

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



Διπλωματική Εργασία με θέμα:

**"Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ"**

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών:

" ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ"

Φοιτητής: Κοκκινέλλης Νικόλαος Α.Μ : ΜΤΕ/1150

Επιβλέπων: Γεωργόπουλος Νικόλαος

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Το Εξωτερικό Περιβάλλον των Επιχειρήσεων.....	5
1.1 Το περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	5
1.2 Η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	8
1.3 Το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον	12
1.3.1 Το πολιτικό περιβάλλον.....	12
1.3.2 Το οικονομικό περιβάλλον	13
1.3.3 Το κοινωνικό, πολιτιστικό και δημογραφικό περιβάλλον.....	14
1.3.4 Το τεχνολογικό περιβάλλον.....	15
1.3.5 Το νομικό περιβάλλον	16
1.2.6 Το ηθικό περιβάλλον	16
1.4 Το άμεσο (ειδικό) εξωτερικό περιβάλλον.....	18
1.4.1 Προμήθειες και προμηθευτές.....	18
1.4.2 Πελάτες.....	19
1.4.3 Ανταγωνιστές.....	19
1.5 Ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.....	20
1.5.1 Εισαγωγή	20
1.5.2 Η αλληλεπίδραση της επιχείρησης με το περιβάλλον	21
1.5.3 Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφόρων επιρροών του περιβάλλοντος.....	21
1.5.4 Η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος.....	22
1.5.5 Περιβαλλοντική μεταβλητότητα και αλλαγή.....	22
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1	24
Κεφάλαιο 2: Το στρατηγικό Μάνατζμεντ	25
2.1 Εισαγωγή	25
2.2 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ	26
2.3 Οι σκοποί και η αποστολή της επιχείρησης.....	26
2.3.1 Η αποστολή της επιχείρησης	27
2.3.2 Η επικοινωνία της αποστολής.....	29
2.3.3 Η αλλαγή αποστολής	30
2.3.4 Το αντικείμενο δραστηριοτήτων της επιχείρησης.....	31
2.3.5 Η έκταση του αντικειμένου δραστηριοτήτων της επιχείρησης	33
2.4 Ο καθορισμός των σκοπών	34
2.4.1 Εισαγωγή	34
2.4.2 Καθορισμός και είδη σκοπών	34
2.4.3 Φύση σκοπών.....	37
2.4.4 Έκταση σκοπών	37
2.4.5 Πηγή σκοπών	38

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2:	40
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης	41
3.1 Εισαγωγή	41
3.2 Δυναμική του Εσωτερικού Περιβάλλοντος	42
3.3 Εσωτερικό περιβάλλον	43
3.4 Η διαδικασία ελέγχου του εσωτερικού περιβάλλοντος	44
3.5 Η αξιοποίηση των πόρων ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	46
3.6 Η κουλτούρα της επιχείρησης.....	48
3.7 Το Μάνατζμεντ (Διοίκηση) της επιχείρησης.....	52
3.7.1 Προγραμματισμός.....	53
3.7.2 Οργάνωση	56
3.7.3 Παρακίνηση	58
3.7.4 Ανθρώπινο δυναμικό	60
3.7.5 Έλεγχος.....	63
3.8 Η λειτουργία Μάρκετινγκ.....	65
3.8.1 Τα βασικά χαρακτηριστικά του μάρκετινγκ.....	65
3.8.2 Η ανάλυση του πελάτη	66
3.8.3 Οι πωλήσεις προϊόντων/ υπηρεσιών.....	67
3.8.4 Ο σχεδιασμός προϊόντων/ υπηρεσιών.....	68
3.8.5 Η τιμολόγηση.....	69
3.8.6 Διανομή.....	71
3.8.7 Έρευνα Μάρκετινγκ.....	72
3.8.8 Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους.....	72
3.8.9 Το Μίγμα Μάρκετινγκ.....	73
3.9 Η Χρηματοοικονομική Λειτουργία	74
3.10 Η λειτουργία της παραγωγής	76
3.11 Έρευνα και Ανάπτυξη.....	78
3.12 Εσωτερικό και Εξωτερικό τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης	79
3.13 Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης.....	81
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3	84
Κεφάλαιο 4: Η δομή της επιχείρησης.....	85
4.1. Η συστημική προσέγγιση.....	85
4.2 Η πολυπλοκότητα των συστημάτων	86
4.3 Η δομή της επιχείρησης	88
4.4 Το Οργανόγραμμα	90
4.5 Ο καταμερισμός των εργασιών.....	91
4.6 Μέθοδοι ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων.....	92

4.6.1 Λειτουργική ομαδοποίηση.....	92
4.6.2 Ομαδοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία	94
4.6.3 Δομή Πλέγμα (Matrix Structures)	95
4.6.4 Ομάδες έργου.....	97
4.6.5 Ο εικονικός οργανισμός (Virtual organization).....	98
4.7 Αλλαγές στη δομή.....	99
Βιβλιογραφία κεφαλαίου 4	101

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Το Εξωτερικό Περιβάλλον των Επιχειρήσεων

1.1 Το περιβάλλον των επιχειρήσεων

Η έννοια της επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί μια από τις θεμελιώδεις έννοιες της ανθρώπινης ύπαρξης, αλλά ακόμη και σήμερα ο καθορισμός του τι σημαίνει επιχειρηματική δραστηριότητα είναι εξαιρετικά πολύπλοκος. Στα λεξικά, ο όρος επιχειρηματική δραστηριότητα, συνδέεται συνήθως με αγορές, πωλήσεις ή την προσπάθεια επίτευξης κέρδους. Όλα τα παραπάνω μοιάζουν λογικά στην προσπάθεια του να εξηγήσει κάποιος τι σημαίνει επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά δεν περιγράφουν το σύνολο των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση.

Ενδεικτικά στους παραπάνω ορισμούς δεν εμπίπτουν χαρακτηριστικές επιχειρηματικές λειτουργίες που συναντάμε σε επιχειρήσεις όπως είναι οι κυβερνητικές επιχειρήσεις ή οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε το τι περιλαμβάνει ο όρος επιχειρηματική δραστηριότητα θα πρέπει να διευρύνουμε τη ματιά μας σε όλες τις δραστηριότητες και τις αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν σε μια επιχείρηση.

Το σύνολο των δραστηριοτήτων και αλληλεπιδράσεων, που υπάρχουν σε μια επιχείρηση αποτελούν το περιβάλλον της επιχείρησης. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης διαχωρίζεται στο:

- **Εξωτερικό περιβάλλον** το οποίο περιλαμβάνει παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, αλλά δεν ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από αυτήν.
- **Εσωτερικό περιβάλλον** που περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση και τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να ελέγξει.

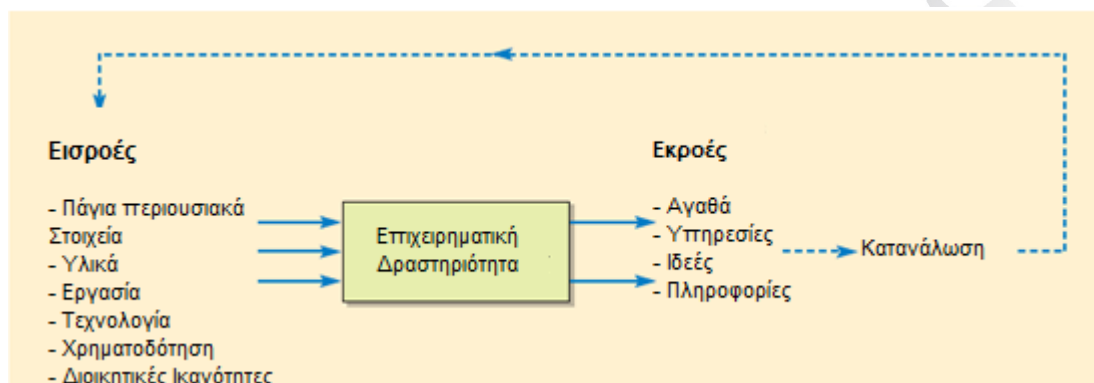
Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση είναι πολλές και παρουσιάζουν μεγάλη διαφοροποίηση. Η μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων υπάρχει ακόμα και στις μικρές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μια αγορά (πωλήσεις, έλεγχος αποθεμάτων, προώθηση προϊόντων κτλ.), ενώ την εντοπίζουμε σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό στις μεγάλες παγκόσμιες επιχειρήσεις που έχουν τζίρους δισεκατομμυρίων και δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο (διαδικασίες προσλήψεων, διανομή αγαθών, διαχείριση αποθεμάτων κτλ.).

Με δεδομένη αυτή τη μεγάλη ποικιλία, οι περισσότεροι αναλυτές τείνουν να διαχωρίζουν τις επιχειρήσεις με βάση:

- Το μέγεθος τους
- Τον τύπο του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγουν
- Την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται

Για παράδειγμα μια μεγάλη αυτοκινητοβιομηχανία θα χαρακτηριζόταν ως μια διεθνής επιχείρηση, ενώ μια μικρή εταιρεία τηλεπικοινωνιών θα χαρακτηριζόταν ως τοπικός προμηθευτής με περιορισμένη αγορά.

Ωστόσο, ενώ ο παραπάνω διαχωρισμός είναι σωστός, αποκρύπτει το γεγονός ότι όλες οι επιχειρήσεις κάνουν στην ουσία την ίδια διαδικασία, η οποία είναι η μετατροπή των εισροών (πόροι της επιχείρησης) σε εκροές (προϊόντα ή υπηρεσίες), όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.1.



Διάγραμμα 1.1: Διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές μέσα σε μια επιχείρηση.

Πηγή: Worthington I. & Britton C. (2006). "The Business Environment (5th edition)", Pearson Education Limited

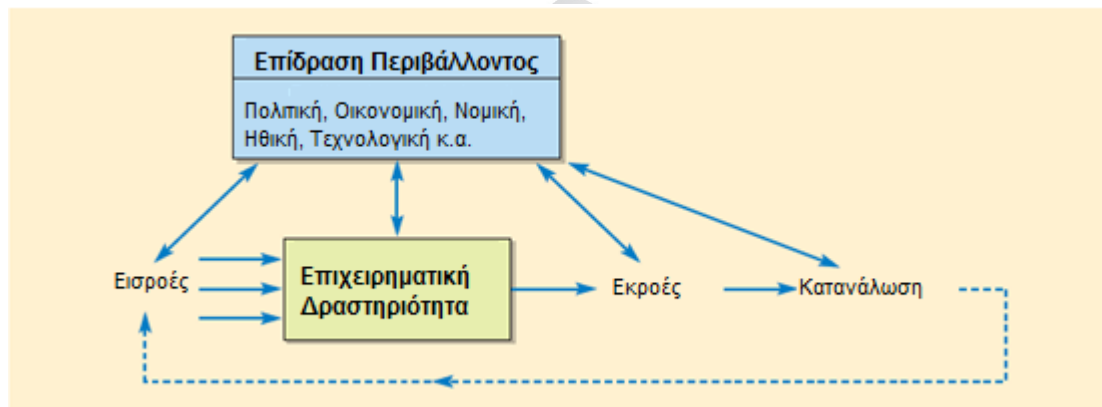
Στις εισροές μιας επιχείρησης, περιλαμβάνονται οι πρώτες ύλες, η εργασία, η τεχνολογία, η χρηματοδότηση κτλ. Οι εισροές αυτές, μέσα από την παραγωγική διαδικασία, μετατρέπονται σε εκροές οι οποίες περιλαμβάνουν προϊόντα ή υπηρεσίες, με βάση τις απαιτήσεις των πελατών της εκάστοτε επιχείρησης.

Παρότι ο τύπος, η ποσότητα και ο συνδυασμός των εισροών ενδέχεται να διαφέρουν ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και μπορεί ακόμα και να διαφέρουν ανάλογα με την εποχικότητα του είδους, η διαδικασία παραγωγής, που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.1 είναι κοινή για όλες τις επιχειρήσεις και παρέχει ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και το επιχειρησιακό περιβάλλον.

1.2 Η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Όπως είδαμε το κοινό έργο όλων των επιχειρήσεων είναι η μετατροπή των εισροών σε εκροές. Το παραπάνω μοντέλο (διάγραμμα 1.1) είναι αρκετά απλοποιημένο και βασίζεται στη συστημική προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ένα από τα οφέλη αυτής της προσέγγισης είναι ότι θεωρεί τους οργανισμούς οντότητες που αλληλεπιδρούν με στοιχεία, τα οποία βρίσκονται εκτός της επιχείρησης.

Η αλληλεπίδραση αυτή αποτελεί το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.2. Το περιβάλλον αυτό βασίζεται σε ένα ευρύ φάσμα επιρροών - οικονομικές, δημογραφικές, κοινωνικές, πολιτικές, νομικές, τεχνολογικές, κ.λπ – που επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα με διάφορους τρόπους.

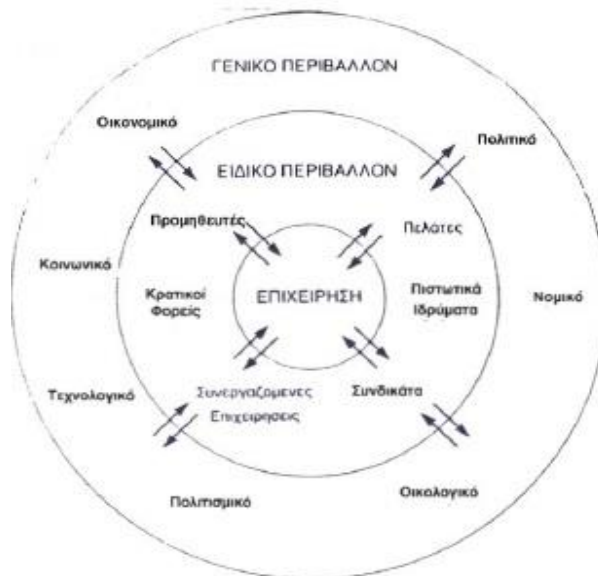


Διάγραμμα 1.2: Επίδραση Περιβάλλοντος στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Πηγή: Worthington I. & Britton C. (2006). "The Business Environment (5th edition)", Pearson Education Limited

Θα πρέπει επιπλέον να καταστήσουμε σαφές ότι το εξωτερικό περιβάλλον ενδέχεται να επηρεάζει όχι μόνο τη διαδικασία παραγωγής, αλλά και άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης όπως π.χ. τη διαδικασία απόκτησης πόρων, τη διαδικασία διανομής και πώλησης των αγαθών/ υπηρεσιών ή ακόμα και τη δυνατότητα των πελατών να αποκτήσουν τα προσφερόμενα αγαθά ή υπηρεσίες, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.2.

Κατά την εξέταση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, μια χρήσιμη διάκριση που πρέπει να γίνει είναι αυτή μεταξύ των εξωτερικών παραγόντων που έχουν άμεση επίδραση στις καθημερινές εργασίες της επιχείρησης και αυτών που παρουσιάζουν μια πιο γενικευμένη επιρροή, η οποία επηρεάζει την επιχείρηση, αλλά δεν βρίσκεται στο άμεσο περιβάλλον της.



Διάγραμμα 1.3: Η επίδραση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος και του ειδικού εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση

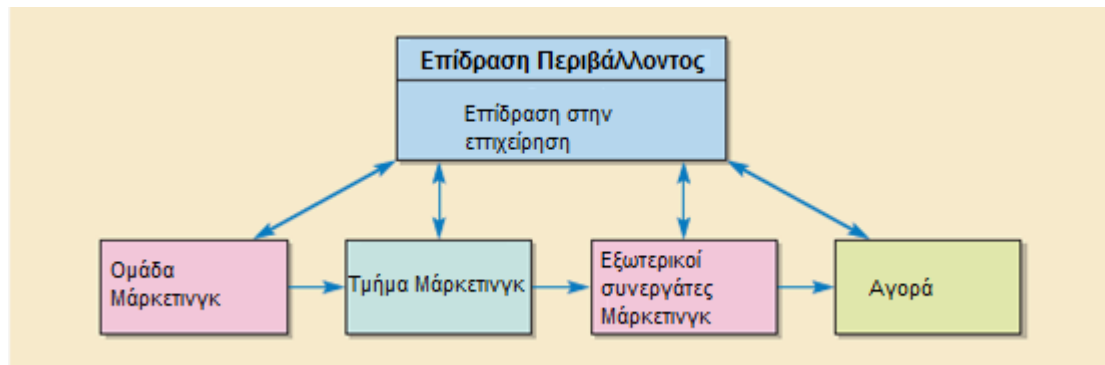
Πηγή: Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών

Το **άμεσο (ειδικό) εξωτερικό περιβάλλον** των περισσότερων επιχειρήσεων, όπως φαίνεται και στο *διάγραμμα 1.3*, περιλαμβάνει τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τις αγορές, τις μεθόδους χρηματοδότησης και τους πελάτες. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει εμπορικές οργανώσεις, συνδικάτα ή ακόμα και μητρικές εταιρείες.

Το **γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον**, όπως φαίνεται και στο *διάγραμμα 1.3*, περιλαμβάνει στοιχεία του μακροπεριβάλλοντος, όπως είναι οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές, τεχνολογικές και νομικές επιρροές. Οι παραπάνω συνηθίζεται να περιγράφονται συνολικά με τον όρο PESTLE¹ (Political, Economical, Social, Technological, Legal και Environmental).

1 Morrison M. (2013) "Pestle Analysis". CIPD. (<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis.aspx>)

Οι παραπάνω παράγοντες (PESTLE), παρότι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της επιχείρησης, δεν μπορούν να ελεγχθούν από αυτή. Ο έλεγχος τους γίνεται από τοπικές εθνικές αρχές και διεθνείς παράγοντες.



Διάγραμμα 1.4: Η επίδραση του περιβάλλοντος στη λειτουργία της δραστηριότητας του Marketing

Πηγή: Worthington I. & Britton C. (2006). "The Business Environment (5th edition)", Pearson Education Limited

Αυτό το είδος της ανάλυσης, που εξετάζει τη σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της, μπορεί να επεκταθεί στις διάφορες λειτουργικές περιοχές δραστηριότητας του οργανισμού, όπως το μάρκετινγκ (διάγραμμα 1,4), το ανθρώπινο δυναμικό, την παραγωγή ή τη χρηματοδότηση. Η ανάλυση αυτή αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη για τους εξής λόγους:

1. **Δίνει έμφαση στην επίδραση των εξωτερικών παραγόντων** σε συγκεκριμένες δραστηριότητες. Με αυτό τον τρόπο, οι επιχειρήσεις, μπορούν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την κάθε λειτουργική περιοχή και στη συνέχεια να εντοπίσουν τρόπους που θα βελτιώσουν την απόδοσή της.
2. Επιστώντας τη προσοχή σε αυτό το μοντέλο τονίζεται ότι ενώ οι επιχειρήσεις μπορούν να ελέγξουν το εσωτερικό περιβάλλον και σε ένα βαθμό το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον, **είναι αδύνατο να ελέγξουν πλήρως το εξωτερικό περιβάλλον** και τις επιδράσεις που αυτό έχει στη λειτουργία της επιχείρησης.

Ενδεικτικά στο *διάγραμμα 1,4* φαίνεται η επίδραση μιας περιβαλλοντικής αλλαγής στο Μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Ενδεικτικά μπορούμε να εξετάσουμε την απόφαση να απαγορευθεί η διαφήμιση τσιγάρων και την επίδραση που αυτή είχε στο τμήμα μάρκετινγκ μιας καπνοβιομηχανίας².

- **Η Ομάδα Μάρκετινγκ** της επιχείρησης θα πρέπει να σταματήσει όλα τα έργα που έτρεχε σχετικά με τη διαφήμιση και να βρει νέους τρόπους να διαφημίσει το προϊόν της. (π.χ. με δωρεάν διανομή τσιγάρων σε χώρους μαζικής προσέλευσης – καφετέριες, νυχτερινά κέντρα κτλ.-)
- **Το ποσό** που η επιχείρηση επένδυε στο μάρκετινγκ είναι πολύ πιθανό να συρρικνωθεί. Κατ' επέκταση κάποια από τα άτομα που εργάζονταν στο τμήμα μάρκετινγκ είναι πιθανό να μη χρειάζονται πλέον.
- **Οι εξωτερικοί συνεργάτες**, που ετοίμαζαν τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές διαφημίσεις σχετικά με τα τσιγάρα, θα πρέπει να βρουν νέους τρόπους να διαφημίζουν το προϊόν (π.χ. στήσιμο ιστοσελίδων και παιχνιδιών που να προωθούν με έμμεσο τρόπο το κάπνισμα).
- Τέλος επηρεάζεται **συνολικά η αγορά**, καθώς μακροπρόθεσμα μειώνεται η ζήτηση για τσιγάρα, αλλά παράλληλα επηρεάζονται και τα εισοδήματα των εργαζόμενων στις καπνοβιομηχανίες και των συνεργατών τους, που αποτελούν και αυτοί με τη σειρά τους κομμάτι της αγοράς και που πλέον διαθέτουν μικρότερο εισόδημα.

² Shi Qi " The Impact of Advertising Regulation on Industry The Cigarette Advertising Ban of 1971" διαθέσιμο [\[http://www.economicdynamics.org/meetpapers/2011/paper_868.pdf\]](http://www.economicdynamics.org/meetpapers/2011/paper_868.pdf)

1.3 Το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον

1.3.1 Το πολιτικό περιβάλλον

Η επιχειρηματική δραστηριότητα προσκρούει πάνω σε μια σειρά από στοιχεία του πολιτικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Τέτοια στοιχεία μπορεί να είναι από τη φύση του πολιτικού συστήματος, τα θεσμικά όργανα και τις διαδικασίες, μέχρι τη συμμετοχή της κυβέρνησης στη λειτουργία της οικονομίας και την προσπάθεια της να επηρεάσει τη διάρθρωση και τη λειτουργία των αγορών.

Η λειτουργία μιας κυβέρνησης, άλλωστε δε διαφοροποιείται σημαντικά από αυτή των επιχειρήσεων καθιστώντας την ως την μεγαλύτερη επιχείρηση σε εθνικό επίπεδο. Λαμβάνοντας υπόψη την τάση προς την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την ύπαρξη διεθνών επιχειρήσεων και συνασπισμών, οι διεθνείς πολιτικοοικονομικές επιδράσεις στην επιχειρηματική δραστηριότητα αποτελούν ένα βασικό χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι **η γνώμη του κοινού για την επιχείρηση** και η περιβαλλοντική πολιτική που είναι πιθανόν να ισχύει σε συγκεκριμένα μέρη. Για το κομμάτι αυτό οι επιχειρήσεις συχνά αναπτύσσουν δράσεις που ανήκουν στο ευρύτερο πλαίσιο της κοινωνικής τους ευθύνης και οι οποίες δε σχετίζονται άμεσα με την επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει το θεσμικό πλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο λειτουργεί το κράτος (π.χ. εισοδηματική πολιτική, νομισματική πολιτική κτλ. Κυβερνητικές και Πολιτικές αποφάσεις).

1.3.2 Το οικονομικό περιβάλλον

Η διάκριση μεταξύ του πολιτικού και του οικονομικού περιβάλλοντος δεν είναι πάντα σαφής. Όπως αναφέρθηκε η κυβέρνηση συχνά παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του οικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο, ενώ με τις ενέργειες της μπορεί να επηρεάσει τόσο τα επίπεδα της ζήτησης (π.χ. χαμηλότεροι φόροι στις παραμεθόριες περιοχές), όσο και τα επίπεδα προσφοράς (π.χ. επιτροπή ανταγωνισμού για μονοπώλιο).

Επίσης θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι, στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της προσπάθειας πολλών κρατών να ενταχθούν σε πλαίσια εξέλιξης (πχ. κοινοτικά προγράμματα), οι οικονομικές συνθήκες στις σύγχρονες κοινωνίες ενδέχεται να καθορίζονται και από διεθνείς παράγοντες όπως για παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Ένωση κ.α., οι οποίοι υπερβαίνουν τους περιορισμούς που τίθενται σε εθνικό επίπεδο.

Το “οικονομικό” περιβάλλον αναφέρεται :

1. **Στη γενική κατάσταση της οικονομίας**, όπως αυτή αντανakλάται στο ΑΕΠ, στο δείκτη βιοτικού της επιπέδου, στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις και τάσεις, στην ανεργία κ.α.
2. **Στις ανταγωνιστικές συνθήκες** της αγοράς που χαρακτηρίζονται από τη σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές, τους πελάτες (καταναλωτές), τις τράπεζες, τους μετόχους κ.οκ.

Αυτό σημαίνει πως τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και να μελετούν όλους τους παραπάνω παράγοντες κατά τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι το οικονομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τις δομές της οικονομίας, τους ρυθμούς ανάπτυξης, τους δείκτες τους σχετικούς με τον πληθωρισμό, την απασχόληση, το δημόσιο χρέος, την πορεία της κεφαλαιαγοράς και των

εισοδημάτων, το βαθμό παρέμβασης του κράτους στην οικονομία, το φορολογικό σύστημα, τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις κτλ.

1.3.3 Το κοινωνικό, πολιτιστικό και δημογραφικό περιβάλλον

Τόσο η ζήτηση όσο και η προσφορά επηρεάζονται από παράγοντες που εντάσσονται στο κοινωνικό, πολιτιστικό και δημογραφικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά οι παράγοντες αυτοί μπορεί να επηρεάζουν τον τύπο του προϊόντος, την αγορά στην οποία πωλούνται τα προϊόντα της επιχείρησης, την τιμή στην οποία πωλούνται και μια σειρά από άλλες παραμέτρους.

Εάν παρατηρήσουμε τη διαφορά στην οικονομική πρόοδο ορισμένων κρατών, θα δούμε ότι αυτή σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα των ανθρώπων τους. Για παράδειγμα οι αφρικανικές χώρες, παρά τη μεγάλη βοήθεια που έχουν δεχθεί, παραμένουν ακόμα και σήμερα χαμηλά σε επίπεδο ανάπτυξης. Αυτό σε ένα βαθμό οφείλεται και στην ιδιοσυγκρασία των ανθρώπων, οι οποίοι έχοντας μάθει σε ένα συγκεκριμένο τρόπο ζωής, δυσκολεύονται να αποδεχτούν τα «δυτικά» πρότυπα, που απαιτούνται για την ανάπτυξη.

Οι άνθρωποι έχουν διπλό ρόλο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Από τη μια αποτελούν σημαντικό κομμάτι των επιχειρησιακών πόρων συντελώντας σε σημαντικό βαθμό στην παραγωγική διαδικασία, αλλά παράλληλα αποτελούν και ένα θεμελιώδες μέρος των αγορών αγαθών και υπηρεσιών. Οι επιρροές που συντελούν στην ανάπτυξη της κοινωνικοπολιτιστικής ταυτότητας των ανθρώπων επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη λειτουργία της επιχείρησης. Το ίδιο συμβαίνει και με τις δημογραφικές αλλαγές.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει την "κοινωνική οργάνωση της χώρας", μέσα στην οποία είναι ενταγμένες όλες οι κοινωνικές ομάδες οι οποίες επιδρούν στη λειτουργία της και την εξέλιξή της. Οι επιλογές τους επηρεάζουν άμεσα τη διαδικασία παραγωγής και διανομής των εκρών των επιχειρήσεων.

Αντίστοιχα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μίας χώρας, επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την προσφορά και τη ζήτηση των εκροών των επιχειρήσεων. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν στοιχεία όπως είναι ο πληθυσμός, η μέση ηλικία των ανθρώπων, το προσδόκιμο ζωής κ.α.

Τέλος το πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει τα εθνολογικά και λαογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας, τα ήθη και τα έθιμα, τις παραδόσεις, τη θρησκεία και ότι έχει σχέση με το σύστημα αξιών που την εκφράζει. Οι αλλαγές που παρατηρούνται στη ζήτηση αγαθών επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από αυτούς τους παράγοντες. Ενδεικτικά πολλοί βουδιστές δεν καταναλώνουν καθόλου κρέας, οπότε σε αυτές τις χώρες η ζήτηση για κρέας είναι μηδενική. Αυτό όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό επηρεάζει τόσο την προσφορά κρέατος, όσο και την προσφορά και ζήτηση των υπόλοιπων τροφών, η οποία είναι αυξημένη.

1.3.4 Το τεχνολογικό περιβάλλον

Η τεχνολογία αποτελεί τόσο εισροή όσο και εκροή για την επιχείρηση, ενώ παράλληλα επηρεάζει σημαντικά το περιβάλλον στο οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται. **Η επένδυση στην τεχνολογία και την καινοτομία είναι συχνά το κλειδί για την επιτυχία** και έχει χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσει τις διαφορές στο πόσο ανταγωνιστική είναι μια χώρα σε σχέση με μια άλλη.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα στην εσωτερική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια της επιχείρησης για επίτευξη κέρδους.

Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι **το Τεχνολογικό περιβάλλον** περιλαμβάνει την πλέον "ορατή" επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση. Επηρεάζει ποιοτικά και ποσοτικά τη φύση και την απόδοση του εξοπλισμού της και των εργαζομένων, το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών.

1.3.5 Το νομικό περιβάλλον³

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα πλαίσιο από κανόνες και νόμους, που έχουν σημαντική επίδραση σε διάφορους τομείς της ύπαρξης τους. Οι νόμοι, καθορίζουν μεταξύ άλλων τη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες και τους προμηθευτές, αλλά και ορισμένες εσωτερικές διεργασίες και συμπεριφορές. Εκτός αυτού το νομικό πλαίσιο ενδέχεται να επηρεάζει τη δομή των αγορών και τις συμπεριφορές τόσο των επιχειρήσεων όσο και των πελατών.

Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι το Νομικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους νόμους, σύμφωνα με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση, οι συναλλαγές, οι εργασιακές σχέσεις κτλ.

1.2.6 Το ηθικό περιβάλλον

Οι ηθικοί προβληματισμοί έχουν γίνει μια από τις σημαντικότερες επιρροές στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων, κυρίως σε ότι αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις με υψηλή κερδοφορία.

Οι πολίτες που κατοικούν σε χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται οι παραπάνω επιχειρήσεις απαιτούν από αυτές να δραστηριοποιούνται με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κοινωνική υπευθυνότητα και να λαμβάνουν υπόψη το πως μπορεί η συμπεριφορά τους να επηρεάσει τη κοινωνική δραστηριότητα και τη ζωή των πολιτών στην περιοχή που δραστηριοποιούνται.

Τα παραπάνω συνοψίζονται σε αυτό που αποκαλείται **κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης**. Με τον όρο αυτό περιγράφουμε τη διάσταση του ρόλου της επιχείρησης, που προκύπτει από την ευθύνη της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.

3 Mallor P., Barnes J, Bowers T, Langvardt A. (2013), "Business Law The Ethical, Global, and E-Commerce Environment"

Οι ιδιοκτήτες, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοούν το βαθμό ευθύνης της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους.

Ορισμένες ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στο κοινωνικό σύνολο είναι:

- Η προσφορά αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών με μέριμνα για την διασφάλιση της υγείας και ασφάλειας του καταναλωτή.
- Η τήρηση της κείμενης νομοθεσίας και η αποφυγή αθέμιτων ενεργειών.
- Η κοινωνική και πολιτιστική συνεισφορά προς όφελος των εργαζομένων και γενικότερα του κοινωνικού συνόλου.
- Η συμβολή της στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.
- Η συνεισφορά στην προστασία του περιβάλλοντος.

1.4 Το άμεσο (ειδικό) εξωτερικό περιβάλλον

1.4.1 Προμήθειες και προμηθευτές

Οι ανάγκες μιας επιχείρησης σε προμήθειες καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τους προμηθευτές των εν λόγω προμηθειών, ορισμένοι από τους οποίους δραστηριοποιούνται σε αγορές που είναι δομημένες σε σημαντικό βαθμό. Ορισμένες πτυχές της λειτουργίας των προμηθευτών ή ακόμα και οι δραστηριότητες ενός μεμονωμένου προμηθευτή, μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην επιτυχία του οργανισμού και στον τρόπο με τον οποίο χειρίζεται τις εσωτερικές διαδικασίες και διεργασίες.

Με την ίδια λογική, η επιτυχία των προμηθευτών συχνά συνδέεται άρρηκτα με τις αποφάσεις των πελατών τους. Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι ορισμένοι οργανισμοί ενδέχεται να επιδιώξουν να αποκτήσουν πλεονέκτημα στην τιμή, την ποιότητα ή την παράδοση με την αγορά των προμηθειών τους από το εξωτερικό.

Μια τέτοια απόφαση μπορεί να προκαλέσει κάποιο βαθμό αβεβαιότητα, ιδίως όταν οι τιμές συναλλάγματος είναι ελεύθερες και επομένως ενδέχεται να παρουσιάσουν μεταβολές. Επίσης, οι οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα στην παραλαβή των προμηθειών τους, ως αποτέλεσμα παραγόντων όπως μια τεχνολογική αλλαγή, κυβερνητικές παρεμβάσεις κ.α.

1.4.2 Πελάτες

Οι πελάτες αποτελούν παράγοντα ζωτικής σημασίας για όλες τις επιχειρήσεις. **Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να αναγνωρίζει, αλλά και να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της, αποτελεί κλειδί στην επιβίωση και την ευημερία της.** Η ιδέα της πελατοκεντρικής προσέγγισης, όπου οι πόροι της επιχείρησης χρησιμοποιούνται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών, είναι η κεντρική ιδέα της σύγχρονης οικονομίας.

Η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τόσο την ατομική ζήτηση όσο και αυτή της αγοράς και ο τρόπος που οι επιχειρήσεις οργανώνονται με στόχο την κάλυψη αυτής της ζήτησης είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων στο επίπεδο του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος.

1.4.3 Ανταγωνιστές

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις είναι συνήθως έντονος και αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα στον καθορισμό του πλαισίου λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Ο ανταγωνισμός για μια επιχείρηση μπορεί να υπάρχει σε τοπικό ή σε διεθνές επίπεδο. Οι συνέπειες του ανταγωνισμού μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης τόσο σε μικροοικονομικό όσο και σε μακροοικονομικό επίπεδο.

Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να αντεπεξέλθουν στις αλλαγές και στην πίεση που δημιουργείται από τον ανταγωνισμό και τη στάση της κυβέρνησης αποτελεί έναν από τα σημαντικότερα θέματα, τα οποία καλείται να διαχειριστεί μια επιχείρηση.

1.5 Ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

1.5.1 Εισαγωγή

Το θέμα της ανάλυσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μπορεί να προσδιοριστεί με πολλούς τρόπους. Μια προφανής εξέταση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος θα περιελάμβανε την ανάλυση όλων των παραπάνω παραγόντων. Εντούτοις μια τέτοια προσέγγιση δεν είναι πάντα η ενδεδειγμένη, καθώς «απλώνεται» σε πολλούς παράγοντες οι οποίοι ενδεχομένως να έχουν πολύ μικρή επίδραση στις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Μια πιο εστιασμένη προσέγγιση θα μπορούσε να είναι η εξέταση τεσσάρων βασικών τομέων του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή βοηθά στο να υπάρξει μεγαλύτερη εστίαση στους τομείς που επηρεάζουν ουσιαστικά τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Οι τομείς αυτοί είναι:

1. Η αλληλεπίδραση της επιχείρησης με το περιβάλλον.
2. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφόρων επιρροών του περιβάλλοντος.
3. Η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος.
4. Η περιβαλλοντική μεταβλητότητα και αλλαγή

1.5.2 Η αλληλεπίδραση της επιχείρησης με το περιβάλλον

Βλέποντας την επιχείρηση ως ένα ανοιχτό σύστημα, αντιλαμβανόμαστε ότι η επιχείρηση είναι σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. **Οποιαδήποτε μεταβολή υπάρξει στο περιβάλλον της επιχείρησης ενδέχεται να οδηγήσει σε διαφοροποιήσεις στις εισροές της, στο μετασχηματισμό των εισροών σε προϊόντα ή υπηρεσίες και στις εκροές.** Τα παραπάνω με τη σειρά τους μπορεί να οδηγήσουν σε αλλαγές στη δομή και στην οργάνωση της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν αλληλένδετες και αλληλοεξαρτώμενες οντότητες και όχι σαν ξεχωριστές.

1.5.3 Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφόρων επιρροών του περιβάλλοντος

Σε συνέχεια της αλληλεπίδρασης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, οι διάφορες εξωτερικές επιρροές αποτελούν και αυτές με τη σειρά τους μια σημαντική μεταβλητή στη λειτουργία της επιχείρησης. Μια αλλαγή στα επιτόκια για παράδειγμα, ενδέχεται να επηρεάσει τη δραστηριότητα των καταναλωτών και αυτό με τη σειρά του να έχει σημαντική επίδραση στη δραστηριότητα της επιχείρησης.

Αντίστοιχα κινήσεις που γίνονται από τις κυβερνήσεις με στόχο να επηρεάσουν το επίπεδο της ζήτησης, μπορεί να οδηγήσουν σε καταστάσεις που θα επηρεάσουν το σύνολο της οικονομίας και αυτό να έχει αντίκτυπο στις επιχειρήσεις.

Συνολικά οι αλλαγές που προέρχονται από παράγοντες που δεν επηρεάζονται από την επιχείρηση, μπορεί να δημιουργήσουν καταστάσεις, οι οποίες δεν είναι ελέγξιμες από τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης. **Η αποτυχία των στελεχών να ανταποκριθούν άμεσα στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από αυτές τις αλλαγές μπορεί να**

δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στη λειτουργία της επιχείρησης ή ακόμα και να οδηγήσει σε παύση εργασιών.

1.5.4 Η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που αναλύθηκαν παραπάνω είναι μόνο ένα μικρό πλήθος από το σύνολο των γεγονότων που μπορεί να επηρεάσουν έναν οργανισμό. Αυτές οι εξωτερικές επιρροές είναι στην πραγματικότητα άπειρες, ενώ κάθε μια από αυτές ενδέχεται να επηρεάσει με διαφορετικό τρόπο, την κάθε επιχείρηση, σε κάθε χρονική στιγμή. Αυτό καθιστά αδύνατο να αναλυθούν όλα τα πιθανά σενάρια και να βρεθούν απαντήσεις για το πώς θα πρέπει να γίνει ο χειρισμός της κάθε περίπτωσης εκ των προτέρων. **Στόχος των διευθυντικών στελεχών είναι να μελετάνε συνεχώς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να αναλύουν οποιαδήποτε περίπτωση θα μπορούσε να επηρεάσει τη λειτουργία της.**

1.5.5 Περιβαλλοντική μεταβλητότητα και αλλαγή

Όπως αναφέραμε ήδη, οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι πολλοί και χωρίζονται σε δυο σημαντικές κατηγορίες:

- Παράγοντες που η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει.
- Παράγοντες που η επιχείρηση δε μπορεί να επηρεάσει.

Στις δυσκολίες που αναλύθηκαν παραπάνω θα πρέπει να προσθέσουμε τη τάση προς την περιβαλλοντική αλλαγή, δηλαδή το πόσο εύκολο είναι να υπάρξουν μεταβολές στο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Όπως και όλοι οι παραπάνω παράγοντες έτσι και η τάση προς αλλαγή, διαφοροποιείται έντονα ανάλογα με την περίπτωση, την εποχή και τις συνθήκες. Για παράδειγμα η τεχνολογία είναι ένας παράγοντας ο οποίος μεταβάλλεται συχνά και οι

μεταβολές του ενδέχεται να επηρεάσουν σημαντικά τη λειτουργία ορισμένων κλάδων.

Η δυσκολία που υπάρχει στην πρόβλεψη των εξελίξεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, η ταχύτητα που αυτές πραγματοποιούνται, αλλά και η αστάθεια του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που καθιστούν τη λήψη αποφάσεων εξαιρετικά δύσκολη.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

Worthington I. & Britton C. (2006). "The Business Environment (5th edition)", Pearson Education Limited

Fred R.D. (2011) "Strategic Management Concepts and Cases (13th edition)" Pearson

Mallor P., Barnes J, Bowers T, Langvardt A. (2013), "Business Law The Ethical, Global, and E-Commerce Environment", McGraw-Hill/Irwin

epiheirimatikotita.gr (2014)"Επιχείρηση και Περιβάλλον" διαθέσιμο: [\[link\]](#)

Shi Qi " The Impact of Advertising Regulation on Industry The Cigarette Advertising Ban of 1971 "

διαθέσιμο:

[\[http://www.economicdynamics.org/meetpapers/2011/paper_868.pdf\]](http://www.economicdynamics.org/meetpapers/2011/paper_868.pdf)

Morrison M. (2013) "Pestle Analysis". CIPD. (<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis.aspx>)

Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών (Βιβλίο Μαθητή)

Κεφάλαιο 2: Το στρατηγικό Μάνατζμεντ

2.1 Εισαγωγή

Οι εσωτερικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό είναι ένα κομμάτι που παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον και αποτελεί το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η διαχείριση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί μια από τις σημαντικότερες εργασίες των διευθυντικών στελεχών και γίνεται σε συνεργασία με τη διοίκηση, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Το σημαντικό στοιχείο για να αντιληφθούμε τη σωστή λειτουργία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι να κατανοήσουμε ότι η **σωστή λειτουργία της διοίκησης είναι αυτή της ορθής οργάνωσης του οργανισμού και όχι αυτή του ελέγχου.**

Στόχος της διοίκησης στα πλαίσια της εύρυθμης εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης θα πρέπει να είναι να καταστεί δυνατή η οργάνωση της εταιρείας με τρόπο τέτοιο ώστε να μπορεί να γίνει **σωστός εντοπισμός στόχων** και στη συνέχεια οι στόχοι που έχουν τεθεί από τη διοίκηση να **επιτυγχάνονται από το προσωπικό.**

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επίτευξη ή μη των στόχων που έχουν τεθεί από τη διοίκηση είναι πολλοί. Στόχος των διευθυντών θα πρέπει να είναι να ελέγξουν και να αξιοποιήσουν προς όφελος της επιχείρησης όλους αυτούς τους παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι το προσωπικό της επιχείρησης, η τεχνολογία, τα συστήματα, αλλά και το περιβάλλον.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που καθορίζει το εσωτερικό περιβάλλον είναι η **ευελιξία των στελεχών της.** Η ευελιξία είναι προσόν που καλό είναι να

υπάρχει σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, ώστε αυτή να μπορεί να ανταποκρίνεται άμεσα σε νέες προκλήσεις και αλλαγές.

2.2 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ⁴

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορεί να οριστεί ως η τέχνη και η επιστήμη της δημιουργίας, εκτέλεσης και αξιολόγησης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, οι οποίες βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των σκοπών που έχει θέσει.

Όπως υποδηλώνει αυτός ο ορισμός, το στρατηγικό μάνατζμεντ εστιάζει στο να "κατευθύνει" τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, ώστε αυτά με συντονισμένες και από κοινού ενέργειες να επιτύχουν τους σκοπούς της επιχείρησης. Ο όρος "Στρατηγικό Μάνατζμεντ" είναι, σαν έννοια, αρκετά κοντά στον όρο "Στρατηγικός σχεδιασμός", αν και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ασχολείται ιδιαίτερα με τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Ο δεύτερος συναντάται συχνότερα στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Ο στόχος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι να δημιουργήσει ευκαιρίες για την "επόμενη ημέρα" της επιχείρησης και να τη βοηθήσει να δημιουργήσει ένα πλάνο που θα την κάνει να επιτύχει τους σκοπούς της.

2.3 Οι σκοποί και η αποστολή της επιχείρησης

Δύο από τα βασικά καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ σε ό τι αφορά το στρατηγικό πλάνο μιας επιχείρησης, είναι **ο καθορισμός της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης**. Το στρατηγικό μάνατζμεντ δημιουργεί ένα πλαίσιο λήψης αποφάσεων, που καθοδηγεί έναν μάνατζερ στην κατάλληλη επιλογή από τις πολλές εναλλακτικές λύσεις που είναι πάντα στην διάθεση του.

⁴ Dess, Gregory G, Lumpkin G. & Taylor M. (2005) " Strategic Management: Creating Competitive Advantage", McGraw-Hill Education

Για παράδειγμα, η τιμολόγηση ενός προϊόντος αν είναι υψηλή μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερα κέρδη αλλά μικρότερα μερίδια αγοράς, και, αν είναι χαμηλή, στο αντίστροφο. Αν η αποστολή της επιχείρησης είναι "να είμαστε η πιο επικερδής επιχείρηση του κλάδου" η λήψη της κατάλληλης απόφασης είναι ευκολότερη και συμβάλλει στην επιτυχημένη επιδίωξη των σκοπών της.

2.3.1 Η αποστολή της επιχείρησης⁵

Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι η έκφραση του οράματος της διοίκησης της επιχείρησης σε ότι αφορά τις δραστηριότητες της και το μέλλον της. Η δήλωση αποστολής περιγράφει συγκεκριμένα τι δραστηριότητες επιδιώκει η επιχείρηση και τι πορεία έχει χαράξει για το μέλλον. Είναι, με δυο λόγια, μια έκφραση του **ποιοι είμαστε, τι κάνουμε, και που πάμε**⁶.

Η δήλωση αποστολής είναι κάτι εντελώς υποκειμενικό, με την έννοια ότι αντανακλά μια συγκεκριμένη επιχείρηση με τις ιδιαιτερότητες της και την ιστορία της. Για παράδειγμα, υπάρχει μεγάλη διαφορά αποστολής μεταξύ της Citibank και της Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας αν και οι δύο ανήκουν στον τραπεζικό κλάδο και προσφέρουν πάνω-κάτω τις ίδιες τραπεζικές υπηρεσίες.

Δεν είναι αρκετό η επιχείρηση να γνωρίζει που βρίσκεται, αλλά **πρέπει να γνωρίζει που θέλει να καταλήξει**, να επιλέξει δηλαδή την κατεύθυνση προς την οποία θέλει να επικεντρωθεί. Η επιλογή της κατεύθυνσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις οικονομικές και γνωσιολογικές δυνατότητες που διαθέτει.

5 Valerij Dermol (2013) "Relationship Between Mission Statement and Company Performance" (σελ. 322. Mission Statement)

6 Ferrel O.C., Hartline M. D., (2011) "Marketing Strategy (fifth edition)" Cengage Learning (σελ. 33)

Ο προσδιορισμός της αποστολής και της γενικής κατεύθυνσης της επιχείρησης αποτελεί συνεπώς την αφετηρία των διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού και περιλαμβάνει σημαντικές αποφάσεις όπως αν η επιχείρηση:

- Θα αναπτύξει δραστηριότητες σε διεθνές ή εθνικό επίπεδο.
- Θα αναπτύξει δραστηριότητες σε ένα ή περισσότερα προϊόντα/ υπηρεσίες.
- Θα αναπτύξει δραστηριότητες σε έναν ή περισσότερους κύκλους καταναλωτών.
- Θα προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Στην λήψη των παραπάνω αποφάσεων σημαντικό ρόλο παίζει εκτός των όσων αναφέρθηκαν και η σωστή ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Η δήλωση αποστολής είναι σημαντική στο μάνατζμεντ γιατί χωρίς κάποια σαφή αντίληψη του τι πρέπει και δεν πρέπει να κάνει η επιχείρηση, και χωρίς κάποιο όραμα ως προς τη μελλοντική της πορεία οι μάνατζερ δεν μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους αποτελεσματικά.

Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τα ηγετικά στελέχη και μάλιστα σε ότι αφορά το σχεδιασμό στρατηγικής. Ας σημειωθεί ότι πολλές επιχειρήσεις πέρα από τη δήλωση αποστολής (ή αντί για δήλωση αποστολής) έχουν και κάποια δήλωση οράματος (vision statement). Δεν υπάρχει κάποια ουσιαστική διαφορά μεταξύ των δύο, αλλά συνήθως η δήλωση οράματος περιλαμβάνει κάποιες βασικές αρχές και επιδιώξεις, ενώ η δήλωση αποστολής είναι κάπως πιο συγκεκριμένη.

Επίσης, πολλές επιχειρήσεις αντί δήλωσης αποστολής χρησιμοποιούν ορισμένες αρχές ή φιλοσοφίες που καθοδηγούν τις δραστηριότητες τους. Υπάρχουν τρεις περιοχές μεγάλου ενδιαφέροντος στην ανάπτυξη μιας αποστολής:

- Η επικοινωνία της αποστολής μέσα και έξω από την επιχείρηση.
- Οι τυχόν αλλαγές στην αποστολή που μπορεί να απαιτούνται σε κάποιο σημείο.
- Ο ορισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και η έκτασή τους.

2.3.2 Η επικοινωνία της αποστολής

Η σωστή επιλογή της αποστολής μιας επιχείρησης είναι σημαντική στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Το ίδιο σημαντική όμως στην επιτυχία της επιχείρησης είναι το πως εκφράζεται η δήλωση μιας αποστολής, τι λέξεις χρησιμοποιούνται στην σύνταξη της και πως επικοινωνείτε σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της. **Η δήλωση πρέπει να είναι ξεκάθαρη, σύντομη και περιεκτική.**

Γενικότητες, αοριστίες και ασάφειες πρέπει να αποφεύγονται στην διατύπωση μιας δήλωσης αποστολής. **Η δήλωση αποστολής πρέπει να εμπνέει, να ενθουσιάζει, να αποτελεί ένα σάλπισμα για δράση.** Πρέπει επίσης να είναι δοσμένη κατά τρόπο τέτοιο ώστε να προκαλεί την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων και να δημιουργεί ένα κλίμα εγρήγορσης. Μια καλά διατυπωμένη δήλωση αποστολής έχει τα εξής οφέλη από άποψη μάνατζμεντ: Κάνει το όραμα της ηγεσίας σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης ξεκάθαρο. Συμβάλλει στη διατήρηση της σωστής πορείας από τους εργαζομένους και στην καλή απόδοσή τους.

- Δημιουργεί κλίμα συγκεκριμένων επιδιώξεων παρά αυτοσχεδιασμών και άσκοπων περιπλανήσεων.

- Προετοιμάζει την επιχείρηση για το μέλλον

2.3.3 Η αλλαγή αποστολής

Η παρατήρηση του Ηράκλειτου "τα πάντα ρει" είναι πάντα επίκαιρη στο σύγχρονο κόσμο. Οι οικονομικές και επιχειρηματικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και αδιάκοπες. **Πρώτιστο καθήκον της διοίκησης πρέπει να είναι η συνεχής ανασκόπηση της πορείας και της κατάστασης της επιχείρησης ώστε να είναι ξεκάθαρο το αν και πότε χρειάζονται αλλαγές και αναπροσαρμογή της αποστολής.**

Οι έγκαιρες αλλαγές αποτρέπουν τον εγκλωβισμό της επιχείρησης σε ανεπιθύμητες και δυσμενείς συνθήκες. Πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια για παράδειγμα, έχουν αλλάξει την αποστολή τους και την έχουν διευρύνει γεωγραφικά για να λάβουν υπόψη την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και την δημιουργία νέων μεγάλων αγορών.

Η αλλαγή στη αποστολή απαιτεί εξαιρετικά διορατικό επιχειρηματικό πνεύμα. Τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να παρακολουθούν από κοντά τις εξελίξεις στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, τις αλλαγές στην τεχνολογία και τις συνθήκες της αγοράς, ώστε να εντοπίζουν εγκαίρως τις ευκαιρίες για ανάπτυξη, να ενημερώνουν τη διοίκηση, ώστε αυτή με τη σειρά της να μπορεί να ζυγίζει τις ευκαιρίες και κινδύνους και να αποφασίζει ποια από τις πολλές πορείες που διανοίγονται είναι δυνατόν να ακολουθήσει επιτυχημένα η επιχείρηση στο μέλλον. Μια καλή αποστολή δήλωσης συμβάλλει ακριβώς στην προετοιμασία της επιχείρησης για το μέλλον αυτό.

Επιχειρήσεις γραφειοκρατικές με το επιχειρηματικό πνεύμα σε μαρασμό έχουν πάντα δυσκολίες στην προετοιμασία για το μέλλον. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ότι η αποστολή μιας επιχείρησης έχει πάντα κάποια χρονική διάσταση και μπορεί να αλλάξει ανάλογα με το αν η διοίκηση θεωρήσει ότι είναι ξεπερασμένη από τις εξελίξεις. Πολλές επιχειρήσεις σήμερα προσαρμόζουν την αποστολή τους σε αλλαγές στην τεχνολογία

πληροφορικής, στις αναδυόμενες αγορές, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Τέλος, ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο στην περίπτωση αλλαγής της αποστολής είναι η επικοινωνία της νέας αποστολής σε όλη την επιχείρηση.

2.3.4 Το αντικείμενο δραστηριοτήτων της επιχείρησης

Η απάντηση στο ερώτημα ποιοι είμαστε ως επιχείρηση και σε τι ακριβώς δραστηριοποιούμαστε είναι η κεντρική στην αποστολή της επιχείρησης και δεν είναι ούτε εύκολη ούτε προφανής.

Η Hewlett-Packard πχ δραστηριοποιείται τόσο στην κατασκευή προσωπικών υπολογιστών και συναφών προϊόντων όσο και στην παροχή υπηρεσιών πληροφορικής. Ανήκει στον κλάδο κατασκευής υπολογιστών ή στον κλάδο παροχής υπηρεσιών; Πουλάει προϊόντα σε καταναλωτές και σε επιχειρήσεις. Ανήκει στην αγορά καταναλωτών ή στην αγορά επιχειρήσεων;

Η Pepsi Cola ανήκει στα ανθρακούχα αναψυκτικά τύπου κόλας (οπότε πρέπει να έχει το νου της στην Coca Cola) ή σε κάποιο ευρύτερο κλάδο που περιλαμβάνει αλκοολούχα ποτά, εμφιαλωμένα νερά, καφέδες και τσάγια, οπότε πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη πλειάδα ανταγωνιστών και αγορών; Τα ερωτήματα αυτά δεν είναι θεωρητικά, αλλά καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνονται αποφάσεις.

Ο καθορισμός του αντικειμένου δραστηριότητας μιας επιχείρησης πρέπει να βασίζεται σε τρεις παράγοντες:

- τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, δηλαδή τι ικανοποιεί η επιχείρηση
- τις διάφορες ομάδες πελατών, δηλαδή ποιόν ικανοποιεί η επιχείρηση
- τις λειτουργίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, δηλαδή πως ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών

Οι τρεις παράγοντες μαζί είναι απαραίτητοι στον προσδιορισμό του αντικειμένου δραστηριότητας. **Ο προσδιορισμός που βασίζεται στο τι, ποιος, και πως ικανοποιείται οδηγεί σε αποτελεσματικό μάνατζμεντ**, γιατί επιβάλλει στη διοίκηση της επιχείρησης να κοιτάξει τόσο προς τα έξω - τον πελάτη και την αγορά -όσο και εσωτερικά- την επιχείρηση, τις δυνατότητες της.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες από μόνα τους δεν σημαίνουν τίποτα, αλλά οι ανάγκες ή επιθυμίες που ικανοποιούν είναι μεγάλης σημασίας γιατί χωρίς αυτές δεν μπορεί να υπάρξει επιχειρηματική δραστηριότητα.

Τα διάφορα γκρουπ αγοραστών είναι απαραίτητα γιατί οριοθετούν τις αγορές που εξυπηρετεί η επιχείρηση, γεωγραφικά, δημογραφικά κλπ. Οι λειτουργίες είναι σημαντικές γιατί καθορίζουν πως η επιχείρηση θα ικανοποιήσει ανάγκες και επιθυμίες και τι ρόλο θα έχει στην αλυσίδα δραστηριοτήτων στον κλάδο της.

Να σημειωθεί ότι πολλές φορές υπάρχει κάποια τάση πολλών διευθυντικών στελεχών να βλέπουν ως αποστολή της επιχείρησης την δημιουργία κέρδους. **Το κέρδος όμως είναι ο αντικειμενικός σκοπός οποιασδήποτε επιχειρηματικής δραστηριότητας.** Έτσι κάποια αποστολή που βασίζεται απλώς στην επιδίωξη κέρδους μπορεί να μην κάνει καμία διάκριση ως προς τις δραστηριότητες μέσω των οποίων θα το επιδιώξει και έτσι να μην έχει μεγάλη χρησιμότητα από άποψη μάνατζμεντ.

2.3.5 Η έκταση του αντικειμένου δραστηριοτήτων της επιχείρησης

Το αντικείμενο δραστηριότητας μιας επιχείρησης, για να έχει κάποιο πρακτικό νόημα στο μάνατζμεντ, πρέπει να είναι αρκετά στενό ώστε να προσδιορίζει με σαφήνεια κάποια όρια. Βέβαια οι ορισμοί και η ευρύτητα τους είναι πάντα σχετικοί. Μια επιχείρηση πχ μπορεί να δραστηριοποιείται στο παπούτσι (ευρύτερος, λιγότερο σαφής) ή στο αθλητικό παπούτσι μόνο (στενότερος, περισσότερο σαφής). Μια άλλη μπορεί να δραστηριοποιείται στον τουρισμό (ευρύτερος, λιγότερο σαφής) ή απλώς στις κρουαζιέρες (στενότερος, περισσότερο σαφής).

Το αντικείμενο δραστηριότητας καθορίζεται επίσης από τις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης. Έτσι μια μικρομεσαία επιχείρηση που κατασκευάζει πλαστικές καρέκλες και τραπέζια δεν μπορεί να δραστηριοποιηθεί γενικά σε έπιπλα. Αντίστοιχα μια μεγάλη επιχείρηση όπως η Coca Cola δεν μπορεί να περιορίζεται μόνο στα ανθρακούχα αναψυκτικά. Όμιλοι επιχειρήσεων και γενικά επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες έχουν αναγκαστικά κάποιο συνδυασμό στενών και ευρέων ορισμών. Συνήθως ορίζουν κάπως στενά τις τρέχουσες δραστηριότητες τους όσον αφορά πελάτες και λειτουργίες αλλά αφήνουν ανοικτά τα όρια των αναγκών που ικανοποιούν για τυχόν δραστηριότητες που μπορεί να είναι ελκυστικές στο μέλλον.

Η έκταση του αντικειμένου είναι στενά συνδεδεμένη με τη στρατηγική της επιχείρησης, την επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτήν. **Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η General Electric⁷**, ο γνωστός μεγάλος αμερικανικός όμιλος επιχειρήσεων. Η αποστολή της είναι να είναι η υπ' αριθμόν 1 ή 2 επιχείρηση σε οποιοδήποτε κλάδο δραστηριοποιείται. Η αποστολή αυτή έχει επαινεθεί από πολλούς για τη σαφήνεια και τη φιλοδοξία της. Έχει όμως και κριτικαριστεί από πολλές πλευρές γιατί αναγκάζει τα διευθυντικά στελέχη, η θέση εργασίας και αμοιβή των οποίων εξαρτάται από την εκπλήρωση της, να καθορίζουν όλο και πιο στενά το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης.

7 Sheehan B. (2011) "Marketing Management" (σελ. 45), AVA Publishing

Η GE δραστηριοποιείται επιτυχημένα σε κλάδους με ένα ή δύο μεγάλους ανταγωνιστές (πχ κινητήρες αεροσκαφών, νηζελομηχανές τρένων) αλλά χωλαίνει ανταγωνιστικά χωρίς να εκπληρώνει την αποστολή της σε κλάδους με πολλούς ανταγωνιστές, όπως πχ στις οικιακές ηλεκτρικές συσκευές και στα πλαστικά.

2.4 Ο καθορισμός των σκοπών

2.4.1 Εισαγωγή

Ο καθορισμός σκοπών είναι το δεύτερο βασικό καθήκον στο στρατηγικό μάνατζμεντ μετά την αποστολή της επιχείρησης. **Οι σκοποί μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και αποτελούν δεσμεύσεις** διευθυντικών στελεχών. Σκοπός τους είναι να εστιάζουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε.

2.4.2 Καθορισμός και είδη σκοπών

Οι σκοποί της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικοί στο μάνατζμεντ. Αν η αποστολή της επιχείρησης δεν μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα και οι μάνατζερ δεν δείξουν πρόοδο στην έγκαιρη επίτευξη τους, τότε η αποστολή είναι σαν μην υπάρχει. Ο καθορισμός των αποτελεσμάτων αυτών είναι από τα πιο κρίσιμα καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Δύο είναι τα βασικά στοιχεία των σκοπών που τους κάνουν πολύτιμους στο μάνατζμεντ:

1. Είναι συγκεκριμένα μεγέθη
2. Περιέχουν κάποια χρονική προθεσμία για την επίτευξη τους.

Με άλλα λόγια, επιδιώξεις, που δεν είναι σαφώς ορισμένες, του τύπου "αύξηση των πωλήσεων στο μέλλον", "αύξηση των κερδών", "μείωση του

κόστους" κλπ δεν θεωρούνται σκοποί για μια επιχείρηση. Η επιχειρηματική εμπειρία έχει δείξει επανειλημμένα ότι οι επιχειρήσεις που θέτουν συγκεκριμένους σκοπούς και επιδιώκουν την επίτευξη τους επιμελώς έχουν καλύτερη επίδοση από τις επιχειρήσεις που επιχειρούν με αυτοσχεδιασμούς. Σκοποί χρειάζονται για κάθε δραστηριότητα που οι μάνατζερ θεωρούν σημαντική για την επιχείρηση. Γενικά όμως υπάρχουν δύο είδη σκοπών: στρατηγικοί και χρηματοοικονομικοί.

Οι **στρατηγικοί σκοποί** είναι σημαντικοί γιατί σχετίζονται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά μακροπρόθεσμα. Παραδείγματα τέτοιων σκοπών είναι το μερίδιο αγοράς, το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η ευρύτερη γκάμα προϊόντων, η καλύτερη ποιότητα προϊόντων, το καλό όνομα στην αγορά, η ηγετική θέση στην καινοτομία, η δεξιότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων, η ισχυρή παρουσία σε διεθνείς αγορές κλπ. Για παράδειγμα ένας στρατηγικός σκοπός της Apple που ανακοίνωσε το λανσάρισμα του νέου κινητού τηλεφώνου της iPhone τον Ιανουάριο 2007 ήταν να έχει μερίδιο 1% της παγκόσμιας αγοράς μέχρι το τέλος του 2008.

Οι **χρηματοοικονομικοί σκοποί** είναι απαραίτητοι γιατί χωρίς συγκεκριμένη οικονομική απόδοση η επιχείρηση δεν μπορεί να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της. Παραδείγματα στην περίπτωση αυτή είναι τα ποσοστά κέρδους, η ανάπτυξη εσόδων, η ανάπτυξη κερδών, η απόδοση επενδύσεων, τα μετρητά, η τιμή της μετοχής κλπ. Για παράδειγμα, ένας χρηματοοικονομικός σκοπός της Procter & Gamble ήταν να έχει ποσοστό κέρδους από λειτουργίες τουλάχιστον 24% μέχρι το 2010.

Και τα δύο είδη σκοπών είναι σημαντικά στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Η έμφαση μόνο στη βραχυπρόθεσμη οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης είναι λάθος. Σε ορισμένες εξαιρετικές περιπτώσεις η οικονομική κατάσταση μιας προβληματικής πχ επιχείρησης απαιτεί βραχυπρόθεσμα να δοθεί έμφαση στην οικονομική απόδοση της παρά στη μακροπρόθεσμη στρατηγική θέση της στην αγορά, αλλά συχνά οι μάνατζερ κάτω από την πίεση των αγορών δίνουν μεγάλη έμφαση στην βραχυπρόθεσμη οικονομική απόδοση,

αν και η επιχείρηση μπορεί να είναι οικονομικά εύρωστη, αγνοώντας το μακροπρόθεσμο μέλλον της.

Η επιχείρηση που θυσιάζει την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής της θέσης στο βωμό της βραχυπρόθεσμης οικονομικής απόδοσης διατρέχει τον κίνδυνο να γίνει στο μέλλον ανταγωνιστικά ασθενής και χαλαρή και έτσι ιδιαίτερα ευάλωτη στις κινήσεις ισχυρών ανταγωνιστών. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε κλάδους με επιχειρήσεις που έχουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές βλέψεις και είναι διατεθειμένες να κάνουν προσωρινά οικονομικές θυσίες για να αποκτήσουν ηγετικές θέσεις σε μια αγορά. Για παράδειγμα, η στρατηγική πολλών ιαπωνικών επιχειρήσεων είναι να εισέρχονται σε διεθνείς αγορές (κυρίως αμερικανικές και ευρωπαϊκές) με ποιοτικά προϊόντα που διαθέτουν σε χαμηλές τιμές και με χαμηλά περιθώρια κέρδους με στόχο μακροπρόθεσμα τα μεγάλα μερίδια αγοράς και, τελικά, την ηγετική θέση στην αγορά.

Οι σκοποί μιας επιχείρησης μπορεί να είναι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι.

Οι μακροπρόθεσμοι σκοποί μπορεί να:

1. Προετοιμάζουν την επιχείρηση σήμερα για την πορεία της πέρα από τα επόμενα πέντε περίπου χρόνια. Είναι προφανές ότι κάτι τέτοιο πρέπει να γίνει σήμερα και όχι σε τέσσερα χρόνια.
2. Αναγκάζουν τους μάνατζερ να παίρνουν τις αποφάσεις τους σήμερα μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας της επιχείρησης παρά με βραχυπρόθεσμα κριτήρια και οφέλη.

Συχνά τα κίνητρα σε πολλές επιχειρήσεις και η ανθρώπινη φύση είναι τέτοια ώστε να μη δίνεται μεγάλη σημασία στο μέλλον όταν το παρόν μπορεί να είναι ρόδινο.

Οι **βραχυπρόθεσμοι σκοποί** στοχεύουν σε πιο άμεσα αποτελέσματα τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά. Είναι διαφορετικής φύσης με την έννοια ότι

παρέχουν κάποια ένδειξη της ταχύτητας με την οποία οι μάνατζερ θέλουν την επιχείρηση να προχωρήσει και της επίδοσης που πρέπει να επιτύχει. Είναι δυνατόν σε ορισμένες περιπτώσεις οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι σκοποί να συμπίπτουν σε μια επιχείρηση. Συνήθως όμως οι μάνατζερ προσπαθούν να επιτύχουν κάποιο μακροπρόθεσμο σκοπό κάνοντας συγκεκριμένα βραχυπρόθεσμα βήματα.

2.4.3 Φύση σκοπών

Οι σκοποί μιας επιχείρησης, ως απόρροια της αποστολής της, πρέπει να συναρπάζουν και να προκαλούν όλο το ανθρώπινο δυναμικό της και να το προκαλούν να αποδίδει πέρα από τα συνηθισμένα όρια απόδοσης του. Πρέπει όμως ταυτόχρονα όμως να είναι και αντικειμενικά επιτεύξιμοι. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι ικανά και αναγκαία στον καθορισμό σκοπών για μια επιτυχημένη πορεία.

Κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εύκολο και επιβάλλει την εξέταση πολλών παραγόντων μέσα και έξω από την επιχείρηση, όπως τις ανταγωνιστικές συνθήκες του κλάδου, την ρεαλιστικά εφικτή ατομική και συλλογική απόδοση, ποια αποτελέσματα μπορεί να θεωρούνται ως επιτυχία κ.α..

Οι μάνατζερ πρέπει να κρίνουν τι απόδοση είναι εφικτή με βάση τόσο τις εξωτερικές συνθήκες όσο και την κατάσταση και δεξιότητες της επιχείρησης εσωτερικά. Ας σημειωθεί ότι στις επιλογές αυτές στρατηγικοί και χρηματοοικονομικοί σκοποί είναι στενά συνδεδεμένοι, γιατί οι στρατηγικοί σκοποί απαιτούν πάντα κάποιους οικονομικούς πόρους και κατ' επέκταση χρηματοοικονομικούς σκοπούς.

2.4.4 Έκταση σκοπών

Σκοποί απαιτούνται όχι μόνο για την επιχείρηση ως σύνολο αλλά και σε όλα τα επίπεδα, για όλα τα τμήματα, και για όλες τις λειτουργίες της. Μόνο τότε

όλες οι αποφάσεις καθοδηγούνται από κάποιο στρατηγικό τρόπο σκέψης και δράσης. Όταν όλοι, από τον διευθύνοντα σύμβουλο έως τον τελευταίο εργαζόμενο, έχουν την ευθύνη και είναι υπόλογοι για της επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων τότε μόνο μπορεί η επιχείρηση συνολικά να ακολουθεί σωστή πορεία.

2.4.5 Πηγή σκοπών

Οι σκοποί συνήθως καθορίζονται στην κορυφή της ιεραρχίας και διαχέονται προς τα κάτω. Οι σκοποί σε ένα επίπεδο καθορίζουν τους σκοπούς στο επόμενο.

Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση έχει ως σκοπό κέρδος ύψους 10 εκατομμυρίων ευρώ τον επόμενο χρόνο, κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με την πώληση 500.000 προϊόντων με τιμή 100 ευρώ και κέρδος 20 ευρώ έκαστο. Με το γενικό αυτό σκοπό:

- Το τμήμα παραγωγής ξέρει ότι πρέπει να έχει ως δικό του σκοπό την παραγωγή 500.000 κομματιών με μοναδιαίο κόστος 80 ευρώ.
- Το τμήμα μάρκετινγκ ξέρει ότι ο σκοπός του είναι να προωθήσει 500.000 κομμάτια προς 100 ευρώ έκαστο και μπορεί να καθορίσει γεωγραφικά σκοπούς σε τρεις διαφορετικές αγορές πχ 300.000, 150.000 και 50.000 κομμάτια, που αποτελούν πλέον σκοπούς για τους αντίστοιχους πωλητές.

Ο καθορισμός σκοπών από πάνω προς τα κάτω είναι η πλέον συνηθισμένη μέθοδος. Επιτρέπει κάποια ορθολογική κατανομή των σκοπών σε όλα τα επίπεδα, τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης και συμβάλλει στη δημιουργία συνοχής στη λειτουργία της. Γενικά είναι προτιμότερο ο καθορισμός των σκοπών και η κατάστρωση στρατηγικής να γίνεται στην κορυφή με βάση την επιχείρηση συνολικά και μετά να διαχέεται προς τα κάτω και να καθορίζει τους επί μέρους σκοπούς και στρατηγικές.

Είναι δυνατόν όμως σκοποί και στρατηγική να καταστρώνονται κατά την αντίστροφη φορά, να προέρχονται δηλ. από τα κατώτερα επίπεδα και να καταλήγουν στην κορυφή. Κάτι τέτοιο όμως μπορεί να καταλήξει σε σκοπούς και στρατηγική που να μη διακρίνεται από συνοχή και συντονισμό.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2:

Worthington I. & Britton C. (2006). "The Business Environment (5th edition)", Pearson Education Limited

Fred R.D. (2011) "Strategic Management Concepts and Cases (13th edition)" Pearson

Hitt M., Duane Ireland, Hoskisson E. (2011) "Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization (9th edition), Cengage Learning EMEA

Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008). "EXPLORING CORPORATE STRATEGY (Eighth Edition)" Pearson Education Limited

Brian Sheehan, (2011) "Marketing Management", AVA Publishing

Valerij Dermol (2013) "Relationship Between Mission Statement and Company Performance"

Rita R. (2012) "Business Goals vs Business Objectives" διαθέσιμο [\[http://objectiveli.com/blog/business-goals-vs-business-objectives/\]](http://objectiveli.com/blog/business-goals-vs-business-objectives/)

Κεφάλαιο 3: Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης

3.1 Εισαγωγή

Η ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι πολύ σημαντική για τους παρακάτω λόγους⁸:

1. Δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να κατανοήσει και να προβλέψει πιθανές αλλαγές στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να γνωρίζει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και τυχόν αλλαγές που μπορεί να υπάρξουν στους τομείς που αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 1.
2. Παρέχει πληροφόρηση για τη σωστή λήψη αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων σημαίνει την επιλογή της σωστής απόφασης ανάμεσα στις διαθέσιμες επιλογές. Σε αυτή την περίπτωση είναι απαραίτητο για τη διοίκηση της επιχείρησης να διαθέτει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες προκειμένου να μπορέσει να αναλύσει τις εναλλακτικές επιλογές και να καταλήξει στην καλύτερη δυνατή. Η ανάλυση του περιβάλλοντος παρέχει αυτού του είδους την πληροφόρηση.
3. Για το σχηματισμό σωστής στρατηγικής: Η ανάλυση του περιβάλλοντος βοηθά την επιχείρηση να αναπτύξει στρατηγικές και μακροπρόθεσμους σκοπούς αναλύοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον.
4. Για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότερης χρησιμοποίησης των πόρων. Ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την επιτυχία κάθε επιχείρησης είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων

8 Hitt M., Duane Ireland, Hoskisson E. (2011) "Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization"

πόρων. Αυτό προϋποθέτει την αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών που υπάρχουν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Επιπλέον η σωστή ανάλυση του περιβάλλοντος επιτρέπει στην επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τις επιχειρήσεις του ανταγωνισμού και να διατηρήσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

3.2 Δυναμική του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί διαφορετικούς πόρους και αυτό οδηγεί σε διαφορετικές συμπεριφορές. Η αλληλεπίδραση αυτών των πόρων μαζί με τις επικρατούσες συμπεριφορές παίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη ή μη των σκοπών μιας επιχείρησης.

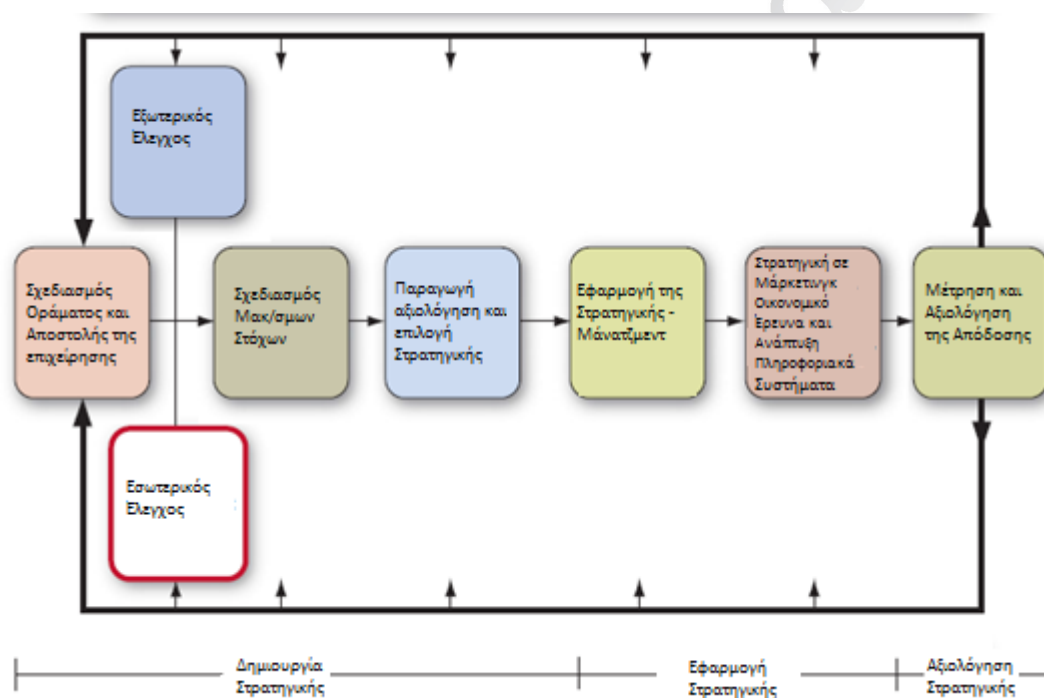
Η επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης, όπως έχει ήδη ειπωθεί είναι από τα πιο σημαντικά σημεία του στρατηγικού μάντζμεντ και οδηγεί στη δημιουργία δυνάμεων μέσα στην επιχείρηση. Αξιοποιώντας τις δυνάμεις της, μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των δραστηριοτήτων της.

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να αξιοποιήσει στον καλύτερο δυνατό βαθμό τους πόρους της και να πλεονεκτεί σε κάποιο τομέα δραστηριοτήτων έναντι των ανταγωνιστών της, ονομάζεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι πόροι, οι συμπεριφορές, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες σε συνεργασία με τις ικανότητες της επιχείρησης αποτελούν το **εσωτερικό περιβάλλον**.

3.3 Εσωτερικό περιβάλλον

Όλοι οι οργανισμοί έχουν δυνάμεις και αδυναμίες στις λειτουργικές τους περιοχές. καμία επιχείρηση δεν μπορεί να είναι εξίσου καλή σε όλους τους τομείς. Οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης μαζί με τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές και μια ξεκάθαρη αποστολή παρέχουν τη σωστή βάση για τον καθορισμό σκοπών και στρατηγικών στις επιχειρήσεις, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.1



Διάγραμμα 4.1: Η πορεία της Στρατηγικής μιας επιχείρησης

Πηγή: Fred R. David, (1988) "How Companies Define Their Mission,"

3.4 Η διαδικασία ελέγχου του εσωτερικού περιβάλλοντος⁹

Η διαδικασία ελέγχου του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης θυμίζει πολύ τη διαδικασία ελέγχου του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ελέγξει το εσωτερικό της περιβάλλον θα πρέπει να συνεργαστούν στελέχη από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες, προκειμένου να εντοπιστούν σωστά οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης. Ο εσωτερικός έλεγχος απαιτεί τη συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών σχετικά με ορισμένους σημαντικούς τομείς της επιχείρησης όπως είναι η διοίκηση, το μάρκετινγκ, οι οικονομικές υπηρεσίες, οι υπηρεσίες παραγωγής, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και το τμήμα πληροφοριακών συστημάτων.

Σε σχέση με τον εξωτερικό έλεγχο, η διαδικασία άσκησης εσωτερικού ελέγχου, δίνει περισσότερες ευκαιρίες στους συμμετέχοντες να κατανοήσουν τον τρόπο που οι εργασίες τους, τα τμήματα τους και οι υπηρεσίες τους εντάσσονται μέσα στο σύνολο της επιχείρησης. Αυτό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό όφελος γιατί τα διευθυντικά όσο και τα υπαλληλικά στελέχη αποδίδουν καλύτερα όταν κατανοήσουν το πώς η καθημερινή τους εργασία επηρεάζει το σύνολο του οργανισμού.

Για παράδειγμα, όταν ο διευθυντής μάρκετινγκ και ο διευθυντής παραγωγής συζητούν από κοινού θέματα που αφορούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης αποκτούν και οι δυο καλύτερη άποψη επί του θέματος. Συνολικά η άσκηση εσωτερικού ελέγχου είναι μια ευκαιρία για την επιχείρηση να βελτιώσει την επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση.

Η επικοινωνία είναι ίσως η πιο σημαντική λέξη στο μάνατζμεντ. Η άσκηση εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση προϋποθέτει την συλλογή, ανάγνωση και αξιολόγηση πολλών πληροφοριών σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης.

⁹ Hopkin P. (2012) "Fundamentals of Risk Management (2nd edition)" (σελ. 336 - 338), Kogan Page

Το στρατηγικό μανάτζμεντ είναι μια δυναμική διαδικασία, η οποία απαιτεί την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Παρότι το στρατηγικό μανάτζμεντ μοιάζει να είναι ανεξάρτητο για κάθε τμήμα της επιχείρησης, στην πραγματικότητα απαιτείται η εμπλοκή όλων των εργαζομένων και όλων των τμημάτων οι οποίοι με τις πληροφορίες και τις ιδέες τους μπορούν να ενισχύσουν το σωστό σχεδιασμό.

Το κλειδί για την επιτυχία είναι η αποτελεσματική συνεργασία και η βαθιά κατανόηση μεταξύ των διευθυντικών στελεχών από όλες τις λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης. Μέσω αυτής όλοι οι διευθυντές μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τους στόχους των άλλων λειτουργικών περιοχών και να βοηθήσουν ως προς την επίτευξη τους, ούτως ώστε συνολικά η επιχείρηση να επιτύχει τους σκοπούς της.

Η μη έγκυρη διάγνωση των σχέσεων που υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση και ανάμεσα στις λειτουργικές μονάδες, μπορεί να αποβεί καταστροφική για την επιχείρηση. Θα πρέπει δε να γίνει κατανοητό ότι όσο οι επιχειρήσεις επεκτείνονται σε μέγεθος, ποικιλία προϊόντων, αλλά και γεωγραφικά ο έλεγχος των σχέσεων γίνεται σαφώς δυσκολότερος.

3.5 Η αξιοποίηση των πόρων ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η χρήση των πόρων της επιχείρησης ως βάση για την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνεπάγεται ότι η επιχείρηση θεωρεί πιο σημαντικές τις δυνάμεις, που μπορεί να αποκτήσει από την αξιοποίηση των εσωτερικών πόρων, από τις ευκαιρίες, που μπορεί να βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Σε αντίθεση με τις προσεγγίσεις που θεωρούν ότι το μέλλον της επιχείρησης και η απόκτηση και διακράτηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος στηρίζεται στη σωστή διάγνωση των συνθηκών που θα υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον, οι υποστηρικτές της θεωρίας που στηρίζεται στους πόρους της επιχείρησης υποστηρίζουν ότι η πορεία της επιχείρησης εξαρτάται κυρίως από τους εσωτερικούς πόρους οι οποίοι μπορούν να χωριστούν σε 3 κατηγορίες

1. Στους **φυσικούς πόρους**, όπου περιλαμβάνονται τα κτήρια, ο εξοπλισμός, η τεχνολογία, τα μηχανήματα κτλ.
2. Στους **ανθρώπινους πόρους**, όπου περιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, η εκπαίδευση τους, οι εμπειρίες τους, η γνώση τους, οι ικανότητες τους κτλ.
3. Στους **οργανωτικούς πόρους**, όπου περιλαμβάνονται η δομή της επιχείρησης, ο σχεδιασμός, τα πληροφοριακά συστήματα, οι πατέντες, τα δικαιώματα, οι βάσεις δεδομένων κ.α.

Η αξιοποίηση των παραπάνω πόρων είναι αυτοί που βοηθούν την επιχείρηση να αναπτύξει ευκαιρίες και να εντοπίσει απειλές. Η βασική αρχή της "θεωρίας των πόρων" είναι **ότι ο συνδυασμός, ο τύπος, η ποσότητα και η φύση** των πόρων της επιχείρησης θα πρέπει να είναι το κεντρικό σημείο στο σχεδιασμό της στρατηγικής που στοχεύει στην απόκτηση και διακράτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, σημαίνει την ανάπτυξη, αξιοποίηση και διατήρηση των πόρων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης, ώστε αυτή να καθιστούν την επιχείρηση μοναδική. Με βάση αυτή την προσέγγιση η επιχείρηση αποκτά πλεονέκτημα αν χρησιμοποιήσει μια στρατηγική η οποία δεν χρησιμοποιείται από καμία άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση. Στην περίπτωση δε που η στρατηγική της δε μπορεί να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό, τότε η επιχείρηση αποκτά ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για να μπορεί ένας πόρος ή μια ικανότητα της επιχείρησης να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να ισχύει τουλάχιστον ένα από τα παρακάτω:

1. Να είναι σπάνιος
2. Να είναι δύσκολο να αντιγραφεί
3. Να μην είναι εύκολα αντικαταστάσιμο

Όσα περισσότερα και όσο πιο πολύ ισχύουν τα παραπάνω τόσο πιο δυνατό και διατηρήσιμο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Σπάνιοι πόροι είναι οι πόροι στους οποίους οι ανταγωνιστές δεν έχουν πρόσβαση. Αν πολλές επιχειρήσεις έχουν τους ίδιους πόρους, τότε είναι λογικό να αναπτύξουν παρόμοιες στρατηγικές, με αποτέλεσμα καμία από αυτές να μη μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό δε σημαίνει ότι οι "συνηθισμένοι" πόροι δεν έχουν αξία. Έχουν μεγάλη σημασία για την οικονομική επιβίωση της επιχείρησης. ωστόσο για να αποτελέσει ένας πόρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να είναι σπάνιος.

Είναι επίσης σημαντικό αυτοί οι πόροι να είναι **δύσκολο να αντιγραφούν**. Εάν η πρόσβαση σε κάποιους πόρους είναι δύσκολη, τότε η επιχείρηση που θα έχει αυτούς τους πόρους θα έχει εξασφαλίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να μπορέσει όμως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να είναι διατηρήσιμο, θα πρέπει πέρα από την απόκτηση να είναι δύσκολη και η αντιγραφή ενός πόρου.

Ο τρίτος παράγοντας που μπορεί να μετατρέψει έναν πόρο σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι **να μην έχει υποκατάστατα**. Για το διάστημα που μια επιχείρηση έχει πρόσβαση σε πόρους οι οποίοι δεν έχουν υποκατάστατα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποκτά από αυτούς τους παραμένει πολύ ισχυρό.

Είναι σημαντικό βέβαια να κατανοήσουμε ότι ακόμα και αν ένας πόρος δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί, αργά ή γρήγορα οι ανταγωνιστές θα μπορέσουν να αναπτύξουν υποκατάστατα. Τα υποκατάστατα που θα αναπτύξουν μπορεί να είναι πιο συμφέροντα και έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της μιας επιχείρησης να μετατραπεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας ανταγωνίστριας επιχείρησης.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης πρέπει να είναι διατηρήσιμο. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να υπάρχει διαρκής έλεγχος του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ώστε να ελέγχεται κατά πόσον παραμένει "δυνατό" το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.6 Η κουλτούρα της επιχείρησης

Οι σχέσεις ανάμεσα στα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης μπορούν να αποτυπωθούν με τον καλύτερο τρόπο, εστιάζοντας στην κουλτούρα της επιχείρησης, ένα χαρακτηριστικό το οποίο διαπερνά ολόκληρη την επιχείρηση.

Με τον όρο κουλτούρα περιγράφεται ένας τρόπος συμπεριφοράς ο οποίος έχει αναπτυχθεί από την επιχείρηση προκειμένου να επιλύει τα προβλήματα της. Η κουλτούρα αναπτύσσεται με την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, προσαρμόζεται στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και αποτελεί την εσωτερική ολοκλήρωση.

Η κουλτούρα αντικατοπτρίζει το βέλτιστο τρόπο επίλυσης προβλημάτων, ο οποίος έχει δουλέψει αποτελεσματικά κατά το παρελθόν, διδάσκεται στους

νέους υπαλλήλους της επιχείρησης και αντικατοπτρίζει το τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θέλει να σκέφτονται και να λειτουργούν οι υπάλληλοί της. Γίνεται επομένως σαφές ότι η διαμόρφωση κουλτούρας σε μια επιχείρηση αποτελεί κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδιασμού και συνδέεται άρρηκτα με τη διαμόρφωση των εξωτερικών και των εσωτερικών παραγόντων της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή κουλτούρα αντικατοπτρίζει τις λεπτές, αόρατες δυνάμεις που διέπουν όλη την επιχείρηση. Ο βαθμός της ευελιξίας της επιχείρησης ως προς την κουλτούρα της μπορεί να αποτελέσει μια μεγάλη δύναμη ή αδυναμία.

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι δύσκολο να αντιγραφεί και η προσπάθεια μίμησης της κουλτούρας μιας επιτυχημένης επιχείρησης δεν εξασφαλίζει την επιτυχία. Η κουλτούρα μιας επιτυχημένης επιχείρησης μπορεί να είναι ζεστή, επιθετική, φιλική, ανοιχτή, καινοτόμα, συντηρητική, φιλελεύθερη ή σκληρή.

Ενδεικτικά στη Google¹⁰η κουλτούρα υποστηρίζει την "άτυπη" συμπεριφορά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για το παραπάνω είναι ότι στους τοίχους της εταιρείας υπάρχουν πίνακες στους οποίους οι υπάλληλοι της εταιρείας μπορούν να γράψουν νέες ιδέες. Αντίθετα η εταιρεία P&G έχει μια ιδιαίτερα αυστηρή κουλτούρα. Παρά τις τόσο μεγάλες διαφορές στην κουλτούρα των δυο επιχειρήσεων **οι υπάλληλοι των δυο εταιρειών συνεργάζονται στενά**. Ο λόγος για αυτό είναι ότι η P&G είναι η εταιρεία που ξοδεύει τα περισσότερα χρήματα σε διαφήμιση και η Google από τη μεριά της θέλει να αποκτήσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κομμάτι από το ποσό που δίνεται για διαφήμιση. Γίνεται λοιπόν φανερό ότι συχνά απαιτείται συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων οι οποίες διέπονται από εντελώς διαφορετική κουλτούρα και αυτό επηρεάζει την κουλτούρα και των δύο επιχειρήσεων.

Η διοίκηση της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την κουλτούρα της. Έχει αποδειχθεί ότι οι επικεφαλές σε επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι συναισθηματικά δεμένοι με την κουλτούρα της επιχείρησης και την έχουν κάνει κομμάτι της δικιάς τους προσωπικής κουλτούρας. Το φαινόμενο αυτό ωστόσο μπορεί να οδηγήσει και σε προβλήματα για την επιχείρηση. Τα δυο

10 Fred R.D. (2011) "Strategic Management Concepts and Cases (13th edition)" Pearson

σημαντικότερα προβλήματα που παρατηρούνται σε σχέση με την κουλτούρα είναι:

1. Τα διευθυντικά στελέχη βιώνοντας μια επιτυχημένη επιχειρησιακή κουλτούρα, **δεν δίνουν τόσο μεγάλη σημασία στις αλλαγές που τελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης.
2. Όταν μια επιχειρησιακή κουλτούρα έχει δουλέψει αποτελεσματικά στο παρελθόν είναι **δύσκολο για τα στελέχη της επιχείρησης να αλλάξουν αυτή την κουλτούρα**, ακόμα και όταν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα θα πρέπει να υποστηρίζει τη συνολική προσπάθεια των ανθρώπων που εργάζονται σε μια επιχείρηση προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Παράλληλα θα πρέπει να αποτελεί μια ώθηση για τη βελτίωση των ικανοτήτων και να γεμίζει ενθουσιασμό τόσο για τα διευθυντικά όσο και για τα υπαλληλικά στελέχη.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις στρατηγικές αποφάσεις και αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

- Όταν η επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης είναι σημαντικότερη από την επιχειρησιακή κουλτούρα, αυτό συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο δεκτικοί στις αλλαγές και ως εκ τούτου η επιχείρηση γίνεται πιο ευέλικτη.
- Όταν η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί εμπόδιο για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης, τότε οι αλλαγές μπορεί να αποδειχθούν αναποτελεσματικές ή ακόμα και να μειώσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Συχνά η κουλτούρα της επιχείρησης λειτουργεί ανταγωνιστικά ως προς τους στόχους της επιχείρησης και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον αποπροσανατολισμό των εργαζομένων από τους στόχους. Είναι σημαντικό

επομένως η επιχειρησιακή κουλτούρα να ωθεί και να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους στην επίτευξη των στόχων.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι πολλές φορές η αιτία που οι αλλαγές στην επιχειρησιακή στρατηγική δεν μπορούν να εφαρμοστούν. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται όταν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση έχουν αφομοιώσει την κουλτούρα σε βαθμό τέτοιο ώστε να θεωρούν ότι η κουλτούρα είναι η στρατηγική της επιχείρησης. Ένα από τα πιο δύσκολα κομμάτια που έχουν να χειριστούν τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης είναι ανά τακτά χρονικά διαστήματα να οδηγούν σε μεταβολές της κουλτούρας ώστε αυτή να συνάδει πάντα με τους στόχους της επιχείρησης.

Η "πλήρης" σημασία της επίδρασης που έχει η κουλτούρα πάνω στην λειτουργία της επιχείρησης δεν έχει προσδιοριστεί ακόμα. Αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό αν απλά αναλογιστούμε ότι μια διαφορετική κουλτούρα ανάμεσα σε τμήματα της επιχείρησης μπορεί να επιφέρει εμπόδια στην επικοινωνία, στη συνεργασία και εν τέλει να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα ως προς την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Αυτό που πρέπει να γίνει ωστόσο αντιληπτό είναι ότι μια διαφορά ανάμεσα στην στρατηγική και στην κουλτούρα της επιχείρησης είναι λογικό να υπάρχει και θεωρείται αποδεκτό. Το σημαντικό είναι τόσο η κουλτούρα όσο και η στρατηγική της επιχείρησης να είναι προς την ίδια κατεύθυνση, ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης.

3.7 Το Μάνατζμεντ (Διοίκηση) της επιχείρησης

Η λειτουργία του μάνατζμεντ αποτελείται από τις παρακάτω πέντε βασικές δραστηριότητες:

- **Προγραμματισμός:** Ο προγραμματισμός είναι κομμάτι της δημιουργίας της στρατηγικής και περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που χρειάζεται να γίνουν προκειμένου η επιχείρηση να είναι προετοιμασμένη για το μέλλον. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει καθήκοντα όπως η πρόβλεψη για το μέλλον, η θέσπιση επιχειρησιακών και προσωπικών σκοπών, η επιλογή στρατηγικής, η ανάπτυξη επιχειρησιακών πολιτικών κ.α.
- **Οργάνωση:** Η οργάνωση είναι κομμάτι της εφαρμογής της στρατηγικής και περιλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες που οδηγούν στη δόμηση καθηκόντων και σχέσεων. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει καθήκοντα όπως ο σχεδιασμός της επιχείρησης, η περιγραφή των θέσεων εργασίας, η ανάθεση των καθηκόντων σε κάθε θέση εργασίας και η ιεραρχία ανάμεσα στις θέσεις εργασίας.
- **Κινητοποίηση:** Η κινητοποίηση είναι κομμάτι της εφαρμογής της στρατηγικής και περιλαμβάνει ενέργειες που έχουν να κάνουν με τη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει την ηγεσία, την επικοινωνία, το ομαδικό πνεύμα εργασία, τη διαμόρφωση συμπεριφορών, την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία σε επίπεδο εργασιακό, αλλά και προσωπικό και τη βελτίωση του ηθικού των στελεχών όλων των βαθμίδων.
- **Ανθρώπινο Δυναμικό:** Το ανθρώπινο δυναμικό είναι κομμάτι της εφαρμογής της στρατηγικής και περιλαμβάνει τις ενέργειες εκείνες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, που εστιάζουν σε στοιχεία όπως είναι η μισθοδοσία, οι προσλήψεις και η τήρηση των κανόνων από την πλευρά της εταιρείας απέναντι στους εργαζόμενους.

- **Έλεγχος:** Ο έλεγχος είναι κομμάτι της αξιολόγησης της στρατηγικής και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που συνδέονται με την εξασφάλιση ότι τα πραγματικά αποτελέσματα θα συγκλίνουν στα σχεδιασμένα αποτελέσματα. Οι κύριες δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στον έλεγχο είναι ο έλεγχος ποιότητας, ο οικονομικός έλεγχος, ο έλεγχος πωλήσεων, ο έλεγχος των αποθεματικών κτλ.

3.7.1 Προγραμματισμός

Αν υπάρχει ένα πράγμα το οποίο είναι σίγουρο ότι θα συμβεί σε κάθε επιχείρηση, αυτό είναι η αλλαγή. Ο σωστός προγραμματισμός αποτελεί τη γέφυρα ανάμεσα στο παρόν και στο μέλλον και αυξάνει την πιθανότητα επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Με τον όρο προγραμματισμό περιγράφουμε τη διαδικασία την οποία κάνει κάθε επιχείρηση σχετικά με το πότε πρέπει να κάνει κάποια ενέργεια, ώστε αυτή να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και προετοιμάζεται ώστε να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που θα παρουσιαστούν.

Τα σημαντικότερα επιτεύγματα για μια επιχείρηση που κάνει σωστό προγραμματισμό είναι:

- Μπορεί να αποτρέψει το φαινόμενο του να εργάζονται οι υπάλληλοι σκληρά και να μην έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Βοηθά την επιχείρηση να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με βάση τη δεδομένη προσπάθεια.
- Επιτρέπει στην επιχείρηση να λάβει καλύτερες αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη πολλούς παράγοντες και εστιάζοντας στους πιο σημαντικούς από αυτούς.
- Επιτρέπει στην επιχείρηση να προβλέψει έγκαιρα και να αξιοποιήσει ευκαιρίες, καθώς και να αποφύγει απειλές που θα παρουσιαστούν στο εξωτερικό περιβάλλον

- Μπορεί να προετοιμαστεί για όλα τα πιθανά ενδεχόμενα και για όλες τις πιθανές αλλαγές που μπορεί να χρειαστούν
- Βοηθά την επιχείρηση να οργανώσει αποτελεσματικότερα τους πόρους της ώστε να εκτελέσει τα έργα της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- Βοηθά την επιχείρηση να αποφύγει απώλειες σε πόρους είτε ανθρώπινους είτε οικονομικούς.
- Βοηθά την επιχείρηση να είναι συνολικά πιο αποτελεσματική και να αυξήσει το κέρδος της.
- Βοηθά να προσδιορίσει με ακρίβεια τους στόχους τους και τι πρέπει να κάνει ο καθένας προκειμένου αυτοί να επιτευχθούν
- Επιτρέπει στην επιχείρηση το δικαίωμα να δώσει την απάντηση για το κατά πόσον δικαιολογούνται οι προσπάθειες, ο κόπος και το κόστος προκειμένου να επιτευχθούν κάποιοι στόχοι.
- Μπορεί να έχει θετική επίδραση στην απόδοση του κάθε υπαλλήλου και συνολικά του οργανισμού

Ο προγραμματισμός είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της αποτελεσματικής χάραξης της στρατηγικής. Παρότι όμως είναι τόσο σημαντικός, αποτελεί το κομμάτι που τα διευθυντικά στελέχη παραμελούν περισσότερο. Η διαδικασία του προγραμματισμού θα πρέπει να περιλαμβάνει διευθυντικά και υπαλληλικά στελέχη από ολόκληρη την επιχείρηση. Ο χρονικός ορίζοντας του προγραμματισμού διαφοροποιείται και υπολογίζεται ότι πρέπει να είναι:

- Από δύο έως πέντε έτη για τα **ανώτατα διευθυντικά στελέχη**
- Μέχρι έξι μήνες για τα **κατώτερα διευθυντικά στελέχη**

Το σημαντικό ωστόσο είναι ότι ο προγραμματισμός θα πρέπει να γίνεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και σε αυτό να εμπλέκονται όχι μόνο τα διευθυντικά στελέχη, αλλά και οι υπάλληλοι της επιχείρησης ώστε να αντιλαμβάνονται τους στόχους και να αποκτούν δέσμευση ως προς την επίτευξη τους.

Ο προγραμματισμός δεν είναι απλά η προέκταση του παρελθόντος και του παρόντος στο μέλλον. Περιλαμβάνει ακόμα την ανάπτυξη των αποστολών, τις

προβλέψεις για μελλοντικά γεγονότα και τάσεις, τη θέσπιση σκοπών και την επιλογή στρατηγικών προκειμένου να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι σκοποί.

Ένας από τους στόχους του προγραμματισμού είναι η βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων. Καθιστώντας ευκρινείς και σαφείς σκοπούς και επικοινωνώντας αυτούς σωστά προς το προσωπικό η διοίκηση της επιχείρησης εξασφαλίζει τη καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζόμενων και τη διαρκή προσπάθεια επίτευξης των σκοπών αυτών. Η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να εξελιχθεί σε ένα από τα σπουδαιότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Το στρατηγικό μάντζμεντ ως διαδικασία περιλαμβάνει τη δημιουργία αποτελεσματικών συνεργασιών μέσα στην επιχείρηση. Ο προγραμματισμός επιτρέπει στην επιχείρηση να υιοθετήσει σε προγενέστερο στάδιο στοιχεία που θα είναι απαραίτητα στο μέλλον. Αυτό δηλαδή που κάνει τον προγραμματισμό τόσο σημαντικό είναι ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργεί τις εξελίξεις και να είναι απόλυτα προετοιμασμένη για αυτές, αντί απλά να ακολουθεί.

3.7.2 Οργάνωση

Σκοπός της οργάνωσης είναι να επιτύχει συντονισμένες ενέργειες ορίζοντας καθήκοντα και αρμοδιότητες. Η οργάνωση της εταιρείας συνεπάγεται με το να οριστεί ποιος κάνει τι. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα στην ιστορία, όπου λιγότερο ισχυρές επιχειρήσεις κατάφεραν να ανταγωνιστούν σε ικανοποιητικό βαθμό πανίσχυρες επιχειρήσεις χάρη στην καλή οργάνωση.

Μια καλά οργανωμένη επιχείρηση έχει σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα στελέχη με μεγάλο κίνητρο οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι στην επιτυχία της επιχείρησης. Οι πόροι της επιχείρησης κατανέμονται πιο αποτελεσματικά σε μια επιχείρηση με καλή οργάνωση. Η λειτουργία της οργάνωσης μπορεί να επιμεριστεί σε τρεις βασικές λειτουργίες:

1. Ο διαχωρισμός των καθηκόντων σε έργα (εξειδίκευση στην εργασία).
2. Ο συνδυασμός των διαφόρων εργασιών ώστε να δημιουργηθούν τμήματα.
3. Ο καθορισμός των ευθυνών σε κάθε μέλος της ομάδας και η δημιουργία ιεραρχίας μέσα στην ομάδα.

Ο συνδυασμός εργασιών προκειμένου να δημιουργηθούν τμήματα είναι μια οργανωτική δομή η οποία ορίζει τον έλεγχο ως προς κάθε εργασία και τη γραμμή εξουσίας ώστε να οριστεί πως φτάνουν οι απαραίτητες πληροφορίες μέχρι τη Διοίκηση. Οι αλλαγές στη στρατηγική συνήθως απαιτούν και αλλαγές στη δομή, επειδή μια θέση εργασίας μπορεί να δημιουργηθεί, να αλλάξει αντικείμενο (παρεμφερής λειτουργία) ή ακόμα και να πάψει να υπάρχει.

Η οργανωτική δομή ορίζει πως κατανέμονται οι πόροι και πως ορίζονται οι σκοποί για την επιχείρηση. Για παράδειγμα μια επιχείρηση που κατανέμει τους πόρους και ορίζει τους σκοπούς με βάση γεωγραφικά κριτήρια διαφοροποιείται σημαντικά από μια επιχείρηση που λειτουργεί με βάση το προϊόν ή τον πελάτη. Στο κεφάλαιο 4 'Η Δομή της επιχείρησης' υπάρχει αναλυτικά το πως επηρεάζεται η λειτουργία της επιχείρησης ανάλογα με τη δομή που θα επιλέξει.

Ο καταμερισμός ευθυνών μέσα στις ομάδες είναι μια ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία. Χαρακτηριστικά σε πολλά βιβλία αναφέρεται ότι το πόσο καλός είναι ένας μάνατζερ φαίνεται από το πως λειτουργεί η ομάδα του όταν αυτός δεν είναι εκεί. Οι εργαζόμενοι σήμερα έχουν πολύ καλύτερη εκπαίδευση από ότι είχαν στο παρελθόν και είναι πιο ικανοί στο να συμμετέχουν στη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Τις περισσότερες μάλιστα φορές αναμένουν να αποφασίσουν μαζί με τη διοίκηση σχετικά με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους και στη συνέχεια να κριθούν από την αποτελεσματικότητά τους σε αυτά. Για τους παραπάνω λόγους ο καταμερισμός ευθυνών και εργασιών μέσα στις ομάδες θεωρείται κομμάτι του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

3.7.3 Παρακίνηση

Η παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία της ενέπνευσης των ανθρώπων να εκπληρώσουν ορισμένους στόχους. Η παρακίνηση εξηγεί γιατί κάποιοι εργάζονται πιο σκληρά από άλλους. Οι **σκοποί**, οι στρατηγικές και οι πολιτικές δεν θα έχουν την αναμενόμενη αποτελεσματικότητα αν δεν υπάρξει η απαιτούμενη παρακίνηση. Η διαδικασία της παρακίνησης εξαρτάται από τις παρακάτω παραμέτρους

- Την ικανότητα της ηγεσίας της επιχείρησης να εμπνεύσει τους εργαζόμενους.
- Τη δυναμική της ομάδας.
- Το πόσο ανεπτυγμένη είναι η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση.
- Την ευελιξία που παρουσιάζει το σύνολο της επιχείρησης ως προς την αλλαγή.

Όταν οι διευθυντές και οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης καταβάλουν τη μέγιστη προσπάθεια για να επιτύχουν υψηλή παραγωγικότητα αυτό υποδηλώνει ότι η διοίκηση της επιχείρησης αποτελείται από καλούς ηγέτες.

Οι **καλοί ηγέτες** δημιουργούν συμπάθειες με το προσωπικό τους, Συμπάσχουν με τις ανάγκες και τις ανησυχίες τους και προσπαθούν να δώσουν το καλό παράδειγμα όντας αξιόπιστοι και δίκαιοι. Η ηγεσία περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός οράματος για το μέλλον της επιχείρησης και την ενέπνευση όλων των εμπλεκομένων ώστε να επιτευχθεί αυτό το όραμα.

Υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που αναγνωρίζονται γενικότερα στους καλούς ηγέτες. Αυτά είναι η καλή γνώση της δουλειάς και του αντικειμένου τους, η υψηλή αυτοεκτίμηση, η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα. Επίσης σύμφωνα με έρευνες οι ηγέτες που λειτουργούν δημοκρατικά τείνουν να έχουν καλύτερα αποτελέσματα από τους ηγέτες που είναι λιγότερο διαλλακτικοί.

Η **δυναμική της ομάδας** παίζει επίσης πολύ σημαντικό ρόλο στο ηθικό των εργαζομένων. Οι άτυπες ομάδες ή απλοί συνασπισμοί δημιουργούνται σε κάθε επιχείρηση και η στάση τους μπορεί να είναι από απολύτως θετική μέχρι εντελώς αρνητική απέναντι στη διοίκηση της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό για τους ηγέτες της επιχείρησης να εντοπίζουν εγκαίρως αυτές τις άτυπες ομάδες, να αντιλαμβάνονται το "σφυγμό" τους και να τις λαμβάνουν υπόψη κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι ηγέτες των άτυπων ομάδων είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντικοί στη διαμόρφωση και εφαρμογή των αλλαγών. Η **επικοινωνία** μέσα στις άτυπες ομάδες καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή μη μιας αλλαγής. Η καλή αμφίδρομη επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να κερδηθεί η υποστήριξη για την επίτευξη των ανά τομέα στόχων και στρατηγικών. Όταν υπάρχει σωστή επικοινωνία από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη, αυτό μπορεί να ενθαρρύνει και την αντίστροφη επικοινωνία.

Η διοίκηση της ομάδας και κατ' επέκταση της επιχείρησης γίνεται σαφώς ευκολότερη όταν οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται να συζητούν για τα θέματα που τους απασχολούν, τις ανησυχίες τους, τα προβλήματα τους και τους παρέχονται συμβουλές για το πως να ξεπεράσουν. ένας από τους λόγους που θεσπίστηκε το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι για να ενισχύσει και να υποστηρίξει την επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση, ανάμεσα σε όλες τις βαθμίδες.

Οι διευθυντές του αύριο θα πρέπει να μπορούν να κάνουν τους ανθρώπους τους να δεσμεύονται με τη δουλειά τους, είτε πρόκειται για έναν απλό χειριστή μηχανής, είτε πρόκειται για τον αντιπρόεδρο της εταιρείας. Το κλειδί για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος είναι οι μάνατζερ να κατανοήσουν ότι πρέπει να αποκτήσουν ουσιαστική σχέση με τους υφισταμένους τους και όχι απλά να μοιράζονται από κοινού πληροφορίες και να λαμβάνουν αποφάσεις.

3.7.4 Ανθρώπινο δυναμικό

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση είναι ο σημαντικότερος πόρος. Χωρίς αυτούς η επιχείρηση δε θα μπορούσε να υπάρξει και να λειτουργήσει. Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζεται να διαχειριστούν σωστά τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτές, εάν θέλουν οι εργαζόμενοι να είναι αποδοτικοί και να λειτουργούν αποτελεσματικά στην προσπάθεια της επιχείρησης να πετύχει τους στόχους της.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, που έχουν την τάση να «βλέπουν μπροστά», η προσπάθεια να δημιουργηθούν αποδοτικοί και αποτελεσματικοί εργαζόμενοι, απαιτεί σωστή προετοιμασία στη «διαχείριση των ανθρώπων», η οποία ξεφεύγει από τα όρια της «παραδοσιακής» διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και περιλαμβάνει την ανάπτυξη συστημάτων για σχεδιασμό, παρακολούθηση, αξιολόγηση, κατάρτιση και ανάπτυξη. Στόχος των παραπάνω διαδικασιών είναι να εναρμονίσουν τις εσωτερικές ανάγκες της επιχείρησης με τις εξωτερικές απαιτήσεις που προέρχονται από την αγορά.

Τα βασικά καθήκοντα του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνουν¹¹:

- Τη στελέχωση και την επιλογή προσωπικού
- Την καθιέρωση σωστών συνθηκών εργασίας
- Την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού
- Την αξιολόγηση του προσωπικού
- Τις σχέσεις των υπαλλήλων μεταξύ τους, αλλά και με τη διεύθυνση
- Νομικά θέματα που αφορούν το προσωπικό. Τέτοια θέματα μπορεί να περιλαμβάνουν από την τακτοποίηση των ασφαλιστικών φορέων, μέχρι δυνατότητα αναφοράς απατών εντός της επιχείρησης.

Ο τρόπος που λειτουργεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζεται σημαντικά από το μέγεθος της επιχείρησης.

11 Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P.(2011), "Fundamentals of Human Resource Management (fourth edition" McGraw-Hill/Irwin (σελ. 4-6)

Ορισμένες **μικρές επιχειρήσεις** μπορεί να έχουν μικρά τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία ασχολούνται με προσλήψεις και απολύσεις προσωπικού, τις πληρωμές των μισθών και τις συνθήκες εργασίας, αλλά να μην εμπλέκονται στην ανάπτυξη του προσωπικού και στην παροχή ευκαιριών για εξέλιξη στην καριέρα.

Σε αντίθεση **σε μεγάλες επιχειρήσεις** ενδέχεται να υπάρχουν εξειδικευμένα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία είναι οργανωμένα σε επιμέρους τμήματα και τα οποία ασχολούνται με τη διαμόρφωση και την εφαρμογή πολιτικών εντός του οργανισμού.

Η απασχόληση προσωπικού αποκλειστικά σε θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό δημιουργεί μια κεντροποιημένη διαχείριση, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία σταθερών διαδικασιών σε πολλά θέματα που αφορούν το προσωπικό, ενώ παράλληλα επιτρέπει στους υπόλοιπους πόρους της επιχείρησης να μην αναλώνονται σε θέματα που αφορούν την διαχείριση του προσωπικού.

Στις περιπτώσεις που υπάρχει κεντροποιημένη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, η εμπλοκή των διευθυντών του κάθε τομέα απαιτείται μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως οι νέες προσλήψεις, η δημιουργία σωστού εκπαιδευτικού προγράμματος κτλ.

Για να γίνει κατανοητό το πώς ορισμένοι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, θα δούμε ένα παράδειγμα από τη στελέχωση. Στόχος της δραστηριότητας αυτής είναι να εξασφαλιστεί ότι ανά πάσα στιγμή θα υπάρχει το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να διασφαλιστούν οι απαιτήσεις της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη έναν αριθμό από παράγοντες στους οποίους συμπεριλαμβάνονται πιθανές μεταβολές στις ανάγκες για προσωπικό, νέες δυνατότητες που πιθανό να χρειάζεται να έχει το προσωπικό της επιχείρησης, πιθανές αποχωρήσεις

προσωπικού κ.α. Όλα αυτά θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό πριν ξεκινήσει η στελέχωση της επιχείρησης.

Οι παραπάνω παράγοντες με τη σειρά τους μπορεί να επηρεαστούν από μια σειρά από άλλους παράγοντες, όπως είναι η μεταβολή στη ζήτηση των προϊόντων της επιχείρησης, την αξιοποίηση μιας νέας τεχνολογίας, οικονομικές και δημογραφικές αλλαγές κ.α. Η μεγαλύτερη δυσκολία σε όλο αυτό το σχεδιασμό είναι ότι ορισμένες από αυτές τις μεταβολές είναι δύσκολο να προβλεφτούν στα πλαίσια του σχεδιασμού.

Από τη στιγμή που θα ξεκινήσει η διαδικασία στελέχωσης, μια σειρά από διαφορετικούς παράγοντες μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία. Ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες είναι πιθανό να προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες, τους οποίους η επιχείρηση δε μπορεί να ελέγξει. Για παράδειγμα όταν θα σχεδιάζονται οι προδιαγραφές για μια θέση εργασίας, θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην κατάσταση που υπάρχει στην τοπική αγορά εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες που έχουν οι άνθρωποι στην συγκεκριμένη περιοχή, τον ανταγωνισμό που υπάρχει από άλλους εργαζόμενους, τους μισθούς σε αντίστοιχες θέσεις και κοινωνικά/δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Με βάση τα παραπάνω αν για μια θέση εργασίας η διαθέσιμη αγορά εργασίας είναι μικρή και η προσφορά σε αντίστοιχες θέσεις μεγάλη, η επιχείρηση ενδεχομένως να αναγκαστεί να προσφέρει καλύτερους όρους προκειμένου να πείσει τους υποψήφιους που θέλει, να κάνουν αίτηση για τη θέση.

Επίσης κατά τη διαμόρφωση των θέσεων εργασίας, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει προσοχή και σε άλλα θέματα, νομικής φύσεως, όπως είναι η παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους, η αποφυγή των φυλετικών διακρίσεων κ.α., προκειμένου να μην έχει νομικά προβλήματα.

Εκτός των όσων έχουν ήδη προαναφερθεί η επιχείρηση θα πρέπει ακόμα να εστιάσει την προσοχή της σε θέματα που σχετίζονται με:

- Το κόστος που θα έχει η προβολή/ διαφήμιση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.
- Τις σχέσεις που πιθανόν να υπάρχουν ανάμεσα στην επιχείρηση και σε άλλους φορείς όπως είναι πανεπιστήμια, σχολεία κ.α.
- Δεσμεύσεις που μπορεί να έχει κάνει η επιχείρηση απέναντι στην τοπική κοινότητα.
- Ευκαιρίες για την ανάπτυξη του προσωπικού, στα πλαίσια εκπαίδευσης.

Τέλος όπως έχουμε ήδη αναφέρει η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της πιθανές μελλοντικές αλλαγές και να φροντίσει ώστε το προσωπικό που θα προσληφθεί να έχει χαρακτηριστικά ικανά να καλύψουν μελλοντικές τεχνολογικές αλλαγές και με δυνατότητα μετεκπαίδευσης εφόσον αυτό απαιτηθεί.

3.7.5 Έλεγχος

Η δραστηριότητα του ελέγχου περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες οι οποίες απαιτούνται προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει πραγματικά να λειτουργήσει με βάση τις σχεδιασμένες διαδικασίες. Όλοι οι μάνατζερ σε μια επιχείρηση έχουν ελεγκτικές αρμοδιότητες, όπως για παράδειγμα τον έλεγχο της απόδοσης και οφείλουν να κάνουν όλες τις απαιτούμενες ενέργειες ώστε να αποφύγουν περιστατικά μειωμένης απόδοσης.

Η δραστηριότητα του ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντική ως προς το να καταστήσει επιτυχημένη μια στρατηγική. Η διαδικασία του ελέγχου αποτελείται από τα 4 παρακάτω βήματα:

- Καθορισμός του πρότυπου τρόπου λειτουργίας
- Μέτρηση της ατομικής και της γενικής επιχειρησιακής λειτουργίας
- Σύγκριση της πραγματικής απόδοσης σε σχέση με τη βάση σχεδιασμού (βήμα 1) αναμενόμενη απόδοση
- Διορθωτικές κινήσεις όπου χρειάζεται

Η μέτρηση της ατομικής απόδοσης συχνά διεξάγεται αναποτελεσματικά ή και δε διεξάγεται καθόλου. Ορισμένοι λόγοι που συμβαίνει αυτό είναι ότι η αξιολόγηση μπορεί να δημιουργήσει αντιπαραθέσεις τις οποίες οι περισσότεροι μάνατζερ θέλουν να αποφεύγουν, απαιτούν περισσότερο χρόνο από ότι οι μάνατζερ θέλουν να αφιερώσουν σε αυτό το κομμάτι και επίσης μπορεί να χρειάζονται δεξιότητες τις οποίες οι μάνατζερ δεν διαθέτουν.

Δεν υπάρχει καμία μέθοδος αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης η οποία να είναι ευρέως αποδεκτή. Για το λόγο αυτό η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δοκιμάζει διάφορες μεθόδους ώστε να εντοπίσει αυτή που θεωρεί καταλληλότερη.

3.8 Η λειτουργία Μάρκετινγκ

3.8.1 Τα βασικά χαρακτηριστικά του μάρκετινγκ

Ο όρος μάρκετινγκ είναι δύσκολο να οριστεί, καθώς υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία ορισμών που τον ακολουθεί. Οι ορισμοί αυτοί ξεκινάνε από θεωρίες που θεωρούν το μάρκετινγκ ως μια λειτουργία η οποία έχει στόχο να ικανοποιήσει ανθρώπινες ανάγκες και καταλήγουν σε θεωρίες οι οποίες εστιάζουν περισσότερο στην επιχείρηση. Οι προσεγγίσεις αυτές ορίζουν το μάρκετινγκ ως την προσπάθεια της επιχείρησης να εντοπίσει/ δημιουργήσει τις ανάγκες των πελατών και να τις ικανοποιήσει με τρόπο κερδοφόρο για την επιχείρηση. Ένας απλοποιημένος ορισμός για το μάρκετινγκ θα ήταν ότι είναι η διαδικασία με την οποία εξασφαλίζεται ότι οι απαιτήσεις της αγοράς μετασχηματίζονται σε προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία είναι επικερδή για την επιχείρηση.

Αυτή η έννοια του Μάρκετινγκ ως η λειτουργία που συνδέει τις ανάγκες της αγοράς με τους διάφορους τομείς της επιχείρησης, είναι η κεντρική ιδέα των σύγχρονων μεθόδων μάρκετινγκ. Η ιδέα αυτή στηρίζεται στην προσέγγιση που βάζει τον πελάτη στο κέντρο της επιχείρησης και είναι γνωστή ως πελατοκεντρική προσέγγιση. Στην προσέγγιση αυτή, πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης είναι να προσδιορίσει με επιτυχία τις ανάγκες της αγοράς και στη συνέχεια να τις ικανοποιήσει με τρόπο που να αποφέρει κέρδος.

Στην πράξη, βέβαια δεν καταφέρνουν όλες οι επιχειρήσεις να εφαρμόσουν τις πελατοκεντρικές θεωρίες. Οι επιχειρήσεις αυτές, συνήθως τοποθετούν την πώληση στο κέντρο του ενδιαφέροντος αδιαφορώντας για τον προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη. Η προσέγγιση αυτή, αν και μπορεί σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο να φέρει πωλήσεις και κέρδη στην επιχείρηση, μακροχρόνια δε θα έχει θετικά αποτελέσματα. Είναι πλέον αποδεκτό ότι η πελατοκεντρική προσέγγιση είναι η ενδεδειγμένη ακόμα και για επιχειρήσεις

που δεν έχουν ως πρωταρχικό στόχο την επίτευξη κέρδους, όπως είναι δημόσιοι οργανισμοί και Μη Κερδοσκοπικές Επιχειρήσεις.

Σε κάθε περίπτωση το μάρκετινγκ περιλαμβάνει μια ευρεία γκάμα δραστηριοτήτων που ξεπερνούν πολύ την απλή ιδέα της δημιουργίας ενός προϊόντος προς πώληση και τείνουν περισσότερο προς το να δώσουν πληροφόρηση σχετικά με τη δημιουργία σωστής στρατηγικής.

Οι κυριότερες από αυτές τις δραστηριότητες είναι¹²:

1. Η ανάλυση του πελάτη
2. Οι πωλήσεις προϊόντων/ υπηρεσιών
3. Ο σχεδιασμός προϊόντων/ υπηρεσιών
4. Η τιμολόγηση
5. Η διανομή
6. Η έρευνα μάρκετινγκ
7. Η ανάλυση κόστους/ κέρδους

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η επιχείρηση στην προσπάθεια της να πετύχει τους παραπάνω στόχους, έρχεται σε επαφή με πολλές εξωτερικές επιρροές, είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Αυτή η σχέση του μάρκετινγκ με το εξωτερικό περιβάλλον, είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης.

3.8.2 Η ανάλυση του πελάτη

Η ανάλυση του πελάτη είναι η εξέταση και η αξιολόγηση των αναγκών και των επιθυμιών του. Περιλαμβάνει το συντονισμό ερευνών σχετικά με το τι επιθυμούν οι πελάτες, την ανάλυση αυτών των ερευνών, την ανάλυση των πληροφοριών που προέρχονται από τους πελάτες, τον σχηματισμό πρότυπων πελατών και την τμηματοποίηση της πελατείας.

12 Ferrel O.C., Hartline M. D., (2011) "Marketing Strategy (fifth edition)" Cengage Learning (σελ. 19 - 24)

Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την ανάλυση των πελατών μπορεί να αποδειχτούν καθοριστικής σημασίας στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής αποστολής για την επιχείρηση. Το προφίλ των πελατών, συνολικά, μπορεί να αποκαλύψει δημογραφικά χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να αξιοποιηθούν προκειμένου να δημιουργηθεί το προφίλ των πελατών, οι οποίοι αποτελούν στόχο της επιχείρησης.

Ο εντοπισμός των αναγκών του πελάτη είναι κάτι που αφορά όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και η επιχείρηση θα πρέπει να ενθαρρύνει όλους τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε αυτό που ονομάζεται "ανάλυση του πελάτη"

3.8.3 Οι πωλήσεις προϊόντων/ υπηρεσιών

Το πόσο επιτυχημένη είναι μια στρατηγική τείνει να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσον η επιχείρηση επιτυγχάνει πωλήσεις. Η πώληση εξαρτάται από πολλές δραστηριότητες, οι οποίες εμπíπτουν στον τομέα του μάρκετινγκ, όπως είναι η διαφήμιση, οι προωθητικές ενέργειες, η προσωπική πώληση, η διαχείριση των πωλήσεων και οι σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Αυτές οι ενέργειες είναι ιδιαίτερα σημαντικές όταν μια επιχείρηση κυνηγά να μπει σε μια αγορά. Η αποτελεσματικότητα των εργαλείων πώλησης διαφοροποιείται όταν πρόκειται για εταιρική πώληση και για λιανική πώληση. Έχει παρατηρηθεί ότι η προσωπική πώληση είναι καταλληλότερη για συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων, ενώ η διαφήμιση λειτουργεί αποτελεσματικότερα στους "απλούς" πελάτες.

Ο εντοπισμός των δυνάμεων και των αδυναμιών στις πωλήσεις είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που πρέπει να εντοπιστούν στον έλεγχο του εσωτερικού περιβάλλοντος. Με δεδομένη τη **στροφή της διαφήμισης προς το Internet** αναπτύσσεται η τάση το κόστος της διαφήμισης να εξαρτάται άμεσα από την επιτυχία της πώλησης. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή μέθοδο

της διαφήμισης, όπου η τιμή εξαρτιόταν από το πόσοι αναμένεται να δουν τη διαφήμιση. Η δυνατότητα αυτή, που ονομάζεται "pay per click", εκμεταλλεύεται την τεχνολογία και δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να πληρώνουν μόνο εφόσον υπάρξει "πώληση"

3.8.4 Ο σχεδιασμός προϊόντων/ υπηρεσιών

Ο σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως είναι η τοποθέτηση του προϊόντος, η ύπαρξη εγγύησης, η συσκευασία, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, οι δυνατότητες, το στυλ, η ποιότητα κτλ.

Ο σχεδιασμός του προϊόντος ή της υπηρεσίας αποκτά ακόμα μεγαλύτερη αξία όταν η επιχείρηση κυνηγά την ανάπτυξη του προϊόντος ή τη διαφοροποίηση.

Μια από τις πιο αποτελεσματικές τεχνικές σχεδιασμού είναι μέσω των τεστ μάρκετινγκ. Τα τεστ αυτά επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να δοκιμάσουν διάφορα μείγματα μάρκετινγκ και να εκτιμήσουν τις μελλοντικές τους πωλήσεις.

Προκειμένου να διεξαχθεί ένα τεστ μάρκετινγκ η επιχείρηση θα πρέπει να πάρει αποφάσεις, όπως σε πόσες και σε ποιες πόλεις θα διεξάγει το τεστ, για πόσο διάστημα, τι πληροφορίες θέλει να μαζέψει και τι ενέργειες θα κάνει εφόσον ολοκληρώσει το τεστ.

Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις που απευθύνονται σε τελικούς καταναλωτές και λιγότερο όταν το προϊόν ή η υπηρεσία απευθύνεται σε άλλη επιχείρηση. Επιπλέον μπορούν να προστατεύσουν την επιχείρηση από το να "τοποθετήσει" χρήματα σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία η οποία δεν αναμένεται να έχει το προσδοκώμενο ενδιαφέρον από το κοινό.

3.8.5 Η τιμολόγηση

Η τιμή ενός προϊόντος είναι ίσως το πιο βασικό χαρακτηριστικό του. Θεωρώντας δεδομένο ότι η τιμή ενός προϊόντος επηρεάζεται από τις αποφάσεις της επιχείρησης σχετικά με την τιμολόγηση των προϊόντων και την προσπάθεια επίτευξης του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους, καθώς και από το στάδιο ωριμότητας του προϊόντος, υπάρχουν μια σειρά ακόμη από παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή του προϊόντος.

Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι:

1. Καταναλωτές
2. Κυβερνήσεις
3. Προμηθευτές
4. Διανομείς
5. Ανταγωνιστές
6. Το κόστος παραγωγής
7. Οι τιμές παρόμοιων προϊόντων
8. Η ευαισθησία του αγοραστικού κοινού στις αλλαγές της τιμής

Στην περίπτωση της τιμολόγησης με βάση το κόστος παραγωγής, αυτή προκύπτει με βάση το κόστος που έχει το προϊόν για να κατασκευαστεί ή να αγοραστεί από την επιχείρηση. Σε αυτό το κόστος η επιχείρηση προσθέτει ένα περιθώριο κέρδους και με βάση αυτό προκύπτει η τελική τιμή του προϊόντος. Η προσέγγιση αυτή είναι αρκετά συνηθισμένη στις μικρές επιχειρήσεις, όπου είναι εύκολος ο υπολογισμός του κόστους και η ευαισθησία των αγοραστών σε μια αλλαγή τιμής είναι σχετικά περιορισμένη.

Το χαρακτηριστικό της παραπάνω περίπτωσης είναι ότι ο καθορισμός της τιμής του προϊόντος, εξαρτάται από τρίτους οργανισμούς, όπως είναι οι προμηθευτές. Μόνο οι μεγάλοι οργανισμοί ή ενώσεις μικρών οργανισμών μπορούν να αντισταθούν στις πιέσεις των προμηθευτών και να ασκήσουν τελικά έλεγχο πάνω στον καθορισμό της τιμής. Μια επιχείρηση μπορεί επίσης

να επιχειρήσει να έχει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προκειμένου να μπορέσει να προσφέρει καλύτερες τιμές στους τελικούς καταναλωτές.

Οι επιχειρήσεις που τιμολογούν με βάση το κόστος παραγωγής/ απόκτησης του προϊόντος έχουν, όπως αναφέραμε, μικρή ευαισθησία στις αλλαγές των τιμών. Η μόνη περίπτωση που αυτό διαφοροποιείται είναι αν στην ίδια περιοχή δραστηριοποιούνται πολλές μικρές επιχειρήσεις οι οποίες πωλούν παρεμφερή προϊόντα.

Η ανταγωνιστική προσέγγιση με βάση την τιμή ωστόσο συναντάται και σε περιοχές όπου δραστηριοποιείται μικρός αριθμός από ισχυρές επιχειρήσεις, όπου η ανάγκη να αυξηθεί η να δημοκρατηθεί το μερίδιο αγοράς, οδηγεί την αγορά στο να καθορίσει παρόμοιες τιμές μεταξύ όμοιων προϊόντων. Στην περίπτωση αυτή ο ανταγωνισμός, μεταξύ των ηγετών της αγοράς, εντοπίζεται σε θέματα που δεν περιστρέφονται γύρω από την τιμή.

Τέτοια θέματα μπορεί να είναι οι επιπλέον παροχές που υπάρχουν με την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Όταν συμβαίνει αυτό οι δυνάμεις της αγοράς είναι αυτές που καθορίζουν την τιμή και όχι η ίδια η επιχείρηση. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στην αγορά, οι μεταβολές στις τιμές των ανταγωνιστών, η οικονομική ύφεση κ.α. Το ίδιο βέβαια συμβαίνει και με τις επιχειρήσεις που πωλούν προϊόντα τα οποία παρουσιάζουν μεγάλη ελαστικότητα στην τιμή. Στην περίπτωση αυτή οι καταναλωτές και οι ανταγωνιστές ορίζουν την τιμή του προϊόντος.

Οι κυβερνήσεις τέλος μπορούν να βάλουν περιορισμούς σχετικά με την τιμή τον ανταγωνισμό και άλλα θέματα που έχουν αναλυθεί παραπάνω.

3.8.6 Διανομή

Η σημασία της διανομής είναι πάρα πολύ μεγάλη, αφού όσο πετυχημένο και να είναι ένα προϊόν, ο μόνος τρόπος να το αποκτήσει ο καταναλωτής είναι να έχει πρόσβαση σε αυτό. Ο όρος διανομή περιλαμβάνει:

- Την αποθήκευση
- Τα κανάλια διανομής
- Την περιοχή κάλυψης
- Την τοποθέτηση σημείων πώλησης
- Τα επίπεδα αποθεμάτων
- Το χονδρικό εμπόριο και το λιανικό εμπόριο.

Η διανομή γίνεται ακόμα πιο σημαντική όταν η επιχείρηση στοχεύει σε ανάπτυξη της αγοράς της ή να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα δεν πωλούν το προϊόν τους απευθείας στον τελικό καταναλωτή, αλλά χρησιμοποιούν ενδιάμεσους. Η διανομή αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα για μια επιχείρηση, καθώς αφαιρεί σημαντικό κομμάτι από τα πιθανά τους έσοδα.

Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να στήσουν δικό τους δίκτυο διανομής συνήθως έχουν καλύτερη πορεία από αυτές που χρησιμοποιούν ενδιάμεσους για τη διανομή. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι πέραν της απόκτησης ιδιόκτητου δικτύου διανομής, προκειμένου μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της απώλειας εσόδων λόγω χρήσης ενδιάμεσων στη διανομή. Η συχνότερη από αυτές είναι η αποκλειστική συνεργασία και η εν γένει χρήση αποκλειστικών αντιπροσώπων.

3.8.7 Έρευνα Μάρκετινγκ

Η έρευνα μάρκετινγκ είναι η συστηματική συλλογή, καταγραφή και ανάλυση των δεδομένων που σχετίζονται με θέματα γύρω το μάρκετινγκ. Η έρευνα μάρκετινγκ μπορεί να αποκαλύψει σημαντικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Είναι επίσης σημαντικό να επισημάνουμε ότι η έρευνα μάρκετινγκ υποστηρίζει όλες τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις που έχουν αξιόλογα τμήματα έρευνας μάρκετινγκ στηρίζουν μεγάλο μέρος της στρατηγικής τους πάνω σε αυτό.

3.8.8 Ανάλυση Κόστους/ Οφέλους

Η τελευταία λειτουργία του μάρκετινγκ είναι η ανάλυση του κόστους σε σχέση με το όφελος, η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση το κόστος, τα οφέλη και τον κίνδυνο που συνδέονται με τις αποφάσεις μάρκετινγκ.

Τα βήματα που απαιτούνται για να γίνει η ανάλυση κόστους/οφέλους είναι:

1. Ο υπολογισμός του συνολικού κόστους που σχετίζεται με μια απόφαση
2. Ο υπολογισμός του συνολικού οφέλους που σχετίζεται με μια απόφαση
3. Η σύγκριση του συνολικού κόστους με το συνολικό όφελος

Όταν το συνολικό όφελος είναι μεγαλύτερα από το συνολικό κόστος η πρόταση είναι ενδιαφέρουσα. Είναι προφανές ότι υπάρχουν δυσκολίες στο να υπολογιστούν με ακρίβεια ολόκληρο το κόστος και τα οφέλη που μπορεί να έχει μια πρόταση.

Στις περιπτώσεις αυτές που ορισμένα από τα στοιχεία δεν μπορούν να υπολογιστούν με ακρίβεια θα πρέπει να υπολογιστούν κατά προσέγγιση. Ένας ακόμη παράγοντας που θα πρέπει να εξετάζεται κατά την ανάλυση

κόστους/ οφέλους είναι ο κίνδυνος που έχει η κάθε πρόταση. Είναι γενικά αποδεκτό ότι η ανάλυση κόστους/ οφέλους είναι μια ανάλυση που πρέπει να γίνεται κάθε φορά που η επιχείρηση έχει παραπάνω από μια εναλλακτικές για μια πρόταση.

3.8.9 Το Μίγμα Μάρκετινγκ

Ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα του μάρκετινγκ είναι ο σωστός σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ. Το μίγμα μάρκετινγκ είναι από τα βασικότερα στοιχεία του μάρκετινγκ και είναι γνωστό ως τα 4p, από τα αρχικά των λέξεων Product (προϊόν), Price (Τιμή), Place (Διανομή) και Promotion (Προώθηση).

Το μίγμα μάρκετινγκ, είναι τα εργαλεία που χρησιμοποιεί το τμήμα μάρκετινγκ, ώστε να επιτύχει την ανταπόκριση που θέλει από το κοινό στόχο του. Η δουλειά του τμήματος μάρκετινγκ είναι να επιτύχει ένα σωστό, ισορροπημένο μίγμα μάρκετινγκ. Για παράδειγμα στην περίπτωση που έχουμε ένα κακό προϊόν, αλλά μια επιτυχημένη διαφήμιση, δεν μπορούμε να μιλάμε για σωστό μίγμα μάρκετινγκ.

Οι αποφάσεις που λαμβάνει το τμήμα μάρκετινγκ σχετικά με το μίγμα μάρκετινγκ είναι πολλές και αλληλένδετες. Για παράδειγμα σχετικά με το προϊόν το τμήμα μάρκετινγκ καλείται να λάβει αποφάσεις για τη δημιουργία του λογότυπου του προϊόντος, τη συσκευασία, το σχεδιασμό του προϊόντος κ.α.

Τα τελευταία χρόνια, στα πλαίσια της πελατοκεντρικής προσέγγισης, **η θεωρία των 4p, τείνει να αντικατασταθεί από αυτή των 4c.** Η τελευταία προτάθηκε από τον Robert Lauterborn και αντικαθιστά το Product με το Customer needs and wants (Αυτό που χρειάζονται και θέλουν οι πελάτες), το Price με το Cost to the customer (τι κοστίζει στον πελάτη να αποκτήσει το προϊόν), το Place με το Convenience (πόσο εύκολο είναι για τον πελάτη να

φτάσει στο προϊόν) και το Promotion με το *Communication* (πως επικοινωνεί η επιχείρηση με τον πελάτη).

3.9 Η Χρηματοοικονομική Λειτουργία

Η Χρηματοοικονομική λειτουργία της επιχείρησης περιλαμβάνει τρεις αποφάσεις:

- Τις αποφάσεις σχετικά με τις επενδύσεις.
- Τις αποφάσεις σχετικά με τη χρηματοδότηση.
- Τις αποφάσεις σχετικά με το μέρισμα.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι η πιο αναγνωρισμένη μέθοδος για να υπολογιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης στις παραπάνω αποφάσεις. Επειδή οι λειτουργικές ομάδες της επιχείρησης είναι πολύ στενά συνδεδεμένες, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες μπορούν να αποκαλύψουν δυνάμεις ή αδυναμίες στη διοίκηση της επιχείρησης, στο τομέα του μάρκετινγκ, της παραγωγής, της έρευνας και ανάπτυξης και των πληροφοριακών συστημάτων.

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι εξίσου σημαντικοί τόσο για τις επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο την επίτευξη κέρδους όσο και για τις Μη Κερδοσκοπικές Επιχειρήσεις (Μ.Κ.Ε.). Παρότι είναι προφανές ότι οι Μ.Κ.Ε. δεν θα έχουν δείκτες όπως ROI και Κέρδη ανά μετοχή, παρόλα αυτά θα έχουν άλλες ενδείξεις οι οποίες θα τους επιτρέπουν να αξιολογούν την πορεία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Για παράδειγμα ένας ζωολογικός κήπος μπορεί να χρησιμοποιεί ένα δείκτη για να παρακολουθεί τη σχέση των χρημάτων που δίνονται για τη σίτιση των ζώων σε σχέση με τον αριθμό των επισκεπτών. Με βάση αυτό γίνεται αντιληπτό ότι η χρήση των χρηματοοικονομικών δεικτών μπορεί να ξεφεύγει από τους κλασικούς αριθμοδείκτες και με τη χρήση φαντασίας να καταλήγουμε σε δείκτες οι οποίοι είναι πιο χρήσιμοι ανά περίπτωση.

Οι **αποφάσεις για τις επενδύσεις** σχετίζονται με την τοποθέτηση και επανατοποθέτηση των κεφαλαίων και των πόρων της επιχείρησης σε έργα, προϊόντα, πάγιο εξοπλισμό και τμήματα της επιχείρησης. Εφόσον δημιουργηθούν οι στρατηγικές της επιχείρησης, οι αποφάσεις σχετικά με την τοποθέτηση των κεφαλαίων και των πόρων είναι απαραίτητες προκειμένου να υλοποιηθούν οι στρατηγικές.

Οι **αποφάσεις σχετικά με τη χρηματοδότηση** καθορίζουν τον καλύτερο τρόπο δόμησης του κεφαλαίου που απαιτείται για την χρηματοδότηση των επενδύσεων. Οι αποφάσεις αυτές περιλαμβάνουν την εξέταση διαφόρων μεθόδων με τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει κεφάλαια (αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, δανεισμό, πώληση πάγιων περιουσιακών στοιχείων ή συνδυασμό των παραπάνω). Οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να εξετάζονται τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Οι **αποφάσεις σχετικά με το μέρισμα** αφορούν θέματα όπως για παράδειγμα το ποσοστό των κερδών που θα επιστραφεί στους μετόχους, η σταθερότητα του μερίσματος και η εξαγορά ή έκδοση μετοχών. Οι αποφάσεις αυτές καθορίζουν το ποσοστό των κερδών που θα παραμείνουν στην επιχείρηση, έναντι του ποσοστού των κερδών που θα δοθεί ως μέρισμα. Τα οφέλη της επιχείρησης από το μοίρασμα των κερδών σε μερίσματα πρέπει να ισορροπούν με αυτά που προορίζονται για επανεπένδυση στην επιχείρηση. Αυτό πολλές φορές είναι αρκετά δύσκολο αφού δεν υπάρχει κάποιο ποσοστό κερδών το οποίο να έχει αποδειχτεί ότι είναι το κατάλληλο για να δίνεται ως μέρισμα.

Τα οφέλη για μια επιχείρηση που αποφασίζει να δώσει μέρισμα στους μετόχους μπορεί να είναι μικρότερα από τα οφέλη που θα είχε αν επανεπένδυε το ποσό στην επιχείρηση. Οι κυριότεροι λόγοι που μια επιχείρηση δίνει μέρισμα ακόμα και όταν δεν την συμφέρει είναι:

- Η πληρωμή μερίσματος είναι **συνήθεια για τον μέτοχο**. Αδυναμία της επιχείρησης να πληρώσει το μέρισμα μπορεί να στιγματίσει την επιχείρηση, ενώ ακόμη και αλλαγή στο ποσό του μερίσματος θεωρείται συχνά οϊωνός για το μέλλον της επιχείρησης.

- Τα μερίσματα αποτελούν το **λόγο αγοράς μιας μετοχής** για ορισμένους επενδυτές.
- Οι **μέτοχοι ζητάνε το μέρισμα**, ακόμα και αν το συμφέρον της επιχείρησης είναι να επενδύσει το ποσό αυτό μέσα στην επιχείρηση
- Υπάρχει ένας μύθος ότι **όταν η επιχείρηση πληρώνει μέρισμα η μετοχή της ανεβαίνει**

3.10 Η λειτουργία της παραγωγής

Η λειτουργία της παραγωγής για μια επιχείρηση αποτελείται από όλες εκείνες τις δραστηριότητες με τις οποίες μετατρέπονται οι εισροές σε τελικά προϊόντα και υπηρεσίες. Περιλαμβάνει όλα τα θέματα σχετικά με τις εισροές, τη μετατροπή τους και στη συνέχεια τις εκροές από την παραγωγή τους στις επιχειρήσεις μέχρι την πώληση τους στις αγορές.

Οι εργασίες που σχετίζονται με τη λειτουργία της παραγωγής συχνά καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος των πόρων της επιχείρησης σε ανθρώπους και πάγιο εξοπλισμό. Οι κυριότερες εργασίες που περιλαμβάνονται στη λειτουργία της παραγωγής είναι:

- **Διαδικασία παραγωγής:** Οι αποφάσεις αυτές περιλαμβάνουν επιλογές σχετικά με την τεχνολογία, τον εξοπλισμό, την ανάλυση της ροής της διαδικασίας παραγωγής, τη χωροθέτηση εγκαταστάσεων, τη διαδικασία ελέγχου και την ανάλυση της μεταφοράς. Οι αποστάσεις από τις πρώτες ύλες μέχρι τη γραμμή παραγωγής και στη συνέχεια από εκεί μέχρι τους πελάτες είναι μια σημαντική απόφαση.
- **Χωρητικότητα:** Οι αποφάσεις αυτές περιλαμβάνουν την πρόβλεψη σχετικά με το πόσο μεγάλες εγκαταστάσεις αναμένεται να χρειαστούν για αποθήκευση πρώτων υλών και τελικών προϊόντων, το συνολικό σχεδιασμό, τον προγραμματισμό σχετικά με την αναμενόμενη ζήτηση και τη πιθανότητα εντονότερης περιοδικής ζήτησης. Η σωστή εκτίμηση

της απαιτούμενης χωρητικότητας είναι μια ιδιαίτερα σημαντική απόφαση.

- **Αποθέματα:** Οι αποφάσεις σχετικά με τα αποθέματα συνδέονται άμεσα και με τις ανάγκες σε χωρητικότητα. Επί της ουσίας η επιχείρηση θα πρέπει να απαντήσει σε ερωτήματα του τύπου τι ποσότητα αποθεμάτων πρέπει να έχω και πότε πρέπει να τα έχω. Αυτό που διαφοροποιεί τα Αποθέματα είναι ότι υπάρχει πάντα η πιθανότητα ευκαιριών όπου η απόκτηση η μη ενός μεγάλου όγκου αποθέματος μπορεί να μετατραπεί σε δύναμη ή αδυναμία για την επιχείρηση.
- **Εργατικό Δυναμικό:** Οι αποφάσεις σχετικά με το εργατικό δυναμικό έχουν να κάνουν με τη διαχείριση των ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών, το σχεδιασμό και τον εμπλουτισμό της εργασίας, τη μέτρηση της απόδοσης και τον ορισμό διευθυντικών καθηκόντων.
- **Ποιότητα:** Οι αποφάσεις αυτές σχετίζονται με την εξασφάλιση της υψηλής ποιότητας στα τελικά αγαθά και υπηρεσίες με δειγματοληπτικούς ελέγχους, και μεθόδους εξασφάλισης ποιότητας και κόστους.

Δυνάμεις και αδυναμίες στις πέντε βασικές δραστηριότητες της λειτουργίας της παραγωγής, όπως αυτές επισημαίνονται παραπάνω, μπορεί να συνεπάγονται την επιτυχία την αποτυχία της επιχείρησης. Η απασχόληση των εργαζομένων σε παραπάνω από ένα σημεία της παραγωγικής διαδικασίας έχει αποδειχτεί ως μια εξαιρετική μέθοδο για την αύξηση της παραγωγικότητας. Γενικότερα όταν οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε παραπάνω σημεία της διαδικασίας παραγωγής τείνουν να αυξάνουν την αποτελεσματικότητά τους, την ποιότητα της εργασίας τους, την παραγωγή τους και την ευχαρίστηση που λαμβάνουν από τη δουλειά.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι η λειτουργία της παραγωγής είναι μια ζωτικής σημασίας λειτουργία για πολλές επιχειρήσεις και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού της στρατηγικής.

3.11 Έρευνα και Ανάπτυξη

Η επόμενη περιοχή που πρέπει να εξεταστεί για δυνάμεις και αδυναμίες είναι η Έρευνα και Ανάπτυξη. Πολλές επιχειρήσεις σήμερα δεν έχουν καθόλου τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, ενώ άλλες στηρίζουν την επιβίωσή τους σε αυτό το τμήμα. Ο κανόνας είναι ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ως στρατηγική την ανάπτυξη προϊόντων πρέπει να έχουν ισχυρό τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.

Οι επιχειρήσεις επενδύουν στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης γιατί πιστεύουν ότι μια τέτοια επένδυση θα οδηγήσει σε ένα πολύ καλό προϊόν ή υπηρεσία και θα τους δώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι δαπάνες που γίνονται στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης είναι προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης νέων προϊόντων πριν από τους ανταγωνιστές, της βελτίωσης υφιστάμενων προϊόντων ή της βελτίωσης των διαδικασιών παραγωγής ώστε να αυξηθεί η παραγωγή ή να μειωθεί το κόστος.

Η αποτελεσματική διοίκηση του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης χρειάζεται στρατηγική και λειτουργική συνεργασία ανάμεσα στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης και στις υπόλοιπες λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης. Θα πρέπει να υπάρχει ένα πνεύμα συνεργασίας ανάμεσα στους γενικούς διευθυντές της επιχείρησης και τους εικεφαλείς του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, να αξιολογούν από κοινού τις καταστάσεις και να αποφασίζουν τι, πότε και πως πρέπει να επενδυθεί στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Επιπλέον θα πρέπει να αναλύουν τις προτεραιότητες, τους κινδύνους και τα οφέλη που συνδέονται με το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης

Η συνολική αποστολή του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης θα πρέπει να δίνεται ανοικτά στο σύνολο της επιχείρησης συμπεριλαμβάνοντας και τα υφιστάμενα τμήματα που θα χρειαστεί να υποστηρίξουν και να βοηθήσουν την έναρξη νέων τμημάτων με στόχο την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τη βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων, τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και την ανάπτυξη των τεχνολογικών πόρων της επιχείρησης.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, σήμερα, προσπαθούν να οργανώσουν τις δραστηριότητες του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, με τρόπο τέτοιο που να ενισχύεται το πνεύμα συνεργασίας. μεταξύ όλων των εμπλεκομένων. Οι αποφάσεις και τα σχέδια του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης θα πρέπει να είναι σε απόλυτο συντονισμό με τη στρατηγική που ακολουθείται στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης μοιράζοντας μεταξύ τους εμπειρίες και πληροφορίες. Όταν όλα τα τμήματα της επιχείρησης συνεργάζονται αρμονικά με το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης τότε τα αποτελέσματα είναι πολύ καλύτερα.

Σε όλα τα παραπάνω βέβαια δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης **αποτελεί ένα ρίσκο για την επιχείρηση**, αφού τα αποτελέσματα του δεν είναι πάντα τα αναμενόμενα, ενώ συχνά η επένδυση που χρειάζεται να γίνει για να έχει αποτελέσματα είναι πολύ μεγάλη.

3.12 Εσωτερικό και Εξωτερικό τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης

Η διανομή του κόστους ανάμεσα στις δραστηριότητες του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης διαφοροποιείται σημαντικά ανάμεσα σε κλάδους και σε εταιρείες, ωστόσο είναι συνήθως τακτική το κόστος της λειτουργίας της παραγωγής και του μάρκετινγκ να είναι μεγαλύτερα από το κόστος Έρευνας και Ανάπτυξης. Οι τέσσερις συνηθέστερες προσεγγίσεις για τον υπολογισμό της επένδυσης του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης είναι¹³:

13 Fred R.D. (2011) "Strategic Management Concepts and Cases (13th edition)" Pearson (σελ. 116)

1. Να προϋπολογίζει η επιχείρηση όσα περισσότερα έργα μπορεί για το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.
2. Να επενδύει ένα ποσό το οποίο υπολογίζεται ως μέρος των πωλήσεων που επιτυγχάνει η επιχείρηση.
3. Να επενδύει ένα ποσό το οποίο να είναι κοντά στο ποσό που επενδύει ο ανταγωνισμός.
4. Να υπολογιστεί πόσα έργα μπορεί να τρέξει η επιχείρηση και από εκεί να υπολογιστεί η επένδυση που θα γίνει στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης

Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι είτε εσωτερικό, είτε εξωτερικό, οπότε η επιχείρηση προσλαμβάνει ανεξάρτητους συνεργάτες για να τη βοηθήσουν στην ανάπτυξη των προϊόντων της. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τις δυο μεθόδους. Μια συνήθης τακτική επίσης είναι εταιρείες που έχουν ανεπτυγμένες συνεργασίες να προσλαμβάνουν από κοινού κάποιον εξωτερικό συνεργάτη προκειμένου να αναπτύξουν από κοινού ένα προϊόν. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι παρότι το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης παρέχει πολλές ευκαιρίες, εντούτοις υπόκειται και σε σημαντικούς περιορισμούς, τόσο από άποψης κόστους, όσο και από άποψης ανθρώπινων πόρων.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στην πραγματικότητα δεν έχουν επιλογή παρά μόνο να συνεχίσουν να αναπτύσσουν νέα προϊόντα, λόγω των συχνών αλλαγών στις ανάγκες και τις επιθυμίες των χρηστών, τις νέες τεχνολογίες, το μειωμένο κύκλο των προϊόντων και την αύξηση του ανταγωνισμού τόσο εντός της χώρας όσο και από το εξωτερικό.

Η έλλειψη ιδεών για νέα προϊόντα, η αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, η συνεχής τμηματοποίηση της αγοράς, η ύπαρξη ομάδων με πολύ συγκεκριμένα ενδιαφέροντα και οι συνεχής αύξηση των κανονισμών που ορίζονται από τις κυβερνήσεις είναι οι κυριότεροι παράγοντες που αυξάνουν τη δυσκολία, το κόστος και το ρίσκο στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η εστίαση στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης διαφοροποιείται σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ορισμένες επιχειρήσεις προσπαθούν να είναι οι ηγέτες της αγοράς και καινοτόμοι σε νέα προϊόντα, ενώ άλλες αρκούνται να ακολουθούν τις εξελίξεις και να αναπτύσσουν υφιστάμενα προϊόντα. Οι βασικές δεξιότητες που χρειάζονται για να υποστηριχθούν αυτές οι στρατηγικές διαφέρουν και εξαρτώνται από το κατά πόσον η επιχείρηση θα ορίσει το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης ως την κύρια δύναμη στην προσπάθεια της να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην περίπτωση που η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι η κινητήριος δύναμη στη στρατηγική της επιχείρησης, οι δραστηριότητες του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης θα πρέπει να είναι αυξημένες. Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης θα πρέπει να μπορεί να προωθή στην υπόλοιπη επιχείρηση επιστημονικές και τεχνολογικές γνώσεις καθώς και να παίρνει αποφάσεις σχετικά με το ρίσκο της ανάπτυξης νέων ιδεών.

3.13 Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Οι πληροφορίες συνδέουν όλες τις λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης και παρέχουν τη βάση για όλες τις διοικητικές αποφάσεις. Επίσης αποτελούν μια σημαντική παράμετρο της διαχείρισης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Η αξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων των πληροφοριακών συστημάτων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους του εσωτερικού ελέγχου.

Στόχος ενός πληροφοριακού συστήματος είναι να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης με το να βελτιώσει την ποιότητα των διοικητικών αποφάσεων. Ένα αποτελεσματικό πληροφοριακό σύστημα συλλέγει στοιχεία από κάθε επιμέρους τμήμα και παρέχει την πληροφόρηση που απαιτείται σε κάθε επίπεδο, ώστε να βοηθάει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η καρδιά του πληροφοριακού συστήματος είναι μια βάση δεδομένων η οποία περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες.

Ένα πληροφοριακό σύστημα θα πρέπει να μπορεί να λάβει και να αξιολογεί πληροφορίες τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Θα πρέπει να συλλέγει δεδομένα σχετικά με το μάρκετινγκ, τα οικονομικά, την παραγωγή και το ανθρώπινο δυναμικό από το εσωτερικό περιβάλλον και κοινωνικά, πολιτισμικά, δημογραφικά, περιβαλλοντολογικά, οικονομικά, πολιτικά, νομικά, τεχνολογικά και παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό από το εξωτερικό περιβάλλον. Τα δεδομένα πρέπει να παρέχονται με τρόπο τέτοιο ώστε η διοίκηση να μπορεί να τα αξιοποιήσει για τη λήψη αποφάσεων.

Υπάρχει μια λογική ροή των δεδομένων όπως αυτά λειτουργούν σε ένα πληροφοριακό σύστημα. Τα δεδομένα εισάγονται στο σύστημα και μετά τις απαραίτητες διεργασίες εξάγονται σε διάφορες μορφές, όπως αναφορές, γραφήματα, τιμολόγια κτλ. Το σημαντικό είναι ότι τα δεδομένα μετατρέπονται σε πληροφορία μόνο όταν έχουν αξιολογηθεί, φιλτραριστεί, αναλυθεί και οργανωθεί με τρόπο τέτοιο ώστε να εξυπηρετούν κάποιο σκοπό ή να λύνουν ένα πρόβλημα.

Λόγω του ότι οι επιχειρήσεις γίνονται πιο πολύπλοκες και δουλεύουν σε παγκόσμιο επίπεδο, η αξία των πληροφοριακών συστημάτων γίνεται όλο και μεγαλύτερη. Η άποψη αυτή ενισχύεται και από τη μείωση του κόστους των υπολογιστών και παράλληλα την αύξηση των δυνατοτήτων τους.

Υπάρχει κόστος και οφέλος που σχετίζεται με την απόκτηση και την αξιολόγηση των πληροφοριών, όπως συμβαίνει και με τους υπόλοιπους πόρους της επιχείρησης. Ένα αποτελεσματικό σύστημα πληροφόρησης είναι σαν μια βιβλιοθήκη, όπου συλλέγει, κατηγοριοποιεί και αρχειοθετεί τα δεδομένα προκειμένου αυτά να είναι έτοιμα προς χρήση. Ένα καλό πληροφοριακό σύστημα αποτελεί σημαντικό στρατηγικό πόρο βοηθώντας στην παρακολούθηση των εσωτερικών και των εξωτερικών ζητημάτων, προσδιορίζοντας τις τάσεις και τους ανταγωνιστές, αλλά ακόμα και βοηθώντας στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών, καθώς και φυσικά δυνάμεων και αδυναμιών επιτρέπει στην επιχείρηση να υλοποιήσει, αλλά ακόμα και να ελέγξει την εκπλήρωση των στόχων της.

Η εποχή μας είναι πραγματικά η εποχή της πληροφορίας. Οι επιχειρήσεις που έχουν αδύναμα πληροφοριακά συστήματα μειονεκτούν απέναντι στον ανταγωνισμό. Από την άλλη οι επιχειρήσεις που έχουν καλά πληροφοριακά συστήματα μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αξιοποιώντας καλύτερα τους πόρους της επιχείρησης. Η μείωση του κόστους της λειτουργίας παραγωγής και η σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη είναι αποτελέσματα ενός καλού πληροφοριακού συστήματος.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

Worthington I. & Britton C. (2006). "The Business Environment (5th edition)", Pearson Education Limited

Fred R.D. (2011) "Strategic Management Concepts and Cases (13th edition)" Pearson

Hitt M., Duane Ireland, Hoskisson E. (2011) "Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization (9th edition),), Cengage Learning EMEA

Hopkin P. (2012) "Fundamentals of Risk Management (2nd edition)", Kogan Page

Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P.(2011), "Fundamentals of Human Resource Management (fourth edition" McGraw-Hill/Irwin

Ferrel O.C., Hartline M. D., (2011) "Marketing Strategy (fifth edition)" Cengage Learning

Malhotra N. & Birks D.(2006) "Marketing Research: An applied approach (second European edition) Pearson Education Limited

Triandis H, Jain R. K., (1997) "Management of Research and Development Organizations: Managing the Unmanageable", John Wiley & Sons

Laudon K. & Laudon J. (2012) "Management Information Systems MANAGING THE DIGITAL FIRM (twelfth edition), Pearson Education

Κεφάλαιο 4: Η δομή της επιχείρησης

4.1. Η συστημική προσέγγιση

Πρόσφατες προσεγγίσεις στους οργανισμούς και στο μάνατζμεντ, έχουν βοηθήσει να ενσωματωθούν συμπεράσματα από έρευνες που είχαν γίνει πάνω στη δομή των επιχειρήσεων, στους ανθρώπους και στην τεχνολογία, αντιμετωπίζοντας τους οργανισμούς ως κοινωνικό-τεχνικά συστήματα που αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον. Με βάση αυτή την προσέγγιση, η οποία έγινε ιδιαίτερα δημοφιλή τη δεκαετία του '60, οι οργανισμοί αντιμετωπίζονται ως πολύπλοκα συστήματα που εμπεριέχουν ανθρώπους, εργασίες και τεχνολογίες τα οποία είναι κομμάτια που αλληλεπιδρούν με ένα ευρύτερο περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει πολλές επιρροές, όπως αυτά αναλύονται παραπάνω.

Το περιβάλλον συχνά υπόκειται σε διακυμάνσεις, οι οποίες είναι ταραχώδεις, περιλαμβάνοντας έντονες αλλαγές οι οποίες δεν είναι εφικτό να προβλεφθούν. Προκειμένου να μπορέσουν οι οργανισμοί να επιβιώσουν και να ευημερούν, είναι απαραίτητο να προσαρμοστούν στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. **Αυτή η προσαρμογή στο περιβάλλον αποτελεί το κεντρικό θέμα του μάνατζμεντ με βάση τη συστημική προσέγγιση.**

Οι επιχειρήσεις είναι ανοικτά συστήματα, τα οποία αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους, κατά τη διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές. Οι εισροές περιλαμβάνουν τους ανθρώπους, τα οικονομικά, τις πρώτες ύλες και τις εργασίες, τα οποία παρέχονται από το περιβάλλον στο οποίο υπάρχει και δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Οι εκροές περιλαμβάνουν στοιχεία, όπως τελικά προϊόντα, υπηρεσίες, πληροφορίες, ιδέες και φύρα, τα οποία καταλήγουν στο περιβάλλον για κατανάλωση από τελικούς ή ενδιάμεσους χρήστες, ενώ σε μερικές

περιπτώσεις τελικά προϊόντα μιας επιχείρησης χρησιμοποιούνται και από άλλους οργανισμούς ως πρώτη ύλη.

Τα συστήματα περιλαμβάνουν έναν αριθμό υποσυστημάτων, μέσα από τα οποία επιτυγχάνεται η διαδικασία μετασχηματισμού της πρώτης ύλης σε τελικό προϊόν. Οι οργανισμοί για παράδειγμα, συνήθως έχουν υποσυστήματα, τα οποία ασχολούνται με δραστηριότητες όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, το λογιστήριο και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον κάθε ένα από τα παραπάνω υποσυστήματα ενδέχεται να περιέχει και άλλα υποσυστήματα, πχ. στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού περιέχεται το υποσύστημα της εκπαίδευσης, το υποσύστημα της μισθοδοσίας, το υποσύστημα της στελέχωσης κτλ.. Όλα τα υποσυστήματα αυτά μαζί, αποτελούν το σύστημα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο με τη σειρά του αποτελεί μέρος των υποσυστημάτων που μαζί δημιουργούν το σύστημα της επιχείρησης.

Με τον ίδιο τρόπο που αλληλεπιδρά η επιχείρηση με το περιβάλλον, αλληλεπιδρούν και τα υποσυστήματα και τα τμήματά τους, τα οποία αλληλεπιδρούν και μεταξύ τους. Ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων των υποσυστημάτων, είναι διασύνδεση.

4.2 Η πολυπλοκότητα των συστημάτων

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι η πολυπλοκότητα της συστημικής προσέγγισης είναι μεγάλη και έχει δεχθεί μεγάλη ανάλυση. Αυτό ωστόσο που είναι σημαντικό είναι ότι οι περισσότερες σύγχρονες απόψεις σχετικά με τις επιχειρήσεις, εστιάζουν ιδιαίτερα σε αυτά τα θέματα. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην αλληλεπίδραση των ανθρώπων, της τεχνολογίας, της δομής της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της επιχείρησης, ως

χαρακτηριστικό που επιδρούν σημαντικά στην προσπάθεια της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της.

Συνολικά μπορούμε να πούμε ότι **το μανάτζμεντ** θεωρείται ένα σημαντικό υποσύστημα, μέσα στο συνολικό σύστημα του οργανισμού, το οποίο **είναι υπεύθυνο για το συντονισμό των υπολοίπων υποσυστημάτων** και εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία των σχέσεων τόσο σε εσωτερικό επίπεδο, μεταξύ των υποσυστημάτων της επιχείρησης, όσο και σε εξωτερικό επίπεδο, με συστήματα που δραστηριοποιούνται εκτός του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Όταν υπάρχουν αλλαγές σε ένα τμήμα, αυτό θα προκαλέσει αλλαγές και σε άλλα τμήματα. Η διαχείριση αυτών των αλλαγών απαιτεί τη συνδρομή της διοίκησης, σχετικά με τη σωστή εφαρμογή των αλλαγών σε όλα τα υποσυστήματα. Τέτοιες αλλαγές μπορεί να είναι αποτέλεσμα της σχέσης του οργανισμού με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει σε αυτές τις περιπτώσεις να προσαρμοστούν άμεσα στις αλλαγές, χωρίς οι ενέργειες τους να αλλοιώσουν την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Με δεδομένη την πολυπλοκότητα των οργανισμών και του περιβάλλοντος στο οποίο αυτοί δραστηριοποιούνται, έχουν γίνει προσπάθειες να περιγραφεί μια γενική προσέγγιση για το πως πρέπει τα στελέχη της επιχείρησης να αντιδρούν σε αυτές τις αλλαγές. Το συμπέρασμα αυτών των προσπαθειών είναι ότι δεν υπάρχει μια προσέγγιση, η οποία να είναι κατάλληλη για όλες τις περιπτώσεις. **Η αντιμετώπιση κάθε αλλαγής εξαρτάται από τον οργανισμό και την κατάσταση (μέγεθος οργανισμού, τεχνολογία, περιβάλλον κ.α.) στην οποία βρίσκεται τη δεδομένη χρονική στιγμή.** Με βάση την εμπειρία έχει αποδειχθεί ότι άλλες φορές επιχειρήσεις που στηρίζονται στο γραφειοκρατικό μοντέλο, αντιδρούν καλύτερα σε τέτοιες μεταβολές, ενώ σε άλλες περιπτώσεις επιχειρήσεις με πιο «χαλαρές» δομές και μεγαλύτερη ευελιξία, αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα παρόμοιες καταστάσεις.

Με βάση τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο κατάλληλος επιχειρηματικός σχεδιασμός και οι σωστές διοικητικές αντιδράσεις, είναι ένας συνδυασμός που η ορθότητα του θα πρέπει να εξετάζεται ανά περίπτωση και οι αποφάσεις να λαμβάνονται εξετάζοντας τις τρέχουσες συνθήκες. Αυτό σημαίνει ότι η **παράλληλη ύπαρξη παραπάνω του ενός στυλ διαχείρισης της επιχείρησης και των αλλαγών είναι η καλύτερη τακτική για κάθε επιχείρηση.**

4.3 Η δομή της επιχείρησης

Εκτός της απλής περίπτωσης, όπου η επιχείρηση έχει έναν ιδιοκτήτη-μάνατζερ, ο οποίος είναι υπεύθυνος για όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, οι μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως χαρακτηρίζονται από έναν ευρύ καταμερισμό εργασιών, ο οποίος επιτρέπει στους υπαλλήλους, που εργάζονται στην επιχείρηση, να εξειδικεύονται σε συγκεκριμένους ρόλους και να απασχολούνται σε συγκεκριμένα καθήκοντα με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από τη διοίκηση της επιχείρησης. **Το αποτέλεσμα που προκύπτει από τον καταμερισμό των εργασιών και των ρόλων σε συγκεκριμένα άτομα, είναι αυτό που αποτελεί τη δομή του οργανισμού** και καθορίζει το πώς διεκπεραιώνονται οι διάφορες εργασίες της επιχείρησης.

Μέσα από τη δομή της επιχείρησης, εμφανίζονται πλαίσια επικοινωνίας, όπου συγκεκριμένα άτομα πρέπει να επικοινωνούν με άλλα άτομα, στα πλαίσια ολοκλήρωσης των εργασιών. **Μέσα σε αυτά τα πλαίσια επικοινωνίας, δημιουργούνται οι τυπικές ομάδες επικοινωνίας.** Η ευθύνη για το σωστό σχηματισμό των τυπικών ομάδων εργασίας, αλλά και το συντονισμό αυτών ανήκει στη διοίκηση του οργανισμού.

Οι επιλογές για το σωστό σχηματισμό των τυπικών ομάδων εργασίας είναι πολλές. Όποια όμως και αν είναι η επιλογή της διοίκησης σχετικά με το σχηματισμό της δομής της επιχείρησης και των τυπικών ομάδων, θα πρέπει να έχει ως στόχο τον εντοπισμό μιας δομής, η οποία θα ταιριάζει στην εταιρεία και θα επιτρέπει στους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους τους.

Μέσα από τη δομή της επιχείρησης, η επιχείρηση θα πρέπει να μπορεί να:

- είναι αποτελεσματική στη διαχείριση των πόρων,
- διαθέτει εργαλεία που να επιτρέπουν την παρακολούθηση της απόδοσης της επιχείρησης,
- διασφαλίζει τη μεμονωμένη ευθύνη,
- εγγυάται τη σωστή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης,
- παρέχει δυνατότητα για επαρκή και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης,
- δημιουργεί συνθήκες ευχάριστης εργασίας και να δίνει δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης,
- προσαρμόζεται άμεσα και με επιτυχία στις αλλαγές που γίνονται από παράγοντες που υπάρχουν στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Συνοπτικά, η δομή της επιχείρησης δεν είναι μια αυτοτελής λειτουργία της διοίκησης. Στην πραγματικότητα αποτελεί το μέσο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ενώ μια σωστή δομή θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις ανάγκες της επιχείρησης τόσο στο παρόν, όσο και στο μέλλον.

Η αίσθηση της δομής είναι ο καταμερισμός των εργασιών μεταξύ των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση και η δημιουργία τυπικών ομάδων επικοινωνίας μεταξύ αυτών. Οι σχέσεις αυτές θα πρέπει να εμφανίζονται με σαφήνεια τόσο στην περιγραφή θέσεις του κάθε εργαζόμενου, όσο και στο οργανόγραμμα της εταιρείας, το οποίο ορίζει επίσημα τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των ατόμων και των ρόλων που αυτά έχουν.

4.4 Το Οργανόγραμμα¹⁴

Οι σχέσεις ανάμεσα στα άτομα, στο οργανόγραμμα της εταιρείας, μπορούν να καθοριστούν ως απευθείας σχέση, πλευρική σχέση, εργασιακή σχέση και λειτουργική σχέση.

- **Απευθείας σχέση (Line):** Η σχέση αυτή προκύπτει ανάμεσα στον προϊστάμενο ενός τμήματος και στους υπαλλήλους που βρίσκονται από κάτω του και πλαισιώνουν το τμήμα.
- **Πλευρική σχέση (Lateral):** Η σχέση αυτή προκύπτει ανάμεσα σε στελέχη της επιχείρησης, τα οποία έχουν παρόμοιους βαθμούς, αλλά ασχολούνται με διαφορετικά καθήκοντα.
- **Εργασιακή σχέση (Staff):** Η σχέση αυτή προκύπτει όταν κάποιος διευθυντής, ορίζει κάποιον από τους υπαλλήλους του ως προϊστάμενο κάποιου τμήματος. Το χαρακτηριστικό της σχέσης αυτής είναι ότι το άτομο που ορίζεται ως προϊστάμενος, δεν έχει τις εξουσίες και τις αρμοδιότητες που θα είχε ως προϊστάμενος και ο ρόλος του είναι κυρίως συντονιστικός. Οι πραγματικές ευθύνες και αρμοδιότητες του προϊσταμένου συνεχίζουν να ανήκουν στον διευθυντή του τμήματος.
- **Λειτουργική σχέση (Functional):** Η σχέση αυτή αφορά συνήθως εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης, οι οποίοι με ρόλο εξειδικευμένου συμβούλου προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε κάποιο τομέα. Οι εξωτερικοί συνεργάτες, μπορεί να συνεργάζονται με όλους τους βαθμούς των υπαλλήλων, αλλά αναφέρονται στον διευθυντή της υπηρεσίας με την οποία συνεργάζονται. Οι εξωτερικοί συνεργάτες, συνήθως δεν έχουν σχέση προϊσταμένου – υπαλλήλου με τους υπαλλήλους της επιχείρησης.

14 Worthington I. & Britton C. (2006). "The Business Environment (5th edition)", Pearson Education Limited (σελ. 24)

4.5 Ο καταμερισμός των εργασιών

Όσον αφορά τον καταμερισμό της εργασίας και την ομαδοποίηση των οργανωτικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, αυτό μπορεί να συμβεί με τους εξής τρόπους:

- **Με τη λειτουργία ή με την κύρια δραστηριότητα:** Ο διαχωρισμός αυτός σχετίζεται κυρίως με το διαχωρισμό των τομέων εργασίας.
- **Με το προϊόν ή την υπηρεσία:** Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται με βάση το κατά πόσον τα άτομα είναι εξειδικευμένα σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.
- **Με βάση τη θέση:** Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται με βάση γεωγραφικά κριτήρια.
- **Με βάση τις διαδικασίες:** Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται με βάση εξειδικευμένες ιδιαίτερες ικανότητες που διαθέτουν συγκεκριμένες ομάδες ή συγκεκριμένες μεθόδους λειτουργίας που απαιτούνται για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης.
- **Με βάση τον πελάτη:** Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται με βάση ομάδες πελατών που αποτελούν στόχο της επιχείρησης. Τέτοιες ομάδες μπορεί να είναι παιδιά, άτομα με αναπηρία, ηλικιωμένοι κτλ.

Οι παραπάνω μέθοδοι καταμερισμού των εργασιών, σπάνια συναντώνται ανεξάρτητα. Το συνηθισμένο για μια επιχείρηση είναι ο καταμερισμός των εργασιών να γίνεται με τη χρήση παραπάνω από μια μεθόδους, αξιοποιώντας σε κάθε περίπτωση τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου.

4.6 Μέθοδοι ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων

Παρακάτω αναλύονται οι πέντε κύριοι μέθοδοι ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων, που συναντώνται στους επιχειρηματικούς οργανισμούς.

4.6.1 Λειτουργική ομαδοποίηση



Διάγραμμα 4.1: Η Λειτουργική ομαδοποίηση

Πηγή: Worthington I. & Britton C. (2006). "The Business Environment (5th edition)", Pearson Education Limited

Η λειτουργική προσέγγιση του οργανισμού περιγράφεται στο διάγραμμα 4.1. Όπως φαίνεται και από το όνομα της, σε αυτή την προσέγγιση η ομαδοποίηση γίνεται με βάση το σκοπό ή τη λειτουργία της κάθε εργασίας.

Για παράδειγμα, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4,1, όλες οι λειτουργίες που αφορούν το μάρκετινγκ, ομαδοποιούνται μαζί, κάτω από ένα τμήμα (το τμήμα μάρκετινγκ). Αντίστοιχα άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως η παραγωγή, το λογιστήριο, η διαχείριση προσωπικού και η έρευνα και ανάπτυξη έχουν τους δικούς τους εξειδικευμένους τομείς ή τμήματα τα οποία έχουν στις αρμοδιότητες τους την εκτέλεση όλων των εργασιών που εντάσσονται στις παραπάνω λειτουργίες.

Εκτός από το προφανές, που είναι η απλότητα στη δόμηση του οργανισμού, το συγκεκριμένο μοντέλο ομαδοποίησης των λειτουργιών έχει το πλεονέκτημα ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης ομαδοποιούνται με βάση το στοιχείο στο

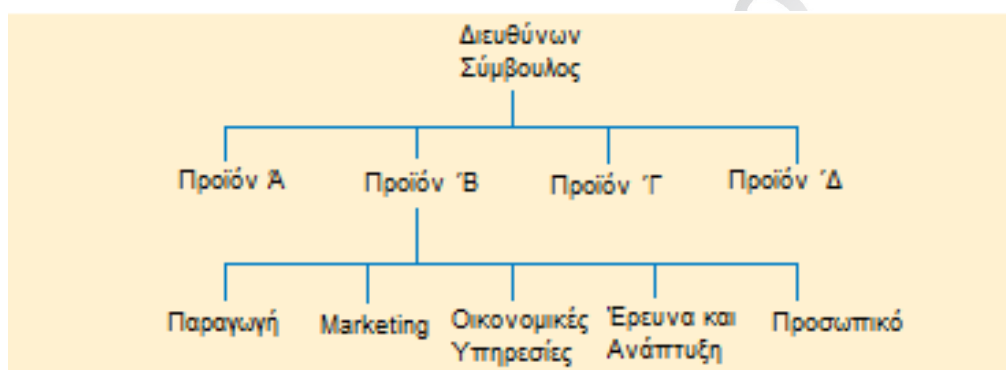
οποίο έχουν εξειδίκευση και τις τεχνικές τους δεξιότητες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ανάπτυξη των καθκόντων τα οποία μπορούν να αναλάβουν, αλλά επιπλέον διευκολύνει την ευρύτερη ανάπτυξη των υπαλλήλων σε θέματα προαγωγών και επαγγελματικής εξέλιξης.

Από την άλλη η λειτουργική προσέγγιση έχει ορισμένα μειονεκτήματα. Το μεγαλύτερο από αυτά είναι ότι ο διαχωρισμός των τμημάτων με βάση τη λειτουργία τους, **δημιουργεί σαφή διαχωρισμό μεταξύ των τμημάτων**. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει σε βάρος της επιχείρησης, κυρίως στην περίπτωση που κάποιο τμήμα, λόγω περιορισμένων πόρων, δεν μπορεί να εκτελέσει σωστά τις εργασίες του. Το φαινόμενο αυτό οδηγεί σε δυσλειτουργία της επιχείρησης και σε αντιπαλότητες μεταξύ των τμημάτων.

Εν τέλει μπορούμε να πούμε ότι ο συγκεκριμένος τρόπος δόμησης του οργανισμού, δηλαδή ο διαχωρισμός των τμημάτων με βάση τις λειτουργίες, ταιριάζει περισσότερο σε επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν ένα προϊόν και γίνεται ακατάλληλο για επιχειρήσεις που παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν πολλές αγορές. Στις περιπτώσεις αυτές η τάση είναι η επιχείρηση να αναζητά τα οφέλη που μπορεί να έχει αλλάζοντας τη δόμηση του οργανισμού ώστε αυτή να γίνει με βάση το προϊόν ή με βάση την τμηματική δομή.

4.6.2 Ομαδοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία

Σε αυτή την περίπτωση ο καταμερισμός των εργασιών και η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων γίνεται με βάση το προϊόν ή την υπηρεσία η οποία παρέχεται στους πελάτες, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.2. Με αυτή την ομαδοποίηση ο καταμερισμός των εργασιών γίνεται με βάση το προϊόν και στόχος είναι το κάθε γκρουπ να είναι υπεύθυνο για ένα κομμάτι της τελικής εκροής.



Διάγραμμα 4.2: Ομαδοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία

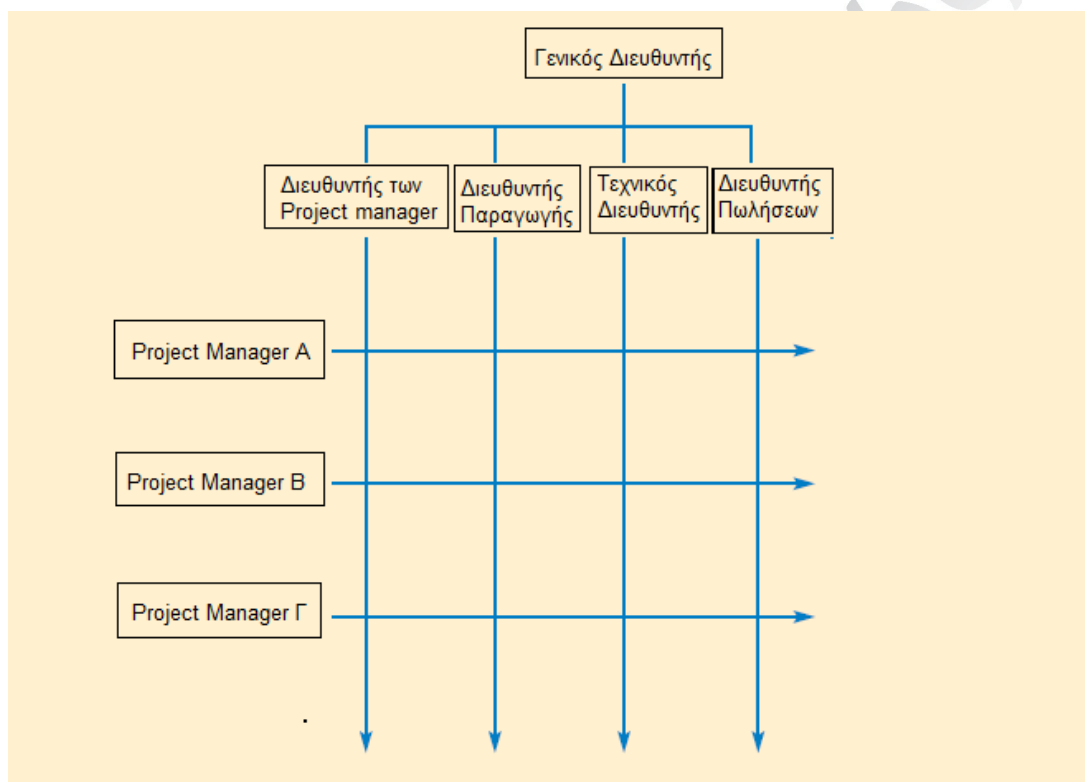
Πηγή: Worthington I. & Britton C. (2006). "The Business Environment (5th edition)", Pearson Education Limited

Με τον τρόπο αυτό οι υπάλληλοι της επιχείρησης αποκτούν εξειδίκευση σε ένα τομέα. Το πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση η οποία παράγει προϊόντα με μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ τους, να έχει εξειδικευμένους υπαλλήλους σε κάθε τομέα για κάθε προϊόν.

Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι τα τμήματα, λόγω της μεγάλης εξειδίκευσης που έχουν λειτουργούν αυτόνομα και ανεξάρτητα από το σύνολο της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αντιπαλότητα των τμημάτων και σε ακραίες περιπτώσεις ακόμα και σε κανιβαλισμό προϊόντων μεταξύ της επιχείρησης.

4.6.3 Δομή Πλέγμα (Matrix Structures)

Το πλέγμα είναι μια δομή που συνδυάζει τη λειτουργική εξειδίκευση (π.χ. μεταξύ των τμημάτων) με δομές που χτίζονται γύρω από προϊόντα, έργα ή προγράμματα, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.3



Διάγραμμα 4.3: Δομή Πλέγμα

Πηγή: Worthington I. & Britton C. (2006). "The Business Environment (5th edition)", Pearson Education Limited

Το πλέγμα που έρχεται ως αποτέλεσμα της συγκεκριμένης μεθόδου διαθέτει διπλή ροή σχετικά με το ποιος παίρνει τις αποφάσεις και έχει την ευθύνη. Εντός της λειτουργικής μονάδας, η ροή είναι κάθετα προς τα κάτω ξεκινώντας από τα διευθυντικά στελέχη και κατευθυνόμενη προς τα χαμηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης. Αυτό δημιουργεί μια αίσθηση σταθερότητας και σιγουριάς για τα μέλη της ομάδας, που ανήκουν στον ίδιο τομέα.

Ταυτόχρονα ένα άτομο που ανήκει σε μια ομάδα έργου ή είναι υπεύθυνος για ένα προϊόν αναφέρεται συνήθως, με τις οριζόντιες γραμμές, στο μάνατζερ του

έργου, ο οποίος είναι υπεύθυνος συνολικά για το έργο αυτό. Η συγκεκριμένη μορφή ενδέχεται να μην είναι μόνιμη και να διαρκεί μόνο, όσο διαρκεί το έργο.

Η συγκεκριμένη δομή προσφέρει ορισμένα πλεονεκτήματα. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- Η ευελιξία που δίνεται στο σχεδιασμό της ομάδας και στην αλληλεπίδραση με άτομα που ανήκουν σε άλλες ομάδες.
- Οι ευκαιρίες σε μέλη που ανήκουν σε αυτή τη δομή να πετύχουν επαγγελματική εξέλιξη, μέσα από τη συνεργασία τους με άλλα τμήματα της επιχείρησης.
- Η αίσθηση ότι ένα έργο ανήκει σε μια ομάδα, η οποία μπορεί να το σχεδιάσει όπως πραγματικά θέλει, με βάση τις ανάγκες των πελατών και αξιοποιώντας όλες τις πληροφορίες που υπάρχουν στην επιχείρηση, λόγω της συνεργασίας με άλλα τμήματα, αλλά και την εξειδίκευση που υπάρχει.

Από την άλλη πλευρά η δομή αυτή διαθέτει και μειονεκτήματα. Τα κυριότερα από αυτά είναι:

- Δυσκολίες που μπορεί να εμφανιστούν στην συνεργασία και στο συντονισμό των έργων, δεδομένου ότι τα άτομα ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες.
- Συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των ομάδων, δεδομένου ότι τα συνεργαζόμενα μέρη συχνά έχουν τον ίδιο βαθμό και δεν μπορεί πάντα να είναι απόλυτα ξεκάθαρο το ποιος πρέπει να παίρνει τις αποφάσεις για το έργο. Είναι συχνό φαινόμενο στη συγκεκριμένη δομή, οι διαχειριστές του έργου να μην έχουν ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με το ποιος ηγείται το έργο.
- Παρουσιάζεται συχνά το φαινόμενο, οι μάνατζερ άλλων τμημάτων να αρνούνται να συνεργαστούν με τον προϊστάμενο του έργου, όταν τα θέματα για τα οποία ζητείται η εμπλοκή τους δεν είναι απόλυτα σαφές ότι ανήκουν στον τομέα τους.

4.6.4 Ομάδες έργου

Παρά την μεγάλη ευελιξία που παρέχει η δομή πλέγμα (matrix structure), όπως αυτή αναλύθηκε παραπάνω, έχει πολλά χαρακτηριστικά μιας μόνιμης δομής. Αυτό δεν είναι πάντα θετικό, καθώς από τη φύση της η συγκεκριμένη μορφή δομής έρχεται να καλύψει τις ανάγκες που υπάρχουν για την επίτευξη ενός έργου, το οποίο απαιτεί τη συνεργασία, παραπάνω του ενός, τμημάτων.

Σε αντίθεση η **ομάδα έργου είναι ξεκάθαρα μια προσωρινή δομή**, εντός της επιχείρησης, η οποία δημιουργείται προκειμένου να φέρει εις πέρας μια συγκεκριμένη αποστολή, συνήθως σε ένα ιδιαίτερα ασταθές περιβάλλον. Όταν η αποστολή, για την οποία έχει στηθεί η ομάδα, ολοκληρωθεί, η ομάδα έργου διαλύεται και οι υπάλληλοι που συμμετέχουν σε αυτή επιστρέφουν στις καθημερινές τους δραστηριότητες ή εντάσσονται σε άλλα έργα της επιχείρησης.

Οι άνθρωποι που συμμετέχουν σε ομάδες έργου επιλέγονται κυρίως με τεχνικά χαρακτηριστικά, παρά με ικανότητες διαχείρισης που μπορεί να διαθέτουν. Οι ομάδες έργου συχνά συνεργάζονται άμεσα με τους πελάτες και είναι μια ιδιαίτερα διαδεδομένη μορφή δομής κυρίως σε έργα που αφορούν υψηλή τεχνολογία, κατασκευές και παροχή υπηρεσιών, κυρίως σε θέματα συμβουλευτικού μάνατζμεντ και διαφήμισης.

Η συγκεκριμένη **δομή δεν αντικαθιστά την υφιστάμενη δομή, αλλά λειτουργεί παράλληλα με αυτή**, αξιοποιώντας το προσωπικό της επιχείρησης, μαζί με εξωτερικούς συνεργάτες εφόσον απαιτείται, πάνω σε συγκεκριμένα έργα. Παρότι η συγκεκριμένη δομή μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα σε θέματα λογιστικής και σχεδιασμού, βοηθά την επιχείρηση να προσαρμόζεται άμεσα στις αλλαγές και να ετοιμάζει προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.

Οι ομάδες έργου τείνουν να είναι αποδοτικότερες όταν:

- Η διοίκηση έχει θέσει με σαφήνεια τους στόχους και τις αρμοδιότητες του έργου.

- Οι πελάτες έχουν θέσει με σωστό τρόπο ποιο θέλουν να είναι το τελικό αποτέλεσμα του έργου.
- Τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα έργου έχουν επιλεγθεί σωστά, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους.

4.6.5 Ο εικονικός οργανισμός (Virtual organization)

Οι παραδοσιακές επιχειρήσεις έχουν δομές, οι οποίες σχεδιάζονται με σκοπό να εξυπηρετούν τη λειτουργία της μετατροπής των εισροών σε εκροές. Όσο οι οργανισμοί και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται μεταβάλλεται, οι σχέσεις τόσο εντός του οργανισμού όσο και μεταξύ των επιχειρήσεων χρειάζεται να γίνονται πιο ευέλικτες. Αυτό έχει δώσει μεγάλη ώθηση στην ανάπτυξη της τηλεργασίας και στη δημιουργία δικτύου αντιπροσώπων και συνεργατών, ενώ παράλληλα έχει δημιουργήσει την ανάγκη για την ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία δημιουργήθηκε εν μέρει από τις ανάγκες της αγοράς και εν μέρει από την ανάγκη μείωσης του κόστους. Επιπλέον οι αλλαγές που υπάρχουν στην παραγωγική διαδικασία δημιουργήθηκαν κυρίως από τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας. Αυτή η ανάγκη για προσαρμογή στις νέες συνθήκες, οδήγησε στην δημιουργία των εικονικών οργανισμών.

Συνοπτικά ένας εικονικός οργανισμός περιλαμβάνει ένα εξαιρετικά χαλαρό ιστό από εξειδικευμένους ελεύθερους επαγγελματίες ή επιχειρήσεις, οι οποίοι οργανώνονται με στόχο να παράγουν ένα τελικό αποτέλεσμα (προϊόν ή υπηρεσία) το οποίο έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Χαρακτηριστικό των εικονικών οργανισμών είναι ότι δεν έχουν μόνιμη δομή ή ιεραρχία και αυτό τους επιτρέπει να διαφοροποιούν συνεχώς τη μορφή τους ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν. Αυτό, σε συνδυασμό με τις νέες μορφές επικοινωνίας και την ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων,

επέτρεψε σταδιακά και τη δημιουργία ηλεκτρονικών οργανισμών, οι οποίοι δεν έχουν φυσική υπόσταση. Τα παραπάνω έρχονται σε πλήρη αντίθεση με την παραδοσιακή μορφή των επιχειρήσεων που αναλύθηκε παραπάνω.

4.7 Αλλαγές στη δομή

Οι εσωτερικές αλλαγές είναι μια σημαντική παράμετρος στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων. Προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική μια επιχείρηση και να καλύπτει τους στόχους όλων των ενδιαφερόμενων μερών που έχουν επενδύσει στην επιχείρηση (stakeholders), θα πρέπει να βρει τρόπους να αναδιαμορφώνει την οργάνωση. Η αναδιαμόρφωση μπορεί να περιλαμβάνει από μικρές αλλαγές που αφορούν αλλαγές σε τμήματα του οργανισμού, μέχρι σημαντικές αλλαγές που σχετίζονται με τους στόχους της επιχείρησης, το μέγεθος της και το σχήμα που έχει προκειμένου να εκτελεί τις λειτουργίες της.

Η αναδιάρθρωση μιας επιχείρησης συνήθως υποδηλώνει μια ριζική και εκτεταμένη μεταρρύθμιση στον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση. Στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης μιας επιχείρησης εντάσσεται και η συρρίκνωση αυτής. **Στόχος της συρρίκνωσης μιας επιχείρησης είναι αυτή να μπορέσει να γίνει πιο ευέλικτη, ώστε να ανταποκριθεί στις αλλαγές που υπάρχουν στο περιβάλλον της.**

Για ορισμένες επιχειρήσεις ωστόσο η συρρίκνωση περιλαμβάνει και άλλα πράγματα εκτός από τη μείωση του μεγέθους της παραγωγής. Μια συρρίκνωση στην επιχειρηματική παραγωγή συνήθως συνοδεύεται από μείωση προσωπικού η οποία επιτυγχάνεται είτε με φυσική αποχώρηση των υπαλλήλων (συνταξιοδότηση, εθελούσια αποχώρηση και παραίτηση), είτε με απολύσεις. Εκτός από τους παραπάνω τρόπους η συρρίκνωση στην παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί και με την απομάκρυνση διευθυντικών στελεχών από την επιχείρηση ή ακόμα και με την αφαίρεση βαθμών από στελέχη. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση αλλάζει την ιεραρχική της δομή και επιτυγχάνει μείωση του κόστους παραγωγής.

Πέρα από το στόχο της μείωσης του κόστους παραγωγής, η αναδιάρθρωση ενός οργανισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως έναρξη για την αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού. **Οι επιχειρήσεις ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους τους να αγκαλιάζουν τις έννοιες της συνεχούς βελτίωσης και της καινοτομίας** και να δεχτούνε ότι οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις είναι μια μόνιμη κατάσταση η οποία είναι φυσική προϋπόθεση για την εξέλιξη της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν το παραπάνω μοντέλο των συνεχών διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων δίνουν μεγάλη σημασία στη συνεχή κατάρτιση και στην επιμόρφωση του προσωπικού τους, καθώς αυτά αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για την εκπλήρωση της στρατηγικής που έχουν επιλέξει. Ο κίνδυνος για τις επιχειρήσεις που έχουν επιλέξει το μοντέλο των συνεχών αναδιαρθρώσεων είναι να θεωρήσουν ότι μια αναδιάρθρωση θα αποτελεί λύση για κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται στην παραγωγή. Αυτό ωστόσο δεν ισχύει καθώς αν το προϊόν που παράγει η επιχείρηση δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς ή αλλαγή των διευθυντικών στελεχών ή η μείωση του εργατικού δυναμικού δε θα βελτιώσει την κατάσταση.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 4

Worthington I. & Britton C. (2006). "The Business Environment (5th edition)", Pearson Education Limited

Fred R.D. (2011) "Strategic Management Concepts and Cases (13th edition)" Pearson

Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P.(2011), "Fundamentals of Human Resource Management (fourth edition" McGraw-Hill/Irwin

Πανεπιστήμιο Πειραιώς