

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)**



**“ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΡΙΣΗ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ”**

**«ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ « NGR PLASTIC
ΑΒΕΕ»**

ΦΡΟΣΩ ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ (Ε-ΜΒΑ 0831)

ΜΑΙΟΣ 2016

“ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΡΙΣΗ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ”

«ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ « NGR PLASTIC ABEE»

Φρόσω Π. Παπαγιαννοπούλου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σημαντικοί όροι: Διεθνοποίηση επιχειρήσεων, Παγκοσμιοποίηση, Παγκόσμια οικονομική κρίση, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μέσα από την παρούσα εργασία θα γίνει προσπάθεια να εξεταστούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που ωθούν τις επιχειρήσεις να «ανοιχτούν» στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον και να δραστηριοποιηθούν με επιτυχία. Στα πλαίσια αυτά θα εξεταστούν όροι όπως η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, τα αίτια και οι τρόποι διεξόδου σε ξένες αγορές καθώς επίσης και τα θεωρητικά υποδείγματα διεθνοποίησης.

Η ανάλυση της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και η τεράστια σημασία της για την εξέλιξη των επιχειρήσεων θα συνδεθεί άμεσα με την παγκόσμια οικονομική κρίση η οποία μαστίζει την Ελλάδα και ολόκληρο τον κόσμο την τελευταία δεκαετία. Θα εξετάσουμε τα συμπτώματα, τις αιτίες και τις επιπτώσεις των οικονομικών κρίσεων για τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις, τις πολιτικές που μπορούν να υιοθετηθούν για την αντιμετώπιση αυτών καθώς επίσης και στα διδάγματα που θα μείνουν στην ιστορία.

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής θα θεωρήσουμε τον ΑΝΘΡΩΠΟ, και την ευρύτερη έννοια της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού ως την πλέον σημαντικότερη πολιτική αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναπτύξουμε τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την σύγχρονη επιχείρηση αναλύοντας τις επιμέρους αρμοδιότητες και τα δομικά στοιχεία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και θα καταλήξουμε στο πως αυτές συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία και την ευρύτερη ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Η θεωρητική ανάλυση μέσα από την βιβλιογραφική αναφορά της εργασίας αυτής θα συνδυαστεί με την ανάλυση της περίπτωσης της επιτυχημένης πορείας της

επιχείρησης NGP PLASTIC ABEE. Χρησιμοποιώντας την ανάλυση σημαντικών στοιχείων αυτής ξεκινώντας από το προφίλ και τα οικονομικά της στοιχεία θα καταλήξουμε στο βασικό της κεφάλαιο της , το ανθρώπινο δυναμικό της.

Καταλήγοντας θα γίνει προσπάθεια να αποτυπωθεί σε λίγες γραμμές η τεράστια συμβολή του ανθρώπινου δυναμικό μιας επιχείρησης καθώς επίσης και της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της ως βασικά στοιχεία του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος έναντι των άλλων, όχι μόνο για την ανάπτυξη και την πορεία της αλλά και για την ώθηση στην έξοδο από την οικονομική κρίση που μαστίζει όλες τις επιχειρήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	ΣΕΛΙΔΑ
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΕΙΚΟΝΩΝ	
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Προσδιορισμός του θέματος	1
1.2 Σκοπός της εργασίας	1
1.3 Μεθοδολογία της εργασίας	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	3
2.1 Εισαγωγή	3
2.2 Παγκοσμιοποίηση	3
2.3 Έννοια της διεθνοποίησης	4
2.3.1 Ορισμός διεθνούς επιχείρησης	6
2.4 Θεωρίες διεθνοποίησης	7
2.4.1 Θεωρίες Διεθνούς Εμπορίου	8
2.4.1.1 Μερκαντιλισμός	9
2.4.1.2 Θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος	9
2.4.1.3 Θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος	9

2.4.1.4 Θεωρία παραγωγικών συντελεστών	10
2.4.1.5 Θεωρία του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος	10
2.4.2 Θεωρίες Διεθνοποίησης Επιχειρήσεων	11
2.4.2.1 Θεωρία των σταδίων	11
2.4.2.2 Μοντέλο διεθνοποίησης Ουψάλα	12
2.4.2.3 Θεωρία ολιγοπωλιακής αντίδρασης	13
2.4.2.4 Θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος	13
2.5 Λόγοι διεθνοποίησης επιχειρήσεων	14
2.6 Τρόποι διεθνοποίησης επιχειρήσεων	15
2.7 Προκλήσεις διεθνοποίησης - Οφέλη και Κίνδυνοι	17
2.8 Η Διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων	19
2.9 Επίλογος	20
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	23
3.1 Εισαγωγή	23
3.2 Έννοια και ορισμοί της οικονομικής κρίσης	23
3.3 Στάδια οικονομικής κρίσης	24
3.4 Συμπτώματα και αίτια της οικονομικής κρίσης	26
3.5 Ιστορική ανασκόπηση	27
3.6 Η πρόσφατη οικονομική κρίση	30
3.6.1. Οι αιτίες της κρίσης	31
3.6.2 Οι επιπτώσεις της κρίσης	33
3.6.3 Αντιμετώπιση της κρίσης	34
3.7 Παγκόσμια οικονομική κρίση και επιχειρήσεις	34
3.8 Η κρίση στην Ελλάδα	35
3.9 Επίλογος	37

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ	40
4.1 Εισαγωγή	40
4.2 Έννοια και περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	40
4.3 Ιστορία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	41
4.4 Σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις	42
4.5 Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.	43
4.5.1 Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων	44
4.5.2 Ανάλυση εργασίας	46
4.5.3 Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων	47
4.5.3.1 Προσέλκυση υποψηφίων	47
4.5.3.2 Επιλογή υποψηφίων	49
4.5.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων	52
4.5.4.1 Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων	52
4.5.4.2 Εκπαίδευση Ανθρωπίνων Πόρων	54
4.5.5 Ανταμοιβή εργαζομένων	56
4.5.6 Αξιολόγηση απόδοσης	58
4.5.7 Εργασιακές σχέσεις	60
4.6 Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού	61
4.7 Τάσεις και αλλαγές στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	63
4.8 Επίλογος	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΩΣ ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΡΧΟΙ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΕΞΟΔΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ – Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	68

5.1 Εισαγωγή	68
5.2 Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης για τις επιχειρήσεις	69
5.3 Στρατηγικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια εξόδου από την κρίση	70
5.3.1 Διεθνοποίηση επιχειρήσεων ως τρόπος εξόδου από την κρίση	71
5.3.2 Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό ως τρόπος εξόδου από την κρίση	73
5.4 Η Ελληνική Πραγματικότητα	76
5.5 Επίλογος	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «NGP PLASTIC ABEE»	80
6.1 Εισαγωγή	80
6.2 Προφίλ εταιρείας	80
6.3 Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός	80
6.4 Μορφή εταιρείας και οικονομικά μεγέθη	83
6.5 Οργανωτική δομή εταιρείας	84
6.6 Διαδικασίες οργάνωσης	85
6.7 Πράσινες διαδικασίες και πολιτικές που έχουν υιοθετηθεί	86
6.8 Προϊόντα	86
6.9 Εφοδιαστική Αλυσίδα-Logistics	87
6.10 Όραμα και αποστολή	88
6.11 Στόχοι	88
6.12 παρουσία της NGP PLASTIC ABEE στον κλάδο της πλαστικής συσκευασίας	89
6.13 Διεθνοποίηση NGP PLASTIC ABEE	91
6.13.1 Λόγοι Διεθνοποίησης NGP PLASTIC ABEE	91
6.13.2 Τρόποι Διεθνοποίησης NGP PLASTIC ABEE	92
6.13.3 Μοντέλο διεθνοποίησης και γεωγραφική οργάνωση	92

6.13.4 Εμπόδια στην διεθνή πορεία της NGP PLASTIC ABEE	
6.13.5 Η Οικονομική Κρίση-Οφέλη Διεθνοποίησης για την NGP PLASTIC	93
6.14 Ανθρώπινο Δυναμικό	95
6.14.1 Οι Άνθρωποι της NGP PLASTIC	95
6.14.2 Κουλτούρα	96
6.14.3 Συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας	97
6.14.4 Οι Πολιτικές διαχείρισης του Προσωπικού συνοπτικά	97
6.14.5 Προσέλκυση & Επιλογή	98
6.14.5.1 Προσέλκυση	98
6.14.5.2 Επιλογή	100
6.15 Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων της	101
6.16 Υποκίνηση των ανθρώπων της NGP PLASTIC ABEE	103
6.17 Επίλογος	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	107
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ NGP PLASTIC ABEE -ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ	110
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ NGP PLASTIC ABEE - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	112
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	114
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	115
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	118

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (Ε-ΜΒΑ) του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον καθηγητή μου κύριο Ιωάννη Θανόπουλο για την πολύτιμη καθοδήγηση και αμέριστη στήριξη του στην προσπάθεια ολοκλήρωσης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υπομονή και τη στήριξη της στην προσπάθειά μου αυτή.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΕΛ.
1	Οι βασικές αποφάσεις στο διεθνές μάρκετινγκ	5
2	Τα στάδια της Διεθνοποίησης	12
3	Η εικόνα των ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	20
4	Οι φάσεις του Οικονομικού Κύκλου	25
5	Στάδια της οικονομικής κρίσης	26
6	Βήματα επιλογής προσωπικού	50
7	Ιεράρχηση αναγκών Maslow	63
8	Οργανόγραμμα επιχείρησης NGP PLASTIC ABBE	85

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΕΛ.
1	Σχηματική Αποτύπωση Μακρών Κυμάτων	29
2	Ιστορική ανάδρομη για Ρόλο υπεύθυνου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	42
3	Κύρια οικονομικά στοιχεία NGP PLASTIC ABEE ετών 2012-2013	83

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ- ΕΙΚΟΝΩΝ

ΣΧΗΜΑ-ΕΙΚΟΝΑ	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΕΛ.
1	Βασικά παραγόμενα είδη NGP PLASTIC ABEE	86
2	Χάρτης παρουσίας NGP PLASTIC ABEE	93

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης οι επιχειρήσεις κατανοούν όσο ποτέ άλλοτε την ανάγκη για δραστηριοποίηση τους εκτός των εθνικών συνόρων. Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων κρίνεται πλέον επιτακτική όχι μόνο για την εξέλιξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος αλλά και για την ίδια την επιβίωση τους.

Τα τελευταία χρόνια η παγκόσμια οικονομία διέρχεται μία εκ των χειροτέρων οικονομικών κρίσεων όλων των εποχών, κάτι που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην παγκοσμιοποίηση των αγορών. Η οικονομική κρίση και τα αποτελέσματα της μπορεί να δημιουργήσουν μία κατάσταση ταραχής στις επιχειρήσεις με απρόβλεπτες μεταβολές στη ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών της. Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων μπορεί να τους προσφέρει ένα μεγάλο βαθμό ευελιξίας καθώς η δυνατότητα εξάπλωσης σε πολλές αγορές μπορεί να επιφέρει υποβάθμιση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης.

Αν η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων μπορεί να θεωρηθεί ως το «κουτί» για να οδηγήσουμε με ασφάλεια την επιχείρηση στα βαθιά νερά της παγκοσμιοποίησης, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η ίδια «βάρκα». Η κατάλληλη και σωστή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση και θετική εξέλιξη των επιχειρήσεων. Ο Ανθρώπινος Παράγοντας καλείται και μπορεί να γίνει αντίδοτο στην κρίση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Προσδιορισμός του θέματος

Οι σύγχρονες τάσεις της εποχής μας και η παγκοσμιοποίηση των αγορών ωθεί όλες τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν τους καλύτερους και αποδοτικότερους τρόπους που θα οδηγήσουν στη διεθνοποίηση τους. Η διεθνοποίηση μπορεί κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες να εξασφαλίσει την εξέλιξη και ευημερία τους.

Μέσα στις σύγχρονες τάσεις της εποχής μπορούμε να συμπεριλάβουμε και τη παγκόσμια οικονομική κρίση η οποία μαστίζει ολόκληρο τον κόσμο τη τελευταία δεκαετία με τεράστιες αρνητικές συνεπείς για τις χώρες και τις επιχειρήσεις.

Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Παράγοντα αν και δεν παρουσιάζει μεγάλες αλλαγές αναφορικά με τις λειτουργίες και τη δομή του συγκριτικά με το παρελθόν, με δεδομένη την παγκόσμια κρίση αποκτά ένα ιδιαίτερα κρίσιμο και στρατηγικό ρόλο στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η διάσταση του τμήματος Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να διευρυνθεί και να εξελιχθεί σε έναν πλέον ενεργό ρόλο που θα συμβάλλει στην έξοδο των επιχειρήσεων από την κρίση.

1.2 Σκοπός της εργασίας

Βασικός σκοπός της εργασίας αυτής στις συνθήκες που βιώνει ο πλανήτης μας τα τελευταία χρόνια, είναι να συνδέσει την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων με τη δυναμική του ανθρώπινου παράγοντα στην τεράστια προσπάθεια που καταβάλλουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις για την έξοδο από την οικονομική κρίση.

1.3 Μεθοδολογία της εργασίας

Το πρώτο κεφάλαιο που αποτελεί την εισαγωγή της εργασίας προσδιορίζει το θέμα αυτής, τον σκοπό της καθώς επίσης και τη μεθοδολογία που θα ακολουθήσουμε

αναλύοντας τα επιμέρους κεφάλαια της, για να καταλήξουμε σε κάποιο ολοκληρωμένο συμπέρασμα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας αφού γίνει μία γενική αναφορά στην παγκοσμιοποίηση, θα συνεχίσουμε με μία συνοπτική παρουσίαση της έννοιας της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και θα προσδιοριστούν οι τρόποι διεξόδου σε ξένες αγορές.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την παγκόσμια οικονομική κρίση αρχικά εξετάζοντας την ως έννοια, τα στάδια που αυτή εξελίσσεται καθώς επίσης και τα συμπτώματα και αίτια της. Στη συνέχεια και δια μέσου μιας ιστορικής ανασκόπησης θα καταλήξουμε στη σημερινή παγκόσμια κρίση που μαστίζει την παγκόσμια οικονομία.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται ο ανθρώπινος παράγοντας ή η Διαχείριση του και η θέση του στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Εξετάζονται θέματα όπως η ιστορική εξέλιξη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, η σημασία του για τις επιχειρήσεις καθώς επίσης οι επιμέρους λειτουργίες του εν λόγω τμήματος και η παρακίνηση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μία προσπάθεια να συνδυαστούν όλα τα παραπάνω με μία μορφή εξίσωσης με τις μεταβλητές Διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, Οικονομική Κρίση και τη σταθερά Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού όπου το αποτέλεσμα θα είναι η έξοδος από την κρίση η ανάπτυξη και εξέλιξη των επιχειρήσεων.

Το πέμπτο κεφάλαιο θα αποτελέσει και την εισαγωγή στο έκτο κεφάλαιο που αφορά τη μελέτη περίπτωσης για την επιχείρηση NGP PLASTIC ABEE. Δίνοντας στοιχεία που αφορούν το προφίλ της εταιρείας, το όραμα της, τους στόχους της, τα οικονομικά της στοιχεία, το ανθρώπινο δυναμικό της καθώς επίσης και στοιχεία που αφορούν τον ανταγωνισμό της και την σύγκριση αυτών με την γενικότερη επιχειρηματική κατάσταση και την Ελληνική πραγματικότητα.

Μέσα από την εξακρίβωση της αντιστοιχίας μεταξύ των θεωρητικών κεφαλαίων και της μελέτης περίπτωσης θα επιχειρηθεί στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο η διατύπωση των συμπερασμάτων και προτάσεων για μελλοντική έρευνα

Τέλος, θα κλείσουμε την μελέτη με τη λεπτομερή διατύπωση των πηγών της βιβλιογραφίας ελληνικής και ξενόγλωσσης καθώς επίσης και των διαδικτυακών πηγών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Διεθνής Επιχείρηση

2.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο στοχεύει να αποσαφηνίσει τη λειτουργία των διεθνών επιχειρήσεων στο διεθνές και διευρυμένο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης. Μετά την αρχική αναφορά στην ευρεία έννοια της τελευταίας θα εστιάσουμε στον ορισμό της διεθνούς επιχείρησης, τη διαδικασία της διεθνοποίησης καθώς επίσης και τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες οι εταιρείες διεθνοποιούνται και τοποθετούνται στο διεθνή στίβο ανταγωνιζόμενες με άλλους οργανισμούς.

Συνεχίζοντας θα γίνει αναφορά στα κίνητρα και τους τρόπους της διεθνοποίησης καθώς επίσης και στα οφέλη και τους κινδύνους αυτής, καθώς επίσης και στις προσπάθειες των επιχειρήσεων να εισχωρήσουν σε χώρες εκτός συνόρων με τις θεωρίες διεθνοποίησης.

Στην κατάληξη του κεφαλαίου θα εξετάσουμε συνοπτικά το βαθμό διεθνοποίησης των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και θα προσπαθήσουμε και κάνουμε μία εισαγωγή στο πώς η οικονομική κρίση συνέβαλλε (θετικά ή αρνητικά) στην τοποθέτηση των εταιρειών στο διεθνές στερέωμα. Η σύνδεση των δυο όρων, σε συνδυασμό με την εκτενή ανάλυση της οικονομικής κρίσης, ως φαινόμενο θα βοηθήσει σε επόμενο κεφάλαιο να γίνει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στο πώς οι διεθνείς εταιρείες διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους και το τι έχουν αλλάξει υπό τη πίεση της οικονομικής κρίσης.

2.2 Παγκοσμιοποίηση

Η λέξη «παγκοσμιοποίηση» χρησιμοποιείται ευρέως από πολιτικούς, επιφανείς οικονομολόγους, επιχειρηματίες αλλά και απλούς πολίτες χωρίς να είναι βέβαιο ότι το περιεχόμενο της είναι το ίδιο για οποιονδήποτε την χρησιμοποιεί. Βρίσκεται συνεχώς στην πρώτη θέση της επικαιρότητας, ενώ τις περισσότερες φορές στη δημόσια συζήτηση χρησιμοποιείται για να «εξηγήσει» διάφορα «φαινόμενα» κοινωνικά, οικονομικά, κλπ. Σε κάθε περίπτωση η παγκοσμιοποίηση αποτελεί το μέσον για την διεθνή οικονομική ολοκλήρωση.

Εδώ και μια δεκαετία κυρίως, ακούμε και διαβάζουμε για την

παγκοσμιοποίηση, φαινόμενο το οποίο άλλοι το θεωρούν θετικό, άλλοι αρνητικό, ενώ πάντα κάποιοι κρατούν μια πιο μετριοπαθή στάση. Η παγκοσμιοποίηση, όρος που πρώτη φορά δόθηκε από τον Theodore Levitt, είναι η αυτονόμηση της οικονομίας, κουλτούρας, πολιτισμού, γραμμάτων και τεχνών, της επικοινωνίας και άλλων παραμέτρων, οι οποίες παλαιότερα ήταν προϊόν ενός κράτους μόνο. Ο όρος και οι επιρροές του άρχισαν να γίνονται αισθητές μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, και χαρακτηρίζονται από διάφορα γνωρίσματα. Ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου, κινητικότητα ανθρώπων και χρήματος, άνθιση της τεχνολογίας και των επιστημών.¹

Η παγκοσμιοποίηση είναι ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα που επικεντρώνει την προσοχή των ανθρώπων στη μελέτη του εμπορίου και της οικονομίας. Όπως πολλές άλλες οικονομικές διαδικασίες, η παγκοσμιοποίηση έχει ταυτόχρονα μεγάλα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τον κόσμο στο σύνολό του. Στον πυρήνα του επιχειρήματος, παγκοσμιοποίηση είναι η έννοια του αόρατου χεριού της αγοράς, όπως αυτή έχουν διαμορφωθεί από τον Adam Smith. Καθώς τα έθνη συνδέονται όλο και περισσότερο μεταξύ τους, οι αγορές καλούνται να αυτορυθμιστούν για να να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους και να ελαχιστοποιήσουν τα μειονεκτήματά τους.²

Υπάρχουν πραγματικά πάρα πολλοί ορισμοί που μπορούν να δοθούν για την παγκοσμιοποίηση, με τον πλέον σημαντικότερο αυτών, αυτόν που περιγράφει την μείωση ή εξάλειψη των εμποδίων σχετικών με την ελεύθερη κυκλοφορία των αγαθών, του εμπορίου, των επενδύσεων και της εργασίας πέραν των εθνικών συνόρων.³ Το συμπέρασμα είναι ένα και κοινό, επιθυμητό ή όχι, η παγκοσμιοποίηση ως έννοια ήρθε για να μείνει. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τεράστιες πιέσεις προς την κατεύθυνση αυτή τόσο από πελάτες που αυξάνουν όλο και περισσότερο τις συναλλαγές τους σε όλο τον κόσμο όσο και από τις προκλήσεις που δημιουργούνται από την εισβολή στις εγχώριες αγορές. Για αυτές που επιδιώκουν να αξιοποιήσουν τις καλύτερες ευκαιρίες που η παγκόσμια αγορά παρέχει θα πρέπει πρώτα από όλα να είναι αληθινές για τις ίδιες και τους πελάτες τους, να είναι διατεθειμένες να επενδύσουν σημαντικά κεφάλαια και να κοιτούν μακροπρόθεσμα.⁴

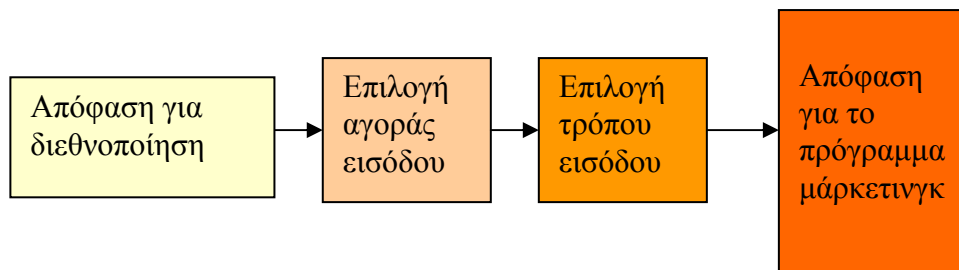
2.3 Έννοια της διεθνοποίησης

Σύμφωνα με τους Madhock & Keyhani (2012) η διεθνοποίηση αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση, βάσει της οποίας οι εταιρείες εντάσσονται στο διεθνή

στίβο και αναπτύσσουν οικονομικές δραστηριότητες σε ένα άλλο περιβάλλον από αυτό που δούλευαν τα προηγούμενα χρόνια⁵. Η διεθνοποίηση εκφράζεται μέσα από την αναλογία που αναπτύσσεται μεταξύ των εγχώριων και διεθνών δράσεων. Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η αναλογία σε σχέση με τις διεθνείς και εγχώριες δράσεις μιας εταιρείας, τόσο πιο διεθνοποιημένη είναι, ενώ συγχρόνως τόσο μεγαλύτερη επιτυχία έχει στις διεθνείς αγορές⁶.

Η διεθνοποίηση ως διαδικασία είναι υπεύθυνη για τις ουσιαστικές αλλαγές που παρουσιάζει ένας οργανισμός σε σχέση με τη συνολική εικόνα των προϊόντων του. Σύμφωνα με τους Prange & Verdier (2011) ο πυρήνας ανάπτυξης και λειτουργίας μιας εταιρείας είναι το προϊόν και οι υπηρεσίες που παρέχει⁷. Η παρουσία μιας εταιρείας στις διεθνείς αγορές την οδηγεί σε συνεχή διαφοροποίηση του συνδυασμού ποιότητας και υπηρεσίας ανά χώρα υποδοχής σε σχέση με την ποιότητα, την τιμή, τη διανομή, τις προωθητικές κινήσεις αλλά και άλλα στοιχεία που πλαισιώνουν το συνδυασμό αυτό⁸.

Μια εταιρεία καθίσταται διεθνής και οδηγείται στη διεθνή αρένα όταν υπάρχουν ευκαιρίες για υψηλά κέρδη, για αύξηση της πελατειακής βάσης, για μεγάλες οικονομίες κλίμακας και για ελαχιστοποίηση του κινδύνου. Η διαδικασία της απόφασης για διεθνοποίηση αναπτύσσεται μέσα από τα ακόλουθα βήματα:



Διάγραμμα 1: Οι βασικές αποφάσεις στο διεθνές μάρκετινγκ

Πηγή: Kotler, P. (2004), *Marketing Principles*, McGraw Hill, p.706

Σύμφωνα με τους Kontinen & Ojala (2010) η διεθνοποίηση αποτελεί τη βασική στρατηγική διαδικασία την οποία ακολουθούν οι εταιρείες, είτε για να αναπτυχθούν, είτε για να επιβιώσουν⁹. Αυτή η θέση μέσα από την οποία ορίζεται η διεθνοποίηση έχει σημαίνουσα σημασία στην ανάπτυξη της παρούσας εργασίας μέσα από τα επόμενα κεφάλαια, μιας και δηλώνει τους λόγους βάσει των οποίων μια εταιρεία αποφασίζει να διεθνοποιηθεί μέσα στην οικονομική κρίση ενώ επηρεάζει και τον τρόπο μέσα από τον οποίο διαχειρίζεται το προσωπικό της.

Η αγορά συνεχίζει να διευρύνεται οπότε μέσα στο παρόν καθεστώς και με δεδομένη τη θέση των Kontinen & Ojala (2010) για τους λόγους διεθνοποίησης, οι εταιρείες επιδιώκουν να βρίσκουν συνεχώς νέες αγορές για να τοποθετήσουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους, ώστε μέσα από τη παρούσα διαδικασία, είτε να αυξήσουν τα κέρδη τους, είτε να μπορέσουν να βελτιώσουν την κακή οικονομική τους κατάσταση. Η διεθνοποίηση αποτελεί γι' αυτές διέξοδο διαφυγής, μέσα στην οικονομική κρίση¹⁰.

Όλες οι παραπάνω θέσεις ουσιαστικά δηλώνουν ότι η διεθνοποίηση αποτελεί μια λύση για τις εταιρείες, η οποία μπορεί να τις βοηθήσει να υλοποιήσουν τους στόχους τους. Ανεξαρτήτως μεγέθους ή οικονομικής κατάστασης, η διεθνοποίηση μπορεί να αποτελέσει τη λύση σε βασικά τους προβλήματα ή τη λύση στη πολυπρόβλημα ανάπτυξη την οποία επιζητούν.

2.3.1 Ορισμός της διεθνούς επιχείρησης

Η προηγούμενη ενότητα έκανε μια εκτενή ανάλυση στην ευρύτερη έννοια της διεθνοποίησης, ενώ συγχρόνως έδωσε μια πρώτη εικόνα του πεδίου ανάλυσης που θα προσανατολιστεί η παρούσα εργασία. Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε στον ορισμό της διεθνούς επιχείρησης, προκειμένου να κατανοήσει ο αναγνώστης την έννοια και τη φιλοσοφία της. Η διεθνής επιχείρηση αποτελεί μια επιχείρηση, η οποία αναγνωρίζει τον περιορισμό επιλογών που έχει στην εγχώρια αγορά, πράγμα που την οδηγεί να διευρύνει το γεωγραφικό της εύρος, να αναπτύξει νέες δράσεις που της προσδίδουν αξία, να διευρύνει τις γνώσεις της, να προχωρήσει σε συνεργασίες¹¹.

Η διεθνής επιχείρηση – στα Αγγλικά ο όρος συναντάται κάτω από τα ονόματα “Multinational Corporation”, “Transnational Corporation”, “Global Business”, “International Business” - είναι κάθε επιχείρηση που έχει τουλάχιστον μία από τις επιχειρηματικές της λειτουργίες σε περισσότερες από μία χώρες. Η διεθνής επιχείρηση είναι κατά κύριο λόγο υπεύθυνη για την ύπαρξη του “παγκόσμιου χωριού” και τη διεθνοποίηση του επιχειρείν.¹²

Η διεθνοποίηση των δράσεων, αποτελεί τον διακαή πόθο μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από την αγορά που δραστηριοποιείται, γιατί γνωρίζει ότι αν καταφέρει να δραστηριοποιηθεί στις ξένες αγορές, τότε θα καταφέρει να έχει και πολλές πιθανότητες να αναπτυχθεί¹³.

Η ανάπτυξη δεν μπορεί να έρθει μέσα στα στενά όρια της χώρας προέλευσης, για αυτό καθίσταται αναγκαίο μια επιχείρηση να υιοθετεί μια διεθνοποιημένη μορφή, που θα τη βοηθήσει να επιτύχει γρηγορότερα και ευκολότερα τους στόχους της. Σύμφωνα με τους McDougall & Oviatt (2005) μια διεθνής επιχείρηση αποτελεί το συνδυασμό καινοτόμων και ριψοκίνδυνων ιδεών που περνούν τα διεθνή σύνορα και σκοπεύουν να τη βοηθήσουν να καταστεί ανταγωνιστική και συγχρόνως κερδοφόρα.

2.4 Θεωρίες διεθνοποίησης

Σύμφωνα με τον Gomez A, δεν επιλέγει μια επιχείρηση να διεθνοποιηθεί, αλλά η αγορά αποφασίζει για αυτήν, κινώντας αυτήν προς την επέκταση σε άλλες αγορές¹⁴. Σύμφωνα με τον Michael Porter, τα βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στη παγκόσμια οικονομία βρίσκονται στους τοπικούς παράγοντες: γνώση, σχέσεις, παρακίνηση, που οι μακρινές ανταγωνιστές δε μπορούν να επιτύχουν¹⁵.

Ο Robertson R. ορίζει τη διεθνοποίηση ως φαινόμενο που αναφέρεται στη σύσφιξη των διεθνών σχέσεων και στην εντατικοποίηση της αντίληψης του κόσμου ως ολότητα¹⁶. Τέλος σύμφωνα με το David Held, η διεθνοποίηση είναι η διαδικασία μετατροπής της χωρικής οργάνωσης των κοινωνικών σχέσεων και συναλλαγών- ιδωμένη σε όρους έκτασης, έντασης, ταχύτητας και επιδράσεων- η οποία δημιουργεί διηπειρωτικές ή ενδοπεριφερειακές ροές δικτύων δραστηριότητας, αλληλεπίδρασης και άσκησης δυνάμεων¹⁷.

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί συνδυάζονται μεταξύ τους δείχνοντας από τη μία τα δεδομένα που χαρακτηρίζουν τη διεθνοποίηση και από την άλλη καταδεικνύοντας τον επηρεασμό που δέχονται οι επιχειρήσεις από το εξωτερικό περιβάλλον.

Συγκεκριμένα ο πρώτος ορισμός δείχνει ότι η σημερινή αγορά με τα δεδομένα που τη χαρακτηρίζουν αναγκάζει τις επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν. Οι λόγοι έχουν να κάνουν κυρίως με την επιβίωσή τους, αλλά και με την οικονομική τους ανάπτυξη. Από την άλλη ο Porter έρχεται να αντιπαραβάλει στον προηγούμενο ορισμό, τις δυσκολίες που σίγουρα αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, οι οποίες προσπαθούν να διεθνοποιηθούν, αναφερόμενος στη δύναμη των ντόπιων επιχειρηματιών. Η δύναμή τους αυτή πηγάζει από τη γνώση της αγοράς, αλλά και των δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Κάποια από αυτά είναι και το

πολιτικό και το κοινωνικό περιβάλλον.

Ο τρίτος ορισμός έρχεται να δώσει τη λύση στον προβληματισμό του Porter, αναφερόμενος στη διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων πρέπει να βλέπουν την αγορά. Συγκεκριμένα αναφέρεται στην ολότητα. Οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν για παράδειγμα τις πολιτικές δυνάμεις θα πρέπει πρώτον να έχουν μια συνολική εικόνα του πολιτικού στερεώματος και μετά ειδικά για κάθε χώρα ξεχωριστά.

Στον τέταρτο ορισμό ο David Held, δίνει τη δική του εκδοχή, η οποία ολοκληρώνει τις προηγούμενες, αναφερόμενος στη μετάδοση και την εξάπλωση των κοινωνικών σχέσεων (κοινωνικό περιβάλλον) αλλά και γενικότερα στην αλληλεπίδραση των δυνάμεων στην παγκόσμια αγορά.

Οι τέσσερις ορισμοί που επιλέχθηκαν έδωσαν μια πρώτη απάντηση στον προβληματισμό του Broadfoot. Όντως είναι δύσκολο μια επιχείρηση προερχόμενη από άλλη χώρα να γνωρίζει αυτά που ξέρουν οι τοπικές επιχειρήσεις, όμως είναι αναγκασμένη να το κάνει αν θέλει να ακολουθήσει τα τωρινά δεδομένα της αγοράς αλλά και να καλύψει τις ανάγκες της. Συγχρόνως οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεπεράσουν πιο εύκολα τα εμπόδια από το εξωτερικό περιβάλλον, όταν έχουν μια συνολική εικόνα της αγοράς και αντιλαμβάνονται τις γενικότερες αλληλεπιδράσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν μία εισαγωγή για την ανάλυση των θεωριών διεθνοποίησης που θα ακολουθήσει παρακάτω αναλύοντας τις σχετικές με το διεθνές εμπόριο και τις επιχειρήσεις αντίστοιχα:

2.4.1. Θεωρίες Διεθνούς Εμπορίου

Το διεθνές εμπόριο ασχολείται με το εμπόριο μεταξύ των χωρών διαμέσου της εξέτασης σημαντικών θεμάτων όπως τους λόγους της ανταλλαγής αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ τους, τους παράγοντες που καθορίζουν τα αγαθά που θα διακινηθούν, τα οφέλη και τους κινδύνους μιας χώρας από το διεθνές εμπόριο. Η γνώση και η κατανόηση των θεωριών του διεθνούς εμπορίου όπου παρουσιάζονται παρακάτω, θεωρείται μείζονος σημασίας για την ανάπτυξη, εξέλιξη και επιβίωση των επιχειρήσεων στο διεθνές σκηνικό. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι:

2.4.1.1 Μερκαντιλισμός

Ο μερκαντιλισμός είναι ένας από τους κύριους στόχους κριτικής στην ιστορία της οικονομικής επιστήμης. Η σχολή που κυριάρχησε στην ευρωπαϊκή σκέψη μεταξύ του 16ου και 18ου αιώνα, δεν θεωρείται πλέον παρά ένα ιστορικό απολίθωμα, και κανένας οικονομολόγος που σέβεται τον εαυτό δεν θα αποδεχόταν το χαρακτηρισμό του μερκαντιστή.

Στην καρδιά του μερκαντισμού είναι η άποψη ότι η μεγιστοποίηση των καθαρών εξαγωγών είναι η καλύτερη διαδρομή για την εθνική ευημερία. Στην ουσία του, ο μερκαντιλισμός ταυτίζεται με τη συσσώρευση πολυτίμων μετάλλων (bullionism), την ιδέα ότι το μόνο πραγματικό μέτρο του πλούτου και της επιτυχίας μιας χώρας ήταν η ποσότητα χρυσού που κατείχε. Εάν μια χώρα είχε περισσότερο χρυσό από μια άλλη, ήταν κατ' ανάγκη σε καλύτερη θέση. Η ιδέα αυτή είχε σημαντικές συνέπειες για την οικονομική πολιτική. Ο καλύτερος τρόπος για να εξασφαλιστεί η ευημερία της χώρας ήταν να κάνει λίγες εισαγωγές και πολλές εξαγωγές, δημιουργώντας έτσι μια καθαρή εισροή ξένου συναλλάγματος και μεγιστοποιώντας τα αποθέματα χρυσού που κατείχε.¹⁸

2.4.1.2 Θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος

Ο Adam Smith (1776) θεωρούσε ότι μια χώρα μπορούσε να έχει κέρδος ανταλλάσσοντας αγαθά στην παραγωγή των οποίων έχει το απόλυτο πλεονέκτημα έναντι των άλλων χωρών, με αγαθά στα οποία οι άλλες χώρες έχουν το απόλυτο πλεονέκτημα.

Στην ουσία η παραπάνω θεωρία στηρίζει την άποψη ότι μια χώρα ποτέ δεν πρέπει να παράγει οποιαδήποτε προϊόν ή υπηρεσία αν έχει τη δυνατότητα να το αγοράσει από άλλη χώρα σε τιμή χαμηλότερη από το εγχώριο κόστος παραγωγής. Και αντίστοιχα κάθε χώρα θα πρέπει να παράγει όλα εκείνα τα αγαθά που το εγχώριο κόστος τους είναι χαμηλότερο από το κόστος αγοράς του προϊόντος από κάποια άλλη χώρα, τα προϊόντα δηλαδή όπου έχει το απόλυτο πλεονέκτημα κόστους.

2.4.1.3 Θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος

Η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος αναπτύχθηκε από τον David Ricardo το 1817 και προέκυψε ουσιαστικά ως μία προσπάθεια βελτίωσης μιας

ουσιαστικής αδυναμίας της θεωρίας του απόλυτου πλεονεκτήματος. Η θεωρία του Ricardo ανέτρεψε στην ουσία τη θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος αποδεικνύοντας ότι δύο χώρες μπορούν να έχουν ουσιαστικά οφέλη από τη διεξαγωγή διεθνούς εμπορίου μεταξύ τους ακόμα και αν η μία από αυτές έχει απόλυτο πλεονέκτημα στην παραγωγή όλων των προϊόντων

Ως μία απλούστερη μορφή διατύπωσης των παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε ότι το ελεύθερο διεθνές εμπόριο μεταξύ των χωρών ωφελεί ακόμα και όταν μια χώρα έχει απόλυτο πλεονέκτημα στην παραγωγή όλων των αγαθών. Αρκεί κάθε χώρα να επικεντρωθεί στην παραγωγή των αγαθών στα οποία έχει συγκριτικό πλεονέκτημα.¹⁹

2.4.1.4 Θεωρία παραγωγικών συντελεστών

Το βασικό επιχείρημα της θεωρίας των παραγωγικών συντελεστών το οποίο εδραιώθηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα από δύο Σουηδούς οικονομολόγους, τον Eli Heckscher (1919) και τον Bertil Ohlin(1933) είναι πως ο καθοριστικός παράγοντας του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι το μέγεθος της αφθονίας των παραγωγικών συντελεστών που διαθέτει η κάθε χώρα. Οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ δύο χωρών, σχετικά με την αφθονία των παραγωγικών συντελεστών, καθορίζουν ποια προϊόντα θα παράγει και θα εξαγει η κάθε χώρα, καθώς και ποια προϊόντα θα εισάγει από άλλες χώρες²⁰.

2.4.1.5 Θεωρία του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος

Η θεωρία αυτή, η οποία αποτελεί μία από τις νεότερες θεωρίες σχετικές με το διεθνές εμπόριο αναπτύχθηκε από καθηγητή του Harvard Graduate School of Business Administration, Raymond Vernon. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν και εξηγούνται οι λόγοι για τους οποίους μια χώρα έχει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι μιας άλλης στην παραγωγή κάποιων αγαθών με δυνατότητα εξαγωγής τους, αλλά και οι λόγοι για τους οποίους κάποιες επιχειρήσεις προχωρούν σε άμεσες ξένες επενδύσεις. Η θεωρία του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος είναι η πρώτη που δίνει μεγάλη έμφαση στην τεχνολογία και την καινοτομία ως παράγοντες δημιουργίας συγκριτικού πλεονεκτήματος και ευκαιρίες για διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στην προώθηση νέων προϊόντων, που καινοτομούν με τεχνολογίες παραγωγής

συμβάλλουν στη μείωση του παραγωγικού κόστους και ταυτόχρονα στην βελτίωση της ποιότητας και των επιμέρους χαρακτηριστικών των προϊόντων αυτών.

2.4.2 Θεωρίες Διεθνοποίησης Επιχειρήσεων

Οι θεωρίες διεθνοποίησης αφορούν τις προσπάθειες των επιχειρήσεων να εισχωρήσουν σε χώρες εκτός συνόρων και περιλαμβάνουν τις παραμέτρους που υιοθετούνται και που είναι δυνατόν να επηρεάσουν αυτές τις αποφάσεις εισόδου σε μία χώρα. Οι βασικότερες θεωρίες διεθνοποίησης περιγράφονται παρακάτω:

2.4.2.1 Θεωρία των σταδίων

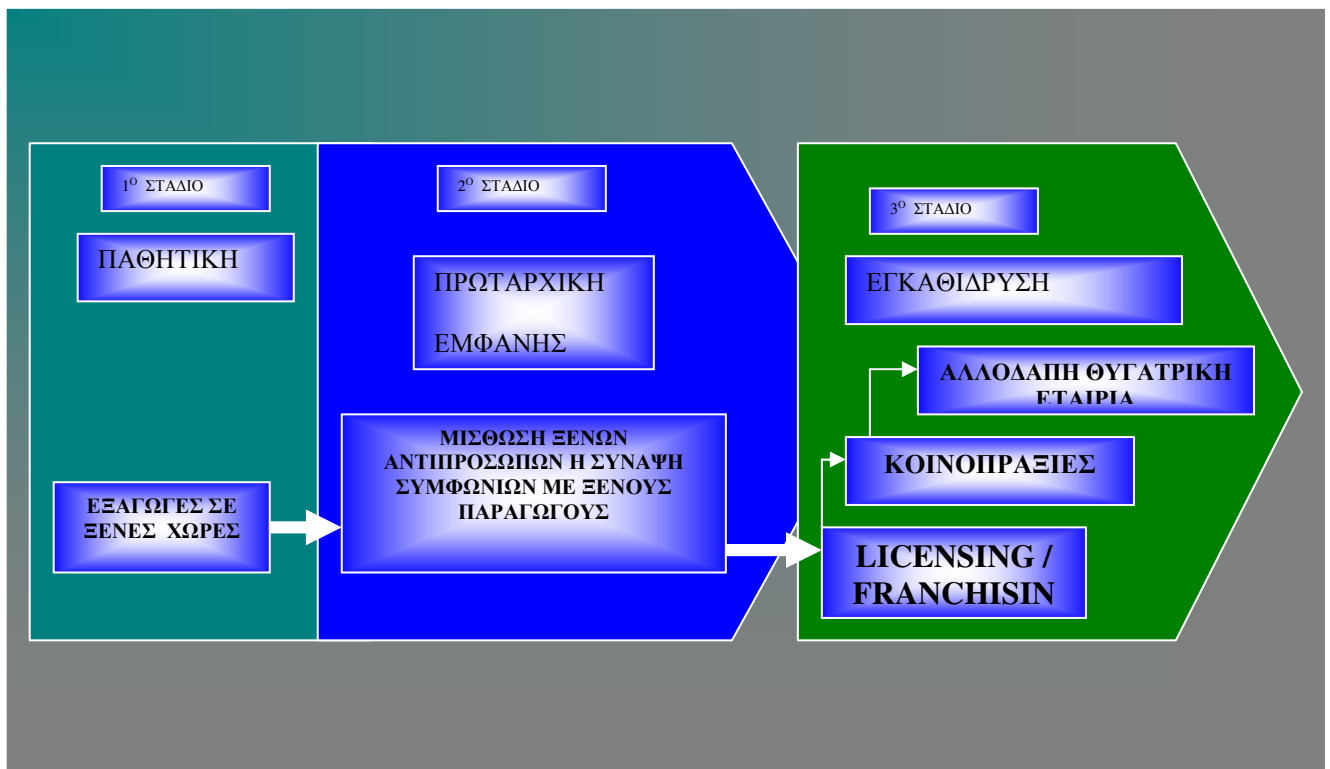
Τα στάδια της διεθνοποίησης όπως δίνονται από τον Παπαδάκη (2001) αναπτύσσονται ως εξής:

Πρώτο στάδιο: Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση δεν μπορεί να έχει ίδια άποψη για τα κοινωνικά και πολιτικά δρώμενα των χωρών που εξάγει. Ουσιαστικά έχει μεταφέρει τη συγκεκριμένη ευθύνη στους ντόπιους διαμεσολαβητές. Το ρίσκο είναι υψηλό όταν αποφασίζει η επιχείρηση σε ποιες χώρες θα εξάγει (νομοθετικά κολλήματα, σχέση προϊόντος με κουλτούρα λαού- εδώ η έρευνα θα πρέπει να γίνει μόνο στο αρχικό στάδιο), στην πορεία όμως και όταν ήδη έχει δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση αποκτάει παθητική στάση απέναντι στα γεγονότα και απλά αναλώνεται στις άμεσες παραδόσεις και στην είσπραξη των χρημάτων της. Στο συγκεκριμένο στάδιο η επιχείρηση έχει μικρό ρίσκο αλλά και μικρό περιθώριο κέρδους²¹.

Δεύτερο στάδιο: Εδώ η εκάστοτε επιχείρηση έχει ένα μεγαλύτερο βαθμό δέσμευσης μιας και δουλεύει με συγκεκριμένους αντιπροσώπους ή με τη μορφή μίσθωσης ή με τη μορφή συμφωνίας. Σε πολιτικό επίπεδο το ρίσκο είναι μεγαλύτερο. Η εταιρία αν δε μπορέσει να προβλέψει ενδεχόμενες πολιτικές αλλαγές, αλλά και τα κοινωνικά πρότυπα της χώρας, πιθανόν να βρεθεί σύντομα σε μεγάλο οικονομικό ρίσκο, είτε γιατί θα έχει χάσει λεφτά από την ενίσχυση του ντόπιου αντιπροσώπου, είτε γιατί ο δεύτερος θα έχει αναπτύξει δική του ανταγωνιστική, προ της εταιρίας, δράση.

Τρίτο στάδιο: Εδώ η επιχείρηση μπορεί να κερδίζει περισσότερα από τα δύο προηγούμενα στάδια, αλλά παίρνει μεγαλύτερο ρίσκο αφού έχει παρουσία στα δρώμενα. Σε πολιτικό επίπεδο επηρεάζεται από τις πολιτικές ανακατατάξεις,

από τις διάφορες συγκρούσεις κ.λπ. Από την άλλη σε κοινωνικό επίπεδο αντιπαραβάλλεται με την κουλτούρα ενός ολόκληρου λαού. Η ανάλυση εδώ παίζει μεγάλο ρόλο. Χωρίς αυτήν η επιχείρηση σίγουρα θα υποπέσει σε λάθη, τα οποία δε θα μπορεί αργότερα να διορθώσει (ΒΛΕΠΕ ΣΧΗΜΑ 1 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ)²².



Διάγραμμα 2: Τα στάδια της Διεθνοποίησης

Πηγή: Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Μπένος

2.4.2.2 Μοντέλο διεθνοποίησης Ουψάλα

Το Υπόδειγμα της Ουψάλας (Uppsala Internationalization Model) υποστηρίζει πως η διεθνοποίηση της επιχείρησης γίνεται σταδιακά, ανάλογα με τη γνώση και την εμπειρία που αυτή αποκτά προοδευτικά στην αγορά. Το πολιτικοκοινωνικό, νομικό και το οικονομικό πλαίσιο κάθε χώρας προσδιορίζει και τη δυσκολία πληροφόρησης που μπορεί να έχει για την επιχείρηση που θέλει να

διεθνοποιηθεί. Στο μοντέλο αυτό οι φάσεις διεθνοποίησης είναι: α) η ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα, β) η μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου, γ) οι εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα, δ) η παραγωγή στην ξένη χώρα.

Η σειρά επέκτασης της επιχείρησης σε νέες αγορές προβλέπεται σύμφωνα με το μοντέλο από την «ψυχολογική» τους απόσταση από την μητρική χώρα. Η «ψυχολογική» απόσταση αυξάνει το αντιλαμβανόμενο ρίσκο των δραστηριοτήτων στην ξένη αγορά. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται στο εξωτερικό ξεκινώντας από «ψυχολογικά» πιο κοντινές αγορές και συνεχίζοντας σε πιο απομακρυσμένες.²³

2.4.2.3 Θεωρία ολιγοπωλιακής αντίδρασης

Η θεωρία αυτή στηριζόμενη κυρίως από τον Knickerbocker (1973) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις ευθυγραμμίζονται με την δραστηριότητα των ηγετικών επιχειρήσεων του κλάδου, και συνήθως τις μιμούνται στην προσπάθεια τους να διεισδύσουν στη διεθνή αγορά. Αναλυτικότερα, οι επιχειρήσεις θέλουν και προσπαθούν να είναι όμοιες με τις υπόλοιπες του κλάδου για να μειώσουν τον κίνδυνο. Άρα, θα επωφεληθούν από την διεθνοποίηση αν επωφεληθούν και οι υπόλοιποι και αντίστροφα.²⁴

2.4.2.4 Θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον Dunning (1980) και είναι η πλέον αποδεκτή θεωρία διεθνοποίησης επιχειρήσεων. Σύμφωνα με αυτή η επιχείρηση είναι πλήρως ενημερωμένη ως προς τις συνθήκες που επικρατούν στις διεθνείς αγορές. Βασίζεται στο ότι σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή, η έκταση και ο τρόπος παραγωγής καθορίζονται από τον συνυπολογισμό δυνάμεων τριών κατηγοριών: τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κάθε επιχείρησης, τα αντιλαμβανόμενα από τις επιχειρήσεις οφέλη από την εσωτερίκευση των αγορών τους, και τα αντιλαμβανόμενα από τις επιχειρήσεις οφέλη από την εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων στο εξωτερικό. Η συγκεκριμένη θεωρία προβλέπει ότι η δραστηριότητα της διεθνοποιημένης επιχείρησης θα επικεντρωθεί στη χώρα με τον καλύτερο συνδυασμό των παραπάνω τριών πλεονεκτημάτων.²⁵

2.5 Λόγοι διεθνοποίησης επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να διεθνοποιηθούν και να διεισδύσουν σε ξένες αγορές για διάφορους λόγους, και αυτοί οι διαφορετικοί λόγοι κατά την στιγμή της εισόδου κάθε φορά παράγουν διαφορετικές στρατηγικές, διαφορετικούς στόχους σχετικούς με τη λειτουργία τους ακόμα και διαφορετικές μορφές συμμετοχής στην αγορά. Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν μια τυπική στρατηγική αφενός για την είσοδο στις ξένες αγορές και αφετέρου για την ανάπτυξη τους. Η πιο κοινή στρατηγική συχνά αναφέρεται ως η μέθοδος «αυξανόμενης δέσμευσης» της ανάπτυξης της αγοράς στην οποία η είσοδος γίνεται μέσω ενός ανεξάρτητου τοπικού συνεργάτη. Όσο οι επιχειρήσεις αλλά και η εμπιστοσύνη μεγαλώνει η μετάβαση σε μία άμεσα ελεγχόμενη θυγατρική τίθεται σε ισχύ. Η συγκεκριμένη μέθοδος διεθνοποίησης προκύπτει από την έντονη επιθυμία δραστηριοποίησης της επιχείρησης σε ξένες αγορές όσο πιο σύντομα γίνεται, σε συνδυασμό με την ελαχιστοποίηση του κινδύνου και της καλύτερης δυνατής γνώσης των στοιχείων που αφορούν την ξένη αγορά.

Μερικοί από τους πιο σημαντικούς λόγους διεθνοποίησης των επιχειρήσεων παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Η ανάγκη για απόκτηση πρόσβασης σε νέο πελατολόγιο.** Συγκεκριμένα η επέκταση σε αγορές ξένων χωρών αποτελεί κίνητρο για αύξηση εσόδων, κερδών και για επίτευξη μακροχρόνιας ανάπτυξης. Όταν η εθνική αγορά είναι ώριμη, είναι ελκυστική η κίνηση να επεκτείνει μια διεθνή εταιρεία τη δράση της σε άλλες χώρες.
- **Η επίτευξη χαμηλότερου κόστους και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους.** Πολλές εταιρείες επιλέγουν να πουλήσουν τα αγαθά τους σε περισσότερες από μια χώρες γιατί η ένταση πωλήσεων στην εθνική τους αγορά δεν είναι αρκετά μεγάλη, ώστε να ανταποκριθούν στις οικονομίες κλίμακας και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα σε θέματα κόστους²⁶.
- **Η ανάγκη να κεφαλαιοποιηθούν οι πόροι και οι ικανότητες μιας εταιρείας.** Μια εταιρεία με ανταγωνιστικές ικανότητες και πόρους μπορεί να αποκτήσει μεγαλύτερη αξία και πλεονέκτημα στις ξένες αγορές, σε βαθμό ικανοποιητικό όσο και στην εθνική αγορά της.
- **Η αντιμετώπιση του επιχειρηματικού ρίσκου μέσα σε μια**

ευρύτερη αγοραστική βάση. Μια εταιρεία συχνά επιλέγει να λειτουργήσει στη διεθνή αγορά, παρά να περιοριστεί σε δράση στην εθνική αγορά, για να ανταποκριθεί καλύτερα στις καταστάσεις που δημιουργεί το επιχειρηματικό ρίσκο²⁷.

- **Ενίσχυση καινοτομίας.** Η επέκταση της πελατειακής βάσης διεθνώς δημιουργεί την οικονομική δυνατότητα για ανάπτυξη των προϊόντων ή υπηρεσιών²⁸.

Είναι αλήθεια ότι η εξόρμηση των επιχειρήσεων στη διεθνή αγορά απαιτεί την αναπροσαρμογή ολόκληρου του περιβάλλοντος τους και των δομών λειτουργίας τους σε ένα εντελώς νέο, με διαφορετική γλώσσα κουλτούρα και πολιτισμό και διαφορετικές απαιτήσεις ανάγκες και προσδοκίες. Η ερώτηση που καλούνται όλες οι επιχειρήσεις να απαντήσουν είναι «Αξίζει;» Η απάντηση που δίνεται από πολλούς πετυχημένους επιχειρηματίες και διευθυντικά στελέχη ήδη διεθνοποιημένων επιχειρήσεων είναι «Απολύτως». Αν οι επιχειρήσεις ακολουθήσουν τα σωστά βήματα όπως αυτά θα οριστούν από έμπειρα στελέχη και ειδικούς συνδυαστικά με την κατάλληλη βοήθεια από ντόπιους και επιχειρηματίες η διεθνής δραστηριοποίηση μπορεί να αποτελέσει την πιο επιτυχημένη και κερδοφόρα κίνηση²⁹.

2.6 Τρόποι διεθνοποίησης επιχειρήσεων

Μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προσεγγίσει τις ξένες αγορές και να επιτύχει τη διεθνή επιχειρηματική δραστηριοποίηση της με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις των επιχειρηματιών της. Η διαφοροποίηση στους τρόπους εισόδου των επιχειρήσεων σε ξένες αγορές έγκειται στο βαθμό κινδύνου που περιέχουν, στη δέσμευση των πόρων που απαιτούνται καθώς επίσης και στα καθαρά κέρδη που θα αποφέρουν. Οι τεχνικές εισόδου σε ξένες αγορές με το χαμηλότερο δυνατό κίνδυνο και έλεγχο, αφορούν τις εξαγωγές και εισαγωγές. Τον υψηλότερο κίνδυνο και έλεγχο για τις επιχειρήσεις αλλά και ταυτόχρονα και το μεγαλύτερο περιθώριο για κέρδη τον συναντάμε στις άμεσες ξένες επενδύσεις³⁰.

Οι κυριότεροι τρόποι που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να επεκταθούν διεθνώς είναι:

- **Εξαγωγές και Εισαγωγές:** αποτελούν την πλέον γνωστή μέθοδο

στρατηγικής επιχειρηματικής δράσης και συνιστούν την αναγκαία συνθήκη για αύξηση του κύκλου εργασιών και των κερδών. Είναι η απλούστερη στρατηγική επιλογή διεθνοποίησης και διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. Οι πρώτες σημαίνουν πως η παραγωγός επιχείρηση επιλέγει τις χώρες δράσης και ελέγχει όλα τα στάδια εξαγωγικής διαδικασίας. Οι έμμεσες από την άλλη χαρακτηρίζονται από το ότι η επιχείρηση παράγει μεν το προϊόν, αλλά δεν ασχολείται με τη διαδικασία εξαγωγής στις αλλοδαπές χώρες³¹.

- **Συμφωνίες παραγωγής:** η στρατηγική συμφωνιών παραγωγής χρησιμοποιείται κυρίως στον κλάδο μεταποίησης, κυρίως από επιχειρήσεις του κλάδου ένδυσης, τροφίμων, φαρμάκων κτλ. Με τις συμφωνίες αυτές οι επιχειρήσεις αναθέτουν για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα την παραγωγή του προϊόντος ή μέρος αυτής σε μια τοπική επιχείρηση. Το προϊόν φέρει την επωνυμία της επιχείρησης παραγωγού, η οποία έχει τα δικαιώματα προώθησης, τιμολόγησης και διάθεσης στην ξένη αγορά.
- **Συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης:** γίνονται όταν η επιχείρηση παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης της τεχνολογίας, τεχνογνωσίας, εμπορικού σήματος, σε μια αλλοδαπή επιχείρηση, η οποία παράγει και διαθέτει τα προϊόντα με την ονομασία της παραχωρούσας. Ειδική περίπτωση αποτελούν οι συμφωνίες διεθνούς δικαιόχρησης (franchising), όπου ισχύει επιπλέον ότι η παραχωρούσα επιχείρηση παραχωρεί στην τοπική επιχείρηση το μηχανικό εξοπλισμό και τα υποπροϊόντα της, καθώς και τις υπηρεσίες προώθησης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων. Εδώ η τήρηση των όρων συμφωνίας είναι σε αυστηρότερο επίπεδο. Κυρίως χρησιμοποιείται ως μέθοδος στον τομέα των υπηρεσιών.
- **Διοικητικά συμβόλαια:** αποτελούν συγκεκριμένη μέθοδο, ανάληψης οργανωσιακής ευθύνης από την εταιρία μιας άλλης επιχείρησης³².
- **Άμεσες ξένες επενδύσεις:** προέρχονται από τη μεταφορά ανθρώπινου δυναμικού από την εταιρία σε ένα άλλο κράτος, για τη υλοποίηση νέων εγκαταστάσεων και την παραγωγή αγαθών στη χώρα.

- **Συμμαχίες:** είναι επίσημες ή ανεπίσημες συνεργασίες μεταξύ δυο ή περισσοτέρων εταιριών, του ίδιου ή διαφορετικού κλάδου, που στοχεύουν στην πραγματοποίηση κοινών επιχειρηματικών στόχων στις διεθνείς αγορές. Διακρίνονται σε κάθετες ή οριζόντιες, ανάλογα με το αν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι μεταξύ τους συμπληρωματικές ή ομοειδείς αντίστοιχα³³.

Ο καθένας από τους παραπάνω τρόπους έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, που τον κάνουν ιδανικό σε σχέση με τους υπόλοιπους, ανάλογα με τους στόχους που θέτει η επιχείρηση αλλά και τις παραγωγικές της δυνατότητες. Η επιλογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής εισόδου που θα λαμβάνει υπόψη της τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συνδυαστικά με τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος θα οδηγήσει στην επιβίωση των επιχειρήσεων.

2.7 Προκλήσεις διεθνοποίησης - Οφέλη και Κίνδυνοι

Τα οφέλη από τη διεθνή δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων συνδέονται άμεσα και συμπίπτουν με τα κίνητρα αυτής για διεθνοποίηση. Οι επιχειρήσεις λοιπόν ξεπερνούν τα εγχώρια σύνορά τους με πολλές διαφορετικές μορφές και για διαφορετικούς λόγους για :

- Πρόσβαση στις διεθνείς αγορές και σε νέους πελάτες για τις επιχειρήσεις και τα προϊόντα τους
- Σημαντική αύξηση του κεφαλαίου λόγω της διείσδυσης σε ξένες αγορές
- Πρόσβαση σε πολύτιμες παραγωγικές διαδικασίες και ελαχιστοποίηση των εργατικών εξόδων σε χώρες με φτηνή εργασία και με εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό
- Ανάπτυξη της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας των επιχειρήσεων μέσω της διείσδυσης σε νέες αγορές και τεχνολογικά αναπτυσσόμενες αγορές
- Δημιουργία και προώθηση νέων προϊόντων με σκοπό να καλυφθούν τα κενά στην εγχώρια αγορά λόγω του αυξανόμενου διεθνούς ανταγωνισμού
- Δικτύωση των επιχειρήσεων με άλλες επιχειρήσεις διεθνών αγορών, με αποτέλεσμα την μεταφορά της τεχνογνωσίας καθώς και την συνεργασία για έρευνα και ανάπτυξη

Ότι κάνουν οι εταιρείες πέρα από τα σύνορα της πατρίδας τους, το κάνουν για σοβαρό λόγο που σχετίζεται άμεσα με τους στόχους και το όραμα τους. Αυτό όμως δεν σημαίνει βέβαια, ότι οι επιχειρήσεις τα καταφέρνουν πάντα στις διεθνείς προσπάθειες τους. Παρ' όλα αυτά, ακόμη και αυτών που η προσπάθεια κάποια στιγμή κατέληξε να είναι μια αποτυχία, ένα λάθος ή απλά μια αποτυχημένη επιχείρηση, ξεκίνησε με μια λογική προσδοκία και την ελπίδα για την επιτυχία.

Άμεσα συνδεδεμένο με τη τελευταία άποψη είναι και η παραδοχή ότι μπορεί η διεθνής δραστηριοποίηση να αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στόχο για τις επιχειρήσεις αλλά η έξοδος από τα εθνικά σύνορα δεν μπορεί να μην κρύβει προκλήσεις. Μερικές από τις προκλήσεις-εμπόδια που όλες οι επιχειρήσεις θα συναντήσουν στο διεθνές τους ταξίδι είναι:

- **Εμπόδια σχετικά με την γλώσσα και την κουλτούρα:** Η συναλλαγή με πελάτες αλλά και με προσωπικό που δεν έχουν την ίδια γλώσσα, τις ίδιες συνήθειες και κουλτούρα με την ιδιοκτήτρια μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε σοβαρά εμπόδια στην ανάπτυξη του επιχειρήματος για διεθνοποίηση
- **Θέματα φορολογίας και θέματα συμμόρφωσης:** Αν σκεφτεί κανείς τη δυσκολία συμμόρφωσης των επιχειρήσεων με τους φόρους και τους κανονισμούς ακόμα και μεταξύ των εγχώριων διαμερισμάτων μίας χώρας μπορεί να αντιληφθεί την αντίστοιχη εκτός συνόρων. Διαφορές σε φορολογικά συστήματα, τραπεζικές συναλλαγές, πρότυπα συσκευασίας και ετικετοποίησης προϊόντων, διαφορετικά κανάλια διανομής των προϊόντων είναι μόνο μερικά από τα εμπόδια που θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις στο εγχείρημα τους για έξοδο στις διεθνείς αγορές
- **Διαφορετικοί ρυθμοί ανάπτυξης και λειτουργίας:** Στις Η.Π.Α. για παράδειγμα ο επιχειρηματικός κόσμος λειτουργεί πραγματικά με πολύ γρήγορους ρυθμούς-εργαζόμενοι και στελέχη επιχειρήσεων δουλεύουν μέρα νύχτα κάνοντας συναντήσεις και κλείνοντας συμφωνίες ακόμα και εκτός ωραρίου εργασίας. Κάτι που δεν συμβαίνει σε άλλες χώρες, όπως για παράδειγμα στην Κίνα όπου πολύ χρόνος δαπανάται στο χτίσιμο διαπροσωπικών σχέσεων για το κλείσιμο συμφωνιών
- **Εγχώριος ανταγωνισμός:** Χρειάζεται πραγματικά μεγάλη και συντονισμένη προσπάθεια να πειστεί κάποιος ξένος πελάτης να αγοράσει ένα ξένο προϊόν ενώ έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει ένα παρόμοιο από την εγχώρια και τοπική αγορά του³⁴

2.8 Η Διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και ταυτόχρονα στις δύσκολες συγκυρίες που έχει δημιουργήσει η παγκόσμια οικονομική κρίση όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτου χώρας , μεγέθους, κλάδου δραστηριότητας θεσμικής ή κεφαλαιακής σύνθεσης αντιμετωπίζουν την ίδια πρόκληση, επιλογή του καλύτερου μοντέλου διεθνοποίησης, που θα τις οδηγήσει εκτός συνόρων και θα συμβάλει στην ανάπτυξη και επιβίωση τους.

Η πρόκληση για διεθνοποίηση εκτός συνόρων δεν θα μπορούσε να μην ισχύει και για τις Ελληνικές επιχειρήσεις όπου ιδίως μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης που έπληξε ανελέητα την χώρα αναζητούν διακαώς εξόδους από αυτήν διαμέσου της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων τους.³⁵

Τα τελευταία χρόνια, οι εξαγωγές, η εξωστρέφεια και η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, χάρη στις επιδόσεις των υφιστάμενων, αλλά και νεοφυών επιχειρήσεων, έχει τεθεί στο επίκεντρο της αναπτυξιακής ατζέντας της χώρας.

Από τα ανώτερα κλιμάκια της επίσημης Πολιτείας, σε όλο σχεδόν το φάσμα του πολιτικού κόσμου και από εταιρείες παραδοσιακά εσωστρεφείς, ως τους απλούς πολίτες της χώρας, είναι ευρεία πια, σε επίπεδο έστω συνθηματολογίας, η συνειδητοποίηση της σημασίας μείωσης του εμπορικού μας ελλείμματος, η διεύρυνση μέσω εξαγωγών της «μικρής» ελληνικής αγοράς και τελικά ο μετασχηματισμός προς ένα νέο παραγωγικό πρότυπο, πιο διεθνοποιημένο.³⁶

1. ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Q2. Κατά την τελευταία τριετία, έχει η εταιρεία σας πράξει οτιδήποτε από τα ακόλουθα εντός της ΕΕ; (ΠΙΘΑΝΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ)



Q3. Κατά την τελευταία τριετία, έχει η εταιρεία σας πράξει οτιδήποτε από τα ακόλουθα εκτός της ΕΕ; (ΠΙΘΑΝΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ)



Διάγραμμα 3: Η εικόνα των ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Πηγή: www.euro2day.gr³⁷

2.9 Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε προσπάθεια κατανόησης της ευρύτερης έννοιας της διεθνοποίησης μέσω του ορισμού της διεθνούς επιχείρησης καθώς επίσης και των απαραίτητων διαδικασιών που οδηγούν σε αυτήν. Μέσω του ορισμού αυτού, και έχοντας παρακολουθήσει τα σημαντικότερα αίτια, τους τρόπους και τα στάδια που οδηγούν την επιχείρηση στο «διεθνές χωριό», είτε αυτοί μπορούν να θεωρηθούν ως απάντηση σε προκλήσεις της αγοράς είτε ως σταδιακή συνειδητή διαδικασία θα προχωρήσουμε στο επόμενο κεφάλαιο να μελετήσουμε την κρίση ως οικονομικό φαινόμενο που μπορεί να διαταράξει τις ισορροπίες σε παγκόσμιο επίπεδο και σε όλα τα πλαίσια είτε αφορούν κράτη, επιχειρήσεις και ανθρώπους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

¹ <https://efaltirio.wordpress.com>

² Gibson . N. (2014), Pros and Cons of Globalization: Controversy and Discussion /www.udemy.com

³ http://www.wiley.com/legacy/Australia/PageProofs/ECODU/1_2/c07EconomicGlobalisation_WEB.

⁴ Allen and Overy , 2013 , Going Global: Opportunity, Necessity or Threat? Business of Law seminar

⁵ Madhok, A., & Keyhani, M. (2012). "Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies", *Global Strategy Journal*, Vol.2, No.1,pp.26-40.

⁶ Jonsson, A., & Foss, N. J. (2011). "International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA", *Journal of International Business Studies*, Vol.42, No.9,pp.1079-1102.

⁷ Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, Vol.46, No.1, pp.126-133.

⁸ Jonsson, A., & Foss, N. J. (2011). "International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA", *Journal of International Business Studies*, Vol.42, No.9, pp.1079-1102.

⁹ Kontinen, T. & Ojala, A. (2010). "The internationalization of family businesses: A review of extant research", *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, No.2,pp.97-107

¹⁰ Bardus&Alropi.(2010) "The internationalization of business as an option in the marketing strategy of the entrepreneur" *Academy of Economic Science Bucharest*

¹¹ Kotler, P and Armstrong, G.(2001) *Αρχές Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Γκιούρδας

¹² Γ. Θανόπουλος , 2002, «Το Επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωρίό μας» INTERBOOKS , σελ. 27-

¹³ Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, Vol.46, No.1, pp.126-133.

¹⁴ Παπαδάκης Β(2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Μπένος σελ. 333

¹⁵ Porter Μ(1986), *Competitive Advantage of Nations*, Quick MBA

¹⁶ Roland R.(2009) *Globalization, Social Theory and Culture*, p 8

¹⁷ Πελαγίδης Θ(2000), *Κατανοώντας την Παγκοσμιοποίηση*, Παπαζήσης

¹⁸ *The Economist*, 2013, «Τι ήταν ο Μερκαντισμός»

¹⁹ Meoqui Jorge Morales, 2014, *Reconciling Ricardo's Comparative Advantage with Smith's Productivity Theory*, *Economic Thought* 3.2: 21-37, 2014

²⁰ Χατζηδημητρίου Α.Ιωάννης, «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες» Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ,2003, σελ. 258-259

²¹ Παπαδάκης(2002), *Στρατηγική των επιχειρήσεων*, Μπένος , σελ. 345-350

²² Παπαδάκης(2002), *Στρατηγική των επιχειρήσεων*, Μπένος , σελ. 345-350

²³ Παπαδάκης Βασίλειος, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Τόμος Α, Εκδόσεις Α. Μπένου , Αθήνα , 2002 σελ. 349-350

²⁴ Παπαδάκης Βασίλειος, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Τόμος Α, Εκδόσεις Α. Μπένου , Αθήνα , 2002 σελ. 350-351

²⁵ Whitelock Jeryl, "Theories of Internationalization & their impact on market entry" *International Marketing Review*, Volume 19, No 4, 2002, p. 342-347

-
- ²⁶ Jonsson, A., & Foss, N. J. (2011). "International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA", *Journal of International Business Studies*, Vol.42, No.9, pp.1079-1102.
- ²⁷ Verbeke, A., & Kano, L. (2012). "An internalization theory rationale for MNE regional strategy. *Multinational Business Review*", Vol.20, No.2, pp.135-152.
- ²⁸ P. Biggs P. Richard,(2013), "10 Reasons to go international" www.atlantric.com
- ³⁰ Katarzyna T., Kąkol M., (2013), International Business Strategy-Reasons and forms of expansion into foreign markets, International Conference 2013,POLLAND
- ³¹ Kontinen, T. & Ojala, A. (2010). "The internationalization of family businesses: A review of extant research", *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, No.2,pp.97-107
- ³² Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, Vol.46, No.1, pp.126-133.
- ³³ Madhok, A., & Keyhani, M. (2012). "Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies", *Global Strategy Journal*, Vol.2, No.1,pp.26-40.
- ³⁴ Fallon N.(2015),"Going global: How to expand your business internationally"
Business New Daily
- ³⁵ Μελέτη για τη Διεθνοποίηση των Αγορών και τις νέες μορφές συνεργασίας και ολοκλήρωσης των ΜΜΕ, ΕΟΜΜΕΧ , ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
- ³⁶ Προτάσεις για Εξωστρέφεια από Γ. Σταθάκη (2015), <http://www.euro2day.gr/>
- ³⁷ Παππας Β. (2015)Η διεθνοποίηση των Μικρών και Μεσαίων επιχειρήσεων εντός & εκτός ΕΕ και η εικόνα της Ελλάδας, <http://epixeirein.gr>
- ³⁸ Morales Jorge M., "Reconciling Ricardo's Comparative Advantage with Smith's Productivity Theory", *Economic Thought*, 2014, Vol. 3 p. 21-37
- ³⁹ Palmquist M. , "Merging across borders", *STRATEGY AND BUSINESS* , 2015, www.strategy-business.com

Κεφάλαιο 3^ο

Παγκόσμια Οικονομική κρίση

3.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια το παγκόσμιο οικονομικό σύστημα παρακολουθεί την εξέλιξη μιας κρίσης της οποίας οι προεκτάσεις δεν έχουν ακόμα καθορισθεί. Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στο να ορίσει την έννοια της οικονομικής κρίσης, να παρουσιάσει τα στάδια που διανύει μία κρίση καθώς και τα αίτια και τους τρόπους αντιμετώπισης της. Παράλληλα με την αναφορά στην ιστορική διάσταση του φαινομένου των κρίσεων θα επιχειρήσουμε να μεταπηδήσουμε στην πρόσφατη οικονομική κρίση.

Μέσα από τα γεγονότα που διαδραματίστηκαν κατά την διάρκεια της πρόσφατης κρίσης θα εξετάσουμε τα αίτια της, τις επιπτώσεις της στις επιχειρήσεις και τους ανθρώπους καθώς και μέτρα που μπορούν να ληφθούν για την αντιμετώπιση της. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τον τρόπο που μπορεί η οικονομική κρίση να οδηγήσει τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τις πρακτικές τους και να επανεξετάσουν την προοπτική τους και θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μία πρώτη αναφορά στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και τον καθοριστικό ρόλο της στις αλλαγές αυτές.

Τέλος, θα δούμε σε πολύ λίγες γραμμές συγκριτικά με τις εμφανείς επιπτώσεις στην ελληνική οικονομία, τις επιχειρήσεις και τους ανθρώπους της, την οικονομική κρίση στην Ελλάδα όπου μαστίζει τη χώρα τη τελευταία πενταετία και συνεχίζει ακόμα και σήμερα.

3.2 Έννοια και ορισμοί της Οικονομικής κρίσης

Κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης, το βασικό φαινόμενο το οποίο υπερισχύει και δημιουργεί τα περισσότερα προβλήματα από τη μια στους πολίτες και από την άλλη στο κράτος στο σύνολο του, είναι η έλλειψη ρευστότητας. Συγκεκριμένα υπάρχουν μεγάλες δυσκολίες στις καθημερινές συναλλαγές, υπάρχει αδυναμία κάλυψης οικονομικών υποχρεώσεων, αύξηση της ανεργίας λόγω μείωσης της κατανάλωσης, μείωση της αγοραστικής δύναμης και ένας ευρύτερος επηρεασμός της ψυχολογίας των πολιτών.

Ένας ακόμα ορισμός για την οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο εκείνο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της

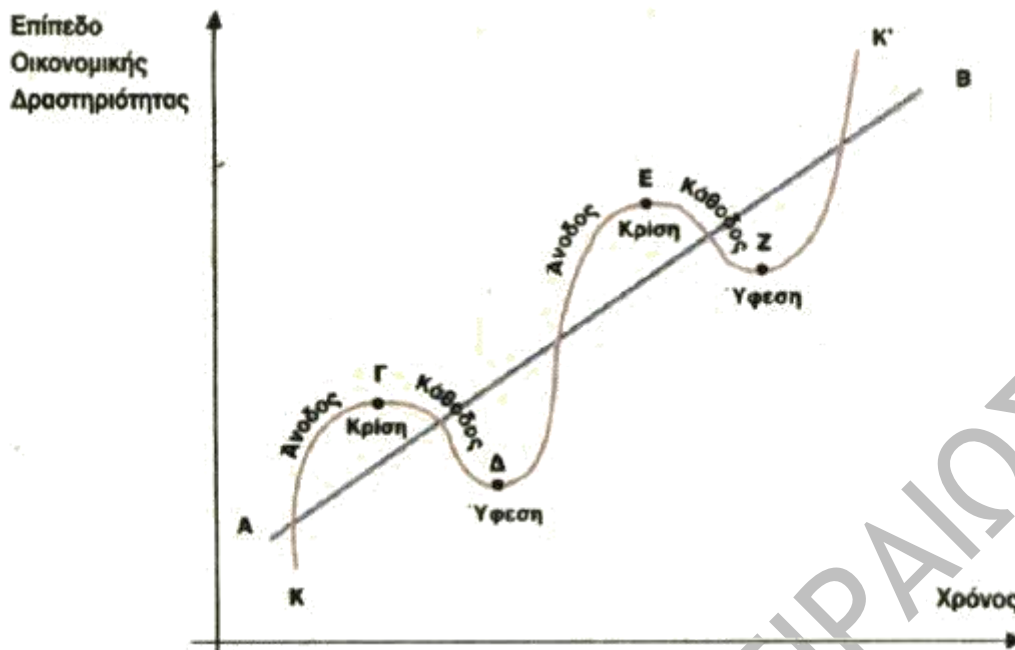
οικονομικής της δραστηριότητας, ήτοι των διαφόρων μακροοικονομικών μεγεθών της οικονομίας όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κλπ.¹

Συγκεκριμένα κρίση είναι μια εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας και μπορεί να προσλάβει διαβαθμίσεις αντικανονικότητας από μια κατάσταση απλής διαταραχής μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων και την κατάσταση του χάους και του πανικού. Συνεπώς, μια κρίση εμπεριέχει μια απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους, την απώλεια του ελέγχου και ορατές ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς. (Πανηγυράκης, 2001)

3.3 Στάδια οικονομικής κρίσης

Η κρίση αποτελεί μία από τις φάσεις του οικονομικού κύκλου. Υπάρχουν δύο κύριες φάσεις από τις οποίες διέρχεται η οικονομία στη διάρκεια ενός οικονομικού κύκλου: η φάση της **ανόδου** ή της άνθησης και η φάση της **κάθόδου** ή της ύφεσης. Η μετάβαση από την άνοδο στην κάθοδο και αντίστροφα δε γίνεται αμέσως ή απότομα, αλλά απαιτεί χρόνο. Επίσης περνάει από τη φάση της **κρίσης** που είναι η κορυφή του κύκλου.

Στο διάγραμμα παρακάτω η φάση της **κρίσης** είναι η περιοχή γύρω από το ανώτατο σημείο Γ ή Ε. Η μετάβαση από την κάθοδο στην άνοδο περνάει από τη φάση της **ύφεσης**, που είναι απλά ο "πυθμένας" του κύκλου και είναι η περιοχή γύρω από το κατώτερο σημείο Δ ή Ζ.²

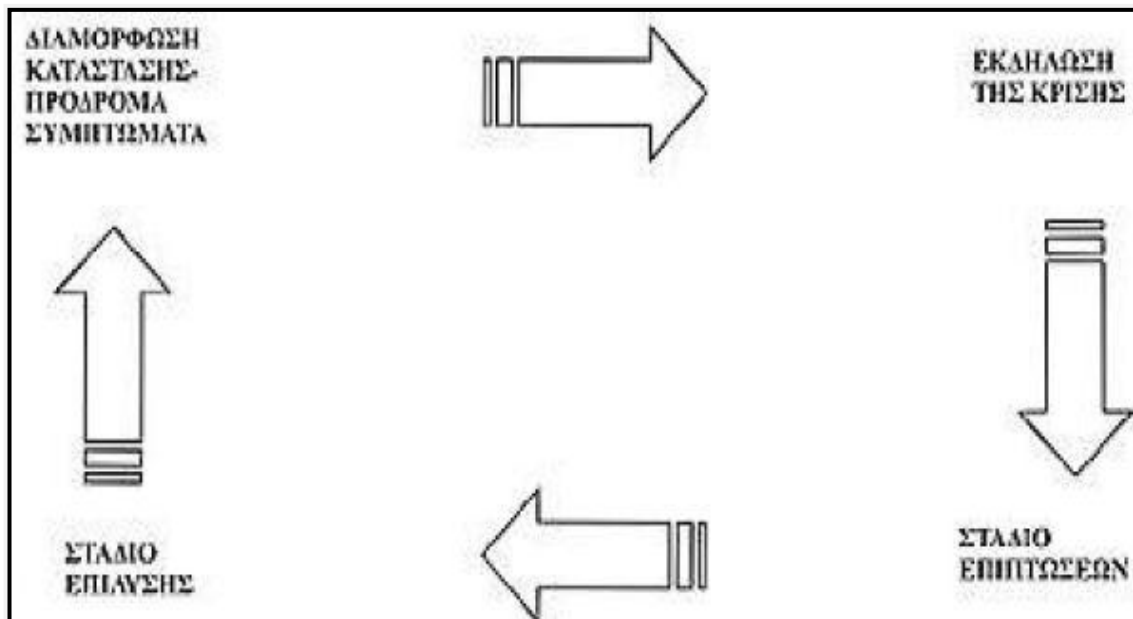


Διάγραμμα 4 : Οι φάσεις του Οικονομικού Κύκλου

Πηγή: Σφακιανάκης Μ.Κ., 1998, «Διοικητική κρίσεων», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Ο συνήθης κύκλος ζωής μιας κρίσης, όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα, περιλαμβάνει τα εξής στάδια³:

- **Στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή αλλιώς το στάδιο πρόδρομων συμπτωμάτων (Prodromal Crisis Stage):** είναι εκείνο το στάδιο όπου ένα πλήθος συμπτωμάτων προειδοποιούν για την επερχόμενη κρίση
- **Στάδιο εκδήλωσης-κορύφωσης της κρίσης (Acute Crisis Stage):** είναι το στάδιο κατά το οποίο εκδηλώνονται τα χαρακτηριστικά της οικονομικής κρίσης
- **Στάδιο των επιπτώσεων (Chronic Crisis Stage):** είναι το στάδιο κατά το οποίο οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης είναι εμφανείς και πλήττουν την οικονομία στο σύνολό της.
- **Στάδιο επίλυσης-ομαλοποίησης (Crisis Resolution Stage):** είναι το στάδιο κατά το οποίο η οικονομία ανακτά ξανά τους κανονικούς της ρυθμούς.



Διάγραμμα 5 : Στάδια της οικονομικής κρίσης

Πηγή: Σφακιανάκης Μ.Κ., 1998, «Διοικητική κρίσεων», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

3.4 Συμπτώματα και αίτια οικονομικών κρίσεων

Σύμφωνα με τους Kindleberger και Aliber (2005) τέθηκε το ρητορικό ερώτημα αν είναι δυνατό να προβλεφθεί το πότε θα ξεσπάσει μια κρίση, η απάντηση ήταν δεδομένη από πριν ότι φυσικά και μπορεί μέσα από τη διαδικασία του υπολογισμού της συνεχούς πτώσης των κερδών, η οποία οδηγεί αποδεδειγμένα σε κρίση⁴.

Το πρώτο βασικό σύμπτωμα επερχόμενης κρίσης είναι η αδυναμία πώλησης εμπορευμάτων, η οποία στη συνέχεια οδηγεί στην αδυναμία αγοράς μέσων παραγωγής. Η έλλειψη ρευστότητας οδηγεί στο δανεισμό, πράγμα που αυξάνει από τη πλευρά των τραπεζών τα επιτόκια, ενώ αυξάνει και τη ζήτηση των χρημάτων, με αποτέλεσμα όλων αυτών τη χρεοκοπία των τραπεζών ενώ πολλές επιχειρήσεις κυρίως μικρομεσαίες οι οποίες δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να αντέξουν τη περίοδο της ύφεσης επίσης κλείνουν. Η παραγωγή μειώνεται μέχρι να φτάσει σε επίπεδο που η κατανάλωση καλύπτει τη παραγωγή⁵.

Σε δεύτερο επίπεδο τα συμπτώματα είναι ότι η παραγωγή σταματάει να μειώνεται ενώ την ίδια στιγμή δεν σημειώνει αύξηση, ο αριθμός των χρεοκοπημένων εταιριών κυρίως των μικρομεσαίων σημειώνει μείωση ενώ και οι τράπεζες σταματούν

να κλείνουν υποκαταστήματα, τέλος τα αποθέματα απορροφώνται.

Στο τρίτο στάδιο η αγορά αναζωογονείται.

Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο η παραγωγή αυξάνεται, η αγορά γυρνά στη πρότερη κατάσταση της και ξεκινά ένας νέος κύκλος που θα οδηγήσει σε μια νέα κρίση μετά από κάποια χρόνια⁶. Οι οικονομικές κρίσεις και τα αίτια αυτών εξηγούνται μέσω τριών προσεγγίσεων, τη θεωρία του Schumpeter, τη θεωρία των κοινωνικών δομών συσσώρευσης και τη θεωρία του Μαρξ.

Αναλυτικά η κάθε μια περιγράφεται παρακάτω:

1. **Η ερμηνεία των μακρών κυμάτων από τον Schumpeter:** Μια οικονομία που είναι στάσιμη δεν έχει την ικανότητα να συγκεντρώνει κεφάλαια μέσω της διαδικασίας της αποταμίευσης, πράγμα που την αναγκάζει να τα εξασφαλίσει μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Κατά τη περίοδο της άνθησης υπάρχει αύξηση της ζήτησης, αύξηση των τιμών και των εισοδημάτων. Όταν η διαδικασία κορυφωθεί μετά αρχίζει η περίοδος της ύφεσης.
2. **Η θεωρία των κοινωνικών δομών συσσώρευσης:** Η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρεται στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών και πως αυτή επηρεάζει τη παραγωγική διαδικασία. Όταν η σχέση αυτή δεν λειτουργεί αποτελεσματικά οδηγεί σε οικονομική κρίση.
3. **Μαρξιστική ερμηνεία:** Στη καπιταλιστική κοινωνία, η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει τρία μέτωπα. Σε πρώτη ανάλυση συγκρούεται με τους εργαζόμενους στοχεύοντας στη μείωση του κόστους παραγωγής μέσα από τη μείωση μισθών για την αύξηση του κέρδους. Σε δεύτερη ανάλυση ο επαγγελματίας έχει να κάνει με τους ανταγωνιστές του ενώ σε τρίτη και τελευταία ανάλυση ρίχνει τις τιμές αυξάνοντας τα τμήματα του κλάδου του.

3.5 Ιστορική ανασκόπηση

Σύμφωνα με τον Farrell (2008), το καπιταλιστικό σύστημα έχει μέχρι σήμερα βιώσει τρεις κρίσεις. Στη πραγματικότητα όμως σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα υπήρξαν κατά την έναρξη του δυο κρίσεις ακόμα μια το 1850 και μία το 1891⁷.

Ξεκινώντας ιστορικά από τη κρίση της περιόδου 1929-1933 διαπιστώνεται ότι ήταν αποτέλεσμα της αυξημένης παραγωγής πολύ περισσότερης από τη ζήτηση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της βιομηχανικής παραγωγής κατά 40% αλλά και το κλείσιμο 865.000 μικρομεσαίων επιχειρήσεων αλλά και τη δημιουργία 35.000.000

ανέργων.

Κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσης, παρουσιάστηκε μια ραγδαία πτώση του χρηματιστηρίου η οποία οδήγησε στο κραχ της Wall Street, το συγκεκριμένο κραχ είχε ως αποτέλεσμα τη μεγάλη ύφεση στην οποία οδηγήθηκε αρχικά η Αμερικανική οικονομία και στη πορεία η παγκόσμια. Τη Πέμπτη 24 Οκτωβρίου η οποία ονομάστηκε «Μαύρη Πέμπτη», το χρηματιστήριο έκλεισε με απώλειες 13%⁸.

Η αγορά κατέβαλε μεγάλες προσπάθειες να ανατρέψει τη παρούσα αρνητική κατάσταση, όμως έχοντας χάσει το χρηματιστήριο το 90% της αξίας του, η κατάσταση ήταν μη αναστρέψιμη. Εκατομμύρια οικογένειες έχασαν τα χρήματά τους, το ΑΕΠ των ΗΠΑ, μειώθηκε δραματικά ενώ τα ποσοστά ανεργίας σημείωσαν δραματική αύξηση, τέλος οι τράπεζες χρεοκόπησαν. Η οικονομία των ΗΠΑ χρειάστηκε 10 ολόκληρα χρόνια αλλά και την έναρξη του 2^{ου} Παγκοσμίου πολέμου για να βγει από τη κρίση, μιας και οι στρατιωτικές δαπάνες μείωσαν την ανεργία και επέφεραν την ανάπτυξη.

Η κρίση στις ΗΠΑ επανήλθε κατά το τέταρτο κύμα του πολέμου, με το πόλεμο του Βιετνάμ. Οι ΗΠΑ αναγκάστηκαν να δανειστούν και λόγω των ισοτιμιών αλλά και της συνθήκης του Bretton Woods, το αμερικανικό δολάριο υπέστη μεγάλη υποτίμηση, με αποτέλεσμα να αυξηθεί ο πληθωρισμός αλλά και τα ποσοστά ανεργίας⁹.

Η επόμενη κρίση, η οποία ονομάστηκε και σιωπηρή μια και ήταν μη αναμενόμενη ενώ τα αποτελέσματα της δεν επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό την παγκόσμια οικονομία από τη πρώτη στιγμή, σχετίστηκε με το πετρέλαιο και εκδηλώθηκε από το 1973 μέχρι το 1980.

Μετέπειτα στις 19 Οκτωβρίου το '87, σημειώθηκε τεράστια πτώση στο δείκτη Dow Jones με απώλεια του 22% της αξίας του μέσα σε ελάχιστο χρόνο. Οι αιτίες της κρίσης ήταν¹⁰: α) η μεγάλη και ξαφνική πτώση του δολαρίου, β) οι φήμες για εξαγορές, γ) η κακή πληροφόρηση των πολιτών, δ) αύξηση των επιτοκίων από τη Γερμανία το 1989 προκειμένου να αποφύγει το δανεισμό.

Η Fed και άλλες τράπεζες οδηγήθηκαν σχεδόν στη χρεοκοπία, στο τέλος η κρίση αυτή ξεπεράστηκε σχετικά εύκολα δεδομένων των επιπτώσεων που είχε. Η συγκεκριμένη κρίση έδωσε το έναυσμα για την εφαρμογή αυστηρότερων κανόνων σε σχέση με τη λειτουργία των τραπεζών και της οικονομίας ευρύτερα.

Νέα κρίση δημιουργήθηκε όταν το επενδυτικό fund Long-Term Capital Market (LTCM) ήρθε σε δύσκολη θέση έπειτα από απόρροια των κρίσεων της Ασίας, Ρωσίας και Βραζιλίας στο χρονικό διάστημα μεταξύ 1997-1998. Το LTCM δέχτηκε σημαντική ζημιά όταν οι Ρώσοι ανέστειλαν τον Αύγουστο του 1998, την εξόφληση σε κρατικά

ομόλογα, καταποντίζοντας το χρηματιστήριο της Αμερικής

Στο Πίνακα 2-1 γίνετε μια παρουσίαση των μακρών κυμάτων της οικονομίας των περιόδων άνθησης και κρίσεων

Πίνακας 1 : Σχηματική Αποτύπωση Μακρών Κυμάτων

Πηγή: Τσουλφίδης, Λ., (2003) Οικονομική Ιστορία της Ελλάδος Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Πρώτο μακρο κύμα	1790-1845	60 έτη
Άνθηση (Η Μεγάλη Βιομηχανική Επανάσταση)	1790-1815	25 έτη
Κρίση (Η πείνα του 1840)	1815-1850	35 έτη
Δεύτερο μακρο κύμα	1845-1895	45 έτη
Άνθηση (Η Βικτωριανή ανάκαμψη)	1850-1870	20 έτη
Κρίση (Η μεγάλη κρίση)	1870-1895	25 έτη
Τρίτο Μακρο κύμα	1895-1940	45 έτη
Άνθηση (Η belle époque)	1895-1920	25 έτη
Κρίση (Το κραχ του 1929)	1920-1940	20 έτη
Τέταρτο μακρο κύμα	1940-1990	50 έτη
Άνθηση (Ο χρυσός αιώνας της συσσώρευσης)	1940-1970	30 έτη
Κρίση (Η σιωπηρή κρίση)	1970-1990	20 έτη
Πέμπτο μακρο κύμα	1990	
Άνθηση (Η επανάσταση της πληροφορικής)	1989-2008	Περίπου 20 έτη
Κρίση	2008	

3. 6 Η πρόσφατη οικονομική κρίση

Η παγκόσμια οικονομία από τις αρχές του 2009 διέρχεται τη χειρότερη ύφεση της μεταπολεμικής περιόδου. Μετά τη Μεγάλη Ύφεση της περιόδου 1929-1933, ποτέ η υφήλιος ως σύνολο δεν αντιμετώπισε τόσο μεγάλη μέση αρνητική ανάπτυξη. Η κρίση επηρεάζει όλες ανεξαιρέτως τις χώρες, πλούσιες και φτωχές, με ανοικτές ή σχετικά πιο κλειστές οικονομίες όπως η ελληνική, χώρες που στο παρελθόν ακολούθησαν είτε επεκτατική είτε περιοριστική δημοσιονομική πολιτική, αυτές που συμμετείχαν στο διεθνές επιχειρηματικό "πάρτι" της περιόδου 2002-2007, αλλά και όσες έδιδαν ιδιαίτερη έμφαση στον άνθρωπο και την κοινωνική πολιτική. Καμία χώρα δεν αποφεύγει την προσγγείωση της οικονομίας της.

Με γενεσιουργό χώρα τις ΗΠΑ, προέκυψε μετά το ξέσπασμα των προβλημάτων στην αγορά στεγαστικών δανείων χαμηλής εξασφάλισης και την αλόγιστη χρήση δομημένων επενδυτικών προϊόντων που εξαρτώνταν άμεσα από τη δυνατότητα αποπληρωμής των δανείων από τα οποία παράγονταν. Η προσπάθεια απομάκρυνσης του πιστωτικού κινδύνου από τις τράπεζες, η μετατροπή στάσιμων κεφαλαίων σε εμπορεύσιμους τίτλους και η μετακίνηση των σύνθετων επενδυτικών τίτλων στις καταστάσεις ειδικών οντοτήτων, προκάλεσαν ένα "ντόμινο" αλυσιδωτών αντιδράσεων στον αμερικανικό και ευρωπαϊκό τραπεζικό και κτηματομεσιτικό τομέα.

Χαρακτηριστικά αυτής της γενικευμένης κατάστασης είναι ο κίνδυνος κατάρρευσης τραπεζών από φημολογία, πώληση άλλων σε ιδιαίτερα χαμηλό τίμημα και άσκηση νομισματικής πολιτικής από τις Κεντρικές Τράπεζες με σκοπό τη διάσωση του χρηματοοικονομικού συστήματος και όχι για τη διασφάλιση των τιμών, όπως παραδοσιακά οφείλουν να πράττουν. Ζημιωμένα βγήκαν τα συστήματα που εκτέθηκαν στα "τοξικά", όπως χαρακτηρίστηκαν, ομόλογα, συστήματα που στρέφονται πλέον προς ένα νέο κρατικό παρεμβατισμό, παράλληλα με την κατάρτιση σχεδίων επίλυσης της κρίσης προτού επεκταθεί στην ευρύτερη οικονομία των κρατών που επλήγησαν.¹¹

Ο άνευ προηγουμένου κλονισμός του διεθνούς χρηματοοικονομικού συστήματος οδήγησε σε κρίση εμπιστοσύνης, κυρίως μεταξύ πιστωτικών οργανισμών που ως κύρια πηγή χρηματοδότησης, όπως ελέχθη, είχαν τον βραχυπρόθεσμο δανεισμό, η οποία στη συνέχεια εκδηλώθηκε ως κρίση ρευστότητας. Ιδίως κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2008 παρατηρήθηκε κατακόρυφη αύξηση του κόστους χρήματος για τις παρατηρήσεις της πραγματικής οικονομίας, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις το περιθώριο του επιτοκίου δανεισμού των πιστωτικών ιδρυμάτων πάνω από το βραχυπρόθεσμο

επιτόκιο δανεισμού του αντίστοιχου Δημοσίου επταπλασιάστηκε. Η χρηματοοικονομική κρίση πέρασε στην πραγματική οικονομία με δύο τρόπους: Πρώτον, μέσω της απροθυμίας των πιστωτικών ιδρυμάτων να χορηγήσουν δάνεια και δεύτερον, μέσω της καταστροφής του πλούτου νοικοκυριών και των επιχειρήσεων από το σπάσιμο στις φούσκες. Το εξωτερικό εμπόριο κατέρρευσε και σημαντικότερο, λόγω του σχετικού της μεγέθους, για πρώτη φορά στα τελευταία τριάντα χρόνια, μειώθηκε η κατανάλωση. Συνεπεία τούτων είχαμε την εντυπωσιακή μείωση του ΑΕΠ παγκοσμίως, την μείωση της απασχόλησης και την αύξηση της ανεργίας.¹²

Σήμερα, η έξοδος από την κρίση εξακολουθεί να είναι ασθενική σε σύγκριση με προηγούμενες μεταπολεμικές κρίσεις. Το Α.Ε.Π. εξακολουθεί να κυμαίνεται σε επίπεδα κατά πολύ χαμηλότερα από το ανώτερο σημείο του στην περίοδο πριν την κρίση σε πολλές αναπτυγμένες χώρες, ιδίως στην Ευρώπη, όπου η οικονομική κρίση έχει εξελιχθεί σε κρίση του ευρώ. Οι επιπτώσεις της κατάρρευσης από την οικονομική κρίση ταλανίζουν ακόμα πολλές χώρες της παγκόσμιας οικονομίας, μαρτυρώντας τις ταλαντεύσεις στις χρηματοπιστωτικές αγορές που προκαλεί η απόφαση της ομοσπονδιακής τράπεζας των Η.Π.Α. για περιορισμό των προσπαθειών για ανάπτυξη δια μέσου της αγοράς ομολόγων.¹³

3.6.1 Οι αιτίες της κρίσης

Η χρηματοοικονομική κρίση δεν μπορεί να αποδοθεί σε μία και μόνο αιτία, πολλοί παράγοντες και πιο συγκεκριμένα συνδυασμός παραγόντων κρύβονται πίσω από την οικονομική κρίση η αλληλεπίδραση μεταξύ των οποίων συνέβαλε στην ένταση της δυναμικής τους.

Έχοντας διανύσει και βιώσει τις συνέπειες σχεδόν μιας δεκαετίας από το ξέσπασμα της κρίσης μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα αίτια της συγκεκριμένης ήταν πολλαπλά. Ένα από τα πιο προφανή ήταν οι ίδιοι οι οικονομολόγοι, ιδιαίτερα οι υπερβολικοί Αγγλοσάξονες όπου ενώ υποστήριζαν ότι είχαν βρει τον τρόπο να απομακρύνουν τον κίνδυνο στην πραγματικότητα είχαν απλώς χάσει τα ίχνη του. Οι κεντρικοί τραπεζίτες και άλλες ρυθμιστικές αρχές φέρουν επίσης μεγάλο μέρος της ευθύνης, ανεχόμενοι αυτή την τρέλα. Το μακροοικονομικό περιβάλλον ήταν επίσης πολύ σημαντικό. Η περίοδος της «μετριότητας» (Great Moderation¹⁴) με το χαμηλό πληθωρισμό και τη σταθερή οικονομική ανάπτυξη, οδήγησε στην ενίσχυση του εφησυχασμού και της ανάληψης κινδύνων. Ένα μεγάλο κύμα εξοικονόμησης κεφαλαίων στην Ασία οδήγησε προς τα κάτω τα παγκόσμια επιτόκια. Έρευνες εμπλέκουν επίσης τις ευρωπαϊκές

τράπεζες, οι οποίες δανείστηκαν λαίμαργα στην αμερικανική αγορά χρήματος πριν από την κρίση και χρησιμοποίησαν τα κεφάλαια για την αγορά περιέργων τίτλων. Όλοι αυτοί οι παράγοντες μαζί συντέλεσαν στην προώθηση μιας αύξησης του χρέους.¹⁵

Ως πρώτος λοιπόν παράγοντας αναφέρονται οι διεθνείς ανισοροπίες μεταξύ των χωρών του πλανήτη όσον αφορά την εσωτερική τους αποταμίευση και επένδυση. Οι ανισοροπίες εκδηλώθηκαν με υψηλά ελλείμματα τρεχουσών συναλλαγών των Η.Π.Α. και υψηλά πλεονάσματα των χωρών της Ασίας, ιδιαίτερα της Κίνας. Οι ανισοροπίες αυτές οδήγησαν σε φτηνό χρήμα, μεγάλη ρευστότητα και χαμηλά πραγματικά επιτόκια.

Ο δεύτερος και σημαντικότερος κατά πολλούς παράγοντας που συνέβαλε στο ξέσπασμα της κρίσης έχει τις ρίζες του στη δημιουργία της φούσκας των ακινήτων στις ΗΠΑ. Η ξαφνική και για πολλούς αδικαιολόγητη άνοδος των τιμών των ακινήτων το 2001 η οποία συνεχίστηκε έως το 2006 όπου οι τιμές άρχισαν να πέφτουν και να σταθεροποιούνται περίπου τον Απρίλιο του 2009. Η πτώση αυτή, που διήρκεσε για 3 περίπου χρόνια, απελευθέρωσε τις δυνάμεις της κρίσης.

Τα προβλήματα στην αγορά των στεγαστικών δανείων ΗΠΑ μπορεί να ήταν η αφορμή για την πρόκληση της τρέχουσας οικονομικής κρίσης τα βαθιά αίτια της όμως θα πρέπει να αναζητηθούν στους αναξιόπιστους θεσμούς και πρακτικές του χρηματοπιστωτικού συστήματος.¹⁶ Ένα από αυτά ήταν τάση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, κυρίως των μεγαλύτερων σε μέγεθος, να επενδύουν για πολύ καιρό σε προϊόντα υψηλού κινδύνου με στόχο το κέρδος, χωρίς να τιμολογούν σωστά τον κίνδυνο. Αυτό οδήγησε πολλά αυτά σε αδιέξοδο και ένας μεγάλος αριθμός χρεοκόπησε¹⁷. Στα παραπάνω συνέβαλλε και η ασύμμετρη πληροφόρηση από τη πλευρά των οικονομικών αναλυτών, συγκεκριμένα ενώ έβλεπαν το πρόβλημα και ειδικά τη κρίση στη κτηματομεσιτική αγορά, προκειμένου να έχουν ίδια οφέλη τα απέκρυπταν.

Ο τέταρτος σημαντικός παράγοντας είναι η ενδογενής γένεση ρίσκων. Είναι αυτός που θα επηρεάσει το μέλλον της εποπτείας του χρηματοοικονομικού χώρου. Άλλωστε, ο συστημικός κίνδυνος που εμφανίστηκε στην κρίση ανέδειξε ότι η προηγούμενη επιμονή των εποπτικών αρχών στον περιορισμό του κινδύνου ανά τράπεζα ή χρηματοπιστωτικό ίδρυμα ή ανά χρηματοοικονομικό προϊόν είναι ανεπαρκής. Απαιτείται μια συνολικότερη σκιαγράφηση του κινδύνου όλου του χρηματοοικονομικού συστήματος. Το σύστημα δεν είναι αναγκαστικά ασφαλές όταν απλώς τα επιμέρους συστατικά του είναι ασφαλή.

Ο πέμπτος σημαντικός παράγοντας δημιουργίας της κρίσης είναι η υψηλή μόχλευση. Νωρίτερα αναφερθήκαμε στην υψηλή μόχλευση των νοικοκυριών, η οποία ευθύνεται εν μέρει και για τη μεγάλη άνοδο των τιμών των κατοικιών. Υψηλή μόχλευση, όμως, είχαν και οι επενδυτικές τράπεζες στις Η.Π.Α. και αλλού. Η υψηλή μόχλευση, και μάλιστα με βραχυχρόνιο δανεισμό, υπήρξε η αιτία της γρήγορης μετάδοσης της κρίσης από την αγορά των δανείων subprime στις αγορές πολλών άλλων περιουσιακών στοιχείων και στη γενίκευση της κρίσης σε παγκόσμια κλίμακα.

3.6.2 Οι επιπτώσεις της κρίσης

Η οικονομική κρίση επηρεάζει την πραγματική οικονομία μέσω ενός μεγάλου αριθμού καναλιών. Βασικότερα, η αξία των περιουσιακών στοιχείων (μετοχές και ακίνητα) μειώνεται δραματικά. Αυτό με τη σειρά του έχει ένα σημαντικό αντίκτυπο στη γενικότερη οικονομική ευημερία και τον πλούτο των επιχειρήσεων και νοικοκυριών. Στην ιδιαίτερη περίπτωση όπου οι οικονομίες των κρατών έχουν ακολουθήσει την τακτική του Αμερικανικού νεοφιλελεύθερου μοντέλου της απόλυτης ανοικοδόμησης των αποταμιεύσεων θα επικρατήσει σημαντική μείωση της κατανάλωσης των νοικοκυριών για το άμεσο μέλλον.¹⁸

Οι επιπτώσεις της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης έγιναν εμφανείς στις πραγματικές οικονομίες, πλήττοντας όχι μόνο χώρες όπως οι ΗΠΑ, που βρέθηκαν στο επίκεντρο της κρίσης, αλλά τις οικονομίες όλων των χωρών, αναπτυσσόμενων και αναπτυσσόμενων.

Οι πιο αξιοσημείωτες επιπτώσεις αναφέρονται παρακάτω:¹⁹

1. Μείωση των ποσοστών του διεθνούς εμπορίου αγαθών
2. Πτώση του ΑΕΠ σε παγκόσμια κλίμακα
3. Πτώση τιμών πρώτων υλών
4. Πτώση διεθνών επενδύσεων μείωση των κερδών στη παροχή υπηρεσιών, μείωση ζήτησης, χρηματοδοτήσεις
5. Μείωση κατανάλωσης
6. Αύξηση προστατευτισμού.

3.6.3 Αντιμετώπιση της κρίσης

Η αντιμετώπιση της κρίσης δεν είναι εύκολη υπόθεση. Είναι βέβαιο ότι τα μέτρα για την αντιμετώπισή τους θα κριθούν για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους και θα διδάσκονται ως ορθό ή ατυχές παράδειγμα στα πανεπιστήμια για πολλά χρόνια. Σήμερα, στο μέσον αυτής, μπορούμε να διαγνώσουμε ότι η κρίση απαιτεί την υιοθέτηση του κατάλληλου μείγματος νομισματικής και δημοσιονομικής πολιτικής και το συντονισμό σε διεθνές επίπεδο. Το κρίσιμο ερώτημα, σε συνθήκες ελεύθερης οικονομίας της αγοράς, είναι πως εκείνοι που ευθύνονται για την κρίση θα πληρώσουν, χωρίς να υπάρξουν αδικαιολόγητες απώλειες στο παραγόμενο προϊόν (ΑΕΠ).²⁰

Ως δράσεις αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης που μαστίζει ακόμα και σήμερα την παγκόσμια οικονομία ορίστηκαν οι ακόλουθες:²¹

- Αλλαγές στη στρατηγική των επιχειρήσεων, εστιάζοντας στη ποιότητα, στη καινοτομία, τη διαφορετικότητα
- Στήριξη οικονομιών από τις κυβερνήσεις
- Ενίσχυση της βιομηχανίας από τα κράτη
- Στήριξη και οικονομική βοήθεια από την Ευρωπαϊκή Ένωση σε χώρες που είχαν πρόβλημα όπως η Ελλάδα, η Πορτογαλία
- Εστίαση στην ευελιξία από τη πλευρά των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων
- Αύξηση της φορολογίας η οποία όμως δεν επιφέρει θετικά αποτελέσματα ειδικά για τους ιδιώτες και μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

3.7 Παγκόσμια οικονομική κρίση και επιχειρήσεις

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση προκάλεσε σοβαρή επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης. Η επιβράδυνση αυτή συνεπάγεται τη μείωση της ζήτησης των αγαθών, των υπηρεσιών και των βιομηχανικών προϊόντων. Εκ των πραγμάτων, οι επιχειρήσεις δέχονται έντονες πιέσεις να προσαρμοστούν σε αυτές τις συνθήκες. Συχνά αναγκάζονται να μειώσουν το κόστος, να επανεξετάσουν την εταιρική τους στρατηγική, τις επενδύσεις καθώς και να προχωρήσουν σε αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους.

Οι συνέπειες από τις τρέχουσες προσπάθειες για την αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων είναι τεράστιες. Πολλές εταιρείες έχουν σταματήσει τις προσλήψεις και πολλές είναι εκείνες που απολύουν σημαντικό αριθμό εργαζομένων. Στην

εποχή της παγκοσμιοποίησης του outsourcing και των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού είναι προφανές ότι η αναδιάρθρωση μιας επιχείρησης επηρεάζει πολλούς προμηθευτές, εργαζόμενους και την ευρύτερη περιοχή της.²²

Σε αυτό λοιπόν το ταραχώδες οικονομικό περιβάλλον της κρίσης, οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με την επιτακτική ανάγκη λήψης μέτρων προκειμένου να επιβιώσουν. Οι επιχειρήσεις με σχέδιο κρίσης αντιδρούν άμεσα και έτσι αναμένεται να ανακάμψουν γρηγορότερα, αποκτώντας πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι όσο καλύτερα προετοιμασμένη είναι μια επιχείρηση, τόσο καλύτερα αντιμετωπίζει την κρίση.²³

Η ανάγκη λήψης μέτρων επιβίωσης από την κρίση και η αναθεώρηση των πρακτικών των επιχειρήσεων δεν θα μπορούσε να μην περιλαμβάνει το σημαντικότερο κεφάλαιο τους, το ανθρώπινο δυναμικό. Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνουν καθοριστικό ρόλο στις αλλαγές αυτές, μέσα από την αξιοποίηση των ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού τους αλλά και τη διευκόλυνσή τους να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Με τα κατάλληλα επιχειρήματα, με πίστη στις πολιτικές βιωσιμότητας, αλλά και με τη βοήθεια μετρήσιμων δεικτών που αποδεικνύουν την οικονομική αποτελεσματικότητα των καλών πρακτικών, οι υπεύθυνοι της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν την ηγεσία της επιχείρησης να πάρει σωστές αποφάσεις που θα εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και της μελλοντικής λειτουργίας της.²⁴

3.8 Η κρίση στην Ελλάδα

Η οικονομική κρίση που ξεκίνησε από τις Η.Π.Α. δεν άργησε να εξαπλωθεί σε παγκόσμια κλίμακα και σαφώς να χτυπήσει και την Ελλάδα όπου ακόμα και σήμερα αντιμετωπίζει μια εξαιρετικά σοβαρή οικονομική κρίση, το μέγεθος της οποίας είναι συγκρίσιμο, αν όχι δυσμενέστερο, με τη Μεγάλη Ύφεση της δεκαετίας του '30. Η χρησιμοποίηση της κρίσης αυτής ως το βασικό αίτιο για την κατάσταση στην Ελλάδα θα ήταν άδικη, καθώς στη χώρα υπήρχαν όλες εκείνες οι προϋποθέσεις που θα την οδηγούσαν στην κατάσταση αυτή. Η παγκόσμια οικονομική κρίση ήταν η χαριστική βολή.

Το ελληνικό δημόσιο χρέος είχε αρχίσει να αυξάνεται δραματικά μέσα στη δεκαετία του 1980 και είχε συνεχίσει να αυξάνεται, με μικρότερο ρυθμό, και τις επόμενες δύο δεκαετίες λόγω των ολοένα αυξανόμενων ελλειμμάτων, το δημόσιο χρέος είχε αγγίξει το 26% του ΑΕΠ τη δεκαετία του 1980, το 71% τη δεκαετία του 1990 ενώ το 2009, το

δημόσιο χρέος καταγράφηκε στο 115,1% του ΑΕΠ. Η σταδιακή αυτή αύξηση του δημόσιου χρέους επηρέασε την ελληνική οικονομία, καθώς, σε σύγκριση με τη δεκαετία του 1970, αφενός η κατανάλωση αυξήθηκε σημαντικά, αφετέρου μειώθηκαν οι επενδύσεις. Το εξωτερικό χρέος της Ελλάδας ανήλθε το 2009 σε ποσοστό 82,5% του ΑΕΠ και, κατά το συντριπτικά μεγαλύτερο μέρος του, ταυτίζεται με το εξωτερικό δημόσιο χρέος, καθώς ο εξωτερικός δανεισμός πραγματοποιούνταν από την κυβέρνηση και όχι από τον ιδιωτικό τομέα.

Μέσα στην προηγούμενη δεκαετία, ο όγκος των εισαγωγών ήταν μεγαλύτερος από εκείνον των εξαγωγών (δηλ. η Ελλάδα παρήγαγε λιγότερο από ότι κατανάλωνε) και η χώρα δέχτηκε μικρότερες εισροές από τους κοινοτικούς πόρους (λόγω της ένταξης των νέων κρατών-μελών), ενώ υποχρεώθηκε να πληρώνει μεγαλύτερους τόκους για το αυξημένο εξωτερικό χρέος της. Ως αποτέλεσμα, η Ελλάδα είχε αυξημένες ανάγκες δανεισμού (καθώς οι αποταμιεύσεις δεν επαρκούσαν για την αγορά ομολόγων που εκδίδονταν από την κυβέρνηση, ενώ υπήρξαν και μεγάλες επενδυτικές δαπάνες λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004) και διόγκωσε περαιτέρω το εξωτερικό της χρέος.²⁵

Πέρα από την κρίση των ελλειμμάτων και του χρέους η χώρα αντιμετωπίζει σοβαρές προκλήσεις αναφορικά με την ανταγωνιστικότητα της και τις προοπτικές απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού της. Η οικονομική κρίση οδηγεί σε επισφαλή εργασία, ανεργία, και τελικά φτώχεια που οδηγούν στον κοινωνικό αποκλεισμό όλο και περισσότερων ομάδων πράγμα που αποτελεί πηγή για διάφορες ψυχικές διαταραχές. Η ανεργία σχετίζεται επίσης με αύξηση της ημερήσιας κατανάλωσης αλκοόλ, αύξηση στις αυτοκτονίες, στην ενδοοικογενειακή βία, αλλά και μείωση των θανάτων από τροχαία κατά 1,4%. Ειδικότερα η φτώχεια σχετίζεται με την εμφάνιση ασθενειών καθώς τα άτομα αναγκάζονται να διαβιώνουν σε υποβαθμισμένο περιβάλλον, να τρέφονται ανεπαρκώς και να εργάζονται σε επικίνδυνα και ανθυγιεινά περιβάλλοντα (Λιαρόπουλος, 2010)

Είναι φανερό ότι η οικονομία δεν αποτελεί μεμονωμένη υπόθεση, είναι συνδεδεμένη με την πολιτική, με την ανθρώπινη φύση και με το τι θεωρείται ορθή συμπεριφορά. Σήμερα, η τρέχουσα οικονομική κρίση ξεπερνά τα διαθέσιμα μέσα και δύσκολα μπορεί να υπάρξει λύση από τις αγορές και από το κράτος ξεχωριστά (Κουφάρης, 2010)

3.9 Επίλογος

Το κεφάλαιο αυτό μας βοήθησε να κατανοήσουμε την έννοια της οικονομικής κρίσης καθώς επίσης και τον τρόπο που τα αποτελέσματα της μπορούν να δημιουργήσουν μια κατάσταση εντός της οποίας οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταπεξέλθουν σε ένα κυκεώνα μεταβολών σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες της.

Εξετάζοντας την ιστορική εξέλιξη των κρίσεων διαχρονικά σε συνδυασμό με τις αίτια και τις επιπτώσεις της τελευταίας μεγάλης κρίσης προσπαθήσαμε να κάνουμε μία μικρή αναφορά στο τρόπο που βιώνουν τις συνθήκες αυτές οι σύγχρονες επιχειρήσεις και την προσπάθεια που θα πρέπει να καταβάλουν για την έξοδο από αυτήν. Όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η διεθνοποίηση και οι διεθνείς επενδύσεις γενικότερα μπορούν να συμβάλλουν στην εξασφάλιση της απαραίτητης ευελιξίας καθώς η εξάπλωση σε περισσότερες αγορές μπορεί να υποβαθμίσει κατά ένα μεγάλο βαθμό τις αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης. Για τις ανάγκες της παρούσης εργασίας παρουσιάστηκε περιληπτικά η επιρροή της οικονομικής κρίσης και στην Ελληνική οικονομία και τους ανθρώπους της.

Σε επόμενο κεφάλαιο θα γίνει προσπάθεια αποτύπωσης της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων στην προσπάθεια εξόδου από την κρίση. Η επένδυση στο σημαντικότερο κεφάλαιο των επιχειρήσεων, τον ΑΝΘΡΩΠΟ, δημιουργεί όλα εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη «θωράκιση» τους απέναντι στις προκλήσεις των οικονομικών κρίσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ¹ Η οικονομική κρίση, άρθρο του Δρα Θεόδωρου Κ. Θεοδώρου, http://www.alfavita.gr/artra/art13_7_9_0703.php
- ² Σφακιανάκης Μ.Κ., 1998, «Διοικητική κρίσεων», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- ³ Σφακιανάκης Μ.Κ., 1998, «Διοικητική κρίσεων», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- ⁴ Kindleberger, C. P., and Aliber, R. (2005), *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises*(Palgrave Macmillan, 2005
- ⁵ Franklin A., and Douglas G. (2007), *Understanding Financial Crises, Journal of Political Economy* Vol.108, No.1, pp. 1–33
- ⁶ Franklin A., and Douglas G. (2007), *Understanding Financial Crises, Journal of Political Economy* Vol.108, No.1, pp. 1–33
- ⁷ Farrell, B.L.D.,(2008), *Leading through uncertainty*,McKinsey, pp.1-14
- ⁸ Wright R.E.,(2008), *Financial crisis and reform: Looking back for clues to the future*, McKinsey, pp.1-3
- ⁹ Κρουγκμαν, Π.(2008), *Η Κρίση του 2008*, Καστανιώτης
- ¹⁰ Charles P. Kindleberger and Robert A. (2005), *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises*, 5th ed. Wiley,
- ¹¹ http://el.wikipedia.org/wiki/Διεθνής_χρηματοπιστωτική_κρίση_2007_2008
- ¹² Eurobank EFG Economic Research,,(2009) Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές ,ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΓΟΡΕΣ , Τόμος IV, Τεύχος 8, Δεκέμβριος 2009, σελ.4
- ¹³ The Economist, (2015), The origins of the financial crisis-Crash course, <http://www.economist.com/node/21585434/print>
- ¹⁴ Στα οικονομικά, η περίοδος της Μεγάλης μετριοπάθειας αναφέρεται στη μείωση της μεταβλητότητας των διακυμάνσεων των οικονομικών κύκλων των επιχειρήσεων που αρχίζει στα μέσα της δεκαετίας του 1980, πιστεύεται ότι προκαλούνται από θεσμικές και διαρθρωτικές αλλαγές στα αναπτυσσόμενα έθνη στο τελευταίο μέρος του εικοστού αιώνα
- ¹⁵ The Economist, (2015), The origins of the financial crisis-Crash course, <http://www.economist.com/node/21585434/print>
- ¹⁶ James Crotty (2009), Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the 'new financial architecture' Cambridge Journal of Economic vol.33, p.563–580
- ¹⁷ Schwarz, K., (2008), Mind the Gap: Disentangling Credit and Liquidity in Risk Spreads, Columbia University Graduate School of Business, November
- ¹⁸ Jacques Sapir,(2009), From Financial Crisis to Turning Point. How the US »Subprime Crisis« Turned into a Worldwide One and Will Change the Global Economy
- ¹⁹ Wright R.E.,(2008), *Financial crisis and reform: Looking back for clues to the future*, McKinsey, pp.1-3
- ²⁰ Γεώργιος Κουφάρης, , «Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές». Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010 σελ.78-79
- ²¹ Wright R.E.,(2008), *Financial crisis and reform: Looking back for clues to the future*, McKinsey, pp.1-3
- ²² Stephan Ulrich,Nikolai Rogovsky,David Lamotte, (2009), Promoting Responsible and Sustainable Enterprise-Level Practices at Times of Crisis, International Labour Organization
- ²³ Branstad, P., Jackson, B. & Banerji, S. (2009): Rethink Your Strategy An Urgent Memo To the CEO, by Booz & Company Inc.
- ²⁴ <http://www.kathimerini.gr/775012/article/oikonomia/epixeirhseis/strathgikos-o-rolos-toy-tomea-an8rwpinoyn--dynamikoy-sthn-epiviwsh-anapty3h-etaireiwn>

²⁵ Ερευνητική Ομάδα Οικονομικής Κρίσης , «Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα και την Ευρώπη το 2011» ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ , Δεκέμβριος 2011 , σελ. 40-43

²⁶ Γεώργιος Κουφάρης,(2010) , «Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές». Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010

²⁷ Λιαρόπουλος,(2010) , «Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας», Διεθνή Συστήματα Υγείας. Β τόμος. Εκδόσεις Βήτα medical arts, Αθήνα

²⁸ Economist , “Φόβοι για νέα παγκόσμια οικονομική κρίση», 2016, www.kathimerini.gr

²⁹ Οικονομικά Χρονικά, «Στη δοκιμασία της Κρίσης» Διμηνιαία έκδοση | Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2013, Αρ. Τεύχους 3, 2013, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΑΣ

³⁰ Παπαβασιλείου Ν. , «Η επιχείρηση στην οικονομική κρίση» ,2011, σελ.1-3, www.kathimerini.gr.

Κεφάλαιο 4^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

4.1 Εισαγωγή

Σε έναν κόσμο που συνεχώς προσλαμβάνει νέες μορφές, εξαιτίας των ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτισμικών εξελίξεων, συνειδητοποιούμε πως ο ανθρώπινος παράγοντας και συγκεκριμένα η διαχείρισή του, καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός στην επίτευξη των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά στους ανθρώπινους πόρους και τη σημασία του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε μια σύγχρονη επιχείρηση. Αρχικά θα γίνει προσπάθεια ορισμού της έννοιας Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ή οποία αποτελεί λειτουργία με αυξανόμενη στρατηγική σημασία. Στη συνέχεια θα γίνει συνοπτική ανάλυση των βασικών λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες πραγματοποιούνται στις επιχειρήσεις για το συντονισμό και την οργάνωση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Κλείνοντας, και λαμβάνοντας υπόψη τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης που βιώνουν όλες οι επιχειρήσεις θα επιχειρήσουμε να συνδέσουμε το ανθρώπινο δυναμικό και την προσπάθεια των επιχειρήσεων για επιβίωση στον σημερινό παγκόσμιο κυκλώνα οικονομικών και πολιτικών εξελίξεων.

4.2 Έννοια και περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί το σημαντικότερο «κεφάλαιο» για την επιχείρηση. Είναι αυτό που με τη δημιουργικότητά του, τις ικανότητές του και τη δουλειά του κινεί την επιχείρηση.¹ Είναι αυτό που μπορεί να δώσει σε μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τις ικανότητές του και την όρεξή του για δουλειά. (8^ο Συμπόσιο ανθρώπινου δυναμικού, KPMG, 22-23/2/2005).

Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση είναι: να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ.α.) να εργαστούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους.²

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μία αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης και ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, τους κανόνες υγιεινής, τους κανόνες ασφαλείας και την υπάρχουσα εργατική νομοθεσία.

Κατά τον James A.F. Stoner & R. Freeman E.,(1989) τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι υπεύθυνα για τα κάτωθι:

- Την πρόσληψη του κατάλληλου προσώπου στην κατάλληλη θέση
- Τη στελέχωση της επιχείρησης με το καταλληλότερο και αποτελεσματικότερο προσωπικό
- Την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης
- Τη βελτιστοποίηση των συνεντεύξεων
- Την αποφυγή διακρίσεων και μεροληψίας και τις συνέπειες αυτών
- Τη σωστή και δίκαιη αξιολόγηση του προσωπικού
- Για θέματα υγείας και ασφάλειας

Η επιτυχία μιας επιχείρησης οφείλεται στο ανθρώπινο «κεφάλαιο» που διαθέτει και στις σχέσεις που έχουν μεταξύ τους τα στελέχη της επιχείρησης. Η πρόσληψη ικανών και έμπειρων στελεχών δεν εγγυάται και την αποδοτικότητά τους.

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να τους προσανατολίσει, να ενισχύσει τις ικανότητές τους και να δημιουργήσει νέες και να σχεδιάσει την καριέρα τους στα πλαίσια της ανάπτυξης της επιχείρησης και της επίτευξης των στόχων της (Wayne, 2005, pp.24-28)³.

4.3 Ιστορία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύχθηκε κυρίως το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα με βασικό της στόχο κυρίως την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Η πρώτη επιδίωξη ήταν η βελτίωση για εκείνη την εποχή δυσμενών συνθηκών εργασίας. Στη συνέχεια, με την ανάπτυξη σε Ευρωπαϊκές χώρες και Αμερική στόχος της διοίκησης προσωπικού ήταν οι καλύτερες σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου και θεωρήθηκε απαραίτητη η ανάπτυξη κάποιου τμήματος διοίκησης προσωπικού. Η ενσωμάτωση των αρμοδιοτήτων της διοίκησης προσωπικού συνέβαλλε

στην ανάπτυξη στους περισσότερους τομείς της επιχείρησης όπως την εκπαίδευση μέχρι και την αξιολόγηση και στρατηγική επιχείρησης.⁴

Με τη βιομηχανική επανάσταση οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων άλλαξαν σταδιακά προς το καλύτερο, αφού κατάφεραν να αποκτήσουν καλύτερους μισθούς και λιγότερες ώρες εργασίας και σαφώς η ικανοποίηση για την εργασία τους ήταν μεγαλύτερη. Ωστόσο μεγάλο ενδιαφέρον για τις εργασιακές συνθήκες των εργαζομένων έδειξε και ο Frederick Taylor στις αρχές του 90' στις Η.Π.Α. , ο οποίος υποστήριξε ότι αφού υπάρχουν άριστα μηχανήματα για να γίνει κάποια δουλειά άρα υπάρχουν και άριστοι τρόποι για να κάνουν οι εργαζόμενοι την δουλειά τους.⁵ Όλο αυτό είχε ως αποτέλεσμα την περισσότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων και γι αυτό ονομάστηκε ως « πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ»⁶

Πίνακας 2: Ιστορική ανάδρομή για Ρόλο υπεύθυνου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
Παπαλεξανδρή Ν.,Μπουραντας Ν.,(2002) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις
Μπένου, Αθήνα

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΡΟΛΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΠ
19ος Αιώνας	Κοινωνικός μεταρρυθμιστής
Τέλη 19ου- Αρχές 20ου αιώνα	Στέλεχος πρόνοιας
1920-1940	Γραφειοκράτης-Ανθρωπιστής
Μετά τον 'B Παγκόσμιο Πόλεμο	Διαπραγματευτής-Διαμεσολαβητής
1960-1980	Οργανωτικός-Τεχνοκράτης
1980-1990	Αναλυτής-Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων
1990-Σήμερα	Σύμβουλος Στρατηγικής Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων

4.4 Στόχοι και σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις

«Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος εντός του οποίου οι άνθρωποι, εργαζόμενοι σε ομάδες, πετυχαίνουν αποτελεσματικά επιλεγμένους στόχους» (Koontz & Wehrich, 1990)

«Το μάνατζμεντ είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος των πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι με όσο το δυνατόν πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο»(Jones & George, 2003).

Οι βασικοί στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι:

- Η υποστήριξη της επιχείρησης στην επίτευξη των στόχων αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας στρατηγικές οι οποίες είναι απολύτως συμβατές με την επιχειρηματική στρατηγική.
- Η συμβολή στην ανάπτυξη κουλτούρας υψηλής ποιότητας
- Η εξασφάλιση ότι η επιχείρηση διαθέτει έμπειρο, καταρτισμένο, και έμπιστο ανθρώπινο δυναμικό
- Η δημιουργία θετικής επαγγελματικής σχέσης μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων και κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- Η ενθάρρυνση της εφαρμογής μιας ηθικής προσέγγισης στη διαχείριση των ανθρώπων⁷

Οι παραπάνω αναφορές σε ορισμούς σχετικούς με το μάνατζμεντ συνδυαστικά με τους βασικούς στόχους της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αναδεικνύουν την τεράστια σημασία της τελευταίας για όλες τις επιχειρήσεις που θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον ένα από τους δύο παράγοντες που απασχολεί το μάνατζμεντ.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η πιο σημαντική εισροή σε μια επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό, από τη διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να υπάρχει διαμόρφωση πολιτικής προσωπικού, βασισμένη στις σύγχρονες αρχές του management. Άλλωστε, ας μην ξεχνάμε, ότι στη θεωρία του Total Quality Management, το προσωπικό της επιχείρησης, αντιμετωπίζεται σαν «οι εσωτερικοί πελάτες» της επιχείρησης. γεγονός που σημαίνει ότι στον κύκλο της ποιότητας, αποτελεί μια σημαντική παράμετρο.

Πιο απλά : ευχαριστημένο προσωπικό στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, σημαίνει και ευχαριστημένος πελάτης. Πολλές από τις κερδοφόρες επιχειρήσεις πέτυχαν την πρωτιά, γιατί από την πρώτη στιγμή είδαν ότι η ικανοποίηση του προσωπικού, μεταφράζεται και σε ικανοποίηση του πελάτη. Τι θα συνιστούσα πρακτικά σε κάποιον που, χωρίς να γνωρίζει τις επιστημονικές αρχές του management, θέλει να είναι αποτελεσματικός σε ότι αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ; Να φέρεται στο προσωπικό με το ίδιο τρόπο, που θα φερόταν και στην ερωμένη του. Η παραπάνω θέση, πέρα από τη χιουμοριστική της φύση, έχει και την πρακτική της σημασία.

4.5 Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι οι εξής:

- Προγραμματισμός
- Ανάλυση εργασίας
- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων
- Ανταμοιβή εργαζομένων
- Αξιολόγηση απόδοσης
- Εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων

Και παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση τους.

4.5.1 Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων

Με τον όρο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων ορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων μιας επιχείρησης ή των υποσυστημάτων αυτής. Ο στρατηγικός προγραμματισμός αναφέρεται στον καθορισμό στόχων στρατηγικής σημασίας για μία επιχείρηση, η επίτευξη των οποίων απαιτεί πολύ χρόνο, τουλάχιστον πάνω από πέντε έτη.

Άρα ο Στρατηγικός Προγραμματισμός για μία επιχείρηση αφορά τον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων της και σχεδιασμό των κατάλληλων ενεργειών για την επίτευξή τους. Ένας τέτοιος προγραμματισμός είναι ατελής αν δεν περιλαμβάνει και το πρόγραμμα δράσης για τους ανθρώπινους πόρους.⁸ Ο Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένα υποσύστημα του Στρατηγικού Προγραμματισμού μιας επιχείρησης ή οργανισμού.

Η λειτουργία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει τις στρατηγικές και τις διαδικασίες εκείνες που κρίνονται απαραίτητες για μία επιχείρηση ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένα για την ανάλυση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, και που είναι άμεσα εξαρτώμενες από την προσοχή και σημασία που η επιχείρηση δείχνει για την εκπόνηση τους.⁹ Πιο απλά ο Προγραμματισμός Α.Π. μπορεί να θεωρηθεί ως η διαδικασία πρόβλεψης και απόκτησης των μελλοντικών απαιτήσεων μιας επιχείρησης για ανθρώπινο δυναμικό, στο σωστό πλαίσιο και αριθμό.¹⁰

Μπορεί να θεωρηθεί ως η μέθοδος που συνδέει τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού με τις τακτικές του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Για αυτό απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα αρκετά μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας έχει εξελιχθεί υποστηρίζοντας την χρήση του επίσημου και περιεκτικού σχεδιασμού σε θέματα ανθρωπίνων πόρων(Walker 1980: Dyer ,1983)¹¹

Η σημαντική τελική παραδοχή είναι ότι οι εφαρμογές του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων μπορεί να έχουν πολύ σημαντικό θετικό αντίκτυπο στους τομείς της αποτελεσματικότητας κόστος προσωπικού, στην παραγωγικότητα των εργαζομένων καθώς επίσης και στην ανάπτυξη της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.

Ως μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συντελεί στις ενέργειες της επιχείρησης να προσδιορίσει και να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Είναι η διαδικασία αυτή με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στον κατάλληλο χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων μπορεί να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα(Armstrong M. 1999):

- Μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης –προσφορά και ζήτηση εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας και επιχειρηματικά σχέδια – για την πρόβλεψη των μεταβολών που θα υπάρξουν στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Προσδιορισμός –Πρόβλεψη αναγκών . Στο βήμα αυτό προκειμένου να διαπιστωθούν οι ανάγκες σε προσωπικό ώστε να επιτευχθεί ο σωστός αριθμός εργαζομένων για τη σωστή θέση στο σωστό χρόνο, πρέπει να ληφθούν υπόψη η εξωτερική και η εσωτερική αγορά, δηλαδή η πρόσφορα και η ζήτηση εργασίας τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και τα επιχειρηματικά σχέδια για μείωση ή ανάπτυξη των εργασιών.
- Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων. Ο σχεδιασμός του προγράμματος μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζόμενων, αύξηση

της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις , μειώσεις προσωπικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Πλέον σημαντικό ρόλο στο σημείο αυτό παίζει και το κόστος των διάφορων εναλλακτικών σχεδίων για αυτό πρέπει να καταρτιστεί και ο σχετικός προϋπολογισμός των οικονομικών μέσων.

- Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό των μελλοντικών προγραμμάτων.

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων στοχεύει στον περιορισμό των σφαλμάτων κατά την πρόσληψη των εργαζομένων, με την αποτελεσματική πρόβλεψη σε πιθανές ελλείψεις. Αποσκοπεί στην μείωση του κόστους πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, προσανατολιζόμενος σε προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού με τις επιθυμητές δεξιότητες και ικανότητες. Επίσης αποσκοπεί στην αποδοτική αξιοποίηση και στον περιορισμό της αβεβαιότητας του υπάρχοντος δυναμικού, με την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του.

Η πιο χαρακτηριστική απόδειξη για την αποτελεσματικότητα του Προγραμματισμού Α.Π. είναι η συνεπής ευθυγράμμιση των διαθέσιμων και ικανών ανθρώπινων πόρων με τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες μιας επιχείρησης.¹²

4.5.2 Ανάλυση εργασίας

Με τον όρο ανάλυση Θέσεως Εργασίας εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής πληροφοριών σχετικά με τις δραστηριότητες, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, τις απαιτήσεις και τα τεχνικά και περιβαλλοντικά δεδομένα της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του.¹³

Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος¹⁴. Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας αποτελεί διαδικασία καθορισμού των καθηκόντων που θα έχει ο εργαζόμενος και του τρόπου με τον οποίο θα εκτελεί την εργασία. Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό θέσεων εργασίας πρέπει να κατανοήσουμε απολύτως την καθεμιά θέση αυτή καθαυτή (μέσω της

ανάλυσης της εργασίας) αλλά και σε συνάρτηση με τη ροή της εργασίας μέσα στην επιχείρηση.

Μετά την ανάλυση της θέσης εργασίας θα πρέπει να προχωρήσουμε στην αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας. Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση ορίζοντας τον τίτλο θέσης, αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της θέσης. Η περιγραφή της θέσης εργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να μπορεί να εξυπηρετεί τους ακόλουθους στόχους:

- Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινίσει τόσο στους κατόχους της θέσης όσο και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.
- Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
- Να είναι η βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.
- Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζόμενου.

Έπειτα από όλα τα παραπάνω και έχοντας καταρτιστεί σαφής κατάλογος για τις ελλείψεις - απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό η διαδικασία της στελέχωσης συνεχίζεται περνώντας στο δεύτερο στάδιο. Την προσέλκυση των υποψηφίων εργαζομένων.¹⁵

4.5.3 Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων

4.5.3.1 Προσέλκυση υποψηφίων

Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως έξω από αυτήν) για την κάλυψη κενών θέσεων. Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας. Επομένως, προσέλκυση εργαζομένων είναι η

διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας.

Κύριος στόχος της προσέλκυσης είναι η πρόσληψη ποιοτικών υπαλλήλων και η προώθηση χαρισματικών ατόμων με δυνατότητα εξέλιξης. Αν και τα άτομα με υψηλές δυνατότητες προτιμούν οργανισμούς οι οποίοι παρουσιάζουν προκλήσεις και επιλογές, ενίοτε αυτά παρουσιάζουν αρνητική αντίδραση, τείνουν δηλαδή στο να χάσουν αυτές τις προκλήσεις.

Τα βασικά βήματα που ακολουθεί μία επιχείρηση για την προσέλκυση υποψηφίων είναι:¹⁶

- «Άνοιγμα» θέσης εργασίας
- Ανάλυση θέσης και σχεδιασμός αναζήτησης
- Συλλογή υποψηφίων από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές
- Αξιολόγηση υποψηφίων και επιλογή
- Διατύπωση προσφοράς προς τον επιλεγέντα υποψήφιο

Για μία αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης περιγράφονται παρακάτω απαραίτητες προϋποθέσεις:

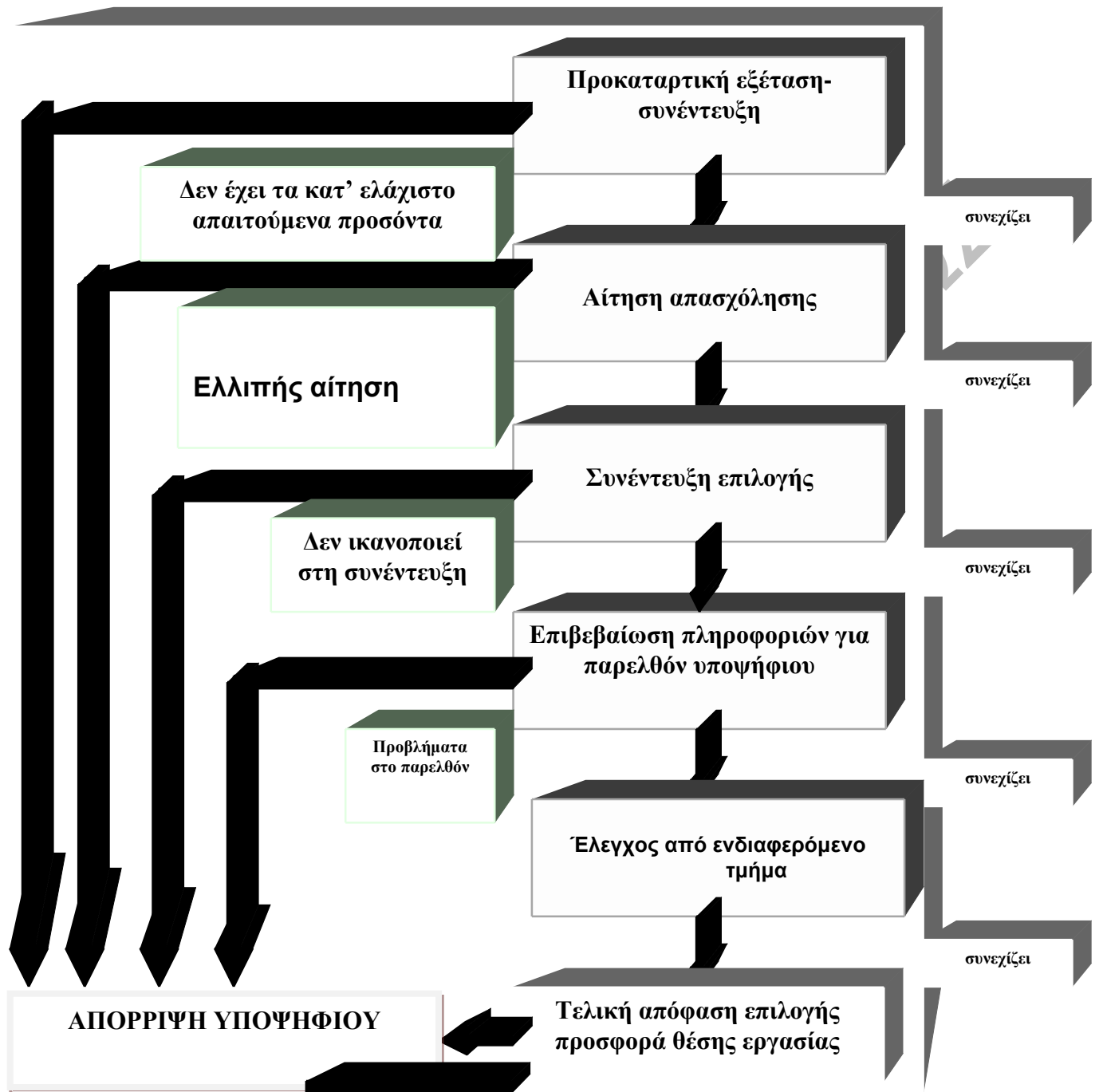
- γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
- γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει
- αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης. Η κάθε επιχείρηση προσελκύει υποψηφίους είτε από μέσα (εσωτερικές πηγές) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της (εξωτερικές πηγές). Τόσο οι εσωτερικές πηγές όσο και οι εξωτερικές πηγές έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές, σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

4.5.3.2 Επιλογή υποψηφίων

Η ολοκλήρωση της διαδικασίας της προσέλκυσης υποψηφίων οδηγεί στην αμέσως επόμενη λειτουργία που είναι η επιλογή υποψηφίων. Στην ουσία η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Επιλογή υποψηφίων λοιπόν, είναι η διαδικασία με την οποία διαλέγει η επιχείρηση από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για την συγκεκριμένη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι τη λήψη της απόφασης επιλογής μπορεί να κυμαίνεται από μια μέρα μέχρι μερικούς μήνες. Τα συνήθη βήματα- ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

- Προκαταρκτική συνέντευξη
- Αίτηση απασχόλησης
- Δοκιμασίες (tests)
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
- Ιατρικές εξετάσεις
- Τελική απόφαση επιλογής- προσφορά θέσης εργασίας



Διάγραμμα 6: Βήματα επιλογής προσωπικού

Πηγή: Μπουραντάς Δ.,(2002),Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα, Αθήνα, σελ. 104-105

Τα παραπάνω απεικονίζονται παραστατικά και στο παραπάνω σχεδιάγραμμα όπου μας οδηγεί στις ακόλουθες διαπιστώσεις:¹⁷

ΣΤΑΔΙΟ 1: Ο υποψήφιος στο πρώτο στάδιο επιλογής, θα περάσει από συνέντευξη στην οποία θα αξιολογηθεί, η ευχέρεια που έχει στο λόγο, η εμφάνισή του, οι γνώσεις του κ.λπ. Στο στάδιο αυτό γίνεται το ξεκαθάρισμα, ο υπεύθυνος προσωπικού κρατάει μόνο τα άτομα τα οποία πληρούν το σύνολο των προσόντων των οποίων ζητάει.

ΣΤΑΔΙΟ 2: Ο υποψήφιος συμπληρώνει πληροφοριακό έντυπο στο οποίο καταγράφει τα προσόντα του.

ΣΤΑΔΙΟ 3: Το επόμενο στάδιο είναι η συνέντευξη στην οποία το άτομο, αξιολογείται για την δυνατότητα που έχει στο λόγο, αλλά και για τις γνώσεις του. Συγχρόνως ο υπεύθυνος προσωπικού εξετάζει αν το άτομο έχει τις γνώσεις τις οποίες ανέφερε και στο βιογραφικό του.

ΣΤΑΔΙΟ 4: Τεστ επιλογής, τελική αξιολόγηση.

Σε καθένα από αυτά τα βήματα είναι δυνατόν ο υποψήφιος να απορριφθεί. Οι πληροφορίες που συλλέγονται σε κάθε στάδιο, αποτελούν τη βάση για το επόμενο βήμα. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε στάδιο λαμβάνεται απόφαση αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει τη διαδικασία ή θα αποκλεισθεί. Η απόφαση για τον αποκλεισμό ενός υποψηφίου λαμβάνεται με πολλή περίσκεψη και μόνο εφόσον είμαστε βέβαιοι για την αξιοπιστία των στοιχείων μας, γιατί διαφορετικά μπορεί να αποκλεισθεί ένας υποψήφιος που πραγματικά έχει επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη συγκεκριμένη. Το βιογραφικό σημείωμα, η αίτηση απασχόλησης και η συνέντευξη χρησιμοποιούνται για την επιλογή υποψηφίων για κάλυψη θέσεων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Το έργο της επιλογής, που όπως είδαμε είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για μια επιχείρηση συμπεράσματα. Τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η επιλογή των υποψηφίων επιγραμματικά είναι η εκπαίδευση, προηγούμενη εμπειρία, τα φυσικά χαρακτηριστικά και η προσωπικότητα των υποψηφίων.

4.5.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

4.5.4.1 Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

Η επιτυχία μιας επιχείρησης οφείλεται στο ανθρώπινο «κεφάλαιο» που διαθέτει και στις σχέσεις που έχουν μεταξύ τους τα στελέχη της επιχείρησης. Η πρόσληψη ικανών και έμπειρων στελεχών δεν εγγυάται και την αποδοτικότητά τους. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να τους προσανατολίσει, να ενισχύσει τις ικανότητές τους και να δημιουργήσει νέες και να σχεδιάσει την καριέρα τους στα πλαίσια της ανάπτυξης της επιχείρησης και της επίτευξης των στόχων της¹⁸

Πρέπει να τους βοηθήσει να αναπτύξουν τις ικανότητες τους όχι μόνο για την τρέχουσα θέση που κατέχουν, αλλά και για τις μελλοντικές που θα καταλάβουν στην επιχείρηση. Πρέπει τα στελέχη να έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση και προσωπική ωριμότητα και η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων πρέπει να κινηθεί και να τους βοηθήσει σε αυτήν την κατεύθυνση. Πιο συγκεκριμένα η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει (Wayne, 2005, pp.24-28):

- Να κάνει τα στελέχη να αισθάνονται σημαντικά
- Να δίνει κίνητρα για απόκτηση νέων προσόντων και ικανοτήτων
- Να κάνει τα στελέχη να πιστεύουν στην επιχείρηση και να είναι αφοσιωμένα σε αυτή
- Να ενισχύει την ομαδικότητα και να κατανοεί και να σέβεται τη διαφορετικότητα και τη μοναδικότητα του κάθε στελέχους
- Να προσπαθήσει να ταυτιστούν τα στελέχη με την επιχείρηση και τους στόχους της
- Να επιδιώκει την επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των μάντζερ για να δημιουργείται καλή σχέση μεταξύ τους
- Να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων
- Να βοηθά στο να γίνονται κατανοητές οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στην επιχείρηση

Η ανάπτυξη των στελεχών είναι μια βασική και ουσιώδης διαδικασία γιατί βοηθά την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της και παράλληλα να έχει αφοσιωμένα στελέχη.

Με τον όρο στέλεχος εννοούμε τους εργαζόμενους που λαμβάνουν αποφάσεις και επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης. Η ανάπτυξή τους είναι σχεδιασμένη για να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητά τους και να τους προετοιμάσει για μεγαλύτερα επίπεδα ευθύνης όταν θα προαχθούν (Bernardin, et al, 2003, pp.42-44).

Η ανάπτυξη των στελεχών της επιχείρησης γίνεται όλο και πιο αναγκαία καθημερινά, λόγω της συνεχούς αυξανόμενης ζήτησης για μάντζερ και στοχεύει (Armstrong, 1992, pp.20-22):

- Στη συνειδητοποίηση των απαιτήσεων της επιχείρησης από τα στελέχη
- Θετική αντιμετώπιση των αλλαγών και των εξελίξεων
- Στην κατανόηση και προσαρμογή από τα στελέχη στις μεταβολές
- Στη λήψη ορθολογικών αποφάσεων
- Στη κατανόηση του ανθρώπου και της συμπεριφοράς του
- Στην καινοτομία
- Στην ανάπτυξη της δημιουργικότητάς τους

Οι τακτικές ανάπτυξης των στελεχών πρέπει να (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002)¹⁹:

- Συμβαδίζουν με την πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης
- Είναι πραγματικά εφικτές μέσω των πρακτικών προγραμμάτων
- Ικανοποιούν τις ανάγκες των στελεχών ξεχωριστά
- Βασίζονται στην αυτό-ανάπτυξη και την απόκτηση επαγγελματικών δεξιοτήτων

Είναι φανερό ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων βοηθάει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, μέσω της βελτίωσης του επιπέδου των εργαζομένων. Η βελτίωση των ικανοτήτων τους ή η απόκτηση νέων αλλά και το αίσθημα ικανοποίησης που έχουν, όταν βέβαια σε αυτό συμβάλλει και η φιλοσοφία της επιχείρησης, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους και επομένως και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Πολύ σημαντικό ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποκτά ιδίως τα τελευταία χρόνια και η εφαρμογή της τεχνολογίας στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Με τη χρήση της τεχνολογίας μια επιχείρηση καταφέρνει να μειώσει το κόστος λειτουργίας της και τους χρόνους διεκπεραίωσης των εργασιών. Επίσης, μένει χρόνος στα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να ασχοληθούν με το στρατηγικό σχεδιασμό. Σύμφωνα με τον Kelly D. (2001), η σύγχρονη μορφή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων βασίζεται στις νέες τεχνολογίες, οι σύγχρονες τεχνικές όπως η τηλεργασία αλλά και το small-office και home-office κ.λπ. είναι κάποιες από τις τεχνικές ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, προκειμένου οι εργαζόμενοι μέσα από τις τεχνολογικές τακτικές να είναι ποιο ανταγωνιστικοί, ποιο λειτουργικοί και παραγωγικοί (Kelly, 2006)²⁰.

4.5.4.2 Εκπαίδευση Ανθρωπίνων Πόρων

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που έχει ως σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι με άλλα λόγια μια προγραμματισμένη διαδικασία που σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην αλλαγή της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων μιας επιχείρησης.

Στη σημερινή εποχή σύμφωνα με τον Johnson J.,(2002) η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να παραλληλιστεί με τη συντήρηση ενός μηχανήματος. Όπως ένα μηχανήμα χρειάζεται μερικές πρώτες ώρες προσαρμογής και τακτική συντήρηση για να λειτουργεί άριστα, έτσι και το στέλεχος πρέπει να ενσωματωθεί με την επιχείρηση και να εκπαιδεύεται περιοδικά.

Η εκπαίδευση αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης για τους εξής λόγους (Χυτήρης, 2002, σελ 100-120)²¹:

- Η παγκοσμιοποίηση: υπάρχει διαρκώς αυξανόμενος ανταγωνισμός και η ανάγκη για άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των καταναλωτών και των εξελίξεων
- Οι τεχνολογικές εξελίξεις: υπάρχει ραγδαία εξέλιξη και συνεχής αλλαγές που απαιτούν συνεχή εκπαίδευση και πιο εξειδικευμένες γνώσεις. Στελέχη με τεχνικές γνώσεις τις τελευταίας δεκαετίας θεωρούνται ξεπερασμένα και δε βρίσκουν δουλειά

- Η ευελιξία στην οργανωτική δομή: η παραγωγή των προϊόντων μεταφέρεται σε χώρες με λιγότερο κόστος στα εργατικά και τις πρώτες ύλες
- Η κυβερνητική πολιτική: για την επίλυση της ανεργίας οι κυβερνήσεις πιέζουν και δημιουργούν προϋποθέσεις για εκπαίδευση

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι μια πρακτική που εφαρμόζεται από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για να βελτιώνει και να διατηρεί την απόδοση του προσωπικού σε υψηλά επίπεδα. Υπάρχουν 2 επίπεδα στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η κατάρτιση που αφορά χαμηλόβαθμα στελέχη και νεοπροσληφθέντες και η επιμόρφωση που αφορά μεσαία και μεγάλα στελέχη της επιχείρησης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002)²².

Με αυτά τα προγράμματα η επιχείρηση προσδοκά να αυξήσει την ποιότητα στην εργασία των στελεχών και να πετύχει τους στόχους της. Οι τομείς που μπορεί να βελτιώσει ο εργαζόμενος είναι οι γνώσεις του, οι ικανότητές του, η στάση του και οι επαγγελματικές του δεξιότητες (Χυτήρης, 2002,σελ 100-120).

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αποτελούνται συνήθως από τα παρακάτω στάδια (Johnson, 2002,pp.20-22)²³:

1. Ανάλυση των αναγκών: σε αυτό το στάδιο καθορίζονται οι ικανότητες που χρειάζονται για μια θέση και ποιες είναι οι απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να έχει ο εκπαιδευτής. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το στάδιο είναι η περιγραφή της εργασίας (job description) και οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι.
2. Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος: εδώ επιλέγεται και αποφασίζετε το περιεχόμενο του προγράμματος και ο χώρος που θα γίνει η εκπαίδευση. Δίνεται μεγάλη έμφαση στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων (γνώσεις, ηλικία, θέληση κ.λπ.) και στη σύνδεση της μόρφωσης με την εργασία.
3. Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων: στο τρίτο στάδιο καθορίζονται τα κριτήρια, βάση των οποίων θα γίνει η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου. Οι 2 βασικότερες μέθοδοι είναι η εκπαίδευση κατά την εργασία και η εκπαίδευση εκτός εργασίας.
4. Εφαρμογή του προγράμματος: πρέπει να προσεχθεί σε αυτό το στάδιο η τήρηση του χρονοδιαγράμματος και η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή. Η εμπειρία του εκπαιδευτή είναι ένας ακόμα βασικός παράγοντας.

5. Αξιολόγηση του προγράμματος: το τελευταίο στάδιο είναι ίσως και το βασικότερο. Υπάρχουν στη διάθεση της επιχείρησης οι πληροφορίες που βοηθούν στην αποτίμηση του προγράμματος με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί αρχικά. Την επιτυχία του προγράμματος μπορούμε να την εκτιμήσουμε από τις αντιδράσεις του συμμετέχοντος προσωπικού, από αυτά που έμαθαν, από την αλλαγή της συμπεριφοράς τους, από το αποτέλεσμα της δουλειάς τους (παραγωγικότητα, ποιότητα, απόδοση) και από τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Στις σημερινές συνθήκες της παγκοσμιοποίησης σε όλους τους τομείς συμπεριλαμβανομένης και της γνώσης και της τεχνολογίας μπορεί να καταστεί κατανοητή η απαραίτητη και συνεχή ανάπτυξη και μάθηση των εργαζομένων αφού οι γνώσεις και οι ικανότητες τους αποτελούν βασική προϋπόθεση για ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα. Η επιβίωση ενός οργανισμού σε αυτόν τον κυκεώνα των αλλαγών εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Η συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφ' όσον όμως η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού.

4.5.5 Ανταμοιβή εργαζομένων

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφενός για την προσέλκυση ικανών κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφετέρου για το επίπεδο απόδοσης (ποσοτικό και ποιοτικό) και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, εις αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων τους.²⁴

Σαν πρακτική της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (HRM) είναι μια σύνδεση μεταξύ ανταμοιβής και εργασιακής ικανοποίησης. Τα συστήματα αμοιβής σχετίζονται με δύο μεγάλα θέματα: την απόδοση και την ανταμοιβή. Η απόδοση περιλαμβάνει τον καθορισμό, την αποτίμηση της απόδοσης και τον εφοδιασμό των εργαζομένων με επαναπληροφόρηση. Η ανταμοιβή περιλαμβάνει τα μπόνους, τις αυξήσεις του μισθού, τις προαγωγές και τα επιδόματα τους.

Η αμοιβή αυτή αποτελείται από την άμεση οικονομική παροχή που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος και την έμμεση οικονομική παροχή που αποτελείται από τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας όπως π.χ. άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής.

Βασικός στόχος ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών είναι πρώτα από όλα η εξασφάλιση εσωτερικής και εξωτερικής δικαιοσύνης, όπου εσωτερική δικαιοσύνη σημαίνει ότι όλοι οι υπάλληλοι υψηλόβαθμοι και χαμηλόβαθμοι αμείβονται όπως τους αρμόζει και εξωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται την σχετική ισορροπία σε σχέση με την συνολική αγορά εργασίας. Επίσης ένα σωστό σύστημα αμοιβών αποσκοπεί στην επίτευξη των συνολικών στρατηγικών στόχων της επιχείρησης

Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

- Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).
- Τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του.
- Τις λοιπές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο.

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, εύκολο στη διαχείριση και προσιτό στους εργαζομένους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή κινήτρων για καταβολή μεγαλύτερης από την πλευρά τους προσπάθειας. Επακόλουθα οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης χωρίς αλλαγές στον υφιστάμενο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Herzberg καθόρισε τον παράγοντα της αμοιβής των εργαζομένων ως έναν που θα μπορούσε να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια τους εργαζομένους πολύ περισσότερο από

οποιαδήποτε άλλο που έχει επίσης σημαντική συμβολή με οποιαδήποτε τρόπο στην εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα.²⁵

Επίσης, τα οικονομικά κίνητρα είναι συχνά η μόνη επιβράβευση των οργανισμών για να προκαλέσουν αυξημένη απόδοση. Οι επιδόσεις που συνδέονται με συστήματα αμοιβών μπορεί να κυμαίνονται από απλά μπόνους ή αυξήσεις μισθών σε πιο εξελιγμένα συστήματα αμοιβών, όπως τα ποσοστά του χρόνου, πληρωμή από τα αποτελέσματα(PBR), μετρούμενη εργασία με την ημέρα ή ακόμα και συμμετοχή στα κέρδη. Ανεξάρτητα από το σύστημα της παρεχόμενης αμοιβής είναι ζωτικής σημασίας η προσαρμογή και εγκατάσταση στις συνθήκες του οργανισμού καθώς επίσης και η ικανοποίηση των εργαζομένων από αυτό.

Παρόλα αυτά χρειάζεται συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση ώστε να εξασφαλιστεί ότι εκπληρώνει το σκοπό του. Για την εξασφάλιση της επιτυχίας των συστημάτων αμοιβής σχετικών με την απόδοση, θα πρέπει να είναι βασισμένα στη διαχείριση της απόδοσης που συνδέει τους στόχους, τις συμπεριφορές, τις ικανότητες και τις δεξιότητες στις οργανωτικές απαιτήσεις. Αυτό χρειάζεται να γίνει πλήρως κατανοητό από όλους τους εργαζόμενους που υφίστανται το σύστημα και, αν είναι δυνατόν, να έχει και τη συγκατάθεσή τους. Από μόνο του, χωρίς δηλαδή τη συγκατάθεση των εργαζομένων ένα σύστημα αμοιβής σχετικό με την απόδοση μπορεί να είναι ανεπιτυχές. Θα πρέπει να αποτελεί μέρος μιας συνολικής φιλοσοφίας αμοιβών, η οποία να ανταποκρίνεται στις ατομικές και οργανωτικές ανάγκες.

4.5.6 Αξιολόγηση απόδοσης

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Θα πρέπει να είναι πλήρως εναρμονισμένη με την στρατηγική και την κουλτούρα του οργανισμού/ επιχείρησης, έτσι ώστε, να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, να ενώσει και να συγκρατήσει όλα τα κομμάτια, ακολουθώντας βήματα, καθορίζοντας μέτρα και ενδυναμώνοντας τους συμμετέχοντες.

Η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία αναγνώρισης, αποτίμησης και ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης του εργαζόμενου έτσι ώστε οι οργανωσιακοί στόχοι και αντικείμενα να επιτυγχάνονται

αποτελεσματικά, ενώ την ίδια στιγμή να ωφελείται ο εργαζόμενος όσον αφορά την αναγνώριση, την επαναπληροφόρηση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του.

Βασικός σκοπός του συστήματος της αξιολόγησης είναι η παροχή ακριβών προβλέψεων κατά τη διαδικασία επιλογής, μέσω σύγκρισης και απόδοσης, κάτι που οδηγεί και ταυτίζεται με την αμοιβή των εργαζομένων. Πολύ συχνά η αξιολόγηση αποκαλύπτει μεγάλες ελλείψεις σε απαραίτητα προσόντα αναφορικά με την κατάρτιση και εκπαίδευση των εργαζομένων ή ακόμα και σε πόρους και χρόνους κάτι που συμβάλει σημαντικά στην κάτω του μέσου όρου απόδοση. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε μία πολύ σημαντική μέθοδο που αποτελεί εδώ και αρκετά χρόνια τον ακρογωνιαίο λίθο της αξιολόγησης, τη «Praise Sandwich». Σύμφωνα με αυτή δίνεται από την αρχή της συνεργασίας ιδιαίτερη σημασία και προώθηση στους υποδεέστερους εργαζόμενους ακολουθεί στη συνέχεια μια εποικοδομητική εξέταση των αδυναμιών τους και ολοκληρώνεται με μία αναπροσαρμογή με τα δυνατά τους σημεία. Μία αξιολόγηση που βασίζεται μόνο στις αδυναμίες και την κακή απόδοση των εργαζομένων θα οδηγήσει στη δυσαρέσκεια τους και θα τους δώσει ελάχιστα κίνητρα να βελτιωθούν.²⁶

Κάθε επιχείρηση υιοθετεί διαφορετική μέθοδο αξιολόγησης ανάλογα με την πολιτική που ακολουθεί και το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, ενδεικτικά θα αναφερθούν δύο από αυτές (Nadler, 2004)²⁷:

I. Κλίμακες Αξιολόγησης: Αποτελούν μία από τις πιο γνωστές και επιτυχώς δοκιμασμένες μεθόδους αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού (Nadler, 2004). Η μέθοδος αυτή μετρά την ποσότητα και την ποιότητα του έργου που παρέχει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση, την φερεγγυότητα και την εντιμότητα του καθώς και την πρωτοβουλία που έχει επιδείξει κατά την διάρκεια της εργασίας του (Elwood, et al, 2006, p.7)²⁸. Επίσης το πόσο καλά γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του και την βελτίωση που έχει πάνω στο θέμα αυτό, το βαθμό συνεργασίας με τους συναδέλφους του, την συνέπειά του όσον αφορά τις παρουσίες και τις απουσίες από την εργασία, κ.ά. (Elwood, et al, 2006, p.7).

II. Μέθοδος ελεύθερης περιγραφής:

α. Ελεύθερη έκθεση: Οι εν λόγω εκθέσεις τις πιο πολλές φορές πραγματοποιούνται σε απλό χαρτί και αντιπροσωπεύει την περιγραφική καταγραφή των εντυπώσεων του προϊσταμένου. Ορισμένες φορές απαιτείται από τον αξιολόγηση

να χρησιμοποιήσει διαβαθμίσεις για να αποδώσει καλύτερα την εκτίμησή του ως προς τον αξιολογούμενο. Οι κλίμακες αξιολόγησης που αναφέρθηκαν προηγούμενος μπορούν να βοηθήσουν τον αξιολογητή στο σημείο αυτό (Elwood, et al, 2006, p.7).

β. Έκθεση ειδικού: Βασική διαφορά της μεθόδου αυτής από την προηγούμενη είναι ότι η έκθεση ειδικού συντάσσεται από ένα πρόσωπο ειδικό σε θέματα αξιολογήσεως προσωπικού το οποίο συνήθως είναι υπάλληλος της επιχείρησης, αλλά μπορεί να είναι και ελεύθερος επαγγελματίας. Ο ειδικός αυτός προκειμένου να συντάξει τις εκθέσεις συνεργάζεται στενά με τους εκάστοτε προϊσταμένους (Elwood, et al, 2006, p.7).

4.5.7 Εργασιακές σχέσεις

Επικρατεί ακόμη και σήμερα η άποψη ότι τα συνδικάτα ανήκουν σε μία αντικαπιταλιστική και ενάντια στις επιχειρήσεις κίνηση ή οποία έχει ως βασικό στόχο την ανατροπή του υπάρχοντος οικονομικού συστήματος. Αυτό στην ουσία ποτέ δεν ήταν αλήθεια πάρα μόνο σε ένα πολύ μικρό ποσοστό κάτι που πλέον δεν ισχύει. Κατά τα τελευταία 20 χρόνια, τα Βρετανικά συνδικάτα έχουν χάσει την εξουσία και τα μέλη τους, αλλά έχουν αφοσιωθεί πλήρως σε δύο βασικούς στόχους: συνεργασία με τη διοίκηση και από κοινού προσπάθεια για βελτίωση των διαδικασιών και της αποδοτικότητας, και παροχή βοήθειας στα μέλη τους ως άτομα μέσα από μια σειρά συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Εργασιακές σχέσεις είναι λοιπόν ένα σύστημα θεσμών κανόνων και διαδικασιών, επίσημων και ανεπίσημων, με τις οποίες επιτυγχάνεται η ρύθμιση της απασχόλησης μέσω των συλλογικών διαπραγματεύσεων και την επίλυση των συγκρούσεων.²⁹ Ο αρμόδιος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να συντονίσει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων και των σωματείων και να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης.

Στα καθημερινά καθήκοντα των αρμοδίων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνονται η ερμηνεία και εφαρμογή των συλλογικών συμβάσεων εργασίας καθώς επίσης και η παροχή συμβουλών και εξειδικευμένης γνώσης στα στελέχη γραμμής για το χειρισμό προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό. Πολύ σημαντικές επίσης αρμοδιότητες είναι ο χειρισμός των παραπόνων του προσωπικού (Managing Grievances) και η επιβολή πειθαρχίας (Managing Discipline). Ο αποτελεσματικός και λεπτός χειρισμός των απολύσεων η εισήγηση εφαρμογής

συμμετοχικών συστημάτων και ειδικών συμφωνιών και η συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων με το σωματείο συντελούν συνδυαστικά στη διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος συνεργασίας κάτι που είναι και ο βασικός στόχος.³⁰

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, λοιπόν, αποβλέπει στην αμοιβαιότητα και στα κοινά συμφέροντα μεταξύ της εργοδοσίας και των υπαλλήλων και κατά αυτόν τον τρόπο έρχεται σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο των εργασιακών σχέσεων που βλέπει τη σχέση διοίκησης- εργαζομένων καθαρά ανταγωνιστική. Εξάλλου, το στρατηγικό πλεονέκτημα της πλήρους αξιοποίησης του προσωπικού επιτυγχάνεται εφόσον εξασφαλίσουμε τη πλήρη δέσμευσή του στον οργανισμό, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται μόνο εφόσον τα αιτήματά του και τα δικαιώματά του (εκφρασμένα είτε μέσα από τα συνδικάτα τους είτε μέσα από τους συλλόγους εργαζομένων που γεννιούνται μέσα στην ίδια την επιχείρηση) ικανοποιούνται.³¹

4.6 Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αφού είναι η «καρδιά» της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της απόδοσης στο χώρο της οργάνωσης. Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση (motivation) προέρχεται από τη λατινική λέξη “motivus” που σημαίνει μια κινητήρια δύναμη ή αιτία. Συχνά ο όρος αυτός ταυτίζεται με τις λέξεις θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος.³²

Παρακίνηση ή Υποκίνηση είναι μία βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει σαν αποτέλεσμα την επιρροή στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Κεντρικό σημείο είναι το κίνητρο που ορίζεται ως μία κατάσταση που ενεργοποιεί ή κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους. Τα κίνητρα δημιουργούνται και προέρχονται από τις ανάγκες όπου μπορεί να είναι δευτερογενείς ή πρωτογενείς. Στόχος λοιπόν είναι οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη και να μειώσει την ένταση του κινήτρου.³³

Οι τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων που ενεργοποιούν την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι :

Πρωτογενή Κίνητρα: είναι όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανθρώπινες ανάγκες, άμεσα συνυφασμένες, με την ύπαρξη του ατόμου ως βιολογικού οργανισμού.

Γενικά κίνητρα: είναι τα μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται με τη φύση του ανθρώπου. Αυτά είναι το κίνητρο της ικανότητας, της περιέργειας, της δραστηριότητας, της στοργής και της αγάπης.

Δευτερογενή κίνητρα: είναι αυτά που προέρχονται ως αποτέλεσμα της δραστηριοποίησης του ατόμου στο περιβάλλον του και της κοινωνικοποίησης του. Κίνητρα τέτοιου είδους είναι της ασφάλειας της επιτυχίας του κύρους και της δύναμης.

Από τα κίνητρα γεννιούνται οι ανάγκες των ανθρώπων και οι όποιες πρέπει να ικανοποιηθούν. Για την ιεράρχηση και ταξινόμηση των αναγκών έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες, μία εκ των οποίων είναι και η θεωρία της ιεράρχησης/ταξινόμησης των αναγκών κατά Maslow. Ο Abraham H.Maslow προσπάθησε μέσα από κλινικές μελέτες να αποτυπώσει όλες αυτές τις ανάγκες που παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Διερευνώντας τις ανάγκες των ανθρώπων καθώς και την παρακινητική τους δύναμη τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες οι οποίες διατυπώνονται παρακάτω, και ιεραρχούνται στο πιο παρακάτω σχήμα:

- Φυσιολογικές Ανάγκες: είναι οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ανθρώπου όπως είναι η τροφή ή στέγη ή ένδυση κ.λ.π.
- Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς: συνδέονται με συναισθήματα φόβου για φυσικούς κινδύνους και την αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών.
- Κοινωνικές Ανάγκες: Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει την εκτίμηση του και να απολαμβάνει την εκτίμηση των άλλων.
- Ανάγκες αυτοεκτίμησης ή αναγνώρισης: Η ικανοποίηση της ανάγκης εντάξεως σε μία κοινωνική ομάδα δημιουργεί στον άνθρωπο το αίσθημα της ανάγκης για εκτίμηση και σεβασμό, αυτοπεποίθηση γόητρο φήμη και αναγνώριση.
- Ανάγκες ολοκλήρωσης ή Αυτοπραγμάτωσης: Η εκπλήρωση και ικανοποίηση των αναγκών των κατωτέρων επιπέδων μπορεί να αφήσει ένα άτομο ανικανοποίητο εκτός και αν επιτύχει τους στόχους που έθεσε, αν επιτύχει να ικανοποιήσει τα ιδεώδη του. Αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος αυτό που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει.

Maslow Pyramid

Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ



Διάγραμμα 7 : Ιεράρχηση αναγκών Maslow

Πηγή: Μάνατζμεντ, Δημήτρης Μπουραντάς, Εκδόσεις Μπένου

Η ιεράρχηση όπως παραπάνω σημαίνει ότι ο άνθρωπος προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες ξεκινώντας από κάτω προς τα πάνω και πιο συγκεκριμένα ξεκινώντας από την κάλυψη των φυσιολογικών αναγκών. Μία κατηγορία αναγκών μπορεί να θεωρηθεί ως κίνητρο μόνο όταν δεν έχει καλυφθεί και όταν δεν έχει καλυφθεί η προηγούμενη κατηγορία σύμφωνα με την ιεραρχία.

Από τη μεριά της επιχείρησης είναι εύλογο λοιπόν ότι θα πρέπει να συμβάλει με κάθε τρόπο στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, παρακινώντας το, ώστε με αυτό τον τρόπο να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του και να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο βαθμός που αυτό θα επιτευχθεί εξαρτάται άμεσα, όχι μόνο από το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον που λειτουργούν οι εργαζόμενοι, που τους ωθεί να δώσουν τον καλύτερο των δυνατοτήτων τους στην εργασία και την επιχείρηση. Η ξεχωριστή αυτή δυνατότητα των στελεχών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να απελευθερώνουν και αξιοποιούν με τον καλύτερο τρόπο το μέγιστο των δυνατοτήτων των εργαζομένων αποτελεί «κρυφή αξία» η οποία δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό.³⁴

Στις μέρες μας, οι εργοδότες βασίζονται ολοένα και περισσότερο στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζόμενων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων, το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελούν όχι οι μηχανές αλλά οι άριστα καταρτισμένοι και αφοσιωμένοι εργαζόμενοι.

4.7 Τάσεις και αλλαγές στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής απόδοσης.

Συμπερασματικά, οι νέες αυτές τάσεις που κυριαρχούν στον τομέα της οικονομίας, όπως η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική έξαρση και ανάπτυξη αλλά και η απελευθέρωση της αγοράς, γεννούν την ανάγκη για καλύτερους, ταχύτερα ανταποκρινόμενους και πιο ανταγωνιστικούς οργανισμούς. Η συμπεριφορά των υπαλλήλων και η απόδοσή τους αποτελεί συχνά το κλειδί προκειμένου να κερδίσει μια επιχείρηση το συγκριτικό πλεονέκτημα που θα την εξυψώσει και θα την κάνει να διακριθεί από τις υπόλοιπες, μέσα στο πλαίσιο όλων αυτών των συνθηκών, βοηθώντας την έτσι να επιτύχει τους στόχους της και να εξασφαλίσει μια δυναμική πορεία εξέλιξης και ανάπτυξης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, λοιπόν, κατέχει την μοναδική αυτή θέση να εξυψώνει έναν οργανισμό και τα αποτελέσματά του μέσα από την επίδραση που έχει στην συμπεριφορά των υπαλλήλων του, και πολύ περισσότερο, να εξασφαλίζει την αφοσίωση και την δέσμευσή του στο πρόγραμμα και στην στοχοθέτηση του οργανισμού.³⁵

4.8 Επίλογος

Βασικός σύνδεσμος μεταξύ της παγκοσμιοποίησης και της απελευθέρωσης του εμπορίου είναι οι άνθρωποι, οι ανάγκες τους, η ανάπτυξη τους και οι φιλοδοξίες τους. Είτε αναφερόμαστε στην επιρροή που δέχονται οι κάτοικοι των αναπτυσσόμενων

χωρών από το παγκόσμιο εμπόριο είτε σε ανθρώπινο δυναμικό που προσλαμβάνεται από πολυεθνικές να εργαστεί εκτός της χώρας του το κεντρικό στοιχείο παραμένει ο άνθρωπος. Σε μία εποχή πρωτόγνωρων αλλαγών η ανάπτυξη , η απασχόληση και η ενίσχυση αυτού του ζωτικού πόρου που είναι ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ δεν μπορεί να υποεκτιμηθεί. Είναι κοινώς αποδεκτό και αναγνωρισμένο ότι η παγκόσμια επιχειρηματική επιτυχία εξαρτάται άμεσα από την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσλάβουν και να αναπτύξουν το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό προερχόμενο από όλο τον κόσμο.

Το ανθρώπινο δυναμικό έχει ζωτική σημασία όχι μόνο για τις παγκόσμιες επιχειρήσεις αλλά και για την ευρύτερη ευημερία των εθνών. Πραγματικά τίποτα δεν μπορεί να κινητοποιηθεί και καμία πρόοδος δεν μπορεί να επιτευχθεί με την απουσία αυτού του σημαντικού πόρου.³⁶

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ¹ James A.F. Stoner & R. Freeman E.,(1989), Management, fourth edition, Prentice Hall, Inc,
- ² Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ.INTERBOOKS, Αθήνα
- ³ Wayne M.,(2005), Human resource management, 2005, Pearson Prentice hall
- ⁴ Κουτρούκης Θεόδωρος (2011)," Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, πανεπιστημιακές σημειώσεις", Αθήνα
- ⁵ Κατά τον Taylor, έργο της Διοίκησης κάθε εργοστασίου ήταν να προσδιορίζει τον καλύτερο τρόπο για να κάνει την δουλειά ο εργάτης, να παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία και την εκπαίδευση καθώς επίσης και τα κίνητρα για καλή απόδοση. Διαχώρισε κάθε εργασία σε ξεχωριστές κινήσεις τις οποίες και ανέλυσε έτσι ώστε να προσδιορίσει ποιες ήταν απαραίτητες και στη συνέχεια τις χρονομέτρησε. Οι εργάτες παραλείποντας τις μη απαραίτητες κινήσεις έγιναν πιο παραγωγικοί.
- ⁶ www.wikipedia.org
- ⁷ Armstrong M. –Taylor St. 2014, Human Resource Management Practice p. 5-10
- ⁸ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ.INTERBOOKS, Αθήνα
- ⁹ Erik Døving, Odd Nordhaug: Investing in Human Resource Planning, Human management revue, 21(3): 292-307
- ¹⁰ Aswathappa K., 2013, Human Resource Management –Text and cases, McGraw Hill Education (India) Private Limited p. 99-100
- ¹¹ Walker, James W. Human Resource Planning. McGraw-Hill,NewYork,1980.
- ¹² Mathis L. R. Jackson H. J. (2012), Human Resource Management: Essential Perspectives, South Western Cengage Learning, p. 51-75
- ¹³ [El.wikibooks.org/Διαχείριση_Ανθρωπίνων_Πόρων_στις_Τράπεζες](http://el.wikibooks.org/Διαχείριση_Ανθρωπίνων_Πόρων_στις_Τράπεζες)
- ¹⁴ <http://www.hrware.com/hr-planning/job-analysis/>
- ¹⁵ http://www.oke-energosgiransi.gr/portal/index.php?option=com_k2&view=item&id=259:dioikhsh-anthrwpinou-dunamikou&Itemid=798
- ¹⁶ Ξένος, Διονύσιος, «Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς», Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ. 57
- ¹⁷ Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- ¹⁸ Wayne M.,(2005), Human resource management, 2005, Pearson Prentice hall
- ¹⁹ Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- ²⁰ Kelly D.,(2006), Dual Perceptions of HRD: Issues for Policy: SME's, Other Constituencies, and the Contested Definitions of Human Resource Development, <http://ro.uow.edu.au/artspapers/26>
- ²¹ Χυτήρης Α.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Μπένος
- ²² Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- ²³ Johnson J.,(2002), Personal Development, Prentice Hall
- ²⁴ Χυτήρης Α.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Μπένος
- ²⁵ Rosemary Thomson (2002), Managing People, Butterworth-Heinemann, , p.82-83

-
- ²⁶ Rosemary Thomson (2002), *Managing People*, Butterworth-Heinemann, , p.140-142
- ²⁷ Nadler L Ed., (2004), *The Handbook of Human resources Development*, John Wiley and Sons, New York
- ²⁸ Elwood F. Holton II, James W. Trott, Jr., (2006), *Trends Toward a Closer Integration of Vocational Education and Human Resources Development*, *Journal of Vocational and Technical Education*, Vol. 12, No. 2, p.7
- ²⁹ Rosemary Thomson (2002), *Managing People*, Butterworth-Heinemann, , p.170-175
- ³⁰ Lievens F., Karen V.D., & Anderson N.,(2002) *Recent trends and challenges in personnel selection*, *Personnel Review*, Vol.31 No5 pp.580-601
- ³¹ Dessler G., 2000, βιβλ., “ *Human Resource Management*“
- ³² Deepa V. Kamat, Shrinivas T. Gondhalekar, (2014), *Impact of Motivation and Manufacturing Methods on Productivity and the Lead Time*, *WEshkar Vol. XVIII p. 7-17* , A Peer Reviewed Research Journal
- ³³ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2002) , *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- ³⁴ Μπουραντάς Δ. , *Ηγεσία, Ο δρόμος προς της διαρκούς επιτυχία*, Εκδόσεις Κριτική, ΑΘΗΝΑ 2005 σελ.67
- ³⁵ Dessler G., 2000, βιβλ., “ *Human Resource Management*“
- ³⁶ Jennifer Palthe J.,2008, *Managing Human Rights and Human Resources: The Dual Responsibility of Global Corporations*, p.1-2
- ³⁷ Mc Nulty Eric J. , “The importance of putting people first” *STRATEGY AND BUSINESS*, 2014, www.strategy-business.com p.1-6
- ³⁸ Δαμουλιάνου Χ. , «Η ενδυναμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης και η θέση της Ελλάδας» ,2012, www.kathimerini.gr
- ³⁹ Γεωργιάδου Μ. , «Management ανθρώπινου δυναμικού υπό όρους κρίσης», 2013, www.selfservice.gr

Κεφάλαιο 5^ο

Η Διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και ο Ανθρωπινός Παράγοντας ως βασικοί αρωγοί στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για έξοδο από την Κρίση – Η Ελληνική Πραγματικότητα

5.1 Εισαγωγή

Στα πλαίσια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που βιώνουμε σήμερα οι οικονομικές και επενδυτικές δραστηριότητες συρρικνώνονται με αλματώδεις ρυθμούς. Μεγάλοι όμιλοι επιχειρήσεων περικόπτουν κάθε τμήμα της αλυσίδας αξίας τους (προγράμματα σμίκρυνσης, downsizing) και συχνά προβαίνουν σε μαζικές απολύσεις ή ακόμη και κλείσιμο θυγατρικών τους μονάδων.

Η εργασία αυτή στα πλαίσια των μέτρων που θα πρέπει να πάρουν όλες οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης θα προσπαθήσει να δώσει έμφαση στην επένδυση των επιχειρήσεων στην διεθνή δραστηριότητα και στο Ανθρώπινο Δυναμικό λαμβάνοντας φυσικά υπόψη της όλα τα υπόλοιπα μέτρα που σχετίζονται με την αντιμετώπιση μιας οικονομικής κρίσης. Προκειμένου να αντέξουν οι επιχειρήσεις στην κρίση θα πρέπει να διατηρήσουν υψηλό ανταγωνιστικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, να είναι ευέλικτες, να προσαρμόζονται έγκαιρα, να εισάγουν καινοτομίες και να αξιοποιήσουν την τεχνολογία και τα διάφορα σύγχρονα μέσα.

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις όντας σε περιβάλλον που εξακολουθεί να βρίσκεται στο επίκεντρο των οικονομικών αναταραχών καταβάλλουν προσπάθειες για έξοδο από το κλίμα οικονομικής δυσχέρειας με τις προκλήσεις ωστόσο να εξακολουθούν να είναι πολλές. Έχοντας συνειδητοποιήσει ότι οι προοπτικές για εγχώρια επιχειρηματική δράση είναι περιορισμένες στρέφουν την αναζήτηση διεξόδων σε επιλογές που ξεπερνούν τα σύνορα της χώρας όπου οι δυνατότητες είναι μεγαλύτερες και οι πιθανότητες επιτυχίας αυξημένες.

5.2 Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης για τις επιχειρήσεις

Η παγκόσμια οικονομική κρίση προκάλεσε σοβαρή επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης. Το γενικότερο οικονομικό κλίμα επέφερε τη μείωση της ζήτησης των αγαθών, των υπηρεσιών και των βιομηχανικών προϊόντων. Μέσα σε αυτό το κλίμα, οι επιχειρήσεις δέχονται έντονες πιέσεις να προσαρμοστούν με ενέργειες όπως μείωση του κόστους, επανεξέταση της εταιρικής τους στρατηγικής, και των επενδύσεων καθώς και να προχωρήσουν σε αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους.

Οι συνέπειες από τις τρέχουσες προσπάθειες για την αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων είναι τεράστιες. Πολλές εταιρείες έχουν σταματήσει τις προσλήψεις και πολλές είναι εκείνες που απολύουν σημαντικό αριθμό εργαζομένων. Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση άλλαξε δραματικά τις συνθήκες της αγοράς στην οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Η κρίση απειλεί τη ζωή της επιχείρησης καθώς και τις συνεχείς δραστηριότητές της και καταστρέφει την παραγωγική της δυναμικότητα. Η επίδραση της κρίσης ήταν εκτεταμένη ανεξάρτητα από τον κλάδο, το μέγεθος των επιχειρήσεων ή την τοποθεσία στην οποία βρίσκονταν.

Οι σημαντικότερες επιπτώσεις που είχε η εμφάνιση της οικονομικής κρίσης των ετών 2008-2013 αναφέρονται επιγραμματικά παρακάτω ως εξής:

- Κρίση ρευστότητας, καθώς μέσω της μη χορήγησης επαγγελματικών και καταναλωτικών δανείων, τίθεται πρόβλημα ρευστότητας στην αγορά και την κατανάλωση
- Δυσκολία παροχής δανείων.
- Αύξηση επιτοκίων, βραχυπρόθεσμα μείωση επενδυτικής δραστηριότητας και περιορισμός καταναλωτικής πίστης
- Μείωση παραγωγής /μείωση κατανάλωσης/μείωση εθνικού εισοδήματος.
- Μείωση του εμπορικού ισοζυγίου
- Δραματική αύξηση της τιμής του πετρελαίου και, συνεπώς αύξηση του κόστους παραγωγής
- Αύξηση του πληθωρισμού
- Αύξηση των τιμών πρώτων υλών και συνεπακόλουθη αύξηση του κόστους και του πληθωρισμού. Πτώση στις τιμές των ακινήτων και άρα ευκαιρίες για αγορές

(«Επιστημονικό marketing», Τεύχος 56 σελ.71-72)

Γενικά, οι επιχειρήσεις βίωσαν τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης κυρίως μέσω της πτώσης της ζήτησης. Ωστόσο η επίδραση της κρίσης και οι αντιδράσεις των επιχειρήσεων διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Κάθε χώρα όπως και κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει την κρίση με διαφορετικό τρόπο, καθώς δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική ή ένα συγκεκριμένο καλούπι εφαρμόσιμο από όλους που να οδηγεί στην επιτυχία.

5.3 Στρατηγικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια εξόδου από την κρίση

Σε αυτές τις πραγματικά δύσκολες και δυσοίωνες, αναφορικά με το μέλλον, οικονομικές συγκυρίες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν υπεύθυνες και αιεφόρες επιχειρηματικές πρακτικές οι οποίες θα τους επιτρέψουν την οικονομική βιωσιμότητα όχι όμως εις βάρος των κοινωνικών δαπανών. Οι βιώσιμες επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να καινοτομούν, να υιοθετούν κατάλληλες και φιλικές προς το περιβάλλον τεχνολογίες, να αναπτύσσουν δεξιότητες και ανθρώπινο δυναμικό, και να ενισχύουν την παραγωγικότητά τους ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε εθνικές και διεθνείς αγορές.

Τα μέτρα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση της κρίσης σχετίζονται κατά κύριο λόγο με ενέργειες όπως μείωση των τιμών, περιορισμό του κόστους λειτουργίας ή και της περιόδου λειτουργίας, αλλαγή προμηθευτών, μείωση προσωπικού, επέκταση πωλήσεων στο εξωτερικό, επέκταση σε άλλες δραστηριότητες, περιορισμός της δραστηριότητας κλπ. Ωστόσο από τις περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγεται ένας συνδυασμός επιμέρους δράσεων που περιλαμβάνει επίσης τη μείωση τιμών και τη μείωση της παραγωγικής δραστηριότητας.

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται αντιμέτωπες με τον καταιγισμό των συνεπειών μιας οικονομικής κρίσης συνηθίζουν να έχουν στην σκακίερα τους μία σειρά από λύσεις για να καταφέρουν να γίνουν ευέλικτες προλαμβάνοντας τις συγκυρίες. Πιο συγκεκριμένα μπορούν να αξιοποιήσουν με τον πλέον κατάλληλο τρόπο τις επενδύσεις τους ώστε να διευρύνουν το εύρος των λύσεων τους όταν το εξωτερικό τους περιβάλλον βρίσκεται σε πτωτική πορεία. Έχοντας επενδύσει στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D) η επιχείρηση είναι πολύ ευέλικτη στην αλλαγή και βελτίωση των προϊόντων που παράγει κάτι που την καθιστά ικανή να ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της. Έχοντας επενδύσει στην παραγωγή την

καθιστά ευέλικτη στην παραγωγική διαδικασία δίνοντας με αυτό τον τρόπο τις κατάλληλες προϋποθέσεις ανταπόκρισης σε μελλοντικές μεταβολές της ζήτησης της. Αντίστοιχα, οι διεθνείς επενδύσεις μπορούν να προσφέρουν ένα μεγάλο βαθμό ευελιξίας καθώς όντας “global” εξασφαλίζει στην επιχείρηση την ευκολότερη διείσδυση σε περισσότερες αγορές υποβαθμίζοντας με αυτόν τον τρόπο τις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Την τεράστια σημασία των διεθνών επενδύσεων για την βιωσιμότητα μίας επιχείρησης και την έξοδο της από την κρίση θα προσπαθήσουμε να υπογραμμίσουμε στα πλαίσια της παρούσης εργασίας. Μία εξίσου σημαντική επένδυση ,όπλο, των επιχειρήσεων ενάντια στις αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης είναι αυτή που αφορά το Ανθρώπινο Δυναμικό. Οι επιχειρήσεις που είχαν επενδύσει τις εποχές της ευημερίας σε σχέσεις εμπιστοσύνης με το ανθρώπινο δυναμικό τους αντιμετωπίζουν την κρίση διατηρώντας το ήθος, τις αρχές και τις αξίες τους.

Το μέλλον των επιχειρήσεων μετά την κρίση κρίνεται αβέβαιο. Η κρίση οδηγεί τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις τους και να ανακαλύψουν τα όρια αντοχής τους. Οι χρόνιες αδυναμίες και τα προβλήματα ανεβαίνουν στην επιφάνεια και χρήζουν άμεσης προσοχής. Οι επιχειρηματίες δεν πρέπει να πανικοβάλλονται αλλά να χειρίζονται με ψυχραιμία όλη αυτή την αβεβαιότητα. Οι επιχειρήσεις που είναι διορατικές και καλά προετοιμασμένες μπορεί να διακρίνουν σημαντικές ευκαιρίες μέσα στην κρίση καθώς όπως κάθε νόμισμα έχει δύο όψεις, έτσι και η κρίση από τη μια αποτελεί περίοδο δοκιμασίας και από την άλλη συνιστά μια μοναδική ευκαιρία να γίνουμε καλύτεροι και δυνατότεροι.

5.3.1 Διεθνοποίηση επιχειρήσεων ως τρόπος εξόδου από την κρίση

Σήμερα η διεθνοποίηση έχει διαφοροποιηθεί σε μεγάλο βαθμό, ούσα ενδιαφέρουσα και αποδεκτή από ένα μεγαλύτερο αριθμό βιομηχανιών και κλάδων, ενώ οι εταιρείες έχουν να επιλέξουν από μια μεγαλύτερη γκάμα χωρών ως προορισμό επέκτασής τους. Στο παρελθόν η διεθνοποίηση ήταν μονοδιάστατη, αναφερόμενη κυρίως στις εταιρίες μεταποίησης. Σήμερα αυτό δεν ισχύει. Υπάρχει αυξημένη τάση μεταξύ εταιριών παροχής υπηρεσιών σε δράσεις όπως η διαφήμιση.

Συγχρόνως ανοίγουν όλο και περισσότερες χώρες όπως το Χονγκ Κονγκ, η Σιγκαπούρη, η Νότια Κορέα και η Λατινική Αμερική¹.

Όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται στη διεθνή αρένα, αναζητά

τρόπους καθιέρωσης σε αυτήν και στην προσπάθεια αυτή καλό είναι να εκμεταλλεύεται όλες τις ευκαιρίες που δημιουργεί η παγκοσμιοποίηση μέσα από τις επιχειρηματικές πλευρές της διεθνοποίησης και να δημιουργεί πλεονεκτήματα για την ίδια την επιχειρηματική οντότητα. Οι επιχειρηματικές δυναμικές της διεθνοποίησης ορίζουν ένα πλαίσιο όπου καθορίζει τις βασικές στρατηγικές επιλογές κατά τη δράση στη διεθνή αγορά, με γνώμονα την ανακάλυψη νέων ευκαιριών, την ανάπτυξη πόρων προς το σκοπό αυτό και τη μάχη με τον ανταγωνισμό. Συνεργασίες, συγχωνεύσεις, εξαγορές προσφέρουν εξαιρετική δυναμική στις επιλογές διεθνούς επέκτασης και ορίζουν νέα δεδομένα στην παγκόσμια αγορά.

Τα χαρακτηριστικά της διεθνοποίησης συγκεντρώνονται σε ένα στρατηγικό πλαίσιο που περιέχει τις επιχειρηματικές προοπτικές της επιχείρησης, με στόχο την ανάπτυξη της διεθνούς πελατειακής βάσης, την εξασφάλιση όλων των διαθέσιμων πόρων, με επιλογές συμμαχιών, εξαγορών, αντιπροσώπων στις χώρες όπου εισήλθε επιχειρηματικά, έχοντας απώτερο σκοπό τη διατήρηση της δυναμικής παρουσίας της διεθνώς. Ο αντίκτυπος της παγκοσμιοποίησης είναι αισθητός στις μέρες μας και αυτό συνεπάγεται την αύξηση των στρατηγικών επιλογών και τη δημιουργία νέων ευκαιριών.

Η διεθνοποίηση μέσα στα πλαίσια της σημερινής κρίσης ρευστότητας και αδυναμίας εξεύρεσης κεφαλαίων θεωρείται ότι μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τις επιχειρήσεις, δίνοντας νέες προοπτικές στις επιχειρήσεις που δρουν σε διεθνή βάση. Έχει τη δύναμη να ενισχύσει την πρόσβαση σε πόρους και υποδομές, να συμβάλλει στην απόκτηση του ενεργητικού των ανταγωνιστών, να καθοδηγήσει την επιχείρηση στη σωστή διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινήτρων, να κάνει την είσοδο σε μια νέα αγορά πιο εύκολη. Εστιάζει στην επέκταση των επιχειρηματικών ευκαιριών σε διεθνές πλαίσιο και στην αξιοποίηση νέων καταστάσεων, με εκ νέου ανάπτυξη πόρων και εμπλοκή με διεθνείς ανταγωνιστές².

Συνδέεται άρρηκτα με τις αλλαγές στο περιβάλλον των διεθνών επιχειρήσεων. Είναι ένα άνοιγμα στους πόρους και στις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, που ελκύει τους επιχειρηματίες να δράσουν κατά πλάτος των εθνικών συνόρων και να ενσωματώσουν τις εταιρείες τους σε επιτυχημένες διεθνείς οικονομικές δραστηριότητες.

Οι διεθνείς επενδύσεις μπορούν να προσφέρουν μεγάλο βαθμό ευελιξίας καθώς η δραστηριοποίηση διεθνώς δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να απευθυνθούν σε μεγάλο αριθμό αγορών υποβαθμίζοντας με αυτό τον τρόπο τις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Ο διεθνής προσανατολισμός μιας επιχείρησης της δίνει τη δυνατότητα «επιλογής» των πελατών της. Έτσι όταν μια αγορά δέχεται επίθεση από διάφορα απρόβλεπτα γεγονότα αυτομάτως και χαρακτηρίζεται ως κακή επιλογή δραστηριοποίησης, μια επιχείρηση με εξαγωγική δυνατότητα μπορεί να μεταφέρει τη ζήτηση της σε άλλες πιο δημοφιλείς για την ελκυστικότητα τους αγορές. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση προλαβαίνει τις ζημιές που πρόκειται να συμβούν στην μη ελκυστική αγορά ενώ ταυτόχρονα έχει τη δυνατότητα να τις μετατρέψει σε κέρδη αναζητώντας νέες ευκαιρίες σε νέες αγορές. Ιδανική κατάσταση θα ήταν η πρόβλεψη των επιχειρήσεων για διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της πριν το ξέσπασμα μιας οικονομικής κρίσης έτσι ώστε να έχει έτοιμη την απαραίτητη υποδομή για τη διαχείριση της ευελιξίας που δύναται να αποκτήσει.

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται λοιπόν ένα βήμα μπροστά από τα γεγονότα έχοντας προγραμματίσει σωστά τις επενδύσεις τους, και πιο συγκεκριμένα τον διεθνή προσανατολισμό τους, μπορούν να κατορθώσουν να άρουν τις αρνητικές επιπτώσεις γεγονότων όπως των οικονομικών κρίσεων.

5.3.2 Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό ως τρόπος εξόδου από την κρίση

Υπάρχει τόσο μεγάλη θεματολογία και απόψεις γύρω από την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων-αλλά θα πρέπει να δούμε την πραγματική ουσία η οποία είναι:

«Δεν δραστηριοποιούνται διεθνώς οι επιχειρήσεις, οι άνθρωποι δραστηριοποιούνται»

Οι άνθρωποι διαπραγματεύονται συμβόλαια, ηγούνται επαγγελματικών συναντήσεων, διαμορφώνουν και δημιουργούν σχέσεις. Και χρειάζονται βοήθεια και στήριξη στην δύσκολη αυτή αποστολή τους.³ Ο κυριότερος συντελεστής πραγμάτωσης των στόχων μιας επιχείρησης αλλά και η μόνη αληθινή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας στον επιχειρηματικό κόσμο ωθούν τις επιχειρήσεις να λάβουν δραστικά μέτρα ώστε να

αντιμετωπίσουν αυτές τις απειλές. Στη νέα αυτή πραγματικότητα, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων έχει την ίδια σημασία όπως και οι υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης για αυτό και πρέπει να έχει το ενδιαφέρον όχι μόνο των ανθρώπων που απασχολούνται στο τμήμα προσωπικού αλλά και των υπολοίπων εργαζομένων από την κορυφή της πυραμίδας μέχρι και τα κατώτερα στρώματα.

Ωστόσο, από το ξέσπασμα της κρίσης μέχρι και σήμερα οι περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες και η Ελλάδα βρίσκονται αντιμέτωπες με τις οδυνηρές συνέπειες αυτής. Είναι περισσότερο από ποτέ αναγκαίο, επιβεβλημένο από τις υπάρχουσες συνθήκες, η αύξηση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ποιότητας και η ανάπτυξη νέων προϊόντων. Σε συνδυασμό και ταυτόχρονα με τα παραπάνω επιβάλλεται και η αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως του κύριου συντελεστή που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία, αλλά και να πρωτοστατήσει με νέες ιδέες και πρωτοβουλίες στην αντιμετώπιση της κρίσης.

Με βάση τα προηγούμενα κρίνεται επιβεβλημένη η αύξηση της προσπάθειας από όλα τα Τμήματα και τα ειδικευμένα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με ταυτόχρονη αντιμετώπιση των προκλήσεων σημαντικών για την επιβίωση των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού. Υψηλή προτεραιότητα κατέχει η διατήρηση των θέσεων εργασίας. Η εξάντληση όλων των εναλλακτικών λύσεων πριν αποφασισθεί η απόλυση εργαζομένων θεωρείται ύψιστης σημασίας. Η επανεκπαίδευση, η επανατοποθέτηση εντός της επιχείρησης και η αναμόρφωση καθηκόντων, είναι λύσεις που πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά. Σε περιπτώσεις απόλυσης, η εξωτερική τοποθέτηση -το outplacement- πρέπει να προσφέρεται για να βοηθήσει τον εργαζόμενο στην επανένταξή του στην αγορά εργασίας.

Πολύ σημαντική επίσης, σε καιρούς κρίσης, κρίνεται η προσπάθεια των στελεχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να λειτουργήσουν ως καταλύτες στην προσπάθεια για τη διεύρυνση των διαύλων επικοινωνίας, η οποία πρέπει να είναι συνεχής με τα στελέχη γραμμής αλλά να υπάρχει και μεταξύ όλων, ώστε να διευκολύνεται η συλλογή προτάσεων είτε για την εξοικονόμηση πόρων, είτε για νέες ευκαιρίες και καινοτόμες λύσεις. Εξίσου σημαντική είναι επίσης η δημιουργία εθελοντικών ομάδων και η συμμετοχή σε δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης όπου δημιουργούν κλίμα συνεργασίας και οικειοθελούς εμπλοκής των εργαζομένων, ενώ παράλληλα τους παρακινούν και τονώνουν το ηθικό τους.

Τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης «είτε τα χειρίζονται μεγάλα και εξειδικευμένα τμήματα, σε συνδυασμό με τα στελέχη γραμμής στις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, είτε

αποτελούν ευθύνη του επιχειρηματία/μάνατζερ στις μικρές, είτε ανατίθενται σε ειδικευμένους συμβούλους». Είναι επίσης εμφανής ο στρατηγικός ρόλος που έχει αποκτήσει στη χώρα μας -σύμφωνα με τα έως το 2009 στοιχεία της έρευνας- για τους εξής λόγους:

- Ανταποκρίνεται άμεσα στις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που απαιτούν ένα καλύτερα επιλεγμένο, εκπαιδευμένο και υποκινημένο ανθρώπινο δυναμικό.
- Αναβαθμίζεται ο ρόλος και η συμμετοχή των υπεύθυνων ΔΑΔ στη διοίκηση των επιχειρήσεων, είτε με τη συμμετοχή στα διοικητικά συμβούλια, είτε με τη συμμετοχή στη χάραξη εταιρικής στρατηγικής, είτε με τη στενή συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.
- Διευρύνεται η χρήση διαφόρων τεχνικών που απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία και που μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση, όπως ευέλικτες μορφές απασχόλησης, εξατομικευμένα συστήματα αμοιβών και παροχών, σύγχρονοι και πιο συμμετοχικοί τρόποι ενημέρωσης και επικοινωνίας με το προσωπικό, συστήματα διοίκησης της απόδοσης⁴

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την εκπαίδευση, τη σωστή επιλογή των εργαζομένων, την αξιολόγηση, την αντικειμενική ανταμοιβή, την άμεση συμμετοχή των εργαζομένων για την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών τους είναι στοιχεία που τους διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές τους και τους δίνουν κάποιο προβάδισμα καθώς και η ευελιξία του εργατικού δυναμικού από άποψη δυνατοτήτων, γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού για την καλύτερη αξιοποίησή του από την επιχείρηση αποτελούν καθήκοντα υψίστης σημασίας για κάθε τμήμα ανθρωπίνων πόρων.

Μπροστά σε αυτές τις πραγματικά δύσκολες καταστάσεις η επιχείρηση και κυρίως η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, που είναι η πρώτη και κύρια λειτουργία της επιχείρησης, επιβάλλεται και είναι ανάγκη, από τα πράγματα, να γίνει ο φορέας και ο υποκινητής της αλλαγής, βάζοντας τον παράγοντα Άνθρωπο στο επίκεντρο της δράσης, για την αλλαγή και την αναγέννηση της επιχείρησης και του οργανισμού. Χωρίς τον άνθρωπο δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί το αποτέλεσμα, που υπαγορεύεται από το στόχο και το όραμα της κάθε επιχείρησης και του κάθε οργανισμού. Χωρίς τον ενεργό άνθρωπο και με χιλιάδες ανέργους δεν έρχεται η πολυπόθητη ανάπτυξη. Όταν δεν έχουν επιλεγεί, τεθεί και εφαρμοσθεί, σε

προηγούμενο στάδιο, οι κανόνες που υπαγορεύονται από τη θεωρία και την πράξη, δεν μπορούμε να μιλάμε για αποτέλεσμα, για μέλλον και για προοπτική. Όταν δεν εφαρμόζονται οι κανόνες και οι αρχές και όταν τις εφαρμόζουμε ευκαιριακά και ανάλογα με το ατομικό συμφέρον ή κατά το δοκούν. Και όταν δεν αντιμετωπίζουμε τον άνθρωπο, όπως ταιριάζει στον άνθρωπο-εργαζόμενο- δημιουργό και όταν επίσης τον αντιμετωπίζουμε σαν αριθμό και χωρίς τη δημιουργία υγιούς υποκινητικού περιβάλλοντος, είναι επόμενο να μην υπάρξει διέξοδος και η περιπλοκή των πραγμάτων θα είναι δυστυχώς μεγάλη.

5.4 Η Ελληνική Πραγματικότητα

Η ελληνική οικονομία διέρχεται μια παρατεταμένη περίοδο βαθιάς κρίσης με κύρια χαρακτηριστικά τη συνεχή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας και την ύφεση που παραμένει για τρίτη συνεχή χρονιά, γεγονός που έχει άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργία και στις επιδόσεις όλων των επιχειρήσεων της χώρας. Η επιδείνωση είναι πλέον διάχυτη και σε όλο το εύρος των εμπορικών δραστηριοτήτων, με κύρια χαρακτηριστικά την πτώση στον κύκλο εργασιών, την ανατροπή στην κερδοφορία και τη συρρίκνωση της κεφαλαιουχικής βάσης του εμπορίου (Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2011)⁵

Η επιχειρηματικότητα, παγκοσμίως, θεωρείται παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης. Στην Ελλάδα, δε, ήταν μεγάλης σημασίας γιατί μέχρι πρόσφατα το 15% του ενεργού πληθυσμού ασχολούνταν με το επιχειρείν. Οι περισσότεροι από τους επιχειρηματίες ήταν μικρομεσαίοι. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις⁶ αντιστοιχούσαν στο 96% των ελληνικών επιχειρήσεων, συνεισέφεραν στο 33% της συνολικής προστιθέμενης αξίας του επιχειρηματικού τομέα και απασχολούσαν το 58% του εργατικού δυναμικού. Με τα απαντωτά μνημόνια όμως, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα βρέθηκαν σε δυσμενή θέση όταν πάνω από 100.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν κλείσει άνω των 200.000 εργαζομένων έχουν χάσει τις θέσεις εργασίας τους και από το 2009 μέχρι σήμερα οι θέσεις εργασίας χάνονται συνεχώς. Η κρίση σαφώς και επηρέασε τις ελληνικές επιχειρήσεις δημιουργώντας αρκετά προβλήματα. Συγκεκριμένα, η κρίση είχε άμεσο αντίκτυπο όχι μόνο στις πωλήσεις, στα κέρδη, στα αποθέματα και στις επενδύσεις παγίου κεφαλαίου αλλά και στην απασχόληση των εργαζομένων των επιχειρήσεων.

Το βασικό ερώτημα είναι πως θα καταφέρουν οι ελληνικές επιχειρήσεις να βγουν όχι μόνο αυτές αλώβητες από την κρίση αλλά και να αναπτυχθούν ώστε να

συμβάλλουν και στην Ελληνική έξοδο από την κρίση. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό δεν μπορεί να είναι τόσο απλή αλλά θα προκύψει από μία σωστή και οργανωμένη χάραξη στρατηγικής σε συνδυασμό με την προϋπάρχουσα θέση και ικανότητα των επιχειρήσεων αυτών.

Οι γενικοί άξονες της παραπάνω στρατηγικής είναι γνωστοί και έχουν συζητηθεί και στα πλαίσια της παρούσης μελέτης. Έτσι λοιπόν για οποιαδήποτε επιχείρηση, και κυρίως τις ελληνικές, που βρίσκεται αντιμέτωπη με την σκληρή πραγματικότητα μιας οικονομικής κρίσης, η χάραξη στρατηγικής της για έξοδο από αυτήν μπορεί να κινηθεί στα παρακάτω:

- Πιο έντονη διαφοροποίηση των προϊόντων τους με ποιότητα και καινοτομίες σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Σύγκριση με αναφορά στο διεθνές παρά το τοπικό επίπεδο.
- Πιο έντονη επιχειρηματικότητα με νέα μοντέλα, νέα εγχειρήματα, με τοπική διαφορετικότητα. Απελευθέρωση της ευρηματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και διοχέτευσή της στην δημιουργία και εμπορική αξιοποίηση νέων προσφορών στον πιεζόμενο καταναλωτή.
- Εξωστρέφεια όχι μόνο με την παραδοσιακή μορφή εξαγωγών, αλλά και με προχωρημένες μορφές διεθνοποίησης (συνεργασίες, κοινοπραξίες στο εξωτερικό, διεθνής δικτύωση). Αξιοποίηση διεθνών πηγών καινοτομίας και ευκαιριών για απόκτηση πόρων διεθνώς.

Αλλά η παραπάνω συνταγή θα πρέπει να υλοποιηθεί στο μικροεπίπεδο, από επιχειρήσεις, από άτομα. Οι ελληνικές επιχειρήσεις οφείλουν να επενδύσουν στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους. Παράλληλα, η πετυχημένη επιχείρηση θα συγκρίνεται με διεθνείς προσφορές, θα προωθεί προχωρημένες μορφές διεθνοποίησης και θα αξιοποιεί πόρους και ευκαιρίες διεθνώς.

Έστω και λίγες ελληνικές επιχειρήσεις να καταφέρουν να σταθούν στο ύψος των περιστάσεων και να αντιμετωπίσουν την κρίση θα αποφέρουν αλυσιδωτές επιδράσεις στην ελληνική οικονομία. Θα συμβάλλουν στην απασχόληση, στη δημιουργία υλικής και άυλης αξίας για την Ελλάδα. Θέλουμε ένα αριθμό τέτοιων ελληνικών επιχειρήσεων, έστω και μικρών σε μέγεθος, αφανών πρωταθλητών, που θα τοποθετούν με επιτυχία τα προϊόντα τους στις ανοιχτές διεθνοποιημένες αγορές. Εξάλλου, η ανταγωνιστικότητα χωρών έτσι ορίζεται από αυτό κρίνεται: Από την παρουσία εθνικών προϊόντων στις διεθνείς αγορές.

5.5 Επίλογος

Η παγκόσμια κρίση είναι πλέον ένα φαινόμενο με πολύπλευρες οικονομικές, πολιτισμικές, κοινωνικές επιπτώσεις. Η κρίση αυτή μοιάζει να επηρεάζει κάθε χώρα, κάθε επιχείρηση, τους ανθρώπους της επιχείρησης, αλλά και τις δραστηριότητές τους. Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον μετά την κρίση θα είναι διαφορετικό. Θα φέρει νέες ισορροπίες στην παγκόσμια αγορά προϊόντων και υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο των τάσεων αυτών πολλές επιχειρήσεις θα δοκιμάσουν τα όριά τους. Μερικές, πιο διορατικές και με ικανότητες προσαρμογής, θα βρουν πολλές ευκαιρίες μετά την κρίση. Το ισοζύγιο στο επίπεδο επιχειρήσεων, μεταξύ αυτών που θα εξέλθουν ισχυρές από την κρίση και αυτών που δε θα αντέξουν, θα κρίνει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της χώρας. Κρίσιμης σημασίας είναι η στρατηγική των επιχειρήσεων. Μια συνταγή επιτυχίας είναι αυτή που λαμβάνει υπόψη της ως τα βασικά της υλικά την προώθηση προηγμένων μορφών διεθνοποίησης και τον Άνθρωπο. Οι ικανότητες και η στρατηγική των επιχειρήσεων θα είναι ακόμη πιο σημαντικές μετά την κρίση παρά το εθνικό περιβάλλον και τη στήριξη από δημόσιες πολιτικές. Οι παράγοντες της χώρας προέλευσης γίνονται λιγότερο σημαντικοί για τη διεθνοποιημένη επιχείρηση που έχει πρόσβαση σε περισσότερα εθνικά περιβάλλοντα.

Αναφορικά με την Ελληνική πραγματικότητα είναι απολύτως βέβαιο ότι από την επιτυχή προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα θα κριθεί τελικά η διεθνής ανταγωνιστικότητα της χώρας. Δηλαδή το κατά πόσο ελληνικά προϊόντα και υπηρεσίες θα υπάρχουν στις ανοιχτές αγορές. Στις ανταγωνιστικές αγορές, η ικανότητα των επιχειρήσεων και επιχειρηματιών θα είναι πιο σημαντικοί παράγοντες, παρά το εθνικό περιβάλλον. Στα πλαίσια αυτά θα συνεχίσουμε με την ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ NGP PLASTIC ABEE, προσπαθώντας να τονίσουμε την τεράστια σημασία της διεθνοποίησης και του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας αυτής στην συνολική προσπάθεια επιβίωσης και εξόδου από την κρίση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

¹ Madhok, A., & Keyhani, M. (2012). “Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies”, *Global Strategy Journal*, Vol.2, No.1, pp.26-40.

² Cassiman, B., & Golovko, E. (2011). “Innovation and internationalization through exports”, *Journal of International Business Studies*, Vol.42, No.1, pp.56- 75.

³ Sarah Cliffe, (2015), Companies Don't Go Global, People Do”, Harvard Business Review October p.83

⁴ <http://www.kathimerini.gr/457853/article/oikonomia/epixeirhseis/h-endynamwsh-toy-an8rwpinoy-dynamikoy-se-periodoys-krishs-kai-h-8esh-ths-elladas>

Tiwari N., (2013), «Managing Human Resources in International Organizations» *Global Journal of Management and Business Studies* , Vol 3, No. 4 , pp. 355-360

Γεωργιάδου Μ. (2013) , «Management Ανθρώπινου Δυναμικού υπό όρους Κρίσης» , www.selfserve.gr

⁵ <http://naftemporiki.gr.s3.amazonaws.com/docs/2011/12/05/esee.pdf>

⁶ Σύμφωνα με τον σχετικό ορισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις ΜμΕ (Commission Recommendation 2003/361/EC) μια επιχείρηση είναι ΜμΕ όταν ο αριθμός των εργαζομένων της δεν ξεπερνά τα 250 άτομα και ο κύκλος εργασιών της είναι έως □ 50 εκατ. ή το σύνολο του ενεργητικού της είναι έως □ 43 εκατ., 2 ενώ μεγάλη χαρακτηρίζεται η επιχείρηση που τα μεγέθη της υπερβαίνουν τα προαναφερθέντα όρια

⁷ Sitkin A. , Bowen N., (2013) “International Business: Challenges and Choices” Oxford University Press

⁸ Benito R.G. Gabriel , (2015), Why and how motives (still) matter, *The Multinational Business Review*, 23(2015)1:15-24

⁹ Palmquist Matt , (2015), Merging Across Borders, *Strategy + Business*

¹⁰ Tiwari N., (2013), «Managing Human Resources in International Organizations» *Global Journal of Management and Business Studies* , Vol 3, No. 4 , pp. 355-360

¹¹ www.bankofgreece.gr

¹² Η κρίση οδήγησε πάνω από 11.000 ελληνικές επιχειρήσεις στη Βουλγαρία, 2015 [/www.euractiv.gr](http://www.euractiv.gr)

¹³ Παπαβασιλείου Ν., (2011), Η επιχείρηση στην οικονομική κρίση, www.kathimerini.gr

¹⁴ www.capital.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «NGP PLASTIC ABEE»

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα εντυφλήσουμε στη μελέτη περίπτωσης της μικρομεσαίας επιχείρησης NGP PLASTIC A.B.E.E, μέλος του ομίλου NGP GROUP, η οποία δραστηριοποιείται διεθνώς με το μεγαλύτερο ποσοστό του παραγόμενου τελικού προϊόντος της να εξάγεται σε πελάτες κυρίως της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μέσα από τη μελέτη της γενικής εικόνας, του προφίλ της εταιρείας, του οράματος, του ανθρώπινου δυναμικού της καθώς επίσης και στοιχείων πωλήσεων ανταγωνισμού και μεριδίου αγοράς θα προσπαθήσουμε να αποσαφηνίσουμε τον τρόπο δράσης και λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχείρησης. Για τις ανάγκες της μελέτης αξίζει να αναφερθεί ότι όλα τα απαραίτητα στοιχεία ανακτήθηκαν σε συνδυασμό παροχής εσωτερικής πληροφόρησης στην εκπονήτρια, συνεντεύξεις προσωπικού και προσωπικής έρευνας.

6.2 Προφίλ εταιρείας

Η N.G.P. PLASTIC ABEE, μέλος του ομίλου NGP GROUP, δημιουργήθηκε το 2006 και δραστηριοποιείται στον κλάδο της συσκευασίας φρούτων – λαχανικών και είναι κάθετη βιομηχανία παραγωγής φιλμ σε ρολά και σκευών από PET (τερεφθαλικό πολυαιθυλένιο) και PP (πολυπροπυλένιο). Η κατανομή των προϊόντων είναι 95% σε PET και 5% σε PP. Προμηθεύεται πρώτη ύλη σε κόκκους ή νιφάδες από την Ελλάδα και την Ευρώπη και παράγει φύλλο για θερμοδιαμόρφωση από την βιομηχανία τροφίμων και διαμορφωμένα κουπάκια έτοιμα για να χρησιμοποιηθούν από τα συσκευαστήρια φρούτων και λαχανικών.

Το μεγαλύτερο ποσοστό του παραγόμενου τελικού προϊόντος (κουπάκια) εξάγεται σε πελάτες κύρια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

6.3 Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός

Το εργοστάσιο βρίσκεται στον Ισθμό της Κορίνθου, οι κτιριακές εγκαταστάσεις παραγωγής και διοίκησης καταλαμβάνουν χώρο 3.100 τμ εντός

οικοπέδου συνολικής έκτασης 10.757 τμ. Η εταιρεία επίσης διαθέτει αποθηκευτικούς χώρους εμβαδού 3.700 τμ σε ιδιόκτητο οικόπεδο 17.000 τμ πολύ κοντά στο εργοστάσιο με χωρητικότητα 3.500 παλέτες.

Για την εξυπηρέτησή της η εταιρεία NGP PLASTIC χρησιμοποιεί επίσης ανθρώπινο δυναμικό (αποθηκάριοι, οδηγοί), Γραφεία Κίνησης, εξοπλισμό (φορτηγά, ανυψωτικά και αποθηκευτικούς χώρους της NGP PACK (OUTSOURCING), ως εξής:

- Αποθήκη Κορίνθου PACK για την εξυπηρέτηση Κεντρικής, Νότιας Ελλάδας και νησιών με δυνατότητα αποθήκευσης πάνω από 2250 παλέτες στο κεντρικό κτίριο
- Αποθήκη Έδεσσας PACK για την εξυπηρέτηση της Β. Ελλάδας με δυνατότητα αποθήκευσης πάνω από 1800 παλέτες
- Αποθήκη Ιεράπετρας PACK για την εξυπηρέτηση της Κρήτης με δυνατότητα αποθήκευσης πάνω από 1000 παλέτες.

Η διαχείριση των νωπών φρούτων και λαχανικών απαιτούν μεγάλη ευελιξία και πολύ υψηλές ταχύτητες εργασίας. Σε πολύ περιορισμένες χρονικές περιόδους διακινούνται μεγάλες ποσότητες προϊόντων η ζήτηση των οποίων δεν είναι σταθερή και ούτε πάντα προγραμματισμένη. Αντίθετα η ανταπόκριση των προμηθευτών των συσκευαστηρίων πρέπει να είναι άμεση (just in time). Χαρακτηριστικό παράδειγμα η περίοδος του σταφυλιού στην Ελλάδα, όπου σε χρονικό διάστημα 60 – 90 ημερών εξαγονται περίπου 70.000 τόνοι.

Επομένως βασική παράμετρος εξυπηρέτησης των πελατών μας είναι η ύπαρξη stock και άμεση ανταπόκρισή μας στη ζήτηση υλικών συσκευασίας. Εκεί κερδίζεται ή χάνεται ο πελάτης.

Ο παραγωγικός εξοπλισμός και η παραγωγική ικανότητα μηχανών της NGP PLASTIC είναι:

- Δύο Βιομηχανικές Γραμμές Παραγωγής Φύλλου (Sheet Extrusion) για την παραγωγή πολυστρωματικού (έως 7 στρώσεις) φύλλου PET και PP καθώς για την παραγωγή δίχρωμου φύλλου, με το οποίο κατασκεύασε ενιαίο σκεύος (κουπάκι με καπάκι) και διεκδίκησε

βραβείο καινοτομίας στην διεθνή έκθεση FRUIT LOGISTICA Βερολίνου το 2010.

Η δυνατότητα παραγωγής και των 2 γραμμών σε φύλλο μπορεί ξεπεράσει τους 58 τόνους καθ ημερινά ή τους 17.500 τόνους ετησίως.

Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι κατά την παραγωγική διαδικασία παραγωγής φύλλου (Α΄ Φάση) επιστρέφει το 8% σαν σκραπ, το οποίο ανακυκλώνεται κι επαναχρησιμοποιείται

- Τέσσερις Βιομηχανικές Γραμμές Παραγωγής Σκευών (Thermoforming) με καλούπια που παράγουν κουπάκια & καπάκια για την συσκευασία φρούτων και λαχανικών από τα Φύλλα που παράγονται με τις 2 μηχανές Extrusion. Η συνολική δυνατότητα παραγωγής είναι 240.000 έως 750.000 κουπάκια καθημερινά ανάλογα με το είδος, δηλαδή μπορεί να ξεπεράσει τους 6.600 τόνους ετησίως με 5ήμερη λειτουργία. Αξίζει κι εδώ να σημειωθεί ότι κατά την παραγωγική διαδικασία θερμοδιαμόρφωσης του φύλλου σε κουπάκια (Β΄ Φάση) επιστρέφει το 30% σαν σκραπ, το οποίο ανακυκλώνεται κι επαναχρησιμοποιείται.
- Μια εγκατάσταση μονάδας άλεσης (Μύλος) για την ανακύκλωση των υπολειμμάτων της παραγωγής
- Μια μηχανή κοπής και ανατύλιξης φύλλων σε μικρότερα ρολά για τις ανάγκες της βιομηχανίας τροφίμων
- Δύο γραμμές τοποθέτησης bubble wrap για τα σκεύη παραγωγής μας
- 12 καλούπια που μπορούν να παράγουν πολλαπλάσιους κωδικούς ανάλογα με τη διαμόρφωση του ύψους τους, του χρώματος κλπ
- Περιφερειακό εξοπλισμό υποστήριξης των παραπάνω μηχανών (μετασχηματιστές ρεύματος, ψύκτες νερού, αεροσυμπιεστές, ανυψωτικά μηχανήματα, τεχνικά εργαλεία, αντλίες αναρρόφησης, σιλό αποθήκευσης, καλούπια, συστήματα επικόλλησης ετικετών (barcode) / σήμανσης με laser κλπ)

6.4 Μορφή εταιρείας και οικονομικά μεγέθη

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2006 (ΦΕΚ 5324/21.06.2006), στην Ελλάδα και έχει ως έδρα τον Δήμο Ιεράπετρας Λασιθίου Κρήτης. Η μορφή της είναι ανώνυμη εταιρεία μη εισηγμένη στο Χρηματιστήριο και λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.2190/1920. Βασικός σκοπός της εταιρείας είναι η παραγωγή και εμπορία αφ' ενός πλαστικών ειδών συσκευασίας μιας χρήσης για νωπά φρούτα και λαχανικά και αφ' ετέρου φύλλο (φιλμ), όπως επταστρωματικό φιλμ PP με barrier, λαμιναρισμένο φύλλο PET-PE, τριστρωματικό φύλλο PET κλπ., που χρησιμοποιούνται απευθείας στη βιομηχανία τροφίμων για την αεροστεγή ή σε τροποποιημένη ατμόσφαιρα συσκευασία των προϊόντων τους.

Η N.G.P. PLASTIC ABEE παρουσίασε έσοδα το έτος 2011, 8,33 εκατ. ευρώ, αυξημένα έναντι εκείνων του 2010 (8,03 εκατ. ευρώ) κατά 3,7%, EBITDA -1,02 εκατ. ευρώ (-1,00 εκατ. ευρώ το 2010), κέρδη προ φόρων -2,65 εκατ. ευρώ (-3,02 εκατ. ευρώ) και καθαρά κέρδη -3,11 εκατ. ευρώ (-2,45 εκατ. ευρώ), απασχολώντας συνολικά κεφάλαια 25,58 εκατ. ευρώ στο τέλος της χρήσης (ίδια κεφάλαια 3,18 εκατ. ευρώ). Η απόδοση του μέσου ενεργητικού της τη χρήση 2010 σε EBITDA είναι -4,0%.

	2010	2011
ΕΣΟΔΑ	8.030.000,00	8.330.000,00
EBITDA	-1.000.000,00	-1.020.000,00
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	-3.020.000,00	-2.650.000,00
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	-2.450.000,00	-3.110.000,00
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		25.580.000,00
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		3.180.000,00

Πίνακας 3: Κύρια οικονομικά στοιχεία NGP PLASTIC ABEE ετών 2012-2013

Πηγή: Λογιστήριο NGP PLASTIC ABEE

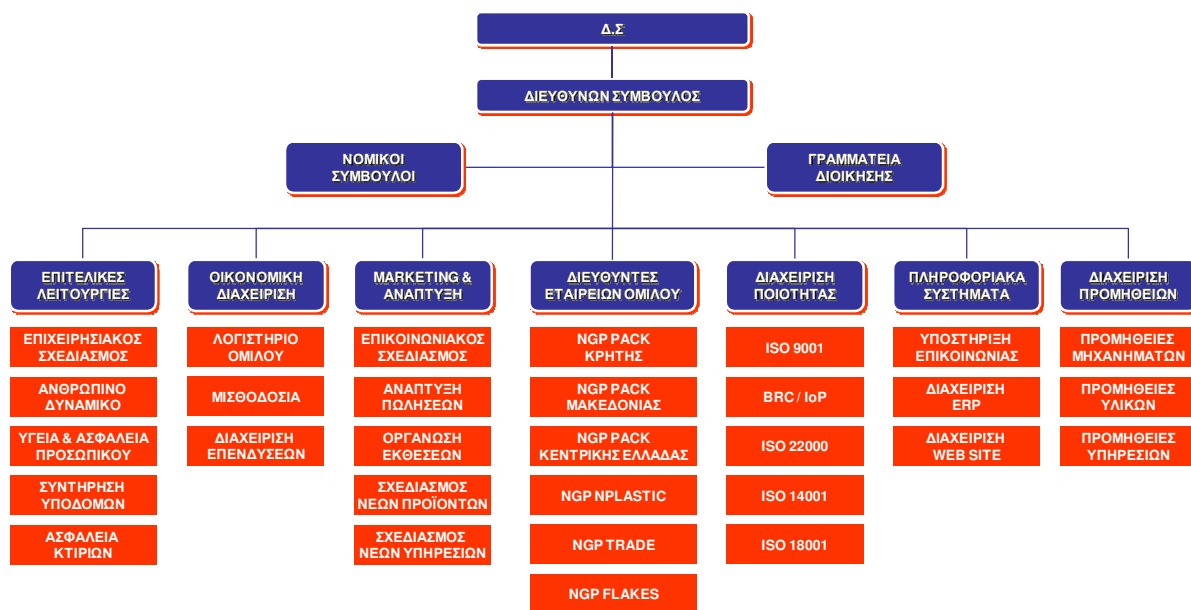
Είναι φανερό ότι η τρέχουσα οικονομική ύφεση επηρέασε σημαντικά τα μεγέθη της επιχείρησης και κυρίως την κερδοφορία των μετόχων της. Παρόλα αυτά είναι αξιοσημείωτα, σε μία εντελώς καινούρια επιχείρηση, τα σημάδια ανάπτυξης μέσω της αύξησης εσόδων όπου προμηνύουν ένα πιο αισιόδοξο μέλλον για την επιχείρηση.

6.5 Οργανωτική δομή εταιρείας

Το εργασιακό περιβάλλον είναι τέτοιο, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα της εργασίας τους. Στο Οργανόγραμμα και τις περιγραφές θέσεων που τους παρέχονται, καθορίζονται σαφώς η δομή της εταιρείας και οι συγκεκριμένες αρμοδιότητές τους.

Το Οργανόγραμμα απεικονίζει την οργανωτική διάρθρωση, τις ιεραρχικές σχέσεις εργασίας, τα τμήματα – ομάδες εργαζομένων και τους τίτλους των σημαντικών θέσεων εργασίας. Αποτελεί δε τη βάση για τη σύνταξη των περιγραφών θέσεων εργασίας.

Οι περιγραφές θέσεων εργασίας καθορίζουν τους συγκεκριμένους τομείς αρμοδιότητας κάθε θέσης και τα ανάλογα καθήκοντα, εξουσίες, ευθύνες και απαιτούμενα προσόντα της. Πρέπει να τονιστεί ότι οι περιγραφές συντάσσονται για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και όχι για το προσωπικό που κατέχει αυτές τις θέσεις. Αυτό εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα στην κατανομή των καθηκόντων, οριοθετεί τις ευθύνες μεταξύ των διαφόρων θέσεων και σημαίνει, επιπλέον ότι, ενώ το προσωπικό μπορεί να αλλάζει, τα καθήκοντα παραμένουν και τροποποιούνται μόνο σε περίπτωση οργανωτικής αναδιάρθρωσης της εταιρείας.



Διάγραμμα 8: Οργανόγραμμα επιχείρησης NGP PLASTIC ABBE

Η μονάδα σήμερα διαθέτει 64 εργαζόμενους εκ των οποίων 53 στην παραγωγή και 11 σε διοικητικές θέσεις.

6.6 Διαδικασίες οργάνωσης

Η εταιρεία διοικείται από τον Πρόεδρό της και το Δ.Σ. Όλες οι διαδικασίες λειτουργίας έχουν καταγραφεί και ελέγχονται περιοδικά τόσο εσωτερικά από τον Γενικό Διευθυντή και τον Εσωτερικό Ελεγκτή όσο και από εξωτερικούς Φορείς ετήσια.

Η εταιρεία είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, ISO 9001:2008 και ISO 22000:2005 από Ελληνικό διαπιστευμένο από τον ΕΣΥΔ Φορέα, καθώς και κατά το ειδικό για συσκευασίες τροφίμων πρότυπο BRC/IOP από τον Αγγλικό Φορέα NSF/CMI διαπιστευμένο από τον UKAS.

Παράλληλα η εταιρεία έχει επενδύσει πάνω από 80.000 ευρώ για τον σχεδιασμό και την εγκατάσταση λογισμικού υποστήριξης της παραγωγής και της ιχνηλασιμότητας.

6.7 Πράσινες διαδικασίες και πολιτικές που έχουν υιοθετηθεί

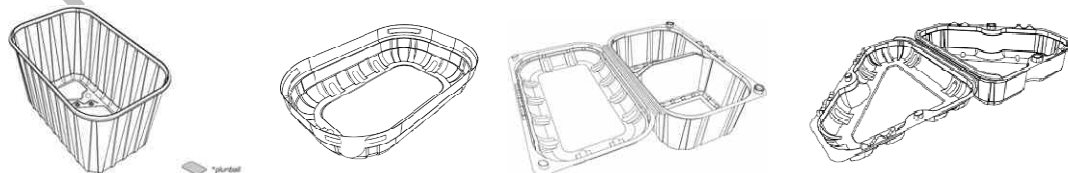
Η NGP PLASTIC ABEE σεβόμενη το περιβάλλον και υπηρετώντας τις αρχές της πράσινης και αειφόρου ανάπτυξης, από την πρώτη ημέρα του σχεδιασμού της έθεσε ως βάση της παραγωγικής της διαδικασίας την ανακύκλωση, καθώς ένα μεγάλο ποσοστό (τουλάχιστον κατά 80%) των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί προέρχεται από ανακυκλωμένο PET (πλαστικά μπουκάλια νερού και αναψυκτικών) και το υπόλοιπο είναι παρθένο υλικό. Και στα ενδιάμεσα στάδιά της όμως η παραγωγική διαδικασία εφαρμόζει την αρχή της επαναχρησιμοποίησης των υπολειμμάτων (μύλοι άλεσης και συστήματα επανατροφοδότησης τρίμματος).

Περιβαλλοντικός στόχος της είναι να ελαχιστοποιεί τα κατάλοιπα της παραγωγικής διαδικασίας και να αξιοποιεί στο έπακρο την ανακυκλωμένη πρώτη ύλη, κατασκευάζοντας ένα πλήρως ανακυκλώσιμο προϊόν.

6.8 Προϊόντα

Η εταιρεία παρέχει φύλλα υψηλών προδιαγραφών PET και PP για την βιομηχανία τροφίμων στην Ελληνική αγορά διάφανα ή/και δίχρωμα.

Παράγει επίσης κουτάκια χωρητικότητας από 125gr έως 1000gr, καπάκια και κουτάκια με καπάκι σε ενιαία μορφή για φρούτα και λαχανικά.



Εικόνα 1 : Βασικά παραγόμενα είδη NGP PLASTIC ABEE

www.ngpplastic.gr

Τα προϊόντα διατίθενται στην Ελληνική, αλλά και κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος στην αγορά του εξωτερικού.

6.9 Εφοδιαστική Αλυσίδα-Logistics

Μια επιτυχημένη εφαρμογή ενός ορισμού των ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ή LOGISTICS για την NGP PLASTIC ABEE είναι η διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής ροής και αποθήκευσης των αγαθών-προϊόντων της από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών της. Για όλες τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) συμπεριλαμβανομένης και της NGP , η ολοκλήρωση των logistics είναι από τις σημαντικότερες προκλήσεις του σύγχρονου management. Μέσω των logistics καταφέρνουν να διακινούν τα προϊόντα τους γρηγορότερα και πιο αποτελεσματικά, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα.

Αυτές όμως προσπαθώντας να προωθήσουν τα προϊόντα τους και μη έχοντας τους τεράστιους προϋπολογισμούς για επενδύσεις στο τομέα των logistics προσπαθούν νοικιάζοντας ή μισθώνοντας υπηρεσίες logistics από άλλες εταιρίες να διανέμουν καλύτερα τα προϊόντα τους και να μειώσουν το κόστος. Την τακτική αυτή ακολουθεί και η NGP PLASTIC ABEE η οποία έχει αναθέσει την διαχείριση των υπηρεσιών εφοδιασμού της στην εταιρεία NGP PACK A.E. μέλος του ομίλου NGP GROUP.

Η N.G.P. PACK A.E. ιδρύθηκε το 1998 με έδρα την Ιεράπετρα Κρήτης. Σήμερα κατέχει και λειτουργεί τρία εργοστάσια στην ελληνική επικράτεια (Κρήτη, Έδεσσα και Κόρινθο) Στην Ιεράπετρα Κρήτης, το 1ο εργοστάσιο της NGP PACK AE καλύπτει τις ανάγκες του νησιού βρίσκεται σε ιδιόκτητη έκταση 2.500 τμ στεγασμένου και 4.500 τμ υπαίθριου διαμορφωμένου χώρου. Στην Έδεσσα, το 2ο εργοστάσιο της NGP PACK AE καλύπτει τις ανάγκες της Βόρειας Ελλάδας με έκταση 5.000 τμ στεγασμένου και 20.000 τμ υπαίθριου διαμορφωμένου χώρου. Στην Κόρινθο το 3ο και πλέον σύγχρονο εργοστάσιο καλύπτει τις ανάγκες της Κεντρικής και Νότιας Ελλάδας βρίσκεται σε ιδιόκτητη έκταση 5.600 τμ στεγασμένου και 12.000 τμ υπαίθριου διαμορφωμένου χώρου. Τόσο στο κεντρικό κατάστημα όσο και στα υποκαταστήματα υπάρχει σύστημα on-line σύνδεσης μεταξύ τους και

εξειδικευμένη τεχνολογική υποδομή για την άρτια διαχείριση των πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο με την χρήση εξελιγμένου λογισμικού E.R.P.

Η αποθήκη, η εσωτερική διακίνηση και η διακίνηση των προϊόντων της NGP PLASTIC στο εσωτερικό και στο εξωτερικό εξυπηρετείται εξ ολοκλήρου από την NGP PACK A.E., όπου έκτος των προαναφερόμενων αποθηκευτικών χώρων, 8 φορτηγά, 10 ανυψωτικά μηχανήματα , και ένας αντίστοιχος αριθμός ανθρώπων ενώνουν καθημερινά τις δυνάμεις τους για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών της NGP PLASTIC ABEE.

6.10 Όραμα και αποστολή

Όραμα της NGP PLASTIC ABEE είναι η καθιέρωση της σε ηγετική θέση τόσο στην Ελληνική αγορά, όσο και τις αγορές των Βαλκανίων και της Ευρώπης, με ισχυρό Brand Name, νέες τεχνολογίες και καινοτόμα προϊόντα.

Αποστολή της είναι η απόκτηση της ικανότητας:

- Να παρέχει προϊόντα άριστης ποιότητας που καλύπτουν όλες τις προδιαγραφές συσκευασίας φρούτων / λαχανικών και τις ανάγκες της βιομηχανίας τροφίμων.
- Να παράγει και χρησιμοποιεί νέα πλαστικά υλικά που είναι φιλικά προς το περιβάλλον.
- Να γίνει ο ιδανικός επιχειρησιακός συνεργάτης που υποστηρίζει τους πελάτες της να χτίσουν το μέλλον τους καλύπτοντας τις απαιτήσεις τους, διαχειριζόμενη τις καθημερινές ανάγκες τους και ικανοποιώντας τις προσδοκίες τους.

6.11 Στόχοι

Οι επιχειρηματικοί στόχοι που θέτει η Διοίκηση είναι:

- Ανάπτυξη της υποδομής και του δικτύου υποστήριξης με συνέπεια και ευθύνη απέναντι στην κοινωνία και τους πελάτες του
- Καινοτόμα προϊόντα σε άριστη σχέση Ποιότητας / Τιμής με υψηλή ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών του και αμοιβαίο οικονομικό όφελος

- Μείωση της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος από υλικά PET με την ανακύκλωση υλικών και φιαλών PET.
- Αναβάθμιση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του με έμφαση στην ομαδική εργασία, την παραγωγή ποιότητας, την αποτελεσματικότητα και την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον πελάτη.
- Τακτική επιθεώρηση των διεργασιών, εγκαταστάσεων και εργαζομένων της επιχείρησης για την ανάδειξη της Ποιότητας Λειτουργίας και της συμμόρφωσής με το Όραμα και τους Στόχους του.

6.12 Η παρουσία της NGP PLASTIC ABEE στον κλάδο της πλαστικής συσκευασίας

Η Πλαστική Συσκευασία θεωρείται ένας από τους πιο δυναμικούς κλάδους του τομέα της Συσκευασίας στη χώρα μας.

Το πλαστικό σαν πρώτη ύλη διαθέτει εξαιρετικές φυσικές ιδιότητες δύναμης και σκληρότητας και σε συνδυασμό με το μικρό βάρος και την ευκαμψία του, παρέχει τη δυνατότητα παραγωγής προϊόντων που μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις απαιτήσεις της σύγχρονης συσκευασίας

Τα πλαστικά είδη συσκευασίας ανάλογα με τη χρήση και τον προορισμό τους διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

Την εύκαμπτη συσκευασία, η οποία περιλαμβάνει τα εξής είδη:

- Σάκους, σακούλες, τσάντες.
- Φύλλα, φιλμ.
- Λοιπά είδη εύκαμπτης συσκευασίας (π.χ. πλαστικά δίκτυα για τη συσκευασία αγροτικών προϊόντων κ.ά.).

Τη δύσκαμπτη - ημιεύκαμπτη συσκευασία η οποία περιλαμβάνει τα εξής:

- Βαρέλια, Μπιτόνια, Μεγάλα Δοχεία.
- Βυτία, Ντεπόζιτα, Δεξαμενές.
- Κύπελλα, Βάζα, Μικρά Δοχεία.
- Κουτιά, Κιβώτια, Τελάρα.

- Φιάλες, Φιαλοειδή.
- Λοιπά είδη δύσκαμπτης - ημιεύκαμπτης συσκευασίας (π.χ. πώματα, καπάκι, καψίλια πωματίσματος, θήκες τροφίμων κ.ά.).¹

Η δραστηριοποίηση της NGP PLASTIC ABEE αφορά την πρώτη κατηγορία και κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά με ένα πλήρες οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων παράλληλα με τη διεθνής παρουσία της. Η Ελληνική και διεθνής παρουσία της συνδυαστικά με την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων δημιουργεί την βάση για να απολαμβάνει μία εξέχουσα θέση στην αγορά του ευρωπαϊκού κλάδου των πλαστικών.

Οι κύριοι ανταγωνιστές της εταιρείας είναι για την Ελλάδα:

- SOULIS AE: Παλιά μονάδα με μεταχειρισμένα μηχανήματα, καλή δικτύωση κυρίως στην Ελλάδα και εξειδίκευση στο PP.
- PREPACK AE: παραγωγός συσκευασιών Catering με δύο κωδικούς στα κουπάκια και μικρή δυναμικότητα.

Και για το εξωτερικό:

- INFIA SRL-Pioneer, η μεγαλύτερη στον κλάδο, πολυεθνική με καλή σχέση ποιότητας-τιμής προϊόντος.
- Groupe Guillin-Δεύτερη μεγαλύτερη στον κλάδο, πολυεθνική, με καλό δίκτυο σε Ιταλία, Γαλλία, Ισπανία.
- Ilip-Ιδιωτική εταιρεία, ευέλικτη, δυναμική.
- Carton Pack-Ιδιωτική εταιρεία, επιθετική στις τιμές

Η ελληνική βιομηχανία πλαστικής συσκευασίας το περασμένο έτος βελτίωσε τα έσοδά της, αλλά δεν απέφυγε την καταγραφή ζημιών, λόγω της επιδείνωσης όλων των δεικτών της λειτουργικής της αποδοτικότητας. Σε συνθήκες εντεινόμενου ανταγωνισμού και μειωμένης εγχώριας ζήτησης, οι επιχειρήσεις οδηγήθηκαν σε μείωση του λειτουργικών περιθωρίων κέρδους, που εξηγεί την καταγραφή ζημιών. Οι προβλέψεις όμως για το μέλλον είναι ενθαρρυντικές. Η αύξηση του όγκου εξαγωγών νωπών οπωροκηπευτικών, σε συνδυασμό με την επιταχυνόμενη εξαγωγική δραστηριότητα των εταιρειών σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, φαίνεται ότι

αναπληρώνουν τις απώλειες που προκαλεί η μείωση της εγχώριας παραγωγής το περασμένο έτος.

6.13 Διεθνοποίηση NGP PLASTIC ABEE

6.13.1 Λόγοι Διεθνοποίησης NGP PLASTIC ABEE

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελεί σήμερα μια από τις σημαντικότερες στρατηγικές πολιτικές τους. Έτσι μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα την κάνει δυνατή στον κλάδο της και αρκετά ανταγωνιστική έναντι των υπολοίπων. Οι φρενήρεις ρυθμοί εξάπλωσης της παγκοσμιοποίησης οδήγησαν και την Διοίκηση της NGP στην έναρξη των διαδικασιών για τη διεθνοποίηση της. Ούτως η άλλως από την γέννηση της η εταιρεία ήθελε να ακολουθήσει πιστά το αρχικό της όραμα για καθιέρωση των προϊόντων σε ηγετική θέση. Οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν στην απόφαση της αυτή:

- *Η ανάγκη για απόκτηση πρόσβασης σε νέο πελατολόγιο η αύξηση αυτού και συνεπώς η αύξηση των εσόδων*
- *Η αντιμετώπιση του επιχειρηματικού ρίσκου μέσα σε μια ευρύτερη αγοραστική βάση.*
- *Ενίσχυση καινοτομίας με ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών*
- *Η βιωσιμότητα της*

Είναι αλήθεια ότι η εξόρμηση των επιχειρήσεων στη διεθνή αγορά απαιτεί την αναπροσαρμογή ολόκληρου του περιβάλλοντος τους και των δομών λειτουργίας τους σε ένα εντελώς νέο, με διαφορετική γλώσσα κουλτούρα και πολιτισμό και διαφορετικές απαιτήσεις ανάγκες και προσδοκίες. Η ερώτηση που καλούνται όλες οι επιχειρήσεις να απαντήσουν είναι «Αξίζει;» Η απάντηση που δίνεται από πολλούς πετυχημένους επιχειρηματίες και διευθυντικά στελέχη ήδη διεθνοποιημένων επιχειρήσεων είναι «Απολύτως» Αν οι επιχειρήσεις ακολουθήσουν τα σωστά βήματα όπως αυτά θα οριστούν από έμπειρα στελέχη και ειδικούς συνδυαστικά με την κατάλληλη βοήθεια από ντόπιους και επιχειρηματίες η διεθνής δραστηριοποίηση μπορεί να αποτελέσει την ιδανική λύση στην προσπάθειά τους

για βιωσιμότητα και ανάπτυξη.

6.13.2 Τρόποι Διεθνοποίησης NGP PLASTIC ABEE

Ο βασικός τρόπος επιλογής της εταιρείας να δραστηριοποιηθεί εκτός των συνόρων είναι οι εξαγωγές. Οι εξαγωγές αποτελούν την πλέον γνωστή μέθοδο στρατηγικής επιχειρηματικής δράσης και συνιστούν την αναγκαία συνθήκη για αύξηση του κύκλου εργασιών και των κερδών. Μέσω των εξαγωγών και βασικά των άμεσων εξαγωγών, η NGP PLASTIC ABEE έχει καταφέρει να εξασφαλίσει μία πολύ σημαντική παρουσία διεθνώς.

6.13.3 Μοντέλο διεθνοποίησης και γεωγραφική οργάνωση

Η πορεία διεθνοποίησης της NGP PLASTIC ABEE υπόκειται στο μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλα((Uppsala Internationalization Model) σύμφωνα με το οποίο η διεθνοποίηση πραγματοποιείται σταδιακά ανάλογα με την γνώση και την εμπειρία που η επιχείρηση αποκτά στην αγορά. Η σειρά επέκτασης της επιχείρησης σε νέες αγορές προβλέπεται σύμφωνα με το μοντέλο από την «ψυχολογική» τους απόσταση από την μητρική χώρα. Η «ψυχολογική» απόσταση αυξάνει το αντιλαμβανόμενο ρίσκο των δραστηριοτήτων στην ξένη αγορά. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται στο εξωτερικό ξεκινώντας από «ψυχολογικά» πιο κοντινές αγορές και συνεχίζοντας σε πιο απομακρυσμένες

Για το λόγο αυτό τα πρώτα εξαγωγικά βήματα της εταιρείας στράφηκαν σε κοντινές σε απόσταση χώρες, με βασικότερη την Ιταλία, λόγω της ανάγκης συγκράτησης του κόστους μεταφοράς σε χαμηλά επίπεδα. Σήμερα δραστηριοποιείται στη γειτονική χώρα δια μέσου 2 εμπορικών αντιπροσώπων όπου αναδεικνύουν τα προϊόντα της στην κεντρική και νότιο Ιταλία. Στη συνέχεια η εταιρεία διαμέσου της συνεχούς ετήσιας παρουσίας της σε διεθνείς εκθέσεις (Fruit Logistica Berlin) από το 2008 κατάφερε να αναπτύξει το δίκτυο της διαμέσου της συνεργασίας της με την NNZ GROUP. Η τελευταία από το 1922 έχει αναπτύξει μεγάλο δίκτυο υποκαταστημάτων και συνεργατών με γραφεία στις αγορές της Αυστρίας, των Κάτω Χωρών, του Καναδά, της Δανίας, της Γερμανίας, της Ιταλίας, της Πολωνίας, της Λετονίας, της Λιθουανίας, της Εσθονίας, της Ισπανίας, του Ηνωμένου Βασιλείου, των ΗΠΑ κλπ.

Βρίσκεται επίσης σε στενή συνεργασία με εταίρους και σε 40 ακόμα χώρες, όπου προωθεί λύσεις και προϊόντα συσκευασίας τροφίμων. Πελάτες Εξωτερικού για πωλήσεις θερμοδιαμορφωμένων προϊόντων (κουπάκια) εξυπηρετούνται σε Ευρωπαϊκές χώρες, όπως Ιταλία, Γερμανία, Ολλανδία, Αυστρία, Πολωνία, Ισπανία, Κύπρος, Γαλλία, Σλοβενία, Δανία, Βέλγιο, Ρουμανία, Βουλγαρία, Αγγλία κλπ, καθώς και σε χώρες εκτός Ευρώπης όπως Μαρόκο, Κουβέϊτ, Νορβηγία, Τυνησία, Καναδάς, Τουρκία κλπ.



Εικόνα 2 : Χάρτης παρουσίας NGP PLASTIC ABEE

www.ngpplastic.gr

6.13.4 Εμπόδια στην διεθνή πορεία της NGP PLASTIC ABEE

Η παρουσία της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές δεν πραγματοποιήθηκε χωρίς εμπόδια και προβλήματα. Αρχικά έπρεπε να γίνει κατανοητή η διαφορετική κουλτούρα των νέων αγορών, σε κάθε χώρα και ταυτόχρονα έπρεπε να υπάρξει διαφορετική προσέγγιση και αντιμετώπιση, ενώ η είσοδος σε μια νέα αγορά ισοδυναμούσε με μεγάλη προσπάθεια της επιχείρησης να κερδίσει την εμπιστοσύνη των νέων πελατών. Η επιχείρηση επέλεξε τη δραστηριοποίησή της κυρίως στην Δυτική και Κεντρική Ευρώπη λόγω των ευνοϊκών συνθηκών για ανάπτυξη και

απορρόφηση των ανταγωνιστικών προϊόντων της.

6.13.5 Η Οικονομική Κρίση-Οφέλη Διεθνοποίησης για την NGP PLASTIC

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα προκάλεσε τεράστια προβλήματα στην ευημερία της χώρας. Πιο συγκεκριμένα, τα αυστηρά δημοσιονομικά μέτρα που αναλήφθηκαν υποχρεωτικά από τις ελληνικές κυβερνήσεις οδήγησαν την οικονομία της χώρας σε τεράστια ύφεση. Η οικονομική αστάθεια και αβεβαιότητα που επικρατούν στην Ελλάδα, επιτείνουν το ήδη αρνητικό κλίμα της κατανάλωσης. Η κρίση συνάντησε την πορεία της NGP PLASTIC ABEE στα πρώτα και δειλά βήματα της διεθνούς δραστηριοποίησης της στις αρχές του 2009 όπου και κρίθηκε άμεση η ανάγκη αναπροσαρμογής της στρατηγικής και των εταιρικών συστημάτων ώστε αφενός να επιβιώσει μέσα σε αυτό το απειλητικό επιχειρησιακό περιβάλλον και αφετέρου να εξέλθει και πιο δυνατή. Επιπρόσθετα, τα οικονομικά της μεγέθη χειροτέρευσαν σημαντικά με μείωση των πωλήσεων και των καθαρών της κερδών. Πιο συγκεκριμένα η Διοίκηση της επιχείρησης βρέθηκε αντιμέτωπη με:

- Μείωση των πωλήσεων
- Κρίση ρευστότητας, καθώς μέσω της μη χορήγησης επαγγελματικών και καταναλωτικών δανείων, τίθεται πρόβλημα ρευστότητας στην αγορά και την κατανάλωση.
- Μείωση παραγωγής.
- Αύξηση των τιμών πρώτων υλών και συνεπακόλουθη αύξηση του κόστους και του πληθωρισμού.

Η έξοδος από την κρίση όπως φαίνεται δεν θα είναι εύκολη υπόθεση για τις επιχειρήσεις καθώς δομές και συστήματα του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος έχουν πληγεί σε τέτοιο βαθμό που θα χρειαστεί πολύ χρόνος για την εξυγίανση του. Τεράστιας σημασίας ρόλο στο σύνολο των προσπαθειών που η NGP PLASTIC καταβάλλει για την έξοδο από την κρίση, διαδραματίζει η πορεία διεθνοποίησης της επιχείρησης συνδυαστικά με τον βαθμό ετοιμότητάς της. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την διεθνοποίηση σχετίζονται άμεσα με την σημερινή ύπαρξη και επιβίωση της καθώς συνέβαλαν σε :

- Σημαντική αύξηση του κεφαλαίου λόγω της διείσδυσης σε ξένες αγορές.
- Εξισορρόπηση των πωλήσεων με πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό αγορών

- Ενίσχυση της ρευστότητας ιδίως στις δύσκολες στιγμές διακοπής δανειοδότησης από τις τράπεζες
- Αύξηση της παραγωγής με μεταφορά της ζήτησης για τα προϊόντα της σε πιο ελκυστικές αγορές
- Μείωση του κόστους παραγωγής με δυνατότητα εξεύρεσης φθηνότερων και ποιοτικότερων ά υλών στο εξωτερικό
- Ανάπτυξη της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας των επιχειρήσεων μέσω της διείσδυσης σε νέες αγορές και τεχνολογικά αναπτυγμένες αγορές
- Ενίσχυση του κύρους της και απόκτηση φήμης

Είναι φανερό λοιπόν ότι οι διεθνείς επενδύσεις προσέφεραν ένα μεγάλο βαθμό ευελιξίας στην επιχείρηση καθώς η δραστηριοποίηση της διεθνώς της έδωσε την δυνατότητα να απευθυνθεί σε μεγάλο αριθμό αγορών υποβαθμίζοντας με αυτό τον τρόπο τις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Ισχυροποίησε κατά πολύ τη θέση της καθώς όντας ένα βήμα μπροστά από τα γεγονότα και έχοντας προγραμματίσει σωστά τις επενδύσεις της, και πιο συγκεκριμένα τον διεθνή προσανατολισμό της, κατόρθωσε να εξομαλύνει τις αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης σε αντίθεση με πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα όπου πραγματικά οδηγήθηκαν στην καταστροφή.

6.14 Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα ‘κλειδί’ για την επιτυχή δραστηριοποίησή της στις διεθνείς αγορές. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ως βασική προτεραιότητα την ανάγκη ανάπτυξης των υπαλλήλων τους, με έμφαση στα διευθυντικά τους στελέχη. Επενδύουν στην ανάπτυξη του προσωπικού και καλλιεργούν ένα εργασιακό περιβάλλον με στενές, μακροπρόθεσμες σχέσεις εμπιστοσύνης.

6.14.1 Οι Άνθρωποι της NGP PLASTIC

Η μονάδα σήμερα διαθέτει 64 εργαζόμενους εκ των οποίων 53 στην παραγωγή και 11 σε διοικητικές θέσεις. Τα Τμήματα - Ομάδες εργαζομένων που εργάζονται στην εταιρεία αναλυτικά είναι:

Οι 53 εργαζόμενοι της Παραγωγής ανήκουν σε ομάδες, που είναι δομημένες έτσι, ώστε με 5ήμερη εργασία να καλύπτουν τις ανάγκες του Εργοστασίου για 6ήμερη λειτουργία τουλάχιστον, χωρίς υπερωρίες. Αναλυτικά οι Ομάδες έχουν ως εξής:

- Quality Control IN Line - ΕΓΚΙΒΩΤΙΣΤΡΙΕΣ
- Quality Control OFF Line - Ποιοτικός έλεγχος
- Παλετοποιητές
- Χειριστές CLARK
- Χειριστές EXTRUDER
- Χειριστές Thermoforming (T2)
- Χειριστές Μύλου
- Προϊστάμενος Παραγωγής
- Συντηρητές

Οι 11 εργαζόμενοι σε Διοικητικές θέσεις καλύπτουν θέσεις στο λογιστήριο-γραφείο κίνησης, στις πωλήσεις, τη μηχανογράφηση και την αποθήκη-logistics.

Το επίπεδο Οργανόγραμμα συνδυάζει:

- ✓ την εύκολη πρόσβαση των εργαζομένων στους Διευθυντές και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο για να μεταφέρουν πληροφορίες, προτάσεις, προβλήματα και να διαχειριστούν λύσεις που αυξάνουν την ικανοποίηση και αφοσίωσή τους (bottom-up)
- ✓ την ταχύτητα επικοινωνίας της Διοίκησης με τους εργαζόμενους για ενημέρωση, μετάδοση πάσης φύσεως μηνυμάτων και υλοποίηση αποφάσεων (up-down)

6.14.2 Κουλτούρα

Οι Αξίες του Ομίλου που επιζητά η Διοίκηση από τους Ανθρώπους της να κατανοήσουν, να αποδεχθούν και να επιτύχουν συνοψίζονται σε 5 λέξεις:

- **Ποιότητα:**

«Αφεντικό μας είναι ο πελάτης, δουλειά μας η ποιότητα και στόχος μας η σωστή σχέση ποιότητας / τιμής»

- **Υπευθυνότητα:**

«Ως άτομα αναλαμβάνουμε πλήρως ευθύνη. Ως συνεργάτες στηρίζουμε τις ευθύνες των άλλων»

- **Αμοιβαιότητα:**

«Αμοιβαίο όφελος είναι το κοινό όφελος και κάθε κοινό όφελος διαρκεί»

- **Αποτελεσματικότητα:**

«Εκμεταλλευόμαστε κάθε δυνατότητα, δεν σπαταλάμε τίποτα και κάνουμε ότι μπορούμε να κάνουμε καλύτερα»

- **Ελευθερία:**

«Χρειαζόμαστε Ελευθερία για να φτιάξουμε το μέλλον μας και χρειαζόμαστε κέρδη για να παραμείνουμε Ελεύθεροι»

6.14.3 Συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας

Η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων της εταιρείας αποτελεί αδιαπραγμάτευτο στοιχείο της θέσης της NGP απέναντι στους εργαζόμενους της. Εκτός από τα πλέον απαραίτητα στοιχεία που η νομοθεσία επιβάλλει για την προστασία των εργαζόμενων σε παραγωγικές μονάδες η επιχείρηση φροντίζει για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων της:

- Παροχή δωρεάν ιατροφαρμακευτικής κάλυψης στο σύνολο των εργαζομένων
- Συνεχή παρακολούθηση των συνθηκών εργασίας-θερμοκρασία, ρύποι, θόρυβος-και μέτρηση των ατυχημάτων
- Συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων για την προστασία τους με τακτά σεμινάρια εν ώρα εργασίας.
- Ψυχολογική στήριξη

6.14.4 Οι Πολιτικές διαχείρισης του Προσωπικού συνοπτικά

Οι Διευθυντές αναγνωρίζουν τις ανάγκες αποχώρησης ή τις ελλείψεις, **προγραμματίζουν** και αφού εξασφαλίσουν την έγκριση της Διοίκησης, αναλαμβάνουν την **απόλυση** ή την **προσέλκυση**, την **επιλογή** και την αρχική **εκπαίδευση** στη θέση εργασίας τους.

Η **προσέλκυση** των νέων εργαζομένων γίνεται αρχικά με ανακοίνωση της κενής θέσης στα στελέχη, τους εργαζόμενους και στη συνέχεια με αγγελίες σε τοπικές εφημερίδες.

Η **επιλογή** για το προσωπικό κάθε Μονάδας γίνεται με συνέντευξη από τον Διευθυντή της. Για τα ανώτερα στελέχη αποφασίζει ο Διευθύνων Σύμβουλος.

Η εισαγωγική **εκπαίδευση** αφορά το αντικείμενο, το περιβάλλον της θέσης εργασίας και την γνωριμία με τους συναδέλφους. Για την περαιτέρω κατάρτιση και ενσωμάτωση των νεοπροσληφθέντων στην εργασία τους, συνεχίζουν οι παλαιότεροι εργαζόμενοι στο τμήμα.

Το Λογιστήριο φροντίζει τη γραφειοκρατία της απόλυσης ή της πρόσληψης, ρυθμίζει τα θέματα **αμοιβών** και αναπροσαρμογών ανάλογα με την θέση εργασίας, τις γνώσεις, την προϋπηρεσία, την νομοθεσία (και όχι την αξιολόγηση) καθώς και ότι έχει σχέση με ασθένειες, άδειες, υπερωρίες κλπ

Η επικοινωνία των εργαζομένων με τους Διευθυντές ή/και την Διοίκηση γίνεται χωρίς δυσκολίες και είναι καθημερινή στις θέσεις εργασίας με αποτέλεσμα η **αξιολόγηση** των εργαζομένων να γίνεται διαρκώς (αλλά χωρίς τεκμηρίωση) από τον Διευθυντή.

Η Διοίκηση της επιχείρησης υποστηρίζει την φιλοσοφία των 5-0 (Jacques Chevallier 1988 στο Μ. Ραμματά - “Διοικώντας το Ανθρώπινο Δυναμικό”) επιθυμεί:²

- να έχει διαλεχτούς και σταθερούς συνεργάτες,
- να ενισχύει συστηματικά και με πίστη την διαρκή ανάπτυξή τους,
- να επενδύει στην προσωπική τους επιτυχία
- να βελτιώνει την αφοσίωσή τους για να αντιμετωπίζουν τη δουλειά τους με δημιουργικότητα, προοπτική και προσήλωση στους στόχους

6.14.5 Προσέλκυση & Επιλογή

6.14.5.1 Προσέλκυση

Στην φάση ανάπτυξης που βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση προσλήψεις γίνονται για αντικατάσταση εργαζομένων που αποχώρησαν ή για επάνδρωση των νέων Μονάδων (εργοστασίων, αποθηκών) που κατασκευάζονται.

Οι Διευθυντές γνωρίζουν τις απαιτήσεις σε ανθρώπινους πόρους, τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες και τις εξελίξεις προαγωγών / αποχωρήσεων, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις πλήρεις προδιαγραφές (γνώσεις, εμπειρίες, ικανότητες) και τις επιμέρους αρμοδιότητες μιας θέσης εργασίας.

Αρχικά αναζητούν να καλύψουν την θέση εργασίας με εσωτερική μετακίνηση ή ανακοινώνοντας το κενό στους λοιπούς εργαζόμενους και στο περιβάλλον του Ομίλου (πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες) για την προσέλκυση υποψηφίων μετά από σύστασή τους (word-of-mouth). Η μέθοδος αυτή είναι γρήγορη, φθηνή, αποτελεσματική και βελτιώνει την σχέση των εμπλεκομένων με την επιχείρηση. Βεβαίως ο Διευθυντής που ευθύνεται για την πρόσληψη πρέπει να αξιολογήσει τον υπάλληλο που κάνει την σύσταση και να εξετάσει τις πιθανότητες δημιουργίας κοινών συμφερόντων (κλίκας).

Στις περιπτώσεις που χρειάζεται αγγελία, δίνεται απλά στην τοπική εφημερίδα με μια σύντομη περιγραφή του Ομίλου και του τίτλου της θέσης εργασίας.

Φυσικά στην ιστοσελίδα του Ομίλου έχει δημιουργηθεί ειδικό πεδίο όπου ανακοινώνονται οι κενές θέσεις εργασίας και ο ενδιαφερόμενος μπορεί να υποβάλει σύντομο βιογραφικό για την συγκεκριμένη θέση ή αυθόρμητα για να εκδηλώσει το ενδιαφέρον του για απασχόληση.

Για την διεύρυνση των δυνατοτήτων Προσέλκυσης και στα πλαίσια ανάπτυξης της επιχείρησης εφαρμόζεται η αναζήτηση Υποψηφίων και στο εξωτερικό περιβάλλον του Ομίλου με προσεκτική μελέτη πηγών όπως στο σχήμα:

Επίπεδο Ιεραρχίας	Υψηλό	Κύκλος γνωστών Κρατικοί Οργανισμοί* Τοπικές εφημερίδες	Κύκλος γνωστών Ιστοσελίδες αγγελιών Ειδικές εφημερίδες Εταιρείες Συμβούλων
	Χαμηλό	Κύκλος γνωστών Κρατικοί Οργανισμοί*	Κύκλος γνωστών Ιστοσελίδες αγγελιών Τοπικές εφημερίδες Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί**
		Χαμηλές	Υψηλές
Γνώσεις - Εμπειρίες			

* ΟΑΕΔ, Επιμελητήρια, ΓΣΕΕ κλπ

** Δημόσια ή Ιδιωτικά Πανεπιστήμια, Τεχνικές/Επαγγελματικές Σχολές, κλπ

6.14.5.2 Επιλογή

Οι προσλήψεις Διευθυντών και ανώτερων ιεραρχικά στελεχών του Ομίλου γίνονται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο με προσωπικές συνεντεύξεις.

Η Επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για τις Μονάδες του Ομίλου γίνεται από τους Διευθυντές τους μετά την έγκριση του αντίστοιχου προϋπολογισμού από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Η μέθοδος πρόσληψης του ιδανικού υποψήφιου γίνεται με 3 βήματα:

- ✓ Συγκέντρωση και Αξιολόγηση βιογραφικών
- ✓ Συνέντευξη
- ✓ Συστάσεις

Τα ποσοστά που βαρύνουν κάθε βήμα είναι διαφορετικά ανά θέση εργασίας, με την συνέντευξη να συγκεντρώνει πάντα το μεγαλύτερο και να βαρύνει περισσότερο για την τελική επιλογή.

Η Διαδικασία δεν είναι δομημένη (ερωτηματολόγια, test κλπ), αλλά γίνεται με ελεύθερη φιλική συνέντευξη από τον Διευθυντή, ο οποίος αξιολογεί και επιβεβαιώνει:

- ✓ τα στοιχεία του βιογραφικού
- ✓ τις συστατικές επιστολές
- ✓ την προϋπηρεσία και τους τομείς που αποκτήθηκαν
- ✓ τις ικανότητες και εμπειρία που απέκτησε ο υποψήφιος για την επιτυχή κάλυψη της κενής θέσης εργασίας.

Παράλληλα γίνεται η περιγραφή της δομής του Ομίλου, της κουλτούρας του (όραμα, αποστολή, αξίες, στόχοι), της Μονάδας για την οποία προορίζεται ο υποψήφιος, των προδιαγραφών - απαιτήσεων της κενής θέσης εργασίας.

Τέλος αξιολογούνται και συγκρίνονται με τα δεδομένα του Ομίλου μεταξύ άλλων:

- ✓ τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του υποψήφιου
- ✓ η επαγγελματική του διαδρομή και η δουλειά που προτιμάει
- ✓ η εργατικότητα και οι φιλοδοξίες του
- ✓ η δυνατότητες διαπραγμάτευσης στα προβλήματα που διαχειρίστηκε
- ✓ η δημιουργικότητα και η προσήλωσή του σε στόχους

Η παραπάνω προσέγγιση στην Επιλογή αφαιρεί ποσοστό βαρύτητας από τις συστατικές επιστολές που έχει καταθέσει ο Υποψήφιος.

Παραμένει βέβαια στην διακριτική ευχέρεια του Διευθυντή που αξιολογεί τον Υποψήφιο και ανάλογα με την κρισιμότητα της θέσης εργασίας για την οποία αυτός προορίζεται, η δυνατότητα ανεπίσημης επικοινωνίας (προφορική) με πρώην εργοδότες του Υποψήφιου για την αναζήτηση γνώμης ή διερεύνηση συμβάντων.

6.15 Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων της

Η NGP PLASTIC ABEE από την αρχή της λειτουργίας της επενδύει στην εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού της με στόχο την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων με απώτερο σκοπό την βελτίωση της απόδοσης τους.

Στην εισαγωγική Εκπαίδευση, που γίνεται μετά την πρόσληψη και κατά την διάρκεια των πρώτων εβδομάδων προσαρμογής στην επιχείρηση, οι εργαζόμενοι:

- ✓ Ενημερώνονται γενικά για τον Όμιλο από τον Διευθυντή ή την Ομάδα Ποιότητας (Μονάδες που αποτελείται, όραμα, αποστολή, κουλτούρα, γενικοί και επιμέρους στόχοι)
- ✓ Ενημερώνονται για το οργανόγραμμα, τις προδιαγραφές – απαιτήσεις της θέσης εργασίας για την οποία προσελήφθησαν (περιγραφή θέσης), για το περιβάλλον που θα εργάζονται (χώροι, εξοπλισμός, κανόνες ασφάλειας, υγιεινή, μέσα), για τις Διαδικασίες του Συστήματος Ποιότητας, τα έντυπα και τις Τεχνικές Οδηγίες που του αντιστοιχούν από την Ομάδα Ποιότητας
- ✓ Εκπαιδεύονται στη θέση εργασίας για το αντικείμενο της δουλειάς τους από τον Διευθυντή και από τους παλαιότερους συναδέλφους.

Όσο περισσότερος χρόνος αφιερωθεί στο 2^ο από τα παραπάνω βήματα τόσο καλύτερα γίνεται

- η ένταξη των νέων συναδέλφων στον Όμιλο,
- η κατανόηση της κουλτούρας,
- η αφομοίωση των αλλαγών στη νέα νοοτροπία,
- η δέσμευση για την επίτευξη των στόχων και
- η προσαρμογή στα πρότυπα λειτουργίας που υλοποιεί η Ομάδα Ποιότητας.

Στη συνέχεια οι κυριότεροι τρόποι εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την εξέλιξη του προσωπικού της είναι:

- Η μέθοδος των σεμιναρίων με στόχο τη μετάδοση και την ανάπτυξη των γνώσεων των συμμετεχόντων
- Η εκπαίδευση των στελεχών, κυρίως της παραγωγής του εργοστασίου, όπου ειδικά εκπαιδευμένα και επιλεγμένα άτομα τεχνικού υπόβαθρου παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας.

Συνδυαστικά με τα παραπάνω πραγματοποιούνται σε συνεννόηση με τους Διευθυντές ετήσια προγράμματα εκπαίδευσης για όλους τους εργαζόμενους με θέματα:

- Λειτουργίας Ομίλου, όπως Διαδικασιών λειτουργίας, κατευθύνσεων και αλλαγών, επικοινωνίας, οράματος, κουλτούρας, στόχων, σημασίας της Ομαδικής εργασίας

- Ανάπτυξης δεξιοτήτων κατά Ομάδες (ειδικές εκπαιδεύσεις, μελέτες περιπτώσεων, αλλαγές ρόλων, διαχείριση χρόνου & έργου κλπ)

Η συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφ' όσον όμως η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού.

6.16 Υποκίνηση των ανθρώπων της NGP PLASTIC ABEE

Βασική θέση της νοοτροπίας της διοίκησης της NGP αποτελεί η υποκίνηση των εργαζομένων της. Ξεκινώντας από την κεφαλή της εταιρείας και κατηφορίζοντας στα βασικά στελέχη της διοίκησης αλλά και της παραγωγής είναι διάχυτο το αίσθημα για την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων οδηγεί με τη σειρά της στην παρακίνηση προς την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος και στην περαιτέρω επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η αμοιβή είναι ένας από τους παράγοντες της υποκίνησης και πλέον σημαντικός αφού μπορεί να ικανοποιήσει όχι μόνο τις φυσιολογικές ανάγκες των εργαζομένων αλλά και ανώτερες όπως είναι η ασφάλεια και το κύρος. Η διοίκηση της NGP γνωρίζοντας ότι η δύναμη των χρηματικών αμοιβών και των bonus είναι σημαντική αλλά όχι τόσο ώστε να εξελίξει και να παρακινήσει πλήρως τους εργαζόμενους της επενδύει και δίνει τεράστια σημασία στα παρακάτω:

- ✓ Αναγνώριση συνεισφοράς των εργαζομένων
- ✓ Δίκαιη και έντιμη μεταχείριση προς όλους
- ✓ Προσπάθεια για διατήρηση καλών σχέσεων και ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ ανωτέρων στελεχών και εργαζομένων
- ✓ Δημιουργία αισθήματος ενδιαφέρουσας και δημιουργικής εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι είναι περήφανοι για την εργασία τους.

Είναι φανερό ότι η εταιρεία ενστερνίζεται βαθιά την άποψη ότι η ικανοποίηση όχι

μόνο των χρηματικών αλλά και των ανθρώπινων αναγκών των εργαζομένων της θα συμβάλλει στην βελτίωση της πραγματικά πολύ δύσκολης οικονομικής κατάστασης και θα συνεισφέρει τα μέγιστα για την έξοδο από την κρίση.

Η υποκίνηση των εργαζομένων για την αύξηση της ικανοποίησης και του αισθήματος ασφάλειας στην δουλειά καθώς και για την βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητάς τους επιτυγχάνεται κύρια από:

- Το Περιβάλλον Εργασίας που η Διοίκηση δημιούργησε χρησιμοποιώντας την αιχμή της τεχνολογίας, διευκολύνοντας έτσι τους ανθρώπους να αναδείξουν την ικανότητα και την απόδοσή τους.
- Την άμεση αναγνώριση από τον Διευθυντή Μονάδας των προβλημάτων που προκύπτουν στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων ή μεταξύ εργαζομένων και Ομίλου και τη γρήγορη διαχείρισή τους, πριν αυτά γιγαντωθούν και δημιουργήσουν δυσαρέσκειες ή εντάσεις.

6.17 Επίλογος

Από την συνολική παρουσίαση της επιχείρησης NGP PLASTIC ABEE μπορούμε να διαπιστώσουμε την τεράστια σημασία που δίνει από την γέννηση της ακόμα στη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων καθώς επίσης και στον σημαντικότερο πόρο της τον Άνθρωπο.

Στη δίνη των συνεπειών από την διεθνή οικονομική κρίση που μαστίζει όλους τους κλάδους και όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες παγκοσμίως η NGP PLASTIC καλείται όχι μόνο να επιβιώσει αλλά και να διατηρήσει τη θέση της στην εγχώρια αλλά και τη διεθνή αγορά. Τα βασικά σχέδια δράσης της για να ανταπεξέλθει σε αυτή την δύσκολη συγκυρία είναι η αύξηση των πωλήσεων της με εξάπλωση της σε νέες αγορές καθώς επίσης η μείωση του κόστους σε καίρια λειτουργικά σημεία.

Το βασικότερο όπλο της στην προσπάθεια να βγει από την κρίση να επιβιώσει και να αναπτυχθεί θα αποτελέσει το Ανθρώπινο Δυναμικό της. Οι άνθρωποι σωστά παρακινημένοι από τη Διοίκηση μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στην αύξηση της αποδοτικότητας και στην δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων που θα οδηγήσουν στην αύξηση των πωλήσεων.

Η σωστή συνταγή για την NGP PLASTIC ABEE είναι ο συνδυασμός διεύρυνση της διεθνούς παρουσίας που συνεπάγεται αύξηση των πωλήσεων, και σωστή

διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο ,την κινητήρια δύναμη τον ακρογωνιαίο λίθο για την επίτευξη του οράματος και των στόχων της.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

¹ www.plant-management.gr

² Ραμματά Μ. ., Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση , 2009, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ

³ www.ngpplastic.gr

⁴ Τα περισσότερα στοιχεία του παρόντος κεφαλαίου αντλήθηκαν από πηγές παρεχόμενες από το λογιστήριο της εταιρείας και στελέχη της ΔΑΔ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την εργασία αυτή διαπιστώθηκε ότι η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση προκάλεσε σοβαρή επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης, με αποτέλεσμα την μείωση της ζήτησης των αγαθών, των υπηρεσιών και των βιομηχανικών προϊόντων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να επανεξετάσουν την εταιρική τους στρατηγική και να πάρουν δραστικά μέτρα σχετικά με μειώσεις κόστους και επενδύσεις και γενικότερη αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους, για την κατάλληλη προσαρμογή τους στα δεδομένα.

Η εισβολή των επιπτώσεων της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης στην ζωή όλων των ανθρώπων και των επιχειρήσεων είναι μία πραγματικότητα που καθημερινά επιβεβαιώνεται και επιδεινώνεται. Οι αλλαγές, που έχουν προκύψει στις συνθήκες της αγοράς στην οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις, αλλά και στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων, στην περίοδο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης είναι δραματικές. Αυτή την πραγματική δύσκολη κατάσταση καλούνται οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν λαμβάνοντας έκτακτα μέτρα για την επιβίωση τους .

Η σημαντικότερη επίπτωση για τις επιχειρήσεις είναι η μείωση της ζήτησης, ταυτόχρονα με τη μείωση των πωλήσεων, μείωση της απασχόλησης και μείωση της παραγωγικής τους δυναμικότητας. Ωστόσο, οι επιπτώσεις της κρίσης και οι αντιδράσεις των επιχειρήσεων διαφέρουν από χώρα σε χώρα κάτι που σημαίνει ότι καθώς δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη στρατηγική για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης, κάθε χώρα όπως και κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει την κρίση με διαφορετικό τρόπο.

Στον κικεώνα όλης της προαναφερθείσας κατάστασης βρίσκεται και η Ελλάδα όπου από το 2009 βρίσκεται υπό καθεστώς οικονομικής κρίσης με πολύ δυσοίωνες προοπτικές για έξοδο από αυτήν. Ορισμένοι αναλυτές υποστηρίζουν ότι η οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει η Ελλάδα θα μπορούσε να εξελιχθεί στη χειρότερη οικονομική ύφεση στη σύγχρονη παγκόσμια ιστορία (Thompson 2012). Αυτή η καταστροφή έχει κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό αντίκτυπο σε όλη την Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο. Ωστόσο, έχει ακόμα μεγαλύτερο αντίκτυπο στους ανθρώπους που ζουν στην Ελλάδα και στις εταιρείες που εδρεύουν εδώ.

Πιο συγκεκριμένα το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών έχει συρρικνωθεί και για αυτό ξοδεύεται και πολύ προσεκτικά. Σε όλους τους τομείς οι πωλήσεις παρουσιάζουν πτώση αλλού περισσότερο και αλλού λιγότερο. Οι εταιρείες δυσκολεύονται ιδιαίτερα να χρηματοδοτήσουν επιχειρήσεις όπως οι τράπεζες και οι ξένοι επενδυτές δανείζουν πολύ πιο συντηρητικά ώστε να μειώνουν το οικονομικό ρίσκο. Ακόμα δυσκολότερη έχει γίνει και η εισαγωγή αγαθών καθώς οι παραγωγοί απαιτούν σταθερότερες εγγυήσεις. Οι εταιρείες που επιβιώνουν αναγκάζονται να μειώσουν το κόστος απολύοντας εργαζόμενους και μειώνοντας τα έξοδα. Αυτό διαιωνίζει το φαύλο κύκλο, αυξάνοντας ακόμα περισσότερο την ανεργία. Τα μέτρα λιτότητας ασκούν πρόσθετη πίεση στους ανθρώπους και τις εταιρείες καθώς η κυβέρνηση αυξάνει τις εισφορές και μειώνει τα έξοδα. Η ήδη προϋπάρχουσα γραφειοκρατία καταπνίγει τις μικρές επιχειρήσεις και πιέζει έντονα ακόμα και τις μεγάλες εταιρείες.¹

Σε αυτό το περιβάλλον ανήκει και προσπαθεί να επιβιώσει και η επιχείρηση NGP PLASTIC ABEE όπου θα μελετήσουμε στην παρούσα εργασία.

Στο κεφάλαιο 3 της παρούσης εργασίας εξετάζοντας τα στάδια των οικονομικών κρίσεων, τα συμπτώματα και τα αίτια μιας οικονομικής κρίσης, κάνοντας μία ιστορική ανασκόπηση σε κρίσεις του παρελθόντος καθώς επίσης και στην πρόσφατη οικονομική κρίση και τα αίτια και τις επιπτώσεις της θα προσπαθήσουμε να καταλήξουμε στο εξής συμπέρασμα για τις ανάγκες της παρούσης εργασίας: Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης της κρίσης για μία επιχείρηση προκύπτει από τον κατάλληλο συνδυασμό διεθνοποίησης της και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της.

Έχοντας λάβει υπόψη την παγκόσμια οικονομική συγκυρία η οποία έχει επηρεάσει σημαντικά πολλές χώρες συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας , μελετήσαμε στα πλαίσια της παρούσης εργασίας τη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, η οποία παρουσιάζεται ως ένας από τους βασικότερους τρόπους δημιουργίας αντισωμάτων για την αντιμετώπιση των κρίσεων από τις επιχειρήσεις. Η παγκόσμια ολοκλήρωση αλλάζει το ανταγωνιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο όλες οι επιχειρήσεις λειτουργούν απαιτώντας μια διεθνή στρατηγική επέκτασης που επιδρά θετικά στην μακροχρόνια ανάπτυξη και την επιβίωση των επιχειρήσεων.

Στο εν λόγω κεφάλαιο αναλύοντας την έννοια της διεθνοποίησης, τις αιτίες και τις τεχνικές εισόδου σε νέες αγορές και τα στάδια διεθνοποίησης στην ουσία εμβαθύνουμε στα πλεονεκτήματα που συνεπάγεται ή όλη διαδικασία για τις επιχειρήσεις. Στόχος στην παρούσα εργασία είναι να διερευνηθεί η σχέση της

διεθνοποίησης και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων στο παραχώδες περιβάλλον της παγκόσμιας κρίσης.

Μέσα από την ανάλυση αυτή καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων σε αγορές του εξωτερικού κρίνεται σε μεγάλο βαθμό αναγκαία, υπογραμμίζοντας την συνεχώς αυξανόμενη τάση των καιρών για εξαγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Από έρευνες έχει παρατηρηθεί ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις αναπτύσσουν πωλήσεις εκτός Ελλάδας σχεδόν με τους ίδιους ρυθμούς όπως και εντός Ελλάδος, γεγονός το οποίο αποδεικνύει την σημασία των εξαγωγών για την επιβίωση της σύγχρονης επιχείρησης, ιδιαίτερα μάλιστα εν καιρώ κρίσης, όπου η εσωτερική αγορά περιορίζεται σημαντικά. Η ανάγκη για εξάπλωση σε νέες αγορές οφείλεται και στα εμπόδια που η ίδια η κρίση έχει υψώσει ενώ παράλληλα δικαιώνεται η σημασία των εξαγωγών ως βασική διέξοδος από τον κυκλώνα της κρίσης.

Συμβαδίζοντας με τα παραπάνω καταλήγουμε ότι οι διεθνείς επενδύσεις μπορούν να προσφέρουν πολύ μεγάλο βαθμό ευελιξίας στις επιχειρήσεις καθώς όντας «global» μπορούν να απευθυνθούν σε περισσότερες αγορές να διασπείρουν τον κίνδυνο και να μειώσουν ή ακόμα και εξαλείψουν τις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Ο εξαγωγικός προσανατολισμός μιας επιχείρησης της παρέχει αυτομάτως την δυνατότητα επιλογής των πελατών της, δηλαδή την δυνατότητα να ελίσσεται από μία κακή επιλογή δραστηριοποίησης σε μία άλλη πιο ελκυστική αγορά. Με τον τρόπο αυτό προλαβαίνει τις ζημιές που θα προκύψουν στην μη ελκυστική αγορά και μπορεί ταυτόχρονα να τις μετατρέψει σε κέρδη, αναζητώντας ευκαιρίες σε νέες αγορές.

Καταλήγουμε λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις που βρίσκονται ένα βήμα μπροστά από τα γεγονότα, έχοντας προγραμματίσει σωστά τις επενδύσεις τους έχουν τη δυνατότητα να εξομαλύνουν και να άρουν τις αρνητικές επιπτώσεις απρόβλεπτων γεγονότων όπως αυτά των οικονομικών κρίσεων.

Έχοντας καταλήξει ότι η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να βγουν από την οικονομική κρίση συμπεριλαμβανόμε στο πλαίσιο αυτό και τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί καθοριστικό στοιχείο στην εξέλιξη μιας επιχείρησης καθώς επίσης και απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία και την εξασφάλιση της κερδοφορίας και της μακροζωίας του. Η απαρχή όλων των επιχειρήσεων ιστορικά στηρίζεται στον άνθρωπο και την κάλυψη των αναγκών του σε συνάντηση πάντα με τις προσαγές της εποχής και πλήθος πολλών άλλων

παραγόντων.

Καταβάλλοντας προσπάθεια να αποσαφηνίσουμε την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για τις επιχειρήσεις διαχρονικά προσεγγίζουμε τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία απαρτίζεται από επιμέρους έννοιες. Η σωστή εφαρμογή των όρων αυτών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τους υπόλοιπους πόρους μιας επιχείρησης δύναται να οδηγήσουν στην επιτυχή πορεία της.

Ορισμένοι από τους βασικούς παράγοντες που υπάγονται κάτω από την ευρύτερη έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναλύονται στο σχετικό κεφάλαιο και είναι: ο προγραμματισμός, η ανάλυση εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, και τα κατάλληλα κίνητρα για παρακίνηση του προσωπικού .

Παρουσιάστηκε επίσης ανάλυση της θέσης του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση, ο οποίος πλαισιώνει τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, παράλληλα με την παρουσίαση των αρμοδιοτήτων του εν λόγω τμήματος. Όλα τα συμπεράσματα από την παρούσα ανάλυση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κατέληξαν στο ίδιο σημείο: το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει το συγκριτικό της πλεονέκτημα μέσα σε ένα ολοένα και περισσότερο ανταγωνιστικό εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ NGP PLASTIC ABEE

ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Δεδομένης της κατάστασης των δημόσιων οικονομικών στην Ελλάδα και των συνεχιζόμενων εξωτερικών ανισορροπιών, που απορρέουν από συσσωρευμένες απώλειες ανταγωνιστικότητας κρίνεται απαραίτητη αφενός για την NGP PLASTIC ABEE και αφετέρου για όλες τις ελληνικές επιχειρήσεις, η προσήλωση στον στόχο της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας ώστε να αναδειχθούν οι βιώσιμες προοπτικές ανάπτυξης. Στο ίδιο μήκος κύματος έχουν θέσει τις προσπάθειες τους και οι περισσότερες ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που πλέον αποτελούν, τη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και συνθέτουν τον παραγωγικό ιστό της, εντάσσοντας σταδιακά στην επιχειρησιακή τους στρατηγική τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους, όχι σαν συγκυριακή μόνο προσέγγιση αλλά και ως αναπτυξιακή επιλογή.

Συμβαδίζοντας με τα παραπάνω και από τα πρώτα έτη λειτουργίας της η NGP PLASTIC ABEE διακρίνεται από σαφή εξωστρεφή προσανατολισμό. Ήδη από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της διενεργεί τις πρώτες εξαγωγές της. Ωστόσο, το δύσφορο κλίμα της εποχής, απόρροια της οικονομικής κρίσης που συνέπεσε σχεδόν με την έναρξη της λειτουργίας της, δεν της επιτρέπουν να δραστηριοποιηθεί παραγωγικά σε ξένες αγορές στο βαθμό που θα ήθελε. Παρόλα αυτά, η εταιρία συνεχίζει να επενδύει στη συνεχή ισχυροποίηση της θέσης της στην εγχώρια αγορά, μέσω εγκαθίδρυσης νέων παραγωγικών μονάδων παράλληλα με την εντατικοποίηση των προσπαθειών της για διεθνή δραστηριότητα. Η πρωταρχική στροφή της στην επέκταση των δραστηριοτήτων της εκτός των εθνικών συνόρων ήταν αποτέλεσμα της πίεσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και της ανάγκης για αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της. Οι αγορές-στόχοι της NGP PLASTIC ήταν προσεκτικά επιλεγμένες, ώστε να παρέχουν έναν άριστο συνδυασμό παραγόντων που να συνάδουν και ενισχύουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά του.

Η διεθνοποίηση της εταιρείας συντέλεσε στη σημαντική μεγέθυνση των οικονομικών της μεγεθών ακόμα και κατά την περίοδο της ύφεσης, κάτι που έρχεται σε πλήρη αντίθεση με το γενικότερο κλίμα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Παράλληλα, κατέχοντας μεγάλα μερίδια αγοράς και στην εγχώρια αγορά η Εταιρία αποκτά ολιγοπωλιακά πλεονεκτήματα και συγκαταλέγεται πλέον στις ισχυρότερες πολυεθνικές δυνάμεις στον κλάδο των Πλαστικών ειδών συσκευασίας. Τα αποτελέσματα αυτά δικαιολογούν τόσο τις στρατηγικές προτεραιότητες που έχει θέσει όσο και τις επιλογές των αγορών-στόχων της.

Στα πλαίσια της σημερινής οικονομικής κρίσης που πλήττει όλους τους κλάδους και όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες παγκοσμίως, η NGP PLASTIC οφείλει να διατηρήσει τη θέση της στις τοπικές και τη διεθνή αγορά. Για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι επιβεβλημένη η συνέχιση της διεθνούς δραστηριότητας κάτι το οποίο συνεχίζεται και επιχειρείται σε καθημερινή βάση από τη Διοίκηση της NGP με τις συνεχείς προσπάθειες για εξάπλωση σε νέες αγορές (Ν. Αμερική και Ρωσία) , ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων και παρουσία σε διεθνείς εκθέσεις του κλάδου και πέρα από τα Ευρωπαϊκά σύνορα.

Η προσπάθεια όμως αυτή της επιχείρησης δεν πρόκειται να ευδοκιμήσει χωρίς να λάβει και την πολύτιμη στήριξη από το κράτος υπό την μορφή των χρηματοδοτήσεων και των επιδοτούμενων δράσεων κάτι που στα χρόνια της ύφεσης με τις οδυνηρές συνέπειες για την Ελληνική οικονομία έχει σχεδόν εξαλειφθεί. Εκτός αυτών όμως το κράτος θα πρέπει να διευκολύνει τις διαδικασίες διεθνούς

δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων με ενέργειες όπως απλοποίηση των διαδικασιών, μείωση του χρόνου και του κόστους των διαδικασιών αυτών και τέλος με τη δημιουργία ενός βιώσιμου σχεδίου για το σύνολο των διαδικασιών διεθνούς δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων.

Έτσι, με βασικά όπλα της, τον επιτυχημένο επιχειρηματικό σχεδιασμό, την απαραίτητη χρηματοδότηση και την ολοκληρωμένη κρατική στήριξη η NGP PLASTIC αλλά και κάθε μικρομεσαία επιχείρηση που επιχειρεί διεθνώς μπορεί να δώσει ώθηση στα επιχειρηματικά σχέδια της προωθώντας την εξωστρεφή ανταγωνιστικότητα και συμβάλλοντας στις προσπάθειες της επιχείρησης της χώρας μας για ανάκαμψη, ανάπτυξη και είσοδο σε μία περίοδο ευημερίας και σταθερότητας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ NGP PLASTIC ABEE

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μελετώντας την περίπτωση της NGP PLASTIC ABEE διαπιστώνεται η σημασία που δίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο αποτελεί και το σημαντικότερο παράγοντα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σημασία αυτή τονίζεται και από την σύνδεση της ικανοποίησης των πελατών της με την ευημερία των ίδιων των εργαζομένων της. Κάνοντας μια αναφορά στο προφίλ της εταιρείας, στο όραμα και τους στόχους της, στην οργανωτική της δομή μπορεί κανείς να συμπεράνει τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα της επιχείρησης.

Η προσέλκυση και η επιλογή γίνονται με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε θέση να καλύπτεται από ανθρώπους με τα μέγιστα προσόντα που αυτή απαιτεί. Η Διοίκηση της NGP δεν ψάχνει ανθρώπους με κριτήριο μόνο τα πολλά πτυχία και προσόντα αλλά ανθρώπους που είναι πρόθυμοι να δουλέψουν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες και να δίνουν καθημερινά το maximum της απόδοσης τους στην εργασία τους. Η αξία που η επιχείρηση δίνει στον ανθρώπινο παράγοντα συμπληρώνεται με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, με την παροχή κατάλληλων μέσων για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, καθώς επίσης και με την κάλυψη όχι μόνο των χρηματικών αλλά και των ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων.

Είναι πολύ σημαντική επίσης η έμφαση που δίνεται στην επικοινωνία μεταξύ των ανωτέρων στελεχών της Διοίκησης και του προσωπικού. Τα στελέχη της Διοίκησης όσο και η ίδια η Διοίκηση βρίσκονται στο πλευρό των εργαζομένων για οποιαδήποτε πρόβλημα προκύψει παρεμβαίνοντας όταν χρειαστεί αλλά και παρέχοντας συμβουλές και λύσεις στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν. Επιχειρήσεις που

κατορθώνουν δια μέσου της επικοινωνίας με τους εργαζόμενους να αφουγκράζονται τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους σίγουρα αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων.

Συμπερασματικά, έχει κατανοηθεί και ενστερνιστεί η άποψη από τη Διοίκηση της εταιρείας ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων και η απόδοση τους αποτελεί συχνά το κλειδί προκειμένου να κερδίσει το συγκριτικό πλεονέκτημα που θα την εξυψώσει και θα την κάνει να διακριθεί από τις υπόλοιπες. Και όλα αυτά μέσα σε συνθήκες που συνεχώς αλλάζουν και σε διαρκή κρίση δίνοντας περισσότερη έμφαση στην επικέντρωση του στόχου της για επιβίωση και δυναμική πορεία εξέλιξης και ανάπτυξης. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων λοιπόν, κατέχει τη μοναδική αυτή θέση να εξυψώνει έναν οργανισμό και τα αποτελέσματα του μέσα από την επίδραση που έχει στη συμπεριφορά των εργαζομένων του, και πολύ περισσότερο να εξασφαλίζει την αφοσίωση και τη δέσμευση τους στο πρόγραμμα και τη στοχοθέτηση του οργανισμού.

Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, οι επιχειρήσεις καλούνται να εστιάσουν πάνω στους ανθρώπους τους. Με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, εφαρμόζουν κάποια από τα συστήματα διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού που ξεκινούν από καθαρά διαδικαστικά μέτρα (μισθοδοσία, σχέσεις με τους διάφορους φορείς κλπ), μέχρι πολύπλοκες στρατηγικές αλλαγής κουλτούρας και ενεργητικής συμμετοχής εργαζομένων.

Το κυρίαρχο ζήτημα που τίθεται σε κάθε περίπτωση είναι πώς μπορεί να διαχειριστεί η κάθε επιχείρηση το Ανθρώπινο Δυναμικό της, ώστε να είναι πιο αποδοτικό σε σχέση με την επένδυση που κάνει σε αυτό. Η επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό δεν ακολουθεί απλά τους κανόνες κάθε αποδοτικής επένδυσης, είναι η βάση για την αποδοτικότητα των υπολοίπων επενδύσεων της επιχείρησης αφού τα αποτελέσματά κάθε μιας από αυτές (πάγια, οργάνωση, συστήματα, έρευνα, διαφήμιση κλπ) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους που τη διαχειρίζονται.

Σε αυτές τις προσπάθειες, οι άνθρωποι παίζουν ίσως τον πιο σημαντικό ρόλο. Ειδικά στην περίοδο που ζούμε, η επίδραση της σημερινής κρίσης στον ανθρώπινο παράγοντα είναι δραματική, με την απογοήτευση και την ανασφάλεια να έχουν τον πρώτο λόγο, γεννώντας έτσι στάσεις και συμπεριφορές που επιβαρύνουν τελικά την αποτελεσματικότητα της κάθε επιχείρησης.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η οικονομική κρίση άλλαξε δραματικά τις συνθήκες της αγοράς μέσα στις οποίες ιδρύονται, δρουν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις. Μέσα στα νέα αυτά δεδομένα, οι επιχειρήσεις γενικώς αλλά και η NGP PLASTIC ως υπό μελέτη εταιρεία, δέχονται έντονες πιέσεις να προσαρμοστούν σε αυτές τις συνθήκες. Συχνά αναγκάζονται να μειώσουν το κόστος, να επανεξετάσουν την εταιρική τους στρατηγική, τις επενδύσεις, να προχωρήσουν σε αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους, ακόμη και να προβούν σε μαζικές απολύσεις. Επομένως, σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις και υψηλή αβεβαιότητα, το σημαντικότερο ζήτημα που προκύπτει είναι η επιτακτική ανάγκη επιβίωσης των επιχειρήσεων.

Το βασικό συμπέρασμα για την παρούσα και ο βασικός σκοπός αυτής είναι να τονιστεί ότι στην επιτακτική αυτή ανάγκη για επιβίωση των επιχειρήσεων και την περαιτέρω εξέλιξη τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόσουν το πιο ισχυρό “φάρμακο” με τα εξής δύο συστατικά: τη Διεθνοποίηση και το Ανθρώπινο Δυναμικό.

Από τη μία πλευρά η δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων διεθνώς, κάτι που φάνηκε και στην περίπτωση της NGP PLASTIC ABEE μπορεί να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες απαραίτητες για την αντιμετώπιση των κυριότερων προβλημάτων που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης. Τα κυριότερα από αυτά συνδέονται με τη μείωση των πωλήσεων, την αγορά πρώτων υλών, την περιορισμένη δυνατότητα τραπεζικής χρηματοδότησης και τη δυσκολία είσπραξης των απαιτήσεων.

Και από την άλλη πλευρά μία οργανωμένη και σωστά τοποθετημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα ενισχύσει τον βασικότερο πόρο και το πιο ζωτικό στοιχείο για όλες τις επιχειρήσεις που είναι ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που έχουν τη δύναμη και την θέληση να βγάλουν την επιχείρηση από την κρίση και αυτοί που κάνουν την διαφορά.

Η ένωση αυτών των δύο «συστατικών» μπορεί να αποτελέσει μια ισχυρή και ενωμένη φόρμουλα που θα συμβάλει στην εκπλήρωση των στόχων των όλων των επιχειρήσεων για έξοδο από την οικονομική κρίση και περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων καθώς επίσης και η Διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελούν δύο πολύ ενδιαφέροντα θέματα για μελέτη με πάρα πολλές πτυχές είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά. Στην παρούσα εργασία μελετήσαμε πώς ο συνδυασμός αυτών των δύο μπορεί να συμβάλλει στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις για έξοδο τους από την κρίση και την περαιτέρω επιβίωση, εξέλιξη και ανάπτυξη τους. Από το εύρος και την σημασία των δύο μπορούμε να συμπεράνουμε ότι μπορούν να αναπτυχθούν αρκετές μελέτες με εφαρμογή σε αυτά.

Πολλοί είναι οι κλάδοι επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα που έχουν ως βασική στρατηγική τους την διεθνή δραστηριοποίηση. Ένας από αυτούς αφορά και την βιομηχανία πλαστικών όπου συνδυαστικά με το τεράστιο κομμάτι της ανακύκλωσης των ά υλών των πλαστικών παρουσιάζει μεγάλη εξωστρέφεια. Η εξωστρέφεια αυτή αποφέρει σημαντικά κέρδη στις επιχειρήσεις καθώς επίσης και τεράστιες προοπτικές. Αξίζει λοιπόν να μελετηθεί ο κλάδος της βιομηχανίας πλαστικών στη χώρα μας συνδυαστικά με την ανακύκλωση των ά υλών και τις ευκαιρίες που προσφέρονται στις επιχειρήσεις για διεθνοποίηση των εργασιών τους. Μία ακόμα πολύ σημαντική πρόταση για μελέτη θα μπορούσε να αναπτυχθεί στα πλαίσια των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, στις προσπάθειες τους για διεθνοποίηση και την γενικότερη συμβολή τους στην προσπάθεια της χώρας για έξοδο από την κρίση.

Παράλληλα με την μελέτη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και ως συνέχεια αυτής θα μπορούσε να θεωρηθεί η συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων, δια μέσου ερωτηματολογίων που θα αποσταλούν στα μέλη των παραπάνω συνδέσμων όπου και ανήκει και η NGP PLASTIC ABEE, από τις εταιρείες που έχουν δραστηριοποιηθεί διεθνώς την τελευταία δεκαετία. Η συγκέντρωση των στοιχείων σχετικών με την διεθνή δραστηριότητα αυτών συνδυαστικά με την επιρροή που δέχθηκαν από την παγκόσμια οικονομική κρίση θα παρουσίαζε εξαιρετικό ενδιαφέρον. Μέσα από την χρήση ποσοτικών μεταβλητών θα μπορούσε να αποκαλυφθεί ο βαθμός διεθνοποίησης των επιχειρήσεων αυτών καθώς επίσης και ο βαθμός μεταβολής των ετήσιων αποτελεσμάτων τους από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης. Η διερεύνηση των λόγων διεθνοποίησης ή μη των επιχειρήσεων συνδυαστικά πάντα με τις επιπτώσεις από την οικονομική κρίση θα συνέβαλλε στην κατάλληλη πρόταση προς τις επιχειρήσεις για επιβίωση και

περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη.

Προέκταση της παρούσης εργασίας θα μπορούσε να υπάρξει και πάλι με την μορφή ερωτηματολογίων με αποστολή και πάλι στα μέλη των συνδέσμων των ΜΜΕ στην Ελλάδα προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός εφαρμογής των αρχών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων από τις επιχειρήσεις αυτές , ιδίως το χρονικό διάστημα της κρίσης που πλήττει τη χώρα μας από το 2009 και μετά. Θα παρουσίαζε εξαιρετικό ενδιαφέρον η συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων και η ανάλυση αυτών, οπότε και η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το θέμα της παρούσης εργασίας.

Επίσης, θα μπορούσε να δρομολογηθεί η διοργάνωση μιας οργανωμένης εκστρατείας ενημέρωσης από τα μεγάλα πανεπιστήμια ΑΕΙ της χώρας σε συνεργασία με τους συνδέσμους βιομηχανιών και βιοτεχνιών της Ελλάδας (ΣΕΒ-ΕΒΕΑ) υπό την μορφή διαλέξεων και σεμιναρίων για τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή των Αρχών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Κλείνοντας, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι υπάρχει πολύ μεγάλο περιθώριο σχετικά με τα παραπάνω υπό εξέταση θέματα καθώς από την μία πλευρά το θεωρητικό υπόβαθρο είναι απεριόριστο και από την άλλη πλευρά το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με ραγδαίες εξελίξεις στο εθνικό και παγκόσμιο περιβάλλον σε όλα τα επίπεδα, δημιουργεί τις συνθήκες για περαιτέρω ανάπτυξη και έρευνα.

¹ Freed A., Hyatt J., Παπαχρήστου Α., Παπαλεξανδρή Ν., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού- Ελλάδα:
Χτίζοντας τις απαραίτητες ικανότητες, THE RBL GROUP

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Γεωργιάδου Μ. , (2013) , «Management Ανθρώπινου Δυναμικού υπό όρους Κρίσης» , www.selfservise.gr

Δαμουλιάνου Χ. , (2012) «Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης και η θέση της Ελλάδας», www.kathimerini

Ερευνητική Ομάδα Οικονομικής Κρίσης ,(2011) «Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα και την Ευρώπη το 2011» ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ

Θανόπουλος Ι., (2002) «Το Επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωριό μας» INTERBOOKS , 2002

Κουτρούκης Θεόδωρος , (2011)" Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, πανεπιστημιακές σημειώσεις" ,Αθήνα

Κουφάρης Γ., (2010) «Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές». Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος

Κρουγκμαν, Π., (2008) Η Κρίση του 2008, Καστανιώτης

Λιαρόπουλος,(2010) , «Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας», Διεθνή Συστήματα Υγείας. Β τόμος. Εκδόσεις Βήτα medical arts, Αθήνα

Μουρδουκουτάς Π. (2004)«Η παγκόσμια επιχείρηση» Εκδόσεις Σταμούλη , Αθήνα

Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν., (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Μπουραντάς Δ. , Ηγεσία, (2005) Ο δρόμος προς της διαρκούς επιτυχία, Εκδόσεις Κριτική, ΑΘΗΝΑ

Ξένος, Διονύσιος, (2003) «Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς»

Οικονομικά Χρονικά, (2013) ,«Στη δοκιμασία της Κρίσης» Διμηνιαία έκδοση | Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2013, Αρ. Τεύχους 3, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΑΣ

Παπαβασιλείου Ν., (2011), Η επιχείρηση στην οικονομική κρίση, www.kathimerini.gr

Παπαγεωργίου Π.-Δ.Χιόνης (2003)«Διεθνής Επιχειρηματική Δραστηριότητα και Οργανισμοί» Εκδόσεις Σταμούλη , Αθήνα

Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Τόμος Α, Εκδόσεις Α. Μπένου , Αθήνα , 2002

Παπαδάκης Βασίλειος, (2002) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Α. Μπένου, Αθήνα

Πελαγίδης Θ., (2000) Κατανοώντας την Παγκοσμιοποίηση, Παπαζήσης

Ραμματά Μ. (2009), Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ

Σφακιανάκης Μ.Κ., (1998) «Διοικητική κρίσεων», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Χυτήρης Π. Α. (2001) «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Χατζηδημητρίου Α.Ιωάννης, (2003), «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες» Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ

Eurobank EFG Economic Research, (2009), Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές, ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΓΟΡΕΣ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Armstrong M. –Taylor St. (2014), Human Resource Management Practice

Aswathappa K., (2013), Human Resource Management –Text and cases, McGraw Hill Education (India) Private Limited

Bardus&Alpopi. (2010) “The internationalization of business as an option in the marketing strategy of the entrepreneur” Academy of Economic Science Bucharest

Benito R.G.Gabriel, (2015), Why and how motives (still) matter, The Multinational Business Review

Branstad, P., Jackson, B. & Banerji, S. (2009): Rethink Your Strategy An Urgent Memo To the CEO, by Booz & Company Inc.

Biggs P. Richard, (2013), “10 Reasons to go international” www.atlantric.com

Cassiman, B., & Golovko, E. (2011). “Innovation and internationalization through exports”, *Journal of International Business Studies*

Charles P. Kindleberger and Robert A. (2005), *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises*, 5th ed. Wiley,

Cliffe Sarah, (2015), Companies Don't Go Global, People Do”, Harvard Business Review

Deepa V. Kamat, Shrinivas T. Gondhalekar, (2014), Impact of Motivation and Manufacturing Methods on Productivity and the Lead Time, WEshkar, A Peer Reviewed Research Journal

Dessler G., 2000, βιβλ., “ Human Resource Management“

Dyer Lee (1983)., 'Bringing human resources in to the strategy formulation process'
, Human Resource Management

Elwood F. Holton II, James W. Trott, Jr., (2006), Trends Toward a Closer Integration of Vocational Education and Human Resources Development, Journal of Vocational and Technical Education

Erik Døving, Odd Nordhaug: Investing in Human Resource Planning, Human management revue

Fallon N. (2015), "Going global: How to expand your business internationally"
Business New Daily

Farrell, B.L.D., (2008), *Leading through uncertainty*, McKinsey

Franklin A., and Douglas G. (2007), *Understanding Financial Crises*, *Journal of Political Economy*

Freed A., Hyatt J., Παπαχρήστου Α., Παπαλεξανδρή Ν., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού-Ελλάδα: Χτίζοντας τις απαραίτητες ικανότητες, THE RBL GROUP

Jacques Sapir, (2009), From Financial Crisis to Turning Point. How the US »Subprime Crisis« Turned into a Worldwide One and Will Change the Global Economy

James A.F. Stoner & R. Freeman E., (1989), Management, fourth edition, Prentice Hall, Inc,

James Crotty (2009), Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the 'new financial architecture' Cambridge Journal of Economic

Jennifer Palthe J., 2008, Managing Human Rights and Human Resources: The Dual Responsibility of Global Corporations

Johnson J., (2002), Personal Development, Prentice Hall

Jonsson, A., & Foss, N. J. (2011). "International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA", Journal of International Business Studies

Kąkol Katarzyna T., M., (2013), International Business Strategy-Reasons and forms of expansion into foreign markets, International Conference 2013, POLAND

Kelly D., (2006), Dual Perceptions of HRD: Issues for Policy: SME's, Other Constituencies, and the Contested Definitions of Human Resource Development

Kindleberger, C. P., and Aliber, R. (2005), *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises* (Palgrave Macmillan)

Kontinen, T. & Ojala, A. (2010). "The internationalization of family businesses: A review of extant research", Journal of Family Business Strategy

- Kotler, P and Armstrong, G.**(2001) Αρχές Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Γκιούρδας
- Lievens F., Karen V.D., & Anderson N.,**(2002) Recent trends and challenges in personnel selection, *Personnel Review*
- Madhok, A., & Keyhani, M.** (2012). “Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies”, *Global Strategy Journal*
- Mathis L. R. Jackson H. J.** (2012), *Human Resource Management: Essential Perspectives*, South Western Cengage Learning,
- Meoqui Jorge Morales** (2014), Reconciling Ricardo’s Comparative Advantage with Smith’s Productivity Theory, *Economic Thought*
- Mc Nulty Eric J.** (2014) “The importance of putting people first” STRATEGY AND BUSINESS, 2014, www.strategy-business.com
- Morales Jorge M.,** (2014) “Reconciling Ricardo’s Comparative Advantage with Smith’s Productivity Theory”, *Economic Thought*
- Nadler L Ed.,** (2004), *The Handbook of Human resources Development*, John Wiley and Sons, New York
- Palmquist Matt** , (2015), *Merging Across Borders, Strategy + Business*
- Prange, C., & Verdier, S.** (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*
- Roland R.**(2009) *Globalization, Social Theory and Culture*
- Rosemary Thomson** (2002), *Managing People*, Butterworth-Heinemann, ,
- Schwarz, K.,** (2008), *Mind the Gap: Disentangling Credit and Liquidity in Risk Spreads*, Colombia University Graduate School of Business, November
- Stephan Ulrich, Nikolai Rogovsky, David Lamotte,** (2009), *Promoting Responsible and Sustainable Enterprise-Level Practices at Times of Crisis*, International Labour Organization
- Sitkin A. , Bowen N.,** (2013) “International Business: Challenges and Choices” Oxford University Press
- Tiwari N.,** (2013), «Managing Human Resources in International Organizations» *Global Journal of Management and Business Studies*
- Verbeke, A., & Kano, L.** (2012). “An internalization theory rationale for MNE regional strategy. *Multinational Business Review*”
- Walker, James W. ,** (1980) *Human Resource Planning*. McGraw-Hill, New York
- Wayne M.,**(2005), *Human resource management*, 2005, Pearson Prentice hall

Whitelock Jeryl, (2002)“Theories of Internationalization & their impact on market entry” International Marketing Review

Wright R.E.,(2008), *Financial crisis and reform: Looking back for clues to the future*, McKinsey

ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ-ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

www.efaltirio.wordpress.com

www.wikipedia.org

www.wikibooks.org

www.hrwale.com

www.oke-energogiransi.gr

www.ro.uow.edu.au

www.alfavita.gr

www.kathimerini.gr

www.fgi.org.gr

www.fortunegreece.com/

www.hrpro.gr

www.humanresources.gr

www.adecco.gr

www.ceridian.com

www.hr-quest.gr

www.e-jobs.gr

www.majoraccounts.adp.com

www.shrm.org

www.clevercareer.gr

www.intracom.gr

www.blackwellpublishing.com/journal

www.piraeusbank.gr

www.the Economist.com

ΕΟΜΜΕΧ Μελέτη για τη Διεθνοποίηση των Αγορών και τις νέες μορφές συνεργασίας και ολοκλήρωσης των ΜΜΕ, , ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

www.euro2day.gr

www.epixeirein.gr

www.naftemporiki.gr

www.bankofgreece.gr

www.euractiv.gr

www.capital.gr

www.plant-management.gr

www.ngpplastic.gr



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

<http://www.mba-unipi.gr/>