

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**Η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και η οργανωτική
τους δομή**

Κωνσταντίνα Κωνσταντοπούλου

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Ιούνιος 2022

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



Master Program in
Economic and Business Strategy

Business efficiency and business organizational
structure

By Konstantina Konstantopoulou

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, June 2022


**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η Διπλωματική Εργασία που καταθέτω για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς από το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης με τίτλο: 'Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΙ.ΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΤΟΥΣ ΡΟΛΗ'

.....
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και δεν έχει υποβληθεί, ολόκληρη ή μέρος της, αλλά ούτε και εγκριθεί στα πλαίσια κάποιου άλλου Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών της Ημεδαπής ή της Αλλοδαπής ή ακόμα και προγράμματος προπτυχιακού επιπέδου σπουδών.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι όλες οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα και χρησιμοποίησα για την εκπόνηση της Διπλωματικής Εργασίας μου αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στον συγγραφέα τους, στον εκδοτικό οίκο, καθώς επίσης και στις πηγές που χρησιμοποίησα από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού φοιτητή/φοιτήτριας 
Ονοματεπώνυμο ΚΟΣΤΑΣ ΚΟΣΤΟΠΟΥΛΟΥ ΚΟΣΤΑΝΤΙΝΑ
Ημερομηνία 14/10/2022

Αφιέρωση

Η διπλωματική εργασία είναι αφιερωμένη στους γονείς μου Χρήστο και Φωτεινή, στον αδερφό μου Γιάννη και στον σύζυγό μου Άγγελο για την πίστη τους σε εμένα και τις δυνατότητές μου, καθώς και τη συναισθηματική και ψυχολογική υποστήριξη που μου έδειξαν όλα αυτά τα χρόνια.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί την ολοκλήρωση μιας διετούς προσπάθειας που απώτερο σκοπό είχε την απόκτηση βαθύτερων γνώσεων, γύρω από την οικονομική και επιχειρησιακή στρατηγική των επιχειρήσεων.

Για την εκπόνηση της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, αλλά και την ηθική υποστήριξη καθόλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος, οφείλω πολλές ευχαριστίες στην οικογένεια μου και τους φίλους μου για την στήριξή τους στην ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού μου προγράμματος.

Ο Επιβλέπων Καθηγητής κύριος Σωτήριος Καρκαλάκος, τον οποίο ξεχώρισα κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος για τη μεταδοτικότητα, τη μεθοδικότητα αλλά και την επιστημονική του κατάρτιση. Όπου, σε συνδυασμό με την συνεχή υποστήριξη και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης, την ανιδιοτελή επιστημονική, πνευματική και ηθική βοήθεια που μου πρόσφερε, για εμένα προσωπικά τον καθιστούν πρότυπο επιστήμονα και παράδειγμα προς μίμηση.

Ο συνδυασμός εκπαίδευσης και καθημερινής εργασίας φαινομενικά έμοιαζε ως κάτι ακατόρθωτο. Όμως μου έμαθαν, ότι η επιτυχία είναι θέμα υπομονής, επιμονής, και θέλησης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω πάρα πολύ όλους όσοι με υποστήριξαν σε όλο αυτό το εκπαιδευτικό ταξίδι και μοιράστηκα μαζί τους τα όνειρα, τις απογοητεύσεις και τις αγωνίες μου.

Η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και η οργανωτική τους δομή

Σημαντικοί Όροι:

- ❖ Στρατηγική επιχειρήσεων
- ❖ Απόδοση
- ❖ Ανταγωνιστικότητα
- ❖ Αποτελεσματικότητα – αποδοτικότητα
- ❖ Λειτουργίες της επιχείρησης
- ❖ Management
- ❖ Οργανωτική δομή
- ❖ Τμήματα επιχειρήσεων
- ❖ Στρατηγική και στόχοι
- ❖ Παραγωγικότητα
- ❖ Μορφές ανταγωνισμού

Περίληψη

Ο στρατηγικός σχεδιασμός πραγματοποιείται μετά την εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά και τις προοπτικές που υπάρχουν, γίνεται η επισήμανση των συνθηκών του περιβάλλοντος, ο υπολογισμός του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης και η εκτίμηση των εκτάκτων κερδών που πρέπει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση για να φτάσει στο επίπεδο των κερδών που τέθηκε ως σκοπός της.

Η στρατηγική στα πλαίσια των επιχειρηματικών οργανισμών, αναφέρεται σε ευρύτερης σημασίας αποφάσεις και ενέργειες, που σχετίζονται με την εξασφάλιση της επιβίωσης της επιχείρησης, την ανάπτυξη της, την ανταγωνιστική της υπεροχή έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου καθώς και τη διαχρονική κατανομή και την μέγιστη δυνατή χρήση όλων των μέσων που διαθέτει.

Η οργανωτική δομή στη σύγχρονη επιχείρηση και ο καθορισμός της είναι από τις πιο σημαντικές και αναγκαίες φάσεις της οργάνωσης. Αφού η οργάνωση όλων των επιμέρους τμημάτων και της διοίκησης, συντελούν στην επίτευξη των στόχων και των σκοπών που έχουν τεθεί. Η οργάνωση είναι αποτέλεσμα στηριζόμενο στην αλληλεπίδραση όλων των λειτουργικών μονάδων. Η οργανωτική δομή μιας σύγχρονης επιχείρησης έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα όποια διέπουν την αποτελεσματική της δράση.

Η Επιχειρηματική Απόδοση μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο συντελεστής ο οποίος εκφράζει την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης σε σχέση με το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο μεγάλος συντελεστής απόδοσης σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει καλή λειτουργία, μπορεί δηλαδή να επιτύχει τους στόχους της πιο εύκολα. Στην πράξη όμως η επιχειρηματική απόδοση μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες.

ABSTRACT

Strategic planning is carried out after assessing the company's position in the market and the prospects that exist, highlighting the environmental conditions, calculating the company's portfolio, and estimating the windfall profits that the company must make to reach the level of the profits set as its purpose.

The strategy in the context of business organizations refers to the most important decisions and actions, related to ensuring the survival of the business, its development, its competitive superiority over other businesses in the sector as well as the distribution over time and the maximum possible use of all the means at his disposal.

The organizational structure in the modern business and its definition is one of the most important and necessary phases of the organization. Since the organization of all the individual departments and the administration contribute to the achievement of the goals and objectives that have been set. Organization is a result based on the interaction of all functional units. The organizational structure of a modern business has specific characteristics that govern its effective action.

Business Performance can be characterized as the coefficient that expresses the internal functioning of the business in relation to the desired result. A high rate of return means that the business is operating well, i.e., it can achieve its goals more easily. But in practice business performance can be affected by many factors.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το συγκεκριμένο θέμα, «Η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και η οργανωτική τους δομή», κινείται στα πλαίσια του Management μιας σύγχρονης επιχείρησης. Αναφέρεται στις σχέσεις που επηρεάζουν τα τμήματα της επιχείρησης σχετικά με την επικοινωνία, αλλά και την λειτουργία τους.

Η σημασία του Management είναι σημαντική καθώς ο συνδυασμός της εργασίας, του κεφαλαίου, των πρώτων υλών καθίσταται σχεδόν απραγματοποίητος χωρίς την κατάλληλη οργανωτική και διοικητική δομή.

Εφαλτήριο για την συγκεκριμένη εργασία αποτέλεσε ο τρόπος με τον οποίο δίνει το περιεχόμενο του Management Peter Drucker (1974). “Το Management είναι έργο. Το Management είναι μια επιστήμη. Αλλά Management είναι και οι άνθρωποι. Κάθε επιτυχία του Management είναι επιτυχία ενός Manager. Το ίδιο ισχύει και για κάθε αποτυχία. Οι άνθρωποι διοικούν περισσότερο, παρά οι δυνάμεις και τα γεγονότα. Η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι υπόδειγμα για κάθε άλλη μορφή διοίκησης. Το slogan του υπόλοιπου 20ου αιώνα είναι: η έκρηξη του Management, τελείωσε, τώρα ήρθε η ώρα για την απόδοση του... Το Management είναι κοινωνική λειτουργία. Ρυθμίζεται από τις αξίες, τις παραδόσεις και τις συνήθειες της δεδομένης κοινωνίας. Το Management έγινε πολυθεσμικό (Multi-Institutional) δηλαδή κατάλληλο για πολλούς θεσμούς, πολυεθνικό (Multi-National) δηλαδή κατάλληλο για πολλές χώρες και πολυπολιτισμικό (Multi-Cultural) δηλαδή κατάλληλο για πολλούς ξεχωριστούς πολιτισμούς. Το Management είναι ένα όργανο και κάθε όργανο έχει λειτουργίες. Αποτελεί εξειδικευμένο όργανο της επιχείρησης. Η επιχείρηση συμπεριφέρεται με τον τρόπο που ενεργεί ο Manager. Έργα του Manager είναι η προσφορά στην οικονομία, η διοίκηση της επιχείρησης και η καθοδήγηση των ανθρώπινων δυνάμεων.”

Περιεχόμενα	
Ευχαριστίες.....	v
Η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και η οργανωτική τους δομή	vi
Σημαντικοί Όροι:	vi
Περίληψη.....	vii
ABSTRACT	viii
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	ix
Κεφάλαιο 1ο : Χαρακτηριστικά και Λειτουργίες μια Επιχείρησης – Αρχές διοίκησης	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Επιχειρηματική λειτουργία	5
1.3 Τεχνικο-παραγωγική λειτουργία.....	7
1.4 Διαχειριστική λειτουργία	7
1.5 Διοικητική Λειτουργία.....	8
1.6 Λειτουργίες της διοίκησης	9
1.7 Αρχές της διοίκησης	12
1.8 Ανακεφαλαίωση	13
Κεφάλαιο 2ο : Στρατηγική και στόχοι	14
2.1 Εισαγωγή	14
2.2 Η στρατηγική της επιχείρησης	15
2.3 Ιστορική εξέλιξη του όρου «από τη στρατό στην επιχείρηση»	16
2.4 Κατηγοριοποίηση Επιχειρηματικών Στρατηγικών	21
2.5 Διαμόρφωση Επιχειρησιακής Στρατηγικής.....	23
2.6 Μορφές Επιχειρησιακών Στρατηγικών	24
2.7 Επιχειρηματικές Στρατηγικές Καινοτομίας	26
2.8 Αρχές Αξιολόγησης Επιχειρηματικής Στρατηγικής	26
2.9 Επιχειρηματικά μοντέλα και Βιωσιμότητα	27
2.10 Έννοια των στόχων	28
2.11 Management by Objectives.....	30
2.13 Ανάπτυξη σχεδίων.....	33
2.14 Ανακεφαλαίωση	35
Κεφάλαιο 3ο : Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης.....	36
3.1 Εισαγωγή	36
3.2 Σύνθεση γραμμικής και επιτελικής εξουσίας	37
3.3 Κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων στα τμήματα	39
3.4 Τμήμα Διοικητικού	40

3.5 Τμήμα Προσωπικού	42
3.6 Τμήμα Λογιστηρίου	44
3.7 Τμήμα Προμηθειών	47
3.8 Τμήμα Πωλήσεων.....	48
3.9 Τμήμα Μελετών και ανάπτυξης.....	51
3.10 Τμήμα Παραγωγής	52
3.11 Τμήμα Δημοσίων σχέσεων	54
3.12 Ο έλεγχος στα τμήματα	55
3.13 Ανακεφαλαίωση	59
Κεφάλαιο 4ο : Επιχειρηματική Απόδοση- Ανταγωνιστικότητα	60
4.1 Εισαγωγή	60
4.2 Αποτελεσματικότητα – Αποδοτικότητα και Απόδοση	60
4.3 Μέτρηση της Απόδοσης.....	62
4.4 Παραδοσιακοί τρόποι μέτρησης της Απόδοσης.....	64
4.5 Η νέα σκοπιά στη μέτρηση της Απόδοσης.....	65
4.6 Δυσκολίες στη μέτρηση της Απόδοσης.....	67
4.7 Έννοια και Κατηγοριοποίηση της Ανταγωνιστικότητας.....	68
4.8 Δείκτες μέτρησης Ανταγωνιστικότητας	72
4.9 Μορφές Ανταγωνισμού στο χώρο των επιχειρήσεων	74
4.10 Παραγωγικότητα	74
4.11 Ανακεφαλαίωση	77
Κεφάλαιο 5ο : Συμπεράσματα	78
5.1 Συμπεράσματα	78
Βιβλιογραφία	82

Κεφάλαιο 1ο : Χαρακτηριστικά και Λειτουργίες μια Επιχείρησης – Αρχές διοίκησης

1.1 Εισαγωγή

Οι ανώνυμες εταιρίες αποτελούν τις εταιρείες συγκέντρωσης κεφαλαίου και ούσες καθαρά κεφαλαιουχικές, με νομική προσωπικότητα, όπου για τα χρέη της ευθύνεται η ίδια και μόνο και με την περιουσία που διαθέτει. Οι ανώνυμες εταιρίες αποτελούν τον κατεξοχήν αντιπροσωπευτικό τύπο στις απρόσωπες εταιρίες.¹ Στην ανώνυμη εταιρία ο εταίρος δεν σχετίζεται και δεν έχει κανένα ρόλο για την καλή ή κακή εξέλιξη των εργασιών της επιχείρησης.² Το κεφάλαιο αποτελεί τον οικονομικό πυλώνα της ανώνυμης εταιρίας το οποίο διαιρείται σε ίσα μερίδια, τις μετοχές. Οι μετοχές παραχωρούνται στους μετόχους ανάλογα με το μέγεθος της εισφοράς τους. Παράλληλα ο κάθε μέτοχος ευθύνεται μόνο μέχρι το ποσό της εισφοράς του, πράγμα που αποτελεί καίριο οικονομικό χαρακτηριστικό για την ανώνυμη εταιρία, ο διαχωρισμός δηλαδή του κεφαλαίου της εταιρίας από την προσωπική περιουσία των μετόχων της.³

Η ανώνυμη εταιρεία μπορεί να ιδρυθεί από ένα ή περισσότερα πρόσωπα ή να καταστεί μονοπρόσωπη με τη συγκέντρωση όλων των μετοχών σε ένα μόνο πρόσωπο. Ως ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας μπορεί να οριστούν φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18ο) έτος της ηλικίας τους (σύμφωνα με το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν.1329/83). Αξίζει να σημειωθεί ότι για τη συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση ανώνυμης εταιρείας είναι απαραίτητη η δικαστική άδεια. Κάθε ανώνυμη εταιρεία είναι εμπορική, έστω και αν ο σκοπός της δεν είναι η άσκηση εμπορικής επιχείρησης, σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν. 2190/1920.

1 Δραγώνα- Σταφυλάκη, Ι. (1987) «Εισαγωγή στην διοικητική και οργανωτική των επιχειρήσεων-οργανισμών», Αθήνα: Οργανισμός εκδόσεως διδακτικών βιβλίων, σελ. 24

2 Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σελ. 53

3 Θωμαδάκης, Σ./Αλεξάκης, Π. (2006) «Οικονομική των επιχειρήσεων», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σελ. 25-26

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ανώνυμης εταιρείας είναι τα ακόλουθα:

- Το μεγάλο σχετικά κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυσή της.
- Η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, τις μετοχές.
- Οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της.
- Η μακρά της διάρκεια (συνήθως 50 ετών).
- Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων μέχρι του ποσού της εισφοράς τους.
- Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία.
- Η Γενική Συνέλευση των μετόχων
- Το Διοικητικό Συμβούλιο

Το ελάχιστο ύψος μετοχικού κεφαλαίου που απαιτείται βάσει νόμου για την σύσταση μιας ανώνυμης εταιρείας είναι 60.000 ευρώ, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου. Το κεφάλαιο πρέπει να είναι καταβεβλημένο κατά την σύστασή της. Δεν είναι απαραίτητο να είναι σε μετρητά, μπορεί να είναι και εισφορά σε είδος, δηλαδή εισφορά περιουσιακού στοιχείου στην εταιρεία (πχ ακίνητο). Όμως στην περίπτωση που μέρος ή το σύνολο του αρχικού μετοχικού κεφαλαίου καλύπτεται με εισφορά σε είδος θα πρέπει να έχει προηγηθεί αποτίμηση, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9 του Κ.Ν.2190/1920.⁴ Το καταστατικό της καταρτίζεται με συμβολαιογραφικό έγγραφο,⁵ εγκρίνεται από το Υπουργείο Εμπορίου ή την αρμόδια Διεύθυνση Εμπορίου και δημοσιεύεται στο “Δελτίο Α.Ε. και Ε.Π.Ε. της Εφημερίδος της Κυβερνήσεως”.

Οι μετοχές της ανώνυμης εταιρείας διακρίνονται σε:

- (1) ανώνυμες που μεταβιβάζεται με παράδοση,

4 Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας, «Διαδικασία Ίδρυσης-Σύστασης Ανώνυμης Εταιρείας (Α.Ε.)», Ιστοσελίδα: www.esee.gr, 8/9/2015

5 Πομόνης, Ν. (2002) «Η Οικονομική της Επιχείρησης: η συγκρότηση, η λειτουργία, η οργάνωση και η εποπτεία της επιχείρησης», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σελ. 143

- (2) ονομαστικές, που αν δεν είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών μεταβιβάζονται με εγγραφή στο Ειδικό Βιβλίο των Μετόχων και αν είναι εισηγμένες σ' αυτό, με οπισθογράφιση μπροστά στο χρηματιστή και εγγραφή στο βιβλίο των Μετόχων. Αν η μεταβίβαση μετοχών ανώνυμης εταιρίας εισηγμένων στο Χρηματιστήριο γίνεται εκτός της “τέως διοικήσεως Πρωτεύουσας”, αυτή γίνεται με συμβολαιογραφικό έγγραφο και σημείωση στο Βιβλίο των Μετόχων, και
- (3) προνομιούχες “μετά ψήφου” που έχουν δικαίωμα απόληψης του πρώτου μερίσματος 6% πριν από τις κοινές μετοχές και “άνευ ψήφου” που επιπλέον παίρνουν ορισμένο τόκο αν δεν υπάρχουν ή δεν επαρκούν τα κέρδη.⁶

Η ανώνυμη εταιρία μπορεί να εκδίδει και “ιδρυτικούς τίτλους” που παρέχουν ορισμένα δικαιώματα, δεν εξομοιώνονται όμως με μετοχές. Στην επωνυμία της χρησιμοποιείται ένα όνομα ή ένας τίτλος με την προσθήκη Α.Ε..

Τα όργανα της ανώνυμης εταιρίας είναι:

1. *Η τακτική Γενική Συνέλευση*, που πραγματοποιείται κάθε χρόνο υποχρεωτικά, το αργότερο 6 μήνες από την λήξη της εταιρικής χρήσης, εγκρίνει τον Ισολογισμό και τις οικονομικές καταστάσεις, καθώς εκλέγει και το Διοικητικό Συμβούλιο. Η έκτακτη Γενική Συνέλευση που συγκαλείται από το Διοικητικό Συμβούλιο ή αν ζητηθεί από μετόχους που εκπροσωπούν το 1/2 του καταβλημένου κεφαλαίου, και τέλος η καταστατική Γενική Συνέλευση η οποία με αυξημένη πλειοψηφία έχει τη δυνατότητα να τροποποιεί το Καταστατικό. Μέσα από τη λειτουργία και τις αποφάσεις της Γενική Συνέλευση διαμορφώνεται η βούληση της εταιρίας.⁷ Το σύστημα λειτουργίας της Γενικής Συνέλευσης είναι κεφαλαιοκρατικό. Ο κάθε μέτοχος έχει δυνατότητα ψήφου όσες είναι και οι μετοχές του.

6 Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σελ. 43

7 Φλώρου, Χρ. (1993) «Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σελ. 55

2. Στο Διοικητικό Συμβούλιο που διαχειρίζεται τις υποθέσεις της ανώνυμης εταιρίας και την εκπροσωπεί, και μπορούν να συμμετέχουν και μη μέτοχοι και το οποίο αναθέτει ειδικές αρμοδιότητες στον Πρόεδρο και τον ή τους Διευθύνοντες Συμβούλους που στην πράξη, ασκούν την ανώτατη διοίκηση της ανώνυμης εταιρείας αποτελεί ουσιαστικά όργανο διοίκησης της εταιρικής επιχείρησης.
3. Οι Ελεγκτές, που εκλέγονται επίσης από την τακτική Γενική Συνέλευση. Για κάθε ετήσια χρήση καταρτίζονται: Ισολογισμός, Λογαριασμός “Αποτελέσματα Χρήσης”, Πίνακας διάθεσης κερδών, Προσάρτημα, Έκθεση των Ελεγκτών και Έκθεση Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου. Για τα παραπάνω ορίζονται κανόνες σύνταξης ενώ οι τρεις πρώτοι πίνακες δημοσιεύονται όπως ορίζεται από τη νομοθεσία.

Τα καθαρά κέρδη της ανώνυμης εταιρίας μπορούν να διανέμονται, εφόσον όμως πρώτα παρακρατηθεί το 1/20 ετησίως για σχηματισμό τακτικού αποθεματικού μέχρις ότου αυτό φθάσει στο 1/3 του μετοχικού κεφαλαίου. Τουλάχιστον 6% επί του καταβλημένου μετοχικού κεφαλαίου διανέμεται στους μέτοχους ως μέρισμα, εφόσον υπάρχουν κέρδη.

Πλεονεκτήματα της ανώνυμης εταιρίας είναι:⁸

- η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων
- η κεφαλαιακή της ισχύς
- η συλλογική της διοίκηση
- η μεγάλη πιστοληπτική της ικανότητα
- η δυνατότητα εκλογής στο Διοικητικό Συμβούλιο και μη μετόχων

Μειονεκτήματα της ανώνυμης εταιρίας είναι:⁹

- η δυσκινησία των συλλογικών οργάνων (κυρίως των Γενικών Συνελεύσεων) για την λήψη ορισμένων αποφάσεων που έχουν επείγοντα χαρακτήρα
- η δυνατότητα της πλειοψηφίας των μετόχων να εξουσιάζει τα συλλογικά όργανα και να έχει τη διοίκηση (και τις αποφάσεις) στα χέρια της.

1.2 Επιχειρηματική λειτουργία

Ο όρος λειτουργία χρησιμοποιείται σε πολλές επιστήμες. Στην οργανωτική και διοικητική, η έννοια της λειτουργίας αποκτά διαφορετικό περιεχόμενο. Λειτουργώ σημαίνει εκτελώ, επιτελώ έργο, χειρίζομαι και σχετίζομαι με κάποιο σκοπό. Η λειτουργία ορίζεται σαν μια εργασία, ως ένα έργο που είναι διακριτό από κάποιο άλλο.¹⁰

Η επιχειρηματική λειτουργία λέγεται και εμπορική ή συναλλακτική λειτουργία και αφορά το κύκλωμα μέσω του οποίου προκύπτει το επιχειρηματικό κέρδος (που είναι ο σταθερός σκοπός του επιχειρηματία).¹¹ Η επιχειρηματική δραστηριότητα, αποκτά ένα γενικό πλαίσιο, όλες οι ενέργειες λαμβάνουν χώρα με γνώμονα τους σκοπούς, οι οποίοι συσχετίζονται μεταξύ τους και έχουν καταταχισθεί σε μικρότερους.¹²

Ειδικότερα περιλαμβάνει την προμήθεια πρώτων και λοιπών αναγκαίων υλών και υλικών και τη διάθεση των παραγόμενων προϊόντων, με ενδιάμεση υπολειτουργία την αποθήκευση των πρώτων υλών και των ετοιμών προϊόντων (διατήρηση αναγκαίων ή κερδοσκοπικών αποθεμάτων).

Ο εφοδιασμός - προμήθειες περιλαμβάνει:

- την έρευνα της αγοράς των πρώτων και άλλων υλών
- τον καθορισμό της ποιότητας τους
- τον προσδιορισμό της τιμής αγοράς τους
- την επιλογή των προμηθευτών και του τρόπου προμήθειας
- τον προγραμματισμό των προμηθειών
- την πραγματοποίηση των αγορών και τη μεταφορά των αγοραζόμενων υλών και υλικών στο εργοστάσιο
- το κόστος της κάθε αγοράς

8 Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ.44

9 Η Ιστοσελίδα:<http://www.kathimerini.gr/366247/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/ti-prosferei-h-dhmioyrgia-mias-ae-meionekthmata-apo-to-kefalaio-kai-th-dhmiosiothta--dioikhsh-metoxoi-pososta-kai-analogoysa-ey8ynh>, 15/9/2015

Η διάθεση των παραγόμενων προϊόντων περιλαμβάνει:

- την έρευνα της αγοράς κατανάλωσης
- τα μέσα προώθησης των πωλήσεων
- την επιλογή των “καναλιών” διανομής
- τον καθορισμό της τιμής ανά μονάδα προϊόντος
- τον καθορισμό των όρων πώλησης
- τον προγραμματισμό των πωλήσεων
- τις μεθόδους πώλησης
- τα θέματα του προσωπικού των πωλήσεων
- τα προβλήματα του κόστους διάθεσης των προϊόντων

Η αποθήκευση περιλαμβάνει:

- την παραλαβή, τον έλεγχο και την τοποθέτηση των πρώτων και λοιπών υλών και υλικών
- την παρακολούθηση και διαχείριση των αποθεμάτων πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων
- τη διατήρηση και συντήρηση των αποθηκευόμενων ειδών
- την κατανομή των αποθεμάτων σε αναγκαία για την παραγωγή των υλών ή την πώληση των ετοιμών προϊόντων και σε κερδοσκοπικά, για την επίτευξη ευνοϊκότερου κόστους (από τις ύλες) ή για την πραγματοποίηση μεγαλύτερου κέρδους (από τα έτοιμα προϊόντα)
- την τήρηση στοιχείων κίνησης της αποθήκης και των αποθεμάτων με Computer

10 Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη Μηχανοργάνωση», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σελ. 69

11 Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σελ. 56-58

12 Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν», σελ. 62

1.3 Τεχνικο-παραγωγική λειτουργία

Υπάρχει μόνο στις μεταποιητικές επιχειρήσεις και το περιεχόμενο της συνοψίζεται ως εξής:¹³

- μεταποίηση, βιομηχανοποίηση
- μελέτη και χρησιμοποίηση άρτιου και συγχρονισμένου τεχνολογικού εξοπλισμού
- επιλογή του πιο πρόσφορου για κάθε επιχείρηση συστήματος παραγωγής (συνεχούς ροής, σε σειρά, κατά παρτίδες, εξατομικευμένη παραγωγή κ.λ.π.)
- τεχνολογικός και οικονομικός σχεδιασμός της παραγωγής
- ορθολογική οργάνωση του εργοστασίου
- κατάλληλες συνθήκες εργασίας μέσα στο εργοστάσιο
- ενδο-εργοστασιακές μεταφορές
- εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας
- θέματα τεχνικού προσωπικού
- πρόληψη ατυχημάτων
- κόστος παραγωγής

1.4 Διαχειριστική λειτουργία

Αναφέρεται στην εύρεση και στη διαχείριση των απαιτούμενων κεφαλαίων, στη διερμηνευση και καταχώρηση των οικονομικών πράξεων και στην κατάρτιση των επιβαλλόμενων οικονομικών πινάκων και καταστάσεων.

13 Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σελ. 57

Τα απαιτούμενα κεφάλαια αποτελούνται από τα αναγκαία για τις επενδύσεις, τον εκσυγχρονισμό, την επέκταση και ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα, όπως και τα απαραίτητα για κεφάλαιο κίνησης και για πιστώσεις προς την πελατεία βραχυπρόθεσμα.

Ο Οικονομικός Λογισμός στην επιχείρηση περιλαμβάνει, αφενός τη Γενική Λογιστική (τήρηση των επιβαλλόμενων από τον νόμο βιβλίων και στοιχείων και καταχώριση των οικονομικών πράξεων βάσει του εφαρμοζόμενου Λογιστικού Σχεδίου) και αφετέρου τη Λογιστική Κόστους (Βιομηχανική Λογιστική) με υπολογισμό του κόστους κατ' είδος (κατηγορία εξόδων), κατά θέσεις (δηλαδή κατά φορέα του κόστους) και κατά φάσεις (παρακολούθηση της εξελικτικής πορείας του κόστους). Σήμερα, με τη χρησιμοποίηση των η/υ διευκολύνεται σημαντικά η Λογιστική της επιχείρησης.

Από το Λογιστήριο της επιχείρησης καταρτίζονται οι βασικές οικονομικές καταστάσεις και πίνακες, όπως τα μηνιαία Ισοζύγια, ο ετήσιος Ισολογισμός μαζί με το Λογαριασμό “Αποτελέσματα Χρήσεως” (κέρδη και ζημίες) και τον “Πίνακα διάθεσης των καθαρών κερδών”.

1.5 Διοικητική Λειτουργία

Θεωρείται ότι είναι η κεντρική λειτουργία, δηλαδή ο εγκέφαλος της επιχείρησης, καθώς διαδραματίζει σημαντικό συντονιστικό ρόλο¹⁴.

Το περιεχόμενο της είχε ορισθεί από τον Γάλλο μηχανικό βιομηχανίας Fayol (1915) ως εξής:

- Προγραμματισμός της επιχειρησιακής δράσης.
- Οργάνωση προσώπων και πραγμάτων.
- Διεύθυνση, ως χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.
- Συντονισμός όλων των έργων και προσπαθειών, ώστε να τείνουν προς την επίτευξη του επιδιωκόμενου κοινού σκοπού.

- Έλεγχος σε πρόσωπα, πράγματα και καταστάσεις.

Στα πέντε αυτά βασικά “στοιχεία διοίκησης”, που ας σημειωθεί από κανένα δεν αμφισβητήθηκαν, προστέθηκαν αργότερα διάφορα άλλα, τα οποία συμπληρώνουν και ολοκληρώνουν τη διοικητική λειτουργία, όπως:

- Η χάραξη της στρατηγικής και της πολιτικής της επιχείρησης.
- Η εκπροσώπηση της επιχείρησης στους τρίτους.
- Η λήψη των σημαντικών αποφάσεων.
- Η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων με εξουσιοδότηση προς τις κατώτερες βαθμίδες για την υλοποίηση της αποκέντρωσης.
- Η επιλογή των στελεχών για την πλήρωση των καίριων διοικητικών θέσεων.
- Η παρακίνηση-παρότρυνση του προσωπικού με διάφορα μέσα για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας του.
- Η επινόηση και εφαρμογή καινοτομιών.

1.6 Λειτουργίες της διοίκησης

Η θέσπιση οικονομικών και ηθικών κίνητρων προς τους εργαζομένους για να παρακινηθούν, ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους προς όφελος του αλλά και για να απογειώσουν το τμήμα της επιχείρησης, στο οποίο ανήκουν.

Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης, αποτελούνται από τον αποκαλούμενο “δεκάλογο του Top Manager” που είναι ο εξής:

- Προγραμματισμός, ο καθορισμός της στρατηγικής της επιχείρησης ως προς τους μακροχρόνιους σκοπούς της, την πολιτική της και τα

προγράμματα δράσης με τα οποία θα υλοποιηθούν οι σκοποί της. Είναι ίσως η σημαντικότερη όλων κατά την άποψη της συντριπτικής πλειοψηφίας των στελεχών και θεωρητικών της διοικητικής επιστήμης.¹⁵

- Ο καταμερισμός των έργων, η τμηματοποίηση με βάση την εξειδίκευση και κατανομή των δραστηριοτήτων, η ανάθεση αρμοδιοτήτων σε συλλογικά όργανα (τμηματάρχες) και βοηθητικά τμήματα. Με βάση όλα τα παραπάνω καταρτίζεται το Οργανόγραμμα και ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας. Η οργάνωση αποτελεί μια δυναμική διαδικασία συνεχούς εναρμόνισης του περιβάλλοντος.¹⁶
- Διεύθυνση, φροντίζει για την κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά ώστε να είναι όσο πιο αποτελεσματική η άσκηση ηγεσίας μέσα στην επιχείρηση, διατηρώντας τις ανθρώπινες σχέσεις. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει την καθοδήγηση, επίβλεψη, εκπαίδευση και την κινητοποίηση των εργαζομένων¹⁷, έτσι ώστε να γίνουν οι στόχοι της επιχείρησης και δικοί τους προσωπικοί στόχοι.
- Συντονισμός, σύμφωνα με τον προγραμματισμό και τα αποτελέσματα των συσκέψεων των στελεχών, ώστε όλες οι ενέργειες μέσα στην επιχείρηση να τείνουν προς τους κοινούς σκοπούς και στόχους. Αποτελεί την πιο δύσκολη λειτουργία της επιχείρησης.
- Επικοινωνία, η αποτελεσματική επικοινωνία τόσο σε κάθετη και όσο και σε οριζόντια διάταξη θέσεων κρίνεται επιβεβλημένη, μέσα στην επιχείρηση και σε σταθερή βάση επικοινωνία με τους παράγοντες που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση.

14 Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη Μηχανοργάνωση», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σελ. 80

- Απόφαση, ώστε να επιλέγεται η πιο συμφέρουσα για την επιχείρηση λύση, ανάμεσα στις διάφορες εναλλακτικές λύσεις, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα πρόσωπα και εφαρμόζοντας τις σωστές τεχνικές.
- Στελέχωση, τόσο για τις διοικητικές όσο και για τις εκτελεστικές θέσεις, μετά από προγραμματισμό των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό, να προσλαμβάνονται αξιοκρατικά και αμερόληπτα οι καταλληλότεροι για την εκάστοτε θέση, ενώ παράλληλα να υπάρχει μέριμνα για την εκπαίδευση, την επιμόρφωση του προσωπικού, ώστε να βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο.
- Εξουσιοδότηση, με στόχο την αποκέντρωση της εξουσίας από την ανώτατη και ανώτερες διοικητικές θέσεις, να γίνεται εκχώρηση στις υποκείμενες θέσεις εξουσία με εξουσιοδότηση και έτσι, αφενός γίνεται πιο ενδιαφέρον το έργο των κατώτερων και αφετέρου ανακουφίζονται οι ανώτεροι από φόρτο αρμοδιοτήτων.
- Παρότρυνση, η θέσπιση οικονομικών και ηθικών κινήτρων προς τους εργαζομένους για να παρακινηθούν, ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους για ωφέλεια δική τους και της επιχείρησης.
- Έλεγχος, Η εκλογή του αμιγώς αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου, με καθιέρωση ελεγκτικών διαδικασιών και προτύπων, ώστε να είναι ορθή η εκτίμηση των ευρημάτων σε σχέση με τα “πρότυπα” και αν υπάρχουν αποκλίσεις η διόρθωσή τους θα γίνονται μέσω των ελεγκτών με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

15 Κέφης, Β. (2005) «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σελ. 48

16 Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπύλιας «Το Οικονομικόν», σελ. 32-33

17 Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπύλιας «Το Οικονομικόν», σελ. 33

1.7 Αρχές της διοίκησης

Οι βασικές αρχές της διοίκησης μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- Επιλογή του κατάλληλου συστήματος διοίκησης σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση.¹⁸
- Σταθερή προσκόλληση στους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους, στην ιδέα της προόδου, της ανάπτυξης και του συνεχούς εκσυγχρονισμού.
- Εφαρμογή του αποκεντρωτικού συστήματος διοίκησης με εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τις ανώτερες στις κατώτερες θέσεις.
- Επιλογή των κατάλληλων στελεχών για τις θέσεις των Managers σε όλη την ιεραρχική κλίμακα.
- Εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων με κατάλληλες συμπεριφορές προς τους εργαζομένους.¹⁹
- Σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων και έργων, με διαχωρισμό των διοικητικών, λειτουργικών, επιτελικών, και εκτελεστικών θέσεων.²⁰
- Χρησιμοποίηση σε όλους του τομείς των πιο σύγχρονων και αποτελεσματικών τεχνολογικών μέσων, συστημάτων, τεχνικών και μεθόδων.
- Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στις συμπεριφορές, τις κρίσεις και τις αξιολογήσεις.
- Τήρηση της συνέχειας στη διοίκηση για να αποφεύγονται κενά ηγεσίας πράγμα που επιτυγχάνεται με τον ορισμό αναπληρωτών.
- Ορθολογικός καθορισμός των προσώπων που εποπτεύονται από κάθε προϊστάμενο.
- Εφαρμογή της ενότητας στη διοίκηση, ώστε να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο, για την αποφυγή σύγχυσης.

- Εφαρμογή της ενότητας στην κατεύθυνση που εξασφαλίζεται, αφενός με την κατάρτισης και τήρηση ενός ενιαίου προγράμματος δράσης και αφετέρου με τον συντονισμό όλων των ενεργειών.
- Τήρηση, της μονιμότητας του προσωπικού και της ενότητας του, με την αποφυγή διακρίσεων (όσο αυτό είναι δυνατόν).
- Σύνταξη όλων, από την κορυφή μέχρι την βάση, χωρίς εξαίρεση, στο γενικό συμφέρον.
- Εφαρμογή της αρχής της εξαίρεσης, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση πρέπει να εξαιρεί από τις ασχολίες της τα επουσιώδη θέματα για να μπορεί να αφοσιώνεται στα ουσιώδη.

1.8 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό γνωρίσαμε και αναλύσαμε όλες τις σημαντικές λειτουργίες των ζωτικών τμημάτων της επιχείρησης. Είδαμε τα κυριότερα χαρακτηριστικά τους δίνοντας έμφαση στις λειτουργίες και τις αρχές της διοίκησης, στην επιχειρηματική λειτουργία, στην επιχειρηματική λειτουργία, στην τεχνο-παραγωγική λειτουργία και τέλος στην διοικητική λειτουργία.

18 Θεοφανίδης, Στ. (1999) «Ποιος είναι ο ηγέτης: η ποιότητα της ηγεσίας», Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 134-135

19 Γεωργόπουλος, Γ. (1987) «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν»

20 Μακρυδημήτρης, Αντ. (2013) «Διοικητική Επιστήμη II: Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων», Ε΄ Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα, σελ. 195-197

Κεφάλαιο 2ο : Στρατηγική και στόχοι

2.1 Εισαγωγή

Ο όρος “στρατηγική” είναι παρμένος από την στρατιωτική επιστήμη και σημαίνει το σύνολο των συντονισμένων ενεργειών και χειρισμών για την επίτευξη ενός απώτερου, μακροπρόθεσμου σκοπού, με ορισμένα μέσα.²¹

Με επίκεντρο τον όρο ‘στρατηγικός’ έχει αναπτυχθεί στο επιχειρησιακό πεδίο με πλούσια ορολογία όπως:

- Στρατηγικοί σκοποί: σκοποί και τελικά αποτελέσματα που αφορούν σε μακροπρόθεσμη επιχειρησιακή επιβίωση, αξία και ανάπτυξη.
- Στρατηγικό Management: διαδικασία που κατευθύνει τους Managers ολόκληρης της επιχείρησης στη διαμόρφωση και επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης.
- Στρατηγικός σχεδιασμός: η διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης.

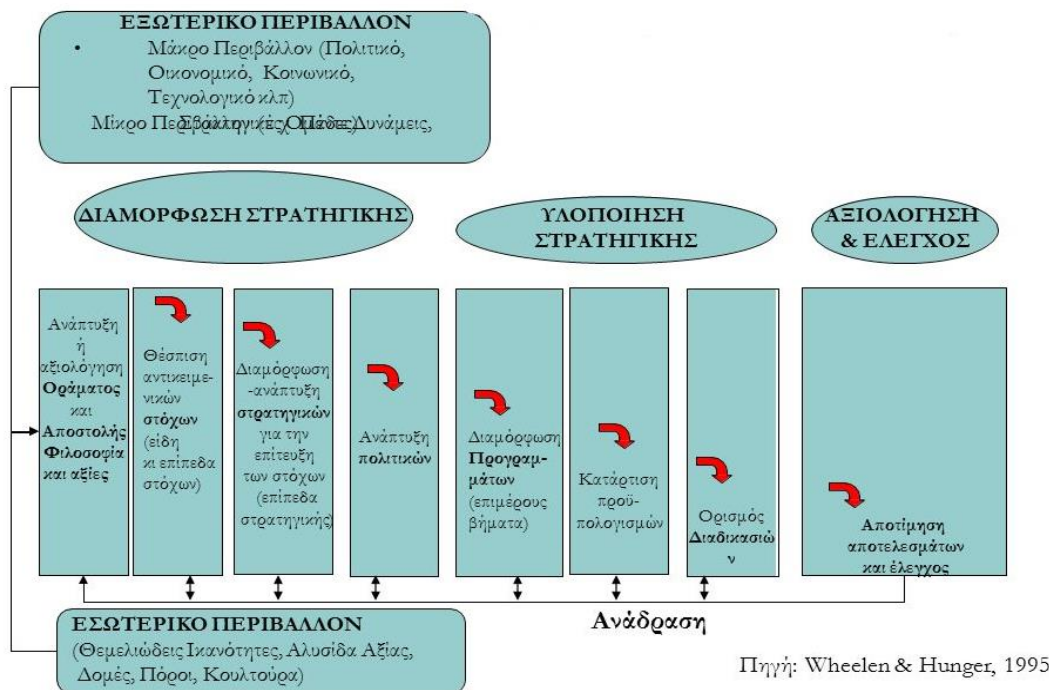
Ο στρατηγικός σχεδιασμός πραγματώνεται μετά την εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά και τις προοπτικές που υπάρχουν, επισήμανση των συνθηκών του περιβάλλοντος, υπολογισμό του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης και ανάλυση του κενού που είναι η εκτίμηση των εκτάκτων κερδών που πρέπει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση για να φτάσει στο επίπεδο των κερδών που τέθηκε ως σκοπός της.

Η στρατηγική στα πλαίσια των επιχειρηματικών οργανισμών,²² αναφέρεται σε ευρύτατης σημασίας αποφάσεις και ενέργειες, που σχετίζονται με την εξασφάλιση της επιβίωσης της επιχείρησης, την ανάπτυξη της, την ανταγωνιστική της υπεροχή έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου καθώς και τη διαχρονική κατανομή και την μέγιστη δυνατή χρήση όλων των μέσων που διαθέτει.

21 Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σελ. 102

22 Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ.140

2.2 Η στρατηγική της επιχείρησης



Εικόνα 1- Η Στρατηγική της επιχείρησης

Υπάρχει μια γενική επιχειρησιακή στρατηγική και στο πλαίσιο της διαμορφώνονται οι επιμέρους στρατηγικές που διακρίνονται σε κύριες ή μείζονες, ελάσσονες, σύνθετες και περιστασιακές.

Κύριες ή μείζονες στρατηγικές είναι ενδεικτικά:²³

- Η στρατηγική αποδέσμευσης, όπως είναι η διακοπή της παραγωγής μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων και ο περιορισμός σ' ένα μικρό αριθμό που είναι ο πιο αποδοτικός.
- Η στρατηγική κατάκτησης, με επέκταση της παραγωγής σε άλλα προϊόντα ή σε διαφορετικούς τύπους προϊόντων.

23 Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σελ. 102

Το όργανο που εκτελεί την ανώτατη διοίκηση είναι το πλέον αρμόδιο για τη λήψη αποφάσεων για τις μείζονες στρατηγικές, για την έγκριση στρατηγικών και για το στρατηγικό σχεδιασμό.

Γενικά για το ‘τι θα γίνει’ που σημαίνει ‘στρατηγική’ είναι αρμόδιο το κορυφαίο διοικητικό όργανο, ενώ ο τρόπος ενέργειας (το πώς θα γίνει αυτό που αποφασίστηκε) που σημαίνει ‘τακτική’ (επίσης κατά τη στρατιωτική ορολογία) είναι αρμόδια τα ανώτερα και τα μεσαία διοικητικά όργανα.²⁴

Τη σχέση μεταξύ στρατηγικής και οργανωτικής δομής χαρακτηρίζεται από έντονη αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση, είναι δηλαδή αλληλένδετες . Είναι και οι δυο έννοιες πολύ σημαντικές για τη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα, καθώς από αυτές εξαρτάται η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος.²⁵ Αν οποιαδήποτε από αυτές λειτουργήσει μεμονωμένα, τότε θα υπάρξει πρόβλημα συντονισμού, όπως επίσης εάν δεν αναπτυχθούν ταυτόχρονα και οι δύο.

2.3 Ιστορική εξέλιξη του όρου «από τη στρατό στην επιχείρηση»

Ο Hart δίνει τον δικό του ορισμό της στρατηγικής: «Η τέχνη της κατανομής και αξιοποίησης στρατιωτικών μέσων για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η πολιτική ηγεσία». Αν από τον ορισμό του Hart αφαιρέσουμε τις λέξεις «στρατιωτικών» και «πολιτική» μπορούμε να διακρίνουμε τον σημερινό ορισμό της στρατηγικής για τον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.

24 Θερίου, Ν. (2005) «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων», 2η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σελ. 25-28

25 Παπαδάκης, Β. (2012) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α΄, 6η έκδοση, Αθήνα: Μπένου, σελ. 611

Ο Steiner, καθηγητής management είναι ένας από τους ιδρυτές του California Management Review και διαδραμάτισε καταλυτικό ρόλο από τη δομή έως και την εξέλιξη του στρατηγικού σχεδιασμού. Το βιβλίο του «Στρατηγικός Σχεδιασμός», θεωρείται από πολλούς ως βίβλος πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Εκεί, σημειώνει ότι ο όρος της στρατηγικής εισήλθε στο επιχειρηματικό λεξιλόγιο ως μια αναφορά στις δραστηριότητες κάποιου απέναντι στις κινήσεις ενός ανταγωνιστή του. Παράλληλα, τονίζει στις σημειώσεις του ότι μέσα στον επιχειρηματικό κόσμο οι απόψεις δίστανται σχετικά με τον ακριβή ορισμό του όρου της στρατηγικής. Κάποιοι από τους ορισμούς στους οποίους αναφέρεται ο Steiner είναι οι εξής:

«Είναι οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης που έχουν μέγιστη σημασία για την επιχείρηση»,

«Αφορά τις βασικές αποφάσεις που σχετίζονται με το σκοπό και το έργο της επιχείρησης»,

«Η στρατηγική αποτελείται από σημαντικές ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες για την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων»

Επίσης η στρατηγική απαντά στα ερωτήματα:

- Τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση ;
- Τι στόχους θέτουμε και πώς πρέπει να τους επιτύχουμε;
- Τα παραπάνω ερωτήματα τέθηκαν από τον Steiner το 1979, όταν δηλαδή βρισκόμασταν χρονικά στη μέση της ανόδου του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο Mintzberg, (1994) ισχυρίζεται ότι η στρατηγική διαφοροποιείται συνεχώς καθώς υπάρχουν συγκρουόμενα συμφέροντα για να προσαρμοστεί στην πραγματικότητα. Έτσι μια προοπτική που απαιτεί συγκεκριμένη θέση θα επιτευχθεί με τη βοήθεια ενός κατάλληλα προσαρμοσμένου πλάνου όπου τα αποτελέσματα και η επιλεγμένη στρατηγική απορρέουν από τις αποφάσεις και τις ενέργειες που πραγματοποιούνται διαχρονικά. Το πλαίσιο ενεργειών και αποφάσεων είναι αυτό που ορίζει η «εξελισσόμενη στρατηγική». Η τυπολογία

του Mintzberg είχε εκφραστεί και παλιότερα από άλλους που είχαν ασχοληθεί με το θέμα της στρατηγικής στον επιχειρηματικό κόσμο.

Τα 5 στοιχεία του Mintzberg: Σύμφωνα με τον Mintzberg ο ορισμός της στρατηγικής είναι πολυδιάστατος. Στην στρατηγική τα 5 στοιχεία περιλαμβάνουν το σχέδιο, το τεχνάσματα υπόδειγμα την τοποθέτηση και την προοπτική.



Εικόνα 2 - Τα πέντε στοιχεία του Mintzberg

1. Σχέδιο είναι η σχεδίαση των δράσεων που έχουν στόχο την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
2. Τέχνασμα είναι ένα εξειδικευμένο σχέδιο έχει όμως σαν στόχο τους ανταγωνιστές με σκοπό να δημιουργήσει και να διατηρήσει πλεονέκτημα.
3. Υπόδειγμα εξετάζει τις ενέργειες και τη συμπεριφορά της επιχείρησης και παρακολουθεί τα αποτελέσματα.

4. Τοποθέτηση εξετάζει την επιτυχία της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της με στόχο την αύξηση του μεριδίου που κατέχει στην αγορά.
5. Προοπτική Σχετίζεται περισσότερο με την ιδεολογία της επιχείρησης.

Ο Andrews παρουσιάζει στο βιβλίο του «The Concept of Corporate Strategy» ένα μακροσκελή ορισμό για τη στρατηγική: «Η επιχειρηματική στρατηγική αποτελεί το πλαίσιο αποφάσεων σε μια εταιρεία που καθορίζει και αποκαλύπτει τους σκοπούς και στόχους της, διεξάγει τις κύριες πολιτικές, σχεδιάζει την επίτευξη των στόχων ενώ καθορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων της εταιρείας, το είδος των οικονομικών και τις σχέσεις με μετόχους, εργαζομένους, πελάτες». Ο Andrews επίσης διαχωρίζει την έννοια της εταιρικής στρατηγικής, και καθορίζει τις αγορές που θα δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση με την οποία καθορίζεται ο ανταγωνισμός στον κλάδο. Αυτή η διάκριση ήταν μια εξίσου πρόωγη αναφορά της έννοιας της «τοποθέτησης» σαν μια μορφή στρατηγικής.

Στο βιβλίο των Benjamin Tregoe και John Zimmerman, «Top Management Strategy», η στρατηγική ορίζεται ως το πλαίσιο που κινείται η κάθε επιχείρηση. Βάσει αυτών, η στρατηγική οδηγεί στην επιλογή υπηρεσιών και φυσικά τις αγορές στις οποίες θα προσφέρονται αυτά. Οι συγγραφείς του βιβλίου προτρέπουν τα στελέχη να βασίσουν τις αποφάσεις τους συνδυαστικά με τις όλες τις δυνάμεις που διαθέτει η επιχείρηση ανάλογα με τους στόχους και τις ανάγκες που έχουν τεθεί. Έτσι παραθέτουν τις εννέα παρακάτω εναλλακτικές δυνάμεις :

- Προσφερόμενα προϊόντα
- Ανάγκες της Αγοράς
- Τεχνολογία
- Παραγωγική δυναμικότητα
- Μέθοδος Πώλησης
- Μέθοδος λιανούς

- Φυσικοί Πόροι
- Μέγεθος/Ανάπτυξη
- Επιστροφή/Κέρδος

Σε άρθρο τους στο Harvard Business Review – οι Michael Treacy και Fred Wiersema, (1993) χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι οι εταιρείες αποκτούν ηγετικές θέσεις αναπτύσσοντας και όχι περιορίζοντας το εύρος των δραστηριοτήτων τους. Οι παραπάνω συγγραφείς αναγνωρίζουν τρεις «αρχές αξίας» που ενέχουν βάση για οποιαδήποτε στρατηγική:

- Επιχειρηματική τελειότητα: η στρατηγική εστιάζεται στην παραγωγή και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών, όπου η ηγεσία είναι εκείνη που θα καθορίσει τους όρους τιμής και ευκολίας.
- Στενή επαφή με τον πελάτη: η στρατηγική εστιάζεται στην προσαρμογή και σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να ικανοποιήσουν τον πελάτη του οποίου οι απαιτήσεις αναπτύσσονται διαρκώς. Εδώ ο στόχος είναι η μακροπρόθεσμη πίστη του πελάτη με στόχο την κερδοφορία.
- Αριστεία σε επίπεδο προϊόντος: η στρατηγική εστιάζεται στην παραγωγή και το σχεδιασμό κορυφαίων και άρτιων προϊόντων και υπηρεσιών. Εδώ ο στόχος είναι η γρήγορη εμπορευματοποίηση τους.

Κάθε μια από τις αρχές αυτές προϋποθέτει διαφορετικές απαιτήσεις σύμφωνα με τους, Michael Treacy και Fred Wiersema, (1994). Η επιχειρηματική τελειότητα απαιτεί υψηλού επιπέδου ικανότητες marketing και παραγωγικές ικανότητες. Η στενή επαφή με τον πελάτη απαιτεί συνεχή και σταθερή σχέση με μακροχρόνια προοπτική. Τέλος, η αριστεία σε επίπεδο προϊόντος, βασίζεται σε τμήματα προσανατολισμένα στην απαιτητική αγορά.

Στο ερώτημα λοιπόν, τι είναι στρατηγική και πως γεννήθηκε, η απάντηση είναι αρκετά απλή σύμφωνα με τους συγγραφείς. Η στρατηγική γεννήθηκε στους

αρχαίους χρόνους στα πεδία των μαχών. Αρχικά είχε στρατιωτική έννοια και ερμηνεία γιατί αναφερόταν σε στρατιωτικές μάχες. Η στρατηγική δήλωνε το σχεδιασμό της διοίκησης του στρατεύματος με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του στρατεύματος για να φέρει τα καλύτερα αποτελέσματα. Ο στρατηγός και οι αξιωματούχοι σχεδίαζαν και οι οπλίτες εκτελούσαν. Αυτές οι ενέργειες με τα χρόνια μεταφέρθηκαν στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι διευθυντές μιας επιχείρησης οργάνωναν και αξιοποιούσαν τους πόρους με το καλύτερο δυνατό τρόπο και το προσωπικό της επιχείρησης εκτελούσε τις οδηγίες. Η στρατηγική είναι απόρροια δύναμης και γνώσης. Αυτό δεν σημαίνει ότι τα δυο αυτά στοιχεία βρίσκονται πάντα στην ίδια αναλογία, όπως ανέφεραν στα έργα τους ο Hart,(1954) και ο Mintzberg, (1994).

Η ανάγκη για αποτελεσματική διοίκηση και διαχείριση ξεχωριστών επιχειρήσεων, θέτει τις βάσεις της στρατηγικής. Όπως ακριβώς γίνεται στην λογιστική, η στρατηγική συλλέγει και αναλύει δεδομένα από το παρελθόν προκειμένου να προβλέψει το μέλλον. Σε αυτό το σημείο ο Chandler ανέφερε ότι υπάρχει μια διαρκής αμφίδρομη σύνδεση ανάμεσα στην στρατηγική και τη δομή της. Μετά από μια περίοδο απόδοσης διάφορων εννοιών που δεν συνδέονταν μεταξύ τους, η μοντέρνα επιχειρηματική στρατηγική παίρνει την τελική της μορφή ως ένας συνδυασμός γνώσης και δύναμης.

2.4 Κατηγοριοποίηση Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών σύμφωνα με τον Παπαδάκη, (2002):

- Η στρατηγική σταθερότητας: Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι από τις λιγότερο ενδιαφέρουσες, καθώς στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι δύσκολο μια επιχείρηση να θεωρήσει ότι δεν απαιτείται καμία διαφοροποίηση ή αλλαγή και να βασιστεί μόνο στην πεπατημένη. Ειδικά όταν η καινοτομία με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και αναγκών έχει επηρεάσει τους ρυθμούς ανάπτυξης που κινείται η παγκόσμια αγορά.

- Η στρατηγική διάσωσης: Οι στρατηγικές διάσωσης χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα και προσπαθούν να ανατρέψουν κάποια αρνητικά αποτελέσματα. Μερικές φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγικές διάσωσης για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους.
- Οι στρατηγικές ανάπτυξης: αποτελούν τις πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές, καθώς η λογική που έχουν, είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον που τις επιβάλλει να αναπτυχθούν και να επιβιώσουν.

Οι κατηγορίες των στρατηγικών ανάπτυξης μπορούν να διαχωριστούν σε : (McKiernan, 1992):

- Κάθετη ολοκλήρωση: Η παρουσία της μπορεί να αναπτυχθεί από τις δικές της δυνάμεις ή μέσω συμμαχιών και συγχωνεύσεων
- Οριζόντια ολοκλήρωση: Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων. Εφαρμόζεται κυρίως επιχειρήσεις, που εκτιμούν ότι μπορούν να έχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος.
- Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων: Αποτελείται από δύο κατηγορίες, τη συσχετισμένη, δηλαδή όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους και την ασυσχέτιστη όταν οι δραστηριότητες της δε συνδέονται μεταξύ τους.
- Συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς: Η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος.
- Ανάπτυξη αγοράς: Η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές.
- Ανάπτυξη προϊόντων: Αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές, μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων.

Οι παραπάνω στρατηγικές είναι αποτέλεσμα της ανταγωνιστικής θέσης που βρίσκεται η επιχείρηση αλλά και των ευκαιριών που παρουσιάζονται στον τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας. Έτσι, βλέπουμε ότι διαφορετικές επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο και με παρόμοια ανταγωνιστική θέση να έχουν εντελώς διαφορετικές στρατηγικές.

2.5 Διαμόρφωση Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής αποτελεί πρωταρχικό σκοπό για κάθε επιχειρηματία ανεξάρτητα του μεγέθους της επιχείρησης που εκπροσωπεί. Αρχικά η στρατηγική των επιχειρήσεων στηριζόταν σε πρότυπα του παρελθόντος χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις μοντέρνες τεχνολογικές εξελίξεις (Khalili, et. al., 2013)

Η διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρήσεων περιλαμβάνει την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Για την διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής πρώτα πρέπει να εντοπίσουμε τα χαρακτηριστικά στοιχεία λειτουργίας (Blackburn, et. al., 2013) απαντώντας στα ερωτήματα: Σε ποιους τομείς, σε τι περιβάλλον και πως πρέπει μια επιχείρηση να λειτουργήσει.

Η χάραξη της στρατηγικής περιλαμβάνει την σχεδίαση της διαχείρισης, την αντιμετώπιση των προβλημάτων λειτουργίας, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της επιχείρησης (Blackburn, et. al., 2013). Η στρατηγική πρέπει να δημιουργήσει συνθήκες για επιτυχή παρουσία και εξέλιξη της στο χώρο.

Αποστολή : Σε ποια θέση βρίσκεται η επιχείρηση στο ξεκίνημα της και που πρέπει να βρεθεί μελλοντικά.

Σκοπός : Ποια θα πρέπει να είναι τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της, τι πρέπει να πετύχει και σε ποιο χρονικό διάστημα.

Κύριος πυλώνας της σχεδίασης είναι η ηγεσία. Τα στελέχη της να είναι καταρτισμένα και οι εργαζόμενοι να βοηθούν στην σωστή λειτουργία στον τομέα

που τους αφορά. Όλα αυτά συντελούν στην εκπλήρωση του σκοπού και του στόχου (Blackburn, et. al., 2013).

2.6 Μορφές Επιχειρησιακών Στρατηγικών

Ενδεικτικά αναφέρονται κάποιες μορφές στρατηγικής :

(Economides, 1999, Beckman, et. al., 2008, Stevenson, 2009, Motwani, et. al. 1998, Brown και Blackmon, 2005, Porter, 1980, Hayes, et. al., 2005, Alegre-Vidaletal, 2004 Chesbrough, 2003, Dahlander & Gann, 2010, Ebersberger, Bloch, Herstadt, & VandeVelde, 2012).

- Κάθετη ολοκλήρωση : Θεωρείται μία από τις πιο βασικής σημασίας επιχειρησιακές αποφάσεις και στρατηγικές. Υπάρχουν πολλές απόψεις σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ της κάθετης ολοκλήρωσης και των ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων.
- Στρατηγική δυναμικότητας: Το μέγεθος μιας επιχείρησης, είναι ο όγκος των προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορεί να παράγει σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Προκειμένου να αναπτυχθεί μια στρατηγική δυναμικότητας, οι εταιρείες πρέπει να εξετάσουν το μέγεθος της ικανότητας που χρειάζονται για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις. Η στρατηγική δυναμικότητας μπορεί να αναπτυχθεί με τρεις τρόπους: με τη στρατηγική καθοδήγησης, τη στρατηγική καθυστέρησης, τη στρατηγική της ισορροπίας
- Στρατηγική του χώρου: Σχετίζεται με το μέγεθος της εγκατάστασης και την τοποθεσία.
- Στρατηγική Τεχνολογίας Προϊόντων: οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτύξουν νέα καινοτόμα και ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Κατόπιν ερευνών καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι στρατηγική και καινοτομία σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα και την ευελιξία των επιχειρήσεων.

- Στρατηγική τεχνολογιών διεργασιών: Χρησιμοποιείται κυρίως στον τομέα της κατασκευής προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών.
- Συνεργατική στρατηγική καινοτομίας: Η επιχείρηση συνάπτει συμφωνίες συνεργασίας με λίγους συνεργάτες με έμφαση στη γνώση.
- Στρατηγική καινοτομίας με βάση το δίκτυο: Αποτελείται από ένα δίκτυο σχέσεων συνεργασίας με τους εξωτερικούς συνεργάτες.
- Στρατηγική καινοτομίας με βάση πλήθος: Η επιχείρηση έχει πρόσβαση στις γνώσεις εξωτερικών δικτύων χωρίς να καταφεύγουν σε κλασικούς τρόπους αλλά μέσω της ψηφιοποίησης

Επιθετικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές: Χρησιμοποιούνται κυρίως για δύο λόγους, ο ένας έχει ενημερωτικό ρόλο, με στόχο την κατανόηση της στρατηγικής που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές. Ο άλλος έχει επιβοηθητικό χαρακτήρα με σκοπό την εξουδετέρωση της στρατηγική των αντιπάλων (Kotler, et. al., 1997, Lynch, 2000).

Μερικές από τις επιθετικές ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι:

- Η γνώση της αγοράς
- Αποσαφήνιση των αντικειμενικών στόχων των ανταγωνιστών.
- Η επίθεση προς έναν ισχυρό ανταγωνιστή

2.7 Επιχειρηματικές Στρατηγικές Καινοτομίας

Μερικοί από τους τύπους καινοτομίας είναι οι παρακάτω :

- Η τεχνολογική καινοτομία: η οποία είναι απαραίτητη για την απόκτηση μεριδίου αγοράς.
- Διαφοροποίηση: «οι καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες αναδεικνύεται σαν το καλύτερο εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το σχεδιασμό ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Lewis & Mitchell, 1990, Muller, 1991).
- Συνεργασίες: Οι συνήθεις λόγοι των συνεργασιών είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας, ο επιμερισμός των δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη, η εδραίωση στις αγορές, η αύξηση της απόδοσης των μετοχών κ.α. (Salam, et. al., 2017).

2.8 Αρχές Αξιολόγησης Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Τα κριτήρια που θα πρέπει να εξετάσουμε για την χάραξη μιας στρατηγικής (Hemingway και MacLagan, 2004) είναι:

- Σταθερότητα-Συνέπεια: Η στρατηγική πρέπει να παρουσιάζει στόχους με συνέπεια και σταθερότητα στην χάραξη της πολιτικής της.
- Προσαρμοστικότητα: Θα πρέπει να προσαρμόζεται με το εξωτερικό περιβάλλον και σε όποιες αλλαγές παρουσιάζονται.
- Προτέρημα: Πρέπει να συμβάλει στην δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τομέα της.

Εφικτό και εφαρμόσιμο πρόγραμμα. Η στρατηγική που μπορεί να επιτευχθεί με τους διαθέσιμους πόρους.

Σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα υιοθετείται και ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτό καθορίζει τον τρόπο που η επιχείρηση προσελκύει πελάτες,

προσφέρει τα παραγόμενα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της και να μετατρέψει τη διαδικασία αυτή σε κέρδος. (Hemingway και MacLagan, 2004).

Στην οικονομία δικτύου, σημαντική είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να αλληλοεπιδρά με το περιβάλλον της. Σε αντίθετη περίπτωση, η στρατηγική ευελιξία περιορίζεται στους εσωτερικούς της πόρους. Έχει αποδειχθεί ότι η ικανότητα του δικτύου επιτρέπει σε μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει τεχνολογικές οργανωτικές σχέσεις με συνεργάτες που διαθέτουν κρίσιμους πόρους.

Οι εξελίξεις που ταλανίζουν τη σύγχρονη κοινωνία όπως η οικονομική κρίση, η περιβαλλοντική και κλιματική αλλαγή, η πανδημία της COVID-19 πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη για την ανάπτυξη βιώσιμων λύσεων για το μέλλον. Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτού του είδους προκλήσεων είναι απαραίτητη η προσαρμοστικότητα, καθώς και να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές τόσο σε οργανωτικό και όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.

2.9 Επιχειρηματικά μοντέλα και Βιωσιμότητα

Η βιωσιμότητα ορίζεται ως "η υιοθέτηση επιχειρηματικών στρατηγικών και δραστηριοτήτων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης και των ενδιαφερομένων της σήμερα, προστατεύοντας, διατηρώντας και ενισχύοντας τους ανθρώπινους και φυσικούς πόρους που θα χρειαστούν στο μέλλον" (International Institute for Sustainable Development, IISD, 1992).

Αναγκαία κρίνεται η αλλαγή όταν η επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει οικονομοτεχνικά ζητήματα που προκύπτουν κατά την λειτουργία κλπ. (Saebi, et. al.,2015). Απαιτείται συνεχής προσαρμογή στην επιχειρησιακή λογική. Ωστόσο μπορεί αυτή η αλλαγή στο επιχειρηματικό μοντέλο να είναι ανεπαρκής, μπορεί να μην χρειάζεται αλλαγή στο τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων αλλά μια πιο ουσιαστική αλλαγή στη δημιουργία νέων προτάσεων αξίας (Rauter, et. al.,2017)

Η κατανόηση των λόγων για την αλλαγή των επιχειρηματικών μοντέλων σε σχέση με τη βιωσιμότητα είναι σημαντική. Η καινοτομία επιχειρηματικού

μοντέλου είναι εκείνη η αλλαγή που θα φέρει κάτι νέο – καινοτόμο ή διαφορετικό δίνοντας έτσι ένα καινοτόμο αποτέλεσμα.

Η αλλαγή στο νέο μοντέλο μπορεί να επιφέρει περιορισμό στο οικολογικό αποτύπωμα των προϊόντων. (Gouldson and Murphy, 1997, Hart, 1997, Jacobs, 1997, Matos and Silvestre, 2013 ,Schaltegger κ.ά., 2012).

2.10 Έννοια των στόχων

Οι στόχοι είναι οι άμεσες επιδιώξεις της επιχείρησης που εντάσσονται στο πλαίσιο των ευρύτερων και μακροχρόνιων αντικειμενικών σκοπών. Ο προσδιορισμός και η θέση των στόχων έχει μεγάλη σπουδαιότητα από διοικητική άποψη.²⁷ Βοηθά τα στελέχη να προσδιορίσουν τα σημεία της επιχειρηματικής δραστηριότητας στα οποία πρέπει να δώσουν έμφαση και να κατανοήσουν τα αποτελέσματα τα οποία προσδοκούν να έχουν από την υλοποίηση των προγραμμάτων. Οι στόχοι είναι γενικότεροι και ειδικότεροι.

Οι γενικότεροι στόχοι αφορούν την επιχείρηση ως σύνολο και επηρεάζουν τους στόχους των βασικών τμημάτων τους.²⁸ Ενδεικτικά είναι:

- Η κάλυψη των ποσοτικών και ποιοτικών αναγκών σε προσωπικό.
- Η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού για την εξοικείωσή του με το πρόγραμμα και τους επιδιωκόμενους σκοπούς.
- Ο αγώνας για τον περιορισμό της σπατάλης χρόνου και χρήματος.
- Κίνητρα με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας.
- Ο συντονισμός των ενεργειών.
- Ο διαρκής έλεγχος ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις από τους σκοπούς και το πρόγραμμα.

Οι ειδικότεροι στόχοι αφορούν σε κάθε τομέα χωριστά. Ενδεικτικά παραδείγματα:²⁹

- Στις προμήθειες των πρώτων υλών στην ποιότητα και την τιμή που έχει προγραμματισθεί.
- Στην παραγωγή, η αυστηρή τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών.
- Στο Marketing, η αποτελεσματική διαφήμιση για την προσέλκυση πελατείας και η εξυπηρέτηση των καταναλωτών για να μην υπάρχουν παράπονα.
- Στο χρηματοπιστωτικό τομέα,³⁰ είναι η πιο συμφέρουσα εξεύρεση κεφαλαίων στο χρόνο που απαιτείται χρησιμοποιώντας αριθμοδείκτες απόδοσης που σχετίζονται άμεσα με τη συνολική προστιθέμενη αξία αγοράς της επιχείρησης και τις αποδόσεις των μετόχων της.

Οι στόχοι πρέπει να είναι αναλυτικοί, ξεκάθαροι και ολοκληρωμένοι ώστε να γνωρίζει το προσωπικό πως ακριβώς πρέπει να ενεργεί. Οι στόχοι για είναι πραγματικά χρήσιμοι θα πρέπει να συμβαδίζουν με το ακρωνύμιο SMART.

Δηλαδή:

- * Specific (εξειδικευμένοι)
- * Measurable (μετρήσιμοι)
- * Agreed (συμφωνημένοι)
- * Realistic (ρεαλιστικοί)
- * Time- specific (χρονικά προσδιορισμένοι)

Συνοψίζοντας, οι στόχοι χρειάζεται να είναι σαφώς, συμφωνημένοι από τους υπαλλήλους και τον μάνατζερ, εφικτοί και με ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, έτσι ώστε το επίτευγμα να είναι μετρήσιμο. Μετρήσιμοι

οφείλουν να είναι καθώς αποκτούν πραγματική αξία μόνο όταν χρησιμοποιούνται ως βάση μέτρησης της απόδοσης.³¹

2.11 Management by Objectives

Αποτελεί ένα εκσυγχρονισμένο μέσο διοίκησης που με την εφαρμογή του επιτεύχθηκαν σημαντικά αποτελέσματα. Η συγκεκριμένη φιλοσοφία έχει ως βάση το σεβασμό στη διαφορετική άποψη. Ενώ παράλληλα συμβάλει στη συστηματοποίηση της στοχοθεσίας.³²

Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, θέτει σε όλους τους διοικητικούς ρόλους συγκεκριμένους στόχους προς επίτευξη, σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα όπως μήνας, εξάμηνο, έτος, έχοντας όμως υπόψη τις συνθήκες, το ανθρώπινο δυναμικό, τα χρησιμοποιούμενα τεχνολογικά μέσα και τα υπάρχοντα κεφάλαια, όπως και το πρόγραμμα δράσης που έχει καταρτισθεί. Η ιδέα της μεθόδου αυτής βασίζεται στην αρχή της συμμετοχικής θέσης στόχων.³³

27 Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 130

28 Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 131

29 Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ. 99

Οι στόχοι που τίθενται θα πρέπει να είναι σαφείς, να έχουν δυνατότητα επίτευξης, να είναι ποσοτικά υπολογίσιμοι, να είναι ελαστικοί, και να μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα στην οριζόμενη χρονική περίοδο.

Η αξιολόγηση του κάθε Manager γίνεται βάσει του αποτελέσματος και του βαθμού επίτευξης των στόχων που έχει θέσει. Στην περίπτωση επίτευξης των στόχων υπάρχει υλική και ηθική επιβράβευση τόσο του Manager, όσο και των μελών που βρίσκονται κάτω από τον Manager ιεραρχικά. Στην περίπτωση μη επίτευξης των στόχων, η βελτίωση της απόδοσης του Manager και των μελών της ομάδας του είναι ο κυριότερος στόχος.

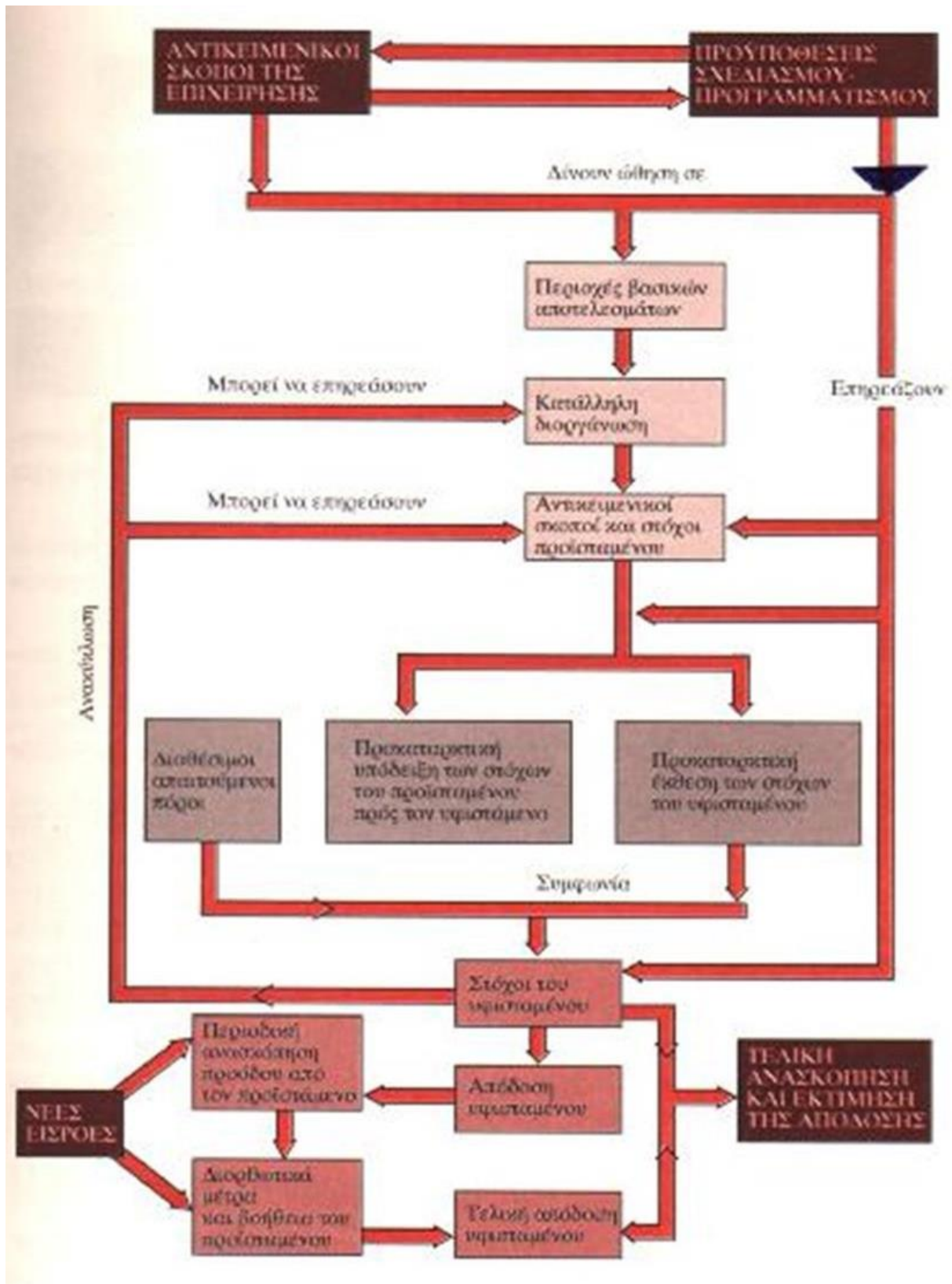
Σημειώνεται ότι εκτός από τον Top Manager και οι Senior Managers μπορούν να αναθέσουν σε υφισταμένους τους την επίτευξη ορισμένων στόχων.

30 Θερίου, Ν. (2005) «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων», 2η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 331

31 Williams, K./Johnson, B., M., Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2005) «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ: Ένας Πρακτικός Οδηγός Ανάπτυξης», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 202-205

32 Κέφης, Β. (2005) «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 86-88

33 Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν», σ. 124



Εικόνα 3 Διοίκηση μέσω στόχων η αξιολόγηση των υφισταμένων

Η διοίκηση βάσει στόχων γίνεται πιο αποτελεσματική όταν:

- Οι τιθέμενοι στόχοι συμβαδίζουν με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης και με τους πόρους που αυτή διαθέτει.
- Οι Managers αναλάβουν την πρόκληση και συμμετέχουν για την επίτευξη τους.
- Το μέλος που αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο στην ομάδα των εργαζομένων που αναλαμβάνουν την επίτευξη των στόχων, οφείλει να εξηγήει αναλυτικά τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Ενώ παράλληλα εμπυχώνει όλη την ομάδα δίνοντας κίνητρα που θα οδηγήσουν στην επιτυχία.

2.13 Ανάπτυξη σχεδίων

Τα βασικά σχέδια δράσης που αναπτύσσει μια επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

- Το σχέδιο πωλήσεων: Είναι το θεμέλιο του όλου σχεδιασμού, καθώς από τον στόχο που καθορίζεται για τις πωλήσεις εξαρτώνται τα σχέδια των υπόλοιπων τομέων. Για την ανάπτυξη του σχεδίου πωλήσεων είναι απαραίτητα:
 - * Η μελέτη των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν.
 - * Τα στατιστικά στοιχεία των πωλήσεων για τα προηγούμενα έτη.
 - * Η έρευνα της αγοράς κατανάλωσης, επισήμανση της συμπεριφοράς των καταναλωτών και των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.
 - * Η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάσει ευνοϊκά την αγορά στο προσεχές έτος. Το σχέδιο πωλήσεων έχει καθοριστικό ρόλο στον επιχειρησιακό σχεδιασμό, γιατί αφορά τα έσοδα.³⁴

34 Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ. 107

- Το σχέδιο παραγωγής: προσαρμόζεται στην ποσότητα και στην ποιότητα των προϊόντων που θα παραχθούν. Ταυτόχρονα γίνεται και ο σχεδιασμός που αφορά την επάρκεια των αποθεμάτων των προϊόντων, ώστε να ικανοποιούνται οι πωλήσεις. Το σχέδιο παραγωγής είναι απαραίτητο για όλες τις επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται εποχιακές, όπου τα προϊόντα τους έχουν ζήτηση σε ορισμένες εποχές του έτους.
- Το σχέδιο εφοδιασμού αγορών – προμηθειών: προσαρμόζεται στο σχέδιο παραγωγής, καθώς θα πρέπει να υπάρχουν οι ποσότητες πρώτων και λοιπών υλών που είναι αναγκαίες για την παραγωγή προϊόντων. Επίσης και ως προς τις αγορές γίνεται ο σχεδιασμός των αποθεμάτων, ώστε να είναι κανονική και χωρίς προβλήματα η τροφοδοσία της παραγωγής. Μεγάλης σημασίας είναι η εποχικότητα των πρώτων υλών, υπάρχει δηλαδή περιορισμός στο χρονικό διάστημα που πρέπει να γίνονται οι αγορές για όλο το χρόνο.
- Το χρηματοπιστωτικό σχέδιο: Πρέπει να εξασφαλίζονται κεφάλαια, ώστε:
 - να είναι δυνατή η εκτέλεση του σχεδίου προμηθειών και παραγωγής,
 - να καλύπτονται όλα τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης,
 - να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του τμήματος Marketing για την προώθηση των πωλήσεων και για την παροχή πιστώσεων προς την πελατεία
 - να εκτελεσθεί το σχέδιο επενδύσεων την ανάπτυξη της επιχείρησης.³⁵

Σύμφωνα με τα παραπάνω στο χρηματοπιστωτικό σχέδιο προσαρμόζονται: το σχέδιο Marketing και το σχέδιο επενδύσεων

- Το σχέδιο ανθρώπινος παράγοντας: εξαρτάται από τις προσλήψεις νέου προσωπικού κατά ειδικότητες, την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού τα υλικά κίνητρα που θα προσφερθούν για την παρακίνηση των εργαζομένων.

³⁵ Θεοφανίδης, Στ. (1987) «Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Επενδυτικών Σχεδίων», Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση, σ. 29

2.14 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε εκτενής αναφορά στην στρατηγική της επιχείρησης με ιστορική αναδρομή που μας οδήγησε στη διαμόρφωση της έννοιας της στρατηγικής του σήμερα. Αναλύσαμε και κατηγοριοποιήσαμε τις επιχειρηματικές στρατηγικές δίνοντας έμφαση στην έννοια των στόχων και στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών σχεδίων.

Κεφάλαιο 3ο : Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης

3.1 Εισαγωγή

Η οργανωτική δομή στη σύγχρονη επιχείρηση και ο καθορισμός της είναι από τις πιο σημαντικές και αναγκαίες φάσεις της οργάνωσης. Αφού η οργάνωση όλων των επιμέρους τμημάτων και της διοίκησης, οι διευθύνσεις και οι θέσεις εργασίας συντελούν στην επίτευξη των στόχων και των σκοπών που έχουν τεθεί. Η οργάνωση είναι αποτέλεσμα δομημένο και στηριζόμενο στην αλληλεπίδραση όλων των λειτουργικών μονάδων. Η οργανωτική δομή μιας σύγχρονης επιχείρησης έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά³⁶ τα όποια διέπουν την αποτελεσματική και ορθολογική της δράση.

Η οργανωτική δομή πρέπει:

- Να ανταποκρίνεται στους στόχους.
- Να εκφράζει τη διαθέσιμη εξουσία.
- Να ανταποκρίνεται στο περιβάλλον.
- Να λαμβάνει υπόψη της τις ικανότητες των ατόμων.
- Να αναθέτει εξουσία.
- Να προσδιορίζει τις δραστηριότητες.

Τα οργανογράμματα δείχνουν, τις θέσεις, τις ιεραρχίες και τις μεταξύ τους σχέσεις. Δηλαδή, ποια είναι η προϊστάμενη ομάδα θέσεων και ποιες θέσεις αναφέρονται σε αυτή, τη φύση της εργασίας κάθε θέσης, τη μορφή τμηματοποίησης, και τον αριθμό των ιεραρχικών βαθμίδων.³⁷

36 Κέφης, Β. (2005) «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 104

37 Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπύλιας «Το Οικονομικόν», σ. 103-104

Επιπλέον, τα οργανογράμματα εμφανίζουν με πιο εύκολο αλλά και κατανοητό τρόπο την οργάνωση μιας επιχείρησης, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα για εύκολη σύγκριση σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου³⁸. Επίσης είναι ένα από τα πλέον χρησιμότερα εργαλεία της διοίκησης καθώς μελετώντας τα παρατηρούν την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και τη βελτίωσή της έτσι ώστε να εξασφαλίζεται αμεσότητα και αποτελεσματικότητα.

Το πρώτο, ερώτημα στο οποίο πρέπει να δώσουν απάντηση τα μέλη της διοίκησης είναι το πως θα οργανωθούν οι εργασίες στις οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης όπως είναι : οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας, στις οποίες κατανέμεται το έργο που απαιτείται να ολοκληρωθεί, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέση η επιχείρηση.

Η επιχειρησιακή δομή είναι το θεμέλιο στο οποίο θα τοποθετηθούν οι λειτουργίες, που θα εξασφαλίσουν την υλοποίηση της επιχειρησιακής αποστολής. Η κεντρική ιδέα που βασίζεται η οργάνωση είναι, η γενική αρχή της κατανομής εργασίας και εξειδίκευσης.³⁹

3.2 Σύνθεση γραμμικής και επιτελικής εξουσίας

Η γραμμική εξουσία δίνει στην διοίκηση το δικαίωμα να κατευθύνει στην εργασία κάποιου εργαζομένου. Πρόκειται για τη σχέση εξουσίας μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου που εκτείνεται από την κορυφή του οργανισμού ως τη χαμηλότερη βαθμίδα. Η διοίκηση έχει το δικαίωμα να κατευθύνει το έργο των υφισταμένων και να λαμβάνει ορισμένες αποφάσεις χωρίς να συμβουλευεται κανέναν. Βέβαια κάθε προϊστάμενος υπόκειται στον έλεγχο του ανωτέρου του.

Καθώς οι οργανισμοί αναπτύσσονται, οι μάνατζερ γραμμής σταματούν να διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο και την εμπειρία τους, για να διεκπεραιώσουν αποτελεσματικά το έργο τους. Συμπερασματικά, η επιτελική εξουσία περιλαμβάνει όλες τις θέσεις εκείνες που έχουν δημιουργηθεί για την παροχή υποστήριξης και συμβουλών σε όσους βρίσκονται στη γραμμική εξουσία.⁴⁰

38 Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη Μηχανοργάνωση», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 45-46

Η γραμμική και επιτελική εξουσία, συγκροτούν την επιχειρησιακή δομή. Όπου ο κορμός της επιχείρησης αποτελείται από τη γραμμική εξουσία και με προσδιορισμένες αρμοδιότητες αποτελείται από την επιτελική εξουσία.

Το σύστημα της γραμμικής-επιτελικής διάρθρωσης⁴¹ παρέχει εξειδικευμένες γνώσεις, όπου αυτές απαιτούνται και ταυτόχρονα εξασφαλίζει την εφαρμογή της ενότητας της εντολής. Το σύστημα αυτό προκύπτει από τη συνδυαστική χρησιμοποίηση γραμμικών και επιτελικών στελεχών. Η γραμμική εξουσία μπορεί να υπάρξει χωρίς επιτελική, όμως η επιτελική εξουσία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τη γραμμική.

Με τη εφαρμογή της μεθόδου αυτής, περιορίζονται αρκετά από τα μειονεκτήματα των δυο μορφών από όταν αυτές εφαρμόζονται χωριστά ενώ παραλλήλως διατηρούνται τα πλεονεκτήματά τους.⁴² Για να αποφευχθούν τα πιθανά μειονεκτήματα από την ύπαρξη επιτελικής εξουσίας μέσα στο πλαίσιο γραμμικής είναι απαραίτητο:

- Να γίνεται σωστός και ακριβής προσδιορισμός των αναγκών στις επιτελικές θέσεις, γενικών και ειδικών καθηκόντων.
- Να επιλέγονται με αξιοκρατικά κριτήρια οι κατάλληλοι επιτελείς για κάθε επιτελική θέση.
- Οι συμβουλές των επιτελών να δίνονται διακριτικά στα διοικητικά στελέχη για να μη θίγονται και να φαίνεται ότι οι λαμβανόμενες αποφάσεις είναι δικές τους.
- Να είναι ξεκάθαρες οι αρμοδιότητες των διοικητικών και των επιτελικών θέσεων, ώστε να μη δημιουργούνται συγχύσεις και συγκρούσεις, η ανώτατη διοικητική θέση πρέπει να παρακολουθεί τις δραστηριότητες όλων των στελεχών τον περιορισμό των συνεπειών από τις συγκρούσεις και την αποτροπή της επανάληψής τους.

41 Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σελ. 260- 261

42 Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν», σελ. 161-162

3.3 Κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων στα τμήματα

Η συγκεκριμένη διάκριση του έργου της επιχείρησης σε τμήματα γίνεται με βάση τις ομοειδείς μεταξύ τους δραστηριότητες. Έτσι υπάρχει το τμήμα διοίκησης, το τμήμα λογιστηρίου, το τμήμα προμηθειών κ.λ.π..

Κάθε τμήμα διαθέτει τα δικά του μέσα παραγωγής και εκτέλεσης των εργασιών, συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα, ώστε να μην δημιουργούνται κενά, ενώ επιδιώκει να παρουσιάζει, κάθε φορά την μεγαλύτερη και καλύτερη εκτέλεση έργου. Το τμήμα διοίκησης υποβοηθείται από τις διοικητικές υπηρεσίες, που έχουν κατανεμηθεί στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.⁴³

Τα κυριότερα τμήματα μιας μεγάλης και σύγχρονης επιχείρησης είναι τα εξής:

- Το τμήμα Διοικητικού
- Το τμήμα Προσωπικού
- Το τμήμα Λογιστηρίου
- Το τμήμα Προμηθειών
- Το τμήμα Πωλήσεων
- Το τμήμα Μεταφορών
- Το τμήμα Παραγωγής
- Το τμήμα Μελετών και Ανάπτυξης
- Το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων

Μέσα σε κάθε τμήμα διεξάγονται όλες οι εργασίες είτε τεχνικές, είτε διοικητικές. Το έργο και οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος θα αναλυθούν παρακάτω.

3.4 Τμήμα Διοικητικού

Στο τμήμα διοικητικού συγκεντρώνονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και καθορίζονται όλες οι οδηγίες για κάθε τμήμα. Παρακολουθεί τη λειτουργία των άλλων τμημάτων και συντονίζει τις δραστηριότητες τους επιδιώκοντας να τις βελτιώνει συνεχώς.

Στο τμήμα Διοικητικού η πληροφορική, έδωσε νέα διάσταση σ' ολόκληρο το τμήμα εφοδιάζοντάς το με νέα καθήκοντα και υψηλότερους στόχους.

Πρέπει συνεπώς το τμήμα Διοικητικού να είναι στελεχωμένο με κατάλληλο έμπυχο υλικό υψηλής μόρφωσης και ειδίκευσης και με ιδιαίτερες ικανότητες. Τα προβλήματα, που αντιμετωπίζει το τμήμα Διοικητικού, απαιτούν συνδυασμό επιστημονικών γνώσεων πολλών επιστημών.

Τα στελέχη, τα οποία θα εργαστούν στο τμήμα Διοικητικού, εκτός από τις συνηθισμένες εργασίες του τμήματος, όπως σύνταξη εγγράφων, διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων κτλ., οφείλουν ακόμη να γνωρίζουν προγραμματισμό και οργάνωση, να έχουν ηγετικά προσόντα και να μπορούν να ελέγχουν την παρεχόμενη εργασία και το επιτελούμενο έργο σε όλες του τις φάσεις, γιατί θα κληθούν να προσφέρουν κυρίως τις υπηρεσίες στους τομείς αυτούς, στη διεύθυνση και στον έλεγχο.

Ο προγραμματισμός αποτελεί τον κυριότερο στόχο και την βασικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Καθορίζει τα αποτελέσματα, που πρέπει να επιτευχθούν μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα και τον τρόπο και τα μέσα, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν.

43 Johnson, G./ Scholes, K./ Whittington, R., Πρόλογος και επιμέλεια Κωνσταντόπουλος, Ν., Μετάφραση Νικολάου, Ηρώ (2011) «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ. 415

Η οργάνωση καθορίζει το πως κατανέμεται όλο το έργο, που προγραμματίζει να επιτύχει η επιχείρηση μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα. Ειδικότερα η οργάνωση καθορίζει ποια τμήματα θα δημιουργηθούν, πως θα στελεχωθούν, ποιες θα είναι οι αρμοδιότητες και ποιές οι υποχρεώσεις κάθε τμήματος του κτλ. Όλα τα θέματα αυτά επεξεργάζεται η διοίκηση, η οποία αναλαμβάνει και την υλοποίησή τους.

Η διεύθυνση ασκείται από τα στελέχη της διοίκησης και αποβλέπει να βοηθήσει τους εργαζομένους να εκτελέσουν σωστά το έργο που έχουν αναλάβει. Κάθε προϊστάμενος είτε είναι γενικός διευθυντής είτε απλός εργοδηγός, πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο, να συνεργάζεται μαζί του αναπτύσσοντας καλές εσωτερικές δημόσιες σχέσεις, να τον καθοδηγεί σωστά, να τον σέβεται και να τον παρακινεί στην εκτέλεση του έργου του.

Ο έλεγχος σκοπό έχει να προσδιορίσει και να αξιολογήσει τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα. Είναι απαραίτητος, γιατί πρέπει να διαπιστωθεί, εάν οι στόχοι, οι οποίοι έχουν τεθεί, επιτεύχθηκαν και μέχρι ποιο βαθμό. Εξετάζεται, εάν παράχθηκε το προϊόν, ποια ποσότητα και ποιότητα, σε πόσο χρόνο, με ποιες προδιαγραφές και σε ποιο κόστος.

Για να επιτευχθεί πλήρως ο έλεγχος, πρέπει η επιχείρηση να διαθέτει άρτιο σύστημα πληροφορικής και να δίδει πληροφορίες καθέτως και οριζοντίως μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και κλιμακίων της επιχείρησης.

Από όλα αυτά, που αναφέρθηκαν πιο πάνω, προκύπτει ότι ο Διευθυντής του τμήματος Διοικητικού πρέπει να έχει επιστημονική κατάρτιση, πολύχρονη πείρα και πολλές διοικητικές ικανότητες, για να μπορεί να παρακολουθεί και να συμβουλεύει τους προϊστάμενους των άλλων τμημάτων.

Εάν η επιχείρηση είναι μικρή, στα καθήκοντα του τμήματος της διοίκησης περιλαμβάνονται και τα εξής: Η φροντίδα για την στέγαση των υπηρεσιών της επιχείρησης, η προμήθεια του μηχανικού εξοπλισμού και η συντήρησή του, η πρόσληψη του προσωπικού, η διακίνηση της αλληλογραφίας, η τήρηση αρχείου κτλ. Σε αντίθετη περίπτωση εάν η επιχείρηση είναι μεγάλη, οι πιο πάνω εργασίες ανατίθεται σε εξειδικευμένο τομέα ή τμήμα.

3.5 Τμήμα Προσωπικού

Στις μικρές επιχειρήσεις η πρόσληψη του προσωπικού και η παρακολούθηση του, όσον αφορά το χρόνο εργασίας του, την απόδοση του, τις αποδοχές του, τις προαγωγές του, τα επιδόματα, τις άδειες κτλ. γίνονται και ενεργούνται κατευθείαν από το τμήμα διοικητικού.

Στις μεγάλες όμως επιχειρήσεις και στις καλά οργανωμένες η πρόσληψη του προσωπικού και η παρακολούθηση του γίνεται από ειδικό τμήμα, το τμήμα προσωπικού, το οποίο λειτουργεί ανεξάρτητα από τα άλλα τμήματα και το οποίο είναι επιφορτισμένο με τα εξής καθήκοντα και αρμοδιότητες:

(α) Καθορίζει ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού το προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων.

(β) Προσλαμβάνει το απαραίτητο εργατοϋπαλληλικό προσωπικό σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και την εργατική νομοθεσία.

(γ) Εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες παροχής εργασίας.

(δ) Παρακολουθεί την παρεχόμενη εργασία από κάθε εργαζόμενο και καθορίζει ανάλογα το ύψος των αποδοχών σύμφωνα πάντοτε με τις συλλογικές συμβάσεις.

(ε) Φροντίζει για τη δημιουργία και τη διατήρηση καλών εργατικών σχέσεων με τους εργαζομένους.

(στ) Εισηγείται την παροχή αδειών, επιδομάτων, όπως οικογενειακών, μητρότητας, ασθένειας κτλ.

(ζ) Μεριμνά για την μετεκπαίδευση των πλέον ικανών και εργατικών υπαλλήλων και την προώθηση τους σε ανώτερα υπαλληλικά κλιμάκια.

Οι υπάλληλοι συνεπώς, που εργάζονται στο τμήμα προσωπικού, οφείλουν να παρακολουθούν όλους ανεξαιρέτως τους εργαζομένους σ' όλα τα τμήματα της επιχείρησης, να ελέγχουν τις μεταβολές τους και να προβαίνουν στη χορήγησή τους.

Τα στοιχεία αυτά λαμβάνουν οι υπάλληλοι του τμήματος προσωπικού από ορισμένα βιβλία και στοιχεία, τα οποία οφείλουν να τηρούν και να ενημερώνουν οι ίδιοι ή οι εργαζόμενοι και τα οποία είναι:

- Η κάρτα υπαλλήλου, στην οποία καταχωρούνται όλα τα στοιχεία του εργαζομένου και οι μεταβολές του.
- Η κάρτα εισόδου και εξόδου περιέχει τον αύξοντα αριθμό του εργαζομένου και τα στοιχεία του. Ενημερώνεται αυτομάτως κατά την είσοδο και έξοδο από τον ίδιο τον εργαζόμενο, ελέγχεται κατ' αυτόν τον τρόπο ο πραγματικός χρόνος εργασίας του εργαζομένου. Είναι δυνατόν να αντικαθίσταται και με βιβλίο εισόδου και εξόδου, στο οποίο υπογράφει ο εργαζόμενος σημειώνοντας και την ώρα της άφιξης και αποχώρησης από την εταιρία του.
- Η κάρτα ωρών εργασίας χρησιμεύει για να ελέγχεται η απόδοση του εργαζομένου σε ωριαία βάση, να υπολογίζεται η αμοιβή του και να εξάγονται στατιστικά στοιχεία για το κόστος της παραγωγής και οι μισθοδοτικές καταστάσεις συντάσσονται από το τμήμα προσωπικού .

Η μισθοδοτική κατάσταση των υπαλλήλων περιέχει τις εξής στήλες: Τον αύξοντα αριθμό, το ονοματεπώνυμο του υπαλλήλου, το βασικό μισθό, τα επιδόματα, το σύνολο των ακαθαρίστων αποδοχών, τις κρατήσεις (Ε.Φ.Κ.Α, Φ.Μ.Υ., Ασφαλιστικά Ταμεία κτλ.) το σύνολο των κρατήσεων, τις καθαρές αποδοχές, τις προκαταβολές, εάν υπάρχουν, το καθαρό πληρωτέο ποσό και τις υπογραφές των δικαιούχων.

Η σπουδαιότητα του τμήματος αυτού φαίνεται εξάλλου από το γεγονός ότι έχουν οργανωθεί ειδικοί κλάδοι σπουδών, όπως η ψυχολογία της εργασίας, κλπ. Αλλά επίσης έχουν διαμορφωθεί και ειδικές τεχνικές συμπεριφοράς, όπως οι λεγόμενες “βιομηχανικές σχέσεις”.⁴⁴

3.6 Τμήμα Λογιστηρίου

Το τμήμα λογιστηρίου αποτελεί την αφετηρία κάθε οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησης. Δίνει ανά πάσα ώρα και στιγμή πολύτιμες πληροφορίες, που είναι απαραίτητες τόσο για τον καθορισμό της μετέπειτα δράσης της επιχείρησης όσο και για τη διενέργεια οιουδήποτε ελέγχου. Το σύνολο των ενδιαφερομένων που περιλαμβάνει τους εν δυνάμει μετόχους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους καταναλωτές, τους εργαζόμενους, τα στελέχη αλλά και το ευρύ κοινό, στρέφουν όλοι το ενδιαφέρον τους στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης όπως και στο εάν θα καταφέρει να είναι κερδοφόρα και αποτελεσματική στο παρόν αλλά και μελλοντικά.⁴⁵ Οι απαραίτητες αυτές πληροφορίες δίνονται από το τμήμα του λογιστηρίου.

Στο λογιστήριο επιτυγχάνονται οι παρακάτω στόχοι:

(α) Προσδιορίζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης σε μια δεδομένη στιγμή, δηλαδή το Ενεργητικό, το Παθητικό και η Καθαρή Περιουσία.

(β) Παρακολουθούνται οι μεταβολές, που συμβαίνουν στα περιουσιακά στοιχεία της οικονομικής μονάδας

44 Πομόνης, Ν. (2002) «Η Οικονομική της Επιχείρησης: η συγκρότηση, η λειτουργία, η οργάνωση και η εποπτεία της επιχείρησης», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σ. 103

45 Williams, K./Johnson, B., M., Εισαγωγή και επιμέλεια Κέρφης, Β. (2005) «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ: Ένας Πρακτικός Οδηγός Ανάπτυξης», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σελ. 337-338

(γ) Καθορίζονται τα οικονομικά αποτελέσματα σε ορισμένη χρονική περίοδο και οι πηγές προέλευσής τους.

(δ) Ελέγχονται οι δαπάνες, που γίνονται προς οιαδήποτε κατεύθυνση.

(ε) Παρακολουθείται διαχείριση των χρημάτων.

(στ) Ανοίγονται νέοι ορίζοντες για τη μετέπειτα δράση της επιχείρησης.

Για την επίτευξη των σκοπών αυτών το Λογιστήριο τηρεί τα εξής λογιστικά βιβλία και έντυπα. Ως λογιστικά ορίζονται όσα βιβλία είναι αναγκαία για να πραγματοποιείται και να καλύπτεται το λογιστικό κύκλωμα με βάση τη λογιστική μέθοδο.⁴⁶

Στη προκειμένη περίπτωση απαιτείται η τήρηση των παρακάτω:

- * Το Ημερολόγιο, στο οποίο καταχωρούνται όλες οι οικονομικές πράξεις της επιχείρησης κατά χρονολογική σειρά.
- * Το βιβλίο Απογραφών και Ισολογισμών: Μια φορά τουλάχιστον το χρόνο συντάσσεται απογραφή των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, του ενεργητικού, του παθητικού και της καθαρής περιουσίας και καταχωρείται στο βιβλίο Απογραφών και Ισολογισμών. Στο ίδιο βιβλίο καταχωρούνται και οι ισολογισμοί.
- * Το Γενικό καθολικό, όπως λέγεται, το οποίο συντάσσεται με βάση το ημερολόγιο και τα ποσά γράφονται κατά τους λογαριασμούς.
- * Τα Αναλυτικά Καθολικά λογαριασμών, τα οποία τηρούνται συνήθως σε καρτέλες.
- * Το βιβλίο Ταμείου, στο οποίο καταχωρούνται οι εισπράξεις με βάση τα γραμμάτια εισπραξής και οι πληρωμές με βάση τα εντάλματα πληρωμής και με το οποίο ελέγχεται ο ταμίας της επιχείρησης.
- * Για κάθε εισπραξη, το λογιστήριο οφείλει να εκδίδει γραμμάτιο εισπραξής με τρία αντίτυπα. Το πρώτο δίδεται σ' αυτόν, που πληρώνει, το δεύτερο προορίζεται για τον ταμία και το τρίτο παραμένει στο

46 Πομόνης, Ν. (2002) «Η Οικονομική της Επιχείρησης: η συγκρότηση, η λειτουργία, η οργάνωση και η εποπτεία της επιχείρησης», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σ. 308

στέλεχος. Κάθε γραμμάτιο είσπραξης περιέχει τον αύξοντα αριθμό, την αιτιολογία είσπραξης, το ποσό ολογράφως και αριθμητικώς και την υπογραφή του προϊσταμένου του λογιστηρίου. Για κάθε πληρωμή, εκδίδεται από το λογιστήριο με βάση το τιμολόγιο ή τη φορτωτική ή τη μισθοδοτική κατάσταση κτλ. ένταλμα πληρωμής, με το οποίο δίδεται εντολή στον ταμία να πληρώσει ορισμένο χρηματικό ποσό. Χωρίς ένταλμα πληρωμής ο ταμίας δεν ενεργεί καμία πληρωμή. Το ένταλμα πληρωμής περιέχει τα ίδια στοιχεία, όπως το γραμμάτιο είσπραξης και εκδίδεται κατά τον ίδιο τρόπο.

Ο ταμίας δεν διαχειρίζεται μόνο χρήματα, αλλά και τραπεζικές επιταγές, χαρτόσημα, έντυπα συναλλαγματικών και γραμματίων σε διαταγή και συμπληρωμένες συναλλαγματικές και γραμμάτια σε διαταγή.

Οι επιταγές είναι χρήμα, γιατί είναι πληρωτέες πάντοτε «εν όψει» και εξοφλούνται αμέσως από την τράπεζα, εκτός αν δεν υπάρχει πρόβλεψη από τον οφειλέτη. Κατά τη συμφωνία ταμείου σε κάθε κλείσιμο ταμείου ο ταμίας υπολογίζει τις επιταγές ως χρήμα. Επίσης ως χρήμα υπολογίζονται και τα ένσημα και τα έντυπα συναλλαγματικών και γραμματίων σε διαταγή, ανάλογα με την αξία του ενσωματωμένου χαρτοσήμου.

Σήμερα η χρησιμοποίηση των επιταγών έχει ελαττωθεί καθώς τη θέση της επιταγής έχουν πάρει οι τραπεζικές καταθέσεις. Όλες σχεδόν οι σοβαρές πληρωμές γίνονται με επιταγή για λόγους ασφάλειας, ταχύτητας και υπολογισμού του τόκου.

Ο ταμίας μετά τη 'συμφωνία ταμείου' καταθέτει στην τράπεζα τα χρήματα, που εισπράττει όλη την ημέρα και μάλιστα στη νυκτερινή θυρίδα της, ενώ πολλές πληρωμές κατά τη διάρκεια της ημέρας ενεργεί με επιταγές, που υπογράφονται από τον ίδιο τον διευθυντή της επιχείρησης. Αναφέρεται στον Οικονομικό Διευθυντή⁴⁷, οφείλει να τον ενημερώνει για την πορεία της επιχείρησης, και εφαρμόζει τις πιο οικονομικές τεχνικές της λογιστικής εργασίας.

3.7 Τμήμα Προμηθειών

Ασχολία του τμήματος προμηθειών είναι να προβλέπει και να προλαμβάνει τις ελλείψεις της επιχείρησης σε πρώτες ύλες, σε άλλα υλικά, σε έτοιμα προϊόντα και υπηρεσίες και να εφοδιάζει τα τμήματα εγκαίρως, για να συνεχίζουν την παραγωγική τους διαδικασία. Με το σύστημα της οριζόντιας πληροφόρησης οι προϊστάμενοι των τμημάτων της επιχείρησης ενημερώνουν το τμήμα προμηθειών σχετικά με τις ελλείψεις που παρουσιάζονται. Ο κάθε προϊστάμενος συμπληρώνει έντυπη εντολή για τις ελλείψεις του τμήματος του, την οποία δίδει στο τμήμα προμηθειών.

Το τμήμα προμηθειών με βάση τις εντολές, που λαμβάνει, προβαίνει στις εξής ενέργειες:

(α) Απευθύνεται προς τους προμηθευτές εκείνους, που μπορούν να του προμηθεύσουν το προϊόν και τους ζητά τους όρους πώλησης καθορίζοντας τις προδιαγραφές του προϊόντος, την ποσότητα, την ποιότητα, το χρόνο παράδοσης κτλ.

(β) Συγκεντρώνει τις προσφορές και επιλέγει τις πιο συμφέρουσες από άποψη τιμής, ποιότητας, χρόνου παράδοσης, τρόπου αποστολής κτλ.

(γ) Αποστέλλει την παραγγελία στον προμηθευτή, που επέλεξε και αντίγραφο αυτής στο τμήμα, που ενδιαφέρεται και άλλο στο λογιστήριο, για να γνωρίζει τις υποχρεώσεις του.

Το τμήμα προμηθειών είναι υπεύθυνο για την παραλαβή και τον έλεγχο εκτέλεσης της παραγγελίας. Ο έλεγχος αρχικά σχετίζεται με τα έγγραφα, που συνοδεύουν τα εμπορεύματα, δηλαδή το δελτίο αποστολής, το τιμολόγιο, τη φορτωτική, κτλ., εάν υπάρχουν όλα και έχουν συνταχθεί σύμφωνα με τους προβλεπόμενους νόμους. Στη συνέχεια γίνεται η επαλήθευση των ποσοτήτων και των ποσών του τιμολογίου – δελτίου αποστολής. Επαληθεύεται η τιμή τιμολόγησης με την συμφωνηθείσα τιμή οικονομικής προσφοράς.

Ο έλεγχος της ποσότητας γίνεται με το ζύγισμα ή το μέτρημα. Εάν διαπιστωθούν διαφορές, ζητείται από τον προμηθευτή να του χορηγηθεί πιστωτικό σημείωμα για τα ελλείποντα και την αξία τους.

47 Πομόνης, Ν. (2002) «Η Οικονομική της Επιχείρησης: η συγκρότηση, η λειτουργία, η οργάνωση και η εποπτεία της επιχείρησης», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σ. 96

Ο έλεγχος της ποιότητας γίνεται από πρόσωπα με ειδικές γνώσεις και πείρα. Εάν βρεθούν ποιοτικά κατώτερα, ζητείται ή να επιστραφούν τα εμπορεύματα ως ακατάλληλα ή να χορηγηθεί μια ορισμένη έκπτωση με την έκδοση πιστωτικού σημειώματος ή με τη σημείωση της έκπτωσης στο επόμενο τιμολόγιο.

Όταν οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπηρεσίες από ελεύθερους επαγγελματίες, οφείλουν για κάθε αμοιβή, να ζητούν τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών. Το τιμολόγιο αυτό είναι το ίδιο, όπως και το τιμολόγιο πώλησης, με τη διαφορά ότι στη στήλη, που υπάρχει η ένδειξη 'είδος εμπορεύματος', αναγράφεται το είδος της παρεχόμενης εργασίας. Το τιμολόγιο μετά τον έλεγχο από το τμήμα προμηθειών αποστέλλεται στο λογιστήριο για να καταχωρηθεί στα βιβλία.

3.8 Τμήμα Πωλήσεων

Η επιχείρηση θεωρεί το τμήμα πωλήσεων ως τον κύριο στόχο της, γιατί από το συγκεκριμένο τμήμα εξαρτώνται τόσο η διεύρυνση των πωλήσεων της και κατ' επέκταση η αύξηση των κερδών της και η οικονομική της άνοδος. Έτσι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να οργανώσουν το τμήμα πωλήσεων, με τέτοιο τρόπο ώστε να αποδώσει περισσότερο. Συνεπώς, το τμήμα πωλήσεων είναι ένα από τα πιο νευραλγικά τμήματα των επιχειρήσεων. Κινείται σύμφωνα με τον στρατηγικό σχεδιασμό με απώτερο σκοπό να αυξάνει συνεχώς το μερίδιο αγοράς.

Η σωστή οργάνωση του τμήματος των πωλήσεων πρέπει να ακολουθήσει απαραίτητως τα εξής στάδια ⁴⁸:

(α) Κατάρτιση του προγράμματος: Η κατάρτιση του προγράμματος πωλήσεων γίνεται με βάση την επιστημονική ή την εμπειρική μέθοδο. Κατά την επιστημονική μέθοδο αντλούνται στοιχεία από τις πωλήσεις των προηγούμενων ετών από τα στατιστικά δεδομένα, η ανάλυση της αγοράς και οι γενικές οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Κατά την εμπειρική μέθοδο λαμβάνονται

υπόψη οι προβλέψεις, που κάνουν οι πωλητές της επιχείρησης, οι αντιπρόσωποι και οι πρατηριούχοι, οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους αγοραστές και πληροφορούνται από τις επιθυμίες τους. Οι προβλέψεις αυτές καταχωρούνται συστηματικά και προκύπτει η συνισταμένη των προβλέψεων.

Οποιαδήποτε κι αν είναι η μέθοδος, την οποία θα ακολουθήσει το τμήμα πωλήσεων, οφείλει να πραγματοποιήσει σωστές προβλέψεις. Η υπερβολική αισιόδοξη πρόβλεψη μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην υπερπαραγωγή, στη δημιουργία μεγάλων αποθεμάτων και σε στενότητα μετρητών. Όπως και η υπερβολικά απαισιόδοξη πρόβλεψη μπορεί να φέρει τα αντίθετα αποτελέσματα.

Για το λόγο αυτό οι δημιουργοί του προγράμματος των πωλήσεων πρέπει να είναι προσεκτικοί, γνώστες της αγοράς, να χρησιμοποιούν και τις δύο μεθόδους, να ανατρέχουν δηλαδή στα στατιστικά δεδομένα των προηγούμενων ετών, να αναλύουν την αγορά και τις οικονομικές συνθήκες, αλλά να λαμβάνουν υπόψη τους και τις προβλέψεις των αντιπροσώπων κτλ. και να αποφασίζουν με βάση την ψυχρή λογική και όχι το συναισθηματισμό. Το τελικό πρόγραμμα υποβάλλεται στη διεύθυνση της επιχείρησης για έγκριση και υλοποίηση.

(β) Η υλοποίηση του προγράμματος των πωλήσεων: επιτυγχάνεται με τους πωλητές, τους εμπορικούς αντιπροσώπους, τους πράκτορες κτλ., οι οποίοι είτε επισκέπτονται τον πελάτη και λαμβάνουν παραγγελίες, είτε ο πελάτης αποστέλλει την παραγγελία του.

Η αποστολή παραγγελίας από τον πελάτη με εντολή παραγγελίας ή με επιστολή ανάθεσης παραγγελίας ή με e-mail ή με τηλεφωνική συνδιάλεξη. Στις δύο τελευταίες περιπτώσεις πρέπει να ακολουθήσει επιβεβαιωτική επιστολή, στην οποία να επαναλαμβάνονται οι όροι, που συμφωνήθηκαν και να διευκρινίζονται πολλές λεπτομέρειες.

Όταν το τμήμα πωλήσεων λάβει μια παραγγελία, αρχικά πρέπει να ελέγξει, εάν υπάρχουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία, επωνυμία και η διεύθυνση του πελάτη, το είδος, η ποσότητα, του εμπορεύματος, ο τρόπος και ο χρόνος αποστολής, ο χρόνος και ο τρόπος πληρωμής κτλ.

Εάν η παραγγελία είναι με πίστωση, διενεργείται έλεγχος για την πιστοληπτική ικανότητα του πελάτη. Εξετάζεται, εάν υπάρχει περιθώριο να του χορηγηθεί η ζητούμενη πίστωση της νέας παραγγελίας ή έχει εξαντληθεί. Οι επιχειρήσεις χορηγούν πίστωση σε κάθε πελάτη μέχρις ορισμένο ύψος. Προστίθεται στο χρεωστικό υπόλοιπο του ανοικτού λογαριασμού του πελάτη.

Εξετάζεται ιδιαίτερα και λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η διαμαρτύρηση επιταγών στο παρελθόν και η έκδοση επιταγών χωρίς αντίκρισμα. Εάν ο πελάτης είναι νέος και δεν υπάρχουν στοιχεία στην επιχείρηση, ζητούνται πληροφορίες για τη χορήγηση της πίστωσης από τις τράπεζες, με τις οποίες συναλλάσσεται.

Μετά τη διαπίστωση της φερεγγυότητας, εκτός εάν η πώληση γίνεται τοις μετρητοίς, εξετάζεται η διαθεσιμότητα του stock στην αποθήκη από το εμπόρευμα που έχει ζητηθεί. Ο έλεγχος αυτός είναι σχετικά εύκολος, γιατί το τμήμα ενημερώνεται τακτικά, διαφορετικά πρέπει να απευθυνθεί στον αποθηκάριο.

Εάν δεν υπάρχει αρκετό stock στην αποθήκη και η παραγγελία δεν μπορεί να εκτελεστεί αμέσως, ειδοποιείται για την καθυστέρηση ο πελάτης και η παραγγελία τίθεται στο φάκελο προς ενέργεια. Εάν αποφασιστεί η εκτέλεση της παραγγελίας, ξεχωρίζονται τα εμπορεύματα, που είναι για αποστολή, εκδίδεται το τιμολόγιο και τα άλλα σχετικά έγγραφα, όπως δελτίο αποστολής, συσκευάζονται τα εμπορεύματα και αποστέλλονται. Στο τιμολόγιο αναγράφεται και η έκπτωση, εάν υπάρχει, για έκπτωση χορηγείται, όταν η πώληση γίνεται τοις μετρητοίς ή σε παλιό και τακτικό πελάτη ή σε νέο πελάτη, για να τον προσελκύσει ή όταν η πώληση αφορά μεγάλες ποσότητες.

(γ) Η φροντίδα για την είσπραξη των απαιτήσεων: πρέπει να τηρούνται τα εξής βιβλία και στοιχεία:

48 Οφάκογλου Γ., Pharma Journal, «Πως ενεργεί το τμήμα πωλήσεων σε περιόδους κρίσεων;», Ιστοσελίδα:

<http://pmjournal.gr/sales-department-crisis-period/>, 20/9/2015

- * Το ημερολόγιο πωλήσεων
- * Τις καρτέλες πελατών

Κατά τακτά χρονικά διαστήματα αποστέλλει σε κάθε πελάτη την καρτέλα του, για επαλήθευση του υπολοίπου και υπενθύμιση για την εξόφληση. Η εξόφληση των απαιτήσεων αποτελεί αρκετά σοβαρό και δύσκολο πρόβλημα για την επιχείρηση, ενώ ελλοχεύει ο κίνδυνος να χαθεί εντελώς από ανεπίδεκτους είσπραξης χρεώστες. Η όχληση πρέπει να γίνεται πάντοτε με ευγενικό τρόπο.

(δ) Η εξαγωγή στατιστικών στοιχείων: για τις πωλήσεις γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα, οπότε συντάσσονται πίνακες πωληθέντων εμπορευμάτων κατά είδος, ποιότητα, ποσότητα και αξία. Οι πίνακες αυτοί χρησιμεύουν για να αντλούνται στοιχεία για τον προγραμματισμό του επόμενου ή και των επομένων ετών.

Συγκρίνονται τα μηνιαία ή τριμηνιαία στοιχεία του τρέχοντος έτους με τα αντίστοιχα του προηγούμενου έτους και από τις αποκλίσεις, προκύπτουν αξιολογα συμπεράσματα για τη μετέπειτα δράση της επιχείρησης.

Στατιστικοί πίνακες συντάσσονται πέρα από το σύνολο των πωλήσεων, αλλά και χωριστά για τις πωλήσεις με πίστωση και για τις εισπράξεις από απαιτήσεις πωλήσεων. Εάν οι πωλήσεις με πίστωση είναι μεγαλύτερες, κινδυνεύει η επιχείρηση να βρεθεί με το κεφάλαιο της διασκορπισμένο στα χέρια των πελατών της, χωρίς να μπορεί να το αξιοποιήσει η ίδια και με κίνδυνο να χαθεί ένα μέρος του. Πρέπει πάντοτε να φροντίζει, οι εισπράξεις από απαιτήσεις πωλήσεων να είναι μεγαλύτερες από τις πωλήσεις με πίστωση μέσα στο ίδιο χρονικό διάστημα ή να μην απέχουν πολύ.

3.9 Τμήμα Μελετών και ανάπτυξης

Η εξάπλωση και η επέκταση της επιχείρησης, καθώς και η αύξηση των κερδών της, ώστε και να αποκτά μεγαλύτερη οικονομική αντοχή. Επίσης να εκσυγχρονίζεται και τα κέρδη της να αυξάνουν προοδευτικά και σταθερά κάθε επόμενο έτος, αποτελούν κάποιους από τους σημαντικούς στόχους της. Για την

επίτευξη των στόχων αυτών πρέπει συνεπώς να μελετά, να σχεδιάζει και να αποφασίζει, να απορρίπτει αποφάσεις και σχέδια, εάν βλέπει ότι είναι ασύμφορα.

Το έργο αυτό ανατίθεται στο τμήμα μελετών και ανάπτυξης, το οποίο είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη της επιχείρησης και μελετά την απόδοση των επενδύσεων, που πρόκειται να ενεργήσει η επιχείρηση. Επένδυση, εννοούμε την μετατροπή των κυκλοφορούντων κεφαλαίων σε νέα πάγια περιουσιακά στοιχεία όπως μηχανήματα και κτιριακές εγκαταστάσεις με σκοπό η επιχείρηση να αποδίδει μεγαλύτερο έργο και να αποκτά περισσότερο κέρδος.

Εάν μια επένδυση είναι συμφέρουσα ή όχι, θα το αποφασίσει το τμήμα μελετών και ανάπτυξης. Στο τμήμα αυτό ανήκουν ακόμη η οργάνωση της επιχείρησης και η εφαρμογή των μεθόδων εργασίας. Πρέπει η εργασία, να ελέγχεται ποιοτικά και ποσοτικά και να παρακολουθείται ότι παρουσιάζει συνεχώς μεγαλύτερη απόδοση.

Οι αποφάσεις του τμήματος αυτού μπορούν να αναφέρονται σε μικρές επενδύσεις ή σε μεγάλες επενδύσεις. Στην πρώτη περίπτωση μιλάμε για τακτική πολιτική των επενδύσεων, ενώ στη δεύτερη για στρατηγική πολιτική. Παράλληλα και η σύνταξη του προϋπολογισμού των επενδύσεων, ανήκει στο τμήμα αυτό. Οι δαπάνες, που καταβάλλονται για κάθε επένδυση, πρέπει να υπερκαλύπτονται σε ελάχιστο χρονικό διάστημα και να παρουσιάζουν και κέρδη ανάλογα με το μέγεθος της επένδυσης.

Συμπεραίνουμε ότι το προσωπικό του τμήματος αυτού πρέπει να έχει οργανωτικές ικανότητες, να γνωρίζει την αγορά των επενδύσεων και να μπορεί σωστά να προσδιορίζει τα αποτελέσματα μίας επένδυσης.

3.10 Τμήμα Παραγωγής

Παραγωγή είναι η δημιουργία χρησιμότητας ή η αύξηση της χρησιμότητας ήδη υφιστάμενων αγαθών.⁵¹ Παραγωγή επομένως ασκείται όχι μόνο από τις οικονομικές μονάδες του πρωτογενούς και του δευτερογενούς τομέα, αλλά και από αυτές που ασκούν εμπόριο και παρέχουν υπηρεσίες, δεδομένου ότι και

αυτών οι δραστηριότητες αποβλέπουν στην ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών.⁵²

Το τμήμα παραγωγής της επιχείρησης οργανώνεται και εφαρμόζεται πάντοτε η οικονομική αρχή, δηλαδή ότι με τα ολιγότερα μέσα να επιτυγχάνεται το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Στο τμήμα παραγωγής τίποτα δεν γίνεται, εάν πρώτα δεν έχει σχεδιαστεί και δεν προϋπολογιστεί. Οι υπάλληλοι, που θα εργαστούν στο τμήμα αυτό, πρέπει να έχουν όχι μόνο επιστημονική κατάρτιση αλλά και μεγάλη πείρα. Όλο το έργο του τμήματος της παραγωγής μπορούμε να πούμε ότι διαιρείται σε επί μέρους τμήματα εργασίας:

(α) *Στον προγραμματισμό*, κατά τον οποίο προσμετρούνται η ικανότητα παραγωγής του εργοστασίου, η προβλεπόμενη κατανάλωση, η καμπύλη ζήτησης, ο βαθμός χρήσης της τεχνολογίας και το άριστον της απόδοσης στην προγραμματισμένη οικονομία.

(β) *Στον προϋπολογισμό* των πρώτων και βοηθητικών υλών, των καυσίμων, σε σχέση με το έργο που παράγεται.

(γ) *Στην κοστολόγηση* του προϊόντος για τον προσδιορισμό της τιμής πώλησης.

(δ) *Στα χρονοδιαγράμματα* για τον εφοδιασμό των πρώτων και βοηθητικών υλών, των υλικών συσκευασίας και κυρίως της απασχόλησης του εργατικού δυναμικού.

(ε) *Στην παρακολούθηση του ρυθμού παραγωγής* και ενημέρωση της διεύθυνσης για κάθε απόκλιση από το πρόγραμμα. Για το πρόγραμμα του τμήματος παραγωγής ενημερώνονται όλα τα άλλα τμήματα και φυσικά η γενική διεύθυνση, για να βοηθήσουν στην αρτιότερη υλοποίηση του.

51 Ζευγαρίδη, Σπ. (1976) «Οργανωτική και Διοικητική των Εργοστασίων», Δεύτερο Μέρος, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, σ. 437

52 Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σελ. 317- 323

(στ) Στην κατάρτιση πινάκων αναλωσίμων υλικών και απασχόλησης εργατικού δυναμικού και μηχανών.

(ζ) Στην αύξηση της παραγωγικότητας, οφείλει συνεχώς να φροντίζει, να βρίσκει τρόπους βελτίωσης της παραγωγής αξιοποιώντας την απόδοση των συντελεστών της παραγωγής.

3.11 Τμήμα Δημοσίων σχέσεων

Το τμήμα δημοσίων σχέσεων έχει διπλό σκοπό. Αρχικά να προκαλέσει την προσοχή και την εμπιστοσύνη της κοινής γνώμης προς την επιχείρηση και τα προϊόντα της και να αυξήσει το γόητρο της. Ο δεύτερος σκοπός του τμήματος αυτού είναι να απευθύνεται προς το εξωτερικό και προς το εσωτερικό της επιχείρησης, έχουμε συνεπώς εξωτερικές και εσωτερικές δημόσιες σχέσεις.

Τα μέσα, που χρησιμοποιεί το τμήμα των δημοσίων σχέσεων, είναι η διαφήμιση, ο τύπος, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, οι εκθέσεις, τα περιοδικά της επιχείρησης κτλ. Συγκεκριμένα, οι δημόσιες σχέσεις περιλαμβάνουν δωρεές, χορηγίες διαφόρων εκδηλώσεων και αθλητικών διοργανώσεων.

Δημόσιες σχέσεις δεν είναι μόνο η ενημέρωση του κοινού για τα νέα προϊόντα, ή το προφίλ της επιχείρησης και στην εξασφάλιση αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, είναι κ η ενημέρωση της διοίκησης της επιχείρησης για τις προτιμήσεις και τις αδυναμίες της κοινής γνώμης. Οι δραστηριότητες των δημοσίων σχέσεων συναντώνται συνήθως στις μεγάλες επιχειρήσεις. Στις επιχειρήσεις που δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα, οι δραστηριότητες που αφορούν το πεδίο των δημοσίων σχέσεων εντάσσονται στο τμήμα Διοικητικού.⁵³

Οι δημόσιες σχέσεις προσπαθούν να αναπτύξουν πνεύμα εμπιστοσύνης, ώστε να εξασφαλιστεί η ομαλή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων παραγόντων προς όφελος της επιχείρησης και του συνόλου.

Οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος των δημοσίων σχέσεων είναι:

(α) Ερευνά τις διαθέσεις της κοινής γνώμης έναντι της επιχείρησης.

(β) Συγκεντρώνει τα στοιχεία από οποιαδήποτε πηγή, για να κατανοήσει τα προβλήματα, που ζητούν λύση.

(γ) Χαράζει την πολιτική, που θα ακολουθήσει, για τη λύση συγκεκριμένου προβλήματος.

(δ) Καταρτίζει τον προϋπολογισμό των δαπανών, που απαιτούνται για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

(ε) Εκτελεί το πρόγραμμα και από τη σωστή εκτέλεση του εξαρτάται η αξιοποίηση των δαπανών, που διατέθηκαν.

Δυστυχώς η αποτελεσματικότητα των ενεργειών του τμήματος των δημοσίων σχέσεων δεν είναι μετρήσιμο, καθώς η αντίδραση του κοινού σε μια ενέργεια των δημοσίων σχέσεων είναι απροσδιόριστη.

Οι αρχές των δημοσίων σχέσεων στηρίζονται στην ηθική, την εμπιστοσύνη και την επίτευξη θεμιτού έργου υπέρ της επιχείρησης και του κοινωνικού συνόλου.

3.12 Ο έλεγχος στα τμήματα

Ο έλεγχος ταυτίζεται σχεδόν με το δικαίωμα της εποπτείας και της πειθαρχίας, τόσο ώστε να θεωρείται σαν διαδικασία πειθαρχική που στοχεύει στην εύρυθμη λειτουργία βασιζόμενη στους κανόνες συμπεριφοράς. Ο έλεγχος είναι η διαδικασία που κατευθύνει τις δραστηριότητες στην πραγματοποίηση και επίτευξη του στόχου μέσα από καθιερωμένα πρότυπα.⁵⁴

Αναφέρουμε ενδεικτικά τι κυρίως ελέγχεται (γενικά) στην επιχείρηση κατά τομείς.⁵⁵

53 Πομόνης, Ν. (2002) «Η Οικονομική της Επιχείρησης: η συγκρότηση, η λειτουργία, η οργάνωση και η εποπτεία της επιχείρησης», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σ. 103-104

Ως προς το προσωπικό:

- η προσαρμογή όλων στην εργασία που εκτελούν
- η πληροφόρηση των εργαζομένων για τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης
- η εκτέλεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης
- η λειτουργία των επικοινωνιών
- η επίδραση στην παραγωγικότητα του προσωπικού μέσω διαφόρων κινήτρων
- τα αποτελέσματα της συμμετοχής εκπροσώπων του στη λήψη των αποφάσεων

Ως προς την παραγωγή:

- η πορεία του τεχνικού και οικονομικού σχεδιασμού της η ομαλή ροή της παραγωγικής διαδικασίας
- το επίπεδο των συνθηκών περιβάλλοντος της εργασίας
- η λειτουργία και η απόδοση των μηχανών
- η διαμόρφωση του κόστους παραγωγής
- Ως προς την ποιότητα των προϊόντων:
- η εφαρμογή του Management ολικής ποιότητας

54 Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη

55 Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks, σ. 274Μηχανοργάνωση»,

Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σ. 184

- η χρήση στατιστικής μεθόδου βάσει των δειγματοληψιών σε όλα τα στάδια παραγωγής

Ως προς το Marketing:

- για την έρευνα της αγοράς, ως προς τις προτιμήσεις και επιθυμίες των καταναλωτών
- για την προώθηση των πωλήσεων
- για τις πωλήσεις, η απόδοση των μεθόδων πώλησης, το επίπεδο των πωλητών
- για τις αγορές, οι συμπεριφορές των προμηθευτών

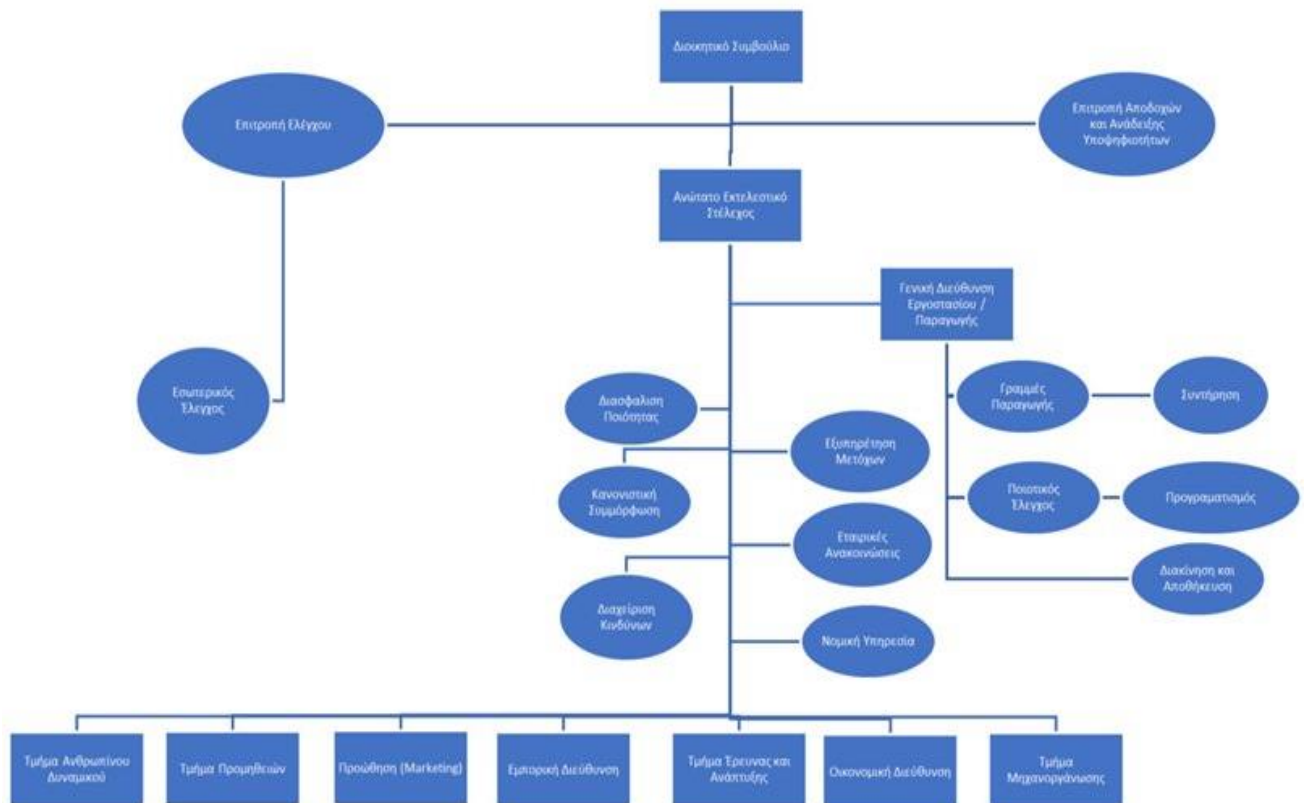
Ως προς τα αποθέματα:

- ο όγκος τους σε πρώτες ύλες και προϊόντα
- η ποιοτική τους σύνθεση

Ως προς τον χρηματοοικονομικό τομέα:

- η διάρθρωση της περιουσίας και των συνολικών κεφαλαίων
- οι προϋπολογισμοί εσόδων και εξόδων
- ο κύκλος εργασιών
- η ρευστότητα της επιχείρησης

Όλα τα παραπάνω αποτελούν το αντικείμενο της Ελεγκτικής. Εφαρμόζοντας ορισμένα ελεγκτικά πρότυπα και ελεγκτικές διαδικασίες, που περιλαμβάνουν τον προκαταρκτικό και τον τελικό έλεγχο.



Εικόνα 4 Ενδεικτικό Οργανόγραμμα Επιχείρησης

3.13 Ανακεφαλαίωση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο έγινε εκτενής αναφορά στην οργανωτική δομή της επιχείρησης καθώς αποτελεί βασικό πυλώνα της ανάπτυξης αλλά και της βιωσιμότητάς της. Αναλύθηκαν τα σημαντικότερα τμήματα της επιχείρησης όπως το τμήμα διοικητικού, προσωπικού, λογιστηρίου, προμηθειών, πωλήσεων, μελέτης και ανάπτυξης, το τμήμα παραγωγής και το τμήμα δημοσίων σχέσεων. Είδαμε τις αρμοδιότητες τους αλλά και το γιατί κάθε ένα είναι από μόνο του σημαντικό αλλά, χωρίς την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ τους δεν μπορούν να λειτουργήσουν και να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει.

Κεφάλαιο 4ο : Επιχειρηματική Απόδοση- Ανταγωνιστικότητα

4.1 Εισαγωγή

Μετά την ίδρυση της κάθε επιχείρησης πρέπει να εξυπηρετούνται οι σκοποί και οι στόχοι τους οποίους έχει ορίσει. Οι στόχοι μπορεί να είναι θεσμικοί ή και λειτουργικοί.

Η Επιχειρηματική Απόδοση μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο συντελεστής ο οποίος εκφράζει την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης σε σχέση με το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο μεγάλος συντελεστής απόδοσης σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει καλή λειτουργία , μπορεί δηλαδή να επιτύχει τους στόχους της πιο εύκολα. Στην πράξη όμως η επιχειρηματική απόδοση μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες. (Smith & Reece, 1999).

4.2 Αποτελεσματικότητα – Αποδοτικότητα και Απόδοση

Αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα να παραχθεί ένα επιθυμητό αποτέλεσμα (Wikipedia). Η αποτελεσματικότητα έχει να κάνει με τις συνέπειες και τα αποτελέσματα. Αποτελεί την επίτευξη των στόχων που είχαν αρχικά σχεδιαστεί. Η αποτελεσματικότητα σημαίνει σε ποιο βαθμό επιτυγχάνονται οι στόχοι. Σύμφωνα με τους Zaire και Dumont η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην έκταση με την οποία μια λειτουργία επιτυγχάνει τους στόχους της. Για αυτό κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ενός συστήματος μετρήσεων, ώστε να είναι δυνατές οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας. Ο Deisenhofer το 2001 ανέφερε την αποτελεσματικότητα ως " την επίτευξη στόχων και σκοπών", και υποστήριξε ότι με τους κατάλληλους δείκτες μπορεί να προσδιοριστεί η επίτευξη στόχων (Ιστορία οικονομικών Θεωριών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).

Αποδοτικότητα είναι ένα κλάσμα που παρουσιάζει τους πόρους που εισάγουμε έναντι των πόρων που εξάγουμε από την επιχείρηση. Η αποδοτικότητα μπορεί να ενισχυθεί με τη επίτευξη καλύτερων και περισσότερων αποτελεσμάτων με τη χρησιμοποίηση λιγότερων πόρων.

Για να διαχωρίσουμε τις δυο έννοιες, η αποτελεσματικότητα αναφέρει το βαθμό στον οποίο εκπληρώνονται οι απαιτήσεις των πελατών, ενώ η αποδοτικότητα είναι ένα μέτρο του πόσο αναλογικά διαχειρίζονται οι πόροι της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη και την ικανοποίηση των πελατών (Ozta,2007). Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα συχνά θεωρούνται οι δυο δείκτες μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης. Επιπλέον ο Drucker το 1975 αναφέρει ότι η αποδοτικότητα σχετίζεται με το να κάνεις πράγματα σωστά ενώ η αποτελεσματικότητα με το να κάνεις τα σωστά πράγματα.

Τέλος απόδοση ορίστηκε ως η ικανότητα μιας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των ανθρώπων (μέτοχοι, προμηθευτές, πελάτες) που σχετίζονται με αυτή (Smith & Reece, 1996). Ο Nenadal, το 2008 ανέφερε ότι ο όρος απόδοση σχετίζεται με μια σειρά από όρους όπως, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, ικανότητα, παραγωγικότητα και ποιότητα. Οι οροί αυτοί αντιπροσωπεύουν διαφορές διαστάσεις της απόδοσης της επιχείρησης.

Η μέτρησης της απόδοσης αλλά βασίζεται σε προηγούμενες μετρήσεις της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας. Κατά τη βιβλιογραφία η μέτρηση της απόδοσης είναι η ποσοτικοποίηση της δράσης. Ο Neely (1993) ανέφερε τους 7 λόγους σύμφωνα με τους οποίους η μέτρηση της απόδοσης έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις:

- * Οι συνεχείς αλλαγές της φύσης της εργασίας
- * Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός
- * Οι συνεχείς βελτιώσεις
- * Οι διεθνείς κανόνες ποιότητας
- * Η αλλαγή των ρόλων του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις
- * Η αλλαγή των απαιτήσεων του αγοραστικού κοινού.
- * Η δύναμη της πληροφορίας.

Με βάση αυτούς τους λόγους μπορούμε να καταλάβουμε τη σημασία της μέτρησης των αποδόσεων μιας επιχείρησης. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και η παγκοσμιοποίηση οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην ανάγκη να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους. Η αγορά κινείται από την αξία και όχι από το κόστος, έτσι οι επιχειρήσεις δίνουν βαρύτητα στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των πελατών. Αυτές οι αλλαγές ώθησαν την ανάγκη για μέτρηση της απόδοσης, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να έχουν ορισμένους δείκτες για την αξιολόγηση τους (Bourne, et. al., 2000). Ένας ακόμα λόγος που είναι ότι οι επιχειρήσεις πρέπει διαρκώς να αυξάνουν την αποδοτικότητα τους στον ανταγωνισμό και για να επιτευχθεί αυτό θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στις αποφάσεις (Alvesson & Willmot, 1996).

4.3 Μέτρηση της Απόδοσης

Η μέτρηση της απόδοσης είναι ένα κλασματικό αποτέλεσμα. Πολλές επιχειρήσεις έχουν ερωτήματα που αφορούν την οικονομική τους πορεία. Η επίγνωση των πραγματικών επιδόσεων μιας επιχείρησης έχει μεγάλη σημασία για την ίδια. Αυτό όμως χρειάζεται αρκετή προσπάθεια, γνώση και δεδομένα που χαρακτηρίζουν την απόδοση.

Το συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη μέτρηση της απόδοσης των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα της συνεχούς αύξησης των αλλαγών στο περιβάλλον της επιχείρησης (Mc Adam & Bailie, 2002). Οι Bourne, et. al (2000), ισχυρίστηκαν ότι οι ραγδαίες αλλαγές οδήγησαν τις επιχειρήσεις στο να αναπτύξουν νέες μεθόδους μέτρησης της απόδοσης. Οι επιχειρήσεις σήμερα χρειάζονται πολλές πληροφορίες και σε μεγαλύτερο φάσμα, έτσι ώστε να κατανοηθούν οι μεταβλητές που είναι σημαντικές για τη επίτευξη των στόχων και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Mc Adam & Bailie, 2002).

Είναι σημαντικό να παγιωθεί ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης που θα καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα δεδομένων, που θα παρέχει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης και θα μπορεί αργότερα να συγχρονιστεί με την επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης (Mc Adam & Bailie, 2002).

Όπως είπαμε η αποδοτικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως τρόπος μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης. Ως μέτρηση της αποδοτικότητας εννοούμε τη διαδικασία ποσοτικοποίησης της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης (Neely, 1998). Η λειτουργικότητα και η αποτελεσματικότητα αποτελούν τις κύριες διαστάσεις της απόδοσης. Έτσι στις δυο διαστάσεις βασίζεται ένα σύστημα μέτρησης της αποδοτικότητας. Η λειτουργικότητα σχετίζεται με το πόσο οικονομικά χρησιμοποιούνται οι πόροι της επιχείρησης, ενώ η αποτελεσματικότητα στο πόσο συνεπής είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η λειτουργικότητα μετράει το βαθμό που μετατρέπονται αποτελεσματικά οι εισροές σε εκροές της επιχείρησης, ενώ η αποτελεσματικότητα μετράει σε ποιο βαθμό μια επιχείρηση έχει πετύχει το στόχο της.

Επίσης η παραγωγικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μονάδα μέτρησης της απόδοσης (Schmenner, 1991). Παρά το γεγονός ότι οι έρευνες υποστηρίζουν την παραγωγικότητα, πολλές φορές χρησιμοποιείται ως «υποκατάστατο» λόγω της μειωμένης πρόσβασης σε άλλους τομείς. Ο Skinner (1985) επισήμανε, ότι οι προσπάθειες βελτίωσης που στοχεύουν αποκλειστικά στην παραγωγικότητα μπορεί να έχουν απογοητευτικά αποτελέσματα, αν δεν είναι συγχρονισμένα με την επιχειρησιακή στρατηγική.

Η παραγωγικότητα υπολογίζεται σε σχέση με έναν συντελεστή εξαρτώμενο από το παραγόμενο προϊόν σε σχέση με το χρησιμοποιούμενο. Για να έχουμε θετικό αποτέλεσμα θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο της μονάδας (Wikipedia). Μπορούμε να πούμε ότι μια χώρα με χαμηλή παραγωγικότητα αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα.

Ένα ακόμη μέτρο της απόδοσης είναι η αύξηση των πωλήσεων. Είναι κατάλληλο για να δώσει πληροφορίες για τη παρουσία των ανταγωνιστών και τη συχνότητα των αγορών. Μια επιχείρηση, η οποία διατηρεί ικανοποιημένους τους πελάτες της, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου αγοράς (Smith & Reece, 1999).

4.4 Παραδοσιακοί τρόποι μέτρησης της Απόδοσης

Ένας κλασικός τρόπος μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης είναι με τη βοήθεια των λογιστικών αποτελεσμάτων και οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις μετρούν την απόδοση μέσα από τους λογιστικούς αριθμοδείκτες (Tangen , 2004). Όμως οι λογιστικοί αριθμοδείκτες είναι ελλείψεις και δεν παρουσιάζουν πάντα τη σωστή εικόνα της επιχείρησης.

Υπάρχουν αρκετά προβλήματα που συνδέονται με τη μέτρηση της απόδοσης με του λογιστικούς αριθμοδείκτες όπως (Ghalayini, et. al., 1997, Maskel, 1991).

- * Οι παραδοσιακοί αριθμοδείκτες βασίζονται σε ένα ξεπερασμένο υπόδειγμα.
- * Οι αριθμοδείκτες είναι προσανατολισμένοι στη χρηματοοικονομική διάσταση με αποτέλεσμα να είναι πιο χρήσιμοι για τους μετόχους και τους κυβερνητικούς εκπρόσωπους και για φορολογικούς λόγους.
- * Οι λογιστικοί αριθμοδείκτες είναι περισσότερο εσωστρεφείς, εστιάζουν κυρίως στο εσωτερικό μέρος της επιχείρησης
- * Οι μετρήσεις είναι κατά βάση ιστορικές.
- * Χαμηλή ικανότητα πρόβλεψης, αποτυγχάνουν να αξιολογήσουν το παρόν και το μέλλον της επιχείρησης.
- * Οι αριθμοδείκτες επικεντρώνονται περισσότερο στην απόδοση μεμονωμένων τμημάτων μιας επιχείρησης.
- * Οι αριθμοδείκτες βασίζονται περισσότερο σε εισροές και όχι εκροές
- * Πληθώρα πληροφοριών.
- * Οι λογιστικοί αριθμοδείκτες δεν συνδέουν τις ενέργειες με τα αποτελέσματα.

Μια επιχείρηση αξιολογείται από τους μέτοχους, τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς και τους κρατικούς φορείς με τη βοήθεια αριθμοδεικτών, για τη

κερδοφορία, τη ρευστότητα και τη χρηματοοικονομική της άνεση. Με τον τρόπο αυτό εκτιμάται η δυνατότητα της στο να παράγει κέρδη, να αυξάνει το μετοχικό της κεφάλαιο και να αξιοποιεί πηγές δανεισμού και άντλησης κεφαλαίου, για να αυξήσει την κερδοφορία της. Η εκτίμηση της απόδοσης μιας επιχείρησης βάση των λογιστικών της έντυπων αποτελεί το πιο διαδεδομένο τρόπο μέτρησης της απόδοσης λόγω της σύγκρισης, των κοινών κανόνων από τους οποίους προκύπτει η μακροχρόνια θέσπιση κανόνων για τη μέτρηση αυτής της απόδοσης.

4.5 Η νέα σκοπιά στη μέτρηση της Απόδοσης

Το τελικό αποτέλεσμα που κρίνει μια επιχείρηση είναι το κέρδος. Το κέρδος είναι ο τελικός και κυρίαρχος στόχος της επιχείρησης. Μετρώντας τους παράγοντες που προκαλούν αύξηση της αποδοτικότητας, το κέρδος είναι η φυσική συνέπεια (Kaplan, et. al., 1992).

Ένα χαρακτηριστικό στη μέτρηση της αποδοτικότητας είναι η ολοκληρωμένη φύση του. Οι ολοκληρωμένες μετρήσεις περιλαμβάνουν όλους τους αριθμοδείκτες. Η προσέγγιση αυτή, μειώνει το κίνδυνο της βελτιστοποίησης λειτουργιών για λογαριασμό της συνολικής τελικής απόδοσης.

Μερικά από τα κριτήρια που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την μέτρηση της απόδοσης είναι, η ικανοποίηση του πελάτη και των εργατών, η αποτελεσματικότητα των παραγγελιών και η ποιότητα των προϊόντων, ότι δηλαδή αποτελεί παράγοντα κέρδους.

Μπορούμε να πούμε ότι οι μετρήσεις αποδοτικότητας που αναφέραμε εφαρμόζονται σε αρκετές επιχειρήσεις. Όμως το πρόβλημα μέτρησης της αποδοτικότητας επανατοποθετήθηκε σε νέα βάση καθώς τα συστήματα που χρησιμοποιούνταν είτε απαιτούσαν πόρους για την εφαρμογή τους, ή ήταν ελλιπής η ανάλυση των πολλών πληροφοριών που συλλέγονταν. Το σημαντικότερο όμως πρόβλημα είναι η επιλογή των κατάλληλων και ο τρόπος μέτρησης τους. Το θέμα αυτό παραμένει ιδιαίτερα δύσκολο ακόμα και σήμερα, έτσι οι μελέτες χρησιμοποιούν λίγους και συγκεκριμένους αριθμοδείκτες που

κατά την άποψη των ερευνητών εξυπηρετούν τους σκοπούς μιας επιχείρησης (Kaplan, et. al., 1992).

Οι De Toni και Tonchia (2001), διαχωρίζουν τα συστήματα αποδοτικότητας σε κάθετα, οριζόντια και ισορροπημένα ανάλογα με τη δομή τους. Ανάλογα με το ποια δομή επικρατεί σε μια επιχείρηση τα συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας διακρίνονται σε ιεραρχικά, ισορροπημένων επιδόσεων, κωνοειδούς δομής, σε αυτά που ξεχωρίζουν την εσωτερική και την εξωτερική απόδοση και τέλος σε αυτά που βασίζονται στην αλυσίδα αξίας.

Τα αυστηρώς ιεραρχικά συστήματα χαρακτηρίζονται από την απόδοση σε στοιχεία κόστους και μη κόστους σε διάφορα αθροιστικά επίπεδα μέχρι να μετατραπούν σε λογιστικούς αριθμοδείκτες.

Στα συστήματα ισορροπημένων επιδόσεων βλέπουμε την ύπαρξη διαφορετικών στοιχείων απόδοσης, τα όποια εξετάζονται μεμονωμένα.

Τα συστήματα μέτρησης απόδοσης κωνοειδής δομής χαρακτηρίζονται από τη σύνθεση χαμηλού επιπέδου δεικτών σε πιο σωρευτικούς δείκτες.

Συμπερασματικά βλέπουμε ότι στις επιχειρήσεις υπάρχει μια δυσκολία, λόγω της έλλειψης ενός αξιόπιστου συστήματος μέτρησης της απόδοσης (Richard 1995, Clinto & Chen, 1998).

Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένα ευρύ φάσμα από μοντέλα μέτρησης της απόδοσης. Αυτά τα μοντέλα μπορούν, επίσης να βοηθήσουν στην ευθυγράμμιση των μετρήσεων της απόδοσης με τη στρατηγική της επιχείρησης (Dale 1999). Οι επιχειρήσεις πολλές φορές αποτυγχάνουν στο να στρέψουν τη στρατηγική τους σε κατάλληλες ενέργειες λόγω των ακατάλληλων ή ελλιπών μετρήσεων. Οι Dixon, (1992), Neely, et. al., (1993), παρατήρησαν την ανάγκη των επιχειρήσεων για ένα κατάλληλο σύστημα μέτρησης, το οποίο θα υποστήριζε τη μέτρηση της απόδοσης, αλλά και την ευθυγράμμιση της με την στρατηγική της επιχείρησης.

Πολλά μοντέλα μέτρησης απόδοσης που έχουν προταθεί, μεταξύ αυτών και των Dixon 1992, έχουν ως σημεία κλειδιά : τη δυναμικότητα των επιχειρήσεων, τη μέτρηση της απόδοσης και την ευθυγράμμιση με τη στρατηγική της επιχείρησης

(Dale ,1999). Τα μοντέλα αυτά παρέχουν στην επιχείρηση μέτρηση της απόδοσης της και παράλληλα βοηθούν καταλυτικά στο να δώσει έμφαση σε σημεία που υστερεί και να τα διορθώσει (Neely, et. al.,1993).

4.6 Δυσκολίες στη μέτρηση της Απόδοσης

Η απόδοση της επιχείρησης χαρακτηρίζεται ως μια εξαρτημένη μεταβλητή (Chakravarthy, 1986), ως μια μπερδεμένη έννοια και ως ένα συνεχώς μετακινούμενος στόχος για τις επιχειρήσεις (Durand & Coeurderoy,2001). Το πιο διαδομένο μοντέλο είναι το High Performing System Model του Porter (1991). Στο μοντέλο αυτό όμως υπάρχουν διαφοροποιήσεις λόγω του ότι κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική. Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος μέτρησης της απόδοσης είναι πολύ δύσκολο έργο για τις επιχειρήσεις. Μερικοί από τους λόγους που δείχνουν τη δυσκολία αυτή είναι:

1. Η επιλογή των κατάλληλων οικονομικών και μη οικονομικών παραγόντων για τη μέτρηση της απόδοσης.
2. Τα διοικητικά στελέχη επιλέγουν για μέτρηση παράγοντες με βάση το κριτήριο της εύκολης εφαρμογής.
3. Η εφαρμογή των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης απαιτεί πολύ χρόνο.
4. Δεν δίνεται η απαραίτητη προσοχή και ο έλεγχος στα συστήματα μέτρησης της απόδοσης.
5. Πρέπει οι μετρήσεις να συμφωνούν με τη επικαιρότητα και τα νέα δεδομένα.

Η πιο συνηθισμένη προσέγγιση αποτίμησης της απόδοσης της επιχείρησης είναι γνώστη ως η αρχή όλων των μετρήσεων, η όποια συνήθως μετράται με βάση την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων (Reece & Cool, 1978).

4.7 Έννοια και Κατηγοριοποίηση της Ανταγωνιστικότητας

Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας, σημαίνει αύξηση του παραγόμενου πλούτου. Σύμφωνα μάλιστα με τον καθηγητή Michael Porter «Η ανταγωνιστικότητα είναι το θεμελιώδες στήριγμα της ευημερίας». Η βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης μιας επιχείρησης είναι συνδεδεμένη με την επίτευξη μιας ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Ένα πρότυπο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- * Διαχείριση της αλλαγής
- * Εμπλοκή όλων των στελεχών στη διαδικασία
- * Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού
- * Λίγους, σαφείς και μετρήσιμους στόχους
- * Δυνατότητα αξιολόγησης και αλλαγής της στρατηγικής κατά τη διάρκεια εφαρμογής της
- * Επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη
- * Αξιοποίηση των νέων εργαλείων management
- * Ενίσχυση της εξωστρέφειας

Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων που εάν αξιοποιηθούν σωστά και με ολοκληρωμένο τρόπο και με την εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών θα εξασφαλίζουν τη συνεργεία και το συντονισμό μεταξύ τους (Μπουραντάς, 2001). Το συνολικό αποτέλεσμα που οδηγεί στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, θα είναι μεγαλύτερο από το σύνολο των βελτιώσεων των επιμέρους παραγόντων που το συνθέτουν.

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας προκύπτει από τη σύνθεση οικονομικών εννοιών και ιδεών, που προέρχονται, κυρίως, από τον χώρο της διοικητικής επιστήμης. Κάποιες δεκαετίες πριν, οι πιο πολλοί αναλυτές έδιναν έμφαση σε παράγοντες κόστους και τιμών, ταυτίζοντας, έτσι, την ανταγωνιστικότητα, με την

παραδοσιακή έννοια του στατικού, συγκριτικού πλεονεκτήματος (OECD, 1996). Κάτω από το πρίσμα αυτό η στενή προσέγγιση σε όρους τιμών αγνοεί την αντίληψη της ανταγωνιστικότητας και τον χρονικό ορίζοντα, στον οποίο οφείλει να αναφέρεται η έννοια.

Η ανταγωνιστικότητα περιέχει στοιχεία παραγωγικότητας, και αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας, αποτελεί μια σύνθετη κατάσταση και δεν είναι ένας απλός στόχος (World Economic Forum, 2002).

Εξετάζοντας την ανταγωνιστικότητα σε εθνικό επίπεδο μπορούμε να θεωρήσουμε ότι αποτελεί ένα δυνατό μέσο αύξησης του βιοτικού επιπέδου και της κοινωνικής ευημερίας του λαού. Αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα στα πλαίσια σε διεθνές επίπεδο, η ανταγωνιστικότητα προσφέρει παγκοσμίως τη βάση για την αύξηση των εισοδημάτων κατά μη πληθωριστικό τρόπο. (World Economic Forum, 2002).

Συνοψίζοντας, κοινός παρονομαστής των σύγχρονων προσεγγίσεων, όπως αυτές αποτυπώνονται είναι (World Economic Forum, 2002, OECD, 1996):

- Η ανταγωνιστικότητα είναι έννοια δυναμική και που δε μπορεί να ταυτιστεί με το συγκριτικό πλεονέκτημα κόστους.
- Η ανταγωνιστικότητα είναι συγκριτική έννοια, δηλαδή ορίζεται σε σχέση με τα χαρακτηριστικά άλλων εθνικών οικονομιών.
- Η ανταγωνιστικότητα σχετίζεται με τις εμπορικές επιδόσεις της οικονομίας υπό την ευρεία έννοια ενώ δεν περιορίζεται μόνο σε αυτές.
- Η ανταγωνιστικότητα ενσωματώνει συγκεκριμένες αξιολογικές κρίσεις και στόχους σχετικά με τη μακροχρόνια προοπτική του βιοτικού επιπέδου των πολιτών.

Η ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο επιχειρήσεων είναι (Ζουγανέλη, 2009):

- Βασική προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- Κλειδί για τη δυναμική και τη διατηρήσιμη ανάπτυξη.

- Όρος και προϋπόθεση για την αύξηση του παραγόμενου προϊόντος και τη δικαιότερη κατανομή του.
- Πλούτος για την Οικονομία,
- Κέρδος για τις επιχειρήσεις,
- Εισόδημα και εργασία για τους εργαζόμενους

Η ανταγωνιστικότητα αφορά πολλούς τομείς μιας οικονομίας. Εξετάζοντας τα επίπεδα της ανταγωνιστικότητας έχουμε (Χριστοδούλου, 2014):

* Ανταγωνιστικότητα μεταξύ ατόμων

Είναι η σύγκριση ατόμων που προσφέρουν ίδια ή διαφορετική εργασία στον ίδιο ή σε διαφορετικό χώρο. Η απόδοση και η ανταγωνιστικότητα των ατόμων είναι άμεσα συνδεδεμένες με την ποιότητα των εργαζόμενων της επιχείρησης. Εμβαθύνοντας στην ανταγωνιστικότητα των ατόμων βλέπουμε ότι σημαντικοί παράγοντες είναι η κατάρτιση, η εμπειρία, το περιβάλλον και το οικονομικό κίνητρο.

* Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων

Στο χώρο των επιχειρήσεων ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχτεί, έχοντας υπόψη τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων στον κλάδο. Ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων, να παράγουν υψηλά επίπεδα προϊόντων, απασχόλησης, αμοιβής σε σχέση με την οικονομική τους απόδοση και το κέρδος.

* Ανταγωνισμός μεταξύ κρατών

Η ανταγωνιστικότητα για μια χώρα σημαίνει την ικανότητα της να αυξάνει τον παραγόμενο πλούτο. Ο βαθμός ανταγωνιστικότητας δείχνει την ικανότητα να αυξάνει η χώρα το μερίδιο αγοράς ή να διατηρεί ισχυρό ρυθμό ανάπτυξης. Κατά συνέπεια η ανταγωνιστικότητα μεταξύ κρατών είναι άμεσα συνδεδεμένη από την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων της χώρας, σε συνδυασμό με την λειτουργία του κρατικού τομέα (Porter, 1991, Porter,2000.).

Κατά συνέπεια, για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση, θα πρέπει να προσφέρει την καλύτερη σχέση μεταξύ της τιμής ποιότητας των αγαθών ή των υπηρεσιών που προσφέρει από τους ανταγωνιστές της, με κριτή της καλύτερης αυτής σχέση τον καταναλωτή. Άρα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκέφτονται ως καταναλωτές για να κάνουν την επιχείρησή τους πιο ανταγωνιστική. Με τον τρόπο αυτό βλέπουν τα πλεονεκτήματά τους απέναντι στους ανταγωνιστές τους και φροντίζουν για την βελτίωση των πλεονεκτημάτων αυτών.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους ένας επιχειρηματίας μπορεί να μάθει την τρόπο με τον οποίο λειτουργεί κάποιος ανταγωνιστής του. Μερικοί από αυτούς είναι :

- * η μελέτη των διαφόρων διαφημιστικών εντύπων,
- * η έρευνα τιμών,
- * η ερευνά ποιότητας,
- * η εξυπηρέτηση των πελατών

Έτσι διαμορφώνει μια άποψη για τους ανταγωνιστές του και οργανώνει τις δικές του επιχειρηματικές κινήσεις. Πριν από την έναρξη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίζει:

- Την άποψη των καταναλωτών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων για το προϊόν το οποίο επιθυμεί να παράγει και ο ίδιος.
- Την οικονομική ευχέρεια των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που υπάρχουν στο κλάδο.
- Το μερίδιο στην αγορά των ανταγωνιστών του.
- Τη δυνατότητα εφαρμογής καινοτομιών από τους ανταγωνιστές στον χώρο που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί.

Γνωρίζοντας τα παραπάνω ένας επιχειρηματίας μπορεί να λάβει ασφαλέστερες αποφάσεις για το παρόν ώστε να παραμένει ανταγωνιστικός αλλά και να κάνει όσο το δυνατόν καλύτερες προβλέψεις για τις κινήσεις των ανταγωνιστών του

στο μέλλον. Έτσι λοιπόν θα ήταν σκόφρων για τον επιχειρηματία να συλλέξει ένα σύνολο πληροφοριών γύρω από τον τρόπο δράσης και λειτουργίας των ανταγωνιστών του. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν συνήθως (Christodoulou, 2014):

- Τους ετήσιους προϋπολογισμούς των ανταγωνιστών του κλάδου,
- Πολιτικές πωλήσεων, κόστους, παραγωγής και κερδών των ανταγωνιστών του
- Την εφαρμογή νέων καινοτομιών στον χώρο, από ποιους ανταγωνιστές πραγματοποιούνται και τι επιπτώσεις θα έχουν αυτές στο κλάδο του

Συνεπώς, η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης εξαρτάται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον. Είναι απολύτως σαφές πως τόσο οι συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό αλλά και εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρίας αποτελούν σημαντικά σημεία και στα οποία θα στηριχτούν καθοριστικές αποφάσεις της επιχείρησης. Καθορίζουν την πορεία σχετικά με την εξέλιξη της, την στρατηγική που πιθανότατα θα ακολουθήσει, στην εξέλιξη της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της. Προϋπόθεση είναι να δημιουργήσει ακλόνητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω υιοθέτησης σύγχρονων τεχνολογιών αλλά και καινοτομιών.

Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στο να παράγουν ποιοτικότερα προϊόντα και υπηρεσίες, με χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους εγχώριους ή τους διεθνείς ανταγωνιστές.

4.8 Δείκτες μέτρησης Ανταγωνιστικότητας

Οι μεθοδολογίες μέτρησης της ανταγωνιστικότητας στοιχεία που αποτυπώνουν την ποιότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τις ικανότητες των επιχειρήσεων (World Economic Forum):

- Ο Δείκτης Ανάπτυξης Ανταγωνιστικότητας (GCI)

Αξιολογεί τα εν λειτουργία ιδρύματα και την οικονομική πολιτική της χώρας. Τα ιδρύματα αυτά μπορούν να υποστηρίξουν υψηλά ποσοστά οικονομικής

μεγέθυνσης σε μέσο μακροχρόνια βάση. Δείχνει την ικανότητα των οικονομιών να επιτύχουν διατηρήσιμη ανάπτυξη εξετάζοντας μακροοικονομικά, θεσμικά και τεχνολογικά κριτήρια. Επιπρόσθετα εξετάζει τις πηγές ανάπτυξης του κατά κεφαλήν ΑΕΠ, και εξαρτάται περισσότερο από το βαθμό επενδύσεων.

Ο Δείκτης διαμορφώνεται από τρεις υπό-δείκτες, τον δείκτη τεχνολογίας, τον δείκτη δημοσίων ιδρυμάτων και τον δείκτη μακροοικονομικού περιβάλλοντος. Η βαρύτητα των επιμέρους δεικτών στη διαμόρφωση του Δείκτη για τις τεχνολογικά καινοτόμες χώρες είναι 50% για τον δείκτη τεχνολογίας, και από 25% για τους δύο άλλους δείκτες, ενώ όσον αφορά τις υπόλοιπες μη τεχνολογικά καινοτόμες χώρες, η βαρύτητα των σχετικών υπό δεικτών είναι από 1/3.

- Ο Δείκτης Μικροοικονομικής Ανταγωνιστικότητας (MICI)

Εμφανίζεται στη βιβλιογραφία και ως Δείκτης Τρέχουσας Ανταγωνιστικότητας, αξιολογεί το επιχειρηματικό περιβάλλον, τις δομές των αγορών και τις επιχειρήσεις και δείχνει το τρέχον επίπεδο της ευημερίας. Για να εξερευνηθούν οι διαφορές στις πηγές ανταγωνιστικότητας μεταξύ χωρών που βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης, οι χώρες διαιρούνται σε τρεις ομάδες βάσει του κατά κεφαλήν ΑΕΠ, προσαρμοσμένο για την ισοτιμία αγοραστικής δύναμης. Αποτελείται από δύο υπό-δείκτες, τον δείκτη επιχειρηματικών διαδικασιών και στρατηγικής και τον δείκτη ποιότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Ζουγανέλη, 2009).

Ο Δείκτης παρέχει ένα θεμελιώδες πλαίσιο και πολλά δεδομένα στη προσέγγιση για τη μέτρηση και ανάλυση της βασικής ανταγωνιστικότητας μεγάλου αριθμού χωρών σε συγκριτικό πλαίσιο. Εξετάζει τις θεμελιώδεις μικροοικονομικές αρχές της ευημερίας ενός κράτους. Εμβαθύνει στον βαθμό στον οποίο η τρέχουσα ευημερία είναι αιεφόρος και στις συγκεκριμένες παραμέτρους που πρέπει να μεταβληθούν προκειμένου να επιτευχθούν υψηλότερα επίπεδα κατά κεφαλήν ΑΕΠ στο μέλλον.

- Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ

Αποτελεί την πιο ακριβή παράμετρο ποσοτικής μέτρησης της εθνικής παραγωγικότητας και συνδέεται με το βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Είναι η

καλύτερη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας και είναι μια μεταβλητή διαθέσιμη για όλα τα κράτη. Επηρεάζεται επίσης από τους βραχυπρόθεσμους και ιδιόρρυθμους παράγοντες όπως οι φυσικές καταστροφές (World Economic Forum).

4.9 Μορφές Ανταγωνισμού στο χώρο των επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων λαμβάνει κυρίως δυο μορφές (Αρχές Οικονομικής Θεωρίας, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων- e-Book):

- Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου τύπου: Πρόκειται για ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου τύπου που πωλούν όμοια προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Διακλαδικός ανταγωνισμός: Πρόκειται για ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται για τη ζήτηση του ίδιου προϊόντος οι οποίες όμως είναι διαφορετικού τύπου επιχειρήσεις δηλαδή μια πολυεθνική με μια πολύ μικρή επιχείρηση. Και στους δυο τύπους επιχειρήσεων ανταγωνισμός είναι κοινός και συμβάλει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς σε τοπικό επίπεδο.

4.10 Παραγωγικότητα

Οι μετρήσεις της παραγωγικότητας χρησιμοποιούνται από οικονομικούς αναλυτές για ανάλυση της επίδρασης διαφόρων παραγόντων όπως είναι η τεχνολογία και η εκπαίδευση στην οικονομική ανάπτυξη (Αρχές Οικονομικής Θεωρίας, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων). Οι επιχειρήσεις, στηρίζονται στις μετρήσεις της παραγωγικότητας, διαμορφώνουν σχέδια δράσης για βελτίωση της παραγωγικότητας, και της ανταγωνιστικότητας προς όφελος και των ίδιων των ιδιοκτητών, να αυξήσουν την κερδοφορία τους αλλά και των εργαζομένων, να έχουν δηλαδή ψηλότερους μισθούς.

Η παραγωγικότητα επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι παρουσιάζουν μεταξύ τους σχέσεις αλληλεπίδρασης (Αρχές Οικονομικής Θεωρίας, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων- e-Book). οι κυριότεροι παράγοντες είναι:

Σε μακροοικονομικό επίπεδο:

- * η δομή της οικονομίας
- * η οικονομική σταθερότητα
- * η απασχόληση
- * η ανεργία
- * οι υποδομές

Σε μικροοικονομικό επίπεδο:

- * οι γνώσεις και οι δεξιότητες του προσωπικού
- * η τεχνολογία
- * η οργάνωση της εργασίας
- * οι διευθυντικές πρακτικές
- * η έρευνα
- * η καινοτομία
- * ο ανταγωνισμός

Η βελτίωση της παραγωγικότητας κάθε επιχείρησης βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της και επιφέρει αυξημένα κέρδη. Η επιχείρηση μπορεί να διανέμει μέρος των κερδών για αύξηση των μισθών των εργαζομένων, για μείωση της τιμής των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Έτσι αυξάνεται η αγοραστική δύναμη όχι μόνο των εργαζομένων της ίδιας της επιχείρησης αλλά και των υπόλοιπων καταναλωτών. Η βελτίωση της παραγωγικότητας σε μια

οικονομία οδηγεί σε ψηλότερο κατά κεφαλήν εισόδημα, δεδομένου ότι το κράτος μεριμνά για δίκαιη κατανομή του εισοδήματος, επαρκείς κοινωνικές παροχές, προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (ΕΣΑΑ, 2006, OECD 1992,1996).

Όμως η βελτίωση της παραγωγικότητας επιδρά στην αύξηση της ανεργίας. Η χρήση νέας τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των ατόμων που απαιτούνται για την λειτουργία της επιχείρησης. Μακροπρόθεσμα καθώς η επιχείρηση γίνεται πιο ανταγωνιστική, είναι σε θέση να αυξήσει το μερίδιο αγοράς, και σε συνδυασμό με καινοτομίες να δημιουργήσει ακόμη περισσότερη ζήτηση για τα προϊόντα της, ώστε να χρειάζεται η πρόσληψη περισσότερων εργαζομένων για να καλυφθεί ο όγκος εργασίας (Αρχές Οικονομικής Θεωρίας, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων).

Η αύξηση της παραγωγικότητα μιας επιχείρησης μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους:

- * Εισαγωγή και αξιοποίηση σύγχρονης τεχνολογίας.
- * Βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού με κατάλληλη κατάρτιση.
- * Βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- * Σύγχρονες πρακτικές διεύθυνσης.
- * Προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας.
- * Προώθηση της δημιουργικότητας του προσωπικού και αξιοποίηση νέων ιδεών.
- * Πρότυπα ποιότητας και διαχείρισης διαδικασιών.
- * Βελτίωση των εργασιακών σχέσεων στο χώρο εργασίας.
- * Εισαγωγή συστημάτων ασφάλειας και υγείας για το προσωπικό.

* Ανάπτυξη γόνιμων συνεργασιών.

Καταλήγοντας πρέπει να διαμορφωθεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας. Είναι σημαντικό να μετριέται η παραγωγικότητα και να συγκρίνεται με άλλες επιχειρήσεις. Η διαχρονική μέτρηση και παρακολούθηση της παραγωγικότητας είναι πολύ σημαντική και καθοριστική για κάθε ουσιαστική προσπάθεια βελτίωσης (Αρχές Οικονομικής Θεωρίας, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων).

4.11 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό είδαμε τη σημαντικότητα της απόδοσης, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Είδαμε τους τρόπους με τους οποίους η απόδοση μπορεί να μετρηθεί από τους κλασικούς – παραδοσιακούς τρόπους, έως τους σύγχρονους. Παράλληλα είδαμε με ποιους τρόπους μπορούμε να μετρήσουμε την ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητα. Ενώ τέλος είδαμε και τις μορφές ανταγωνισμού στον επιχειρηματικό χώρο.

Κεφάλαιο 5ο : Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα

Η σημασία της οργάνωσης και της διοίκησης, καθώς ο συνδυασμός των παραγωγικών συντελεστών είναι αδύνατος χωρίς την κατάλληλη οργανωτική και διοικητική δομή. Ο λόγος που επιλέχθηκε η μορφή της Ανώνυμης Εταιρίας στην εργασία αυτή είναι αυτή η μορφή εταιρικής οργάνωσης που κυριαρχεί στην Ελλάδα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει μια έντονη σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ στρατηγικής και οργανωτικής δομής. Είναι και οι δυο έννοιες πολύ σημαντικές για τη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα, καθώς από αυτές εξαρτάται η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Αν οποιαδήποτε από αυτές λειτουργήσει μεμονωμένα, ή μια από αυτές δεν αναπτυχθεί ταυτόχρονα με την άλλη τότε θα υπάρξει πρόβλημα συντονισμού..

Συμπερασματικά, η οργανωτική δομή αναμφισβήτητα επηρεάζει τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι στρατηγικές που θα επιλεγθούν πρέπει να είναι εκείνες που η επιχείρηση να εφαρμόσει. Εάν, λοιπόν επιλεγθεί μια στρατηγική που προϋποθέτει τη ριζική αλλαγή της οργανωτικής δομής, τότε η στρατηγική αυτή δεν είναι μια σωστή επιλογή για την επιχείρηση, διότι δεν θα μπορέσει να εφαρμοστεί με επιτυχία.

Προκύπτει λοιπόν, ότι ο προσδιορισμός και η θέση των στόχων έχει μεγάλη σπουδαιότητα από διοικητική άποψη. Καθώς βοηθά τα στελέχη να προσδιορίσουν την επιχειρηματική δραστηριότητα και που πρέπει να δώσουν έμφαση και να κατανοήσουν τα αποτελέσματα τα οποία προσδοκούν να έχουν από την υλοποίηση των προγραμμάτων. Ιδιαίτερα σε τομείς όπως οι αγορές, στην παραγωγή, στο Marketing ή το χρηματοπιστωτικό τομέα. Σε αυτό το μοτίβο κινείται και η διοίκηση βάσει στόχων, η οποία γίνεται πιο αποτελεσματική όταν οι τιθέμενοι στόχοι βρίσκονται σε απόλυτη αρμονία με τους σκοπούς της επιχείρησης και αφετέρου με τους πόρους που αυτή διαθέτει, οι Managers στους οποίους ανατίθεται η επίτευξη των στόχων συμφωνούν να αναλάβουν την

προσπάθεια και συμμετέχουν στις διαπιστώσεις ως προς το βαθμό επίτευξης τους.

Τονίζεται και η σημασία των οργανογραμμάτων ως μέσο για τη διοίκηση του οργανισμού με σκοπό την βελτίωση. Η επιχειρησιακή δομή είναι ο σκελετός στον οποίο θα τοποθετηθούν οι λειτουργίες που θα εξασφαλίσουν την υλοποίηση της επιχειρησιακής αποστολής. Η κεντρική ιδέα που βασίζεται η οργάνωση είναι, η γενική αρχή της κατανομής εργασίας και εξειδίκευσης. Έτσι, αναλύοντας τα κυριότερα τμήματα μιας σύγχρονης επιχείρησης όπως το τμήμα Διοικητικού, το τμήμα Προσωπικού, το τμήμα Λογιστηρίου, το τμήμα Προμηθειών, το τμήμα Πωλήσεων, το τμήμα Παραγωγής, το τμήμα Μελετών και Ανάπτυξης, το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων, φαίνονται ξεκάθαρα το έργο και οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος που έχουν μεταξύ τους αλληλεξάρτηση για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια στις επιχειρήσεις επικρατεί η αίσθηση ευθύνης για τη στελέχωση στα ανώτατα διοικητικά στελέχη, στις πολιτικές και στη λειτουργία της στελέχωσης. Γεγονότος που πηγάζει από το ότι τα στελέχη αναγνωρίζουν πως η αποτελεσματική επάνδρωση της οργανωτικής δομής είναι μια από τις καλύτερες εξασφαλίσεις της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα έχει γίνει κατανοητός και εκ μέρους των επιχειρηματιών και εκ μέρους των ασχολούμενων με την θεωρία της διοικήσεως, γι' αυτό και η λειτουργία της στελέχωσης, έχει γίνει αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής και έχει λάβει εξέχουσα θέση μεταξύ των παραδοσιακών λειτουργιών της διοίκησης.

Για το λόγο αυτό έγινε εκτενής αναφορά στον ανθρώπινο παράγοντα και στη λειτουργία της στελέχωσης, δηλαδή τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνει με τη σειρά του την αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού και τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον. Καθώς και τη προσέλκυση για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού και την επιλογή του προσωπικού αλλά και τις διαδικασίες που αναλαμβάνονται από την επιχείρηση μετά την πρόσληψη του προσωπικού. Οι

κυριότερες από αυτές είναι η ένταξη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση του, η αμοιβή του προσωπικού και η εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας.

Στην Ελλάδα, που οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και συνεπώς δεν είναι δυνατό να διαθέτουν διεύθυνση προσωπικού. Κατά συνέπεια παρ' όλο που τα στελέχη έχουν πολλά πράγματα να σκεφτούν καθημερινά και για τα οποία πρέπει να παίρνουν αποφάσεις, κάθε διοικητικό στέλεχος αναλαμβάνει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τις διαδικασίες της στελέχωσης. Όμως και σε μια μεγάλη επιχείρηση, τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται: με την εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού, την εξέταση βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων, τη λήψη συνεντεύξεων από τους υποψηφίους, την εισήγηση αυξήσεων, προαγωγών, απολύσεων κ.λ.π. Ανεξάρτητα, λοιπόν, από την ύπαρξη ή όχι διεύθυνσης προσωπικού σε μια επιχείρηση, όλα τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να παίρνουν αποφάσεις για τη σωστή στελέχωση της οργανωτικής μονάδας, για την οποία είναι υπεύθυνα.

Η αύξηση του μεγέθους και των περιπλοκών δημιουργούν το ερώτημα, κατά ποσό οι οργανώσεις αυτές θα μπορούν να διευρυνθούν σε σημείο που θα είναι αδύνατο να διοικηθούν, αφού μεγάλες αυτοκρατορίες έχουν διαλυθεί γι' αυτό το λόγο. Απόπειρες για να επιλυθούν τα προβλήματα αυτά περιλαμβάνουν τη συμβουλευτική διοίκηση και το μοίρασμα των κύριων διοικητικών καθηκόντων.

Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εκτιμήσουν τις ήδη υπάρχουσες αλλά και τις νεότερες τεχνικές, για να προσδιορίσουν την αποτελεσματικότητά τους στη διοίκηση επιχειρήσεων μεγάλης κλίμακας. Επίσης θα πρέπει να μάθουν να διευθύνουν υπαλλήλους που είναι διαφορετικοί. Γιατί οι αντικειμενικοί τους σκοποί σχετικά με την εργασία τους θα έχουν μεταβληθεί, η στάση τους απέναντι στην εξουσία θα αλλάζει προς την κατεύθυνση να παίρνουν οι ίδιοι αποφάσεις και ο σεβασμός τους προς τις κοινωνικές αξίες του παρελθόντος θα αρχίσει προοδευτικά να διαβρώνεται.

Μπορεί να ειπωθεί με βεβαιότητα ότι, όταν αναπτυχθούν τα διοικητικά στελέχη του μέλλοντος, η γνώση των νέων δυνάμεων και η ετοιμότητα στην εκτίμηση τους θα είναι τα πιο σημαντικά προσόντα τους.

Το Management έχει καθοριστική σημασία για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης κυρίως για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας του προσωπικού, ώστε με τα ίδια άτομα να παράγεται περισσότερο έργο, χωρίς ποιοτική υποβάθμιση, για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων της επιχείρησης, αφού με την καλύτερη αξιοποίηση τους αποδίδουν υψηλότερα καθαρά κέρδη.

Το Management αξιοποιεί τις ικανότητες που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος και δέχεται ότι οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Συμπερασματικά, το Management μπορεί να ενεργοποιήσει δραστικά τον ανθρώπινο παράγοντα, τον τεχνικό εξοπλισμό, τα υλικά και τα κεφάλαια και να αυξήσει έτσι τη γενική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Παράλληλα και το Marketing έχει εξέχουσα σημασία καθώς όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να σχεδιάζονται προσεχτικά ώστε να γίνεται η επιθυμητή τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά. Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει εκείνον το συνδυασμό των στοιχείων που θα έχει τα καλύτερα αποτελέσματα για την επίτευξη των στόχων της. Η συμβολή της τμηματοποίησης της αγοράς με τις διάφορες μορφές της είναι σημαντική, αφού επιτυγχάνεται με μια σειρά από κριτήρια που είναι ιδιαίτερα αναγκαία λόγω της διαφορετικότητας των καταναλωτών, των αναγκών, των αντιλήψεων των καταναλωτών. Η τμηματοποίηση της αγοράς επιτρέπει την καλύτερη ανάλυση των καταναλωτών καθώς έτσι μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Συμπληρωματικά, η στόχευση των ενεργειών μίας επιχείρησης σε κάποια τμήματα της αγοράς μειώνει τα κόστη προώθησης και διανομής ενώ ταυτόχρονα, μπορεί να αναλύσει καλύτερα τους ανταγωνιστές της και να απαντά στις ενέργειες τους πιο αποτελεσματικά.

Ως γενικό συμπέρασμα όλων των παραπάνω συνάγεται ότι δεν υπάρχει μια «άριστη» οργανωτική δομή για κάθε τύπο επιχείρησης. Μια οργανωτική δομή που είναι κατάλληλη για μια επιχείρηση δεν σημαίνει, ότι θα είναι η κατάλληλη και για μια παρόμοια επιχείρηση που θα θελήσει να την υιοθετήσει. Έτσι η κάθε επιχείρηση καλείται να επιλέξει τα κατάλληλα μέσα, που θα ισχυροποιήσουν την θέση της στην αγορά.

Βιβλιογραφία

- * Γαλάνης, Β. (2006) «Βασικό Μάρκετινγκ- Έρευνα αγοράς και ανάπτυξη πωλήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, 2η έκδοση
- * Γεωργόπουλος, Γ. (1989) «Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν»
- * Γεωργόπουλος, Γ. (1987) «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικόν»
- * Γεωργόπουλος, Ν. (2002) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Αθήνα: εκδόσεις Μπένου
- * Δραγώνα- Σταφυλάκη (1987) Ι., «Εισαγωγή στην διοικητική και οργανωτική των επιχειρήσεων- οργανισμών», Αθήνα: Οργανισμός εκδόσεως διδακτικών βιβλίων
- * Ζευγαρίδη, Σπ. (1973) «Θεωρία της Οργανώσεως: Η δομή των οργανώσεων», Α' Τόμος, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
- * Ζευγαρίδη, Σπ. (1976) «Οργανωτική και Διοικητική των Εργοστασίων», Δεύτερο Μέρος, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
- * Θεοφανίδης, Στ. (1999) «Ποιος είναι ο ηγέτης: η ποιότητα της ηγεσίας», Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση
- * Θεοφανίδης, Στ. (1987) «Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Επενδυτικών Σχεδίων», Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση
- * Θερίου, Ν. (2005) «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων», 2η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- * Θωμαδάκης, Σ./Αλεξάκης, Π. (2006) «Οικονομική των επιχειρήσεων», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης
- * Κέφης, Β. (2005) «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- * Κέφης, Β. (2005) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- * Κόντη, Θ./Μαντά, Ν. (1993) «Εφαρμοσμένη Οργανωτική & Διοικητική: Μια συστηματική προσέγγιση στη σχεδίαση της οργάνωσης και των μεθόδων, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο, στη Διοίκηση προσωπικού και στη Μηχανοργάνωση», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

- * Μακρυδημήτρης, Αντ. (2013) «Διοικητική Επιστήμη II: Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων», Ε΄ Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα
- * Μπουραντάς, Δ. (2002) «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο- Σύγχρονες πρακτικές», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- * Παπαδάκης, Β. (2012) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α΄, 6η έκδοση, Αθήνα: Μπένου
- * Πομόνης, Ν. (2002) «Η Οικονομική της Επιχείρησης: η συγκρότηση, η λειτουργία, η οργάνωση και η εποπτεία της επιχείρησης», Αθήνα: Αθ. Σταμούλης
- * Πραστάκος, Γρ. (2006) «Διοικητική Επιστήμη: Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας», Β΄ έκδοση, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης
- * Σιώμοκος, Γ.(1999) «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Α΄, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης
- * Φλώρου, Χρ. (1993) «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- * Χολέβας, Γ. (1995) «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks
- * Kotler, Ph./ Armstrong, G./ Saundrers, J./ Wong, V. (2001) «Αρχές του Μάρκετινγκ», Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2η έκδοση
- * March, J./Simon, H., Μετάφραση Μάστορα, Κ., Επιμέλεια Αναγνωστόπουλος, Κ. Β., Πρόλογος Μακρυδημήτρης, Αντ. (2003) «Οργανώσεις», Β΄ Αγγλική έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- * Johnson, G./ Scholes, K./ Whittington, R., Πρόλογος και επιμέλεια Κωνσταντόπουλος, Ν., Μετάφραση Νικολάου, Ηρώ (2011) «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- * Robbins, St./De Cenzo, D./Coulter, M., Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2012)
- * «Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- * Williams, K./Johnson, B., M., Εισαγωγή και επιμέλεια Κέφης, Β. (2005)
- * «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ: Ένας Πρακτικός Οδηγός Ανάπτυξης», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

- * Alegre Vidal J., Lapiedra- Alcami, R., Chiva, R., 2004, Linking operations strategy and product innovation : An empirical study of Spanish ceramic tile producers, *Research Policy*, 33(5), 829-839.
- * Alvesson, M. and Willmott, H. (1996), *Making Sense of Management*, Sage, London.
- * Andrews, K., 1980, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones Irwin, 2nd Edition .
- * B. H. Liddell Hart, 1967, *Strategy*, Basic Books, .
- * Beckman, S. L., & Rosenfield, D. B. (2008). *Operations strategy: competing in the 21st century*. McGraw-Hill/Irwin.
- * Bourne, M., Jills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K., (2000) "Designing, implementing and updating performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 Issue: 7, pp.754- 771,
- * Chakravarthy, Balaji S., 1986 *Measuring Strategic Performance*. *Strategic Management Journal* 7 (September/October 1986): 437-458.
- * Chesbrough, H. W. (2003), *The era of open innovation*. *MIT Sloan Management Review*. 44 (3): 35-41.
- * Christensen C., (1997). *The innovators dilemma.*, Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.
- * Christensen C., (1997). *The innovators dilemma.*, Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.
- * Clinton, D.B. and Chen, S. (1998), "Do new performance measures measure up?", *Management Accounting*, Vol. 80 No. 4, pp. 38-43.
Clinton, D.B. and Hsu, K.C
- * Dahlander, L., Gann, D.M., 2010, *How open is innovation?*, *Research Policy*, 39(6), 699-709.
- * De Toni, A., Tonchia, S., (2001) "Performance measurement systems - Models, characteristics and measures", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Issue: 1/2, pp.46-71,
- * Dixon, J.R., 1992, *Measuring manufacturing flexibility: An empirical investigation*, *European Journal of Operational Research* 60 (1992) 131-143

- * Durand, R., Coeurderoy, R., 2001, Age, order of entry, strategic orientation and organizational performance, *Journal of Business Venturing*16, 471-494.
- * Ebersberger, B., Bloch, C., Herstad, S.J., Van de Velde, E., 2012, Open Innovation Practices and their effect on innovation performance, *International Journal of Innovation and Technology Management*,9(6),1-22.
- * Economides, N., 1999, Quality Choice & Vertical Integration, *International Journal of Industrial Organization*, 17,903-914.
- * Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997), “An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 48, pp. 207-25.
- * Gouldson, A., & Murphy, J. (1997). *Ecological modernisation : Restructuring industrial economies*. In M. Jacobs (Ed.), *Greening the Millennium? The new politics of the environment* (pp. 74-86). Oxford, UK: Blackwell.
- * Hart, S. L. (1997). *Beyond greening: Strategies for a sustainable world*. *Harvard Business Review*, 75, 66-76.
- * Hayes, J., Finnegan, P., 2005, Assessing the of potential of e- business models: towards a framework for assisting decision makers, *European Journal of Operational*
- * Hemingway, C.A., Maclagan, P.W., 2004, Manager's personal values as drivers of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 50(1),33- 44.
- * Jacobs, M. (1997). *The quality of life: Social goods and the politics of consumption*. In M. Jacobs (Ed.), *Greening the millennium? The new politics of the environment* (pp. 47-61). Oxford, UK: Blackwell.
- * Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The balanced scorecard – measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71- 9.
- * Lewis, B.R. & Mitchell, V.W. (1990) ‘Defining and Measuring the Quality of Customer Service’. *Marketing Intelligent and Planning* (6), pp.

11-17

- * Lynch, R. (2000) Corporate Strategy. London: Financial Times, Prentice Hall
- * Maskell, B. (1991), Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies, Productivity Press, Cambridge, MA.
- * Matos, S., Silvestre, B., 2013. Managing stakeholder relations when developing sustainable business models: the case of the Brazilian energy sector. *Journal of Cleaner Production* 45, 61e73.
- * McAdam, R., Bailie, B., (2002) "Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 Issue: 9, pp.972-996,
- * McKiernan, N. (1992) 'Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internalisation'. *Routledge Series in Analytical Management*, pp. 49-80
- * Mintzberg, H., 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Basic Books.
- * Motwani, J., Larson L., Ahuja, S., 1998, *Managing a global supply chain*, *Logistics Information Management*, 11(6), 349-354.
- * Muller, W. (1991) 'Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction'. *European Management Journal*, Vol. 9, No. 2, June, pp. 201-211
- * Neely A., Hii, J., 1998, *Innovation and Business Performance: A literature review*, The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge.
- * Neely, A. & Hii, J., 1998, «*Innovation and Business Performance: a literature review*, The Judge Institute of Management Studies», University of Cambridge
- * Neely, A.D., Mills, J., Platts, K., Gregory, M. and Richards, H. (1993), "Realizing strategy through measurement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 140-52.
- * OECD & Eurostat. (2005). *Oslo manual – guidelines for collecting and interpreting innovation data (3rd ed.)*. Paris: OECD

- * OECD & Eurostat. (2005). Oslo manual – guidelines for collecting and interpreting innovation data (3rd ed.). Paris: OECD
- * OECD (1996). Benchmark Definition of FDI, Third edition, Paris.
- * OECD (2005), Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, OECD, Paris.
- * OECD (2005). Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. OECD and Eurostat.
- * OECD (2016). Review of the Oslo Manual’s basic definitions: How to get a sound grasp of innovation? Unpublished document
- * OECD, Understanding Entrepreneurship: Developing indicators for international comparisons and assessments, Statistics Directorate Committee on Statistics, May 2006.
- * OECD, 2002, “The Measurement of Scientific and Technical Activities”, Frascati Manual, 7th Edition
- * Oztas,, A., Guzelsoy, S.S. and Tekinkus, M. (2007) Development of quality matrix to measure the effectiveness of quality management systems in Turkish construction industry. Building and Environment, 42, 1219–28.
- * Papadakis, V. (2002) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- * Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- * Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- * Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- * Porter, M. (2001) ‘Strategy and the Internet’. Harvard Business Review, March, Vol. 79, No. 3, pp. 62-78
- * Porter, M.E. (2001) Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: The Current Competitiveness Index, in the Global Competitiveness Report 2001-2002, New York: Oxford University Press for the World Economic Forum.
- * Rauter R. , Jonker, J. & Baumgartner, R. J. (2017). Going one’ s own

- way: drivers in developing business models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140(1), 144-154
- * Reece, J. S. & Cool, W. R, Measuring Investment Center Performance, *Harvard Business Review* (May-June 1978) pp. 28-49.
 - * Robert A. Blackburn, Mark Hart, Thomas Wainwright, (2013) "Small business performance: business, strategy and owner- manager characteristics", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20 Issue: 1, pp.8-27, <https://doi.org/10.1108/14626001311298394> BS 16
 - * Salam, M.A. (2017). The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between technology, trust and operational performance: an empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*, 24(2), 298- 317
 - * Schaltegger, S., Wagner, M., 2012. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment* 20 (4), 222e237.
 - * Schmenner, R.W., 1991. International factory productivity gains. *J. Operations Manage.* 10 2 , 229–254.
 - * Skinner, W., 1985. *Manufacturing: the Formidable Competitive Weapon*. Wiley, New York.
 - * Smith, T.M., Reece, J.S., 1999. The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management* 17 (January (2)), 145–161. Spring, M., B
 - * Sohrab Khalili Shavarini, Hossain Salimian, Jamshid Nazemi, Mahmood Alborzi, 2013, Operations strategy and business strategy alignment model (case of Iranian industries), *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33 Issue: 9, pp. 1108-1130
 - * Steiner, G., 1979, *Strategic Planning*, Free Press .
 - * Steve Brown , Kate Blackmon, 2005, Aligning Manufacturing Strategy and Business- Level Competitive Strategy in New Competitive Environments: The Case for Strategic Resonance, *Journal of Management Studies*, 42(4), 793- 815.
 - * Stevenson, W. J., (2009). *Operations Management*. New York City:

McGraw- Hill Irwin.

- * Stevenson, W.J., (1999). Production and operating management. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc
- * Strange, T. and Bayley, A. (2008) OECD Insights Sustainable Development Linking Economy, Society, Environment. OECD Report, Geneva.
- * Tangen, S., (2004) "Performance measurement: from philosophy to practice", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 Issue: 8, pp.726-737,
- * Tina Saebia, Nicolai J. Fossa, b T. Saebi, N.J. Foss.(2015) Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions , European Management Journal 33 201–213 BS7
- * Treacy, M., and Wiersema, F., 1993, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines.", Harvard Business Review (Jan-Feb).
- * Treacy, M., and Wiersema, F., 1994, The Discipline of Market Leaders, Addison Wesley
- * Tregoe, B., and Zimmerman, J.,1980, Top Management Strategy, Simon and Schuster
- * Wilkinson, G., Dale, B.G (1999) "Integrated management systems: an examination of the concept and theory", The TQM Magazine, Vol. 11 Issue: 2, pp.95-104,
- * World Economic Forum (2002) The Global Competitiveness Report 2002- 2003.
- * World Economic Forum (2002) The Global Information Technology Report 2001–2002:Readiness for the Networked World, G. Kirkman, G. (ed) et al,
- * New York: Oxford University Press for the World Economic Forum
- * World Economic Forum (2003) Executive Opinion Survey, Cornelius P. K. (ed), Porter M. E., Schwab K., Switzerland.
- * World Economic Forum and Center for European Integration Studies at the University of Bonn (2002) The Lisbon Review 2002-2003, An assessment of policies and reforms in Europe, Switzerland.

- * Αρχές Οικονομικής Θεωρίας, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων-
e-book
- * Ζουγανέλη Σοφία, Ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων
μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και καινοτομιών,2009,
Πανεπιστήμιο Πατρών.
- * Μπουραντάς, Δ., (2001) Μάνατζμεντ, Αθήνα: Γ. Μπένου
- * Χολέβας, Γ. (1995) Οργάνωση και Διοίκηση (Management).
Αθήνα:
- * Interbooks
- * Χριστοδούλου, Βρυώνης, Καινοτομία και
επιχειρηματικότητα στις επιχειρήσεις, 2014,Πανεπιστήμιο Πειραιά
- * Χριστοδούλου, Βρυώνης, Καινοτομία και
επιχειρηματικότητα στις επιχειρήσεις, 2014,Πανεπιστήμιο Πειραιά

Ιστοσελίδες

- * Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας, «Διαδικασία Ίδρυσης-Σύστασης Ανώνυμης Εταιρείας (Α.Ε.)», Ιστοσελίδα: www.esee.gr,
- * Ελληνική Στατιστική Αρχή, «Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων», Ιστοσελίδα: <http://www.statistics.gr/>,
- * Η καθημερινή, «Τι προσφέρει η δημιουργία μιας Α.Ε., μειονεκτήματα από το κεφάλαιο και τη δημοσιότητα Διοίκηση, μέτοχοι, ποσοστά και αναλογούσα ευθύνη», Ιστοσελίδα: <http://www.kathimerini.gr/366247/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/ti-prosferei-h-dhmiourgia-mias-ae-meionekthmata-apo-to-kefalaiο-kai-th-dhmosiothta--dioikhsh-metoxoi-pososta-kai-analogoysa-ey8ynh>,
- * «Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού επιχειρήσεων στο μάνατζμεντ», Ιστοσελίδα: <https://el.wikibooks.org/wiki>,
- * <<http://ezinearticles.com/?An-Introduction-To-Innovation-&id=276936>>, viewed 2 July 2008
- * (<http://www.innovationtools.com/Articles/EnterpriseDetails.asp?a=146>)