

Θέμα 2^ο:

Ερωτήσεις:

- 2.1 (1 μονάδα)** Πρόκειται για προγραμματισμένη ή μη προγραμματισμένη απόφαση; Αιτιολογήστε την απάντησή σας με βάση τη φύση του προβλήματος και τα διαθέσιμα δεδομένα.
- 2.2 (2 μονάδες)** Ποιο μοντέλο λήψης απόφασης πρέπει να επιλέξει η Starbucks για επέκταση των δραστηριοτήτων της σε νέες πόλεις της Κίνας; Επιλέξτε ανάμεσα στο ορθολογικό, διοικητικό, το μοντέλο διαίσθησης, το πολιτικό και το χαοτικό μοντέλο και αιτιολογήστε την επιλογή σας με βάση τα χαρακτηριστικά της απόφασης και τις πληροφορίες που έχει η εταιρεία στη διάθεσή της.

2.1) Όπως σημειώνεται, μια προγραμματισμένη απόφαση αποτελεί μια συνήθης, επαναλαμβανόμενη απόφαση η οποία δεν είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και παράλληλα, οι πληροφορίες και η γνώση που απαιτούνται για τη λήψη μιας τέτοιας απόφασης είναι εύκολα προσβάσιμες, διαθέσιμες και κατανοητές (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 228). Από την άλλη, μια μη προγραμματισμένη απόφαση λαμβάνεται σε συνθήκες αβεβαιότητας και σχετίζεται με ένα πρόβλημα για το οποίο υπάρχει ανεπαρκής και μη σαφή πληροφόρηση (μη δομημένο πρόβλημα) (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 228). Σε αυτές τις περιπτώσεις λέμε ότι *“η απόφαση είναι μοναδική και απαιτεί μια μοναδική λύση”* (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 248).

Η Starbucks φαίνεται να έχει εμπειρία σχετικά με την αγορά της Κίνας (μιας και το 40% των καταστημάτων Starbucks στην Ασία βρίσκονται στη συγκεκριμένη χώρα) κυρίως όμως όσον αφορά τις μεγάλες μητροπόλεις της (π.χ. Σαγκάη και Πεκίνο). Αναφορικά με τις μικρότερες, αναδυόμενες πόλεις δεύτερης και τρίτης κατηγορίας της Κίνας, η Starbucks δεν φαίνεται να έχει σχετική εμπειρία άρα και κάποια προϋπάρχουσα γνώση. Άρα, θα λέγαμε ότι σε μια πρώτη φάση, οι υπεύθυνοι της Starbucks έχουν μία **μη σαφή πληροφόρηση** καθώς και **έλλειψη γνώσεων** σχετικά με τις υπό εξέταση αγορές στις οποίες θέλει η εταιρία να επεκταθεί. Η συγκεκριμένη ασάφεια σχετικά με το εάν επιδιώκεται *“το σωστό αποτέλεσμα με τα σωστά μέσα”* (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 227) αντικατοπτρίζεται όχι μόνο στη σκέψη των υπευθύνων για συνεργασίες με τοπικά δίκτυα καφέ (έτσι ώστε να αντληθούν πολύτιμες γνώσεις για επιτυχημένη είσοδο στην αγορά) αλλά και στην ανάγκη διεξαγωγής αναλύσεων των τάσεων της αγοράς (π.χ. που θα σχετίζονται με τις τοπικές καταναλωτικές προτιμήσεις –π.χ. επικέντρωση στην κατανάλωση τσαγιού). Οπότε φαίνεται, ότι έχουμε να κάνουμε με **μοναδική/πρωτότυπη κατάσταση** για την Starbucks **χωρίς στάνταρ πρακτικές**, στις οποίες μπορεί (εκ των προτέρων) να

βασιστεί. Την ίδια στιγμή, είναι ξεκάθαρη η **υψηλή πολυπλοκότητα** του όλου εγχειρήματος μιας και πρέπει να ληφθούν υπόψη διάφοροι παράγοντες κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης αναφορικά με την είσοδο στην νέα αγορά (όπως π.χ. ποιες συγκεκριμένες μικρές πόλεις εν τέλει θα επιλεγούν, πως θα διασφαλιστεί ταυτόχρονα και η ποιότητα και η εικόνα της μάρκας, τι είδους προϊόντα θα παρέχουν τα καταστήματα, ποιοι είναι οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές στις μικρές πόλεις της Κίνας). Παράλληλα, η μη πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών δημιουργεί ένα πλαίσιο **αβεβαιότητας** για την επιτυχία, ή μη, της υπό εξέταση στρατηγικής ανάπτυξης της Starbucks (π.χ. θα έχουν ικανοποιητική ανταπόκριση τα προϊόντα δυτικού τύπου; το κλασικό προφίλ της μάρκας πολυτελούς καφέ θα είναι κάτι που θα προσελκύσει καταναλωτές στα καταστήματα;) (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 226-7).

Βάσει όλων των παραπάνω, θα λέγαμε ότι ο τρόπος επέκτασης σε νέες μικρές πόλεις της Κίνας αποτελεί ένα μη δομημένο πρόβλημα που θα επιλυθεί από τους υπεύθυνους της Starbucks μέσω της λήψης μιας μη προγραμματισμένης απόφασης.

2.2) Η υιοθέτηση του **ορθολογικού μοντέλου** λήψης αποφάσεων βασίζεται, εκτός των άλλων, στην παραδοχή ότι α) έχουμε να αντιμετωπίσουμε ένα δομημένο πρόβλημα, β) υφίσταται υψηλός βαθμός βεβαιότητας σχετικά με το περιβάλλον και γ) υπάρχει πληρότητα της πληροφόρησης (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 230). Από την ανάλυση που κάναμε στο αμέσως προηγούμενο υποερώτημα δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι συγκεκριμένες παραδοχές βρίσκονται σε απόλυτη ισχύ αναφορικά με το ζήτημα της επέκτασης των δραστηριοτήτων της Starbucks σε μικρότερες πόλεις της Κίνας. Παράλληλα, μπορούμε στο σημείο αυτό να καταγράψουμε και την άποψη του Mintzberg ότι “σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού..το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων είναι ακατάλληλο” (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 237) αναλογιζόμενοι ότι η ευελιξία στη σκέψη και η “σύνθεση” (που απαιτείται για αποφάσεις στρατηγικού περιεχομένου) δεν ευνοείται από το ορθολογικό μοντέλο λήψης απόφασης. Σε κάθε περίπτωση, δεν θεωρούμε ότι συγκεκριμένο μοντέλο λήψης απόφασης είναι το ενδεδειγμένο για την υπό εξέταση στρατηγική απόφαση της Starbucks.

Η **διαισθητική** λήψη αποφάσεων “*χρησιμοποιεί έναν συνδυασμό γνώσης και κρίσης προηγούμενων εμπειριών*” (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 234). Την ίδια στιγμή, το μοντέλο διαίσθησης αποτελεί ένα μοντέλο λήψης αποφάσεων το οποίο προκρίνει τα “*προαισθήματα*”, δηλαδή την επιλογή μιας απόφασης επειδή υπάρχει “*ένα καλό προαισθήμα*” για αυτήν (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 234). Η απόφαση για επέκταση των δραστηριοτήτων της Starbucks σε μικρές πόλεις της Κίνας έχουμε θεωρήσει ότι αποτελεί μια μοναδική/πρωτότυπη κατάσταση για τους υπευθύνους (άρα δεν υπάρχει κάποιο συναφές προηγούμενο από το οποίο θα υπήρχε ίσως η δυνατότητα άντλησης εμπειρίας πάνω στην οποία θα στηριζόταν εξολοκλήρου η λήψη απόφασης) και την ίδια στιγμή, η εταιρία έχει μαζέψει και έχει πλέον στη διάθεση της αρκετές πληροφορίες (αφού η ομάδα του στρατηγικού σχεδιασμού της Starbucks έχει συλλέξει δεδομένα αγοράς και έχει πραγματοποιήσει εκτενείς προβλέψεις) οπότε δεν υπάρχει λόγος να βασίσει τις όποιες επιλογές της κατά κύριο λόγο σε “*προαισθήματα*”. Οπότε, δεν θεωρούμε ότι ούτε αυτό το μοντέλο λήψης απόφασης είναι το ενδεδειγμένο για την υπό εξέταση στρατηγική απόφαση της Starbucks.

Όπως σημειώνεται, η αφετηρία του **πολιτικού μοντέλου** εδράζεται στην παραδοχή ότι υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις όσον αφορά τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν από τον οργανισμό κάτι το οποίο, θα οδηγήσει σε εντατικοποίηση της πολιτικής δραστηριότητας κάποιων ατόμων (που θα προσπαθήσουν να προτείνουν τη λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων που θα ενισχύσουν τη θέση τους) (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 237-8). Η ύπαρξη ελλιπούς και ασαφούς πληροφόρησης είναι μια βασική συνθήκη του συγκεκριμένου μοντέλου η οποία δυσχεραίνοντας την ορθολογική προσέγγιση στη λήψη απόφασης εν τέλει, θα ενδυναμώσει την ύπαρξη αντιτιθέμενων απόψεων βάσει και των διαφορετικών συμφερόντων/στόχων των εμπλεκόμενων. Έχοντας κατά νου ότι η εταιρεία έχει συλλέξει αρκετά δεδομένα και έχει αναλύσει τις τάσεις της υπό εξέταση αγοράς (άρα έχει ένα κάποιο μέγεθος πληροφοριών στη διάθεση της) θα καταλήγαμε στο συμπέρασμα ότι ούτε αυτό το μοντέλο λήψης απόφασης είναι το ενδεδειγμένο για την υπό εξέταση στρατηγική απόφαση της Starbucks.

Στο **χαοτικό μοντέλο** δεν ακολουθείται μια καθορισμένη διαδικασία λήψης απόφασης εξαιτίας του ότι υπάρχει σημαντική έλλειψη πληροφόρησης (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 240). Παράλληλα, η συμπερίληψη του παράγοντα τύχη ως

παράγοντα που θα παίζει ρόλο στην έκβαση της όποιας επιλογής είναι λογική αν σκεφτούμε ότι το συγκεκριμένο μοντέλο βασίζεται στην υπόθεση ότι το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από άκρα αβεβαιότητα (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 240). Η απόφαση για τον τρόπο επέκτασης της Starbucks σε νέες πόλεις της Κίνας σίγουρα θα ληφθεί σε ένα πλαίσιο αβεβαιότητας αλλά ταυτόχρονα οι υπεύθυνοι της εταιρίας έχουν προβεί σε συγκεκριμένες ενέργειες για τη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών (π.χ. ανάλυση τάσεων αγοράς, οικονομικά δεδομένα) έτσι ώστε να περιοριστεί κατά κάποιο τρόπο η συγκεκριμένη αβεβαιότητα (άρα δεν υφίσταται πλήρης αβεβαιότητα). Αν αναλογιστούμε ότι η υπό εξέταση απόφαση έχει στρατηγικό χαρακτήρα είναι ξεκάθαρο ότι δεν μπορεί η όποια τελική απόφαση να ληφθεί έχοντας την τύχη ως τον καθοριστικό παράγοντα που θα κρίνει την όποια επιτυχία της. Βάσει των παραπάνω απορρίπτουμε και το συγκεκριμένο μοντέλο ως το ενδεδειγμένο για την υπό εξέταση στρατηγική απόφαση της Starbucks.

Όπως σημειώνεται, το διοικητικό μοντέλο λήψης αποφάσεων αξιοποιείται συνήθως για αποφάσεις *“μη προγραμματισμένες, εκείνες δηλαδή που αφορούν μια μοναδική κατάσταση και αποσκοπούν στην αντιμετώπιση ενός μη δομημένου προβλήματος”* (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 233). Το συγκεκριμένο μοντέλο επιθυμεί να διατηρήσει κάποιο βαθμό ορθολογισμού (ακολουθώντας π.χ. μια συστηματική διαδικασία λήψης απόφασης με συγκεκριμένα βήματα όπως η συλλογή πληροφοριών, ανάπτυξη & αξιολόγηση επιλογών) γνωρίζει όμως, παράλληλα, ότι η ποικιλομορφία των περιβαλλόντων και οι ραγδαίες αλλαγές κάνει προβληματική την αυστηρή προσκόλληση στο ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (άρα επιδίωξη ενός *“περιορισμένου ορθολογισμού”*) (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 233). Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι υπεύθυνοι λήψης απόφασης χρησιμοποιούν εμπειρικούς κανόνες για να βρουν λύσεις σε πολύπλοκες και αβέβαιες συνθήκες (βλ. σχ. Combe, 2021, σελ. 234).

Θα επιλέξουμε αυτό το μοντέλο λήψης απόφασης για την υπό εξέταση στρατηγική απόφαση της Starbucks έχοντας κατά νου ότι ο ικανοποιητικός όγκος πληροφοριών που έχουν συλλέξει οι υπεύθυνοι της εταιρείας διευκολύνει ένα πλαίσιο ορθολογικής προσέγγισης του προβλήματος (π.χ. προσεκτική αξιολόγηση του ρίσκου των εναλλακτικών επιλογών) αλλά την ίδια στιγμή, ο μη προγραμματισμένος χαρακτήρας της απόφασης απαιτεί συνεπικουρικά και την συνδρομή της εμπειρίας και της κρίσης των ατόμων της ομάδας στρατηγικού σχεδιασμού (π.χ. για το ποια εναλλακτική λύση εν τέλει θα επιλεγθεί).