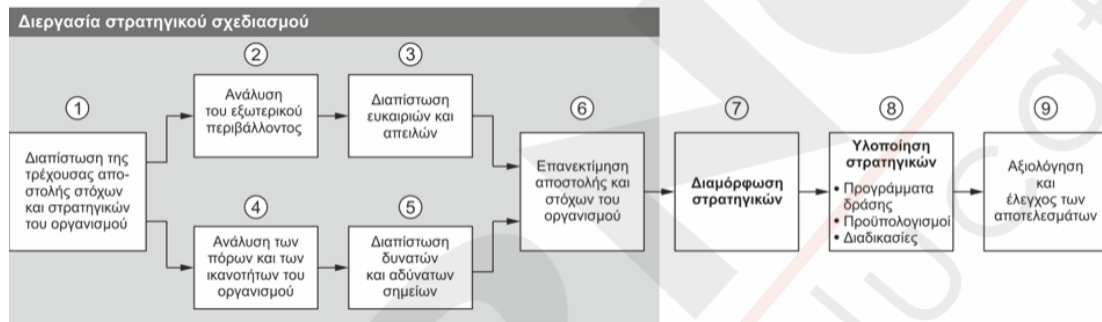


Θέμα 1^ο:



Η επιχείρηση Express Food δραστηριοποιείται με ιδιαίτερη επιτυχία τα τελευταία δύο χρόνια στον χώρο προετοιμασίας και διανομής υψηλής ποιότητας σπιτικού φαγητού (delivery). Διαθέτει ένα καλά οργανωμένο κατάστημα στο κέντρο της Αθήνας, από το οποίο καταφέρνει να εξυπηρετεί τους πολυάριθμους πελάτες της διανέμοντας καθημερινά πάνω από 1.500 μερίδες φαγητού με 15 διανομείς. Η επιτυχία της οφείλεται κυρίως στα ομολογουμένως πολύ νόστιμα φαγητά που γίνονται με παραδοσιακές σπιτικές συνταγές, στην καλή οργάνωση, στην αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία και τη χρήση τεχνολογίας στη λήψη παραγγελιών. Καθώς στα δύο χρόνια λειτουργίας της τετραπλασίασε το αρχικό της κεφάλαιο, σχεδιάζει να επεκταθεί τα επόμενα πέντε χρόνια σε ισάριθμες άλλες πόλεις της Ελλάδας, ανοίγοντας ένα κατάστημα κάθε έτος.



Βασιζόμενοι στο Σχήμα 1, σελ. 96 τόμος Α του ΕΑΠ, να περιγράψετε συνοπτικά τα στάδια της διεργασίας του **Στρατηγικού Σχεδιασμού** που πιστεύετε ότι πρέπει να ακολουθήσει η Express Food για να επιτύχει το συγκεκριμένο εγχείρημα.

Στο πρώτο στάδιο της διεργασίας στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει η Express Food να διαπιστώσει την **τρέχουσα κατάσταση** λειτουργίας της μέσα από την καταγραφή, εκτός των άλλων, της αποστολής, των στόχων και της στρατηγικής της (βλ. σχ. σελ. 97-99 του Α' τόμου). Εδώ ενδεικτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η **αποστολή** της διαφαίνεται ότι είναι η αποτελεσματική προετοιμασία και διανομή υψηλής ποιότητας σπιτικού φαγητού σε ένα όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό πελατών. Την ίδια στιγμή, ένας βασικός τρέχων **αντικειμενικός στόχος** της Express Food φαίνεται να είναι η επέκταση τα επόμενα χρόνια πέντε χρόνια σε ισάριθμες άλλες πόλεις της Ελλάδας, ανοίγοντας ένα κατάστημα κάθε έτος. Έχοντας κατά νου και το βασικό τρέχων αντικειμενικό στόχο θα λέγαμε ότι η Express Food έχει ως βασική εταιρική **στρατηγική** την ανάπτυξη/επέκταση της μέσα από τη διεύρυνση της σε νέες γεωγραφικές αγορές/περιοχές της Ελλάδας.

Στο δεύτερο στάδιο της διεργασίας στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει η Express Food να αναλύσει το (άμεσο και έμμεσο) **εξωτερικό της περιβάλλον** (βλ. σχ. σελ.

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

27-28 και 99 του Α' τόμου). Ενδεικτικά, θα μπορούσε να καταγράψει στοιχεία αναφορικά με τις εξελίξεις γύρω από την πανδημία COVID-19 στην Ελλάδα (..και τα διάφορα νομοθετήματα που σχετίζονται με την πανδημία), την καθιέρωση νέων τεχνολογιών (..σε ζητήματα παρασκευής φαγητών, προβολής και τρόπου λήψης παραγγελιών), τις νέες καταναλωτικές προτιμήσεις/τάσεις γύρω το φαγητό και την παραγγελία αυτού μέσω διαδικτύου, τις ενέργειες των ανταγωνιστών, τους ρυθμούς ανάπτυξης της εγχώριας οικονομίας, τις ενέργειες των βασικών προμηθευτών της εταιρείας του παραδείγματος μας.

Έχοντας γίνει ανάλυση των βασικών δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει στη συνέχεια η Express Food να διαπιστώσει **ευκαιρίες** προς εκμετάλλευση και **απειλές** προς αντιμετώπιση/εξουδετέρωση (βλ. σχ. σελ. 100 του Α' τόμου). Όσον αφορά τις ευκαιρίες θα μπορούσε ενδεικτικά να διαπιστωθεί μια ανάγκη των καταναλωτών να αγοράζουν όσο το δυνατόν πιο υγιεινό φαγητό (π.χ. με λιγότερες θερμίδες), η ύπαρξη νέων α' υλών και μεθόδων παραγωγής που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην παρασκευή συγκεκριμένων φαγητών που υπάρχουν ήδη στο μενού, η ύπαρξη νέων τεχνολογιών που μπορούν να αξιοποιηθούν σε ζητήματα προβολής και λήψης παραγγελιών (π.χ. νέες δυνατότητες των καθιερωμένων κοινωνικών δικτύων, νέες πλατφόρμες παροχής υπηρεσιών online παραγγελίας και διανομής φαγητού), η καλυτέρευση των οικονομικών δεικτών της εγχώριας οικονομίας που θα ενδυναμώσει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών (και άρα θα οδηγήσει σε αγορά πιο ποιοτικών προϊόντων). Όσον αφορά τις απειλές θα μπορούσε ενδεικτικά να διαπιστωθεί η αύξηση του ανταγωνισμού με την είσοδο πολλών υφιστάμενων εταιρειών του κλάδου της εστίασης στην αγορά του delivery φαγητού, η αύξηση των τιμών των βασικών ειδών & α' υλών που αγοράζονται από τους προμηθευτές, η αύξηση του ΦΠΑ, η στροφή των καταναλωτών σε νέες μη παραδοσιακές συνταγές ή/και συνταγές από ξένες κουζίνες

Στη συνέχεια, θα πρέπει η Express Food να αναλύσει το **εσωτερικό της περιβάλλον** και να καταγράψει **πόρους και ικανότητες** (βλ. σχ. σελ. 27 και 100 του Α' τόμου). Ενδεικτικά, θα μπορούσε να καταγράψει στοιχεία αναφορικά με τον ανθρώπινο δυναμικό της, τα κεφάλαια που κατέχει, τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται/αξιοποιούνται, τις συνεργασίες που συνάπτει με τρίτα μέρη (π.χ. προμηθευτές), τις ικανότητες που πηγάζουν από τον τρόπο που "χειρίζεται" τις

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

διάφορες διοικητικές λειτουργίες (π.χ. οργάνωση και διεύθυνση) και τις ικανότητες που πηγάζουν από το τμήμα μάρκετινγκ και τις πολιτικές εκπαίδευσης που υιοθετεί η εταιρεία του παραδείγματος μας.

Έχοντας γίνει ανάλυση των βασικών δεδομένων του εσωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει στη συνέχεια η Express Food να διαπιστώσει τα **δυνατά** και **αδύνατα** σημεία της (βλ. σχ. σελ. 100 του Α' τόμου). Ενδεικτικά κάποια δυνατά σημεία της συγκεκριμένης εταιρείας είναι η καλή της οικονομική κατάσταση, η καλή τοποθεσία του καταστήματος, η καλή φήμη που έχει καταφέρει να "κτίσει", η δυνατότητα δημιουργίας πολύ νόστιμων φαγητών, η καλή οργάνωση της, η αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία και η τεχνολογία που χρησιμοποιείται/αξιοποιείται στη κομμάτι της λήψης παραγγελιών. Κάποια αδύνατα σημεία θα μπορούσαν να είναι η σχετική μικρή εμπειρία και κατ' επέκταση η μη ύπαρξη σαφής εικόνα για την αγορά, τα προβλήματα σε επίπεδο συντονισμού/διεύθυνσης όλων των καταστημάτων που πρόκειται να ανοίξουν τα αμέσως επόμενα χρόνια, τα πιθανά προβλήματα που θα δημιουργηθούν αν αυξηθεί περαιτέρω ο όγκος παραγγελιών (είτε σε επίπεδο ρυθμού παραγωγής είτε σε επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών από τους ήδη υπάρχοντες διανομείς).

Έχοντας υλοποιηθεί όλα τα αμέσως προηγούμενα στάδια, η διεργασία στρατηγικού σχεδιασμού θα ολοκληρωθεί με την **επανεκτίμηση της αποστολής και των στόχων** της υπό εξέταση επιχείρησης (βλ. σχ. σελ. 101 του Α' τόμου). Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε μια προσθήκη στην **αποστολή** της Express Food η οποία θα έχει να κάνει με το ζήτημα των ανταγωνιστικών τιμών του φαγητού υψηλής ποιότητας που παρέχει (..ως απάντηση του έντονου ανταγωνισμού που αναμένεται στο μέλλον). Την ίδια στιγμή, θα μπορούσαν να προστεθούν κάποιοι νέοι **αντικειμενικοί στόχοι** όπως η αυτοματοποίηση της παραγωγής (μέχρι το τέλος του επόμενου έτους) στα είδη που έχουν την μεγαλύτερη κατανάλωση, η συνεργασία με νέους προμηθευτές οι οποίοι συνδυάζουν την καλή ποιότητα με την καλή τιμή, η συνεργασία με νέες εταιρείες παροχής υπηρεσιών online παραγγελίας και διανομής φαγητού και τέλος, η επανεξέταση του μενού κάθε δυο χρόνια για να διαπιστωθεί η ανάγκη δημιουργίας νέων πιάτων φαγητού στο μενού (..που ενδεχομένως θα στοχεύουν συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς όπως αυτούς που αθλούνται και αυτούς που προσέχουν πολύ τη διατροφή τους).

Θέμα 2^ο:



Η παρακίνηση αποτελεί αδιαμφισβήτητο εργαλείο στα χέρια των στελεχών, στην προσπάθειά τους να αυξήσουν την απόδοση των υφισταμένων τους. Αναπτύξτε ένα παράδειγμα στο οποίο θα ήταν κατάλληλη η παρακίνηση σύμφωνα με τη θεωρία του Επιστημονικού Μάνατζμεντ του **F. Taylor** και άλλο ένα παράδειγμα στο οποίο θα ήταν κατάλληλη η παρακίνηση σύμφωνα με τη θεωρία των **Ανθρωπίνων Σχέσεων**.

Τεκμηριώστε την άποψή σας, συνδέοντας τα χαρακτηριστικά του κάθε παραδείγματος με το περιεχόμενο της κάθε προσέγγισης.

Υπόδειξη: Αναλύστε το κάθε παράδειγμα ξεχωριστά.

Μια από τις βασικές παραδοχές πάνω στην οποία βασίστηκε το **μοντέλο υποκίνησης στα πλαίσια της θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ του F.Taylor** (βλ. σχ. σχήμα 4, σελ. 34 του Α' τόμου) είναι ότι τα άτομα εργάζονται αποκλειστικά και μόνο εξαιτίας **οικονομικών κινήτρων** (δλδ. η βασική ανάγκη που επιθυμούν να ικανοποιήσουν μέσα από την εργασία τους είναι η μεγιστοποίηση των αποδοχών τους, βλ. σχ. σελ. 34 και 37). Την ίδια στιγμή, η συγκεκριμένη θεωρία πρέσβευε ότι οι υπεύθυνοι μιας εταιρείας μπορούν να χρησιμοποιούν και **αρνητικά κίνητρα** (κυρώσεις, αυστηρή πειθαρχία και έλεγχος) ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων τους (βλ. σχ. σελ. 34 του Α' τόμου). Από την άλλη πλευρά, το **μοντέλο υποκίνησης στο πλαίσιο της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων** (βλ. σχ. σχήμα 5, σελ. 38 του Α' τόμου) έχει ως βασική παραδοχή ότι ο κάθε εργαζόμενος πέρα από τα υλικά κίνητρα έχει παράλληλα και κάποιες ιδιαίτερες κοινωνικό-ψυχολογικές ανάγκες που επιθυμεί και προσπαθεί να ικανοποιήσει διαμέσου της εργασίας του (βλ. σχ. σελ. 38 του Α' τόμου). Πιο συγκεκριμένα, οι θεωρητικοί της συγκεκριμένης σχολής πίστευαν ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να οδηγηθεί σε βελτιωμένη απόδοση όταν α) νιώθει ότι **αναγνωρίζεται** η προσπάθειά του όχι μόνο διαμέσου της χρηματικής αμοιβής του αλλά και διαμέσου κάποιων άλλων "παροχών" όπως είναι π.χ. οι έπαινοι αλλά και οι βάσιμες προοπτικές εργασιακής ανέλιξης/εξέλιξης (ικανοποίηση αναγκών γοήτρου/αυτό-εκτίμησης), β) νιώθει ότι έχει την ελευθερία να αναλάβει πρωτοβουλίες με στόχο την επιτυχημένη **εκπλήρωση** συγκεκριμένων δημιουργικών ή/και απαιτητικών εργασιών που του έχουν ανατεθεί (ικανοποίηση αναγκών αυτό-

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

εκτίμησης και αυτό-ολοκλήρωσης) γ) νιώθει ότι μπορεί να αναπτύξει επαγγελματικές φιλίες διαμέσου των διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους του (ικανοποίηση **κοινωνικών αναγκών**)

Ένα παράδειγμα εργασιακού πλαισίου εντός του οποίου το οποίο θα ήταν αποτελεσματικότερο να χρησιμοποιηθεί η παρακίνηση σύμφωνα με τη θεωρία του επιστημονικού μανάτζμεντ του F. Taylor θα είχε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Απλή και επαναλαμβανόμενη εργασία (βασισμένη σε συγκεκριμένες διαδικασίες και μηχανιστικές ενέργειες-βήματα) που για την διεκπεραίωση της δεν απαιτεί δημιουργική/καινοτομική σκέψη → Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό α) αποκλείει τις όποιες δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών και εξατομικευμένης/δημιουργικής δράσης του εργαζομένου και επομένως της παρακίνησης μέσω της δυνατότητας ικανοποίησης αναγκών όπως η αυτό-εκτίμηση και η αυτό-ολοκλήρωση (..ανάγκες που ικανοποιούνται σε μεγάλο βαθμό μέσα από τη δημιουργική συμμετοχή του εργαζομένου στην εκπλήρωση σημαντικών για την εταιρεία στόχων) και β) κάνει εφικτή (..και επιθυμητή) τη δημιουργία συνθηκών αυστηρής πειθαρχίας και ελέγχου που θα λειτουργούν ως μέσο παρακίνησης με τη μορφή αρνητικών κινήτρων.
- Εργατικό δυναμικό με χαμηλά επίπεδα μόρφωσης ή/και εργασιακής εμπειρίας/ωριμότητας το οποίο έχει χαμηλές χρηματικές απολαβές → Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό όχι μόνο “νομιμοποιεί” κατά κάποιο τρόπο τον έλεγχο και την αυστηρή πειθαρχία που θα λειτουργούν ως μέσο παρακίνησης με τη μορφή αρνητικών κινήτρων αλλά παράλληλα, πριμοδοτεί και τα οικονομικά κίνητρα (π.χ. ένα bonus αυξημένης παραγωγικότητας) ως ένα κυρίαρχο μέσο παρακίνησης (..σκεφτόμενοι ότι ένας χαμηλά αμειβόμενος εργαζόμενος έχει ως βασικό του μέλημα την προσπάθεια ικανοποίησης της ανάγκης μεγιστοποίησης των χρηματικών αποδοχών του)
- Έργα που για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της δεν απαιτεί/προϋποθέτει ούτε τη συνεργασία των εργαζομένων αλλά ούτε και τη δημιουργία εργασιακών ομάδων → Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό καθιστά, εκ των πραγμάτων, ανέφικτη την όποια προσπάθεια παρακίνησης διαμέσου ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών του ανθρώπου.

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

Σχετικά με το αμέσως παραπάνω εργασιακό πλαίσιο θα μπορούσαμε ενδεικτικά να αναφερθούμε στην εργασία ενός ατόμου στη **γραμμή παραγωγής μιας βιοτεχνίας κατασκευής ρούχων** ή και στην εργασία ενός ατόμου ως **εξωτερικός διανομέας/courier** σε μια online food delivery εταιρεία.

Ένα παράδειγμα εργασιακού πλαισίου εντός του οποίου θα ήταν αποτελεσματικότερο να χρησιμοποιηθεί η παρακίνηση σύμφωνα με τη θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων θα είχε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Σύνθετη και μη επαναλαμβανόμενη εργασία που για την διεκπεραίωση της απαιτεί δημιουργική/καινοτομική σκέψη → Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό α) δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών, εξατομικευμένη/δημιουργική δράση και υψηλότερη συμμετοχή στην ανάπτυξη/επιτυχία της εταιρείας του και επομένως, κάνει εφικτή την παρακίνηση του μέσω της δυνατότητας ικανοποίησης αναγκών όπως η αυτό-εκτίμηση και η αυτό-ολοκλήρωση και β) κάνει μη επιθυμητή τη δημιουργία μιας αυστηρής ιεραρχικής δομής που θα πριμοδοτεί την αυστηρή πειθαρχία και το συχνό έλεγχο από τους ανωτέρους και επομένως, καθιστά πρακτικά ανέφικτη την παρακίνηση μέσω της καθιέρωσης αρνητικών κινήτρων.
- Εργατικό δυναμικό με υψηλά επίπεδα μόρφωσης, εξειδικευμένων γνώσεων/δεξιοτήτων και εργασιακής εμπειρίας/ωριμότητας το οποίο αμείβεται με έναν υψηλό μισθό → Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό α) δεν “νομιμοποιεί” το συχνό έλεγχο των συγκεκριμένων εργαζομένων από τους ανωτέρους τους και επομένως καθιστά μη επιθυμητή την καθιέρωση/ενίσχυση των αρνητικών κινήτρων και β) δεν πριμοδοτεί τα οικονομικά κίνητρα ως το κυρίαρχο μέσο παρακίνησης αφού ένας ήδη υψηλά αμειβόμενος εργαζόμενος κυρίως ενδιαφέρεται για την έγκαιρη και αποτελεσματική εκπλήρωση των απαιτητικών στόχων του.
- Έργα που για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της απαιτεί/προϋποθέτει τη συνεργασία των εργαζομένων (είτε του ίδιου τμήματος είτε διαφορετικών τμημάτων) αλλά και τη δημιουργία εργασιακών ομάδων → Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό στην ουσία οδηγεί σε ενδυνάμωση της ομαδικής εργασίας και

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

των διαπροσωπικών επαφών των εργαζομένων και εν τέλει, καθιστά εφικτή την παρακίνηση διαμέσου ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών του ανθρώπου.

Σχετικά με το αμέσως παραπάνω εργασιακό πλαίσιο θα μπορούσαμε ενδεικτικά να αναφερθούμε στην εργασία ενός ατόμου στο **τμήμα έρευνας και ανάπτυξης μιας μεγάλης πολυθενικής επιχείρησης** που δραστηριοποιείται στην κατασκευή προϊόντων υψηλής τεχνολογίας ή στη δημιουργία φαρμάκων για τη θεραπεία μερικών βαριών ασθενειών.

Θέμα 3^ο:



Από τη σύλληψη μιας ιδέας για ένα νέο προϊόν έως την εισαγωγή του προϊόντος αυτού στην αγορά μεσολαβούν πολλά στάδια, εμπλέκονται πολλοί (και διαφορετικοί) άνθρωποι, ενώ γίνεται χρήση πολλών και διαφορετικών κριτηρίων επιλογής κάθε φορά. Συνολικά, λέγεται πως μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό των αρχικών ιδεών φτάνει στο στάδιο της παραγωγής, ενώ ένα ακόμη μικρότερο αφορά σε επιτυχημένα (που εξασφαλίζουν υψηλή κερδοφορία) προϊόντα. Οι κυριότεροι λόγοι σχετίζονται με τον έντονο ανταγωνισμό και την πολύ γρήγορη και απροσδιόριστη αλλαγή των προτιμήσεων/ απαιτήσεων/ συνθηκών της αγοράς.

1^η Ερώτηση (1,5 μονάδες) Σε ποιο από αυτά τα στάδια οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν βασισμένοι στο μοντέλο του ορθολογισμού και σε ποια το μοντέλο του περιορισμένου ορθολογισμού; Ποια είναι τα δύο κυριότερα εμπόδια για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων σε κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια;

2^η Ερώτηση (1,5 μονάδες) Υπάρχει χώρος για διαισθητική λήψη αποφάσεων σε κάποια από τα στάδια αυτά; Αν ναι, σε ποια, γιατί και πώς; Πώς η διαισθητική λήψη αποφάσεων μπορεί να συμπληρώσει, τόσο τη λήψη αποφάσεων περιορισμένης ορθολογικότητας όσο και τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων;

ΣΗΜΕΙΩΣΗ:

Στάδια Ανάπτυξης Νέου Προϊόντος: Δημιουργία Ιδέας, Έρευνα, Ανάπτυξη Πρωτοτύπου, Έλεγχος και Ανάλυση Αποτελεσμάτων, Εισαγωγή στην Αγορά.

Διαισθητική λήψη αποφάσεων είναι η λήψη αποφάσεων με βάση την εμπειρία, τα συναισθήματα, αλλά και τη συσσωρευμένη κριτική γνώση.

1) Το **μοντέλο του ορθολογισμού** περιγράφει τη λεγόμενη ορθολογική διεργασία λήψης αποφάσεων σύμφωνα με την οποία ο λήπτης της απόφασης έχοντας την ευχέρεια/δυνατότητα να εντοπίσει, να επεξεργαστεί και να καταλάβει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες μπορεί να οδηγηθεί στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Στο συγκεκριμένο πλαίσιο, το **υψηλό επίπεδο βεβαιότητας** της ορθότητας των αποφάσεων (..και της αποτελεσματικότητας των επιλεγθέντων εναλλακτικών λύσεων) βασίζεται στην πλήρη αντικειμενικότητα, λογική και ακρίβεια του λήπτη αποφάσεων (βλ. σχ. σελ. 111 του Α' τόμου). Από την άλλη, το **μοντέλο του περιορισμένου ορθολογισμού** έρχεται να αμφισβητήσει τις βασικές υποθέσεις της ορθολογικής διεργασίας λήψης αποφάσεων (βλ. σχ. σελ. 111 του Α' τόμου) θεωρώντας ότι οι λήπτες αποφάσεων συνήθως δεν μπορούν να οδηγηθούν στις καλύτερες δυνατές αποφάσεις λόγω του ότι

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

έρχονται αντιμέτωποι με συγκεκριμένους περιορισμούς στα στάδια της υπό εξέταση διεργασίας. Τα συγκεκριμένα περιοριστικά πλαίσια στην ουσία σχετίζονται με τις **συνθήκες (χαμηλής ή υψηλής) αβεβαιότητας** κάτω από τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις και οι οποίες αβεβαιότητες ενδεικτικά μπορούν να σχετίζονται με τη δυσκολία εκτίμησης της πιθανότητας η κάθε επιλεγείσα λύση να οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, την έλλειψη σαφήνειας γύρω από το προς επίλυση πρόβλημα και την έλλειψη πληροφόρησης για τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις και τις επιπτώσεις αυτών.

Το περιεχόμενο των σταδίων ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος παρουσιάζονται στο βιβλίο Διοίκηση Παραγωγικών Συστημάτων των καθηγητών Δημητριάδη και Μιχιώτη (2020, σελ. 116-126). Έχοντας κατά νου και τα όσα σημειώσαμε αμέσως παραπάνω θα λέγαμε ότι τα στάδια τα οποία λαμβάνουν χώρα εντός ενός πλαισίου υψηλής βεβαιότητας (σχετικά με την επιτυχία των όποιων αποφάσεων) είναι εκείνα στα οποία οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν βασιζόμενοι στο μοντέλο του ορθολογισμού. Αντιθέτως, τα στάδια τα οποία λαμβάνουν χώρα εντός ενός πλαισίου (μεγαλύτερης ή μικρότερης) αβεβαιότητας είναι εκείνα στα οποία οι αποφάσεις στην ουσία λαμβάνονται βασιζόμενοι στο μοντέλο του περιορισμένου ορθολογισμού.

Οπότε ενδεικτικά θα μπορούσαμε να καταγράψουμε τις παρακάτω σκέψεις για κάθε στάδιο ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος:

- ✚ **Στάδιο δημιουργίας ιδέας** → Στο συγκεκριμένο στάδιο προσπαθώ να αναζητήσω ιδέες για ένα νέο προϊόν μελετώντας συστηματικά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής μου. Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα στοιχεία του συγκεκριμένου περιβάλλοντος που πρέπει να διερευνηθούν όχι μόνο είναι αρκετά αλλά και υπόκεινται σε συχνές αλλαγές/τροποιώσεις (βλ. σχ. σελ. 27 και 28 του Α' τόμου), θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι όποιες αποφάσεις σε αυτό το στάδιο λαμβάνονται σε συνθήκες αβεβαιότητας και άρα πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του **μοντέλου του περιορισμένου ορθολογισμού**. Δυο βασικά εμπόδια για την αποτελεσματική λήψη απόφασης του συγκεκριμένου σταδίου ενδεικτικά θα μπορούσαν να είναι α) η πίεση χρόνου σχετικά με τη γέννηση της ιδέας (π.χ. σε περίπτωση που ένας ανταγωνιστής έχει δημιουργήσει πρόσφατα ένα νέο καινοτομικό προϊόν) αλλά και β) οι πιθανοί οικονομικοί περιορισμοί οι οποίοι δεν επιτρέπουν στην

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

επιχείρηση να κάνει μια σωστή αναζήτηση πληροφοριών/δεδομένων (π.χ. πραγματοποίηση έρευνας μάρκετινγκ, συνεργασία με συμβούλους επιχειρήσεων, συμμετοχή σε διεθνή συνέδρια) έτσι ώστε να δημιουργήσει αρκετές εναλλακτικές λύσεις για την επίλυση του προβλήματος που υφίσταται στο συγκεκριμένο στάδιο (..που είναι η γέννηση νέων ιδεών).

✚ **Στάδιο έρευνας** → Στο συγκεκριμένο στάδιο οφείλουμε να μελετήσουμε το κατά πόσο οι ιδέες για ένα νέο προϊόν που “επικράτησαν” στο προηγούμενο στάδιο μπορούν όντως στο μέλλον να μετατραπούν σε επιτυχημένα για την εταιρεία προϊόντα και άρα αξίζει να περάσουν στο επόμενο στάδιο. Λαμβάνοντας υπόψη την ύπαρξη πολλών και διαφορετικών κριτηρίων που μπορούν να αξιοποιηθούν/χρησιμοποιηθούν/επιλεγθούν για την αξιολόγηση των ιδεών (π.χ. χαρακτηριστικά και μέγεθος της αγοράς που θα απευθυνθούμε, τα αναμενόμενα έσοδα από τις πωλήσεις, το μέγεθος ανταγωνισμού) αλλά και την εμπλοκή πολλών και διαφορετικών ανθρώπων στο συγκεκριμένο στάδιο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι όποιες αποφάσεις σε αυτό το στάδιο λαμβάνονται σε συνθήκες αβεβαιότητας και άρα πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του **μοντέλου του περιορισμένου ορθολογισμού**. Δυο βασικά εμπόδια για την αποτελεσματική λήψη απόφασης του συγκεκριμένου σταδίου ενδεικτικά θα μπορούσαν να είναι α) η δυσκολία απόκτησης έγκυρων πληροφοριών σχετικά με τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης των νέων ιδεών (..λαμβάνοντας υπόψη την πολύ γρήγορη και απροσδιόριστη, πολλές φορές, αλλαγή των προτιμήσεων και συνθηκών της αγοράς) και β) η μη χρήση σημαντικών κριτηρίων αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων του συγκεκριμένου σταδίου (π.χ. μη χρήση κριτηρίων αξιολόγησης που μπορούν να βοηθήσουν στη διαπίστωση σχετικά με το εάν υπάρχει η δυνατότητα παραγωγής του υπό εξέταση νέου προϊόντος με κέρδος)

✚ **Στάδιο ανάπτυξης πρωτοτύπου** → Σε αυτό το στάδιο προσδιορίζονται όλα τα γενικά χαρακτηριστικά και οι προδιαγραφές του προϊόντος και πραγματοποιείται ο αρχικός σχεδιασμός του. Λαμβάνοντας υπόψη τη δυσκολία ακριβής μετατροπής των αναγκών του χρήστη/πελάτη σε τεχνικά

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

χαρακτηριστικά (..που όπως σημειώνεται αποτελεί ένα πολύ κρίσιμο στοιχείο του σταδίου αυτού, βλ. σχ. σελ. 123, Δημητριάδης και Μιχιώτη, 2020), θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι όποιες αποφάσεις σε αυτό το στάδιο λαμβάνονται σε συνθήκες αβεβαιότητας και άρα πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του **μοντέλου του περιορισμένου ορθολογισμού**. Δυο βασικά εμπόδια για την αποτελεσματική λήψη απόφασης στο συγκεκριμένο στάδιο ενδεικτικά θα μπορούσαν να είναι α) η ύπαρξη πολλών απόψεων/προτιμήσεων σχετικά με το πώς εν τέλει θα πρέπει να μεταφραστούν τα αποτελέσματα του αμέσως προηγούμενου σταδίου σε τεχνικές προδιαγραφές λόγω της εμπλοκής στο συγκεκριμένο στάδιο πολλών και διαφορετικών εργαζομένων (...από διαφορετικά τμήματα όπως π.χ. μάρκετινγκ, παραγωγή, πωλήσεις, οικονομικών) και β) οι οικονομικοί περιορισμοί που ενδεχομένως στέκονται ως τροχοπέδη στην επιλογή της καλύτερης δυνατής εναλλακτικής λύσης αναφορικά με το σχεδιασμό του πρωτοτύπου.

✚ **Στάδιο ελέγχου και ανάλυσης αποτελεσμάτων** → Στο συγκεκριμένο στάδιο ελέγχεται/δοκιμάζεται το πρωτότυπο του νέου προϊόντος αναφορικά με το εάν μπορεί να αποδώσει την επιθυμητή απόδοση των χαρακτηριστικών (βλ. σχ. σελ. 124, Δημητριάδης και Μιχιώτη, 2020). Λαμβάνοντας υπόψη μας την ‘‘τεχνική’’ φύση τόσο του ελέγχου αλλά και της ανάλυσης των όποιων αποτελεσμάτων θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα όποια συμπεράσματα αυτού του σταδίου έχουν υψηλό επίπεδο βεβαιότητας και άρα οι όποιες αποφάσεις αυτού του σταδίου (π.χ. για τις τροποποιήσεις που πρέπει να γίνουν στο πρωτότυπο) πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του **μοντέλου του ορθολογισμού**. Οι ενδεχόμενοι περιορισμοί είτε κόστους είτε χρόνου μπορεί ενδεχομένως να αποτελέσουν τα βασικότερα εμπόδια αυτού του σταδίου γιατί ουσιαστικά αυτοί οι περιορισμοί θα δυσκολέψουν την πραγματοποίηση των απαραίτητων τεχνικών ελέγχων.

✚ **Στάδιο εισαγωγής στην αγορά** → Στο συγκεκριμένο στάδιο δυο βασικές αποφάσεις που λαμβάνονται σχετίζονται με τον καταλληλότερο σχεδιασμό των καναλιών διανομής και την αποτελεσματικότερη προβολή του νέου

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

προϊόντος. Σε κάθε περίπτωση, η πολύ γρήγορη και απροσδιόριστη αλλαγή των προτιμήσεων/απαιτήσεων/συνθηκών της αγοράς καθιστά αβέβαιη την επιτυχία/ορθότητα των όποιων αποφάσεων ληφθούν στο συγκεκριμένο στάδιο και άρα, οδηγούμαστε στη σκέψη ότι οι όποιες αποφάσεις σε αυτό το στάδιο πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του **μοντέλου του περιορισμένου ορθολογισμού**. Δυο βασικά εμπόδια για την αποτελεσματική λήψη απόφασης στο συγκεκριμένο στάδιο ενδεικτικά θα μπορούσαν να είναι α) η μη σωστή αναγνώριση των θετικών ή αρνητικών επιπτώσεων της κάθε εναλλακτικής λύσης (...που ενδεχομένως σχετίζεται με το είδος των χονδρεμπορικών/λιανεμπορικών μεσαζόντων ή/και την επιλογή συγκεκριμένων μέσων επικοινωνίας/προβολής) και β) η ύπαρξη συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου για την εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά θα μπορούσε να αποτελεί έναν χρονικό περιορισμό που θα εμποδίζει τη δημιουργία βέλτιστων αποφάσεων στο συγκεκριμένο στάδιο.

2) Ένας βασικός παράγοντας που διαφοροποιεί τον τρόπο λήψης αποφάσεων των στελεχών είναι ο *τρόπος σκέψης*. Ο τρόπος σκέψης που χαρακτηρίζει τους λήπτες αποφάσεων μπορεί να είναι **ορθολογικός** (rational) ή **διαισθητικός** (intuitive) (βλ. σχ. σελ. 116 του Α' τόμου). Κατά αυτόν τον τρόπο, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν οι **ορθολογικοί λήπτες αποφάσεων** (...οι οποίοι κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης αγνοούν τα συναισθήματα τους και επεξεργάζονται όσο πιο προσεκτικά μπορούν τις διαθέσιμες πληροφορίες) και οι **διαισθητικοί λήπτες αποφάσεων** (...οι οποίοι κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης σκέπτονται δημιουργικά και χρησιμοποιώντας την εμπειρία, τα συναισθήματα και τη συσσωρευμένη κριτική γνώση τους "αντιμετωπίζουν" τις όποιες αποφάσεις μέσα από μια εικόνα προοπτικής) (βλ. σχ. σελ. 116 του Α' τόμου).

Το ερώτημα σχετικά με το **γιατί** σε κάποια από τα στάδια της ανάπτυξης ενός προϊόντος υπάρχει χώρος για διαισθητική λήψη αποφάσεων μπορεί να προσεγγιστεί αν ξεκαθαρίσουμε τις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες ο συγκεκριμένος τρόπος λήψης απόφασης μπορεί να βοηθήσει στο να οδηγηθούμε σε αποτελεσματικές αποφάσεις. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο συγκεκριμένος τρόπος λήψης απόφασης μπορεί πραγματικά να αποβεί καθοριστικός αν έχουμε να

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

αντιμετωπίσουμε μη προγραμματισμένες καταστάσεις, όπου τα προβλήματα είναι αδόμητα (δλδ. δεν είναι γνωστές όλες οι διαστάσεις τους και υπάρχει αμφίσημη ή ελλιπής πληροφόρηση γύρω από αυτά) και άρα οι όποιες αποφάσεις λαμβάνονται σε μια συνθήκη αβεβαιότητας (.σχετικά με το κατά πόσο εν τέλει οι αποφάσεις που λαμβάνονται μπορούν να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα) (βλ. σχ. σελ. 112-113 του Α' τόμου). Με άλλα λόγια, μπορούμε να σκεφτούμε ότι όσο περισσότερο απομακρυνόμαστε από τις βασικές υποθέσεις του ορθολογισμού και όσο εντείνεται το επίπεδο αβεβαιότητα της συνθήκης εντός της οποίας διεξάγεται η διεργασία της λήψης απόφασης τόσο πιο αναγκαία η αξιοποίηση ανθρώπων με υψηλή εμπειρία και συσσωρευμένη κριτική γνώση. Έχοντας κατά νου και την ανάλυση που κάναμε στο αμέσως προηγούμενο ερώτημα του συγκεκριμένου θέματος θα λέγαμε ότι η διαισθητική λήψη απόφασης έχει χώρο στα στάδια εκείνα της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος στα οποία αντιμετωπίζουμε έντονα αδόμητα προβλήματα για τα οποία εκ των πραγμάτων δεν υπάρχουν προκαθορισμένες και στερεοτυπικές λύσεις (βλ. σχ. σελ. 113 του Α' τόμου). Άρα απαντώντας στο ερώτημα αναφορικά σε **ποια** στάδια ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος υπάρχει χώρος για ένα διαισθητικό τρόπο λήψης απόφασης θα σημειώναμε τα στάδια α) της δημιουργίας ιδέας, β) της έρευνας και γ) της εισαγωγής στην αγορά. Σχετικά τώρα με το **πώς** η διαισθητική λήψη αποφάσεων μπορεί να "βοηθήσει" στην επίλυση των προβλημάτων που τίθεται στα στάδια που μόλις πριν αναφέραμε θα μπορούσαμε ενδεικτικά να σημειώσουμε ότι α) στο στάδιο της δημιουργίας της ιδέας θα μπορούσε να μας βοηθήσει να επικεντρωθούμε κυρίως σε συγκεκριμένες (εσωτερικές ή εξωτερικές) πηγές άντλησης/προέλευσης ιδεών, β) στο στάδιο της έρευνας θα μπορούσε να μας βοηθήσει στο να ξεκαθαρίσουμε τα κριτήρια εκείνα αξιολόγησης τα οποία μπορούν με μεγαλύτερη ακρίβεια να μας καταδείξουν τις πιθανότητες επιτυχίας ή μη του υπό εξέταση προϊόντος και γ) στο στάδιο της εισαγωγής της αγοράς θα μπορούσε να μας βοηθήσει στο να ξεδιαλύνουμε τη μορφή του καναλιού διανομής και της επικοινωνιακής πολιτικής που πρέπει να ακολουθήσουμε έτσι ώστε να τραβήξουμε γρηγορότερα την προσοχή των δυνητικών καταναλωτών/χρηστών μας.

Σε κάθε περίπτωση η διαισθητική λήψη αποφάσεων δεν λειτουργεί ανταγωνιστικά αλλά πολλές φορές συμπληρώνει τόσο την λήψη αποφάσεων περιορισμένης ορθολογικότητας όσο και τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Ενδεικτικά, θα μπορούσαμε να σκεφτούμε ότι η διαισθητική λήψη αποφάσεων μπορεί να

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

υποστηρίξει/συμπληρώσει μια λήψη απόφασης που υλοποιείται σε ένα πλαίσιο περιορισμένης ορθολογικότητας όταν το διακύβευμα είναι πολύ **σημαντικό/σπουδαίο** για την επιχείρηση οπότε, θέλουμε η επιλεγθείσα λύση να μεγιστοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο τις οικονομικές ωφέλειες της επιχείρησης. Την ίδια στιγμή, μπορούμε να σκεφτούμε ότι η διαισθητική λήψη αποφάσεων μπορεί να υποστηρίξει/συμπληρώσει μια λήψη απόφασης που υλοποιείται σε ένα πλαίσιο ορθολογικότητας όταν είτε θέλουμε να ξεφύγουμε από τις “δοκιμασμένες συνταγές” των προκαθορισμένων/στερεοτυπικών λύσεων (..και των πρότυπων λειτουργικών διαδικασιών και κανόνων που αυτές συνεπάγονται, βλ. σχ. σελ. 114 του Α’ τόμου) και επιζητάμε τον εντοπισμό νέων πιο **δημιουργικών και καινοτόμων** τρόπων προσέγγισης κάποιων προβλημάτων είτε επιθυμούμε να **επισπεύσουμε/επιταχύνουμε** την ολοκλήρωση της διαδικασίας λήψης απόφασης.

Θέμα 4^ο



Στη Διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία συναντά κανείς πολλούς ορισμούς για την έννοια της **στρατηγικής**. Ένας από τους πλέον αποδεκτούς είναι ο ορισμός της στρατηγικής όπου παρατίθεται στη συνέχεια (Τόμος Α' ΕΑΠ):

*«**Στρατηγική** είναι η κατεύθυνση και το εύρος και είδος μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων, και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων».*

Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό και πώς θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση ώστε να διαμορφώσουν τη στρατηγική σε έναν οργανισμό μέσα από ένα παράδειγμα;

Υπόδειξη:

Εντοπίστε τα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν τον ορισμό της στρατηγικής και για κάθε ένα από αυτά εξηγήστε πως διαμορφώνεται η στρατηγική σε ένα πραγματικό ή φανταστικό δικό σας παράδειγμα.

Η **στρατηγική** σαν έννοια παρουσιάζεται στην υποενότητα 2.1.4 του Α' τόμου μας (βλ. σχ. σελ. σελ. 101-2). Μελετώντας και το σχήμα 1 της ίδιας υποενότητας (βλ. σχ. σελ. 96) θα λέγαμε ότι στην ουσία η διαμόρφωση στρατηγικών έρχεται ως αποτέλεσμα της διεργασίας στρατηγικού σχεδιασμού.

Λαμβάνοντας υπόψη τον ορισμό της στρατηγικής που μας δίνεται στην εκφώνηση του συγκεκριμένου θέματος (..και παράλληλα παρουσιάζεται και στον Α' τόμο, βλ. σχ. σελ. 94) θα λέγαμε ότι βασικά χαρακτηριστικά αυτής είναι:

- Ο καθορισμός του **εύρους** και του **είδους δραστηριοτήτων** και της **κατεύθυνσης** της επιχείρησης **μακροπρόθεσμα** → Σκεφτόμενοι ότι οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης σχετίζονται με τα προϊόντα (ή υπηρεσίες) που παρέχει αυτή (βλ. σχ. σελ. 97 του Α' τόμου) θα μπορούσαμε ως παράδειγμα να αναφέρουμε μια αυτοκινητοβιομηχανία η οποία στα πλαίσια της ενδυνάμωσης του εύρους και του είδους των δραστηριοτήτων της αποφασίζει όχι μόνο να εμπλακεί με την αγορά των ηλεκτρονικών αυτοκινήτων αλλά παράλληλα να διευρύνει και τις δραστηριότητες της στον κλάδο των μοτοσυκλετών (μέσω π.χ. εξαγοράς μιας ξένης επιχείρησης που

παράγει το συγκεκριμένο προϊόν). Στα πλαίσια των συγκεκριμένων στρατηγικών ενεργειών θα μπορούσαν να τεθούν κάποιοι αντικειμενικοί στόχοι οι οποίοι θα οριοθετούν μακροπρόθεσμα την κατεύθυνση της επιχείρησης (βλ. σχ. σελ. 98 του Α' τόμου). Για παράδειγμα ένας τέτοιος μακροπρόθεσμος στόχος θα μπορούσε να είναι της μορφής *“σε μια πενταετία από τώρα το 30% των ετήσιων πωλήσεων μας να προέρχεται από προϊόντα που δεν υπήρχαν στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων μας 5 χρόνια πριν”*

- Η επίτευξη **ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων** μέσω της **εναρμόνισης των πόρων και των ικανοτήτων** → Οι ξεχωριστές ικανότητες μιας επιχείρησης αποτελούν ουσιαστικά τον ανταγωνιστικό της πυρήνα (δλδ. αυτό που θα μας κάνει να ξεχωρίζουμε από τους άλλους) (βλ. σχ. σελ. 97 και 100 του Α' τόμου). Ας σημειώσουμε εδώ ότι οι ικανότητες μιας επιχείρησης στην ουσία *“δημιουργούνται”* μέσα από τον αποτελεσματικό συνδυασμό συγκεκριμένων εσωτερικών πόρων. Στα συγκεκριμένα πλαίσια θα μπορούσαμε ως παράδειγμα να αναφερθούμε σε μια εταιρεία όπως η ΜΕΓΑ (που δραστηριοποιείται στον τομέα της προσωπικής υγιεινής) της οποίας οι εξαιρετικές ικανότητες έρευνας και ανάπτυξης και σχεδίασης (εξαιτίας του υψηλά καταρτισμένου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού αλλά και των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες αιχμής στις γραμμές παραγωγής) της δίνουν τη δυνατότητα δημιουργίας προϊόντων με ασυνήθιστα υψηλή ποιότητα. Οπότε εδώ έχουμε να κάνουμε με την υιοθέτηση μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής (βλ. σχ. σελ. 101 του Α' τόμου) η οποία στον πυρήνα της έχει τη δημιουργία μοναδικών/διαφοροποιημένων προϊόντων που θα ικανοποιούν τις πιο ιδιαίτερες ανάγκες των καταναλωτών.
- Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο (εξωτερικό) **περιβάλλον** → Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διαχωρίζεται σε άμεσο και έμμεσο (βλ. σχ. σελ. 27-28). Αλλαγές σε συγκεκριμένα στοιχεία του συγκεκριμένου περιβάλλοντος καθιστούν πολλές φορές αναγκαία την προσαρμογή της επιχείρησης (...έτσι ώστε να αξιοποιήσει ευκαιρίες ή/και να αντιμετωπίσει απειλές, βλ. σχ. σελ. 100 του Α' τόμου). Ένα παράδειγμα δημιουργίας στρατηγικών που ευθυγραμμίζονται καλύτερα με τα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος θα μπορούσε να έχει να κάνει με μια αλυσίδα super markets η

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

οποία α) εντοπίζοντας τον περιορισμό της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτή ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης εμπλουτίζει την γκάμα των προϊόντων “ιδιωτικής ετικέτας” που πουλάει στα καταστήματα της (...προϊόντα που δίνουν “αξία στα λεφτά” όπως π.χ. τα προϊόντα της σειράς Μαράτα) και β) εντοπίζοντας την τάση των καταναλωτών να ψωνίζουν περισσότερο πλέον μέσω διαδικτύου τα είδη super market (...εξαιτίας ίσως και του όποιου φόβου και των όποιων περιορισμών λόγω Covid-19) αξιοποιεί και το ηλεκτρονικό κανάλι πώλησης είτε δημιουργώντας ένα δικό της e-shop είτε κάνοντας μια συνεργασία με μια εταιρεία που εξειδικεύεται στο online food delivery (βλ. σχ. συνεργασία Σκλαβενίτη με την e-food)

- Η ανταπόκριση στις προσδοκίες των **ομάδων ενδιαφερομένων** → Οι βασικές ομάδες ενδιαφερομένων στην ουσία αποτελούν συγκεκριμένες ομάδες ατόμων οι οποίες ενδιαφέρονται για το είδος των αποφάσεων που λαμβάνει μια επιχείρηση. Εδώ θα μπορούσαμε ενδεικτικά να αναφερθούμε στην κυβέρνηση μιας χώρας, σε κάποιες ενώσεις καταναλωτών, στις μη κυβερνητικές οργανώσεις, στα συνδικάτα εργαζομένων, στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, τους μετόχους και γενικότερα την κοινωνία. Στα συγκεκριμένα πλαίσια, μια πολυεθνική εταιρεία όπως η BP μπορεί να επηρεαστεί από τις πιέσεις των μετόχων της για “πρασινότερους” στόχους στο κομμάτι των ρύπων που δημιουργεί η πετρελαϊκή παραγωγή (βλ. σχ. <https://www.ot.gr/2021/05/12/green/klimatiki-allagi/bp-entoni-piesi-apo-tous-metoxous-gia-prasinoterous-stoxous/>) και να οδηγηθεί στην υλοποίηση στρατηγικών συμμαχιών με άλλες εταιρείες που σχετίζονται με διάφορα project ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δημητριάδης, Σ. και Μιχιώτης, Α. (2020). *Διοίκηση Παραγωγικών Συστημάτων*, β' έκδοση, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική

Μπατζιάς Φ., Μπλέσιος Ν., Ναξάκης Χ., Τερζίδης Κ., Κατσαλής Α., Μιχαλόπουλος Ν. (2008). *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών*, β' έκδοση, ΕΑΠ, Πάτρα.