, παγίων κ.λπ., προς αναστροφή πτωτικών τάσεων σε πωλήσεις και κέρδη
Αποεπένδυση (divestiture)	Πώληση τμήματος/ων της επιχείρησης ή/και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
Εκποίηση (liquidation)	Εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, στην παρούσα τους αξία

Στο πρώτο επίπεδο, το εταιρικό, βασικός σκοπός της στρατηγικής (στρατηγική οργανισμού, είναι η διαχείριση-διοίκηση του παρόντος και μελλοντικού χαρτοφυλακίου

δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:177). Η στρατηγική στην περίπτωση αυτή ασχολείται με τις απαντήσεις δύο βασικών ερωτημάτων, με τι είδους και ποικιλία δραστηριοτήτων πρέπει να ασχοληθούμε και πώς θα κατανεμηθούν οι πόροι μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ		
	Τρόποι δημιουργίας αξίας	Πηγή γραφειοκρατικού κόστους
Συσχετισμένη διαφοροποίηση	<ul style="list-style-type: none"> • Αναδιάρθρωση • Μεταφορά ικανοτήτων • Οικονομίες εύρους 	<ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός δραστηριοτήτων • Συντονισμός δραστηριοτήτων
Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση	<ul style="list-style-type: none"> • Αναδιάρθρωση 	<ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός δραστηριοτήτων

ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ		
	Υπάρχοντα προϊόντα	Νέα προϊόντα
Υπάρχουσες αγορές	Στρατηγική διείσδυσης-συγκέντρωσης αγοράς	Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων
Νέες αγορές	Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς	Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

Ως επιχειρηματική στρατηγική ορίζουμε τις κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού-στρατηγικού⁴³ πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους. Αφορά το σύνολο της επιχείρησης και πραγματεύεται θέματα όπως το όραμα, η αποστολή, οι τομείς στους οποίους θα επιθυμούσε να έχει παρουσία και ο τρόπος διείσδυσης στην αγορά. Αυτό το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής που αφορά στη στρατηγική που ακολουθεί κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα προκειμένου να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, ονομάζεται και ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (business level ή competitive strategy).

⁴³ Στρατηγικό πλεονέκτημα είναι η ανταγωνιστική υπεροχή που έχει μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της που βασίζεται στην διακριτική ικανότητά της. Η διακριτική ικανότητα αναφέρεται στην υπεροχή μιας επιχείρησης σε ένα ιδιαίτερο θέμα του κλάδου, σε σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές της.

Το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων (Παπαδάκης, 2007:221). Τα επίπεδα αυτά πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία και να αλληλο-ενισχύονται προκειμένου να υποστηρίξουν την επιχειρηματική στρατηγική η οποία με τη σειρά της θα υποστηρίξει τη γενικότερη στρατηγική. Η ανάλυση της στρατηγικής σε επίπεδο λειτουργίας επικεντρώνεται στην εκτίμηση, αξιολόγηση κι επιλογή των στρατηγικών στις λειτουργίες της επιχείρησης (π.χ. μάρκετινγκ, παραγωγή, χρηματοοικονομικά, προσωπικό, έρευνα και ανάπτυξη, κ.ά.). Οι στρατηγικές σε επίπεδο λειτουργίας πρέπει να είναι εσωτερικώς συνεπείς, τόσο καθέτως⁴⁴ όσο και οριζοντίως⁴⁵.

Περαιτέρω, μπορούμε να διακρίνουμε τη στρατηγική σε τρεις βασικές κατηγορίες, στις στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies), στις στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies) και στις στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής (turnaround strategies).

ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ ΜΙΑΣ ΣΕΛΙΔΑΣ	
Όραμα/αποστολή και ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders)	<p>Πώς οραματίζεστε την επιχείρησή σας; Ποιος ο λόγος της ύπαρξής της;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γιατί δημιουργείτε αυτή την επιχείρηση; Γιατί να ενδιαφερθούν γι' αυτήν οι πελάτες σας; • Ποια σχέση οραματίζεστε να υπάρχει μεταξύ εργαζομένων, προμηθευτών, πελατών, κοινωνίας;
Αντικειμενικοί στόχοι	<p>Ποιοι είναι οι στόχοι σας; Πώς ορίζετε την επιτυχία;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τι στόχους θέτετε για τα χρηματοοικονομικά σας, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, την παραγωγή, τους ανθρώπινους πόρους, την έρευνα και ανάπτυξη κ.λπ;
Στρατηγική	<p>Πώς θα αναπτύξετε την επιχείρησή σας; Πώς θα ανταγωνιστείτε την αγορά σας;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποια είναι τα ισχυρά και ασθενή σημεία της επιχείρησής σας; • Τι ευκαιρίες και απειλές υπάρχουν στην αγορά σας; • Πώς θα πραγματώσετε το όραμα/αποστολή σας; • Τι προϊόντα ή/και υπηρεσίες θα προσφέρετε; • Που θα λειτουργήσετε; Πού είναι οι πελάτες σας; • Ποιοι είναι οι πελάτες σας; • Τι σας διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές σας; • Ποια η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;
Προγράμματα	<p>Τι συγκεκριμένες ενέργειες θα υλοποιήσετε ώστε να επιτύχετε τους στόχους σας;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τι επιμέρους προγράμματα θα αναλάβετε;

⁴⁴ Καθέτως συνεπείς είναι όταν αποτελεσματικά και αποδοτικά συνεισφέρουν ως ένα ενοποιημένο σύστημα στην πραγματοποίηση της επιχειρηματικής και της γενικότερης στρατηγικής.

⁴⁵ Οριζοντίως συνεπείς είναι όταν οι στρατηγικές σε μια λειτουργία της επιχείρησης είναι συνεπείς με εκείνες τις στρατηγικές που αναπτύσσονται σε όλες τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης.

Έλεγχος	<ul style="list-style-type: none"> • Πώς θα μετρήσετε το αποτέλεσμα; • Τι διορθωτικές αλλαγές θα εισάγετε; • Ποια είναι τα επόμενα βήματά σας;
---------	---

Εικόνα 15: Το επιχειρηματικό σχέδιο της μιας σελίδας (Παπαδάκης, 2007:199)

3.5.1 Στρατηγική σταθερότητας

Αφορά στις επιχειρήσεις βασική φιλοσοφία των οποίων είναι αυτή της σταθερότητας με την έννοια ότι η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή και τους ίδιους αντικειμενικούς στόχους. Η επιχείρηση τείνει να συγκεντρώνει τους πόρους στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της και τη βελτίωση της απόδοσής της με σταθερό ρυθμό.

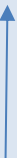

Μπορεί να αναλυθεί μέσω 4 διαφορετικών υποκατηγοριών:

Α) Στρατηγικής καμιάς αλλαγής: η υπάρχουσα στρατηγική συνεχίζεται με μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Βασική προϋπόθεση της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι ότι το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δεν έχει μεταβληθεί ώστε να απαιτεί τη διαφοροποίηση της στρατηγικής.

Β) Στρατηγική συγκομιδής κερδών: η μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης θυσιάζεται προκειμένου να επιτευχθούν άμεσα κέρδη.

Γ) Στρατηγικό διάλειμμα: συνήθως ακολουθεί περίοδο παρατεταμένης ανάπτυξης οπότε και η διοίκηση επιλέγει να ασχοληθεί με τη μεγιστοποίηση του εσωτερικού ελέγχου και την ανάπτυξη εσωτερικών συστημάτων. Οι φιλόδοξοι στόχοι περιορίζονται και επιχειρείται η σταθεροποίηση και η παγίωση των κεκτημένων.

Δ) Στρατηγική προσεκτικών βημάτων: συνήθως επιλέγεται σε περιόδους μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών οπότε και η επιχείρηση αναμένει τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον για να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση προς την οποία θα κινηθεί, πριν δεσμεύσει πόρους.

ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
	ΑΔΥΝΑΤΗ ← — ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ — → ΔΥΝΑΤΗ
ΤΑΧΥΣ 	Στρατηγικές επιλογές <ul style="list-style-type: none"> • Επανεξέταση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (Turnaround) • Απόκτηση άλλης εταιρίας στον ίδιο κλάδο (αν είναι εφικτό) • Κάθετη ολοκλήρωση • Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων • Εξαγορά από δυνατότερο αντίπαλο • Εγκατάλειψη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας
ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ Σ ΑΓΟΡΑΣ 	Στρατηγικές επιλογές <ul style="list-style-type: none"> • Συνέχιση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (και αν είναι εφικτό διεθνοποίηση) • Κάθετη ολοκλήρωση • Συσχετισμένη διαφοροποίηση
	Στρατηγικές επιλογές <ul style="list-style-type: none"> • Διεθνοποίηση εταιρίας

<u>ΑΡΓΟΣ</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● Επανεξέταση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (πιθανή ανόρθωση: Turnaround) ● Συγχώνευση με ανταγωνιστική εταιρία ● Κάθετη ολοκλήρωση ● Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων ● Συγκομιδή κερδών και αποεπένδυση ● ρευστοποίηση 	<ul style="list-style-type: none"> ● Συσχετισμένη διαφοροποίηση ● Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση ● Κοινοπραξία σε νέες αγορές ● Κάθετη ολοκλήρωση ● Συνέχιση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα
--------------	--	---

Οι στρατηγικές σταθερής ανάπτυξης χαρακτηρίζονται από σχετικά χαμηλό κίνδυνο, ενώ θεωρούνται ιδιαίτερα αποτελεσματικές όταν εφαρμόζονται από επιχειρήσεις επιτυχημένες και σε περιβάλλον που δεν είναι ιδιαίτερα άστατο (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:184). Μερικοί από τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση θα επιλέξει μια από τις παραπάνω στρατηγικές είναι οι εξής:

- Η επιχείρηση πηγαίνει καλά χωρίς η διοίκηση να γνωρίζει ποιος συνδυασμός αποφάσεων οδηγεί σε αυτό, συνεπώς επιλέγει να ακολουθήσει τον ίδιο δρόμο χωρίς μεταβολές.
- Η επιχείρηση είναι αποδοτική και η διοίκηση δεν επιθυμεί να λάβει άλλες αποφάσεις σχετικές με περαιτέρω ανάπτυξη της.
- Η διοίκηση δεν επιθυμεί να αναλάβει τον κίνδυνο να τροποποιήσει τη στρατηγική της.
- Η στρατηγική σταθερής ανάπτυξης ακολουθείται γιατί η διοίκηση δεν εξέτασε ποτέ εναλλακτικές στρατηγικές και θα αντιδράσει μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Το περιβάλλον είναι σχετικά σταθερό με λίγες απειλές για δημιουργία προβλημάτων και απουσία ευκαιριών.
- Μια αλλαγή στρατηγικής απαιτεί και αλλαγή στην κατανομή των πόρων, οι οποίες απαιτούν μεγάλα χρονικά διαστήματα και παρουσιάζουν αυξημένο βαθμό δυσκολίας.
- Υπερβολικά γρήγορη ανάπτυξη ενδέχεται να οδηγήσει σε μειωμένες αποδοτικότητες.
- Η επιχείρηση δεν είναι ενήμερη για τις αλλαγές που επηρεάζουν το προϊόν της και την αγορά των προϊόντων της.

3.5.2 Στρατηγική ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι από τις πλέον δημοφιλείς καθώς έχουν σχεδιαστεί για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε δυναμικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Μπορούν να υλοποιηθούν μέσω της **κάθετης και της οριζόντιας ολοκλήρωσης**, της **διασποράς/ διαφοροποίησης δραστηριοτήτων** είτε αυτή είναι συσχετισμένη είτε ασυσχέτιστη, της **διάσπασης και επανεστίασης**, της **συγκέντρωσης-διείσδυσης αγοράς**, της **ανάπτυξης αγοράς** και της **ανάπτυξης προϊόντων**. Οι σπουδαιότεροι

λόγοι (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:186-187) για τους οποίους μια επιχείρηση θα επιλέξει στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι εξής:

- Οι αξίες και φιλοδοξίες της ανώτατης διοίκησης.
- Η σύνδεση της αύξησης των μισθών και των επιπρόσθετων αμοιβών με την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης.
- Η πίστη ότι η εταιρία πρέπει να αναπτυχθεί για να επιβιώσει.
- Η αντίληψη πολλών στελεχών ότι η ανάπτυξη εξισώνεται με την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης.
- Οφέλη από την καμπύλη εμπειρίας, καθώς όταν μια επιχείρηση αναπτύσσεται σε μέγεθος εξοικειώνεται με το αντικείμενό της με αποτέλεσμα να έχουμε αύξηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας και μείωση του κόστους.
- Εξωτερικές πιέσεις από επενδυτές και άλλες ομάδες συμφερόντων στην εταιρεία που πιέζουν για υψηλή ανάπτυξη.

Κάθετη ολοκλήρωση: περιγράφει την προσπάθεια των επιχειρήσεων να αποκτήσουν παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή λιανοπωλητές) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές). Κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να επιτευχθεί και μέσω στρατηγικών συμμαχιών με επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Πρωταρχικός στόχος της διαδικασίας της ολοκλήρωσης είναι η ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης ενώ η διαδικασία αυτή κρίνεται αναγκαία όταν τίθενται θέματα προστασίας της ποιότητας (εάν στην αγορά υπάρχουν λίγοι προμηθευτές), όταν στην αγορά υπάρχουν ακριβοί προμηθευτές/διανομείς⁴⁶, όταν οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν επενδύσεις σε εξειδικευμένους πόρους⁴⁷, όταν η επιχείρηση θέλει να δημιουργήσει φραγμούς εισόδου των ανταγωνιστών στον κλάδο⁴⁸ και όταν η επιχείρηση θέλει να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα μιας σταθερής παραγωγής⁴⁹.

ΠΟΤΕ ΕΝΔΕΙΚΝΥΤΑΙ Η ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

1. Ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές ή/και διανομείς των προϊόντων

⁴⁶ Οπότε η επιχείρηση εφόσον έχει πλεόνασμα χρηματοοικονομικών πόρων μπορεί να εκμεταλλευτεί την κάθετη ολοκλήρωση προκειμένου να πετύχει εξοικονόμηση κόστους και οικονομίες κλίμακας.

⁴⁷ Πρόκειται συνήθως για τεχνολογικές καινοτομίες που είτε επιτρέπουν τη μείωση του κόστους παραγωγής, είτε τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και συνεπώς συμβάλλουν στη διαφοροποίηση των προϊόντων από τον ανταγωνισμό. Τέτοιες επενδύσεις σπάνια επιχειρούνται από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε παρακείμενα στάδια της παραγωγής και συνεπώς οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να καθετοποιηθούν και να πραγματοποιήσουν οι ίδιες τέτοιες στρατηγικής σημασίας επενδύσεις.

⁴⁸ Με την καθετοποίηση προς τα πίσω προκειμένου η επιχείρηση να ελέγχει τη ροή πρώτων υλών ή προς τα μπροστά προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει τον έλεγχο των καναλιών διανομής, μια επιχείρηση εμποδίζει την είσοδο δυνητικών ανταγωνιστών στον κλάδο.

⁴⁹ Με την κάθετη ολοκλήρωση επιτυγχάνεται εξομάλυνση της παραγωγής καθώς οι πόροι εισρέουν σε σταθερή βάση στην επιχείρηση και έτσι διευκολύνεται ο προγραμματισμός και ο συντονισμός των διαφόρων σταδίων παραγωγής. Επιπλέον επιτυγχάνεται εξοικονόμηση στο κόστος αποθήκευσης και ταχύτερη διανομή του προϊόντος στην αγορά (Παπαδάκης, 2007:228).

2. Λίγοι διανομείς/προμηθευτές και/ή χαμηλής ποιότητας, με συνέπεια η ολοκλήρωση προς τα εμπρός/πίσω να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
3. Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές είναι καλές
4. Διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης
5. Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων και/ή τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών.
6. Μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης
7. Βελτίωση στο μάρκετινγκ ή απόκτηση τεχνολογίας (απόκτηση εξειδικευμένων πόρων)
8. Χτίσιμο εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές

Εικόνα 16: Πότε ενδείκνυται η κάθετη ολοκλήρωση (Παπαδάκης, 2007:232)

Αναφορικά με τα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης διαδικασίας, αυτά προκύπτουν από τα εσωτερικά κόστη που απορρέουν από την οργάνωση μιας καθετοποιημένης επιχείρησης αλλά και από το γεγονός ότι κάποιιοι εξωτερικοί προμηθευτές μπορούν να παράγουν το προϊόν φθηνότερα. Επιπλέον στα μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης συγκαταλέγεται και η αποτυχία επίτευξης συνεργειών⁵⁰, η δυσκολία εξόδου από κλάδο⁵¹ και η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών⁵².

Οριζόντια ολοκλήρωση (Παπαδάκης, 2007:237-239) : πρόκειται για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Στόχος της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε συγκεκριμένη αγορά καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής η επιχείρηση αυξάνει το μερίδιο αγοράς της μειώνοντας παράλληλα ή ακόμα και εξαλείφοντας τον ανταγωνισμό της. Επιπλέον σε πολλές περιπτώσεις, επιχειρήσεις επιλέγουν τη διαδικασία της οριζόντιας ολοκλήρωσης εξαγοράζοντας ανταγωνιστές όταν αυτοί αντιμετωπίζουν χρηματοοικονομικά προβλήματα ενώ οι ίδιες στηριζόμενες στο διοικητικό τους ταλέντο και στα διοικητικά τους συστήματα μπορούν να ανατρέψουν τις αρνητικές προοπτικές των επιχειρήσεων-στόχων.

Από την άλλη, υπάρχουν μειονεκτήματα, παρόμοια με αυτά της κάθετης ολοκλήρωσης που θα μπορούσαν να αποτρέψουν μια επιχείρηση από το να επιλέξει την οριζόντια ολοκλήρωση. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε το γεγονός ότι η επιχείρηση εφόσον ολοκληρωθεί οριζόντια εξαρτάται άμεσα από τις εξελίξεις που συμβαίνουν στον κλάδο και επηρεάζεται από αυτές. Επιπλέον, πολλές φορές λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να επιτύχουν συνέργειες

⁵⁰ Συχνά οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις δεν καταφέρουν να αποκομίσουν τα οφέλη που προσδοκούσαν, κυρίως λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των παραγωγικών μονάδων. Διαφορές στην εταιρική κουλτούρα, στις στρατηγικές προτεραιότητες και συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών συνήθως ενισχύουν τα γραφειοκρατικά κόστη σε καθετοποιημένες επιχειρήσεις.

⁵¹ Οι πλήρως καθετοποιημένες επιχειρήσεις είναι ουσιαστικά δεσμευμένες με το συγκεκριμένο κλάδο και οι αρνητικές διακυμάνσεις σε αυτόν την επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό.

⁵² Με την κάθετη ολοκλήρωση μειώνεται η δυνατότητα μιας επιχείρησης να αλλάζει προμηθευτές ή συστήματα διανομής ώστε να συμβαδίζει με τις απαιτήσεις της μεταβαλλόμενης τεχνολογίας.

στις οποίες αρχικά σκόπευαν. Τέλος, και ειδικότερα στην περίπτωση επιθετικών εξαγορών, οι διαφορετικές κουλτούρες σε συνδυασμό με το αρνητικό κλίμα, είναι δυνατόν να αντιστρέψουν όλα τα αναμενόμενα οφέλη.

Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων: μπορεί να διακριθεί σε συσχετισμένη (concentric or related diversification), οπότε και η επιχείρηση επιλέγει να ασχοληθεί με δραστηριότητες που συνδέονται μεταξύ τους και σε ασυσχέτιστη (unrelated or conglomerate diversification), οπότε η επιχείρηση επιλέγει δραστηριότητες που δεν συνδέονται μεταξύ τους. Σαν στρατηγική επιλέγεται όταν η διοίκηση είναι πεπεισμένη ότι η επέκταση σε νέες δραστηριότητες θα της επιτρέψει να εκμεταλλευτεί μια σημαντική ελκυστική ευκαιρία, όταν επιχειρείται εξισορρόπηση των εποχιακών και κυκλικών διακυμάνσεων στη ζήτηση του προϊόντος και προσέλκυση των έμπειρων επιτελικών στελεχών και όταν υπάρχουν ενδείξεις για εμφάνιση θετικών αποτελεσμάτων συνέργιας. Αναφορικά με τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση θα επέλεγε τη συγκεκριμένη στρατηγική:

- Όσον αφορά τη συσχετισμένη διαφοροποίηση (Παπαδάκης, 2007:242-243): η επιχείρηση στοχεύει στη δημιουργία αξίας και μέσω της συσχετισμένης διαφοροποίησης επιτυγχάνει ενίσχυση της στρατηγικής ανταγωνιστικότητάς της αφού δημιουργείται αξία λόγω μεταφοράς ικανοτήτων⁵³ μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων, επιτυγχάνονται οικονομίες εύρους⁵⁴, αυξάνεται η δύναμη της επιχείρησης στην αγορά⁵⁵, μειώνεται η εξάρτηση της επιχείρησης από μία και μόνο δραστηριότητα, εξομαλύνεται η εποχικότητα των πωλήσεων των προϊόντων και επιτυγχάνεται ίσως αύξηση στις πωλήσεις των υπαρχόντων προϊόντων καθώς και πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Τα πλεονεκτήματα που εκμεταλλεύεται η επιχείρηση στην περίπτωση αυτή είναι το όνομα της μάρκας, τις ικανότητες μάρκετινγκ, την ικανότητα και δυναμικότητα της διανομής, την πλεονάζουσα ικανότητα παραγωγής, τις οικονομίες κλίμακας, τις ικανότητες έρευνας και ανάπτυξης και τη λειτουργία εξυπηρέτησης πελατών (Σιώμοκος, 2004:609).

ΠΟΤΕ ΕΝΔΕΙΚΝΥΤΑΙ Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

1. Απόκτηση πληροφοριών (π.χ. απόκτηση γνώσης σχετικά με τεχνολογικές αλλαγές και πρόοδο πριν τους ανταγωνιστές ή σχετικά με τάσεις στην αγορά)
2. Μείωση κόστους (π.χ. ολοκληρωμένη παραγωγή χάλυβος μειώνει το κόστος επαναθέρμανσης και μεταφοράς)

⁵³ Αυτή επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση επεκτείνεται σε δραστηριότητες που εμφανίζουν ομοιότητες, με τις ήδη υπάρχουσες σε ό,τι αφορά μία τουλάχιστον από τις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας.

⁵⁴ Πρόκειται για την εξοικονόμηση κόστους που επιτυγχάνεται όταν δύο τουλάχιστον από τις δραστηριότητες ης επιχείρησης μοιράζονται έναν ή περισσότερους πόρους όπως εγκαταστάσεις, κόστος έρευνας και ανάπτυξης, δίκτυο πώλησης κ.λπ., προκειμένου να μειωθεί το ύψος της επένδυσης σε κάθε κοινή λειτουργία και να αυξηθεί η χρήση της δυναμικότητας των κοινών λειτουργιών.

⁵⁵ Η συσχετισμένη διαφοροποίηση ενδέχεται να αποτρέψει τους ανταγωνιστές από την διενέργεια επιθετικών ανταγωνιστικών συμπεριφορών έναντι της διαφοροποιημένης επιχείρησης.

3. Αναμενόμενα κέρδη (π.χ. λόγω ύπαρξης τομέων στις εισόδους με μεγάλα περιθώρια κέρδους)
4. Διασπορά κινδύνου (αποφυγή εξάρτησης από ένα προϊόν ή αγορά, μείωση κυκλικότητας εσόδων)
5. Αξιοποίηση πόρων (π.χ. μεταβίβαση τεχνογνωσίας και ανταγωνιστικών ικανοτήτων της εταιρίας σε άλλες εταιρίες)
6. Αύξηση της δύναμης στην αγορά (δυνατότητα αντεπίθεσης λόγω παρουσίας σε πολλές δραστηριότητες)
7. Κτίσιμο αυτοκρατορίας (ανθρώπινος παράγων-ρόλος δύναμης και εξουσίας σαν κίνητρο ανάπτυξης)
8. Κίνητρα ανώτατων στελεχών (μείωση του κινδύνου απασχόλησης, αύξηση των προνομίων)

- Όσον αφορά την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση (Παπαδάκης, 2007:244-250): οι επιχειρήσεις την επιλέγουν όταν θεωρούν ότι η απόκτηση ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες ή όταν υπάρχει αβεβαιότητα αναφορικά με τη μελλοντική πορεία ενός κλάδου και μέσω της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει διασπορά κινδύνου. Επιπλέον, ως στρατηγική επιλέγεται και όταν υπάρχει πλεόνασμα κεφαλαίου το οποίο όμως δεν μπορεί να επενδυθεί στον κλάδο στον οποίο ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση, λόγω αντιμονοπωλιακών ή άλλων νόμων και έτσι αποφασίζεται η επέκταση δραστηριοτήτων σε άλλους κλάδους. Τέλος, η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση μπορεί να αποτελεί και το αποτέλεσμα προσωπικών φιλοδοξιών των ισχυρών στελεχών της επιχείρησης.

ΠΟΤΕ ΕΝΔΕΙΚΝΥΤΑΙ Η ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

1. Ανάγκη επένδυσης πλεονασμάτων κεφαλαίων
2. Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη
3. Διασπορά κινδύνου
4. Υπάρχουν πόροι και διοικητικό ταλέντο για αν ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε έναν νέο κλάδο
5. Σημαντική ευκαιρία απόκτησης μιας ασυσχέτιστης επιχείρησης
6. Υπάρχει χρηματοοικονομική συνέργια (synergy) μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης
7. Η μονοπωλιακή δύναμη τιμωρείται και άρα αναζητείται ανάπτυξη εκτός του κλάδου
8. Φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών
9. Κίνητρα των ανώτατων στελεχών-μείωση κινδύνου απασχόλησης και αύξηση των προνομίων τους

Διάσπαση και επανεστίαση: πρόκειται για στρατηγική που επιλέγεται συνήθως από ασυσχέτιστα διαφοροποιημένε επιχειρήσεις οι οποίες επανεστιάζουν στις βασικές τους δραστηριότητες. Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση θα επέλεγε αυτή τη στρατηγική είναι το υπερβολικό κόστος της διαφοροποίησης που ξεπερνά την αξία που αυτή δημιουργεί,

η πτώση της τιμής της μετοχής, η διαπίστωση από τη διοίκηση πώς οι επιμέρους δραστηριότητες δεν έχουν αρκετές ομοιότητες ώστε να μεταφέρονται με επιτυχία ικανότητες ή να αξιοποιούνται οικονομίες εύρους και συνέργειες, το γεγονός ότι η βασική δραστηριότητα της επιχείρησης γίνεται αντικείμενο ισχυρών ανταγωνιστικών πιέσεων, η πίεση των μετόχων για αυτό και τέλος, το γεγονός ότι το υπαγορεύει το νομοθετικό πλαίσιο.

Συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς: η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος⁵⁶, με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών⁵⁷ ή με τη στόχευση στην προσέλκυση μη χρηστών των προϊόντων⁵⁸. Η στρατηγική συγκέντρωσης παρουσιάζει μειωμένα κόστη γιατί η επιχείρηση έχει ήδη αρκετή γνώση και πολλούς πόρους από αυτούς που χρειάζονται για να ανταγωνιστεί την αγορά. Επιπλέον, η στρατηγική αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να συγκεντρώσει τις προσπάθειές της σε έναν μικρό αριθμό δραστηριοτήτων και συνεπώς να είναι πιο αποτελεσματική. Αυτό που αποτελεί βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου μπορεί να αποδειχθεί και μειονέκτημα εάν η αγορά για τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες ελαττωθεί (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:190).

Ανάπτυξη αγοράς: πρόκειται για την προώθηση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές μέσω της ανάπτυξης επιπλέον γεωγραφικών αγορών σε εθνική ή διεθνή κλίμακα, μέσω της προσέλκυσης πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς, μέσα από την αξιοποίηση νέων καναλιών διανομής εντός μια γεωγραφικής περιοχής και μέσω της δραστηριοποίησης σε ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές.

Ανάπτυξη προϊόντων: αφορά στην ανάπτυξη νέων προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές ή στην τροποποίηση υπαρχόντων προϊόντων και μπορεί να επιτευχθεί μέσω ανάπτυξης νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων, ποιοτικών παραλλαγών (στρατηγική επανασύστασης κι βελτίωσης της ποιότητας) ή ανάπτυξης επιπλέον μεγεθών και μοντέλων (επέκταση της προϊοντικής γραμμής) (Σιώμοκος, 2004:608).

3.5.3 Στρατηγική διάσωσης/αναστροφής

Οι επιχειρήσεις είναι πιο ευάλωτες από ποτέ όταν βρίσκονται στην κορυφή της ενοχλητικής τους- R.T. Lenz

⁵⁶ Είτε αυξάνοντας τις ποσότητες αγορών από τους καταναλωτές είτε αυξάνοντας το ρυθμό απαξίωσης των προϊόντων. Η αύξηση των ποσοτήτων αγορών επιτυγχάνεται μέσω της υπενθυμιστικής λειτουργίας του μάρκετινγκ, παροχής κινήτρων για συχνότερη χρήση, μείωσης ανεπιθύμητων συνεπειών της συχνής χρήσης, χρήσης του προϊόντος σε διαφορετικά μέρη και περιστάσεις (Σιώμοκος, 2004:607).

⁵⁷ Μέσω της επίτευξης διαφοροποίησης του προϊόντος στα μάτια των καταναλωτών είτε με την ενίσχυση της προώθησης είτε με την προσφορά χαμηλότερης τιμής.

⁵⁸ Ενδεικνύται όταν οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες, όταν υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος, όταν τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται, όταν οι οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όταν ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών και όταν υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών (Παπαδάκης, 2007:266).

Στη διάρκεια ζωής των επιχειρήσεων δεν επιλέγονται μόνο στρατηγικές ανάπτυξης αλλά ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα καλούνται να υιοθετήσουν στρατηγικές διάσωσης. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα αυτές επιλέγονται όχι για την αντιμετώπιση υπαρκτών προβλημάτων αλλά για την πρόβλεψη πιθανών μελλοντικών προβλημάτων. Είναι πολύ σημαντικό μια επιχείρηση να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις ενδείξεις μελλοντικής αποτυχίας καθώς υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε παρακμή, αυτοί είναι: η αδυναμία προσαρμογής στο περιβάλλον⁵⁹, η απουσία εσωτερικού ελέγχου⁶⁰, η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου, κάποιιοι ανεξέλεγκτοι παράγοντες⁶¹ και ο συνδυασμός των προηγούμενων. Οι παράγοντες αυτοί θα πρέπει να αξιολογούνται από κάθε επιχείρηση η οποία θα προχωρά σε ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και σε προσδιορισμό των ενεργειών που ενδείκνυνται καθώς και των στρατηγικών διάσωσης, είτε πρόκειται για ανόρθωση, είτε για αποεπένδυση, είτε για αιχμαλωσία είτε για ρευστοποίηση.

Ανόρθωση (Παπαδάκης, 2007:282-283) : ως στρατηγική επιλέγεται είτε κατασταλτικά για να αντιμετωπίσει προβλήματα που έχουν ήδη προκύψει, είτε προληπτικά. Στη πρώτη περίπτωση επιλέγεται, όταν η επιχείρηση παρουσιάζει για μεγάλο χρονικό διάστημα χαμηλότερη απόδοση από το ελάχιστο αποδεκτό όριο και με τα κέρδη που πραγματοποιεί δεν καλύπτει το κόστος κεφαλαίου. Στη φάση αυτή η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από περιορισμένους πόρους⁶², χαμηλό ηθικό εργαζομένων-έλλειψη εμπιστοσύνης, επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων ως προς τη στήριξη της επιχείρησης και περιορισμένο χρόνο, χαρακτηριστικά που θα πρέπει να αντιμετωπίσει αποφασιστικά προκειμένου να ανακάμψει. Οι κυριότερες από τις επεμβάσεις που γίνονται στη στρατηγική αυτή (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:205) είναι:

- Αλλαγή διευθυντικών στελεχών στα ανώτατα και κατώτατα κλιμάκια
- Λήψη αποφάσεων για έλεγχο του κόστους
- Περικοπές στις πρόσθετες αμοιβές των εργαζομένων
- Αντικατάσταση υψηλόμισθου προσωπικού με χαμηλόμισθο
- Περικοπές στις προσλήψεις νέου προσωπικού
- Εκμίσθωση εξοπλισμού (leasing)
- Περικοπές στα έξοδα και ελάττωση των δαπανών διαφήμισης και προώθησης
- Έμφαση στον έλεγχο τους κόστους και του προϋπολογισμού

⁵⁹ Είτε πρόκειται για αδυναμία προσαρμογής των προϊόντων στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, είτε για αδυναμία διαφοροποίησης και υιοθέτησης νέων τρόπων ανταγωνισμού.

⁶⁰ Αφορά ιδιαίτερα επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με μεγάλη ταχύτητα ή μέσω εξαγορών/συγχωνεύσεων.

⁶¹ Όπως για παράδειγμα τεχνολογικές εξελίξεις, κυβερνητικές πολιτικές και φυσικές καταστροφές.

⁶² Η επιχείρηση καλείται να προσαρμόσει τις λειτουργίες της στις υπάρχουσες συνθήκες περιορίζοντας της δαπάνες της.

- Βελτίωση εισπράξεως εισπρακτέων λογαριασμών
- Αυστηρότερος έλεγχος αποθεμάτων προϊόντων και περιουσιακών στοιχείων

Αποεπένδυση: πρόκειται για πώληση τμήματος μιας επιχείρησης και εφαρμόζεται εφόσον η στρατηγική ανόρθωσης απέτυχε, εάν το τμήμα αυτό που πωλείται απαιτεί περισσότερους πόρους από όσους η ίδια η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει, εάν το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη χαμηλή απόδοση της επιχείρησης, εάν η συγκεκριμένη δραστηριότητα δεν ταιριάζει με το μακροχρόνιο όραμα της επιχείρησης ή εάν υπάρχει κίνδυνος για την επιχείρηση να υποστεί τις ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων.

Αιχμαλωσία: «αιχμάλωτη» χαρακτηρίζουμε την επιχείρηση που μειώνει το εύρος των δραστηριοτήτων της, επειδή αδυνατεί να επιβιώσει στηριζόμενη σε δικές της δυνάμεις και αρχίζει να εξαρτάται από άλλη επιχείρηση μέσω ενός συμβολαίου μακροχρόνιας συνεργασίας. Οι αιχμάλωτες επιχειρήσεις ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις των συνεργατών τους σε ένα φάσμα αποφάσεων που αφορούν το σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης, από τη διαδικασία παραγωγής μέχρι τη διαδικασία πώλησης.

Ρευστοποίηση: πρόκειται για το τελευταίο στάδιο μιας επιχείρησης που απέτυχε στη διαδικασία ανόρθωσης, αποεπένδυσης ή αιχμαλωσίας και προσπαθεί να πουλήσει τα κομμάτια της που έχουν ακόμα αξία στην τρέχουσα τιμή. Η απόφαση για ρευστοποίηση λαμβάνεται εφόσον η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης έχει χειροτερεύσει και συνεπώς ο πωλητής βρίσκεται σε δυσμενή διαπραγματευτική θέση.

3.5.4 Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ουσιαστικά πρόκειται για το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής όπως έχει περιγραφεί στην εισαγωγή του κεφαλαίου που επιδιώκει την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο ο Grant (Grant 2005) έχει ορίσει περιγραφικά ως εξής «όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα». Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει να είναι αρκετά σημαντικά (substantial) ώστε να κάνουν τη διαφορά, διατηρήσιμα (sustainable) ώστε να αντιμετωπίζονται με επιτυχία οι περιβαλλοντικές αλλαγές και οι ενέργειες των ανταγωνιστών και με ευκολία να μετατρέπονται σε ορατά επιχειρησιακά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τους πελάτες (Σιώμοκος, 2004:114).

Τα δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2007:319-343) είναι η ηγεσία κόστους (cost leadership) δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφορά ενός προϊόντος σε χαμηλότερο κόστος και η διαφοροποίηση (differentiation), δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος με τέτοιο τρόπο που να προδιαθέτει τον πελάτη να πληρώσει παραπάνω για την απόκτησή του και υπάρχουν τρεις επιλογές ως προς την στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

	Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
Συνολική αγορά	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση
Εστίαση σε τμήμα (τα)	Εστίαση με ηγεσία κόστους	Εστίαση με διαφοροποίηση

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους: Περιγράφει τη στρατηγική που ακολουθείται όταν η επιχείρηση στοχεύει στο να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος. Το χαμηλότερο κόστος που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής της εφόσον της εξασφαλίζει τιμές πώλησης χαμηλότερες από αυτές των ανταγωνιστών της. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοια στρατηγική συνήθως απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς και χρησιμοποιούν τεχνικές μαζικής παραγωγής επενδύοντας σε έρευνα και τεχνολογία που θα οδηγήσουν σε νέους τρόπους μείωσης του κόστους. Ο ηγέτης κόστους δεν μπορεί να αγνοήσει τη διαφοροποίηση με την έννοια ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει πρέπει να είναι ισάξια με αυτά των ανταγωνιστών και εφόσον οι καταναλωτές δεν το αποδέχονται ως ίσο με αυτά η επιχείρηση οφείλει να μειώσει περαιτέρω την τιμή του.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
1. Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών	1. Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος
2. Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης	2. Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού
3. Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές	3. Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες
4. Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών, λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών	4. Ενδεχόμενη διολίσθηση της ποιότητας στην προσπάθεια επίτευξης χαμηλότερου κόστους
5. Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας	5. Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας
6. Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές κάτι που συνεπάγεται μεγάλες εκπτώσεις	
7. Επιτυχή αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές	
8. Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών	
9. Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους	

Αναφορικά με τις στρατηγικές ηγεσίας κόστους, αυτές συμπεριλαμβάνουν τους οδηγούς κόστους, που είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος και την αλυσίδα αξίας. Βασικοί οδηγοί κόστους (Παπαδάκης, 2007:326-329) είναι οι οικονομίες κλίμακας, που εκφράζουν την κατά μονάδα πτώση στο κόστος

μιας δραστηριότητας όταν αυξηθεί ο όγκος της δραστηριότητας αυτής και πηγάζουν τη από τη σχέση εισροών-εκροών μέσα σε μια επιχείρηση, οι οικονομίες μάθησης, που στηρίζονται στο γεγονός ότι η επανάληψη μέσα στο χώρο εργασία συμβάλλει στη μείωση του κόστους του προϊόντος αφού μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος διεκπεραίωσης μιας εργασίας όπως και οι φθορές κατά ελαττωματικά προϊόντα, η εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας⁶³, η οποία εξαρτάται ανάλογα με την ζήτηση των προϊόντων της επιχείρησης, ο σχεδιασμός του προϊόντος, το κόστος των εισροών⁶⁴, η τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής και η αποδοτικότητα της διοίκησης.

ΟΔΗΓΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ (COST DRIVERS)	
GRANT	PORTER
Οικονομίες μάθησης	
Οικονομίες κλίμακας	
Εκμετάλλευση δυναμικότητας	
Σχεδιασμός προϊόντος	Εσωτερικές σχέσεις
Κόστος εισροών	Ολοκλήρωση
Τεχνολογία παραγωγής	Αλληλεξαρτήσεις
Αποδοτικότητα διοίκησης	Χρονική στιγμή
	Πολιτικές
	Τοποθεσία
	Θεσμικό πλαίσιο

- Στρατηγική διαφοροποίησης: η στρατηγική αυτή στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Βασίζεται, στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων τα οποία θα γίνονται αντιληπτά από τον καταναλωτή ως μοναδικά και ποιοτικά και συνεπώς εξασφαλίζουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να τα τιμολογήσει σε υψηλότερη τιμή και να εξασφαλίσει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Η προσφορά μοναδικών και ποιοτικών προϊόντων μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανώτερης ποιότητας, της ανώτερης καινοτομικότητας και της ανώτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών. Η διαφοροποίηση στην περίπτωση αυτή δεν περιορίζεται στην παροχή διαφοροποιημένου προϊόντος αλλά και υπηρεσιών που το συνοδεύουν, μπορεί δηλαδή να είναι υλική ή άυλη. Η διαφοροποίηση εδώ περιορίζεται μόνο ως προς το ότι θα πρέπει να κινείται εντός των αποδεκτών ορίων των καταναλωτών, όπως επίσης και η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης.
- Στρατηγική εστίασης: η στρατηγική αυτή αντλεί στοιχεία από τις δύο προηγούμενες, αλλά βασίζεται στην ικανοποίηση συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς και όχι στο

⁶³ Η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσαρμόζει άμεσα τη δυναμικότητά της στο εκάστοτε επίπεδο ζήτησης αποτελεί πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος.

⁶⁴ Διαφορές στις τιμές πρώτων υλών, στο κόστος εργασίας, στα μεταφορικά κόστη μπορούν να εξασφαλίσουν κοστολογικό πλεονέκτημα.

σύνολο αυτής. Συνεπώς η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει τις ιδιαιτερότητες συγκεκριμένου τμήματος αγοράς τις ανάγκες του οποίου μπορεί να καλύψει με τρόπο αποδοτικότερο από αυτόν των ανταγωνιστών της. Η τμηματοποίηση αυτή γίνεται γεωγραφικά, ανάλογα με τον τύπο του καταναλωτή⁶⁵ ή/και ανάλογα με τη γραμμή προϊόντος, ενώ για να επιτύχει θα πρέπει η επιλογή του τμήματος να είναι τέτοια ώστε να παρέχει στη επιχείρηση ευκαιρίες ανάπτυξης της και εκμετάλλευσης αυτού.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ			
	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση	Εστίαση
Επίπεδο διαφοροποίησης	Χαμηλό (κυρίως μέσω της τιμής)	Υψηλό (κυρίως μέσω μοναδικότητας)	Χαμηλό ή υψηλό (τιμή ή μοναδικότητα)
Επίπεδο τμηματοποίησης αγοράς	Χαμηλό (μαζική αγορά)	Υψηλό (πολλά τμήματα)	Χαμηλό (ένα ή λίγα τμήματα)
Μοναδικές ικανότητες	Διοίκηση παραγωγής και αποθεμάτων	Έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ και πωλήσεις	Οποιαδήποτε ικανότητα που ταιριάζει στο εκάστοτε τμήμα

ΤΡΟΠΟΙ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ		
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
Ευέλικτα βιομηχανικά συστήματα	Ταχύτατη εναλλαγή της γραμμής παραγωγής	Δυνατότητες παραγωγής ευρείας γκάμας προϊόντων
Προτυποποίηση μερών του τελικού προϊόντος	Οικονομίες κλίμακας κατά την απόκτηση και συναρμολόγηση των προτυποποιημένων μερών	Δυνατότητα παραγωγής ευρείας γκάμας προϊόντων
Διοίκηση ολικής ποιότητας	Μείωση του κόστους ελέγχου και των ελαττωματικών προϊόντων, καλύτερος συνδυασμός δραστηριοτήτων	Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών μέσω βελτίωσης της ποιότητας όλων των λειτουργιών
Εκμετάλλευση διασυνδέσεων με προμηθευτές	Μείωση του κόστους διατήρησης αποθεμάτων και καθυστερήσεων	Άμεση εξυπηρέτηση αναγκών του πελάτη
Πακέτα προϊόντος	Μαζική παραγωγή, μείωση εξόδων μάρκετινγκ και διαφήμισης	Προσφορά ευρείας γκάμας προϊόντων με δυνατότητα εστίασης σε συγκεκριμένα τμήματα

3.5.5 Στρατηγική Διεθνοποίησης

Η αναγκαιότητα ύπαρξης της συγκεκριμένης στρατηγικής δεν ήταν πάντα δεδομένη αλλά προέκυψε ως αποτέλεσμα της διεθνοποίησης επιχειρήσεων με καταγιστικούς ρυθμούς, προκειμένου αυτές να ανταπεξέλθουν στον διεθνή ανταγωνισμό και να εκμεταλλευτούν

⁶⁵ Δημογραφικές, συμπεριφορικές και ψυχογραφικές μεταβλητές (Σιώμοκος, 2004:367)

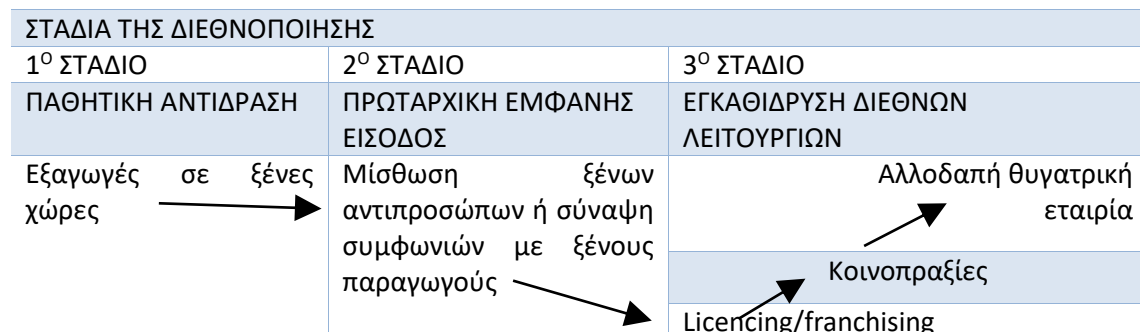
σημαντικές ευκαιρίες. Αναφορικά με τα κίνητρα για διεθνοποίηση, είναι πολλά και έχουν να κάνουν με την ανάγκη της επιχείρησης πρώτη να διεισδύσει σε διεθνή αγορά προκειμένου να κερδίσει μεγάλο μερίδιο αυτής και να δυσκολέψει την είσοδο νέων επιχειρήσεων, με την προσέλκυση ξένων επενδύσεων, με την εκμετάλλευση αγορών που δεν έχουν ακόμα κορεστεί, με την χαλάρωση προστατευτικών μέτρων και εμποδίων εμπορίου και επενδύσεων και με την ενθάρρυνση από τις ίδιες τις επιχειρήσεις προς τους προμηθευτές τους προκειμένου και οι ίδιοι να ακολουθήσουν στρατηγικές διεθνοποίησης.

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ				
	Διεθνής στρατηγική	Πολυτοπική στρατηγική	Παγκόσμια στρατηγική	Διεθνική στρατηγική
Αγορές που εξυπηρετούνται	Εγχώριες και εξωτερικού	Εγχώριες και εξωτερικού	Παγκόσμιες	Παγκόσμιες
Στρατηγικός προσανατολισμός και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Μεταφορά γνώσης και τεχνολογίας από τη χώρα προέλευσης στην παραγωγή εσωτερικού και εξωτερικού	Προϊόντα και υπηρεσίες αναπτύσσονται και κατασκευάζονται για να ταιριάζουν σε διαφορετικές αγορές εσωτερικού και εξωτερικού	Τυποποιημένα προϊόντα που παράγονται για αγορές με μεγάλη ποικιλία	Ανάπτυξη προϊόντων, ικανοτήτων και τεχνολογίας σε όλες τις μονάδες και μεταφορά τους οπουδήποτε χρειάζεται
Ευθύνη για τη δημιουργία στρατηγικής	Συγκεντρωμένη στα κεντρικά γραφεία της χώρας προέλευσης	Αποκεντρωμένη σε συνεργάτες του εξωτερικού	Μοιράζεται μεταξύ όλων των τμημάτων σε όλο τον κόσμο	Μοιράζεται μεταξύ όλων των τμημάτων
Δομή και έλεγχος	Λειτουργική με ένα διεθνές τμήμα	Πολλές διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες, ημιαυτόνομες	Ανεξάρτητα τμήματα στο εξωτερικό, των οποίων οι ενέργειες συντονίζονται από τα κεντρικά γραφεία	Ανεξάρτητες μονάδες λειτουργούν εθνικά και παγκόσμια
Βαθμός προσαρμογής στις χώρες υποδοχής	Χαμηλή-μέτρια	Μεγάλος βαθμός κοινωνικής και πολιτισμικής ποικιλομορφίας	Χαμηλή-μέτρια	Υψηλή
Χαρακτηριστικά δομής	Μια συντονισμένη ομοσπονδία. Μέτρια αλληλεξάρτηση, μέτρια κόστη ελέγχου	Συντονισμένη ομοσπονδία. Χαμηλή αλληλεξάρτηση, χαμηλά κόστη ελέγχου	Κεντρικός έλεγχος, υψηλή αλληλεξάρτηση, υψηλά κόστη ελέγχου	Υψηλή αλληλεξάρτηση, υψηλά κόστη ελέγχου
Ανάπτυξη και διάχυση της γνώσης	Αναπτύσσεται στο κέντρο και μεταφέρεται στο εξωτερικό	Αναπτύσσεται και διατηρείται σε κάθε μονάδα	Αναπτύσσεται και διατηρείται στο κέντρο	Ολοκληρωμένη ανάπτυξη και διάχυση σε όλες τις μονάδες

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ		
Στρατηγική	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Διεθνής στρατηγική	<ul style="list-style-type: none"> Μεταφορά χαρακτηριστικών ικανοτήτων στο εξωτερικό 	<ul style="list-style-type: none"> Έλλειψη τοπικής ανταπόκρισης Αδυναμία αναγνώρισης τοπικών οικονομιών Αδυναμία εκμετάλλευσης των ωφελειών από την καμπύλη εμπειρίας
Πολυτοπική στρατηγική	<ul style="list-style-type: none"> Υψηλός βαθμός τοπικής ανταπόκρισης 	<ul style="list-style-type: none"> Αδυναμία αναγνώρισης τοπικών οικονομιών Αδυναμία εκμετάλλευσης των ωφελειών από την καμπύλη εμπειρίας Αδυναμία μεταφοράς χαρακτηριστικών ικανοτήτων στο εξωτερικό
Παγκόσμια στρατηγική	<ul style="list-style-type: none"> Εκμετάλλευση των ωφελειών της καμπύλης εμπειρίας Εκμετάλλευση τοπικών οικονομιών 	<ul style="list-style-type: none"> Έλλειψη τοπικής ανταπόκρισης
Διεθνική στρατηγική	<ul style="list-style-type: none"> Όλα τα παραπάνω 	<ul style="list-style-type: none"> Δύσκολη στην εφαρμογή της

Αναφορικά με τη θεωρητική απεικόνιση της συγκεκριμένης στρατηγικής έχουν δημιουργηθεί διάφορα μοντέλα (Παπαδάκης, 2007:387-392), μεταξύ αυτών συναντάμε:

- Θεωρία των σταδίων: η προσέγγιση αυτή διαχωρίζει τις προσπάθειες επέκτασης της επιχείρησης σε στάδια με βασικό κριτήριο το βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης. Η εμπειρία μια επιχείρησης στις διεθνείς αγορές λειτουργεί ως εκπαίδευση και της εξασφαλίζει σταδιακά αυξανόμενο βαθμό διείσδυσης. Όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται στο εξωτερικό για πρώτη φορά χαρακτηρίζεται από μηδενική δέσμευση, αλλά σταδιακά μαθαίνει τους μηχανισμούς λειτουργίας των διεθνών αγορών και αυξάνει το βαθμό δέσμευσής της ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της αγοράς, τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης και την στρατηγική της.



- Μοντέλο διεθνοποίησης της Ουσάλας: πρόκειται για συμπεριφορικό μοντέλο που βασίζεται στην υπόθεση ότι η επιχείρηση αυξάνει τις δεσμεύσεις της στις διεθνείς

αγορές όσο τις γνωρίζει καλύτερα και αποκτά εμπειρία, περνώντας μέσα από 4 διαφορετικές φάσεις, την ασθενή εξαγωγική δραστηριότητα, τη μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου, τις εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα και τέλος την παραγωγή σε ξένη χώρα. Η διαδικασία διεθνοποίησης στην περίπτωση αυτή είναι μια συνάρτηση του βαθμού παγκοσμιοποίησης του κλάδου και του βαθμού διεθνοποίησης της ίδιας της επιχείρησης.

- Θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης: η θεωρία αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι οι επιχειρήσεις έχουν την τάση να μιμούνται τη στρατηγική των ηγετικών επιχειρήσεων του κλάδου (προκειμένου να μειώσουν το ρίσκο) στην προσπάθειά τους να διεισδύσουν στη διεθνή αγορά. Ως θεωρία παρουσιάζει ελλείψεις καθώς δεν λαμβάνει υπόψη τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, αλλά ούτε ερμηνεύει τα κίνητρα διεθνοποίησης της ηγετικής επιχείρησης.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΟΡΦΩΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Τρόποι εισόδου	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εξαγωγές	Δυνατότητα πραγματοποίησης οικονομιών κλίμακας και μάθησης	Κόστη μεταφοράς Απώλεια ανταγωνιστικότητας από συναλλαγματικές διαταραχές Εμπορικά εμπόδια (δασμοί κ.λπ) Αδυναμία διαφοροποίησης προϊόντος Προβλήματα συνεργασίας με τοπικούς συνεργάτες
Εξαγωγές με διαμεσολαβητές	Οικονομίες κλίμακας και μάθησης Εμπειρία ειδικευμένων επιχειρήσεων	Κόστος μεταφοράς, κίνδυνος συναλλαγματικός, προβλήματα διαφοροποίησης Απώλεια ελέγχου προϊόντος Αυξημένο κόστος
Παραγωγή κατόπιν αδειάς (Licensing)	Χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μηδενικός κίνδυνος	Απώλεια ελέγχου προϊόντος Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος Μικρά και προκαθορισμένα κέρδη για τον Licensor Απώλεια οικονομιών κλίμακας και μάθησης Αδυναμία χάραξης παγκόσμιας στρατηγικής
Δικαιόχρηση (franchising)	Χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μικρός κίνδυνος	Προβλήματα ελέγχου ποιότητας υπηρεσιών
Θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας	Πλήρης έλεγχος Προστασία τεχνολογίας (Know-how) και θεμελιωδών ικανοτήτων Παγκόσμια στρατηγική Οικονομίες κλίμακας και μάθησης	Υψηλό κόστος επένδυσης Διοικητικό κόστος Αργή προσαρμογή
Δημιουργία από την αρχή (greenfield venture)		Πολυπλοκότητα
Εξαγορές	Ταχύτητα πρόσβασης σε νέα αγορά Έμπειρο προσωπικό Δίκτυο θυγατρικών	Χρηματοδότηση χρεών
Κοινοπραξίες	Επιμερισμός κόστους-κινδύνου Συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων	Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος Περιορισμός ελευθερίας στη χάραξη στρατηγικής
Στρατηγικές συμμαχίες	Επιμερισμός κόστους-κινδύνου, συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων, πολιτική αποδοχή Δέσμευση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων Πρόσβαση στην τεχνολογία του συνεργάτη	Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος Περιορισμός ελευθερίας στη χάραξη στρατηγικής

- Θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος: η θεωρία αυτή εξετάζει κατηγορίες προϋποθέσεων που ευνοούν τη διεθνοποίηση και είναι προϋποθέσεις αναφορικά με την ιδιοκτησία, εσωτερικότητες, δηλαδή η μεταφορά τεχνολογίας σε μονάδες της ίδιας πολυεθνικής που δραστηριοποιούνται σε άλλες χώρες και προϋποθέσεις πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης. Η εφαρμογή του μοντέλου προϋποθέτει με τη σειρά της, ότι η επιχείρηση είναι πλήρως ενημερωμένη ως προς τις συνθήκες που επικρατούν στις διεθνείς αγορές.

3.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι βασική διαδικασία προκειμένου να διαπιστώσει η κάθε επιχείρηση το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων και απαντά σε συγκεκριμένα ερωτήματα που έχουν να κάνουν με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων και των πολιτικών. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται πάντα σε επίπεδο επιχείρησης ή/και οργανισμού και έπειτα σε επίπεδο τμημάτων-λειτουργιών.

3.6.1 Αξιολόγηση στρατηγικής

Το μοντέλο του Rumelt (R. Rumelt 1980): υπάρχουν τέσσερα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογήσουν μια στρατηγική και είναι η συνέπεια⁶⁶ της στρατηγικής με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης, η συμφωνία-ταύτιση⁶⁷ της στρατηγικής με τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα⁶⁸ και η διατήρησή του μέσω της στρατηγικής και η εφικτότητα⁶⁹ αυτής, ως προς το ότι δεν εξαντλεί διαθέσιμους πόρους και δεν δημιουργεί άλυτα προβλήματα.

Αξιολόγηση βάσει Lynch (R. Lynch 2003): η αξιολόγηση βασίζεται στα κριτήρια της καταλληλότητας, αποδεκτότητας και εφικτότητας. Η καταλληλότητα εξετάζει το βαθμό στον οποίο η στρατηγική είναι σύμφωνη με την παρούσα αλλά και τη μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης, δηλαδή το κατά πόσο ανταποκρίνεται στις μελλοντικές της ανάγκες και το κατά πόσο εκμεταλλεύεται τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης προκειμένου να της εξασφαλίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η αποδεκτότητα αφορά, στο κατά πόσο η στρατηγική και η απόδοση που προβλέπεται να έχει η επιχείρηση είναι εντός των τιθέμενων από τους μετόχους, ορίων. Η εφικτότητα είναι συνάρτηση του κατά πόσο η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί λόγω των υπαρκτών ποσοτικών περιορισμών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Μέθοδος STAIR: η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί πριν αλλά και μετά την υλοποίηση της στρατηγικής και αξιολογεί 5 βασικούς παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής. Ειδικότερα το STAIR προέρχεται από τις λέξεις: απλή (simple), έγκαιρη (timing), πλεονέκτημα εσωτερικό και εξωτερικό (advantage), ικανότητα εφαρμογής (implementation) και επάρκεια

⁶⁶ Έχει να κάνει με την ικανότητα της στρατηγικής να εξασφαλίζει συνάφεια και αλληλουχία στις πράξεις της επιχείρησης, προκειμένου να αποφεύγονται εσωτερικές συγκρούσεις.

⁶⁷ Η συμφωνία περιγράφει τον επιτυχή συνδυασμό της ικανότητας προσαρμογής της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον που υποδηλώνει εκτείνεται και στην ικανότητα ανταγωνισμού με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του περιβάλλοντος.

⁶⁸ Η στρατηγική συνδέεται με τη δημιουργία και εκμετάλλευση μοναδικών ικανοτήτων που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η δημιουργία του οποίου βασίζεται στην κατοχή ανώτερων πόρων, ανώτερων ικανοτήτων εκμετάλλευση πόρων και ευκαιριών και ανώτερης θέσης στην αγορά.

⁶⁹ Περιγράφει την ευκολία εφαρμογής της στρατηγικής και τη συμβατότητα αυτής με τους φυσικούς, ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους της επιχείρησης.

και καταλληλότητα πόρων (resources). Για κάθε ένα από τα ανωτέρω χαρακτηριστικά η μέθοδος ορίζει το ελάχιστο αποδεκτό όριο.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	
S	Simplistic and superficial (απλοϊκή και επιφανειακή-επιπόλαια)
T	Temporary and tactical (προσωρινή)
A	Actively resisted (ενεργή εναντίωση)
I	Impractical (αδυναμία εφαρμογής-μη πρακτική)
R	Risky (υπερβολικά ριψοκίνδυνη)

Εναλλακτικά η αξιολόγηση μια στρατηγικής μπορεί να γίνει με τη χρήση διαδεδομένων τεχνικών (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:234):

- Ανάλυση χαρτοφυλακίου προϊόντων: αφορά επιχειρήσεις που ασχολούνται με περισσότερες από μία δραστηριότητες τις οποίες κατατάσσει σε ομάδες κάνοντας χρήση δύο βασικών παραμέτρων, το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς⁷⁰ και την ανταγωνιστική θέση⁷¹ (μερίδιο αγοράς) της δραστηριότητας.
- Η τεχνική της General Electric: πρόκειται για τεχνική που δημιουργήθηκε από την ανάγκη ανάπτυξης μεθόδου για εκτίμηση προγραμμάτων ανάπτυξης σαράντα δραστηριοτήτων, με σκοπό την υποστήριξη εκείνων που παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες δυνατότητες ανάπτυξης. Για την αξιολόγηση κάθε δραστηριότητας χρησιμοποιήθηκαν τα κριτήρια: δυνατότητες δραστηριότητας και ελκυστικότητα βιομηχανίας. Οι καλύτερες εναλλακτικές στρατηγικές για κάθε δραστηριότητα είναι ένας συνδυασμός τόσο των δυνατοτήτων της δραστηριότητας όσο και της ελκυστικότητας της βιομηχανίας. Όπου και τα δύο είναι χαμηλά, ή το ένα από τα δυο είναι χαμηλό, κυριότερες εναλλακτικές στρατηγικές είναι η στρατηγική δημιουργίας ρευστών ή η στρατηγική αποεπένδυσης. Όταν οι δραστηριότητες ταξινομούνται υψηλά στο ένα ή και στα δύο κριτήρια, τότε κατάλληλη στρατηγική είναι η στρατηγική της ανάπτυξης.
- Η τεχνική της Dutch/Shell: και σε αυτήν την τεχνική χρησιμοποιείται μια μήτρα (ένα πλέγμα) για την απεικόνιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης βάσει των προοπτικών ανάπτυξης τους και της ανταγωνιστικής ικανότητάς τους. Οι προοπτικές

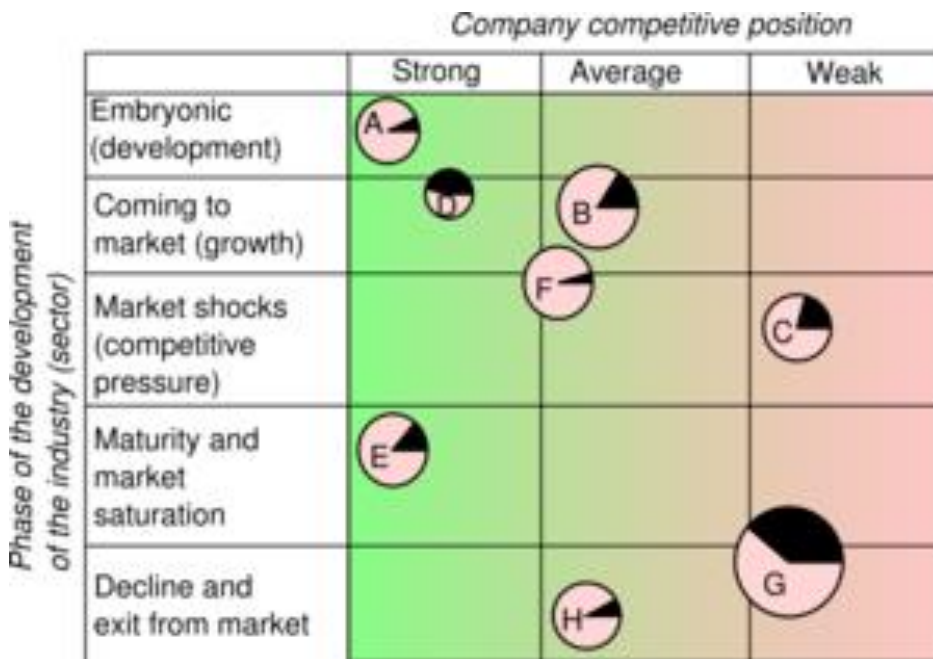
⁷⁰ Προσδιορίζει το επίπεδο της ευκαιρίας για επένδυση. Οι αναπτυσσόμενες δραστηριότητες παρέχουν ευκαιρία για επανεπένδυση των ρευστών που δημιουργούνται στην επιχείρηση με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας των επενδύσεων.

⁷¹ Καθορίζει το ρυθμό με τον οποίο η επιχείρηση δημιουργεί διαθέσιμα (ρευστά) καθώς ψηλό μερίδιο αγοράς δημιουργεί υψηλότερα περιθώρια κέρδους.

ανάπτυξης χαρακτηρίζονται ως ελκυστικές, μέτριες και μη ελκυστικές λαμβανομένης υπόψη της αποδοτικότητας του κέρδους, του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς, της ποιότητας της αγοράς κ.λπ. η ανταγωνιστική ικανότητα των δραστηριοτήτων χαρακτηρίζεται ως ισχυρή, μέτρια, αδύνατη λαμβανομένης υπόψη της θέσης στην αγορά, της ικανότητας παραγωγής, της έρευνας και ανάπτυξης προϊόντος κ.λπ. οι στρατηγικές που συνιστώνται για τις δραστηριότητες είναι οι εξής:

- **Ηγέτης:** όλοι οι πόροι διατίθενται στη συγκεκριμένη δραστηριότητα προκειμένου να διατηρηθεί η θέση στην αγορά.
 - **Εντονότερη προσπάθεια:** αφορά στην προσπάθεια που γίνεται για τη μετακίνηση των προϊόντων μιας περιοχής, στην περιοχή που χαρακτηρίζεται ως «ηγέτης» μέσω της κατανομής περισσότερων πόρων.
 - **Διπλασιασμός ή εγκατάλειψη:** οι δραστηριότητες της περιοχής αυτής πρέπει να γίνουν οι θεμελιώδεις δραστηριότητες της επιχείρησης και να αναπτυχθούν ενώ οι υπόλοιπες θα εγκαταλειφθούν,
 - **Ανάπτυξη:** οι δραστηριότητες της περιοχής αυτής αντιμετωπίζουν από δυο έως τέσσερις ισχυρούς ανταγωνιστές, συνεπώς καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να είναι ηγέτης. Η στρατηγική που ακολουθείται κατανέμει επαρκείς πόρους προκειμένου να αυξηθεί η δραστηριότητα παράλληλα με την αύξηση του κλάδου.
 - **Επιτήρηση:** στην περιοχή αυτή οι δραστηριότητες αντιμετωπίζουν μεγάλο ανταγωνισμό. Η στρατηγική που συνίσταται είναι η μεγιστοποίηση δημιουργίας ρευστών χωρίς ωστόσο να υπάρχει επιπρόσθετη δέσμευση πόρων στις δραστηριότητες αυτές.
 - **Σταδιακή αποχώρηση:** η στρατηγική που συνίσταται στις δραστηριότητες αυτές είναι η αποχώρηση με αργό ρυθμό ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη επανάκτηση από τα επενδεδυμένα κεφάλαια και η πραγματοποίηση επενδύσεων σε πιο επικερδείς δραστηριότητες της επιχείρησης.
 - **Δημιουργοί ρευστότητας:** η στρατηγική που συνιστάται είναι να δαπανηθούν λίγα ρευστά για περαιτέρω ανάπτυξη και να χρησιμοποιηθούν οι δραστηριότητες αυτές ως πηγή ρευστών για δραστηριότητες με καλύτερες προοπτικές ανάπτυξης.
 - **Αποεπένδυση:** η στρατηγική που ακολουθείται είναι η ρευστοποίηση των περιουσιακών στοιχείων και η επένδυσή τους σε πιο επικερδείς δραστηριότητες.
- Η τεχνική του Hofer: η τεχνική αυτή προτείνει μια μήτρα (ένα πλέγμα) για την αξιολόγηση των στρατηγικών ή δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, στην οποία οι δραστηριότητες σχεδιάζονται βάσει του σταδίου εξέλιξης του προϊόντος/αγοράς

καθώς και της ανταγωνιστικής θέσης τους. Στο πλέγμα αυτό οι κύκλοι αντιπροσωπεύουν το μέγεθος των κλάδων ενώ τα τμήματα εντός των κύκλων αντιπροσωπεύουν το μερίδιο αγοράς που κατέχουν τα προϊόντα της επιχείρησης ως ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων του κλάδου. Για τις δραστηριότητες που βρίσκονται πάνω και αριστερά στο πλέγμα, δηλαδή χαρακτηρίζονται από ισχυρή ανταγωνιστικότητα και είναι στο στάδιο της εισαγωγής και ανάπτυξης του κύκλου ζωής τους, πιο πιθανό είναι να υιοθετηθούν στρατηγικές ανάπτυξης. Αντίθετα για δραστηριότητες που βρίσκονται κάτω και δεξιά, η στρατηγική που θα ακολουθηθεί θα είναι μια στρατηγική δημιουργίας ρευστών βραχυπρόθεσμα, ενώ μακροπρόθεσμα θα ακολουθηθεί μια στρατηγική αποεπένδυσης ή ρευστοποίησης.



3.6.2 Επιλογή στρατηγικής

Η επιλογή της στρατηγικής έχει σκοπό τη λήψη μιας απόφασης για την επιλογή μιας συγκεκριμένης εναλλακτικής στρατηγικής. Εάν από τη διαδικασία της αξιολόγησης προκύπτει μια ξεκάθαρη στρατηγική επιλογή η διαδικασία είναι απλή. Αυτό που συμβαίνει όμως στην πραγματικότητα είναι ότι η αξιολόγηση προσφέρει στα επιτελικά στελέχη περισσότερες της μίας αποδεκτές εναλλακτικές στρατηγικές.

Αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής, αυτοί είναι οι εξής (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:254):

- Προηγούμενες επιχειρηματικές στρατηγικές, προκειμένου να περιορίζεται ο αριθμός των εναλλακτικών στρατηγικών σε αυτές που έχουν ακολουθηθεί και στο παρελθόν από την επιχείρηση. Σε περιπτώσεις που η αλλαγή στρατηγικής κρίνεται απαραίτητη μπορεί να συνοδεύεται από αλλαγή στα ανώτατα στελέχη γιατί τα νέα επιτελικά στελέχη είναι λιγότερο πιθανό να δεσμεύονται από προηγούμενες στρατηγικές.

- Διαθέσεις-συμπεριφορά των επιτελικών στελεχών που αναλαμβάνουν κινδύνους, οι οποίες επηρεάζουν την απόφαση επιλογής της στρατηγικής. Ορισμένες επιχειρήσεις εκφράζουν μεγάλη επιθυμία ως προς την ανάληψη κινδύνων και υιοθετούν επιθετικές στρατηγικές, ενώ άλλες παρουσιάζουν αποστροφή ως προς την ανάληψη κινδύνων υιοθετώντας αμυντικές στρατηγικές. Τα επιτελικά στελέχη που αποφεύγουν τους κινδύνους δεσμεύονται σε μεγάλο βαθμό από προηγούμενες στρατηγικές.
- Βαθμός εξάρτησης της επιχείρησης από εξωτερικούς παράγοντες: η επιλογή της στρατηγικής είναι το αποτέλεσμα των αλληλοεπιδράσεων της επιχείρησης με τις ομάδες των μετόχων, ανταγωνιστών, με το κράτος, με τα συνδικάτα και γενικότερα με την κοινωνία και ειδικότερα των διαπραγματεύσεων μαζί τους.
- Σχέσεις εξουσίας. Η εξουσία του ανώτατου επιτελικού στελέχους επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή των στρατηγικών.
- Συμπεριφορά των ανταγωνιστών. Ο παράγοντας αυτός είναι από τους πιο κρίσιμους με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να εξαρτούν την επιλογή της στρατηγικής τους με τις μεταβολές στη γραμμή προϊόντος και στις τιμές άλλων επιχειρήσεων.
- Διαθέσιμος χρόνος για την επιλογή της στρατηγικής. Οι πιέσεις χρόνου περιορίζουν τον αριθμό εναλλακτικών στρατηγικών που μπορούν να εξεταστούν και μειώνει την ποσότητα των στοιχείων και πληροφοριών που μπορεί να συγκεντρωθούν για την αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών.
- Επίδραση των κατώτερων βαθμίδων στελεχών και των στελεχών τα οποία είναι υπεύθυνα για το στρατηγικό προγραμματισμό, στην επιλογή της στρατηγικής. Μελέτες έχουν αποδείξει ότι η στρατηγική που επιλέγεται από τα κατώτερα στελέχη είναι διαφορετικές από αυτές που επιλέγουν τα ανώτερα επιτελικά στελέχη καθώς επίσης και ότι οι πρώτοι επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις δικές τους ατομικές προοπτικές καθώς και από τους στόχους των τμημάτων τους.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

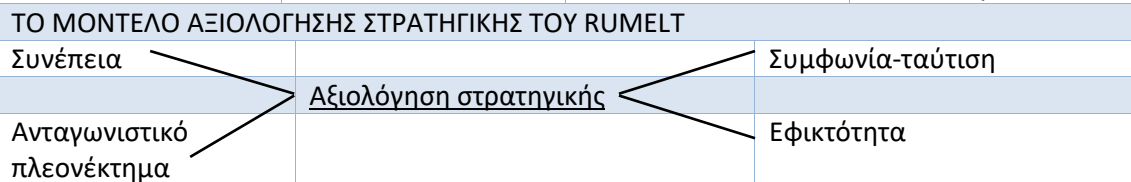
Απέδωσε υπάρχουσα στρατηγική	η τα	Μήπως η στρατηγική εφαρμόστηκε ατελώς;	Έχουν η στρατηγική και οι απαιτήσεις της	<u>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</u> Φτωχική επικοινωνία
------------------------------------	---------	--	---	--

OXI →

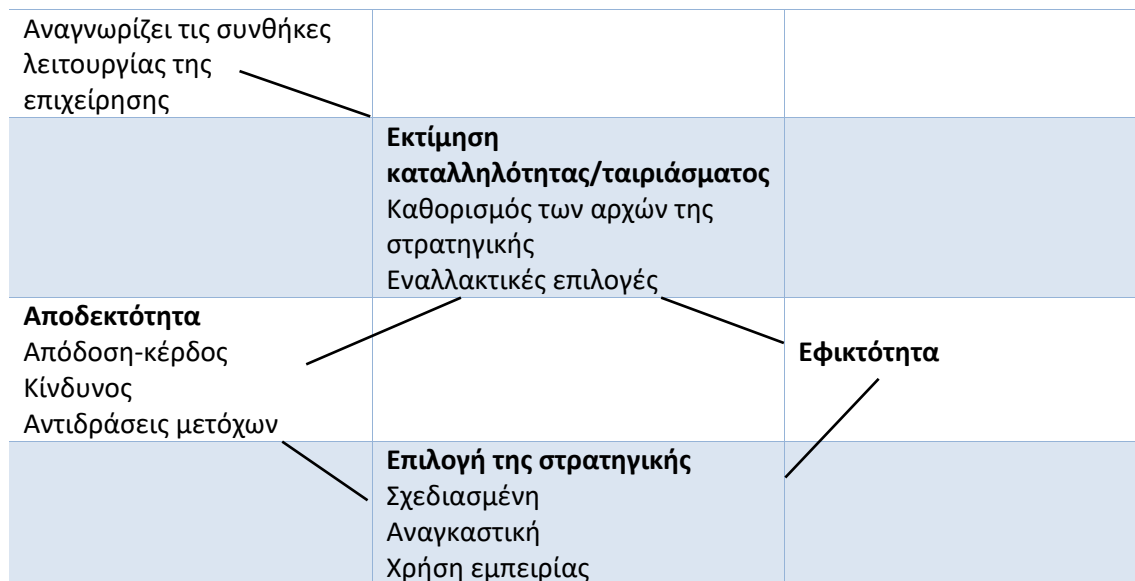


επιθυμητά αποτελέσματα;		επικοινωνηθεί αποτελεσματικά;	
	Ήταν έγκυρες/βάσιμες οι υποθέσεις που έγιναν;	Είναι η διοίκηση δεσμευμένη να εφαρμόσει τη στρατηγική;	Αδύναμη δέσμευση της διοίκησης
	Έχουν ορισθεί και εκτιμηθεί εναλλακτικά σενάρια;	Έχουν μετρηθεί τα αποτελέσματα και αναθεωρηθεί η στρατηγική βάσει αυτών;	Αποτυχία καθιέρωσης κατάλληλου μηχανισμού ανάδρασης
	Έχει γίνει σωστή διάγνωση της υπάρχουσας κατάστασης των τάσεων;	Εκτιμάται η στρατηγική δυσμενώς;	Εσφαλμένη βάση προγραμματισμού: λάθος διαμόρφωση στρατηγικής
		Η υποστηριζόμενη στρατηγική είναι συνεπής με τη στρατηγική των επιχειρησιακών μονάδων;	Μη συμβατά λειτουργικά πλάνα
		Είναι οι πόροι επαρκείς και σύμφωνοι με την επιλεγμένη στρατηγική;	Εσφαλμένη εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων
			Επιτυχής διαμόρφωση στρατηγικής και αποτελεσμάτων

↓ NAI



ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	
Ανάλυση στρατηγικής	Στρατηγικές επιλογές Διαπίστωση των δυνατοτήτων εξέλιξης



3.6.3 Balanced scorecard

Η τεχνική της ισόρροπης στοχοθεσίας των Kaplan και Norton, βλέπει την εταιρική απόδοση μέσα από 4 συνιστώσες, τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, τον πελάτη, τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη (Παπαδάκης, 2007:580) οι οποίες αλληλοεπηρεάζονται και η μια προϋποθέτει τη σωστή λειτουργία της άλλης προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ειδικότερα, για τη χρηματοοικονομική συνιστώσα πρέπει να προσδιοριστούν οι οικονομικές προσδοκίες των μετόχων, οι δράσεις που συμβάλλουν στην επίτευξή τους και οι κατάλληλοι δείκτες που θα εξυπηρετήσουν τον έλεγχο της πορείας της. Για την πελατειακή συνιστώσα η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει το πώς βλέπουν την επιχείρηση οι πελάτες, πώς θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών και το τι αντιλαμβάνεται ως ποιότητα ο πελάτης. Στη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών προσδιορίζονται ο τρόπος εναρμόνισής τους με τις απαιτήσεις των πελατών, η οργανωτική και τεχνολογική δομή που θα πρέπει να εξασφαλιστεί, ο τρόπος δημιουργίας αλυσίδας αξίας, ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι κατανοούν, αποδέχονται και υποστηρίζουν τους στόχους της επιχείρησης και τέλος, ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για αυτούς και τους παρέχει δυνατότητες ανάπτυξης. Στη συνιστώσα της μάθησης προσδιορίζονται η κουλτούρα που πρέπει να αναπτυχθεί προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών, η κουλτούρα που ευνοεί την ομαλή λειτουργία και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, ο τρόπος με τον οποίο θα αναπτυχθεί η καινοτομία, η συνεργασία και η ανταλλαγή γνώσης και πληροφορίας και οι ικανότητες των ανθρώπων που η επιχείρηση επιθυμεί να αναπτύξει και πώς αυτό θα καταστεί εφικτό.

ΟΙ 4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (BALANCED SCORECARD)		
	Χρηματοοικονομική	



	Ποιες είναι οι οικονομικές προσδοκίες (απόδοση της επένδυσης, οικονομική αύξηση της αξίας κ.λπ.)	
Πελατειακή Τι πρέπει να κάνουμε για να διατηρήσουμε και να αυξήσουμε τους πελάτες μας	↑ Όραμα και στρατηγική ↓	Εσωτερικές διαδικασίες Ποιες πρέπει να είναι οι εσωτερικές διαδικασίες ώστε να ικανοποιήσουμε τους πελάτες μας (ποιότητα, χρόνος ανταπόκρισης, νέα προϊόντα κ.λπ.)
	Μάθηση και ανάπτυξη Πώς θα διατηρήσουμε την κατάλληλη κουλτούρα και τη δυνατότητα να καινοτομούμε και να βελτιωνόμαστε (ικανοποίηση υπαλλήλων, κ.λπ.)	

Η ΩΦΕΛΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1. Η αποσαφήνιση του οράματος και της στρατηγικής
2. Η αναγνώριση των στρατηγικών στόχων και σύνδεση των στόχων με μια σειρά δεικτών απόδοσης (μετρήσεις)
3. Η καλύτερη αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης (καθώς χρησιμοποιούνται και μη χρηματοοικονομικοί δείκτες)
4. Η επικοινωνία και κατανόηση των στόχων και των απαραίτητων ενεργειών για την επίτευξη αυτών από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα
5. Ο καλύτερος έλεγχος των επιχειρηματικών διαδικασιών και δυνατότητα αναπληροφόρησης (Feedback) και εκμάθησης (learning)
6. Η ευθυγράμμιση των εταιρικών και προσωπικών στόχων
7. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της στρατηγικής για την εξασφάλιση βιωσιμότητας και κερδοφορίας της επιχείρησης
8. Ο προγραμματισμός, ο σχεδιασμός, η οριοθέτηση και η ευθυγράμμιση (alignment) των στρατηγικών στόχων ώστε να μην είναι αντικρουόμενοι μεταξύ τους
9. Η βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων σε όλον τον οργανισμό

3.7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Η έννοια της εφαρμογής του στρατηγικού προγραμματισμού περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την πραγματοποίηση της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Οι ενέργειες αυτές είναι οι εξής (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:270):

- Ανάπτυξη της κατάλληλης οργανωτικής διάρθρωσης
- Κατανομή των πόρων της επιχείρησης σε λειτουργίες και τμήματα
- Ανάπτυξη στρατηγικών/πολιτικών για τις λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης οι οποίες να βρίσκονται σε αρμονία με τις γενικές στρατηγικές της επιχείρησης και να συντελούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

- Αποτελεσματική ηγεσία και υιοθέτηση κινήτρων για την παρότρυνση των εργαζομένων για καλύτερη αποδοτικότητα.
- Ανάπτυξη ενός συστήματος ελέγχου για τη διαπίστωση εάν η επιλεγείσα στρατηγική που εφαρμόστηκε επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης.

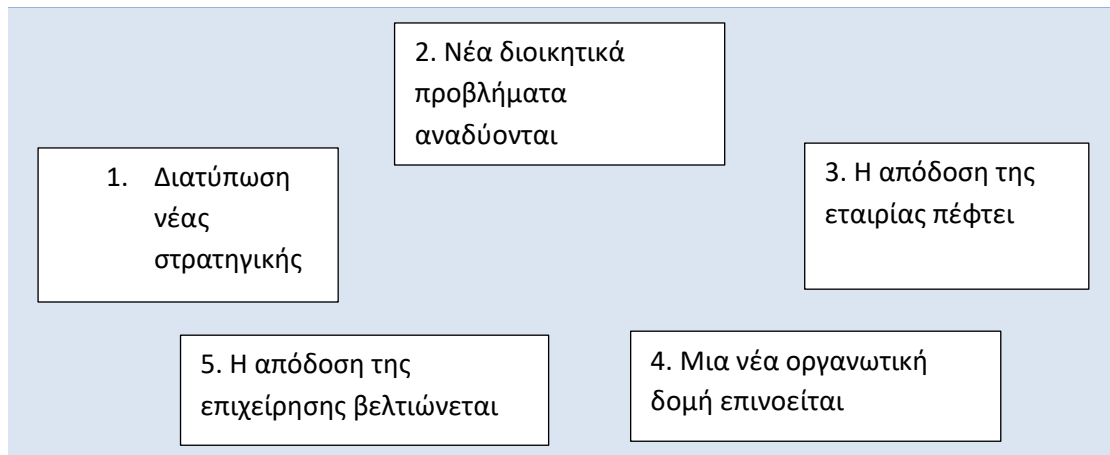
ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

- Διευκολύνει την εφαρμογή της στρατηγικής
- Καθορίζει τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες
- Οργανώνει τις τυπικές σχέσεις αναφοράς
- Ομαδοποιεί αποτελεσματικά τους εργαζομένους
- Διευκολύνει την επικοινωνία
- Υποδεικνύει την εξουσία και τον έλεγχο
- Μεγιστοποιεί την παρακίνηση

3.7.1 Οργανωτική διάρθρωση και στρατηγική

Σύμφωνα με μελέτες, αποδεικνύεται ότι οι στρατηγικές επιλογές της διοίκησης διαμορφώνουν την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης. Επιπλέον προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της θα πρέπει να είναι σε θέση να εναρμονίσει τη στρατηγική με τη διάρθρωσή της και να επιλέξει την κατάλληλη οργανωτική δομή ώστε να μην περιορίσει την εφαρμογή της επιλεγείσας στρατηγικής. Τέλος, αυτό που προκύπτει ως συμπέρασμα των σχετικών μελετών είναι ότι η επιχείρηση δύσκολα μπορεί να αλλάξει κατεύθυνση της υφιστάμενης στρατηγικής της χωρίς να αλλάξει και τη διαρθρωτική δομή της.

Η ανάπτυξη μιας υγιούς οργανωτικής διάρθρωσης είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή και υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:270), όμως δεν υπάρχει η τέλεια οργανωτική δομή. Η καλύτερη οργανωτική δομή είναι εκείνη η οποία ταιριάζει στο περιβάλλον και στα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης.



3.7.2 Ηγεσία

Ως χαρακτηριστικό εκδηλώνεται με τη συμπεριφορά των επιτελικών στελεχών ώστε να εμπνέει να δεσμεύει και να υποκινεί, ενώ καθορίζει την αποστολή, τους στόχους αλλά και τις αξίες της επιχείρησης. Τα επιτελικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν μια σειρά χαρακτηριστικών ώστε να είναι σε θέση να εφαρμόσουν μια στρατηγική. Αυτά έχουν να κάνουν με την κατάλληλη εκπαίδευση, τις ικανότητες, την εμπειρία, την ιδιοσυγκρασία και την προσωπικότητα, χαρακτηριστικά τα οποία επιτρέπουν στα επιτελικά στελέχη να χειρίζονται αποτελεσματικά τις νέες συνθήκες που προκύπτουν από το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τη νέα στρατηγική. Ο κρίσιμος ρόλος της ηγεσίας στην εφαρμογή και υλοποίηση στρατηγικών έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη της καριέρας των επιτελικών στελεχών για τη σχεδίαση της οποίας λαμβάνονται υπόψη, στοιχεία αναφορικά με την πρόβλεψη του αριθμού, των ειδικοτήτων και των ικανοτήτων των επιτελικών στελεχών που απαιτούνται για τον σχεδιασμό και εφαρμογή της μελλοντικής στρατηγικής, τα υφιστάμενα talenta που πρέπει να αναπτυχθούν και να αξιοποιηθούν, η ανάγκη σχεδιασμού κατάλληλων προγραμμάτων προαγωγής και πρόσληψης προσωπικού και η θέσπιση συστημάτων αμοιβών και κινήτρων για την προσέλκυση και διατήρηση των βασικών διευθυντικών στελεχών.

3.7.3 Συστήματα κινήτρων για παρότρυνση των εργαζομένων στην επιχείρηση

Οι ηθικές και υλικές αμοιβές είναι από τα πλέον αποτελεσματικά μέσα που διαθέτει μια επιχείρηση για να παροτρύνει τους εργαζομένους να επιτύχουν καλύτερη αποδοτικότητα. Για το λόγο αυτό δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να συνδέονται με τον μισθό γιατί έτσι θα χάσουν την αποτελεσματικότητά τους. Τα προγράμματα κινήτρων θα πρέπει να σχεδιάζονται κατάλληλα ώστε να συντελούν στη επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης και όχι αποκλειστικά για τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αλλά για το σύνολο των εργαζομένων, αφού συνδυαστεί με την απόδοσή τους.

3.7.4 Κατανομή των πόρων στις λειτουργίες –τμήματα της επιχείρησης

Η απόφαση κατανομής των πόρων σε λειτουργίες και τμήματα είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση και την επιδίωξη μιας μακροχρόνιας στρατηγικής και της επίτευξης των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης και μπορεί να γίνει είτε μέσω **προϋπολογιστικών προγραμμάτων** είτε μέσω **ανάπτυξης στρατηγικών/πολιτικών κατά λειτουργία/τμήμα** της επιχείρησης (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:276-291) .

Στην πρώτη περίπτωση, η ετοιμασία ενός προϋπολογισμού, ως κατάσταση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων ή απαιτήσεων οι οποίες εκφράζονται σε αξία ή ποσότητες, καθορίζει το επίπεδο των πόρων που πρόκειται να κατανεμηθεί σε κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης. Μειονέκτημα του προϋπολογισμού είναι η απουσία ευελιξίας και ειδικά σε κλάδους που μεταβάλλονται με ταχείς ρυθμούς και χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό, όπου η απειλή είναι μεγαλύτερη. Επιπλέον, οι προϋπολογισμοί μπορεί να συγκαλύπτουν αναποτελεσματικότητες με την έννοια ότι συνεχίζονται δαπάνες του παρελθόντος ενώ η παρούσα κατάσταση έχει μεταβληθεί σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν. Τέλος συχνά τα κονδύλια των προϋπολογισμών παρουσιάζονται επαυξημένα και ανακριβή με συνέπεια ο προϋπολογισμός να καθίσταται μη ρεαλιστικός.

Αναφορικά με τα είδη των προϋπολογισμών, υπάρχει:

1. Ο ελαστικός προϋπολογισμός, ο οποίος μεταβάλλεται ανάλογα με την ποσότητα των πωλήσεων ή με άλλη μονάδα μέτρησης, χρησιμοποιείται συνήθως για τον προϋπολογισμό των εξόδων και εξυπηρετούν την εκτίμηση του ύψους των εξόδων εάν θα συμβούν ορισμένες προϋποθέσεις.
2. Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης, ο οποίος δεν βασίζεται στον προϋπολογισμό του προηγούμενου έτους. Οι υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης υπόκεινται σε ανάλυση κόστους-οφέλους σαν να ήταν νέες δραστηριότητες, ενώ για κάθε κονδύλι απαιτείται από τους διευθυντές ανάλυση. Επιπλέον, οι διευθυντές υποχρεούνται να αναγνωρίζουν, εκτιμούν και ταξινομούν κατά σειρά σπουδαιότητας τις δραστηριότητες που βρίσκονται στον έλεγχο τους, ενώ κάθε χρόνο οι προϋπολογισμοί των δραστηριοτήτων αντιπαραβάλλονται με όλες τις άλλες δραστηριότητες που διεκδικούν τους πόρους της επιχείρησης.
3. Προϋπολογιστικό πρόγραμμα: συνεπάγεται κατανομή πόρων κατά πρόγραμμα και όχι κατά λειτουργία ή δραστηριότητα και οι χρηματικοί πόροι κατανέμονται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Χαρακτηριστικό των προϋπολογιστικών προγραμμάτων είναι ότι εκτείνονται μακριά στο μέλλον και ότι απαιτούν ανάλυση των προγραμμάτων από τους διευθυντές σαν να μην έχει κατανεμηθεί κανένα ποσό χρήματος.

Στην δεύτερη περίπτωση, αναπτύσσονται στρατηγικές που περιγράφουν τις μεθόδους για τη διεξαγωγή της γενικής στρατηγικής. Οι λειτουργικές στρατηγικές καθορίζουν το πώς θα επιτευχθεί η γενική στρατηγική της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν η ανώτατη διοίκηση

αφού αποφασίσει ποια γενική στρατηγική θα ακολουθήσει, κατανέμει τους πόρους που απαιτούνται και αναπτύσσει στρατηγικές για κάθε λειτουργία/τμήμα, οι οποίες θα βοηθήσουν στην ολοκλήρωση της γενικής στρατηγικής ενώ παράλληλα καθιστούν ικανούς τους διευθυντές των κατώτερων κλιμακίων να γνωρίζουν τι πρόκειται να πραγματοποιήσουν και τους ενθαρρύνει στην εκτέλεση της δουλειάς τους. Οι στρατηγικές που αναπτύσσονται συνήθως αφορούν το μάρκετινγκ, τη χρηματοοικονομική/λογιστική, την έρευνα και ανάπτυξη, την παραγωγή και τους ανθρώπινους πόρους.

3.8 Εκτίμηση και έλεγχος του στρατηγικού προγραμματισμού

Πρόκειται για το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού προγραμματισμού στο οποίο τα επιτελικά στελέχη προσπαθούν να διαπιστώσουν εάν η επιλεγείσα στρατηγική εφαρμόζεται σωστά και αποτελεσματικά και συνεπώς εάν επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης. Βασικός σκοπός του ελέγχου είναι να προειδοποιεί έγκαιρα για την ύπαρξη προβλημάτων ή την ενδεχόμενη εμφάνισή τους αφού κατά τον έλεγχο γίνεται σύγκριση της απόδοσης με τον τιθέμενο στόχο και εφόσον υπάρχουν αρνητικές αποκλίσεις λαμβάνονται μέτρα ώστε να εξαλειφθούν.

Αναφορικά με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της απόδοσης, μπορούν να είναι ποιοτικά ή ποσοτικά και συμπεριλαμβάνουν τους γενικούς στόχους της επιχείρησης οι οποίοι χρησιμοποιούνται για την απόδοση της επιχείρησης στο σύνολο, τους στόχους των προϋπολογισμών ή των τμημάτων της επιχείρησης, τους στόχους που προσδιορίζονται με το σύστημα διοίκησης βάσει στόχων⁷² και τους στόχους των προγραμμάτων παραγωγής.

Οι ποιοτικοί παράγοντες (Κιόχος & Παπανικολάου, 2001:297) με τους οποίους εκτιμάται η απόδοση μιας επιχείρησης συμπεριλαμβάνουν όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο τη συνέπεια, η οποία αναφέρεται στο να μην υπάρχουν ασυμβίβαστοι, μεταξύ τους, στόχοι στις διάφορες λειτουργίες/τμήματα, στην προσπάθεια εναρμόνισης των στόχων προκειμένου να συμβάλλουν στη πραγματοποίηση των γενικών στόχων, στη διενέργεια των κατάλληλων προσαρμογών προκειμένου η επιχείρηση να μπορεί να ανταποκριθεί στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και στη δυνατότητα εκμετάλλευσης όλων των ευκαιριών, την καταλληλότητα, η οποία αναφέρεται στην καταλληλότητα των πόρων αναφορικά με τις επιδιώξεις μας, στην πρόβλεψη ανάπτυξης εγκαταστάσεων και γνώσεων απαραίτητων για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης, στην ανάληψη αποδεκτού βαθμού κινδύνου, στη δημιουργία κριτηρίων για την εκτίμηση των πραγματοποιηθέντων στόχων έναντι των τιθέμενων ώστε να υπάρχει η ευχέρεια

⁷² Με τη διαδικασία αυτή καθορίζονται στόχοι σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και σε όλους τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας προκειμένου να επιτυγχάνεται συντονισμός των στρατηγικών λειτουργιών/τμημάτων της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ελεγκτικούς σκοπούς για την παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων.

να γίνουν οι κατάλληλες προσαρμογές και τη λειτουργικότητα, η οποία αναφέρεται στην δυνατότητα της στρατηγικής να παροτρύνει τους εργαζομένους για δράση και στην πιθανότητα που έχει να επιτευχθεί χωρίς να θέτει υπερβολικό βάρος στους διαθέσιμους πόρους και να δημιουργεί άλυτα προβλήματα.

Σε αυτούς τους ποιοτικούς παράγοντες μπορούμε να συμπληρώσουμε την εγκυρότητα που αφορά στο αν οι παραδοχές είναι ρεαλιστικές, την εφικτότητα, που προσδιορίζεται από την κατοχή δεξιοτήτων πόρων και δεσμεύσεων, την πρωτότητα, η οποία αναφέρεται στα ρίσκα και στους μη προβλέψιμους κινδύνους και τον κατάλληλο χρονικό ορίζοντα που να επιτρέπει την εφαρμογή της χωρίς να προκαλεί ζημιά στην επιχείρηση ή χωρίς να χάνει τις ευκαιρίες στην αγορά (Jain, 1997:248-249).

Οι ποσοτικοί παράγοντες που εξυπηρετούν την εκτίμηση της απόδοσης μια επιχείρησης συμπεριλαμβάνουν δείκτες που μετρούν την παραγωγή, τη χρηματοοικονομική λειτουργία, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τους ανθρώπινους πόρους (Σουλιώτης 2006).

4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

4.1 Επισκόπηση

Ο ρυθμός των αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι σήμερα πιο γρήγορος από ποτέ, καθώς οι νέες τεχνολογίες και καινοτομίες που εμφανίζονται στους κλάδους κάνουν επιτακτική την ανάγκη εύρεσης νέων τρόπων ανταγωνισμού και επιβίωσης. Για να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρουν τρόπους διαχείρισης της τεχνολογίας και της καινοτομίας και νέους τρόπους σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικών στόχων, μέσω νέων τρόπων επικοινωνίας των απαιτούμενων πληροφοριών, οργάνωσης των καθηκόντων και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Μια δεύτερη πρόκληση είναι ότι πρέπει να δημιουργηθούν γενιές διευθυντικών στελεχών που θα μπορέσουν να παραμερίσουν ή να αντικαταστήσουν εκείνους που αδιαφορούν για τις τεχνολογικές εξελίξεις με κίνδυνο να χαθεί η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας (Καρβούνης, 1995:20). Βασική πρόκληση για τις επιχειρήσεις/οργανισμούς, συνεπώς, αποτελεί η ενσωμάτωση των εννοιών της τεχνολογίας και της καινοτομίας στις καθημερινές δραστηριότητες και η χρήση σύγχρονων μεθοδολογιών που θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.

<p>Σε ποιο βαθμό οι υπάρχουσες τεχνολογίες ωριμάζουν; Ποιες τεχνολογικές εξελίξεις ή τάσεις επηρεάζουν ή θα μπορούν να επηρεάσουν τη βιομηχανία;</p>
<p>ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ/ΝΟΜΟΙ Ποιες αλλαγές της σχετικής νομοθεσίας είναι πιθανές και ποια μπορεί να είναι η επίδρασή τους; Τι είδους κίνητρα (π.χ. φορολογικά κ.ά.) αναπτύσσονται που μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική; Ποια είναι η πολιτική επικινδυνότητα (ρίσκο) λειτουργίας της επιχείρησης κάτω από κυβερνητική δικαιοδοσία;</p>
<p>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ Ποιες είναι οι οικονομικές προοπτικές και οι προβλέψεις για τον πληθωρισμό σε χώρες όπου λειτουργεί η εταιρία; Πώς θα επηρεάσουν αυτές τη στρατηγική;</p>
<p>ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ/ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ Ποιες είναι οι υφιστάμενες και αναδυόμενες τάσεις στον τρόπο ζωής και άλλους συντελεστές της κουλτούρας; Για ποιους λόγους και ποιες ενδέχεται να είναι οι επιπτώσεις τους;</p>
<p>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ Ποιες δημογραφικές τάσεις θα επηρεάσουν το μέγεθος της αγοράς (ή των τμημάτων στην οποία λειτουργεί η βιομηχανία); Ποιες δημογραφικές τάσεις αντιπροσωπεύουν ευκαιρίες ή απειλές;</p>
<p>ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ Ποιες είναι οι σημαντικές τάσεις και τα σημαντικά μελλοντικά γεγονότα; Ποιες ευκαιρίες και απειλές εμφανίζονται; Ποιες είναι οι θεμελιώδεις στρατηγικές ερωτήσεις ή/και οι περιοχές αβεβαιότητας σχετικά με τάσεις ή γεγονότα που δύνανται να επηρεάσουν τη στρατηγική; Αυτές θα πρέπει να αξιολογηθούν ανάλογα με τις επιπτώσεις τους.</p>
<p>ΣΕΝΑΡΙΑ Ποια σενάρια αξίζουν να αποτελέσουν τη βάση μιας ανάλυσης σεναρίων;</p>

Η επίδραση της τεχνολογίας⁷³ στις επιχειρήσεις είναι πολυδιάστατη και προκαλεί κλιμακωτές αντιδράσεις εντός των εταιριών/οργανισμών, καθώς καλύπτει δραστηριότητες που αρχίζουν από την έρευνα για νέα γνώση ως την εξυπηρέτηση του πελάτη. Για παράδειγμα η αύξηση του όγκου των διαθέσιμων πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης, σε μείωση του κόστους και σε καλύτερη τιμολόγηση. Σημαντικός είναι και ο αντίκτυπος της τεχνολογίας στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, με την έννοια ότι οι νέες τεχνολογικές καινοτομίες οδηγούν σε μη αναμενόμενες κοινωνικές αλλαγές, αλλά και η ίδια η κοινωνία

⁷³ Από τις τρεις διαστάσεις της τεχνολογίας, τεχνολογία προϊόντος, τεχνολογία διεργασίας (παραγωγής) και τεχνολογία πληροφοριών, η τρίτη είναι ίσως η σημαντικότερη καθώς είναι η πλέον ολοκληρωμένη αφού περιέχει τις νέες επιχειρήσεις βασιζόμενες στην πληροφορική, τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (μετατρέπουν την ισχύ επεξεργασίας πληροφοριών σε στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα), τη σύνδεση με φυσικές και νοητικές διεργασίες (υλικά λογισμικά και φυσικά στοιχεία που επιτρέπουν τη συσχέτιση φυσικών γεγονότων και τη συνεργασία με πληροφοριακά συστήματα), τα εφαρμοσμένα πληροφοριακά συστήματα (λειτουργικά συστήματα, λογισμικό και πρωτόκολλα επικοινωνίας) και τα υλικά και λογισμικά πληροφορικής (καλύπτουν τις φυσικές αρχές και τα πνευματικά δημιουργήματα που αποτελούν τη βάση της μνήμης, της ταχύτητας επεξεργασίας των στοιχείων και της ισχύος των πληροφοριακών συστημάτων) (Καρβούνης, 1995:39).

μπορεί να «απαιτήσει» από τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν τεχνολογία. Είναι συνεπώς ξεκάθαρο ότι η επιρροή επιχειρήσεων-κοινωνίας είναι συνεχής με αποτέλεσμα λόγω νέων τεχνολογιών, να δημιουργούνται και να εξαφανίζονται ολόκληροι κλάδοι.

Βασικός στόχος των διαδικασιών τεχνολογίας και καινοτομίας είναι να προσθέτουν αξία στις επιχειρήσεις, είτε αυξάνοντας το κέρδος τους είτε αυξάνοντας την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους και οι επιχειρήσεις επενδύουν στη τεχνολογία εφόσον αυτή μπορεί να τους εξασφαλίσει σαφή στρατηγικά πλεονεκτήματα, καθώς επεκτείνει τη δύναμη του ανθρώπου, επεκτείνει τις αισθήσεις και τις δυνατότητες επικοινωνίας του και τέλος επεκτείνει τις δυνατότητες ελέγχου και του νου του (Καρβούνης, 1995:31). Χαρακτηριστικό δε της τεχνολογίας είναι ότι χρησιμοποιείται ως ένα είδος καθοδηγητικού δείκτη στο χώρο του management.

Αναφορικά με τον ορισμό της τεχνολογίας, έχουν αναπτυχθεί διαφορετικές προσεγγίσεις. Μεταξύ των βασικών προσεγγίσεων είναι και οι ακόλουθοι ορισμοί (White & Bruton, 2010:59):

- Οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να μεταβάλλουμε τις εισροές σε εκροές.
- Η εφαρμογή της γνώσης στην εκτέλεση εργασιών.
- Πρόκειται για τη θεωρητική και πρακτική γνώση, τις δεξιότητες και τα τεχνουργήματα που δύνανται να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη των προϊόντων ή του συστήματος παραγωγής και διανομής τους.
- Τα τεχνικά μέσα που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι προκειμένου να βελτιώσουν το περιβάλλον τους.

Από την ενοποίηση των παραπάνω ορισμών η τεχνολογία μπορεί να οριστεί ως η πρακτική εφαρμογή της μάθησης και της γνώσης από μεμονωμένα άτομα και οργανισμούς για την υποστήριξη της ανθρώπινης προσπάθειας. Τεχνολογία είναι η γνώση, τα προϊόντα, οι διαδικασίες, τα εργαλεία και τα συστήματα που χρησιμοποιούνται στη δημιουργία αγαθών ή στην παροχή υπηρεσιών. Η διαχείριση της τεχνολογίας εμπεριέχει στοιχεία της στρατηγικής διοίκησης και μπορεί να οριστεί ως η διασύνδεση των πεδίων της εφαρμοσμένης μηχανικής, των θετικών επιστημών και της διοικητικής επιστήμης με στόχο το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την εφαρμογή, την παρακολούθηση και τον έλεγχο τεχνολογικών ικανοτήτων για τη διαμόρφωση και επίτευξη των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων ενός οργανισμού. Σχετικός είναι και ο ορισμός που δίνεται στην Encyclopedia of Science and Technology (Καρβούνης, 1995:29), σύμφωνα με τον οποίο, τεχνολογία είναι η συστηματική γνώση και πράξη, συνήθως βιομηχανικών διεργασιών, αλλά εφαρμόσιμων σε κάθε επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα.

Αναφορικά με τη σημασία της διαχείρισης της τεχνολογίας, συνοπτικά μπορούμε να αναφερθούμε στην ανάγκη ύπαρξης διεπιστημονικής προσέγγισης προκειμένου να υπάρχει

αποδοτική και αποτελεσματική οικονομική ανάπτυξη η οποία θα εκμεταλλεύεται τις τεχνολογικές ευκαιρίες, στην ανάγκη μείωσης του χρόνου ανάπτυξης των προϊόντων ή προσφοράς υπηρεσιών και στην αύξηση της ευελιξίας των επιχειρήσεων, στην ανάγκη αντιμετώπισης του διεθνούς ανταγωνισμού και συνεπώς ανάγκη για ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και στην ανάγκη εκσυγχρονισμού των εργαλείων διοίκησης. Το πώς κάθε επιχείρηση θα αποφασίσει να διαχειριστεί την ανάγκη ύπαρξης τεχνολογικών καινοτομιών, δηλαδή αν θα αποφασίσει να ακολουθήσει τα βήματα των ηγέτιδων επιχειρήσεων ή αν θα αποφασίσει να αναπτύξει τελειώς διαφορετικές διαδικασίες και δομές είναι αποτέλεσμα της στρατηγικής προσέγγισης που θα αποφασίσει να ακολουθήσει και μιας σειράς ενεργειών που διενεργούνται από τα διευθυντικά στελέχη και έχουν να κάνουν με την ανάλυση της δομής του κλάδου στο εσωτερικό της χώρας αλλά και διεθνώς, με την κατανόηση των ικανοτήτων της εταιρείας αλλά και των ανταγωνιστών, με την διεξαγωγή χρηματοοικονομικών μελετών και με την πρόβλεψη μελλοντικών αλλαγών.

Σε ό, τι αφορά την καινοτομία, αυτή είναι μέρος της διαχείρισης της τεχνολογίας, καθώς η πρώτη απαιτεί τη δεύτερη αλλά δεν συμβαίνει και το αντίθετο. Ως καινοτομία ορίζεται η διαδικασία μέσω της οποίας αναπτύσσονται νέες και βελτιωμένες υπηρεσίες, διαδικασίες, προϊόντα και υλικά και μεταφέρονται είτε σε κατασκευαστικές μονάδες, είτε στην αγορά ανάλογα με την περίπτωση (White & Bruton, 2010:67). Η επιτυχής διαχείριση αυτής, εξαρτάται από την προθυμία της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης να διαθέσει πόρους που θα επιτρέψουν σε μεμονωμένα άτομα και ομάδες να αναγνωρίσουν το νεωτερικό και να αποκριθούν ανάλογα και ορίζεται ως μια περιεκτική προσέγγιση στη διοικητική επίλυση προβλημάτων και τη διοικητική δράση που βασίζεται σε ένα συνθετικό πλαίσιο επίλυσης προβλημάτων και σε μια κατανόηση των διασυνδέσεων που υπάρχουν ανάμεσα στα καινοτόμα ρεύματα, τις οργανωσιακές ομάδες και την οργανωσιακή εξέλιξη. Σχετίζεται με την εφαρμογή και διαχείριση πολιτικών αποφάσεων αλλά και την αντίσταση των ατόμων στις αλλαγές. Το διευθυντικό στέλεχος είναι ο αρχιτέκτονας/σχεδιαστής, είναι ο πολιτικός/δημιουργός του δικτύου και ο καλλιτέχνης/επιστήμονας (White & Bruton, 2010:69).

4.2 Η θέση της ΔΤΚ στη στρατηγική διοίκηση

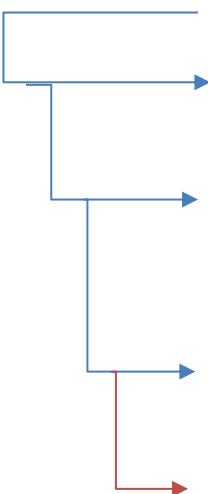
Η κλασική άποψη για το management δίνει έμφαση στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων και ορίζεται από τους Koontz και O' Donnel ως η επίτευξη των επιθυμητών στόχων με την καθιέρωση περιβάλλοντος, ευνοϊκού για απασχόληση, ανθρώπων λειτουργούντων σε οργανωμένες ομάδες. Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει τις λειτουργίες σχεδιασμού, της οργανώσεως, του συντονισμού, της καθοδήγησης του ελέγχου και της επίβλεψης, λειτουργίες που διέπουν και τη διαχείριση της τεχνολογίας (Καρβούνης, 1995:47).

Κρίσιμη έννοια στο management είναι η στρατηγική η οποία περιλαμβάνει όλες αυτές τις ενέργειες που βοηθούν την επιχείρηση να καθορίσει προς τα πού κατευθύνεται και για να

είναι επιτυχής θα πρέπει να συνδέεται με τη διαχείριση της τεχνολογίας και της καινοτομίας. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που βασίζουν την ανταγωνιστική τους επιτυχία στην τεχνολογία, θα πρέπει διαρκώς να ενισχύουν τη θέση τους ως προς την τεχνολογία είτε αναπτύσσοντας την στο πλαίσιο της επιχείρησης, είτε αγοράζοντάς την από εξωτερικές πηγές.

Η στρατηγική διοίκηση είναι μια συνεχής διεργασία κατά την οποία η επιχείρηση ορίζει τη φύση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις οποίες θα ενεργοποιηθεί, το είδος της οικονομικής και ανθρώπινης οργάνωσης στο οποίο θα στηρίξει τη λειτουργία της, καθώς και τη φύση της συμβολής που επιθυμεί να επιδιώξει προς χάριν των διαφόρων μελών της. Στο πλαίσιο αυτό η επιχείρηση θα καθιερώσει πολιτικές προκειμένου να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων και των επιδιώξεών της. Μείζον ζήτημα για τη στρατηγική που επικεντρώνεται στην τεχνολογία είναι η ίδια η τεχνολογία και συνεπώς οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώκουν τη δημιουργία τεχνολογίας αιχμής.

ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



Στρατηγική διάγνωση		
Διαμόρφωση τεχνολογικής στρατηγικής		
Προσδιορισμός των στρατηγικών αναγκών που μπορεί να καλύψει η εξαγορά		
Θα δημιουργήσει αξία;	<p>Τύπος συμμάχου που χρειάζεται</p> <p>Επίπεδο συμβατότητας</p> <p>Στόχοι</p> <p>Κουλτούρα</p> <p>Συστήματα</p>	
ΣΤΟΠ Επιστρέψτε στη διάγνωση	<p>Σχεδιασμός συμμαχίας</p> <p>Κατάλληλη για τους στόχους</p> <p>Θετικές προσδοκίες για το μέλλον</p>	Υλοποίηση της στρατηγικής

Στον πίνακα φαίνεται πώς στρατηγική, τεχνολογία και άλλοι οργανωσιακοί παράγοντες αλληλεπιδρούν και καθορίζουν το παραγόμενο αποτέλεσμα ενός οργανισμού. Οι αλληλεπιδράσεις είναι πολύπλοκες αλλά είναι ξεκάθαρο ότι η τεχνολογία εμπλέκεται στη στρατηγική διαδικασία σε πολλά σημεία καθώς επηρεάζει την οργανωσιακή δομή, τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τα συστήματα. Συνήθως παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν με τρόπο παρόμοιο με τον ανταγωνισμό. Για να είναι επιτυχής όμως μια επιχείρηση μακροπρόθεσμα θα πρέπει να αναπτύξει ικανότητες διαφορετικές από αυτές των ανταγωνιστών της, ως δομικά στοιχεία της στρατηγικής της. Τέτοιες ικανότητες μπορεί να είναι είτε τεχνικές, είτε ικανότητες αγοράς.

Οι τεχνικές ικανότητες έχουν να κάνουν με το πώς προσεγγίζει μια επιχείρηση την τεχνολογία, την υφιστάμενη ή αυτή που σκοπεύει να αποκτήσει. Επομένως, η προσέγγιση ως

προς την τεχνολογία αποτελεί στρατηγική απόφαση περί καταστροφής⁷⁴, διατήρησης και ανάπτυξης⁷⁵ της τεχνολογίας, η οποία θα πρέπει να υλοποιηθεί από την επιχείρηση εμπλέκοντας ανθρώπους, δομές και διαδικασίες. Οι ικανότητες οι σχετικές με την αγορά από την άλλη, αφορούν σε ικανότητες της επιχείρησης αναφορικά με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται όπως για παράδειγμα, η διακίνηση/διανομή ή η προώθηση και επηρεάζουν έμμεσα την τεχνολογία. Συνεπώς και στις δύο περιπτώσεις η συμμετοχή της τεχνολογίας είναι σημαντική για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και για αυτό το λόγο η τεχνολογία θα πρέπει να αποτελεί κεντρική συνιστώσα της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Στο πλαίσιο αυτό, γίνεται λόγος για συνεχή ή ριζική ανάπτυξη της τεχνολογίας και για τεχνολογία που χρησιμοποιείται με επιθετικό ή αμυντικό τρόπο. Συνεχής είναι η ανάπτυξη της τεχνολογίας με στόχο την βελτίωση της απόδοσης, της λειτουργίας και της ποιότητας και τη μείωση του κόστους, που συμβαίνει σταδιακά και σε μικρά χρονικά διαστήματα, με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να μην αντιλαμβάνονται σημαντικές αλλαγές. Ριζική, είναι η ανάπτυξη που προκαλεί δραστικές αλλαγές και εγκαθιδρύουν νέους τρόπους λειτουργίας των επιχειρήσεων με την εφαρμογή καινοτομιών. Αντίστοιχα, επιθετική είναι η τεχνολογία η οποία χρησιμοποιείται από την επιχείρηση με τρόπο διαφορετικό από ότι χρησιμοποιείται από τους ανταγωνιστές της προκειμένου να της προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αμυντική, είναι τεχνολογία που ήδη χρησιμοποιείται από άλλες επιχειρήσεις.

ΤΟ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
Ο τρόπος που ανταγωνιζόμαστε	↓
Στρατηγική προϊόντος	
Στρατηγική τοποθέτησης	
Στρατηγική παραγωγής	
Στρατηγική διανομής κ.λπ	
Βάση ανταγωνισμού	
Περιουσιακά στοιχεία και ικανότητες	
Που ανταγωνιζόμαστε	
Επιλογή προϊόντων-αγορών	
Εναντίον ποιου ανταγωνιζόμαστε	
Επιλογή ανταγωνιστών	
Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	



⁷⁴ Εξάλειψη τεχνολογικών ικανοτήτων (συνήθως των ελαττωματικών) και αντικατάστασή τους από άλλες.

⁷⁵ Ανάπτυξη της τεχνολογίας επιχειρείται όταν υπάρχει προσδοκία για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις επιχειρήσεις του κλάδου.

4.3 Σχεδιασμός, υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχος καινοτομίας⁷⁶

Καινοτομία⁷⁷ (White & Bruton, 2010:168) είναι ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις δημιουργούν νέα προϊόντα, νέες τεχνολογίες ή νέες διαδικασίες και μπορεί είτε να πραγματοποιείται στο εσωτερικό της επιχείρησης είτε να αποκτάται από εξωτερικές πηγές και η επιχείρηση να την ενσωματώνει στην επιχειρηματική μονάδα. Οι επιχειρήσεις συνήθως επιλέγουν να ακολουθούν και τις δύο προσεγγίσεις, δηλαδή να καινοτομούν μέσω εσωτερικών διαδικασιών και να αγοράζουν τεχνολογία και από εξωτερικές πηγές, καθώς θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολο οι επιχειρήσεις να καινοτομούν συνεχώς με επιτυχία, λόγω της αυξημένης πολυπλοκότητας της διαδικασίας παραγωγής της καινοτομίας.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ Που βρισκόμαστε; Που θέλουμε να πάμε;	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ Τι πρέπει να κάνουμε τώρα και τι αργότερα; Τι απαιτεί περισσότερο χρόνο, προσοχή και ειδικές δεξιότητες; Τι να αναθέσουμε και σε ποιον;
ΕΛΕΓΧΟΣ Τι χρειάζεται να αλλάξουμε;	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ Που βρισκόμαστε εν συγκρίσει με του που θέλουμε να πάμε; Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον και πώς θα το μάθουμε; Που θα μας βγάλει ο δρόμος που ακολουθούμε; Θα μας βγάλει εκεί που νομίζαμε;

Σχεδιασμός καινοτομίας: πρόκειται για ιδιαίτερα πολύπλοκη διαδικασία η επιτυχία της οποίας εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο ενθαρρύνονται η ατομική, η ομαδική κι η οργανωσιακή καινοτομία, ο οποίος με τη σειρά του είναι συνάρτηση του βαθμού σαφήνειας του οράματος ως προς την επικέντρωσή του στην καινοτομία, της παροχής κεφαλαίων για νέες επενδύσεις σε άτομα και ιδέες που προχωρούν πέρα από το στάδιο της αρχικής ιδέας, των δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη, της ύπαρξης συστήματος ανταμοιβών που επιβραβεύει πιθανές καινοτομίες και της ύπαρξης έκτακτων αμοιβών ανάλογα με τις συνολικές επιδόσεις όλης της επιχείρησης, αλλά είναι επίσης συνάρτηση της δημιουργικότητας, όπως προκύπτει

⁷⁶ Η δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο υλοποίησης διαφόρων έργων και προγραμμάτων ενσωματώνει και διαχειρίζεται γνώση και πληροφορία με τρόπο που να παράγει το έργο της αποτελεσματικότερα, αποδοτικότερα και πιο ποιοτικά (Κριεμάδης, 2012:77). Η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης στη δημόσια διοίκηση μπορεί να αποφέρει οφέλη όπως η μείωση του λειτουργικού κόστους του δημόσιου τομέα, η αύξηση της ικανότητας των δημοσίων υπηρεσιών να επιτυγχάνουν στόχους, η αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η αύξηση της ικανοποίησης τόσο των πολιτών που εξυπηρετούνται όσο και των στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

⁷⁷ Εναλλακτικά μπορεί να οριστεί ως «κάθε ιδέα, τρόπος παρουσιάσεως ή εργαλείο που είναι νέο, με την έννοια ότι τα χαρακτηριστικά τους είναι διαφορετικά από κάποια άλλα προηγούμενα» (Καρβούνης, 1995:60).

μέσα από την εξερεύνηση⁷⁸, την αντιπαράθεση⁷⁹ και το χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων⁸⁰, της καλής επικοινωνίας που δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής των ατόμων στις διαδικασίες και εξασφαλίζει την ύπαρξη κοινής κατεύθυνσης, της ύπαρξης συστημάτων αμοιβών για άτομα που αναπτύσσουν διαδικασίες εσωτερικής ανάπτυξης καινοτομίας και της πολιτική φύση της καινοτομίας⁸¹. Η διαδικασία σχεδιασμού πρέπει να διασφαλίζει ότι η αναγνώριση των στρατηγικών ζητημάτων επικεντρώνεται στο εξωτερικό περιβάλλον, σε τεχνολογικά και οικονομικά ζητήματα, να εξασφαλίζει ότι οι υπεύθυνοι του σχεδιασμού της στρατηγικής επικεντρώνονται σε κρίσιμες σημασίας επιπτώσεις και κινδύνους, να δομεί μια εξελισσόμενη διαδικασία κατά την οποία τα στελέχη θα εξετάζουν σε τακτά χρονικά διαστήματα στρατηγικές προκλήσεις και ευκαιρίες, να συνδέει το στρατηγικό σχεδιασμό με αποφάσεις κατανομής πόρων και να προωθεί την υποστήριξη και εμπλοκή στο σύνολο της διαδικασίας (White & Bruton, 2010:190).

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ MANAGERS

ΟΜΑΔΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΓΕΝΙΚΗ ΙΔΕΑ/ΝΟΗΜΑ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	Δυνατότητα αγοράς	Προσφορά και ζήτηση σε περιοχές της αγοράς υπάρχοντος και πιθανού ενδιαφέροντος, π.χ. ικανότητα παραγωγής, κατανάλωση, εισαγωγές, εξαγωγές.
	Δομική αλλαγή	Συγχωνεύσεις, εξαγορές, συνεταιρισμοί, συμφωνίες με ανταγωνιστές, νέες εισοδοί στη βιομηχανία.
	Ανταγωνιστές και βιομηχανία	Γενικές πληροφορίες για τους ανταγωνιστές, την πολιτική της βιομηχανίας, προσχεδιασμένες δραστηριότητες στη βιομηχανία κ.λπ.
	Τιμολόγηση	Αποτελεσματικές και προτεινόμενες τιμές για προϊόντα υπάρχοντα και πιθανού ενδιαφέροντος.
	Διαπραγματεύσεις πωλήσεων	Πληροφορίες σχετικές με μια συγκεκριμένη τωρινή ή επικείμενη πώληση ή συμβόλαιο-συμφωνία για την επιχείρηση.
	Πελάτες	Γενικές πληροφορίες σχετικές με υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες, τις αγορές τους και τα προβλήματά τους.
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΕΞΑΓΟΡΕΣ	Πληροφορίες για επικείμενες συγχωνεύσεις, συνεργασίες, joint-ventures κ.λπ.	Πληροφορίες για τις πιθανότητες εξαγοράς της επιχείρησης.

⁷⁸ Λαμβάνει χώρα όταν τα άτομα διερευνούν περιοχές εκτός της ζώνης εξοικείωσής τους με στόχο τη δημιουργία νέων ιδεών που αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα.

⁷⁹ Πρόκειται για διαδικασία που ενθαρρύνει τις προμελετημένες συζητήσεις μεταξύ των εργαζομένων με βάση τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις και δεξιότητες.

⁸⁰ Στην περίπτωση αυτοί δημιουργικοί εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να προχωρήσουν πέρα από τα συνήθη όριά τους

⁸¹ Αφορά στο βαθμό που η καινοτομία οδηγεί σε αλλαγή των δομών και άρα και σε αλλαγή των πολιτικών που υλοποιούνται.

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Νέα προϊόντα, διαδικασίες και τεχνολογία	Τεχνικές πληροφορίες-σχετικά με νέες και άγνωστες στην επιχείρηση διαδικασίες.
	Προβλήματα με προϊόντα	Προβλήματα που αφορούν υπάρχοντα προϊόντα.
	Κόστη	Κόστη για διαδικασίες, λειτουργίες κ.λπ. για υπάρχοντες και δυνητικούς ανταγωνιστές, προμηθευτές και πελάτες και για προτεινόμενες δραστηριότητες της επιχείρησης.
	Ευρεσιτεχνίες και εκχώρηση δικαιωμάτων (Licensing)	Προϊόντα και διαδικασίες.
ΓΕΝΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	Γενικές συνθήκες	Γεγονότα γενικής φύσης: πολιτικά, δημογραφικά, εθνικά κ.λπ.
	Κυβερνητικές ενέργειες και πολιτικές	Κυβερνητικές αποφάσεις που επηρεάζουν τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
ΆΛΛΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Προμηθευτές και πρώτες ύλες	Θέματα που αφορούν προμήθεια-αγορά πρώτων υλών για προϊόντα τωρινού ή πιθανού ενδιαφέροντος.
	Διαθέσιμοι πόροι	Άνθρωποι, γη και άλλοι πόροι πιθανά διαθέσιμοι για την επιχείρηση.
	Διάφορα	Πληροφορίες που δεν ανήκουν σε καμιά από τις παραπάνω κατηγορίες.

Η αναγκαιότητα ύπαρξης στρατηγικής καινοτομίας κρίνεται από τα διευθυντικά στελέχη εφόσον εξετάσουν τα δυνητικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μιας τέτοιας στρατηγικής. Στα πλεονεκτήματα συμπεριλαμβάνονται: ο μεγαλύτερος έλεγχος της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων, η καλύτερη κατανόηση της τεχνολογίας και του τρόπου εφαρμογής της, η αυξημένη δυνατότητα ανάπτυξης τεχνολογιών επόμενης γενιάς και η μεγαλύτερη δυνατότητα κέρδους για αυτόν που εισέρχεται πρώτος στην αγορά, αφού ο σχεδιασμός καινοτομίας οδηγεί στην επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως η αφοσίωση των πελατών και η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος. Στα μειονεκτήματα της στρατηγικής καινοτομίας συμπεριλαμβάνονται: ο χρόνος που απαιτείται για την υλοποίηση μιας τέτοιας στρατηγικής, ο μεγάλος κίνδυνος αποτυχίας όταν επιχειρεί κάποιος να αναπτύξει το κατάλληλο προϊόν στον κατάλληλο χρόνο ή όταν η στρατηγική καινοτομίας δεν υποστηρίζεται από την ηγεσία-διοίκηση ή/και από τους ίδιους τους εργαζομένους και η δυσκολία διατήρησης μιας ροής νέων προϊόντων η διαδικασιών.



Τύποι καινοτομιών: από τη στιγμή που η επιχείρηση θα αποφασίσει ότι η εσωτερική καινοτομία είναι η καταλληλότερη στρατηγική, θα πρέπει να καθορίσει τον τύπο της καινοτομίας που θα επιδιώξει, είτε είναι καινοτομία προϊόντος, είτε καινοτομία διεργασιών/διαδικασιών, αν και οι δύο αυτές έννοιες είναι αλληλένδετες και συνήθως αλληλεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται. Αναφορικά με την καινοτομία προϊόντος αυτή συνήθως βρίσκεται στο επίκεντρο των περισσότερων επιχειρήσεων στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, είτε προσεγγίζεται μέσω μιας βασικής έρευνας⁸², είτε μέσω μιας εφαρμοσμένης⁸³, είτε μέσω της ολοκλήρωσης συστημάτων⁸⁴. προκειμένου η επιχείρηση να προσδιορίσει ποιος τύπος έρευνας ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις ικανότητές της, πρέπει να εξετάσει και τον ανταγωνισμό μέσω της δημιουργίας ενός χάρτη στρατηγικών ομάδων⁸⁵ που θα αποτελείται από δύο άξονες σε καθέναν από τους οποίους θα αναπαριστούνται οι κρίσιμοι παράγοντες⁸⁶ που χαρακτηρίζουν τον κλάδο και στον οποίο τοποθετούνται οι ανταγωνιστές. Αναφορικά με την καινοτομία διαδικασίας/διεργασίας, σκοπός αυτής είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης και συνήθως αφορά

⁸² Η βασική έρευνα εμπεριέχει τη δημιουργία νέας γνώσης με σκοπό τη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση και τους πελάτες της. Ενέχει κινδύνους αλλά έχει και τη δυνατότητα να εξασφαλίσει μεγαλύτερες ανταμοιβές μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων ή τη δημιουργία νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

⁸³ Η εφαρμοσμένη έρευνα χρησιμοποιεί τη γνώση που αναπτύχθηκε στη βασική έρευνα για τη δημιουργία νέων προϊόντων, η οποία δυνητικά να αλλάξει την θέση της επιχείρησης στον κλάδο προς το καλύτερο. Ενέχει μικρότερο κίνδυνο από τη βασική έρευνα.

⁸⁴ Σκοπός της ολοκλήρωσης συστημάτων είναι η υποστήριξη βελτιώσεων σε υφιστάμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες και συνεπώς χαρακτηρίζεται από χαμηλό κίνδυνο και χαμηλές ανταμοιβές.

⁸⁵ Εργαλείο τμηματοποίησης του κλάδου σε σχετικές ομάδες.

⁸⁶ Συνήθως αποφεύγεται η χρήση παραγόντων που σχετίζονται στατιστικά και προτιμώνται διακριτοί/ασυσχετίστοι παράγοντες που να χαρακτηρίζουν διαφορετικά τμήματα του ίδιου κλάδου.

στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στην αναδόμηση⁸⁷, στον ανασχεδιασμό⁸⁸ και στη μείωση αξίας.

Διαδικασία σχεδιασμού της καινοτομίας: η επιχείρηση προκειμένου να προχωρήσει σε εσωτερική καινοτομία πρέπει να γνωρίζει θεμελιώδεις διαστάσεις αυτής όπως ότι σκοπός της εσωτερικής καινοτομίας είναι η εξασφάλιση υψηλότερων επιδόσεων από τους ανταγωνιστές, ότι εμπλέκει πολλά άτομα, ικανότητες και πόρους και ότι ο τύπος των καινοτομικών δράσεων που θα αναληφθεί από την επιχείρηση εξαρτάται από τον τρόπο διαχείρισης και κατανομής των πόρων. Στη συνέχεια:

- Προσδιορίζει το όραμα, το οποίο συνοψίζει την κατεύθυνση που θέλει να ακολουθήσει η επιχείρηση και εμπεριέχει μια αντίληψη για το πώς η τεχνολογία υποστηρίζει το όραμα.
- Διατυπώνει την αποστολή, δηλαδή εξειδικεύει το τι κάνει η επιχείρηση και με ποιον τρόπο. Στο στάδιο αυτό η συμμετοχή των εργαζομένων είναι σημαντική προκειμένου να κατανοήσουν, να αποδεχτούν τη δήλωση και να δεσμευτούν να εκπληρώσουν την αποστολή. Στη δήλωση αποστολής διατυπώνεται με σαφήνεια ο σκοπός της επιχείρησης να εκπληρώσει τη στρατηγική της πρόθεση που εκφράζεται στο όραμά της.
- Θέτει σκοπούς και στόχους, οι οποίοι καθορίζουν το πώς η επιχείρηση θα εκπληρώσει το όραμά της. Το στάδιο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις επιχειρήσεις που επιλέγουν την εσωτερική ανάπτυξη της καινοτομίας καθώς συγκεκριμενοποιεί τις καινοτομίες που η επιχείρηση σκοπεύει να επιδιώξει τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Η διατύπωση των σκοπών και στόχων πρέπει να εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση οδεύει προς την επιτυχία και με δεδομένους αυτούς, θα σχεδιαστεί η κατανομή των πόρων.
- Διαμορφώνει τη στρατηγική σε κάθε διαφορετικό επίπεδο της επιχείρησης, η οποία προσδιορίζεται από το χαρτοφυλάκιο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τις οποίες θέλει να ανταγωνιστεί. Στη συνέχεια η στρατηγική των επιχειρηματικών μονάδων εξειδικεύεται περισσότερο για να αναπτυχθούν σχέδια που αφορούν το λειτουργικό επίπεδο.
- Προδιαγράφει συγκεκριμένες τακτικές και ενέργειες που θα πρέπει τα άτομα στην επιχείρηση να αναλάβουν ώστε να επιτύχουν τους στόχους. Οι λειτουργικές αυτές

⁸⁷ Αφορά στην εκτεταμένη αναδιοργάνωση της επιχείρησης και συνεπάγεται σημαντικές αλλαγές μεταξύ των οποίων είναι και η αλλαγή στ πρότυπα επικοινωνίας και στον συντονισμό.

⁸⁸ Απαιτεί θεμελιώδη επανεξέταση και ριζική σχεδίαση εργασιακών διαδικασιών με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτιστοποίηση της αξίας για τους μετόχους, την επίτευξη θεαματικών αποτελεσμάτων, την εδραίωση λειτουργιών κι την εξάλειψη περιττών επιπέδων κι εργασιών (White & Bruton, 2010:181).

ενέργειες αποκαλούνται τακτικές κινήσεις και συμβάλλουν στη λειτουργική αποτελεσματικότητα και συνεπώς στην επιτυχία των στρατηγικών σχεδίων.

ΕΠΙΠΕΔΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Διοικητικό συμβούλιο	Όραμα
Ανώτατη διοίκηση	Αποστολή
Διευθυντές τομέων	Στρατηγικές
Άλλα διευθυντικά στελέχη, επικεφαλής ομάδων	Στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί
Μέλη ομάδων	Τακτικές

ΣΥΝΕΧΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ				
Αποτίμηση των δυνατοτήτων: έρευνα εσωτερικής και εξωτερικής αγοράς	Ανάγκες, επιθυμίες, ευκαιρίες	Σχεδιασμός της ερευνητικής διαδικασίας του τομέα έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και ενδεχόμενων βελτιώσεων του συστήματος	Προτεραιότητες της επιχείρησης	Ανάληψη έργων έρευνας και ανάπτυξης και βελτιώσεων του συστήματος
Διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης, ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων ομάδων, βιωσιμότητας και κερδοφορίας				Διερεύνηση της βασικής ιδέας, ανάπτυξη γνώσης, δέσμευση γνώσης
Αναζήτηση ευκαιριών για συνεχή βελτίωση	Βελτιωμένες εσωτερικές διαδικασίες	Διάχυση της γνώσης και της εμπειρίας που αποκτήθηκαν	Αύξηση της ικανοποίησης	Υλοποίηση της νεωτερικότητας σε προϊόντα και διαδικασίες

Υλοποίηση καινοτομίας: από τη στιγμή που έχουν τεθεί τα θεμέλια για μια στρατηγική καινοτομίας, σημαντική είναι η υλοποίηση αυτής. Βασικό στοιχείο στην υλοποίηση είναι ο καθορισμός προτεραιοτήτων για τις ενέργειες που απαιτούνται ώστε να εφαρμοστεί η στρατηγική, ο οποίος εξαρτάται από τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν

πρώτοι και από τους στόχους που απαιτούν μεγαλύτερη προσπάθεια για να επιτευχθούν. Ο καθορισμός προτεραιοτήτων συνεπώς πρέπει να βασίζεται στις στρατηγικές επιλογές που είναι σημαντικές για την επιτυχία της στρατηγικής καινοτομίας στα χρονικά όρια που έχουν τεθεί, ενώ θα πρέπει να προσαρμόζεται⁸⁹ ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος και την εξέλιξη της τεχνολογίας.

Στην συνέχεια, η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει τους πόρους που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων, καθώς οι πόροι που διαθέτουν είναι περιορισμένοι και θα πρέπει κατά προτεραιότητα να διατεθούν στους στόχους που επίσης έχουν ιεραρχηθεί πρώτοι και στις δραστηριότητες που είναι κρίσιμης σημασίας. Σημαντική εδώ είναι η αναφορά στο χρόνο καθώς εφόσον προσδιοριστούν οι πόροι θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι αυτοί θα είναι διαθέσιμοι όποτε χρειάζεται χωρίς να προκύπτουν συγκρούσεις ανάμεσα σε διευθυντικά στελέχη που μπορεί να διεκδικούν ταυτόχρονα τους ίδιους πόρους προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε συγκεκριμένα επίπεδα επίδοσης. Ειδικότερα για τους ανθρώπινους πόρους οι οποίοι συνήθως αναπτύσσονται εσωτερικά μέρα με τη μέρα η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίσει να τους εκπαιδεύει συνεχώς καθώς η κατάρτιση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων του προσωπικού προστατεύουν την αξία του.

Εφόσον προσδιοριστούν και εξασφαλιστούν οι διαθέσιμοι πόροι, η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τις διαθέσιμες τεχνολογικές πλατφόρμες ως μέσο για την εξοικονόμηση πόρων εφόσον μπορεί να αξιοποιεί τους πόρους σε διαφορετικές δραστηριότητες και να επιτυγχάνει συνέργειες. Την ευθύνη των σταδίων και διαδικασιών της υλοποίησης πρέπει να την έχει ένα άτομο της επιχείρησης ο οποίος θα αναθέτει καθήκοντα και δραστηριότητες και θα λειτουργεί ως βασικός προασπιστής της καινοτομίας καθ' όλη τη διάρκεια αυτής.

ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

ΗΓΕΣΙΑ

ΔΕΣΜΕΥΣΗ

95

⁸⁹ Είναι χρήσιμος ο όρος πήδημα του βατράχου (leapfrog), που αφορά σε τεχνολογίες που υπερπηδούν τις υπάρχουσες εισάγοντας νέα προϊόντα και ενσωματώνοντας σημαντικά νεότερες τεχνολογίες.

<p>Εγκαταστήστε υποστηρικτικά συστήματα και πολιτικές. Δημιουργήστε μηχανισμούς για καινοτομία. Διαθέστε άφθονους πόρους στις κρίσιμης σημασίας δραστηριότητες.</p>		<p>Οικοδομήστε κουλτούρα που να βασίζεται στη γνώση. Κατάρτιση και ανάπτυξη. καθοδήγηση.</p>
	<p>Τι πρέπει να γίνει τώρα και τι αργότερα; Ποιος χρονισμός, ποιες υπάρχουσες πλατφόρμες και ποιοι ανθρωπίνι πόροι είναι απαραίτητοι ή χρήσιμοι; Ποιες αρμοδιότητες πρέπει να αναθέσει η επιχείρηση και σε ποιους;</p>	
<p>ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ Συνδέστε τις ανταμοιβές με τα επιτεύγματα. Οικοδομήστε «εναρμόνιση» ανάμεσα στα διάφορα συστήματα της επιχείρησης. Οικοδομήστε μια ικανή επιχείρηση.</p>		<p>ΕΠΕΚΤΑΣΗ Αναπτύξτε και μεταδώστε τη γνώση που έχετε αποκτήσει. Παρακολουθείτε και ελέγχετε τις οργανωσιακές ικανότητες. Αναζητήστε άλλες ευκαιρίες.</p>

Αξιολόγηση και έλεγχος: είναι το στάδιο που ακολουθεί αυτά του σχεδιασμού και της υλοποίησης της στρατηγικής εσωτερικής καινοτομίας, το οποίο προσδιορίζει εάν υπάρχει πρόοδος ως προς την επίτευξη των καινοτομικών στόχων που έχουν τεθεί, και εφόσον δεν υπάρχει η επιχείρηση να προχωρά στις απαραίτητες αλλαγές προκειμένου να κινηθεί προς τη σωστή κατεύθυνση. Οι καινοτομικές δραστηριότητες δεν είναι αυτονόητο ότι θα οδηγήσουν σε επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης και γι' αυτό θα πρέπει να ελέγχεται διαρκώς η πρόοδός τους. Επιπλέον ο έλεγχος και η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι διαρκής για να αντιμετωπίσει και το διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και κυρίως το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ειδικότερα για την αξιολόγηση, κατά τη διάρκεια αυτής η επιχείρηση θέλει να εντοπίσει πόσο απέχει αυτό που θα ήθελε να συμβεί, αυτό που πραγματικά συνέβη⁹⁰ και αυτό

⁹⁰ Πρόκειται για ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, που βασίζεται σε αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντός της (στρατηγική κατεύθυνση του κλάδου), σε αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντός της (εξετάζεται η ικανοποίηση των πελατών, τα δίκτυα που έχουν δημιουργηθεί κ.ά), σε αξιολόγηση των πληροφοριακών συστημάτων (αφορά κυρίως στο γενικό σύστημα διαδικασιών επικοινωνίας) και σε αξιολόγηση της δομής της επιχείρησης.

που πιθανώς να συμβεί⁹¹. Από την ανάλυση αυτή παράγεται αυτό που ονομάζεται ανάλυση χάσματος, ενώ οι αποκλίσεις είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν σε πρώιμο στάδιο της διαδικασίας εσωτερικής καινοτομίας προκειμένου να μην επηρεαστεί η απόδοσή της.

Αναφορικά με τον έλεγχο, ακολουθεί την αξιολόγηση των επιδόσεων των τριών διαστάσεων που προαναφέρθηκαν προκειμένου να αποφασίσει η επιχείρηση αν θα πρέπει να γίνουν αλλαγές ή όχι. Σε επιχειρήσεις που ακολουθούν καινοτομικές στρατηγικές ο έλεγχος μπορεί να γίνει επί των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων⁹², οπότε και συγκρίνονται βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι με τα πραγματικά αποτελέσματα για τις συγκεκριμένες περιόδους, επί των στρατηγικών στόχων⁹³, οι οποίοι είναι δύσκολο να μετρηθούν καθώς είναι συνήθως ποιοτικοί αλλά παρόλα αυτά είναι σημαντικοί για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης και επί της κουλτούρας της επιχείρησης⁹⁴, που πρόκειται για έλεγχο του κατά πόσο οι εργαζόμενοι πείθονται να ενεργήσουν με τον τρόπο που επιθυμεί η επιχείρηση.

ΤΥΠΟΙ ΕΛΕΓΧΩΝ: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
<i>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ</i>	Ποσοτικοί Εύκολοι στην ερμηνεία	Πιθανή παράλυση λόγω υπερανάλυσης Μπορεί να γίνουν περιοριστικοί Εσωστρεφείς	Ποσοστιαία αύξηση κερδών από νέα προϊόντα
<i>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ</i>	Θέτουν κατεύθυνση Περισσότερο ποιοτικοί παρά ποσοτικοί Ανταποκρίνονται στο περιβάλλον	Δύσκολο να υποστηριχθούν μόνο βάσει χρηματοοικονομικών μεγεθών Μπορεί να χάσουν την επαφή τους με την πραγματικότητα της επιχείρησης	Αύξηση μεριδίου αγοράς

⁹¹ Ελέγχεται το τι θα συμβεί στο μέλλον και πώς μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση θετικά ή αρνητικά. Η επιχείρηση διαμορφώνει τους στόχους της βάσει και του περιβάλλοντός της αλλά ειδικότερα σε επιχειρήσεις που επιλέγουν στρατηγικές εσωτερικής καινοτομίας είναι σημαντικό να ελέγχεται και το κατά πόσο η ίδια η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει το περιβάλλον της. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση μελλοντικών εξελίξεων στα πλαίσια καινοτομικών στρατηγικών έχουν να κάνουν με (White & Bruton, 2010:271) κριτήρια τα οποία αφορούν συγκεκριμένα αποτελέσματα για τα οποία έχει προσδιοριστεί ότι θα δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με κριτήρια που αφορούν αποτελέσματα που επηρεάζουν τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα (προσδιορίζονται μέσω ερευνών και μετρήσεων) και με κριτήρια που αφορούν μελλοντικές στρατηγικές ικανότητες (π.χ φήμη, προστιθέμενη αξία, αύξηση εσόδων).

⁹² Τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα αξιολογούνται και διορθώνονται ευκολότερα λόγω της ποσοτικής τους φύσης, αλλά ως δείκτης είναι ανεπαρκής γιατί δείχνει αποκλίσεις από τους στόχους χωρίς να εξηγεί τους λόγους.

⁹³ Ο έλεγχος στρατηγικών στόχων είναι ιδιαίτερα σημαντικός για επιχειρήσεις που βασίζονται σε καινοτομίες και τεχνολογία καθώς μόνο με τον χρηματοοικονομικό έλεγχο δεν δίνονται κίνητρα για επένδυση χρημάτων σε έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη.

⁹⁴ Είναι ο σημαντικότερος έλεγχος για επιχειρήσεις που εστιάζουν την προσοχή τους στην τεχνολογία.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Αφορούν συμπεριφορές Κυρίως ποιοτικοί	Απαιτείται η προσωπική εμπλοκή των διευθυντικών στελεχών	Ενίσχυση της αξίας
---------------------------------------	--	--------------------

Η διαπίστωση ύπαρξης χάσματος μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, οδηγεί σε προσαρμογές στον οργανισμό που σχετίζονται με την αναθεώρηση επιχειρηματικών διαδικασιών με ενίσχυση των διατμηματικών ομάδων, με αναζήτηση βελτιώσεων μέσω επανασχεδίασης των διαδικασιών εσωτερικής καινοτομίας, με ενδυνάμωση των ατόμων που εμπλέκονται στις καινοτομικές διαδικασίες και με σύγκριση των στόχων με τις ικανότητες της επιχείρησης και την απόφαση για ανάπτυξη νέων στόχων. Οι διαδικασίες αξιολόγησης και ελέγχου που οδηγούν στη διαπίστωση χάσματος πρέπει να γίνονται από το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης, κάθε επίπεδο της οποίας πρέπει να έχει διαφορετικό ρόλο και διαφορετικής φύση ελέγχου. Ειδικότερα:

- Το Διοικητικό συμβούλιο θέτει το όραμα και παρέχει σημαντικό πλαίσιο για τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς ελέγχου, εγκρίνει την οικονομική υποστήριξη σημαντικών έργων ανάπτυξης προϊόντων και διαδικασιών, κατανοεί πώς οι αλλαγές επηρεάζουν τις στρατηγικές και τη θέση της επιχείρησης στο περιβάλλον της, εκτιμά τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που δημιουργούνται από την τεχνολογική εξέλιξη, παρέχει στρατηγικό όραμα και προσανατολισμό, χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να ενισχύει την αξία των πληροφοριών και απαιτεί έγκαιρη ενημέρωση για την πρόοδο των σημαντικών έργων.
- Η ανώτατη διοίκηση, θέτει σε κίνηση τους μηχανισμούς ελέγχου προκειμένου να διασφαλίσει την υλοποίηση των στρατηγικών επιλογών του ΔΣ, διατυπώνει την αποστολή ως προς τα συστήματα ελέγχου, ελέγχει το κατά πόσο συνάδει η καινοτόμος δραστηριότητα με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης, ποιες ενέργειες ενισχύουν την αξία της, ποια η σχέση κόστους-οφέλους, τι θα γίνει αν η τεχνολογία ξεπεραστεί και πόσο καινοτομικό είναι το κλίμα και η κουλτούρα της επιχείρησης.
- Οι διευθυντές τομέων και επικεφαλής ομάδων, θέτουν σε κίνηση την υλοποίηση του ελέγχου, δηλαδή καθορίζουν πώς θα ενεργοποιηθεί η αποστολή και ποιες διαδικασίες απαιτούνται για τον έλεγχο και καθορίζουν και τις λειτουργικές λεπτομέρειες του συστήματος ελέγχου.
- Οι διευθυντές τμημάτων και μέλη των ομάδων, παρέχουν δεδομένα στην επιχείρηση αναφορικά με τις συγκεκριμένες ενέργειες τακτικής που θέτουν οι λειτουργικές λεπτομέρειες, προκειμένου να διερευνηθεί που απαιτούνται βελτιώσεις.

Στρατηγικό επίπεδο	Συντονισμός ολόκληρης της επιχείρησης, εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών, αποτίμηση εξωτερικών παραγόντων, μεγιστοποίηση αποδόσεων, προσδιορισμός των τεχνολογιών και των μονάδων στις οποίες θα δοθεί έμφαση
Επιχειρηματικό επίπεδο	Συντονισμός και υλοποίηση της καινοτομίας στη συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα, διαχείριση καινοτομίας προϊόντος και τεχνολογικής καινοτομίας, εξασφάλιση της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας της συγκεκριμένης μονάδα και των σχετικών τεχνολογιών
Λειτουργικό επίπεδο	Διαχείριση αλλαγών στο λειτουργικό επίπεδο, παροχή κατάρτισης, υποστήριξη του μάρκετινγκ, έλεγχος κόστους, παροχή τεχνικής υποστήριξης

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών (έλεγχος)	ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ (ΕΛΕΓΧΟΣ)		
Καθορισμός προτύπων (έλεγχος)	Μέτρηση επιδόσεων (αξιολόγηση)	Σύγκριση επιδόσεων με τα πρότυπα (αξιολόγηση)	Ανάληψη διορθωτικών δράσεων (έλεγχος)
		Καμιά ενέργεια ή ενίσχυση των ενεργειών (έλεγχος)	

Υλοποίηση αξιολόγησης και ελέγχου: σημαντική στη διαδικασία της υλοποίησης της αξιολόγησης και του ελέγχου είναι η έννοια της στρατηγικής εναρμόνισης (strategic fit), καθώς αν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης δεν ταιριάζουν μεταξύ τους η επιχείρηση δεν θα μπορέσει να πετύχει τους στόχους της. Οι ενέργειες που μειώνουν τις αποκλίσεις αποφασίζονται εύκολα αλλά υλοποιούνται δύσκολα. Για παράδειγμα όλες οι δομές, διαδικασίες και διεργασίες πρέπει να υποστηρίζουν την καινοτομία, συνεπώς θα πρέπει να δοθεί προσοχή στο ταίριασμα στόχων και ενεργειών καθώς επίσης να διασφαλιστεί και ότι οι συγκεκριμένες καινοτομίες εξυπηρετούν την επιλεγείσα στρατηγική με επιτυχία.

Ιδιαίτερα σημαντική στο στάδιο της υλοποίησης αξιολόγησης και ελέγχου είναι η οργανωσιακή δομή, καθώς αυτή υποδεικνύει γραμμές επικοινωνίας και συντονισμού και θα πρέπει να εναρμονίζεται κάθε φορά με τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τα συστήματα. Εάν η επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων απαιτεί μεγαλύτερη και πιο πολύπλοκη δομή τότε αυτό θα δυσχεράνει την επικοινωνία και συνεπώς η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει το

ενδεχόμενο δημιουργίας τομεακής δομής όπου κάθε επιχειρηματική μονάδα θα έχει τα δικά της διευθυντικά στελέχη.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΤΕΘΟΥΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ		
Στρατηγικά στοιχεία	Ανάλυση	Δράση
Σχεδιασμός	Ποια είναι τα σημαντικά ζητήματα που καθορίζουν την επιλογή εταιρίου; Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;	Καθορισμός των στόχων της συμμαχίας Καθορισμός μετρήσιμων στόχων που αφορούν τον τύπο της συμμαχίας και τη δραστηριότητα αναζήτησης εταιρίου
Υλοποίηση	Τι πρέπει να κάνουμε τώρα; Τι μπορούμε να κάνουμε αργότερα; Τι πρέπει να αναθέσουμε και σε ποιον;	Δημιουργία δομών και διαδικασιών για τη συγχώνευση των εταιριών Εξασφάλιση ευθυγράμμισης στόχων και αποτελεσμάτων μεταξύ των εταιριών
Αξιολόγηση και έλεγχος	Προσεγγίζουμε τους στόχους που θέσαμε για τη συνεργασία; Τι προσαρμογές πρέπει να κάνουμε;	Ανάπτυξη τρόπων ανάλυσης και διάχυσης πληροφοριών Πραγματοποίηση προσαρμογών

4.4 Σχεδιασμός⁹⁵, υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχος τεχνολογίας

Μια επιχείρηση εκτός από την εσωτερική ανάπτυξη καινοτομίας η οποία απαιτεί χρόνο και εξειδικευμένες ικανότητες μπορεί να επιλέξει να αλλάξει το τεχνολογικό της μείγμα και με άλλα μέσα, αναζητώντας εξωτερικές πηγές για να αποκτήσει την τεχνολογία που χρειάζεται. Ανάμεσα στις διαθέσιμες εξωτερικές εναλλακτικές λύσεις βρίσκουμε τη δημιουργία συμμαχίας, επίσημης ή ανεπίσημης, με επιχείρηση που διαθέτει την απαραίτητη τεχνολογία, την αγορά της τεχνολογίας από άλλη επιχείρηση, ή τη συγχώνευση με επιχείρηση που κατέχει την τεχνολογία αυτή. Κάθε μια από τις επιλογές αυτές έχει διαφορετικούς κινδύνους και ωφέλειες τις οποίες θα πρέπει να εξετάζει μια επιχείρηση πριν προχωρήσει στην απόκτηση τεχνολογίας από εξωτερικές πηγές⁹⁶.

Τύποι διαθέσιμων εναλλακτικών εξωτερικών λύσεων:

⁹⁵ Σημειώνεται ο προγραμματισμός και εφαρμογή της τεχνολογίας είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες καταστάσεις καθώς εμπλέκουν τη διαχείριση πόρων και κινδύνους που είναι δύσκολο να προβλεφθούν όσο παραμένει δύσκολη αναγνώριση των σαφών τάσεων των τεχνολογικών αλλαγών (απαιτεί κατανόηση της επιστημονικής και μηχανολογικής βάσης πάνω στην οποία θα γίνουν δυνατές οι τεχνολογικές πρόοδοι και εκτίμηση της κατευθύνσεως, της εκτάσεως και του ρυθμού της πιθανής τεχνολογικής αλλαγής) αλλά και η πρόβλεψη ανάπτυξης της αγοράς.

⁹⁶ Βασικό στοιχείο που επηρεάζει την επιλογή απόκτησης τεχνολογίας από εξωτερικές πηγές είναι ο ρυθμός αλλαγής της τεχνολογίας που εκφράζεται ως ο ρυθμός βελτίωσης μιας γενικευμένης παραμέτρου αποδόσεως αυτής της τεχνολογίας (Καρβούνης, 1995:299).

- **Συμμαχίες:** ουσιαστικά αναφερόμαστε στις στρατηγικές συμμαχίες δηλαδή στη σύμπραξη δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για την επίτευξη στρατηγικά σημαντικών στόχων. Σε σχέση με τις συγχωνεύσεις και εξαγορές αντιμετωπίζουν μικρότερο κόστος και επίπεδο δέσμευσης όμως αντιμετωπίζουν κόστος παρακολούθησης και ελέγχου προκειμένου κάθε επιχείρηση να διασφαλιστεί ως προς το βαθμό εκπλήρωσης των στόχων της. Οι μορφές που μπορεί να πάρει μια συμμαχία διαφοροποιούνται ως προς το επίπεδο τυπικότητας, τη διάρκεια ή την εγκατάσταση των εταιρών.

Ειδικότερα, υπάρχουν τυπικές⁹⁷ και άτυπες συμμαχίες (White & Bruton, 2010:342), ανάλογα με το πόσο απαιτητές είναι οι συμβάσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις που συμμαχούν ή την ύπαρξη ασφαλιστικών δικλίδων, υπάρχουν συμμαχίες μικρής ή μεγαλύτερης διάρκειας ανεξάρτητα από το βαθμό επιστημότητας αυτών και υπάρχουν και εγχώριες ή διεθνείς συμμαχίες⁹⁸, οι οποίες πρέπει να βασίζονται στην αμοιβαιότητα αναφορικά με την ικανότητα στρατηγικής ευθυγράμμισης στόχων και αποτελεσμάτων, τους κινδύνους και τις ανταμοιβές των συμμετεχόντων καθώς και τις δυνητικές συνέργειες.

Στην περίπτωση των συμμαχιών, αυτές υπαγορεύονται από την οργανωσιακή⁹⁹ μάθηση που προκύπτει όταν οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αποκτήσουν γνώση για προϊόντα και διαδικασίες από τους συμμάχους τους, από την ανάγκη για μείωση κόστους που προκύπτει από τις διαφορές στο κόστος εργασίας και από την ίδια τη στρατηγική της επιχείρησης η οποία θέλει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό χωρίς να δεσμεύσει ιδιαίτερα πολλούς πόρους.

- **Συγχωνεύσεις¹⁰⁰ και εξαγορές¹⁰¹:** πρόκειται για μόνιμες αλλαγές στη δομή των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων που επιδιώκονται όταν προσδοκάται η κυριότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της τεχνολογίας των εμπλεκόμενων χωρίς τον κίνδυνο απώλειας γνώσης επί της οποίας υφίσταται ιδιοκτησιακό δικαίωμα αλλά και η δημιουργία οικονομικών κλίμακας με ταυτόχρονη μείωση του κόστους και η απόκτηση καινοτομιών που τα εσωτερικά συστήματα της επιχείρησης δεν μπορούν να αναπτύξουν.

⁹⁷ Π.χ. κοινοπραξίες,, συμβάσεις δικαιοχρησίας, ένωση εταιριών, συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης.

⁹⁸ Στάδια μετακίνησης από εγχώριες σε διεθνείς αγορές: 1) η επιχείρηση ξεκινά με νέα τεχνολογία ή ιδέα η οποία έχει επιτυχία σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή 2) δημιουργία συμμαχίας προκειμένου να αποκτήσει θέση στη διεθνή αγορά 3) επίτευξη διεθνούς πρόσβασης είτε μέσω σύναψης συμβάσεων παραχώρησης δικαιωμάτων είτε μέσω δημιουργίας κοινοπραξιών 4) συγκέντρωση σε παγκόσμια κλίμακα και ολοκλήρωση μέσω διεθνών συγχωνεύσεων ή εξαγορών.

⁹⁹ Εξαρτάται από τη διάθεση για μάθηση τη δεκτικότητα σε νέες πληροφορίες κι τη διαφάνεια της συνεργαζόμενης επιχείρησης.

¹⁰⁰ Εμπορική πράξη μεταξύ επιχειρήσεων η οποία έχει ως αποτέλεσμα την επιβίωση μόνο μιας εξ αυτών.

¹⁰¹ Η αγορά μιας επιχείρησης η οποία απορροφάται πλήρως και αποτελεί θυγατρική της αποκτώσας εταιρείας.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη μιας σειράς στρατηγικών στόχων όπως τη γρήγορη είσοδο σε μια αγορά¹⁰², την αποφυγή του κόστους και των κινδύνων ανάπτυξης νέων προϊόντων¹⁰³, την απόκτηση ισχύος¹⁰⁴ στην αγορά και την απόκτηση γνώσης¹⁰⁵.

ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ			
Τύπος διασύνδεσης	Διάρκεια	Πλεονεκτήματα (στρατηγικές επιπτώσεις)	Μειονεκτήματα (συναλλακτικό κόστος)
Κοινοπραξίες	Μακροχρόνια	Καθορίζει συμβολή και υποχρεώσεις δημιουργείται μια νέα οντότητα για να αναλάβει συγκεκριμένες δραστηριότητες	Στρατηγική διολίσθηση, πιθανή πολιτισμική σύγκρουση εντός της νέας οντότητας
Συμφωνίες δικαιοχρησίας (δικαιόχρησης)	Συνήθως μακροχρόνια	Γνωστή τεχνολογία, μακροχρόνιες αντισταθμιστικές αποδόσεις για ήδη αναπτυγμένη τεχνολογία	Κόστος σύμβασης και επίβλεψης
Ενώσεις εταιριών (consortia)	Μεικτή-καθορίζεται συνήθως από τις αποδόσεις	Εξειδίκευση, πρότυπα και κοινή χρηματοδότηση	Διαρροή γνώσης
Συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης	Ορισμένος χρόνος της συμφωνίας	Απόκτηση τεχνολογίας	Κόστος και περιορισμοί της σύμβασης
Εξωτερική ανάθεση εργασιών σε τρίτους	Υφίσταται για όσο διάστημα είναι σε ισχύ η σύμβαση	Μειωμένο κόστος και μειωμένος κίνδυνος-ιδεατά, επιτρέπει σε παγκοσμίου φήμης επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις συγκεκριμένες περιοχές να αναλάβουν τις δραστηριότητες	Περιορισμένος έλεγχος σε ζητήματα ποιότητας-δύσκολο να επιβληθεί το επίπεδο ποιότητας ακόμα και όταν αυτό περιλαμβάνεται στη σύμβαση

¹⁰² Η αποκτώσα εταιρεία μπορεί να κερδίσει άμεση πρόσβαση στην τεχνολογία στους πελάτες στα κανάλια διανομής και σε γεωγραφικές περιοχές.

¹⁰³ Η αποκτώσα επιχείρηση αποφεύγει το κόστος της έρευνας αφού εξαγοράζει τη γνώση μαζί με την ίδια την επιχείρηση που εκπόνησε σχετικές έρευνες.

¹⁰⁴ Πρόκειται για την αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά που της επιτρέπει να διαμορφώνει τους όρους της εφόσον κατέχει κυρίαρχη θέση σε αυτή.

¹⁰⁵ Όταν η επιχείρηση δεν έχει σαφή αντίληψη ενός πεδίου μπορεί να αγοράσει επιχείρηση της οποίας οι εργαζόμενοι διαθέτουν αυτή την αντίληψη.

Άτυπη συνεννόηση	Υφίσταται για όσο διάστημα υπάρχει αμοιβαίο όφελος για κάποιο από τα μέρη	Δημιουργεί νέες ευκαιρίες για τα εμπλεκόμενα μέρη	Ακυρώνεται εύκολα και δεν μπορεί να επιβληθεί νομικά
-------------------------	---	---	--

Σχεδιασμός για την εξαγορά τεχνολογίας: η επιλογή της μεθόδου απόκτησης της τεχνολογίας επηρεάζει το σχεδιασμό σε μια επιχείρηση και συνεπώς και τα διάφορα ζητήματα υλοποίησης. Βασικό στοιχείο της διαδικασίας σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των οργανωσιακών στόχων βάσει των οποίων επιλέγεται η μέθοδος απόκτησης τεχνολογίας και καινοτομίας από εξωτερικές πηγές. Ως εκ τούτου στη διαδικασία σχεδιασμού επιλέγονται οι στόχοι της επιχείρησης¹⁰⁶ και βάσει αυτών καθορίζεται η μέθοδος απόκτησης τεχνολογίας. Στη συνέχεια ακολουθεί ένας συνεχής έλεγχος των επιχειρησιακών δεδομένων κατά τη διάρκεια του οποίου μελετώνται όλα τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που πρόκειται να εξαγοραστεί ή συγχωνευτεί προκειμένου να εκτιμηθεί η κατάσταση της επιχείρησης-στόχου και να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα δημιουργηθεί αξία. Η γνώση που προκύπτει από τη διαδικασία αυτή ενσωματώνεται στις διαδικασίες σχεδιασμού της επιχείρησης.

Υλοποίηση: ως προς την υλοποίηση, η προσπάθεια που απαιτείται για αυτή μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την εναλλακτική εξωτερική λύση για απόκτηση τεχνολογίας που έχει επιλεγεί. Κρίσιμη σε αυτή τη φάση είναι η πραγματική επίτευξη τεχνολογιών κλίμακας και συμπληρωματικότητας τεχνολογιών, προσπερνώντας τις κακο-συναρθρωμένες δομές και τις ασύμβατες κουλτούρες και πληροφοριακά συστήματα.

ΒΑΣΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ Διεξοδικός έλεγχος των επιχειρησιακών δεδομένων	ΗΓΕΣΙΑ Ενοποίηση πολιτικών και διαδικασιών Ανάπτυξη στρατηγικής για τις κρίσιμες δραστηριότητες Ταχύτητα δράσης
---	--

¹⁰⁶ Ο πρώτος στόχος μια τεχνολογικής στρατηγικής είναι να αναγνωρισθεί μια αρχική εφαρμογή αλλά και ο πελάτης να απαιτεί τη στρατηγική αυτή.

Ανάπτυξη και αξιοποίηση από κοινού εμπειριών και διδαγμάτων Σύγκλιση των δομών και της κουλτούρας των επιχειρήσεων που συνεργάζονται		
	Τι θα κάνουμε τώρα και τι θα αφήσουμε για αργότερα; Τι είναι αυτό που απαιτεί τον περισσότερο χρόνο, προσοχή ή εξειδικευμένες δεξιότητες; Τι θα πρέπει να αναθέσουμε και σε ποιον;	
ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ Σύνδεση των ανταμοιβών με τις προσπάθειες για ενοποίηση Εδραίωση κοινών πολιτικών Προσπάθεια εναρμόνισης (fit)		ΕΚΤΕΛΕΣΗ Εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανάμιξη ατόμων και ομάδων Ανάπτυξη συνεργειών

Ως προς την ενοποίηση, αυτή αποτελεί το κρίσιμότερο στοιχείο για την επιτυχή απόκτηση τεχνολογίας από εξωτερική πηγή. Στο πλαίσιο του επιτυχούς συνδυασμού και της εναρμόνισης, αναπτύσσονται κοινά αποδεκτοί κανόνες, συγκεντρώνονται ικανότητες και από τις δύο επιχειρήσεις και δημιουργούνται συμβατά συστήματα και δομές, ως αποτέλεσμα διεξοδικού ελέγχου των επιχειρησιακών δεδομένων¹⁰⁷, εφαρμογής φιλικών/συναδελφικών διαδικασιών που συνταιριάζουν βασικούς εργαζομένους της αποκτώμενης επιχείρησης, εφαρμογής εξατομικευμένων προσπαθειών ολοκλήρωσης/ενοποίησης και ταχείας ενσωμάτωσης της αποκτηθείσας επιχείρησης.

Αναφορικά με την ηγεσία¹⁰⁸, αυτή είναι επιφορτισμένη με την ενοποίηση πολιτικών και διαδικασιών, με την ανάπτυξη στρατηγικής για τις κρίσιμες δραστηριότητες και με τη διασφάλιση της έγκαιρης ολοκλήρωσης αυτών. Η ενοποίηση πολιτικών και διαδικασιών είναι αρμοδιότητα των ανώτερων διευθυντικών στελεχών οι οποίοι θα πρέπει να καλλιεργούν ορισμένες ικανότητες στις νέες ομάδες που διαμορφώνονται προκειμένου να ενθαρρύνεται η εναρμόνιση των διαφορετικών πολιτικών και διαδικασιών. Αυτές οι ικανότητες έχουν να

¹⁰⁷ Ο έλεγχος αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός όταν πρόκειται για επιχειρήσεις τεχνολογίας καθώς σε αυτές το βασικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι γνώσεις και οι ικανότητες των μελών τους και συνεπώς οι αποφάσεις που επικεντρώνονται στην ενσωμάτωση των ανθρώπων είναι το κρίσιμότερο ζήτημα προς διαπραγμάτευση.

¹⁰⁸ Η τέχνη του να κάνεις πράγματα μέσω της κινητοποίησης των άλλων.

κάνουν με τη δυνατότητα μάθησης από τους άλλους, με την ικανότητα εκπλήρωσης στόχων που συνδέονται με την επίδοση και με την ικανότητα οικοδόμησης εμπιστοσύνης¹⁰⁹. Εξίσου σημαντική είναι και η προτεραιοποίηση βασικών λειτουργιών που αφορούν στη συνέχεια των υπηρεσιών/προϊόντων, στις δομές κόστους, στην παραγωγικότητα και στις εσωτερικές διοικητικές υπηρεσίες με βάση τα νέα δεδομένα. Τέλος, η ταχύτητα ως στοιχείο της ηγεσίας έχει να κάνει με τη διευκόλυνση της γρήγορης δράσης μέσω της ταχείας ενημέρωσης των μελών των επιχειρήσεων για το ποια είναι η θέση τους και τι μπορούν να περιμένουν.

Η εκτέλεση του σχεδίου για την απόκτηση τεχνολογίας από εξωτερικές πηγές αναδεικνύει την ανθρώπινη συμμετοχή και ειδικότερα την εκπαίδευση και κατάρτιση ώστε οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται τι ακριβώς συμβαίνει στην επιχείρηση και τι συνεπάγεται για την εργασία τους, την ανάμιξη ατόμων και ομάδων, προκειμένου και να επιτευχθεί ενσωμάτωση αλλά και να δημιουργηθούν γραμμές επικοινωνίας και την ανάπτυξη συνεργειών με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και τη μείωση του κόστους.

Το τελευταίο ζήτημα που θα πρέπει να εξεταστεί κατά τη διάρκεια της υλοποίησης είναι αυτό της ευθυγράμμισης, δηλαδή της εναρμόνισης ανθρώπων, συστημάτων, λειτουργιών και στρατηγικών στόχων

Αξιολόγηση και έλεγχος (White & Bruton, 2010:430-475): η αξιολόγηση και ο έλεγχος διενεργούνται προκειμένου να εκτιμηθεί αν σημειώνεται πρόοδος ως προς την επίτευξη των στόχων. Είναι διαρκής δραστηριότητα και παρούσα σε κάθε επιχείρηση που δίνει έμφαση στην τεχνολογία καθώς η σημασία της στην επεξεργασία της πληροφορίας αυξάνεται συνεχώς. Ωστόσο χαρακτηρίζεται από αυξημένο βαθμό πολυπλοκότητας και απαιτεί συντονισμό κι ενοποίηση εταιρικών λειτουργιών, ενώ διενεργείται σε διαφορετικά σημεία της διαδικασίας απόκτησης της τεχνολογίας από εξωτερικές πηγές, όπως κατά τη διάρκεια αξιολόγησης της επιχείρησης να συνάπτει **συμμαχίες** και να πραγματοποιεί **εξαγορές**, κατά τη διεξαγωγή ενδεδειγμένου ελέγχου των επιχειρησιακών δεδομένων, κατά τη διαπραγμάτευση της συμφωνίας, κατά την ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας στα υπάρχοντα συστήματα και δομές και κατά τη διάρκεια απόκτησης και ενσωμάτωσης της νέας τεχνολογίας.

Ως προς τις ικανότητες συμμαχίας ή εξαγοράς, για κάθε μια από τις δύο περιπτώσεις απαιτούνται διαφορετικές συνθήκες και συνοψίζονται ως εξής:

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΟΥ ΑΝΑΖΗΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

ΖΗΤΗΜΑΤΑ	ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΟΥ ΕΥΝΟΟΥΝ	
	ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	ΕΞΑΓΟΡΕΣ
ΠΟΡΟΙ	Οι πιθανοί εταίροι διαθέτουν λιγότερους	Περισσότεροι πόροι αποκλειστικής

¹⁰⁹ Συχνά όταν επιχειρείται η απόκτηση τεχνολογίας από εξωτερικές πηγές, η εμπιστοσύνη μειώνεται.

	πόρους αποκλειστικής εκμετάλλευσης	εκμετάλλευσης είναι διαθέσιμοι και απαιτούνται
ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΡΓΕΙΕΣ	Είναι διαδοχικές ή εύκολα διαχωρίσιμες	Είναι δικτυωμένες ή ανταποδοτικές
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Λιγότερο έντονο, η συνεργασία μπορεί να ευδοκιμήσει	Πολύ έντομο, απαιτείται ιδιοκτησιακή σχέση ώστε να είναι εγγυημένη η κυριαρχία
ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣ	Η αβεβαιότητα της αγοράς είναι είτε πολύ χαμηλή είτε εμπεριέχει μεγάλο ρίσκο	Η αβεβαιότητα της αγοράς αντισταθμίζεται από το μέγεθος
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΚΡΙΣΙΜΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ	Υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι	Υπάρχει έλλειψη πόρων
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	Επιτυχείς συμμαχίες εντείνουν την τάση για δημιουργία νέων συμμαχιών, οι αποτυχίες οδηγούν σε αποστροφή	Επιτυχείς εξαγορές οδηγούν σε περισσότερες εξαγορές, οι αποτυχίες κάνουν την εταιρία διστακτική ακόμα και σε καλές περιπτώσεις

Ως προς τον ενδεδειγμένο έλεγχο επιχειρησιακών δεδομένων, η αξιολόγηση και ο έλεγχος διευκολύνει την μεθοδική συλλογή πληροφοριών για επιχειρήσεις που μπορεί να είναι στόχοι πιθανής συμμαχίας ή εξαγοράς, οι οποίες αποτελούν τη βάση για τις δράσεις που θα αποφασίσει να αναλάβει ο οργανισμός. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να συλλεχθούν στο σύνολό τους από τους κατάλληλους ανθρώπους την κατάλληλη στιγμή και συνεπώς για να διασφαλιστεί η πληρότητα της διαδικασίας ενδεδειχόμενου ελέγχου χρησιμοποιείται ένας κατάλογος ελέγχου προκειμένου να συγκεντρωθούν οι πληροφορίες με τρόπο συστηματικό.

Αναφορικά με την αξιολόγηση μελλοντικών εταίρων ή υποψηφίων για εξαγορά, αυτή πρέπει να βασίζεται σε ένα ευρύτερο φάσμα θεμάτων, όπως η οικονομική θέση, το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία, τα συστήματα, η ανταγωνιστική θέση και οι δομές του υποψηφίου προς συγχώνευση ή εξαγορά. Επιπλέον εξετάζεται η δυνατότητα δημιουργίας αξίας¹¹⁰, η αξιολόγηση του χαρτοφυλακίου τεχνολογιών¹¹¹, η ενοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, η αξία των τεχνολογικών περιουσιακών στοιχείων¹¹² και η υποστήριξη των πρακτικών καινοτομίας¹¹³.

¹¹⁰ Εξετάζεται η αξία των τεχνολογιών των υποψηφίων εταίρων. Η αξία αυτή σχετίζεται με την τοποθέτηση στην αγορά, την κερδοφορία και τις αναπτυξιακές δραστηριότητες όπως και με τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους.

¹¹¹ Λαμβάνει υπόψη την ικανότητα της νέας εταιρικής οντότητας να συνεχίσει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα τεχνολογίας, εξετάζοντας παράλληλα τους επιχειρηματικούς κινδύνους, την ανάπτυξη και εκμετάλλευση βασικών ικανοτήτων καθώς και το χαρτοφυλάκιο των τεχνολογιών μέσα στον οργανισμό.

¹¹² Εξετάζεται η σημαντικότητα και η βιωσιμότητα των τεχνολογιών των επιμέρους επιχειρήσεων καθώς και το συνολικό δυναμικό τεχνολογίας που θα προκύψει από τη πιθανή συνεργασία.

¹¹³ Αφορά στην ικανότητα της δυναμικής συμμαχίας να παράγει νεωτερικά στοιχεία και καινοτομία.

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου κλείνει με τη διαδικασία ενοποίησης, η οποία είναι κρίσιμης σημασίας για την τελική επιτυχία της προσπάθειας απόκτησης τεχνολογίας από εξωτερικές πηγές. Η διαδικασία αυτή συνήθως αντιμετωπίζει προβλήματα στην γραπτή τεκμηρίωση καθώς οι οργανισμοί δεν πρέπει μόνο να αξιολογούν τις αποφάσεις που λαμβάνουν αλλά και να δημιουργούν μέτρα διαχρονικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και να αναλαμβάνουν δράση όταν υπάρχει ανάγκη. Η διαδικασία της ενοποίησης προκειμένου να είναι επιτυχής πρέπει να αποτελεί προϊόν διαπραγμάτευσης ώστε να είναι ξεκάθαρο ποιος είναι υπεύθυνος για τι και να επιτευχθεί ο επιθυμητός βαθμός ενοποίησης βάσει υπαρκτού σχεδίου το οποίο θα αποτελεί εργαλείο αξιολόγησης. Τέλος, η αξιολόγηση της ενοποίησης πρέπει να επικεντρώνεται στα χρηματοοικονομικά συστήματα, στις βασικές επιχειρηματικές εφαρμογές, στα δικτυωμένα λειτουργικά περιβάλλοντα και στη συμβατότητα των συστημάτων.

5. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγική διοίκησης, παρότι ξεκίνησε ως λειτουργία του Ιδιωτικού Τομέα, συναντάται σήμερα ολοένα και συχνότερα στον Δημόσιο Τομέα. Η πρακτική αυτή απαντάται συχνότερα στο εξωτερικό, αλλά και στην Ελλάδα έχουν γίνει σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση τέτοιου είδους προγραμματισμού από Δημόσιες Υπηρεσίες. Η ανάγκη για στρατηγικό σχεδιασμό στη Δημόσια Διοίκηση, πηγάζει από την ανάγκη για ανοιχτή διακυβέρνηση και αυξημένη λογοδοσία, η οποία εν μέρει επιτυγχάνεται από την υποχρέωση δημοσίευσης στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων και εν μέρει, από την υποχρέωση παρακολούθησης αυτών και δημοσίευσης των αποτελεσμάτων. Με την έννοια του ελέγχου των αποτελεσμάτων των δημοσίων υπηρεσιών λοιπόν, είναι άρρηκτα συνδεδεμένες οι έννοιες της επίδοσης, των μεθόδων κατάρτισης και υλοποίησης του προϋπολογισμού, οι θεσμικές και οργανωσιακές αναδιαρθρώσεις, η εφαρμογή μεθόδων της αγοράς, υπό την έννοια της στρατηγικής διαχείρισης (management) και ο εκσυγχρονισμός του τρόπου λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα. Μάλιστα, η εφαρμογή μεθόδων της αγοράς στην καθημερινή λειτουργία του Δημοσίου, είναι μια πρακτική που χρονικά συμπίπτει με τη μετάβαση των εθνικών διοικητικών συστημάτων από το κανονιστικό-ηπειρωτικό μοντέλο στο επιχειρησιακό-αγγλοσαξωνικό και στην προσαρμογή τους, με βάση τις αρχές του New Public Management¹¹⁴ (NPM), του πλέγματος των μεταρρυθμιστικών θεωριών, πρακτικών και

¹¹⁴ Αποτελεί μεταρρυθμιστική σύνθεση και σύλληψη αγγλοσαξωνικής προελεύσεως, με θεωρητική αφετηρία το συνδυασμό της διοικητικής με την οικονομική επιστήμη στη δημόσια σφαίρα, που εμφανίζεται στις χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης (Τζώνος, 2010, σ. 19) και στην Αυστραλία από τη δεκαετία του '80. Εστιάζει, στην αναπροσαρμογή της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, με στάθμιση και αξιολόγηση οικονομικών στοιχείων και υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης, είτε έχουν να κάνουν με τη διάκριση των λειτουργιών στρατηγικού σχεδιασμού-ελέγχου και των επιχειρησιακών

διαδικασιών, με ρίζες αγγλοσαξονικές και εμβέλεια πανευρωπαϊκή (Τζώνος 2010, 16). Ως εκ τούτου, η ιεραρχικά δομημένη γραφειοκρατία, εκσυγχρονίζεται με στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων, σε οικονομικούς πλέον όρους (αποδοτικότητα) και όχι απλά σε όρους αποτελεσματικότητας. Η Διοίκηση επιχειρεί να έρθει πιο κοντά στον πολίτη τον οποίο υπό προϋποθέσεις αντιμετωπίζει ως «πελάτη» και συνεπώς, χωρίς να λειτουργεί με όρους ανταγωνισμού, προσπαθεί να βελτιώσει την ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών και να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον με καλύτερο τρόπο, ενώ παράλληλα προσπαθεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη του και να διαχειριστεί με τρόπο αποτελεσματικό, την αντιπαλότητα που κάθε μορφή εξουσίας διαχρονικά προκαλεί.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός και ο επιχειρησιακός σχεδιασμός δεν είναι έννοιες καινούριες για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, η οποία τα τελευταία χρόνια συστηματικά δημιουργεί οργανικές μονάδες στρατηγικού σχεδιασμού εντός των υπηρεσιών, αρμόδιες για τη συντονισμένη διαχείριση της στρατηγικής και επιχειρησιακής στοχοθεσίας κάθε υπηρεσίας, αλλά και των σχετικών έργων και δράσεων αυτών. Άλλωστε, όπως σχολιάζεται ήδη από τα πρώτα κεφάλαια αυτής της εργασίας, οποιαδήποτε αλλαγή στην οργανωτική δομή ενός οργανισμού, αποτυπώνει την προτεραιότητα που δίνεται από τον ίδιο τον οργανισμό στη συγκεκριμένη λειτουργία/αρμοδιότητα. Γίνεται λόγος λοιπόν, για πολυετείς προγραμματισμούς οι οποίοι ξεκινούν από τη διατύπωση της αποστολής, του οράματος, των αξιών και των στόχων (στρατηγικός προγραμματισμός) και καταλήγουν σε λεπτομερείς σχεδιασμούς έργων και δράσεων. Το σύνολο των παραπάνω, αποτυπώνεται σε πολυετείς προϋπολογισμούς οι οποίοι εξυπηρετούν τον καλύτερο προγραμματισμό και έλεγχο των δαπανών των υπηρεσιών της Κεντρικής Διοίκησης, σύμφωνα με όσα προβλέπονται στη νομοθεσία περί Δημοσίου Λογιστικού.

Η σύνδεση στρατηγικού σχεδιασμού με τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, θεσμοθετείται για πρώτη φορά με τον νόμο 3230/2004 (ΦΕΚ44/Α/11-2-2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ο οποίος περιέχει διατάξεις ιδιαίτερα καινοτόμες για τα Ελληνικά δεδομένα, βάσει των οποίων καθιερώνεται για τη Δημόσια Διοίκηση, σύστημα «Διοίκησης μέσω στόχων» με το οποίο επιδιώκεται η

λειτουργιών υλοποίησης, είτε με τον κατακερματισμό της κάθετης γραφειοκρατικής οργάνωσης μέσω της δημιουργίας αυτόνομων διοικητικών δομών, της αποκέντρωσης και της ενδυνάμωσης των ενώσεων των χρηστών διοικητικών υπηρεσιών, είτε με τη συστηματική προσφυγή στους μηχανισμούς της αγοράς, είτε με τη μεταβολή της ιεραρχικής δομής της διοίκησης με ενίσχυση της ευθύνης και της αυτονομίας των διοικητικών δομών που είναι επιφορτισμένες με την υλοποίηση της κρατικής δράσης, είτε, τέλος, με την εφαρμογή διαχειριστικού μοντέλου στη βάση της σχέσης προγραμματισμού-επίτευξης αντικειμενικών στόχων και αξιολόγησης επιδόσεων. Η εισαγωγή δεδομένων της οικονομικής επιστήμης στη δημόσια διοίκηση, αυτομάτως οδηγεί σε μια λογική σχεδιασμού της δημόσιας δράσης, προϋπολογισμού, προσδιορισμού επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, χρήσης ποιοτικών δεικτών, εισαγωγής ανταγωνισμού στις δημόσιες υπηρεσίες και γενικότερα εισαγωγής της εμπορικής σκέψης στη δημόσια διοίκηση.

αποτελεσματικότερη λειτουργία της, καθώς επίσης και η ανάπτυξη στρατηγικών ικανοτήτων με στόχο την μεγιστοποίηση της δημόσιας αξίας για τα συμβαλλόμενα μέρη σε λογικό κόστος (Bryson, Ackermann and Eden , Resourced-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. 2007). Ωστόσο, η νομοθεσία αυτή παρέμεινε ανεφάρμοστη για πολλά χρόνια, αφού το πρώτο ολοκληρωμένο επιχειρησιακό σχέδιο που αποτυπώνει τόσο τις προβλέψεις της νομοθεσίας, όσο και τις σύγχρονες μεθοδολογίες στρατηγικού σχεδιασμού, δημιουργείται μόλις το 2014 για τη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων με στόχο τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και την ενδυνάμωση των εσωτερικών δυνατοτήτων. Η ανάγκη για ύπαρξη επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδίου για τη συγκεκριμένη υπηρεσία πηγάζει όχι μόνο από την πολυπλοκότητα και το εύρος των αρμοδιοτήτων της, αλλά και από το γεγονός, ότι η συγκεκριμένη υπηρεσία θα έπρεπε να εφαρμόσει μια σειρά μεταρρυθμίσεων οι οποίες προκειμένου να υλοποιηθούν επιτυχώς, θα πρέπει να υλοποιηθούν στο πλαίσιο ενός ορθολογικού και μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος θα λάβει υπόψη του όλες τις σύγχρονες μεθοδολογίες και τεχνολογίες και θα αξιολογήσει την εξέλιξη στόχων, έργων και δράσεων (μέτρηση απόδοσης), στη βάση σαφώς προδιαγεγραμμένων δεικτών απόδοσης, οι οποίοι θα εξυπηρετούν τόσο τη μέτρηση της αποδοτικότητας όσο και την ανάγκη για λογοδοσία.

5.1 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η αλλαγή του τρόπου λειτουργίας της Ελληνικής Φορολογικής Διοίκησης και η μετάβασή της σε ένα νέο εξελικτικό μοντέλο δημόσιας οργάνωσης συνδέθηκε τόσο με την περίοδο της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 και των προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής και με την ανάγκη ενσωμάτωσης στις καθημερινές λειτουργίες της υπηρεσίας, πληροφοριακών συστημάτων, όσο και με την ανάγκη ψηφιοποίησης διαδικασιών. Συνεπώς, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό και ως εκ τούτου και στα ετήσια επιχειρησιακά σχέδια και στις έννοιες της καινοτομίας και της τεχνολογίας, οι οποίες θα πρέπει να αξιοποιηθούν από την υπηρεσία με το βέλτιστο δυνατό τρόπο.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί, ότι αν και παλαιότερα θα ήταν δύσκολο κάποιος να αναλογιστεί την στρατηγική διοίκηση στο πλαίσιο μιας δημόσιας υπηρεσίας, υπό την έννοια για παράδειγμα, της τεχνικής της ισόρροπης στοχοθεσίας των Kaplan και Norton, η οποία βλέπει την απόδοση ενός οργανισμού μέσα από 4 συνιστώσες, τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, τον πελάτη, τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη, σήμερα υπάρχει ξεκάθαρη αντιστοίχιση των εννοιών αυτών με τρόπο τέτοιο ώστε η balanced scorecard να μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες ενός δημόσιου οργανισμού. Ειδικότερα, ενώ οι εσωτερικές διαδικασίες και η μάθηση και ανάπτυξη, βρίσκουν ξεκάθαρα αντιστοιχίσεις στις διαδικασίες του Δημοσίου, η έννοια του πελάτη, ελλείπει ανταγωνισμού, παραπέμπει στην

ανάγκη καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη και στην εφαρμογή μιας πελατοκεντρικής προσέγγισης βάσει της οποίας η δημόσια υπηρεσία θα παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες οι οποίες θα ενισχύουν τη συμμόρφωση, την επένδυση σε υπηρεσίες πληροφορικής και την κατάλληλη στελέχωση των αρμόδιων τμημάτων και την μείωση το διοικητικού κόστους με την κεντροποίηση των διαδικασιών. Τέλος, στη χρηματοοικονομική διάσταση της balanced scorecard μπορούμε να αντιστοιχίσουμε την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της υπηρεσίας σε όρους αποδοτικότητας, ήτοι καλύτερης αξιοποίησης εισροών συγκριτικά με τις εκροές, υπό την έννοια του περιορισμού στη διάθεση των πιστώσεων του τακτικού προϋπολογισμού των δημοσίων υπηρεσιών.

Συνεπώς, η έννοια του ανταγωνισμού είναι αυτή που προκαλεί τις μεγαλύτερες διαφορές στον στρατηγικό σχεδιασμό ιδιωτικών και δημοσίων επιχειρήσεων, ωστόσο, είναι ξεκάθαρο ότι ο Δημόσιο Τομέας σήμερα και ειδικότερα η Φορολογική Διοίκηση (και εξαιτίας παγκόσμιου φορολογικού ανταγωνισμού) καλείται να παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες στον πολίτη, να είναι αποτελεσματική και αποδοτική και να διαχειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τόπο τα κεφάλαιά της (πάγιος εξοπλισμός, συστήματα, ανθρώπινο δυναμικό, πιστώσεις, κ.λπ.).

5.2 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΡΧΗΣ ΕΣΟΔΩΝ

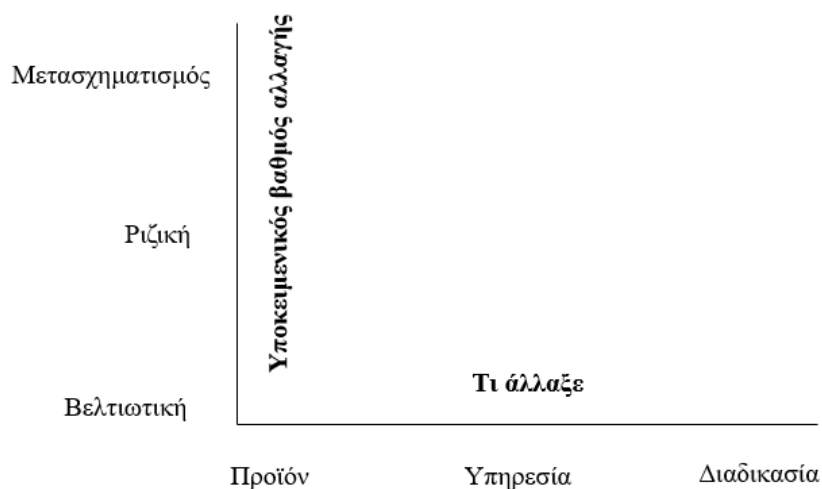
Η αλλαγή του μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας της Ελληνικής Αρχής Εσόδων, ως απάντηση στις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές αλλά και ως αιρεσιμότητα που συμπεριελήφθη στα Προγράμματα Δημοσιονομικής Προσαρμογής που ενσωματώθηκαν στην Ελληνική νομοθεσία με τους νόμους 3845/2010, 4093/2012 και 4336/2015, οδήγησε σε ανάγκη ανασχεδιασμού των διαδικασιών και εφαρμογής καινοτόμων μεθόδων για τη διεκπεραίωση των καθημερινών αρμοδιοτήτων της Αρχής. Επιπλέον, η αλλαγή αυτή σηματοδότησε και το μετάβαση σε ένα μοντέλο λειτουργίας πιο ψηφιοποιημένο το οποίο κάνει χρήση των τεχνολογικών εξελίξεων προκειμένου να επιτευχθεί βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Η αύξηση στη ροή των πληροφοριών, η αυτόματη ανταλλαγή πληροφοριών, η ενίσχυση της συνεργασίας των φορολογικών διοικήσεων στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής ένωσης και η δημιουργία ενός ενιαίου σύγχρονου Ευρωπαϊκού διοικητικού χώρου, οδήγησε στην ανάγκη χρήσης ολοένα και περισσότερο, της τεχνολογίας και στην ενίσχυση της ψηφιοποίησης των διαδικασιών και ενίσχυση των πληροφοριακών συστημάτων, προκειμένου να ενισχυθεί η επιχειρησιακή αποδοτικότητα. Επιπλέον, η ανάγκη μείωσης της γραφειοκρατίας, συνεπάγεται την αύξηση της χρήσης των τεχνολογικών μέσων που διατίθενται στην αγορά, με την προϋπόθεση του ανασχεδιασμού των διαδικασιών προκειμένου να μπορέσουν αυτές να συμπεριλάβουν τη χρήση της τεχνολογίας. Ειδικότερα, αξίζει να επισημανθεί ότι σε ό,τι αφορά στο Δημόσιο, μια αλλαγή σε διαδικασία ισοδυναμεί με την

έννοια της καινοτομίας όπως αυτή ορίζεται, αφού στον Δημόσιο Τομέα, δεδομένης της υπηρεσίας που θα πρέπει να παρασχεθεί, η αλλαγή μπορεί να συμβεί στον τρόπο παροχής της (καινοτομία διαδικασίας και όχι προϊόντος).

Η ψηφιοποίηση μιας φορολογικής διοίκησης, θα πρέπει να περάσει από τρεις εκδοχές, σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, βάσει του οποίου υπάρχει η (ASIAN DEVELOPMENT BANK 2022, 2):

- Φορολογική Διοίκηση 1.0 μια φορολογική διοίκηση βασισμένη σε χαρτί, παραδοσιακές λειτουργίες.
- Φορολογική Διοίκηση 2.0 μια ηλεκτρονική διοίκηση, όπου οι περισσότερες λειτουργίες είναι ψηφιοποιημένες, αν και οι θεμελιώδεις διαδικασίες είναι οι ίδιες (αλλά πιο γρήγορες και πιο αποτελεσματικές) και
- Φορολογική Διοίκηση 3.0 η οποία αντιπροσωπεύει μια αλλαγή παραδείγματος, όπου τα συστήματα φορολογούμενου και φορολογικής διοίκησης είναι διασυνδεδεμένα, όπου η συμμόρφωση είναι αυτόματη και απρόσκοπτη και όπου οι παραδοσιακές λειτουργίες λήψης αποφάσεων γίνονται με τη χρήση τεχνολογίας.

Όπως προκύπτει, από την ανάλυση των διαφορετικών εκδοχών, η αλλαγή στο μοντέλο λειτουργίας δεν απεικονίζει μόνο την αλλαγή στον τρόπο που ο φορολογούμενος συναλλάσσεται με το Δημόσιο, αλλά και αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνονται οι αρμοδιότητες εσωτερικά και στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Προκειμένου, αυτή η αλλαγή να εφαρμοστεί με επιτυχία, προϋποθέτει αλλαγή στην οργανωτική δομή, αλλαγή στην κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα, στρατηγική προγραμματισμό και ιεράρχηση με βάση το όραμα όπως αυτό διαμορφώνεται, αλλαγή στη διαχείριση, ενίσχυση της έννοιας της ηγεσίας, προσαρμογή, έμφαση στην εκπαίδευση. Συνεπώς, η μετάβαση αυτή από την εκδοχή 1.0 στην 3.0 προϋποθέτει μια σειρά αλλαγών τόσο σε χαρακτηριστικά υπαλλήλων και οργανισμού, όσο και σε χαρακτηριστικά διαδικασιών.



Διαστάσεις του χώρου καινοτομίας

Εικόνα 17 Διαστάσεις του χώρου καινοτομίας

(Κακούρος 2012, 15)

Η ψηφιακή φορολογική διοίκηση όπως αυτή απεικονίζεται στην εκδοχή 3.0, ουσιαστικά κάνει χρήση των παραδοσιακών στόχων της εκδοχής 1.0 διευρύνοντας όμως το εύρος αυτών. Οι νέοι στόχοι της ψηφιακής πλέον φορολογικής διοίκησης, διοικούνται στρατηγικά προκειμένου να επιτευχθεί η μεταμόρφωση κάθε αρχής εσόδων. Μεταξύ άλλων, το νέο αυτό μοντέλο λειτουργίας, περιλαμβάνει σε μεγάλο βαθμό τη χρήση νέων τεχνολογιών σε συνδυασμό με καινοτόμες μεθόδους, προκειμένου να υπάρξει αυτοματοποίηση των διαδικασιών, αλλά και βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Σε αυτές τις δύο έννοιες της τεχνολογίας και της καινοτομίας, οικοδομείται το νέο μοντέλο λειτουργίας της υπηρεσίας, το οποίο χαρακτηρίζεται από χρήση μεθόδων επεξεργασίας δεδομένων, ψηφιακών πλατφορμών, ψηφιοποίηση διαδικασιών, ενίσχυση των διεπαφών με υπηρεσίες του λοιπού δημοσίου αλλά και του κόσμου των επιχειρήσεων, χρήση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων, τεχνητής νοημοσύνης και τεχνολογιών ψηφιακής μάθησης (machine learning technologies), ψηφιακή παρακολούθηση συναλλαγών κ.λπ. Είναι σαφές λοιπόν, ότι η φορολογική διοίκηση θα πρέπει να απαντήσει σε εξωτερικές και εσωτερικές πιέσεις, καθώς επίσης και να ενσωματώσει στην καθημερινή λειτουργία της, εξελιγμένες μεθόδους και νέες τεχνολογίες (ASIAN DEVELOPMENT BANK 2022, 16).

Το είδος των καινοτομιών που έχει εφαρμόσει η Ελληνική Αρχή Εσόδων, έχει κατά καιρούς υπάρξει τόσο, τεχνικές καινοτομίες σε ό,τι αφορά την αλλαγή των διαδικασιών προκειμένου να συμπεριληφθούν σε αυτές τα τεχνολογικά μέσα, όσο και διοικητικές καινοτομίες, προκειμένου να εξελιχθεί η οργανωτική δομή της υπηρεσίας ή να αλλάξουν οι διοικητικές διαδικασίες. Από την ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων της Αρχής Εσόδων μπορεί κανείς να αξιολογήσει το τεχνολογικό επίπεδο της υπηρεσίας καθώς επίσης και το βαθμό στον οποίο προωθείται η καινοτομία εντός του οργανισμού. Ήδη από το 2014, καθίσταται εμφανής η ανάγκη για δημιουργία τεχνολογικής στρατηγικής, υπό την έννοια του προγραμματισμού της προμήθειας και χρήσης της τεχνολογίας γενικά και των πληροφοριακών συστημάτων ειδικότερα, αλλά και η ανάγκη για αλλαγή κουλτούρας και νοοτροπίας προκειμένου οι καινούριες για τη Δημόσια Διοίκηση, έννοιες της τεχνολογίας και της καινοτομίας να ενσωματωθούν στην καθημερινή λειτουργία της υπηρεσίας. Η αλλαγή της οργανωτικής δομής και η μετάβαση σε ένα ανεξάρτητο μοντέλο λειτουργίας συνιστά την βασική καινοτομία πάνω στην οποία βασίζονται μια σειρά άλλων οι οποίες προωθούνται και ενσωματώνονται προοδευτικά στην υπηρεσία. Απόλυτα συνυφασμένη με την οργανωτική αυτή καινοτομία, είναι και κάθε πρόβλεψη για αλλαγή, καινοτομία με άλλα λόγια, μιας σειράς άλλων διαδικασιών, είτε έχουν να κάνουν με τον έλεγχο, είτε σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, σε ό,τι αφορά την τεχνολογία, αυτή αναγνωρίζεται σταθερά ως μια ευκαιρία του εξωτερικού περιβάλλοντος και προκειμένου να την αξιοποιήσουμε θα πρέπει από τη μία, η υπηρεσία να χρηματοδοτήσει έργα και δράσεις ψηφιοποίησης διαδικασιών



Καινοτομία είναι

η χρήση νέας γνώσης

(τεχνολογικής ή της αγοράς)

με στόχο την ανάπτυξη και προώθηση

νέων προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών

που επιθυμούν οι πελάτες

Κακούρος, 2012



ανάλογα Επιχειρησιακά Προγράμματα. Πιο συγκεκριμένα, οι αναφορές σε καινοτομία και τεχνολογία στα ετήσια επιχειρησιακά σχέδια της Αρχής, έχουν ως εξής:

και από την άλλη να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους της προκειμένου να διαχειριστούν την αλλαγή. Σημαντικό πλεονέκτημα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων είναι το γεγονός ότι η ανεξαρτησία της υπηρεσίας, της δίνει «ιδιοκτησιακό» δικαίωμα σχεδιασμού και υλοποίησης της τεχνολογικής στρατηγικής της με αποτέλεσμα η ΑΑΔΕ να μπορεί να προγραμματίσει και χρηματοδοτήσει τις ανάγκες ψηφιοποίησης της τόσο μέσω του Τακτικού Προϋπολογισμού της, όσο και μέσω της ένταξης δράσεων σε

Έκθεση απολογισμού 2014: Στη σημερινή κοινωνία της πληροφορίας, η ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων, της δημιουργικής σκέψης και των καινοτομιών αποτελεί αναγκαιότητα και προτεραιότητα για κάθε Οργανισμό. Στον Επιχειρησιακό σχεδιασμό 2014, επιδιώκεται η εκπαίδευση των στελεχών της Γ.Γ.Δ.Ε. για την υιοθέτηση λειτουργικών καινοτομιών στην καταγραφή και απεικόνιση διαδικασιών. Επιπλέον σε ό, τι αφορά την τεχνολογία, οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, συνιστούν πολύτιμο εργαλείο για την καθημερινή δραστηριότητα της αρχής εσόδων. Η Αρχή Εσόδων μπορεί να εκμεταλλευτεί τη μερική διοικητική της αυτονομία ώστε να καθορίσει την τεχνολογική στρατηγική της, είτε αυτή αφορά στις τεχνολογικές υποδομές είτε στα πληροφοριακά συστήματα.

Επιχειρησιακό σχέδιο 2015: οι αναφορές στην καινοτομία σχετίζονται κυρίως με αλλαγές στις διαδικασίες του ελεγκτικού μηχανισμού, των μεθόδων είσπραξης, των διαδικασιών ενίσχυσης της συμμόρφωσης κ.λπ. Οι αλλαγές αυτές εναρμονίζονται με τις προβλέψεις του ιδιαίτερου καινοτόμου νόμου 4093/2012 ο οποίος αντικαθιστά της Γενική Γραμματεία Φορολογικών και Τελωνειακών Θεμάτων με την Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων και διασφαλίζει για αυτή, την υποχρέωση κατάρτισης στρατηγικού σχεδίου και υποβολής απολογιστικής έκθεσης. Όσον αφορά την τεχνολογία, αυτή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις υπηρεσίες πληροφορικής και αναγνωρίζεται μια σημαντική ευκαιρία εξωτερικού περιβάλλοντος στη S.W.O.T. Analysis, την οποία η αρχή εσόδων δύναται να εκμεταλλευτεί προκειμένου να βελτιώσει συνολικά τις διαδικασίες της.

Απολογιστική έκθεση 2015: η έννοια της καινοτομίας συγκεκριμενοποιείται με τον σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια, μέσω ενός συστήματος κυκλικής αξιολόγησης προσωπικού, 360 °, το οποίο βασίζεται στα περιγράμματα Θέσεων Εργασίας όπως έχουν αποτυπωθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Από την άλλη, οι τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών τίθενται στη διάθεση των υπαλλήλων προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερη εξυπηρέτηση των φορολογουμένων αλλά και να συνδεθούν τα πληροφοριακά συστήματα της Ελληνικής Φορολογικής Διοίκησης με αυτά του λοιπού Δημοσίου.

Επιχειρησιακό σχέδιο 2016: σε ό, τι αφορά την καινοτομία, έμφαση δίνεται στον ανασχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης ο οποίος έχει ξεκινήσει από το προηγούμενο έτος, καθώς επίσης και στη σύνδεση της αξιολόγησης με την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων. Επιπλέον, η Γ.Γ.Δ.Ε. αναπτύσσει πολιτικές για τη μετάβαση στην ποιοτική επιχειρηματικότητα με αιχμή την καινοτομία και την αύξηση της εγχώριας προστιθέμενης αξίας, με απώτερο σκοπό ένα νέο αναπτυξιακό υπόδειγμα που στηρίζεται σε παραγωγικούς, ανταγωνιστικούς και εξωστρεφείς τομείς της οικονομίας. Αναφορικά με την τεχνολογία, έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη τεχνολογικά σύγχρονων υποδομών, οι οποίες θα βελτιστοποιούν και θα εκσυγχρονίζουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Η τεχνολογική εξέλιξη αναγνωρίζεται διαχρονικά ως μια ευκαιρία του εξωτερικού περιβάλλοντος για την Α.Α.Δ.Ε.

Επιχειρησιακό σχέδιο 2017: η εκπόνηση ολοκληρωμένης και ρεαλιστικής στρατηγικής πληροφορικής αποτελεί βασικό μέλημα του Ε.Σ. 2017 καθώς η Α.Α.Δ.Ε. θα πρέπει να στηρίζει την ηλεκτρονικοποίηση των διαδικασιών και να στηρίζει την καινοτομία και την νεοφυή επιχειρηματικότητα. Η έλλειψη κουλτούρας αλλαγής και καινοτομίας, εντοπίζεται πια στους κινδύνους που συνδέονται με το εσωτερικό περιβάλλον. Ως προς τους προτεραιοποιημένους άξονες παρέμβασης, εδώ συναντάμε την ανάγκη εισαγωγής και βελτίωσης των υπάρχουσών τεχνολογικών υποδομών, ενώ πλέον γίνεται λόγος για αποτύπωση των τεχνολογικών πόρων που διαθέτει ο οργανισμός και οι οποίοι μπορούν να υποστηρίξουν τη βελτίωση της απόδοσης της υπηρεσίας στους διάφορους τομείς δραστηριοτήτων της. Τα πληροφοριακά συστήματα που έχει στη διάθεσή του ο Οργανισμός παρουσιάζουν ακόμη αρκετές αδυναμίες ως προς την ακρίβεια της παρεχόμενης πληροφορίας, την έγκαιρη παροχή αυτής, τη μεταξύ τους διαλειτουργικότητα κ.λπ. Ωστόσο, έχουν γίνει ενέργειες βελτίωσής τους και αξιοποίησης των δεδομένων και στοιχείων που περιέχονται σε γνώση του Οργανισμού, οι οποίες εφεξής θα ενταχθούν σε μία ολοκληρωμένη στρατηγική διαχείρισης τεχνολογίας, πληροφοριών και επικοινωνιών.

Απολογιστική έκθεση 2017: σημαντική είναι η έγκριση της χρηματοδότησης πράξεων στο επιχειρησιακό πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία 2014-2020 βάσει του οποίου χρηματοδοτούνται πράξεις οι οποίες στοχεύουν στη βελτίωση των διαδικασιών. Βασική επιδίωξη της υπηρεσίας είναι η εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων στις αρμοδιότητες της Αρχής Εσόδων, ενώ σε ό,τι αφορά την τεχνολογία, δίνεται προτεραιότητα πλέον και στην ανάπτυξη ικανοτήτων στο πεδίο των τεχνολογιών και της πληροφορίας με την εκμετάλλευση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων που στοχεύουν στην ανταλλαγή εμπειρογνωμοσύνης όπως τα προγράμματα FISCALIS και CUSTOMS.

Επιχειρησιακό σχέδιο 2018: στα δυνατά σημεία της Υπηρεσίας, στην ανάλυση S.W.O.T. προστίθεται η ανάπτυξη καινοτόμων συστημάτων διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Η δημιουργία ενιαίας μονοαπευθυντικής θυρίδας με το στόχο την απλοποίηση των διαδικασιών εντάσσεται στη χρηματοδότηση του Ε.Π.ΑΝ.Ε.Κ 2014-2020. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται και στην υλοποίηση στρατηγικής πληροφορικής η οποία θα εξειδικεύεται μέσω οδικού χάρτη (IT roadmap) και θα δίνει προτεραιότητα στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, στην καινοτομία και στα ανοιχτά δεδομένα. Έργα όπως, η υλοποίηση πολυετούς στρατηγικού σχεδιασμού για το ηλεκτρονικό τελωνείο της ΕΕ και η ανάπτυξη συστήματος αξιοποίησης και παρακολούθησης σε πραγματικό χρόνο των δεδομένων που δημιουργούνται από εγκατεστημένα συστήματα εισροών-εκροών εντάσσονται επίσης για χρηματοδότηση στο Ε.Π.ΑΝ.Ε.Κ. 2014-2020 στο πλαίσιο ανάγκης υποστήριξης τόσο της καινοτομίας όσο και της ηλεκτρονικοποίησης των διαδικασιών με τη χρήση τεχνολογικών μέσων.

Απολογιστική έκθεση 2018: βαρύτητα δόθηκε στον επιχειρησιακό σχεδιασμό και τον καθορισμό των απαιτήσεων για την υλοποίηση των ηλεκτρονικών βιβλίων και της ηλεκτρονικής

τιμολόγησης. Η αυτοματοποίηση και τυποποίηση της διαδικασίας, έχει στοιχεία τόσο καινοτομίας όσο και χρήσης τεχνολογικών μέσων.

Επιχειρησιακό σχέδιο 2019: αναφορά γίνεται στην ανάγκη αντικατάστασης του παρωχημένου τεχνολογικού εξοπλισμού, με σκοπό την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Από τη S.W.O.T. ανάλυση των προηγούμενων ετών, πλέον εφαρμόζεται P.E.S.T.E.L. ανάλυση προκειμένου να συμπεριλάβει και την ανάλυση τεχνολογικών παραγόντων. Στην ανάλυση αυτή, αναφορά γίνεται στην ψηφιοποίηση δεδομένων, χρήση ψηφιακών πλατφορμών, ηλεκτρονικό εμπόριο και ψηφιακό μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη.

Απολογιστική έκθεση 2019: η καινοτομία αποτελεί πια βασικό στρατηγικό στόχο των ετών 2020-2024, αφού όπως αποτυπώνεται στην απολογιστική έκθεση του 2019, ο οργανισμός θα πρέπει να καταστεί, αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος.

Επιχειρησιακό σχέδιο 2020: η ανάγκη για καινοτόμο οργανισμό συνδέεται άρρηκτα με την ανάγκη για διαρκή μεταρρυθμιστικό σχεδιασμό με βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας. Βασικό μέλημα για την υπηρεσία αποτελεί η τεχνολογική ρύθμιση στα πληροφοριακά συστήματα και η δημιουργία νέων εφαρμογών προκειμένου να αντιμετωπιστεί η πανδημία Covid-19.

Επιχειρησιακό σχέδιο 2021: η ψηφιοποίηση των διαδικασιών τίθεται σε προτεραιότητα παράλληλα με την ανάπτυξη των διαλειτουργικότητων.

Επιχειρησιακό σχέδιο 2022: ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον σχεδιασμό καινοτόμων εκπαιδευτικών δράσεων αλλά και στην πλήρη αξιοποίηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων και στη δημιουργία τεχνολογικών συνεργιών. Επιπλέον, βασική είναι η υιοθέτηση τεχνολογιών ανάλυσης μεγάλων δεδομένων (Big Data Analytics), η ενίσχυση της ασφάλειας των ψηφιακών διαδικασιών και ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Φορολογικής Διοίκησης.

Από την ανάλυση των επιχειρησιακών, παρατηρείται η αποσπασματική εφαρμογή τεχνολογικών και καινοτόμων διευθετήσεων, ενώ η έννοια της στρατηγικής της πληροφορικής αποτυπώνεται για πρώτη φορά στο επιχειρησιακό σχέδιο του 2017. Η ύπαρξη μιας αυτόνομης στρατηγικής πληροφορικής, η οποία όμως θα εναρμονίζεται με την οργανωσιακή στρατηγική συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση της επιτυχίας της πρώτης, καθώς το εγχείρημα είναι τόσο πολύπλοκο και εξαρτάται από πληθώρα παραγόντων, που είναι δύσκολο να πετύχει χωρίς στρατηγικό προγραμματισμό. Παράλληλα, η αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού, αποτελεί μια επιπλέον προϋπόθεση προκειμένου η στρατηγική διοίκηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας να υλοποιηθεί με επιτυχία.

Ωστόσο, η στρατηγική διοίκηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας μιας Φ.Δ. θα πρέπει να λάβει υπόψη της συγκεκριμένους παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις ίδιες τις ιδιαιτερότητες μιας φορολογικής διοίκησης (ASIAN DEVELOPMENT BANK 2022, 32-34) και αυτοί αποτελούν και

παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στον γενικότερο επιχειρησιακό και στρατηγικό σχεδιασμό της Ελληνικής Αρχής Εσόδων:

1. Μετάπτωση των παλαιότερων τεχνολογικά συστημάτων, σε πιο σύγχρονα. Όλες οι υπηρεσίες έχουν κάποιο ηλεκτρονικό σύστημα το οποίο θα πρέπει να ενσωματωθεί στο νέο.
2. Πολυπλοκότητα: όσο πιο παλιό και πολύπλοκο είναι ένα φορολογικό σύστημα, τόσο πιο δύσκολο είναι να δημιουργηθεί το ψηφιακό του ισοδύναμο. Η πρόκληση σε αυτό είναι ένας σωστός σχεδιασμός της μετάβασης.
3. Περιορισμοί στα ψηφιακά συστήματα
4. Ασφάλεια και απόρρητο: τα δεδομένα που διακινούνται από τις Φ.Δ. είναι ιδιαιτέρως ευαίσθητα και συνεπώς το νομικό πλαίσιο της αποθήκευσης και διαχείρισης αυτών, θα πρέπει να είναι σαφώς οριοθετημένο.
5. Διαχείριση έργου: για τη μετάβαση σε ένα ψηφιοποιημένο, πιο τεχνολογικό μοντέλο απαιτείται ο λεπτομερής σχεδιασμός και το σπάσιμο των στόχων σε μικρότερους.
6. Ψηφιακός αναλφαβητισμός: η μετάβαση σε ένα σύγχρονο μοντέλο το οποίο θα αξιοποιεί πλήρως τις τεχνολογικές δυνατότητες δεν θα πρέπει να αποκλείει αυτούς που δεν μπορούν να συναλλαγούν με τον νέο αυτό μοντέλο.
7. Το νομικό πλαίσιο της χρήσης της τεχνολογίας και της αποθήκευσης και της επεξεργασίας δεδομένων θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο και πλήρες.
8. Η μετάβαση σε ένα ψηφιακό μοντέλο λειτουργίας απαιτεί τεχνολογίες οι οποίες συχνά δημιουργούν τεράστια κόστη για τις Φ.Δ. τη στιγμή που τα οφέλη μπορεί να εμφανιστούν μετά από χρόνια. Απαιτούνται αναλύσεις κόστους-οφέλους.
9. Η μετάβαση σε ένα ψηφιακό μοντέλο θα πρέπει να βασιστεί σε τεχνολογικά ουδέτερες λύσεις οι οποίες δεν θα περιορίζουν την υπηρεσία σε ενδεχόμενη μελλοντική τεχνολογική αλλαγή και δεν θα προκαλούν επιπλέον κόστος.
10. Πολιτικό ρίσκο: αφορά στην δέσμευση της πολιτικής ηγεσίας για την υποστήριξη του νέου μοντέλου λειτουργίας, είτε έχει να κάνει με τις πιστώσεις που διατίθενται σε αυτό, είτε με το ανθρώπινο δυναμικό.

Οι συγκεκριμένοι παράγοντες αποτελούν και στρατηγικές προτεραιότητες του εξειδικευμένου στρατηγικού προγραμματισμού που καλείται η Φορολογική Διοίκηση να εφαρμόσει στο πλαίσιο αλλαγής μοντέλου λειτουργίας, την ίδια στιγμή που δεν έχουν ρητά καταγραφεί στο επιχειρησιακό σχέδιο της Ελληνικής Φορολογικής Διοίκησης. Επιπλέον, οι παράγοντες αυτοί αντιμετωπίζουν την ανάγκη για ολιστική προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης της τεχνολογίας και της καινοτομίας, από οποιονδήποτε φορέα του Δημοσίου.

Figure 4. Illustrative costs and benefits of IT implementation

Illustrative costs	Illustrative benefits
<p>Procurement costs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hardware and software / licenses; • Staff time spent on procurement, implementation, integration, operation, testing, training; • Staff downtime. <p>Operating costs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintenance (e.g., backups, license tracking, security prevention / recovery, IT personnel time); • Infrastructure (floor space, electricity); • Internal and external audits; • Future training. 	<p>Effectiveness:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Higher revenues with more formal taxpayers, less fraud and evasion, or larger assessments. <p>Efficiency:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Less staff time on core tasks. <p>Better business and taxpayer environment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Less taxpayer time spent on compliance; • Less staff time spent on non-compliance (involuntary errors). <p>More uniform application of the law:</p>
<p>Replacement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Replacement, upgrade, or decommissioning expenses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Higher revenues.

Εικόνα 18 (Guillermo 2013, 23)

5.3 Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Προκειμένου η ψηφιοποίηση της φορολογικής διοίκησης να καταστεί εφικτή, η χρήση της τεχνολογίας είναι μια *sine qua non* προϋπόθεση. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της μετάβασης σε ένα σύγχρονο μοντέλο Φ.Δ. ως εκ τούτου, θα πρέπει να συμπεριλάβει την επεξεργασία και ανάλυση μεγάλων δεδομένων, την ενίσχυση της ασφάλειας δεδομένων και τη βελτίωση της διαχείρισης αυτών, αντιμετωπίζοντας ωστόσο τους εγγενείς κινδύνους μιας τέτοιας μετάβασης, οι οποίοι έχουν να κάνουν με την έλλειψη συνοχής με τον γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό, την αδυναμία δέσμευσης του εργατικού δυναμικού (απαιτείται αλλαγή του επιχειρησιακού μοντέλου, βελτίωση των ικανοτήτων, καινοτόμος και βιώσιμος σχεδιασμός), (ASIAN DEVELOPMENT BANK 2022, 32), αδυναμία αντιμετώπισης εμποδίων που πηγάζουν από τις διατάξεις προστασίας δεδομένων και ασφάλειας πληροφοριών, ανυπαρξία διαδικασιών διοίκησης αλλαγών (change management).

Η καινοτόμα, για τα Ελληνικά δεδομένα, οργάνωση της Αρχής Εσόδων ως Ανεξάρτητη Αρχή αποτέλεσε προαπαιτούμενο για την εκταμίευση της δόσης του τρίτου κατά σειρά μνημονίου (ενσωματώθηκε στην ελληνική νομοθεσία με τον ν. 4336/2015). Ως έργο, αποτέλεσε μια απαιτητική μετάβαση, η οποία οργανώθηκε στο πλαίσιο της μεθοδολογίας του project management όπως αυτό γίνεται από τον Ιδιωτικό Τομέα. Η μετάβαση αυτή υπήρξε ένα δύσκολο εγχείρημα καθώς έπρεπε να συμπεριλάβει μια σειρά παραγόντων γνωστών εξ αρχής και άλλων που διαμορφώθηκαν στην πορεία. Ανάλογης δυσκολίας, είναι και το έργο εφαρμογής των τεχνολογικών αλλαγών, καθώς μιλάμε για εξελίξεις που διαμορφώνονται συνεχώς και απαιτήσεις που δημιουργούνται με ταχείς ρυθμούς. Συνεπώς, η τεχνολογική

βελτίωση της φορολογικής διοίκησης, υπό την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού, αποτελεί μια απαιτητική διαδικασία η οποία χρειάζεται στρατηγική διαχείριση και μεθοδολογία.

Η οργάνωση ενός ψηφιακού μετασχηματισμού της φορολογικής διοίκησης και των τελωνείων¹¹⁵, είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη βέλτιστες τακτικές. Η πρόκληση είναι να διαχειριστούμε όλους τους κινδύνους που προκύπτουν από τον προγραμματισμό, την κατανομή πόρων και τη διαχείριση αλλαγών, προκειμένου να προσελκύσουμε υπαλλήλους και να διασφαλίσουμε την απόδοση των επενδύσεων. Η πολυπλοκότητα του αντικειμένου απαιτεί τη διαχείριση αλλαγών χρησιμοποιώντας έναν οδικό χάρτη που θα αναλύει την τρέχουσα κατάσταση, το έργο που θα αναλάβει ένας διαχειριστής έργου καθώς και τον συντονισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων, τα αναμενόμενα αποτελέσματα και την αξιολόγηση αυτών από τις αναθέτουσες αρχές. Όλα αυτά πρέπει να τηρούν τις προθεσμίες και τον προϋπολογισμό που αφιερώνεται σε αυτό το έργο, όπως ακριβώς ορίζουν οι σύγχρονες μεθοδολογίες διαχείρισης έργων. Πρέπει, επομένως, να χρησιμοποιήσουμε την έννοια του project management (διαχείριση έργου), η οποία συνίσταται σε μια προσέγγιση στρατηγικής αλλαγής και καινοτομίας στο μεγαλύτερο μέρος του δημόσιου τομέα.

Φυσικά, κατά τη διάρκεια της οργάνωσης της αλλαγής δημιουργείται ένα τρίγωνο εργασίας που είναι επίσης γνωστό ως «σιδηρούν τρίγωνο» ή το τρίγωνο των «τριπλών περιορισμών». Το τρίγωνο αυτό ορίζει ρητά ότι δεν μπορούμε να αλλάξουμε τον



προϋπολογισμό, το χρόνο ή το εύρος ενός έργου χωρίς να επηρεάσουμε τουλάχιστον ένα από τα άλλα δύο μέρη. Στο κέντρο αυτού του τριγώνου βρίσκεται ο παράγοντας της ποιότητας, ο οποίος επηρεάζεται από οποιαδήποτε αλλαγή στους άλλους τρεις παράγοντες.

Η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών, και ιδίως των υπηρεσιών

Ολιστική ρόταση διαχείρισης του ψηφιακού μετασχηματισμού της Ελληνικής Φορολογικής Διοίκησης

φορολογίας και τελωνειακής διοίκησης, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε προσπάθεια μεταρρύθμισης, ακόμη και για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Στην ουσία, κάθε Δημόσια Υπηρεσία, υφίσταται κατ' αρχήν για να εξυπηρετεί το Δημόσιο Συμφέρον και ειδικότερα με τρόπο ποιοτικό και αποδοτικό. Σε αυτό το πλαίσιο, υπάρχουν ορισμένες

¹¹⁵ Στην Ελληνική περίπτωση η Φορολογική Διοίκηση λειτουργεί εντός της ίδιας υπηρεσίας που λειτουργεί και η Τελωνειακή Διοίκηση, χωρίς ωστόσο αυτό να αποτελεί τον κανόνα σε Ευρωπαϊκό ή Παγκόσμιο επίπεδο.

αρχές/συστάσεις που πρέπει να τηρούνται εάν θέλουμε η μετάβαση στην εκδοχή 3.0 της Φορολογικής Διοίκησης να είναι επιτυχής.

1. Πρώτον, ένα ζωτικό στοιχείο στη δημόσια διοίκηση είναι η προσαρμογή. Οποιαδήποτε μεταρρύθμιση είναι καταδικασμένη σε αποτυχία εάν η διοίκηση αποτύχει να ενσωματώσει νέες τεχνολογίες στην κουλτούρα του οργανισμού. Η προσαρμογή θα είναι ένα σημαντικό στοιχείο, διότι θα επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας των υπαλλήλων, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οι χρήστες χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες. Σε αυτό το πλαίσιο οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία και να αισθάνονται τον αντίκτυπο της αλλαγής μέσα στον οργανισμό. Είναι σημαντικό η διοίκηση να αναθέσει στους σωστούς υπαλλήλους την επίτευξη του στρατηγικού στόχου του μετασχηματισμού. Από διοικητικής άποψης, οι αρμόδιες διευθύνσεις για της διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού (πρόσληψη ή/και εκπαίδευση) πρέπει να ενσωματώσουν τη διαχείριση της τεχνολογίας στο προφίλ των εργαζομένων. Μόνο τότε μπορούμε να έχουμε μια συνεκτική στρατηγική για ψηφιακό μετασχηματισμό.

2. Οι αλληλεπιδράσεις με τους χρήστες υπηρεσιών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την οργάνωση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτοί είναι οι πελάτες που θα επιβεβαιώσουν ή θα απορρίψουν το αποτέλεσμα. Είναι σημαντικό να κοινοποιήσουμε στους χρήστες (φορολογούμενους και άλλους) τον θετικό αντίκτυπο αυτής της αλλαγής. Αυτό απαιτεί κυρίως ενίσχυση της εξωτερικής επικοινωνίας της υπηρεσίας, κάνοντας χρήση όλων των σύγχρονων εργαλείων επικοινωνίας που διατίθενται στην αγορά. Ως εκ τούτου, η επικοινωνιακή στρατηγική της Α.Α.Δ.Ε. θα πρέπει και αυτή να είναι μια εξειδικευμένη στρατηγική η οποία θα υποστηρίζει τις προτεραιότητες της επιχειρησιακής και της τεχνολογικής στρατηγικής με τρόπο συνεκτικό και αποτελεσματικό.

3. Ο μετασχηματισμός, καθώς και η καινοτομία, πρέπει να είναι στοιχεία δυναμικά. Αυτό σημαίνει ότι το σχέδιο μετασχηματισμού πρέπει να αξιολογηθεί, να δοκιμαστεί, να αναλυθεί, να εγκριθεί και να εφαρμοστεί, αρκετά γρήγορα ώστε το αποτέλεσμα να μην είναι παρωχημένο όταν είναι διαθέσιμο σε χρήστες και πελάτες. Μιλάμε πάντα για συστήματα πληροφοριών και δεν πρέπει να ξεχνάμε τον ουσιαστικό ρόλο των συστημάτων πληροφορικής. Σε αυτό το πλαίσιο, η διασφάλιση της διαλειτουργικότητας των συστημάτων πληροφορικής των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε., αλλά και άλλων συστημάτων πληροφορικής του δημόσιου τομέα, αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο για μια ψηφιακή μετάβαση χωρίς δυσλειτουργίες. Επιπλέον, απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε μετάβαση είναι να λαμβάνεται υπόψη μια ανάλυση κόστους-οφέλους, από την οποία θα προκύπτει ξεκάθαρα ότι το κέρδος από την εφαρμογή της στρατηγικής τεχνολογίας και καινοτομίας για την Α.Α.Δ.Ε. είναι σημαντικά μεγαλύτερο από το κόστος της εφαρμογής της και διατηρήσιμο.

4. Ενσωμάτωση νέων μεθόδων εργασίας που ευνοούν την ευελιξία. Για να είναι επιτυχές ένα έργο, και ιδίως κατά τη διάρκεια της κρίσης στην υγεία, θα πρέπει να δοθούν

στους διευθυντές τα ευέλικτα μέσα για να διασφαλιστεί η τήρηση των προγραμματισμένων χρονοδιαγραμμάτων, η συνέχεια των βασικών δραστηριοτήτων και η ασφάλεια τόσο του προσωπικού όσο και των χρηστών.

5. Χρησιμοποιούμε διεπαφές προγραμματισμού (API) που μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία μιας κοινής γλώσσας για διάλογο και ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ διαφορετικών εφαρμογών. Στην πραγματικότητα, οι API χρησιμοποιούνται για τη σύνδεση κάθε συστήματος πληροφοριών σε μια εξωτερική υπηρεσία, επιτρέποντάς του να μοιράζεται δεδομένα ή υπηρεσίες. Είναι σημαντικό να συνδέσουμε τις ροές δεδομένων διαφορετικών υπηρεσιών, δηλαδή να διασφαλίσουμε τη διασύνδεση των συστημάτων πληροφοριών. Η πρόκληση είναι να ορίσουμε και να διατυπώσουμε τις λειτουργίες και τις υπηρεσίες που ένα σύστημα μπορεί να παρέχει σε άλλα προγράμματα, χωρίς να επιτρέπεται η πρόσβαση στον κώδικα που εφαρμόζει αυτές τις υπηρεσίες.

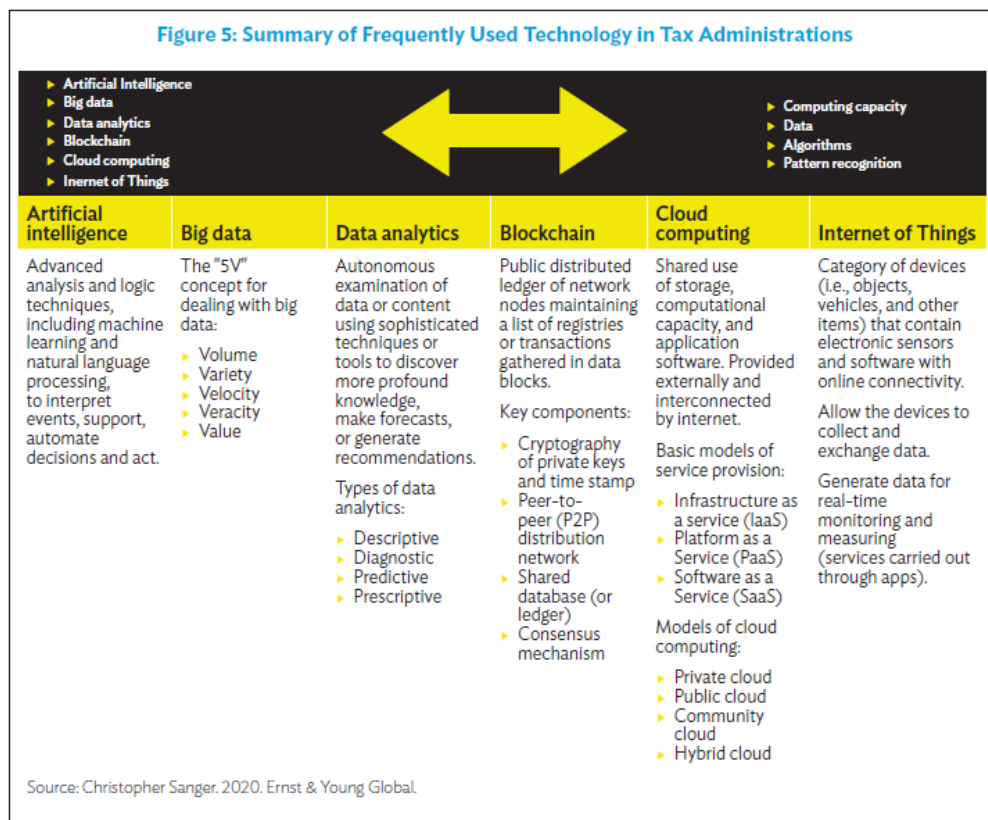
6. Ένα βασικό ζήτημα στην ψηφιακή μεταρρύθμιση είναι η βελτίωση της ασφάλειας των δεδομένων. Πρέπει να εξασφαλίσουμε συμμόρφωση με τις απαιτήσεις εκτεταμένης εμπιστευτικότητας και διαχείρισης πληροφοριών (ISM). Από αυτή την άποψη, το ISO 27000 είναι μια σειρά διεθνών προτύπων που σχετίζονται με την ασφάλεια των πληροφοριών, τα οποία πρέπει να λάβει υπόψη κάθε ψηφιακός μετασχηματισμός.

7. Πολύ σημαντική θεωρείται και η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου. Η νομοθεσία περί Εσωτερικού Ελέγχου για το Ελληνικό Δημόσιο (ν. 4795/2021, ΦΕΚ Α 62/17.4.2021), επιβάλλει τη λειτουργία Μονάδων Εσωτερικών Ελέγχου σε όλους τους φορείς του δημοσίου και προβλέπει ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσδίδει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του φορέα. Βοηθάει τον φορέα να επιτύχει τους αντικειμενικούς του στόχους, υιοθετώντας μια συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης (ά.3,ν.4795/2021). Η νομοθεσία επιφυλάσσει για κάθε φορέα του Δημοσίου ευελιξία καθώς από τη μία ενσωματώνει τα γενικώς αποδεκτά Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, το Πλαίσιο Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Επιτροπής C.O.S.O., καθώς και τις καλές πρακτικές, που διαμορφώνονται από φορείς, όπως η Επιτροπή C.O.S.O. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission C.O.S.O.) και το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors I.I.A.) και από την άλλη επιτρέπει τη συνεργασία των ΜΕΕ με εμπειρογνώμονες από άλλους φορείς του Δημοσίου ή και του Ιδιωτικού Τομέα, με αποτέλεσμα να μπορεί η υπηρεσία να διασφαλίσει τις διαδικασίες της ως προς την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους. Συνεπώς, η εφαρμογή στρατηγικής διοίκησης της τεχνολογίας και καινοτομίας στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, μπορεί να συντελεστεί και ως αποτέλεσμα συμβουλευτικού ελέγχου των εξειδικευμένων

εσωτερικών ελεγκτών προκειμένου να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητά της και η συνοχή της με τις λοιπές στρατηγικές προτεραιότητες της υπηρεσίας.

8. Επιπλέον πρέπει να βελτιστοποιήσουμε τη χρήση των Big Data, βάσεων δεδομένων από τις οποίες με αυτοματοποιημένο τρόπο μπορούμε να αντλήσουμε δεδομένα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των κλάδων πρέπει να βασίζεται στην ανάλυση των μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων που θα μπορούσαν να είναι χρήσιμα για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την ψηφιακή μετάβαση. Στην πραγματικότητα, τα Big Data μπορούν να μειώσουν το χρόνο που απαιτείται για την αναζήτηση και την ανάλυση πληροφοριών και να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο σφαλμάτων.

9. Δεν μπορούμε να έχουμε έναν αρκετά σύγχρονο ψηφιακό μετασχηματισμό χωρίς τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης (AI). Η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της ανθρώπινης γνώσης και η αναπαραγωγή της καθώς και η δημιουργία γνωστικών διαδικασιών, συγκρίσιμων με εκείνες των ανθρώπων, είναι δύσκολο έργο. Ωστόσο, η Α.Α.Δ.Ε. πρέπει να ενσωματώσει την ΑΙ στην εφαρμογή της στρατηγικής ψηφιοποίησης. Η ΑΙ είναι μια συμπληρωματική τεχνολογία για τα Big Data, καθώς πρόκειται για δύο τεχνολογίες που συγκεντρώνουν τεράστιες βάσεις γνώσεων.



Εικόνα 19 (ASIAN DEVELOPMENT BANK 2022, 24)

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Ελληνική Φορολογική Διοίκηση, έχει καταφέρει σε σύντομο χρονικό διάστημα να εφαρμόσει μια σειρά μεταρρυθμίσεων όπως αυτές υπαγορεύτηκαν από τα τρία προγράμματα δημοσιονομικής στρατηγικής που ενσωματώθηκαν στην Ελληνική νομοθεσία, αλλά και από τις βέλτιστες πρακτικές όπως αυτές έχουν καταγραφεί στις αναφορές υπερεθνικών οργανισμών, όπως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης και ο Ενδο-ευρωπαϊκός Οργανισμός Φορολογικών Διοικήσεων. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές κινήθηκαν προς όλες τις κατευθύνσεις/ λειτουργίες τις φορολογικής διοίκησης, προκειμένου να επιτευχθούν πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα και να επιτευχθεί, η αποδοτική λειτουργία της Αρχής, ενίσχυση της Φορολογικής Συμμόρφωσης, καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη, ψηφιοποίηση των διαδικασιών, καλύτερη και αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων. Μεγάλο μέρος των μεταρρυθμίσεων, αφορούσε στη στρατηγική αναφορικά με την τεχνολογία και την καινοτομία, προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο παρωχημένος τρόπος διοίκησης που εφάρμοζε η Φορολογική Διοίκηση (και ο λοιπός Δημόσιος Τομέας) μέχρι πρόσφατα. Ωστόσο, το εγχείρημα αυτό για την Ελληνική Αρχή ήταν πρωτοφανές με αποτέλεσμα, να παρατηρείται και έλλειμμα υλοποίησης αυτού¹¹⁶, αλλά επιπλέον να χαρακτηρίζεται από ασάφειες, αλληλεπικαλύψεις, κενά, ασυνεπής προσανατολισμός προς μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

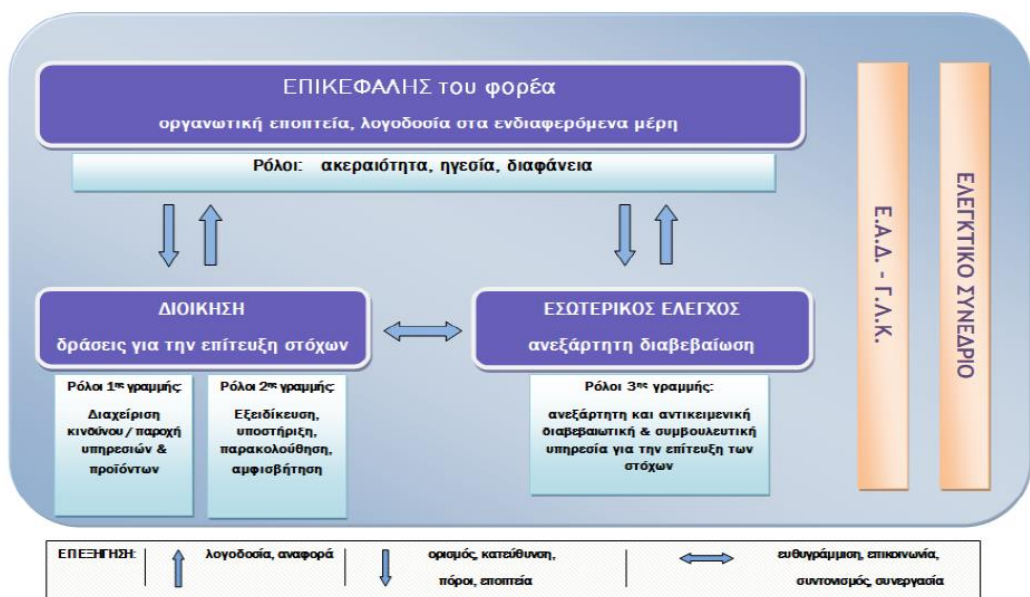
Η πρόκληση για την ενσωμάτωση της τεχνολογίας και της καινοτομίας στη στρατηγική διοίκηση στο δημόσιο είναι η εύρεση αποτελεσματικής ηγεσίας η οποία να μπορεί να στηρίζει την αλλαγή. Η ηγεσία αυτή καλείται όχι μόνο να εφαρμόσει αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής, άρα να κάνει χρήση σύγχρονων μεθοδολογιών, αλλά κυρίως να εμψυχήσει στους υπαλλήλους μια Δημόσιας Υπηρεσίας και εν προκειμένω της Ελληνικής Φορολογικής Διοίκησης, την ανάγκη για αλλαγή μοντέλου λειτουργίας και μετάβαση σε ένα σύγχρονο, επιχειρησιακά και τεχνολογικά πρότυπο. Η ηγεσία που απαιτείται για μια τέτοια απαιτητική μετάβαση περιγράφεται μέσω τεσσάρων καταστάσεων, οι οποίες θα πρέπει να ενσωματώνονται στην καθημερινή λειτουργία της υπηρεσίας προκειμένου οποιαδήποτε στρατηγική διοίκηση τεχνολογίας και καινοτομίας να είναι επιτυχημένη:

(α) παροχή κινήτρων στο προσωπικό και υποστήριξη. Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να ωθεί το προσωπικό της σε αποτελέσματα προς όφελος του οράματος και των στόχων. Αυτό προϋποθέτει ισχυρή εσωτερική επικοινωνία ώστε όλοι οι υπάλληλοι να γίνονται κοινωνοί της ίδιας προσπάθειας, να μοιράζονται το ίδιο όραμα και τις ίδιες ανησυχίες.

¹¹⁶ Σχετική η πρόταση υλοποίησης του κεφαλαίου 5.3 της παρούσας εργασίας.

(β) αποτελεσματική διακυβέρνηση: η ηγεσία θα πρέπει να εμπλέκεται σε ζητήματα διακυβέρνησης ώστε να έχει συνολική εικόνα των σημαντικών ζητημάτων καθώς επίσης να επιτυγχάνει και αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων. Και εδώ προϋποτίθεται ισχυρή επικοινωνία αλλά επιπλέον, αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων. Η έννοια αυτή, προσφάτως ενσωματώθηκε στην Ελληνική νομοθεσία με τον ν. 5013/2023 « Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις» με αποτέλεσμα να μην έχει ενσωματωθεί ακόμα στην κουλτούρα καμίας Δημόσιας Υπηρεσίας. Η διαχείριση των κινδύνων, ελλείψει συγκεκριμένης μεθοδολογίας πραγματοποιείται από τις επιχειρησιακές μονάδες του Δημοσίου Τομέα στο πλαίσιο της καθημερινής τους λειτουργίας (1^η γραμμή ρόλων). Συγκεκριμένα η Α.Α.Δ.Ε. έχει πραγματοποιήσει ολοκληρωμένη μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων σε συνεργασία με Ανάδοχο Ελεγκτική Εταιρία και με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, συγκεκριμένα για τους Πλάνο Φορολογικής και Τελωνειακής Συμμόρφωσης, ενώ εκκρεμεί η σύσταση αρμόδιας οργανικής μονάδας η οποία θα έχει αρμοδιότητα τον εντοπισμό και τη διαχείριση κινδύνων για το σύνολο της Υπηρεσίας (2^η γραμμή ρόλων).

ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΡΙΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΡΟΛΩΝ



Εικόνα 20 Μοντέλο τριών γραμμών ρόλων

(Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης 2023, 29)

(γ) σαφήνεια του σκοπού της μετάβασης σε ένα τεχνολογικό/καινοτόμο μοντέλο: θα πρέπει η διοίκηση να μπορεί να διαχειριστεί σωστά τις προσδοκίες της από το νέο μοντέλο λειτουργία της Φορολογικής Διοίκησης. Αυτό είναι σημαντικό ώστε η μετάβαση σε ένα νέο μοντέλο λειτουργίας να υποστηρίζεται ακόμα και αν αρχικά δεν αποδώσει. Αυτό σημαίνει ότι χρειαζόμαστε μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, προκειμένου τα αποτελέσματα της μετάβασης να είναι εμφανή.

(δ) παράδειγμα αλλαγής: απαιτείται ευελιξία και προσαρμογή σε νέα περιβάλλοντα και διαδικασίες. Βασικό εμπόδιο εδώ αποτελούν οι παρωχημένες τακτικές του Δημοσίου Τομέα και ο φόβος της αλλαγής. Για το λόγο αυτό απαιτείται τόσο ισχυρή διοικητική ηγεσία όσο και πολιτική στήριξη του νέου αυτού παραδείγματος της Φορολογικής Διοίκησης.

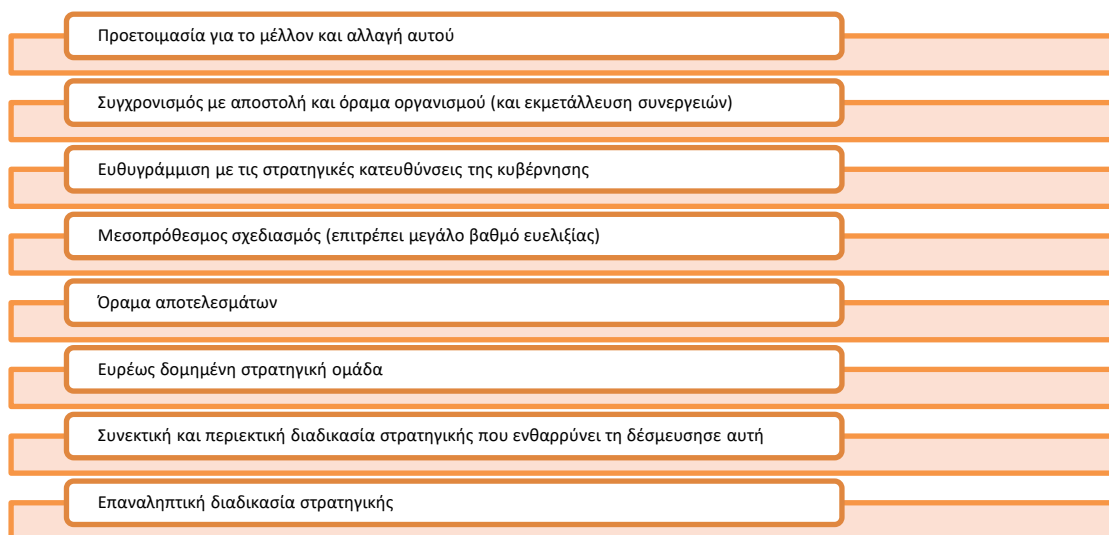
Η στρατηγική διοίκηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας για την Ελληνική Φορολογική Διοίκηση, θα πρέπει να ακολουθήσει την ανάλυση του περιβάλλοντος εντός του οποίου αυτή θα λειτουργήσει. Πέρα από το ταίριασμα της τεχνολογικής στρατηγικής με τη γενικότερη στρατηγική του οργανισμού, απαραίτητο στοιχείο της ανάλυσης αποτελεί η εσωτερική ανάλυση δηλαδή, θα πρέπει να περιγραφεί και να αναλυθεί το τρέχον επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας καθώς αποτελεί σημαντικό στοιχείο των αδυναμιών και των δυνατών στοιχείων μιας Φορολογικής Διοίκησης. Μεταξύ άλλων θα πρέπει να αναλυθούν (OECD 2021, 43): (α) υποδομή δικτύου (ειδικότερα ως προς την ασφάλεια αυτού), (β) βασικά φορολογικά συστήματα (γίνεται λόγος για απλά ψηφιακά συστήματα ή ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα και το ερώτημα είναι αν καλύπτουν βασικές λειτουργίες της φορολογικής διοίκησης όπως το μητρώο, η συλλογή φόρων, η διαχείριση συμμόρφωσης κ.λπ.), (γ) υποστήριξη συστημάτων (κυρίως αφορά τις υπηρεσίες ανάλυσης και στατιστικής), (δ) συστήματα διοίκησης (ανθρώπινο δυναμικό, προμήθειες, κ.λπ.) (ε) βαθμός ενοποίησης ή κατακερματισμού συστημάτων (υπάρχει μια διεπαφή από την οποία να μπορούμε να έχουμε την πλήρη εικόνα ενός φορολογούμενου; υπάρχει μοναδικός αριθμός ταυτοποίησης του φορολογούμενου για όλα τα ηλεκτρονικά συστήματα;), (στ) αποθήκευση δεδομένων και ιδιοκτησία: τα δεδομένα της φορολογικής διοίκησης θα πρέπει να αποθηκεύονται με ασφάλεια και να προστατεύονται από «ψηφιακές» επιθέσεις, καθώς επίσης θα πρέπει να υπάρχει και ξεκάθαρο ιδιοκτησιακό καθεστώς για τα δεδομένα, (ζ) δεξιότητες υπαλλήλων (γενικότερη γνώση, βασικές γνώσεις τεχνολογίας και καινοτομίας, υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων και συστημάτων διοίκησης).

Σημαντικό ρόλο στη στρατηγική διοίκησης της τεχνολογίας και της καινοτομίας σε κάθε φορολογική αρχή, παίζει η εκ των προτέρων χαρτογράφηση των κρίσιμων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτείται να έχει ο υπάλληλος για να κάνει χρήση της τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών. Η ύπαρξη των δεξιοτήτων αυτών αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχή ολοκλήρωση των έργων και δραστηριοτήτων μιας φορολογικής

αρχής και μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν, γνώσεις διαχείρισης έργων και δεξιότητες διαχείρισης της αλλαγής (Change management). Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί για κάθε Δημόσια Υπηρεσία, τον πολυτιμότερο πόρο συνεπώς η Α.Α.Δ.Ε. θα πρέπει να επενδύσει σε αυτό. Η ελληνική Αρχή έχει συμπεριλάβει στο οργανόγραμμά της αρμόδια υπηρεσία εκπαίδευσης των υπαλλήλων της, στα πρότυπα της οργάνωσης των Φορολογικών Διοικήσεων διεθνώς, με την ίδρυση της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας η οποία είναι η καθ' ύλην αρμόδια για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. οι οποίοι συνεχίζουν να μπορούν να εκπαιδευτούν και από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο απευθύνεται στο σύνολο των Δημοσίων Υπαλλήλων ανεξαρτήτως του Φορέα στον οποίο υπηρετούν.

Τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης στρατηγικής διαχείρισης τεχνολογίας και καινοτομίας (OECD 2021, 46) σύμφωνα με τον Ο.Ο.ΣΑ. καταγράφονται ως εξής:

- ✚ Για να επιτευχθεί μια επιτυχής στρατηγική διαχείρισης της τεχνολογίας και της καινοτομίας θα πρέπει να υπάρχει μια σαφής στρατηγική η οποία θα ορίζει ρητά που θέλουμε να πάμε. Οι προσδοκίες από τη μετάβαση σε ένα νέο μοντέλο λειτουργίας θα πρέπει να είναι σαφείς, όπως επίσης και τα οφέλη και ο χρονοπρογραμματισμός. Τα κοινά αποδεκτά σημεία μιας επιτυχούς στρατηγικής διοίκησης τεχνολογίας μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:



- ✚ Επιπλέον, η στρατηγική διοίκηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας θα πρέπει να λάβει υπόψη της τις κάτωθι περιοχές:

1. Τεχνολογικοί στόχοι: θα πρέπει να γίνει ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης και να προσδιοριστούν ποιες είναι οι προτεραιότητες της Φορολογικής Διοίκησης. Βάσει αυτών των προτεραιοτήτων θα πρέπει να προσδιοριστούν οι τεχνολογικές στρατηγικές που θα

ακολουθηθούν. Σε αυτή τη φάση θα πρέπει η Διοίκηση να μπορεί να προσδιορίσει, τι θέλει από τη νέα τεχνολογία (Cotton και Dark 2017, 5-7), τι χρειάζεται από αυτή και για ποιες λειτουργίες της (θα πρέπει να αναλυθεί και ο επιθυμητός βαθμός ψηφιοποίησης διαδικασιών από το 1 έως το 5), εάν υπάρχει η απαραίτητη χρηματοδότηση για αυτό, πώς θα υλοποιηθεί η τεχνολογική στρατηγική {θα αναπτυχθεί εξολοκλήρου εσωτερικά ή θα ανατεθεί σε ανάδοχο; Χρειαζόμαστε λογισμικό για τις ανάγκες μας ή υπάρχει έτοιμο στην αγορά που μπορεί να τροποποιηθεί; (COTS-Commercial-Off-The-Shelf)}, ποιος θα είναι ο χρονοπρογραμματισμός του σχεδιασμού και της υλοποίησης; Είναι η Διοίκηση ικανή να ενσωματώσει στην καθημερινή της λειτουργία τις νέες απαιτήσεις; Ποιοι άλλοι παράγοντες από το «φυσικό» περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν της στρατηγική του οργανισμού ως προς την τεχνολογία και την καινοτομία;

2. Παραδοτέα: αν και οι στόχοι προσδιορίζουν την τεχνολογική στρατηγική, τα παραδοτέα συγκεκριμενοποιούν και παγιώνουν τους στόχους.

3. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: ο όρος για την ψηφιοποίηση είναι η αλλαγή. Η προσαρμογή στο νέο μοντέλο λειτουργίας απαιτεί κουλτούρα αλλαγής η οποία θα πρέπει να αποτελέσει βασικό συστατικό της στρατηγικής και να συντονιστεί με μια προληπτική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού η οποία θα διασφαλίσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Θα πρέπει να μειωθεί η ανασφάλεια των υπαλλήλων για πιθανή απώλεια της εργασίας τους και να δοθούν κίνητρα για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

4. Οικονομικά στοιχεία: το πλάνο χρηματοδότησης της αλλαγής της φορολογικής διοίκησης θα πρέπει να είναι σαφές και να διασφαλίζει τη συνέχεια. Ακόμα και αν δεν είναι εφικτό να προδιαγράψουμε με απόλυτη ακρίβεια της ανάγκες του Προϋπολογισμού του έργου μετάβασης, θα πρέπει να έχουμε μια σαφή εικόνα για το μέλλον.

5. Διακυβέρνηση και διαφάνεια: η στρατηγική διοίκησης της τεχνολογίας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει και διευθετήσεις αναφορικά με το πως η ίδια θα εγκριθεί και θα αναθεωρηθεί. Επιπλέον είναι σημαντικό να είναι ξεκάθαρο ποια ομάδα «διοικεί» τις διαδικασίες αναθεώρησης, πως αναγνωρίζονται και διοικούνται οι κίνδυνοι αναφορικά με τους στόχους και τα παραδοτέα. Σε ό, τι αφορά τη διαφάνεια, αυτή επιτυγχάνεται μεταξύ άλλων και μέσω της παρακολούθησης βασικών δεικτών, όπως το κόστος εφαρμογής της στρατηγικής, η πρόοδος αυτής, η αξιοπιστία του συστήματος, τα παραγόμενα οφέλη, η βελτίωση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Box 1. Common content of an Information Technology Strategic Plan

Typically, an ITSP includes:

- The aims, objectives, and scope of the strategy—how it relates to Corporate strategies.
- Governance and management arrangements—how the IT organization is internally structured and managed (including how IT operates within the wider organizational environment).
- A description of overall organizational IT needs and dependencies.
- A description of current and future states accompanied by a transition approach (From – To statements).
- A description of the business model to be used to provide IT and why options have been chosen, e.g., due to availability, affordability, retention issues, etc. Options for provision include: In-house; outsourced; or a combined approach according to variables such as those above, or simply because an administration may make a decision *not* to perform IT development work in-house as it is not its core business.
- Resource requirements summary
 - staffing (skills and numbers);
 - budgets both (capital and expense);
 - summary of key projects; and
 - timing (aligned to key reforms, capacity and funding).
- Assessment of internal capabilities and needs.
- External dependencies which affect IT, e.g., overall government rules and strategies, etc.
- Risk Management approach.

Εικόνα 21 Περιεχόμενο Στρατηγικού Πλάνου Τεχνολογίας (Cotton και Dark 2017, 6)

SAMPLE INFORMATION TECHNOLOGY STRATEGIC PLAN TEMPLATE	
Aims and objectives	<ul style="list-style-type: none"> Describe the aims and objectives of the IT strategy. Describe how the IT strategy relates to the corporate strategies.
Scope	<ul style="list-style-type: none"> Describe the scope of the IT Strategy—what it will cover and will not cover.
Governance and management arrangements	<ul style="list-style-type: none"> Describe how the IT organization is internally structured and managed (including how IT operates within the wider organizational environment). Describe the governance framework and process for IT issues.
Organizational IT needs and dependencies	<ul style="list-style-type: none"> Describe what the tax administration needs from its IT systems. Describe what is needed for the IT strategy to be successful.
Current and future states	<ul style="list-style-type: none"> Describe the current state of IT in the tax administration—staff, hardware, software, policies, management and governance, and risks. (From here) Describe the desired future state of IT in the tax administration—staff, hardware, and software. (To here)
Business model	<ul style="list-style-type: none"> Describe the business model used for IT (in-house, outsourced, or a combined approach). Explain why this option was chosen (e.g., due to availability, affordability, staff remuneration retention issues, etc.).
Resource requirements summary	<ul style="list-style-type: none"> Describe: <ul style="list-style-type: none"> Staffing (skills and numbers). Budgets both (capital and expense). Summary of key projects. Timeframes (aligned to key reforms, capacity, and funding).
Internal capabilities and needs	<ul style="list-style-type: none"> Describe existing internal capability. Describe capability needed in the new IT environment.
External dependencies which affect IT	<ul style="list-style-type: none"> Describe external factors which will affect the IT implementation, e.g., overall government rules and strategies, country infrastructure, community and business IT capacity, etc.
Risk management approach	<ul style="list-style-type: none"> Describe the risks which might affect successful implementation of the IT reforms. Describe the measures that will be taken to address the risks.

Εικόνα 22 Υπόδειγμα στρατηγικού πλάνου τεχνολογίας (Cotton και Dark 2017, 13)

Σε συνέχεια της ανάγκης αναδιάρθρωσης των Φορολογικών Διοικήσεων διεθνώς και ενίσχυσης της τεχνολογίας και της καινοτομίας, η Παγκόσμια Τράπεζα έχει δημιουργήσει το Tax DIAMOND (Development of Implementation and Monitoring Directives for Tax Reform) το οποίο είναι μια ομάδα εργαλείων τα οποία αξιολογούν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της φορολογικής διοίκησης ενώ παράλληλα κάνουν και προτάσεις βελτίωσης. Τα εργαλεία επικεντρώνονται σε 4 περιοχές: (Α) βασική αξιολόγηση που αξιολογεί μη τεχνολογικούς οδηγούς μεταρρύθμισης, (Β) επιχειρησιακές διαδικασίες για αξιολόγηση και βελτίωση των λειτουργιών της Φ.Δ. και τη χαρτογράφηση μεθοδολογιών, (Γ) τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, για την αξιολόγηση των σχετικών διαδικασιών ως προς την αυτοματοποίηση

των διαδικασιών, την ασφάλειας της πληροφορίας και την επένδυση σε υποδομές και (Δ) σε βάθος ανάλυση των λειτουργικών μονάδων της Φ.Δ. όπως το ανθρώπινο δυναμικό, ο έλεγχος, οι διεθνείς σχέσεις, οι προβλέψεις, η ανάλυση φορολογικού κενού. Τα εργαλεία αυτά, δύνανται να συλλέξουν πληροφορίες για την τρέχουσα κατάσταση ΤΠΕ, να τα αντιπαραβάλλουν με τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές και να καταλήξουν σε προτάσεις βελτίωσης. Χρησιμοποιούν 160 δείκτες αξιολόγησης, 14 διαστάσεων προκειμένου να παράγουν μια συνεκτική εικόνα της Φ.Δ. ως προς τις τεχνολογίες που χρησιμοποιεί και μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμο οδηγό και για την Ελληνική Φορολογική Διοίκηση.

Box 7.2. Tax DIAMOND: Dimensions used in the ICT government assessment module

- *Database Management and Data Integrity:* Measures if the organisation applies standard good practices in the management of databases and if they can ensure data integrity.
- *Disaster Recovery and Business Continuity:* Measures if the organisation applies good practices in disaster recovery to ensure business continuity in case of a major incident.
- *Process Management:* Measures if the organisation manages its ICT projects formally and applying standard good management practices.
- *Security:* Measures if the organisation applies basic security good practices to ensure that the information and technological resources are adequately protected.
- *Quality Management:* Measures whether the ICT department implements basic controls for ensuring the quality of the systems managed and/or developed.
- *Basic Operational Support:* Measures whether the ICT tax systems have basic functions to cover standard needs.
- *Communications Infrastructure:* Measures if the organisation applies standard good practices in the management of the communications infrastructure.
- *Software Engineering Practices:* Measures if the organisation applies basic good software engineering practices to ensure high quality in the development of computer systems.
- *Human Resource Development, Training and Staffing:* Measures if the organisation applies basic good practices in the management of the human resources for the ICT department.
- *Systems Integration, inter-operability and data and information interchange:* Measures if the organisation applies basic good practices regarding systems integration, inter-operability and data and information interchange.
- *Feedback Management:* Measures if the organisation applies standard good practices in obtaining and management feedback from end-users and the organisation.
- *Infrastructure and Hardware:* Measures if the organisation applies basic good practices in the management of the ICT infrastructure.
- *Strategic Thinking:* Measures if the organisation has a medium to long term vision that is actionable and if the organisation uses this vision to guide future developments.
- *Governance and Management Practices:* Measures if the organisation applies standard good practices in the management of the ICT department, the systems and the infrastructure.

Source: (WBG, 2021_[5])

Εικόνα 23 Tax DIAMOND: Διαστάσεις ΤΠΕ (OECD, Supporting the Digitalisation of Developing Country Tax Administrations 2021, 137)

6.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στα προηγούμενα κεφάλαια έχουν αναλυθεί, τόσο μια ολοκληρωμένη προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού (ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.3), όσο και μια ολιστική προσέγγιση αναφορικά με τις επιχειρησιακές διαστάσεις οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη στρατηγική διοίκηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας στο πλαίσιο της Α.Α.Δ.Ε. (ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.1). Από την συστηματική εξέταση των παραπάνω προτάσεων και προκειμένου να δημιουργηθεί μια ολιστική προσέγγιση του ζητήματος, διατυπώνεται μια σειρά προτάσεων οι οποίες εφόσον εφαρμοστούν από την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, μπορούν να διασφαλίσουν τη δημιουργία ενός σύγχρονου, τεχνολογικά και εν γένει επιχειρησιακά οργανισμού του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα. Μεταξύ άλλων θα πρέπει η υπηρεσία να:

- I. Καθορίσει μια **στρατηγική διοίκηση τεχνολογίας και καινοτομίας η οποία θα λαμβάνει υπόψη της μελέτη του Ο.Ο.Σ.Α. του 2021**, η οποία συνοπτικά απαιτεί σαφήνεια οράματος και τεχνολογικών στόχων, σαφήνεια και συνέπεια των παραδοτέων με την επιχειρησιακή και τεχνολογική στρατηγική, αποτελεσματική κατανομή πόρων ανθρώπινων και μη, αποτελεσματική και σύγχρονη διακυβέρνηση και διαφάνεια και να τη συνδυάζει με την **μελέτη της (ASIAN DEVELOPMENT BANK 2022, 35-45)** βάσει της οποίας απαιτείται προσδιορισμός της στρατηγικής ψηφιοποίησης και των στόχων. Θα πρέπει να διασφαλιστεί η χρήση τεχνολογιών οριζόντιων, που θα επιτρέπουν δηλαδή μελλοντικά την επαναχρησιμοποίησή τους, καθώς επίσης και η υποστήριξη της αλλαγής από την ιεραρχία. Στη φάση αυτή είναι σημαντική η διασφάλιση της χρηματοδότησης της στρατηγικής εξ ολοκλήρου (εφόσον πρόκειται για ένα ενιαίο έργο) ή τμημάτων αυτής. Η διαχείριση της στρατηγικής υπό την έννοια του έργου είναι σημαντική προκειμένου να μπορεί ο σχεδιασμός να υλοποιηθεί σε διακριτές φάσεις, η ολοκλήρωση κάθε μίας από τις οποίες θα επιτρέπει στην Φ.Δ. να είναι λειτουργική. Σε αυτό το στάδιο, θα πρέπει να αναπτυχθεί και μια επικοινωνιακή στρατηγική καθώς επίσης να δημιουργηθεί και η ομάδα των ενδιαφερομένων μερών. Για το λόγο αυτό προτείνεται η Α.Α.Δ.Ε.,
- II. να μεταβεί στη διάδοχη κατάσταση της εφαρμόζοντας της **μεθοδολογία της διαχείρισης έργου** όπως περιγράφηκε προηγουμένως. Το λειτουργικό μοντέλο της μετάβασης της Φ.Δ. σε ένα νέο τεχνολογικό μοντέλο λειτουργίας, παίζει σημαντικό ρόλο. Ο **οδικός χάρτης** του έργου θα πρέπει να προβλέπει την διοικητική υποστήριξη, την αλλαγή της τεχνολογικής νοοτροπίας, την εφαρμογή ενός τεχνολογικού λειτουργικού μοντέλου κ.λπ. και όλα αυτά να είναι διαχειρίσιμα μέσω του project management. Στο πλαίσιο αυτό απαιτούνται:
 - Σχεδιασμός των τεχνολογικών πρωτοβουλιών: στη φάση αυτή θα πρέπει να προτεραιοποιηθούν οι επιθυμητές αλλαγές με βάση μια μεθοδολογία ιεράρχησης η οποία θα μπορεί να τεκμηριώσει επαρκώς, γιατί τεχνολογικές αλλαγές όπως η διαχείριση δεδομένων, η ενδυνάμωση της χρήσης τεχνολογίας στις καθημερινές

λειτουργίες κ.λπ. πρέπει να προτεραιοποιηθούν έναντι άλλων. Για να εφαρμοστεί αυτό απαιτείται να έχει προηγηθεί σαφής προσδιορισμός οράματος. Θα πρέπει να έχει προσδιοριστεί η μελλοντική εικόνα του οργανισμού, κατάσταση to-be. Επιπλέον θα πρέπει να προσδιοριστεί τυχόν άλλη μεθοδολογία με την οποία θα καταλήξουμε στην επιθυμητή μελλοντική κατάσταση.

- Διαχείριση πόρων: η διαχείριση αυτών πρέπει να εξυπηρετεί τον στρατηγικό σχεδιασμό της διαχείρισης τεχνολογίας και καινοτομίας.
- Προσδιορισμός στατιστικών στοιχείων βάσης-τι συμβαίνει στο $t=0$ και προσδιορισμός των στοιχείων τα οποία προκύπτουν από αυτοματοποιημένες διαδικασίες (π.χ. ηλεκτρονικοί έλεγχοι έναντι παραδοσιακών ελέγχων)
- Προσδιορισμός του νομικού περιβάλλοντος ώστε να διασφαλίζει επαρκώς τη χρήση ψηφιακών δεδομένων και το διαμοιρασμό αυτών.
- Πρόβλεψη για καλλιέργεια κουλτούρας αλλαγής και εφαρμογής καινοτόμων μεθοδολογιών. Προσδιορισμός της υπάρχουσας τεχνολογίας και των δυνατοτήτων μετάβασης σε πιο εξελιγμένες μορφές. Το προσωπικό θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο να διαθέτει τις τεχνολογικές δεξιότητες και να έχει προηγηθεί η έγκαιρη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών.
- Να έχει προσδιορισθεί η χρηματοδότηση του σχεδιασμού και να έχει καλυφθεί από τον Προϋπολογισμό της Αρχής.
- Να προσδιορισθεί η κατάλληλη οργανική δομή η οποία μπορεί να υποστηρίξει την τεχνολογία και την καινοτομία.
- Να προβλέπεται η μέτρηση και διαχείριση αποτελεσμάτων καθώς και οι δείκτες αξιολόγησης της απόδοσης που θα χρησιμοποιηθούν.
- Να γίνεται χρήση των αποτελεσμάτων για περαιτέρω σχεδιασμό για το σύνολο του οργανισμού.

III. Να λάβει υπόψη της κατά τη δημιουργία της στρατηγικής διοίκησης της τεχνολογίας και της καινοτομίας τα **βασικά σημεία του** (Guillermo 2013, 22):

- Ορθή εφαρμογή του σωστού φορολογικού συστήματος στον σωστό φορολογούμενο
- Ομοιομορφία και δικαιοσύνη στην εφαρμογή της φορολογικής νομοθεσίας (αυτοματοποίηση διαδικασιών με μείωση της διακριτικής ευχέρειας)
- Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και εκπαίδευσης φορολογουμένων (ηλεκτρονική παροχή υπηρεσιών)
- Βελτίωση της στόχευσης (αυτοματοποίηση προτεραιοποίησης κινδύνων, σύστημα ελέγχου συμμόρφωσης)
- Αποτελεσματική διοίκηση (χρήση συστημάτων διοίκησης πληροφορίας-MIS)

- Ενσωμάτωση των «τεχνολογικών» στόχων στους γενικούς στόχους του οργανισμού

IV. Να κάνει χρήση του **διαγνωστικού εργαλείου Tax DIAMOND** της Παγκόσμιας Τράπεζας, προκειμένου να προσδιορίσει τα δυνατά και αδύναμα σημεία, να αξιολογηθεί από Υπερεθνικό Οργανισμό η τρέχουσα κατάσταση της υπηρεσίας και να προσδιοριστούν οι βέλτιστες τακτικές τις οποίες θα πρέπει η Α.Α.Δ.Ε. να συμπεριλάβει κατά τη διαδικασία της μετάβασής της σε ένα νέο Τεχνολογικό Μοντέλο λειτουργίας.

Figure 5: Illustrative Performance Measures for Tax Administration

	Illustrative quantitative measures	Illustrative qualitative measures
Registration	Accuracy of taxpayer register / non-filing ratios Average time to complete new registration	Comprehensive and integrated system Sufficient information to allow routine functions (notices / follow up) Use of unique taxpayer identification number Single registration facility
Return and payment processing	Return / payment processing speed Return / payment processing backlog Average processing time Average number of days to issue a refund Return processing accuracy/ error rate Payment processing accuracy/ error rate	Multiple filing and payment channels Single payment arrangements across taxes Expedite return / payment procedures
Audit	Average assessment Audit quality assurance scores	Risk-driven audit Integrated audit Collection of compliance related data from third party sources or other audits
Collections	Outstanding debt to revenue ratio for recent debt / all debt Collection success rate	Integrated approach to collections Single taxpayer account and debt Cost-benefit approach to collections
Taxpayer accounting	Regularity of reporting Response time on senior official demands	Availability of information Monthly revenue reporting
Objections and appeals	Resolution rate Appeal case quality assurance scores	Separation of appeals from audit and collections Existing internal reconsideration processes and forma external appeal processes
Taxpayer services	Percentage of returns filed electronically Percentage of returns filed by paper Number of taxpayers assisted Number of advisory visits Number of educational seminars Average taxpayer wait time for service Average time to respond to written taxpayer requests Accuracy of responses provided Utility of visits and seminars from surveys	Multiple channels Accessible channels Existing general inquiry and specialist channels

Εικόνα 24 Δείκτες απόδοσης για τη Φορολογική Διοίκηση (Guillermo 2013, 27)

Κλείνοντας, είναι σαφές ότι η διαχείριση της τεχνολογίας και της καινοτομίας από την Ελληνική Φορολογική Διοίκηση, αποτελεί σήμερα μια πρόκληση, την οποία η υπηρεσία καλείται να καταγράψει, να αξιολογήσει και να διαχειριστεί με το βέλτιστο δυνατό τρόπο. Οι συνεχείς αλλαγές των δύο παραπάνω εννοιών σε συνδυασμό με τις συνεχείς αλλαγές της φορολογικής νομοθεσίας και των φορολογικών διαδικασιών καθιστούν το εγχείρημα ακόμα

δυσκολότερο και ακριβώς αυτός είναι ο λόγος που απαιτείται στρατηγική διοίκηση της αλλαγής αυτής, εκσυγχρονισμός των συστημάτων διαχείρισης και στρατηγικός προγραμματισμός. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, κλήθηκε να αντιμετωπίσει τις έννοιες αυτές, την περίοδο της δύσκολης χρηματοοικονομικής και υγειονομικής κρίσης, έχοντας όμως την υποστήριξη υπερεθνικών οργανισμών, όπως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, γεγονός που διευκόλυνε τη μετάβαση της Φορολογικής Διοίκησης στην καλύτερη και πιο σύγχρονη εκδοχή της. Η συνεργασία με τους οργανισμούς αυτούς και την Τεχνική Βοήθεια, διευκόλυνε την ενσωμάτωση των αλλαγών που απαιτούνταν, ενώ οι χρηματοδοτήσεις των «ψηφιακών έργων» από Ευρωπαϊκά κονδύλια, διευκολύνουν την εφαρμογή της ψηφιακής, τεχνολογικής αναβάθμισης της υπηρεσίας και της καινοτομίας.

Ωστόσο, η μετάβαση αυτή σε ένα εξελιγμένο, καινοτόμο και τεχνολογικό μοντέλο, είναι μια διαδικασία χωρίς τελικό προορισμό, μιας και η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς και συνεπώς η πραγματική πρόκληση για την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, η ενσωμάτωση στην καθημερινή της λειτουργία των μεθοδολογιών αυτών που θα της επιτρέψουν να αντιλαμβάνεται γρήγορα τις ανάγκες για αλλαγή και να προσαρμόζεται σε αυτές με ταχείς ρυθμούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- AADE. «aade.gr.» *Decision 1131*. 21 08 2017. https://www.aade.gr/sites/default/files/2018-05/%CE%A0%CE%9F%CE%9B_1131_2017.pdf (πρόσβαση 11 08, 2020).
- Abdu, Muhammed, και Zemenu Tesafa. «The Impact of Electronic Tax Register Machines on VAT Compliance in Ethiopia, the case of Bahir Dar city.» *Journal of Information Engineering and Applications*. 2015.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.901.1466&rep=rep1&type=pdf> (πρόσβαση 11 19, 2018).
- Accounting Tax Finance. *Transformation Numérique et Adaptation Humaine en Devenir*. 30 12 2020. <https://www.sjgrand.cn/cn-fr/transformation-numerique-et-adaptation-humaine-en-devenir/> (πρόσβαση 02 01, 2021).
- Andews, K. *The concept of Corporate Strategy*. Homewood, 1971.
- Asatryan, Zareh, Friedrich Heinemann, και Hans Pitlik. «Reforming the public administration: The role of crisis and the power of bureaucracy.» *European Journal of Political Economy*. 2017.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0176268016301185> (πρόσβαση 11 19, 2018).
- ASIAN DEVELOPMENT BANK. *Launching a digital Tax Administration transformation What you need to know*. <http://dx.doi.org/10.22617/TCS210343>, ADB, 2022.
- Association of Chartered Certified Accountants. *Technology tools and the future of tax administration*. ACCA, 2018.
- Australian Government. *Framework for supporting tax policy and administration through the aid program*. Australia: Department of Foreign Affairs and Trade, 2016.
- Autorite Independente Des Recettes Publiques. *Plan Strategique 2017-2020*. Athenes: AADE https://www.aade.gr/sites/default/files/2017-04/statigiko_sxedio_2017_2020.pdf, 2017.
- Bergounhoux, Julien. *Pas de transformation numérique sans API... Mais c'est quoi au fait ?* 12 11 2015. <https://www.usine-digitale.fr/article/pas-de-transformation-numerique-sans-api-mais-c-est-quoi-au-fait.N361739> (πρόσβαση 02 01, 2021).
- Bird, Richard. *Administrative Dimensions of Tax Reform*. 3 2018.
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN015761.pdf> (πρόσβαση 11 13, 2018).
- Bronchi, Chiara. *Options for reforming the tax system in Greece*. OECD, Economics department, 2002.

- Bryson, J. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (4th edition)*. New York: Wiley, 2011.
- Bryson, J., F. Ackermann, και C. Eden . «Resourced-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations.» *Public Administration Review*, 2007: 702-717.
- Cabolis, Christos. *Benchmarking Business environment & regulation Greece in the IMD World Competitiveness Ranking*. IMD, March 2019.
- Černiauskiene, Nendré. *STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS*. Vilnius: MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS, 2014.
- Chandler, A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, 1962.
- Commission europeenne. *Aides d'État: la Commission étend à l'ensemble des États membres la*. Commission europeenne, 2014.
- Commission, European. *Supplemental Memorandum of Understanding-Fourth Review of the ESM Programme*. European Commission, 2018.
- Cotton, Margaret, και Gregory Dark. «Use of Technology in Tax Administrations 1: Developing an Information Technology Strategic Plan (ITSP).» International Monetary Fund Fiscal Affairs Department, 2017. 18.
- D'Ascenzo, Michael. «Global Trends in Tax Administration.» *Journal of Tax Administration* Vol. 1:1, 2015.
- Daronnat, Celine. *Les piliers de la transformation numérique : le Big Data et l'IA*. 12 2017. <https://www.axess.fr/blog/transformation-digitale/big-data-intelligence-artificielle> (πρόσβαση 02 01, 2021).
- D'Ascenzo, Michael. «Global Trends in Tax Administration.» <http://jota.website/index.php/JoTA/article/view/15/30>. χ.χ. <http://jota.website/index.php/JoTA/article/view/15/30> (πρόσβαση 11 9, 2018).
- Dimitrakopoulos, Dionyssis, και Argyris Passas. «REFORMING THE GREEK PUBLIC REVENUE ADMINISTRATION.» *UACES 46th Annual Conference*. London: University of London, 2016.
- Dom, Roel, και Mark Miller. *Reforming tax systems in the developing world What can we learn from the past*. Overseas Development Institute , June 2018.
- European Commission. *The Economic Adjustment Programme for Greece Fifth Review*. Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, October 2011.
- European Commission. *Enhanced Surveillance Report, Greece, June 2019*. Brussels: European Commission, 2019.

- European Commission. *Fiscal Blueprints A path to a robust, modern and efficient tax*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007.
- European Commission. *One year of Task Force for Greece*. Brussels: European Commission, 2012.
- European Commission. *Political economy of tax reforms : Workshop proceedings*. Εκδόσεις της ΕΕ, 2016.
- European Commission. *Property taxation and enhanced tax administration in challenging times : Proceedings of the workshop organised by the Directorate General for Economic and Financial Affairs held in Brussels on 24 November 2011*. Εκδόσεις της ΕΕ, 2014.
- European Commission. *REPORT FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT Seventh Report under article 12 of Regulation (EEC, Euratom) no 1553/89 on VAT collection and control procedures*. Brussels: European Commission, 2014.
- European Commission. «Supplemental Memorandum of Understanding, Fourth Review of the ESM Programme.» May 2018.
- European Commission. «Supplemental Memorandum of Understanding: Greece, Third Review of the ESM Programme.» 2018.
- European Commission. *Tax reforms in EU Member States 2015 : Tax policy challenges for economic growth and fiscal sustainability* . Εκδόσεις της ΕΕ, 2015.
- European Commission. *The Economic Adjustment Programme for Greece*. Brussels: DG for Economic & Financial Affairs, 2010.
- European Commission. *The Economic Adjustment Programme for Greece First Review*. Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, August 2010.
- European Commission. *The Economic Adjustment Programme for Greece Fourth Review*. Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Spring 2011.
- European Commission. *The Economic Adjustment Programme for Greece Second Review*. Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, December 2010.
- European Commission. *The Economic Adjustment Programme for Greece Third Review*. Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, 2011.
- European Commission. *The Second Economic Adjustment Programme for Greece*. Brussels: Staff of the Directorate-General for Economic and Financial Affairs, 2012.
- European Commission. *The Second Economic Adjustment Programme for Greece First Review* . Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, December 2012.

- European Commission. *The Second Economic Adjustment Programme for Greece Fourth Review*. Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, April 2014.
- European Commission. *The Second Economic Adjustment Programme for Greece Second Review*. Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, May 2013.
- European Commission. *The Second Economic Adjustment Programme for Greece Third Review*. Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, July 2013.
- European Commission. *The Third Economic Adjustment Programme for Greece First Review*. Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, June 2016.
- European Commission. *The Third Economic Adjustment Programme for Greece Second Review Compliance Report*. Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, June 2017.
- EY Société d'Avocats. *La digitalisation des administrations fiscales*. χ.χ. <https://avocats.ey.com/tax/digital-tax-administration-services> (πρόσβαση 06 07, 2021).
- Gill, Jit B. S. «The Nuts and Bolts of Revenue Administration Reform.» 2003.
- Goffee, Rob, και Careth Jones. *What holds the modern company together?* Harvard Business Review, 1996.
- Goodstein, Leonard, Timothy Nolan, και William Pfeiffer. *Applied Strategic Planning*. McGraw-Hill, 1993.
- Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing, 2005.
- Grundy, Tony. *Implementing Strategic Change*. Kogan Page Ltd., 1993.
- Guillermo , Jimenez. *Information Technology for Tax Administration*. USAID'S LEADERSHIP IN PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT, 2013.
- Hamel, Gary. *Strategy as Revolution*. Harvard Business Review, 1996.
- Henry, Nicholas. *Public Administration & Public Affairs*. 9th. New Jersey: Pearson, Prentice Hall, 2004.
- Hofer, C., και D. Schendel. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West, 1978.
- I.A.P.R. «Ομιλία Διοικητή Α.Α.Δ.Ε. στον Ο.Ο.Σ.Α.» 2017.
- IMF. *CURRENT CHALLENGES IN REVENUE MOBILIZATION: IMPROVING TAX COMPLIANCE*. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2015.
- Institute for Government. *Institute for Government Working to make government more effective*. 2022. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/permanent-secretaries>.

- Intra-European Organisation of Tax Administrations. *TRANSFORMING Tax Administration and Involving Stakeholders*. Budapest: IOTA, 2017.
- ISORA. *INTERNATIONAL SURVEY ON REVENUE ADMINISTRATION (ISORA)*. 2020.
<https://data.rafit.org/?sk=ba91013d-3261-42f8-a931-a829a78cb1ec> (πρόσβαση 11 30, 2020).
- Jain, Subhash C. *Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ*. 5η . Μοντάζ: Γιάννης Α. Πολλάλης. Μετάφραση: Αυγουστίνος Δημητράς και Ιωάννης Δημοτικάλης. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ, 1997.
- Jauch, Lawrence R., και William F. Glueck. *Strategic Management and Business Policy*. McGraw-Hill Book Company, 1984.
- Justis, Robert T., Richard J. Judd, και David B. Stephens. *Strategic Management and Policy, Concepts and Cases*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, 1985.
- Kaplanoglou, Georgia, και Vassilis Rapanos. *The Greek fiscal crisis and the role of fiscal governance*. Hellenic Observatory, June 2011.
- Koontz, Harold, και Heinz Weihrich. *Management*. McGraw-Hill Book Company, 1988.
- Lazaretou, Theodora. *Réforme numérique dans l'administration fiscale*. 05 10 2020.
<https://www.enainstitute.org/%CF%88%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE-%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%81%CF%81%CF%8D%CE%B8%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CF%83%CF%84%CE%B7-%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE/> (πρόσβαση 06 08, 2021).
- Lynch, Dudley, και Paul L. Kordis. *Η Στρατηγική του Δελφινιού*. Αθήνα: Νέα Σύνορα, 1995.
- Lynch, R. *Corporate Strategy*. Prentice Hall-Financial Times, 2003.
- Makrydemetres, Anthony, Panagiotis Zervopoulos, και Maria-Eliana Pravita. *Reform of Public Administration in Greece; Evaluating Structural Reform of Central Government Departments in Greece: Application of the DEA Methodology*. Athens: Hellenic Observatory-European Institute, 2016.
- Mintzberg, H. *The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy*. California management review, 1987.
- Morris, Michael H., και Donald L. Sexton. «The concept of entrepreneurial intensity: implications for company performance.» *Journal of Business Research*, 1996.
- N.4254/2014. «N.4254/2014 (ΦΕΚ Α 85/7-4-2014) Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας στο πλαίσιο εφαρμογής του ν. 4046/012 και άλλες διατάξεις.» Ελληνική Δημοκρατία, 2014.

- OCDE. *Commerce électronique et fiscalité Mise en oeuvre des conditions cadres d'Ottawa sur la fiscalité*. Paris: OCDE <https://dx.doi.org/10.1787/9789264289796-fr>, 2001.
- OCDE. *Perspectives de l'économie numérique de l'OCDE 2015*. Paris: OCDE <https://dx.doi.org/10.1787/9789264243767-fr>, 2015.
- «OECD.» <https://www.oecd.org/tax/administration/49428156.pdf>. 2012.
<https://www.oecd.org/tax/administration/49428156.pdf> (πρόσβαση 11 9, 2018).
- OECD. 2017. <https://data.oecd.org/tax/tax-revenue.htm> (πρόσβαση 5 26, 2017).
- OECD. *OECD, Better Policies for Better Lives*. χ.χ. <https://www.oecd.org/tax/beps/> (πρόσβαση 11 01, 2020).
- OECD. *Supporting the Digitalisation of Developing Country Tax Administrations*. www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/supporting-the-digitalisation-of-developing-country-taxadministrations., Paris: OECD Forum on Tax Administration, 2021.
- OECD. *Tax Administration 2015, Comparative Information on OECD and other advanced and emerging economies*. Paris: OECD Publishing, 2015.
- Peters, Guy. «Policy Instruments and Public Management: Bridging the Gaps.» χ.χ.
- Rumelt, R. *The Evaluation of Business Strategy*. Mcraw Hill, 1980.
- Rumelt, Richard P., Dan E. Schendel, και David J. Teece. *Fundamental Issues in Strategy*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994.
- Silvani, Carlos, και Katherine Baer. *Designing a Tax Administration Reform Strategy: Experiences and Guidelines*. International Monetary Fund: Fiscal Affairs Department, 1997.
- Spinellis, Diomidis. *Reducing Administrative Burdens Through Digital Transformation*. Διανέοσις, 2019.
- White, Margaret A., και Garry D. Bruton. *Η Στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας*. Μετάφραση: Μαρία Γιαμαλίδου. Αθήνα: Κριτική, 2010.
- World Bank Group. *DOING BUSINESS 2019, Training for Reform, Economy Profile: Greece*. World Bank, 2019.
- A.A.Δ.Ε. A.A.Δ.Ε. 2018. <https://www.aade.gr/sites/default/files/2018-12/%CE%91%CE%91%CE%94%CE%95%20PRESENTATION%20%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%97%20final%204-12-2018%20public.pdf> (πρόσβαση 01 08, 2019).
- A.A.Δ.Ε. Έκθεση απολογισμού Α.Α.Δ.Ε. 2018 και προγραμματισμός δραστηριοτήτων της για το 2019. Αθήνα: Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, 2019.

— «ΟΜΙΛΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΑΑΔΕ ΣΕ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΤΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ (23/2/2018).»
2018.

*ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ στο σχέδιο νόμου «Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής
Στρατηγικής 2015-2018».* Αθήνα: Υπουργείο Οικονομικών , χ.χ.

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ, ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ. *ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ
ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ.* ΑΘΗΝΑ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, 2015.

Γκίκας, Σωκράτης. *Λεξικό Εννοιών Γενικής Παιδείας.* Αθήνα: Δωδώνη, 1982.

Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού. *Επιχειρησιακό Σχέδιο 2017.* Αθήνα: Ανεξάρτητη ρχή
Δημοσίων Εσόδων, 2017.

Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Οικονομικής Διοίκησης. *Στρατηγικό Σχέδιο ΓΓΔΕ
2016-2020.* Αθήνα: Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων, 2016.

Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού. *Έκθεση Απολογισμού Γ.Γ.Δ.Ε 2016 και
προγραμματισμού δραστηριοτήτων της Α.Α.Δ.Ε. για το έτος 2017.* Αθήνα:
Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, 2017.

Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού. *Επιχειρησιακό Σχέδιο Α.Α.Δ.Ε.2018.* Αθήνα: Α.Α.Δ.Ε.,
2018.

Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Οικονομικής Διοίκησης. *Απολογιστική Έκθεση
Γ.Γ.Δ.Ε. για το 2015 και προγραμματισμός δράσεων για το 2016.* Αθήνα: Γενική
Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων, 2016.

Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Οικονομικής Διοίκησης. *Έκθεση απολογισμού
Γ.Γ.Δ.Ε. για το 2014 και προγραμματισμός δράσεων για το 2015.* Αθήνα: Γενική
Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων, 2015.

Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Οικονομικής Διοίκησης. *Επιχειρησιακό Σχέδιο
Γ.Γ.Δ.Ε. 2015.* Αθήνα: Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων, 2015.

Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Οικονομικής Διοίκησης. *Επιχειρησιακό Σχέδιο
Γ.Γ.Δ.Ε. 2016.* Αθήνα: Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων, 2016.

Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού. *Στρατηγικό Σχέδιο 2017-2020.* Αθήνα: Ανεξάρτητη Αρχή
Δημοσίων Εσόδων, 2017.

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης. «Πιστοποίηση ελεγκτικής επάρκειας εσωτερικού
ελεγκτή Δημοσίου Τομέα, Εκπαιδευτικό Υλικό.» Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α.-ΙΝ.ΕΠ., 2023. 264.

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020". «Επιχειρησιακό
Πρόγραμμα "Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020".» Αθήνα, 2014.

Επιχειρησιακό Σχέδιο Γ.Γ.Δ.Ε. 2015. Αθήνα: Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και
Οικονομικής Διοίκησης, 2015.

- Κακούρος, Γιώργος. «Εισαγωγή στη διοίκηση τεχνολογικών καινοτομιών.» Στο *Μάθημα 1 Βασικές Έννοιες Καινοτομίας (διάφανειες μαθήματος)*. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, 2012.
- Καρβούνης, Σωτήρης. *Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας, Οικονομική, Κοινωνική, Στρατηγική και Τακτική Θεώρηση*. Αθήνα-Πειραιάς: Α.Σταμούλης, 1995.
- Κιόχος, Πέτρος Α., και Γεώργιος Παπανικολάου. *Προγραμματισμός δράσεων επιχειρήσεων*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλη, 2001.
- Κριεμάδης, Θάνος. *Η Καινοτομία στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2012.
- Μακρυδημήτρης, Αντώνης. *Είναι ηθική η πολιτική; Τύποι Ηγεσίας στον Πολιτικό του Πλάτωνος και άλλα ερωτήματα*. ΣΑΚΚΟΥΛΑ, 2022.
- Μποϊντ, Χάρπερ, Όρβιλ Γουόλκερ, και Ζαν-Κλοντ Λαρέσε. *Το μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ*. Τόμ. Α'. Αθήνα: Παπαζήση, 2002.
- Ν. 4336/2015. «ΦΕΚ Α 94/14-8-2015 Συνταξιοδοτικές διατάξεις – Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης. .» 14 8 2015.
- Ν. 4389/2016. «ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ στο σχέδιο νόμου (Ν. 4389/2016) « Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις ».» Αθήνα, 23 5 2016.
- Ν.4093/2012. «ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ στο σχέδιο νόμου « Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016 - Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν . 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016".» 2012.
- . «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016 - ΚΩΔΙΚΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ.» 12 11 2012.
- Παπαδάκης, Βασίλης Μ. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Τόμ. Α': Θεωρία. Αθήνα: Ε. Μπένου, 2007.
- . *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία*. Γ'. Αθήνα: Ευγ. Μπένου, 1999.
- Πιτσιλής Γιώργος. 12ο Athens Tax Forum.
- Πιτσιλής, Γεώργιος. «Establishing an Independent Authority for Public Revenue, ensuring efficient taxpayerservices and voluntary compliance.» *Ημερίδα Ευρωπαϊκής Επιτροπής και IOBE*. Αθήνα: IOBE, 2019. 8.

Πιτσιλής, Γεώργιος, συνέντευξη από European Commission. *Modernising tax collection and enforcement in Greece* (Φεβρουάριος 2018).

—. «Η Ελληνική Οικονομία μετά το κλείσιμο του Τρίτου Προγράμματος.» *Η Ελληνική Οικονομία μετά το κλείσιμο του Τρίτου Προγράμματος*. Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος-Αθήνα, 31/5/2018.

—. «ΟΜΙΛΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΗ Α.Α.Δ.Ε.» *ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΓΕΙΤΟΝΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΕΥΝΟΪΚΟΤΕΡΟΥ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΑΘΕΣΤΩΤΟΣ - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΑΘΕΜΙΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ Δ. Α.Α.Δ.Ε.*, 10 2017.

Σαββαΐδου, Κατερίνα. «Αποψη: Η αξιολόγηση της φορολογικής διοίκησης.» *Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 4 2016.

Σιώμκος, Γεώργιος Ι. *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Β'. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, 2004.

Σουλιώτης, Κυριάκος Ν. *Πολιτική και Οικονομία της Υγείας: Στρατηγικός σχεδιασμός-Οργάνωση και Διοίκηση-Οικονομική Λειτουργία-Τομεακές πολιτικές*. Αθήνα: Παπαζήση, 2006.

Σπανού, Καλλιόπη. *Ποιες μεταρρυθμίσεις; Κυβερνώντας υπό εξωτερική πίεση*. Αθήνα: ΠΑΤΑΚΗ, 2021.

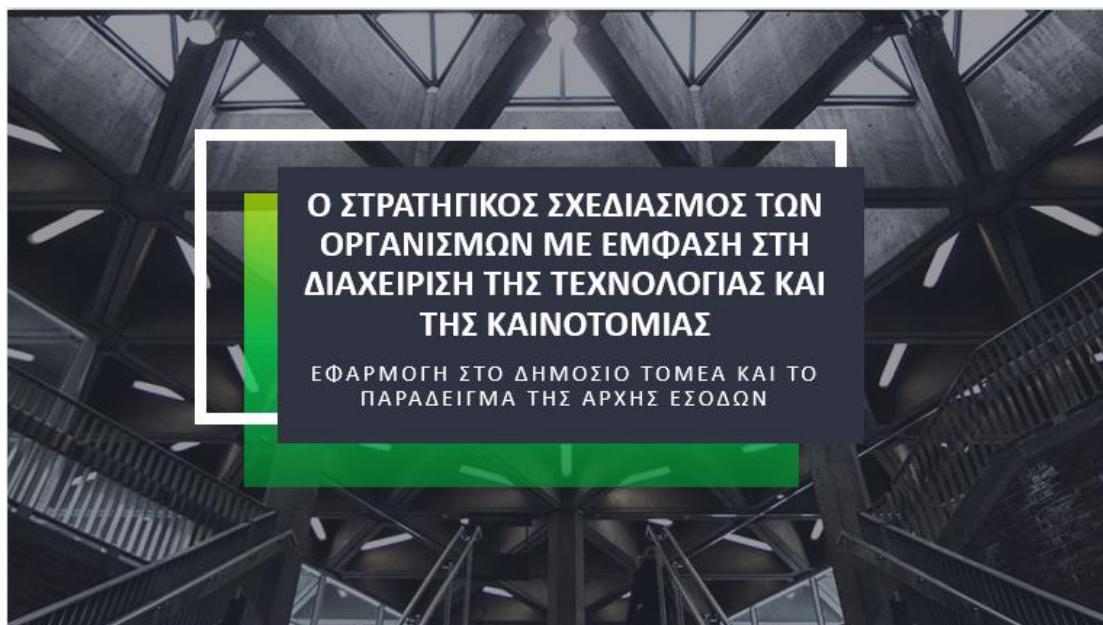
Στουρνάρας, Γιάννης. «Διδάγματα από την ελληνική οικονομική κρίση, οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για το μέλλον.» *Ομιλία του Γιάννη Στουρνάρα, Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος στη Γεννάδειο Βιβλιοθήκη, την ημέρα μνήμης του Ιωάννη και της Ανθής Γενναδίου*. Τράπεζα της Ελλάδος, 24 02 2020.

Τζώνος, Θ. *Οι Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές*. Αθήνα: Παπαζήση, 2010.

Υπουργείο Οικονομικών. *Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων*. 21 2 2019.
<https://www.aade.gr/sites/default/files/2019-02/%CE%B11055.pdf> (πρόσβαση 3 2, 2019).

Φαναριώτης, Π. *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, 1999.

Χασιώτης, Βασίλης Δ. *Εισαγωγή στα Θεμέλια του Στρατηγικού MANAGEMENT*. Αθήνα: Α. Σταμούλης, 1998.





1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

- ❑ Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο-Michael Porter
- ❑ Διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης (Andrews 1971)
- ❑ Αναγκαιότητα
- ❑ 5P s του Mintzberg
- ❑ Μοντέλα διαμόρφωσης (Στρατηγική πρόθεση-Στρατηγική αρχιτεκτονική-Ανταγωνιστική στρατηγική)

✓ **Ορθολογικός προγραμματισμός**
✓ **Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης**

ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΣΤΙΟΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
(Μικρο Περιβάλλον (π.χ. Πόνηι Δυνάμεις, Στρατηγικές Ομάδες)
Μεγρο Περιβάλλον (Πολιτικά, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό, Διεθνές)

Διαμόρφωση Στρατηγικής	Υλοποίηση Στρατηγικής	Αξιολόγηση και Έλεγχος
<p style="font-size: x-small;">Αποστολή</p> <p style="font-size: x-small;">Απαιτούμενοι στόχοι</p> <p style="font-size: x-small;">Στρατηγικές</p> <p style="font-size: x-small;">Πολιτικές</p>	<p style="font-size: x-small;">Προγράμματα</p> <p style="font-size: x-small;">Προσπολεμικοί</p> <p style="font-size: x-small;">Διαδικασίες</p>	<p style="font-size: x-small;">Απόδοση</p>

ΕΣΤΙΟΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Οικονομικές Ικανότητες, Ακίνητα Αξίας, Δυναμική, Πόνηι, Κουλτούρα) ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΡΧΗΣΗΣ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Συγχύσεις γύρω από το στρατηγικό μανάτζμεντ

Στρατηγικό Πρόγραμμα

είναι οι σκοποί στόχοι, στρατηγικές και πολιτικές

Στρατηγικός Προγραμματισμός

ανάλυση και διάσπαση του οράματος και της στρατηγικής σε επόμενους στόχους

Στρατηγικό μανάτζμεντ

μέθοδοι, διαδικασίες, συστήματα και τεχνικές ανάλυσης

Στρατηγικό management vs Στρατηγικός Προγραμματισμός

2. ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ο ΤΙΤΛΟΣ ΣΑΣ ΤΟΠΟΘΕΤΕΙΤΑΙ ΕΔΩ 5

- Ως θεμελιώδεις παράμετροι αναγνωρίζονται τα τέσσερα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού: η αποστολή του, η φύση του σαν μια ανοικτή οργανωμένη κοινωνική οντότητα, ο ανθρώπινος παράγοντας και το περιβάλλον του και ο στρατηγικός χρόνος.

Στυλ υποδείγματος κειμένου

ΠΡΟΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΔΗΛΩΣΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Ανυψωτά χαρακτηριστικά

- Παρέχει έμπνευση (inspiring)
- Είναι πραγματική (pragmatic)
- Θέτει στόχους προς επίτευξη
- Χρησιμοποιεί «ζωντανή» γλώσσα (vivid language)
- Είναι ευέλικτη/υποσφραγισμένη

Πώς επικοινωνήθηκε εσωτερικά (selling tactics)

- Η ανώτατη διοίκηση δείχνει να πιστεύει στη δήλωση αποστολής
- Η ανώτατη διοίκηση παίρνει αποφάσεις συμβατές με τη δήλωση αποστολής

Αξιοπιστία του «πωλητή» (ανώτατης διοίκησης)

Οργανωσιακή αφοσίωση

- Αφοσίωση στην επιχείρηση
- Διάθεση αποχώρησης από την επιχείρηση

Διαδικασία δημιουργίας της αποστολής

- Συμμετοχή στη δημιουργία της δήλωσης αποστολής

Αποτελεσματικότητα της δήλωσης αποστολής

- Απαραβάνημένη αξία της δήλωσης αποστολής
- Σε τι βαθμό θεωρείται αυτή αποτελεσματική

Κεφάλαιο 2

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

- Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:
 - Ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Προσδιορίζονται παροχές και μελλοντικές ευκαιρίες αλλά και απειλές (κίνδυνοι).
 - Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, ερευνώντας δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης προκειμένου να προσδιοριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.
 - Προβλέψεις των συνθηκών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αναφορικά με την πορεία του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αλλά και προβλέψεις σχετικά με τις πωλήσεις και τις χρηματοδοτικές ανάγκες αυτής.
- Ανάλυση SWOT
- Προσδιορισμός αποστολής και στόχων της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση SWOT
- Ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών
- Αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών
- Επιλογή της στρατηγικής
- Εφαρμογή της στρατηγικής. Στο στάδιο αυτό εξετάζονται οι βασικές ενέργειες που απαιτούνται για την αποτελεσματική υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικών.
 - Ανάπτυξη κατάλληλης οργανωτικής δομής
 - Κατανομή πόρων στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης
 - Ανάπτυξη πολιτικών στις διάφορες λειτουργίες/τμήματα
 - Αποτελεσματική ηγεσία
 - Υιοθέτηση κινήτρων για την επίτευξη της αποδοτικότητας των εργαζομένων.
- Επίτμηση και έλεγχος της επιλεγείσας στρατηγικής

Κεφάλαιο 3

- ✓ Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος
- ✓ Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος
- ✓ Προβλέψεις εξωτερικών και εσωτερικών συνθηκών
- ✓ Καθορισμός στόχων
- ✓ Είδη στρατηγικής
- ✓ Αξιολόγηση επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής
- ✓ Εφαρμογή του στρατηγικού προγραμματισμού

ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ ΜΙΑΣ ΣΕΛΙΔΑΣ	
Όραμα/αποστολή και ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders)	Πώς οραματίζετε την επιχείρησή σας; Ποιος ο λόγος της ύπαρξής της; <ul style="list-style-type: none"> • Γιατί δημιουργείτε αυτή την επιχείρηση; Γιατί να ενδιαφερόμενοι γι' αυτήν οι πελάτες σας; <ul style="list-style-type: none"> • Ποια σχέση οραματίζετε να υπάρχει μεταξύ εργαζομένων, προμηθευτών, πελατών, κοινωνίας;
Αντικειμενικοί στόχοι	Ποιοι είναι οι στόχοι σας; Πώς ορίζετε την επιτυχία; <ul style="list-style-type: none"> • Τι στόχους θέτετε για τα χρηματοοικονομικά σας, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, την παραγωγή, τους ανθρώπινους πόρους, την έρευνα και ανάπτυξη κ.λπ;
Στρατηγική	Πώς θα αναπτύξετε την επιχείρησή σας; Πώς θα ανταγωνιστείτε την αγορά σας; <ul style="list-style-type: none"> • Ποια είναι τα ισχυρά και ασθενή σημεία της επιχείρησής σας; • Τι ευκαιρίες και απειλές υπάρχουν στην αγορά σας; <ul style="list-style-type: none"> • Πώς θα πραγματοποιήσετε το όραμα/αποστολή σας; • Τι προϊόντα ή/και υπηρεσίες θα προσφέρετε; • Που θα λειτουργήσετε; Πού είναι οι πελάτες σας; • Ποιος είναι οι πωλητές σας; • Τι σας διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές σας; • Ποια η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός;
Προγράμματα	Τι συγκεκριμένες ενέργειες θα υλοποιήσετε ώστε να επιτύχετε τους στόχους σας; <ul style="list-style-type: none"> • Τι επόμενα προγράμματα θα αναλάβετε;
Έλεγχος	Πώς θα μετρήσετε το αποτέλεσμα; <ul style="list-style-type: none"> • Τι διορθωτικές αλλαγές θα εισάγετε; • Ποια είναι τα επόμενα βήματά σας;

7

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μέθοδος STAIR

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

S	Simplistic and superficial (απλοϊκή και επιφανειακή-επιπόλαια)
T	Temporary and tactical (προσωρινή)
A	Actively resisted (ενεργή εναντίωση)
I	Impractical (αδυναμία εφαρμογής-μη πρακτική)
R	Risky (υπερβολικά ριψοκίνδυνη)

Αξιολόγηση στρατηγικής

8

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	Απέδωσε υπάρχουν στρατηγική επιθυμητά αποτελέσματα;	η Μήπως η στρατηγική εφαρμόστηκε ατελώς;	Εχουν η στρατηγική και οι απαιτήσεις της επικοινωνηθεί αποτελεσματικά;	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Φτωχή επικοινωνία
		Ήταν έγκυρες/βασικές οι υποθέσεις έγιναν;	Είναι η διοίκηση δεσμευμένη να εφαρμόσει τη στρατηγική;	Αδύναμη δέσμευση της διοίκησης
		Έχουν ορισθεί και εκτιμηθεί εναλλακτικά σενάρια;	Έχουν μετρηθεί τα αποτελέσματα και αναθεωρηθεί η στρατηγική βάσει αυτών;	Αποτυχία καθιέρωσης κατάλληλου μηχανισμού ανάδρασης
		Έχει γίνει σωστή διάγνωση υπάρχουσας κατάστασης τάσεων;	Εκτιμάται η στρατηγική δυσμενώς;	Εσφαλμένη βάση προγραμματισμού: λάθος διαμόρφωση στρατηγικής
			Η υποστηριζόμενη στρατηγική είναι συνεπής με τη στρατηγική επιχειρησιακών μονάδων;	Μη συμβατά λειτουργικά πλάνα
		Είναι οι πόροι επαρκείς σύμφωνοι με την επιλεγμένη στρατηγική;	Εσφαλμένη εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων	
			Επιτυχής διαμόρφωση στρατηγικής και αποτελεσμάτων	
				9

Αξιολόγηση εφαρμοσμένης στρατηγικής

Η θέση της ΔΤΚ στη στρατηγική διοίκηση:

ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΙΑ ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ		
→	Στρατηγική διάγνωση	
→	Διαμόρφωση τεχνολογικής στρατηγικής	
→	Προσδιορισμός των στρατηγικών αναγκών που μπορεί να καλύψει η εξαγορά	
→	Θα δημιουργήσει αξία;	Τύπος συμμάχου που χρειάζεται Επίπεδο συμβατότητας Στόχοι Κουλτούρα Ευστήματα
→	ΣΤΟΠ	
→	Επιτρέψτε στη διάγνωση	Σχεδιασμός συμμαχίας Κατάλληλη για τους στόχους Θετικές προσδοκίες για το μέλλον

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΚΥΚΛΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

5.1 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
 5.2 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
 ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ
 ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΡΧΗΣ ΕΣΟΔΩΝ
 5.3 Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ
 ΤΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

5. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ



- Change management
- Εξωτερική επικοινωνία
- Διαλειτουργικότητα
- Ευελιξία
- API
- ISO
- Εσωτερικός έλεγχος
- Big data
- AI

Κεφάλαιο 5/ Δημόσιος Τομέας

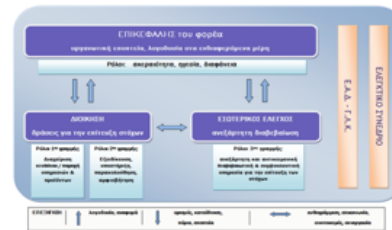
11

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ (παροχή κινήτρων-αποτελεσματική διακυβέρνηση-σαφήνεια του σκοπού μετάβασης σε καινοτόμο μοντέλο-παράδειγμα αλλαγής)
- ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (υποδομή δικτύου-φορολογικά συστήματα-υποστήριξη συστημάτων-συστήματα διοίκησης-βαθμός ενοποίησης συστημάτων-αποθήκευση δεδομένων-δεξιότητες υπαλλήλων)
- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΤΚ

ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΡΙΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΡΟΛΩΝ



- Προετοιμασία για το μέλλον και αλλαγή αυτού
- Συγχρονισμός με αποστολή και όραμα οργανισμού (και εκμετάλλευση συνεργειών)
- Ευθυγράμμιση με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της κυβέρνησης
- Μεσοπρόθεσμος σχεδιασμός (επιφέρει μεγάλο βαθμό ευελιξίας)
- Όραμα αποτελεσμάτων
- Ευρύς θεμελιώδη στρατηγική ομάδα
- Συνεχής και παρατετατή διαδικασία στρατηγικής που ενθαρρύνει τη δημιουργία αυτή
- Επνευστική διαδικασία στρατηγικής

6.1 Συμπεράσματα

12

6.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Προσδιορισμός στρατηγικής ΔΤΚ:

1. Προσδιορισμός της στρατηγικής ψηφιοποίησης και των στόχων
2. Το λειτουργικό μοντέλο της μετάβασης της Φ.Δ. σε ένα νέο τεχνολογικό μοντέλο λειτουργίας, παίζει σημαντικό ρόλο.
3. Σχεδιασμός των τεχνολογικών πρωτοβουλιών
4. Εσωτερική και εξωτερική διαχείριση αλλαγής
5. Διαχείριση πόρων
6. Προσδιορισμός οράματος.
7. Προσδιορισμός στατιστικών στοιχείων βάσης-τι συμβαίνει στο $t=0$ και προσδιορισμός των στοιχείων τα οποία προκύπτουν από αυτοματοποιημένες διαδικασίες
8. Προσδιορισμός του νομικού περιβάλλοντος
9. Πρόβλεψη για καλλιέργεια κουλτούρας αλλαγής και εφαρμογής καινοτόμων μεθοδολογιών.
10. Έχει προσδιορισθεί η χρηματοδότηση του σχεδιασμού και έχει καλυφθεί από τον Προϋπολογισμό της Αρχής;
11. Έχει προσδιορισθεί η κατάλληλη οργανική δομή η οποία μπορεί να υποστηρίξει την τεχνολογία και την καινοτομία;
12. Μέτρηση και διαχείριση αποτελεσμάτων.
13. Χρήση των αποτελεσμάτων για περαιτέρω σχεδιασμό για το σύνολο του οργανισμού.

6-2 Προτάσεις

13



ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ

Στέγη Δημόσια

14



Copyright © Σείντή Δημήτρα 2023