

ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΕΣΔΔ-ΕΣΤΑ

Οργάνωση Διοίκησης-Λήψη αποφάσεων - Β' Σταδίου

Η πιθανότητα ενοποίησης των δύο φάσεων του διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης μας οδηγεί εφεξής στην περιοδική δημοσίευση σημαντικών θεμάτων σε μαθήματα "φακέλου" του Β' σταδίου. Η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια του management και αναπτύσσεται από τα Πανεπιστημιακά Φροντιστήρια «ΚΟΛΛΙΝΤΖΑ» σε περιεχόμενο που να προσεγγίζει όσο το δυνατό περισσότερο το ύφος των θεμάτων των προγενέστερων διαγωνισμών.

Διαμόρφωση και υλοποίηση Στρατηγικής. Ορίστε την έννοια της Στρατηγικής Επιχειρήσεων [Δημοσίου ή/και Ιδιωτικού τομέα], αναπτύξτε τους λόγους που την καθιστούν απαραίτητη στον σύγχρονο Manager και τέλος τονίστε τα στοιχεία που πρέπει να εκτιμήσει κανείς ώστε η Στρατηγική να είναι αποδοτική.

Επιμέλεια κειμένου: Τσιρώνης Γ. (BSc, MSc Leicester School of Management)

Ορισμός Στρατηγικής [Επιχειρήσεων]

Καλείται η οργανωμένη και σχεδιασμένη υλοποίηση τακτικών μεθοδολογικής προσέγγισης ώστε ο ενδιαφερόμενος οργανισμός να τονίσει την θέση του, τον σκοπό του, να επιτελέσει ενέργειες σκοπού ύπαρξης του, να προσελκύσει πελάτες και τέλος να αγγίξει (ή και ξεπεράσει) βασικούς επιχειρησιακούς στόχους και σχεδιασμούς). Τυπικά παραδείγματα: Για την εταιρεία Coca Cola βασική Στρατηγική

είναι το τεράστιο κανάλι διανομής σε όλο τον πλανήτη, για την αλυσίδα Lidl η ηγεσία κόστους, για ένα ορφανοτροφείο η κάλυψη βασικών αναγκών των ωφελούμενων, για το Υπουργείο Εθνικής Αμύνης η εθνική κυριαρχία στον ελλαδικό χώρο.

Η έννοια της Στρατηγικής υποδιαιρείται σε άλλες πιο ειδικές όπως το όραμα ενός οργανισμού, η δήλωση αποστολής λειτουργίας του αλλά και φυσικά στην καθημερινή ρουτίνα των Managers που αναλώνεται βέβαια σε τελικό στόχο στην ικανοποίηση της Στρατηγικής.

Εργαλεία του Manager στην επίτευξη των Στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων του δεν είναι άλλα από την ορθολογική κατανομή των πλουτοπαραγωγικών πόρων, εύρεση βέλτιστων συντελεστών της παραγωγής, επενδύσεις σε Research and Development, στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού (σε ιδανικές ποσότητες και ποιότητες), αλλά και βέβαια εύρεση εξωτερικών συνθηκών ώστε να είναι οι ενέργειες προσοδοφόρες.

Βασική αρχή των επιχειρησιακών σχεδιασμών είναι η διαρκής αξιολόγηση τους, η ορθή κατασκευή τους αλλά και φυσικά η υποστήριξη από Key Success Factors. Αν μιλάμε για έναν οργανισμό με κτηματομεσιτικά προϊόντα ένα στοιχείο επιτυχίας είναι η τοποθεσία τους. Είναι χαρακτηριστική η φράση "Operations can make you or brake you".

Λόγοι ύπαρξης σαφούς-τεκμηριωμένης Στρατηγικής

Ιστορικά ο δημόσιος τομέας βασιζόταν στην γραφειοκρατία και σε χρονοβόρους μηχανισμούς. Τώρα πλέον η κατάσταση έχει αλλάξει με την χρήση computers, αλλά και Κ.Ε.Π., εξυπηρέτηση πολίτη, Μ.Κ.Ο. με κρατική υποστήριξη ώστε να καταλήξουμε σε μια Κοινωνία των Πολιτών.

Εύρεση των δυνατών σημείων μιας Υπηρεσίας-Οργανισμού: Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι ιδανικές επιλογές μπορεί να ληφθούν όταν δούμε ρεαλιστικά και υπεύθυνα τα εργαλεία που έχουμε στα χέρια μας. Τυπικό παράδειγμα η ιστορική απουσία βαριάς βιομηχανίας στην Ελλάδα αλλά η στροφή μας σε κλάδους με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (τουρισμός, εκμετάλλευση κρόκου Κοζάνης, χρήση ναυτιλίας και ελληνικής σημαίας, εμπορική λιανική δραστηριότητα)

Ανάλυση διαφορετικών Στρατηγικών και εκμετάλλευση των συμπερασμάτων του ανταγωνισμού (Best Practice Approach). Τα οφέλη είναι αρκετά μιας και με την χρήση δοκιμασμένων μεθόδων από τον ανταγωνισμό εφαρμόζουμε έτοιμα εργαλεία Οργανωσιακής Ανάλυσης και Σχεδιασμού χωρίς να υποστούμε το κόστος (απόλυτο, ευκαιρίας, διαφοροποίησης, εναλλακτικό).

Σημαντικό στοιχείο στην Στρατηγική είναι η δημιουργία κινήτρων για τους εσωτερικούς αλλά και εξωτερικούς πελάτες. Ερμηνεύοντας τα σημεία των καιρών, τις δυναμικές των ομάδων αλλά και της κοινωνίας λαμβάνουμε καλύτερες αποφάσεις. Χαρακτηριστική είναι η προσπάθεια του Υπουργείου Οικονομικών να πείσει τους υπόχρεους σε φόρο να απαιτούν απόδειξη (κίνητρο με φοροαπαλλαγή αλλά και σύνδεση αριθμού απόδειξης με την κλήρωση του Λαχείου). Τακτικός σχεδιασμός που κτίζει σχέσεις με πελάτες μπορεί να θεωρηθεί και η προσπάθεια του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου πρώτα με το βαρύ promotion με τους κουμπαράδες στο κέντρο της Αθήνας, μεταγενέστερα με την προσφορά δωρεάν τσάντας σε μαθητές αλλά και με επιτυχή σχεδιασμό Public Relations Plan (Δελτίο Τύπου, προώθηση σε νέους πελάτες, γραφείο τύπου).

Ο ρόλος του σύγχρονου Manager εστιάζεται και στον ρόλο του μέντορα. Οφείλει να σχηματίζει την κουλτούρα της επιχείρησης του μέσα στο πλαίσιο και τον άξονα της ορθής κατά την γνώμη του Επιχειρησιακής Στρατηγικής. Οι δυναμικές που δημιουργούνται είναι τέτοιες που περνώντας στο υποσυνείδητο των εργαζόμενων μπορεί να γίνουν δεύτερη τους φύση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η αλληλεγγύη και συναδελφικότητα προσωπικού (που ίσως να μην γνωρίζεται προσωπικά αλλά όταν είναι κάτω από την ίδια Εταιρία-Οργανισμό γίνεται μια ομάδα).

Η τήρηση αυστηρών διαδικασιών πολλές φορές οδηγεί στην αποφυγή της δημόσιας κατακραυγής, κρατικού ελέγχου και προστίμου αλλά φυσικά και σε καλή εταιρική εικόνα. Αρκετές επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολιτική μη διάκρισης από φύλο, έθνος, ηλικία κ.τ.λ. όσον αφορά την αξιολόγηση και επιλογή στελεχών (Starbucks). Όταν είναι σαφές σε όλους (εσωτερικό- εξωτερικό κοινό) ότι ο οργανισμός λειτουργεί Εταιρικά Κοινωνικά Υπεύθυνα τότε μόνο ωφέλειες μπορεί να απορρεύσουν. Κτίσιμο Brand Name, υποστήριξη από τοπική κοινότητα, καταξίωση στην συνείδηση του καταναλωτή (Fair Trade Products που πωλούνται στη λιανική-παρόλο που κοστίζουν περισσότερο από τα αντίστοιχα της αγοράς έχουν αξιοπρεπές μερίδιο). Πάλι βέβαια ο ρόλος της Στρατηγικής είναι να παράσχει τα μέσα και τα εργαλεία για αυτήν την πράξη πχ. παροχή ειδικών συσκευών εργασίας για άτομα με ειδικές ικανότητες, ισότητα στις προαγωγές, πολιτική ίσης αμοιβής, απαίτηση από το προσωπικό για ίση μεταχείριση.

Σημαντικός ρόλος της Στρατηγικής είναι η εύρεση νέων στόχων αλλά και τακτικών για την απόκτηση τους. Για παράδειγμα μία Εφορία μπορεί να βάλει ως στόχο την ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών. Ο τρόπος που θα ακολουθηθεί θα πρέπει να περιλαμβάνει όμως κάποια βασικά κατορθώματα-επιτεύγματα, σημαντικά σημεία στον χρόνο, βασικά γεγονότα και επιλεγμένα βραβεία. Για παράδειγμα:

Έτος 1995	Στόχος: Μηχανογραφημένο Λογιστήριο	Τρόπος: Αγορά λογισμικού-IBM Computer
Έτος 1996	Στόχος: Ορθή φοροδοτική κατανομή	Τρόπος: Στενή συνεργασία με Υπουργείο Οικονομικών
Έτος 2000	Στόχος: Αλλαγή στο δεκαδικό σύστημα	Τρόπος: Μαζικές δοκιμές για τον «ιό του 2000»
Έτος 2010	Στόχος: Εναρμόνιση με Ευρωπαϊκά πρότυπα	Τρόπος: Total Quality Management-ISO 9000-14000

Για πλήρη επίλυση της ερώτησης ιδανικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι όλες οι επιχειρησιακές λειτουργίες έχουν έναν βαθμό επικάλυψης ή έστω απαιτούν κάποια στοιχειώδη συνεργασία ή κάποια εναλλαγή ρόλων μέσα στο κάθε επιμέρους τμήμα (job rotation).

Σημαντικά στοιχεία που πρέπει ο Manager να έχει κατά νου όταν σχηματίζει, επεξεργάζεται την Στρατηγική του.

Εξωτερικοί παράγοντες:

- ✓ Ευρύτερο πεδίο ενεργειών και κατά πόσο η αγορά λαμβάνει και στέλνει θετικά μηνύματα (βρίσκει εφαρμογή και στο Δημόσιο πχ κατάργηση τμημάτων ΤΕΙ, κλείσιμο ανενεργών στρατοπέδων)
- ✓ Ο ανταγωνισμός τι δύναμη και ισχύ έχει; (είναι πρακτικά αδύνατον μια μικρή εταιρεία λογισμικού να ανταγωνιστεί την Microsoft σε τεχνογνωσία ή διαφήμιση)
- ✓ Νέες αλλαγές στην δημογραφία αλλά και στην γεωγραφία του πελατολογίου του (για παράδειγμα πολλές δημόσιες πινακίδες δίνουν οδηγίες σε γλώσσες όπως αλβανικά, ρουμανικά αλλά και η αναπτυσσόμενη διαδικασία distance learning από το Ε.Α.Π.)
- ✓ Ευκαιρίες από παρθένες και ανεξερεύνητες αγορές παίζουν ρόλο στον σχηματισμό κατευθυντήριων εντολών. Η Ελλάδα επιδίωξε στροφή προς την Γαλλία (ομιλία Σαρκοζί στο Κοινοβούλιο- και λόγος όπως Ελλάς-Γαλλία Νέα Συμμαχία)
- ✓ Εγκατάλειψη ασύμφορων τακτικών, λειτουργία με ορθολογικό τρόπο, συσχέτιση με κανόνες της αγοράς (περιορισμός κάποιων προνομίων ειδικά σε συγκεκριμένες κατηγορίες απόμων)
- ✓ Νομοθετικές ρυθμίσεις που ακυρώνουν τις προσπάθειες του. ΡΠ.χ το Υπουργείο Μεταφορών ανακοίνωσε απόσυρση ρυπογόνων αυτοκινήτων και αυτά που θα παραμείνουν θα έχουν αντικίνητρα Polluter pays on the go
- ✓ Κοινωνικές αλλαγές-θεσμός ολοήμερου σχολείου, ειδική προσοχή στην πραγματικότητα της ανύπανδρης μητέρας, σεβασμός σε θρησκευτικές απόψεις

Εσωτερικοί παράγοντες:

- ✓ Βαθμός οικονομικής υποθήκευσης σε ξένο κεφάλαιο, αριθμοδείκτες αποδοτικότητας, παραγωγικότητας. Κάθε σοβαρός οργανισμός οφείλει να ερμηνεύει τον Ισολογισμό του και να εξαγάγει συμπεράσματα.
- ✓ -Μη εύρεση καινοτομιών. Πολλοί οργανισμοί οφείλουν να προσαρμοστούν στις συνθήκες ή να εκλείψουν. Τυπικό παράδειγμα η χρήση ,κασέτας, VHS, DVD, HD.. και ότι καινούργιο ζητήσει η αγορά.
- ✓ -Φτωχή εικόνα-βέβαια μπορεί να αλλάξει με ενέργειες θετικής δημοσιότητας. Πολλά νοσοκομεία έχουν μέρες εθελοντικής αιμοδοσίας, ενημέρωσης κοινού, παροχής συμβουλών και εξετάσεων.
- ✓ -Κτίσιμο οικονομικών κλίμακος, καμπύλης μάθησης και αποφυγής copy cut τεχνολογίας. Βέβαια η εκτέλεση έχει πολλά εμπόδια αλλά όταν υλοποιηθεί τότε εδραιώνει έναν οργανισμό
- ✓ -Μονοπώλιο και ορθή χρήση πρακτικών από την ύπαρξη της ωφέλειας του. Η ΕΥΔΑΠ έχει το μονοπώλιο του νερού όμως η μονάδα κατανάλωσης της είναι φθηνότερη από κάποιου αντίστοιχου ιδιωτικού φορέα καθώς το νερό θεωρείται αγαθό κοινωνικό και πρώτης ανάγκης

- ✓ -Στρατηγικές συμμαχίες που τυχόν υπάρχουν: πετρελαϊκή εταιρεία με οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση (άρα ελέγχει τα μέσα παραγωγής, την διανομή τους αλλά και την τελική μοναδιαία παραχθείσα ύλη)
- ✓ -Εύρος πελατολογίου: ιστορικά αρκετές εταιρίες-Δημόσιοι Οργανισμοί έχουν ευρύ κοινό πχ Εθνική Τράπεζα

Τυπικό παράδειγμα Στρατηγικής εταιρίας ειδών υπολογιστών:

“Βασικός μας στόχος να παράσχουμε σε οργανωμένες κοινωνίες τεχνολογικά επιτεύγματα που ικανοποιούν πραγματικές καταναλωτικές ανάγκες”

Προσέξτε την γενικότητα του όρου, αλλά και την στόχευση που μπορεί να εξειδικευτεί σε κάθε χρονική στιγμή.