



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

Διπλωματική Εργασία

***ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ***

Καλλιόπη Μακκίδου

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 2021

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

« Στρατηγικό Μάρκετινγκ και Αποδοτικότητα Πρώτων Μέσων των Ανδρικών Γυναικών : Μελέτη Περιπτώσεων »

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολο τους, κάνοντας πληρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

Μακρίδου Καλλιόπη 25/05/2021

Μακρίδου Καλλιόπη

*Αφιερώνεται στη μνήμη της
Αγγελικής*

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Καλλιόπη Μακκίδου

Σημαντικοί Όροι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Περίληψη

Ένας από τους πρωταρχικούς σκοπούς των επιχειρήσεων, πέραν της επιβίωσης, είναι η απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Τα τελευταία χρόνια και έχοντας αξιοποιήσει την πλειονότητα των πόρων τους, έχει παρατηρηθεί πως οι επιχειρήσεις επιδιώκουν σε πολλές περιπτώσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του ανθρωπίνου δυναμικού τους.

Κύριος στόχος της παρούσας διπλωματικής είναι πρωτίστως η εξέταση των θεωριών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ξεχωριστά ενώ σε ένα δεύτερο στάδιο εξετάζεται η μεταξύ τους συσχέτιση όσον αφορά τη δημιουργία αξίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο αποτυπώνονται οι βασικές έννοιες γύρω από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Στη συνέχεια αναλύεται η σύνδεση μεταξύ των δύο θεωριών δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία αξίας μέσω των εργαζομένων ενώ επίσης γίνεται αναφορά στις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις.

Στο τελευταίο κεφάλαιο μελετάται η περίπτωση της Avis Rent A Car Θάσου. Συγκεκριμένα αναφέρονται αρχικά, κάποια ιστορικά στοιχεία τόσο για την Avis όσο και για την Avis Θάσου. Έπειτα επισημαίνονται οι πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού που έχει υιοθετήσει η Avis Θάσου. Τέλος αναλύεται η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί και το πως οι εργαζόμενοι συμβάλουν σε αυτή αλλά παρατίθεται και η πρόταση στρατηγικής που δύναται να ακολουθήσει η εταιρεία τόσο σε επιχειρησιακό όσο και επιχειρηματικό επίπεδο.

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, Νικόλαο Τεωργόπουλο, για την καθοδήγησή του και τις στοχευμένες παρατηρήσεις του καθ'όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής διατριβής, όπως επίσης και για τη γενικότερη συμβολή του ως καθηγητή στα τρία εξάμηνα φοίτησής μου στο πρόγραμμα. Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του προγράμματος για τις γνώσεις και συμβουλές που μου προσέφεραν.

Τέλος δεν θα μπορούσα να παραλείψω την οικογένειά μου, την οποία και ευχαριστώ για την αμέριστη ηθική υποστήριξη και την κατανόηση που επέδειξε σε όλο το διάστημα φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1.1: Υλικοί Πόροι	17
Πίνακας 1.2: Άυλοι Πόροι	18
Πίνακας 3.1: Παραδείγματα επιχειρησιακών ικανοτήτων	53
Πίνακας 3.2: Συνεισφορά και περιορισμοί των τριών οπτικών	59
Πίνακας 3.3: Διαστάσεις της συμπεριφοράς των εργαζομένων	62
Πίνακας 3.4: Οι σκοποί της ΔΑΠ σε τέσσερα επίπεδα	64
Πίνακας 4.1: Τμηματοποίηση αφοσιωμένων πελατών	83

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	4
Διάγραμμα 1.2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον	7
Διάγραμμα 1.3: Το υπόδειγμα του Porter	13
Διάγραμμα 1.4: Οργανωτική Δομή	16
Διάγραμμα 1.5: Η Αλυσίδα Αξίας	20
Διάγραμμα 1.6: Επίπεδα Στρατηγικών	23
Διάγραμμα 1.7: Οι τρεις βασικές στρατηγικές	26
Διάγραμμα 2.1: Ο κύκλος των ανθρωπίνων πόρων	35
Διάγραμμα 2.2: Το μοντέλο του Harvard για τη ΔΑΠ	37
Διάγραμμα 2.3: Αρχιτεκτονική δομή της λειτουργίας των ανθρωπίνων πόρων	38
Διάγραμμα 2.4: Το σύστημα του HRM	40
Διάγραμμα 2.5: Οι κύριες λειτουργίες του HRM	43
Διάγραμμα 2.6: Προγραμματισμός Στελέχωσης	44
Διάγραμμα 2.7: Οι ρόλοι του HRM	45
Διάγραμμα 3.1: Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων	51
Διάγραμμα 3.2: Αρχιτεκτονική του Ανθρωπίνου Κεφαλαίου	66
Διάγραμμα 3.3: Προσεγγίσεις σχετικά με τη διαμόρφωση στρατηγικών	68
Διάγραμμα 3.4: Ολοκληρωμένο πλαίσιο Διεθνούς Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	71
Διάγραμμα 4.1: Το πλαίσιο των 7-S της McKinsey & Co	80
Διάγραμμα 4.2: Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης του πελάτη, εργασιακής ικανοποίησης και κερδών/ πωλήσεων	83
Διάγραμμα 4.3: Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αφοσίωση των πελατών	89

Διάγραμμα 4.4: Τα 5 στάδια της ενδυνάμωσης	91
Διάγραμμα 4.5: Ο κύκλος της καλής εξυπηρέτησης	92

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
1.1 Η έννοια και η σημασία της στρατηγικής	1
1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ	3
1.2.1 Η σημασία και τα πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ ..	5
1.3 Ανίχνευση Περιβάλλοντος	6
1.3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον	7
1.3.2 Εσωτερικό Περιβάλλον	14
1.3.3 Ανάλυση S.W.O.T.....	20
1.4. Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	21
1.4.1 Επίπεδα Στρατηγικής.....	22
1.5. Υλοποίηση Στρατηγικής.....	26
1.6. Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής.....	27
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	31
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ	31
(HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)	31
2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνου Παράγοντα.....	31
2.1.1 Η εξέλιξη του HR στο χρόνο	33
2.1.2 Μοντέλα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HRM Models)	34
2.1.3 Αρχιτεκτονική Δομή και Συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων	38
2.2. Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	41
2.2.1. Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	41
2.2.2. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HR Functions)	42
2.3. Ο ρόλος των HR Professionals	45
Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	49
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	49
(STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)	49
3.1 Ορισμός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων.....	49
3.2. Πλαίσια υποστήριξης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων	
Πόρων	52
3.2.1 Θεωρία Πόρων Ικανοτήτων.....	52
3.2.2 Στρατηγική Εξισορρόπηση	56
3.2.3 Στρατηγική Ευελιξία	57

3.3. Προσεγγίσεις γύρω από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων	57
3.3.1 Προσέγγιση της καλύτερης πρακτικής (Best –Practice Approach)	59
3.3.2 Προσέγγιση της καλύτερης εξισορρόπησης (Best- Fit Approach)	60
3.3.3 Προσέγγιση της ομαδοποίησης (Bundling)	62
3.4. Στρατηγικές Ανθρωπίνου Δυναμικού	63
3.4.1 Γενικές Στρατηγικές Ανθρωπίνου Δυναμικού	64
3.4.2 Ειδικές Στρατηγικές	66
3.4.3. Διαμόρφωση και Υλοποίηση Στρατηγικής Ανθρωπίνου Δυναμικού	67
3.5. Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνου Παράγοντα	69
Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	76
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ AVIS RENT A CAR ΘΑΣΟΥ	76
4.1. Ιστορική Αναδρομή της Avis Rent A Car	76
4.2. Όραμα, Αποστολή & Φιλοσοφία της Avis	77
4.2.1. Αξίες της Avis	79
4.3 Avis και Ανθρώπινο Δυναμικό	81
4.4 Η Avis Rent A Car Θάσου	85
4.5 Οργάνωση Ανθρωπίνων Πόρων της Avis Θάσου	86
4.6 Παρακίνηση των εργαζομένων της Avis Θάσου	88
4.7. Στρατηγικές Ανθρωπίνου Δυναμικού της Avis Θάσου	93
4.7.1 Οι γενικές στρατηγικές ανθρωπίνου δυναμικού της Avis Θάσου	93
4.7.2 Οι ειδικές στρατηγικές ανθρωπίνου δυναμικού της Avis Θάσου	94
4.8 Επιχειρηματική Στρατηγική της Avis Θάσου	95
4.8.1 Η συμβολή του ανθρωπίνου δυναμικού στη δημιουργία αξίας ..	96
4.9 Πρόταση Στρατηγικής	97
Συμπεράσματα	98
Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου	100
Βιβλιογραφία	102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Η έννοια και η σημασία της στρατηγικής

Ο όρος στρατηγική δεν εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια, αλλά αντιθέτως χρησιμοποιείται ευρέως ήδη από την αρχαιότητα (Γεωργόπουλος, 2013). Ετυμολογικά προέρχεται από τις ελληνικές λέξεις *στρατός* και *άγω*. Ο Ξενοφών, όντας ένας από τους πρώτους που χρησιμοποίησαν τον όρο, προσέγγισε την έννοια της στρατηγικής δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σύνδεση μεταξύ της ηγεσίας και της διαμόρφωσης στρατηγικής, καθώς θεωρούσε πως η στρατηγική υπάγονταν στα καθήκοντα όσων βρίσκονταν υπ'ευθύνη (Macmillan & Tamroe, 2000).

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί διαφορετικοί ορισμοί για τη στρατηγική, με καθέναν από αυτούς να επιδιώκει να αποσαφηνίσει μια συγκεκριμένη κάθε φορά πτυχή του όρου. Το γεγονός αυτό είναι αναμενόμενο λόγω του ότι η στρατηγική είναι ένα ζήτημα που απασχολεί πέραν των ακαδημαϊκών, τους επιχειρηματίες, τους πολιτικούς, τους στρατιωτικούς (Macmillan & Tamroe, 2000).

Μερικοί από τους πιο γνωστούς ορισμούς γύρω από τη στρατηγική που έχουν αποτυπωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία παρατίθενται ακολούθως:

- Σύμφωνα με τον Andrew Chandler (1962) *«η στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών της επιχείρησης, η υιοθέτηση δράσεων και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων»*.
- Ο Child (1972) υποστήριξε πως *«η στρατηγική είναι ένα σύνολο θεμελιωδών ή κρίσιμων επιλογών σχετικά με τους σκοπούς και τα μέσα μιας επιχείρησης»*
- Για τον Richard Rumlet (1984) *«η στρατηγική περιλαμβάνει τη συνεχή αναζήτηση τρόπων με τους οποίους οι μοναδικοί πόροι της εταιρείας μπορούν να αναδιανεμηθούν σε μεταβαλλόμενες συνθήκες»*.
- Οι Faulkner και Johnson (1992) θεωρούν πως *«η στρατηγική ασχολείται με τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και το σκοπό ενός οργανισμού. Ασχολείται επίσης*

σοβαρά με τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός τοποθετείται σε σχέση με το περιβάλλον και ειδικότερα με τους ανταγωνιστές του ... Ασχολείται με την καθιέρωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ιδανικά διατηρήσιμο με την πάροδο του χρόνου, όχι μέσω τεχνικών ελιγμών, αλλά μέσω μιας συνολικής μακροπρόθεσμης οπτικής».

- Η στρατηγική για τους Johnson και Scholes (1993) είναι *«η κατεύθυνση και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, ο οποίος ταιριάζει με τους πόρους του στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον του, και ιδίως στις αγορές, τους πελάτες του για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων».*
- Σύμφωνα με τον John Purcell (1999) *«η έμφαση στη στρατηγική δίνεται στις εστιασμένες ενέργειες που διαφοροποιούν την εταιρεία από τους ανταγωνιστές».*
- Τέλος οι Boxall and Purcell (2003) διατύπωσαν τον όρο της στρατηγικής *«ως ένα σύνολο στρατηγικών επιλογών, μερικές από τις οποίες μπορεί να σχεδιαστούν επίσημα. Είναι αναπόφευκτο πως ένα μεγάλο μέρος, αν όχι το μεγαλύτερο μέρος, της στρατηγικής μιας επιχείρησης θα αναδυθεί με την πάροδο του χρόνου».*

Η στρατηγική εφαρμόζεται και αφορά όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς ανεξαρτήτου του μεγέθους τους, του είδους της επιχειρηματικής τους δράσης, αλλά και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται (Γεωργόπουλος, 2013). Η έννοια της στρατηγικής είναι διττής φύσεως. Αφενός, επιδιώκει να ξεκαθαρίσει το πού επιθυμεί μια επιχείρηση να κατευθυνθεί, αλλά και τον τρόπο που θα φτάσει εκεί. Αφορά δηλαδή τους μακροπρόθεσμους κυρίως στόχους και τον τρόπο επίτευξης αυτών. Αφετέρου, η στρατηγική συμπεριλαμβάνει την εξισορρόπηση (strategic fit) του οργανισμού τόσο με το εξωτερικό όσο και με το εσωτερικό του περιβάλλον. Ειδικότερα, ένας οργανισμός προκειμένου να μεγιστοποιήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, πρέπει να είναι σε θέση να «ταιριάζει» τις ικανότητες και τους πόρους που έχει στη διάθεσή του με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές (Armstrong, 2008).

Συνοπτικά, ο όρος στρατηγική αναφέρεται στο ολοκληρωμένο σχέδιο των επιχειρήσεων, το οποίο και έχει διαμορφώσει η διοίκηση, που υποβοηθά την επίτευξη των σκοπών των εκάστοτε επιχειρήσεων, όπως αυτοί έχουν τεθεί βάσει των αξιών, φιλοφοξιών και των πιστεύω των στελεχών (Γεωργόπουλος, 2013).

1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management) είναι δυνατό να οριστεί ως εκείνη η επιστήμη και τέχνη μέσω της οποίας διαμορφώνονται, υλοποιούνται και αξιολογούνται εκείνες οι διαλειτουργικές αποφάσεις που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να εκπληρώνει επιτυχώς τους σκοπούς του (David, 2011). Πρόκειται δηλαδή, για ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη επίδοση του οργανισμού (Wheelen et al., 2018).

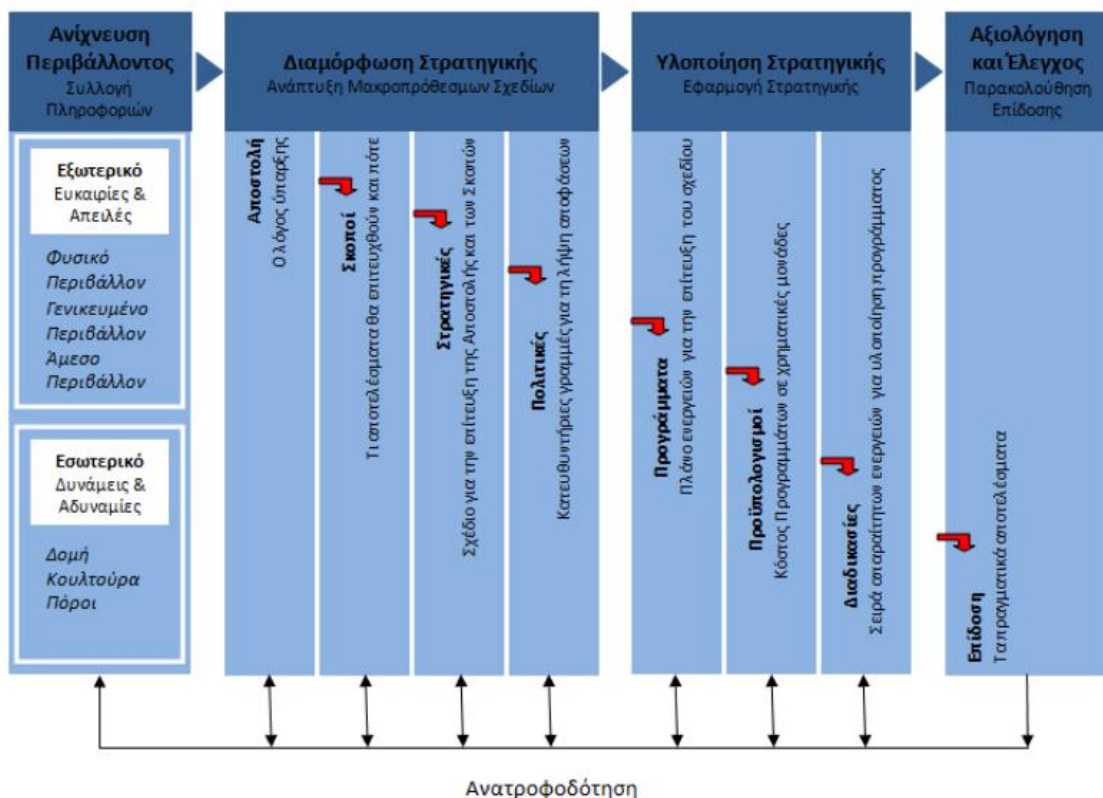
Όπως συμβαίνει με όλες τις θεωρίες, έτσι και στην περίπτωση του στρατηγικού μάνατζμεντ, με το πέρασμα του χρόνου έχουν αναπτυχθεί νέοι τρόποι σκέψης. Αν και φαινομενικά, η διαμόρφωση της στρατηγικής δεν θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολη, η επίτευξή της από την άλλη πλευρά δεν είναι εύκολη. Γενικά, οι περισσότερες επιχειρήσεις αναπτύσσουν τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ για μεγάλο χρονικό διάστημα και συγκεκριμένα εξελίσσονται μέσα από τις τέσσερις ακόλουθες φάσεις (Subba Rao, 2016):

1. **Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός (basic financial planning):** Με χρονικό ορίζοντα το ένα έτος και τις περισσότερες πληροφορίες να προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον (Wheelen et al., 2018) η πρώτη αυτή φάση ουσιαστικά συνοψίζεται στην σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού (Subba Rao, 2016).
2. **Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός (forecast based planning):** Η δεύτερη φάση χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια να προβλεφθεί το μέλλον (Subba Rao, 2016) αλλά και το διαρκή ανταγωνισμό μεταξύ των διευθυντικών στελεχών να εξασφαλίσουν τους περισσότερους δυνατούς από τους ήδη περιορισμένους πόρους για το τμήμα που λειτουργεί υπ'ευθύνη τους. Σε αντίθεση με την προγενέστερη φάση, ο χρονικός ορίζοντας κυμαίνεται μεταξύ 3 και 5 χρόνων και τα δεδομένα αυτή τη φορά προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (Wheelen et al., 2018).
3. **Στρατηγικός σχεδιασμός (externally oriented strategic planning):** Στο σημείο αυτό ο οργανισμός λαμβάνει υπ' όψη του σε μεγαλύτερο βαθμό το πολυτάραχο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Τα υψηλόβαθμα στελέχη επιφορτίζονται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής ενώ οι εργαζόμενοι στα χαμηλότερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας επωμίζονται την υλοποίηση των στρατηγικών αυτών (Wheelen et al., 2018).
4. **Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management):** Η φάση αυτή διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες καθώς πλέον συμμετέχουν όλοι οι

εργαζόμενοι ανεξαρτήτως του επίπεδου διοικητικής ιεραρχίας στη διαμόρφωση και εκτέλεση της στρατηγικής. Καλλιεργείται λοιπόν, ένα υποστηρικτικό και συμμετοχικό κλίμα εντός της επιχείρησης (Wheelen et al., 2018) και η αφετηρία της διαδικασίας εντοπίζεται πλέον στην ανίχνευση των αλλαγών του περιβάλλοντος.

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας αυτής, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία:

1. Ανίχνευση περιβάλλοντος (Environmental Scanning)
2. Διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation)
3. Υλοποίηση στρατηγικής (Strategy Implementation)
4. Αξιολόγηση και έλεγχο (Evaluation & Control)



Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: *Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2018, Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability, Harlow, England Pearson, σελ.47*

Το μοντέλο αυτό δεν επιτάσσει το τι πραγματικά πρέπει να κάνει μια επιχείρηση, αλλά αντιθέτως παρουσιάζει αυτά που πρέπει ένας οργανισμός να πράξει στα πλαίσια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Wheelen et al., 2018). Από τα βασικά χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι πως πρόκειται για μια δυναμική και διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία. Η διαμόρφωση, η υλοποίηση και αξιολόγηση των στρατηγικών ενεργειών και αποφάσεων οφείλει συνεπώς να πραγματοποιείται συνεχώς και όχι στο τέλος κάθε έτους. Επιπλέον, τα συστατικά στοιχεία του υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι αλληλένδετα, έχοντας ως αποτέλεσμα οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα από αυτά να οδηγεί αναπόφευκτα σε αλλαγή ενός ή και περισσότερων στοιχείων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το γεγονός ότι αλλαγή στους σκοπούς και τις στρατηγικές μπορεί να επέλθει από μια αλλαγή στην οικονομία. Αντιστοίχως, η αδυναμία εκπλήρωσης των ετησίως τιθέμενων στόχων είναι ικανή να πυροδοτήσει μια μεταβολή στις πολιτικές της επιχείρησης -τις κατευθυντήριες εκείνες γραμμές που δίνονται από την ανώτερη διοίκηση αναφορικά με τον τρόπο που πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ομοιομορφία στη λήψη τους από όλα τα διοικητικά επίπεδα- ενώ η διαφοροποίηση της στρατηγικής που ακολουθούν οι άμεσοι ανταγωνιστές της επιχείρησης πολλές φορές απαιτεί αναθεώρηση της εταιρικής αποστολής (David, 2011).

1.2.1 Η σημασία και τα πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Με βάση όσα έχουν ήδη ειπωθεί, γίνεται ευκόλως αντιληπτό πως το Στρατηγικό Μάνατζμεντ περιστρέφεται γύρω από το τρόπο διαχείρισης της αλλαγής (the management of change). Με τον όρο αλλαγή εννοούνται αφενός οι αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον αφενός όμως εννοούνται και οι αλλαγές στον τρόπο που τα δύο αυτά στοιχεία συνδέονται μεταξύ τους (Γεωργόπουλος, 2013). Η προσαρμογή στην αλλαγή είναι το κλειδί για να επιτευχθεί η επιβίωση μια επιχείρησης (David, 2011). Όπως έχει αναφέρει και ο Waterman (1987): *«Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, περισσότερο από οποιαδήποτε προηγούμενη εποχή, το μόνο σταθερό είναι η αλλαγή. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί διαχειρίζονται αποτελεσματικά την αλλαγή, προσαρμόζοντας συνεχώς τις στρατηγικές, τα συστήματα, τα προϊόντα και την κουλτούρα τους για να επιβιώσουν από τα σοκ και ευημερούν από τις δυνάμεις που καταστρέφουν τον ανταγωνισμό»*

Κατά την έναρξη της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ τίθενται τρία βασικά ερωτήματα (David, 2011):

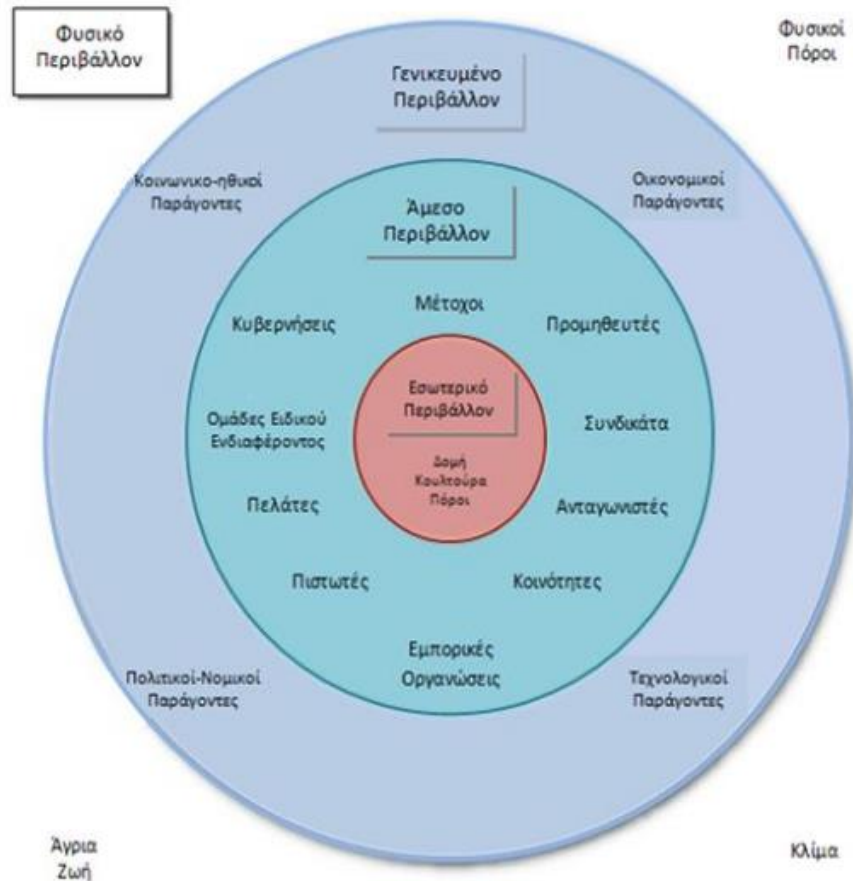
- 1. Που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα;**
- 2. Που θέλουμε να βρεθεί;**
- 3. Πως θα βρεθεί εκεί;**

Μέσω του Στρατηγικού Μάνατζμεντ παρέχεται η δυνατότητα σε όσους έχουν επιφορτιστεί με τη χάραξη της στρατηγικής να μην αντιδρούν απλώς στην αλλαγή (reactive), αλλά αντιθέτως να είναι σε θέση να προενεργούν (proactive) και να χαράξουν οι ίδιοι τη μελλοντική τους πορεία (Γεωργόπουλος, 2013). Επίσης, για να επιτευχθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι εύλογο να αποτελεί επίσημη διαδικασία (Wheelen et al., 2018). Μεγαλύτερου μεγέθους οργανισμοί τείνουν να υιοθετούν περισσότερο την παραπάνω θέση. Εν αντιθέσει δεν συμβαίνει το ίδιο σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις (David, 2011). Τέλος, όσον αφορά στους εργαζομένους, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ συμβάλλει στην αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων σε σημαντικό βαθμό (Γεωργόπουλος, 2013).

1.3 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ που αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η ανίχνευση του περιβάλλοντος (environmental scanning) είναι το πρώτο στάδιο της διαδικασίας αυτής. Συγκεκριμένα, ως κύριο σκοπό το στάδιο αυτό έχει τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και διάχυση πληροφοριών τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος, στα στελέχη εκείνα των επιχειρήσεων, που είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Από τη στιγμή που οι πληροφορίες επεξεργαστούν, είναι δυνατό πλέον να εντοπιστούν οι στρατηγικοί παράγοντες (strategic factors) -στοιχεία δηλαδή του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που συμβάλλουν στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Μέσω της διαδικασίας που περιγράφηκε, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν την αβεβαιότητα, ενώ δεν είναι λίγες εκείνες οι μελέτες που έχουν εντοπίσει θετική συσχέτιση μεταξύ των εταιρειών που πραγματοποιούν περιβαλλοντική ανίχνευση και των κερδών που αυτές διαγράφουν (Wheelen et al., 2018).

Το περιβάλλον, όπως διακρίνεται και στο διάγραμμα 1.2, χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό.



Διάγραμμα 1.2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Πηγή: *Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2018, Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability, Harlow, England Pearson, σελ. 48*

1.3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα ορισμένο περιβάλλον, το οποίο και διαφέρει από κλάδο σε κλάδο (Γεωργόπουλος, 2013). Ειδικότερα, τα περιβάλλοντα μέσα στα οποία λειτουργούν σήμερα οι οργανισμοί είναι συνεχώς μεταβαλλόμενα. Οι μεταβολές αυτές έχουν τη δυναμική τόσο να επιτρέψουν σε μία επιχείρηση να θριαμβεύσει όσο και να της προξενήσουν ανεπανόρθωτη βλάβη. Η διαφορά στις δύο αυτές συνθήκες έγκειται στο αν ο οργανισμός διαθέτει τα αντανακλαστικά μέσα και τη

διορατικότητα ώστε να μπορέσει να εναρμονιστεί γρήγορα με τις εξελίξεις που συντελούνται στο περιβάλλον στο οποίο ανήκει. Απαιτείται συνεπώς, η επίτευξη ενός «ταιριάσματος», μιας εξισορρόπησης μεταξύ αυτών που οι αλλαγές του περιβάλλοντος επιτάσσουν και όσων η επιχείρηση είναι ικανή να προσφέρει (Wheelen et al., 2018).

Ένα ακόμη από τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η αβεβαιότητα. Με το όρο περιβαλλοντική αβεβαιότητα εννοείται ο βαθμός πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος συν το βαθμό αλλαγών. Η αβεβαιότητα αυτή δυσκολεύει σαφώς το έργο των διευθυντικών στελεχών αναφορικά με την κατάστρωση μακροπρόθεσμων σχεδίων. Ωστόσο, εάν συνδυαστεί με πτυχές όπως η καινοτομία και η δημιουργικότητα αποτελεί μια εν δυνάμει ευκαιρία (Wheelen et al., 2018).

Συμπερασματικά η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος έχει ως παράγωγο την εύρεση ευκαιριών (strengths) οι οποίες θα συμβάλλουν στη διαμόρφωση των ενδεδειγμένων στρατηγικών και στην αποφυγή των απειλών (threats) (Γεωργόπουλος, 2013).

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στις εξής κατηγορίες (Wheelen et al., 2018):

1. **Φυσικό Περιβάλλον**
2. **Μακρο-περιβάλλον**
3. **Μικρο-περιβάλλον**

Το **φυσικό περιβάλλον** αναφέρεται στους φυσικούς πόρους, το κλίμα και την άγρια ζωή. Οι επιχειρήσεις έχουν ως καθήκον να το εξετάζουν υπό το πρίσμα αρχικά της διαθεσιμότητας πόρων που άλλοτε ήταν σε αφθονία και είναι αναγκαίοι στην επιχείρηση και εν συνεχεία υπό το πρίσμα του αντίκτυπου που έχουν οι επιχειρησιακές δραστηριότητες στο ίδιο το φυσικό περιβάλλον (Wheelen et al., 2018).

Το **μακρο-περιβάλλον** ονομάζεται και **γενικευμένο (societal)**. Η ανίχνευση του μακρο-περιβάλλοντος διενεργείται μέσω της ανάλυσης **P.E.S.T.** Η εν λόγω ανάλυση συνοψίζει τις επιρροές που ασκούνται από **πολιτικές (Political)**, **οικονομικές (Economical)**, **κοινωνικοπολιτιστικές (Sociocultural)** και **τεχνολογικές (Technological)** δυνάμεις (Γεωργόπουλος, 2013).

Τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να αναλύουν τις μεταβολές και τις τάσεις που παρατηρούνται στις μεταβλητές που αντιπροσωπεύει η εκάστοτε από τις τέσσερις

δυνάμεις. Επιπροσθέτως, είναι εύκολο να παρατηρηθεί η άμεση σύνδεση μεταξύ των τεσσάρων παραγόντων. Αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον συνήθως επιφέρουν οικονομικές αλλαγές ή ακόμη και κοινωνικοπολιτιστικές (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Ωστόσο, στο σημείο αυτό να επισημανθεί πως οι μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος με την αμεσότερη επίδραση στη διαμόρφωση της στρατηγικής βρίσκονται στο μικρο-περιβάλλον ενός οργανισμού, το οποίο και θα αναλυθεί στη συνέχεια (Thompson et al., 2016). Στη βιβλιογραφία επίσης συναντώνται και άλλες αναλύσεις πέραν της **P.E.S.T.**.

Ακολουθώς, αναλύονται εν συντομία τα τέσσερα στοιχεία του μοντέλου:

- Το **πολιτικό περιβάλλον** δίνει έμφαση στο ρόλο του κράτους (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Με τον όρο πολιτικές δυνάμεις εννοούνται όλες οι αλλαγές σε νόμους και κανονισμούς που διέπουν τη λειτουργία των κρατών και έχουν την ισχύ να επηρεάσουν τη στρατηγική που θα διαγράψουν οι επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες που ακολουθούνται από τα κράτη σχηματίζουν τους νόμους μιας κοινωνίας, οι οποίοι με τη σειρά τους γεννούν ευκαιρίες και απειλές για τους οργανισμούς και καθορίζουν τον τρόπο και της δικής τους λειτουργίας (Hill & Jones, 2014). Ειδικότερα, για επιχειρήσεις εξαρτώμενες από κρατικές συμβάσεις, προβλέψεις αναφορικά με το πολιτικό περιβάλλον θεωρούνται ζωτικής σημασίας (David, 2011).
- Το **οικονομικό περιβάλλον** απαρτίζεται από μεγέθη που πλήττουν σε ένα πρώτο βαθμό την ευημερία των κρατών και τοπικών οικονομιών και κατά συνέπεια τις ίδιες τις εταιρείες. Τα πιο αξιοσημείωτα από αυτά τα μεγέθη είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας, τα επιτόκια, η συναλλαγματική ισοτιμία και ο πληθωρισμός (Hill & Jones, 2014).
- Η αναθεώρηση των ισχύοντων κοινωνικών αξιών και η θέσπιση νέων συγκαταλέγονται στο τρίτο στοιχείο της ανάλυσης **P.E.S.T.**, το **κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον**. Το περιβάλλον αυτό, όπως και τα υπόλοιπα, εμφανίζει ευκαιρίες και απειλές (Hill & Jones, 2014,) για μικρές, μεγάλες, κερδοσκοπικές ή μη επιχειρήσεις. Τέλος σε αυτό συγκαταλέγονται και δημογραφικές αλλαγές (Γεωργόπουλος, 2013).
- Τέλος οι μεταβλητές που υπάρχουν στο **τεχνολογικό περιβάλλον** είναι ιδιαίτερως σημαντικές. Οι μεταβολές στο τεχνολογικό περιβάλλον διαθέτουν την ικανότητα να περιθωριοποιήσουν τα άλλοτε εδραιωμένα προϊόντα και συγχρόνως να τονίσουν δυνητικές αλλαγές σε αυτά (Hill & Jones, 2014). Πέραν

αυτού, ο ρυθμός με τον οποίο συμβαίνουν, ειδικά τις τελευταίες δεκαετίες, είναι ταχύς. Αποτελούν τέλος τη βασική αιτία που η διεθνής επιχειρηματική σκηνή απόκτησε υπόσταση και δυναμική (Subba Rao, 2016).

Στο **μικρο-περιβάλλον**, γνωστό και ως **άμεσο** ή **ανταγωνιστικό περιβάλλον** ή **περιβάλλον καθήκοντος**, υπάγονται όλες οι δυνάμεις που επιδρούν άμεσα σε μία επιχείρηση. Πρόκειται για το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσει τη δραστηριότητα της και λειτουργεί μια επιχείρηση. Συναντάται επίσης πολλές φορές με την ονομασία βιομηχανικός κλάδος (industry) (Γεωργόπουλος, 2013). Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να διαχωριστεί η έννοια της βιομηχανίας (sector) από την έννοια του βιομηχανικού κλάδου. Η πρώτη έννοια είναι ευρύτερη της δεύτερης και περιλαμβάνει τους στενά συνδεδεμένους κλάδους (Hill & Jones, 2014). Με τον όρο βιομηχανικός κλάδος αναφερόμαστε σε ένα σύνολο οργανισμών που παράγουν ομοειδή προϊόντα. Κατά γενική ομολογία τα στελέχη ανιχνεύοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον επικεντρώνονται στη μελέτη των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται άμεσα μαζί τους (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007).

Το **άμεσο περιβάλλον** αναλύεται με τη βοήθεια του υποδείγματος του **Porter**, το οποίο εστιάζει στις 5 δυνάμεις ανταγωνισμού: **την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, την απειλή από υποκατάστατα, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και την ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων** (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Κάθε μια από αυτές τις δυνάμεις καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού αλλά και το περιθώριο κερδοφορίας του κλάδου (Porter, 1998). Όσο ισχυρότερη γίνεται η κάθε δύναμη τόσο μικραίνει η ικανότητα των εταιρειών να προχωρούν σε αύξηση των τιμών και κατά συνέπεια σε καταγραφή υψηλών κερδών. Για το λόγο αυτό μια ισχυρή δύναμη μπορεί να κριθεί ως απειλή για τον κλάδο σε αντίθεση με μια χαμηλή ανταγωνιστική δύναμη που συχνά θεωρείται ως ευκαιρία για τη διαγραφή κερδοφόρας πορείας (Hill & Jones, 2014). Σαφώς η ελκυστικότητα διαφέρει από κλάδο σε κλάδο και εξαρτάται από διαφορετικούς εξωγενείς παράγοντες (Γεωργόπουλος, 2013).

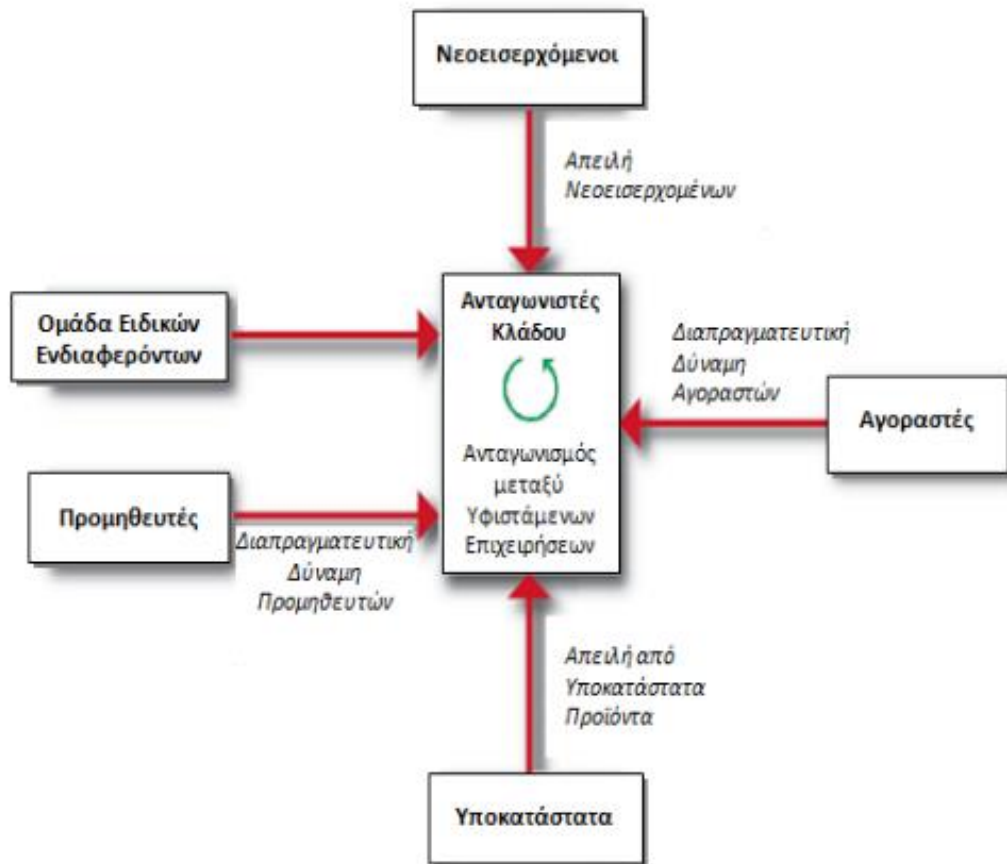
1. **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:** Οι νεοεισερχόμενοι αποτελούν απειλή για τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς όσων ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο, αλλά επίσης η εμφάνισή τους σηματοδοτεί την αύξηση της παραγωγικής ικανότητας του κλάδου, γεγονός που σε περιπτώσεις όπου η ζήτηση δεν αυξάνεται οδηγεί σε μείωση του κόστους που επιβαρύνει τους καταναλωτές. Ως

εκ τούτου γίνεται κατανοητό πως οι νέοι αυτοί ανταγωνιστές πιέζουν τους ήδη υφιστάμενους στον κλάδο να βελτιώνουν συνεχώς την επίδοσή τους (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007). Η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών σε ένα κλάδο είναι συνάρτηση των εμποδίων εισόδου (entry barriers) (Johnson, Whittington & Scholes, 2011), δηλαδή παραγόντων που μετατρέπουν την είσοδο σε δαπανηρή υπόθεση (Hill & Jones, 2014). Υψηλά εμπόδια εισόδου απωθούν τους επίδοξους ανταγωνιστές να εισέλθουν σε ένα βιομηχανικό κλάδο. Μερικά από τα πιο γνωστά εμπόδια εισόδου είναι: οικονομίες κλίμακος, κρατικοί κανονισμοί (Hill & Jones, 2014), πρόσβαση σε κανάλια διανομής αλλά και τα ενδεχόμενα αντίποινα όλων όσων δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).

2. **Απειλή από υποκατάστατα:** Τα υποκατάστατα είναι προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία δεν ανήκουν στο δεδομένο κλάδο που εξετάζεται (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007), ωστόσο καλύπτουν παρόμοιες ανάγκες (Hill & Jones, 2014). Σύμφωνα με τον Porter, έχουν τη δύναμη να μειώνουν τις αναμενόμενες αποδόσεις του κλάδου θέτοντας ένα ανώτατο όριο τιμών στα προσφερόμενα προϊόντα (Porter, 1998). Γενικά, η απειλή από υποκατάστατα γίνεται εντονότερη όταν ο αριθμός των υποκατάστατων είναι μικρός, όταν το κόστος μετακίνησης (switching cost) είναι επίσης μικρό, όταν η τιμή τους είναι χαμηλή ή η απόδοσή τους και η ποιότητά τους είναι καλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007).
3. **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** Ως προμηθευτές ορίζονται εκείνοι που παρέχουν στις επιχειρήσεις τις απαραίτητες α΄ ύλες για να παράξουν τα προϊόντα ή να παρέχουν τις υπηρεσίες τους (Johnson, Whittington & Scholes, 2011) και η διαπραγματευτική τους δύναμη αναφέρεται στην ικανότητά τους να αυξάνουν τις τιμές των α΄ υλών ή ακόμη να παρέχουν χαμηλής ποιότητας υλικά (Hill & Jones, 2014). Οι ολιγάριθμοι προμηθευτές σε συνδυασμό με την έλλειψη υποκατάστατων α΄ υλών εντείνει τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο. Η παραπάνω θέση ενισχύεται και από το ότι στους περισσότερους κλάδους είναι οικονομικότερο μια επιχείρηση να συνεργάζεται με εξωτερικούς προμηθευτές από το να παράγει η ίδια τις αναγκαίες εισροές (David, 2011). Τέλος ο Porter (1998) υποστηρίζει πως οι προμηθευτές είναι ισχυρότεροι:
 - Όταν ο κλάδος δεν θεωρείται σημαντικός για αυτούς.
 - Η α΄ ύλη των προμηθευτών είναι αναγκαία για τους αγοραστές της.
 - Υπάρχει υψηλό κόστος μετακίνησης.
 - Οι προμηθευτές διαθέτουν τους αναγκαίους πόρους και ικανότητες για να πραγματοποιήσουν ολοκλήρωση προς τα εμπρός.

4. **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:** Ως αγοραστές λογίζονται όσοι καταναλώνουν άμεσα τα προϊόντα ή απολαμβάνουν τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης (end users) όσο και εκείνοι που λειτουργούν ως μεσάζοντες (Hill & Jones, 2014). Γνωρίζουμε πως οι επιχειρήσεις επιδιώκουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς για να μεγιστοποιήσουν την απόδοση των επενδυσόμενων κεφαλαίων την ίδια στιγμή που οι καταναλωτές αναζητούν τις χαμηλότερες τιμές (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007). Η διαπραγματευτική τους δύναμη οξύνεται στις ακόλουθες περιπτώσεις (David, 2011):
- Το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό.
 - Είναι σημαντικοί για τους πωλητές.
 - Όταν έχουν καλή πληροφόρηση σχετικά με τα προϊόντα και τα κόστη τους.
 - Όταν έχουν τη διακριτική ευχέρεια να γνωρίζουν πότε θα αγοράσουν το προϊόν.
5. **Υφιστάμενος ανταγωνισμός:** Ανταγωνιστές του κλάδου είναι οι οργανισμοί που παράγουν ομοειδή προϊόντα και στοχεύουν στις ίδιες αγορές (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Η πέμπτη δύναμη του υποδείγματος του Porter είναι ίσως και η σημαντικότερη (David, 2011). Λόγω της άμεσης συσχέτισης των ανταγωνιστών, η απόφαση που λαμβάνει ένας οργανισμός έχει αξιοπρόσεκτα αποτελέσματα συνήθως στους υπόλοιπους που συμπληρώνουν τον κλάδο. Ο έντονος ανταγωνισμός είναι απόρροια των εξής καταστάσεων:
- Πολυάριθμοι ανταγωνιστές.
 - Αργή ανάπτυξη της αγοράς.
 - Υψηλά σταθερά κόστη και κόστη διατήρησης.
 - Έλλειψη διαφοροποίησης ή κόστους μετακίνησης.
 - Υψηλά εμπόδια εξόδου (exit barriers).

Για να ολοκληρωθεί η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος είναι σημαντικό στο υπόδειγμα των 5 δυνάμεων να προστεθεί και μία έκτη, αυτή της ομάδας ειδικών ενδιαφερόντων (other stakeholders). Σ'αυτούς ανήκουν τοπικές κοινότητες, κυβερνήσεις, εμπορικά σωματεία, πιστωτές. Η επιρροή τους έχει διαφορετική βαρύτητα και εξαρτάται από τη φύση του κλάδου (Wheelen et al., 2018).



Διάγραμμα 1.3: Το Υπόδειγμα του Porter

Πηγή: *Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2018, Strategic management and business policy : globalization, innovation and sustainability, Harlow, England Pearson, σελ. 143, Porter, M.E. 1985, Competitive advantage : creating and sustaining : superior performance, New York: The Free Press, σελ.5*

Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι διαφοροποιημένες μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, η διαφορά τους ορίζεται στη βάση της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθούν. (Hill & Jones, 2014) Προς διευκόλυνση επομένως της μελέτης του κλάδου, συστήνεται η μελέτη βάσει στρατηγικών ομάδων (strategic groups) (Γεωργόπουλος, 2013). Ως στρατηγική ομάδα ορίζεται το σύνολο των επιχειρήσεων ενός κλάδου που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Ο ανταγωνισμός μέσα σε μία στρατηγική ομάδα είναι εντονότερος από τον ανταγωνισμό ανάμεσα σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες. Ορισμένες στρατηγικές ομάδες κρίνονται από τα στελέχη ως ελκυστικότερες από άλλες. Η ένταξη όμως σε μία από αυτές θέτει ως προαπαιτούμενο την αποφυγή των λεγόμενων εμποδίων κινητικότητας (mobility

barriers), ανασταλτικών παραγόντων στην κίνηση μεταξύ στρατηγικών ομάδων. Τέλος, οι στρατηγικές ομάδες χαρτογραφούνται σε σύστημα δύο αξόνων αφού πρώτα ανιχνευθούν οι σημαντικότερες για ολόκληρο τον κλάδο μεταβλητές (Γεωργόπουλος, 2013).

1.3.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, η ανίχνευση του περιβάλλοντος χωρίζεται σε ανίχνευση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, με το πρώτο να είναι συνώνυμο με την εύρεση ευκαιριών και απειλών και με το δεύτερο να έχει ως στόχο την εύρεση των δυνάμεων (strengths) και των αδυναμιών (weaknesses). Όσες μεταβλητές προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση θεωρούνται δυνάμεις, ενώ όσες την τοποθετούν σε ανταγωνιστικά δυσμενή θέση χαρακτηρίζονται ως αδυναμίες. Κύριος στόχος των στελεχών σε αυτό το στάδιο είναι η επισήμανση των δραστηριοτήτων που η επιχείρηση έχει την ικανότητα να εκτελεί καλύτερα ή οικονομικότερα από τους ανταγωνιστές της. Από τη στιγμή που αυτό πραγματοποιηθεί, μια από τις επόμενες φάσεις της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ, η διαμόρφωση στρατηγικής, διευκολύνεται και γίνεται αποτελεσματικότερα (Γεωργόπουλος, 2013).

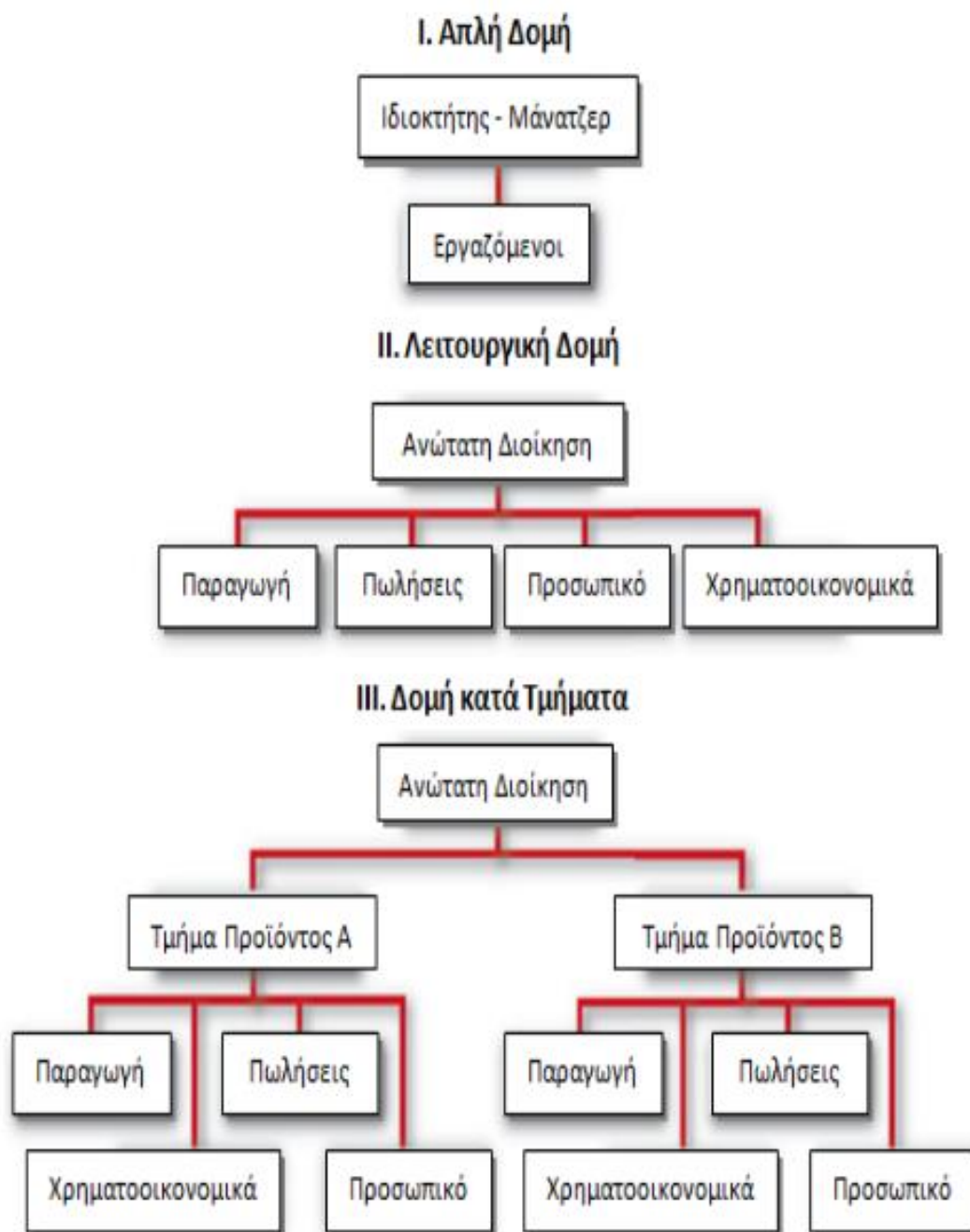
Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι (Γεωργόπουλος, 2013). Καθένας από αυτούς τους παράγοντες αναλύεται ακολούθως:

Δομή: Η οργανωτική δομή είναι ένα καθιερωμένο πρότυπο που ορίζει τις σχέσεις των συστατικών μερών που απαρτίζουν την επιχείρηση (Subba Rao, 2016). Εν ολίγοις, αποτελεί θεμέλιο για τις σχέσεις αναφοράς που αναπτύσσονται, τις διαδικασίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007). Τα τρία κύρια συστατικά της δομής είναι (Subba Rao, 2016):

1. Η πολυπλοκότητα, η οποία αναφέρεται είτε στην οριζόντια διαφοροποίηση δηλαδή στο διαχωρισμό των μονάδων ανάλογα με τις εξειδικεύσεις, είτε στην κάθετη διαφοροποίηση δηλαδή στις παρακωλύσεις που μπορεί να προκύψουν στην επικοινωνία. Τέλος υπάρχει και η διαφοροποίηση βάσει γεωγραφικής περιοχής που αντιστοιχεί στο βαθμό στον οποίο είναι γεωγραφικά διασπαραγμένες οι εγκαταστάσεις αλλά και οι εργαζόμενοι.

2. Η τυποποίηση αντιστοιχεί στο βαθμό που είναι οι διάφορες εργασίες ορισμένες- υψηλός βαθμός τυποποίησης σημαίνει αυτομάτως περιορισμό της ελευθερίας των εργαζομένων.
3. Τέλος η συγκέντρωση ισοδυναμεί με το βαθμό στον οποίο η λήψη των αποφάσεων είναι συγκεντρωμένη σε ένα σημείο.

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.4 , οι βασικές οργανωτικές δομές είναι η απλή, η λειτουργική και η κατά τμήματα λειτουργία (Γεωργόπουλος, 2013). Κανένας από τους τρεις αυτούς τύπους δεν αποτελεί ωστόσο απολύτως ενδεδειγμένο μοντέλο για δεδομένου τύπου οργανισμούς. Πιθανόν, η δομή που ταιριάζει σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση να μην είναι η καταλληλότερη για μια παρόμοιου είδους επιχείρηση (David, 2011). Η επιλογή οργανωτικής δομής αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικής. Οι σχέσεις αίτιου-αποτελέσματος που υφίστανται στα ταχέως μεταβαλλόμενα πολύπλοκα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα που οι εταιρείες δραστηριοποιούνται παρ'όλα αυτά καθιστούν την ανάπτυξη των οργανωσιακών δομών δύσκολη υπόθεση (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007).



Διάγραμμα 1.4: Οργανωτική Δομή

Πηγή: *Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2018, Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability, Harlow, England Pearson, σελ. 176*

Κουλτούρα: Η εταιρική κουλτούρα είναι το σύνολο των ιδεολογιών, των πιστεύω και των αξιών των μέλων που στελεχώνουν μία επιχείρηση, είναι διαδεδόμενες σε όλους ανεξαιρέτως και διαμορφώνει τον τρόπο που η επιχείρηση ενεργεί σαν σύνολο (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007). Πέραν των παραπάνω, η κουλτούρα είναι ο καθρέπτης των αξιών που ο ιδιοκτήτης πρεσβεύει αλλά και της αποστολής της επιχείρησης (Wheelen et al., 2018). Σε εταιρείες χωρίς ισχυρά εδραιωμένη κουλτούρα, τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι χάνουν τον προσανατολισμό τους και αντιμετωπίζουν την εργασία αποκλειστικά ως πηγή εισοδήματος (Subba Rao, 2016).

Πόροι: Όλες οι εισροές, όλα τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης ανήκουν στους πόρους (Γεωργόπουλος, 2013). Διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τους υλικούς (tangible) και τους άυλους (intangible). Στους υλικούς πόρους κατατάσσονται τα κτήρια, ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα (Subba Rao, 2016). Οι άυλοι πόροι είναι δημιουργήματα των διευθυντικών στελεχών και περιλαμβάνονται σε αυτούς η φήμη, η γνώση που απέκτησαν μέσω της εμπειρίας οι εργαζόμενοι, τα πνευματικά δικαιώματα και οι πατέντες που έχουν κατοχυρωθεί στον οργανισμό (Hill & Jones, 2014).

Πίνακας 1.1: Υλικοί Πόροι

Πηγή: Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. 2007, *Strategic management: competitiveness and globalization*, Thomson South-Western, σελ.80

Υλικοί Πόροι

Χρηματοοικονομικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η ικανότητα δανεισμού της επιχείρησης • Η ικανότητα δημιουργίας εσωτερικών κεφαλαίων
Οργανωσιακοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η επίσημη δομή αναφοράς, τα επίσημα συστήματα σχεδιασμού, ελέγχου και συντονισμού
Φυσικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Πρόσβαση σε άύλες
Τεχνολογικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Διπλώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά σήματα, πνευματικά δικαιώματα και εμπορικά μυστικά

Πίνακας 1.2: Άυλοι Πόροι

Πηγή: Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. 2007, *Strategic management: competitiveness and globalization*, Thomson South-Western, σελ.80

Άυλοι Πόροι

Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none">• Γνώση• Εμπιστοσύνη• Διοικητικές ικανότητες• Οργανωτικές ρουτίνες
Καινοτομικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none">• Ιδέες• Επιστημονικές δυνατότητες• Ικανότητα καινοτομίας
Φήμη	<ul style="list-style-type: none">• Φήμη στους πελάτες• Επωνυμία• Αντιλήψεις για την ποιότητα του προϊόντος, την αντοχή και την αξιοπιστία• Φήμη στους προμηθευτές

Ένα εργαλείο που έχουν στη διάθεσή τους τα διευθυντικά στελέχη και αξιοποιείται ως προς την εύρεση δυνάμεων και αδυναμιών είναι η **ανάλυση της αλυσίδας αξίας (Value Chain Analysis)**. Η χρήση του πλαισίου αυτού ξεκινά με την παραδοχή πως βασικός σκοπός του οργανισμού είναι η δημιουργία αξίας, η οποία είναι ταυτόσημη με τα συνολικά κέρδη που καταγράφονται (Γεωργόπουλος, 2013). Η ανάλυση αυτή αντιπροσωπεύει την ιδέα πως η επιχείρηση μετατρέπει τις εισροές της σε προϊόντα ή υπηρεσίες μέσω μιας αλυσίδας δραστηριοτήτων (Hill & Jones, 2014). Από τη στιγμή που τα διευθυντικά στελέχη βρίσκονται σε συνεχή επαγρύπνηση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο είναι συνώνυμο με την παροχή αξίας στους πελάτες, οφείλουν να εντοπίσουν τις δραστηριότητες εκείνες που έχουν την προοπτική να αναχθούν σε πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Κάθε οργανισμός έχει τη δική του αλυσίδα αξίας (Γεωργόπουλος, 2013) ενώ επίσης επιχειρήσεις με πολλαπλές γραμμές προϊόντων διαθέτουν μία αλυσίδα αξίας για κάθε γραμμή παραγωγής (Wheelen et al., 2018). Η αλληλουχία

αυτή περιλαμβάνει δύο είδη δραστηριοτήτων, τις κύριες και τις υποστηρικτικές (Hill & Jones, 2014) .

Κύριες δραστηριότητες είναι εκείνες που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή του προϊόντος και τη μεταφορά του στον πελάτη (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Σε αυτές περιλαμβάνονται:

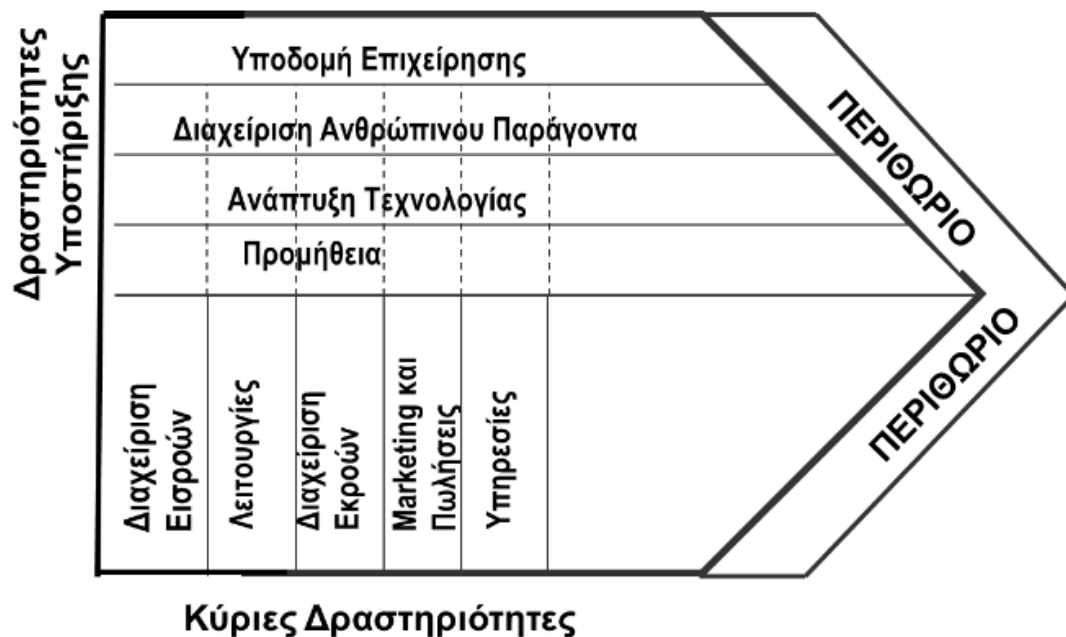
- **Διαχείριση εισροών:** Αφορούν την παραλαβή των α' υλών, την αποθήκευση, μεταφορά και διανομή τους (Subba Rao, 2016). Αφορά ακόμη τη διαχείριση των αποθεμάτων (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).
- **Λειτουργίες:** Μετατρέπουν τις α' ύλες στα τελικά προϊόντα (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).
- **Διαχείριση εκροών:** Οι δραστηριότητες εδώ σχετίζονται με τη συλλογή, αποθήκευση και διανομή των τελικών προϊόντων (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007).
- **Μάρκετινγκ-Πωλήσεις:** Η διαχείριση των πωλήσεων και των διαφημίσεων ανήκουν σε αυτή τη κύρια δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας. Οι χρήστες ενημερώνονται σχετικά με τα προϊόντα (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).
- **Υπηρεσίες μετά την Πώληση:** Η δραστηριότητα αυτή είναι ξεχωριστής σημασίας και αφορά τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών αφού αποκτήσουν το προϊόν (Hill & Jones, 2014).

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες αποτελούν την υποδομή για την εκτέλεση των κύριων δραστηριοτήτων (Hill & Jones, 2014). Ειδικότερα οι υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι:

- **Προμήθεια:** Αφορά διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα για την αγορά των χρησιμοποιούμενων στις κύριες λειτουργίες της αλυσίδας αξίας υλικών, πόρων και εξαρτημάτων (Johnson, Whittington & Scholes).
- **Ανάπτυξη τεχνολογίας:** Με τη βοήθεια της τεχνολογίας βελτιώνονται οι διαδικασίες παραγωγής (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007).
- **Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού:** Πρόσληψη, εκπαίδευση και παρακίνηση των εργαζομένων που συμμετέχουν στις κύριες δραστηριότητες (Γεωργόπουλος, 2013).

- **Υποδομή της επιχείρησης:** Οι λειτουργίες των οικονομικών, του σχεδιασμού, των πληροφοριακών συστημάτων, του ποιοτικού ελέγχου που διαθέτει η επιχείρηση (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).

Όπως διακρίνεται και στο διάγραμμα 1.5 ο συνδυασμός των δραστηριοτήτων οδηγεί στο περιθώριο κέρδους δηλαδή στη «διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους εκτέλεσης μέχρι την τελική διάθεση στους πελάτες». (Γεωργόπουλος, 2013)



Διάγραμμα 1.5: Η Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: *Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2018, Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability, Harlow, England Pearson, σελ.173*

1.3.3 Ανάλυση S.W.O.T

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ανίχνευση του περιβάλλοντος συνοψίζονται στην ανάλυση **S.W.O.T.**, με τα αρχικά να αντιστοιχούν στις λέξεις **Strengths- Δυνάμεις, Weaknesses- Αδυναμίες, Opportunities- Ευκαιρίες, Threats- Απειλές** αντίστοιχα (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Γενικότερος στόχος της ανάλυσης είναι να επιτρέψει στα διευθυντικά στελέχη να εξισορροπήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τους πόρους και τις ικανότητες με τις αλλαγές που διαδραματίζονται

στο εξωτερικό περιβάλλον (Hill & Jones, 2014). Είναι ωστόσο αναμενόμενο, η ανάλυση **S.W.O.T.** να παρουσιάζει περιορισμούς. Ένας εξ'αυτών είναι πως δεν υποδεικνύει τον τρόπο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με αποτέλεσμα να απαιτούνται περαιτέρω αναλύσεις (David, 2011).

1.4. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Όπως έχει αναλυθεί και στο υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, την ανίχνευση του περιβάλλοντος διαδέχεται η διαμόρφωση στρατηγικής. Η φάση αυτή αναφέρεται σε όλες τις διαδικασίες που οδηγούν στην εύρεση των παραγόντων εκείνων, η αξιοποίηση των οποίων θα προσδώσει στην επιχείρηση διατηρήσιμο αναταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αναλυτικότερα, στο στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής δηλώνεται η αποστολή της επιχείρησης, επισημαίνονται οι αδυναμίες που παρακωλύουν την υγιή ανάπτυξη του οργανισμού καθώς επίσης θέτονται οι επιχειρησιακοί σκοποί και οι πολιτικές (Wheelen et al., 2018). Καθένας από τους παραπάνω όρους αναλύονται εν συντομία ακολούθως:

- **Αποστολή (Mission):** Η δήλωση αποστολής περιγράφει εν συντομία την τωρινή κατάσταση της επιχείρησης και το σκοπό της. Μια καλά διατυπωμένη αποστολή απαντά στα ερωτήματα «Ποιοι είμαστε;», «Τι κάνουμε;», «Γιατί είμαστε εδώ» (Thompson et al., 2016). Πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα και ερμηνεύοντας τα παραπάνω ερωτήματα, συμπαιρένουμε πως στην αποστολή μιας επιχείρησης διακρίνεται η *βασική αγορά*, η *συνεισφορά* στην αγορά αυτή και τέλος η *διάκρισή* της από τις ομοειδής επιχειρήσεις του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2013). Ιδιαίτερως σημαντική είναι η αποφυγή της σύγχυσης της αποστολής με το όραμα. Το όραμα σχετίζεται με την κατάσταση που επιθυμεί στο μέλλον να βρεθεί η επιχείρηση (Thompson et al., 2016), χωρίς ωστόσο να είναι δεδομένο πως η κατάσταση αυτή θα επέλθει. Συμπερασματικά, η λέξη αποστολή μπορεί να αντικατασταθεί από την φράση «λόγος ύπαρξης» (Γεωργόπουλος, 2013).
- **Σκοποί (Objectives):** Αφορούν συγκεκριμένα αποτελέσματα που η διοίκηση επιθυμεί να επιτύχει. Αντανακλούν επί της ουσίας, τις προσδοκίες των στελεχών σχετικά με την επίδοση της εταιρείας. Ένας σκοπός είναι ορθά ορισμένος όταν είναι μετρήσιμος και περιλαμβάνει έναν χρονικό περιορισμό όσον αφορά στην επίτευξή του (Thomson et al., 2016). Όπως και στην περίπτωση της αποστολής και του οράματος υπάρχει μια σημαντική διάκριση μεταξύ του σκοπού και του στόχου (goal). Ο στόχος εν αντιθέσει με το σκοπό

πρόκειται για ανοιχτή πρόταση, απηλλαγμένη από ποσοτικούς και χρονικούς περιορισμούς (Wheelen et al., 2018).

- **Στρατηγικές (Strategies):** Η στρατηγική είναι το ολοκληρωμένο σχέδιο της διοίκησης μέσω του οποίου θα επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης (Subba Rao, 2016) και κατά συνέπεια θα μεγιστοποιηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα ελαχιστοποιηθούν οι αδυναμίες (Wheelen et al., 2018).
- **Πολιτικές (Policies):** Κατευθυντήριες γραμμές που δίνονται από την ανώτατη διοίκηση έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ομοιομορφία στη λήψη αποφάσεων από όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Με άλλα λόγια, οι πολιτικές υπάρχουν για να λαμβάνουν όλοι οι εργαζόμενοι αποφάσεις με τρόπο που εξυπηρετεί την αποστολή που έχει διατυπωθεί, τους σκοπούς και τις στρατηγικές (Wheelen et al., 2018). Είναι ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής (David, 2011).

1.4.1 Επίπεδα Στρατηγικής

Στις διευρυμένες, πολυτμηματικές επιχειρήσεις διακρίνονται τρία επίπεδα στρατηγικής, το επιχειρησιακό επίπεδο, το επιχειρηματικό και το λειτουργικό επίπεδο. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.6, τα τρία αυτά επίπεδα δεν είναι ανεξάρτητα το ένα από το άλλο (Γεωργόπουλος, 2013). Όλα τα επίπεδα στρατηγικής αναλύονται στη συνέχεια:



Διάγραμμα 1.6: Επίπεδα Στρατηγικής

Πηγή: *Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2018, Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability, Harlow, England Pearson, σελ.51*

- Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy):** Η εταιρική στρατηγική εστιάζει στον εντοπισμό της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός αναφορικά με την ανάπτυξη και διαχείριση τόσο των επιχειρηματικών μονάδων όσο και των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών του (Γεωργόπουλος, 2013). Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, τα τρία επίπεδα στρατηγικής αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με αποτέλεσμα οι στρατηγικές του επιχειρησιακού επιπέδου να περιορίζουν το στρατηγικό σχεδιασμό των άλλων επιπέδων, του επιχειρηματικού και λειτουργικού. Οι στόχοι αυτού του επιπέδου είναι κυρίως χρηματοοικονομικοί, σχετίζονται δηλαδή με την αύξηση της κερδοφορίας (Hill & Jones, 2014). Συνοπτικά, η Επιχειρησιακή Στρατηγική ως κύριο μέλημα έχει την αντιμετώπιση των εξής ζητημάτων, τα οποία και εμφανίζονται στις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του μεγέθους τους (Wheelen et al., 2018):

1. Την κατεύθυνση της επιχείρησης απέναντι στην ανάπτυξη, σταθερότητα, περυσυλλογή (*Στρατηγική Κατεύθυνσης*).
2. Την επιλογή των κλάδων ή αγορών που ο οργανισμός θα ανταγωνιστεί μέσω των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών του (*Στρατηγική Χαρτοφυλακίου*).
3. Το πως η διοίκηση θα προβεί στο συντονισμό των λειτουργιών της, θα μεταφέρει πόρους και θα αναπτύξει ικανότητες στις επιχειρηματικές μονάδες και στις γραμμές των προϊόντων της (*Γονική Στρατηγική*.)

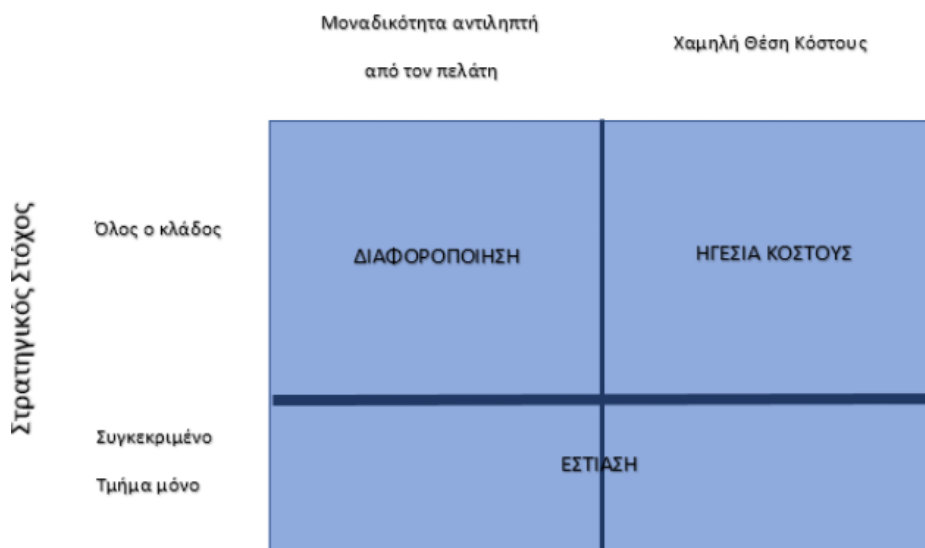
- **Επιχειρηματική (Business) ή Ανταγωνιστική (Competitive) Στρατηγική:**
Προς καλύτερη κατανόηση της επιχειρηματικής στρατηγικής θα ορισθούν πρωτίστως οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (strategic business units). Ως επιχειρηματική στρατηγική μονάδα ορίζεται η ξεχωριστή οντότητα, εντός των διαφοροποιημένων εταιρειών, που προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε διαφορετικό κλάδο από τις υπόλοιπες (Johnson, Whittington & Scholes, 2011) και διαμορφώνει δική της στρατηγική (Γεωργόπουλος, 2013). Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στο πως θα επιτύχει να παρέχει κάθε ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα αξία στον πελάτη μεγαλύτερη του κόστους που αυτός καλείται να πληρώσει και συγχρόνως η αξία αυτή να γίνεται αντιληπτή ως ανώτερη από αυτή που ανταγωνιστές προσφέρουν. Κοινώς αυτό το επίπεδο στρατηγικής εστιάζει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Ο Porter υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με δύο βασικούς τρόπους. Πρώτον μέσω της χαμηλής θέσης κόστους και δεύτερον μέσω της διαφοροποίησης δηλαδή της αντίληψης του προϊόντος από πλευράς καταναλωτών ως ανώτερου από τα ομοειδή. Από τους δύο τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το εύρος της αγοράς που στοχεύει η επιχείρηση γεννιούνται οι τρεις βασικές ανταγωνιστικές (generic) στρατηγικές (Porter, 1985):

1. Η **Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership)** ενσωματώνει όλες τις αναγκαίες ενέργειες προκειμένου τα αγαθά που παράγονται ή οι υπηρεσίες που παρέχονται να κατέχουν το χαμηλότερο κόστος από όλους τους ανταγωνιστές του κλάδου (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007). Η στρατηγική αυτή οδηγεί σε αποδόσεις ανώτερες του μέσου όρου εν μέσω σκληρού ανταγωνισμού (Porter, 1998). Τέλος, η πηγή του χαμηλού κόστους εντοπίζεται σε διάφορους παράγοντες εξαρτώμενους κάθε φορά από τη φύση του κλάδου (Porter, 1985).

2. Η ανταγωνιστική στρατηγική της **Διαφοροποίησης (Diffentiation)** εκμεταλλεύεται τις διαφορετικές προτιμήσεις που εμφανίζουν οι καταναλωτές. Τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες διαφοροποιούνται, λαμβάνουν δηλαδή χαρακτηριστικά που εξυπηρετούν τις διάφορες ανάγκες των αγοραστών (Subba Rao, 2016). Το καταναλωτικό κοινό αντιλαμβάνεται την αξία που αποκομίζει ως ανώτερη από αυτή των ομοειδών προϊόντων (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).
3. Η τρίτη βασική επιχειρηματική στρατηγική σύμφωνα με τον Porter είναι η **Εστίαση (Focus)**. Η βασική διαφορά με τις προαναφερθείσες στρατηγικές ενοπίζεται στο εύρος αγοράς που απευθύνεται η κάθε στρατηγική. Οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης αποβλέπουν σε όλα το φάσμα της αγοράς ενώ οι στρατηγικές εστίασης σε ένα μόνο κομμάτι (Porter, 1985). Η εστίαση πραγματοποιείται είτε με βάση το κόστος, όπου ο οργανισμός αφού εντοπίσει το επιθυμητό κομμάτι της αγοράς προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος είτε με βάση τη διαφοροποίηση όπου η επιχείρηση βρίσκει την αγορά- στόχο και προσπαθεί να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες της με την προσθήκη επιπρόσθετων χαρακτηριστικών και λειτουργιών (Hill & Jones, 2014).

Στις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση δεν φέρει εις πέρας τη στρατηγική στην οποία έχει δεσμευτεί, σύμφωνα με τον Porter δεν επιτυγχάνει κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ονομάζεται «κολλημένη στη μέση» (stuck in the middle) (Porter, 1985).

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα



Διάγραμμα 1.7: Οι τρεις βασικές Στρατηγικές

Πηγή: Porter, M.E. 1998, *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York ; London: Free Press, σελ. 39

- **Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy):** Με τη λειτουργική στρατηγική επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων από το κάθε ξεχωριστό λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης, προκειμένου να υλοποιηθούν οι σκοποί της. Βασικό ερώτημα εδώ είναι «Πως υποστηρίζεται η επιχειρηματική στρατηγική;» (Γεωργόπουλος, 2013). Αφορά όλων των ειδών και μεγέθους επιχειρήσεις από τη στιγμή που αυτές διαθέτουν τμήματα παραγωγής, μάρκετινγκ, οικονομικών, ανθρωπίνων πόρων κλπ. (Subba Rao, 2016).

1.5. Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση στρατηγικής βάζει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τους σκοπούς όπως αυτά αναλύθηκαν στις προηγούμενες ενότητες. Η υλοποίηση λαμβάνει χώρα μέσω των **προγραμμάτων (programs)** ή αλλιώς **τακτικών (tactics)** (Γεωργόπουλος, 2013). Επί της ουσίας το πρόγραμμα είναι ένα σύνολο μεμονωμένων τακτικών δηλαδή αναγκαίων ενεργειών για να υλοποιηθεί ένα στρατηγικό πλάνο. Οι **προϋπολογισμοί (budgets)** ανήκουν και αυτοί στα μέσα υλοποίησης στρατηγικής μεταφράζοντας τα εταιρικά προγράμματα σε χρηματοοικονομικού όρους (Wheelen et al., 2018). Σε

περίπτωση που κάποιο από τα προτεινόμενα προγράμματα θεωρηθεί πως δεν θα επιφέρει την αναμενόμενη απόδοση δεν θα λάβει χρηματοδότηση. Τέλος στην υλοποίηση συγκαταλέγονται και οι **διαδικασίες (procedures)** και περιλαμβάνουν λειτουργίες που διαιρούνται σε απλούστερες, επαναλαμβανόμενες ενέργειες (Γεωργόπουλος, 2013). Υποδεικνύουν το κατάλληλο τρόπο εκτέλεσης της εργασίας (Wheelen et al., 2018). Παραπάνω έχει αναφερθεί, πως η υλοποίηση πραγματοποιείται από στελέχη του κατώτερου και ενδιάμεσου επιπέδου διοικητικής ιεραρχίας.

1.6. Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής

Η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής από μόνη της δεν σημαίνει απαραίτητα επιτυχία. Για το λόγο αυτό είναι σημαντική η αξιολόγηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων που έχουν επέλθει από τις στρατηγικές κινήσεις. Η έννοια του ελέγχου λαμβάνει χώρα προκειμένου να επαληθευτούν αν όσα συμβαίνουν γίνονται βάσει σχεδίου που είχε συμφωνηθεί. Αποβλέπει στην έγκαιρη διάγνωση αδυναμιών και στην αποτροπή επανεμφάνισής τους. Έλεγχος υφίσταται σε όλα τα συστατικά μέρη μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα πραγματοποιείται μέσω τριών βημάτων (Subba Rao, 2016):

- 1. Μέτρηση επίδοσης.**
- 2. Σύγκριση επιτευχθείσας απόδοσης με αυτή που αρχικά ορίστηκε.**
- 3. Λήψη διορθωτικών- προληπτικών μέτρων.**

Ένα ιδιαίτερος σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στο στάδιο αυτό είναι η *Balanced Scorecard*. Παρέχει στα στελέχη τη δυνατότητα αξιολόγησης των στρατηγικών τους γύρω από τέσσερις βασικούς πυλώνες: το χρηματοοικονομικό, πελατειακό, εσωτερικών διαδικασιών και μάθησης & ανάπτυξης (David, 2011). Συνεπώς, οι υπάρχοντες οικονομικοί δείκτες συνδέονται με λειτουργικούς (Γεωργόπουλος, 2013) και απαντούν στα εξής ερωτήματα (David, 2011):

1. Με ποιο τρόπο η εταιρεία βελτιώνεται συνεχώς και δημιουργεί αξία στη βάση της καινοτομίας, της τεχνολογικής ηγεσίας, της ποιότητας προϊόντων, της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών κλπ. ;
2. Πως διατηρεί η επιχείρηση τα σημεία υπεροχής και το ανταγωνιστικό της πλεονεκτήματα;
3. Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες;

Τέλος όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό ένας τρόπος ελέγχου και αξιολόγησης του είναι η θέσπιση συστήματος επιβράβευσης. Η εκάστοτε στρατηγική και συγκεκριμένα ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση είναι ο συνδαιτυμόνας μεταξύ του συστήματος και της συμπεριφοράς που θα ανταμειφθεί. Η σύνδεση ανταμοιβής και επιδοσης είναι το θεμέλιο για τα κίνητρα που θα καθορίσουν τη συμπεριφορά όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας (Hill & Jones, 2014).

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική

Βιβλία

Γεωργόπουλος, Ν.Β. 2013, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3^η εκδ., Αθήνα: Γ.Μπένου

Ξενόγλωσση

Άρθρα

Child, J. 1972, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol. 6, no. 1, pp.1–22.

Purcell, J. 1999, "Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, no. 3, pp.26–41.

Rumlet, R. 1984, "Towards a Strategic Theory of the Firm", *Competitive Strategic Management*, Vol. 26, pp.556–570.

Βιβλία

Armstrong, M. 2008, *Strategic human resource management: a guide to action*, 4th ed, Kogan Page.

Boxall, P.F. and Purcell, J. 2003, *Strategy and human resource management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Chandler, A.D. 1962, *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, New York: Doubleday.

David, F.R. 2011, *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. Boston, Mass. ; London: Pearson Education.

Faulkner, D. and Johnson, G. 1992, *The challenge of strategic management*, London; Kogan Page.

Hill, C.W.L. and Jones, G.R. 2014, *Strategic management: theory: an integrated approach*. Australia: South-Western.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. 2007, *Strategic management: competitiveness and globalization*. Thomson South-Western.

Johnson, G. and Scholes, K. 1993, *Exploring corporate strategy*., Hempstead: Prentice Hall.

Johnson, G., Whittington, R. and Scholes, K. 2011, *Exploring corporate strategy: [text and cases]*, Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Macmillan, H. and Tampoe, M. 2000, *Strategic management: process, content and implementation*, Oxford ; New York: Oxford University Press.

Porter, M.E. 1985, *Competitive advantage: creating and sustaining: superior performance*, New York: The Free Press.

Porter, M.E. 1998 *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York ; London: Free Press.

Subba Rao, P. 2016, *Business Policy And Strategic Management* S.L.: Himalaya Publishing House.

Thompson, A.A., Gamble, J., Margaret Ann Peteraf and Strickland, A.J. 2016, *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases*, New York, Ny: McGraw-Hill Education.

Waterman, R.H. 1987, *The Renewal factor: how the best get and keep the competitive edge*, Toronto U.A. Bantam.

Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2018, *Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability*, Harlow, England Pearson.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνου Παράγοντα

Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Παράγοντα (ΔΑΠ) (Human Resource Management- HRM) αναφέρεται στη διαχείριση του πολυτιμότερου πόρου ενός οργανισμού, δηλαδή στους εργαζομένους και στον τρόπο που είναι εύλογο να προσεγγισθούν, ώστε τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο να συμβάλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης (Armstrong, 2008).

Μερικοί από τους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς για τη Διοίκηση Ανθρωπίνου Παράγοντα παρουσιάζονται ακολούθως:

«Σκοπός της Διοίκησης Ανθρωπίνου Παράγοντα είναι να διασφαλίσει πως οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού χρησιμοποιούνται με τρόπο τέτοιο ώστε ο εργοδότης να λαμβάνει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητές τους και οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν τόσο υλικές όσο και ψυχολογικές ανταμοιβές για την εργασία τους»
(Graham, 1978)

«Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Παράγοντα πρόκειται για ένα σύνολο αλληλένδετων πολιτικών με ιδεολογικό και φιλοσοφικό υπόβαθρο»
(Storey, 1989)

«Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Παράγοντα είναι μια στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, η οποία τονίζει ότι η αξιοποίηση των ικανοτήτων των ανθρώπων είναι ζωτικής σημασίας για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάτι που επιτυγχάνεται μέσω ενός συνόλου διακριτών και ολοκληρωμένων πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών απασχόλησης»
(Bratton and Gold, 2007)

«Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι η διαχείριση των προσπαθειών, των γνώσεων, των δυνατοτήτων και των συμπεριφορών που οι άνθρωποι προσφέρουν σε μία επιχείρηση ως μέρος μιας ανταλλακτικής εργασίας με τρόπο που επιτρέπει στην επιχείρηση να συνεχίσει στο μέλλον»
(Watson, 2010)

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, οδηγούμαστε εν ολίγοις στο συμπέρασμα πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σχετίζεται με όλες τις πτυχές απασχόλησης των εργαζομένων (Armstrong and Taylor, 2014). Πρόκειται για θεμελιώδη δραστηριότητα των οργανισμών ή με άλλα λόγια, για αναπόφευκτη συνέπεια της ίδρυσης και σύστασης μιας επιχείρησης (Boxall, Purcell and Wright, 2007).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Παράγοντα περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα γνώσης. Συγκεκριμένα είναι δυνατό να χωριστεί σε τρεις βασικές κατηγορίες εφαρμογής (Boxall, Purcell and Wright, 2007) :

1. Τη **μίκρο Διοίκηση Ανθρωπίνου Παράγοντα (Micro Human Resource Management)** όπου και περιλαμβάνονται υπολειτουργίες των πολιτικών και πρακτικών της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Η συγκεκριμένη κατηγορία χωρίζεται με τη σειρά της σε δύο επιμέρους υποκατηγορίες. Η πρώτη υποκατηγορία σχετίζεται με τη διαχείριση τόσο των εργαζομένων μεμονωμένα όσο και με τη διοίκηση επιμέρους ομάδων εργαζομένων. Για το λόγο αυτό λειτουργίες όπως η επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, η εκπαίδευση, η διαχείριση επιδόσεων και αμοιβών συγκαταλέγονται σε αυτή. Η δεύτερη και μικρότερη υποκατηγορία αφορά τη σχέση των συνδικαλιστικών οργανώσεων με τις διοικήσεις των οργανισμών (Boxall, Purcell and Wright, 2007).
2. Το δεύτερο πεδίο μελέτης είναι το **Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (Strategic Human Resource Management –SHRM)** (Boxall, Purcell and Wright, 2007). Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ της Διοίκησης Ανθρωπίνου Παράγοντα (HRM) και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) είναι η προσθήκη του επιθέτου *στατηγικός*, η οποία με βάση όσα αναφέρθηκαν και στο πρώτο κεφάλαιο, συσχετίζει αυτομάτως τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού με την αποδοτικότητα, αλλά και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η παραπάνω παραδοχή εδραιώνεται αν αναλογιστούμε πως πάντοτε στις επιχειρήσεις λαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις για τις εργασιακές διαδικασίες ανεξαρτήτως αν πρόκειται για προγραμματισμένες ή αναδυόμενες αποφάσεις (Boxall and Purcell, 2000). Αναλυτικότερα, μελετά

όλες τις στρατηγικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HR Strategies) καθώς και τον τρόπο μέτρησης της επίδοσης αυτών (Boxall, Purcell and Wright, 2007), τα οποία και αναλύονται στο κεφάλαιο 3.

3. Το τελευταίο πεδίο εφαρμογής είναι αυτό της **Διεθνούς Διοίκησης Ανθρωπίνου Παράγοντα** (Boxall, Purcell and Wright, 2007). Σύμφωνα με τους Brewster et al. (2016) η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων συνιστά βασικό παράγοντα επιτυχίας για τις επιχειρήσεις με διεθνή παρουσία (Multinational Corporations) (Brewster et al., 2016). Στόχος εδώ είναι η συσχέτιση των στρατηγικών HR με τα εμπόδια που είναι δυνατό να προκύψουν λόγω των διαφορετικών κοινωνικοπολιτικών διαφορών στις εκάστοτε χώρες δραστηριοποίησης των οργανισμών (Boxall, Purcell and Wright, 2007).

Τέλος, το HRM διεκπεραιώνεται μέσω των συστημάτων και δομών του HR, που θα αναλυθούν παρακάτω στο κεφάλαιο, αλλά και μέσω της επιμέρους διοίκησης τμημάτων (line management) (Armstrong and Taylor, 2014) και συγκεκριμένα των τμημάτων με άμεση σχέση με την παραγωγή ή και την παράδοση αγαθών ή υπηρεσιών (https://en.wikipedia.org/wiki/Line_management).

2.1.1 Η εξέλιξη του HR στο χρόνο

Αρχικά, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, δηλαδή η διαχείριση της εργασίας άλλων ατόμων υπήρχε σχεδόν από την εμφάνιση του ανθρώπινου είδους. Ωστόσο, η μορφή με την οποία συναντάται σήμερα έχει τις ρίζες της στα τέλη του 19^{ου} αιώνα και σε χώρες όπως η Αγγλία, η Γερμανία, η Γαλλία, οι Η.Π.Α, αλλά και η Ιαπωνία (Boxall, Purcell and Wright, 2007). Το βασικό αντικείμενο ενασχόλησης στα πρώτα στάδια περιοριζόνταν στον έλεγχο των εργαζομένων και του κόστους, απαξιώνοντας για τις επιπτώσεις της εργασίας στην προσωπική υγεία και ευημερία των υπαλλήλων. Παρ' όλα αυτά ορισμένοι προοδευτικοί εργοδότες αμφισβήτησαν την προσέγγιση που ακολουθούνταν ως τότε και υιοθέτησαν την αντίληψη πως αν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονταν με περισσότερη δικαιοσύνη θα επέφεραν καλύτερα αποτελέσματα (Stredwick, 2005).

Φτάνοντας ωστόσο στα μέσα του 20^{ου} αιώνα, ο Drucker ήταν από τους πρώτους που αποτύπωσε τη σημαντική συμβολή του ανθρωπίνου δυναμικού στα οργανωσιακά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων. Λίγο αργότερα ο Becker επισήμανε τα οφέλη που

γεννώνται από ένα καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό (Hendry and Pettigrew, 1990).

Πλησιάζοντας στο 21^ο αιώνα μελετητές όπως ο Guest και ο Storey διατύπωσαν την άποψη πως η Διοίκηση Ανθρωπίνου Παράγοντα βασίζεται σε πλαίσια όπως ο ατομικισμός, η υψηλή δέσμευση, η ευθυγράμμιση των ενδιαφερόντων των υπαλλήλων με αυτά των εργοδοτών και αντίστοιχα η ευθυγράμμιση της HR στρατηγικής με την επιχειρηματική στρατηγική. Τέλος, επισήμαναν πως η διαφορά του HRM με τη διαχείριση προσωπικού (personnel management) εντοπίζεται στο ότι το πρώτο είναι ευρύτερο του δεύτερου ενώ υπογράμμισαν την ανάγκη για αντιμετώπιση του ανθρωπίνου δυναμικού ως πόρου του οργανισμού και όχι ως μια μορφή μεταβλητού κόστους (Armstrong and Taylor, 2014).

Το πεδίο μελέτης του HRM έχει διευρυνθεί με την πάροδο του χρόνου. Δεν είναι όμως λίγες οι φορές που αντιμετωπίζεται ως κατώτερης στρατηγικής σημασίας συγκριτικά με λειτουργίες όπως τα χρηματοοικονομικά και το μάρκετινγκ. Αρκετές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το εργατικό δυναμικό ως ένα πόρο μέσω του οποίου δύναται να προκύψουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, δε λείπουν όμως και εκείνες που υιοθετούν μια διεκπεραιωτική προσέγγιση απέναντι στη διαχείριση του προσωπικού τους (Boxall, Purcell and Wright, 2007).

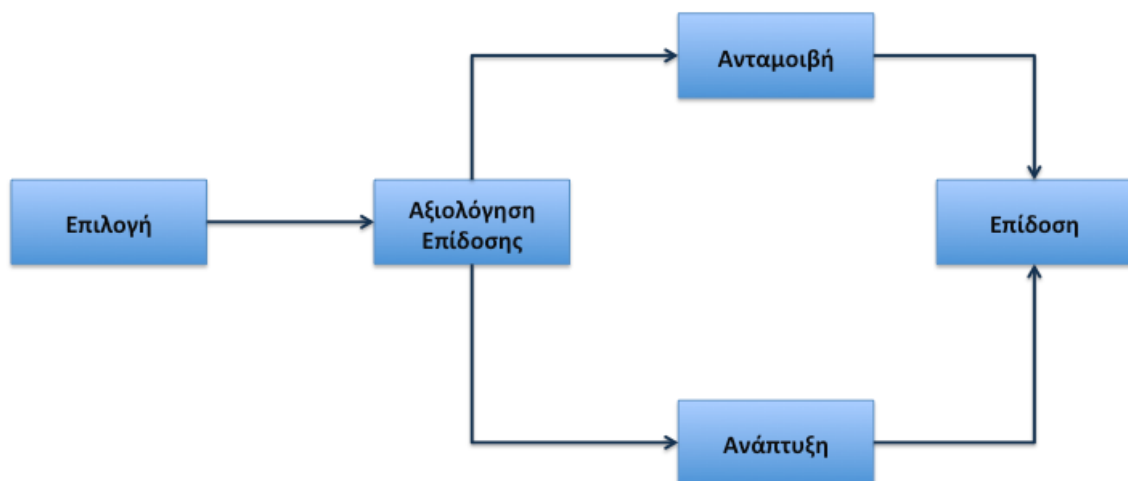
2.1.2 Μοντέλα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HRM Models)

Στην ενότητα αυτή θα αναλυθούν ορισμένα από τα πιο γνωστά μοντέλα που περιγράφουν τις αρχές από τις οποίες διέπεται η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων:

- **The Matching Model of HRM:** Η έννοια του μοντέλου της εναρμόνισης (matching model) διατυπώθηκε για πρώτη φορά στο Πανεπιστήμιο του Michigan από τους Fombrun, Tichy και Devanna, οι οποίοι και υποστήριξαν την ανάγκη τόσο η επίσημη οργανωσιακή δομή όσο και η διαχείριση των συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνου Παράγοντα (HR Systems) να εξυπηρετούν τους στρατηγικούς σκοπούς του οργανισμού, εξ' ου και το όνομα του μοντέλου (Armstrong, 2008). Το εν λόγω μοντέλο, έδωσε έμφαση σε τέσσερις λειτουργίες και στη μεταξύ τους εξάρτηση (Thierry, 2008). Οι τέσσερις αυτές διαδικασίες είναι (Armstrong, 2008):

1. **Επιλογή (Selection):** Αντιστοίχιση των εργαζομένων με τις κατάλληλες για εκείνους θέσεις εργασίας.
2. **Αξιολόγηση (Appraisal)**
3. **Επιβράβευση (Reward):** Έχοντας ως δεδομένο πως το μάντζμεντ πραγματοποιείται τώρα για να αποδώσει στο μέλλον, τα εργασιακά επιτεύγματα πρέπει να αναγνωρίζονται σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση.
4. **Ανάπτυξη (Development):** Έμφαση στην κατάρτιση του εργατικού δυναμικού με υψηλής ποιότητας χαρακτηριστικά.

Εν κατακλείδι, το μοντέλο είναι προσανατολισμένο στην απόδοση της αγοράς και στην οργανωσιακή ανάπτυξη με σημαντικό ωστόσο μειονέκτημα την παράλειψη της επίδρασης περιβαλλοντικών παραγόντων, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1 (Thierry, 2008).



Διάγραμμα 2.1: Ο κύκλος των Ανθρωπίνων Πόρων

Πηγή: Armstrong, M. 2008, *Strategic human resource management: a guide to action*. 4th ed, Kogan Page, σελ. 4

- **Harvard Framework of HRM:** Ένα επίσης γνωστό μοντέλο σχετικά με τη λειτουργία του HR είναι αυτό του Harvard, το ονομαζόμενο η δομή του Harvard (Harvard Framework). Σε αντίθεση με το μοντέλο των Fomburn, Tichy και Devanna, ο Beer και οι συνάδελφοί του τόνισαν αρχικά την επιρροή των διευθυντικών στελεχών στην οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και σε ένα δεύτερο επίπεδο ασχολήθηκαν με τη σχέση διοίκησης- εργαζομένων (Hendry and Pettigrew, 1990). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Beer et al. (1984) «η

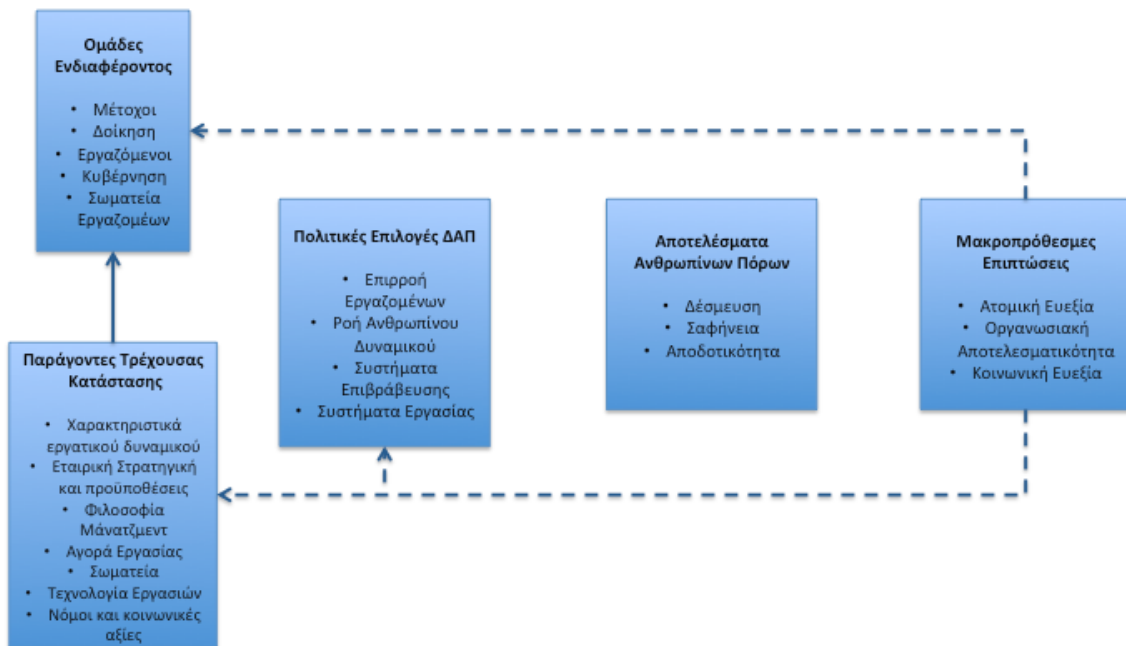
διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει όλες τις διοικητικές αποφάσεις και ενέργειες που επηρεάζουν τη φύση της σχέσης μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων του. Η διοίκηση λαμβάνει καθημερινώς σημαντικές αποφάσεις για αυτή τη σχέση».

Η παραδοχή στην οποία προχώρησαν όριζε τη ΔΑΠ ως μια σειρά επιλογών που καθορίζουν τις πολιτικές αναφορικά με (Hendry and Pettigrew, 1990):

- 1. Τη ροή ανθρωπίνου δυναμικού (επιλογή, αξιολόγηση, ανάπτυξη και τερματισμό συνεργασίας)**
- 2. Συστήματα ανταμοιβών (Reward systems)**
- 3. Συστήματα εργασίας (Work systems)**
- 4. Επιρροή των εργαζομένων**

Όλα τα παραπάνω, σε αντίθεση με το μοντέλο του Michigan, τα στοιχειοθέτησαν λαμβάνοντας υπόψη τους τις κοινωνικοπολιτικές συνθήκες αλλά και τα συμφέροντα των ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders), όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.2. Με τον τρόπο αυτό θεσπίστηκαν και τα κριτήρια για μέτρηση της βραχυπρόθεσμης αποτελεσματικότητας των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού (Hendry and Pettigrew, 1990), γνωστά ως 4 C's, δηλαδή της δέσμευσης των εργαζομένων (commitment), της συνάφειας (congruence) των εργασιακών στόχων με τους οργανωσιακούς στόχους, τις ικανότητες των υπαλλήλων (competence) και τέλος της αποδοτικότητας (cost effectiveness) (Thierry, 2008).

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό του HRM σύμφωνα με τη θεωρία αυτή είναι η μετατόπιση μεγαλύτερης ευθύνης στους διευθυντές τμημάτων με άμεση σχέση με την παραγωγή ή παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών αντίστοιχα (line managers), προκειμένου να εναρμονιστεί η ανταγωνιστική στρατηγική με τις HR πολιτικές (Armstrong and Taylor, 2014).



Διάγραμμα 2.2: Το μοντέλο του Harvard για τη ΔΑΠ

Πηγή: Armstrong, M. 2008, *Strategic human resource management: a guide to action*. 4th ed, Kogan Page, σελ.7

- **Ευρωπαϊκό Μοντέλο για τη ΔΑΠ (European Model of HRM):** Τα μοντέλα της ΔΑΠ που αναπτύχθηκαν στην αμερικανική ήπειρο πρωτίστως δεν ταίριαζαν στην ευρωπαϊκή κουλτούρα, καθώς στη γηραιά ήπειρο δεν υφίσταται η διοικητική αυτονομία στο βαθμό που συναντάται στις αμερικανικές επιχειρήσεις. Οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί λειτουργούν υπό το πρίσμα κρατικών, κοινωνικών και νομικών περιορισμών αλλά και περιορισμών που τίθενται από το τραπεζικό σύστημα. Για το λόγο αυτό ο Brewster (1993) πρότεινε το ευρωπαϊκό μοντέλο Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τόσο τη συμμετοχή του κράτους όσο και των συνδικαλιστικών οργανώσεων (Mayrhofer and Brewster, 2005). Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του μοντέλου είναι (Armstrong and Taylor, 2014):

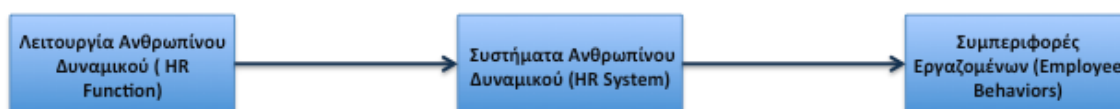
1. Διάλογος μεταξύ των συνεργατών.
2. Έμφαση στη Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ).
3. Πολυπολιτισμικοί οργανισμοί.
4. Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
5. Συνεχής μάθηση.

- **Soft and Hard Model of HRM:** Η βασική διαφορά μεταξύ των soft (περισσότερο ανθρώπινο) και hard (περισσότερο τεχνικό) μοντέλων της ΔΑΠ

εντοπίζεται στο αν πρέπει να δίνεται περισσότερη έμφαση στους *ανθρώπους (human)* ή στους *πόρους (resources)*. Τα *soft models* στρέφονται περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις, την αξιοποίηση των ταλέντων των εργαζομένων, έννοιες που έχουν εξισωθεί με ένα εργασιακό σύστημα «υψηλής δέσμευσης». Σε αντίθεση, ως *hard models* λογίζονται όσα προσεγγίζουν τις ποσοτικές, υπολογιστικές, επιχειρηματικές-στρατηγικές πτυχές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων με ένα ορθολογικό τρόπο όπως θα γίνονταν με οποιοδήποτε άλλο οικονομικό παράγοντα. Εν ολίγοις, σε αυτή την κατηγορία ενσωματώνονται όλα τα μοντέλα που εστιάζουν στη σημαντικότητα της εξισορρόπησης πρακτικών και πολιτικών διαχείρισης ανθρωπίνου παράγοντα με τους στρατηγικούς σκοπούς (Truss et al., 1997).

2.1.3 Αρχιτεκτονική Δομή και Συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων

Ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγραφεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων καλείται **αρχιτεκτονική δομή (HR Architecture)**. Η χρήση του όρου δεν περιορίζεται απλώς στην περιγραφή της δομής των ανθρωπίνων πόρων ως **λειτουργία του οργανισμού (HR Function)**. Αντιθέτως, συμπεριλαμβάνει όλα τα εμπλεκόμενα στο μάντζεμντ του εργατικού δυναμικού μέρη (Armstrong and Taylor, 2014). Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τους Becker et al. (2001), η αρχιτεκτονική δομή των ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται στη μετάβαση από τα στελέχη (**HR Professionals**) της λειτουργία του HR στα συστήματα των πολιτικών και πρακτικών του τμήματος μέσω των ικανοτήτων, της παρακίνησης και των συμπεριφορών του προσωπικού, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.3 (Becker, Huselid and Ulrich, 2001). Η αρχιτεκτονική δομή και οι διαδικασίες του HR είναι σημαντικά, καθώς συμβάλλουν στην οργανωσιακή επίδοση, ενώ καθόλου αμελητέο δεν μπορεί να θεωρηθεί το «ταίριασμα» μεταξύ της αρχιτεκτονικής και των στρατηγικών ικανοτήτων αλλά και επιχειρηματικών διαδικασιών, καθώς αυτή η εξισορρόπηση είναι και η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρωπίνων πόρων (Armstrong and Taylor, 2014).

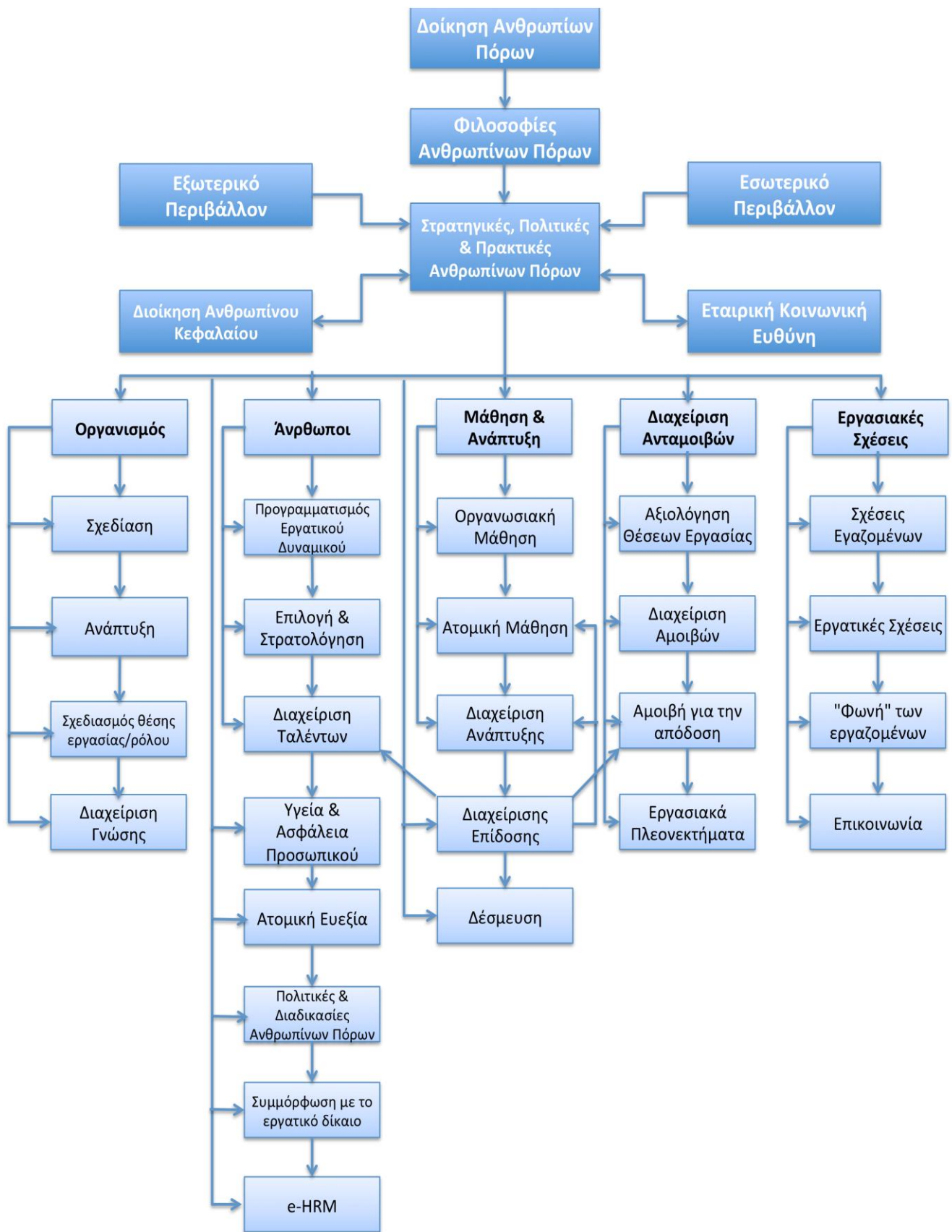


Διάγραμμα 2.3: Αρχιτεκτονική Δομή της λειτουργίας των Ανθρωπίνων Πόρων

Πηγή: *Becker, B.E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. 2001, The HR scorecard: linking people, strategy, and performance, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, σελ. 32*

Τα **συστήματα ανθρωπίνου δυναμικού (HR Systems)** αποτελούν ένα από τα βασικά εργαλεία στην υλοποίηση στρατηγικής. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.4, οι **φιλοσοφίες ανθρωπίνου δυναμικού (HR Philosophies)**, δηλαδή οι αξίες και οι αρχές βάσει των οποίων εκτελείται η Διοίκηση του Ανθρωπίνου Παράγοντα είναι το πρώτο στοιχείο των συστημάτων. Έπειτα, ακολουθούν οι **στρατηγικές του HR (HR Strategies)** οι οποίες υποδηλώνουν προς τα «πού» σκοπεύει να κινηθεί το μάνατζμεντ του ανθρωπίνου παράγοντα (Armstrong and Taylor, 2014). Συνεχίζοντας, ως μέρος του συστήματος αναγνωρίζονται και οι **πολιτικές HR (HR Policies)**, δηλαδή οι κατευθυντήριες γραμμές για το πως λαμβάνονται σχετικά με το εργατικό δυναμικό αποφάσεις, όπως επίσης συνιστούν τη βάση για τη διαμόρφωση των προγραμμάτων και πρακτικών του HR (Lengnick-Hall et al., 2009). Τα προγράμματα με τη σειρά τους, όπως έχει αναφερθεί και στο πρώτο κεφάλαιο, αποτελούν μέσο υλοποίησης των στρατηγικών και πολιτικών (Armstrong, 2008) Τέλος, οι πρακτικές περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες σχετικά με τη διαχείριση του προσωπικού και των εργασιακών σχέσεων που αναπτύσσονται (Armstrong and Taylor, 2014).

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να επισημανθεί, πως οι πολιτικές και οι πρακτικές είναι σημαντικό να εξετάζονται ως ενιαίο υποσύστημα, καθώς πρόκειται για αλληλοεξαρτώμενες διαδικασίες και όχι για μεμονωμένες ενέργειες (Lengnick-Hall et al., 2009). Τέλος, καθένα από τα στοιχεία που περιεγράφηκαν, έχει ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των εργαζομένων σε όλο το εύρος της επιχείρησης (Becker, Huselid and Ulrich, 2001).



Διάγραμμα 2.4: Το σύστημα του HRM

Πηγή: Armstrong, M. and Taylor, S. 2014, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th Edition, Kogan Page, σελ.37

2.2. Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Ο κεντρικός στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι η επίτευξη σκοπών μέσω των ανθρωπίνων πόρων. Κατά συνέπεια, αυτό λαμβάνει χώρα μέσω της διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικών, που όπως έχει αναφερθεί, συμβαδίζουν με την ανταγωνιστική στρατηγική. Πέρα από το βασικό αυτό στόχο, η ΔΑΠ επιδιώκει τη συμβολή στη διαμόρφωση μιας εταιρικής κουλτούρας με χαρακτηριστικά υψηλής επίδοσης. Τέλος, όσον αφορά στις εργατικές σχέσεις ο στόχος δεν είναι μονοδιάστατος. Αφορά, εν αντιθέσει, ένα εύρος στόχων ξεκινώντας από τη στελέχωση των θέσεων εργασίας από άτομα με κατάλληλες τεχνικές δεξιότητες που παρουσιάζουν ακόμη, την ανάλογη αφοσίωση, καταλήγοντας στην προσπάθεια για δημιουργία φιλικού εργασιακού κλίματος, όπου κυριαρχεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Τέλος, το HRM επωμίζεται την ευθύνη τήρησης των ηθικών κανόνων και εξάλειψης ανάρμοστων συμπεριφορών κατά μήκος ολόκληρου του οργανισμού (Armstrong and Taylor, 2014).

2.2.1. Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Με βάση όσα ανφέρθηκαν περί των στόχων του HRM, ο Armstrong (2008) προτείνει πως τα επτά χαρακτηριστικά της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι τα ακόλουθα (Armstrong, 2008):

1. Το HRM προσεγγίζεται από πολλές διαφορετικές οπτικές και δεν ορίζεται από ένα μόνο μοντέλο.
2. Συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική.
3. Είναι προσανατολισμένο στην αφοσίωση και ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων.
4. Αντιμετωπίζει, όπως ήδη επισημάνθηκε, τους εργαζομένους ως κεφάλαιο της επιχείρησης και όχι ως μονάδες κόστους.
5. Πρεσβεύει πως τα ενδιαφέροντα εργαζομένων και εργοδοτών ταυτίζονται (unitarism) και επιδιώκει να αναπτύξει ξεχωριστές σχέσεις με τον κάθε ένα εργαζόμενο.
6. Η εκτέλεση του HRM επαφίεται στους εκάστοτε διευθυντές των τμημάτων.
7. Λαμβάνει υπόψη του τις εταιρικές, κοινωνικές και ηθικές αξίες.

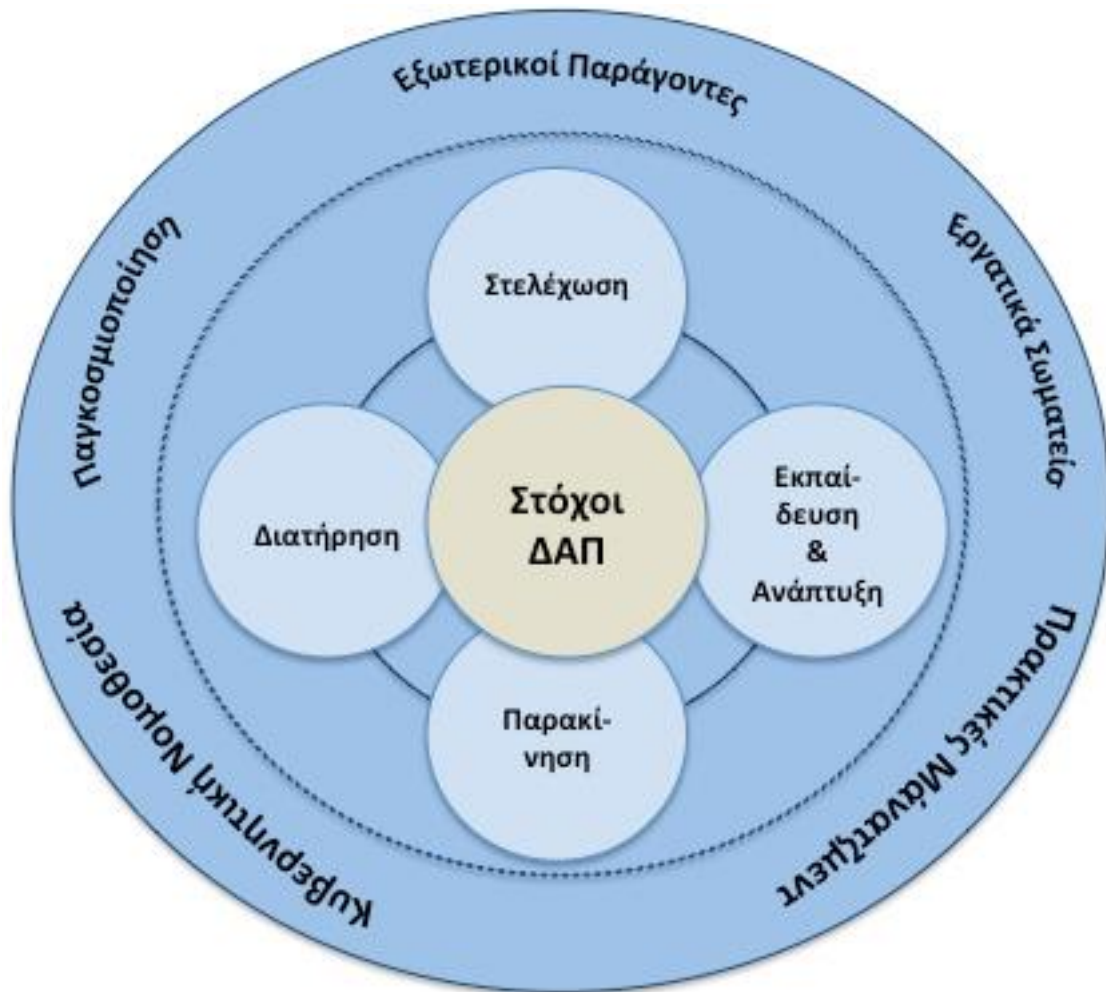
2.2.2. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HR Functions)

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι το κομμάτι μιας επιχείρησης με κύρια ενασχόληση τους ίδιους τους εργαζόμενους. Υπάρχουν δύο οπτικές αναφορικά με το λόγο ύπαρξής του στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την πρώτη οπτική το HRM αποτελεί επίσημη λειτουργία των οργανισμών και διαδραματίζει βοηθητικό και υποστηρικτικό ρόλο σε θέματα που προκύπτουν στους εργαζομένους. Αντιθέτως, η δεύτερη άποψη υποστηρίζει πως πρόκειται για λειτουργία την οποία οφείλει να εκτελεί το κάθε διευθυντικό στέλεχος, ανεξαρτήτου του μεγέθους, του είδους και της επίσημης ή μη σύστασης ανάλογου τμήματος (Decenzo, Robbins and Verhulst, 2013).

Οι λειτουργίες του HRM, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.5 είναι οι εξής τέσσερις:

- 1. Στελέχωση (Staffing)**
- 2. Εκπαίδευση & Ανάπτυξη (Training & Development)**
- 3. Παρακίνηση (Motivation)**
- 4. Διατήρηση (Maintenance)**

Η **στελέχωση (staffing)** έχει διαφοροποιηθεί αρκετά με την πάροδο του χρόνου. Ειδικότερα, η αλλαγή εντοπίζεται στη βάση του ότι η απευθείας πραγματοποίηση συνεντεύξεων με υποψηφίους δεν είναι το πρώτο βήμα της λειτουργίας αυτής, όπως διακρίνεται και από το διάγραμμα 2.6. Ως προαπαιτούμενο ορίζεται ο προγραμματισμός αναφορικά με το πότε θα προσληφθούν αλλά και η διατύπωση των λόγων που κρίνεται απαραίτητη η στελέχωση των διάφορων θέσεων από άτομα με συγκεκριμένες ικανότητες και γνώσεις. Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με την ύπαρξη μιας ορθά διατυπωμένης αποστολής, βοηθούν τους ειδικούς της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να επιλέξουν του υποψηφίους που θα λειτουργήσουν βοηθητικά στην εκτέλεση του στρατηγικού πλάνου (Decenzo, Robbins and Verhulst, 2013).



Διάγραμμα 2.5: Οι κύριες λειτουργίες του HRM

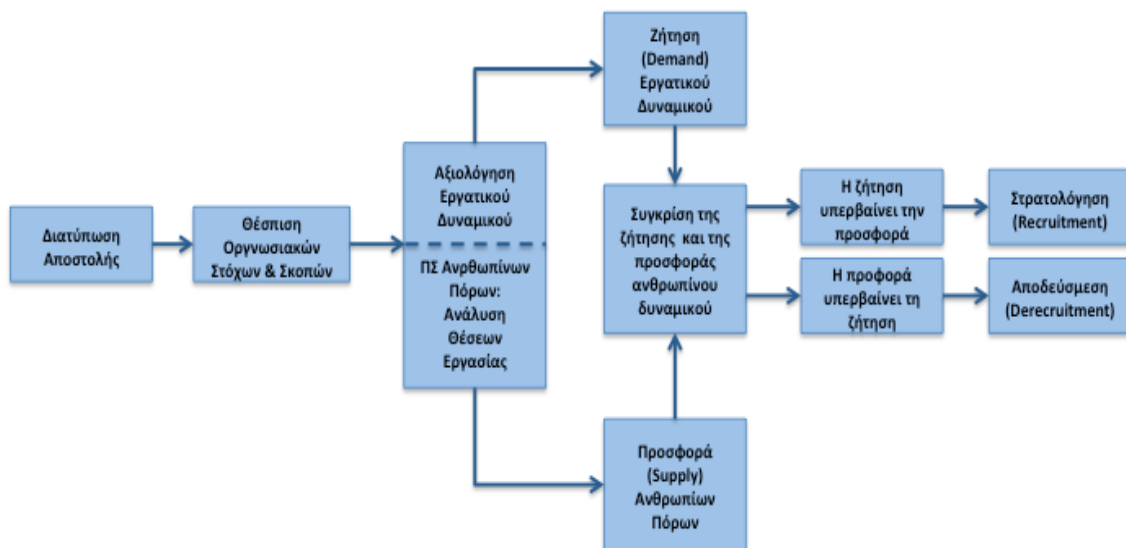
Πηγή: Decenzo, D.A., Robbins, S.P. and Verhulst, S.L. 2013, *Fundamentals of human resource management*. 11th Ed, Hoboken, Nj: John Wiley & Sons, σελ.34

Η δεύτερη λειτουργία είναι αυτής της **εκπαίδευσης & ανάπτυξης (training and development)**. Πρόκειται για μία ατέρμονη διαδικασία με στόχο τον εφοδιασμό των εργαζομένων με κατάλληλες δεξιότητες, που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες και τους επιτρέπουν την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η λειτουργία αυτή εστιάζει επίσης στους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους και στη προσαρμογή τους στην εργασία, στην ενσωμάτωσή τους στο κοινωνικό σύνολο και στην αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας. Από τη στιγμή που τα παραπάνω πραγματοποιηθούν, συντελείται η μετάβαση στη λειτουργία της παρακίνησης (Decenzo, Robbins and Verhulst, 2013).

Η **παρακίνηση (motivation)** είναι η σημαντικότερη, ωστόσο η λιγότερη κατανοητή από τις λειτουργίες, δεδομένου ότι η πολυπλοκότητα της ανθρώπινης φύσης δεν

επιτρέπει την ακριβή αποσαφήνιση των λόγων που πρακινούν κάθε φορά τους εργαζόμενους. Η παρακίνηση των εργαζομένων απαιτεί την επίδειξη σεβασμού από την πλευρά της διοίκησης. Όπως ειπώθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν και η συστηματική καταγραφή των προτάσεών τους και η υλοποίηση αυτών όποτε κρίνεται εφικτό επιδρούν θετικά στους εργαζόμενους. Τέλος, μέλημα της λειτουργίας αυτής είναι η ανανέωση του συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης ώστε να παρέχονται πληροφορίες τόσο για την παρελθοντική επίδοση όσο και για τις τρέχουσες αδυναμίες (Decenzo, Robbins and Verhulst, 2013).

Η τελευταία λειτουργία του HRM είναι η **διατήρηση (maintenance)**. Όπως υποδηλώνει και το όνομά της, στοχεύει στο να παραμείνει η παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού σε υψηλά επίπεδα. Πέραν της παραγωγικότητας, στόχος της ΔΑΠ είναι η διατήρησης της δέσμευσης των εργαζομένων στις αξίες του οργανισμού. Προκειμένου αυτό να επιτευχθεί, τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού έχουν καθήκον να δημιουργούν ασφαλείς συνθήκες εργασίας, ακόμη και να συμμερίζονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε προσωπικό επίπεδο (Decenzo, Robbins and Verhulst, 2013).



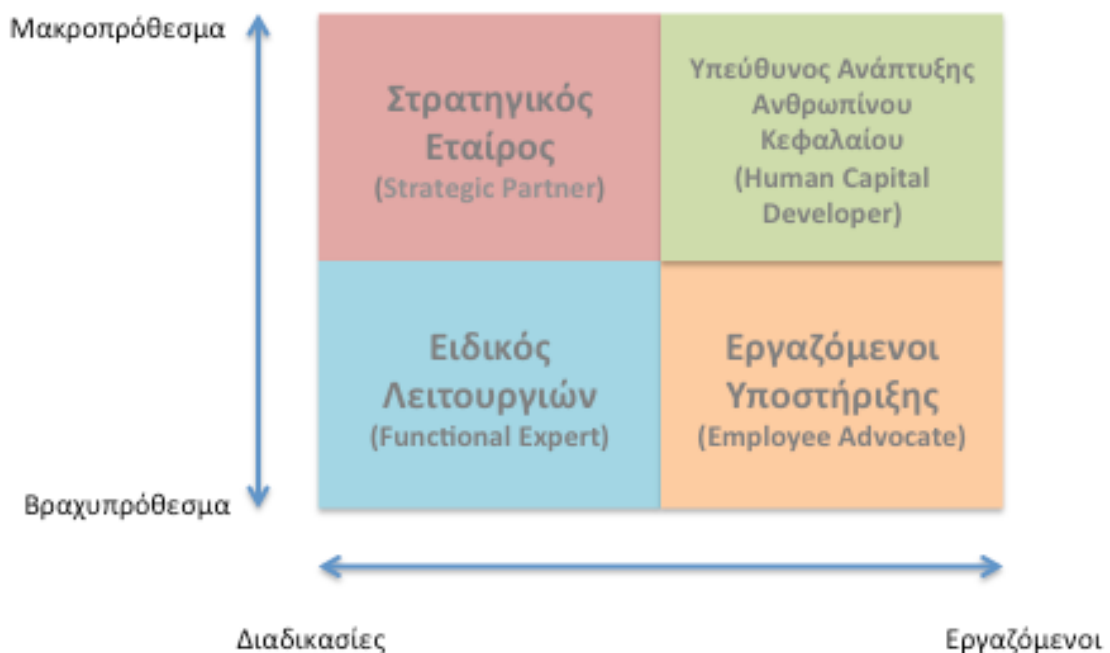
Διάγραμμα 2.6: Προγραμματισμός Στελέχωσης

Πήγη: Decenzo, D.A., Robbins, S.P. and Verhulst, S.L. 2013, *Fundamentals of human resource management*. 11th ed, Hoboken, Nj: John Wiley & Sons, σελ. 127

2.3. Ο ρόλος των HR Professionals

Προκειμένου να κατανοηθεί ενδελεχώς το αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, είναι σημαντικό να εξετασθεί η συνεισφορά των στελεχών του τμήματος HR (HR Professionals). Ο ρόλος όσων εργάζονται σε τμήματα ΔΑΠ ποικίλλει και εξαρτάται από παράγοντες όπως η θέση που κατέχουν και κατά συνέπεια το επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας που ανήκουν, τις προσωπικές τους ικανότητες. Εν συντομία και σε συνδυασμό με όσα αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, κύριο μέλημα των εργαζόμενων στη εν λόγω διεύθυνση είναι η συμβολή στη διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής, η ανάπτυξη HR στρατηγικών, η επίλυση ζητημάτων που ανακύπτουν στους εργαζόμενους. Επίσης, βάσει των αρχών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, όπως όλα τα στελέχη ενός οργανισμού, οι HR Professionals πρέπει να δρουν προληπτικά, να προενεργούν και να καθορίζουν εκείνοι τις αλλαγές (Armstrong and Taylor, 2014).

Η συμβολή των HR Professionals μπορεί να εξετασθεί τόσο σε βραχυπρόθεσμη, η οποία και περιλαμβάνει καθήκοντα όπως η επικοινωνία και η συμβουλευτική όσο και σε μακροπρόθεσμη βάση που περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η διαμόρφωση στρατηγικής. Τα παραπάνω εργασιακά καθήκοντα περιστρέφονται γύρω από δύο βασικές μεταβλητές, το άτομο και τις διαδικασίες. Αν οι δυο συνιστώσες, συνδυαστούν με τις μεταβλητές του χρόνου, προκύπτουν όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.7, οι εξής τέσσερις κατηγορίες (Stewart and Brown, 2011):



Διάγραμμα 2.7: Οι ρόλοι του HRM

Πηγή: Stewart, G.L. and Brown, K.G. 2011, *Human Resource Management, Linking Strategy to Practice*, 2nd ed, John Wiley & Sons, σελ.19

1. **Functional Expert:** Όπως διακρίνεται από το διάγραμμα 2.7, οι εργαζόμενοι που κατέχουν το ρόλο του ειδικού λειτουργιών (functional expert) εντρυφούν περισσότερο σε διαδικασίες σχετικές με το HRM. Παρέχουν τις τεχνικές τους γνώσεις κυρίως σε ζητήματα πρόσληψης και εκπαίδευσης, δημιουργώντας παραδείγματα χάρη προγράμματα και πρακτικές που βοηθούν στη αποτελεσματικότερη επιλογή υποψηφίων. Παρ'όλα αυτά, δεν αποκλείεται η λειτουργία τους ως σύμβουλοι διευθυντικών στελεχών για το τρόπο διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων.
2. **Employee Advocate:** Η συνεισφορά των εργαζόμενων υποστήριξης (employee advocates) αφορά κυρίως τους ίδιους τους εργαζόμενους. Η εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων προκειμένου το εργατικό δυναμικό να είναι αποτελεσματικό βρίσκεται υπ'ευθύνη τους. Επωμίζονται επίσης το βάρος της δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων και της αποτροπής φαινομένων επιβολής της εξουσίας σε αυτούς από ανώτερα στελέχη.
3. **Strategic Partner:** Όπως υποδηλώνει και το όνομα, ο ρόλος του στρατηγικού εταίρου (strategic partner) είναι επιφορτισμένος με τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Οι γνώσεις του καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, πέραν τη Διοίκησης Ανθρώπινου Παράγοντα, ενώ γνωρίζουν σε βάθος πληροφορίες για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που παράγει ή παρέχει αντίστοιχα η επιχείρηση. Τέλος, είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση της αλλαγής και της ομαλής προσαρμογής των εργαζομένων στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
4. **Human Capital Developer:** Τέλος τα καθήκοντα του ανθρώπου που αναπτύσσει το ανθρώπινο κεφάλαιο (human capital developer) δεν έχουν καθημερινό αντίκρισμα. Ασχολούνται με τη ανάπτυξη νέων και την εξέλιξη των υπάρχοντων δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή είναι συνεχής και επηρεάζεται κυρίως από την τεχνολογική πρόοδο. Οι Human Capital Developers προσδίδουν αξία στις επιχειρήσεις εκπαιδεύοντας το εργατικό δυναμικό και διασφαλίζοντας την κατάρτισή τους με ικανότητες που ανταποκρίνονται στο σήμερα.

Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

Άρθρα

Boxall, P. and Purcell, J. 2000, "Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?", *International Journal of Management Reviews*, [online] Vol. 2, no. 2, pp.183–203. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2370.00037>.

Hendry, C. and Pettigrew, A. 1990, "Human resource management: an agenda for the 1990s", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, no.1, pp.17–43.

Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S. and Drake, B. 2009, "Strategic human resource management: The evolution of the field", *Human Resource Management Review*, [online] Vol. 19, no. 2, pp.64–85. Available at: <https://www.sciencedirect.com>.

Mayrhofer, W. and Brewster, C. 2005, "European Human Resource Management: Researching Developments over Time", *Management Review*, [online] Vol. 16, no. 1, pp.36–62. Available at: <http://hdl.handle.net/10419/78964>.

Thierry, Dr.A.Z. 2008, "Modelization of HRM and Perspectives for the Cameroon Public Administration", *International Journal of Research Science and Management*, Vol. 5, no. 8, pp.74–87.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. and Stiles, P. 1997, "Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal", *Journal of Management Studies*, Vol. 34, no. 1, pp.53–73.

Watson, T.J. 2010, "Critical social science, pragmatism and the realities of HRM", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, no. 6, pp.915–931.

Βιβλία

Armstrong, M. 2008, *Strategic human resource management: a guide to action. 4th ed*, Kogan Page.

Armstrong, M. and Taylor, S. 2014, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13th Edition*, Kogan Page.

Becker, B.E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. 2001, *The HR scorecard: linking people, strategy, and performance*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. and Walton, R.E. 1984, *Managing Human Assets*. New York: Free Press.

Boxall, P.F., Purcell, J. and Wright, P.M. 2007, *The Oxford handbook of human resource management*, Oxford: Oxford University Press.

Bratton, J. and Gold, J. 2007, *Human resource management : theory and practice*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. and Vernon, G. 2016, *International human resource management*, 4th ed, London.

Decenzo, D.A., Robbins, S.P. and Verhulst, S.L. 2013, *Fundamentals of human resource management*. 11th ed, Hoboken, Nj: John Wiley & Sons.

Graham, H.T. 1978, *Human resources management*, 2nd ed, Plymouth: Macdonald And Evans.

Stewart, G.L. and Brown, K.G. 2011, *Human Resource Management, Linking Strategy to Practice*, 2nd ed, John Wiley & Sons.

Storey, J. 1989, *New perspectives on human resource management*, London Routledge: The Law Book Company Limited.

Stredwick, J. 2005, *An introduction to human resource management*, 2nd ed, Great Britain: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Ηλεκτρονικές Πηγές

[https://en.wikipedia.org/wiki/Line_management.](https://en.wikipedia.org/wiki/Line_management)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

3.1 Ορισμός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα (ΔΑΠ-HRM) καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και ενεργειών αναφορικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και των εργασιακών σχέσεων. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (Strategic Human Resource Management- SHRM) αποτελεί ένα επιμέρους σύγχρονο πεδίο της ΔΑΠ, που άρχισε να αναπτύσσεται μόλις στα μέσα της δεκαετίας του 1980 (Boxall and Purcell, 2000). Βασικοί παράγοντες που πυροδότησαν την ταχύτατη ανάπτυξη του εντοπίζονται κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης το οποίο αναπόφευκτα ενέτεινε τον ανταγωνισμό, αλλά και οι συνεχόμενες τεχνολογικές αλλαγές που συντελούνται, οδήγησαν τα στελέχη των επιχειρήσεων να αναζητήσουν τρόπους διαχείρισης ενός πόρου που μέχρι τότε δε συγκαταλέγονταν στις βασικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το ανθρώπινο δυναμικό (Boxall, Purcell and Wright, 2007).

Ακολούθως παρατίθενται μερικοί από τους ορισμούς που έχουν δοθεί για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων:

«Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων βλέπει τους εργαζόμενους ως στρατηγικό πόρο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονέκτηματος»
(Hendry and Pettigrew, 1986)

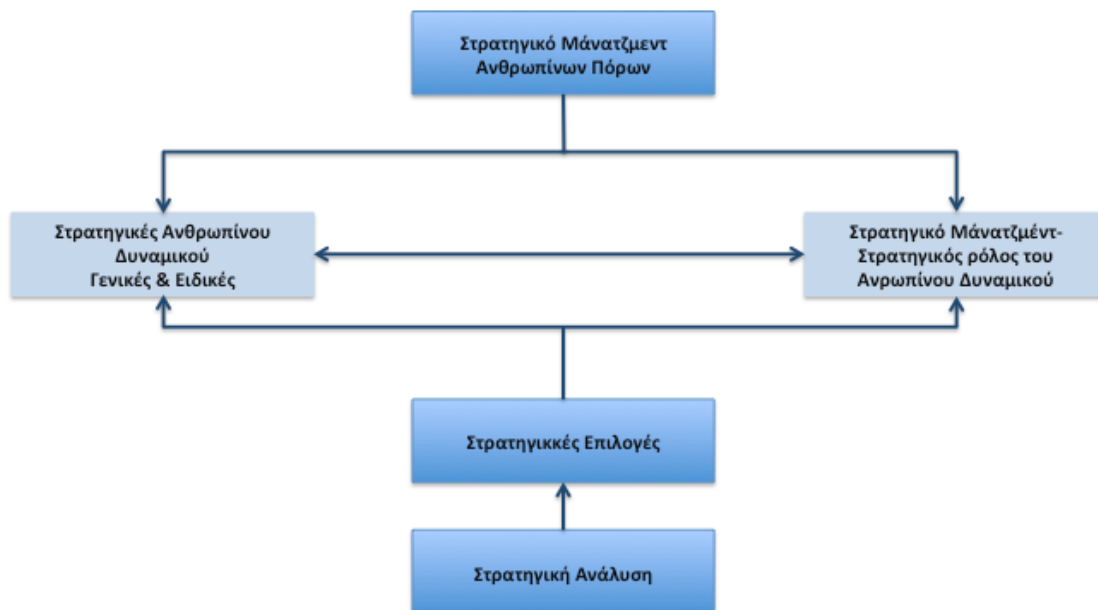
« Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένα σύνολο διαδικασιών και δραστηριοτήτων που μοιράζονται από κοινού το εργατικό δυναμικό και τα διευθυντικά στελέχη για την επίλυση επιχειρηματικών προβλημάτων που σχετίζονται με τους ανθρώπους»
(Schuler and Walker, 1990)

«Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων είναι το σχέδιο των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων ανθρωπίνου δυναμικού που αποσκοπούν στο να επιτρέψουν στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του»
(Wright and McMahan, 1992)

«Το SHRM εστιάζει στις ενέργειες που διαφοροποιούν μια εταιρεία από τους ανταγωνιστές της»
(Purcell, 1999)

« Η κεντρική υπόθεση της θεωρίας αυτής είναι ότι η επιτυχημένη οργανωτική επίδοση εξαρτάται από την εναρμόνιση ή την ευθυγράμμιση μεταξύ ανταγωνιστικής στρατηγικής και στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων»
(Batt, 2007)

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται αντιληπτό πως το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων δεν αφορά το στρατηγικό σχεδιασμό ή τη διαμόρφωση στρατηγικών ανθρωπίνου δυναμικού κατά αποκλειστικότητα (Armstrong and Taylor, 2014). Σε αντίθεση, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 3.1 κύριο μέλημα είναι η επίτευξη της εναρμόνισης μεταξύ ανταγωνιστικής στρατηγικής με τις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων (Malik, 2018), έτσι ώστε οι τελευταίες να συμβάλουν στην επίτευξη του πρώτου (Armstrong and Taylor, 2014). Η λειτουργία προς την κατεύθυνση αυτή απαιτεί αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού και των υπόλοιπων τμημάτων (Malik, 2018).



Διάγραμμα 3.1: Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Πηγή: *Armstrong, M. and Taylor, S. 2014, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13th Edition, Kogan Page, σελ.19*

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνου Δυναμικού αποτελεί νοοτροπία βασιζόμενη σε ένα σύνολο εννοιών, παρά σε ένα άθροισμα μεμονωμένων τεχνικών. Παρέχει τα κατάλληλα εφόδια για την αναγνώριση των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού που είναι εύλογο να συμβάλουν στο στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος με τη σειρά του θα οδηγήσει στη διαμόρφωση των γενικών και ειδικών HR στρατηγικών (Armstrong and Taylor, 2014). Αρχικώς ωστόσο στη βιβλιογραφία, το βάρος εναποτέθηκε στη συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων στην υλοποίηση στρατηγικής. Το ανθρώπινο δυναμικό, ως πόρος της επιχείρησης, παραγκωνίζονταν συγκριτικά με τους υπόλοιπους και θεωρούνταν μόνο μέσο υλοποίησης στρατηγικών σκοπών. Η παράλληλη ανάπτυξη του υποδείγματος και του τρόπου σκέψης γύρω από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ επέφερε τη μετατόπιση της προσοχής από την υλοποίηση στη διαμόρφωση στρατηγικής και στην ανάδειξη του ανθρωπίνου δυναμικού ως μιας πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Boxall, Purcell and Wright, 2007).

Κατά αντιστοιχία με το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, το SHRM επισημαίνει τους σχετιζόμενους με τους εργαζόμενους στρατηγικούς παράγοντες. Οι αποφάσεις που λαμβάνει έχουν μακροπρόθεσμο αντίκρυσμα, συμβάλουν στη διαγραφή μιας επιτυχούς πορείας από πλευράς του οργανισμού και δεν αντικατοπτρίζουν απλώς τις τρέχουσες συνθήκες. Έν κατακλείδι, ο σκοπός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων είναι η δημιουργία στρατηγικών ικανοτήτων και η διασφάλιση ότι

η επιχείρηση στελεχώνεται από καταρτισμένους και αφοσιωμένους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνεται ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Armstrong, 2008).

Συνοπτικά, σύμφωνα με τους Boxall και Purcell (2000) το SHRM οφείλει να δίνει απάντηση στα εξής τρία ερωτήματα:

1. Ποιες στρατηγικές επιλογές ανθρωπίνου δυναμικού είναι κρίσιμες για την οργανωσιακή επίδοση;
2. Πως προκύπτουν αυτές οι στρατηγικές επιλογές;
3. Πως η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι δυνατό να γίνει αποτελεσματικότερη;

3.2. Πλαίσια υποστήριξης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Η ανάπτυξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM) έχει βασιστεί με τη σειρά της σε άλλες θεωρίες. Ειδικότερα, υποστηρίζεται από τη θεωρία πόρων ικανοτήτων, τη θεωρία του στατηγικού «ταιριάσματος» (Strategic Fit) και από τη θεωρία της στρατηγικής ευελιξίας (Strategic Flexibility). Κάθε μία από αυτές αναλύεται ακολούθως.

3.2.1 Θεωρία Πόρων- Ικανοτήτων

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύθηκε η έννοια της αλυσίδας αξίας σύμφωνα με την οποία, ένας οργανισμός είναι δυνατό να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό βάσει του τρόπου οργάνωσης και σύνδεσης των δραστηριοτήτων του. Πέραν της θεωρίας αυτής, υφίσταται η θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων (Resource Based View –RBV). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι επιχειρήσεις αποτελούν δέσμες πόρων και ικανοτήτων (Kamoché, 1996). Τόσο οι ίδιες οι δέσμες όσο και ο τρόπος αξιοποίησής τους αποτελεί το διακριτικό χαρακτηριστικό μεταξύ ανταγωνιζόμενων οργανισμών (Γεωργόπουλος, 2013).

Οι **πόροι (resources)** μια επιχείρησης ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον και χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες, τους υλικούς και τους άυλους. Οι πρώτοι διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, οργανωτικούς, φυσικούς και τεχνολογικούς, ενώ

οι δεύτεροι επιμερίζονται με τη σειρά τους σε ανθρώπινους, καινοτομικούς και σε πόρους σχετικούς με τη φήμη (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2007). Με απλά λόγια, όπως έχει επισημάνει και ο Wernerfelt (1984) οι πόροι είναι «*οτιδήποτε θα μπορούσε να θεωρηθεί ως αδυναμία ή δύναμη για μια δεδομένη επιχείρηση*».

Το ζητούμενο κάθε επιχείρησης, πέραν του πρωταρχικού σκοπού της επιβίωσης, είναι η δημιουργία της αξίας στον πελάτη με τρόπο που οι ανταγωνιστές αδυνατούν να προσφέρουν και συγκεκριμένα επιδιώκουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να είναι διαρκές. Ωστόσο, αυτό είναι αδύνατο να πραγματοποιηθεί απλώς μέσω των πόρων. Αντιθέτως, είναι επιτακτικό οι πόροι να ενοποιοούνται και να μετασχηματίζονται σε ικανότητες (Γεωργόπουλος, 2013).

Οι **ικανότητες (capabilities)** αναφέρονται στις διαδικασίες μέσω των οποίων διαχειρίζονται οι πόροι, ώστε οι εισροές να μετατραπούν σε τελικά προϊόντα (Wheleen et al., 2018). Όπως φαίνεται στον πίνακα 3.1, οι επιχειρησιακές διαδικασίες και ρουτίνες αφορούν την πλειονότητα των λειτουργιών του οργανισμού. Ιδιαίτερως σημαντικές είναι οι ικανότητες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και τον τρόπο που αναπτύσσουν και μεταβιβάζουν τη διαθέσιμη σε αυτούς πληροφορία και γνώση (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2007). Σε περιπτώσεις που παρατηρείται συνεχής μεταβολή των ικανοτήτων, προκειμένου να ανταποκρίνονται στο πολυτάραχο περιβάλλον δραστηριοποίησης των εταιρειών καλούνται **δυναμικές ικανότητες (dynamic capabilities)** (Wheleen et al., 2018).

Πίνακας 3.1: Παραδείγματα επιχειρησιακών ικανοτήτων

Πηγή: Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. 2007, *Strategic management: competitiveness and globalization*, Thomson South-Western, σελ.84

Επιχειρησιακές Λειτουργίες	Ικανότητες
Διανομή	Αποτελεσματική χρήση τεχνικών διαχείρισης εφοδιασμού
Ανθρώπινο Δυναμικό	Παρακίνηση, ενδυνάμωση υπαλλήλων
Πληροφοριακά Συστήματα	Αποτελεσματικός και αποδοτικός έλεγχος των αποθεμάτων μέσω μεθόδων συλλογής
Μάρκετινγκ	Αποτελεσματική προώθηση επώνυμων προϊόντων

	Αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών
Διοίκηση	Αποτελεσματική οργανωτική δομή
Παραγωγή	Δεξιότητες σχεδιασμού και παραγωγής αποδίδοντας αξιόπιστα προϊόντα Ποιότητα προϊόντος και σχεδιασμού
Έρευνα & Ανάπτυξη	Ταχεία μετατροπή της τεχνολογίας σε νέα προϊόντα και διαδικασίες Ψηφιακή τεχνολογία

Ο διαχωρισμός μεταξύ πόρων και ικανοτήτων είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση του τρόπου γέννησης των διακριτών υπεροχών (Hill and Jones, 2014), που θα παρουσιαστούν στην συνέχεια. Αρχικά, ως **υπεροχή (competence)** ορίζεται η ενσωμάτωση και ο συντονισμός των εσωτερικών διαλειτουργικών ικανοτήτων. Τα **σημεία υπεροχής (core competencies)** σε ένα δεύτερο επίπεδο, είναι ικανότητες που εκτείνονται σε όλο το εύρος του οργανισμού (Wheelen et al., 2018) και συνιστούν πηγή εν δυνάμει ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος. Σημαντικός κριτής προκειμένου μια υπεροχή να αναδειχθεί σε σημείο υπεροχής είναι ο χρόνος, με την πάροδο του οποίου και με τη βοήθεια των οργανωτικών διαδικασιών και των διαδικασιών μάθησης, εκμεταλλεύονται και αναπτύσσονται καταλλήλως οι πόροι και οι ικανότητες (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2007). Τέλος οι **διακριτές υπεροχές (distinctive competencies)** αφορούν τις ικανότητες που εκτελεί η επιχείρηση καλύτερα από τους ανταγωνιστές της (Wheelen et al., 2018) και προσφέρουν διατηρήσιμη αξία (Γεωργόπουλος, 2013).

Όσον αφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στη βιβλιογραφία ιδιαίτερη μνεία γίνεται για την ετερογένεια που είναι σημαντικό να παρουσιάζουν οι επιχειρησιακοί πόροι καθώς και για τη σημασία της δυνατότητας πρόσβασης από τρίτες επιχειρήσεις σε αυτούς. Από τη στιγμή, που η πλήρης πρόσβαση δεν επιτυγχάνεται τίθενται οι βάσεις της απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος (sustainable competitive advantage). Οι πόροι που συμβάλουν σε αυτή την επίτευξη περικλείουν όλες τις εμπειρίες, γνώσεις, την κρίση, την τάση ανάληψης ή μη κινδύνου που χαρακτηρίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο (Armstrong, 2008).

Μια επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει οι πόροι να της ανταποκρίνονται στα τέσσερα κριτήρια του μοντέλου **VRIO**.

Αρχικώς το μοντέλο είχε ονομαστεί **VRIN** και ήταν ακρωνύμιο των αγγλικών όρων **Value, Rarity, Inimitable** και **Non-substitutable**. Κάθε ένα από αυτά αναλύεται παρακάτω (Boxall, Purcell and Wright, 2007):

1. **Value (Αξία)**: Δίνουν τη δυνατότητα ανάληψης ευκαιριών ή εξουδετέρωσης απειλών.
2. **Rarity (Σπανιότητα)**: Η διαθεσιμότητα του πόρου είναι περιορισμένη τόσο στους υφιστάμενους όσο και στους εν δυνάμει ανταγωνιστές.
3. **Inimitable (Μη αντιγράψιμος)**: Επίκειται δυσκολία στη αναπαραγωγή ή αντιγραφή του πόρου.
4. **Non- substitutable (Μη υποκατάσταση)**: Το τελευταίο κριτήριο, το οποίο θα καθορίσει το αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι διατηρήσιμο είναι αν υπάρχει δυνατότητα μη υποκατάστασης. Οι μη υποκατάστες ικανότητες είναι όσες δεν διαθέτουν στρατηγικά ισοδύναμα. Μια δέσμη πόρων χαρακτηρίζεται ως στρατηγικά ισοδύναμη όταν υπάρχει η δυνατότητα οι πόροι να αξιοποιηθούν μεμονωμένα και να βρουν εφαρμογή στις ίδιες στρατηγικές. Δυνατότητες όπως η εμπιστοσύνη μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και οι γνώσεις δεν δύναται να υποκατασταθούν εύκολα (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2007).

Το μοντέλο VRIN το εισήγαγε ο Wernerfelt το 1984. Στη συνέχεια εξελίχθηκε σε VRIO, όπως πρότεινε ο Barney. Η διαφορά έγκειται στην αντικατάσταση του τέταρτου κριτηρίου της μη υποκατάστασης από τον οργανισμό και την ικανότητα αυτού να εκμεταλλευτεί τους πόρους και τις ικανότητες μέσω της υπάρχουσας δομής, των πολιτικών, διαδικασιών, της κουλτούρας και των ανταμοιβών (Wheelen et al., 2018).

Η θεωρία Πόρων & Ικανοτήτων αποτελεί θεμέλιο για την ανάπτυξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Η σύζευξη των δύο θεωριών έχει θίξει ποικίλλα ζητήματα. Μερικά εξ'αυτών είναι πως οι εργασιακές σχέσεις και οι πρακτικές απασχόλησης επιδρούν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η συσχέτιση των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού με τις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων, η ανάδειξη του εργατικού δυναμικού σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο (Kamoche, 1996).

Οι παραπάνω θεωρίες εγείρουν ερωτήματα σχετικά με το πως οι σχετικοί με το ανθρώπινο δυναμικό πόροι και ικανότητες πληρούν τις προϋποθέσεις του μοντέλου VRIO, αναλογιζόμενοι την ευκολία αντιγραφής, πρόσβασης και υποκατάστασης τους (Boxall and Purcell, 2000). Σύμφωνα με τον Barney, οι επιχειρησιακοί πόροι είναι

δύσκολο να αντιγραφούν για τους τρεις παρακάτω λόγους (Boxall, Purcell and Wright, 2007):

1. Οι πόροι έχουν δημιουργηθεί και διαμορφωθεί κάτω από ξεχωριστές ιστορικές συνθήκες.
2. Οι πόροι είναι διφορούμενοι.
3. Οι πόροι είναι κοινωνικά περίπλοκοι.

Για το λόγο αυτό, οι πρακτικές της ΔΑΠ συνιστάται να στρέφονται στις ίδιες συμπεριφορές των εργαζομένων. Η διαφορά στην περίπτωση αυτή βρίσκεται στο ότι οι συμπεριφορές σε μια πρώτη φάση δύναται να αντιγραφούν, ωστόσο δε συμβαίνει το ίδιο με την ποιότητα και το ταλέντο του εργατικού δυναμικού. Κατά αντιστοιχία με τα εμπόδια κινητικότητας ανάμεσα σε στρατηγικές ομάδες ενός κλάδου, η βιβλιογραφία εντοπίζει εμπόδια κινητικότητας των πόρων (Resource Mobility Barriers- RMBs). Σε αυτά συγκαταλέγονται η επιμονή και η προσεκτική διαχείριση διαδικασιών μέσω των οποίων μπορούν να γεννηθούν νέες δεξιότητες (Boxall and Purcell, 2000). Τέλος είναι σημαντικό να διευκρινισθεί η διαφορά μεταξύ πλεονεκτήματος ανθρωπίνου κεφαλαίου (human capital advantage) και πλεονεκτήματος οργανωτικής διαδικασίας (process organizational advantage). Το πρώτο αφορά τη στελέχωση του οργανισμού από άτομα με σπάνιες γνώσεις και δεξιότητες. Εν αντιθέσει, το πλεονέκτημα οργανωτικών διαδικασιών αφορά διαδικασίες δύσκολες να μιμηθούν (Boxall and Purcell, 2000). Συμπερασματικά η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επέρχεται όταν οι επιχειρήσεις επενδύουν στα ταλέντα των εργαζομένων και στην ανάπτυξη εργασιακών ομάδων.

3.2.2 Στρατηγική Εξισορρόπηση

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που θα επιτρέψουν την εκπλήρωση των στρατηγικών οργανωσιακών σκοπών μέσω του ανθρωπίνου παράγοντα. Ο ορισμός αυτός επισημαίνει τις δύο διαστάσεις και διαχωρίζει τη ΔΑΠ από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων.

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων στοχεύει στη στρατηγική εξισορρόπηση (strategic fit). Επιδιώκει σε μία πρώτη φάση την εναρμόνιση των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού με τις πρακτικές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ ή αλλιώς κάθετη εναρμόνιση (Vertical Fit). Σε ένα δεύτερο

επίπεδο σκοπός του SHRM είναι το ταίριασμα των στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων μεταξύ τους, γνωστό και ως οριζόντια εναρμόνιση (Horizontal Fit). Και στις δύο περιπτώσεις, στόχος είναι η αμοιβαία υποβοήθηση ανάμεσα στις στρατηγικές (Wright and McMahan, 1992).

3.2.3 Στρατηγική Ευελιξία

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, όπως αναλύθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, χαρακτηρίζεται δυναμικό και ευμετάβλητο. Επομένως είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να επιδεικνυούν ευελιξία (strategic flexibility), δηλαδή να ανιχνεύουν τις περιβαλλοντικές αλλαγές τους και να προχωρούν σε αναδιαμόρφωση των πρακτικών τους πριν το πράξει ο ανταγωνισμός. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν πως σε περιόδους έντονων αλλαγών, η ευελιξία αποτελεί το κλειδί για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και επιβίωση. Η ευελιξία στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων συνιστά άθροισμα δύο επιμέρους παραγόντων. Πρωτίστως, ανιχνεύεται στο βαθμό που το ανθρώπινο δυναμικό κατέχει δεξιότητες και εμφανίζει συμπεριφορές που έχουν τη δυναμική να εφαρμοσθούν στις διαφορετικές ανταγωνιστικές στρατηγικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Δευτερευόντως εντοπίζεται στο πόσο γρήγορα ανιχνεύονται και τίθενται σε εφαρμογή οι πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού που θα μεγιστοποιήσουν τις ενυπάρχουσες δεξιότητες των εργαζομένων (Wright and Snell, 1998).

Οι Wright και Snell (1998) υποστηρίζουν πως η στρατηγική εξισορρόπηση και η στρατηγική ευελιξία αποτελούν συμπληρωματικές και όχι αντικρουόμενες έννοιες. Η πρώτη μπορεί να εξεταστεί σε μία δεδομένη χρονική στιγμή, καθώς η επίτευξη στρατηγικής εξισορρόπησης σήμερα δεν εγγυάται την επίτευξη στρατηγικής εξισορρόπησης αύριο, δεδομένου ότι το εξωτερικό περιβάλλον είναι πολυτάραχο. Η ευελιξία από την άλλη πλευρά επηρεάζεται αποκλειστικά από εσωτερικούς παράγοντες και τα αποτελέσματα διαφαίνονται με την πάροδο του χρόνου.

3.3. Προσεγγίσεις γύρω από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Με το πέρασμα του χρόνου το ενδιαφέρον γύρω από τους ανθρωπίνους πόρους έχει μετατοπιστεί από τη μικρο Διοίκηση Ανθρωπίνου Παράγοντα στο Στρατηγικό

Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Το SHRM αποτελεί πλέον εφαρμοσμένη επιστήμη και κατά συνέπεια έχουν αναπτυχθεί διάφορες οπτικές προσεγγίσεις γύρω από αυτό (Delery and Doty, 1996).

Έχοντας ως βάση τα πλαίσια στήριξης όπως αυτά αναλύθηκαν παραπάνω και ακολουθώντας την παραδοχή πως «η υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής απαιτεί δεδομένες πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού οι οποίες διαφέρουν από εκείνες που απαιτούνται από τον οργανισμό όταν υιοθετεί εναλλακτικές στρατηγικές» και σε συνδυασμό με το ότι «η καλύτερη εναρμόνιση μεταξύ των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού και επιχειρηματικής στρατηγικής οδηγεί σε υψηλότερες επιδόσεις», οι Delery και Doty (1996) πρότειναν τρεις κυρίαρχες οπτικές γύρω από το στρατηγικό μάνατζμεντ, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

1. **Οικουμενική Οπτική (Universalistic Perspective):** Η οικουμενική προσέγγιση υποστηρίζει πως υπάρχουν πρακτικές σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό που είναι περισσότερο αποτελεσματικές και μπορούν να ακολουθήσουν όλοι οι οργανισμοί ανεξαιρέτως (Stewart and Brown, 2011). Προκειμένου να συμβεί αυτό, αρχικά αναγνωρίζονται οι στρατηγικές πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού. Με τον όρο αυτό εννοούνται οι πρακτικές που εμπειρικά ή θεωρητικά έχει διαπιστωθεί πως συνδράμουν στην καλύτερη επίδοση του οργανισμού (Delery and Doty, 1996).
2. **Ενδεχομενική Οπτική (Contingency Perspective):** Η συγκεκριμένη προσέγγιση δεν επιτάσσει μια γραμμική σχέση όπως η προηγούμενη της. Η αποτελεσματικότητα των πρακτικών εδώ κρίνεται από το κατά πόσο έρχονται σε συμφωνία με άλλες οργανωσιακές μεταβλητές (Armstrong and Taylor, 2014). Κυρίαρχη συνιστώσα στην εν λόγω περίπτωση είναι σαφώς η ανταγωνιστική στρατηγική (Delery and Doty, 1996).
3. **Οπτική της Διαμόρφωσης (Configurational Perspective):** Η οπτική της διαμόρφωσης συνιστά μια πολυσύνθετη και ολιστική προσέγγιση (Delery and Doty, 1996). Θεωρεί πως η ΔΑΠ είναι ένα σύνολο ανεξάρτητων στοιχείων τα οποία συνδυάζονται με ποικίλους τρόπους και ως παράγωγο έχουν τη διαμόρφωση προτύπων διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού και κατ' επέκταση η οπτική δίνει έμφαση στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (Martín-Alcázar, Romero-Fernández and Sánchez-Gardey, 2005).

Στο πίνακα 3.2 παρουσιάζονται συνοπτικά η συνεισφορά και οι περιορισμοί της κάθε οπτικής.

Πίνακας 3.2: Συνεισφορά και περιορισμοί των τριών οπτικών

Πηγή: Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P.M. and Sánchez-Gardey, G. 2005, "Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, no. 5, pp.633–659

	Οικουμενική Οπτική	Ενδεχομενική Οπτική	Οπτική της Διαμόρφωσης
Συνεισφορά	<ol style="list-style-type: none">1. Απόδειξη της σημαντικότητας του ανθρωπίνου παράγοντα στις επιχειρήσεις	<ol style="list-style-type: none">1. Εξέταση τρίτων μεταβλητών που μεσολαβούν στη σχέση μεταξύ HRM και απόδοσης2. Αυτές οι προτάσεις διατυπώνονται πάνω σε ισχυρότερες θεωρητικές βάσεις	<ol style="list-style-type: none">1. Εσωτερική ανάλυση του συστήματος της ΔΑΠ2. Εξέταση της συνέργειας και της αλληλεξάρτησης μεταξύ των διαφορετικών στοιχείων του συστήματος3. Θεωρεί ότι οι διάφορες διαμορφώσεις της ΔΑΠ είναι εξίσου αποτελεσματικές
Περιορισμοί	<ol style="list-style-type: none">1. Περιορισμένοι Σκοποί2. Ανεπαρκές θεωρητικό υπόβαθρο3. Μηχανικές και ορθολογικές εξηγήσεις4. Εννοιολογικοί περιορισμοί στη δημιουργία αιτιωδών σχέσεων	<ol style="list-style-type: none">1. Μικρο-προσανατολισμός2. Υπερβολική έμφαση στα θέματα «ταιριάσματος»3. Δεν λαμβάνεται υπόψη η πολιτική μεταβλητή	<ol style="list-style-type: none">1. Ο ορισμός των προτύπων διαχείρισης αποτελεί απλοποίηση της πραγματικότητα2. Ανεπαρκής εμπειρική υποστήριξη

Οι τρεις παραπάνω οπτικές γύρω από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη των προσεγγίσεων που θα αναφερθούν στη συνέχεια του κεφαλαίου.

3.3.1 Προσέγγιση της καλύτερης πρακτικής (Best –Practice Approach)

Η προσέγγιση της καλύτερης πρακτικής (best-practice approach) στηρίζεται στην οικουμενική προσέγγιση. Θεωρεί, όπως ειπώθηκε προηγουμένως, πως ένα σύνολο δεδομένων πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να βελτιώσει την οργανωσιακή επίδοση ενώ τα αποτελέσματα μπορούν να βελτιωθούν παραπάνω όταν συνδυάζονται με άλλα συμπληρωματικά σύνολα πρακτικών (Marchington and Grugulis, 2000). Ένα τέτοιο σύνολο αποτελούν οι ακόλουθες επτά πρακτικές (Pfeffer, 1998):

1. Ασφάλεια στην εργασία
2. Επιλεκτική πρόσληψη νέου προσωπικού
3. Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες και αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων ως βασική αρχή του οργανωτικού σχεδιασμού
4. Αποζημίωση που εξαρτάται από την οργανωτική απόδοση
5. Εκτεταμένη εκπαίδευση
6. Μείωση διακρίσεων
7. Εκτεταμένη ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τα οικονομικά και τις επιδόσεις του οργανισμού

Για τους Delery και Doty (1996) από την άλλη πλευρά οι καλύτερες πρακτικές είναι:

1. Ευκαιρίες εργασιακής εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση
2. Επίσημα συστήματα εκπαίδευσης
3. Θέσπιση μέτρων αξιολόγησης
4. Ασφάλεια εργαζομένων
5. Αναλυτική περιγραφή του κάθε ρόλου εργασίας
6. Διανομή κερδών
7. Δημιουργία μηχανισμών για την προαγωγή της «φωνής» των εργαζομένων

Η προσέγγιση της καλύτερης οργανωτικής πρακτικής έχει δεχτεί αρκετή κριτική. Το κύριο ερώτημα που ανέκυψε σχετικά με την εφαρμογή της εν λόγω προσέγγισης είναι ποιοι είναι οι στόχοι που εκπληρώνουν οι δεδομένες πρακτικές. Σε περίπτωση που εξυπηρετείται ο στόχος της βιωσιμότητας όλες οι επιχειρήσεις δε θα είχαν πάρα να ακολουθήσουν αυτές τις πρακτικές. Σε αντίθεση, αν εξυπηρετούνταν ο στόχος απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ορισμένες μόνο επιχειρήσεις θα ήταν ευνοημένες (Boxall and Purcell, 2000).

3.3.2 Προσέγγιση της καλύτερης εξισορρόπησης (Best- Fit Approach)

Βασιζόμενη στην ενδεχομενική οπτική, η **προσέγγιση της καλύτερης εξισορρόπησης** (best fit approach) έχει απασχολήσει αρκετούς μελετητές. Συγκεκριμένα, έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα γύρω από αυτή με τα γνωστότερα να είναι το μοντέλο του κύκλου ζωής και το μοντέλο της ανταγωνιστικής στρατηγικής (Armstrong and Taylor, 2014).

Σύμφωνα με το μοντέλο του **κύκλου ζωής (Life Cycle Model)**, οι δραστηριότητες που αναπτύσσει ένας οργανισμός αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να συμβαδίζουν με το στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης (Boxall and Purcell, 2000). Κατα αναλογία με το κύκλο ζωής των προϊόντων (product life cycle), τα τέσσερα στάδια του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων είναι η εισαγωγή, η ανάπτυξη, η ωρίμανση και η παρακμή (Armstrong, 2010). Γίνεται αντιληπτό πως με βάση την παραπάνω θεώρηση οι επιχειρήσεις στα πρώτα στάδια κατέχουν άτυπα συστήματα ΔΑΠ ενώ όσο ωριμάζουν και ο αριθμός των εργαζομένων αυξάνει αποκτά επίσημη μορφή (Boxall and Purcell, 2000).

Το μοντέλο της **ανταγωνιστικής στρατηγικής (competitive strategy)** υποστηρίζει πως οι στρατηγικές της ΔΑΠ πρέπει να σχεδιάζονται με τρόπο που να αναδύονται στην επιφάνεια τα κατάλληλα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων ώστε να εξυπηρετείται η ανταγωνιστική στρατηγική, όπως αυτή έχει οριστεί από τον Porter (Boxall and Purcell, 2000). Ο όρος συμπεριφορικά χαρακτηριστικά δεν απευθύνεται στις τεχνικές δεξιότητες, τη γνώση και τις ικανότητες αλλά στη συμπεριφορά αυτή καθ'αυτή που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι όταν καλούνται να εργαστούν σε περιβάλλον με άλλα άτομα (Schuler and Jackson, 1987).

Στον πίνακα 3.3 παρουσιάζονται ορισμένες διαστάσεις της συμπεριφοράς των εργαζομένων και το εύρος όπου αυτές συναντώνται.

Πίνακας 3.3: Διαστάσεις της συμπεριφοράς των εργαζομένων

Πηγή: Schuler, R.S. and Jackson, S.E. 1987, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, [online] Vol. 1, no. 3, pp.207–219. Available at: <http://personal.cityu.edu.hk/~mghempel/HNA/Competitive-Strategies-and-HRM.pdf>.

Διαστάσεις της συμπεριφοράς των εργαζομένων

1. Υψηλή επαναληψιμότητα, προβλέψιμη συμπεριφορά	...δημιουργική συμπεριφορά
2. Συμπεριφορά με βραχυπρόθεσμη εστίαση	...συμπεριφορά με μακροπρόθεσμη εστίαση
3. Υψηλή συνεργατικότητα	...αυτόνομη συμπεριφορά
4. Χαμηλή ανησυχία για την ποιότητα	... υψηλή ανησυχία για την ποιότητα
5. Χαμηλή ανησυχία για την ποσότητα	... υψηλή ανησυχία για την ποσότητα
6. Ανάληψη κινδύνου	...μη ανάληψη κινδύνου
7. Ανησυχία για τη διαδικασία	... ανησυχία για το αποτέλεσμα
8. Προσπάθεια αποποίησης ευθυνών	...ανάληψη ευθυνών
9. Αντίσταση στην αλλαγή	...ανοιχτοί στην αλλαγή
10. Προτιμούν τη σταθερότητα	...ανοχή στην αβεβαιότητα
11. Μικρή εφαρμογή δεξιοτήτων	...ευρεία εφαρμογή δεξιοτήτων
12. Μικρή ανάμειξη στις εργασίες	...υψηλή ανάμειξη στις εργασίες

3.3.3 Προσέγγιση της ομαδοποίησης (Bundling)

Η τελευταία προσέγγιση γύρω από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων θιγεί, όπως έχει ήδη σε διάφορα σημεία επισημανθεί, τη σημαντικότητα της οριζόντιας εναρμόνισης των πρακτικών της ΔΑΠ μεταξύ τους. Προτείνει τη δημιουργία ομάδων-δεσμών (bundles) των πρακτικών ώστε να υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη ανάμεσα τους (Armstrong and Taylor, 2014). Συγκεκριμένα, οι Richardson και Thomson (1999) αναφέρουν ότι «μπορούν να προσδιοριστούν συγκεκριμένοι συνδυασμοί πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που δημιουργούν υψηλότερη επιχειρηματική απόδοση, αλλά αυτοί οι συνδυασμοί διαφέρουν ανάλογα με το οργανωτικό πλαίσιο της εκάστοτε επιχείρησης». Με άλλα λόγια υποστήριξαν πως υψηλότερες επιδόσεις παρατηρούνται όταν πραγματοποιείται σύζευξη μεταξύ εξωτερικού ταιριάσματος, όπως περιγράφηκε προηγουμένως, και εσωτερικού ταιριάσματος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής της προσέγγισης είναι η δημιουργία δεσμών μεταξύ χρηματικών και μη επιβραβεύσεων. Τα συστήματα υψηλής απόδοσης στις επιχειρήσεις βασίζονται στη δημιουργία τέτοιου είδους συνεργειών. Τέλος η αμφισβήτηση ως προς την εν λόγω προσέγγιση αφορά το πως (Armstrong and Taylor, 2014):

1. Θα αποφασισθεί ποια δέσμη πρακτικών είναι η καλύτερη.
2. Θα πειστούν τα διευθυντικά στελέχη.

3.4. Στρατηγικές Ανθρωπίνου Δυναμικού

Η στρατηγική στις επιχειρήσεις έχει δύο κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Το πρώτο γνώρισμα είναι πως εξυπηρετεί στρατηγικούς σκοπούς και το δεύτερο είναι η σύσταση ενός πλάνου που θα υποδεικνύει πως οι σκοποί θα εκπληρωθούν. Συνήθως διαμορφώνεται με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Παρόλα αυτά πολλές φορές οι επιχειρήσεις διαθέτουν μια γενική στρατηγική απέναντι στον ανταγωνισμό χωρίς αυτό να συνεπάγεται πως υπάρχει στρατηγική για κάθε επιμέρους λειτουργία. Η στρατηγική από μόνη της δεν είναι αρκετή ώστε να εγγυηθεί την επιτυχία, ενώ πολλοί οργανισμοί καταλήγουν και υλοποιούν τις στρατηγικές με τυχαίο τρόπο (Richardson and Thomson, 1999).

Κατά αντιστοιχία, οι στρατηγικές ανθρωπίνου δυναμικού (HR Strategies) εξυπηρετούν συγκεκριμένους σκοπούς και πρέπει να υπάρχει ένα σχέδιο πραγματοποίησης αυτών. Οι σκοποί στους οποίους αναφέρονται οι στρατηγικές αυτές κυμαίνονται από τη διαγραφή υψηλότερων κερδών, τη μείωση του εργατικού κόστους, την υψηλή παραγωγικότητα έως και τη βελτίωση των σημείων υπεροχής. Οι σκοποί της ΔΑΠ εμπίπτουν σε τέσσερις κατηγορίες, όπως φαίνεται στον πίνακα 3.4, με τους βασικούς να αφορούν το εργατικό δυναμικό κατά αποκλειστικότητα. Το πόσο καλά θα υλοποιηθούν οι βασικοί σκοποί κρίνει την επιτυχία της υλοποίησης των συμπεριφορικών σκοπών που με τη σειρά τους επηρεάζουν τους παραγωγικούς και ούτε καθ'εξής. Όσον αφορά στο δεύτερο σκέλος της στρατηγικής, το στρατηγικό πλάνο, περιλαμβάνει τις πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού που υιοθετούνται (Richardson and Thomson, 1999).

Πίνακας 3.4: Οι σκοποί της ΔΑΠ σε τέσσερα επίπεδα

Πηγή: Richardson, R. and Thompson, M. 1999, *The impact of people management practices on business performance: a literature review*, London: Institute Of Personnel And Development, σελ.5

Βασικοί (Generic) Σκοποί	Συμπεριφορικοί (Behavioral) Σκοποί	Σκοποί σχετικά με την Παραγωγή (Production)	Απώτεροι (Ultimate) Σκοποί
Υπεροχή	Παραγωγικότητα	Εργατικό κόστος	Κέρδη
Παρακίνηση	Ευαισθησία ως προς την ποιότητα	Επίπεδα ποιότητας	
Επαρκής στελέχωση	«Έξυπνη» εργασία		

Η διαμόρφωση των στρατηγικών ανθρωπίνου δυναμικού οδηγεί στην ανάπτυξη των γενικών και ειδικών στρατηγικών, οι οποίες θα υλοποιηθούν από του διευθυντές των τμημάτων (line managers). Τέλος σημαντικό είναι να επισημανθεί πως η διαμόρφωση στρατηγικών δε σημαίνει αυτόματα ότι ασκείται το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτό για να συμβεί θα πρέπει οι στρατηγικές να συμβάλλουν στην ενίσχυση της εταιρικής απόδοσης (Armstrong and Taylor, 2014).

3.4.1 Γενικές Στρατηγικές Ανθρωπίνου Δυναμικού

Η πρώτη κατηγορία στρατηγικών είναι οι γενικές στρατηγικές (general/ overall strategies). Αντικατοπτρίζουν το γενικότερο πλαίσιο των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού που υιοθετεί η επιχείρηση προκειμένου να βελτιωθεί η οργανωσιακή επίδοση (Armstrong and Taylor, 2014).

Οι τρεις σημαντικότερες γενικές στρατηγικές είναι:

1. Η **στρατηγική της υψηλής επίδοσης (high performance strategy)** χρησιμοποιεί δέσμες (bundles) πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού με απώτερο στόχο να βελτιώσει την επιχειρησιακή απόδοση στους τομείς της παραγωγικότητας, της ποιότητας, της εξυπηρέτησης πελατών, της ανάπτυξης και των κερδών. Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του ανθρώπινου παράγοντα γίνεται πράξη με τη βοήθεια των συστημάτων υψηλής επίδοσης (high performance work systems- HPWS) ή αλλιώς πρακτικών υψηλής επίδοσης (high performance work practices) (Armstrong, 2008). Οι πρακτικές υψηλής επίδοσης που χρησιμοποιούνται για το λόγο αυτό είναι η

εκτεταμένη εκπαίδευση και η ανάπτυξη πρακτικών αξιολόγησης και ανταμοιβής της απόδοσης (Armstrong and Taylor, 2014).

2. **Η στρατηγική της υψηλής δέσμευσης (high commitment strategy)**
επικεντρώνεται περισσότερο στον ίδιο τον εργαζόμενο και χρησιμοποιείται για την προσέγγιση των σχέσεων εργοδότη- εργαζομένου. Στρέφεται στη θέσπιση πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού από πλευράς της ανώτατης διοίκησης που θα λειτουργήσουν ως πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που θα οδηγήσουν στο να δεσμευτούν περισσότερο στην ίδια την επιχείρηση. Όταν η στρατηγική υψηλής δέσμευσης υλοποιείται σε όλο το εύρος του οργανισμού έχει ως αποτέλεσμα η παρακίνηση και η προσκόλληση των εργαζομένων να είναι ικανή να τους αναγάγει σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ορισμένες πρακτικές συνιφασμένες με αυτή τη στρατηγική είναι η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού, οι υψηλές ανταμοιβές και η προσέλκυση και στελέχωση με βάση το ταίριασμα στις αξίες του οργανισμού, η δυνατότητα εσωτερικής εργασιακής εξέλιξης (Collins, 2020).
3. **Η στρατηγική της υψηλής ανάμειξης (high involvement strategy)**
στρέφεται, όπως και η στρατηγική υψηλής δέσμευσης, στον εργαζόμενο και όπως όλες στοχεύει στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της οργανωσιακής επίδοσης. Οι πρακτικές σε αυτή την περίπτωση περιστρέφονται γύρω από τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Τέλος αρκετές έρευνες υποστηρίζουν πως υπάρχουν ενδείξεις πως αυτές οι πρακτικές σχετίζονται θετικά με την οικονομική επίδοση (Benson, Young and Lawler III, 2006).
4. Τέλος σχετικά με τις στρατηγικές ανθρωπίνου δυναμικού οι Lepak και Snell (1999) πρότειναν πως μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει μια από τις τέσσερις κάτωθι:

- **Στρατηγικής Δέσμευσης (Commitment)**
- **Στρατηγική Επίδοσης (Performance)**
- **Στρατηγική Συμμόρφωσης (Compliance)**
- **Στρατηγική Συνεργασίας (Partnership)**

Κάθε στρατηγική είναι αλληλένδετη με ένα συγκεκριμένο τύπο εργαζομένου, όπως διακρίνεται στο διάγραμμα 3.2.



Διάγραμμα 3.2: Αρχιτεκτονική του Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Πηγή: Kang, S.-C., Morris, S.S. and Snell, S.A. 2007, "Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture", *Academy of Management Review*, Vol. 32, no. 1, pp.236–256

Σημαντικό είναι επίσης πως οι παραπάνω στρατηγικές υποστηρίζουν πρακτικές ανάμεσα στις οποίες υπάρχει κοινό έδαφος και όχι εντελώς διαφοροποιημένες προσεγγίσεις.

3.4.2 Ειδικές Στρατηγικές

Οι ειδικές (specific) στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού αφορούν το πως σκοπεύει να κινηθεί σε ορισμένους τομείς, μερικοί από τους οποίους έχουν ήδη αναφερθεί. Συγκεκριμένα αφορούν τομείς όπως (Armstrong and Taylor, 2014):

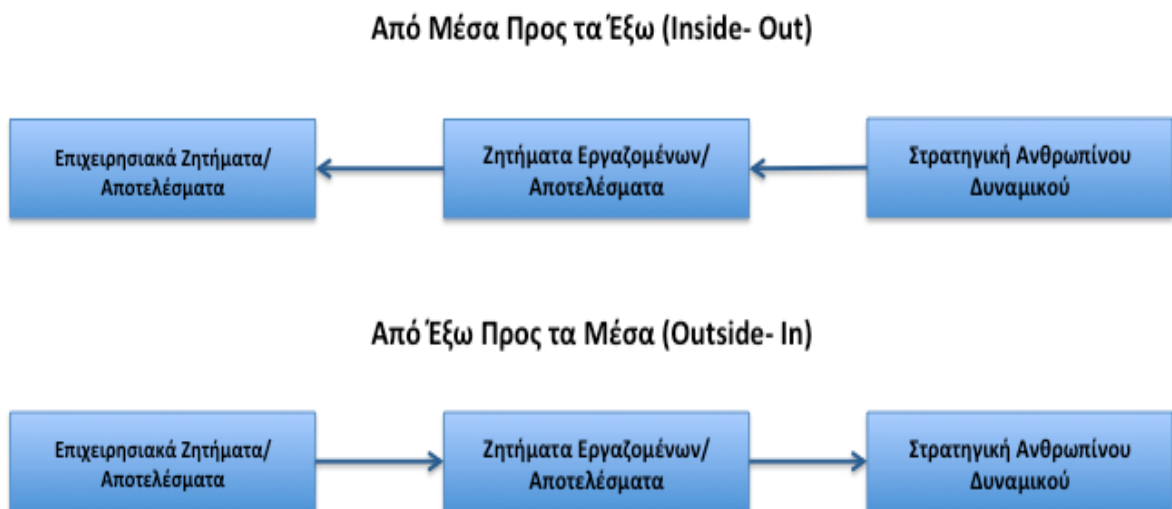
1. **Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Management):** Με τον όρο ανθρώπινο κεφάλαιο εννοούνται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες όσων εμπλέκονται με τον οργανισμό. Η διαχείρισή τους αφορά κυρίως τη διαχείριση των δεδομένων σχετικά με την αξία που προσθέτουν τα παραπάνω σε επιχειρηματικό επίπεδο.

2. **Διαχείριση της γνώσης (Knowledge Management):** Περιλαμβάνει τη δημιουργία, μεταβίβαση, αποθήκευση και χρήση της γνώσης σχετικά με τις διαδικασίες, τεχνικές και λειτουργίες της επιχείρησης με στόχο πάντα τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού.
3. **Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα (Corporate Social Responsibility):** Αφορά τη δέσμευση της επιχείρησης να δρα με τρόπο ηθικό που αφήνει ένα θετικό αποτύπωμα στην κοινωνία.
4. **Οργανωσιακή Ανάπτυξη (Organizational Development):** Επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση του τρόπου εκτέλεσης των διαδικασιών ή αλλιώς τη βελτίωση των επιχειρησιακών ικανοτήτων.
5. **Ανάμιξη (Engagement):** Σχετίζεται με τη δέσμευση και την παρακίνηση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι για την επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής απόδοσης.
6. **Resourcing:** Αφορά την προσέλκυση και διατήρηση προσωπικού με χαρακτηριστικά υψηλής ποιότητας.
7. **Διαχείριση Ταλέντων (Talent Management):** Είναι η εξασφάλιση ότι τηρούνται όλες οι προϋποθέσεις ώστε οι εργαζόμενοι να επιτύχουν.
8. **Μάθηση & Ανάπτυξη (Learning & Development):** Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται από τη διοίκηση να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και να εξελιχθούν.
9. **Ανταμοιβή (Reward):** Σχετίζονται με την υιοθέτηση πρακτικών ανταμοιβής που θα ενισχύσουν την επίτευξη επιχειρηματικών σκοπών σε πρώτη φάση και κατ' επέκταση θα ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των ομάδων ενδιαφέροντος.
10. **Εργασιακή ευεξία (Employee well-being):** Περιλαμβάνει την καλύτερευση των εργασιακών σχέσεων και των σχέσεων με τα συνδικαλιστικά σωματεία.
11. **Εργασιακές Σχέσεις (Employee Relations):** Πρέπει να εξασφαλίζεται η εργασία σε ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον.

3.4.3. Διαμόρφωση και Υλοποίηση Στρατηγικής Ανθρωπίνου Δυναμικού

Η διαμόρφωση της στρατηγικής ανθρωπίνου δυναμικού γίνεται σύμφωνα με τους Wright, Snell και Jacobsen (2003) και έπειτα από έρευνα που πραγματοποίησαν με δύο τρόπους:

1. **Από μέσα προς τα έξω (inside-out):** Στην περίπτωση αυτή η λειτουργία του ανθρωπίνου δυναμικού σε όρους ικανοτήτων, διαδικασιών και τεχνολογικών μέσων (Armstrong and Taylor, 2014) θεωρείται δεδομένη. Συγκεκριμένα οι λειτουργίες αυτές συνδέονται με τις υπόλοιπες επιχειρηματικές λειτουργίες μέσω των ανθρώπων και μάλιστα ως επιχειρηματικά ζητήματα αναγνωρίζονται μόνο όσα βρίσκονται στα όρια των αρμοδιοτήτων της λειτουργίας ανθρωπίνου δυναμικού (Wright, Snell and Jacobsen, 2003).
2. **Από έξω προς τα μέσα (outside-in):** Όπως υποδηλώνει και το όνομα, η προσέγγιση αυτή ξεκινά λαμβάνοντας υπόψη τα επιχειρηματικά ζητήματα και διαμορφώνει βάσει αυτών τη στρατηγική ανθρωπίνου δυναμικού. Πρόκειται για μια πολυδιάστατη προσέγγιση μέσω της οποίας υποβοηθούνται όλες οι λειτουργίες του οργανισμού (Wright, Snell and Jacobsen, 2003).



Διάγραμμα 3.3: Προσεγγίσεις σχετικά με τη διαμόρφωση στρατηγικών

Πηγή: Wright, P.M. and Snell, S.A. 1998, "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol. 23, no. 4, pp.756–772.

Όπως έχει γίνει αντιληπτό από το κεφάλαιο 2, η υλοποίηση των στρατηγικών αυτών επαφύεται στους διευθυντές του κάθε τμήματος (line managers), οι οποίοι έχουν υπ'ευθύνη τους τη διαχείριση του προσωπικού της διεύθυνσής τους σε καθημερινή βάση.

Συνοψίζοντας μία στρατηγική είναι αποτελεσματική όταν (Armstrong and Taylor, 2014):

- Ικανοποιεί τις επιχειρησιακές ανάγκες.
- Βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα, στοιχειοθετείται και τεκμηριώνεται.
- Είναι δυνατό να υλοποιηθεί μέσω των προγραμμάτων.
- Λαμβάνει υπ'όψιν τις ανάγκες των εργαζομένων, των διευθυντικών στελεχών και των ομάδων ενδιαφέροντος.
- Είναι ολοκληρωμένη και αποτελείται από συμπληρωματικά στοιχεία.

3.5. Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα

Ένα από τα πεδία ενδιαφέροντος των μελετητών γύρω από τη ΔΑΠ είναι το πως αυτή εφαρμόζεται στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 2, η μεταστροφή του ενδιαφέροντος προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση είναι απόρροια των αλλαγών που συντελούνται στο μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων ενώ τη μεγαλύτερη ευθύνη φέρει η παγκοσμιοποίηση και κατά συνέπεια η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού.

Αρχικά είναι σημαντικό να οριστεί η έννοια των επιχειρήσεων με διεθνή παρουσία. Ως πολυεθνική χαρακτηρίζεται μια εταιρεία όταν οι λειτουργίες της εκτελούνται και μέσω θυγατρικών εταιρειών στο εξωτερικό. Ο βαθμός στον οποίο είναι αυτόνομες ή υπόκεινται σε αυστηρό έλεγχο κάθε φορά ποικίλλει (Armstrong, 2010). Όσον αφορά στη Διεθνή Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα (International Human Resource Management- IHRM), μερικοί από τους ορισμούς που έχουν δοθεί και συναντώνται στη βιβλιογραφία, είναι οι εξής:

«Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα ορίζεται ως η διοίκηση των ανθρώπων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις»
(Poole, 1990)

«Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα αφορά το πως διαχειρίζονται οι πολυεθνικές το γεωγραφικά διασκορπισμένο εργατικό δυναμικό τους και έχουν ως σκοπό την αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο»
(Scullion, 2005)

«Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνου Παράγοντα αφορά τον τρόπο συμβολής της λειτουργίας του HR στη διαδικασία της παγκόσμιας επέκτασης των εταιρειών»
(Sparrow and Braun, 2008b)

Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνου Παράγοντα δε διαφέρει κατά πολύ σε όρους στελέχωσης, αξιολόγησης, μάθησης και ανάπτυξης από τη ΔΑΠ, όπως έχει μέχρι στιγμής περιγραφεί. Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο ανιχνεύεται στο εύρος που καλύπτουν. Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνου Παράγοντα όπως είναι λογικό απαιτεί πιο σύνθετες στρατηγικές προσέγγισης, αυστηρότερους και πιο περίπλοκους ελέγχους και φυσικά σωστό συντονισμό. Τα άτομα σε αυτούς του είδους τους οργανισμούς πρέπει να είναι οπλισμένα με ικανότητες που θα επιτρέψουν την επιβολή έναντι του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο (Foot, Hook and Jenkins, 2016). Σχετικά με το τελευταίο σκέλος, παρατίθενται ακολούθως ορισμένες από τις ανάγκες ικανότητες των εργαζομένων που εμπίπτουν στην κατηγορία αυτή (Brewster et al., 2016):

- Διαπροσωπικές δεξιότητες.
- Ικανότητα επιρροής και διαπραγμαμάτευσης.
- Αναλυτική σκέψη.
- Στρατηγική σκέψη.

Συνοπτικά η Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνου Παράγοντα περιλαμβάνει σε αντίθεση με τη ΔΑΠ σε εγχώριο επίπεδο:

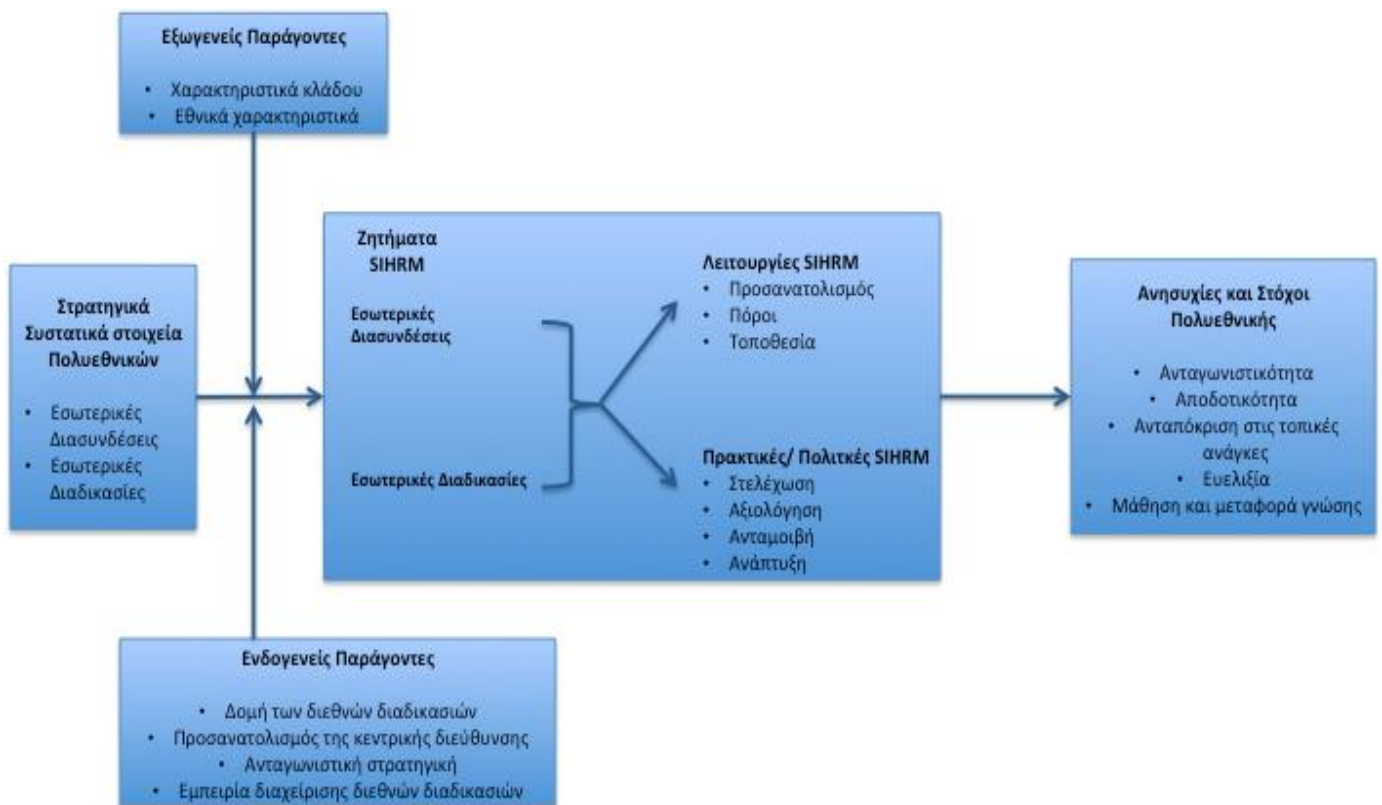
- Μια ευρύτερη οπτική και εξειδίκευση.
- Μεγαλύτερη εμπλοκή στις ζωές των εργαζομένων.
- Διαχείριση ευρύτερου μίγματος εργαζομένων.
- Επιρροή από περισσότερους εξωγενείς παράγοντες.

Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση εκτίθεται σε μεγαλύτερο κίνδυνο καθώς η πληθώρα νέων ζητημάτων αυξάνει τις πιθανότητες λάθους (Briscoe, Schuler and Claus, 2009).

Όταν το Διεθνές Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων συνδεθεί με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης γίνεται ευκόλως αντιληπτό ότι αναφερόμαστε στο Διεθνές Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (International Strategic Human Resource Management- ISHRM). Σύμφωνα με τους Schuler, Dowling and De Cieri (1993) το Διεθνές Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων ορίζεται ως: *«η διαχείριση των θεμάτων, λειτουργιών, πολιτικών και πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού που είναι*

αποτέλεσμα των στρατηγικών δραστηριοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων και έχουν αντίκτυπο στις διεθνείς ανησυχίες και στόχους των επιχειρήσεων αυτών»

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.4 και όπως γίνεται αντιληπτό από τον ορισμό, τα κύρια συστατικά στοιχεία του SIHRM είναι τα ζητήματα, οι λειτουργίες, οι πολιτικές και οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι διότι αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις στρατηγικές κινήσεις των πολυεθνικών.



Διάγραμμα 3.4: Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Διεθνούς Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πηγή: Schuler, R.S. and Jackson, S.E. 1987, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices" *Academy of Management Executive*, [online] Vol. 1, no. 3, pp.207–219. Available at: <http://personal.cityu.edu.hk/~mghempel/HNA/Competitive-Strategies-and-HRM.pdf>.

Η ανάπτυξη του SIHRM έχει ως συνεπακόλουθο πως (Schuler, Dowling and De Cieri, 1993):

1. Έχει αναγνωριστεί η σημαντικότητα της ΔΑΠ και η συμβολή της στην υλοποίηση στρατηγικής.

2. Υπάρχουν αρκετά ενοποιητικά στοιχεία μεταξύ δραστηριοποίησης σε τρίτες χώρες και SIHRM.

Τέλος καθώς ο οργανισμός διαμορφώνει τη στρατηγική του σε διεθνές επίπεδο πρέπει να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα. Αναλυτικότερα τα ερωτήματα αυτά αφορούν (Briscoe, Schuler and Claus, 2009):

1. Ποια χώρα διαθέτει τις κατάλληλες υποδομές για να φιλοξενήσει τις επιχειρησιακές λειτουργίες και υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να βρεθούν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι;
2. Ποιος είναι ο ενδεδειγμένος αριθμός εργαζομένων που θα μεταφερθούν στις νέες χώρες προκειμένου να ξεκινήσει η λειτουργία της θυγατρικής και ποιος ο τρόπος να ανταμειφθούν;
3. Με ποιο τρόπο θα στρατολογηθούν και επιλεγούν οι εργαζόμενοι;

Ωστόσο το πιο κρίσιμο ερώτημα είναι αν οι πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού θα είναι οικουμενικές, αν δηλαδή θα υπάρξει ολοκλήρωση σε παγκόσμιο επίπεδο (global integration) ή θα τροποποιηθούν για κάθε επιμέρους χώρα (adaptation or localization) (Briscoe, Schuler and Claus, 2009).

Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου

Ελληνική

Βιβλία

Γεωργόπουλος, Ν.Β. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3rd. ed. Αθήνα: Γ.Μπένου.

Ξενόγλωσση

Άρθρα

Benson, G.S., Young, S.M. and Lawler III, E.E. 2006, "High-involvement work practices and analysts' forecasts of corporate earnings", *Human Resource Management*, Vol. 45, no. 4, pp.519–537.

Boxall, P. and Purcell, J. 2000, "Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?", *International Journal of Management Reviews*, [online] Vol. 2, no. 2, pp.183–203. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2370.00037>.

Collins, C.J. 2020, "Expanding the resource based view model of strategic human resource management", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32, no. 2, pp.1–28.

Delery, J.E. and Doty, D.H. 1996, "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, no. 4, pp.802–835.

Hendry, C. and Pettigrew, A. 1986, "The Practice of Strategic Human Resource Management", *Personnel Review*, Vol. 15, no. 5, pp.3–8.

Kamoche, K. 1996, Strategic Human Resource Management Within A Resource-Capability View Of The Firm, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, no. 2, pp.213–233.

Lepak, D.P. and Snell, S.A. 1999, The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, Vol.24, no. 1, pp.31–48.

Marchington, M. and Grugulis, I. 2000, "“Best practice” Human Resource management: Perfect Opportunity or Dangerous illusion?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, no. 6, pp.1104–1124.

Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P.M. and Sánchez-Gardey, G. 2005, "Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives" *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, no. 5, pp.633–659.

Pfeffer, J. 1998, "Seven Practices of Successful Organizations" *California Management Review*, Vol. 40, no. 2, pp.96–124.

Poole, M. 1990 "Editorial: Human resource management in an international perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, no. 1, pp.1–15.

Purcell, J. 1999, "Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, no. 3, pp.26–41.

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. 1987, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, [online] Vol. 1, no. 3, pp.207–219. Available at: <http://personal.cityu.edu.hk/~mghempel/HNA/Competitive-Strategies-and-HRM.pdf>.

Schuler, R.S. and Walker, J.W. 1990, "Human resources strategy: Focusing on issues and actions", *Organizational Dynamics*, Vol. 19, no. 1, pp.5–19.

Schuler, R.S., Dowling, P.J. and De Cieri, H. 1993, "An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management", *Journal of Management*, [online] Vol. 19, no. 2, pp.419–459. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639301900209>.

Wernerfelt, B. 1984, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, no. 2, pp.171–180.

Wright, P.M. and McMahan, G.C. 1992, Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, Vol. 18, no. 2, pp.295–320.

Wright, P.M. and Snell, S.A. 1998, Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, Vol. 23, no. 4, pp.756–772.

Βιβλία

Armstrong, M. 2008, *Strategic human resource management: a guide to action, 4th ed.*, Kogan Page.

Armstrong, M. 2010, *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*, London; Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, M. and Taylor, S. 2014, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13th Edition*, Kogan Page.

Batt, R. 2007, *Service strategies, in Oxford Handbook of Human Resource Management*, Peter Boxall, John Purcell and Patrick Wright ed., Oxford: Oxford University Press.

Boxall, P.F., Purcell, J. and Wright, P.M. 2007, *The Oxford handbook of human resource management*, Oxford: Oxford University Press.

Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. and Vernon, G. 2016, *International human resource management*, 4th ed. London.

Briscoe, D., Schuler, R.S. and Claus, L. 2009, *International Human Resource Management Policies and practices for multinational enterprises*, 3rd ed, Routledge.

Foot, M., Hook, C. and Jenkins, A. 2016, *Introducing human resource management*, 7th ed,

Harlow: Pearson.

Hill, C.W.L. and Jones, G.R. 2014, *Strategic management: theory: an integrated approach*, Australia: South-Western.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. 2007, *Strategic management: competitiveness and globalization*, Thomson South-Western.

Malik, A. 2018, *Strategic human resource management and employment relations an international perspective*, Singapore Springer.

Richardson, R. and Thompson, M. 1999, *The impact of people management practices on business performance: a literature review*, London: Institute Of Personnel And Development.

Scullion, H. 2005, *International HRM: An introduction*. In H. Scullion and M Line-han (eds), *International Human Resource Management: A Critical Text*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Sparrow, P.R., and Braun, W. 2008b, *HR sourcing and shoring: Strategies, drivers, success factors and implications for HR*. In M. Dickmann, C. Brewster and P.R. Sparrow (eds), *International Human Resource Management: A European Perspective*. London: Routledge.

Stewart, G.L. and Brown, K.G. 2011, *Human Resource Management, Linking Strategy to Practice*, 2nd ed. John Wiley & Sons.

Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2018, *Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability*, Harlow, England Pearson.

Wright, P., Snell, S. and Jacobsen, P. 2003, *Current Approaches to HR Strategies: Inside-Out vs. Outside-In*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies: CAHRS Working Paper.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ AVIS RENT A CAR ΘΑΣΟΥ

4.1. Ιστορική Αναδρομή της Avis Rent A Car

Η Avis Rent A Car είναι εταιρεία με κύρια δραστηριότητα την ενοικίαση αυτοκινήτων. Ιδρύθηκε το 1946 από τον Warren Avis στο αεροδρόμιο Willow Run του Ντιτρόιτ. Το αρχικό κόστος επένδυσης άγγιζε τα \$85.000 (<https://www.avis.com/en/about-avis/company-information/historical-chronology>) και κατείχε στόλο μόλις τριών αυτοκινήτων (https://en.wikipedia.org/wiki/Avis_Car_Rental). Το 1960 ξεκινά η δραστηριοποίηση σε χώρες της Ευρώπης, μεταξύ των οποίων βρίσκεται και η Ελλάδα, με τα πρώτα γραφεία να ιδρύονται στο Ηνωμένο Βασίλειο. Τρία χρόνια αργότερα η Avis ξεκινά την πρώτη επίσημη διαφημιστική καμπάνια, εισάγοντας ένα από τα διαχρονικότερα και σήμερα 5^ο διασημότερο σλόγκαν όλων των εποχών το «We try harder», το οποίο συνοψίζει τη βασική υπόσχεση και υποχρέωση της εταιρείας προς τους πελάτες (<https://www.avis.gr/company>). Η καμπάνια ξεκίνησε ενώ εκτελούσε την θητεία του ως διευθύνων σύμβουλος ο Robert Townsend. Ο βασικός σκοπός της ενέργειας αυτής συνοψίζονταν στην ανάγκη για ενίσχυση της θέσης της έναντι του κύριου ανταγωνιστή της, της Hertz Corporation, καθώς η Avis συνιστούσε την περίοδο εκείνη τη δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων στις Η.Π.Α. (https://en.wikipedia.org/wiki/Avis_Car_Rental). Το 1965 ιδρύεται η Avis Europe, η οποία αποτελεί θυγατρική της Avis Rent A Car και είχε υπ'ευθύνη της την ανάπτυξη του δικτύου στην Ευρώπη, την Αφρική και τη Μέση Ανατολή. Κατείχε 2900 γραφεία μίσθωσης αυτοκινήτων σε 112 χώρες συνολικά, με τις 99 εξ'αυτών να λειτουργούν μέσω δικαιόχρησης (franchising).

Η Avis συγκεντρώνει όλα τα χαρακτηριστικά μιας πρωτοπόρου εταιρείας και έχει κατορθώσει να κατευθύνει πολλές φορές τις εξελίξεις και όχι απλώς να τις ακολουθεί. Συγκεκριμένα, το 1972 συνιστά χρονιά ορόσημο για την εταιρεία και σηματοδοτεί τη μετάβαση σε μία νέα εποχή, καθώς εισάγει το Wizard, το πρώτο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης κρατήσεων σε πραγματικό χρόνο, αρχικώς διαθέσιμο μόνο στις Η.Π.Α. Το 1973, οκτώ χρόνια από την έναρξη της λειτουργίας της, η Avis Europe αναδεικνύεται σε ηγέτιδα στον κλάδο της μίσθωσης αυτοκινήτων τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αφρική και τη Μέση Ανατολή. Τέλος το 1985 η χρήση του Wizard

επεκτείνεται και στην Ευρώπη (<https://www.avis.com/en/about-avis/company-information/historical-chronology>).

Η Avis Rent A Car στη διάρκεια της μακρόχρονης πορείας της εξαγοράστηκε από αρκετές επιχειρήσεις μεταξύ αυτών και τη General Motors (GM). Από το 2006 έως σήμερα η Avis Rent A Car ονομάζεται Avis A Car System LLC και ανήκει στον όμιλο Avis Budget Group, αποτελώντας μέρος μιας εκ των τεσσάρων εταιρειών μίσθωσης αυτοκινήτων παγκόσμιας εμβέλειας που απαρτίζουν τον όμιλο. Το 2011 εξαγοράστηκε εκ νέου η Avis Europe από την μητρική εταιρεία, την Avis Budget Group, έναντι \$1 δισ. (https://en.wikipedia.org/wiki/Avis_Europe).

Ερχόμενοι στο σήμερα, η Avis έχει παρουσία σε 165 χώρες και διαθέτει 5.500 σταθμούς εξυπηρέτησης. Όντας η πρώτη εταιρεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων που εγκαταστάθηκε σε αεροδρόμιο, η Avis συνεχίζει την παράδοση και τα σημεία εξυπηρέτησης που διαθέτει συναντώνται κυρίως στα αεροδρόμια με την αγορά στόχο να εξακολουθεί να εντοπίζεται σε όσους ταξιδεύουν κυρίως για λόγους αναψυχής. Τα σημεία αυτά σε αντίθεση με την πλειονότητα των σταθμών εκτός αεροδρομίων, που λειτουργούν μέσω δικαιόχρησης, διαχειρίζονται από την ίδια την εταιρεία (https://en.wikipedia.org/wiki/Avis_Car_Rental).

Αναφορικά με την Avis Ελλάδα, δραστηριοποιείται στον ελλαδικό χώρο από το 1960. Σήμερα προσφέρει τις υπηρεσίες της μέσα από ένα δίκτυο 80 σταθμών εξυπηρέτησης και η δυναμικότητα του στόλου της αγγίζει τα 35.000 αυτοκίνητα. Κατέχει επίσης το master franchise για όλη την Ελλάδα τόσο για την Avis όσο και για την Budget Rent A Car και της έχει δοθεί πρόσβαση σε όλες τις υπηρεσίες του ομίλου. Οι κύριες υπηρεσίες που προσφέρει είναι οι εξής (<https://www.avis.gr/company>):

1. **Βραχυχρόνια Μίσθωση:** Ο χρονικός ορίζοντας σε αυτή την περίπτωση κυμαίνεται από 1 ημέρα έως 1 χρόνο.
2. **Μακροχρόνια Μίσθωση (Leasing):** Η υπηρεσία αυτή αφορά κυρίως εταιρείες. Σε ορισμένες περιπτώσεις όμως απευθύνεται και σε ιδιώτες.
3. **Πωλήσεις μεταχειρισμένων αυτοκινήτων**
4. **Μίσθωση φορτηγών έως 3,5 τόνους**

4.2. Όραμα, Αποστολή & Φιλοσοφία της Avis

Η Avis οραματίζεται να αποτελέσει τον ηγέτη του κλάδου μέσω της προσφοράς υπηρεσιών υψηλής ποιότητας αλλά και μέσω της δημιουργίας σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους πελάτες (<https://www.avis.com/en/about-avis/company-information/avis-mission-and-values>). Το όραμα είναι πάντοτε γενικότερο της αποστολής μιας επιχείρησης. Το πρώτο αντιπροσωπεύει την επιθυμία των μετόχων για το που θα ήθελαν να βρεθούν στο μέλλον, χωρίς αυτό να συνεπάγεται πως η συνθήκη αυτή θα επέλθει. Η αποστολή από την άλλη πλευρά είναι ταυτόσημη του λόγου ύπαρξης. Σε αυτή διακρίνονται η *βασική αγορά* που εξυπηρετεί, όπως επίσης η *συνεισφορά* και η *διάκριση* της επιχείρησης. Στην εν λόγω περίπτωση, αποστολή της Avis είναι η ενοικίαση αυτοκινήτου να αποτελεί μια απλή διαδικασία για τους πελάτες (*βασική αγορά*) αλλά συγχρόνως να πραγματοποιείται με τρόπο που εκπληρώνει και συναντά τις απαιτήσεις του κάθε ενοικιαστή (*συνεισφορά*), προσφέροντας προσωποποιημένες υπηρεσίες πάντοτε μέσα σε πλαίσια υψηλής ποιότητας και συνεχούς δικαίωσης της εμπιστοσύνης τους (*διάκριση*).

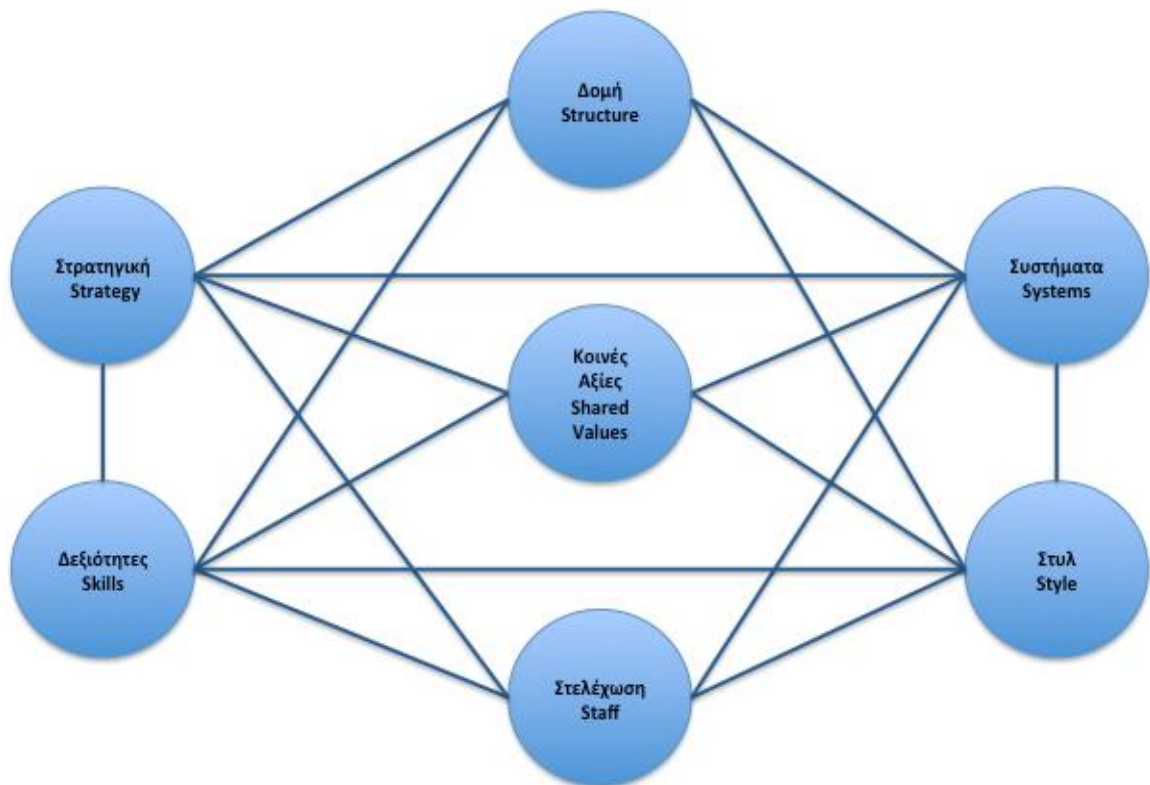
Όσον αφορά την προσφορά προσωποποιημένων υπηρεσιών (*customization*), είναι σημαντικό να τονισθεί πως αποτελεί συνέχεια μιας εκ των τριών βασικών επιχειρηματικών στρατηγικών του Porter και ειδικότερα της διαφοροποίησης. Αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο οι υπηρεσίες μια επιχείρησης καλύπτουν την ετερογένεια των αναγκών του κάθε πελάτη ξεχωριστά, σε αντίθεση με τις συμβατικές τεχνικές που στοχεύουν στην προσέλκυση πληθώρας πελατών, ικανοποιώντας ένα μόνο τμήμα των αναγκών τους (Coelho and Henseler, 2012).

Η Avis χρησιμοποιεί εδώ και χρόνια ένα ευρέως διαδεδομένο σλόγκαν, μια φράση κλειδί που συνοψίζει τα παραπάνω. Το «We try harder» είναι η φράση που είναι συνώνυμη με την Avis και αντανακλά τη φιλοσοφία της. Η εταιρεία διακρίνεται για την πελατοκεντρική της προσέγγιση, αλλά και την επένδυση της τόσο στο προσωπικό όσο και σε τεχνολογικό εξοπλισμό και αυτοκίνητα προκειμένου να μην στερείται ο πελάτης της απόλαυσης μια εμπειρίας με χαρακτηριστικά υψηλής ποιότητας. Η αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών και η ανταπόκριση στις σύγχρονες ανάγκες της αυτοκίνησης είναι ο γνώμονας για τη δημιουργία και ανάπτυξη των προσφερόμενων υπηρεσιών. Τέλος η Avis δεν περιορίζεται απλώς στο να πράξει όσα αναφέρθηκαν. Το μυστικό της επιτυχίας για εκείνη και ένας εκ των στρατηγικών σκοπών της είναι η διαρκής αυτοβελτίωση και η εξέλιξη των επιχειρηματιών διαδικασιών (<https://www.avis.gr/company>).

4.2.1. Αξίες της Avis

Οι αξίες, όπως περιγράφηκε και στο 1^ο κεφάλαιο, εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Ειδικότερα συγκαταλέγονται στην εταιρική κουλτούρα και επηρεάζουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Σάφως πρέπει να υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ των αξιών και των διαδικασιών και πολιτικών που ακολουθεί η επιχείρηση. Όσο πιο ισχυρή σύνδεση υπάρχει μεταξύ των τριών, τόσο ευκολότερα θα υλοποιείται η εκάστοτε στατηγική. Για το λόγο αυτό η McKinsey & Co, μια από τις μεγαλύτερες συμβουλευτικές εταιρείες παγκοσμίως, έχει αναπτύξει ένα πλαίσιο, γνωστό ως 7-S όπου παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 4.1 και μέσω αυτού εξετάζεται η σύνδεση μεταξύ των κάτωθι (Subba Rao, 2016):

1. Στρατηγικής (Strategy)
2. Οργανωσιακής Δομής (Structure)
3. Αξιών, νοοτροπιών και φιλοσοφίας (Shared Values)
4. Στελέχωσης και υιοθέτησης πρακτικών που έχουν ως επίκεντρο τον άνθρωπο (Staff)
5. Συστημάτων διοίκησης, ανταμοιβών, προγραμμάτων, πολιτικών και πρακτικών (Systems)
6. Οργανωσιακής ικανότητας, δεξιοτήτων και υπεροχών (Skills)
7. Στυλ διοίκησης και ηγεσίας που υιοθετούν τα διευθυντικά στελέχη (Style)



Διάγραμμα 4.1: Το πλαίσιο των 7-S της McKinsey & Co

Πηγή: Subba Rao, P. 2016, *Business Policy And Strategic Management*, S.L.: Himalaya Publishing House, σελ. 375

Η Avis, όντας μια επιχείρηση παγκόσμιας εμβέλειας με μακρόχρονη και επιτυχημένη πορεία, διαθέτει ένα ισχυρό σύστημα αξιών το οποίο με τη σειρά τους συμμερίζονται όσοι κάνουν χρήση του ονόματός της. Η πρώτη και βασικότερη αξία που την χαρακτηρίζει ως επιχείρηση είναι η *ακεραιότητα* απέναντι στους πελάτες, τους μετόχους και τους εργαζόμενους. Η Avis διεξάγει τις εργασίες της και προσφέρει τις υπηρεσίες με αίσθημα υψηλής ευθύνης, επαγγελματισμού και ειλικρίνειας προς όλους τους ενδιαφερόμενους. Επιπλέον έχοντας ως επίκεντρο τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη, αλλά και σεβόμενη την αμφίδρομη σχέση εμπιστοσύνης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην *ποιότητα και καινοτομικότητα* των υπηρεσιών της, με χαρακτηριστικό παράδειγμα να συνιστά η προσφορά όλο και περισσότερων προσωποποιημένων υπηρεσιών. Προσπαθεί με αυτό τον τρόπο να διασφαλίσει πως οι ενοικιαστές λαμβάνουν αξία από οποιαδήποτε υπηρεσία επιλέξουν. Πραγματοποιώντας τα παραπάνω η Avis επιτυγχάνει σε ένα δεύτερο επίπεδο, τη επίτευξη υψηλών αποδόσεων και κατά συνέπεια τη διανομή υψηλών μερισμάτων στους μετόχους, εξασφαλίζοντας έτσι την ικανοποίηση μιας εκ των σημαντικότερων ομάδων ενδιαφέροντος. Μια άλλη αξία που έχει ανεπτυγμένη η εταιρεία είναι αυτή της *προσφοράς* προς το κοινωνικό σύνολο. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι

αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής της κουλτούρας και συναντάται σε όλες τις χώρες που η Avis επιχειρεί. Τέλος όσον αφορά τις αξίες σχετικά με τη διαχείριση του προσωπικού και των εργασιακών σχέσεων, αυτές θα αναλυθούν στην επόμενη ενότητα (<https://www.avis.com/en/about-avis/company-information/avis-mission-and-values>).

4.3 Avis και Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο κλάδος δραστηριοποίησης της Avis είναι αυτός της ενοικίασης αυτοκινήτων. Οι κύριοι παράγοντες που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι η τιμή ενοικίασης, η τοποθεσία των σταθμών εξυπηρέτησης, η δημιουργία στόλου αποτελούμενου από σύγχρονα αυτοκίνητα, αλλά και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών που εξοικονομούν χρόνο από τους πελάτες στη διαδικασία της μίσθωσης. Στους παραπάνω παράγοντες έρχονται να προστεθούν το μάρκετινγκ και οι διαφημιστικές καμπάνιες όπως και η φήμη που ακολουθεί την κάθε εταιρεία. Παρ' όλα αυτά η Avis δεν παύει να συνιστά εταιρεία παροχής υπηρεσιών, γεγονός που καθιστά την ικανοποίηση των ενοικιαστών πρωταρχικής σημασίας και κατά συνέπεια αναδεικνύει την ποιότητα της εξυπηρέτησης τους σε πηγή άντλησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που η επιχείρηση οφείλει να επενδύσει.

Η ικανοποίηση των πελατών και η σύνδεση με μεγέθη όπως η κερδοφορία, η αφοσίωση, τα μερίδια αγοράς, η παραγωγικότητα είναι από τα ερωτήματα που ταλανίζουν εδώ και αρκετά χρόνια την επιστημονική κοινότητα. Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα μέτρησης της ικανοποίησης, όπως επίσης έχουν πραγματοποιηθεί πολυάριθμες εμπειρικές μελέτες.

Πρωτίστως είναι επιτακτικό να οριστεί η έννοια της ικανοποίησης των πελατών. Υπάρχουν δύο οπτικές από τις οποίες μπορεί να εξεταστεί. Η πρώτη είναι η *συναλλακτική*. Αφορά μια συγκεκριμένη αγορά - συναλλαγή και αναφέρεται στην ικανοποίηση που επέρχεται αυτής. Αντιθέτως η *αθροιστική* ικανοποίηση αναφέρεται στη συνολική ικανοποίηση των πελατών από ένα αγαθό ή μια υπηρεσία που αναδύεται όμως με την πάροδο του χρόνου. Στην πρώτη περίπτωση τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι πιο λεπτομερή σχετικά με ένα προϊόν ή υπηρεσία (Anderson, Fornell and Lehmann, 1994). Ωστόσο η συνολική ικανοποίηση συνιστά καλύτερο δείκτη της εταιρικής επίδοσης αφού συνδέεται ευκολότερα με συμπεριφορικές και

χρηματοοικονομικές συνιστώσες, όπως τα κέρδη ή οι πωλήσεις ανά εργαζόμενο (Anderson, Fornell and Rust, 1997).

Πηγαίνοντας ένα βήμα παρακάτω, από πολλές μελέτες αποδεικνύεται πως η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα αφοσίωσης (Anderson, Fornell and Rust, 1997). Τα δύο βασικά πλεονεκτήματα που ανακύπτουν από τα υψηλά επίπεδα αφοσίωσης είναι η χαμηλότερη ευαισθησία των αγοραστών ως προς την τιμή και τα μειωμένα εξόδα για την προσέλκυση νέων αγοραστών. Η αφοσίωση μπορεί να εκδηλωθεί με τέσσερις μορφές (Rowley, 2005):

1. Αφοσίωση (loyalty)
2. Λανθάνουσα αφοσίωση (latent loyalty)
3. Πλαστή αφοσίωση (spurious loyalty)
4. Καθόλου αφοσίωση (no loyalty)

Ένα μέτρο αξιολόγησης της αφοσίωσης είναι η πρόθεση να αγοραστεί ξανά ένα προϊόν ή να γίνει χρήση μια υπηρεσίας. Οι τρεις παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση ικανοποίησης- πρόθεσης επαναγοράς είναι:

1. Φύση του προϊόντος/ υπηρεσίας
2. Σχέση αγοραστή- προμηθευτή
3. Στρατηγικές εφοδιαστικής αλυσίδας

Σε κάθε περίπτωση οι σχέσεις αυτές απαιτούν το πέρασμα ενός εύλογου χρονικού διαστήματος για να εξεταστούν. Η παραπάνω σύνδεση ωστόσο έχει δεχτεί αρκετή κριτική και αμφισβήτηση για την εγκυρότητά της (Williams and Naumann, 2011). Οι αγοραστές με τη σειρά τους ανάλογα με την αφοσίωση που επιδεικνύουν χωρίζονται επίσης σε τέσσερις επιμέρους κατηγορίες (Rowley, 2005):

1. Τους αιχμαλώτους (Captive)
2. Τους ευχαριστημένους (Contented)
3. Αυτούς που αναζητούν την ευκολία (Convenience- seeker)
4. Τους αφοσιωμένους (Committed)

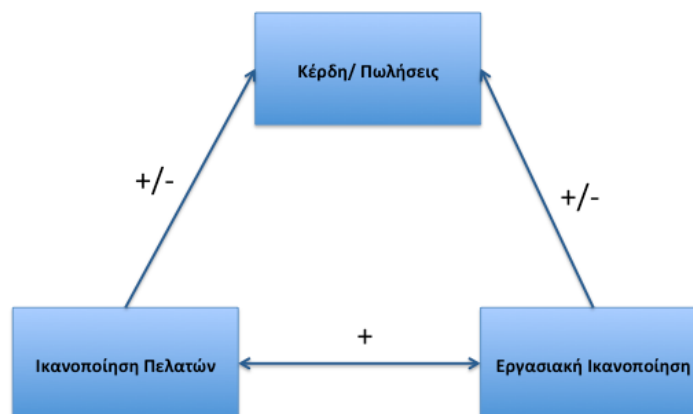
Τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά κάθε κατηγορίας φαίνονται στον πίνακα 4.1.

Πίνακας 4.1: Τμηματοποίηση των αφοσιωμένων πελατών

Πηγή: Rowley, J. 2005, *The four Cs of customer loyalty*, "Marketing Intelligence & Planning", Vol. 23, no. 6, pp.574–581

Κατηγορία Αφοσιωμένων Πελατών	Συμπεριφορικά χαρακτηριστικά
Αιχμάλωτος (Captive)	Συνεχίζει να αγοράζει ή να χρησιμοποιεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία επειδή δεν έχει άλλη επιλογή.
Ευχαριστημένος (Contented)	Αξιολογεί τα προϊόντα ανάλογα με την αξία τους, αλλά η προηγούμενη και η υπάρχουσα δέσμευση με το brand είναι μια ευκαιρία για την επιχείρηση να οικοδομήσει τη σχέση με τον πελάτη.
Αναζητά την ευκολία (Convenience seeker)	Σχετίζεται με αγορές ρουτίνας και χαμηλής συμμετοχής.
Αφοσιωμένος (Committed)	Σπάνια εξετάζει άλλες μάρκες.

Τέλος μια σχέση η οποία δεν αφήνει περιθώρια αμφισβήτησης και έχει αποδειχτεί πως υπάρχει θετική συσχέτιση είναι η σύνδεση μεταξύ ικανοποίησης του πελάτη και εργασιακής ικανοποίησης, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.2. Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν θετικά τις πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, οι πελάτες έχουν επισημάνει πως η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι υψηλότερη (Bernhardt, Donthu and Kenett, 2000).



Διάγραμμα 4.2: Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης του πελάτη, εργασιακής ικανοποίησης και κερδών/ πωλήσεων

Πηγή: *Bernhardt, K.L., Donthu, N. and Kennett, P.A. 2000, "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability", Journal of Business Research, Vol. 47, no. 2, pp.161–171.*

Ως απόρροια όσων αναφέρθηκαν, αντιλαμβανόμαστε τον καθοριστικό ρόλο που παίζει το ανθρώπινο δυναμικό, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας. Το σλόγκαν που έχει εδώ και 58 χρόνια επιλέξει η Avis, το «We try harder», έχει αντίκτυπο πέραν των σχέσεων με τους πελάτες και στις εργασιακές σχέσεις. Ο σεβασμός που επιδεικνύει προς τους πελάτες, όπως σημειώθηκε και στην ενότητα 4.2.1, δεν επεκτείνεται απλώς προς τους εργαζόμενους. Αντιθέτως η αφετηρία εντοπίζεται στο σεβασμό προς το άτομο και τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Μια από τις αξίες στις οποίες εναποθέτει ιδιαίτερο βάρος είναι η *αυτοβελτίωση* και σε προσωπικό επίπεδο. Επιπλέον πιστεύει στη σημασία της *ομαδικότητας* και φροντίζει όλοι οι εργαζόμενοι να δουλεύουν κατά αυτόν τον τρόπο. Στο γενικότερο πλαίσιο ακολουθεί μια στρατηγική υψηλής δέσμευσης. Σχετικά με τις ειδικές στρατηγικές ανθρωπίνου δυναμικού, όπως επισημάνθηκε και στο κεφάλαιο 3 αφορούν διάφορους τομείς. Η Avis έχει αναπτύξει πολιτικές και πρακτικές που αγγίζουν την πλειονότητα των ζητημάτων αυτών. Συγκεκριμένα (<https://www.avis.com/en/about-avis/company-information/avis-mission-and-values>):

- Προωθεί την ανάμειξη και προσπαθεί οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν ενεργά σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας αλλά και να έχουν λόγο στη λήψη αποφάσεων.
- Επενδύουν στη συνεχή βελτίωση των συστημάτων αξιολόγησης και ανταμοιβής, παρέχοντας μάλιστα εξατομικευμένη πληροφόρηση για την εξέλιξη του καθενός.
- Δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη μάθηση & ανάπτυξη έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι καταρτισμένοι με δεξιότητες που ανταποκρίνονται στο σήμερα. Επιπλέον παρέχεται εκπαίδευση για όλες τις θέσεις εργασίας σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.
- Παρέχουν τη δυνατότητα εσωτερικής εξέλιξης ακόμη και στο εξωτερικό, βασιζόμενοι στην επίδοση του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά.
- Φροντίζουν για τις εργασιακές σχέσεις, παρέχοντας ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας. Δημιουργούν επίσης έναν υποστηρικτικό κλοιό, απηλλαγμένο από φυλετικές, θρησκευτικές και εθνικές διακρίσεις που δίνει όλο το χώρο στους εργαζόμενους να εκφράζουν τις ιδέες τους.
- Λαμβάνει μέρος σε κοινωνικές δράσεις και ενθαρρύνει τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά να συμμετέχει σε φιλανθρωπικές ενέργειες.

Τέλος σύμφωνα με το Forbes, η Avis έχει κατακτήσει την 160^η θέση ως ο καλύτερος εργοδότης του Καναδά για το 2021, ενώ βρισκόταν στη 273^η θέση στις ίδιες λίστες ως ο καλύτερος εργοδότης στον κόσμο για το 2020. Εν κατακλείδι, μέσω όλων των πρακτικών και πολιτικών που ασπάζεται η Avis έχει στόχο την ανάδειξη της σε πρότυπο επιχείρησης σε όσες χώρες λειτουργεί (<https://www.forbes.com/companies/avis-budget-group>).

4.4 Η Avis Rent A Car Θάσου

Το 1970 ιδρύεται στη Θάσο, το βορειότερο νησί του Αιγαίου, η εταιρεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων με επωνυμία Rent A Car και έδρα την πρωτεύουσα του νησιού, το Λιμένα. Πρόκειται για μια από τις πρώτες τοπικές επιχειρήσεις του νησιού στον κλάδο της μίσθωσης αυτοκινήτων. Στη σύσταση της εταιρείας τότε εντοπίζονταν τρεις κύριοι μέτοχοι. Η Rent A Car παρέχει τη δυνατότητα βραχυχρόνιας μίσθωσης και εξυπηρετούσε ολόκληρο το νησί. Λειτουργούσε μόνο κατά την καλοκαιρινή περίοδο και ειδικότερα από Μάιο μέχρι Σεπτέμβριο.

Το 1996 η επιχείρηση έρχεται σε συμφωνία με την Avis Ελλάδος, που όμως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου κατέχει το master franchise για τον ελλαδικό χώρο, αποκτά τα δικαιώματα χρήσης του ονόματος και έκτοτε αποτελεί μέλος του δικτύου των licensee της εταιρείας. Παράλληλα την ίδια περίοδο με την απόκτηση του δικαιώματος χρήσης του ονόματος της Avis ιδρύει δύο παραρτήματα εκτός του νησιού, στο αεροδρόμιο «Μέγας Αλέξανδρος» της Καβάλας, αλλά και στην Κεραμωτή Καβάλας. Ο σταθμός εξυπηρέτησης του αεροδρομίου αποτελούσε μάλιστα ένα εκ των ελάχιστων περιπτώσεων που δεν διαχειρίζονταν απευθείας η Avis Ελλάδος αλλά εν αντιθέσει λειτουργούσε μέσω δικαιόχρησης. Συγχρόνως στο νησί της Θάσου, η Avis την περίοδο εκείνη συναντάται πέραν του Λιμένα, όπου στεγάζονταν τα κεντρικά γραφεία, σε άλλες τέσσερις τοποθεσίες του νησιού. Ειδικότερα προχωρά στο άνοιγμα δύο νέων γραφείων στο κέντρο του Λιμένα, αλλά και στις τοποθεσίες Ποταμιά, Ποτός, Πρίνος και Χρυσή Ακτή. Το 2011 η Avis Europe εξαγοράζεται από τον όμιλο Avis Budget Group, όπως περιγράφηκε στην αρχή του κεφαλαίου. Ως συνέπεια η Avis Θάσου μετονομάστηκε από τότε σε Avis- Budget.

Ερχόμενοι στο σήμερα, η Avis-Budget Θάσου έχει δύο κύριους μετόχους. Όπως αναφέρει η μια εξ'αυτών, αυτή την περίοδο η Avis-Budget διατηρεί τα κεντρικά της

γραφεία στο Λιμένα Θάσου καθώς και τους σταθμούς εξυπηρέτησης στη Χρυσή Ακτή αλλά και στο αεροδρόμιο Καβάλας. Η δυναμικότητα του στόλου της αγγίζει σήμερα τα 100 αυτοκίνητα ενώ κατά την περίοδο 2017-2019 η δυναμικότητα είχε αγγίξει τα 140 αμάξια. Οι κύριες υπηρεσίες που προσφέρει είναι:

1. Βραχυχρόνια μίσθωση αυτοκινήτου
2. Πώληση μεταχειρισμένων αυτοκινήτων
3. Μακροχρόνια μίσθωση αυτοκινήτου (Leasing)

Τα παραρτήματα της Θάσου λειτουργούν μόνο κατά την καλοκαιρινή σεζόν όπου και υπάρχει τουριστική κίνηση στο νησί. Αναλυτικότερα λειτουργεί από Απρίλιο μέχρι και Οκτώβριο. Σε αντίθεση το γραφείο του αεροδρομίου βρίσκεται σε λειτουργία καθ'όλη τη διάρκεια του έτους. Επιπλέον λόγω των συμφωνιών που έχει συνάψει η Avis Ελλάδος με μεγάλα ευρωπαϊκά τουριστικά γραφεία όπως η TUI και το Nordic Leisure Travel Group (NLTG) η Avis Θάσου εξυπηρετεί τουρίστες από χώρες της Γερμανίας, της Αγγλίας, του Βελγίου, της Σουηδίας, της Φιλανδίας, της Νορβηγίας και της Δανίας. Ακόμη έχει συνάψει συμφωνίες με τουριστικά γραφεία που δραστηριοποιούνται στο νησί όπως το FTI και το ALPITOURS.

Τέλος κύρια ανταγωνίστρια εταιρεία της Avis είναι η Europecar όπως επίσης και ορισμένες τοπικές επιχειρήσεις που συναντώνται στο νησί όπως η Speedy, η Surprise, η Smart και ο Potos Rent A Car.

4.5 Οργάνωση Ανθρωπίνων Πόρων της Avis Θάσου

Η Avis Θάσου έχει μια απλή οργανωσιακή δομή. Απασχολεί τέσσερις μόνιμους υπαλλήλους. Οι τρεις εξ' αυτών βρίσκονται στο αεροδρόμιο και ο ένας στα κεντρικά γραφεία της Θάσου. Κατά την έναρξη της τουριστικής περιόδου προσλαμβάνεται εποχικό προσωπικό ανάλογα πάντοτε με τις ανάγκες της εκάστοτε σεζόν και ειδικότερα του αναμενόμενου αριθμού τουριστών που καλείται να εξυπηρετήσει η επιχείρηση. Ωστόσο κατά μέσο όρο την τελευταία πενταετία η εταιρεία, όπως αναφέρει και μία εκ των ιδιοκτητών, προχωρά στην πρόσληψη πέντε εποχικών υπαλλήλων. Ένας εκ των προσληφθέντων τοποθετείται στο γραφείο της Χρυσής Ακτής. Κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει την εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος του νησιού. Συγκεκριμένα έχει υπ' ευθύνη του την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων ξενοδοχειακών μονάδων κάθε

φορά. Οι αρμοδιότητες του εποχικού προσωπικού είναι συγκεκριμένες και παρατίθενται ακολούθως:

- Πραγματοποίηση ενοικιάσεων κάθε πρωί: Ανάλογα με το τμήμα του νησιού που έχει αναλάβει, ο κάθε εργαζόμενος είναι επιφορτισμένος με τη μεταφορά του αυτοκινήτου στο ξενοδοχείο διαμονής του πελάτη, την επεξήγηση των όρων ενοικίασης και τη δημιουργία του συμβολαίου. Στις περιπτώσεις όπου ο ενδιαφερόμενος ενοικιαστής διαμένει σε κοντινή χιλιομετρική απόσταση από τους δύο σταθμούς εξυπηρέτησης, ο υπάλληλος παραλαμβάνει τον πελάτη από το ξενοδοχείο, τον μεταφέρει στο γραφείο και προχωρά εκεί στην ενοικίαση
- Παραλαβή αυτοκινήτων από το ξενοδοχείο του εκάστοτε ενοικιαστή μετά το πέρας του χρόνου κράτησης.
- Καθαρισμός αυτοκινήτων έπειτα από κάθε επιστροφή.
- Έλεγχος των αυτοκινήτων για τυχόν χτυπήματα ή βλάβες.
- Μεταφορά αμαξιών σε διαφορετικά σημεία του νησιού ανάλογα με τις κρατήσεις της επόμενης ημέρας.

Ο μόνιμος εργαζόμενος από την άλλη πλευρά είναι επιφορτισμένος με διαφορετικά καθήκοντα, τα οποία μάλιστα ποικίλλουν ανάλογα την περίοδο. Χωρίζονται δηλαδή σε αρμοδιότητες της καλοκαιρινής σεζόν και σε υποχρεώσεις χειμερινής περιόδου. Ξεκινώντας από την καλοκαιρινή περίοδο τα καθήκοντα του είναι τα εξής:

- Διαχείριση του συστήματος κρατήσεων της Avis, Wizard.
- Διαχείριση των e-mail.
- Επικοινωνία με τους ξεναγούς (tour operators) των συνεργαζόμενων ταξιδιωτικών γραφείων και διαχείριση των κρατήσεων που πραγματοποιούν.
- Σύνταξη προσφορών - τιμών ενοικίασης για την κάθε κατηγορία αυτοκινήτου.
- Συνομιλία με τα κεντρικά της Avis Ελλάδος και ενημέρωση για την πορεία του κάθε μήνα.
- Ενημέρωση του προσωπικού για τις ενοικιάσεις της επόμενης ημέρας.
- Σύσταση προγράμματος μεταφορών των αμαξιών.
- Πραγματοποίηση πληρωμών.

Αντίθετα κατά τους χειμερινούς μήνες ο υπάλληλος επιφορτίζεται με τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

- Πώληση μεταχειρισμένων αυτοκινήτων.

- Πληρωμή των υποχρεώσεων της επιχείρησης.
- Διαπραγμάτευση συμφωνιών αποκλειστικής συνεργασίας με ταξιδιωτικά γραφεία και ξενοδοχεία.
- Αναζήτηση προσωπικού για τους καλοκαιρινούς μήνες έχοντας ως βάση τις κατευθυντήριες γραμμές της ιδιοκτησίας.

Τέλος το προσωπικό του αεροδρομίου έχει ανάλογες αρμοδιότητες με αυτές που μόλις αναφέρθηκαν καθ'όλη τη διάρκεια του έτους και όσον αφορά την επικράτεια της Καβάλας.

4.6 Παρακίνηση των εργαζομένων της Avis Θάσου

Η Avis Θάσου συνιστά, όπως και η μητρική εταιρεία, επιχείρηση μίσθωσης αυτοκινήτων. Με άλλα λόγια είναι μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών. Γενικότερα όταν χρησιμοποιείται ο όρος αυτός, αναφέρεται σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο που δεν παράγει απτά προϊόντα. Αντιθέτως το παράγωγο των εν λόγω επιχειρήσεων αντιμετωπίζεται ως μια ενέργεια (Johns, 1999). Συγκεκριμένα ο Gummenson (1994) αναφέρει πως *«οι πελάτες δεν αγοράζουν αγαθά ή υπηρεσίες με την παραδοσιακή έννοια. Αγοράζουν μια προσφορά και μια αξία που μπορεί να αποτελείται από πολλά στοιχεία, μερικά από τα οποία είναι δραστηριότητες (υπηρεσίες) και μερικά είναι αγαθά. Κατά συνέπεια, ο παραδοσιακός διαχωρισμός μεταξύ αγαθών και υπηρεσιών είναι πολύ ξεπερασμένος»*

Η ικανοποίηση του πελάτη, όπως αναλύθηκε και παραπάνω, διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην πορεία της επιχείρησης. Ο λόγος που δεν υπάρχει ένας οικουμενικός ορισμός για την ικανοποίηση των πελατών είναι η διαφορετικότητα του κάθε κλάδου. Στην προκειμένη περίπτωση η Avis Θάσου πληροί όλες τις προϋποθέσεις και συνιστά μια αμιγώς τουριστική επιχείρηση. Έτσι η ικανοποίηση των πελατών ορίζεται τόσο από υποκειμενικούς παράγοντες όπως οι ανάγκες των πελατών και τα συναισθήματά τους όσο και από αντικειμενικούς όπως τα χαρακτηριστικά των προσφερόμενων υπηρεσιών. Με άλλα λόγια πρόκειται για μια συνάρτηση των πριν το ταξίδι και των μετά το ταξίδι προσδοκιών (Sanchez-Rebull, Rudchenko and Martin, 2017). Από τη στιγμή που επιτευχθεί η ικανοποίηση είναι εφικτό να επέλθει και η αφοσίωση. Όσα περιγράφηκαν παραπάνω για την αφοσίωση ισχύουν και στην περίπτωση αυτή. Να σημειωθεί επίσης πως πέραν την ικανοποίησης οι παράγοντες που επηρεάζουν την

αφοσίωση, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.3, είναι οι εξής (Kumar, Batista, Maull, 2011):

1. Σχέση με τους πελάτες
2. Εμπιστοσύνη
3. Αντιληπτή αξία
4. Εικόνα της επιχείρησης
5. Ποιότητα
6. Κόστος Μετακίνησης
7. Χρόνος αναμονής
8. Αξιοπιστία



Διάγραμμα 4.3: Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αφοσίωση των πελατών

Πηγή: Kumar, V., Batista, L. and Maull, R. 2011, "The Impact of Operations Performance on Customer Loyalty", *Service Science*, [online] Vol. 3, no. 2, pp.158–171. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/2783223.pdf>.

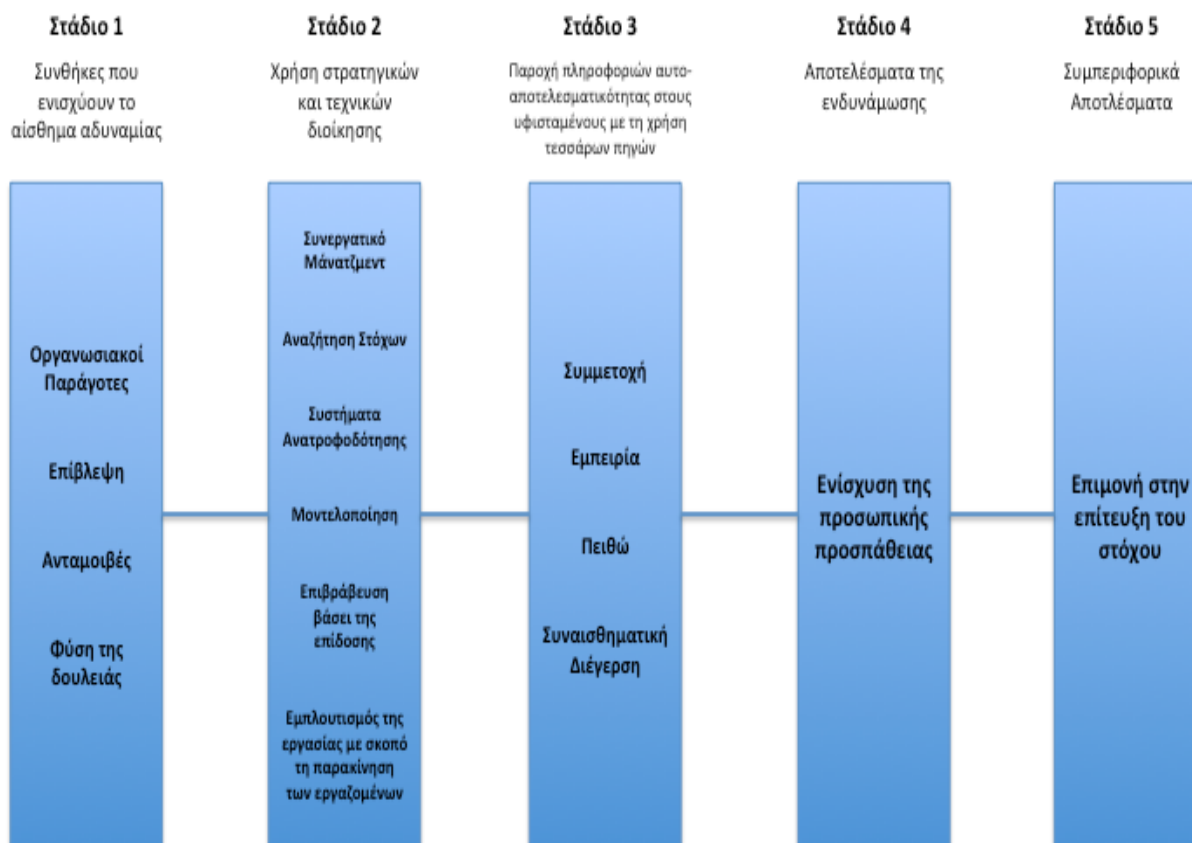
Για να συμβούν όλα αυτά είναι απαραίτητη η συνδρομή του ανθρωπίνου δυναμικού των επιχειρήσεων. Υπάρχουν δυο κύριες κατηγοριοποιήσεις των θέσεων εργασίας στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (Nickson, 2007):

1. Θέσεις εργασίας που απαιτούν λίγες δεξιότητες και είναι χαμηλόμισθες.
2. Θέσεις εργασίας που απαιτούν αρκετές δεξιότητες και προσφέρουν υψηλές αποδοχές.

Το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε τουριστικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών απαρτίζεται κυρίως από νέους εργαζόμενους, περιστασιακούς εργαζόμενους, μαθητές- σπουδαστές και εργατικούς μετανάστες. Οι κυριότερες δυσκολίες που παρουσιάζονται σε θέσεις εργασίας σε τουριστικές επιχειρήσεις είναι οι εξής (Nickson, 2007):

1. Χαμηλοί μισθοί με εξαίρεση ορισμένες μόνο θέσεις εργασίας.
2. Πολύωρη εργασία.
3. Σεξιστικές και φυλετικές διακρίσεις καθώς οι χαμηλά αμοιβόμενες θέσεις στελεχώνονται από γυναίκες ή άτομα που ανήκουν σε εθνικές μειονότητες εν αντιθέσει με τις υψηλά αμοιβόμενες θέσεις τις οποίες καλύπτουν κυρίως άντρες.
4. Έλλειψη εργατικών σωματείων.
5. Ακολουθούνται μη ενδεδειγμένες πρακτικές της ΔΑΠ.
6. Έλλειψη προοπτικών επαγγελματικής εξέλιξης.

Η μεγαλύτερη ωστόσο δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις αφορά τη στρατολόγηση και διατήρηση ενός αφοσιωμένου και ανταγωνιστικού προσωπικού που είναι αντάξιο της διαχείρισης των απαιτητικών πελατών και των αιτημάτων τους (Nickson, 2007). Η λύση σε αυτά τα ζητήματα έγκειται στην παρακίνηση των εργαζομένων. Ακόμη και όταν βρεθούν οι εργαζόμενοι με τις επιθυμητές δεξιότητες, αν δεν έχουν κίνητρα και δεν ενδυναμωθούν από τους εργοδότες θα έχουν χαμηλή επίδοση (Huselid, 1995). Κύριος στόχος της ενδυνάμωσης είναι οι εργαζόμενοι να πάρουν τα ηνία καθορίζοντας οι ίδιοι την εργασιακή τους ικανοποίηση. Οι εργοδότες διαδραματίζουν το ρόλο του παρακινητή ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να ανακαλύψει τι τον παρακινεί σε προσωπικό επίπεδο και πως θα καταστεί πιο ενδιαφέρουσα η εργασία που εκτελεί. Κατά συνέπεια μέσω της ενδυνάμωσης αυξάνεται η δέσμευση των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς. Η ενδυνάμωση λαμβάνει χώρα, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.4, μέσα από πέντε φάσεις.



Διάγραμμα 4.4.: Τα 5 στάδια της ενδυνάμωσης

Πηγή: Lashley, C. 2001, *Empowerment: HR strategies for service excellence*, Oxford; Boston: Butterworth/Heinemann, σελ.26

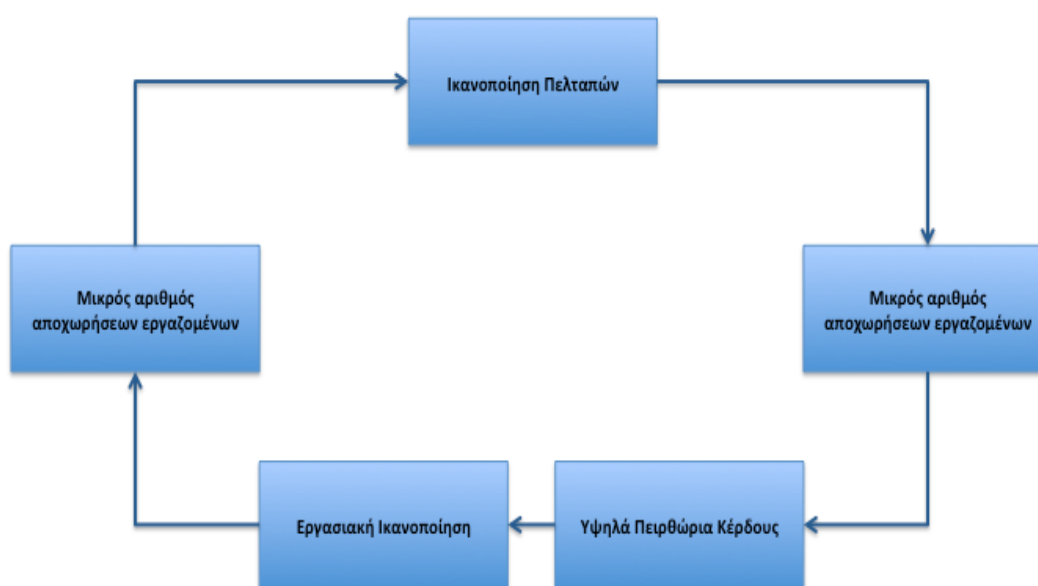
Η πρακτικές που εφαρμόζει η Avis Θάσου για να ενδυναμώσει και να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό της είναι οι εξής:

- **Παρέχει δωρεάν κατοικία σε όλους εργαζόμενους δε διαμένουν μόνιμα στο νησί.** Αναλυτικότερα παρέχει σε κάθε εργαζόμενο που επιθυμεί να εργαστεί στην Avis αλλά δε διαθέτει μόνιμη κατοικία στο νησί ένα διαμέρισμα όπου διαμένει μόνος τους και αναλαμβάνει η ίδια η επιχείρηση την κάλυψη όλων των εξόδων. Με αυτό τον τρόπο απαλλάσσει τους ενδιαφερόμενους από το άγχος αναζήτησης κατοικίας, δίνοντας ένα επιπλέον κίνητρο για να επιλέξουν την Avis Θάσου για να εργαστούν.
- **Παρέχει μισθό ανάλογο των χρόνων εμπειρίας και των δεξιοτήτων του κάθε εργαζόμενου.** Πέραν αυτού συνυπολογίζει τις επιπλέον από τις συμφωνημένες ώρες εργασίας που έχει απασχοληθεί ο υπάλληλος και

καταβάλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Ως εκ τούτου ο εργαζόμενος νιώθει ασφάλεια για τις μηνιαίες αποδοχές του.

- **Προσυμφωνεί τις άδειες.** Σε περιπτώσεις ωστόσο έκτακτης ανάγκης χορηγεί την απαιτούμενη άδεια.
- **Ενημερώνει τακτικά τους εργαζόμενους για την πορεία τους.** Επισημαίνει λάθη που έχουν συμβεί ή μεταφέρει παράπονα των πελατών προς το πρόσωπό τους. Αντιστοίχως τους επιβραβεύει όταν φέρνουν εις πέρας το απαιτητικό ημερήσιο πρόγραμμα ενοικιάσεων. Κατά συνέπεια ο εργαζόμενος γνωρίζει επακριβώς τι πράττει σωστά και που χρειάζεται βελτίωση.
- **Δίνει μπόνους στο όλους τους εργαζόμενους στο τέλος της σεζόν ανάλογο της επίδοσής τους.** Οι υπάλληλοι παρακινούνται και προσπαθούν παραπάνω έτσι ώστε να επιτύχουν το μεγαλύτερο δυνατό μπόνους στο τέλος της καλοκαιρινής περιόδου.
- **Προσφέρει κάθε εβδομάδα γεύμα μετά το πέρας του ωραρίου.** Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν μαζί με τους ιδιοκτήτες ένα γεύμα. Νιώθουν ότι ανήκουν σε μια ομάδα-οικογένεια, νιώθουν προστασία και ασφάλεια ενώ συγχρόνως ξεφεύγουν από τις επαγγελματικές υποχρεώσεις και η παραμονή τους στο νησί για λόγους εργασίας γίνεται πιο ευχάριστη.

Το αποτέλεσμα της εφαρμογής των τακτικών αυτών είναι να δημιουργείται το αίσθημα ικανοποίησης στους εργαζομένους και να νοιάζονται πραγματικά για τους πελάτες και το πόσο ικανοποιημένοι μένουν (Lashley, 2001) Στο διάγραμμα 4.5 παρουσιάζεται η σύνδεση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ικανοποίησης των πελατών.



Διάγραμμα 4.5.: Ο κύκλος της καλής εξυπηρέτησης

Πηγή: *Lashley, C. 2001, Empowerment: HR strategies for service excellence, Oxford; Boston: Butterworth/Heinemann, σελ.225*

4.7. Στρατηγικές Ανθρωπίνου Δυναμικού της Avis Θάσου

Η Avis Θάσου αποτελεί μια τοπική επιχείρηση που απασχολεί μικρό αριθμό εργαζομένων και διαθέτει απλή οργανωσιακή δομή. Ως εκ τούτου διαθέτει και άτυπα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Από τη στιγμή που δεν υπάρχει αρμόδιο Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, οι σχετικές πολιτικές διαχείρισής τους θεσπίζονται από τους ίδιους τους ιδιοκτήτες, οι οποίοι συγχρόνως επωμίζονται το βάρος της εφαρμογής και την εποπτεία τήρησής τους. Ως εκ τούτου είναι εκείνοι που με τις αποφάσεις τους διαμορφώνουν τόσο τις γενικές όσο και τις ειδικές στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων.

4.7.1 Οι γενικές στρατηγικές ανθρωπίνου δυναμικού της Avis Θάσου

Η γενική στρατηγική αφορά το ευρύτερο πλαίσιο των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού που υιοθετούνται. Η Avis Θάσου, σε αντίθεση με την Avis όπου ακολουθεί τη στρατηγική υψηλής δέσμευσης, εφαρμόζει ένα μίγμα στρατηγικών. Αφενός επιδιώκει μέσα από τη στρατηγική υψηλής επίδοσης να βελτιώσει την επιχειρηματική της απόδοση και φυσικά να καλυτερεύσει την εξυπηρέτηση των πελατών της, που όπως αναφέρθηκε αλλά και όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια αποτελεί βάση για τη δημιουργία αξίας. Αφετέρου από τις πρακτικές παρακίνησης που αναλύθηκαν παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως η δεύτερη στρατηγική η οποία υλοποιείται είναι αυτή της υψηλής δέσμευσης. Συγκεκριμένα στην περίπτωση της πρώτης στρατηγικής η εταιρεία την υπηρετεί μέσω των συστημάτων ανταμοιβής και αξιολόγησης, δηλαδή μέσω της παροχής μπόνους αποδοτικότητας και της συνεχούς ενημέρωσης για την πορεία τους. Τέλος η δεύτερη στρατηγική δικαιολογείται από την επιλογή υποψήφιων στην οποία προβαίνει η επιχείρηση όπου πέραν των τυπικών προσόντων βασικό κριτήριο για να προσληφθούν είναι να ενστερνίζονται αξίες παρόμοιες με αυτές που η Avis Θάσου πρεσβεύει, αλλά και από τη μέριμνα της επιχείρησης σχετικά με την παροχή κινήτρων.

4.7.2 Οι ειδικές στρατηγικές ανθρωπίνου δυναμικού της Avis Θάσου

Η Avis Θάσου κατά αντιστοιχία με τη μητρική εταιρεία ενστερνίζεται τις ίδιες αρχές και πρεσβεύει τις ίδιες αξίες με εκείνη. Συμμερίζεται το ίδιο σλόγκαν «We try harder» τόσο για την αντιμετώπιση του πελάτη όσο και για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της. Αναπτύσσει και η ίδια πρακτικές που εμπίπτουν σε αρκετές κατηγορίες των ειδικών στρατηγικών ανθρωπίνου δυναμικού. Αναλυτικότερα:

- Ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία ή με άλλα λόγια επενδύει στην ανάμιξη του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον ζητά και λαμβάνει υπόψη της τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τους τρόπους που θα μπορούσε να βελτιωθεί η εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους.
- Επιδεικνύει εμπιστοσύνη και επιτρέπει στο προσωπικό να χειρίζεται έκτακτες καταστάσεις κατά την κρίση του όταν αυτές προκύπτουν στη διάρκεια της ημέρας.
- Ενδιαφέρεται για την τήρηση καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Σε περιπτώσεις όπου προκύπτουν προστριβές και διαφωνίες επεμβαίνει έγκαιρα και τις επιλύει αφήνοντας ένα θετικό αποτύπωμα σε όλους τους εμπλεκόμενους.
- Εκπαιδεύει κάθε νέο εργαζόμενο.
- Συγκαλεί σύσκεψη καθημερινώς και ενημερώνει το ανθρώπινο δυναμικό για την πορεία της επόμενης ημέρας ώστε να είναι προετοιμασμένο κατάλληλα.
- Συμμετέχει σε κοινωνικές δράσεις του νησιού και προτρέπει τους εργαζομένους να πράξουν αναλόγως.
- Δίνει τη δυνατότητα ανανέωσης της συνεργασίας σε όποιον εργαζόμενο το επιθυμεί.
- Εξασφαλίζει πως τηρούνται όλα τα μέτρα ασφαλείας και υγιεινής προκειμένου οι εργαζόμενοι να δουλεύουν στις καλύτερες δυνατές συνθήκες.

Συμπερασματικά μέσω των γενικών και των ειδικών στρατηγικών, αλλά και των πρακτικών παρακίνησης που εφαρμόζονται γίνεται αντιληπτό πως εξυπηρετείται σε ένα πρώτο επίπεδο ο ένας από τους σκοπούς του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, η οριζόντια εναρμόνιση (horizontal fit). Με απλά λόγια οι στρατηγικές που έχουν επιλεχθεί και εφαρμόζονται από την Avis Θάσου δεν είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη. Αντιθέτως η μια στρατηγική εξυπηρετεί και αλληλοσυμπληρώνει τις υπόλοιπες. Αυτό μάλιστα συμβαίνει τόσο μεταξύ των

στρατηγικών του ίδιου επιπέδου όσο και μεταξύ των γενικών και ειδικών στρατηγικών. Ειδικά στην περίπτωση των γενικών στρατηγικών, η οριζόντια εναρμόνιση που επιτυγχάνεται συνιστά θεμέλιο για την επίτευξη του δεύτερου σκοπού του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και κατ' επέκταση την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των εργαζομένων.

4.8 Επιχειρηματική Στρατηγική της Avis Θάσου

Η επιχειρηματική στρατηγική λαμβάνει δύο μορφές. Μπορεί να είναι είτε ανταγωνιστική είτε συνεργατική. Σε κάθε περίπτωση αφορά τον τρόπο που μια ανεξάρτητη επιχείρηση ή μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα ανταγωνίζεται στον κλάδο της. Με άλλα λόγια στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης, ώστε η αξία που παράγει να γίνει αντιληπτή ως ανώτερη από αυτή που προσφέρουν οι ανταγωνίστριες εταιρείες (Wheelen et al., 2018). Ο Porter (1985) αναφέρει πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω της χαμηλής θέσης κόστους ή της διαφοροποίησης. Έχοντας ως δεδομένο την παραπάνω πρόταση πρότεινε τις τρεις βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Στην περίπτωση της Avis Θάσου, η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθείται είναι η εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση. Εξυπηρετεί δηλαδή ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς καλύπτοντας τις ξεχωριστές ανάγκες του μέσω της προσφοράς υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Η Avis Θάσου αν και μια τουριστική επιχείρηση δε στοχεύει σε όλους όσους επισκέπτονται το νησί. Αντιθέτως αγορά-στόχος για εκείνη είναι οι τουρίστες των χωρών της βόρειας και κεντρικής Ευρώπης. Έχει κατά συνέπεια αποκλείσει τους Έλληνες τουρίστες, τους τουρίστες των βαλκανικών χωρών και της ευρωπαϊκής πλευράς της Τουρκίας. Έχοντας εντοπίσει το κομμάτι που θέλει να εξυπηρετήσει, η Avis Θάσου εστιάζει σε αυτό στη βάση της διαφοροποίησης. Αναγάγει τη μίσθωση αυτοκινήτου σε διαδικασία με χαρακτηριστικά αντιληπτά από τον πελάτη ως ανώτερα από αυτά που προσφέρουν στην αντίστοιχη περίπτωση οι ανταγωνιστές. Αυτό άλλωστε εδραιώνεται και από το γεγονός πως η Avis Θάσου έχει επενδύσει στην προσφορά προσωποποιημένων υπηρεσιών.

Το πλεονέκτημα που προσδίδει η επιλογή της στρατηγικής αυτής είναι πως η επιχείρηση ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα στην εξυπηρέτηση των αναγκών της αγοράς- στόχου συγκριτικά με όσους ανταγωνίζονται σε όλο το εύρος της αγοράς. Επιπλέον όπως υποστηρίζει ο Porter (1998) η στρατηγική εστίασης

επιτρέπει την καταγραφή υψηλότερων κερδών. Συνοψίζοντας η Avis Θάσου στοχεύει στην παροχή στο «niche» τμήμα αγοράς, των υπηρεσιών της που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι αυτές των άλλων εταιρειών μίσθωσης αυτοκινήτων του νησιού. Συγχρόνως έχει εξασφαλίσει τη δυνατότητα τιμολόγησης σε υψηλότερες τιμές καθώς η αυξημένη αξία που αποκομίζουν οι πελάτες μειώνει την ευαισθησία τους ως προς την τιμή.

4.8.1 Η συμβολή του ανθρωπίνου δυναμικού στη δημιουργία αξίας

Η διαμόρφωση στρατηγικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και η εφαρμογή πρακτικών παρακίνησης δεν συνεπάγεται πως ασκείται το Στρατηγικό Μάντζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Προκειμένου αυτό να συμβεί πρέπει να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις όπως παραδείγματος χάρη οι πρακτικές να συμβάλουν στην υλοποίηση της ανταγωνιστικής στρατηγικής και κατά συνέπεια στη βελτίωση της εταιρικής επίδοσης. Ερχόμενοι στην επιχείρηση που εξετάζεται και έχοντας αναλύσει την επιχειρηματική στρατηγική της Avis Θάσου, είναι ευκολότερο να αντιληφθούμε το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ειδικότερα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εν λόγω επιχείρησης εντοπίζεται στην εξυπηρέτηση των πελατών και το αίσθημα ασφάλειας, αμεσότητας και οικειότητας που έχει κατορθώσει να καλλιεργήσει στους υποψήφιους ενοικιαστές, αναδεικνύοντας τη διαδικασία της μίσθωσης σε μοναδική εμπειρία. Η σχέση που αναπτύσσει ο πελάτης με τον υπάλληλο που τον εξυπηρετεί είναι το στοιχείο που τον οδηγεί στην επιλογή της συγκεκριμένης εταιρείας. Με απλά λόγια η Avis Θάσου έχει στηρίξει και εναποθέσει το βάρος της δημιουργίας αξίας στην εξυπηρέτηση που προσφέρει στους πελάτες της και κατά συνέπεια στο ανθρώπινο δυναμικό της, καθώς χωρίς τη συμβολή του τίποτα από τα παραπάνω δεν θα ήταν να επιτευχθεί.

Σύμμαχος της επιχείρησης σε αυτή την προσπάθεια είναι η απόφαση να εφαρμόσει ένα σύνολο πρακτικών, παρόμοιο μάλιστα με αυτό που είχε προτείνει ο Pfeffer (1998) όπως παρουσιάστηκε και στο κεφάλαιο 3. Εξασφαλίζει λοιπόν πως στελεχώνεται από πρωτίστως ικανοποιημένους και έπειτα αφοσιωμένους εργαζόμενους, στοιχεία που τους επιτρέπουν να υπηρετήσουν τη στρατηγική της εταιρείας και να παράξουν αξία. Πέραν δηλαδή της οριζόντιας εναρμόνισης που αναφέρθηκε νωρίτερα η Avis Θάσου επιτυγχάνει και το δεύτερο σκοπό, την κάθετη εναρμόνιση όπου η στρατηγική της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση υποβοηθάται από τις στρατηγικές ανθρωπίνου

δυναμικού με αποτέλεσμα να αναγάγει τους εργαζομένους σε πηγή άντλησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Είναι γνωστό όμως πως αυτό που αναζητείται από τις επιχειρήσεις είναι η επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γεννάται λοιπόν το ερώτημα αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι διαρκές στη συγκεκριμένη περίπτωση. Αν και με μια πρώτη ματιά φαίνεται πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Avis Θάσου μπορεί να αντιγραφεί, εν τούτοις είναι διατηρήσιμο. Η διαφορά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις βρίσκεται στο ότι οι συμπεριφορές που καλλιεργούνται μέσω των πρακτικών που ακολουθεί η εταιρεία μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές, δε συμβαίνει όμως το ίδιο με την ποιότητα, τα ταλέντα και το ήθος που χαρακτηρίζει τους εργαζομένους της. Στην προκειμένη περίπτωση η ποιότητα είναι το κλειδί και σε αυτό βασίζεται η διαφοροποίηση. Σε αυτό άλλωστε συμβάλλει η προσεκτική στρατολόγηση που λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση και το γεγονός πως η τελική επιλογή των υποψηφίων γίνεται περισσότερο βάσει των αντιλήψεων τους. Τέλος σημαντικό είναι πως η εργασία ως μία συνεργατική ομάδα, όπου οι υπάλληλοι αλληλοβοηθούνται βοηθά στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4.9 Πρόταση Στρατηγικής

Σε επιχειρησιακό επίπεδο και ανάμεσα στις τρεις εναλλακτικές στρατηγικές και έχοντας αποκλείσει τις στρατηγικές σταθερότητας και περισυλλογής, η Avis Θάσου προτείνεται να ακολουθήσει τη στρατηγική ανάπτυξης. Αναλυτικότερα προτείνεται να προχωρήσει σε στρατηγική συγκέντρωσης με οργανική (εσωτερική) ανάπτυξη. Αυτό σημαίνει πως θα συνεχίσει να έχει ως κύρια ενασχόληση τη μίσθωση αυτοκινήτων και θα απευθύνεται στην ίδια αγορά. Ωστόσο αυτό θα συμβεί με την αγορά νέων αυτοκινήτων που θα εμπλουτίσουν το στόλο της, αλλά και με τη σύναψη συμφωνιών με περισσότερα ξενοδοχεία ώστε να εξυπηρετεί μεγαλύτερο αριθμό τουριστών και ως συνέπεια θα αυξήσει τα έσοδά της.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο θεωρείται σημαντικό να συνεχίσει την στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, καθώς τη βοηθά στη διαγραφή μιας κερδοφόρας πορείας. Ωστόσο από τη στιγμή που το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι το προσωπικό της είναι επιτακτικό να συνεχίσει να εφαρμόζει τις πρακτικές διαχείρισής τους και κατά συνέπεια να εφαρμόζει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Επιπλέον είναι σημαντικό για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα να επιδείξει στρατηγική

ευελιξία και να είναι σε θέση να προσαρμόζει τις τακτικές της στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ένας από τους τρόπους για να πραγματοποιηθεί αυτό, θα ήταν να συμμετέχει όλο το προσωπικό πέραν των ιδιοκτητών στα επιμορφωτικά σεμινάρια που διενεργεί η Avis Ελλάδος κάθε χρόνο, ώστε να υπάρχει συνεχής πληροφόρηση τόσο για τις αλλαγές του μακρό-περιβάλλοντος όσο και για τις τάσεις που παρατηρούνται στον κλάδο της μίσθωσης αυτοκινήτων αλλά και της αυτοκίνησης γενικότερα. Έτσι θα καταφέρουν να καθορίσουν τις εξελίξεις και όχι απλά να τις ακολουθούν αλλά και να ισχυροποιούν τη θέση τους.

Συμπεράσματα

Οι πόροι ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Η εκμετάλλευσή τους είναι εκείνη που θα προσδώσει σε έναν οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά του. Με άλλα λόγια θα του δώσει την ικανότητα να παράξει αξία με έναν τρόπο που οι ανταγωνιστές αδυνατούν να ακολουθήσουν. Ειδικότερα, πέραν του πρωταρχικού στόχου της επιβίωσης, μια επιχείρηση δεν στοχεύει απλώς στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ συμβάλλει στην προσπάθεια αυτή λαμβάνοντας πρωτίστως υπ' όψη το περιβάλλον των εταιρειών και συγκεκριμένα το μακρο-περιβάλλον, το μικρο-περιβάλλον ή κλάδο και το εσωτερικό περιβάλλον. Ωστόσο αυτό επετεύχθη με την πάροδο του χρόνου και δε συνέβαινε πάντοτε. Ένας εκ των σημαντικότερων λόγων που συνέβη είναι η εντατικοποίηση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης. Το φαινόμενο αυτό διαδραμάτισε καταλυτικό επίσης ρόλο στη μετάβαση από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έχοντας εξαντλήσει τους υπόλοιπους πόρους, στράφηκαν στο μοναδικό έως τότε ανεκμετάλλευτο πόρο, τους ανθρώπους. Για το λόγο αυτό τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα αυξημένο ενδιαφέρον τόσο από τους ακαδημαϊκούς και τους ερευνητές όσο και από τα ίδια τα διευθυντικά στελέχη για την ανάπτυξη νέων πρακτικών διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.

Όσον αφορά τη μελέτη περίπτωσης, η Avis μέλος του ομίλου Avis Budget Group, είναι εταιρεία μίσθωσης αυτοκινήτων και κατά συνέπεια είναι εταιρεία παροχής υπηρεσιών με παγκόσμια μάλιστα παρουσία. Αποτελεί μια πρωτοπόρο επιχείρηση που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εξέλιξη και ευημερία του προσωπικού της καθώς αντιλαμβάνεται ότι μόνο έτσι θα κατακτήσει την ικανοποίηση των πελατών σε πρώτο βαθμό και την

αφοσίωση τους σε ένα δεύτερο στάδιο. Η Avis Θάσου ανήκει στο δίκτυο της Avis Ελλάδος. Κατά αναλογία με τη μητρική εταιρεία χρησιμοποιεί και συμερίζεται το ίδιο σλόγκαν «We try harder» και μάλιστα το εφαρμόζει στις πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού συνιστώντας μια από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες μίσθωσης αυτοκινήτων στο νησί της Θάσου. Έχει κατορθώσει οι εργαζόμενοί της να εξυπηρετούν πλήρως την επιχειρηματική της στρατηγική και τους έχει αναγάγει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο μάλιστα οι ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να αποκτήσουν εύκολα.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

Άρθρα

Anderson E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. 1994, “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, no. 3, pp.53–66.

Anderson E.W., Fornell, C. and Rust, R.T. 1997, “Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services”, *Marketing Science*, Vol. 6, no. 2, pp.129–145.

Bernhardt, K.L., Donthu, N. and Kennett, P.A. 2000, “ A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability”, *Journal of Business Research*, Vol. 47, no. 2, pp.161–171.

Coelho, P.S. and Henseler, J. 2012, “Creating customer loyalty through service customization”, *European Journal of Marketing*, Vol. 46, no. 3/4, pp.331–356.

Gummesson, E. 1994, “Service Management: An Evaluation and the Future”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, no. 1, pp.77–96.

Huselid, M.A. 1995, “The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, [online] Vol. 38, no. 3, pp.635–672. Available at: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31840799/Luan_van_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1544511994&Signature=K%2FCVT3qImNvjV7aWE7RvWU8%2FqhM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLuan_van_1.pdf.

Johns, N. 1999, “What is this thing called service?” *European Journal of Marketing*, Vol. 33, no. 9/10, pp.958–974.

Kumar, V., Batista, L. and Maull, R. 2011, The Impact of Operations Performance on Customer Loyalty. *Service Science*, [online] Vol. 3, no. 2, pp.158–171. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/2783223.pdf>.

Pfeffer, J. 1998, “Seven Practices of Successful Organizations”, *California Management Review*, Vol. 40, no. 2, pp.96–12

Rowley, J. 2005, “The four Cs of customer loyalty”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, no. 6, pp.574–581.

Sánchez-Rebull, M.-V., Rudchenko, V. and Martín, J.-C. 2017, “The Antecedents And Consequences Of Customer Satisfaction In Tourism: A Systematic Literature Review”, *Tourism and hospitality management*, Vol. 24, no. 1, pp.151–183.

Williams, P. and Naumann, E 2011, “Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, no. 1, pp.20–32

Βιβλία

Lashley, C. 2001, *Empowerment: HR strategies for service excellence*, Oxford; Boston: Butterworth/Heinemann.

Nickson, D. 2007, *Human resource management for the hospitality and tourism industries*, Oxford: Elsevier.

Porter, M.E. 1985, *Competitive advantage: creating and sustaining: superior performance*, New York: The Free Press.

Porter, M.E. 1998, *COMPETITIVE STRATEGY Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York; London: Free Press.

Subba Rao, P. 2016, *Business Policy And Strategic Management*, S.L.: Himalaya Publishing House.

Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2018, *Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability*, Harlow, England Pearson.

Ηλεκτρονικές Πηγές

https://en.wikipedia.org/wiki/Avis_Car_Rental

<https://www.avis.com/en/about-avis/company-information/historical-chronology>

<https://www.avis.gr/company>

https://en.wikipedia.org/wiki/Avis_Europe

<https://www.avis.com/en/about-avis/company-information/avis-mission-and-values>

<https://www.forbes.com/companies/avis-budget-group>

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βιβλία

Γεωργόπουλος, Ν.Β. 2013, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3^η εκδ., Αθήνα: Γ.Μπένου

Ξενόγλωσση

Άρθρα

Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. 1994, "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, no. 3, pp.53–66.

Anderson, E.W., Fornell, C. and Rust, R.T. 1997, "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services", *Marketing Science*, Vol. 6, no. 2, pp.129–145.

Benson, G.S., Young, S.M. and Lawler III, E.E. 2006, "High-involvement work practices and analysts' forecasts of corporate earnings", *Human Resource Management*, Vol. 45, no. 4, pp.519–537.

Bernhardt, K.L., Donthu, N. and Kennett, P.A. 2000, "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability", *Journal of Business Research*, Vol. 47, no. 2, pp.161–171.

Boxall, P. and Purcell, J. 2000, "Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?", *International Journal of Management Reviews*, [online] Vol. 2, no. 2, pp.183–203. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2370.00037>.

Child, J. 1972, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol. 6, no. 1, pp.1–22.

Coelho, P.S. and Henseler, J. 2012, "Creating customer loyalty through service customization", *European Journal of Marketing*, Vol. 46, no. 3/4, pp.331–356.

Collins, C.J. 2020, "Expanding the resource based view model of strategic human resource management", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32, no. 2, pp.1–28.

Delery, J.E. and Doty, D.H. 1996, "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, no. 4, pp.802–835.

Gummesson, E. 1994, "Service Management: An Evaluation and the Future", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, no. 1, pp.77–96.

Hendry, C. and Pettigrew, A. 1986, "The Practice of Strategic Human Resource Management", *Personnel Review*, Vol. 15, no. 5, pp.3–8.

Hendry, C. and Pettigrew, A. 1990, "Human resource management: an agenda for the 1990s", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, no.1, pp.17–43.

Huselid M.A. 1995, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, [online] Vol. 38, no. 3, pp.635–672. Available at: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31840799/Luan_van_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1544511994&Signature=K%2FCVT3qImNvjV7aWE7RvWU8%2FqhM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLuan_van_1.pdf.

Johns, N. 1999, "What is this thing called service?", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, no. 9/10, pp.958–974.

Kamoche, K. 1996, Strategic Human Resource Management Within A Resource-Capability View Of The Firm, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, no. 2, pp.213–233.

Kumar, V., Batista, L. and Maull, R. 2011, The Impact of Operations Performance on Customer Loyalty. *Service Science*, [online] Vol. 3, no. 2, pp.158–171. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/2783223.pdf>.

Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S. and Drake, B. 2009, "Strategic human resource management: The evolution of the field", *Human Resource Management Review*, [online] Vol. 19, no. 2, pp.64–85. Available at: <https://www.sciencedirect.com>.

Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, Vol.24, no. 1, pp.31–48.

Marchington, M. and Grugulis, I. 2000, ""Best practice" Human Resource management: Perfect Opportunity or Dangerous illusion?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, no. 6, pp.1104–1124.

Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P.M. and Sánchez-Gardey, G. 2005, "Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives" *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, no. 5, pp.633–659.

Mayrhofer, W. and Brewster, C. 2005, "European Human Resource Management: Researching Developments over Time", *Management Revue*, [online] Vol. 16, no. 1, pp.36–62. Available at: <http://hdl.handle.net/10419/78964>.

Pfeffer, J. 1998, "Seven Practices of Successful Organizations" *California Management Review*, Vol. 40, no. 2, pp.96–124.

Poole, M. 1990 "Editorial: Human resource management in an international perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, no. 1, pp.1–15.

Purcell, J. 1999, "Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, no. 3, pp.26–41.

Rowley, J. 2005, "The four Cs of customer loyalty", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, no. 6, pp.574–581.

Rumlet, R. 1984, "Towards a Strategic Theory of the Firm", *Competitive Strategic Management*, Vol. 26, pp.556–570.

Sánchez-Rebull, M.-V., Rudchenko, V. and Martín, J.-C. 2017, "The antecedents and consequences of customer satisfaction in tourism: a systematic literature review", *Tourism and hospitality management*, Vol. 24, no. 1, pp.151–183.

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. 1987, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, [online] Vol. 1, no. 3, pp.207–219. Available at: <http://personal.cityu.edu.hk/~mghempel/HNA/Competitive-Strategies-and-HRM.pdf>.

Schuler, R.S. and Walker, J.W. 1990, "Human resources strategy: Focusing on issues and actions", *Organizational Dynamics*, Vol. 19, no. 1, pp.5–19.

Schuler, R.S., Dowling, P.J. and De Cieri, H. 1993, "An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management", *Journal of Management*, [online] Vol. 19, no. 2, pp.419–459. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639301900209>.

Thierry, Dr.A.Z. 2008, "Modelization of HRM and Perspectives for the Cameroon Public Administration", *International Journal of Research Science and Management*, Vol. 5, no. 8, pp.74–87.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. and Stiles, P. 1997, "Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal", *Journal of Management Studies*, Vol. 34, no. 1, pp.53–73.

Watson, T.J. 2010, "Critical social science, pragmatism and the realities of HRM", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, no. 6, pp.915–931.

Wernerfelt, B. 1984, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, no. 2, pp.171–180.

Williams, P. and Naumann, E 2011, "Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis", *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, no. 1, pp.20–32

Wright, P.M. and McMahan, G.C. 1992, Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, Vol. 18, no. 2, pp.295–320.

Wright, P.M. and Snell, S.A. 1998, Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, Vol. 23, no. 4, pp.756–772.

Βιβλία

Armstrong, M. 2008, *Strategic human resource management: a guide to action, 4th ed.*, Kogan Page.

Armstrong, M. 2010, *Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management*, London ; Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, M. and Taylor, S. 2014, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13th Edition*, Kogan Page.

Batt, R. 2007, *Service strategies, in Oxford Handbook of Human Resource Management*, Peter Boxall, John Purcell and Patrick Wright ed., Oxford: Oxford University Press.

Becker, B.E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. 2001, *The HR scorecard : linking people, strategy,*

and performance, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. and Walton, R.E. 1984, *Managing Human Assets*. New York: Free Press.

Boxall, P.F. and Purcell, J. 2003, *Strategy and human resource management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Boxall, P.F., Purcell, J. and Wright, P.M. 2007, *The Oxford handbook of human resource management*, Oxford: Oxford University Press.

Bratton, J. and Gold, J. 2007, *Human resource management : theory and practice*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. and Vernon, G. 2016, *International human resource management*, 4th ed, London.

Briscoe, D., Schuler, R.S. and Claus, L. 2009, *International Human Resource Management Policies and practices for multinational enterprises*, 3rd ed, Routledge.

Chandler, A.D. 1962, *Strategy and structure : chapters in the history of the American industrial enterprise*, New York: Doubleday.

David, F.R. 2011, *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. Boston, Mass. ; London: Pearson Education

Decenzo, D.A., Robbins, S.P. and Verhulst, S.L. 2013, *Fundamentals of human resource management*. 11th ed, Hoboken, Nj: John Wiley & Sons.

Faulkner, D. and Johnson, G. 1992, *The challenge of strategic management*, London ; Kogan Page.

Foot, M., Hook, C. and Jenkins, A. 2016, *Introducing human resource management*, 7th ed, Harlow: Pearson.

Graham, H.T. 1978, *Human resources management*, 2nd ed, Plymouth: Macdonald And Evans.

Hill, C.W.L. and Jones, G.R. 2014, *Strategic management theory: an integrated approach*, Australia: South-Western.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. 2007, *Strategic management : competitiveness and globalization*, Thomson South-Western.

Johnson, G. and Scholes, K. 1993, *Exploring corporate strategy*, Hempstead: Prentice Hall.

Johnson, G., Whittington, R. and Scholes, K. 2011, *Exploring corporate strategy : [text and cases]*, Harlow: Financial Times Prentice Hall

Lashley, C. 2001, *Empowerment : HR strategies for service excellence*, Oxford ; Boston: Butterworth/Heinemann.

Macmillan, H. and Tampoe, M. 2000, *Strategic management: process, content and implementation*, Oxford ; New York: Oxford University Press

Malik, A. 2018, *Strategic human resource management and employment relations an international perspective*, Singapore Springer.

Nickson, D. 2007, *Human resource management for the hospitality and tourism industries*, Oxford: Elsevier.

- Porter, M.E. 1985, *Competitive advantage: creating and sustaining: superior performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M.E. 1998, *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York; London: Free Press.
- Richardson, R. and Thompson, M. 1999, *The impact of people management practices on business performance: a literature review*, London: Institute Of Personnel And Development.
- Scullion, H. 2005, *International HRM: An introduction*. In H. Scullion and M Linehan (eds), *International Human Resource Management: A Critical Text*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Sparrow, P.R., and Braun, W. 2008b, *HR sourcing and shoring: Strategies, drivers, success factors and implications for HR*. In M. Dickmann, C. Brewster and P.R. Sparrow (eds), *International Human Resource Management: A European Perspective*. London: Routledge
- Stewart, G.L. and Brown, K.G. 2011, *Human Resource Management, Linking Strategy to Practice*, 2nd ed. John Wiley & Sons.
- Storey, J. 1989, *New perspectives on human resource management*, London Rutledge: The Law Book Company Limited.
- Stredwick, J. 2005, *An introduction to human resource management*, 2nd ed, Great Britain: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Subba Rao, P. 2016, *Business Policy And Strategic Management*, S.L.: Himalaya Publishing House.
- Thompson, A.A., Gamble, J., Margaret Ann Peteraf and Strickland, A.J. 2016, *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases*, New York, Ny: McGraw-Hill Education
- Waterman, R.H. 1987, *The Renewal factor: how the best get and keep the competitive edge*, Toronto U.A. Bantam.
- Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2018, *Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability*, Harlow, England Pearson.
- Wright, P., Snell, S. and Jacobsen, P. 2003, *Current Approaches to HR Strategies: Inside-Out vs. Outside-In*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies: CAHRS Working Paper.

Ηλεκτρονικές Πηγές

<https://www.avis.gr/company>

https://en.wikipedia.org/wiki/Line_management.

https://en.wikipedia.org/wiki/Avis_Car_Rental

<https://www.avis.com/en/about-avis/company-information/historical-chronology>

https://en.wikipedia.org/wiki/Avis_Europe

<https://www.avis.com/en/about-avis/company-information/avis-mission-and-values>

<https://www.forbes.com/companies/avis-budget-group>