

Οικονομικός & Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στις Υπηρεσίες Πληροφόρησης

Προπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Τμήμα Αρχειονομίας – Βιβλιοθηκονομίας
Ιόνιο Πανεπιστήμιο

Δρ. Πέτρος Κωσταγιόλας

Κέρκυρα
Ακαδημαϊκό Έτος 2013-2014

Χρηματοδότηση

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.

Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.

Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Άδειες Χρήσης

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται
σε άδειες χρήσης Creative Commons



Η Έννοια της Στρατηγικής ... (Παπαδάκης, 2002)

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος (scope) των δραστηριοτήτων μιας Υπηρεσίας Πληροφόρησης (επιχείρησης) μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Υπηρεσία Πληροφόρησης (επιχείρηση), μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να καλύψει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders).

Καθορισμός Κατεύθυνσης

- **Καθορισμός της κατεύθυνσης**
 - Τι θέλουμε να επιτύχουμε;
- **Κατάστρωση σχεδίων και στρατηγικών**
 - Πώς θα επιτύχουμε αυτά που θέλουμε;
- **Έλεγχος της απόδοσης**
 - Πώς γνωρίζουμε πόσο καλά τα πηγαίνουμε;

Σχολές Στρατηγικής Σκέψης

- Η σχολή σχεδιασμού (Design School): Διαμόρφωση στρατηγικής ως μία διαδικασία *σύλληψης ιδεών*.
- Η σχολή σχεδίασης (Planning School): Διαμόρφωση στρατηγικής ως *επίσημη* διαδικασία.
- Η σχολή χωροθέτησης (Positioning School): Διαμόρφωση στρατηγικής ως μία *αναλυτική* διαδικασία.
- Η επιχειρηματική σχολή (Entrepreneurial School): Διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία *οραματισμού*.
- Η γνωσιακή σχολή (Cognitive School): Διαμόρφωση στρατηγικής ως *πνευματική* διαδικασία.
- Η σχολή της μάθησης (Learning School): Διαμόρφωση στρατηγικής ως *αναδεικνυόμενη* διαδικασία.
- Η σχολή της ισχύος (Power School): Διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία *διαπραγμάτευσης*.
- Η σχολή της κουλτούρας (Cultural School): Διαμόρφωση στρατηγικής ως *συλλογική* διαδικασία.
- Η περιβαλλοντική σχολή (Environmental School): Διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία *ανταπόκρισης*.
- Η σχολή των προδιαγραφών (Configuration School): Διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία *μετασχηματισμού*.

Η σχολή σχεδιασμού: Διαμόρφωση στρατηγικής ως μία διαδικασία σύλληψης ιδεών.

- Η σχολή σχεδιασμού εισήχθη κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1950 και στα μέσα της δεκαετίας του 1960.
- Η σχολή αυτή δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε μια αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και της εσωτερικής κατάστασης χρησιμοποιώντας την κλασική ανάλυση SWOT (Δυνατά και αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές)

Βασικές παραδοχές σχολής σχεδιασμού

- *Η διαμόρφωση στρατηγικής πρέπει να είναι μια σκόπιμη διαδικασία συνειδητής σκέψης*
- *Την ευθύνη για την σκόπιμη διαδικασία την έχει ο γενικός διευθυντής, ο υπεύθυνος στρατηγικής*
- *Η διαμόρφωση στρατηγικής πρέπει να είναι απλή και ανεπίσημη.*
- *Οι στρατηγικές πρέπει να είναι μοναδικές.*
- *Οι στρατηγικές είναι πλήρεις όταν είναι πλήρως διαμορφωμένες.*
- *Οι στρατηγικές πρέπει να είναι σαφείς και απλές.*
- *Η δομή ή η υλοποίηση ακολουθούν τη στρατηγική*

Η σχολή σχεδίασης: Διαμόρφωση στρατηγικής ως επίσημη διαδικασία

- Η σχολή σχεδίασης εισήχθη στα μέσα της δεκαετίας του 1960.
- Η βάση είναι απλή: χωρίστε το μοντέλο SWOT σε σαφώς συγκεκριμένα βήματα μαζί με λίστες ελέγχου και τεχνικές της διαδικασίας και καθορίστε στόχους στο πρώτο τμήμα της διαδικασίας, ενώ στο τελευταίο βάλτε τους προϋπολογισμούς και σχέδια λειτουργίας.
- Η διαδικασία σχεδιασμού που διατύπωσε η σχολή αυτή περιλαμβάνει τα πιο κάτω στάδια:
 - *Καθορισμός στόχων*: Όπου είναι δυνατόν καθορίστε και εκφράστε ποσοτικά τους στόχους ή τους σκοπούς του οργανισμού.
 - *Εξωτερικός έλεγχος*: Αξιολογήστε το εξωτερικό περιβάλλον (χρησιμοποιώντας συνήθως μια διαγνωστική ανάλυση SWOT) και δημιουργήστε μια δέσμη εκτιμήσεων σχετικά με το μέλλον.
 - *Εσωτερικός έλεγχος*: Συνήθως τη διαδικασία αυτή τη βοηθούν οι κατάλογοι ελέγχου και οι πίνακες θεμάτων προς εξέταση.
 - *Αξιολόγηση της στρατηγικής*: Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα πλήθος τεχνικών που ξεκινούν από την απόδοση της επένδυσης και την ανάλυση του κινδύνου.
 - *Υλοποίηση της στρατηγικής*: Το στάδιο αυτό δημιουργεί ένα πολύ αναλυτικό και τυποποιημένο σχέδιο δράσης.

Γιατί ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος;

Η ανάλυση εξωτερικού βοηθάει την βιβλιοθήκη να:

- ανακαλύψει απειλές και ευκαιρίες
- να δει αν υπάρχει πιθανότητα αυξημένων «κερδών» ή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας
- καταλάβει καλύτερα τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο των υπηρεσιών πληροφόρησης
- κάνει πιο καλά ενημερωμένες στρατηγικές επιλογές

Οι Στόχοι της Ανάλυσης του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

- **Να κατανοήσει το πως η δομή του κλάδου επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει το επίπεδο κερδοφορίας του κλάδου.**
- **Να εκτιμήσει την ελκυστικότητα του κλάδου**
- **Να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής της δομής του κλάδου (driving forces)**
- **Να προσδιορίσει τις ευκαιρίες για αλλαγή της δομής του κλάδου**
- **Να προσδιορίσει τους κύριους παράγοντες επιτυχίας (Key Success Factors)**

Το γενικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και των αλλαγών

Σχήμα 2.1: Διαστάσεις του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος



Πίνακας 2.1: Ανάλυση Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη • Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη • Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών • Προστασία ευρεσιτεχνιών • Νέα προϊόντα • Πρόσδος στη μεταφορά Τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά • Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Αλλαγές στον τρόπο ζωής • Καριέρα • Δραστηριοποίηση των καταναλωτών • Μετακίνηση του πληθυσμού
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού • Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία • Ρυθμός γεννήσεων • Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής 	<ul style="list-style-type: none"> • Νέες διεθνείς αγορές • Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν • Διεθνή πολιτικά δρώμενα • Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών

Η σχολή χωροθέτησης: Διαμόρφωση στρατηγικής ως αναλυτική διαδικασία

- Η σχολή χωροθέτησης εισήχθη το 1980
- Η σχολή αυτή υποστηρίζει ότι μερικές στρατηγικές-κλειδιά είναι επιθυμητές σε κάθε κλάδο, ειδικότερα εκείνους που μπορεί κάποιος να υπερασπιστεί έναντι υφιστάμενων και πιθανών μελλοντικών ανταγωνιστών.
- Βασίζεται στο μοντέλο του Porter, το οποίο εντοπίζει πέντε δυνάμεις στο περιβάλλον ενός οργανισμού που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό

Μοντέλο Porter

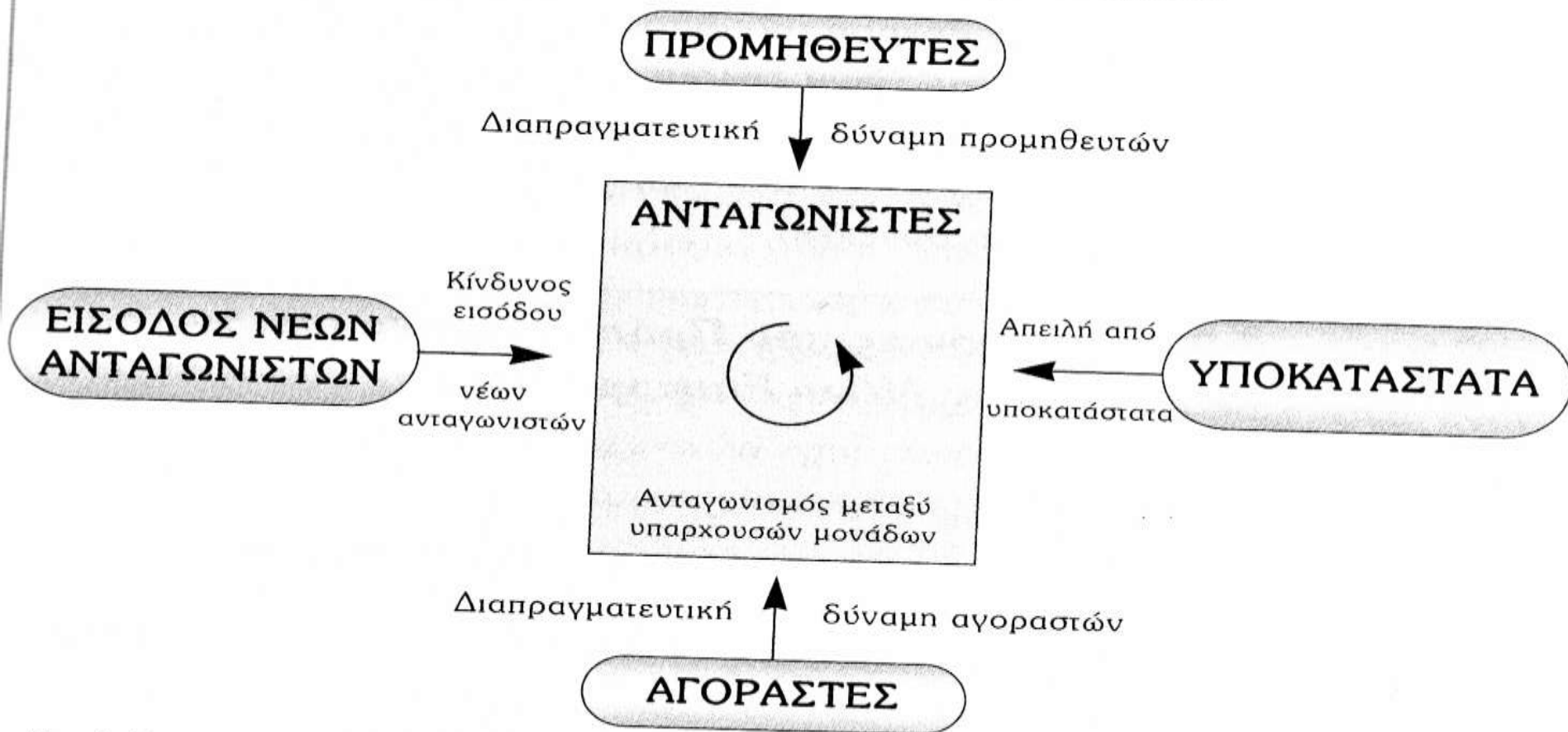
- *Η απειλή για νέες εισόδους:* Κάθε νέος παίκτης σε ένα κλάδο πρέπει να ξεπεράσει ορισμένα 'εμπόδια εισόδου'. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να είναι μεταξύ άλλων οι ανάγκες σε κεφάλαιο και η αφοσίωση του πελάτη σε καθιερωμένες μάρκες.
- *Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών:* Η αναπόφευκτη ένταση που υπάρχει ανάμεσα σε ένα πελάτη και ένα προμηθευτή. Όσο περισσότερες επιλογές έχει ένας πελάτης, τόσο λιγότερη δύναμη έχει ο προμηθευτής. Σε μερικές περιπτώσεις η δύναμη του προμηθευτή εξανεμίζεται όταν το προϊόν ή η υπηρεσία γίνεται εμπόρευμα.
- *Η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών:* Ένας πελάτης μπορεί να επιθυμεί να λάβει ένα πιο υψηλής ποιότητας προϊόν ή υπηρεσία ή να πληρώνει μια χαμηλότερη τιμή. Ο πελάτης είναι σε θέση να το κάνει ανάλογα με την συνολική ποσότητα των αγορών του, την προθυμία να χρησιμοποιήσει άλλους προμηθευτές, και τις πληροφορίες σχετικά με την απόδοση άλλων προμηθευτών.
- *Η απειλή για υποκατάστατα προϊόντα / υπηρεσίες:* Οι καινοτομίες σε μία αγορά μπορεί να επηρεάσουν άλλες αγορές. Για παράδειγμα, αναλογιστείτε τον αντίκτυπο στις ταχυδρομικές υπηρεσίες που είχαν οι εταιρείες ταχυμεταφοράς που παραδίδουν δέματα την επόμενη μέρα, οι συσκευές φαξ, και τα ηλεκτρονικά μηνύματα.
- *Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις:* Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα πλήθος από τακτικές ή στρατηγικές καθώς επιχειρούν να εξασφαλίσουν ένα πλεονέκτημα στην αγορά.

Ο Porter υποστήριξε ότι υπάρχουν τρεις ευρείες βασικές στρατηγικές

- *Ηγεσία ως προς το κόστος:* Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν αυτή τη στρατηγική επιχειρούν να γίνουν ο χαμηλού κόστους παραγωγός σε ένα κλάδο. Οι επιχειρήσεις μπορεί να χρησιμοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας, να στηριχτούν στην εμπειρία τους, να παρακολουθήσουν την ποιότητα και ούτω καθεξής.
- *Διαφοροποίηση:* Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην ανάπτυξη μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Με μοναδικές προσφορές και καλύτερη απόδοση ένας οργανισμός μπορεί να δικαιολογήσει την επιβολή μιας υψηλότερης τιμής.
- *Εστίαση της προσοχής:* Η στρατηγική αυτή εξυπηρετεί συγκεκριμένα τμήματα αγοράς

Δυνάμεις που προσδιορίζουν την ένταση και την φύση του ανταγωνισμού

Σχήμα 2.2: Το Πλαίσιο των Πέντε Δυνάμεων του Porter (Δομική Ανάλυση Ανταγωνισμού)



Κίνδυνος Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών Εξαρτάται από:

- * **Οικονομίες Κλίμακας**
- * **Διαφοροποίηση Προϊόντων**
- * **Απαιτήσεις σε κεφάλαια**
- * **Κόστη αλλαγής (Switching Costs)**
- * **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής**
- * **Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος (φθηνές Π.Υ., Πατέντες)**
- * **Νομικοί και θεσμικοί φραγμοί**
- * **Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνολογία**
- * **Πιστότητα πελατών (brand loyalty)**
- * **Φόβος αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις**

Ο Ανταγωνισμός Μεταξύ Υφισταμένων Μονάδων είναι πιο έντονος:

- * Καθώς ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται και οι ανταγωνιστές γίνονται ισοδύναμοι σε μέγεθος και ικανότητες
- * Καθώς η ζήτηση για το προϊόν αυξάνει με αργό ρυθμό
- * Όταν οι ανταγωνιστές καταφεύγουν σε μειώσεις τιμών ως ανταγωνιστικό όπλο
- * Όταν το κόστος αλλαγής μάρκας για τους πελάτες είναι μικρό
- * Όταν ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές είναι δυσαρεστημένοι από τη θέση τους στην αγορά και κάνουν κινήσεις βελτίωσης της θέσης τους
- * Όταν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο
- * Υπάρχουν υψηλά σταθερά κόστη και κόστη αποθήκευσης
- * Υπάρχει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα στον κλάδο

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγαλύτερη όταν:

- * Ο κλάδος αποτελείται από πολλές μικρές επιχειρήσεις και οι αγοραστές είναι λίγοι σε αριθμό και μεγάλοι σε μέγεθος**
- * Όταν οι αγοραστές αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες**
- * Ο κλάδος εξαρτάται από τους αγοραστές για μεγάλο ποσοστό των πωλήσεών του**
- * Οι αγοραστές μπορούν να αλλάξουν την εταιρεία που τους προμηθεύει χωρίς μεγάλο κόστος αλλαγής**
- * Οι αγοραστές μπορούν να αγοράσουν έναν πόρο από πολλές επιχειρήσεις ταυτόχρονα**
- * Οι αγοραστές μπορούν οι ίδιοι εύκολα να παράγουν για λογαριασμό τους αυτό που τώρα αγοράζουν από τον κλάδο (κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω)**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγαλύτερη όταν:

- * Το προϊόν των προμηθευτών έχει λίγα υποκατάστατα και είναι σημαντικό για την επιχείρηση**
- * Η βιομηχανία της αγοράστριας επιχείρησης δεν είναι σημαντικός πελάτης για τους προμηθευτές**
- * Τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα σε τέτοιο βαθμό που είναι δαπανηρό για την επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτές**
- * Για να αυξήσουν τις τιμές τους οι προμηθευτές μπορούν να απειλήσουν ότι οι ίδιοι θα κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά και θα ανταγωνίζονται άμεσα με την επιχείρηση**
- * Πιστότητα πελατών (brand loyalty)**
- * Οι αγοράστριες επιχειρήσεις δεν μπορούν να απειλήσουν τους προμηθευτές ότι θα κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω**

Απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Προσδιορισμός ανταγωνιστικής θέσης

- Ανάλυση στρατηγικών ομάδων (strategic groups)
 - Στρατηγικοί χάρτες
- Κριτήρια Ταξινόμησης
 - Εύρος Διαφοροποίησης Υπηρεσιών
 - Γεωγραφική κάλυψη
 - Τμήματα αγοράς
 - Διανομή & Καθετοποίηση
 - Ποιότητα & Τεχνολογική διείσδυση & αξιοποίηση παραγωγικής ικανότητας
 - Δομή Ιδιοκτησίας
 - Έρευνα και Ανάπτυξη
 - Κόστος – Τιμή
 - Σχέση με ομάδες ενδιαφερομένων

Η επιχειρηματική σχολή (Entrepreneurial School): Διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία οραματισμού.

- Η σχολή αυτή αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1990 με υπέρμαχο τον Peter Drucker.
- Το όραμα καθορίζει την κατεύθυνση και εξυπηρετεί ως εμπνευση η οποία θα παρακινήσει τους υπαλλήλους ενός οργανισμού.
- Το όραμα καθορίζει την ευρεία έννοια της κατεύθυνσης ενώ διατηρεί την ευελιξία να προσαρμόζεσαι σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Οι ισχυροί ηγέτες εφαρμόζουν τις παρακάτω μεθόδους για την κατάστροση στρατηγικής

- Στην κατάστροση στρατηγικής κυρίαρχο ρόλο παίζει η ενεργός αναζήτηση για νέες ευκαιρίες.
- Η ισχύς είναι εστιασμένη στα χέρια του γενικού διευθυντή.
- Η στρατηγική κινείται μπροστά λαμβάνοντας «σημαντικές» αποφάσεις ενόψει της αβεβαιότητας.
- Η ανάπτυξη είναι ο κυρίαρχος στόχος.

Οι αρχές της επιχειρηματικής σχολής

- Η στρατηγική αναπτύσσεται από τον ηγέτη του οργανισμού και παρέχει ένα όραμα για το μέλλον.
- Ο ηγέτης προάγει το όραμα με ένα δεδομένο πάθος και διατηρεί στενό έλεγχο επί της εφαρμογής για να κάνει τις απαιτούμενες προσαρμογές.
- Η διαμόρφωση στρατηγικής στηρίζεται στην εμπειρία και στη διαίσθηση του ηγέτη.
- Το στρατηγικό όραμα είναι σκόπιμο με την ευρεία έννοιά του και ευέλικτο όσον αφορά τον τρόπο επίτευξης του οράματος.
- Ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις οδηγίες του ηγέτη.
- Συχνά η στρατηγική εστιάζει σε τμήματα αγοράς.

Η γνωσιακή σχολή: Διαμόρφωση στρατηγικής ως πνευματική διαδικασία

- Η γνωσιακή σχολή, η οποία ιδρύθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, στηρίζεται σε στοιχεία από τον κλάδο της γνωσιακής ψυχολογίας.
- Υπάρχει ένας μεγάλος όγκος έρευνας που δείχνει ότι τα άτομα αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα όταν πρόκειται να πάρουν αποφάσεις και μεταξύ άλλων είναι η έρευνα για υποστηρικτικά αποδεικτικά στοιχεία, η αδυναμία για εφαρμογή των ίδιων κριτηρίων σε παρόμοιες καταστάσεις, η αδυναμία αλλαγής των απόψεων κάποιου υπό το φως των νέων πληροφοριών που δείχνουν το αντίθετο, και τα πιο πρόσφατα γεγονότα που ασκούν μεγαλύτερη επιρροή από ό,τι τα παλιότερα γεγονότα.

Οι αρχές της γνωσιακής σχολής είναι μεταξύ άλλων οι εξής:

- Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι μια γνωσιακή διαδικασία η οποία συντελείται στο μυαλό του υπεύθυνου για την κατάσταση στρατηγικής.
- Οι στρατηγικές εμφανίζονται ως οπτικές γωνίες –έννοιες, χάρτες, πλαίσια και σχήματα- που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι χειρίζονται τις πληροφορίες που λαμβάνουν από το περιβάλλον.
- Ο ορατός κόσμος μπορεί να παρουσιαστεί ως μοντέλο ή να κατασκευαστεί.
- Οι στρατηγικές διαμορφώνονται δύσκολα και αλλάζουν από τη στιγμή της υλοποίησής τους.

Η σχολή της μάθησης: Διαμόρφωση στρατηγικής ως διαφαινόμενη διαδικασία.

- Η σχολή αυτή ιδρύθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και σύμφωνα με αυτή τα άτομα που ανήκουν σε έναν οργανισμό μαθαίνουν πώς να χρησιμοποιούν τις ικανότητες του οργανισμού για να αλλάζουν και να προσαρμόζονται με θετικό τρόπο προκειμένου να ανταποκριθούν σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται.
- Η σχολή αυτή ενδιαφέρεται λιγότερο για την πραγματική στρατηγική που διαμορφώθηκε, απ' ό,τι για αυτό που χρειάστηκε για να υλοποιηθεί μια στρατηγική.

Οι αρχές της σχολής της μάθησης είναι μεταξύ άλλων οι εξής:

- Πολλά άτομα σε ένα οργανισμό συμμετέχουν στη μάθηση και στη διαμόρφωση στρατηγικής.
- Η κατάστροψη στρατηγικής είναι μια διαδικασία μάθησης η οποία συντελείται διαχρονικά και δεν υπάρχει δυνατότητα διαχωρισμού της διαμόρφωσης και της υλοποίησης.
- Η διαδικασία της μάθησης εστιάζεται στην αξιολόγηση των μέτρων που λαμβάνονται για να εντοπιστεί οτιδήποτε είναι επιτυχημένο.
- Η ηγεσία εστιάζεται στη διευκόλυνση της διαδικασίας της στρατηγικής μάθησης.
- Οι στρατηγικές εμφανίζονται ως μοντέλα από το παρελθόν και γίνονται σχέδια για το μέλλον.

Η σχολή αυτή έχει θέσει ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο αρχιτέκτονας της στρατηγικής;
- Σε ποιο σημείο του οργανισμού λαμβάνει χώρα ή θα έπρεπε να λαμβάνει χώρα η διαμόρφωση στρατηγικής;
- Είναι δυνατός ο διαχωρισμός της διαμόρφωσης από την υλοποίηση;
- Πόσο ηθελημένη διαδικασία είναι η διαμόρφωση στρατηγικής;

Η σχολή της ισχύος: Διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία διαπραγμάτευσης

- Ο όρος *ισχύς* σημαίνει την άσκηση επιρροής πέραν των οικονομικών διαστάσεων (συνώνυμος του όρου *ισχύς* είναι ο όρος *πολιτική*).
- Η επιρροή της ισχύος από το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει κάθε οργανισμό και σε πολλές περιπτώσεις οι πολιτικές θα επιδράσουν σε έναν οργανισμό.
- Συνεπώς η εστίαση της προσοχής της σχολής της ισχύος, η οποία ιδρύθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980, είναι ότι η διαμόρφωση στρατηγικής αποτελεί μια πολιτική διαδικασία.

Τα παιχνίδια στρατηγικής μέσα σε ένα οργανισμό

- *Σχηματισμός συμμαχίας:* Διαπραγμάτευση σιωπηρών συμβάσεων προκειμένου να δημιουργηθεί μια βάση ισχύος.
- *Σχηματισμός αυτοκρατορίας:* Δημιουργία ενός μεγαλύτερου και ισχυρότερου τμήματος.
- *Κατάρτιση προϋπολογισμού:* Παιχνίδι σύμφωνα με σαφώς καθορισμένους κανόνες για την εξασφάλιση περισσότερων πόρων.
- *Εμπειρία:* Χρήση γνώσεων για τη δημιουργία μιας βάσης ισχύος.
- *Επανάσταση:* Προβολή αντίστασης στην εξουσία.
- *Αντεπανάσταση:* Ανταπόδοση της επίθεσης με πολιτικά μέσα.
- *Χρήση εξουσίας:* Χρησιμοποίηση επίσημης εξουσιοδότησης για την κατάκτηση της νίκης.
- *Αντίπαλα στρατόπεδα:* Διαμάχη ανάμεσα σε τμήματα ή άτομα.
- *Μυστικές πληροφορίες:* Χρήση προνομιούχων πληροφοριών από μια 'εσωτερική πηγή' προκειμένου να υπάρξει αλλαγή.
- *Γενίτσαροι:* Μια ολιγομελής ομάδα που επιδιώκει να εφαρμόσει την αλλαγή.
- *Κατώτερα εναντίων ανώτερων στελεχών:* Ένα παιχνίδι αντιπαλότητας ανάμεσα σε 'αδέρφια'

Οι αρχές της σχολής της ισχύος είναι μεταξύ άλλων οι εξής

- Η μορφή της στρατηγικής διαμορφώνεται από την ισχύ και την πολιτική.
- Οι στρατηγικές που ανακύπτουν από την πολιτική διαδικασία χρειάζονται χρόνο για να εμφανιστούν και συχνά έχουν τη μορφή θέσεων και τεχνασμάτων.
- Η πολιτική διαδικασία μπορεί να είναι εσωτερική και να χρησιμοποιεί τη διαπραγμάτευση, την πειθώ και σε μερικές περιπτώσεις την αντιπαράθεση με μεταβαλλόμενους συνασπισμούς και συμφέροντα.
- Ο οργανισμός μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει την πολιτική διαδικασία για να φροντίσει για συνεργασίες και συνασπισμούς που θα αυξήσουν την διαπραγματευτική ισχύ του.

Η σχολή της κουλτούρας: Διαμόρφωση στρατηγικής ως συλλογική διαδικασία

- Η κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων και εννοιών που ασπάζονται τα στελέχη και τα οποία διακρίνουν τον οργανισμό από τους άλλους.
- Οι διαστάσεις της κουλτούρας του οργανισμού είναι μεταξύ άλλων η ομαδική εργασία, η ειλικρίνεια, ο έλεγχος, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι αμοιβές και η σύγκρουση.

Βασικά σημεία σχολής κουλτούρας

- Η κοινωνική συναναστροφή που αφορά άλλα πρόσωπα μέσα στον οργανισμό είναι το κλειδί στη διαμόρφωση στρατηγικής. Η διαφαινόμενη στρατηγική θα αντικατοπτρίζει τις πεποιθήσεις και την κατανόηση όλων όσων ανήκουν στον οργανισμό.
- Τα άτομα αποκτούν τις πεποιθήσεις του οργανισμού μέσω μιας διαδικασίας μετάδοσης της κουλτούρας ή κοινωνικοποίησης που ενισχύονται από επίσημες εκπαιδευτικές περιόδους.
- Με δεδομένο τον άγραφο χαρακτήρα μερικών πεποιθήσεων, η προέλευση και η βάση για αυτές τις πεποιθήσεις θα είναι ασαφής ή άγνωστη.
- Η κατάστρωση στρατηγικής είναι μία σκόπιμη διαδικασία που αντικατοπτρίζει το μοντέλο δράσης που εφαρμόζει ο οργανισμός.
- Ως αποτέλεσμα της κουλτούρας που υπάρχει σε ένα οργανισμό, η στρατηγική αλλαγή είναι πιθανόν να κινηθεί αργά και να εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου. Σε μερικές περιπτώσεις όταν σε ένα οργανισμό υπάρχει η πεποίθηση ότι η πεποίθηση που υπάρχει είναι κάτι το ξεχωριστό, αυτό σημαίνει ότι η κουλτούρα είναι επηρεασμένη από στοιχεία ξένα προς τον οργανισμό

Η περιβαλλοντική σχολή: Διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία ανταπόκρισης

- Η περιβαλλοντική σχολή ιδρύθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1990.
- Θεωρεί τις δυνάμεις που δρουν έξω από τον οργανισμό ως ενεργές, ενώ ο ίδιος ο οργανισμός αντιδρά απλώς σε αυτές τις εξωτερικές δυνάμεις (που συχνά ονομάζονται περιβάλλον).
- Η κύρια συμβολή αυτής της σχολής είναι ότι επιχειρεί να οδηγήσει σε ισορροπία την συνολική εικόνα της διαμόρφωσης στρατηγικής.
- Η σχολή αυτή υποδηλώνει ότι το εξωτερικό περιβάλλον, η ηγεσία αλλά και ο ίδιος ο οργανισμός αυτός καθαυτός είναι οι πραγματικά υπεύθυνοι για την ανάπτυξη της στρατηγικής.
- Οι επιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να διερευνηθούν στο πλαίσιο της προσέγγισης PESTEL (Politics – Economy– Society –Technology – Environment –Law), η οποία αφορά στην κατηγοριοποίηση των επιδράσεων ως προς πέντε σημαντικές πτυχές, τις Πολιτικές, την Οικονομία, την Κοινωνία, την Τεχνολογία, το Φυσικό Περιβάλλον, και την Νομοθεσία. Γενικά στο εξωτερικό περιβάλλον μιας Βιβλιοθήκης και Υπηρεσίας Πληροφόρησης εντάσσονται όλα εκείνα τα στοιχεία που επιδρούν στην διοίκηση της Βιβλιοθήκης, και εκείνη δεν μπορεί να επηρεάσει.

Οι αρχές της περιβαλλοντικής σχολής

- Οι εξωτερικές περιβαλλοντικές δυνάμεις αποτελούν κεντρικό παράγοντα στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής.
- Ο οργανισμός πρέπει να αντιδράσει σε αυτές τις δυνάμεις γιατί αλλιώς θα χάσει την εγκυρότητά του στην αγορά.
- Η ηγεσία εστιάζει την προσοχή της στην μελέτη των περιβαλλοντικών δυνάμεων και στη διασφάλιση της κατάλληλης προσαρμογής από τον οργανισμό.

Η σχολή των προδιαγραφών: Διαμόρφωση στρατηγικής ως διαδικασία μετασχηματισμού

- Η σχολή των προδιαγραφών, η οποία ιδρύθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1990, επιχειρεί να ολοκληρώσει τη στρατηγική δείχνοντας πώς οι διάφορες διαστάσεις ενός οργανισμού συνεργάζονται κάτω από ειδικές συνθήκες για να δώσουν τον ορισμό «καταστάσεων» μοντέλων ή ιδανικών ειδών

Οι αρχές της σχολής των προδιαγραφών

- Οι περισσότεροι οργανισμοί μπορούν να περιγραφούν ως σταθεροί, υιοθετώντας μια συγκεκριμένη δομή που ανακύπτει από μία συγκεκριμένη δέσμη στρατηγικών.
- Οι περίοδοι σταθερότητας διακόπτονται από περιόδους σημαντικών μεταβολών ή μετασχηματισμού.
- Αυτές οι περίοδοι σταθερότητας και μετασχηματισμού μπορούν να γίνουν άριστα κατανοητές ως κύκλοι ζωής του οργανισμού.
- Το κλειδί για το στρατηγικό μανάτζμεντ είναι να αναγνωρίσουμε την ανάγκη για μετασχηματισμό και μανάτζμεντ της διαδικασίας αλλαγής χωρίς να υπάρξει αρνητικός αντίκτυπος στον οργανισμό.
- Σε διαφορετικές χρονικές στιγμές μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές σχολές διαμόρφωσης στρατηγικής. Το κλειδί είναι να επιλέξουμε την σωστή διαδικασία της σχολής ανάλογα με τις περιστάσεις.