



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ
ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ***

ΟΝΟΜΑ : ΣΙΓΑΛΑ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ : ΔΕ-ΜΤ/0633

ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ : ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ – ΠΙΝΑΚΩΝ</u>	
<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	
<u>ΕΝΟΤΗΤΑ Ι : ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</u>	ΣΕΛ. 1
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	ΣΕΛ. 1
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ</u>	ΣΕΛ. 1
1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	ΣΕΛ. 1
1.2 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	ΣΕΛ. 4
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ</u>	ΣΕΛ. 7
2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	ΣΕΛ. 7
2.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	ΣΕΛ. 10
2.3 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	ΣΕΛ. 13
2.4 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	ΣΕΛ. 17
2.5 ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	ΣΕΛ. 26
2.6 TOSHIBA LTD ΚΑΙ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	ΣΕΛ. 28
<u>ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ Ι</u>	ΣΕΛ. 30
<u>ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ Ι</u>	ΣΕΛ. 31
<u>ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ : ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ</u>	ΣΕΛ. 32
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	ΣΕΛ. 32
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</u>	ΣΕΛ. 33
1.1 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	ΣΕΛ. 33
1.2 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	ΣΕΛ. 38
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</u>	ΣΕΛ. 51
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	ΣΕΛ. 51
2.1 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....	ΣΕΛ. 51
2.2 ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	ΣΕΛ. 54
2.3 Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ.....	ΣΕΛ. 58
2.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	ΣΕΛ. 61
2.5 ΑΝΕΡΓΙΑ.....	ΣΕΛ. 65
2.6 ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ.....	ΣΕΛ. 70
2.7 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	ΣΕΛ. 72
2.8 ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ.....	ΣΕΛ. 75
<u>ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΙΙ</u>	ΣΕΛ. 77
<u>ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΙΙ</u>	ΣΕΛ. 78
<u>ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙΙ : ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ</u>	ΣΕΛ. 82
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	ΣΕΛ. 82
1. ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ.....	ΣΕΛ. 83
2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	ΣΕΛ. 89
3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	ΣΕΛ. 95
4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	ΣΕΛ. 102
5. ΠΡΟΛΗΨΗ – ΕΡΕΥΝΑ.....	ΣΕΛ. 112
6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	ΣΕΛ. 116
<u>ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΙΙΙ</u>	ΣΕΛ. 126
<u>ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΙΙΙ</u>	ΣΕΛ. 127
<u>ΕΝΟΤΗΤΑ ΙV : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	ΣΕΛ. 129
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	ΣΕΛ. 133
<u>ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ</u>	ΣΕΛ. 135

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΙΓΑΛΑ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ: Κουλτούρα, Επιχειρηματικό Περιβάλλον, Αξίες

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της εργασίας αναφέρεται στην σημασία της επιχειρηματικής κουλτούρας στην δυναμική προσαρμογή των επιχειρήσεων στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η δομή της χωρίζεται σε τέσσερις κύριες ενότητες.

Αρχικά, αναλύεται ο όρος "κουλτούρα". Δίνεται έμφαση στους διάφορους ορισμούς που έχουν αποδοθεί στην έννοια αυτή καθώς επίσης περιγράφονται οι διάφορες μορφές που μπορεί να πάρει. Η πρώτη αυτή ενότητα συνεχίζει αναλύοντας την έννοια της επιχειρηματικής κουλτούρας και τα είδη της. Σημαντικό είναι και το κομμάτι εκείνο που αναφέρεται στο πώς διαμορφώνεται ο παραπάνω όρος μέσα στις επιχειρήσεις αλλά και στο πώς τροποποιείται με την πάροδο του χρόνου.

Η επόμενη ενότητα σχετίζεται με το επιχειρηματικό περιβάλλον, αρχίζοντας από το εσωτερικό και καταλήγοντας στο εξωτερικό. Η ίδια ενότητα περιλαμβάνει και διάφορες αλλαγές που παρατηρούνται στο επιχειρηματικό περιβάλλον οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την πορεία και τη λειτουργία των οικονομικών μονάδων.

Το τρίτο μέρος της εργασίας αποτελεί συνέχεια του προηγούμενου καθώς αναφέρεται στους τρόπους αλλά και τις στρατηγικές που έχουν οι διάφορες επιχειρήσεις με σκοπό να προσαρμοστούν στις εξελίξεις και κατ' επέκταση να εξασφαλίζουν την επιβίωσή τους. Στο σημείο αυτό, καθοριστικό ρόλο παίζει η κουλτούρα και οι αξίες που έχουν διαμορφωθεί μέσα στα πλαίσια των διαφόρων οικονομικών μονάδων. Με άλλα λόγια, όταν μια επιχείρηση χρησιμοποιεί ένα σύνολο από στρατηγικές προκειμένου να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε αλλαγή στα ως τότε δεδομένα της, έχει λάβει υπόψη της, είτε άμεσα είτε έμμεσα και την επιχειρηματική κουλτούρα.

Τέλος, στη τέταρτη ενότητα της εργασίας παρουσιάζονται συνοπτικά τα συμπεράσματα που απορρέουν από τις τρεις προηγούμενες ενότητες. Αυτό που αξίζει να τονιστεί είναι ότι κάθε στρατηγική έχει για αρχή και τέλος μία κουλτούρα, ένα μοντέλο τρόπου σκέψης. Από αυτό διαπιστώνει κανείς το πόσο η πορεία και η εξέλιξη μίας επιχείρησης επηρεάζονται από το στοιχείο αυτό. Συμπερασματικά λοιπόν, η επιχειρηματική κουλτούρα κατέχει σημαντική θέση στη διαδικασία επιλογής λύσεων σε διάφορα προβλήματα προσαρμογής και εξέλιξης. Γι' αυτό ένας σωστός Manager πρέπει να δέχεται αλλά και να απορρίπτει στοιχεία, χωρίς όμως να παραβλέπει την επιχειρηματική κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί.

Συνοψίζοντας, η συγκεκριμένη εργασία δίνει μια εικόνα της σχέσης ανάμεσα στην επιχειρηματική κουλτούρα και την πορεία και εξέλιξη του επιχειρηματικού κόσμου.

ΕΝΟΤΗΤΑ Ι: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ενότητα αυτή αποτελεί μια αναφορά στους όρους κουλτούρα και επιχειρηματική κουλτούρα. Το αντικείμενο της εργασίας είναι η σημασία των παραπάνω όρων μέσα στην επιχειρηματική πραγματικότητα. Όμως αυτή δεν μπορεί να εντοπισθεί αλλά και να αναλυθεί παρά μόνο εάν είναι γνωστές κάποιες βασικές έννοιες.

Έτσι λοιπόν, ξεκινώντας από τον ορισμό του γενικού όρου κουλτούρα, συνεχίζουμε την ανάλυση αναφέροντας πληροφορίες σχετικά με τις διάφορες κατηγορίες και τα είδη του. Ποιος είναι όμως ο ρόλος του όρου μέσα σε μια εταιρεία; Από ποια στοιχεία διαμορφώνεται και γιατί αλλάζει με την πάροδο του χρόνου; Όταν μιλάμε για στρατηγική μιας οικονομικής μονάδας, ποια είναι η σχέση της με την επιχειρηματική κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί; Όλα αυτά είναι ερωτήματα που βρίσκουν απάντηση μέσα από την πρώτη αυτή ενότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Τα τελευταία χρόνια η λέξη κουλτούρα χρησιμοποιείται συχνά στο επίσημο και καθημερινό μας λεξιλόγιο. Αν επιστρατεύσουμε όμως ορισμένα παραδείγματα θα δούμε ότι αυτή δεν παραπέμπει πάντοτε στο ίδιο πράγμα. Ο ίδιος όρος μπορεί να έχει διαφορετική νοηματική απόχρωση και περιεχόμενο. Αυτό δεν είναι αρνητικό κατ' ανάγκη ή ζημιογόνο. Πολλές φορές, η πολυσημία ενός όρου φανερώνει πλαστικότητα στη σκέψη και γίνεται αφορμή να διατυπωθούν προτάσεις χρήσιμες και νοηματικά πλήρεις¹.

Επομένως, εξαιτίας της πολυπλοκότητας αυτής αλλά και της μεγάλης σπουδαιότητας του όρου κουλτούρα, είναι δύσκολο να επιβληθεί ένας μοναδικός ορισμός. Μπορεί όμως ο καθένας από τους ορισμούς που της αποδίδονται να εξετάζεται από διαφορετική οπτική ή ακόμη και να εξυπηρετεί μια κάπως διαφορετική σκοπιμότητα. Ακολουθεί μια σύντομη αναφορά στους ορισμούς που απέδωσαν στην κουλτούρα γνωστοί ανθρωπολόγοι και κοινωνιολόγοι του αιώνα².

Οι A.L. Kroeber και C. Kluckhohn παρουσιάζουν ένα σύνθετο ορισμό που ενσωματώνει όσα στοιχεία έχουν γίνει θετικώς αποδεκτά από τους περισσότερους σύγχρονους κοινωνικούς επιστήμονες: "Η κουλτούρα αποτελείται από έκδηλα ή υποκρυπτόμενα σχέδια, που προσλαμβάνει ή ακολουθεί η συμπεριφορά και τα οποία αποκτώνται και μεταβιβάζονται με σύμβολα, απαρτίζοντας τις χαρακτηριστικές επιτεύξεις των ανθρωπίνων ομάδων, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται όσες ενσωματώνονται σε τεχνουργήματα. Ο βασικός πυρήνας της κουλτούρας αποτελείται από παραδοσιακές ιδέες – δηλαδή ιδέες που έχουν προέλθει και έχουν επιλεγεί ιστορικά – και ειδικότερα από τις αξίες, που είναι προσαρμοσμένες στις ιδέες αυτές. Τα συστήματα κουλτούρας μπορούν να θεωρηθούν από τη μια πλευρά ότι είναι προϊόντα της δράσεως και από την άλλη πλευρά ότι προσδιορίζουν και εξαρτούν τα στοιχεία της περαιτέρω δράσεως"³.

Σύντομο ορισμό δίνει ένας βιολόγος, ο G.E. Hutchinson: "Ολόκληρη η τάξη με όλα τα είδη συμπεριφοράς, την οποία υποδεικνύει η ομάδα, καλείται η κουλτούρα της ομάδας". Ορισμένοι όμως καθαρολόγοι θα έβρισκαν απαράδεκτο έναν τέτοιο ορισμό, με την αιτιολογία ότι οι κουλτούρες διαφοροποιούνται μόνο με τη συμπεριφορά που είναι ιδιάζουσα σε κάθε ομάδα. Κατά την καθαρολόγο αυτήν άποψη, τότε μόνο μιλάμε για μια κουλτούρα εφ' όσον ένας λαός δείχνει μια ιδιόρρυθμη προτίμηση για ένα δρόμο προς την επίτευξη ενός σκοπού, όταν – από τη σκοπιά του παρατηρητή – διανοίγονται για την επίτευξή του δύο ή περισσότεροι δρόμοι, που είναι εξίσου φυσικώς εφικτοί και λειτουργικώς αποτελεσματικοί. Έτσι π.χ. η άποψη αυτή δε θα δεχόταν να απαριθμήσει την "αλιεία", σαν εκδήλωση μιας ναυτικής κουλτούρας, χωρίς να εξειδικεύεται λεπτομερέστερα ο τρόπος ή η ιδιορρυθμία της αλιείας, που μόνο τότε αποκτά νόημα σαν πολιτιστικό χαρακτηριστικό. Από την άλλη πλευρά, αν ένας λαός, έχοντας τη δυνατότητα να αλιεύει, παραλείπει να το κάνει, το δεδομένο αυτό θα είχε σημασία κατά τον προσδιορισμό της κουλτούρας του.

Οι ορισμοί που αναφέρθηκαν, παρουσιάζουν ένα σοβαρό μειονέκτημα. Δεν έχουν μια διάσταση επιχειρηματικής εφαρμογής. Ο Hutchinson αντιμετωπίζει το θέμα ως εξής: "Αν μας δοθεί μια ομάδα κι ένα άτομο νεογέννητο στο χρόνο και το χώρο και αν το άτομο τοποθετηθεί μέσα στη ομάδα, οι παρατηρήσεις που θα γίνουν αργότερα θα δείξουν ότι η συμπεριφορά του ατόμου αυτού δεν μπορεί να ξεχωρίσει από τη συμπεριφορά που συνθέτει την κουλτούρα της ομάδας όπου ανεπτύχθει.

Αν το άτομο είχε κατά την γέννησή του αποσπασθεί από μια άλλη – τη Β – ομάδα που έχει διαφορετική κουλτούρα τότε η συμπεριφορά του θα ξεχωρίζει σαφέστατα από τη συμπεριφορά που συνθέτει αυτή η Β κουλτούρα. Συνήθως είναι δύσκολο να έχουμε περιπτώσεις τόσο ξεκάθαρες όσο αυτές που χρησιμοποιήθηκαν για να διατυπώσουμε τη γενίκευση, πάντως όποιος θα ήθελε να ελέγξει την ισχύ της, μπορεί εύκολα να το κάνει στη σύγχρονη Βόρειο Αμερική. Η επιχειρηματική μέθοδος για την διατύπωση αυτής της γενίκευσης δείχνει ότι η έννοια της κουλτούρας των ανθρωπολόγων είναι στον ίδιο βαθμό αφηρημένη με την έννοια του πεδίου των φυσικών επιστημών. Αυτός ο τρόπος σκέψης συμπίπτει με την πρόσφατη τάση των κοινωνικών επιστημόνων να υπογραμμίζουν τις "σημαντικές ασυνέπειες" σαν το βασικό κριτήριο στο διαχωρισμό των πολιτιστικών μονάδων. Σ' αυτή την βάση μπορεί να παραφραστεί ο C. Lévi – Strauss, κατά τρόπον ώστε να δώσει τον ακόλουθο, σχετικά συμπαγή και κάπως επιχειρηματικό ορισμό, ο οποίος βρίσκεται πολύ κοντά στις απόψεις των περισσότερων κοινωνικών επιστημόνων και στον τρόπο με τον οποίο εργάζονται πραγματικά επί τόπου και προβαίνουν στις αναλύσεις τους: "Κουλτούρα είναι ένα σύνολο σχεδίων που προσλαμβάνει ή ακολουθεί η συμπεριφορά, το οποίο δεσπόζει σε μια ομάδα ανθρωπίνων πλασμάτων σε καθορισμένη χρονική περίοδο και το οποίο - από τη σκοπιά της έρευνας όπως και στην κλίμακα που διενεργείται - παρουσιάζει, σε σχέση με άλλα σύνολα σχεδίων συμπεριφοράς, παρατηρήσιμες και οξείες ασυνέχειες".

Η λέξη κουλτούρα με την έννοια της καλλιέργειας εμφανίζεται αρκετά νωρίς, ήδη από το 1420, στην αγγλική γλώσσα. Σαν όρο τεχνικό της ανθρωπολογίας την εισήγαγε στην Αγγλία ο E.B. Tylor το 1865. Ο ίδιος προσδιόρισε τον όρο συστηματικά και τον ανήγαγε σε κεντρική έννοια: "Η κουλτούρα, στην ευρεία εθνογραφική της έννοια σημαίνει τη σύνθετη εκείνη ολότητα, που περικλείει τις γνώσεις, τις πεπτοιθήσεις, την τεχνική, την ηθική, το δίκαιο, τα έθιμα και όλες τις άλλες ικανότητες και συνήθειες που αποκτά ο άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας". Με βάση τα πρωτοποριακά του γραπτά συνέβαλε στην ανάπτυξη πολλών επιστημονικών κλάδων, παράλληλα όμως, εξ αιτίας του γεγονότος ότι η ιδέα του για ένα "σύνθετο όλο" είναι αναλυτικά απρόσφορη, εμφανίστηκε μια πλειάδα αντιθετικών προσεγγίσεων⁴.

Με την πάροδο των χρόνων οι ορισμοί της κουλτούρας, ως έννοιας κεντρικής στην ανθρωπολογία και στις άλλες κοινωνικές επιστήμες, πολλαπλασιάστηκαν. Οι Kroeber και Kluchohn ανέλυσαν 160 ορισμούς, που διατυπώθηκαν στα αγγλικά από ανθρωπολόγους, κοινωνιολόγους, ψυχολόγους, ψυχιάτρους και άλλους επιστήμονες.

Οι ορισμοί αυτοί μπορούν να υπαχθούν, ανάλογα με ποιο στοιχείο υπογραμμίζουν, σε έξι βασικές κατηγορίες: 1) περιπτωσιολογική (descriptive), που εμφανίζει την κουλτούρα σαν περιεκτική ολότητα και απαριθμεί τις εκφάνσεις του περιεχομένου της, 2) ιστορική (historical), που παρουσιάζει την κουλτούρα σαν αυθύπαρκτη ολότητα, 3) δεοντολογική (normative), που τονίζει στην κουλτούρα είτε τον ιδιάζοντα τρόπο ζωής είτε τις δυναμικά επιτακτικές, δεοντολογικές ιδέες και τις συνέπειές τους, 4) ψυχολογική (psychological), όπου η κουλτούρα θεωρείται ένα σύνολο από αλλαγές για την ικανοποίηση αναγκών και την επίλυση προβλημάτων, 5) διαρθρωτική (structural), όπου η κουλτούρα είναι κάτι αφηρημένο, ένα εννοιολογικό υπόδειγμα και 6) γενετική (genetic), όπου μνημονεύονται οι παράγοντες που κατέστησαν εφικτή ή προκάλεσαν τη δημιουργία της κουλτούρας⁵.

Όπως εύκολα διαπιστώνει κανείς στο ζήτημα του ορισμού της έννοιας της κουλτούρας δεν είναι εύκολο να αποδοθεί κάτι συγκεκριμένο ή γενικά παραδεκτό. Αντίθετα μάλιστα, οι γνώμες και οι σκέψεις πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα ποικίλουν, καθώς η πολυπλοκότητα της έννοιάς της απασχόλησε, κατά καιρούς, πλήθος ανθρωπολόγων και κοινωνιολόγων. Μέσα από όλη αυτή τη διαδικασία, όμως, προσδιορισμού του εννοιολογικού περιεχομένου της κουλτούρας, αυτό που κυρίως αναζητούμε και που είναι και ο σκοπός της εργασίας, είναι να αντλήσουμε πληροφορίες για το ρόλο που διαδραματίζει η επιχειρηματική κουλτούρα ειδικότερα. Και αυτό θα γίνει αφού πρώτα παρατεθούν κάποια στοιχεία για τα υπόλοιπα είδη κουλτούρας που είναι εξίσου σημαντικά.

1.2 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Τα διάφορα είδη της κουλτούρας επινοήθηκαν από τους ειδικούς μελετητές της, για την πληρέστερη και ευκολότερη κάλυψη του περιεχομένου της αλλά και την καλύτερη κατανόηση της αξίας και του μεγέθους της από το ευρύ κοινό. Είναι κοινά αποδεκτό πως η κατηγοριοποίηση μιας τόσο ευρείας έννοιας είναι, αν όχι θεμελιώδης, σίγουρα άκρως απαραίτητη, ώστε να είναι σε θέση ο καθένας από εμάς να διακρίνει τα όρια μέσα στα οποία αυτή υπάρχει και δραστηριοποιείται. Ακολουθούν παρακάτω μερικά από τα κυριότερα είδη στα οποία έχει διακριθεί η πολύπλοκη αλλά και πολυσήμαντη έννοια της κουλτούρας.

Πολιτιστική Κουλτούρα

Ο πολιτισμός εκλαμβάνεται σαν μια μορφή κουλτούρας. Μέσα σ' αυτή την γενική εκδοχή η χρήση του όρου προσλαμβάνει τρεις κυρίως μορφές: α) πολιτισμός και κουλτούρα είναι όροι ταυτόσημοι, β) πολιτισμός είναι κουλτούρα, όταν αυτή χαρακτηρίζεται από ένα μεγαλύτερο βαθμό πολυπλοκότητας κι έναν αξιόλογο αριθμό γνωρισμάτων και γ) πολιτισμός είναι κουλτούρα, όταν αυτή χαρακτηρίζεται από στοιχεία ποιοτικώς πιο προχωρημένα και γνωρίσματα, η μέτρηση των οποίων γίνεται με κάποια κριτήρια προόδου⁶. Αυτό που τελικά έχει επικρατήσει σήμερα είναι ότι η πολιτιστική κουλτούρα συνδυάζει τα ανθρώπινα επιτεύγματα στις διάφορες καλές τέχνες με το καλό γούστο, την ευαισθησία και γενικά ό,τι συνθέτει την έννοια του καλλιεργημένου ανθρώπου. Αλλάζει βέβαια από εποχή σε εποχή και συνδέεται άμεσα με τις κοινωνικές εξελίξεις. Αργότερα η τέχνη προσανατολίστηκε στα ανθρωπιστικά ιδεώδη και η πολιτιστική κουλτούρα ταύτιστηκε με τις επιδιώξεις τους. Στην εποχή μας, η πολιτιστική κουλτούρα των προοδευμένων κρατών είναι ανάλογη προς τα κοινωνικοπολιτικά ιδεώδη τους και είναι αυτή που αντικατοπτρίζει το ύψος στο οποίο έχει φτάσει η εξέλιξη κάθε λαού τόσο στον τεχνικό όσο και στον πνευματικό τομέα⁷.

Θρησκευτική Κουλτούρα

Καμία κουλτούρα δεν μπορεί να υπάρξει ή να αναπτυχθεί παρά μόνο σε σχέση με κάποια θρησκεία. Η εξέλιξη της κουλτούρας και η εξέλιξη της θρησκείας δεν μπορούν να απομονωθούν εύκολα η μία από την άλλη. Αυτό που πρέπει, λοιπόν, κυρίως να τονιστεί, είναι ότι η αντίληψη που θέλει την κουλτούρα να μπορεί να διατηρηθεί, να επεκταθεί και να αναπτυχθεί χωρίς τη θρησκεία είναι απόλυτα λανθασμένη και ακόμη δε θα πρέπει να παραλείψουμε να επισημάνουμε ότι τόσο η "θρησκεία" όσο και η "κουλτούρα", θα έπρεπε να σημαίνουν για το άτομο όπως και για την ομάδα κάτι που αγωνίζονται να κατακτήσουν και όχι απλώς κάτι που είναι κτήμα τους. Η θρησκευτική κουλτούρα προσπαθεί να αποφύγει δύο εναλλακτικά λάθη, το λάθος του να αντιμετωπίζει κανείς τη θρησκεία και την κουλτούρα σαν δύο διαφορετικά πράγματα, ανάμεσα στα οποία υπάρχει μια σχέση, και το λάθος της ταύτισης της θρησκείας με την κουλτούρα. Εξάλλου, η κουλτούρα ενός λαού είναι η ενσάρκωση της θρησκείας του⁸.

Εθνική Κουλτούρα

Η εθνική ή ιστορική κουλτούρα είναι αυτή που αναζωπυρώνει τις μνήμες σημαντικών ιστορικών γεγονότων, θέτει πλαίσια αξιών και συμπεριφοράς της κοινωνίας και ακόμη επιβάλλει τρόπους πληρέστερης κοινωνικής οργάνωσης. Σκοπός της είναι να φροντίζει, να πιστεύει και να ενδιαφέρεται για το καλό του έθνους. Αυτό που επιτυγχάνεται μέσα από την καθιέρωσή της ως ένα είδος της ευρύτερης έννοιας της κουλτούρας, είναι ότι οι άνθρωποι που την κατέχουν αντιλαμβάνονται την αξία που έχει αυτή ώστε να μπορέσει το έθνος να προχωρήσει ενωμένο και αλληλέγγυο ανάμεσα στα άλλα, με το να κάνει έκδηλη την ανάγκη για προσήλωση σε αξίες και ιδανικά που προέρχονται από το ίδιο το έθνος⁹.

Πολιτική Κουλτούρα

Ο όρος αναφέρεται στους σκοπούς που επιδιώκουν οι εκάστοτε πολιτικές δυνάμεις μιας χώρας σχετικά με την οργάνωση, τη διεύθυνση και όλη τη δραστηριότητα του κράτους, εσωτερικά και εξωτερικά. Αναφέρεται επίσης και στις μεθόδους και στα μέσα που χρησιμοποιούν οι πολιτικές δυνάμεις για να πετύχουν τους σκοπούς αυτούς. Από την πλευρά αυτή η πολιτική κουλτούρα σημαίνει τρόπο και τέχνη διοίκησης ενός κράτους¹⁰.

Πέρα όμως από την επίδραση της πολιτικής κουλτούρας σε επίπεδο κρατικό, η συμβολή της είναι άμεση και καθοριστική και σε επίπεδο ατομικό. Μέσα σε μια χώρα υπάρχουν πολίτες που διακατέχονται από συγκεκριμένες αντιλήψεις, έχουν σταθερές αξίες και πιστεύω, ακολουθούν συγκεκριμένες πολιτικές παρατάξεις και έχουν διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο τρόπο ζωής. Υπάρχουν πολίτες που υποστηρίζουν τη δημοκρατία, άλλοι που υποστηρίζουν τον καπιταλισμό, τον αυταρχισμό, τη δικτατορία, τον κομμουνισμό, το σοσιαλισμό, το φιλελευθερισμό ή ακόμη και το συντηρητισμό. Κατά συνέπεια, για να μπορέσουν οι άνθρωποι αυτοί να σχηματίσουν μια συγκεκριμένη ιδεολογία, αλλά και να την υποστηρίξουν, χωρίς όμως να υποπέσουν σε συγκρούσεις με τους υπόλοιπους που πρεσβεύουν διαφορετικές από τους ίδιους ιδεολογίες, θα πρέπει να κατέχουν τη στοιχειώδη πολιτική κουλτούρα που θα τους καθοδηγήσει στις σωστές κινήσεις και αποφάσεις και θα τους προσφέρει έναν πιο ήρεμο τρόπο ζωής¹¹.

Ηθική Κουλτούρα

Η ηθική κουλτούρα είναι εκείνο το είδος κουλτούρας που αναφέρεται στο πώς πρέπει να εφαρμόζονται οι κανόνες της ατομικής και κοινωνικής συμπεριφοράς. Ειδικότερα, εξετάζει τις πράξεις, τις ενέργειες και γενικά τη διαγωγή των ανθρώπων πιστεύοντας ότι αυτή βασίζεται στην ελεύθερη βούλησή τους. Παράλληλα μέσω αυτής, διατυπώνονται ή υποστηρίζονται αρχές και κανόνες σύμφωνα με τους οποίους ο άνθρωπος πρέπει να ρυθμίζει τη ζωή του. Ο βαθμός της ηθικής κουλτούρας που ο κάθε άνθρωπος διαθέτει είναι αυτός που θα καθορίσει και τον τρόπο με τον οποίο αυτός θα ζει και θα συμπεριφέρεται καθώς επίσης τη φυσική ή επίκτητη συνήθεια ή διάθεσή του για το καλό ή για το κακό. Τέλος, έχοντας ο άνθρωπος κουλτούρα ηθική, είναι σε θέση να γνωρίζει τα ήθη και τα έθιμα του τόπου του και γενικότερα ό,τι αποτελεί στοιχείο της παράδοσής του, δηλαδή του πολιτισμού του παρελθόντος της πατρίδας του¹².

Εν κατακλείδι, αυτό που εξάγεται ως συμπέρασμα από την παραπάνω ανάλυση είναι ότι για τον προσδιορισμό της έννοιας και των ειδών της κουλτούρας έχουν ασχοληθεί, αιώνες τώρα, πολλοί καταξιωμένοι ανθρωπολόγοι και κοινωνιολόγοι και έχουν γραφτεί πολλά αξιόλογα βιβλία και συγγράμματα. Σκοπός όμως της συγκεκριμένης εργασίας δεν είναι να παρουσιάσει σε μεγάλη έκταση την έννοια της κουλτούρας γενικότερα, αλλά την έννοια και τη σημασία της επιχειρηματικής κουλτούρας ειδικότερα, και αυτό θα γίνει στη συνέχεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Ο όρος "κουλτούρα" σήμερα, έχει καταλήξει να είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα στην επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Ειδικότερα στην Ευρώπη αλλά και στην Αμερική, το θέμα της κουλτούρας θεωρείται ως μια από τις σημαντικότερες επιρροές στο χώρο της επίδοσης των επιχειρήσεων και γενικότερα των οργανισμών. Αυτό είναι εύκολο κανείς να το εξηγήσει λαμβάνοντας υπόψη του την τάση που υπάρχει στις επιχειρήσεις για:

- Καθολικισμός: εισαγωγή στο επιχειρηματικό περιβάλλον συμπεριφορών και συνηθειών από διαφορετικές εθνότητες και περιοχές
- Εισαγωγή και μετατόπιση της παραγωγής: εννοώντας το σύστημα των σχέσεων με σημαντικές ανεξάρτητες επιχειρηματικές οντότητες
- Συνεργασία μέσω ένωσης ή συγχώνευσης ή συμμαχίας μεταξύ των επιχειρήσεων: οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μία νέα μείξη επιχειρηματικού περιβάλλοντος και κουλτούρας¹³.

Παρ' όλο, λοιπόν, το γεγονός της σημαντικότητας της θέσης της κουλτούρας στον επιχειρηματικό χώρο, η απόδοση του όρου "κουλτούρα" στους οικονομικούς οργανισμούς αποτελεί σχετικά πρόσφατο φαινόμενο. Ο όρος "οργανωτική κουλτούρα" ("organizational culture") πρωτοεμφανίστηκε στην Αγγλική Φιλολογία το 1960 σαν συνώνυμο της λέξης "κλίμα". Η ταυτόσημη έννοια "εταιρική κουλτούρα" εμφανίστηκε το 1970 και απέκτησε δημοσιότητα ύστερα από την έκδοση του ομότιτλου βιβλίου του Terrence Deol και του Allay Kennedy, στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής το 1982. Τέλος, η έννοια αυτή άρχισε να χρησιμοποιείται στην κοινή διάλεκτο ύστερα και από την επιτυχία του βιβλίου των Mc Kinsey (μαζί με την ομάδα του Harvard Business School), Tomas Peters και Robert Waterman's που εκδόθηκε την ίδια χρονική περίοδο με τίτλο "In Search of Excellence". Στο μεταξύ εκτεταμένη φιλολογία αναπτύχθηκε πάνω στο θέμα αυτό, που έχει ήδη φτάσει σε όλες σχεδόν τις χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής και είχε ενσωματωθεί στις διαφορετικές διαλέκτους τους¹⁴.

Η έννοια "επιχειρηματική κουλτούρα" ερμηνεύεται στην εποχή μας, ως το σύνολο των φιλοσοφιών, ιδεολογιών, αξιών, αξιώσεων, πεποιθήσεων, προσδοκιών, διαθέσεων και κανόνων που χαρακτηρίζουν τους εργαζόμενους και συνιστούν τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Αυτή, λοιπόν, η ιδέα ενός συγκεκριμένου τρόπου συμπεριφοράς οδηγεί σε μια υπονοούμενη ή ρητή συμφωνία για τον τρόπο προσέγγισης των αποφάσεων και των προβλημάτων της επιχείρησης. Πρόκειται ουσιαστικά, λοιπόν, για ένα σχεδιάγραμμα (όπως φαίνεται στον πίνακα 2.1) που εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση χειρίζεται τα θέματα που προκύπτουν κάθε φορά.

Για την καλύτερη κατανόηση των παραπάνω είναι σκόπιμο να παραθέσουμε ορισμένα παραδείγματα της οργανωτικής κουλτούρας και των συνεπειών της στις αντίστοιχες επιχειρήσεις και τα οποία είναι φανερά στο σύγχρονο επιχειρηματικό χώρο.

Η αεροπορική εταιρεία Delta Airlines πιέζει τους υπαλλήλους της για αρμονική ομαδική εργασία, η Hewlett – Packard πιστεύει στην οργάνωση και το management (= entrepreneurship) ενώ η PepsiCo επιθυμεί επιθετική συμπεριφορά και συναγωνισμό τόσο στο εσω-επιχειρησιακό όσο και στο εξω-επιχειρησιακό της περιβάλλον¹⁵.

Πίνακας 2.1 Παραδείγματα

ΠΗΓΗ : Andrew D. Szilagyi Jr., Marc Wallace Jr.: *"Organizational behaviour and performance"*, Harper Collins Publishers, 1990.

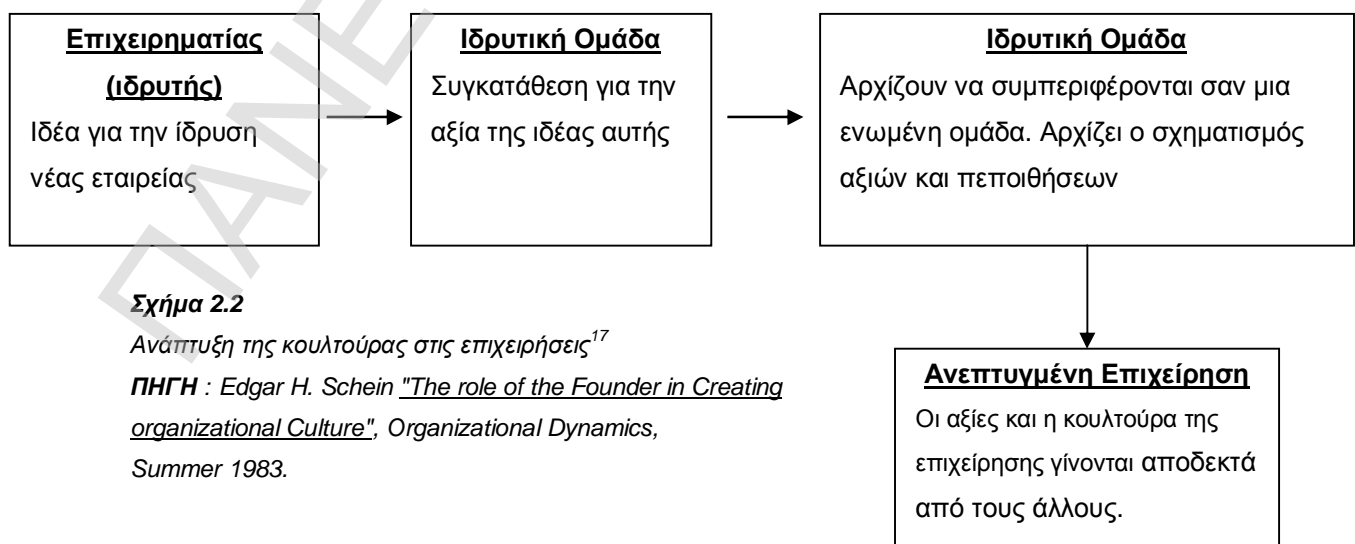
Focus	Company	Example
Υπάλληλοι (Employees)	Lincoln Electric	Εγγυείται πρόσληψη και αύξηση μισθών σε όλους τους εργαζομένους, ανάλογα με την απόδοση και την παραγωγικότητα τους.
	Delta	Αίσθημα οικειότητας, καλό κλίμα ("A Family Feeling").
	Hewlett Packard	Καινοτομεί σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.
Πελάτες (Customers)	Caterpillar	Διαθέσιμα ανταλλακτικά σε όλες τις χώρες του κόσμου, μέσα σε 24 ώρες.
	IBM	Ειδικό service πελατών ("Customer Service").
	Mc Donald's	Γρήγορη εξυπηρέτηση, σταθερή ποιότητα προϊόντος, χαμηλή τιμή.
Τρόπος Ανταγωνισμού (Manner of Competing)	Hewlett Packard	Υψηλή Αξία, μεγάλο περιθώριο ανάπτυξης και νεωτερισμού.
	Texas Instrumental	Μεγάλος όγκος, χαμηλό κόστος.
	Mc Donald's	Υψηλή ποιότητα.
	3M	Καινοτομία στα προϊόντα.

2.2 Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ¹⁶

Η μεγάλη σημασία που έχει η κουλτούρα στην οργάνωση της επιχείρησης, έχει οδηγήσει στην ανάγκη κατανόησης και μελέτης του τρόπου με τον οποίο αυτή διαμορφώνεται. Το γεγονός αυτό σε συνάρτηση με την απουσία καλά θεμελιωμένων και διαμορφωμένων θεωριών και παραδειγμάτων, οδήγησαν τον Edgar Schein στην άποψη ότι ο καλύτερος τρόπος μελέτης της διαμόρφωσης της επιχειρηματικής κουλτούρας είναι η παρατήρηση του τι συμβαίνει σε μια νέα επιχείρηση.

Αρχικά ο ιδρυτής ή οι ιδρυτές της επιχείρησης (με άλλα λόγια, τα άτομα που είχαν την ιδέα για τη δημιουργία της, την οποία και υλοποίησαν) ξεκινούν ψάχνοντας τον τρόπο με τον οποίο θα πετύχουν ("how to succeed"), έχοντας στο μυαλό τους ένα μοντέλο κουλτούρας βασιζόμενο στο μοντέλο της κουλτούρας της επιχείρησης στην οποία παλαιότερα δούλευαν. Στη συνέχεια, ύστερα από την έναρξη των λειτουργιών της επιχείρησης το μοντέλο της κουλτούρας διαμορφώνεται με την αποδοχή από το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό του τρόπου με τον οποίο πρόκειται να εξελιχθούν τα πράγματα αναφορικά με τη βούληση του επιχειρηματία.

Επομένως, όπως φαίνεται και στο σχήμα 2.2, ο επιχειρηματίας και τα επιχειρηματικά στελέχη από τη μια μεριά ουσιαστικά συμβάλλουν στην δημιουργία και τη δήλωση της επιχειρηματικής κουλτούρας, στη συνέχεια όμως, πρέπει να επιτύχουν την αποδοχή και την αφομοίωση των στοιχείων αυτών από την εταιρεία. Η βασική διαδικασία για την εδραίωση αυτή της οργανωτικής κουλτούρας είναι η διαδικασία της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της οποίας οι αποδεκτές και επιθυμητές συμπεριφορές και δραστηριότητες μαθαίνονται και καλλιεργούνται μέσα από τις εμπειρίες, τα σύμβολα και τις σαφώς καθορισμένες συμπεριφορές.



Σχήμα 2.2

Ανάπτυξη της κουλτούρας στις επιχειρήσεις¹⁷

ΠΗΓΗ : Edgar H. Schein "The role of the Founder in Creating organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Summer 1983.

Υπάρχουν πολλοί μηχανισμοί που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αφομοίωση των στοιχείων της οργανικής κουλτούρας. Μερικοί απ' τους πιο σημαντικούς είναι οι παρακάτω:

Επίσημες Δηλώσεις

Εδώ περιλαμβάνονται στοιχεία όπως είναι οι οργανωτικές αποστολές, οι αντιλήψεις και οι καταστατικοί χάρτες της επιχείρησης που απευθύνονται στις σχέσεις της με τους πελάτες και τους εργαζομένους της. Σχετικά παραδείγματα είναι η συμπεριφορά της Delta Airlines, η οποία σε περιόδους πτώσης της οικονομίας απολύει κάποιους απ' τους υπαλλήλους της, καθώς και οι πεποιθήσεις της J.C. Penney ότι "ο πελάτης έχει πάντα δίκιο".

Αρχιτεκτονική του Φυσικού Περιβάλλοντος Χώρου

Ο τρόπος με τον οποίο τα κτίρια και τα γραφεία είναι διαμορφωμένα μπορεί να περάσει σημαντικά μηνύματα τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους υπαλλήλους. Για παράδειγμα ένα πολύ μεγάλο, πολυόροφο κτίριο με ειδικές θέσεις για παρκάρισμα και με πολυτελή γραφεία που είναι απομακρυσμένα από τους υπαλλήλους και τους άλλους εργαζόμενους δημιουργεί μια διαφορετική εικόνα απ' αυτή που διαμορφώνεται από ένα μικρό τριόροφο κτίριο χωρίς δικό του parking και με ανοικτά και κοντά μεταξύ τους τοποθετημένα γραφεία.

Το μοντέλο των ρόλων

Αυτό αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές συμπεριφέρονται κατά την εκπαίδευση και τη συνεργασία με τους υπαλλήλους τους. Για παράδειγμα, ο Harold Genee από την IT&T έκανε κριτική στους υπαλλήλους του μπροστά στους άλλους, ενώ οι υπεύθυνοι της Hewlett – Packard υποστηρίζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τους υπαλλήλους τους.

Σαφή – Κατηγορηματικά Σύμβολα

Εδώ περιλαμβάνονται: το "bonus system", τα "status symbols", οι ανταμοιβές καθώς και τα κριτήρια παραγωγής.

Ιστορίες, Θρύλοι και Μύθοι

Οι ιστορίες σχετίζονται με την ίδρυση της εταιρείας (μερικές είναι αληθινές, άλλες είναι θρύλοι) που βοήθανε στη θεμελίωση της επιχειρηματικής κουλτούρας. Παραδείγματα είναι η ιδέα για την ίδρυση της εταιρείας Apple Computer στο garage του σπιτιού ενός από τους ιδρυτές της.

Θέματα στα οποία δίνουν έμφαση οι ηγέτες της επιχείρησης

Με άλλα λόγια τι πληροφορίες ενδιαφέρονται να έχουν οι ανώτεροι υπάλληλοι σε καθημερινή βάση; Ενδιαφέρονται να έχουν μια καθημερινή έκθεση των οικονομικών μεγεθών και της προστασίας των υπαλλήλων ή υπάρχει ένας πιο χρήσιμος έλεγχος;

Τρόπος Αντίδρασης σε κάθε πρόβλημα

Ο τρόπος με τον οποίο τα διευθυντικά στελέχη αντιδρούν στις διάφορες κρίσεις όταν δεν υπάρχει συγκεκριμένο πρότυπο συμπεριφοράς για την συγκεκριμένη περίπτωση, υποδηλώνει πολλά σχετικά με την οργανωτική κουλτούρα. Για παράδειγμα στην εταιρεία Johnson & Johnson οι managers της είχαν επιδοκιμαστεί για την ήρεμη, λογική και ευμετάβλητη συμπεριφορά τους την εποχή του ξαφνικού και μεγάλου φόβου της Tylenol.

Οργανόγραμμα

Εδώ περιλαμβάνεται η έμφαση που δίνεται είτε στη συγκέντρωση, είτε στην αποκέντρωση των ευθυνών και αρμοδιοτήτων, οι ακριβείς και απόλυτες αλυσίδες της ηγεσίας, ένας ή δύο τρόποι επικοινωνίας και το ποιός αναφέρεται σε ποιόν, ποιός διευθύνεται από ποιόν.

Σύστημα οργάνωσης

Εδώ περιλαμβάνονται στοιχεία όπως για παράδειγμα ποιός συγκεντρώνει τις πληροφορίες και ποιός τις παίρνει και ελέγχει κάθε ξεχωριστό τμήμα τους, τότε η εκτίμηση των επιδόσεων παρουσιάζεται, και ποιός συμμετέχει στη λήψη και την υλοποίηση των αποφάσεων.

Πολιτική της επιχείρησης απέναντι στους υπαλλήλους της

Σ' αυτό τον τομέα κυρίως, η κουλτούρα της επιχείρησης εμφανίζεται καθαρά, τουλάχιστον απ' την πλευρά των υπαλλήλων. Εδώ περιλαμβάνεται η πολιτική που περιφρουρεί την πρόσληψη, την επιλογή, την τοποθέτηση, την προαγωγή, την απόλυση και τη συνταξιοδότηση των εργαζομένων.

Τα παραπάνω αποτελούν ενδεικτικά στοιχεία που συμβάλλουν στη θεμελίωση της επιχειρηματικής κουλτούρας. Ο Schein μάλιστα, υποστηρίζει πως το μοντέλο των ρόλων, τα θέματα στα οποία δίνουν έμφαση οι ηγέτες της επιχείρησης και οι αντιδράσεις σε κάθε επιχειρηματικό πρόβλημα έχουν την μεγαλύτερη επίδραση απέναντι στους εργαζομένους.

2.3 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ¹⁸

Τρία συγγενικά στοιχεία θα μπορούσαμε να πούμε ότι ορίζουν την επίδραση της κουλτούρας στον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης:

- α)** Η κατεύθυνση (direction)
- β)** Η δυνατότητα διείσδυσης (pervasiveness)
- γ)** Η δύναμη (strength)

Ειδικότερα:

α) Το σύνολο των δραστηριοτήτων προσδιορίζει την κατεύθυνση προς την οποία επιδρά η κουλτούρα της επιχείρησης. Εκείνο, λοιπόν, που μας ενδιαφέρει είναι πώς τα στοιχεία της κουλτούρας και η στρατηγική οδηγούν στην επιτυχία. Για παράδειγμα εάν η σημερινή κατεύθυνση και στρατηγική της επιχείρησης είναι πετυχημένη, τότε καταλληλότερη γι' αυτήν είναι μια κουλτούρα που υποστηρίζει τη σταθερότητα (a "don't rock the boat" philosophy). Απ' την άλλη μεριά, όμως, για την επιχείρηση General Motors, η οποία βρίσκεται στη μέση της αναπτυξιακής της πορείας, μια κουλτούρα που υποστηρίζει την αλλαγή μπορεί να προβεί αποδοτική.

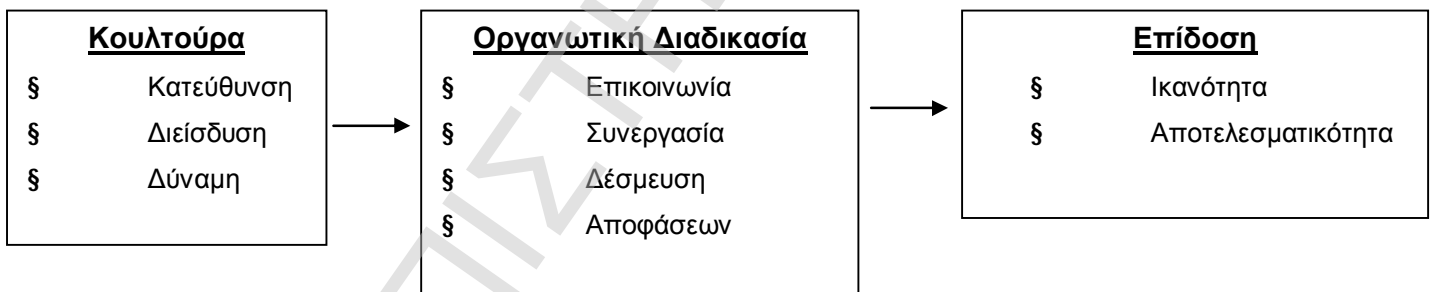
β) Η διεισδυτικότητα της κουλτούρας αποτελεί το βασικό στοιχείο βάσει του οποίου η κάθε κουλτούρα επεκτείνεται σε όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Επομένως, εάν κάθε μέλος μιας εργατικής μονάδας για παράδειγμα, επηρεάζεται από διαφορετικούς τρόπους συμπεριφοράς, τότε είναι πολύ δύσκολο να καταλήξουν σε μια ομοφωνία γενικότερα, ως προς την επιχειρηματική συμπεριφορά.

γ) Τέλος, η πίεση που μπορεί ν' ασκήσει η κουλτούρα στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα απ' την κατεύθυνση της, αποτελεί τη δύναμη της επίδρασης της κουλτούρας. Με άλλα λόγια, είναι η κουλτούρα τόσο δυνατή ώστε οι εργαζόμενοι να ακολουθούν τις επιτάσεις της ανεξάρτητα από το ποιες είναι αυτές ή είναι αρκετά αδύναμη με αποτέλεσμα να δίνει μόνο ευρύτερες οδηγίες στα διοικητικά στελέχη;

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε πως ένας αγοραστής ειδικών χημικών ουσιών ζητάει από δύο προμηθευτές τους μια έκτακτη μεγάλη παραγγελία με λίγο όμως διαφοροποιημένο προϊόν. Ο διευθυντής παραγωγής σε μια επιχείρηση με πολύ ισχυρή κουλτούρα θα συνειδητοποιήσει ότι για μια τέτοια παραγγελία η απόφαση θα πρέπει να ληφθεί ύστερα, για παράδειγμα, από συνέλευση του διοικητικού συμβουλίου ή την συμφωνία και άλλων αρμόδιων στελεχών. Απ' την άλλη μεριά, ο διευθυντής παραγωγής μιας εταιρείας με μια όχι και τόσο ισχυρή κουλτούρα, θα αναγνωρίσει τη σημαντικότητα του χρόνου παράδοσης της παραγγελίας και θα έρθει σε επαφή με τον διευθυντή εργοστασίου και όποιο άλλο ανώτερο στέλεχος απαιτείται προκειμένου ν' ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του πελάτη.

Πίνακας 2.3.1 Επίδραση της επιχειρηματικής κουλτούρας

ΠΗΓΗ : Andrew D. Szilagyi Jr., Marc Wallace Jr.: "*Organizational behaviour and performance*", Harper Collins Publishers, 1990.



Η επίδραση της κουλτούρας στη συμπεριφορά και στις διαδικασίες της επιχείρησης είναι εκτενής και σημαντική. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 2.3.2, οι κοινές αξίες και αντιλήψεις μπορούν να κάνουν ευκολότερη την επικοινωνία και τη λήψη των αποφάσεων, καθώς και καλύτερη τη συνεργασία και τη δέσμευση όλων των εργαζομένων ως προς την επιχείρηση.

Πίνακας 2.3.2 Συνέπειες μιας ισχυρής επιχειρηματικής κουλτούρας

ΠΗΓΗ: Andrew D. Szilagyi Jr., Marc Wallace Jr.: "Organizational behaviour and performance", Harper Collins Publishers, 1990.

<u>Διαδικασία</u>	<u>Συνέπεια</u>	<u>Παράδειγμα</u>
<u>Επικοινωνία</u>	Οι εργαζόμενοι δεν χρειάζονται ξεχωριστές ανακοινώσεις για τις κοινές αντιλήψεις (της επιχ.). Ο δέκτης πρέπει να αναγνωρίζει γιατί κάτι δεν ήταν σύμφωνο μ' αυτές.	Ο διευθυντής αρνείται να αναφέρει κάτι στην εφημερίδα χωρίς να έχει πρώτα εγκριθεί η άποψή του από τον πρόεδρο ή το διοικητικό συμβούλιο.
<u>Συνεργασία</u>	Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με τη θέλησή τους και όχι μετά από εξαναγκασμό.	Οι ελεγκτές της εναέριας κυκλοφορίας δεν ακολουθούν πάντα τους κανόνες (π.χ. γρήγορες αφίξεις, αναχωρήσεις όταν υπάρχει ανάγκη) αλλά προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της κάθε περίπτωσης.
<u>Δέσμευση</u>	Οι διευθυντές όταν έχουν να αντιμετωπίσουν νέες καταστάσεις ή μεγάλες αποφάσεις ενδιαφέρονται πρώτα απ' όλα για την επίπτωσή τους στην επιχείρηση.	Οι διευθυντές ενδιαφέρονται για τις συνέπειες που μπορεί να υπάρχουν στους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση, από την πρόσληψη νέων υπαλλήλων.
<u>Λήψη Αποφάσεων</u>	Πολύ δυνατές και κοινά αποδεκτές αξίες και αντιλήψεις δημιουργούν σταθερές αξιώσεις υποθέσεις στις οποίες στηρίζονται οι αποφάσεις.	Σε περιόδους χαμηλής οικονομικής απόδοσης, οι εργαζόμενοι μεταφέρονται σε άλλες μονάδες πριν την προσωρινή ή μόνιμη απόλυσή τους.

Πίνακας 2.3.3 Βαθμός συμπεριφοράς

ΠΗΓΗ : Andrew D. Szilagyi Jr., Marc Wallace Jr.: "Organizational behaviour and performance", Harper Collins Publishers, 1990.

		Σε ποιο βαθμό το άτομο <u>συμπεριφέρεται</u> όπως το προτάσσει η κουλτούρα;	
		(απόλυτη) Συμμόρφωση ←	Καθορισμένη συμπεριφορά Διάσταση → Διαφοροποίηση
Σε ποιο βαθμό το άτομο διατηρεί τις αξίες και τις αντιλήψεις που προτάσσει η κουλτούρα	Συμμόρφωση ← Διάσταση → Διαφοροποίηση	<u>Προσαρμοζόμενος</u> (Adapter)	<u>Επαναστάτης</u> (Rebel)
		<u>Καλός Στρατιώτης</u> (Good Soldier)	<u>Ανορθόδοξος</u> (Maverick)

Επιπλέον, ορισμένοι έχουν εξετάσει εντατικά το θέμα της επιχειρηματικής κουλτούρας και των κοινών αντιλήψεων που μοιράζονται οι εργαζόμενοι. Όπως, λοιπόν, φαίνεται και από τον πίνακα 2.3.3, όταν ένα άτομο ακολουθεί τις ήδη υπάρχουσες αντιλήψεις που προέρχονται από την συγκεκριμένη επιχειρηματική κουλτούρα και συμπεριφέρεται με τον καθορισμένο ακριβώς τρόπο τότε μπορεί να θεωρηθεί σαν ένας "καλός στρατιώτης" ("a good soldier"). Από την άλλη μεριά όταν κάποιος έχει διαφορετικές αξίες ή και συμπεριφορά τότε μπορεί να χαρακτηριστεί ως "προσαρμοζόμενος", "ανορθόδοξος" ή "επαναστάτης". Αυτή η επίδραση της κουλτούρας φαίνεται ότι επαυξάνει την επιχειρηματική ικανότητα κάνοντας ευκολότερη την κατανόηση των δραστηριοτήτων της, όμως το ερώτημα είναι πώς η κουλτούρα μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης; Οι λόγιοι υποστηρίζουν πως η κουλτούρα μπορεί να επηρεάζει την αποτελεσματικότητα εάν αυτή σημειώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων αναφορικά με τους επιχειρηματικούς σκοπούς και οδηγεί τα μέλη ν' ακολουθήσουν τους κανόνες και τους στόχους της επιχείρησης.

Στα επαγγελματικά sports, η ομάδα της καλαθοσφαίρισης Boston Celtics, με την πολύ καλά εδραιωμένη στα μέλη της την κουλτούρα της νίκης, είναι ένα πολύ καλό παράδειγμα. Απ' την άλλη μεριά όμως, η κουλτούρα μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εάν οδηγεί τους εργαζόμενους μακριά απ' τους επιχειρηματικούς στόχους και τους πιέζει να ακολουθήσουν μια λιγότερο αποτελεσματική κατεύθυνση. Στο σημείο αυτό λοιπόν, είναι σκόπιμο να γνωρίσουμε τα διάφορα είδη της επιχειρηματικής κουλτούρας.

2.4 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ¹⁹

Η παρουσίαση της κουλτούρας που έχει η κάθε επιχείρηση, δηλαδή η κατανόηση της συμπεριφοράς της (ουσιαστικά πρόκειται για την συμπεριφορά των εργαζομένων της) είναι εξαιρετικά δύσκολη. Παρ' όλα αυτά έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με τα διάφορα είδη συμπεριφοράς. Πολλές από αυτές έχουν καταλήξει σε δύο μεγέθη που μπορούν πιθανόν να μας βοηθήσουν στην κατανόηση των διαφόρων προτύπων συμπεριφοράς. Τα δύο αυτά μεγέθη είναι:

- η βεβαιότητα (assertiveness)
- η ανταπόκριση (responsiveness)

όπως αναφέρεται από τους Bolton and Bolton (1984).

Με βάση, λοιπόν, την παραπάνω αυτή θέση, δημιουργήθηκε ένα υπόδειγμα που ονομάζεται το Μοντέλο της Πυξίδας (The Compass Model), όπως φαίνεται και στο σχήμα 2.4.1, το οποίο μας επιτρέπει να διακρίνουμε τέσσερα διαφορετικά είδη επιχειρηματικής κουλτούρας.

Η βεβαιότητα και η ανταπόκριση αποτελούν τους δύο άξονες πάνω στους οποίους στηρίζεται το Μοντέλο Πυξίδας. Έτσι έχουμε τα εξής τέσσερα είδη συμπεριφοράς:

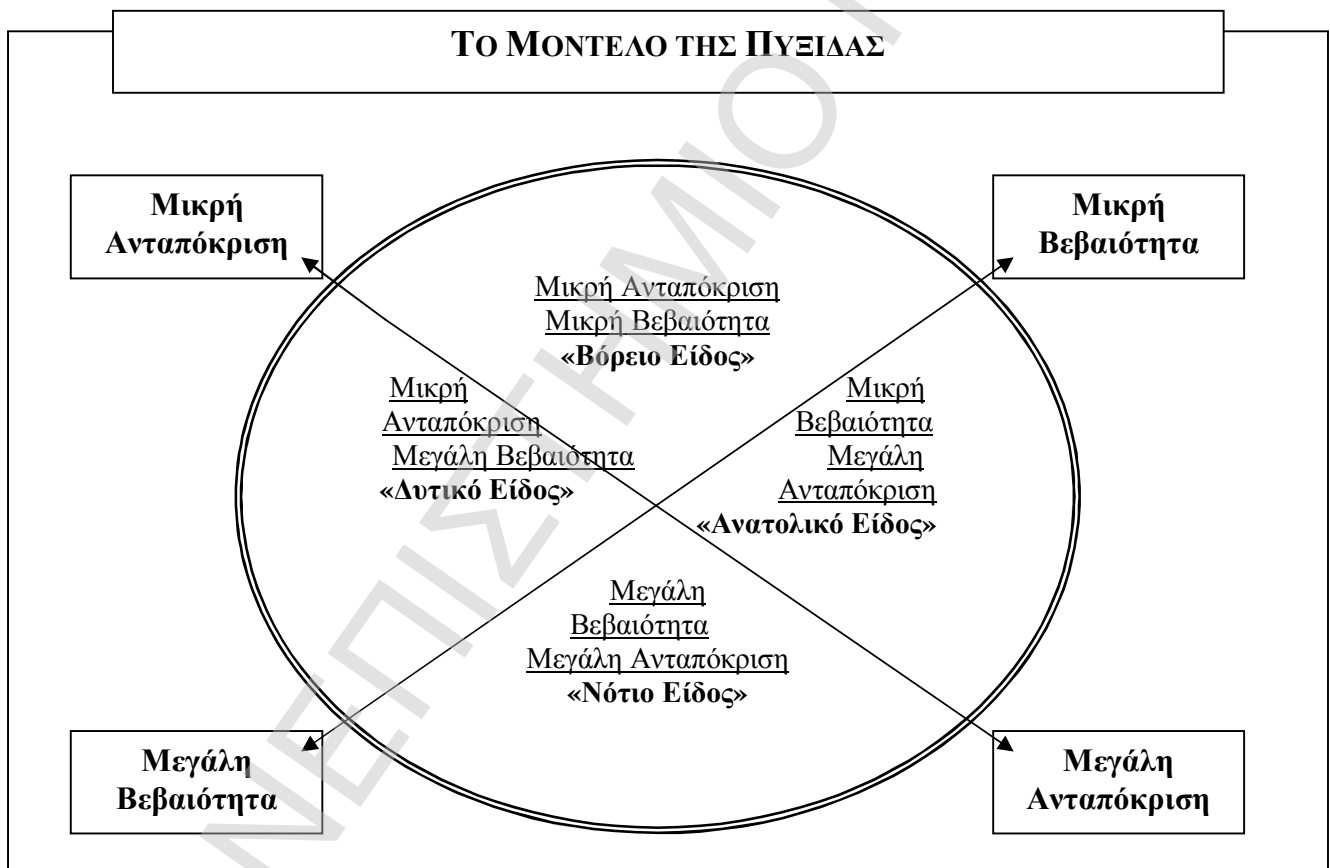
- Βόρειο είδος (North style): μικρή βεβαιότητα, μικρή ανταπόκριση
- Νότιο είδος (South style): μεγάλη βεβαιότητα, μεγάλη ανταπόκριση
- Ανατολικό είδος (East style): μικρή βεβαιότητα, μεγάλη ανταπόκριση
- Δυτικό είδος (West style): μεγάλη βεβαιότητα, μικρή ανταπόκριση

Τα είδη αυτά, περιγράφονται με όρους κοινούς που ισχύουν για όλες τις κουλτούρες: "Βόρειο", "Νότιο", "Ανατολικό", "Δυτικό", που όμως δεν έχουν καμία σχέση με τη γεωγραφική τοποθέτηση των επιχειρήσεων ή των διαφόρων λειτουργιών τους. Οι όροι αυτοί ενισχύουν τη συγκριτική φύση της δικής μας αντίληψης.

Με άλλα λόγια αυτό που θεωρείται σαν "Ανατολικό είδος" από μια επιχείρηση μπορεί από μια άλλη να θεωρείται "Δυτικό είδος", εξαρτάται λοιπόν, απ' την οπτική γωνία που το βλέπει ο καθένας. Το Μοντέλο Πυξίδας ζητάει από μια ομάδα managers να περιγράψουν την αίσθηση που έχουν για την συμπεριφορά των συναδέλφων τους όπως αυτοί την βλέπουν, χωρίς όμως να είναι συναισθηματικά επηρεασμένοι. Παρά την μεγάλη ποσότητα των παραπάνω αντιλήψεων, κάθε επιχείρηση φαίνεται να συμπεριφέρεται με βάση ένα συγκεκριμένο είδος κουλτούρας.

Σχήμα 2.4.1 Το Μοντέλο Πυξίδας, Ένα εργαλείο για την κατανόηση των διαφορών των τεσσάρων ειδών επιχειρηματικής κουλτούρας

ΠΗΓΗ : Wendy Hall, *"Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work"*, John Wiley and sons, England, 1995.



Οι δύο κατευθύνσεις του Μοντέλου Πυξίδας

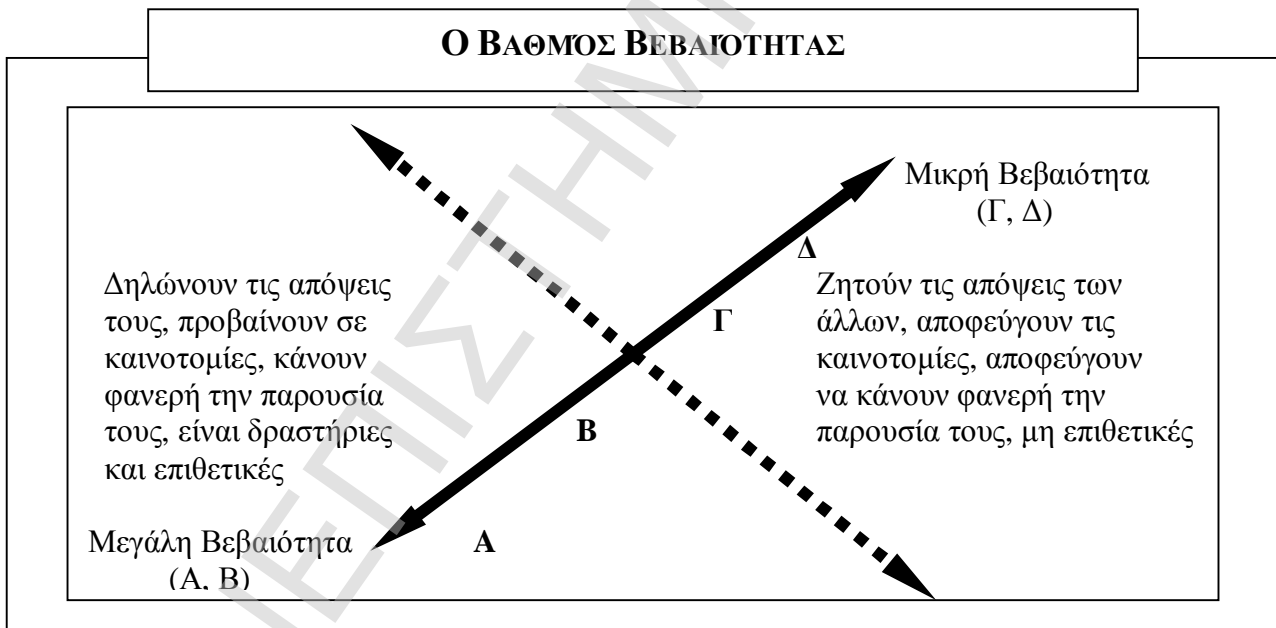
Είναι σκόπιμο πριν την ανάλυση του σχήματος 2.4.1 και των διαφόρων ειδών επιχειρηματικής κουλτούρας να μελετήσουμε τη βεβαιότητα και την ανταπόκριση σαν βασικά στοιχεία που επηρεάζουν τα είδη επιχειρηματικής κουλτούρας.

Η βεβαιότητα αποτελεί ένα μέτρο με βάση το οποίο η συμπεριφορά μιας επιχείρησης χαρακτηρίζεται από τους άλλους σαν διευθυντική ή ισχυρή. Οι επιχειρήσεις που συμπεριφέρονται με μεγάλη βεβαιότητα φαίνεται να είναι αποφασιστικές, γρήγορες και σταθερές. Υπάρχει πολύ μικρή διστακτικότητα στις ενέργειές τους και συνήθως εμφανίζουν ένα νέο προϊόν ή μπαίνουν σε μια αγορά με μεγάλη επιθετικότητα. Μάλιστα, στις συγκεντρώσεις των βιομηχανιών (industry gatherings), οι επιχειρήσεις αυτές έχουν έναν ηγετικό ρόλο και οι απόψεις τους είναι ξεκάθαρες και γνωστές.

Απ' την άλλη μεριά οι επιχειρήσεις με μικρή βεβαιότητα, συμπεριφέρονται με πιο αργό αλλά σταθερό ρυθμό. Είναι πολύ προσεκτικές πριν να προβούν σ' οποιαδήποτε ενέργεια. Στις συγκεντρώσεις των βιομηχανιών επιθυμούν να δρουν ήρεμα και έχουν συνήθως έναν υποκριτικό ρόλο και θεωρούνται πραγματογνώμονες. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αυτές ακούν τις απόψεις των άλλων επιχειρήσεων αλλά προτιμούν να μην παρουσιάζουν τις δικές τους θεωρίες. Πολύ χαρακτηριστικό είναι το σχήμα 2.4.2.

Σχήμα 2.4.2 Ο βαθμός βεβαιότητας στις επιχειρήσεις

ΠΗΓΗ : Wendy Hall, *"Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work"*, John Wiley and sons, England, 1995.



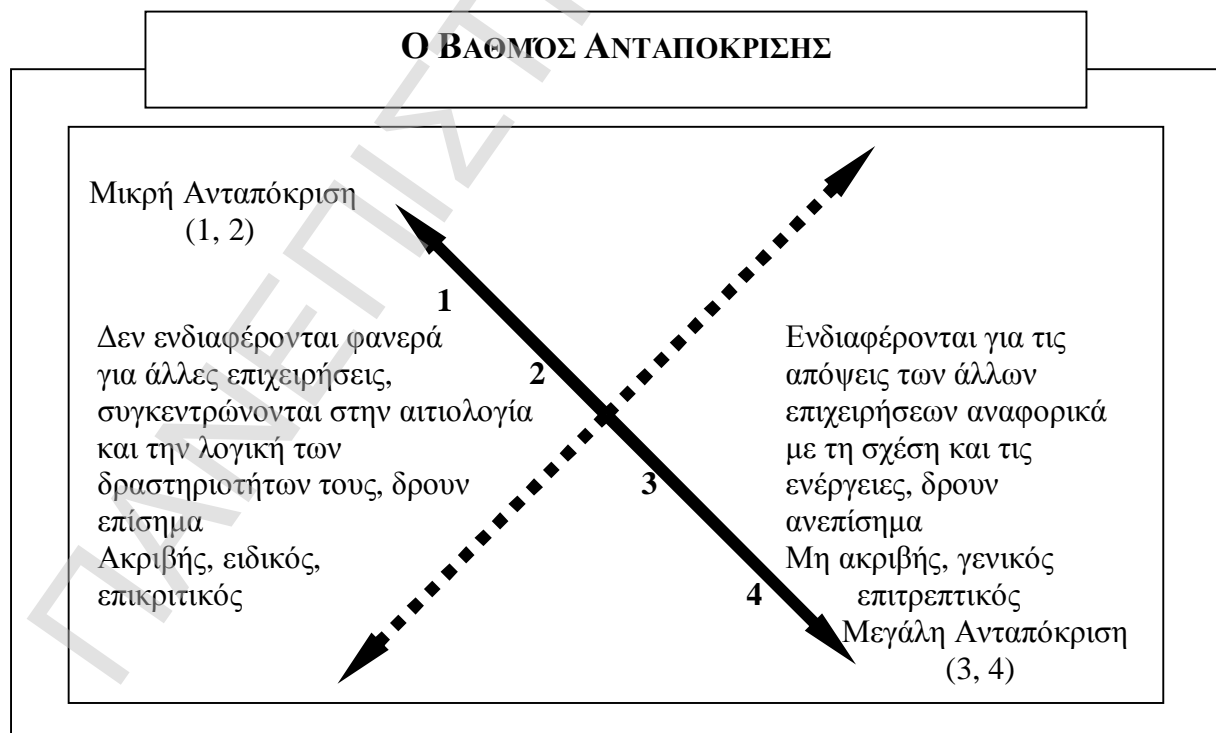
Είναι πολύ σημαντικό σ' αυτό το σημείο να τονιστεί ότι υπάρχουν επιχειρήσεις με διάφορους βαθμούς βεβαιότητας δεν μπορούμε να πούμε, όμως, πως υπάρχει επιχείρηση που δεν έχει βεβαιότητα. Επίσης είναι φανερό ότι δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος βαθμός βεβαιότητας σε μια επιχείρηση που να εξασφαλίζει την επιτυχία. Ακόμα και οι επιχειρήσεις με μικρή βεβαιότητα μπορούν να είναι επιτυχημένες.

Όσον αφορά την ανταπόκριση μιας επιχείρησης, μπορούμε να πούμε ότι το μέγεθος αυτό, αποτελεί ένα μέτρο με βάση το οποίο η επιχειρηματική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από τους άλλους ως συναισθηματικά εκφρασμένη. Οι επιχειρήσεις που συμπεριφέρονται με μεγάλη ανταπόκριση φαίνεται να είναι φιλικές, ήρεμες και αυθόρμητες. Στις συγκεντρώσεις των βιομηχανιών, είναι συνήθως πολύ αρεστές και εμφανίζονται πιο ανοιχτές απ' ό,τι είναι οι άλλες επιχειρήσεις.

Απ' την άλλη μεριά, οι επιχειρήσεις με μικρή ανταπόκριση συμπεριφέρονται με μεγαλύτερη επιφύλαξη και είναι πιο δύσκαμπτες, αλλά και λιγότερο σεβαστές. Επιπλέον θεωρούνται περισσότερο αναμενόμενες σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό, στο σημείο αυτό, είναι το σχήμα 2.4.3. Επίσης πρέπει να τονίσουμε και εδώ ότι δεν υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν έχουν καμία ανταπόκριση αλλά όλες έχουν ένα βαθμό ανταπόκρισης. Επιπλέον, ενώ τυπικά θεωρείται ότι οι επιχειρήσεις που δείχνουν ευαισθησία στις αντιλήψεις και στις προσπάθειες των άλλων είναι πετυχημένες, οι επιχειρήσεις με χαμηλή ανταπόκριση μπορεί να είναι επίσης πετυχημένες γιατί τείνουν να είναι απότομες και συγκεντρωμένες στη δημιουργία έργων και σε αντικειμενικά δεδομένα.

Σχήμα 2.4.3 Ο βαθμός ανταπόκρισης στις επιχειρήσεις

ΠΗΓΗ : Wendy Hall, *"Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work"*, John Wiley and sons, England, 1995.



Τα χαρακτηριστικά των διαφόρων ειδών κουλτούρας σύμφωνα με το Μοντέλο Πυξίδας

α) Βόρειο Είδος Κουλτούρας ("It is the drop that wears the stone")

Χαρακτηριστικά:

- Επίλυση Προβλημάτων : λογικά και με ακρίβεια
- Λήψη Αποφάσεων : εκτενής και με πολλά δεδομένα
- Επικοινωνία : εσωτερική και ήρεμη
- Οργάνωση : ακριβής, υποδειγματική
- Καινοτομίες : αφήνει περιθώρια ανάπτυξης, αποφεύγει τα ρίσκα
- Ανταμοιβή : με βάση αποδείξεις και αρχές

Είναι φανερό, λοιπόν ότι το βόρειο είδος κουλτούρας είναι μεθοδικό και εξονυχιστικό. Οι αποφάσεις χτίζονται ύστερα από προσεκτική μελέτη των δεδομένων. Η αξιοπιστία και η συνέπεια είναι κύρια χαρακτηριστικά της. Επιδιώκεται η αντικειμενικότητα και ό,τι θεωρείται αποδεδειγμένο και σίγουρο υπερισχύει από οτιδήποτε καινούριο και άγνωστο. Αυτό το είδος κουλτούρας επιδιώκει να είναι όλες οι ενέργειές της σωστές από την αρχή. Οι επιχειρήσεις είναι προσγειωμένες στην πραγματικότητα και ακολουθούν μια αργή αλλά σταθερή ανοδική πορεία. Συγκρούσεις και ρίσκα αποφεύγονται συστηματικά. Η μεγάλη προσοχή στις λεπτομέρειες τους δίνει τη δυνατότητα να προχωρούν τις ενέργειές τους με σύνεση και προσοχή αποφεύγοντας υπέρμετρα λάθη.

β) Νότιο Είδος Κουλτούρας ("Better set goals too high and fall short, than to set goals short and attain them" or in golfing terms "never pass, never in")

Χαρακτηριστικά:

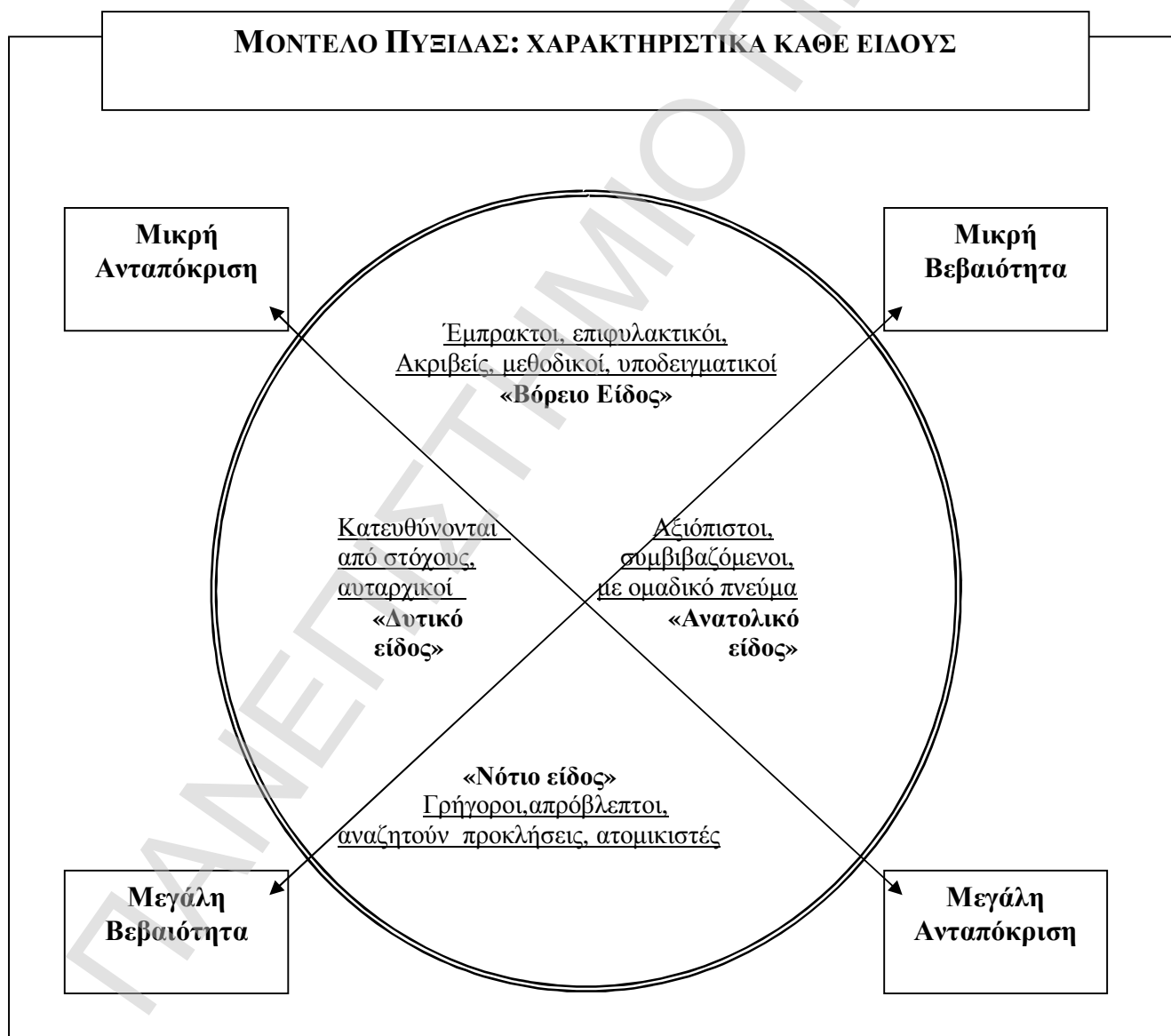
- Επίλυση Προβλημάτων : δυναμικά και holistic
- Λήψη αποφάσεων : αυτοσχέδια, γρήγορα και σταθερά
- Επικοινωνία : υπερβολική και γραφική
- Οργάνωση : συνεχής "ταχυδακτυλουργικές" δραστηριότητες
- Καινοτομίες : εύρεση της αλήθειας, προκαλώντας το αδύνατο
- Ανταμοιβή : επευφημία

Το νότιο είδος κουλτούρας είναι απρόβλεπτο και δυναμικό. Οι αποφάσεις λαμβάνονται αυθόρμητα και από ένστικτο, βασίζονται στις επιθυμίες και όχι στην πραγματικότητα και όλα είναι πιθανά.

Το ρίσκο και η πρόκληση αποτελούν βασικά κίνητρα και η επίδοση βασίζεται στο καινούργιο και το διαφορετικό. Οι επιχειρήσεις με αυτό το είδος της κουλτούρας ενδιαφέρονται να σχετίζονται και να αλληλοεπηρεάζονται από άλλες επιχειρήσεις όμως ταυτόχρονα, επιδιώκουν δυναμικά τους στόχους τους. Επιπλέον αυτού του είδους οι επιχειρήσεις συνήθως υπερτερούν σε περιόδους αναστάτωσης στην βιομηχανία.

Σχήμα 2.4.4 Μοντέλο πυξίδας, Τα χαρακτηριστικά του κάθε είδους

ΠΗΓΗ : Wendy Hall, *"Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work"*, John Wiley and sons, England, 1995.



γ) Ανατολικό Είδος Κουλτούρας ("The nail which sticks out shall be hammered down")

Χαρακτηριστικά:

- Επίλυση Προβλημάτων : προστασία της επιφανειακής αρμονίας
- Λήψη αποφάσεων : κοινή συναίνεση
- Επικοινωνία : έμμεση, σεμνή, συνεσταλμένη
- Οργάνωση : εξελίσσεται αβίαστα
- Καινοτομίες: προσεκτικοί, ομαδικά ρίσκα, ακολουθούν την πλειοψηφία
- Ανταμοιβή : σεμνή, ταπεινή αλλά ευαίσθητη

Το ανατολικό είδος κουλτούρας δίνει μεγάλη σημασία στην αρμονία των σχέσεων και στη δημιουργία ομάδων. Οι αποφάσεις λαμβάνονται ύστερα από κοινή συναίνεση. Επειδή αυτό το είδος της κουλτούρας επιβραβεύει τη σεμνότητα και τη μετριοφροσύνη εάν κάνει κάτι, θα περάσει απαρατήρητο. Επίσης το ανατολικό είδος κουλτούρας χρειάζεται επιβεβαίωση ότι τα λίγα πράγματα που κάνει, τα κάνει καλά. Επιπλέον οι αντίστοιχες επιχειρήσεις επιδιώκουν τη δημιουργία και τη διατήρηση καλών σχέσεων. Οι διευθυντές δεν δίνουν διαταγές αλλά κάνουν ερωτήσεις διστάζοντας να προβάλλουν τις αντιρρήσεις τους. Στις επιχειρήσεις αυτές η ευθύνη ανήκει στην ομάδα και όχι σε κάθε άτομο ξεχωριστά.

δ) Δυτικό Είδος Κουλτούρας ("survival of the fittest")

Χαρακτηριστικά:

- Επίλυση Προβλημάτων : αυταρχική
- Λήψη αποφάσεων : έμπρακτη
- Επικοινωνία : άμεση
- Οργάνωση : εξουσιαστική – επίσημη αυθεντική
- Καινοτομίες : υπολογισμένο ρίσκο
- Ανταμοιβή : βασιζόμενο στην απόδοση

Το δυτικό είδος κουλτούρας δίνει μεγάλη σημασία σε κάθε ενέργεια χωρίς όμως την μεγάλη απώλεια χρόνου. Δεδομένα και λεπτομέρειες συνεργάζονται με τη λήψη αντικειμενικών αποφάσεων. Επίσης επιδιώκεται η μη εξωτερίκευση των αισθημάτων των εργαζομένων στις αντίστοιχες επιχειρήσεις. Η αντιμετώπιση των προβλημάτων είναι άμεση, επιθυμούν να στοχεύσουν στην καρδιά του προβλήματος και να έχουν την πιο αποτελεσματική λύση.

Οι επιχειρήσεις με δυτική κουλτούρα συνήθως κατευθύνουν και δίνουν διαταγές. Οι στόχοι, ποσοτικά καθορισμένοι, κάνουν τους managers υπεύθυνους για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Όταν κάτι δεν συμβεί σωστά, οι διευθυντές θα επιμείνουν να βρουν τον υπεύθυνο.

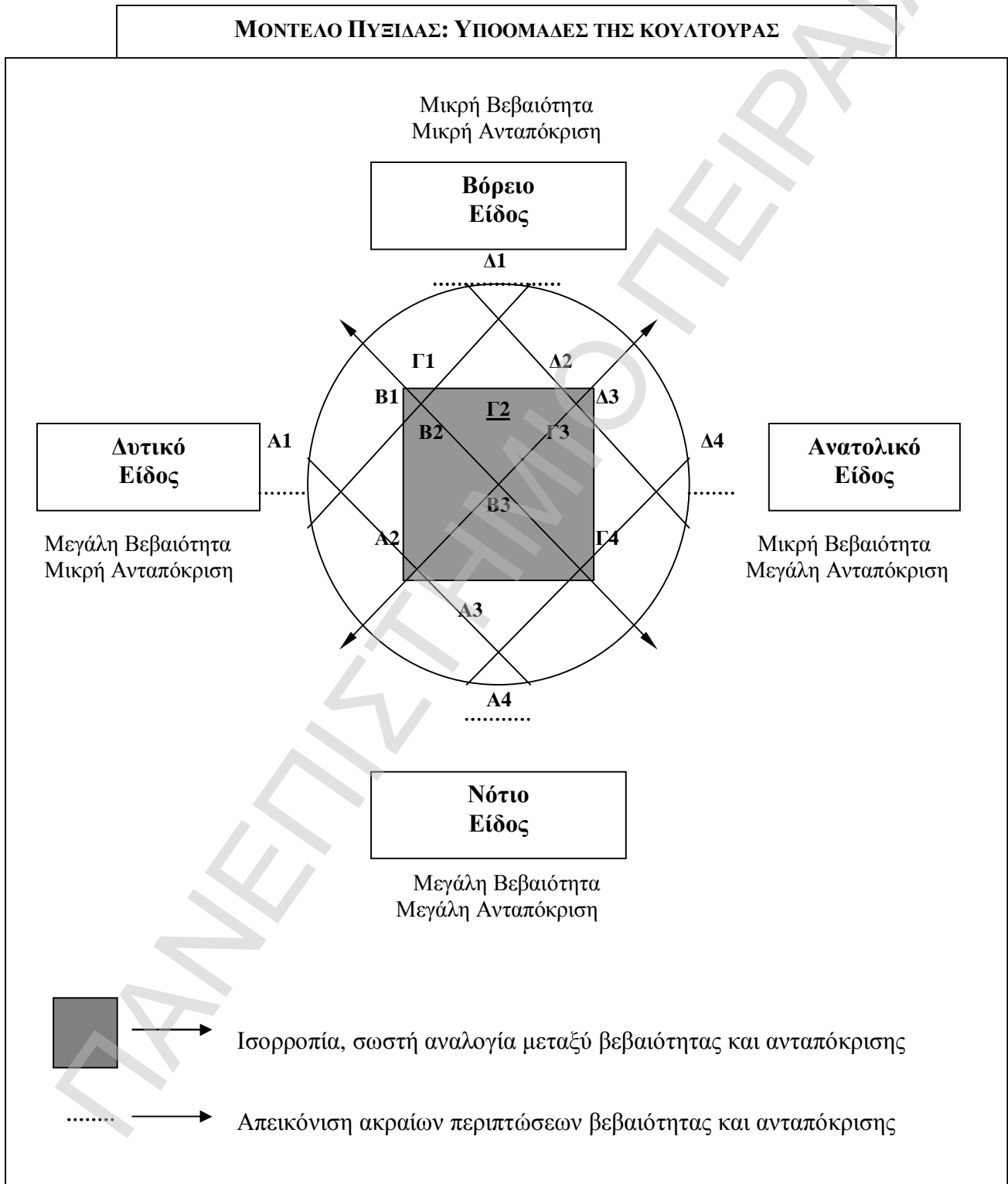
ε) Υποκατηγορίες

Μέσα από κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες συμπεριφοράς μπορούμε να βρούμε περισσότερες υποκατηγορίες. Αυτό το κάνουμε με βάση τα δεδομένα που έχουμε αναλογιζόμενοι τις διάφορες ακραίες καταστάσεις που μπορούν να υπάρξουν. Στο σχήμα 2.4.5, για παράδειγμα, μπορούμε να δούμε τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις επιχειρήσεις που έχουν μεγάλη βεβαιότητα (B2, B3) και σε εκείνες που έχουν πάρα πολύ μεγάλη βεβαιότητα (A2, A3).

Παρ' όλα αυτά, τα διάφορα είδη κουλτούρας είναι πολύ ρευστά, αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να θεωρηθούν μόνιμες ή σταθερές. Οι πολυεθνικές εταιρίες αγοράζουν και πουλάνε μικρότερες επιχειρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα. Άλλωστε οι αντιλήψεις που υπάρχουν για τις υποκατηγορίες αυτές εξαρτώνται, ουσιαστικά, απ' την οπτική γωνία του παρατηρητή. Παρ' όλα αυτά το Μοντέλο Πυξίδας και η διάκριση σε υποκατηγορίες αποτελούν σημαντικά εργαλεία για την κατανόηση των διάφορων ειδών συμπεριφοράς.

Σχημα 2.4.5 Μοντέλο πυξίδας, Υποομάδες της κουλτούρας

ΠΗΓΗ : Wendy Hall, *"Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work"*, John Wiley and sons, England, 1995.



2.5 ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ²⁰

Αρχικά είναι σκόπιμο να μελετήσουμε τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση χρειάζεται να αλλάξει την κουλτούρα της. Μερικοί απ' τους λόγους είναι:

Αλλαγές στην επιχειρηματική στρατηγική

Εάν μια επιχείρηση για κάποιο λόγο έχει αλλάξει κατεύθυνση και στόχους τότε είναι πολύ πιθανό να απαιτείται και η αλλαγή της κουλτούρας της. Για παράδειγμα, η εταιρεία AT&T απ' τη στιγμή που σταμάτησε να λειτουργεί σαν μονοπώλιο στις επικοινωνίες και αναγκάστηκε να δραστηριοποιηθεί σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η έννοια του "marketing" έλαβε ιδιαίτερη σημασία στη δουλειά κάθε εργατή. Όμοια, εξωτερικές και εσωτερικές αλλαγές στις εταιρείες General Motors, Ford και Chrysler οδήγησαν σε καθοριστικές αλλαγές στις αντίστοιχες κουλτούρες τους.

Αλλαγές της Διεύθυνσης

Είναι πολύ πιθανό, ένας νέος διευθυντής να επιθυμεί να χειριστεί διαφορετικά την οργάνωση της επιχείρησης με αποτέλεσμα την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας. Για παράδειγμα, ο πρόεδρος Ed Heunessy ήθελε η εταιρεία Allied Corporation να γίνει περισσότερο προοδευτική και ανοικτή σε νέα προϊόντα και λιγότερο προσηλωμένη στην παλιά της ενασχόληση. Ο Mike Einser ένιωσε ότι η Disney χρειαζόταν να είναι λιγότερο εξαρτημένη από τις ταινίες κινουμένων σχεδίων και να στραφεί περισσότερο προς την γενικότερη διασκέδαση. Ο Jack Welch επιθυμούσε η General Electric να είναι πιο επιθετική και να επικρατήσει στην αγορά.

Μια αποτελεσματικότητα της σημερινής κουλτούρας

Στην περίπτωση αυτή, εκτός από τους διευθυντές ακόμα και οι υπάλληλοι καταλαβαίνουν ότι τα πράγματα πρέπει ν' αλλάξουν για να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο Steve Jobs μπορεί να ίδρυσε την εταιρεία Apple Computer και να την οδήγησε σε πολύ μεγάλες επιτυχίες, όμως ο τρόπος διοίκησης και η στρατηγική του προϊόντος χρειάστηκε να προσαρμοστούν στις αλλαγές που έγιναν στην αγορά των προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Στη συνέχεια, πριν οι επιχειρηματίες να επιδιώξουν την αλλαγή της κουλτούρας είναι σημαντικό, να τεθούν δύο ερωτήσεις:

1. Πόσο βαθιά εδραιωμένη είναι η σημερινή κουλτούρα, με άλλα λόγια, πόσο μεγάλη προσπάθεια χρειάζεται για την αλλαγή της κουλτούρας; Ή μήπως αξίζει την προσπάθεια αυτή; Είναι φανερό πως θα υπάρξουν πολλά προβλήματα στην προσπάθεια αλλαγής της κουλτούρας σε μια αεροπορική εταιρεία με ισχυρή συντεχνία (π.χ. η Eastern Airlines). Όμοια αποτελέσματα είχε η επίδραση της επιχειρηματικής κουλτούρας στην Hewlett Packard όταν σκόπευε να μπει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των βιομηχανιών των προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών.

2. Επιπλέον πρέπει να αναρωτηθούμε για το πόσα είδη κουλτούρας υπάρχουν μέσα σε έναν οικονομικό οργανισμό. Οι περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις, χωρίς αμφιβολία έχουν περισσότερα από ένα είδος κουλτούρας. Επομένως τίθεται το ερώτημα: θα πρέπει να τις αλλάξουμε όλες; Σαν παράδειγμα μπορούμε να διατυπώσουμε την κατάσταση στην οποία βρέθηκε ο Frank Lorenzo κατά την διάρκεια της συνεργασίας της Texas Airlines με άλλες επιχειρήσεις. Αυτός, σε μεσοδιάστημα δέκα χρόνων, προσπάθησε να ενοποιήσει τις Texas International, Continental, People Express, Frontier και την Eastern Airlines σε ένα μοναδικό οργανισμό.

Η σημαντική υπόθεση για τους managers είναι ότι ο αριθμός και ο βαθμός θεμελίωσης και εδραίωσης των ειδών της κουλτούρας υπαγορεύουν ένα συγκεκριμένο, αναγκαστικό τρόπο δράσης. Μάλιστα, η κουλτούρα είναι αυτή που θα δώσει ένα καθαρό μήνυμα για το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για να γίνουν οι αλλαγές. Τέλος, αναφερόμαστε σε μηχανισμούς αλλαγής της επιχειρηματικής κουλτούρας. Επιλέγουμε λοιπόν, ανάμεσα στα πολλά είδη προσέγγισής τους, τρία τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί (χωριστά ή σε συνδυασμό) και έχουν οδηγήσει σε επιτυχείς μεταβολές:

1) Επίσημες Επιχειρηματικές Δηλώσεις

Πρόκειται για απλές δηλώσεις οι οποίες παρουσιάζονται συνήθως σε συνεδριάσεις των στελεχών ή με τη μορφή υπομνημάτων που σημαίνει ότι μπορεί ν' αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο χειρίζονται τα πράγματα.

2) Αποσπάσματα και Ομάδες

Στην προσπάθεια να κερδηθεί η δέσμευση και να "χτιστεί" η εμπιστοσύνη, η διεύθυνση της επιχείρησης (παλαιά ή καινούρια) είναι πιθανό να δημιουργήσει αποσπάσματα ή ομάδες για να εξετάσουν το πρόβλημα και ν' αναπτύξουν εναλλακτικές λύσεις για αλλαγές. Ο Mike Blumenthal χρησιμοποίησε την προσέγγιση αυτή όταν δημιούργησε την Unisys με την συγχώνευση των επιχειρήσεων Sperry και Burroughs. Αποσπάσματα μελέτησαν τα πάντα από τα συστήματα των αμοιβών μέχρι τις προσωπικές πρακτικές και τις δραστηριότητες της αγοράς.

3) Ανταμείβοντας τις αλλαγές του συστήματος

Πολύ λίγες είναι οι επιτυχημένες αλλαγές στην επιχειρηματική κουλτούρα χωρίς να συμβούν ανάλογες αλλαγές στο αντίστοιχο σύστημα. Όπως είναι γνωστό, οι άνθρωποι, συνήθως αλλάζουν την συμπεριφορά τους εάν πρόκειται να αμειφθούν γι' αυτό. Για παράδειγμα οι μεγάλες αλλαγές στην κουλτούρα της επιχείρησης Allied Corporation συνέβησαν γιατί ο Ed Hennessy όχι μόνο αύξησε την κλίμακα της μισθοδοσίας της διοίκησης σε ανταγωνιστικό επίπεδο, αμέσως με την άφιξή του, αλλά επίσης εγκαθίδρυσε ένα είδος bonus και ένα πρόγραμμα ανταμοιβής που προσέφερε πολλά χρήματα στους managers που πετύχαιναν προκαθορισμένους στόχους.

2.6 TOSHIBA LTD ΚΑΙ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί από τα προηγούμενα, η επιχειρηματική κουλτούρα είναι ένα στοιχείο που δεν παραμένει σταθερό αλλά μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου, με διάφορους τρόπους και μεθόδους. Η θέση αυτή θα μπορούσε να γίνει περισσότερο κατανοητή με την αναφορά συγκεκριμένων παραδειγμάτων. Γι' αυτό λοιπόν θεωρήσαμε σωστό να χρησιμοποιήσουμε σ' αυτό το σημείο την περίπτωση της εταιρείας Toshiba που παρατηρήθηκαν σημαντικές αλλαγές στην επιχειρηματική κουλτούρα της, με την πάροδο του χρόνου.

Η πρώτη εμφάνιση της εταιρείας Toshiba στην UK πραγματοποιήθηκε στο Frimley της περιοχής Surrey και χρονολογείται κατά το 1973. Οι κανονισμοί επέβαλαν στην Toshiba να παράγει 20.000 σετ τηλεοράσεων το χρόνο. Αργότερα, το 1978 η εταιρεία Rank μαζί με την Toshiba συνεργάστηκαν και δημιουργήθηκε η Rank Toshiba Ltd (RTL).

Η Toshiba είχε στην κατοχή της το μικρότερο μέρος από το σύνολο των μετοχών και η άποψη του τότε διευθυντή οργάνωσης (Managing Director) θεωρούσε την οργάνωση της εταιρείας ευθύνη της εταιρείας Rank. Ως συνέπεια των παραπάνω η RTL απέτυχε να εκμεταλλευτεί το εργατικό δυναμικό και την οργανωτική εμπειρία της Toshiba. Το Σεπτέμβριο του 1980, η Rank αποφάσισε να τερματίσει την συνεργασία βλέποντας ότι οι απώλειες ήταν μεγάλες. Μετά από αυτό η εταιρεία Toshiba είχε πολλά προβλήματα και ήταν αμφίβολο αν θα μπορούσε να ανακάμψει. Κατά τα τέλη του Ιανουαρίου του 1981 η νέα ηγεσία της εταιρείας αλλά και η επιχειρηματική κουλτούρα που την διακατείχε βελτίωσε το γενικότερο επίπεδο της επιχείρησης.

Ας ξεκινήσουμε, όμως, από την περίοδο όπου τα πράγματα ήταν δύσκολα για την Toshiba. Παρακάτω αναφέρονται μερικές από τις αποφάσεις οι οποίες είχαν παρθεί, που όμως έφεραν την εταιρεία σε δύσκολη θέση:

- 1) Ετήσια συμφωνία σχετικά με τους μισθούς και τις συνθήκες εργασίας.
- 2) Ίσες ευκαιρίες σε όλους για εργασία.
- 3) Διαμόρφωση μισθών σύμφωνα με το είδος της εργασίας του καθενός.
- 4) Ύπαρξη μεθόδων αντιμετώπισης δυσάρεστων συμφερόντων και θεμάτων πειθαρχίας.
- 5) Ύπαρξη μεθόδου συγκέντρωσης πληροφοριών και επικοινωνίας από βοηθούς – υπαλλήλους στο κάθε τμήμα της εταιρείας. Οι υπάλληλοι αυτοί εκλέγονται με πρόχειρη μυστική ψηφοφορία.
- 6) Δημιουργία κατάλληλων συστημάτων μετάδοσης πληροφοριών σχετικών με τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης.
- 7) Καμία ενέργεια βιομηχανικού περιεχομένου δεν θα γινόταν τουλάχιστον για τρία χρόνια.

Μερικά από τα παραπάνω σημεία δεν έγιναν ποτέ αποδεκτά από τους κόλπους της επιχείρησης. Παρατηρήθηκαν μεγάλες και μαζικές απεργίες που φανέρωναν το γεγονός αυτό. Ποιο όμως ήταν το πρόβλημα; Το εργατικό δυναμικό της εταιρείας δεν είχε τη δυνατότητα να επηρεάσει τη Διοίκηση (Management). Υπήρχε όμως η θέληση για καλύτερη θέση στην επιχείρηση με προοπτικές.

Έτσι λοιπόν, στις αρχές του 1981 συζητήθηκαν διάφορα θέματα και πάρθηκαν αποφάσεις σχετικά με τους μισθούς, τις ώρες εργασίες, τις υπερωρίες, τη σίτιση, την επικοινωνία, την άδεια μετ' αποδοχών.

Η ανάκαμψη της εταιρείας αρχίζει από τον Μάιο του 1981. Η ηγεσία έχει τέσσερις βασικούς στόχους.

1. Να πετύχει υψηλό ποιοτικό επίπεδο όσο το δυνατόν πιο γρήγορα.
2. Να προσλαμβάνονται τα κατάλληλα άτομα για την επιχείρηση.
3. Να διαμορφωθούν πρότυπα συμπεριφοράς εργαζομένων.
4. Να διαμορφωθούν πρότυπα συμπεριφοράς προμηθευτών.

Έτσι, σιγά σιγά η Toshiba σημείωσε σημαντική βελτίωση καθώς η ηγεσία της συνειδητοποίησε ότι ο παλιός τρόπος διοίκησης δεν ήταν ιδανικός. Εισήγαγε λοιπόν, μια διαφορετική διοίκηση εργασίας, με την οποία οι εργαζόμενοι συμμετείχαν πιο άμεσα και η εταιρεία απέκτησε καλύτερη σχέση με τους προμηθευτές της. Η Toshiba μπόρεσε να αυξήσει την παραγωγή της μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το 1981, 300 εργαζόμενοι παράγγααν 76.000 σετ τηλεοράσεων σε 8 διαφορετικά είδη. Το 1986, 1.100 εργαζόμενοι παράγγααν 400.000 σετ σε 50 διαφορετικά μοντέλα και επιπλέον 100.000 VCR και 170.000 φούρνους μικροκυμάτων. Από όλα αυτά λοιπόν φαίνεται ότι η επιχειρηματική κουλτούρα μιας εταιρείας μπορεί να επηρεάσει αισθητά την εξέλιξή της.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ Ι

Εδώ λοιπόν τελειώνει η πρώτη ενότητα που αποτελεί μια εισαγωγή στον όρο κουλτούρα όπως αυτός παρουσιάζεται μέσα και έξω από την επιχείρηση. Αναλύθηκαν τα διάφορα είδη, αλλά και οι τρόποι με τους οποίους διαμορφώνεται και μεταβάλλεται. Χαρακτηριστικό είναι και το παράδειγμα της εταιρείας Toshiba. Φαίνεται καθαρά το πόσο συμβάλλει η επιχειρηματική κουλτούρα στα δρώμενα της. Έτσι λοιπόν, μπορούμε τώρα να συνεχίσουμε στο δεύτερο μέρος της εργασίας, το οποίο αναφέρεται στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ Ι

1. Δεμερτζής Ν., "Κουλτούρα, Νεωτερικότητα, Πολιτική Κουλτούρα", Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1989, σελ. 31-33.
2. Schweder Richard and A Le Vine Robert, "Culture theory – essays on mind, self and emotion", Εκδόσεις Cambridge, σελ. 110-116.
3. Kroeber A.L., "The nature of culture", The University of Chicago Press – Midway Reprint, σελ. 12-19.
4. Billington R., Strawbridge S., Greensides L., Fitzsimons A., "Culture and society", Sociology for a changing world, Macmillan, σελ. 1-10.
5. Kroeber A.L. and Kluckohn C. with the assistance of Wayne Kutereiner and appendices by Meyer A., "Culture, a critic review of concepts and definitions", Vintage Books, New York, σελ. 80-85.
6. Williams R., "Culture and society", The Hogarth press, σελ. xiii – xv.
7. Λαμπρίας Κ.Π. και Καββαδίας Β.Γ., "Unesco, Λεξικό Κοινωνικών Επιστημών", Εκδόσεις Νίκας – Τεγόπουλος Ε.Ε., Αθήνα 1972, Τόμος 2.
8. Eliot T.S. – μετάφραση Ησαΐα Ν. , "Σημειώσεις για τον ορισμό της κουλτούρας – Θεωρία Λογοτεχνίας και Κριτικής", Εκδόσεις Πλέθρον, Αθήνα 1980, σελ. 27-35.
9. Kroeber A.L., "The nature of culture", The University of Chicago Press – Midway Reprint, σελ. 70-78.
10. Billington R., Strawbridge S., Greensides L., Fitzsimons A., "Culture and society", Sociology for a changing world, Macmillan, σελ. 17-20.
11. Λαμπρίας Κ.Π. και Καββαδίας Β.Γ., "Unesco, Λεξικό Κοινωνικών Επιστημών", Εκδόσεις Νίκας – Τεγόπουλος Ε.Ε., Αθήνα 1972.
12. Williams R., "Culture", Fontana Original Press, London 1986, σελ. 59-63.
13. Wendy Hall, "Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work", John Wiley and sons, England, 1995, σελ. Foreword.
14. Geert Hofstede, "Cultures and Organizations", Harper Collins Business, London, 1994, σελ. 179.
15. Andrew D. Szilagyι Jr., Marc Wallace Jr.: "Organizational behaviour and performance", Harper Collins Publishers, 1990, 5th edition, σελ. 639-640.
16. Andrew D. Szilagyι Jr., Marc Wallace Jr.: "Organizational behaviour and performance", Harper Collins Publishers, 1990, σελ. 641-643.
17. Edgar H. Schein "The role of the Founder in Creating organizational Culture", Organizational Dynamics, Summer 1983, σελ. 16-17.
18. Andrew D. Szilagyι Jr., Marc Wallace Jr.: "Organizational behaviour and performance", Harper Collins Publishers, 1990, σελ. 644-648.
19. Wendy Hall, "Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work", John Wiley and sons, England, 1995, σελ. 41-65.
20. Williams Allan P.O.: "Changing Culture", Institute of Personnel, London, 1996.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ: ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΟΙ **ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην προηγούμενη ενότητα εξετάσαμε την έννοια της επιχειρηματικής κουλτούρας, δίνοντας έμφαση στα στοιχεία που προσδιορίζουν την μοναδικότητα αυτής της ξεχωριστής έννοιας στο χώρο της επιχειρηματικής και διοικητικής σκέψης. Μπορούμε λοιπόν να προχωρήσουμε τώρα σε μια εξίσου σπουδαία και κρίσιμη για την επιχείρηση έννοια, την έννοια του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η επιχείρηση¹ δημιουργείται, επιβιώνει και αναπτύσσεται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Οι πόροι που έχει ανάγκη η επιχείρηση για την επιβίωσή της προέρχονται από το περιβάλλον της. Ταυτόχρονα για την απόκτηση πόρων είναι αναγκασμένη να προσφέρει στο περιβάλλον εκροές, που αποτελούν επίσης χρήσιμους πόρους γι' αυτό. Η λειτουργία², λοιπόν, της επιχείρησης εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσονται με στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος (ανθρώπινοι, οικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί πόροι) και με στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικές, νομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές συνθήκες).

Η Διοίκηση κάθε επιχείρησης, ασχολείται με την ανάλυση των στοιχείων αυτών, την πρόβλεψη των μεταβολών τους, ακόμη και με τους τρόπους επηρεασμού τους, επιδιώκοντας την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος αυτού, δηλαδή τη λειτουργία αυτή, που εξασφαλίζει ωφέλεια στους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, αλλά και σε όλους τους φορείς, που δραστηριοποιούνται στα πλαίσια μιας οικονομικής μονάδας (καταναλωτές, προμηθευτές, μέτοχοι, ανταγωνιστές κ.λπ.). Συνεπώς η γνώση σχετικά με το περιβάλλον της επιχείρησης είναι απαραίτητη για το μελετητή της οργάνωσης και της διοίκησης των οικονομικών οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.1 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Έννοια

Μία σημαντικότερη έννοια στο χώρο της διοικητικής των επιχειρήσεων είναι και αυτή του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η οποία αν και συνδέεται με το υπόλοιπο – δηλαδή το εξωτερικό – περιβάλλον, συνήθως εξετάζεται χωριστά, για την καλύτερη κατανόηση της δυναμικής συμπεριφοράς της. Με την έννοια, λοιπόν, εσωτερικό περιβάλλον³ αναφερόμαστε σε όλες τις γενικές συνθήκες που επικρατούν σε έναν οικονομικό οργανισμό. Συχνά μάλιστα, χρησιμοποιείται και ο όρος επιχειρηματική και οργανωτική κουλτούρα, ο οποίος ασφαλώς περιβάλλει κάθε έκφανση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον των οικονομικών οργανισμών αποτελούν όλα τα στοιχεία και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και περιλαμβάνουν: α) τις εισροές, β) τη δομή της επιχείρησης, γ) τις λειτουργίες της επιχείρησης, δ) το έργο της διοίκησης, ε) τη συμπεριφορά της επιχείρησης και στ) τις εκροές.

Εισροές⁴

Εισροές στον επιχειρησιακό χώρο θεωρούνται οι ανθρώπινοι, οι οικονομικοί, οι φυσικοί και οι τεχνολογικοί πόροι, που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία και οι οποίοι με τη σειρά τους είναι εκροές άλλων υπέρτερων συστημάτων.

Οι ανθρώπινοι πόροι περιλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό⁵, το οποίο με τα συναισθήματα και τις επιθυμίες του, τη βούληση και την πρωτοβουλία του, τις αξίες και τη δημιουργική του σκέψη, επιδρά στον εσωτερικό χώρο της επιχείρησης. Ακόμα συμπεριλαμβάνουν το είδος της εργασίας⁶ (έντασης κεφαλαίου, πρώτων υλών, ανθρώπινης εργασίας ή υπηρεσιών), που καθορίζει τη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και τις προσωπικές ικανότητες των εργαζομένων, που αναφέρονται στις δεξιότητές τους (μυϊκή δύναμη, ευφυΐα, αντίληψη, ικανότητα κριτικής θεώρησης και πραγματικότητας και επιτυχών προβλέψεων του μέλλοντος) και στα στοιχεία της προσωπικότητάς τους, δηλαδή τις κλίσεις και επιθυμίες τους, που διαμορφώνουν τις προτιμήσεις, τα ενδιαφέροντα, αλλά και το επίπεδο ωριμότητας του ανθρωπίνου δυναμικού.

Οι οικονομικοί πόροι περιλαμβάνουν τα κεφάλαια, που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την αγορά πρώτων και βοηθητικών υλών, για την κάλυψη των εξόδων για μισθούς και ημερομίσθια, για ενοίκια, για τη διακίνηση – διανομή των τελικών προϊόντων, για την ομαλή λειτουργία του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, για δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης πάνω στην ποιότητα των προϊόντων. Οι πόροι αυτοί που χρησιμοποιούνται για βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους σκοπούς, διακρίνονται σε ίδιο και ξένο κεφάλαιο.

Το ίδιο κεφάλαιο περιλαμβάνει τις εκάστοτε εισφορές των μελών της επιχείρησης και ένα απόθεμα από τα κέρδη της. Το ξένο προέρχεται από δανεισμό, είτε από τράπεζες, είτε από ιδιώτες, είτε από άλλες επιχειρήσεις. Οι φυσικοί πόροι, περιλαμβάνουν τις κτιριακές εγκαταστάσεις, την παλαιότητα και λειτουργικότητά τους, το μηχανολογικό εξοπλισμό της επιχείρησης, τις πρώτες και βοηθητικές ύλες και τέλος τις πάσης φύσεως μορφές ενέργειας.

Οι τεχνολογικοί πόροι είναι η τεχνολογία, το "technical know how", που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στα συστήματα πληροφοριών διοίκησης (MIS) και στον τακτικό εκσυγχρονισμό της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση, ώστε να τροφοδοτείται το κύκλωμα παραγωγής της επιχείρησης με τον πλέον αξιόπιστο και αποτελεσματικό τρόπο.

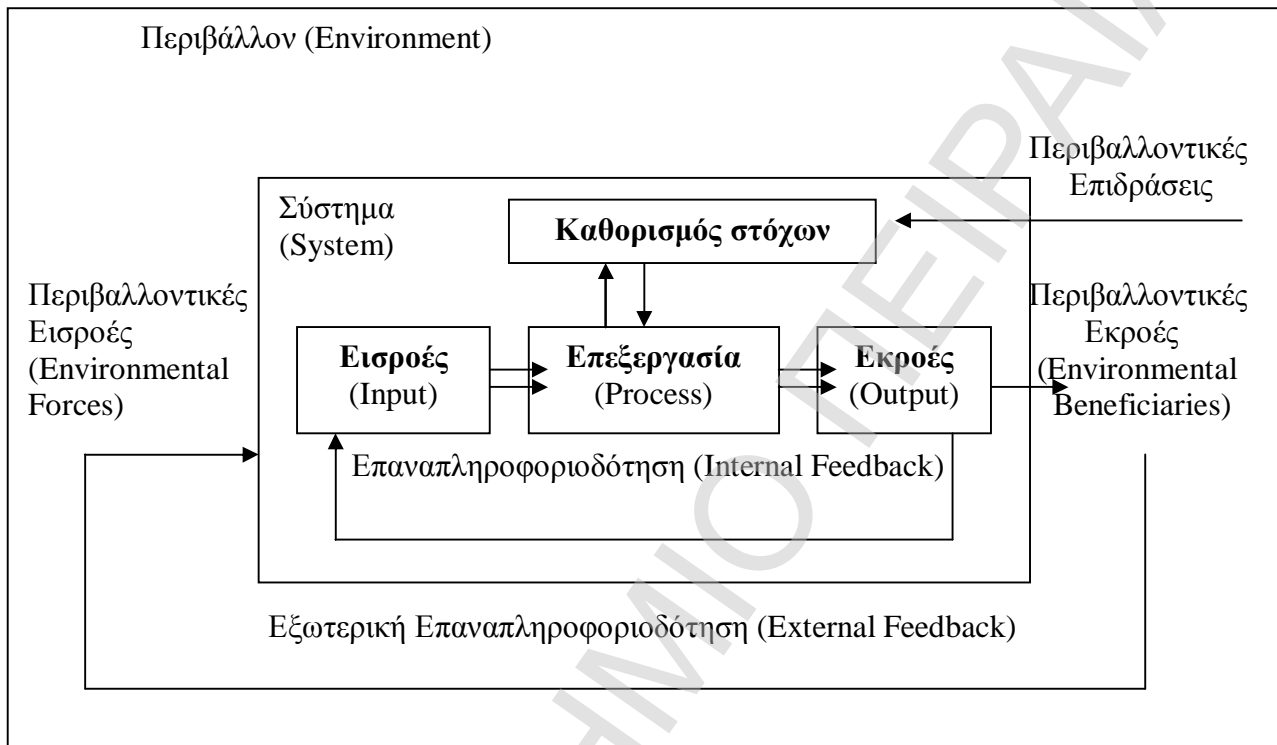
Δομή της Επιχείρησης⁷

Ένα βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι και η δομή της, που είναι το καθορισμένο πλαίσιο μέσα στο οποίο κατανέμονται τα διάφορα στοιχεία – εισροές της επιχείρησης, δηλαδή οι ανθρώπινοι, οικονομικοί, φυσικοί και τεχνολογικοί πόροι. Εκτός όμως από τη στατική δομή της επιχείρησης, δηλαδή τη χωροταξική παρουσίαση του παραγωγικού κυκλώματος, σημασία έχει και η δυναμική του παρουσίαση, όπως αυτή εκφράζεται με την αλληλεπίδραση των παραγωγικών στοιχείων και των στοιχείων τροφοδοσίας του παραγωγικού κυκλώματος. Το γεγονός ότι η συμπεριφορά της επιχείρησης είναι προσανατολισμένη προς σαφώς καθορισμένους στόχους, έχει ως συνέπεια ότι η δομή της πρέπει να είναι τέτοια, έτσι ώστε να επιβληθεί η παραγωγική λειτουργία της οικονομικής μονάδας, για την ικανοποίηση των στόχων αυτών, ώστε η παραγωγική διαδικασία να είναι όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη.

Η παραγωγική διαδικασία⁸ περιγράφεται διαγραμματικά ως εξής:

Σχήμα 1.1 Παραγωγική διαδικασία

ΠΗΓΗ : Szilagy Jr. D. Andrew, Wallace Jr. J. Marc, "*Organizational Behavior and Performance*", Harper Collins Publisher, USA 1990.



Λειτουργίες της επιχείρησης

Κάθε⁹ οικονομικός οργανισμός μετασχηματίζει τις εισροές του σε εκροές, είτε αυτές είναι υλικά αγαθά, είτε υπηρεσίες. Για να γίνει αυτή η μετατροπή χρειάζεται ο οικονομικός οργανισμός να λειτουργήσει, δηλαδή να εφοδιαστεί με τις πρώτες και βοηθητικές ύλες, να παράγει τελικά προϊόντα, να τα διαθέσει στους καταναλωτές και να χειριστεί τους ανθρώπους, τις εγκαταστάσεις, τις διάφορες πληροφορίες. Έτσι λοιπόν οι λειτουργίες¹⁰ μιας επιχείρησης μπορούν να κατανοηθούν στις ακόλουθες γενικές κατηγορίες:

1. Διαχειριστικές λειτουργίες. Αυτές αναφέρονται στη διαχείριση, δηλαδή στην αποτελεσματικότερη και οικονομικότερη αξιοποίηση, των απαιτούμενων πόρων για τη δόμηση και τροφοδοσία του παραγωγικού κυκλώματος. Περιλαμβάνει τη διαχείριση εγκαταστάσεων, χρημάτων, προσωπικού, πληροφοριών κ.λπ.

2. Επιχειρησιακές λειτουργίες.Αυτές αναφέρονται στις διάφορες φάσεις του παραγωγικού κυκλώματος, όπως ο εφοδιασμός των πόρων, η ανάπτυξη, η διάθεση του προϊόντος.

3. Διοικητικές λειτουργίες.Αυτές αναφέρονται στην πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων και καθορίζουν τη συμπεριφορά του όλου συστήματος όπως ο Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η Διεύθυνση και ο Έλεγχος.

Το έργο της διοίκησης

Η διοίκηση¹¹ είναι ένα σύνολο ενεργειών, μια συνεχής διαδικασία που την αποτελούν οι λειτουργίες της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.Έτσι λοιπόν, για να επιτευχθούν οι στόχοι της οικονομικής μονάδας, πρέπει τα διοικητικά στελέχη, να προσανατολίσουν τις αποφάσεις και τις στρατηγικές τους προς τους στόχους αυτούς, επιδιώκοντας βέβαια τη μεγαλύτερη δυνατή ωφέλεια.Συνήθως η κατανομή των καθηκόντων^{12, 13} γίνεται ως εξής:

- α. τις προμήθειες υλικών αναλαμβάνει το Τμήμα Προμηθειών
- β. την προμήθεια εξοπλισμού αναλαμβάνει το Τμήμα Παραγωγής ή ο Διευθυντής Εργοστασίου
- γ. τη χρηματοοικονομική πλευρά των προμηθειών αναλαμβάνει το τμήμα Οικονομικών ή Διοικητικών υπηρεσιών. Ασχολείται δηλαδή με την εξεύρεση κεφαλαίου, φορολογικές ρυθμίσεις, κοστολόγηση κ.λπ.
- δ. το χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιεί το Τμήμα Προσωπικού. Ασχολείται με μισθοδοσία, τις συνθήκες εργασίας κ.λπ.
- ε. τη διάθεση και διαφήμιση προϊόντων αναλαμβάνει το Τμήμα Πωλήσεων και Έρευνας Αγοράς – Μάρκετινγκ.Ιδιαίτερα ασχολείται με τον προσδιορισμό της μερίδας αγοράς, την οργάνωση πωλήσεων, την τιμολόγηση .κ.λπ.
- στ. οι συνδυασμοί μηχανημάτων / ανθρώπων / τεχνολογίας / ενέργειας / υλικών είναι αντικείμενο του Τμήματος Παραγωγής ή της Διεύθυνσης Εργοστασίου
- ζ. τον προϋπολογισμό των οικονομικών αποτελεσμάτων πραγματοποιεί το Λογιστήριο ή τις οικονομικές / Διοικητικές υπηρεσίες
- η. η Ανώτατη Διοίκηση της Εταιρείας (Διοικητικό Συμβούλιο, Επιχειρηματίας και Γενική Συνέλευση των Μετόχων), είναι αρμόδια για :

- τον προσδιορισμό του προϊόντος (ποιότητα / ποσότητα)
- ανάπτυξη της εταιρείας / αντιμετώπιση ανταγωνιστικών πιέσεων
- ερμηνεία των επιδράσεων από υποσυστήματα
- γενικότερος στρατηγικός προγραμματισμός
- πρωτότυπα προβλήματα (μετεγκατάσταση, ανάπτυξη θυγατρικών)
διαφοροποίηση προϊόντος, συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις

Για την καλύτερη αντιμετώπιση αυτών των θεμάτων, η συμμετοχή των υπολοίπων διοικητικών στελεχών είναι απαραίτητη, αφού αυτά γνωρίζουν αρκετές φορές καλύτερα τα προβλήματα και τις ανάγκες της εταιρείας.

Συμπεριφορά της επιχείρησης

Η συμπεριφορά¹⁴ της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από τον ορθολογισμό, δηλαδή την προσπάθεια εφαρμογής ορθολογικής αρχής, που προσανατολίζει την επιχείρηση προς την κάλυψη των στόχων της. Οι στόχοι της επιχείρησης ποικίλουν. Ο βασικότερος θεωρείται η μακροχρόνια επιβίωση της εταιρείας. Άλλοι σπουδαίοι είναι η μεγιστοποίηση των κερδών, η ικανοποίηση των αναγκών των τρίτων που εμπλέκονται στην επιχείρηση, η όσο το δυνατόν οικονομικότερη και αποτελεσματικότερη παραγωγή. Η ορθολογική αρχή συνίσταται στη μεγιστοποίηση του πηλίκου μεταξύ του βαθμού επίτευξης του στόχου και των αναλωθέντων υλικών. Αν συμβολίσουμε με Z το βαθμό επίτευξης του στόχου και με M τα αναλωθέντα υλικά, τότε αυτή η αρχή εκφράζεται ως $Z/M \rightarrow$ Μεγιστοποίηση. Έτσι¹⁵ λοιπόν ο ορθολογισμός έχει δύο προσανατολισμούς:

1. μεγιστοποιητικός, δηλαδή κάλυψη όσο το δυνατόν περισσότερων αναγκών με τα διαθέσιμα μέσα
2. ελαχιστοποιητικός, δηλαδή επίτευξη συγκεκριμένης ωφέλειας με όσο το δυνατόν λιγότερα μέσα.

Εκροές¹⁶

Αποτέλεσμα της λειτουργίας των οικονομικών οργανισμών είναι η προσφορά τελικών προϊόντων στο εξωτερικό περιβάλλον τους, δηλαδή υλικά αγαθά και υπηρεσίες κατάλληλα να ικανοποιήσουν τις ανθρώπινες ανάγκες.

Μαζί με αυτά όμως εκρέουν και στοιχεία τα οποία ρυπαίνουν το περιβάλλον, δηλαδή τα κάθε είδους απόβλητα. Αυτό το θέμα ενδιαφέρει όλες τις επιχειρήσεις, οι οποίες πολλές φορές παίρνουν μέτρα, πέρα απ' ό,τι προβλέπει η νομοθεσία, όπως χρήση ειδικών φίλτρων, ανακύκλωσης απορριμμάτων κ.λπ. Ακόμα στις αρνητικές αυτές εκροές συγκαταλέγονται και η ηχορύπανση και η αισθητική ενόχληση, που επίσης συχνά αποτελούν αντικείμενο μέριμνας των οικονομικών οργανισμών. Επίσης ορισμένοι οργανισμοί καινοτομούν ή πρωτοπορούν σε κάποια τεχνολογική βελτίωση ή βελτίωση στο σχεδιασμό του προϊόντος, επιτεύγματα τα οποία νομοθετικά κατοχυρώνονται με τις πατέντες, τα copyright και τα εμπορικά σήματα. Αυτά σε συνδυασμό με την καλή φήμη και την πελατεία μιας επιχείρησης, αποτελούν σημαντικότερες εκροές, οι οποίες ωφελούν πολλαπλά τις επιχειρήσεις.

1.2 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Έννοια – Διακρίσεις

Με την ευρύτερη έννοια "εξωτερικό περιβάλλον", συνήθως εννοούμε όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται έξω από την επιχείρηση, ωστόσο ασκούν κάποια επίδραση στις δομές, στις λειτουργίες, και στις στρατηγικές αποφάσεις της. Η σπουδαιότητά τους είναι εξίσου σημαντική, με αυτή του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς ακολουθώντας το μοντέλο δομής ενός συστήματος, στη συγκεκριμένη περίπτωση του επιχειρησιακού συστήματος, παρατηρούμε ότι οι εισροές προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, η επεξεργασία τους βασίζεται στη μορφή του εξωτερικού περιβάλλοντος, και οι εκροές του καταλήγουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Δηλαδή, ουσιαστικά το εξωτερικό περιβάλλον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιχειρηματική ζωή, και οι διάφοροι παράμετροί του, επιβάλλεται να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη όταν τα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις ή καθορίζουν μακροπρόθεσμα τη στρατηγική συμπεριφορά της επιχείρησης.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, έχει επικρατήσει¹⁷ η διάκριση¹⁸ του εξωτερικού περιβάλλοντος σε άμεσο ή μικρό περιβάλλον, και σε έμμεσο ή μεγάλο περιβάλλον. Υπάρχει βέβαια και η διάκριση των Bartol – Martin, σε μέγα περιβάλλον και σε περιβάλλον έργου, που αντιστοιχεί όμως στη διάκριση έμμεσου – άμεσου περιβάλλοντος. Το άμεσο¹⁹ περιβάλλον αναφέρεται στα στοιχεία της επιχείρησης που επιδρούν τακτικά και σχετίζονται άμεσα με την επιχείρηση. Αντίθετα, το έμμεσο περιβάλλον αναφέρεται σε εκείνους τους παράγοντες που επιδρούν ανεπίσημα ή έμμεσα στην επιχείρηση.

Ο καθένας από αυτούς τους δύο παραπάνω τομείς περιλαμβάνει πολλούς σημαντικότερους και μη προσδιοριστικούς παράγοντες, που η λεπτομερειακή καταγραφή τους είναι εξαιρετικά επίπονη και εμπεριέχει στοιχεία υποκειμενισμού. Ωστόσο, μπορεί να λεχθεί ότι το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον, το αποτελούν κατά βάση²⁰ οι καταναλωτές, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, η κεφαλαιαγορά, ο δημόσιος τομέας και το ανθρώπινο δυναμικό. Ενώ αντίστοιχα το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον²¹ περιλαμβάνει το οικολογικό, το οικονομικό, τεχνολογικό, το κοινωνικό – πολιτιστικό και το νομικό – πολιτικό περιβάλλον.

Άμεσο / Μικρο Περιβάλλον

Προαναφέρθηκε ότι το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει κυρίως τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, το δημόσιο τομέα και το ανθρώπινο δυναμικό. Παρακάτω θα αναφερθούμε σε αυτές τις έννοιες, επεξηγώντας τον τρόπο και τη σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ επιχείρησης και άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος.

1. Καταναλωτές

Οι καταναλωτές²² επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία των οργανισμών με τις προτιμήσεις τους στην ποσότητα, ποιότητα, τιμή, χρόνο, όρους συναλλαγής των αγαθών, που είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν. Όμοια η διοίκηση της επιχείρησης επιδρά στους καταναλωτές με την πολιτική marketing και παραγωγής αγαθών προσδοκώντας τη μέγιστη ικανοποίηση των στόχων της.

Η επίδραση που ασκούν οι καταναλωτές καθορίζεται από τη διαπραγματευτική τους δύναμη²³, δηλαδή το κατά πόσο μπορούν να επιτύχουν χαμηλές τιμές των προϊόντων ή καλύτερη ποιότητα των αγαθών ή καλύτερους χρηματοοικονομικούς όρους. Πάνω σ' αυτό το θέμα θα επανέλθουμε αργότερα. Εδώ αξίζει να αναφερθεί ότι η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ανάλογη του μεγέθους τους, του αριθμού προμηθευτών, της δυνατότητας ολοκλήρωσης του καταναλωτή προς τα πίσω, την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, της διαφοροποίησης των προϊόντων και²⁴ της συμμετοχής του μεταβλητού κόστους, στο συνολικό κόστος, τις πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας και την ύπαρξη χαμηλού κόστους μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή.

2. Ανταγωνιστές

Οι ανταγωνιστές²⁵ (δηλαδή επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά παράγοντας συμπληρωματικά ή υποκατάστατα αγαθά) επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία των οργανισμών εξαιτίας του αριθμού τους, αλλά και της έντασης και φύσης του ανταγωνισμού. Έτσι διάφορες συμφωνίες τυπικές ή άτυπες μεταξύ των ανταγωνιστών, οι συνθήκες εισόδου – εξόδου, η διαφοροποίηση και η ποιότητα των προϊόντων, η παραγωγική διαδικασία, η μορφή αγοράς, η δυνατότητα ρύθμισης τιμής, ανάπτυξης κέντρων διάθεσης και ευνοϊκών όρων παράδοσης, προσδιορίζουν τις επιδράσεις που ασκεί ο ανταγωνισμός σε μία επιχείρηση.

Όταν ένας κλάδος²⁶ χαρακτηρίζεται από υψηλή απόδοση κεφαλαίων, τότε προσελκύει νέες επιχειρήσεις. Οι παράγοντες που ευνοούν την είσοδο νέων επιχειρήσεων είναι η μη ύπαρξη οικονομικών κλίμακας και απολύτου κοστολογικού πλεονεκτήματος των υπάρχουσων, η ομοιογένεια προϊόντος και η εύκολη πρόσβαση στα κανάλια διανομής και τέλος η έλλειψη νομικών περιορισμών που επιβάλλουν μονοπωλιακές καταστάσεις.

Όμοια²⁷ ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων που παράγουν υποκατάστατα αγαθά εξαρτάται από το πόσο καλά υποκατάστατα είναι τα αγαθά αυτά, τη σημασία και κερδοφορία ενός πρωτότυπου αγαθού, που έλκει κατώτερα υποκατάστατα και φυσικά η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα, που εξαρτάται από τις ιδιότητες του αγαθού.

Σημαντικό μέρος²⁸ του ανταγωνισμού καταλαμβάνει και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσων επιχειρήσεων, που είναι ανάλογος με το βαθμό ομοιομορφίας των επιχειρήσεων και των προϊόντων τους, την ύπαρξη υψηλού σταθερού κόστους, που τους ωθεί στο να επιτύχουν υψηλά επίπεδα πωλήσεων και βέβαια η ύπαρξη εμποδίων εξόδου, που υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο χωρίς να μπορούν να φύγουν, δημιουργώντας πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας, οπότε αυξάνεται και εντείνεται σημαντικά ο ανταγωνισμός.

3. Προμηθευτές

Οι προμηθευτές²⁹ είναι όσοι προφέρουν πρώτες και βοηθητικές ύλες, ημικατεργασμένα προϊόντα, προϊόντα σε ενδιάμεσες φάσεις παραγωγικής διαδικασίας, ενέργεια, εξαρτήματα μηχανημάτων, υπηρεσίες συντήρησης και γενικά διευκολύνσεις του έργου της επιχείρησης.

Οι ποσότητες, οι ποιότητες, οι τιμές και οι όροι παράδοσης των αγαθών που προσφέρουν στην αγορά οι προμηθευτές επηρεάζουν τις λειτουργίες της επιχείρησης, καθορίζοντας ορισμένες φορές τις αποφάσεις της διοίκησης, πάνω σε θέματα στρατηγικής αποθεμάτων, ύψους παραγωγής, χρηματοπιστωτικής πολιτικής. Όμοια όμως οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, επιδιώκοντας μια σταθερότητα στην πολιτική τους, καθώς και ευνοϊκούς όρους προμηθειών, συχνά επηρεάζουν ή ακόμα και επιβάλλουν τους όρους στους προμηθευτές, ανάλογα με τη δύναμή τους.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι υπάρχει μια στενή σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο φορέων. Η μορφή αυτής της σχέσης (δηλαδή, το αν η επιχείρηση ή οι προμηθευτές βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη και ισχυρότερη θέση) καθορίζεται από τους εξής παράγοντες³⁰:

- αριθμός και μέγεθος προμηθευτών
- μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων τους
- δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων προμηθευτών
- δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς εμπρός
- η σημασία του προϊόντος για την επιχείρηση
- το υψηλό κόστος μετακίνησης της επιχείρησης σε άλλους προμηθευτές³¹

Οι παραπάνω παράγοντες εξετάζονται σε επόμενο κεφάλαιο. Ωστόσο εδώ πρέπει να τονιστεί η μεγάλη σημασία των προμηθευτών για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και του οργανογράμματος της επιχείρησης.

4. Κεφαλαιοαγορά

Η κεφαλαιοαγορά³² περιλαμβάνει τους ασφαλιστικούς οργανισμούς, το αποταμιευτικό κοινό, τους πιστωτές και το τραπεζικό σύστημα. Αυτοί οι φορείς προσφέρουν το ξένο κεφάλαιο στις επιχειρήσεις, το οποίο χρησιμοποιείται για την κάλυψη εξόδων και για τη μακροχρόνια επένδυση σε νέες παραγωγικές εγκαταστάσεις ή σε νέες αγορές προϊόντων. Από την άλλη, οι φορείς αυτοί επιδιώκουν την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ασφάλεια στις συναλλαγές τους, επιζητώντας την αποκομιδή κερδών από τα κεφάλαια που θα τους επιστραφούν, και τα οποία θα είναι αυξημένα κατά το επίπεδο του επιτοκίου, που ορίζεται κάθε φορά. Παρακάτω αναφέρουμε κάποια επιγραμματικά στοιχεία για τους φορείς της κεφαλαιοαγοράς :

Ασφαλιστικοί οργανισμοί : Οι οργανισμοί αυτοί αναλαμβάνουν την ασφάλιση από ορισμένους κινδύνους (ανάλογα με τη συμφωνία που έχει πραγματοποιηθεί) διαφόρων επιχειρήσεων. Έτσι λοιπόν αυτοί καταβάλλουν αποζημιώσεις σε τέτοιες περιπτώσεις στις επιχειρήσεις, ποσά τα οποία είναι απαραίτητα για την ανασυγκρότηση και την παραπέρα ανάπτυξή τους. Η ασφάλιση λοιπόν μιας επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη, αφού οι χρηματικές της ανάγκες είναι σημαντικές και οι πόροι της σχετικά περιορισμένοι. Βέβαια οι ασφαλιστικοί οργανισμοί ως κερδοσκοπικές επιχειρήσεις είναι εξαιρετικά φειδωλοί στις κινήσεις τους, έτσι ώστε να αποζημιώνουν επιχειρήσεις σε όσο το δυνατόν ελάχιστες περιπτώσεις.

Αποταμιευτικό κοινό : Το αποταμιευτικό κοινό³³ περιλαμβάνει τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα τα οποία συμμετέχουν στο κεφάλαιο της επιχείρησης με την αγορά είτε ομολογιών, είτε μετοχών. Η αγορά αυτών συνήθως γίνεται στο Χρηματιστήριο Αξιών μέσω πρακτόρων ή χρηματιστών. Οι επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα οι ανώνυμες εταιρείες που έχουν αυτή τη δυνατότητα, επιδιώκουν με τη πώληση μετοχών και ομολογιών να επεκτείνουν τα κεφάλαιά τους, ώστε να ικανοποιήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες τους. Εδώ πρέπει να σημειωθεί πως η ομολογία είναι ένας υποσχετικός τίτλος, ο οποίος αποφέρει στο αποταμιευτικό κοινό την ονομαστική αξία του επενδεδυμένου ποσού, ενώ η μετοχή δίνει στο μέτοχο μέρος από τα κέρδη, αν υπάρχουν. Δηλαδή, οι ομολογίες δίνουν σταθερό εισόδημα, ενώ οι μετοχές αβέβαιο, αλλά ορισμένες φορές αρκετά υψηλό. Όλα αυτά επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα, αφού μια άσχημη πορεία της μετοχής μιας επιχείρησης, αποθαρρύνει συχνά νέες επενδύσεις και αντίστροφα.

Πιστωτές : Οι πιστωτές της επιχείρησης, είναι τα πρόσωπα ή οι φορείς (δημόσιοι ή ιδιωτικοί) οι οποίοι έρχονται σε επαφή με αυτήν, και ομολογούν συμφωνίες με πίστωση. Αυτό σημαίνει πως για την αγορά κάποιων αγαθών ή κάποιων υπηρεσιών οι πελάτες της επιχείρησης δεν καταβάλλουν το οφειλόμενο ποσό με τη μορφή μετρητών, επιταγών ή συναλλαγματικών, αλλά συμφωνείται η αποπληρωμή τους μετά από κάποιο διάστημα και με ένα ασφαλώς υψηλότερο ποσό. Οι επιχειρήσεις συχνά προβαίνουν σε τέτοιες ενέργειες, αφού αυτές διευκολύνουν τους πελάτες τους. Παράλληλα οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν και κάποια μελλοντικά έσοδα, ιδιαίτερα σημαντικά σε περιόδους επενδύσεων ή σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, όπου η επιχείρηση χρειάζεται σημαντικά κεφάλαια για να συνεχίσει ικανοποιητικά την επιχειρηματική της δραστηριότητα.

Τραπεζικό σύστημα : Το τραπεζικό σύστημα³⁴ κάθε χώρας περιλαμβάνει μια Κεντρική Τράπεζα η οποία έχει το προνόμιο της έκδοσης χρήματος, αλλά παράλληλα αποτελεί και ένα σημαντικότατο φορέα άσκησης της κρατικής χρηματοοικονομικής πολιτικής. Στη χώρα μας, η Κεντρική Τράπεζα ονομάζεται Τράπεζα της Ελλάδος. Εκτός από αυτήν, υπάρχουν και οι εμπορικές τράπεζες, οι οποίες δέχονται καταθέσεις από το κοινό και τις επιχειρήσεις, χορηγούν δάνεια με διάφορους όρους και εκτελούν άλλες τραπεζικές εργασίες.

Οι εμπορικές τράπεζες επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα με τους όρους και τον όγκο δανείων που χορηγούν. Έτσι λοιπόν³⁵, οι επιχειρήσεις καταθέτουν κάποια ποσά στα ταμεία των τραπεζών, τα οποία ανατοκίζονται με βάση κάποιο επιτόκιο με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ονομαστική τουλάχιστον αξία του χρήματος. Όμοια οι τράπεζες χορηγούν ένα μέρος των καταθέσεων αυτών με τη μορφή δανείου σε άλλους φορείς, μεταξύ των οποίων και επιχειρήσεις, με κάποιο άλλο επιτόκιο, ώστε η τράπεζα να αποκομίσει όφελος από τη δανειοδότηση αυτή. Είναι ευνόητο ότι τα επιτόκια χορηγήσεων είναι μεγαλύτερα από τα επιτόκια καταθέσεων, και καλύπτουν τα έξοδα και τα κέρδη της τράπεζας. Παράλληλα όμως η τράπεζα πάντα εξετάζει και τη φερεγγυότητα του δανειζόμενου, ώστε να είναι σίγουρη ότι θα επιστραφούν τα χρήματά της. Αυτά τα δύο στοιχεία, δηλαδή ο όγκος των χορηγούμενων δανείων και ο βαθμός ασφάλειας της δανειοδότησης, αποτελούν τα στοιχεία που διαμορφώνουν σημαντικά την κεφαλαιαγορά, ως προσδιοριστικού παράγοντα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Από την πλευρά της η Κεντρική Τράπεζα³⁶ επιδρά στην κεφαλαιαγορά με το προεξοφλητικό επιτόκιο, το ποσοστό των υποχρεωτικών διαθεσίμων, την πολιτική της ανοιχτής αγοράς και με τον έλεγχο ορισμένων επιδοτήσεων. Το προεξοφλητικό επιτόκιο είναι το επιτόκιο με το οποίο η Κεντρική Τράπεζα δανείζει τις εμπορικές. Μια αύξηση του οδηγεί σε μείωση κεφαλαίων των εμπορικών τραπεζών και μείωση της ποσότητας χρήματος που κυκλοφορεί στην αγορά και αντίστροφα. Το ποσοστό των υποχρεωτικών διαθεσίμων αναφέρεται στο ποσοστό των καταθέσεων, που οφείλουν οι εμπορικές τράπεζες να διατηρούν στα ταμεία τους, οπότε ένα υψηλό τέτοιο ποσοστό μειώνει τα τραπεζικά δάνεια. Η πολιτική της ανοιχτής αγοράς ασκείται με την αγορά και πώληση κρατικών τίτλων από την Κεντρική Τράπεζα. Η πώληση κρατικών τίτλων, μειώνει τα κεφάλαια των εμπορικών τραπεζών και τα δάνεια, ενώ η αγορά οδηγεί σε αύξηση των τραπεζικών κεφαλαίων και των χορηγούμενων δανείων.

Τέλος, η Κεντρική Τράπεζα ελέγχει ορισμένες τραπεζικές επιδοτήσεις (αγροτικά δάνεια, δάνεια για εξαγωγές προϊόντων ή για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά). Έτσι επιτυγχάνεται μια ομοιόμορφη ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

5. Δημόσιος Τομέας

Ο δημόσιος τομέας³⁷ περιλαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες (π.χ. εφορίες), τους δημόσιους οργανισμούς (π.χ. ΟΤΕ), τις δημόσιες επιχειρήσεις (π.χ. ΔΕΗ), τις δημοτικές επιχειρήσεις. Όλοι αυτοί οι δημόσιοι οικονομικοί οργανισμοί επεμβαίνουν στη ζωή των ιδιωτικών επιχειρήσεων με τους ακόλουθους τρόπους³⁸:

- i) Δημόσιες δαπάνες, δηλαδή δαπάνες στις οποίες προβαίνει το κράτος για διάφορους λόγους (π.χ. επιδοτήσεις αγροτικών προϊόντων). Με τις δαπάνες αυτές το κράτος επιδιώκει την ενίσχυση ορισμένων κλάδων αγοράς.
- ii) Επιβολή φορολογίας, δηλαδή ποσά τα οποία εισπράττει το κράτος από τις επιχειρήσεις, με σκοπό να προβεί στις δημόσιες δαπάνες, διευκολύνοντας έτσι το έργο των επιχειρήσεων.
- iii) Επιβολή διαφόρων άμεσων ελέγχων, δηλαδή οι ρυθμίσεις που άμεσα επιβάλλει το κράτος, όπως π.χ. ανώτατες και κατώτατες τιμές. Με αυτά τα μέσα, το κράτος επιδιώκει να επέμβει άμεσα σε τομείς όπου κρίνει ότι πρέπει να ληφθούν γρήγορα αποφάσεις.
- iv) Μέτρα που επηρεάζουν τις οικονομικές συναλλαγές της χώρας με άλλες οικονομίες του εξωτερικού, όπως καθορισμός αξίας συναλλάγματος, επιβολή δασμών ή περιορισμούς στην εισαγωγή ορισμένων προϊόντων. Αυτά τα μέτρα έχουν μεγάλη σημασία για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς, προβαίνουν δηλαδή σε εξαγωγές ή εισαγωγές, ή ακόμα επεκτείνουν τις παραγωγικές τους δραστηριότητες και σε περισσότερες χώρες (πολυεθνικές εταιρείες).
- v) Παροχή δημοσίων αγαθών, δηλαδή αγαθών που παράγονται από το δημόσιο, και τα οποία προσφέρονται στις επιχειρήσεις είτε σε προνομιακό χρηματικό κόστος (π.χ. ηλεκτρικό ρεύμα), είτε δωρεάν (π.χ. εθνική άμυνα, έστω αν και ουσιαστικά και αυτά τα αγαθά πληρώνονται μέσω της φορολογίας).

- vi) Μέτρα αντιμετώπισης εξωτερικών αντιοικονομιών. Για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, το κράτος μπορεί να λάβει μέτρα όπως να απαγορεύσει τη συνέχιση της παραγωγικής διαδικασίας, που προκαλεί αντιοικονομίες, να μεταφέρει επιχειρήσεις σε άλλους χώρους ή να επιβάλλει πρόστιμα, επιδιώκοντας να υποχρεώσει τις επιχειρήσεις να σέβονται το φυσικό περιβάλλον.

Από την άλλη πλευρά όμως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάζουν την λειτουργία του δημόσιου τομέα, παρέχοντας σε αυτόν αγαθά και υπηρεσίες, όπως πολεμικό υλικό, δημόσια μέσα μεταφοράς, δημόσια τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, γραφική ύλη, ασφαλίσεις δημοσίων κτιρίων, υπηρεσίες μηχανικών, τεχνοκρατών κ.λπ. Κατ' αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ επιχείρησης και κράτους.

6. Ανθρώπινο δυναμικό

Το διαθέσιμο προς εργασία ανθρώπινο δυναμικό³⁹ είναι οι εργάτες, οι τεχνίτες, οι διοικητικοί υπάλληλοι και τα διοικητικά στελέχη. Κάθε οικονομικός οργανισμός ζητάει ανθρώπινο δυναμικό για να απασχολήσει στις διάφορες λειτουργίες του και μάλιστα ασκεί και επίδραση στην αγορά εργασίας ανάλογα με τις ειδικότητες που ζητά, τις αμοιβές, τις συνθήκες εργασίας και όλες τις άλλες παροχές που είναι διατεθειμένος να προσφέρει. Αντίθετα η εργατική δύναμη επηρεάζει τη λειτουργία των οικονομικών μονάδων με τους όρους εργασίας τους οποίους θέτει και οι οποίοι αφορούν τους μισθούς, τις συνθήκες εργασίας, τους τρόπους πληρωμής. Επιγραμματικά⁴⁰ μπορούμε να πούμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει τους ακόλουθους στόχους:

- § δίκαιη και αν γίνεται υψηλή αμοιβή
- § συμμετοχή στα κέρδη
- § σημαντική συμμετοχή στη διοίκηση
- § αναγνώριση του προσφερόμενου έργου
- § κοινωνική αναγνώριση
- § υλική και κοινωνική ασφάλιση
- § ηθική ικανοποίηση

Με βάση αυτούς τους στόχους θα αναπτυχθούν πιέσεις από τα διάφορα εργατικά συνδικάτα, συνδικαλιστικά όργανα, στις γενικές συνελεύσεις του διοικητικού συμβουλίου και των μετόχων. Βέβαια η ένταση των παραπάνω στόχων εξαρτάται και από τη θέση του εργαζόμενου.

Έτσι ο εργάτης ενδιαφέρεται περισσότερο για μια δίκαιη αμοιβή, για υλική και κοινωνική ασφάλεια, για μια περιορισμένη συμμετοχή στα κέρδη, ενώ τα διοικητικά στελέχη επιδιώκουν κυρίως υψηλούς μισθούς, μεγάλη συμμετοχή στα κέρδη, ηθική ικανοποίηση και κοινωνική αναγνώριση. Οι συγκρούσεις που αναπτύσσονται λοιπόν στα πλαίσια της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν με την κατάλληλη οργάνωση και λειτουργία, με μια δίκαιη κατανομή των πόρων.

Έμμεσο / μάκρο περιβάλλον

Το έμμεσο / μάκρο περιβάλλον⁴¹ έχει σημαντική επίδραση στις λειτουργίες και στη διοίκηση της επιχείρησης. Τα κυριότερα στοιχεία του είναι το οικολογικό, το οικονομικό, το τεχνολογικό, το πολιτικό – νομικό και το κοινωνικό – πολιτιστικό. Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων που προκύπτουν από την ανάλυση του έμμεσου περιβάλλοντος, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. πορεία της εθνικής οικονομίας ή τεχνολογικές καινοτομίες που θα επιφέρουν σημαντικές αλλαγές). Με αυτό τον τρόπο είναι καλύτερα προετοιμασμένη για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του παρόντος και του μέλλοντος.

1. Οικολογικό περιβάλλον

Το οικολογικό ή φυσικό περιβάλλον⁴², περιλαμβάνει τη γη, το έδαφος και υπέδαφος, τον αέρα, τη θάλασσα, τα ποτάμια και τις λίμνες, το κλίμα και γενικότερα το χώρο όπου ζει και δραστηριοποιείται ο άνθρωπος. Περιλαμβάνει όμως και τις ιδιότητες και παραγωγικές δυνατότητες των στοιχείων αυτών. Τα μέσα επίδρασης και οι επιπτώσεις τους θα εξεταστούν σε επόμενες θεματικές ενότητες. Εδώ θα ασχοληθούμε με τη χρησιμότητά τους αρκετά συνοπτικά.

Αρχικά, το οικολογικό περιβάλλον συντελεί στην αισθητική παρουσία μιας περιοχής. Αυτή μπορεί να γίνει αντικείμενο οικονομικής εκμετάλλευσης, με σημαντικά οικονομικά οφέλη (π.χ. τουρισμός). Επιπλέον, το κλίμα ενός τόπου επιδρά και στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Έτσι το μεσογειακό κλίμα ωφελεί σημαντικά ορισμένες καλλιέργειες, ενώ συμβάλλει και στη ζήτηση ορισμένων αγαθών, όπως παγωτά το καλοκαίρι, κουβέρτες το χειμώνα κ.λπ. Άλλωστε ολόκληρες βιομηχανίες, όπως η βιομηχανία ενδυμάτων, εξαρτάται από το κλίμα μιας περιοχής.

Φυσικά βέβαια, κάποιες έρευνες έχουν δείξει ότι αυτό επιδρά και στην ψυχοσύνθεση των ατόμων (μεσογειακός, βόρειος τύπος ανθρώπου κ.λπ.), κάτι που επιδρά και στη λειτουργία της επιχείρησης.

Βέβαια, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι πηγές ενέργειας. Σημαντικότερη είναι το πετρέλαιο, που οι κάτοχοι του χωρίς υπερβολή, επηρεάζουν δραστικά τις επιχειρηματικές ισορροπίες. Μια άλλη εξαιρετικά χρήσιμη είναι η ηλεκτρική που έχει πάμπολλες εφαρμογές στην επιχειρηματική δράση, και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Τέλος υπάρχουν και οι φυσικές πηγές ενέργειας όπως η υδάτινη, η αιολική και η ηλιακή ενέργεια. Τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για την ευρύτερη χρησιμοποίησή τους. Ορισμένες μάλιστα (π.χ. ηλιακή ενέργεια και υπολογιστές τσέπης) έχουν καθιερωθεί διεθνώς.

Τέλος, το οικολογικό περιβάλλον προσφέρει και πρώτες ύλες. Για παράδειγμα, τα δάση προσφέρουν πρώτη ύλη για την παραγωγή επίπλων, ξύλινων οικιών, χαρτιού. Η θάλασσα προφέρει ψάρια από τα οποία αντλούνται χρήσιμα στοιχεία και αλάτι. Από τη χλωρίδα, προέρχονται πολλά ροφήματα, καλλυντικά και οικολογικά προϊόντα. Από την πανίδα παίρνουμε λάδι, κρέας, δέρμα, μαλλί, φτερά, πούπουλα, κέρατα και ελεφαντόδοντο. Αναμφίβολα η φύση αποτελεί τον κυριότερο προμηθευτή των επιχειρήσεων, την αέναη και πάντα αξιόπιστη αφετηρία κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας.

2. Οικονομικό περιβάλλον

Στη διάσταση αυτή⁴³, η περιβαλλοντική ανάλυση εστιάζεται στο οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην επιχείρηση. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανό να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η οικονομία ή οικονομικό περιβάλλον, λοιπόν, αναφέρεται σε έννοιες όπως η αγορά και ο κλάδος διάθεσης προϊόντων ή υπηρεσιών⁴⁴, το ΑΕΠ, το Ακαθάριστο Εθνικό Εισόδημα, το Κατά Κεφαλήν Εισόδημα, τα επίπεδα τιμών, τον πληθωρισμό⁴⁵, τους ρυθμούς ανάπτυξης, το επίπεδο της ανεργίας και της απασχόλησης, το ισοζύγιο πληρωμών, το φορολογικό σύστημα⁴⁶, οι διεθνείς οικονομικές συνθήκες και συγκυρίες καθώς και η συμμετοχή μιας χώρας σε διεθνείς οικονομικούς (τουλάχιστον) οργανισμούς.

Τέλος, περιλαμβάνει και δημοσιογραφικούς παράγοντες, όπως η αυξομείωση, οι μετακινήσεις πληθυσμιακών ομάδων, εντός ή εκτός της χώρας⁴⁷. Έτσι, αν η οικονομία μιας χώρας⁴⁸ είναι εύρωστη ή βρίσκεται σε περίοδο οικονομικής ανάπτυξης, οι νομισματικές ισορροπίες και το επίπεδο των μακροοικονομικών της μεγεθών είναι ικανοποιητικά, τότε υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες για τους οικονομικούς οργανισμούς που λειτουργούν μέσα σ' αυτή για μεγαλύτερα κέρδη, ενώ αντίστροφα μια προβληματική οικονομία αποτελεί σοβαρό αντικίνητρο για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα ή επένδυση.

Βέβαια, σε ορισμένες⁴⁹ περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μελετά και την οικονομική κατάσταση του κλάδου ή της αγοράς, ώστε να λάβει πιο σαφή συμπεράσματα σχετικά με τη δυναμική και τις προοπτικές μιας επιχειρηματικής επένδυσης. Αυτό επιβάλλεται, όχι μόνο γιατί η οικονομία δεν συμπεριφέρεται ομοιόμορφα στο σύνολό της, αλλά κυρίως γιατί αυτή η ανομοιομορφία οδηγεί συχνά σε παράδοξες καταστάσεις, όπου επιχειρηματικοί κλάδοι αναπτύσσονται αντίθετα με τη γενικότερη κατάσταση της οικονομίας. Η αξιολόγηση⁵⁰ του οικονομικού περιβάλλοντος και των σχετικών δεικτών (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) με σκοπό την ισορροπία των επιχειρήσεων σε περιόδους έντονων οικονομικών διακυμάνσεων και την ανάπτυξη μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει να αποτελεί πρώτη υποχρέωση της διοίκησης ενός επιχειρηματικού οργανισμού.

3. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η διάσταση⁵¹ αυτή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αφορά τις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και που είναι δυνατόν να επηρεάσουν τη στρατηγική και τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Οι τάσεις αυτές μπορούν να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν στην αγορά. Ωστόσο, μια εναλλακτική τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για την επιχείρηση, εάν αυτή δεν καταφέρει να αφομοιώσει τις καινούργιες τεχνολογικές ανακαλύψεις και να προσαρμοστεί αρμονικά σ' αυτές. Γι' αυτό το λόγο ο Philip Kottler πολύ εύστοχα χαρακτηρίζει κάθε νέα τεχνολογία ως δύναμη για "δημιουργική καταστροφή".

Ουσιαστικά τα κύρια στοιχεία που περιλαμβάνει το τεχνολογικό περιβάλλον είναι: i) ο τεχνολογικός νεωτερισμός⁵² (technological innovation), που αναφέρεται στις καινοτομίες αυτές που αλλάζουν την τεχνολογική δομή της παραγωγής και διαμορφώνει νέα τεχνολογικά standards, τα οποία καθορίζουν ακόμα και το κόστος παραγωγής, ii) η ανανέωση του τεχνολογικού υλικού. Ο εκσυγχρονισμός του συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας⁵³ του κεφαλαίου και στη βελτίωση του χρόνου, της ποιότητας και των αποτελεσμάτων της παραγωγής και iii) τα ευρύτερα τεχνολογικά⁵⁸ προβλήματα, όπως το μέγεθος των επενδύσεων στην τεχνολογία, η αποδοχή ή μη αυτής της τεχνολογίας από το εργατικό δυναμικό και βέβαια⁵⁵ το αν η τεχνολογία αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε περισσότερους κλάδους.

Αυτό λοιπόν⁵⁶ που πρέπει η επιχείρηση να συνειδητοποιήσει είναι ότι η τεχνολογία οδηγεί σε ένταση και όξυνση του ανταγωνισμού, άρα και δυσκολίες στην επικράτηση της αγοράς. Γι' αυτό ο σωστός στρατηγικός προγραμματισμός σχετικά με τη σωστή εκμετάλλευση των τεχνολογικών δεδομένων αποτελεί προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιβίωσή της.

4. Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον

Το πολιτικό – νομικό περιβάλλον⁵⁷ των επιχειρήσεων αναφέρεται στη νομοθεσία, τους κυβερνητικούς φορείς και τις ομάδες ενδιαφερόντων. Τα κυριότερα στοιχεία των παραγόντων αυτών είναι:

1. Νομοθεσία. Η νομοθεσία περιλαμβάνει ένα πλέγμα διατάξεων το οποίο καθορίζει τα πλαίσια όπου λαμβάνει χώρα η επιχειρηματική δραστηριότητα. Ειδικότερα ρυθμίζει τις επιτρεπόμενες νομικές μορφές των επιχειρήσεων⁵⁸, τις επιτρεπόμενες οικονομικές ενώσεις και συνασπισμούς επιχειρήσεων⁵⁹, τους όρους σύστασης και λειτουργίας των επιχειρήσεων⁶⁰, τους ελέγχους στις τιμές και την ποιότητα των προϊόντων⁶¹, τους όρους προστασίας του περιβάλλοντος και την ύπαρξη ή μη μονοπωλίων.

2. Κυβερνητικοί φορείς. Περιλαμβάνουν⁶² το πολιτικό σύστημα και την κυβερνητική πολιτική. Το πολιτικό σύστημα, αναφέρεται στην οργάνωση και τη μορφή του πολιτεύματος. Σήμερα σε πολλές χώρες εφαρμόζεται ένα φιλελεύθερο κοινοβουλευτικό πολίτευμα, το οποίο αφήνει σημαντικά περιθώρια δραστηριότητας στις επιχειρήσεις. Σε άλλες χώρες ισχύουν κομμουνιστικά ή φασιστικά καθεστώτα που περιορίζουν καταλυτικά κάθε δημιουργική επιχειρηματική δραστηριότητα.

Ακόμα οι εκάστοτε κυβερνητικές πολιτικές με την εισοδηματική και αναπτυξιακή πολιτική, καθορίζουν τα πλαίσια που θα κινηθούν οι επιχειρήσεις, ενώ η εξωτερική πολιτική θα καθορίσει και τις διεθνείς επιχειρηματικές σχέσεις. Γενικότερα η κυβερνητική πολιτική αποτελεί την ατραπό, που θα πρέπει να διαβεί η στρατηγική μιας επιχείρησης, ώστε να έχει τα θεμιτά αποτελέσματα.

3. Ομάδες ενδιαφερόντων (interest groups)⁶³. Αποτελούνται από επιχειρηματικούς φορείς οι οποίοι συνενώνονται με σκοπό να επιτύχουν τους στόχους τους. Κύριο στοιχείο τους είναι η πολιτική τους δύναμη που μπορεί να επηρεάζει καταστάσεις. Καταρχήν μπορεί να αποσκοπούν σε καθαρά κερδοσκοπικούς στόχους, όπως οι ενώσεις τύπου καρτέλλ που ασκούν πιέσεις ώστε να επιτύχουν ευνοϊκούς όρους. Γενικότερα εδώ ανήκουν όλοι οι φορείς που μέσω ισχυρών οικονομικών οργανώσεων, επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τις ωφέλειές τους. Κατά δεύτερο λόγο, μπορούν να έχουν φιλανθρωπικό χαρακτήρα ή να επιδιώκουν κοινωνικά αποδεκτούς στόχους. Εδώ ανήκουν οι φεμινιστικές και φιλοζωικές οργανώσεις, οι οργανώσεις υπέρ παιδιών, απόρων κ.λπ. Τέλος, σε αυτούς ανήκουν και τα εργατικά συνδικάτα τα οποία επιδιώκουν καλύτερους όρους εργασίας, δηλαδή καλύτερες συνθήκες εργασίας και μισθούς. Η παρουσία τους πολλές φορές είναι δυναμική και αποτελεσματική.

5. Κοινωνικό - Πολιτιστικό Περιβάλλον

Η επιχείρηση⁶⁴ αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα μιας ευρύτερης κοινωνικής ομάδας στην περιοχή που δραστηριοποιείται. Η ομάδα αυτή αποτελεί το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης το οποίο περιλαμβάνει βαρυσήμαντους παράγοντες, όπως τη δημογραφική κατάσταση του πληθυσμού⁶⁵, τη μόρφωση των ανθρώπων, το εισόδημά τους⁶⁶, τις γεωγραφικές μετακινήσεις τους⁶⁷, τη μετακίνηση των επιχειρήσεων από τις μαζικές προς τις μικροαγορές⁶⁸, τη θέση της γυναίκας⁶⁹ στην κοινωνία και τον επιχειρηματικό κόσμο, τον καταναλωτισμό, τη στάση του ανθρώπου στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο, τις πολιτιστικές τους αξίες, τα πρότυπα συμπεριφοράς των ανθρώπων, τις αλλαγές που συνέβησαν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου και τα ΜΜΕ⁷⁰. Οι κοινωνικές και πολιτιστικές τάσεις, ο τρόπος δηλαδή που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον, αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο απειλές, όσο και ευκαιρίες για επικείμενη ανάπτυξη. Αυτή η φράση εκφράζει και το δυναμικό χαρακτήρα του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος που με τις αέναες μεταβολές του επιδρά στην ψυχосύνθεση και στις διανοητικές δραστηριότητες του ανθρώπινου παράγοντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως ήδη έχει αναφερθεί το περιβάλλον διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες: σε εσωτερικό και εξωτερικό. Κάθε μία από τις κατηγορίες αυτές περιλαμβάνει υποπεριπτώσεις. Εδώ θα εξετάσουμε τις μεταβολές που παρατηρούνται σε ορισμένες από τις υποπεριπτώσεις αυτές, καθώς και τις επιδράσεις των μεταβολών αυτών στον επιχειρησιακό χώρο. Έτσι θα δείξουμε την ανάγκη της επιχείρησης να προσαρμοστεί στις εκάστοτε μεταβολές και στις συνθήκες που διαμορφώνονται. Οι αλλαγές αυτές αφορούν τους παρακάτω κλάδους: 1) την τεχνολογία, 2) το φυσικό περιβάλλον, 3) τη θέση της γυναίκας στον επιχειρησιακό χώρο, 4) το ανταγωνιστικό περιβάλλον, 5) την ανεργία, 6) την Ευρωπαϊκή Ένωση, 7) τις εργασιακές σχέσεις και τέλος 8) την φορολογία.

2.1 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Σύμφωνα με έναν ορισμό τεχνολογία είναι η διαδικασία και τα μέσα σχηματισμού ενός συστήματος σε εκροές.⁷¹ Όπως είναι γενικά γνωστό σήμερα, τα τεχνολογικά συστήματα δεν είναι στατικά ακίνητα, αντίθετα μεταβάλλονται συνεχώς. Σύμφωνα με μία άποψη ορίζονται πέντε τύποι τεχνολογικής αλλαγής: 1. νέες παραγωγικές διαδικασίες (νέοι τρόποι εκμετάλλευσης υπάρχοντων πόρων για παραγωγή ήδη υπάρχοντων προϊόντων), 2. νέα προϊόντα (παραγόμενα από τη χρησιμοποίηση μιας ήδη γνωστής διαδικασίας πρώτων υλών με σκοπό την παραγωγή νέων ή ήδη υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών), 3. νέες πηγές ή τύποι πρώτων υλών, 4. νέες αγορές και 5. νέες οργανωτικές μέθοδοι⁷².

Βάσει των παραπάνω τα εργαλεία, τα μηχανήματα και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται εξελίσσονται και βελτιώνονται συνεχώς με ολοένα αυξανόμενους ρυθμούς, γεγονός που καθιστά τα παραδοσιακά μηχανήματα, που μέχρι τώρα κάλυπταν τις ανάγκες των επιχειρήσεων συμβατικά⁷³. Οι τεχνολογικές αυτές μεταβολές αφορούν κυρίως τα συστήματα των ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα μηχανήματα και εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή, όπως επίσης τον αυτοματισμό και τις συνθήκες εργασίας του γραφείου.

Σε σχέση με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η σημαντική ανάπτυξη που παρατηρήθηκε μετά τη δεκαετία του '60, με ιδιαίτερο γνώρισμα τη χρησιμοποίηση των υπολογιστών δικτύων σε μαζική κλίμακα, συνεχίστηκε με αυξανόμενο ρυθμό στη δεκαετία του '90. Είναι επίσης γνωστό ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις της ψηφιακής τεχνολογίας έκαναν εφικτή την ενσωμάτωση των κύριων επικοινωνιακών δραστηριοτήτων – τηλεφώνου, ραδιοφώνου, τηλεόρασης, υπολογιστών – θέτοντας τα θεμέλια της ανάπτυξης της βιομηχανίας των Επικοινωνιών του 21ου αιώνα⁷⁴. Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από την ευρεία χρήση του Internet, μια συλλογή από διάφορα δίκτυα υπολογιστών που συνδέονται μεταξύ τους, η οποία έδωσε μια νέα διάσταση στον συμβατικό τρόπο επικοινωνίας στην παγκόσμια αγορά⁷⁵. Ταυτόχρονα παπατηρείται η ενσωμάτωση της ραδιοτηλεόρασης και των τηλεπικοινωνιών στον κυβερνοχώρο της ηλεκτρονικής πληροφόρησης.⁷⁶ Γίνεται συνεπώς κατανοητό πως η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών όχι απλώς δεν είναι στατική, αλλά μεταβάλλεται με έντονους ρυθμούς και αναμένεται ότι στο μέλλον θα υποστεί αλλαγές, που ίσως σήμερα δεν είμαστε σε θέση να αντιληφθούμε.

Όπως προαναφέρθηκε ένας άλλος βασικός τομέας στον οποίο παρατηρούνται τεχνολογικές μεταβολές είναι ο κλάδος αυτοματισμού γραφείου. Οι συνθήκες εργασίας αλλάζουν ραγδαία. Οι επιχειρήσεις καλούνται να τελέσουν και να επιτύχουν τους στόχους τους με ελάχιστους ανθρώπινους πόρους και με απαιτήσεις που συνεχώς αλλάζουν. Συνεπώς ο χώρος εργασίας και ο εξοπλισμός του γραφείου, στοιχεία ζωτικής σημασίας για την παραγωγικότητα των εργαζομένων, είναι λογικό να δέχονται μεταβολές. Οι λειτουργίες των παραδοσιακών μηχανημάτων του κλάδου αυτοματισμού γραφείου, όπως είναι τα φωτοαντιγραφικά, τα φαξ, οι εκτυπωτές, τα scanners συνδυάζονται στα νέα πολυλειτουργικά μηχανήματα που θεωρούνται σήμερα ως τα πλέον κατάλληλα για την διεξαγωγή της εργασίας γραφείου. Σήμερα έχει δοθεί μεγάλο βάρος και στην επίπλωση των χώρων εργασίας γι' αυτό παρατηρούνται συνεχείς αλλαγές και στον χώρο αυτό. Δημιουργούνται έπιπλα με διαφορετικό design, γραμμή, μέγεθος, με ενσωματωμένα βοηθητικά και χρωματισμούς⁷⁷. Γενικά σκοπός του αυτοματισμού γραφείου είναι να εισαγάγει αυτοματοποιημένες μηχανές στο γραφείο ώστε να συντελέσουν στην καλύτερη και ταχύτερη διεκπεραίωση των εργασιών και την παροχή υπηρεσιών γραφείου.

Οι παραπάνω τεχνολογικές μεταβολές έχουν σημαντική επίδραση στον επιχειρησιακό χώρο, γι' αυτό αυτός με τη σειρά του πρέπει να τις λάβει σοβαρά υπόψη του, αν επιθυμεί την επιβίωση και μελλοντική ανάπτυξή του. Η διαπίστωση αυτή μπορεί να αιτιολογηθεί αν αναφερθούν τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση με την προσαρμογή της στις προαναφερθείσες μεταβολές. Σαν πρώτο στοιχείο αναφέρεται το γεγονός ότι τα συστήματα των ηλεκτρονικών υπολογιστών με την πάροδο του χρόνου βελτιώνονται τόσο σε ταχύτητα όσο και σε αποδοτικότητα,⁷⁸ , με αποτέλεσμα την παροχή ή γρηγορότερων και καλύτερων υπηρεσιών. Ταυτόχρονα λαμβάνονται γρηγορότερα και πιο αποτελεσματικά οι διάφορες επιχειρηματικές αποφάσεις, ενώ παράλληλα γίνεται καλύτερη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, αυξάνεται η ανά άτομο απόδοση και οι ανθρώπινες εργασίες γίνονται ευκολότερα. Η ποιότητα και η ποικιλομορφία των πληροφοριών που μεταδίδονται, συνεχώς βελτιώνονται και παράλληλα δίνεται η δυνατότητα να μειώνονται λάθη που γίνονταν στο παρελθόν, ενώ ο χρόνος μεταβίβασης των πληροφοριών έχει γίνει αμελητέος. Τέλος εκτός της ευκολίας στην χρησιμοποίηση τους μπορεί να αναφερθεί ότι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές διευκολύνουν την εκτέλεση ορισμένων εργασιών, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι μπορούν να ασχοληθούν με πιο εξειδικευμένη και παραγωγική διαδικασία⁷⁹.

Τα τεχνολογικά βελτιωμένα μηχανήματα αυξάνουν την παραγωγή, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής, αφού μπορούν να αντικαταστήσουν μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού ή παλαιότερων μηχανών για την εκτέλεση της ίδιας εργασίας. Επίσης η μείωση του χρόνου παραγωγής της των προϊόντων, σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών ή προσφερόμενων υπηρεσιών, εξασφαλίζουν σημαντικά οικονομικά πλεονεκτήματα. Αντίθετα η αδυναμία της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις παραπάνω τεχνολογικές εξελίξεις, εγκυμονεί σοβαρούς κινδύνους για την επιβίωση και την παραπέρα πορεία της.

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι στην κάθε αγορά δραστηριοποιούνται και άλλες επιχειρήσεις – εκτός από τις περιπτώσεις μονοπωλίου – μπορούμε να αντιληφθούμε ότι η χρησιμοποίηση εκ μέρους αυτών της βελτιωμένης τεχνολογίας και η εξασφάλιση των οικονομικών πλεονεκτημάτων που απορρέουν από αυτή θα τους προσφέρει ένα σοβαρό προβάδισμα έναντι της επιχείρησης που δεν θα έχει προσαρμοστεί στις εξελίξεις. Αυτό θα έχει σαν συνέπεια την μείωση της ανταγωνιστικής της δυναμικότητας καθώς και του μεριδίου της αγοράς που της αντιστοιχεί.

Case study:

Ενδεικτική της παραπάνω διαπίστωσης είναι η περίπτωση της Wang Laboratories Inc. (WL), η οποία αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα του πόσο η επιτυχία ή πτώση μιας επιχείρησης εξαρτάται από παράγοντες του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Η WL ιδρύθηκε το 1951 και το 1970 έφερε ριζικές μεταβολές στην αγορά του εξοπλισμού γραφείου, δημιουργώντας το πρώτο πρόγραμμα επεξεργασίας κειμένου. Το 1988 κατείχε την 143η θέση στη λίστα του Fortune με τις 500 μεγαλύτερες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ. Τέσσερα μόλις χρόνια μετά χρεωκόπησε. Αιτία της πτώσης της ήταν η αδυναμία της να προσαρμοστεί στις γρήγορα εναλλασσόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και να υιοθετήσει μια διαφορετική στρατηγική.

Συγκεκριμένα, δεν μπόρεσε να αντιληφθεί ότι το μέλλον στην αγορά του αυτοματισμού γραφείου ήταν οι PCs με τις πολλές δυνατότητες, την ευελιξία και τη χαμηλή τιμή τους. Σε μια τέτοια αγορά, τα ιδιαίτερα ακριβά και περιορισμένων δυνατοτήτων συστήματά της, ήταν καταδικασμένα σε αποτυχία.

Απόρροια των παραπάνω είναι η διαπίστωση ότι το τεχνολογικό περιβάλλον δέχεται συνεχείς μεταβολές, και κυρίως ότι η προσαρμογή της επιχείρησης σύμφωνα με αυτές είναι αναγκαία για την παραπέρα ανάπτυξη και συνέχιση της παραγωγικής της δραστηριότητας. Φυσικά η προσαρμογή της στις συντελούμενες αυτές αλλαγές μπορεί να επιτευχθεί με τη χρησιμοποίηση των κατάλληλων μέσων, τα οποία θα αναφερθούν σε επόμενο κεφάλαιο.

2.2 ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένας από τους τομείς του ευρύτερου περιβάλλοντος, ο οποίος δέχεται μεταβολές και με τη σειρά του ασκεί σημαντικές επιδράσεις στον επιχειρησιακό χώρο είναι το φυσικό περιβάλλον. Ως φυσικό περιβάλλον νοείται ο χώρος μέσα στον οποίο ζούμε και δραστηριοποιούμαστε. Είναι ένα πολύπλοκο σύνολο φυσικών, βιολογικών και άλλων σχέσεων, το οποίο δεν παραμένει σταθερό γιατί τα επιμέρους στοιχεία του μεταβάλλονται διαχρονικά.

Τις τελευταίες δεκαετίες το φυσικό περιβάλλον έχει αποκτήσει βαρύνουσα σημασία για το σύνολο της ανθρωπότητας, ενώ η πορεία του αποτελεί ένα άκρως πολυσυζητημένο θέμα, καθώς η υποβάθμισή του ακολουθεί αύξουσα πορεία.

Η ραγδαία αύξηση του πληθυσμού της γης, η αυξανόμενη συγκέντρωση του στα αστικά κέντρα, η βιομηχανική και γενικότερη οικονομική ανάπτυξη αποτέλεσαν και εξακολουθούν να αποτελούν τις κύριες αιτίες της καταστροφής του. Κι όταν μιλάμε για καταστροφή του φυσικού περιβάλλοντος εννοούμε την υπερεκμετάλλευση των φυσικών πόρων, τη μόλυνση της ατμόσφαιρας, τη ρύπανση των υδάτινων πόρων, την καταστροφή του εδάφους, του υπεδάφους, και της χλωρίδας, και την εξόντωση της πανίδας.

Όλα τα παραπάνω συνθέτουν την σημερινή εικόνα του φυσικού περιβάλλοντος, η μόλυνση του οποίου έχει λάβει τρομοκρατικές διαστάσεις. Για τη μόλυνση έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί. Μπορούμε να αναφέρουμε ενδεικτικά έναν. Με τον όρο αυτό νοείται η άμεση ή έμμεση εκπομπή στο φυσικό περιβάλλον ουσιών, θορύβου ή άλλης μορφής ενέργειας σε ποσότητες, συγκέντρωση ή διάρκεια που μπορεί να προκαλέσει βλάβη σε ανθρώπινους ή άλλους ζωικούς οργανισμούς και υλικές ζημιές γενικά, που θα καταντήσουν το περιβάλλον ακατάλληλο για τις επωφελείς χρήσεις για τις οποίες προορίζεται.

Αναφέρθηκε προηγουμένως ότι ένα από τα περιβαλλοντικά προβλήματα που απειλούν σήμερα την επιβίωση του πλανήτη αποτελεί η υπερβολική εκμετάλλευση των φυσικών πόρων. Το πρόβλημα αυτό απασχολεί ιδιαίτερα και τον επιχειρησιακό χώρο, γεγονός που γίνεται κατανοητό αν ληφθεί υπόψη η στενή σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ περιβάλλοντος και επιχείρησης. Οι παραγωγικές δραστηριότητες επηρεάζουν άμεσα το φυσικό περιβάλλον λόγω της ρήψης σ' αυτό ρυπαντικών ουσιών και ταυτόχρονα οι αλλαγές που επέρχονται σ' αυτό ασκούν επίδραση στο επιχειρησιακό χώρο. Η παραπάνω διαπίστωση μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητή με τη βοήθεια του επόμενου σχήματος:

Σχήμα 2.2 Περιβάλλον

ΠΗΓΗ : Γεώργιος Χρ. Κώπτης – Αθηνά Πετράκη Κώπτη, *"Σύγχρονα Οικονομικά Θέματα"*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1995.

Περιβαλλοντικοί πόροι



Η μεγάλη σημασία που έχουν για την επιχείρηση οι φυσικοί πόροι και ο βαθμός αλληλεξάρτησής τους γίνονται κατανοητοί, αν λάβουμε υπόψη ότι οι πόροι αυτοί περιλαμβάνουν την αγροτική και δασική γη, τα αλιευτικά πεδία γλυκού και αλμυρού νερού, τους ορυκτούς και μη ορυκτούς ενεργειακούς πόρους και την ικανότητα του περιβάλλοντος να απορροφά ρύπους. Κυρίως όμως η σημασία των πόρων αυτών για την επιχείρηση φαίνεται από τον βαθμό και τους τομείς στους οποίους τους χρησιμοποιεί: ως πρώτες ύλες για παραγωγή ενδιάμεσων προϊόντων, ως ενέργεια για βιομηχανικές και μεταφορικές χρήσεις.

Από τα προηγούμενα γίνεται κατανοητό πως η σημερινή αλόγιστη χρήση των φυσικών πόρων και κατά συνέπεια η εξάντλησή τους είναι φυσικό να ενδιαφέρει άμεσα την επιχείρηση, αφού η επιβίωση και η παραπέρα ανάπτυξή της είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ύπαρξη ή μη πόρων. Το γεγονός αυτό αποτέλεσε την κύρια αιτία για την αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης του φυσικού περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις. Πράγματι, ενώ κατά την πρώτη περίοδο της ευφορίας, που ακολούθησε τη βιομηχανική επανάσταση, ήταν διάχυτη η άποψη ότι το κυριότερο αποτέλεσμα της βιομηχανικής ανάπτυξης, θα ήταν η βελτίωση του επιπέδου διαβίωσης και ότι ο πλανήτης είχε τόσο μεγάλα αποθέματα πρώτων υλών, ώστε μπορούσε να τροφοδοτήσει μια απεριόριστη ανάπτυξη της ανθρώπινης φυλής, η άποψη αυτή δεν ισχύει πια⁸⁰.

Έχει γίνει αντιληπτό, πως οι φυσικοί πόροι δεν είναι απεριόριστοι, και πως η συνέχιση της υπερβολικής χρησιμοποίησής, θα οδηγήσει σταδιακά στην εξάντλησή τους. Είναι, λοιπόν, απαραίτητο να ληφθούν από την πλευρά της επιχείρησης τα κατάλληλα μέτρα, όσον αφορά τη χρησιμοποίηση των πόρων, αν αυτή επιθυμεί να εξασφαλίσει την επιβίωση και μελλοντική ανάπτυξή της. Είναι, δηλαδή, άκρως αναγκαία η ανάλογη προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβολές που επιδρούν στο φυσικό περιβάλλον. Εκτός από τον παραπάνω κίνδυνο, της εξάντλησης δηλαδή των φυσικών πόρων, η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει και την κρατική παρέμβαση, προκειμένου να αλλάξει την πολιτική της απέναντι στο περιβάλλον.

Όπως είναι γνωστό οι περισσότερες επιχειρήσεις αποφεύγουν συνήθως να χρησιμοποιούν προστατευτικά μηχανήματα. Έτσι δεν επιβαρύνονται με επιπλέον κόστος, το οποίο προτιμούν να το μεταβιβάσουν στο φυσικό περιβάλλον.

Δημιουργείται έτσι το φαινόμενο των εξωτερικών οικονομιών, σύμφωνα με το οποίο το κόστος της παραγωγικής δραστηριότητας δεν το αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου η οικονομική μονάδα, η οποία αναπτύσσει τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, αλλά ένα μέρος του το υφίστανται κάποιες άλλες μονάδες⁸¹. Στις περιπτώσεις αυτές το κράτος παρεμβαίνει με διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα, με τον τερματισμό της λειτουργίας της επιχείρησης, την επιβολή προστίμων, τη μεταφορά των εγκαταστάσεων της επιχείρησης σε κάποιο άλλο χώρο.

Οι νόμοι για τον έλεγχο της ρύπανσης επιβαρύνουν τη βιομηχανία με σημαντικό κόστος συμμόρφωσης⁸². Είναι συνεπώς κατανοητό ότι αν η επιχείρηση αποφύγει να εγκαταστήσει τα κατάλληλα προστατευτικά μηχανήματα και δεν προσαρμοστεί στους νόμους για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, θα επιβαρυνθεί με επιπρόσθετο κόστος, μεγαλύτερο ίσως από το κόστος των μηχανημάτων, λόγω της κρατικής παρέμβασης. Άρα είναι συμφέρον για την επιχείρηση να προσαρμοστεί στα μέτρα αυτά, αφού το αυξημένο κόστος που θα δημιουργηθεί από την αγορά προστατευτικών μηχανών, θα αντισταθμιστεί από την αποφυγή κυρώσεων που συνεπάγεται η μη συμμόρφωση στους νόμους του κράτους.

Πρέπει να προσθέσουμε πως τα περιβαλλοντικά προβλήματα έχουν όχι μόνο οικονομικές, αλλά και κοινωνικές, πολιτικές, πολιτιστικές όψεις⁸³. Συνεπώς, η σχέση μεταξύ της περιβαλλοντικής κατάστασης και της επιβίωσης του πλανήτη είναι άμεση. Είναι φυσικό, λοιπόν το κοινωνικό σύνολο να αντιδρά στις συνεχόμενες καταστροφές που παρατηρούνται σήμερα⁸⁴. Πράγματι τα τελευταία χρόνια οι κοινωνίες είναι ολοένα πιο πρόθυμες να εγκαταλείψουν τακτικές και μεθόδους τεχνολογικά προσοδοφόρες, οι οποίες όμως έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο περιβάλλον⁸⁵. Το κοινωνικό σύνολο, έχοντας γνώση του βαθμού μόλυνσης της φύσης εξαιτίας της παραγωγικής διαδικασίας των επιχειρήσεων και του κινδύνου εξάλειψης των φυσικών πόρων λόγω της υπερεκμετάλλευσής τους από τις βιομηχανίες, στρέφεται εναντίον της παραγωγής που προκαλεί σοβαρά προβλήματα στο φυσικό περιβάλλον και θέτει σε κίνδυνο την υγεία των πολιτών. Καθώς όμως η στάση του κοινωνικού συνόλου έχει μεγάλη σημασία για τον επιχειρησιακό χώρο, ο οποίος επιθυμεί να βελτιώσει την εικόνα του και να τονίσει τον κοινωνικό του χαρακτήρα, η αποδοκιμασία της κοινωνίας σχετικά με τις δραστηριότητές της, μπορεί να αποδειχθεί καταλυτική και να την οδηγήσει να λάβει μέτρα για τον περιορισμό της μόλυνσης του περιβάλλοντος⁸⁶.

Βλέπουμε λοιπόν πως η μη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νέες αντιλήψεις και συνθήκες που διαμορφώνονται, είναι δυνατό να αποδειχθεί ζημιογόνα για την ίδια.Γι' αυτό είναι αναγκαίο να λάβει μέτρα κατάλληλα να τη βοηθήσουν να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις και να εξασφαλίσει την μελλοντική επιβίωση και ανάπτυξή της.Τα μέτρα αυτά θα αναλυθούν διεξοδικά στην επόμενη ενότητα.

2.3 Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ

Αντίθετα με τις δύο πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες κατά τις οποίες παρατηρήθηκε μια ταχεία οικονομική μεγέθυνση, η οικονομία σήμερα χαρακτηρίζεται, κατά κοινή ομολογία, από παρατεταμένη κρίση.Στην περίοδο της μεταβιομηχανικής οικονομίας και κοινωνίας, παρατηρείται μια οικονομική κατάσταση συνεχώς μεταβαλλόμενη.Σε αυτό το κοινωνικό – πολιτικό – οικονομικό περιβάλλον, το συνεχώς εξελισσόμενο, ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα αποτελεί η θέση της γυναίκας καθώς και τα ζητήματα ισότητας των δύο φύλων.

Είναι κοινώς γνωστό ότι η θέση της γυναίκας, όπως έχει σήμερα διαμορφωθεί στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, παρουσιάζει πολλά στοιχεία που διαφέρουν από εκείνης παλαιότερων χρονικών περιόδων.Φυσικά η βελτίωση της θέσης της γυναίκας και η σημερινή διαμόρφωσή της δεν πραγματοποιήθηκε από μόνη της, χωρίς προσπάθεια.Οι γυναίκες συμμετείχαν σε επαναστάσεις και κοινωνικές κινητοποιήσεις προκειμένου να εξασφαλίσουν μια ισότιμη θέση με εκείνη των ανδρών⁸⁷ και παρόλη την ενεργή συμμετοχή τους όχι μόνο σε κινητοποιήσεις σχετικά με το γυναικείο ζήτημα, αλλά σε κάθε είδους επαναστάσεις, προσφέροντας πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη στους άνδρες, εξακολουθούσαν να παραμερίζονται από την εξουσία και από τις κοινωνικές και πολιτικές εκδηλώσεις.Η απουσία τους φυσικά ήταν ορατή και στον εργασιακό και κυρίως στον επιχειρησιακό χώρο, όπως και σε κάθε άλλο τομέα κοινωνικής δραστηριότητας.Κατά τη σύνταξη των πρώτων διακηρύξεων των δικαιωμάτων του ανθρώπου τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, όσο και στη Γαλλία, οι γυναίκες δεν απέκτησαν τα δικαιώματα του ανθρώπου, καθώς η κοινωνία εξακολουθούσε να έχει αποκλειστικά ανδροκρατικό χαρακτήρα.

Σήμερα μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η θέση των γυναικών σε κάθε τομέα της κοινωνίας έχει αλλάξει ριζικά, καθώς κατόρθωσαν να κατακτήσουν και να κατοχυρώσουν ισότιμα δικαιώματα με αυτά των ανδρών. Και παρ' όλο που ακόμα υπάρχει η άποψη ότι η αναγνώριση της ταυτότητας της γυναίκας δεν έχει ακόμα πλήρως συντελεστεί, κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί ότι έχουν γίνει σημαντικά βήματα προς την κατοχύρωση της ισότητας των δύο φύλων⁸⁸. Η αλλαγή αυτή πραγματοποιήθηκε σταδιακά και αφετηρία της υπήρξε η υπαγωγή των γυναικών στις Διακηρύξεις των Δικαιωμάτων του ανθρώπου. Όμως το αποφασιστικό βήμα πραγματοποιήθηκε αργότερα με τη βιομηχανική επανάσταση του 19ου αιώνα. Σε αυτό συνετέλεσαν αποφασιστικά οι οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές μεταβολές της συγκεκριμένης περιόδου⁸⁹. Οι γυναίκες από εκείνη την περίοδο αρχίζουν να εισέρχονται στον εργασιακό χώρο και η κινητοποίηση αυτή υπήρξε ο λόγος που ένας από τους χαρακτηρισμούς που έχουν δοθεί στην εποχή μας είναι κι αυτός της "στράτευσης των γυναικών"⁹⁰.

Κατά τη διάρκεια της περασμένης δεκαετίας, η ανεργία των γυναικών παρουσίασε αύξηση, εξαιτίας της αυξανόμενης συμμετοχής τους στο ανθρώπινο δυναμικό και των διαρθρωτικών μεταβολών στην αγορά⁹¹ εργασίας. Σήμερα οι γυναίκες προσπαθούν όχι απλώς να εισέλθουν στον επιχειρησιακό χώρο, αλλά ακόμα να βρουν διέξοδο στην αυτοαπασχόληση, τολμώντας σε πολλές περιπτώσεις να δημιουργήσουν δικές τους επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν την ανεξαρτησία τους.

Οι αλλαγές που παρατηρούνται δεν σταματούν εδώ. Τομείς με μεγάλη ανάπτυξη, όπως η βιομηχανία επεξεργασίας τροφίμων, η ηλεκτρονική και η βιομηχανία εκτύπωσης και έκδοσης, έχουν δώσει ώθηση και εξακολουθούν να προωθούν την πρόσληψη γυναικών.

Εκτός από τις παραπάνω δραστηριότητες και ενέργειες⁹² οι οποίες συμβάλλουν στην χειραφέτηση των γυναικών, θα πρέπει να αναφέρουμε οπωσδήποτε, την υποστήριξη αυτής της προσπάθειας από την Ευρωπαϊκή Ένωση, μέσω διαφόρων θεσμοθετήσεων και πολιτικών. Μπορούμε εδώ να αναφέρουμε σαν παράδειγμα την πολιτική υποστήριξης "επιχειρηματικών πρωτοβουλιών των Γυναικών" την οποία είχε εγκαινιάσει μέχρι το 1995 η Ευρωπαϊκή Ένωση⁹³.

Ένα πρόσθετο στοιχείο που αποδεικνύει την μεταβολή της θέσης της γυναίκας στον εργασιακό χώρο αποτελεί το γεγονός ότι κατά την δεκαετία του '80, αλλά και του '90 παρατηρήθηκε ότι στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης ο ρυθμός αύξησης της συμμετοχής των γυναικών ήταν πολύ ταχύτερος από αυτόν των ανδρών.

Βλέπουμε λοιπόν πως οι αντιλήψεις που επικρατούν σήμερα σχετικά με τη θέση της γυναίκας στο κοινωνικό – οικονομικό – πολιτικό περιβάλλον έχουν αλλάξει ριζικά προς όφελος των γυναικών. Παρ' όλα αυτά οι διακρίσεις ανάμεσα στα δύο φύλα εξακολουθούν να υπάρχουν ιδιαίτερα μέσα στον επιχειρησιακό χώρο. Ο αριθμός των γυναικών που απασχολούνται σε ανεξάρτητες θέσεις εργασίας, αμειβόμενες ισότιμα με αυτές των ανδρών, δεν είναι ο επιθυμητός, όπως επίσης κι ο αριθμός αυτών που κατέχουν διευθυντικές θέσεις. Η επιχείρηση μπροστά σε όλες τις εξελίξεις δεν θα πρέπει να μείνει αδρανής, αφού την αφορούν άμεσα. Είναι απαραίτητο να προσαρμοστεί στις νέες αντιλήψεις και να συμβάλει με τη σειρά της στη βελτίωση της θέσης των γυναικών όχι μόνο στον επιχειρηματικό χώρο, αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

Η ανάγκη αυτή της επιχείρησης να προσφέρει στις γυναίκες ισότιμη αντιμετώπιση με εκείνη των ανδρών, γίνεται κατανοητή αν λάβουμε υπόψη την άποψη σύμφωνα με την οποία δεν μπορεί να υπάρξει πρόοδος σε οποιονδήποτε τομέα, χωρίς την πλήρη και ίση συμμετοχή των γυναικών⁹⁴. Η προσαρμογή της επιχείρησης στις παραπάνω μεταβολές μπορεί να αποδειχθεί θετική γι' αυτήν, καθώς θα ωφεληθεί από την γυναικεία παρουσία στον εργασιακό της χώρο. Η άποψη αυτή μπορεί να στηριχθεί με τη βοήθεια στατιστικών στοιχείων σύμφωνα με τα οποία η ανύπαντρη γυναίκα παραμένει στην εργασία της τριάντα ένα χρόνια επιπλέον, δηλαδή περισσότερο από όσο εργάζεται ο ομόλογός της άνδρας. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι παντρεμένες γυναίκες αλλάζουν εργασία σε μικρότερο ποσοστό απ' ό,τι οι άνδρες, ενώ ταυτόχρονα απουσιάζουν από την εργασία τους μόνο 3 μέρες το χρόνο, που σημαίνει σχετικά καλύτερη συμπεριφορά από αυτή των ανδρών. Επιπλέον με βάση την αντίληψη ότι αποτελεί δείκτη ανάπτυξης μιας κοινωνίας η θέση της γυναίκας στην οικονομική, πολιτική, πολιτιστική ζωή μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η αύξηση του αριθμού των απασχολούμενων γυναικών στον επιχειρησιακό χώρο, αποτελεί και δείκτη ανάπτυξης της ίδιας της επιχείρησης.

Εκτός αυτού η επιχείρηση – στην περίπτωση που δεν προσαρμοστεί στις εξελίξεις και δεν αποδεχτεί την ισότητα των δύο φύλων – κινδυνεύει να αντιμετωπίσει διαμαρτυρίες, δυσανασχέτηση, αρνητικό κλίμα εκ μέρους των απασχολουμένων στον εργασιακό της χώρο γυναικών, απεργίες, πτώση της απόδοσής τους.

Επίσης, καθώς σήμερα η κίνηση Απελευθέρωσης των Γυναικών έχει κερδίσει δικαστικούς αγώνες που εδραιώνουν το δικαίωμα ίσης αμοιβής για ίση εργασία, καθώς και ίσα δικαιώματα για εργασία, ανεξάρτητα από το φύλο, είναι πιθανό η επιχείρηση να αντιμετωπίσει το νόμο, προκειμένου να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες.Γίνεται συνεπώς κατανοητό πως είναι αναγκαίο για τον επιχειρησιακό χώρο να προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες αντιλήψεις απέναντι στις γυναίκες, ώστε να αποκομίζει όφελος και όχι ζημιογόνες συνέπειες, που μπορούν να τον βλάψουν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό.

2.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ένας από τους κυριότερους τομείς του ευρύτερου περιβάλλοντος, ο οποίος ασκεί έντονες επιδράσεις στον επιχειρησιακό χώρο είναι αυτός του ανταγωνισμού. Σύμφωνα με έναν από τους ορισμούς που έχουν δοθεί, ανταγωνισμός, είναι η συμπεριφορά περισσοτέρων ατόμων, η οποία χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι καθένας προσπαθεί να πετύχει αυτό, το οποίο ταυτόχρονα προσπαθούν να επιτύχουν και ένας ή περισσότεροι άλλοι.

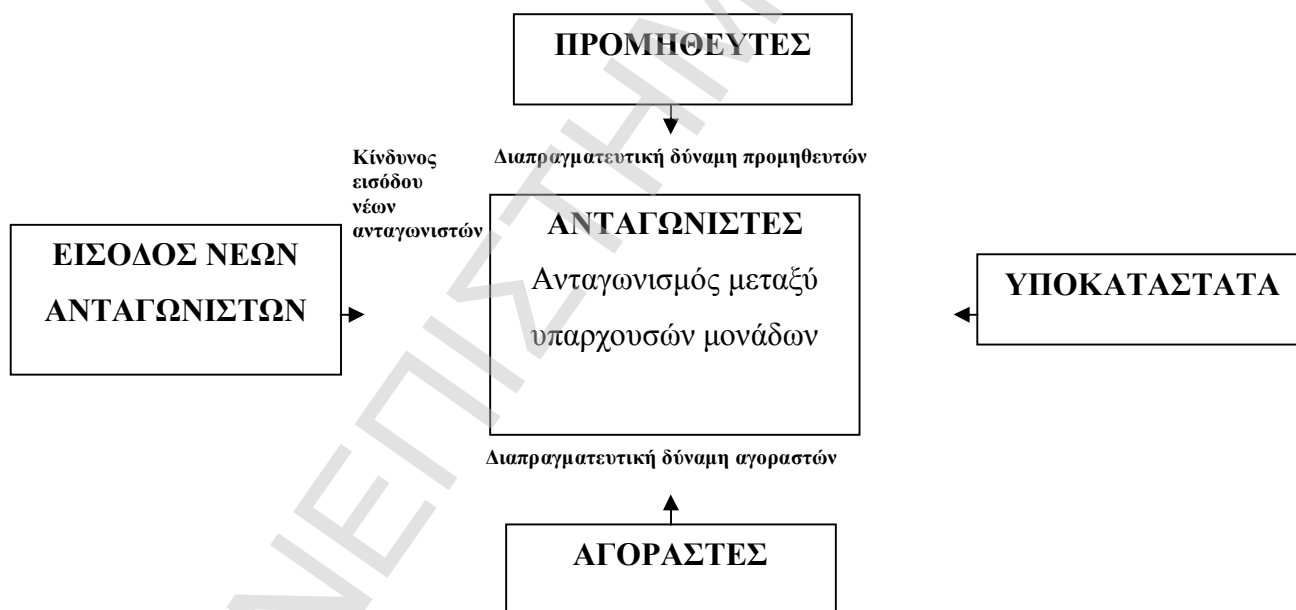
Βέβαια οι μεταβολές που παρατηρούνται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οποίες έχουν άμεση επίδραση στον επιχειρησιακό χώρο αφορούν μια υποδιαίρεση του ευρύτερου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, η οποία ονομάζεται οικονομικός ανταγωνισμός.Ο κλάδος αυτός συνίσταται στη συμπεριφορά δύο ή περισσοτέρων επαγγελματιών, με την οποία επιδιώκεται ο ίδιος οικονομικός σκοπός, δηλαδή η σύναψη συναλλακτικών σχέσεων με τρίτους.Προκειμένου να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος σκοπός καθένας από τους συναγωνιζομένους καταβάλλει προσπάθεια να εμφανίσει στην αγορά ευνοϊκότερη προσφορά δηλαδή καλύτερη ποιότητα και ανώτερη τιμή για τα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που διαθέτει⁹⁵.

Η έννοια του ανταγωνισμού χαρακτηρίζει εκτός από την ανταγωνιστική συμπεριφορά των διαφόρων επιχειρήσεων ενός κλάδου και τις μεταξύ τους σχέσεις, και τη σύνθετη κατάσταση της αγοράς όσον αφορά το προϊόν και τα υποκατάστατά του. Η σχέση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και της επιχείρησης φαίνεται από τις επιδράσεις που ασκούνται σ' αυτήν ανάλογα με την διαμόρφωση των παραγόντων – δυνάμεων που το προσδιορίζουν.

Συνοπτικά μπορούμε να αναφέρουμε τους παράγοντες αυτούς, οι μεταβολές των οποίων θα αναλυθούν λεπτομερειακά στη συνέχεια: 1) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, 2) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, 3) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, 4) η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και τέλος 5) η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Το υπόδειγμα των πέντε αυτών παραγόντων, μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητό με τη βοήθεια του παρακάτω σχήματος:

Σχήμα 2.4 Porter

ΠΗΓΗ : Thomas L. Wheelen – J.David Hunger , “ *Concepts In Strategic Management And Business Policy* “ , Εκδόσεις Prentice Hall



Σχετικά με την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο μπορούμε να αναφέρουμε ότι το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται σε έναν κλάδο ο οποίος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη του κόστους του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους. Στις περιπτώσεις αυτές παρατηρείται μια αυξημένη εισροή νέων επιχειρήσεων στον συγκεκριμένο κλάδο οι οποίες προσπαθούν να αποσπάσουν μερίδιο από τα κέρδη με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων.

Η συμμετοχή περισσότερων επιχειρήσεων στην παραγωγή ενός προϊόντος όπως είναι φυσικό, μειώνει το μερίδιο της αγοράς που μέχρι τότε αντιστοιχούσε στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο και κατά συνέπεια και τα κέρδη τους.

Ο δεύτερος παράγοντας που αναφέραμε, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, ασκεί επίσης σημαντικές επιδράσεις και μεταβολές στο χώρο του ανταγωνισμού. Κι αυτό λόγω του ότι σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν σημαντικό ποσοστό του κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Συνεπώς οι προμηθευτές είναι σε θέση να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος ανάλογα με τον αριθμό τους, το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή, τον υψηλό βαθμό διαφοροποίησης και τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών και τέλος τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Στις περιπτώσεις όπου ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι υψηλός και οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μεγάλη με αποτέλεσμα να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις, οι οποίες είναι εξαρτημένες από αυτούς. Αντίθετα η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται στις περιπτώσεις όπου το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή είναι μεγάλη, όπως και η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.

Ανάλογοι προς τους παραπάνω παράγοντες και τις διαμορφώσεις τους είναι κι εκείνοι που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Η διαπραγματευτική τους δύναμη προσαρμόζεται ανάλογα με το μέγεθος τους, τον αριθμό των προμηθευτών, τις πληροφορίες που διαθέτουν για το κόστος κάποιας εταιρείας, την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως επίσης και την κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Όσο περισσότεροι είναι οι αγοραστές, ο αριθμός των πληροφοριών που διαθέτουν και η δυνατότητα που έχουν να παράγουν οι ίδιοι τα απαραίτητα γι' αυτούς προϊόντα, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι αυξημένη καθώς και ο βαθμός στον οποίο επηρεάζουν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Αντίθετα όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών και μεγαλύτερη η διαφοροποίηση του προϊόντος και η σημασία του για τους αγοραστές η δύναμή τους είναι μειωμένη όπως επίσης και ο βαθμός εξάρτησης της επιχείρησης από εκείνους.

Ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου έχει η πολιτική που ακολουθούν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις όσον αφορά την παραγωγή υποκατάστατων προϊόντων. Υποκατάστατα είναι εκείνα τα προϊόντα που το ένα μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων και η πολιτική που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις σχετικά με αυτά, έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης γι' αυτό και ο ανταγωνισμός εταιρειών με υποκατάστατα προϊόντα, είναι έντονος. Η πώληση σε χαμηλότερη τιμή ενός υποκατάστατου η οποία μπορεί να οφείλεται σε μειωμένο κόστος παραγωγής από τη χρησιμοποίηση βελτιωμένης τεχνολογίας, θέτει σε κίνδυνο τη ζήτηση των προϊόντων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο.

Προαναφέραμε ότι η είσοδος πολλών επιχειρήσεων σε έναν κλάδο μειώνει το μερίδιο της αγοράς που αντιστοιχεί σε κάθε μία από αυτές, όπως επίσης και το μέγεθος των κερδών τους. Όσο λοιπόν αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και ακολουθούνται από ορισμένες από αυτές τακτικές προσέλευσης πελατών, όπως αυτή της διαφήμισης, της εισαγωγής νέων προϊόντων, του πολέμου τιμών, τόσο ευκολότερη είναι η ανάγκη των υπολοίπων εταιρειών να αντιδράσουν, προκειμένου να διατηρήσουν την δύναμη και τη θέση που έχουν στην αγορά⁹⁶.

Τέλος πρέπει να αναφέρουμε έναν άλλο παράγοντα του οποίου οι μεταβολές επηρεάζουν την διαμόρφωση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και ασκούν κατά συνέπεια επιδράσεις στον επιχειρησιακό χώρο. Τον παράγοντα αυτόν αποτελούν οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και είναι το κράτος, οι εργαζόμενοι, τοπικές οργανώσεις, δίκτυα διανομής, οι μέτοχοι και άλλοι φορείς. Όλες αυτές οι ομάδες έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης και κατά συνέπεια το βαθμό της ανταγωνιστικότητάς της απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις που ανοίκουν στον ίδιο κλάδο.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν παραμένει σταθερό στο χρόνο. Αντίθετα δέχεται συνεχείς αλλαγές, και μεταβάλλεται ανάλογα με τη διαμόρφωση των παραγόντων που το προσδιορίζουν. Όπως ήδη αναφέρθηκε κάθε μία από τις μεταβολές αυτές επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κάποιο κλάδο. Γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να μένουν αδιάφορες στις αλλαγές αυτές.

Απαραίτητη προϋπόθεση της επιβίωσής τους μέσα στον κλάδο, της διατήρησης από μέρους τους του μεριδίου της αγοράς καθώς και του επιπέδου των κερδών που τους αντιστοιχούν, είναι η προσαρμογή τους στις εκάστοτε μεταβλητές που επέρχονται στο περιβάλλον. Η προσαρμογή αυτή μπορεί να επιτευχθεί με διάφορα μέσα, με τη βοήθεια συγκεκριμένων μεθόδων και στρατηγικών που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης. Τα μέσα αυτά θα αναλυθούν λεπτομερειακά σε επόμενη ενότητα.

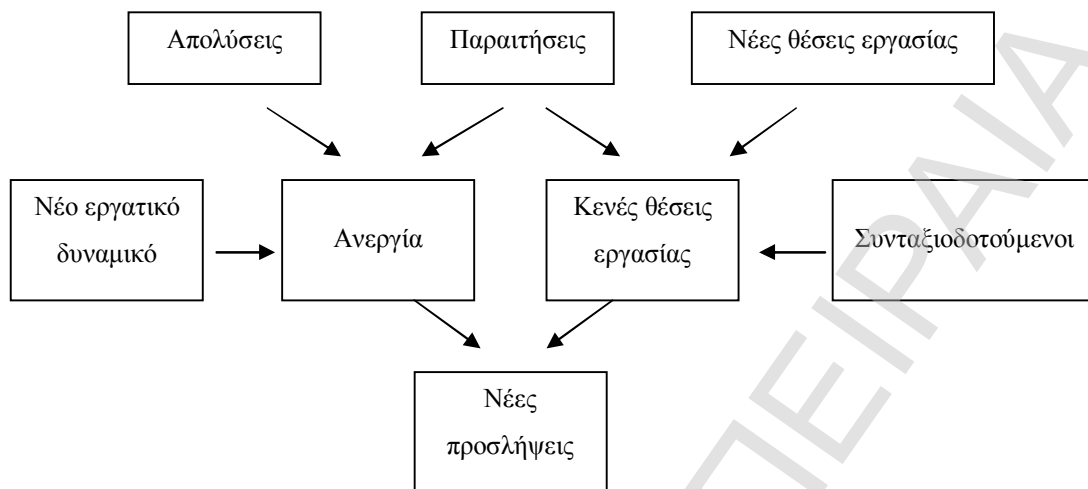
Τα μέσα αυτά και οι στρατηγικές μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να αντιμετωπίσει τους κινδύνους που εμφανίζονται στην περίπτωση που κάποιες από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, έχουν χρησιμοποιήσει αθέμιτες μεθόδους, προκειμένου να αυξήσουν τη δύναμή τους. Αθέμιτες θεωρούνται οι μέθοδοι που υπερβαίνουν τα όρια, μέσα στα οποία, μπορεί κανείς να κινείται στις σχέσεις του με τους άλλους ανταγωνιστές και που δεν είναι ανεκτές από τις έντιμες συνήθειες του εμπορίου. Τέτοιες μέθοδοι για παράδειγμα είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να προσελκύσει πελάτες μιας άλλης προκαλώντας σύγχυση ως προς το όνομα ή τα διακριτικά γνωρίσματα των δύο επιχειρήσεων. Οι μέθοδοι αυτές αλλοιώνουν τη φύση του ανταγωνισμού και παραποιούν το ανταγωνιστικό περιβάλλον, προς ζημία φυσικά των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου. Άρα απαραίτητο είναι μια επιχείρηση για να προστατεύσει τα συμφέροντά της και να διασφαλίσει τη δύναμή της στην αγορά, να προσαρμοστεί κατάλληλα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες⁹⁷.

2.5 ΑΝΕΡΓΙΑ

Σημαντικός παράγοντας που διαμορφώνει και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η ανεργία. Ως πηγές της ανεργίας μπορούν να θεωρηθούν τρεις: α) το νέο εργατικό δυναμικό, β) οι απολύσεις και γ) οι παραιτήσεις. Οι κενές θέσεις εργασίες που δημιουργούνται στην παραγωγή προέρχονται και αυτές από τρεις πηγές: 1. Συνταξιοδοτήσεις, 2. Νέες θέσεις εργασίας και 3. Παραιτήσεις. Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω μπορεί να σχεδιαστεί το ακόλουθο διάγραμμα που παρουσιάζει τις ροές που συμβαίνουν καθημερινά στην αγορά εργασίας.

Σχήμα 2.5 Ανεργία

ΠΗΓΗ : Θεόδωρος Λιανός – Άννα Νταούλη Ντεμούση, *"Οικονομική της εργασίας"*, εκδόσεις Ευγ. Μπένος, Αθήνα 1998.



Όσον αφορά τώρα τα είδη της ανεργίας, οι κυριότερες μορφές στις οποίες σήμερα αναγνωρίζεται είναι τέσσερις:

- 1) Ανεργία Τριβής
- 2) Εποχιακή Ανεργία
- 3) Διαρθρωτική Ανεργία
- 4) Ανεργία λόγω ανεπαρκούς ζήτησης

Η ανεργία τριβής οφείλεται στο γεγονός ότι πολλοί άνεργοι δεν μπορούν να εντοπίσουν αμέσως τις επιχειρήσεις στις οποίες υπάρχουν κενές θέσεις εργασίας. Σε κάθε οικονομία εισέρχονται συνεχώς νέα άτομα στην αγορά εργασίας ενώ άλλα μετακινούνται από μία εργασία σε άλλη. Το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί έως ότου η αγορά εργασίας απορροφήσει τους άνεργους ανάλογα με τα ιδιαίτερα προσόντα τους είναι και το διάστημα στο οποίο εμφανίζεται η ανεργία τριβής. Ο κυριότερος παράγοντας που δημιουργεί και συντηρεί το φαινόμενο αυτό της ανεργίας τριβής είναι η ελλιπής αξιοποίηση του συστήματος πληροφοριών τόσο από την πλευρά των ενδιαφερόμενων ανέργων όσο και από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Για το λόγο αυτό ο αποτελεσματικότερος τρόπος αντιμετώπισης της ανεργίας τριβής από τις επιχειρήσεις είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας πληροφοριακών συστημάτων (Internet, μέσα μαζικής ενημέρωσης, fax κ.λπ.) με τρόπο ώστε η ενημέρωση για την αναζήτηση εργαζομένων με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες καθώς και ο διάλογος μεταξύ επιχείρησης και υποψήφιου εργαζόμενου να επιτυγχάνεται σε ένα αρκετά ευρύ τμήμα του εργατικού δυναμικού της οικονομίας.

Σε αντίθετη περίπτωση, αν δηλαδή η επιχείρηση αδρανήσει ή εσκεμμένα αποφασίσει τη μη χρησιμοποίηση του συστήματος πληροφοριών για τον καλύτερο έλεγχο της αγοράς εργασίας, αυτό θα έχει αρνητικά αποτελέσματα για την ίδια τα οποία εκ πρώτης όψεως δεν είναι εμφανή. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση με αυτή την πολιτική θα παρουσιάσει υπερβολική καθυστέρηση στην κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας ή ακόμα χειρότερα θα οδηγηθεί στην πρόσληψη ατόμων ακατάλληλων για τις προσφερόμενες θέσεις, γεγονός που συνεπάγεται απώλεια εσόδων και δημιουργία ζημιών.

Η εποχιακή ανεργία οφείλεται στον εποχικό χαρακτήρα ορισμένων απασχολήσεων και μπορεί να επηρεάσει όλες τις ομάδες ηλικιών του εργατικού δυναμικού της οικονομίας. Για παράδειγμα η αγροτική παραγωγή υπόκειται σε σημαντικές αλλαγές παραγωγικής δραστηριότητας κατά τη διάρκεια ενός έτους. Επίσης, οι επιχειρήσεις που σχετίζονται με την παροχή τουριστικών υπηρεσιών παρουσιάζουν έντονες εποχιακές διακυμάνσεις (μεγάλη παραγωγή τους καλοκαιρινούς μήνες, μικρή ή ανύπαρκτη παραγωγή τους υπόλοιπους μήνες). Επομένως, το φαινόμενο της εποχιακής ανεργίας εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τις μεταβολές που παρουσιάζει η παραγωγή και απασχόληση σε διαφορετικές χρονικές περιόδους⁹⁸.

Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από την εποχιακή ανεργία με την έννοια ότι το εργατικό δυναμικό που απασχολείται σε συγκεκριμένες εργασίες κάποιες περιόδους του έτους σε άλλες χρονικές περιόδους ενδέχεται να μένει ανενεργό ή να απασχολείται σε συμπληρωματικές εργασίες. Μάλιστα σε επιχειρήσεις που έχουν άμεση σχέση με εποχιακά προϊόντα και υπηρεσίες, είτε διακόπτεται η παραγωγή κατά την περίοδο ελαχιστοποίησης της ζήτησης των προϊόντων και υπηρεσιών, ή η παραγωγική διαδικασία προσαρμόζεται στην παραγωγή και παροχή άλλων προϊόντων και υπηρεσιών. Γίνεται επομένως φανερό πως στην περίπτωση που υπάρχει αναδιαμόρφωση της παραγωγής σημαντικό ρόλο σε μια επιτυχημένη επιχειρησιακή πολιτική παίζει η ελαστικότητα προσαρμογής της επιχείρησης στις αντίστοιχες μεταβαλλόμενες εποχιακές απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Η διαρθρωτική ανεργία παρουσιάζεται όταν η διάρθρωση της προσφοράς εργασίας από πλευράς δεξιοτήτων, ειδικεύσεων και χωροταξικής κατανομής του εργατικού δυναμικού μιας οικονομίας είναι διαφορετική από εκείνη της ζήτησης για εργασία. Σε αυτήν την περίπτωση, ενώ προσφέρονται θέσεις εργασίας, οι άνεργοι δεν έχουν την δυνατότητα να τις καταλάβουν επειδή δεν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα ή δεν βρίσκονται σε γεωγραφικές περιοχές που οι νέες θέσεις εργασίας προσφέρονται.

Συνεπώς, η ύπαρξη του προβλήματος της διαρθρωτικής ανεργίας οφείλεται τόσο στη δυσκολία μετακίνησης του εργατικού δυναμικού από μία ειδικότητα σε άλλη όσο και στη δυσκολία μετακίνησης από μία γεωγραφική περιοχή σε μία άλλη⁹⁹. Γίνεται σαφές πως η διαρθρωτική ανεργία αποτελεί διαρκώς ένα επίκαιρο και επαναλαμβανόμενο πρόβλημα εξαιτίας κυρίως της συνεχούς εξέλιξης της τεχνολογίας που δημιουργεί αυτόματα την ανάγκη προσαρμογής του εργατικού δυναμικού σε νέες επαγγελματικές απαιτήσεις και υποχρεώσεις.

Επομένως, κάθε επιχείρηση που εναρμονίζεται στις νέες μεθόδους παραγωγής που εισάγει η τεχνολογική ανάπτυξη, επιδιώκοντας την διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της, είναι υποχρεωμένη να προσλάβει νέους εργαζόμενους ικανούς να ανταποκριθούν στους καινούριους όρους εργασίας ή να επανεκπαιδεύσει το υπάρχον εργατικό δυναμικό (χωρίς ίσως να αποφύγει κάποιες απολύσεις) γεγονός που συνεπάγεται αυξανόμενο κόστος παραγωγής και κοινωνικές αντιδράσεις.

Σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις η ίδια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα στασιμότητας ή και μείωσης της παραγωγικότητάς της έως ότου οι μηχανισμοί λειτουργίας της, προσαρμοστούν πλήρως στις νεότερες διαδικασίες παραγωγής, που επιβάλλουν οι τεχνολογικές αναδιαρθρώσεις. Επειδή όμως, η οικονομία επηρεάζεται, καθορίζεται και διαμορφώνεται εκτός των άλλων και από θεσμικούς παράγοντες, οι επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν διαρθρωτική ανεργία που οφείλεται στην πολιτική των ελαχίστων ορίων μισθού καθώς και στις απαιτήσεις των εργατικών σωματείων, για αυξήσεις μισθών¹⁰⁰. Έτσι, οι επιχειρήσεις για να αποφύγουν τη νομική παρεκτροπή ή τις έντονες κοινωνικές αντιδράσεις οδηγούνται στην αναζήτηση των κατάλληλων ατόμων που θα στελεχώσουν τους αντίστοιχους παραγωγικούς τομείς μέσα σε ένα δυσμενές γι' αυτές κλίμα αυξανόμενου μισθολογικού επιπέδου. Η διαρθρωτική ανεργία αποτελεί επομένως μία από τις σημαντικότερες μορφές ανεργίας η οποία επιφέρει ριζικές αλλαγές στη δομή της παραγωγικής διαδικασίας και δραστηριότητας καθώς μεταβάλλει τη μορφή του χάρτη απασχόλησης, αναδιαμορφώνει τους επιχειρησιακούς στόχους και αποκρυσταλλώνει σε μεγάλο βαθμό τις σχέσεις εργαζομένων και εργοδότη. Η αντιμετώπισή της επιτυγχάνεται συνήθως μακροχρόνια γιατί προϋποθέτει την ανάληψη πρωτοβουλιών και επενδύσεων που είναι και δαπανηρές και χρονοβόρες.

Αν για οποιονδήποτε λόγο μειωθεί η συνολική ζήτηση του προϊόντος μιας οικονομίας τότε είναι πιθανόν να εμφανιστεί ανεργία ανεπαρκούς ζήτησης. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι καθώς η συνολική ζήτηση μειώνεται θα υπάρξει πλεονάζουσα προσφορά και το επίπεδο των τιμών θα τείνει να μειωθεί. Η πτώση των τιμών θα οδηγήσει σε αύξηση των πραγματικών μισθών και μείωση των εσόδων (και των κερδών) των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα οι τελευταίες να μειώσουν την παραγωγή και κατά συνέπεια την απασχόληση γεγονός που ισοδυναμεί με αύξηση του ποσοστού ανεργίας¹⁰¹.

Πολλές φορές όμως το επιχειρησιακό περιβάλλον σε περιπτώσεις μείωσης της συνολικής ζήτησης, δεν επηρεάζεται μόνο από τους αυτόνομους μηχανισμούς της αγοράς, αλλά και από πιθανές παρεμβάσεις των κρατικών φορέων με την υιοθέτηση σταθεροποιητικής οικονομικής πολιτικής. Πιο συγκεκριμένα η κυβέρνηση είναι δυνατόν σε περιόδους ανεργίας από ανεπαρκή ζήτηση να χρησιμοποιήσει μέτρα επεκτατικής δημοσιονομικής ή και νομισματικής πολιτικής για την αύξηση της συνολικής ζήτησης προκειμένου να τονωθεί η παραγωγή και η απασχόληση. Η αύξηση της συνολικής ζήτησης θα οδηγήσει σταδιακά σε άνοδο του επιπέδου προϊόντος και απασχόλησης αλλά ταυτόχρονα και σε αύξηση του επιπέδου των τιμών και επιδείνωση του πληθωρισμού. Αυτό σημαίνει πως οι επιχειρήσεις βρίσκουν τώρα καταναλωτές για τη διάθεση των προϊόντων τους όμως ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν προβλήματα αύξησης των τιμών (αύξηση στις τιμές των πρώτων υλών), αύξησης μισθών των εργαζομένων (απαιτήσεις συνδικαλιστικών οργανώσεων) καθώς και μείωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων τους σε σχέση με τα προϊόντα του εξωτερικού¹⁰².

Κάθε επιχείρηση, επομένως, σε περιόδους ανεπαρκούς ζήτησης αδυνατεί να διαθέτει ένα ικανοποιητικό μέρος του όγκου παραγωγής της με αποτέλεσμα τον περιορισμό των επενδύσεων, τη στασιμότητα ή και περιορισμό των πωλήσεων της γεγονός που θα οδηγήσει στη μείωση της παραγωγής. Ουσιαστικά δηλαδή η επιχείρηση χάνει την ικανότητα να μεγιστοποιήσει τις παραγωγικές της δυνατότητες αφού η αξιοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού παραγωγικών συντελεστών αποδεικνύεται ασύμφορη.

Από την άλλη μεριά, το αποτέλεσμα της κρατικής παρέμβασης με σκοπό την αύξηση της συνολικής ζήτησης είναι η δημιουργία προβλημάτων και ανασταλτικών παραγόντων που σχετίζονται με την εμφάνιση έντονου πληθωρισμού.

Τα προβλήματα αυτά χαρακτηρίζονται και εξαρτώνται άμεσα από το περιβάλλον αβεβαιότητας που επικρατεί σε περιόδους εντόνων πληθωριστικών τάσεων καθώς και από μείωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων, στοιχεία που αποθαρρύνουν την αναπτυξιακή επιχειρηματική δράση και γενικότερα την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών μέσω των επενδύσεων.

2.6 ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ

Ένας από τους καθοριστικότερους ίσως παράγοντες που επηρεάζει και διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό το επιχειρησιακό περιβάλλον προκαλώντας θεμελιώδεις αλλαγές και ολοκληρωμένες θεσμικές μεταβολές αποτελεί η συγκρότηση και λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Θα μπορούσε βέβαια να ειπωθεί πως η Ευρωπαϊκή Ένωση ως οικονομική, πολιτική και κοινωνική οντότητα ασκεί επιδράσεις που περιορίζονται στα όρια της Ευρωπαϊκής ηπείρου. Μια βαθύτερη όμως ανάλυση θα οδηγούσε στο συμπέρασμα πως η δραστηριότητα και συμπεριφορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης επηρεάζει και διαμορφώνει σε κάποιο βαθμό ολόκληρο το παγκόσμιο επιχειρησιακό γίγνεσθαι.

Πιο ειδικά μια από τις κυριότερες μεταβολές που επέφερε η Ευρωπαϊκή Ένωση ήταν η κατάργηση των τεχνικών φραγμών. Η κατάργηση αυτή που σημαίνει κατάργηση όλων των νομοθετικών και διοικητικών ρυθμίσεων η ύπαρξη των οποίων νοθεύει τον ανταγωνισμό στο ενδοκοινοτικό εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών συνεπάγεται:

1. Την ελεύθερη διακίνηση των αγαθών μέσα στο εσωτερικό όλων των κρατών μελών (αμοιβαία αναγνώριση των εθνικών κανονισμών και προδιαγραφών, εναρμόνιση των εθνικών τεχνικών κανονισμών και προδιαγραφών, αποτελεσματικότερη λειτουργία Ευρωπαϊκών Οργανισμών Τυποποίησης, αμοιβαία πληροφόρηση για κανονισμούς και προδιαγραφές).
2. Την απελευθέρωση των κρατικών προμηθειών, δηλαδή το άνοιγμά τους στον κοινοτικό ανταγωνισμό (μεγαλύτερη διαφάνεια, ισότιμη συμμετοχή των κοινοτικών υποψηφίων, ικανοποιητικές συνθήκες παροχής έννομης προστασίας).
3. Την ελεύθερη μετακίνηση των εργαζομένων μέσα στην κοινότητα, τόσο των μισθωτών όσο και των αυτοαπασχολουμένων (Συνθήκη Schengen, 1993).

4. Τη δημιουργία Κοινής Αγοράς και τη φιλελευθεροποίηση του τομέα των υπηρεσιών (ολοκλήρωση της αγοράς στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, απελευθέρωση της αγοράς των ασφαλιστικών υπηρεσιών, ελεύθερη παροχή μεταφορικών υπηρεσιών, νέες τεχνολογίες).
5. Την ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίων που συνδέεται στενά με την φιλελευθεροποίηση του τομέα των υπηρεσιών, ιδιαίτερα του τραπεζικού συστήματος.
6. Τη δημιουργία κατάλληλου επιχειρηματικού κλίματος στα πλαίσια του οποίου θα ευνοείται και θα ενισχύεται η συνεργασία των επιχειρήσεων μεταξύ διαφορετικών κρατών μελών.

Καθοριστικό επίσης ρόλο στη διαμόρφωση του Κοινοτικού περιβάλλοντος παίζουν οι αλλαγές στο φορολογικό σύστημα. Πιο συγκεκριμένα στην Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του προγράμματος για την εγκαθίδρυση της Ενιαίας Εσωτερικής Αγοράς επιδιώκεται η σταδιακή κατάργηση των φορολογικών φραγμών. Η φορολογική εναρμόνιση αποτελεί μια ακόμη απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία της Αγοράς αυτής. Οι διαφορές στα φορολογικά συστήματα των κρατών μελών στα πλαίσια μιας Ενιαίας Αγοράς μπορούν να προκαλέσουν σημαντικές στρεβλώσεις και επιπτώσεις στο ενδοκοινοτικό εμπόριο, την κατανομή των πόρων και παραγωγικών δραστηριοτήτων, τη διανομή του εισοδήματος, την απασχόληση, και γενικά την οικονομική ανάπτυξη. Η φορολογική εναρμόνιση μπορεί να αφορά την εναρμόνιση της διάρθρωσης των φορολογικών συστημάτων, την εναρμόνιση της αρχής επιβολής των φόρων, καθώς επίσης την εναρμόνιση του αριθμού και του ύψους των φορολογικών συντελεστών¹⁰⁶.

Όλες οι προαναφερθείσες αλλαγές στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης συναποτελούν ένα ευρύτερο πλέγμα θεσμικών μεταβολών που επηρεάζουν το οργανωτικό σύστημα κάθε χώρας – μέλους και κατ' επέκταση κάθε οικονομικής μονάδας. Ειδικότερα οι συντελούμενες επιπτώσεις μπορούν να συνοψισθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- α. Σημαντικές μειώσεις στο κόστος παραγωγής, λόγω των διαφόρων οικονομιών κλίμακας που θα δημιουργηθούν, σε συνδυασμό με το μέγεθος των παραγωγικών μονάδων που θα τείνει περισσότερο προς το άριστο.
- β. Αύξηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, η οποία θα οδηγήσει στον ορθολογισμό των παραγωγικών δομών και σε τιμές πλησιέστερες στο κόστος παραγωγής, κάτω απ' την πίεση του ανταγωνισμού σε πολλούς κλάδους.

- γ. Εξαγορές και συγχωνεύσεις, αναδιαρθρώσεις και προσαρμογές μεταξύ επιχειρήσεων, λόγω της πληρέστερης αξιοποίησης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων.
- δ. Ταχύτερη διάδοση των νεωτερισμών, των νέων παραγωγικών διαδικασιών και προϊόντων, που θα τονώσει η δυναμική της μεγάλης ενιαίας αγοράς¹⁰⁷.

Συμπερασματικά λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε πως όλες αυτές οι θεμελιώδεις αλλαγές που συντελούνται στο προϋπάρχον ευρωπαϊκό περιβάλλον δεν θα πρέπει να αφήσουν αδιάφορες τις επιχειρήσεις (όχι μόνο στον ευρωπαϊκό χώρο αλλά και στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα). Δεν αποτελεί απλά θέμα σωστής επιχειρησιακής πολιτικής αλλά ζήτημα επιβίωσης και μακροχρόνιας ανάπτυξης η προσαρμογή κάθε επιχείρησης στη νέα ευρωπαϊκή πραγματικότητα. Η προσαρμογή αυτή είναι ανάγκη να γίνει υπό το πρίσμα των δύο κυρίαρχων χαρακτηριστικών της Ε.Ε. δηλαδή την ενιαία αγορά και τον ανταγωνισμό που διαμορφώνουν τους νέους όρους του ευρωπαϊκού περιβάλλοντος.

2.7 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Καθοριστική είναι επίσης η επίδραση που ασκείται στο περιβάλλον της επιχείρησης και ειδικότερα το εσωτερικό – από τις εργατικές ενώσεις και τους μηχανισμούς λειτουργίας τους. Πιο συγκεκριμένα οι συνδικαλιστικές οργανώσεις ακολουθούν ορισμένες διαπραγματευτικές μεθόδους για την πραγματοποίηση των στόχων τους. Οι μέθοδοι αυτοί που ποικίλλουν τόσο σε ανταγωνιστικότητα όσο και σε αποτελεσματικότητα, μπορούν να διακριθούν σε τρεις βασικούς τομείς: α) την πειθώ, β) την απειλή για απεργία και γ) την απεργία.

Η πειθώ είναι γενικά η προσπάθεια της εργατικής τάξης να πείσει την επιχείρηση και ειδικότερα τα στελέχη που τη διοικούν για την ορθότητα και το δίκαιο των αιτημάτων της. Η μέθοδος αυτή αποτελεί ουσιαστικά το πρώτο στάδιο της διαπραγματευτικής δυνατότητας των εργαζομένων και βασίζεται στο διάλογο, την παράθεση των εργασιακών προβλημάτων, τη γνωστοποίηση των αιτημάτων και την επιθυμία για επίλυση των διαφορών μέσα από την αντιπαράθεση των επιχειρημάτων και το συμβιβασμό των δύο πλευρών.

Η απειλή για απεργία επέρχεται συνήθως όταν η προσέγγιση εργοδότη και εργαζομένων δεν καταλήγει στην εξαγωγή των αναμενόμενων συμβιβαστικών λύσεων. Έτσι, οι εργαζόμενοι μεταβάλλουν την στάση τους στην προσπάθειά τους για άσκηση μεγαλύτερης πίεσης στα επιχειρηματικά στελέχη. Η ισχύς της απειλής αυτής εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το πόσο πραγματοποιήσιμη θεωρείται αυτή.

Η σπουδαιότερη όμως μέθοδος επίτευξης στόχων από πλευράς συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι η απεργία. Δηλαδή η αποχή των εργαζομένων και μελών της ένωσης, από την εργασία και συνεπώς διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας. Εξαιτίας της απεργίας η επιχείρηση παρουσιάζει διαφύγοντα κέρδη, τα οποία προέρχονται από τη διακοπή της παραγωγής και το ύψος των σταθερών εξόδων. Βέβαια, η αποτελεσματικότητα της τρίτης αυτής διαπραγματευτικής μεθόδου εξαρτάται κυρίως από το μέγεθος της οικονομικής ζημιάς που αυτή προκαλεί στην επιχείρηση. Τώρα από τί εξαρτάται αυτή η ζημιά; Οποσδήποτε από τις συνθήκες ζήτησης του παραγόμενου προϊόντος, από τη δυνατότητα κάλυψης της ζήτησης με αποθεματικά καθώς και τη δυνατότητα υποκατάστασης των απεργούντων εργατών με άλλους μισθωτούς ή με κεφάλαιο¹⁰³.

Εκτός όμως από τις προαναφερθείσες διαπραγματευτικές μεθόδους, το εργατικό δυναμικό διαθέτει τρεις επιπλέον τακτικές ως μέτρα πίεσης έναντι της επιχείρησης για την ευόδωση των αιτημάτων τους. Οι μέθοδοι αυτές διακρίνονται από σημαντική δυσκολία στην πρακτική τους εφαρμογή και παρουσιάζουν μικρότερη συχνότητα λειτουργικής αξιοποίησης από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Γι' αυτό και παραθέτονται περιληπτικά. Συγκεκριμένα τα τρία αυτά μέτρα άσκησης πίεσης είναι:

1) η μείωση της παραγωγικότητας, δηλαδή η εσκεμμένη εκ μέρους του εργατικού δυναμικού επιβράδυνση της παραγωγής, 2) ο καταναλωτικός αποκλεισμός (μποϊκοτάζ) που αποτελεί την προτροπή εκ μέρους της εργατικής ένωσης για αποχή του καταναλωτικού κοινού από την κατανάλωση του συγκεκριμένου προϊόντος και 3) η κρατική παρέμβαση η οποία ζητείται από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις σε περιπτώσεις αναποτελεσματικότητας όλων των προηγούμενων μέτρων.

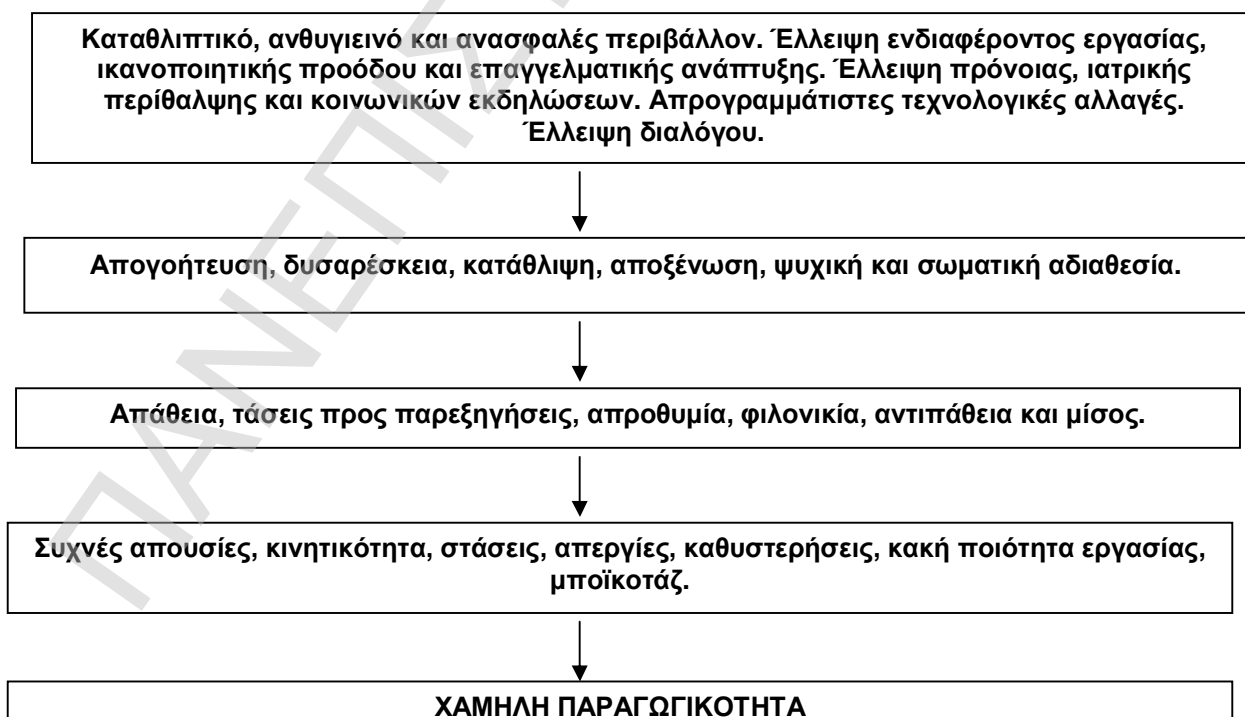
Ανεξάρτητα όμως, από τα είδη των διαπραγματευτικών μεθόδων που ακολουθούν οι εργατικές ενώσεις και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους είναι εμφανές πως η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και ιδιαίτερα η αύξηση της παραγωγικότητας δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς την εξασφάλιση ενός ομαλού και ποιοτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Ο Γενικός Διευθυντής του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας, Francis Blanchard, στην έκθεσή του προς τους συμμετέχοντες στο Τέταρτο Ευρωπαϊκό Περιφερειακό Συνέδριο της ΔΟΕ για την ανεργία, τις εργασιακές σχέσεις, την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και την παραγωγικότητα ανέφερε χαρακτηριστικά πως: "Η πρόκληση της δεκαετίας του 1990, στη Δυτική και την Ανατολική Ευρώπη, αφορά την προσπάθεια να ισοσταθμιστούν οι βελτιώσεις που έχουν επιτευχθεί στην παραγωγικότητα με τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του εργασιακού περιβάλλοντος".

Είναι γνωστό ότι στο χώρο της Ευρώπης τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στη βελτίωση της παραγωγικότητας ως υποκινητικού μέσου ανάπτυξης, για τη διατήρηση χαμηλών ποσοστών πληθωρισμού και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Εκτός όμως από την Ευρώπη όπως αναφέρεται στις εκθέσεις του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας και στις άλλες βιομηχανικές χώρες γίνεται μεγάλη προσπάθεια για την εξομάλυνση των καταστάσεων που επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή το φτωχό εργασιακό περιβάλλον, τη δυσaréσκεια και τις αντιπαραθέσεις που προκαλούν συγκρούσεις, απεργίες και άλλες αντιπαραγωγικές ενέργειες¹⁰⁴.

Σχήμα 2.7 : ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΠΗΓΗ : Θεόδωρος Κατσανέβας, "Οικονομική της εργασίας και εργασιακές σχέσεις", Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1997.



Γίνεται συνεπώς σαφές πως η επιχείρηση για να μπορέσει να εξασφαλίσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο παραγωγικότητας αλλά και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι υποχρεωμένη να συνεργαστεί δημιουργικά με τα εργατικά σωματεία και συγχρόνως να προσαρμοστεί στην έμπρακτη βελτίωση της ποιότητας του εργασιακού περιβάλλοντος. Προς αυτό το σκοπό καθοριστικό ρόλο παίζει η πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση όσον αφορά την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων και των συνθηκών εργασίας, τους εσωτερικούς κανονισμούς που θα κατοχυρώνουν την ελευθερία των συλλογικών διαπραγματεύσεων και του συνέρχεσθαι, τον τρόπο συμμετοχής των εργαζομένων στις διοικητικές διαδικασίες καθώς και τον ρόλο των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Η αδήριτη αυτή ανάγκη για προσαρμογή της επιχείρησης στις σύγχρονες απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος δεν προέρχεται σε τελική ανάλυση μόνο από την υποχρέωση μείωσης των εσωτερικών συγκρούσεων και αύξησης της παραγωγικότητας αλλά και από την ανάγκη για θετική συμβολή των παραγωγικών μονάδων στην δημοκρατικοποίηση των οικονομικών αποφάσεων και τη δημιουργία μιας πιο δίκαιης και ισόρροπης κοινωνίας.

2.8 ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ¹⁰⁵

Σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος αποτελεί και το εφαρμοζόμενο σε κάθε χρονική περίοδο φορολογικό σύστημα. Βασικότερη είναι η επίδραση της φορολόγησης πάνω στις επενδύσεις. Οι φόροι επηρεάζουν τις επενδύσεις σε μία οικονομία είτε μέσω επιδράσεων που ασκούν στην προσφορά αποταμιευτικών πόρων για επένδυση είτε μέσω επιδράσεων που ασκούν στη ζήτηση των επιχειρήσεων για επενδύσεις.

Η ζήτηση των επιχειρήσεων για επενδύσεις εξαρτάται βασικά από την οριακή αποδοτικότητα των επενδύσεων. Επίσης, εξαρτάται από το ύψος του εισοδήματος σε μία χώρα γιατί το μέγεθος του εισοδήματος επηρεάζει τις προσδοκίες των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και τα αδιανέμητα κέρδη, τα οποία οι επιχειρήσεις μπορεί να επενδύσουν. Οι φόροι επομένως μπορεί να επηρεάσουν τις επενδύσεις είτε μέσω επιδράσεων τους πάνω στο διαθέσιμο εισόδημα των επιχειρήσεων, να ασκήσουν δηλαδή εισοδηματικές επιδράσεις, είτε μέσω επιδράσεων τους πάνω στην απόδοση των επενδύσεων.

Οι φόροι εισοδήματος που επιβάλλονται πάνω στα κέρδη των επιχειρήσεων είναι φυσικό ότι μειώνουν τα κέρδη τους και περιορίζουν επομένως τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να πραγματοποιήσουν επενδύσεις. Όμοια, άλλες κατηγορίες φόρων, όπως λόγω χάριν οι εισφορές στην κοινωνική ασφάλιση, ή και οι έμμεσοι φόροι, στην έκταση που επιβαρύνουν τις επιχειρήσεις περιορίζουν τα κέρδη τους, και μειώνουν επομένως τη δυνατότητά τους να αυτοχρηματοδοτήσουν ένα σχετικά υψηλό επίπεδο επενδύσεων. Οι φόροι επομένως ασκούν αρνητικές εισοδηματικές επιδράσεις στις επενδύσεις.

Επιπλέον οι φόροι μπορούν να επηρεάζουν την οριακή αποδοτικότητα των επενδύσεων και να επηρεάζουν επομένως τη ζήτηση των επιχειρήσεων για επενδύσεις. Έτσι, λόγω χάριν ένας φόρος που επιβάλλεται πάνω στα κέρδη μειώνει την οριακή αποδοτικότητα των κεφαλαίων που πρόκειται να επενδυθούν και μειώνει τον όγκο των επενδύσεων. Κατά ανάλογο τρόπο, κάθε φόρος που μειώνει την απόδοση των κεφαλαίων που επενδύονται είναι προφανές ότι ασκεί αρνητικές επιδράσεις στις επενδύσεις.

Οι προαναφερθείσες επιδράσεις της φορολογίας των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα στις επενδύσεις των τελευταίων παρουσιάζονται και αναγνωρίζονται σε κάθε επιχείρηση η οποία ενδιαφέρεται για τη συγκροτημένη και προγραμματισμένη εξέλιξή της και δεν χαρακτηρίζεται από περιπτώσεις ή έστω διαθέσεις υπέρβασης των ορίων του νομικού κώδικα που κατοχυρώνει και προστατεύει το φορολογικό σύστημα. Για το λόγο αυτό αποτελεί όχι απλά πρόπουσα συμπεριφορά αλλά καθήκον της επιχείρησης να προσαρμοστεί στα φορολογικά δεδομένα του οικονομικού περιβάλλοντος λαμβάνοντας τέτοια μέτρα και μεθοδεύοντας μια τέτοια πολιτική έτσι ώστε να επιτύχει τη λειτουργική ένταξη των φόρων στις παραγωγικές της διαδικασίες και να αποφύγει τη δημιουργία αναβλητικών φραγμών για τη μελλοντική της ανάπτυξη.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ II

Στην προηγούμενη γενικευμένη και συνοπτική ανάλυση έγιναν αναφορές στο φυσικό περιβάλλον, την τεχνολογία, τη γυναίκα, τον ανταγωνισμό και τον καταναλωτή. Επίσης, έγινε λόγος και παρετέθησαν σχόλια για την ανεργία, τις εργασιακές σχέσεις, τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, την Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και τη φορολογία και τις κρατικές επιδοτήσεις. Όλα τα παραπάνω συγκροτούν ουσιαστικά ένα μέρος των συντελεστών και των δομικών στοιχείων ενός ευρύτερου περιβάλλοντος που περικλείει την επιχείρηση και προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας της. Το επιχειρησιακό αυτό περιβάλλον παρά τις συνθήκες που επιβάλλει η συνεχώς αναπτυσσόμενη και διευρυνόμενη παγκοσμιοποίηση και παρά τους νέους οικονομικούς και εμπορικούς όρους που επιτάσσουν οι διεθνείς οργανισμοί δεν παρουσιάζει ουσιαστική ομοιογένεια και στατικότητα. Αντίθετα, χαρακτηρίζεται από έντονες διαφοροποιήσεις οι οποίες γίνονται εμφανείς σε κάθε απόπειρα σύγκρισης και προσπάθειας εξομίωσης όχι μόνο του λεγόμενου "ανατολικού" και "δυτικού" κόσμου αλλά ακόμα και δύο οποιωνδήποτε χωρών.

Κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται και εξελίσσεται μέσα σε ένα συγκεκριμένο, προκαθορισμένο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι φορείς του στρατηγικού σχεδιασμού και των αποφάσεων της επιχείρησης επιδιώκοντας την επίτευξη σαφώς προσδιορισμένων στόχων είναι υποχρεωμένοι να λάβουν μέτρα που θα αποσκοπούν όχι σε μια αναγκαστική συμπίεση με τις συντελούμενες αλλαγές αλλά στην πλήρη εναρμόνιση και προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Γι' αυτό το λόγο θεμελιώδης σκοπός των μέτρων αυτών θα πρέπει να είναι η οριστική απαλλαγή από τα τυχόν εμφανιζόμενα προβλήματα και όχι η παροδική υπερφαλάγγισή τους. Βέβαια, κάθε επιχείρηση ανάλογα με το οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό αλλά και γεωγραφικό χώρο στον οποίο βρίσκεται εγκατεστημένη έχει τις δικές της αρχές, τους δικούς της ηθικούς και θεσμικούς νόμους οι οποίοι καθορίζουν την πολιτική της και συγκροτούν την κουλτούρα της. Η αλληλεπίδραση που θα επέλθει τελικά μεταξύ των νόμων αυτών και των αλλαγών του περιβάλλοντος θα οδηγήσει στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς η οποία ανεξάρτητα από τους υπόλοιπους προσδιοριστικούς της παράγοντες θα πρέπει να διέπεται από τις αρχές της δημοκρατίας και του ανθρωπισμού. Διότι σκοπός και υποχρέωση μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι, παραφράζοντας τα λόγια του Σαίξπηρ, "να κρατάει τον καθρέφτη μπροστά στη φύση και να δίνει την αληθινή ηλικία και σωματική διάπλαση της εποχής, τη μορφή και το αποτύπωμά της".

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ II

1. Μπουραντάς Κ. Δημήτριος, Παπαλεξανδρή Α. Νάνσυ, "Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 16-17.
2. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 55.
3. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 58.
4. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 58-64.
5. Λαδόπουλος Ιορδάνης, "Διοίκηση Επιχειρήσεων – Management", Εκδόσεις Σμπίλιας "ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ", Αθήνα 1995, σ. 87.
6. Σταθόπουλος Αθανάσιος, "Εισαγωγή στην Οικονομική και Διοικητική των Επιχειρήσεων, Τόμος Ι", Εκδόσεις Σμπίλιας "ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ", Αθήνα 1991, σ. 140-141.
7. Λαδόπουλος Ιορδάνης, "Διοίκηση Επιχειρήσεων – Management", Εκδόσεις Σμπίλιας "ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ", Αθήνα 1995, σ. 89.
8. Szilagy Jr. D. Andrew, Wallace Jr. J. Marc, "Organizational Behavior and Performance", Harper Collins Publisher, USA 1990, p. 620.
9. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 64.
10. Λαδόπουλος Ιορδάνης, "Διοίκηση Επιχειρήσεων – Management", Εκδόσεις Σμπίλιας "ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ", Αθήνα 1995, σ. 92.
11. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 66.
12. Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, "Οικονομική των Επιχειρήσεων Ι", Εκδόσεις Ο.Π.Α., Αθήνα 1999, σ. 18-19.
13. Λιούκας Σπύρος, Παπαδάκης Βασίλης, "Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική", Εκδόσεις Ο.Π.Α., Αθήνα 1995, σ. 45-46.
14. Λαδόπουλος Ιορδάνης, "Διοίκηση Επιχειρήσεων – Management", Εκδόσεις Σμπίλιας "ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ", Αθήνα 1995, σ. 91.
15. Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, "Οικονομική των Επιχειρήσεων Ι", Εκδόσεις Ο.Π.Α., Αθήνα 1999, σ. 12.
16. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 63-70.
17. Παπαδάκης Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 29.
18. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 76.
19. Szilagy Jr. D. Andrew, Wallace Jr. J. Marc, "Organizational Behavior and Performance", Harper Collins Publisher, USA 1990, p. 626.
20. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 77.
21. Μπουραντάς Κ. Δημήτριος, Παπαλεξανδρή Α. Νάνσυ, "Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 17-18.
22. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 77-78.
23. Παπαδάκης Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 52-53.
24. Λιούκας Σπύρος, Παπαδάκης Βασίλης, "Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική", Εκδόσεις Ο.Π.Α., Αθήνα 1995, σ. 36-37.
25. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 78-79.

26. Παπαδάκης Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 49-50.
27. Παπαδάκης Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 53-54.
28. Παπαδάκης Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 55-56.
29. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 80-81.
30. Παπαδάκης Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 51-52.
31. Λιούκας Σπύρος, Παπαδάκης Βασίλης, "Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική", Εκδόσεις Ο.Π.Α., Αθήνα 1995, σ. 38.
32. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 81-82.
33. Λιανός Π. Θεόδωρος, Χρήστους Κ. Γεώργιος, "Πολιτική Οικονομία Γ' Λυκείου", Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα 1998, σ. 81-82.
34. Κώπτης Χ. Γεώργιος, Πετράκη – Κώπτη Αθηνά, "Σύγχρονη Μακροοικονομική", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2000, σ. 277-278.
35. Λιανός Π. Θεόδωρος, Χρήστους Κ. Γεώργιος, "Πολιτική Οικονομία Γ' Λυκείου", Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα 1998, σ. 255-256.
36. Κώπτης Χ. Γεώργιος, Πετράκη – Κώπτη Αθηνά, "Σύγχρονη Μακροοικονομική", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2000, σ. 282-286.
37. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 82.
38. Λιανός Π. Θεόδωρος, Χρήστους Κ. Γεώργιος, "Πολιτική Οικονομία Γ' Λυκείου", Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα 1998, σ. 40-42.
39. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 83-83.
40. Λαδόπουλος Ιορδάνης, "Διοίκηση Επιχειρήσεων – Management", Εκδόσεις Σμπιλίας "ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ", Αθήνα 1995, σ. 105.
41. Παπαδάκης Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 53-54.
42. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 91.
43. Παπαδάκης Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 32.
44. Λιούκας Σπύρος, Παπαδάκης Βασίλης, "Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική", Εκδόσεις Ο.Π.Α., Αθήνα 1995, σ. 28.
45. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 85.
46. Μπουραντάς Κ. Δημήτριος, Παπαλεξανδρή Α. Νάνσυ, "Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 17.
47. Λιούκας Σπύρος, Παπαδάκης Βασίλης, "Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική", Εκδόσεις Ο.Π.Α., Αθήνα 1995, σ. 30.
48. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 85-86.
49. Παπαδάκης Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 32.
50. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 86.
51. Παπαδάκης Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 35-36.
52. Szilagy Jr. D. Andrew, Wallace Jr. J. Marc, "Organizational Behavior and Performance", Harper Collins Publisher, USA 1990, p. 635.

53. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 86-87.
54. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 87.
55. Szilagy Jr. D. Andrew, Wallace Jr. J. Marc, "Organizational Behavior and Performance", Harper Collins Publisher, USA 1990, p. 636.
56. Szilagy Jr. D. Andrew, Wallace Jr. J. Marc, "Organizational Behavior and Performance", Harper Collins Publisher, USA 1990, p. 636.
57. Παπαδάκης Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 31.
58. Καπετανόπουλος Κ. Βασίλειος, "Μορφολογία των Οικονομικών Μονάδων", Εκδόσεις Ο.Π.Α, Αθήνα 1999, σελ. 5-6.
59. Καπετανόπουλος Κ. Βασίλειος, "Μορφολογία των Οικονομικών Μονάδων", Εκδόσεις Ο.Π.Α, Αθήνα 1999, σελ. 21-23.
60. Καπετανόπουλος Κ. Βασίλειος, "Μορφολογία των Οικονομικών Μονάδων", Εκδόσεις Ο.Π.Α, Αθήνα 1999, σελ. 14-16.
61. Λιούκας Σπύρος, Παπαδάκης Βασίλης, "Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική", Εκδόσεις Ο.Π.Α., Αθήνα 1995, σ. 29.
62. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 87-88.
63. Szilagy Jr. D. Andrew, Wallace Jr. J. Marc, "Organizational Behavior and Performance", Harper Collins Publisher, USA 1990, p. 630-631.
64. Λαδόπουλος Ιορδάνης, "Διοίκηση Επιχειρήσεων – Management", Εκδόσεις Σμπιλίας "ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ", Αθήνα 1995, σ. 107.
65. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 89.
66. Παπαδάκης Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 33.
67. Szilagy Jr. D. Andrew, Wallace Jr. J. Marc, "Organizational Behavior and Performance", Harper Collins Publisher, USA 1990, p. 632.
68. Παπαδάκης Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998, σ. 33-35.
69. Szilagy Jr. D. Andrew, Wallace Jr. J. Marc, "Organizational Behavior and Performance", Harper Collins Publisher, USA 1990, p. 632-633.
70. Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση Μανατζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σ. 89.
71. Δημήτρης Μπουραντάς, "Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά", Η επιστημονική βάση του Μάνατζμεντ, έκδοση TEAM Ε.Π.Ε., Αθήνα 1992, σ. 48.
72. Καταξινού Αργυρώ, "Τεχνολογική αλλαγή και αύξηση της παραγωγικότητας με ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο των υπηρεσιών", (διατριβή), Αθήνα, Ιανουάριος 1998.
73. "Το σύγχρονο γραφείο μια νέα πραγματικότητα", Οικονομικός Ταχυδρόμος, 5 Φεβρουαρίου 1998, 46, σ. 58.
74. Επιλογή, Μάιος 1994, σ. 34.
75. "Το σύγχρονο γραφείο μια νέα πραγματικότητα", Οικονομικός Ταχυδρόμος, 5 Φεβρουαρίου 1998, 46, σ. 60.
76. Επιλογή, Μάιος 1994, σ. 34.
77. "Το σύγχρονο γραφείο μια νέα πραγματικότητα", Οικονομικός Ταχυδρόμος, 5 Φεβρουαρίου 1998, 46, σ. 62-64.
78. Γιώργος Γκαντζάς, "Ηλεκτρονικοί υπολογιστές στη βιομηχανία των επικοινωνιών του 21ου αιώνα", Επιλογή, τόμος 34, τεύχος 345, Μάιος 1997, σ. 34.
79. Γ. Νικόλαος Μαλεύρης, "Αυτοματισμός Γραφείου", Αθήνα 1992, σ. 32 (Πανεπιστημιακές Παραδόσεις).
80. Γεώργιος Χρ. Κώπτης – Αθηνά Πετράκη Κώπτη, "Σύγχρονα Οικονομικά Θέματα", Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1995, σ. 41, 42.
81. Ρενέ Ντυπώ, "Βιομηχανική Ανάπτυξη και Περιβάλλον", Κύπρος, σ. 98.

82. "Περιβαλλοντική Κρίση. Θέματα θεωρίας, Μεθοδολογίας και Ειδικών Προσεγγίσεων", Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα 1993, σ. 68.
83. Tom Tietenberg, "Οικονομική του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων", Εκδόσεις Gutenberg 1998, σ. 333, 334.
84. Χάρης Κοκκώσης – Αποστόλης Παρταϊρης, Αγορά χωρίς σύνορα, "Ο Διεθνής σχεδιασμός της προστασίας του περιβάλλοντος και η βιώσιμη ανάπτυξη", Ιουνίου, Ιουλίου, Αυγούστου 1997, Τόμος 3, Τεύχος 1, σ. 28.
85. Ρενέ Ντυπώ, "Βιομηχανική Ανάπτυξη και Περιβάλλον", Κύπρος, σ. 99.
86. Ιορδάνης Λαδόπουλος, "Κριτική της μεγιστοποίησης του κέρδους σαν στόχου επιχειρησιακής συμπεριφοράς", εκδόσεις Ευγ. Μπένο, Αθήνα 1998, σ. 60.
87. Ντούλια Θεοδώρα, "Οδηγός προώθησης των ίσων ευκαιριών με έμφαση στην απασχόληση των γυναικών", σ. 13.
88. Κραβαρίτου, "Εργασία και δικαιώματα της γυναίκας: Όψεις των κατά φύλο κοινωνικών σχέσεων", σ. 195.
89. Φωτ. Π. Χατζηθωμά – Παντ. Ν. Αλέφαντου, "Λεξικό ανεπτυγμένων εννοιών", εκδόσεις Φίλιππος, έκδοση 4η, Θεσσαλονίκη 1993, σ. 316.
90. Χρήστος Μαλεβίτσης, "Δοκίμια Λυκείου", Κύπρος, σ. 52.
91. Ντούλια Θεοδώρα, "Οδηγός προώθησης των ίσων ευκαιριών με έμφαση στην απασχόληση των γυναικών", σ. 66.
92. Ντούλια Θεοδώρα, "Οδηγός προώθησης των ίσων ευκαιριών με έμφαση στην απασχόληση των γυναικών", σ. 51.
93. Ντούλια Θεοδώρα, "Οδηγός προώθησης των ίσων ευκαιριών με έμφαση στην απασχόληση των γυναικών", σ. 47-48.
94. Ντούλια Θεοδώρα, "Οδηγός προώθησης των ίσων ευκαιριών με έμφαση στην απασχόληση των γυναικών", σ. 16.
95. Ελίζα Δ. Αλεξανδρίδου, "Αθέμιτος ανταγωνισμός και προστασία του καταναλωτή", Κύρια Συλλογή, σ. 25.
96. Βασίλης Παπαδάκης, "Στρατηγική Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Έκδοση Γ', Εκδόσεις Μπένο, Αθήνα 1999, σ. 70-76.
97. Ελίζα Δ. Αλεξανδρίδου, "Αθέμιτος ανταγωνισμός και προστασία του καταναλωτή", Κύρια Συλλογή, σ. 228.
98. Θεόδωρος Λιανός – Άννα Νταούλη Ντεμούση, "Οικονομική της εργασίας", εκδόσεις Ευγ. Μπένο, Αθήνα 1998, σ. 227-230.
99. Γεώργιος Χ. Κώπτης – Αθηνά Πετράκη - Κώπτη, "Σύγχρονη Μακροοικονομική", εκδόσεις: Ευγ. Μπένο, Αθήνα 2000, σ. 358, 359.
100. Θεόδωρος Λιανός – Άννα Νταούλη Ντεμούση, "Οικονομική της εργασίας", εκδόσεις Ευγ. Μπένο, Αθήνα 1998, σ. 359.
101. Θεόδωρος Λιανός – Άννα Νταούλη Ντεμούση, "Οικονομική της εργασίας", εκδόσεις Ευγ. Μπένο, Αθήνα 1998, σ. 233.
102. Γεώργιος Χ. Κώπτης – Αθηνά Πετράκη - Κώπτη, "Σύγχρονη Μακροοικονομική", εκδόσεις: Ευγ. Μπένο, Αθήνα 2000, σ. 367, 368, 384.
103. Θεόδωρος Κατσανέβας, "Οικονομική της εργασίας και εργασιακές σχέσεις", Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1997, σ. 134.
104. Θεόδωρος Κατσανέβας, "Οικονομική της εργασίας και εργασιακές σχέσεις", Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1997, σ. 198-199.
105. Θεόδωρος Α. Γεωργακόπουλος – Παναγιώτης Γ. Πάσχος, "Εισαγωγή στη Φορολογία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένο, Αθήνα 1998, σ. 268.
106. Σωτήρης Θεοδωρόπουλος, "Ευρωπαϊκή Οικονομική Ολοκλήρωση", Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1997, σ. 85.
107. Σωτήρης Θεοδωρόπουλος, "Ευρωπαϊκή Οικονομική Ολοκλήρωση", Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1997, σ. 94.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙΙ: ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να αντιδράσει στις διάφορες αλλαγές του περιβάλλοντός της και είναι υποχρεωμένη απέναντι στον εαυτό της, εάν θέλει να επιβιώσει μακροχρόνια. Οι αντιδράσεις αυτές είναι ποικίλες και εκτείνονται σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της, καθώς και σε όλα τα μέλη της. Οι αποφάσεις μιας επιχείρησης για τις μελλοντικές ενέργειες λαμβάνονται είτε από ένα άτομο - επιχειρηματία - ή από περισσότερα - διοικητικό συμβούλιο -, ανάλογα με τη δομή της επιχείρησης και λαμβάνονται ύστερα από μελέτη και σκέψη ή συζήτηση πάνω στο εκάστοτε ζήτημα. Οι τελικές αποφάσεις που βγαίνουν προσδιορίζουν τις τελικές ενέργειες των επιχειρήσεων δηλαδή την συμπεριφορά της επιχείρησης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Όλες, όμως, οι ενέργειες της επιχείρησης διέπονται από κάποιες αξίες, κάποιες αρχές που εφαρμόζονται στην εκάστοτε περίπτωση.

Ουσιαστικά, όταν μιλάμε για αξίες που διέπουν τις επιχειρηματικές ενέργειες, εννοούμε τις διάφορες κουλτούρες που αναπτύσσονται στον επιχειρησιακό χώρο, όχι μόνο από τους διοικούντες της επιχείρησης, αλλά και από τις κατώτερες ιεραρχικά τάξεις. Και αφού ο κάθε άνθρωπος διαμορφώνει προσωπική κουλτούρα, η κουλτούρα – αξίες της επιχείρησης αποτελούν ένα συνδυασμό όλων των επιμέρους αξιών. Οι αξίες – κουλτούρες που αναφέρονται παρακάτω αποτελούν μια απόπειρα ομαδοποίησης διαφόρων ειδών κουλτούρας που διέπουν τις επιχειρηματικές ενέργειες. Μάλιστα παρουσιάζονται ως ένα βαθμό απλουστευμένες αφού η διαμόρφωση καθώς και η ανάπτυξη μιας κουλτούρας δεν είναι στοιχεία που μπορούν να αναλυθούν με μεγάλη σιγουριά. Κι αυτό γιατί η κουλτούρα των ανθρώπων και, συνεπώς, των επιχειρήσεων είναι τελείως υποκειμενική και μεταβαλλόμενη. Οι σημαντικότερες αξίες που παρατηρούνται μέσα στον επιχειρησιακό χώρο είναι: η αξία του εκσυγχρονισμού της επιχείρησης, η αξία της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού, η αξία της συνεργασίας με εξωτερικούς φορείς, η αξία της καλής σχέσης και του καλού κλίματος με τους εργαζομένους, η αξία της πρόληψης καθώς και της μελέτης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που μεταβάλλεται.

Βέβαια όλες οι διαφορετικές στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις αποτελούν δείγμα κουλτούρας και αξιών των επιχειρήσεων. Θα ήταν, λοιπόν, λάθος να μην αναφερθούν οι αξίες που διέπουν τις συγκεκριμένες στρατηγικές. Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις δεν προσδιορίζονται από μία αξία. Η όλη συμπεριφορά των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον τρόπο και την ένταση με τα οποία συνδυάζει η επιχείρηση τις αξίες της κάθε φορά. Γι' αυτό το λόγο υποστηρίζεται ότι οι αξίες – κουλτούρες των επιχειρήσεων σπάνια είναι σταθερές. Συνεχώς αλλάζουν μεταβάλλονται και προσαρμόζονται στις αλλαγές και στις ανάγκες του περιβάλλοντος.

1. ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΜΟΣ

Στην εποχή μας, όταν ακούμε τη φράση "αλλαγές του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων" το μυαλό μας πηγαίνει κατ' ευθείαν στις τεχνολογικές αλλαγές. Η τεχνολογία είναι το πλέον μεταβαλλόμενο στοιχείο του κόσμου μας καθώς και το πιο ασταθές. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον είναι αδιάκοπες και συνεχείς. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας γίνεται με ρυθμό πολλαπλάσιο σε σύγκριση με προηγούμενες εποχές. Όλα τα στοιχεία του κόσμου μας επηρεάζονται από τις αλλαγές αυτές. Δεν είναι δυνατό, λοιπόν, οι επιχειρήσεις να μένουν ασταθείς στις μεταβολές αυτές. Κι αυτό γιατί οι τεχνολογικές ανακαλύψεις και εφαρμογές καλύπτουν όλους τους τομείς των επιχειρήσεων και επηρεάζουν, άμεσα ή έμμεσα τη λειτουργία τους. Επίσης, η σωστή προσαρμογή των επιχειρήσεων στις τεχνολογικές εξελίξεις εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την επιβίωσή τους, αφού είδαμε παραπάνω τι συνέπειες μπορεί να έχει στην επιχείρηση η απουσία της προσαρμογής. Η προσαρμογή των επιχειρήσεων στις τεχνολογικές αλλαγές και εξελίξεις αποτελεί το λεγόμενο εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων.

Με τη λέξη εκσυγχρονισμός εννοούμε την εναρμόνιση της συγκρότησης και της δράσης της επιχείρησης με τα πορίσματα και τα επιτεύγματα της σύγχρονης επιστήμης και τεχνολογίας, με την επιδίωξη της βελτίωσης της αποδοτικότητάς της και την τάση της αριστοποίησης. Αποτελεί συνάρτηση του χρόνου, του τόπου και των χρηματοπιστωτικών μέσων που διατίθενται. Έχει μορφή τακτική (επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ό,τι νεότερο και προσφορότερο) ή περιοδική (επιχειρήσεις που κάποια στιγμή αντιλαμβάνονται ότι οφείλουν να εναρμονιστούν με την πρόοδο γιατί αλλιώς είναι καταδικασμένες).

Συγκεκριμένα ο εκσυγχρονισμός απαιτεί: α) μελέτη της παρούσας κατάστασης, β) επισήμανση των τομέων που τείνει να εφαρμοστεί, γ) επιλογή μέσων και τρόπων πραγματοποίησης, δ) σχεδιασμό εφαρμογής, ε) εξεύρεση κεφαλαίων, στ) διενέργεια επενδύσεων, ζ) παρακολούθηση εφαρμογής και η) κριτική αποτελεσμάτων. Σ' αυτό το σημείο πρέπει να γίνουν δύο παρατηρήσεις αρκετά χρήσιμες.

Κατ' αρχάς, όταν μιλάμε για τεχνολογία, εννοούμε όχι μόνο τις νέες ανακαλύψεις, τη βελτίωση των μηχανημάτων καθώς και τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές (Η/Υ). Ο όρος τεχνολογία όπως ενδιαφέρει την επιχείρηση αναφέρεται εκτός των άλλων, στις πρώτες ύλες, στις τηλεπικοινωνίες, στα μέσα μεταφοράς, στον εξοπλισμό των γραφείων και στα κτίρια των επιχειρήσεων. Ο εκσυγχρονισμός επομένως, των επιχειρήσεων έγκειται στη βελτίωση όλων αυτών των στοιχείων σε άμεση σχέση με τα τεχνολογικά δεδομένα που συνεχώς αναδημιουργούνται ¹.

Μια δεύτερη παρατήρηση που είναι χρήσιμο να γίνει, είναι ο λόγος για τον οποίο μελετάμε τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων ως κουλτούρα η οποία βοηθάει την προσαρμογή τους στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η προσαρμογή των επιχειρήσεων στις τεχνολογικές αλλαγές, δηλαδή ο εκσυγχρονισμός τους, δε γίνεται άμεσα. Δεν γίνεται απευθείας χωρίς καμία περαιτέρω ενέργεια, αλλά ως αποτέλεσμα των αλλαγών. Η επιχείρηση οφείλει να έχει την κουλτούρα του εκσυγχρονισμού ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται με τρόπο ευνοϊκό γι' αυτήν στην εκάστοτε τεχνολογική εξέλιξη. Χωρίς τη συγκεκριμένη κουλτούρα, η διαδικασία του εκσυγχρονισμού είτε απουσιάζει, είτε ακολουθεί λανθασμένο δρόμο και αποτυγχάνει.

Οι σύγχρονες εξελίξεις σε τεχνολογίες παραγωγής, στην πληροφορική και τις τηλεπικοινωνίες και στην ανάπτυξη νέων υλικών και αγαθών δημιουργούν έντονες πιέσεις εκσυγχρονισμού, ιδιαίτερα για επιχειρήσεις που επιθυμούν να ανταγωνιστούν τη διεθνή αγορά. Οι επιχειρήσεις αυτές οφείλουν να ενημερώνονται συνεχώς για αυτές τις εξελίξεις και να τις αξιολογούν ανάλογα με τους στόχους και τις ανάγκες τους. Έπειτα, οφείλουν να κάνουν σωστή επιλογή της τεχνολογίας που θα τους αποφέρει τα μεγαλύτερα οφέλη, καθώς και να την προσαρμόσουν ή να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της επιχείρησης². Συγκεκριμένα, οι εξελίξεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους³.

Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία μπορεί να αποτελέσει απειλή για μία επιχείρηση εάν αυτή δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Για παράδειγμα, η ελβετική ωρολογοποιία τη δεκαετία του '80 κινδύνευσε να χάσει την ηγεσία της παγκόσμιας αγοράς καθώς δεν αντελήφθη αρκετά γρήγορα τις επιπτώσεις που θα είχε η ανάπτυξη της τεχνολογίας quartz, την οποία παρουσίασαν για πρώτη φορά Ελβετοί επιστήμονες. Τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας αντελήφθησαν έγκαιρα οι ανταγωνιστές από την Ιαπωνία και το Hong-Kong και κυριάρχησαν στην αγορά του φθηνού ρολογιού⁴.

Αναλυτικότερα:

1. Στον τομέα των ηλεκτρονικών υπολογιστών, όπου η εξέλιξη είναι μεγαλύτερη από πουθενά, η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών κρίνεται απαραίτητη για την επιχείρηση. Η επιχείρηση οφείλει να έχει την κουλτούρα να αξιολογήσει τα προγράμματα που είναι περισσότερο συμβατά με τη λειτουργία και τη δράση της και όχι μόνο να τα εγκαταστήσει, αλλά και να τα οργανώσει με τέτοιο τρόπο ώστε να αποδώσουν τα μέγιστα.

Καταρχάς, ο εκσυγχρονισμός των ηλεκτρονικών υπολογιστών σημαίνει χρήση των μηχανημάτων τελευταίας τεχνολογίας. Αυτό σημαίνει τακτική αλλαγή του Η/Υ, αφού τουλάχιστον κάθε δύο χρόνια βελτιώνονται. Παράλληλα με την εξέλιξη των Η/Υ, βαδίζουν και τα διάφορα προγράμματα που χρησιμοποιούνται στους Η/Υ από τις επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να εκσυγχρονίζει τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιεί. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορεί να εκμεταλλεύεται τυχόν υπηρεσίες, που μια προηγούμενη τεχνολογία δεν μπορούσε να προσφέρει.

Στο σημείο αυτό, είναι χρήσιμο να αναφερθεί η συμβολή του Internet στις επιχειρήσεις. Οι υπηρεσίες του Internet αναπτύσσονται και εξελίσσονται συνεχώς. Οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να αξιοποιούν τις υπηρεσίες του διαδικτύου για δύο λόγους: πρώτον, για να ενημερώνονται για τις εξελίξεις ανά τον κόσμο και δεύτερον γιατί το Internet αποτελεί πλέον μία από τις μεγαλύτερες αγορές παγκοσμίως. Σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν "σελίδα" στο Internet απ' όπου και πωλούν τα προϊόντα τους. Τρανταχτό παράδειγμα η Geffen Records η οποία από τότε που χρησιμοποίησε τις υπηρεσίες του Internet και πρόσφερε πολλές υπηρεσίες μέσω αυτού στο καταναλωτικό κοινό, κατάφερε να ανταγωνιστεί τις μεγαλύτερες δισκογραφικές εταιρείες.

Τέλος, με τη χρήση Η/Υ μπορεί μια επιχείρηση να εκσυγχρονίσει την παραγωγή της και αυτό γιατί βρισκόμαστε στην εποχή του αυτοματισμού της παραγωγής με τη βοήθεια συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης και ειδικού λογισμικού τα οποία ελέγχονται από Η/Υ. Η χρήση αυτών των στοιχείων δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να συντονίζει το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό της παραγωγής καθώς και να διαγνώσκει τυχόν προβλήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της παραγωγής καθώς και την εξάλειψη των ανθρωπίνων λαθών.

Βέβαια, απαραίτητη προϋπόθεση για την εγκατάσταση τέτοιας τεχνολογίας, είναι η αποτελεσματική διασύνδεση και οργάνωση όλων των συστημάτων, πράγμα που επιφέρει αλλαγές στο σχεδιασμό εργασίας και προϊόντος καθώς και μεταβολή των οργανωτικών και διοικητικών δομών. Για την αποφυγή των προβλημάτων που συνδέονται με τον τρόπο οργάνωσης της νέας τεχνολογίας απαραίτητη είναι η λήψη κάποιων μέτρων, όπως η υιοθέτηση των ευέλικτων συστημάτων βιομηχανίας (FMS) και του συστήματος ολοκληρωτικά αυτοματοποιημένης κατασκευής (CIU) καθώς και η συγκρότηση μιας ομάδας που θα μελετήσει τυχόν δυσκολίες στα συστήματα, έτσι ώστε να αποφεύγονται ανωμαλίες στη λειτουργία τους⁵.

2. Στον τομέα των μηχανημάτων και των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση τα πράγματα σχεδόν συμπίπτουν. Η επιχείρηση οφείλει να εντάξει στη λειτουργία της τα μηχανήματα παραγωγής καινούριας τεχνολογίας για να βρίσκεται τουλάχιστον στο ίδιο επίπεδο παραγωγής με τους ανταγωνιστές της. Βέβαια, πρέπει να τα προσαρμόσει στο χώρο και στις ανάγκες της επιχείρησης, γεγονός που προϋποθέτει την καλλιέργεια της ιδιαίτερης κουλτούρας. Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση αποτελούν βασικό στοιχείο της παραγωγής της και επηρεάζουν πολλά στοιχεία της (ταχύτητα παραγωγής / πρότυπα προϊόντος). Η χρήση μιας πρώτης ύλης καινούριας τεχνολογίας οδηγεί στη βελτίωση της παραγωγής. Όμως η τυφλή εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας σπάνια οδηγεί σε καλά αποτελέσματα. Απαιτείται λοιπόν, η αξιολόγηση καθώς και η προσαρμογή της στην επιχείρηση⁶.

3. Βασικό στοιχείο της τεχνολογίας είναι ο τομέας των τηλεπικοινωνιών, ο οποίος συνεχώς εξελίσσεται. Η υποχρέωση της επιχείρησης είναι να εντάξει στις δραστηριότητές της τις νέες τεχνολογίες των τηλεπικοινωνιών. Αυτό αποτυπώνεται στη χρήση εξελιγμένων μέσων, όπως η κινητή τηλεφωνία, γεγονός που βοηθάει στην άμεση πληροφόρηση και επικοινωνία των στελεχών της επιχείρησης ανά πάσα στιγμή.

Η χρήση του Internet και των e-mail ενισχύει τις επιχειρήσεις που τα χρησιμοποιούν αποτελεσματικά για τις δραστηριότητές τους. Οι on-line συζητήσεις των στελεχών της επιχείρησης δίνουν μια νέα προοπτική στη λήψη των αποφάσεων. Οδηγούν στην ελαχιστοποίηση της καθυστέρησης καθώς και στην βελτίωση των παρεχομένων πληροφοριών. Η επιχείρηση πρέπει να μη φοβάται τη νέα τεχνολογία αλλά να την αξιοποιεί για το καλύτερο όλων⁷.

4. Στοιχείο της τεχνολογίας είναι και τα μέσα μεταφοράς. Τα μέσα μεταφοράς στις μέρες μας εξελίσσονται και η προοπτική περαιτέρω εξέλιξης είναι πολύ πιθανή. Η χρήση των βελτιωμένων μέσων μεταφοράς των προϊόντων αλλά και των στελεχών της επιχείρησης, ενισχύει σημαντικά την επιχείρηση και μειώνει τους χρόνους καθυστέρησης. Στον τομέα αυτό, οι κίνδυνοι χρήσης της τεχνολογίας είναι ελάχιστοι. Οι επιχειρήσεις μπορούν άφοβα να μεταφέρουν τα προϊόντα τους με αεροπλάνα ή με φορτηγά, ενώ μπορούν και οι ίδιοι να μετακινούνται με εξελιγμένα μέσα, όπως είναι τα ελικόπτερα, αυτοκίνητα κτλ.. Το μόνο σημείο που οφείλουν να προσέξουν οι επιχειρήσεις είναι τις συμφέρει να αλλάξουν τα μεταφορικά μέσα που χρησιμοποιούν ή μήπως η καινούρια τεχνολογία τους επιφέρει επιπλέον κόστος χωρίς να τους παρέχει αντίστοιχα οφέλη⁸.

5. Τέλος, η εξέλιξη της τεχνολογίας επηρεάζει και τα πάγια ενεργητικά της επιχείρησης, δηλαδή τα κτίρια και τους χώρους των γραφείων της επιχείρησης, καθώς και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται μέσα σ' αυτόν. Ο εκσυγχρονισμός μπορεί να γίνει με τη διαμόρφωση των χώρων της επιχείρησης από πλευράς κατασκευαστικής αλλά και εμφανισιακής. Αυτό σημαίνει ειδική θερμομόνωση και ηχομόνωση, παράθυρα ασφαλείας ή αντιηλιακά (φυμέ) υαλοπετάσματα, κινητούς τοίχους, διαμόρφωση χώρων υποδοχής. Ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει την κουλτούρα να επιτύχει μεγάλη λειτουργικότητα και ταυτόχρονα ευελιξία των εσωτερικών χώρων έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να τους αναπροσαρμόζει. Επίσης, οι χώροι εργασίας δύνανται να εκσυγχρονιστούν με τη χρήση νέου εξοπλισμού (μοντέρνα γραφεία, ανατομικά καθίσματα, Η/Υ, τηλέφωνα – ενδοεπικοινωνία, κλιματισμός, θέρμανση) καθώς και ειδικών χώρων αναψυχής των εργαζομένων, κάτι που βελτιώνει όχι μόνο τις συνθήκες εργασίας αλλά και την εικόνα της επιχείρησης προς τους εξωτερικούς παράγοντες του περιβάλλοντός της.

Εν κατακλείδι θα ήταν χρήσιμο να σταθούμε σε τρία σημεία:

1. Ο εκσυγχρονισμός των επιχειρήσεων και η αποδοτική χρήση της νέας τεχνολογίας έχει ευεργετικές επιδράσεις όχι μόνο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις αλλά και για την οικονομία εν γένει. Σύμφωνα με στοιχεία ερευνών, χάρη στη χρήση της τεχνολογίας η παγκόσμια παραγωγή έχει υπερτετραπλασιαστεί τα τελευταία 20 χρόνια⁹.
2. Είναι δύσκολο και δαπανηρό για μία επιχείρηση να προσπαθεί να αναπροσαρμόσει τη λειτουργία της στην κάθε τεχνολογική αλλαγή. Κατά συνέπεια, δημιουργείται προβληματισμός εάν τα οφέλη που θα μπορεί να περιμένει η επιχείρηση από την προσαρμογή στις νέες συνθήκες θα είναι τόσα ώστε να την αποζημιώσουν για την προσπάθεια και το κόστος της προσαρμογής, αφού μάλιστα υπάρχει τόση αβεβαιότητα για το πόσο θα ισχύουν ακόμη τα εν λόγω οφέλη και πόσο σύντομα θα ξαναχρησιαστεί να επαναπροσαρμόσει τις δραστηριότητές της¹⁰.
3. Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από το πλήθος των βασικότερων νέων τεχνολογιών που ανακαλύπτονται. Το να διοικήσει όμως η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης τη μετάβαση σε μία νέα τεχνολογία είναι ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιβίωσή της. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν με κύρια βάση την προηγούμενη τεχνολογία, ξαφνικά θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Απλά η εξασφάλιση της νέας τεχνολογίας εξασφαλίζει την επιβίωση της επιχείρησης σε ένα πιο μακροχρόνιο πεδίο¹¹.

Βέβαια, η χρήση της νέας τεχνολογίας δεν μπορεί να γίνει αυθαίρετα. Χρειάζεται η προσαρμογή της στα δεδομένα της επιχείρησης. Παρατηρούμε, έτσι, σε πολλές επιχειρήσεις την ύπαρξη ερευνητικών εγκαταστάσεων οι οποίες απασχολούν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και την ανακάλυψη νέων μεθόδων παραγωγής¹². Και βέβαια ο πιο σημαντικός τρόπος εξασφάλισης της ευνοϊκής λειτουργίας της νέας τεχνολογίας μέσα στην επιχείρηση είναι η επιμόρφωση του ανθρωπίνου δυναμικού από την ίδια την επιχείρηση, αξία η οποία αναφέρεται στο επόμενο κεφάλαιο.

2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Μέσα στο χώρο της επιχείρησης τίποτε δε μένει σταθερό και ιδιαίτερα οι γνώσεις και οι ανακαλύψεις που συνεχώς βγαίνουν στην επιφάνεια. Όπως είδαμε και στην προηγούμενη ενότητα, οι τεχνολογικές ανακαλύψεις, ειδικά τα τελευταία χρόνια, είναι συνεχείς και ολοένα αυξανόμενες. Το γεγονός αυτό, παρέχει στην επιχείρηση μια πλειάδα γνώσεων και νέων πληροφοριών που πρέπει να αναλύσει και να αξιοποιήσει. Όμως για να καταφέρει να επιτύχει αυτό το στόχο της, η επιχείρηση δεν αρκεί απλά να χρησιμοποιήσει τη νέα τεχνολογία, αλλά είναι απαραίτητο να μάθει να τη χειρίζεται με τρόπο αποτελεσματικό. Γι' αυτό το λόγο είναι αναγκαίο ο επιχειρηματίας να έχει την κουλτούρα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και να ξέρει να την εφαρμόζει σωστά στην επιχείρησή του. Μάλιστα οφείλει να έχει την κουλτούρα να κατανοεί τις ανάγκες της επιχείρησης και να αναγνωρίζει τους τομείς όπου χρειάζεται επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στις μέρες μας είναι αναπόφευκτη η ευθύνη των διοικούντων μιας επιχείρησης για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Η δημόσια εκπαίδευση αφορά την προπαρασκευή του ατόμου σαν πολίτη και όχι σαν εργαζόμενο. Το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού, του εισερχόμενου κάθε χρόνο στην εργασία, χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για την εκτέλεση οποιουδήποτε έργου. Η ευθύνη αυτή για εκπαίδευση, δηλαδή για νέες γνώσεις και ικανότητες, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο και γίνεται παραδεκτό πως αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο και τελικά ωφελεί την επιχείρηση¹³.

Στην έννοια της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις, εμπεριέχεται η οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες ή βελτιώνουν τις ήδη υπάρχουσες για έναν ορισμένο σκοπό. Σκοπός της εκπαίδευσης αυτής είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, γεγονός που σημαίνει απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητας στη λύση προβλημάτων, που στη συνέχεια οφείλουν να τα χρησιμοποιήσουν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση¹⁴.

Η εκπαίδευση βέβαια αυτή διαφέρει κατά βάση από την συνηθισμένη παιδεία που προσφέρουν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αφού έχει περισσότερο ωφελιμιστικό σκοπό. Αποτελεί, όμως, παρανόηση το να σκέπτεται κανείς την εκπαίδευση μόνο σαν να γίνεται με βάση επίσημα προγράμματα.

Σχεδόν το καθετί που συμβαίνει στον εργαζόμενο μετά την ανάληψη της εργασίας του σε μια επιχείρηση αποτελεί μια εκπαιδευτική εμπειρία, δηλαδή ο εργαζόμενος μαθαίνει σε μία νέα κατάσταση τι περιμένουν από αυτόν, από τις εμπειρίες που αποκτά¹⁵. Το στοιχείο αυτό βέβαια, δεν αποτελεί κομμάτι της κουλτούρας της εκπαίδευσης που οφείλουν να αναπτύσσουν οι διοικούντες μιας επιχείρησης. Το κατά πόσον ο κάθε εργαζόμενος απορροφά γνώσεις και ικανότητες από τις εμπειρίες του, είναι θέμα προσωπικής κουλτούρας και ικανότητας. Η επιχείρηση πρέπει να παράσχει γνώσεις στους εργαζόμενους για θέματα που δεν τους προσφέρει η εμπειρία τους.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων από μία επιχείρηση μπορεί να γίνει με πολλές μεθόδους και να έχει πολλές μορφές ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης. Η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου είναι απόρροια της αξιολόγησης των δυνατοτήτων και των αναγκών της επιχείρησης και έχει άμεση σχέση με την κουλτούρα των διοικούντων.

Αναλυτικότερα¹⁶:

1. Οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν όλο τους το ανθρώπινο δυναμικό ανά περιόδους, από τους εργάτες μέχρι τους διευθυντές και τα στελέχη τους, είτε αυτοί είναι νεοπροσληφθέντες, ή είναι πιο έμπειροι στο χώρο.

Στην περίπτωση των νεοπροσληφθέντων, η εκπαίδευση έχει ως στόχο την απόκτηση της ειδικότητας που απαιτεί η θέση εργασίας που πρόκειται να καταλάβουν οι υπάλληλοι αυτοί, καθώς και την προσαρμογή τους στο περιβάλλον της εργασίας.

Στην άλλη περίπτωση στόχος της εκπαίδευσης είναι η εξειδίκευση στη χρήση νέων μηχανημάτων, μεθόδων, εργαλείων, συστημάτων.

Τέλος, στην περίπτωση εκπαίδευσης των διευθυντών, το περιεχόμενο είναι συνήθως ο χειρισμός του ανθρωπίνου παράγοντα και της συμπεριφοράς, πέρα από τις αναγκαίες, για τη θέση, γνώσεις.

2. Ανάλογα με τις ανάγκες της, η επιχείρηση αποφασίζει εάν η διδασκαλία θα γίνει από έναν έμπειρο εργαζόμενο, από έναν προϊστάμενο, ή από ειδικό εκπαιδευτή, καθώς και αν θα γίνει ομαδικά ή ατομικά.

3. Επίσης, στην ευθύνη των διοικούντων περιλαμβάνεται και ο τόπος επιμόρφωσης του ανθρωπίνου δυναμικού. Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης γίνεται κατά την εργασία εφαρμόζοντας τις μεθόδους TWI (Training Within Industry) ή LBD (learning By Doing). Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης μέσα στο χώρο της εργασίας βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπεται έτσι στον εκπαιδευόμενο να μάθει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, όπου αποκτά επιπλέον την εμπειρία του επιτεύγματος. Βέβαια, συνήθως παρατηρείται αποδιοργάνωση λόγω των θορύβων και των ενοχλήσεων μέσα στο χώρο εργασίας. Γι' αυτό πολλές επιχειρήσεις αποφασίζουν να μετεκπαιδεύσουν το προσωπικό τους έξω από το χώρο εργασίας είτε με διαλέξεις, με συσκέψεις ή με μελέτη περιπτώσεων, ακόμα και με υπόδυση ρόλων. Παρέχεται τοιούτο τρόπος μια πιο συγκροτημένη επιμόρφωση, που υστερεί όμως, στο γεγονός ότι δεν έχει άμεση πρακτική λειτουργία.

4. Αρμοδιότητα των διοικούντων είναι και η επιλογή του χρόνου και του ωραρίου των διδασκαλιών των εργαζομένων. Η εκπαίδευση μπορεί να είναι από ολιγόωρη έως πολυετής, συνεχής ή διακεκομμένη. Επίσης, η διδασκαλία, μπορεί να γίνει τα βράδια στους χώρους της επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει την κουλτούρα να καταλαβαίνει τι είναι καλύτερο για την επιχείρηση.

5. Μια από τις πολλές ευθύνες του διευθυντή προσωπικού, είναι ο προγραμματισμός κι ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να υπάρχει ιδιαίτερη ξεχωριστή υπηρεσία εκπαίδευσης. Η υπηρεσία αυτή ασχολείται με τον καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση, τη σύνταξη προγραμμάτων, τη συλλογή του εκπαιδευτικού υλικού, το συντονισμό της μαθητείας καθώς και την αξιολόγηση του αποτελέσματος. Με λίγα λόγια, εποπτεύουν την όλη διαδικασία με τρόπο αποτελεσματικό.

Οι μέθοδοι διδασκαλίας που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιμορφώσει το εργατικό της δυναμικό, εξαρτώνται όχι μόνο από τις δυνατότητές της, αλλά και από το περιεχόμενο της διδασκαλίας. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που μια επιχείρηση εφαρμόζει στο ανθρωπινό δυναμικό, αφορούν κατά βάση τις νέες τεχνικές και τεχνολογίες που η επιχείρηση σκοπεύει να χειριστεί¹⁷. Είναι αναγκαίο, επομένως, να διδάξει το προσωπικό της έτσι ώστε να μπορέσει να προσαρμοστεί αρμονικά στις αλλαγές.

Η εκπαίδευση μπορεί να έχει ως αντικείμενο τις απαιτούμενες δεξιότητες για κάθε εργασία. Το εργατικό δυναμικό πρέπει να καθοδηγείται και να πληροφορείται για κάθε πρόοδο, καθώς και για τις δεξιότητες (skills) που πρέπει να έχει ή να βελτιώσει. Βασικός τομέας στον οποίο η επιχείρηση οφείλει να εκπαιδεύσει το προσωπικό της είναι ο τομέας της ασφάλειας. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει ενημέρωση, εξάσκηση αυτοπροστασίας, εξάσκηση πρώτων βοηθειών κ.λπ.

Τέλος δεν πρέπει να παραλείπεται, η περίπτωση της επιμόρφωσης λόγω ιεραρχικής εξέλιξης. Μια προαγωγή αυτόματα σημαίνει αύξηση ευθυνών και υποχρεώσεων. Για να ανταπεξέλθει ο υπάλληλος οφείλει να έχει τις απαραίτητες γνώσεις, οι οποίες στην προηγούμενη θέση δεν κρίνονταν αναγκαίες. Δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε τις περιπτώσεις των επιχειρήσεων, ιδίως στις υπανάπτυκτες περιοχές, που αναλαμβάνουν την βασική εκπαίδευση που ορισμένοι εργαζόμενοι τους, δεν έχουν ολοκληρώσει¹⁸.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων στην επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκειά της. Βέβαια, τη διαδικασία αυτή μπορούμε να την μελετήσουμε από δύο οπτικές: από τη πλευρά των εργαζομένων και από την πλευρά της επιχείρησης, αφού και οι δύο επωφελούνται από το γεγονός αυτό¹⁹.

Η επιχείρηση με την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού καταφέρνει να το εφοδιάσει με γνώσεις, χάρη στις οποίες μπορεί να έχει καλύτερο αποτέλεσμα. Και το καλύτερο αποτέλεσμα για την επιχείρηση είναι η αύξηση της αποδοτικότητας. Έτσι οι εργαζόμενοι εκτελούν το έργο το οποίο τους έχει ανατεθεί σε λιγότερο χρόνο και με χρήση λιγότερων αγαθών²⁰. Αλλά το σημαντικότερο είναι ότι η ποιότητα της εργασίας τους, δηλαδή η ποιότητα του προϊόντος της εργασίας τους, είναι σαφώς βελτιωμένη, γεγονός ευνοϊκό τόσο για την επιχείρηση καθαυτή όσο και για την ανάπτυξη της φήμης της επιχείρησης. Αυτό το τελευταίο, είναι πολύ σημαντικό ιδιαίτερα στις μέρες μας, όπου η εικόνα της επιχείρησης καθώς και η ποιότητα των προϊόντων της ή των υπηρεσιών της, αποτελούν βασικούς παράγοντες οικονομικής ανάπτυξης. Οι άνθρωποι μέσα στα πλαίσια ενός αδυσώπητου ανταγωνισμού και μιας ολοένα αυξανόμενης αποπροσωποποίησης των σχέσεων εκτιμούν δίχως άλλο, σωστές, γρήγορες, ποιοτικές και βέβαια, σύγχρονες υπηρεσίες από τις επιχειρήσεις.

Το βασικότερο όφελος της επιχείρησης όμως, από την εκπαίδευση των εργαζομένων της, είναι η δυνατότητα του εκσυγχρονισμού. Όταν η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας επιφέρει σε άλλες επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν την κουλτούρα της εκπαίδευσης προβλήματα συντονισμού και αφομοίωσης, η δυνατότητα εκπαίδευσης στην επιχείρηση "λύνει τα χέρια της" και την προσαρμόζει στις ανάγκες και τους στόχους της. Επίσης, είναι λάθος να μην αναφέρουμε την επίδραση της επιμόρφωσης του προσωπικού στη λύση κάποιων λειτουργικών προβλημάτων (π.χ. ατυχήματα, αποχωρήσεις), στη εκπλήρωση αναγκών του προσωπικού καθώς και στην ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους εργαζόμενους.

Όσον αφορά την οπτική των "εκπαιδευόμενων", δηλαδή του ανθρωπίνου δυναμικού που επιμορφώνεται, τα οφέλη είναι πολλά και σημαντικότερα. Κατ' αρχάς, η εκπαίδευση τους παρέχει ευκαιρίες για αύξηση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους, για διεύρυνση της προσωπικότητάς τους καθώς και της προσωπικής κουλτούρας τους. Η εκπαίδευση συντελεί και στο εξής σπουδαίο: υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι εφικτό να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό.

Μάλιστα, το γεγονός ότι η διοίκηση επενδύει σ' αυτήν την εκπαίδευση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, παρέχει στους εργαζόμενους ένα επιπλέον αίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχείρησης. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που προβαίνουν σε τεχνολογικές αλλαγές και σε αλλαγές σχετικών μεθόδων, οπότε και παρατηρείται αντίδραση των εργαζομένων, εξαιτίας του φόβου τους ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες υποχρεώσεις της εργασίας τους, όπως δημιουργούνται. Επίσης, οι εργαζόμενοι με την εκπαίδευση μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας καθώς και τη δυνατότητα να αυξήσουν τα κέρδη τους. Ενισχύουν τη σιγουριά στην εργασία τους και αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις ιεραρχικά ανώτερες²¹.

Βέβαια, τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν εφαρμόζονται πάντοτε χωρίς να παρουσιάσουν κάποιες δυσκολίες. Συχνά, πολλοί από τους εργαζόμενους δυσανασχετούν με την ιδέα της επιμόρφωσής τους από την επιχείρηση. Τα αίτια είναι λίγο-πολύ αντιληπτά σε όλους. Έχουν τελειώσει τις σπουδές τους εδώ και πολλά χρόνια και νιώθουν ότι αποδίδουν καλά στη δουλειά τους. Επίσης, δεν επιθυμούν να θυσιάσουν ούτε ελάχιστο από τον ελεύθερο χρόνο τους για να έρθουν στην επιχείρηση να διδαχτούν. Και εδώ είναι το πιο σημαντικό έργο που έχει να κάνει η επιχείρηση.

Η επιχείρηση, λοιπόν, πρέπει να έχει την κουλτούρα, όχι μόνο να μετεκπαιδεύσει το ανθρώπινο δυναμικό της, αλλά και να το κάνει χωρίς να προκαλέσει δυσαρέσκεια στους χώρους της. Είναι, επομένως, απαραίτητο να παράσχει κάποια κίνητρα στους εργαζόμενους. Αυτά τα κίνητρα μπορεί να είναι εσωτερικά ή εξωτερικά. Με τα εσωτερικά κίνητρα η επιχείρηση καταφέρνει να υποκινήσει τους εργαζόμενους να επιμορφωθούν με στόχο την ανάπτυξη των προσωπικών τους γνώσεων και ικανοτήτων. Πείθει δηλαδή τους εργαζόμενους για την αξία της εκπαίδευσης και προσπαθεί να αποτρέψει οποιαδήποτε δυσανασχέτηση. Με τα εξωτερικά κίνητρα, η επιχείρηση στοχεύει σε μια επιτυχημένη διεξαγωγή των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων προς τους εργαζόμενους. Περιλαμβάνουν από επιβραβεύσεις και χρηματικά βραβεία για τους καλύτερους ως και τιμωρία ή απομάκρυνση γι' αυτούς που δεν συμμορφώνονται.

Τέλος είναι απαραίτητο και παράλληλα πολύ χρήσιμο να γίνουν σ' αυτό το σημείο κάποιες τελευταίες επισημάνσεις:

α) Απαιτείται ένας σωστός καθορισμός των εκπαιδευτικών προβλημάτων, γιατί αλλιώς είναι δυνατόν μια επιχείρηση να ξοδέψει πολλά χρήματα χωρίς αποτέλεσμα. Αυτό γίνεται συχνά, όταν κάποιος διοικών αποφασίζει την εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης απλά γιατί και οι άλλες επιχειρήσεις κάνουν κάτι παρόμοιο. Μπορεί μάλιστα γι' αυτό το σκοπό να αυξήσει τα έξοδά του, αγοράζοντας στην ουσία άχρηστο υλικό. Τα προγράμματα εκπαίδευσης πρέπει να εφαρμόζονται μόνο όταν γίνεται αισθητό πως μπορούν να συντελέσουν στη λύση ειδικών λειτουργικών προβλημάτων της επιχείρησης. Γι' αυτό, χρειάζεται μια εξονυχιστική ανάλυση της επιχείρησης, ανθρώπων, καθηκόντων, τεχνολογικών συνθηκών για να διαπιστωθούν τα είδη των δυσκολιών που μπορούν να υποβοηθηθούν με την εκπαίδευση και κατόπιν να παρθεί λογική απόφαση για το είδος των εκπαιδευτικών ενεργειών.

Φυσικά θα πρέπει να τονιστεί πως η εκπαίδευση δεν είναι πανάκεια. Π.χ. μια χαμηλή απόδοση μπορεί να διορθωθεί με μια καλύτερη εκπαίδευση σε ικανότητες. Μπορεί όμως το πρόβλημα να μην οφείλεται σε ελλιπή εκπαίδευση, αλλά σε ακατάλληλο υλικό κι εξοπλισμό. Ίσως, ακόμη να φταίει και το χαμηλό επίπεδο αμοιβών που δεν προσελκύει καλούς υπαλλήλους. Είναι θέμα της επιχείρησης να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τις δυνατότητες που έχει στον τομέα της εκπαίδευσης των εργαζομένων ανάλογα με τις πραγματικές της ανάγκες.

β) Πέρα από την αξία της εκπαίδευσης είναι σημαντική και η αξία της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η επιχείρηση πρέπει να έχει την κουλτούρα όχι μόνο να εφαρμόζει τα προγράμματα αλλά και να τα κρίνει με αντικειμενικότητα και ρεαλισμό. Η αξιολόγηση, βέβαια, είναι πολύ δύσκολη και ακόμη πιο δύσκολο είναι να διακριθεί σε τι ακριβώς οφείλεται μια βελτίωση στην παραγωγή αφού παράλληλα επιδρούν κι άλλοι παράγοντες. Γι' αυτό το λόγο μερικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν την εξής μέθοδο: συγκρίνουν δύο ομάδες εκ των οποίων η μία υποβάλλεται σε εκπαίδευση ενώ η άλλη όχι, μέθοδος η οποία είναι πολύ δύσκολη στην εφαρμογή της.

γ) Από την παραπάνω ανάλυση διαπιστώνουμε πως η αξία της εκπαίδευσης κρίνεται αναγκαία, αλλά δεν παρατηρείται σε όλες τις επιχειρήσεις. Είναι αποκλειστικά θέμα της κουλτούρας που έχει ο επιχειρηματίας. Πρέπει να μπορεί να αξιολογήσει το ανθρώπινο δυναμικό του και ανάλογα να εφαρμόσει τη μέθοδο που αρμόζει στην κάθε περίπτωση και στο κάθε μέλος της επιχείρησης. Έπειτα, πρέπει να κάνει τη αξιολόγηση των μεθόδων που ακολούθησε. Τέλος, ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει την κουλτούρα να αντιμετωπίσει τον κάθε εργαζόμενο ως ξεχωριστή οντότητα και να αξιοποιεί τις ικανότητές του. Αυτό σημαίνει ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων.

Απόδειξη της μεγάλης αξίας που δίνεται στην μετεκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί το γεγονός ότι στις προηγμένες χώρες δαπανώνται τεράστια ποσά από τις επιχειρήσεις για την εκπαίδευση, οι οποίες έρχονται τρίτες κατά σειρά ως παράγοντας εκπαιδευτικός, μετά τη δημόσια και τη στρατιωτική εκπαίδευση²².

3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ^{23,24}

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που συντελεί στην προσαρμογή των επιχειρήσεων σε κάθε αλλαγή του περιβάλλοντος που παρουσιάζεται, αλλά και που αποτελεί ένδειξη κουλτούρας αυτών, είναι η δημιουργία και διατήρηση ενός καλού κλίματος εργασίας και επικοινωνίας μέσα στους κόλπους των επιχειρήσεων. Είναι κοινά αποδεκτό πως για να μπορέσει μια επιχείρηση να επιβιώσει και να καταξιωθεί στο χώρο δράσης της, θα πρέπει πρώτα απ' όλα να κατορθώσει την εσωτερική της συνοχή και συνεργασία ώστε το έργο της να διεκπεραιώνεται γρηγορότερα και με μεγαλύτερη επιτυχία. Πώς όμως μπορεί μια επιχείρηση να φτάσει στο επίπεδο να ξεπεράσει τα προβλήματα που της παρουσιάζονται αξιοποιώντας το πνεύμα αρμονικότητας και συνοχής ανάμεσα στους εργαζομένους της;

Το ερώτημα αυτό φαίνεται να προβληματίζει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις καθώς η απάντησή του δεν είναι και τόσο απλή. Πρέπει όμως να σημειωθεί πως δεν είναι και αδύνατη, αρκεί η επιχείρηση να εφαρμόσει τους προτεινόμενους τρόπους που είναι αποδεδειγμένο πως θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Τώρα όμως έρχεται στο προσκήνιο κι ένα δεύτερο ερώτημα παραπλήσιο του πρώτου, ευκολότερου στην απάντηση αλλά δυσκολότερου στην εφαρμογή. Και το ερώτημα είναι, ποιοι είναι αυτοί οι τρόποι που χρησιμοποιώντας τους η επιχείρηση θα κατορθώσει να προσφέρει στους εργαζόμενούς της το κατάλληλο επιχειρησιακό και εργασιακό κλίμα;

Αυτό που πρωταρχικά θα πρέπει να επιτύχει μια επιχείρηση για να μπορεί να παρακάμπτει τις δυσκολίες που παρουσιάζονται είναι να εξασφαλίσει καλές σχέσεις τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση. Εξάλλου καλές σχέσεις σημαίνει και ευνοϊκό κλίμα. Οι καλές σχέσεις επιτυγχάνονται κυρίως με τη συχνή και αδιάκοπη επικοινωνία των διοικούντων με τους διοικουμένους, με τις ευνοϊκές και αναμενόμενες συνθήκες εργασίας αλλά και με τις ανάλογες παροχές των επιχειρήσεων προς τους εργαζόμενους, όχι μόνο σε επίπεδο οικονομικό, μέσω των μισθών και της περίθαλψης αλλά και σε επίπεδο κοινωνικό, μέσω της διοργάνωσης διαφόρων εκδηλώσεων ψυχαγωγίας, που οδηγούν σε αύξηση της παραγωγικότητας καθώς επίσης συντελούν στην ανάδειξη της κουλτούρας που διαθέτει η επιχείρηση και οι φορείς της.

Ξεκινώντας με την επικοινωνία που απαιτείται μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης για να μπορέσει αυτή να σταθεί επιτυχώς στο επιχειρησιακό στερέωμα πρέπει να αναφέρουμε ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς αυτήν, αφού η επικοινωνία είναι που δένει τα μέρη που την απαρτίζουν και επιβάλλει στους εργαζόμενους να ενεργούν. Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα πιο ουσιώδη συστατικά των καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση, έλλειψή της δε οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Η επικοινωνία βρίσκεται στην καρδιά της οργάνωσης και είναι το κυριότερο εργαλείο του διοικούντος, καθώς το έργο αποτελείται βασικά από προφορική αλλά και γραπτή επικοινωνία.

Οι λειτουργίες που καλείται να υπηρετήσει η επικοινωνία είναι η μεταφορά πληροφοριών και γνώσεων από άτομο σε άτομο για την επίτευξη συνεργατικής ενέργειας, η υποκίνηση και κατεύθυνση των ανθρώπων να κάνουν κάτι, η συμβολή στη διαμόρφωση στάσεων και πίστew με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς, ο προσανατολισμός των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον που είναι απαραίτητος για την κατάλληλη τοποθέτησή τους και την απόκτηση σωστής προοπτικής και τέλος, η συμβολή της σε βοηθητικές λειτουργίες όπως είναι η ψυχαγωγία και η τήρηση των κοινωνικών σχέσεων, μεταξύ των ανθρώπινων όντων. Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις και φανερώνει στοιχείο ελλείψεως κουλτούρας.

Αποτέλεσμα λοιπόν της μη καλής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους. Χρειάζεται έτσι η καλλιέργεια της επιχειρησιακής κουλτούρας αλλά και οι επαγγελματικές γνώσεις για μια καλύτερη συνεργασία. Μ' αυτήν επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας και κοινωνική συμβίωση, αρμονία, αλλά επίσης άμβλυνση των αντιθέσεων μεταξύ ατόμων και επιχειρήσεων, μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία, ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών κ.λπ.

Είναι σκόπιμο ακόμη να αναφέρουμε πως σαν επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση ή στην οικονομική μονάδα δε θεωρείται μόνο η επικοινωνία που αφορά την εκτέλεση των εργασιών ή καθηκόντων. Ο κάθε άνθρωπος είναι μία ξεχωριστή προσωπικότητα και ταυτόχρονα, παραμένει στην επιχείρηση ένας φορέας θέσης εργασίας κι ένα ανεξάρτητο άτομο. Γι' αυτό η επικοινωνία δεν πρέπει να περιορίζεται στη μονόπλευρη θεώρηση που αποτελεί η εργασιακή επικοινωνία, αλλά εκτός απ' αυτή πρέπει να περιλαμβάνει όλο το πλέγμα των διανθρώπινων σχέσεων. Διαπιστώνουμε λοιπόν πως και σ' αυτό το σημείο η επίτευξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας φανερώνει εκτός των άλλων, στοιχείο της κουλτούρας που διαθέτει η επιχείρηση και που επηρεάζει άμεσα τις διοικητικές και οργανωτικές αποφάσεις της. Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερη έννοιά της είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Εντούτοις, πολλοί υποστηρίζουν ότι εκτός από το συντονισμό, η επικοινωνία έχει κι άλλους σκοπούς, όπως την σύνδεση ή εναρμόνιση, τη δημιουργία καλού κλίματος εργασίας, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργατικότητας, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση και την ικανοποίηση από την εργασία.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα για το σκοπό της επικοινωνίας (στην ευρεία της έννοια):

1. Είναι ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων. Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται, χωρίς να δημιουργούνται κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.

2. Ευνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλαδή θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού προγράμματος συνεργασίας, τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης βάσει της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία σαν το ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέει την οργάνωση, να εξασφαλίζει τη κατανόηση των εργαζομένων κι την επίτευξη των σκοπών της. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ αυτών και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό να υποστηρίξουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης. Τέλος σκοπός της επικοινωνίας στη στενή της έννοια, δηλαδή σκοπός μεμονωμένων διαδικασιών επικοινωνίας, είναι η πληροφόρηση, η παρακίνηση αλλά και ο καθορισμός και η επιβολή εντολών.

Πέρα από την επικοινωνία, ένας άλλος παράγοντας που συντελεί στη διαμόρφωση και διατήρηση των καλών σχέσεων μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης και κατά συνέπεια στη διαμόρφωση και διατήρηση ενός καλού κλίματος και επιπέδου εργασίας, είναι οι όσο το δυνατόν καλύτερες συνθήκες εργασίας που παρέχονται στους εργαζομένους. Η εργατική ζωή του ανθρώπου καλύπτει το ήμισυ της ενσυνείδητης ζωής του γι' αυτό οπωσδήποτε η ποιότητα της εργασιακής ζωής παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην γενικότερη ζωή του. Σαν ποιότητα της εργασιακής ζωής θεωρείται το σύνολο των ικανοποιήσεων, που απολαμβάνει ο άνθρωπος κατά το χρόνο και στο χώρο της εργασίας του. Οι ικανοποιήσεις (ή οι δυσaréσκειες) αυτές, προέρχονται, τόσο από τις φυσικές συνθήκες εργασίας, δηλαδή την ασφάλεια και την υγεία, όσο ακόμη και από τις ψυχολογικές συνθήκες της εργασίας του, αλλά ακόμη και από τις οικονομικές απολαβές του. Και σ' αυτή την περίπτωση το πώς θα χειριστεί η κάθε επιχείρηση το θέμα της διαμόρφωσης ανάλογων συνθηκών εργασίας είναι θέμα κουλτούρας και επιχειρησιακής και πνευματικής καλλιέργειας.

Όσον αφορά τις φυσικές συνθήκες εργασίας, δηλαδή την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές οργανωμένες προσπάθειες τόσο για την ανύψωση του επιπέδου ασφάλειας και προστασίας των εργαζομένων όσο και του επιπέδου κάλυψης των αναγκών υγείας.

Έτσι, ενώ στην αρχή του 19^{ου} αιώνα τα εργατικά ατυχήματα ήταν ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της βιομηχανίας, από το 1912 και μετά, που ξεκίνησαν οι οργανωμένες προσπάθειες, τα ποσοστά αυτά των ατυχημάτων όλο και μειώνονται. Πρέπει να αναφέρουμε πως οι προσπάθειες αυτές ξεκίνησαν από μια μικρή ομάδα υπό την αιγίδα του Αμερικανικού Ινστιτούτου Σιδήρου και Χάλυβα, που κατέστρωσαν σχέδια για γενική καταπολέμηση των εργασιακών ατυχημάτων.

Επίσης δημιουργήθηκε και στην Αμερική το Εθνικό Συμβούλιο Βιομηχανικής Ασφάλειας, το οποίο κατέληξε σε τόπο συγκέντρωσης όλων των πληροφοριών σχετικά με την ασφάλεια. Είναι ένα ίδρυμα περαιτέρω προαγωγής της τεχνολογίας και της εκπαίδευσης. Εκτός βέβαια από τα συστήματα ασφάλειας, οι επιχειρήσεις έχουν διεξάγει προγράμματα και για την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και παρακολούθηση των εργαζομένων, με βάση το ισχύον υγειονομικό σύστημα της χώρας στην οποία ανήκει η επιχείρηση.

Πέρα από τη βελτίωση των φυσικών συνθηκών εργασίας θα πρέπει να επέλθουν μεταβολές και στις συνθήκες περιβάλλοντος της εργασίας. Δηλαδή πρέπει να συντρέχουν και οι ακόλουθοι σημαντικοί παράγοντες:

1. Επαρκής χώρος για την εκτέλεση της εργασίας, κυρίως σωματικής αλλά και πνευματικής,
2. Κατάλληλος φωτισμός, ανάλογα με την εκτελούμενη εργασία,
3. Επαρκής θέρμανση κατά τους χειμερινούς μήνες,
4. Αποφυγή ή περιορισμός της υγρασίας που δεν πρέπει να ξεπερνά το 60% το πολύ στους χώρους εργασίας,
5. Επαρκής εξαερισμός και ανανέωση του αέρα,
6. Κλιματισμός για την αποφυγή της ζέστης του καλοκαιριού που παραλύει τους εργαζομένους,
7. Κατάλληλος χρωματισμός του περιβάλλοντος χώρου,
8. Καταπολέμηση των κάθε είδους κακοσμιών,
9. Απορρόφηση της σκόνης στους χώρους εργασίας,

10. Εξάλλειψη ή περιορισμός των ενοχλητικών θορύβων που καταπονούν νευρικά και ψυχικά τους εργαζομένους και
11. Χρησιμοποίηση εργονομικών επίπλων.

Εφόσον όλοι αυτοί οι παράγοντες συνυπάρχουν σε μια επιχείρηση, τότε αυτή έχει κατορθώσει σε μεγάλο βαθμό να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας και κατά συνέπεια το επικρατόν κλίμα στην επιχείρηση.

Άλλοι παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από την επιχείρηση ώστε αυτή να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας είναι η καταπολέμηση της μονοτονίας, για παράδειγμα, με διαλλείματα ή ακόμα και με πιο πρακτικές μεθόδους προσέγγισης, όπως η κυκλοφορία ειδικού εντύπου της επιχείρησης στο οποίο αναφέρονται όλες οι τιμητικές εκδηλώσεις για εργαζομένους και όλα τα κοινωνικά γεγονότα που αφορούν τη ζωή τους, η οργάνωση ειδικών τελετών προς τιμήν αυτών που αποχωρούν από την εργασία λόγω ηλικίας και η συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων στα όργανα λήψης αποφάσεων.

Αν όλα αυτά τα στοιχεία συνδυαστούν αρμονικά, τότε σχηματίζουν ένα άριστο περιβάλλον εργασίας, προϊόν διοικητικής σκέψης και επιχειρησιακής κουλτούρας των δημιουργών του και μελών της επιχείρησης. Μέσα από όλα αυτά όμως, θα ήταν λάθος αν δεν προσθέταμε και το κατάλληλο ωράριο εργασίας, που δεν θα πρέπει να ξεπερνάει το 8ωρο ημερησίως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι αποδοτικοί και να μην αγγίζουν σε καμία περίπτωση τα όρια της εξάντλησης.

Ολοκληρώνοντας τον τομέα που αναφερόταν στις ιδανικές συνθήκες εργασίας, περνάμε στον τομέα των παροχών των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους. Αυτό που αμέσως σκεφτόμαστε όταν ακούμε τον όρο «παροχές», είναι οι αμοιβές των εργαζομένων εκφρασμένες σε χρήμα. Το πώς όμως θα χειριστεί η κάθε επιχείρηση την παροχή αμοιβών προς τους εργαζομένους της, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την πορεία της επιχείρησης, καθώς οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι δεν είναι αποδοτικοί.

Επιπλέον, το πώς θα κατανεμηθούν οι αμοιβές στους εργαζόμενους είναι θέμα πολιτικής που προκύπτει από την κουλτούρα που διαθέτει η επιχείρηση. Για παράδειγμα η Marks & Spencer εφαρμόζει πρωτοποριακή προσέγγιση στη διοίκηση του προσωπικού. Προσφέρει στο προσωπικό παροχές και μισθούς που είναι αρκετά πάνω από το μέσο όρο της αγοράς.

Επίσης υπάρχει εσωτερικό σύστημα παραγωγής. Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την υψηλή παραγωγικότητα και την αφομοίωση των εργαζομένων της. Το συγκεκριμένο όμως παράδειγμα έχει να κάνει με την συμπεριφορά μιας μόνο επιχείρησης στο θέμα των παροχών. Για να προσεγγίσουμε και να επεξεργαστούμε το θέμα πιο σφαιρικά θα πρέπει να αναφέρουμε ποια είναι τα κυριότερα συστήματα αμοιβής που χρησιμοποιούν οι διάφορες επιχειρήσεις και κατά πόσο αποδοτικά είναι αυτά.

Έτσι λοιπόν έχουμε:

- 1)** Αμοιβή με βάση τη χρονική διάρκεια της εργασίας. Είναι το πιο απλό και το πιο πλατιά εφαρμοζόμενο σύστημα. Πλεονεκτήματά του είναι ότι δεν εξαντλεί τον εργαζόμενο και ότι αυτός έχει ένα σταθερό εισόδημα. Έχει όμως το μεγάλο μειονέκτημα ότι εξομοιώνει όλους τους εργαζομένους, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους και δεν συμβάλλει στην άμιλλα μεταξύ των εργαζομένων για βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.
- 2)** Αμοιβή σύμφωνα με την απόδοση όπου και όταν μπορεί να εφαρμοστεί. Αυτή επιτρέπει στον εργαζόμενο να πραγματοποιεί μεγαλύτερο εισόδημα αλλά εγκυμονεί τον κίνδυνο αφενός της μεγάλης καταπόνησης στην προσπάθειά του για την αύξηση της απόδοσής του και αφετέρου της υποβάθμισης της ποιότητας της εργασίας και της παραγωγής.
- 3)** Αμοιβή με βραβείο ή δώρο (bonus). Στο σύστημα αυτό καθορίζεται μια κανονική βασική αμοιβή που δίνεται σε όλους τους εργαζομένους για τις ίδιες ώρες παροχής εργασίας και συμπληρωματικά προσφέρεται ένα χρηματικό βραβείο σε εκείνους που διακρίνονται είτε για υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας τους είτε για καλύτερη ποιότητα εργασίας είτε για εξοικονόμηση υλικών κ.λπ. Το σύστημα μπορεί να είναι είτε ομαδικό είτε ατομικό. Θεωρείται επιτυχημένο γιατί συνδυάζει τα πλεονεκτήματα των δύο άλλων, αποφεύγει τα μειονεκτήματά τους και επιβραβεύει αυτούς που αποδίδουν περισσότερο.
- 4)** Συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Στην περίπτωση αυτή εφαρμόζεται σαν βασικό σύστημα η χρονική αμοιβή και ορίζεται ένα ποσοστό από τα καθαρά κέρδη της εταιρείας που είναι ευθέως ανάλογο με το ύψος των ετήσιων κερδών και διανέμεται στο προσωπικό, ή ορίζεται ένα σταθερό γνωστό ποσοστό στα καθαρά κέρδη που διανέμεται στο προσωπικό, είτε χορηγείται στο προσωπικό κάθε χρόνο ένας αριθμός μετοχών της Α.Ε. που τους δίνει το δικαίωμα συμμετοχής στα κέρδη με τη λήψη των ετήσιων μερισμάτων και στο κεφάλαιο.

Εφόσον, λοιπόν, οι επιχειρήσεις γνωρίζουν τα συστήματα αυτά αμοιβής καλούνται να επιλέξουν εκείνο ή το συνδυασμό εκείνων που θα είναι και ο ευνοϊκότερος ώστε να επιτύχουν τη βελτίωση των σχέσεων των εργαζομένων και γενικότερα ευνοϊκότερο επιχειρησιακό κλίμα.

Εκτός από τις καταβαλλόμενες άμεσες αμοιβές στο προσωπικό ενδέχεται η πολιτική αμοιβών του προσωπικού της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει και ορισμένες άμεσες ή έμμεσες παροχές προς αυτό, που προσφέρονται εθελοντικά από την επιχείρηση, σε ένδειξη καλής διάθεσης απέναντί του και ως κίνητρο για την παρότρυνσή του. Τέτοιες παροχές ενδεικτικά είναι: 1) η πρόσθετη ομαδική ασφάλιση του προσωπικού σε ιδιωτική ασφαλιστική εταιρεία, 2) η χορήγηση από την επιχείρηση στους εργαζομένους μακροπρόθεσμων άτοκων δανείων για την απόκτηση κατοικίας, 3) η λειτουργία εστιατορίου για το προσωπικό με πολύ χαμηλές τιμές, 4) η οργάνωση οικογενειακών ψυχαγωγικών συγκεντρώσεων, με διανομή δώρων στα παιδιά των εργαζομένων, 5) η χορήγηση επιπλέον του νομίμου πρόσθετου "εφάπαξ" στους αποχωρούντες από την εργασία, 6) η οργάνωση δωρεάν εκδρομών, 7) η δωρεάν λειτουργία παιδικών κατασκηνώσεων κ.λπ.

Για το πώς θα μπορούσε μια επιχείρηση να βελτιώσει το κλίμα της εργασίας μπορεί να γράψει κανείς πολλά στοιχεία επιπλέον. Τα βασικότερα όμως από αυτά έχουν αναφερθεί παραπάνω και το κατά πόσο δημιουργικά θα αξιοποιηθούν αυτά από την επιχείρηση είναι καθαρά θέμα κουλτούρας, δημιουργικής σκέψης και λήψης τολμηρών αποφάσεων. Εξάλλου ακόμα και μέρος αυτών να διαθέτει μια επιχείρηση, είναι βέβαιο πως θα μπορούσε να αντεπεξέλθει δυναμικά στις οποιεσδήποτε αλλαγές του περιβάλλοντος παρουσιαστούν.

4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Όπως έγινε αντιληπτό στο προηγούμενο κεφάλαιο, η ανάπτυξη καλών σχέσεων των διοικούντων με τους εργαζόμενους μέσα σε μια επιχείρηση είναι θέμα μεγίστης σημασίας. Όμως, για να μπορέσει να αναπτυχθεί μια επιχείρηση δεν αρκεί η συνεργασία και το καλό κλίμα. Είναι απαραίτητες και οι καλές σχέσεις με τις ομάδες κοινού που αναπτύσσονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι ομάδες κοινού που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης είναι το εμπορικό κοινό (το οποίο περιλαμβάνει τους προμηθευτές, τους λιανεμπόρους και τους χονδρεμπόρους, τους συνεταίρους και τους πελάτες) το ευρύ κοινό (κοινή γνώμη, ΜΜΕ, κράτος) το κοινό εξωτερικού (τράπεζες)²⁵. Ο επιχειρηματίας για να μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να κινείται ευέλικτα και ταχύτατα, είναι καλό να αναπτύσσει στενές σχέσεις με τις ομάδες κοινού και να προωθεί ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Αυτό ισχύει γιατί ο ανταγωνισμός έχει ενταθεί σε τέτοιο βαθμό που η αξιοπιστία μιας επιχείρησης εκτιμάται όσο τίποτε άλλο²⁶.

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δεν στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την αποδοτικότητα της παραγωγής της αλλά και στη συνεργασία με τους προμηθευτές, τα κανάλια διανομής και τους καταναλωτές. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα αξίας και συντονίζει τις δικές της δραστηριότητες μ' εκείνες των ομάδων κοινού²⁷. Χωρίς την άμεση συνεργασία και τις καλές σχέσεις με τις ομάδες αυτές, η επιχείρηση δύσκολα μπορεί να επιβιώσει αφού συναντά σε κάθε της βήμα ποικίλες δυσχέρειες και αντιδράσεις.

Η εταιρεία Marks & Spencer (M&S) ιδρύθηκε το 1884 στην Αγγλία και από τότε μέχρι το 1926 απέκτησε παραρτήματα σε όλες τις μεγάλες πόλεις της χώρας. Η M&S καλύπτει πλήθος αναγκών, καθώς ο κύκλος εργασιών της εκτείνεται από τον κλάδο της ένδυσης μέχρι τον κλάδο των τροφίμων.

Ο εμπορικός κόσμος παραδέχεται τη δύναμη της εταιρείας, η οποία θεωρείται σήμερα ως μία από τις πλέον κερδοφόρες επιχειρήσεις παγκοσμίως. Παρόλη την παντοδυναμία της η M&S δεν διαθέτει ούτε δικά της εργοστάσια, ούτε ειδικό προϋπολογισμό για έρευνα και ανάπτυξη, και το κυριότερο: δεν χρησιμοποιεί τη διαφήμιση για την προώθηση των προϊόντων της. Ένας σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη της M&S είναι ασφαλώς η στενή συνεργασία με τους προμηθευτές της. Η φιλοσοφία της επιχείρησης περιλαμβάνει την παροχή κινήτρων προς τους προμηθευτές της για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, κάτι από το οποίο ωφελείται πολλαπλώς και η ίδια. Η συνεργασία και η ανταλλαγή απόψεων στο θέμα που η κάθε πλευρά γνωρίζει καλύτερα κάνει δυνατή τη συντήρηση μιας τόσο μεγάλης αλυσίδας σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι προμηθευτές διαθέτουν ένα μεγάλο κομμάτι της παραγωγής τους στην M&S και, έχοντας σημαντικές οικονομίες κλίμακας, μπορούν να προσφέρουν τα προϊόντα τους στην M&S σε σαφώς χαμηλές τιμές.

Η κουλτούρα της εταιρείας στοχεύει στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίας εκτίμησης με τους προμηθευτές της, που αποτελούν τα ισχυρότερα θεμέλια, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη δημοσίων σχέσεων και τη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας. Συνολικά εκτιμάται ότι οι προμηθευτές της M&S απασχολούν 80.000 εργαζομένους ενώ ολόκληρη η βρετανική κλωστοϋφαντουργία στηρίζεται στην M&S²⁸.

Στα προγράμματα που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις στην Ιαπωνία, οι σχέσεις με τους προμηθευτές έχουν κακές και καλές μέρες. Όταν έλθουν οι κακές μέρες οι εταιρείες διατηρούν τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές έστω κι αν αυτοί έχουν παράλογες απαιτήσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την ικανότητα της εταιρείας να ανταγωνιστεί στις εγχώριες και διεθνείς αγορές²⁹. Η σχέση αυτή με τους προμηθευτές αποτελεί θεμέλιο για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Γι' αυτό είναι απαραίτητη η υγιής συνεργασία μεταξύ των δύο αυτών ομάδων κοινού, η οποία θα πρέπει να στηρίζεται στην καλή θέληση, στην αξιοπιστία και από την οποία θα πρέπει να ωφελούνται και τα δύο μέρη. Η υγιής συνεργασία εξασφαλίζεται μέσω της επικοινωνίας. Η επικοινωνία έχει στόχο την ενημέρωση των προμηθευτών για τα νέα προϊόντα, τις ιδιαιτερότητες καθώς και τα προβλήματα της επιχείρησης. Συγχρόνως, η επιχείρηση οφείλει να είναι συνεπής ως προς τις υποχρεώσεις της απέναντι στους προμηθευτές της έτσι ώστε να τροφοδοτείται συνεχώς η καλή πίστη μεταξύ των δύο ομάδων συμφερόντων³⁰.

Η Levi Strauss είναι μια επιχείρηση παγκοσμίου φήμης με πωλήσεις (το 1992) 6 δισ. δολ. Οι προμηθευτές δεν επιλέγονται πλέον βάση ετήσιων συμβολαίων και μειοδοτικών διαγωνισμών, αλλά επιδιώκονται βαθύτερες και μακροχρόνιες σχέσεις με λιγότερους προμηθευτές³¹. Η σχέση που έχει αναπτύξει με τους λιανεμπόρους και τα καταστήματα που πωλούν αποκλειστικά ενδύματα Levi's είναι πολύ σημαντική³³.

Η General Motors βρέθηκε σε δύσκολη θέση όταν το 1992 δε σεβάστηκε κάποιους όρους της συμφωνίας της με τους προμηθευτές της. Απειλήσε να τους αντικαταστήσει εάν δεν προέβαιναν σε μείωση των τιμών της τάξης του 10%. Η απόφαση αυτή μπορεί να φάνηκε σαν μια καλή ιδέα μείωσης του κόστους βραχυχρόνια, όμως οι μακροχρόνιες αρνητικές επιπτώσεις ήταν ακόμη πιο επαχθείς γι' αυτήν. Αποτέλεσμα της μονόπλευρης αυτής απόφασης ήταν η δημιουργία εχθρικού κλίματος μεταξύ των πολυάριθμων προμηθευτών και της ίδιας της εταιρείας.

Ως αντίποινα ανακοίνωσαν ότι θα σταματούσαν κάθε πρόγραμμα ανάπτυξης νέων εξαρτημάτων για την GM και την απείλησαν ότι θα διοχέτευαν τις καινοτομίες τους σε ανταγωνιστικές εταιρείες. Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος ήταν η στασιμότητα για λίγο καιρό της εταιρείας και η απώλεια σημαντικού μεριδίου αγοράς³².

Σε γενικές γραμμές η καλή συνεργασία με τους προμηθευτές επιτρέπει στην επιχείρηση να εξελίσσεται άφοβα έχοντας εμπιστοσύνη στους συνεργάτες της. Η επιχείρηση SCANIA είναι μια κερδοφόρος επιχείρηση που κατασκευάζει φορτηγά. Δραστηριοποιείται σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά, έχει καταφέρει να είναι η μόνη επιχείρηση του κλάδου στην Αγγλία, της οποίας το μερίδιο αγοράς αυξάνεται σταθερά τη τελευταία δεκαετία... Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα της SCANIA προήλθε μέσα από τη δημιουργία επικερδών συνεργασιών μεταξύ της κεντρικής μονάδας και των διανομέων³⁴.

Πολύ μεγάλης σημασίας για μία επιχείρηση, είναι οι σχέσεις με τους αντιπροσώπους της και αυτό διότι εξασφαλίζοντας την υποστήριξη και την αφοσίωσή τους θα μπορέσει να κυριαρχήσει στην αγορά. Η επιχείρηση πρέπει να έχει την κουλτούρα να διατηρεί καλές σχέσεις με τους λιανεμπόρους κι αυτό γιατί με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντός της. Οι λιανέμποροι έρχονται σε πιο άμεση επαφή με το περιβάλλον, με τους καταναλωτές και βιώνουν πρώτοι τις αλλαγές αυτές. Η συνεργασία τους, επομένως, είναι χρησιμότερη για την ενημέρωση της επιχείρησης. Επιπλέον, έτσι εξασφαλίζεται και η ενίσχυση του προϊόντος της επιχείρησης.

Βέβαια, η επιχείρηση και οι αντιπρόσωποί της συνδέονται λόγω του κοινού οικονομικού συμφέροντος που έχουν. Αυτό όμως δεν είναι αρκετό για να εξασφαλιστεί μια μόνιμη και σωστή συνεργασία. Απαιτείται ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων. Όμως, πριν τη συνεργασία, η επιχείρηση οφείλει να επιλέξει τους καταλληλότερους αντιπροσώπους της και να επικοινωνεί συνεχώς μαζί τους. Τέλος, είναι αναγκαία η πληροφόρηση των αντιπροσώπων για τα νέα προϊόντα και εάν αυτό χρειαστεί, η εκπαίδευσή τους πάνω στα νέα δεδομένα που τυχόν έχουν δημιουργηθεί.

Η υποστήριξη και η καλή θέληση των μετόχων μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντική, γεγονός το οποίο καθιστά τον προγραμματισμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών οικονομικών σχέσεων απαραίτητα. Οι καλές σχέσεις με τους φορείς συμφερόντων της επιχείρησης δημιουργούν ένα πολύ καλό κλίμα στην επιχείρηση.

Η εμπιστοσύνη και η αλληλοεκτίμηση μεταξύ της επιχείρησης και των μετόχων έχουν ως αποτέλεσμα την υποστήριξη και την αφοσίωση των τελευταίων στην επιχείρηση. Αυτό αποτελεί βασικό πλεονέκτημα αφού ακόμη και σε περιόδους ύφεσης, οι μέτοχοι στηρίζουν την επιχείρηση και δεν υπάρχει η απρόσωπη σχέση η οποία συνηθίζεται στην ανταγωνιστική αγορά.

Επίσης, οι μέτοχοι με την ιδιότητα των καταναλωτών (η οποία υπερισχύει σ' αυτές τις περιπτώσεις) μπορούν να δώσουν πληροφορίες για τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους, στοιχεία πολύ χρήσιμα για τη μελέτη και την έρευνα του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο 'ζει' η επιχείρηση. Έτσι είναι αναγκαία η επιχείρηση να έχει την κουλτούρα της συνεργασίας με αυτά τα μη ενεργά μέλη της, έτσι ώστε να μπορεί με ευκολία να κινηθεί και να προσαρμοστεί στις αλλαγές του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντός της. Η συνεργασία αυτή μπορεί να ενισχυθεί με τακτικές γενικές συνελεύσεις μετόχων, με επισκέψεις των μετόχων στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, με ετήσιες εκθέσεις των πεπραγμένων καθώς και με προσωπικές επιστολές προς αυτούς και με διάφορα ειδικά έντυπα³⁵.

Κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της Marks & Spencer παίζει η ξεκάθαρη εστίαση στον πελάτη. Η διατροφή και η ένδυση των μελών της οικογένειας της M&S καλύπτεται σε σημαντικό ποσοστό από τα δικά της προϊόντα³⁶. Η συνεργασία της επιχείρησης με τους εργαζομένους δεν έγκειται μονάχα στη σχέση εργοδότη – εργαζομένου. Η σχέση αυτή είναι και σχέση επιχείρησης – καταναλωτή.

Η επιχείρηση έχει ανάγκη όχι μόνο την απόκτηση καταναλωτών – πελατών, αλλά και τη διατήρηση στενότερων δεσμών μ' αυτούς³⁷. Όπως είδαμε και στην περίπτωση της M&S οι εργαζόμενοι καταναλωτές με την "εξουσία" που τους δίνεται να κρίνουν τα προϊόντα της επιχείρησης και να τα αξιολογούν, αναπτύσσουν μια διαφορετική σχέση μεταξύ αυτών και των εργοδοτών τους. Κάθε εβδομάδα τα ανώτερα στελέχη της M&S έχουν στη διάθεσή τους στατιστικά στοιχεία και αντίστοιχα σχόλια για τα προϊόντα που παράγει και προωθεί στην αγορά, από τους εργαζομένους, οι οποίοι τα καταναλώνουν³⁸. Με τον τρόπο αυτό οι καταναλωτές (στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση ως καταναλωτές και όχι ως εργατικό προσωπικό) συνεργάζονται με την επιχείρηση και ανάλογα τροποποιούν ή κατευθύνουν την παραγωγή. Η επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό να έχει την κουλτούρα να συνεργάζεται με τους καταναλωτές, να προσπαθεί να δέχεται τη βοήθειά τους.

Η συνεργασία αυτή είναι πολύ γόνιμη ειδικά σε περιπτώσεις μεταβολής των καταναλωτικών τάσεων καθώς και αποτελεί σημαντικό όπλο για τη διατήρηση καλής φήμης της επιχείρησης.

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή του κεφαλαίου αυτού, εκτός των ομάδων που σχετίζονται άμεσα με την επιχείρηση και τις δραστηριότητές της, υπάρχουν και οι ομάδες του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τις οποίες η επιχείρηση είναι χρήσιμο να διατηρεί καλές σχέσεις. Ένας φορέας των ομάδων αυτών είναι το κράτος. Το ότι η ζωή μιας επιχείρησης εξαρτάται σε καθημερινή βάση από τις αρχές, οι οποίες καθορίζουν τη γενικότερη πορεία που θα διαγράψει η επιχείρηση, είναι φανερό και αδιαμφισβήτητο.

Άρα μία από τις κύριες αξίες που πρέπει να έχει η επιχείρηση είναι οι καλές σχέσεις με τους κρατικούς φορείς. Η εξασφάλιση αρμονικής συνεργασίας μεταξύ της εταιρείας και του κράτους δημιουργεί και αναπτύσσει σχέσεις καλής θέλησης και εμπιστοσύνης. Η δημιουργία των σχέσεων αυτών περιλαμβάνει υψηλού επιπέδου διαπροσωπικές σχέσεις, προσωπικές γνωριμίες, δικτύωση της επιχείρησης στα ανώτερα κυβερνητικά κλιμάκια, τη γνωστοποίηση της σπουδαιότητας του ρόλου της επιχείρησης μέσα στα πλαίσια της τοπικής ή εθνικής ζωής κ.α. Η επιχείρηση με τη συνεργασία που έχει με τους κρατικούς φορείς μοναχά πλεονεκτήματα αποκομίζει. Μπορεί να προσαρμόζεται ευκολότερα στις αλλαγές του οικονομικού και νομοθετικού περιβάλλοντος, έχοντας την εύνοια και την αρωγή του κράτους, του φορέα δηλαδή που συνήθως προκαλεί τις αλλαγές αυτές.

Εάν η επιχείρηση θέλει να αναπτύξει καλές σχέσεις με το κράτος, καθώς και το να αποκτήσει την "εύνοιά" του, αποτελεί καθήκον γι' αυτήν να ενημερώνει τις αρχές σχετικά με την οποιαδήποτε συμβολή της στην πρόοδο του κοινωνικού συνόλου. Αυτό μπορεί να γίνει προσκαλώντας τους εκπροσώπους των αρμοδίων αρχών σε εκδηλώσεις οι οποίες συνδέονται με τα επιτεύγματα της επιχείρησης. Βέβαια, για τη δημιουργία των σχέσεων αυτών, απαγορεύονται οι τακτικές παρανόμων ελιγμών ή αθέμιτων, άμεσων ή έμμεσων δωροδοκιών³⁹. Αυτό προϋποθέτει να έχει αναπτύξει η επιχείρηση την αξία της νομιμότητας. Πέρα από τη χρησιμότητα της αξίας της νομιμότητας για την εθνική οικονομία, αφού εξαλείφεται έτσι το φαινόμενο της παραοικονομίας, η αξία αυτή ενισχύει το κύρος και τη φήμη της επιχείρησης.

Το νομικοπολιτικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται συχνά με τη διαμόρφωση του φορολογικού συστήματος καθώς και με τυχόν προσθήκες ή αφαιρέσεις ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας. Η επιχείρηση σε τέτοιες περιπτώσεις πρέπει να προσαρμόζει τις δραστηριότητές της. Η νομιμότητα σε συνδυασμό με την συνεργασία με τους κρατικούς φορείς είναι το μεγαλύτερο και σημαντικότερο όπλο για να το επιτύχει.

Ένας άλλος φορέας με τον οποίο η επιχείρηση είναι ωφέλιμο να αναπτύσσει καλές σχέσεις είναι ο τομέας των τραπεζών. Οι καλές σχέσεις με τις τράπεζες ενισχύουν την εμπιστοσύνη των τραπεζών για την επιχείρηση. Αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν να το επιτύχουν, ενημερώνοντας συνεχώς τις τράπεζες για τις δραστηριότητες και τα οικονομικά τους μεγέθη. Η συνεργασία επιχείρησης – τράπεζας διευκολύνει τη δανειοδότηση, μέσο αρκετά σημαντικό για την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντός της.

Πέρα από τους παραπάνω φορείς, η επιχείρηση εάν θέλει να αναπτύσσεται σε ένα καλό κλίμα συνεργασίας, οφείλει να έχει καλές σχέσεις με φορείς, οι οποίοι δεν σχετίζονται άμεσα με τις δραστηριότητές της. Αυτοί οι φορείς είναι η κοινή γνώμη και ο περίγυρος καθώς και τα ΜΜΕ (Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης).

Οι σχέσεις της εταιρείας TITAN A.E. με τους "γείτονες" (εννοώντας τις κοινότητες γύρω από το χώρο του εργοστασίου) είναι άψογες. Λόγω της υψηλής τεχνολογίας και των ειδικοτήτων που απασχολεί η επιχείρηση, παρέχουν επιστημονική και τεχνική κάλυψη των αναγκών των γύρω κοινοτήτων, καθώς και έχουν υψώσει λοφίσκους με δέντρα, έτσι ώστε να μη μεταφέρεται η σκόνη και ο θόρυβος που προκαλούνται από την παραγωγή τσιμέντου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι "γείτονες" να μιλούν με τα καλύτερα λόγια για την εταιρεία και να την ενισχύουν όποτε αυτό χρειαστεί.⁴⁰

Η κουλτούρα των επιχειρήσεων για ανάπτυξη της "κοινωνικής ευθύνης", ενισχύει τις άμυνές τους. Δημιουργώντας και αναπτύσσοντας καλές σχέσεις με τους "γείτονες" μπορούν και προσαρμόζονται πιο ομαλά στις διάφορες αλλαγές του περιβάλλοντος. Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης έγκειται στη συμμετοχή στη λύση προβλημάτων του κοινωνικού συνόλου.

Ο πρώην διευθυντής Δημοσίων Σχέσεων της εταιρείας ελαστικών Goodyear M. O' Reilly είχε δηλώσει: "Από δω και ύστερα, οι εταιρείες δεν θα κρίνονται μόνον από την ποιότητα των προϊόντων και τις εργασίες τους.

Για να θεωρείται απόλυτα επιτυχημένη μια εταιρεία, θα πρέπει πλέον να αποδεικνύει ότι εργάζεται και συμβάλλει συνεχώς στην κοινωνικοοικονομική πρόοδο και γενικότερα στη βελτίωση του περιβάλλοντος και της ζωής της κοινότητας που ζει, δρα και αναπτύσσεται". Η κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει εκτός των άλλων την ενασχόληση της επιχείρησης και με άλλους τομείς. Είναι αναγκαίο όμως η κουλτούρα της επιχείρησης να περιλαμβάνει αξίες όπως η προστασία του περιβάλλοντος, ο σεβασμός των καταναλωτών και των εργαζομένων, η λύση τοπικών προβλημάτων. Με την κουλτούρα αυτή η επιχείρηση κερδίζει το σεβασμό και την αναγνώριση των πολιτών καθώς και αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (φήμη) πολύ σημαντικό για την ανώδυνη προσαρμογή της στις διαμορφωμένες συνθήκες του περιβάλλοντος.⁴¹

Η εταιρεία Body Shop έχει δημιουργήσει μια πολύ ευνοϊκή εικόνα προς τους καταναλωτές. Αυτή συνδέεται με αξίες και όχι με διαφήμιση και προώθηση. Οι περισσότερες ανταγωνιστικές εταιρείες καλλυντικών χρησιμοποιούν έντονα τη διαφήμιση για να προωθήσουν τα προϊόντα τους και να τα συνδέσουν με την ομορφιά και τη νεότητα. Αντιθέτως, η εταιρεία BS προσπαθεί να προβάλει την εικόνα της στο κοινό, μέσα από διάφορες αξίες, όπως την κοινωνική υπευθυνότητα και την αγάπη προς το περιβάλλον. Έτσι, δεν πωλεί μόνο καλλυντικά, αλλά ταυτόχρονα προσπαθεί να αυξήσει την οικολογική συνείδηση των καταναλωτών και να προσεγγίσει άτομα και χαμηλότερων οικονομικών τάξεων. Αποφεύγει ως εταιρεία την απομίμηση προϊόντων και την καταστροφή του περιβάλλοντος. Τα προϊόντα της τονίζουν την καθαριότητα και την προστασία του δέρματος και όχι την ομορφιά και τη νεότητα όπως οι ανταγωνίστριες εταιρείες. Τα υλικά που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων είναι αγνά και φυσικά. Δίνει επίσης μεγάλη έμφαση στη συσκευασία των προϊόντων, η οποία τονίζει την απλότητα. Όλα αυτά διαχρονικά συνετέλεσαν στη δημιουργία μιας δυνατής εταιρικής ταυτότητας και στην επιτυχημένη πορεία της στην αγορά των καλλυντικών.⁴²

Μέχρι πριν λίγες δεκαετίες το φυσικό περιβάλλον απασχολούσε τους οικονομολόγους μόνο στο βαθμό που η καλή ή κακή ποσοτική και ποιοτική του κατάσταση επηρέαζε τις παραγωγικές δυνατότητες μιας περιοχής. Τώρα όμως, το φυσικό περιβάλλον απασχολεί έντονα όλους τους ανθρώπους από διαφορετική σκοπιά, γιατί διαπιστώνουμε ότι η ρύπανσή του και γενικότερα η αυξανόμενη καταστροφή του, έχουν σοβαρές επιπτώσεις στην ευημερία των ανθρώπων και όχι μόνο.⁴³

Η επιχείρηση πρέπει να έχει αναπτύξει την αξία της προστασίας του περιβάλλοντος, δηλαδή να έχει συνειδητοποιήσει τους κινδύνους, αλλά και να δρα για να τους καταπολεμήσει, στο ποσοστό βέβαια που της αντιστοιχεί.

Αυτό για δύο λόγους:

α) Καταρχάς, ο σημαντικότερος λόγος της προστασίας του περιβάλλοντος είναι η προσαρμογή της ίδιας της επιχείρησης στις αλλαγές του φυσικού περιβάλλοντος. Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, το φυσικό περιβάλλον αλλοιώνεται από στιγμή σε στιγμή. Η επιχείρηση εάν θέλει να "συνεργαστεί" μαζί του πρέπει να εναρμονίσει την παραγωγή της με το περιβάλλον. Με τον τρόπο αυτό θα μπορεί να αξιοποιεί τους φυσικούς πόρους και να βρίσκεται σε αρμονία με τη φύση.

β) Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί, σήμερα, τον τομέα με τη μεγαλύτερη κοινωνική ευθύνη από την πλευρά της επιχείρησης. Λόγω της επικινδυνότητας του ζητήματος, η επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει συγκεκριμένα μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος. Το γεγονός αυτό ανεβάζει το όνομα και το κύρος της επιχείρησης, πράγμα που της προσφέρει ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: την υποστήριξη των καταναλωτών. Γιατί είναι γνωστό πως οι καταναλωτές δεν επηρεάζονται μοναχά από τα οικονομικά και ποιοτικά στοιχεία του προϊόντος που καταναλώνουν αλλά και από την υπόσταση της επιχείρησης. Τα μέτρα που μπορεί να λάβει μια επιχείρηση για την προστασία του περιβάλλοντος είναι ειδική μέριμνα για τη μείωση της μόλυνσης από τυχόν λύματα, τοποθέτηση φίλτρων για τον καθαρισμό των αερίων, ανακύκλωση των άχρηστων υλικών.

Επίσης η επιχείρηση μπορεί να συνεργαστεί με την κοινότητα στο πλαίσιο της κοινωνικής της δραστηριότητας αναλαμβάνοντας δενδροφυτεύσεις, συνεργεία καθαριότητας και καλλωπισμού του περιβάλλοντος. Με την προστασία του περιβάλλοντος και την υποστήριξη των καταναλωτών η επιχείρηση κατορθώνει να προσαρμόζεται ομαλά στις αλλαγές τόσο του φυσικού περιβάλλοντος όσο και των αξιών των καταναλωτών. Βέβαια, δεν αρκεί η επιχείρηση να το κάνει μερικές φορές για τα μάτια του κόσμου. Πρέπει να έχει αναπτύξει την αξία αυτή και να το δείχνει συνεχώς και συνειδητά προς όφελος δικό της.

Στα πλαίσια της "κοινωνικότητας της επιχείρησης" είναι καλό να συνεργάζεται με την κοινότητα στην οποία ανήκει, για να αντιμετωπιστούν καθημερινά τοπικά προβλήματα, από τη φροντίδα ορισμένων ατόμων και τη βλάβη σε κάποιο σημείο έως την απόσβεση μιας πυρκαγιάς, τη βοήθεια σε περίπτωση σεισμού.⁴⁴

Για παράδειγμα η Canon κυκλοφόρησε συσκευές για τους τυφλούς που επιτρέπουν την ανάγνωση ενός βιβλίου, σε τιμή κόστους. Επίσης, η εταιρεία έχει αναλάβει στην Ιαπωνία να εκπαιδεύσει τους βιομηχανικούς πελάτες της χωρίς καμία αμοιβή. Αποτέλεσμα: Η μετοχή αυξάνει με ρυθμό 9% τα τελευταία χρόνια και στην Ιαπωνία θεωρείται ενεργό μέλος της κοινωνίας.⁴⁵

Ένας τελευταίος παράγοντας με τον οποίο η επιχείρηση είναι πολύ ωφέλιμο να συνεργάζεται αρμονικά είναι τα ΜΜΕ. Αναμφισβήτητα τα ΜΜΕ αποτελούν το πιο αποτελεσματικό μέσο επικοινωνίας με το ευρύ κοινό και παράλληλα το πιο αποτελεσματικό μέσο προώθησης των προϊόντων μιας επιχείρησης. Πράγμα που σημαίνει ότι είναι αναγκαία η αυξημένη δραστηριότητα μιας επιχείρησης για την ανάπτυξη και διατήρηση καλών σχέσεων με τα ΜΜΕ, οι οποίες οδηγούν σε μια σωστή και ευρεία δημοσιότητα. Αυτό προϋποθέτει ενημέρωση των ΜΜΕ, γνωριμίες και ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους εκπροσώπους των ΜΜΕ. Η καλή συνεργασία έχει ως αποτέλεσμα την υποστήριξη των ΜΜΕ, τα οποία αποτελούν το μεγαλύτερο μέσο επηρεασμού των καταναλωτών σήμερα. Η συνεργασία αυτή δίνει στην επιχείρηση μια ασφάλεια όσον αφορά τη φήμη της και την ομαλή προώθηση των προϊόντων της στο κοινό.

Γενικότερα, παρατηρούμε ότι, ειδικά τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην "κοινωνική εμφάνιση". Έχει αναπτυχθεί από πολλές επιχειρήσεις η αξία της συνεργασίας με όλους τους φορείς οι οποίοι σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό αποκτούν ένα πολύ ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: τη φήμη και την αξιοπιστία.

Με τα "αγαθά" αυτά η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόζεται σε οποιαδήποτε αλλαγή του περιβάλλοντος διατηρώντας την ανταγωνιστικότητά της. Οι ενέργειες όμως αυτές προϋποθέτουν η επιχείρηση να έχει αναπτύξει την εξής αξία: ότι δε λειτουργεί αυτόνομα και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες εσωτερικούς και εξωτερικούς, από τους οποίους πρέπει να επηρεάζεται και να επωφελείται. Αν το καταφέρει αυτό η επιχείρηση έχει ήδη αποκτήσει ένα μεγάλο ποσοστό προσαρμοστικότητας και ευελιξίας.

5. ΠΡΟΛΗΨΗ - ΕΡΕΥΝΑ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί πολλές φορές, το περιβάλλον της επιχείρησης, ιδίως το εξωτερικό, μεταβάλλεται με συνεχείς ρυθμούς. Η προσαρμογή των επιχειρήσεων σ' αυτές τις αλλαγές του περιβάλλοντος κρίνεται απαραίτητη για την επιβίωσή τους και την ανταγωνιστικότητά τους. Από την άλλη πλευρά ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων έχει ενταθεί, σε τέτοιο βαθμό ώστε οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν διαφορετικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τις άλλες.

Συγκεκριμένα, στα μέσα της δεκαετίας του '90 άρχισε να δίνεται μεγάλη έμφαση σε ένα καινούριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο οδήγησε στη στρατηγική της λεγόμενης "γρήγορης ανταπόκρισης" (JIT – Just In Time). Η ιδέα της συγκεκριμένης στρατηγικής βασίζεται στο γεγονός ότι αν υπάρχουν δύο ανταγωνιστές εκ των οποίων ο ένας μπορεί να παρακολουθεί τις τάσεις και εξελίξεις της αγοράς και να προσαρμόζεται σ' αυτές γρηγορότερα, μπορεί να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα κερδοφορίας. Έτσι, στη δεκαετία του '90, όποια επιχείρηση παράγει και παραδίδει τα προϊόντα της καθώς και εξυπηρετεί τους πελάτες της ταχύτερα και καλύτερα από τους ανταγωνιστές της, επιτυγχάνει μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.⁴⁶

Για την αντιμετώπιση αυτής της νέας τάξης πραγμάτων στον ανταγωνιστικό τομέα, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια κουλτούρα που να περιλαμβάνει την αξία της ετοιμότητας και της ευελιξίας της παραγωγής. Ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει την κουλτούρα όχι μόνο να καταγράφει τις πληροφορίες που δέχεται από το περιβάλλον, αλλά και να τις αξιοποιεί κατάλληλα. Επίσης, αν θέλει να αποκτήσει πιο σίγουρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να διακατέχεται από την αξία της πρόληψης.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να οργανώσει την επιχείρησή του με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να βρίσκεται σε ετοιμότητα ανά πάσα στιγμή. Η μέθοδος αυτή δίνει στην επιχείρηση το πλεονέκτημα να μπορεί να εκμεταλλεύεται άμεσα κάθε ευκαιρία που παρουσιάζεται στην αγορά και από την άλλη να προσαρμόζεται και να αντιμετωπίζει τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυτό βέβαια, προϋποθέτει και εκτεταμένη μελέτη και έρευνα του περιβάλλοντος.

Οι διοικούντες της επιχείρησης οφείλουν να δημιουργήσουν και να οργανώσουν τις μεθόδους παραγωγής με τρόπο τέτοιο ώστε να μπορούν, όσο πιο ανώδυνα γίνεται να προσαρμόζονται και να αλλάζουν, και όσο πιο γρήγορα να μπορούν να εξυπηρετούν τους καταναλωτές ανάλογα με τις ανάγκες τους.

Η υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής αξίας, προϋποθέτει για την επιχείρηση σωστή υποδομή. Αυτό σημαίνει γρήγορα και ευέλικτα τεχνολογικά συστήματα καθώς επίσης και εξειδικευμένο και παραγωγικό εργατικό δυναμικό, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ικανοποιεί γρήγορα και αποτελεσματικά τις οποιοσδήποτε ανάγκες των πελατών της.⁴⁷

Η επιχείρηση Pizza Hut, θέλοντας να ανταποκριθεί γρηγορότερα στις απαιτήσεις του πελάτη υπόσχεται να σερβίρει την πίτσα μέσα σε πέντε λεπτά εντός του καταστήματός της, διαφορετικά την προσφέρει δωρεάν. Φυσικά αυτό προϋποθέτει, ότι η Pizza Hut έχει όλες τις ικανότητες για καταγραφή των πελατών της και των απαιτήσεών τους, μπορώντας μέσα από συχνή πληροφόρηση να εντοπίζει τις αλλαγές των τάσεων και προτιμήσεων και να ανταποκρίνεται σ' αυτές γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές, διατηρώντας πάντα την υψηλή ποιότητα των υλικών της⁴⁸.

Η Panavox έχει αναπτύξει υπηρεσίες όπως είναι το πρότυπο τμήμα εξυπηρέτησεως συνδρομητών και επίλυσης των προβλημάτων τους με την ανοικτή γραμμή 1730. Επίσης, συνεργάζεται με την Express Service, 24 ώρες το 24ωρο, για άμεση αντικατάσταση της συσκευής του συνδρομητή σε περίπτωση βλάβης, αλλά και τη γενικότερη τεχνική υποστήριξή του σε οποιοδήποτε πρόβλημα αντιμετωπίσει, σε όλες τις βασικές αρτηρίες της χώρας⁴⁹. Οι δύο αυτές επιχειρήσεις ανέπτυξαν ένα πρόγραμμα ετοιμότητας σε οποιαδήποτε ανάγκη και απαίτηση των πελατών τους με αποτέλεσμα να αποκτήσουν για πολύ καιρό ένα στρατηγικότατο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως είπε και ο Benjamin Disraeli: "Το μυστικό της επιτυχίας είναι να είσαι προετοιμασμένος να αρπάξεις την ευκαιρία όταν αυτή εμφανιστεί"⁵⁰.

"Συνετών ανδρών είναι πριν γενέσθαι τα δυσχερή, προνοήσαι όπως μη γένηται" (=οι συνετοί άνδρες πρέπει, πριν γίνουν οι καταστάσεις δύσκολες, να προνοούν ώστε να μη γίνουν).⁵¹ Μπορεί το απόφθεγμα αυτό να διατυπώθηκε πριν χιλιάδες χρόνια, αλλά αντιπροσωπεύει σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη των επιχειρήσεων για πρόληψη των εξελίξεων. Η πρόληψη και η διορατικότητα αποτελούν μεγάλα εφόδια όχι μόνο για την αντιμετώπιση δυσκολιών αλλά και για την απόκτηση πλεονεκτημάτων στην αγορά.

Από τη μία πλευρά, η επιχείρηση μπορεί διαγνώσκοντας κάποιες βασικές απειλές που επηρεάζουν τις δραστηριότητές της, να αποφύγει δυσάρεστες συνέπειες που αυτές μπορεί να προκαλέσουν.

Από την άλλη πλευρά, η διορατικότητα και η πρόληψη των εξελίξεων μπορούν, εάν τα εκμεταλλευτεί σωστά η επιχείρηση, να της προσδώσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι απαραίτητο να έχει η επιχείρηση την αξία της πρόσληψης των γεγονότων η οποία είναι συνυφασμένη με την αξία της μελέτης και έρευνας του περιβάλλοντος. Η πρόληψη των εξελίξεων οδηγεί την επιχείρηση πάντοτε ένα βήμα μπροστά από τις ανταγωνίστριες και κατά κάποιον τρόπο η ίδια επιχείρηση διαμορφώνει τις αλλαγές και τις ακολουθεί.

Τρεις δεκαετίες νωρίτερα, ο Ted Turner, ιδρυτής του γνωστού καναλιού CNN, μπόρεσε, μαζί με τους συνεργάτες του, να προβλέψουν ότι οι εξελίξεις στις εργασιακές συνθήκες, ο περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος αλλά και άλλοι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες ευνοούσαν την ανάπτυξη της ανάγκης στο μέσο άνθρωπο να ενημερώνεται όποτε ο ίδιος θέλει κατά τη διάρκεια του 24ώρου. Παράλληλα, η διαρκής διεθνοποίηση της οικονομίας και κοινωνίας καθιστούσε επιτακτική την έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση σχετικά με το τι συνέβαινε στον υπόλοιπο κόσμο. Έχοντας αυτή την πληροφόρηση, και εκτιμώντας σωστά τις κοινωνικοπολιτιστικές εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο, δεν ήταν δύσκολο να συλληφθεί η ιδέα ενός παγκόσμιου ειδησεογραφικού καναλιού.⁵²

Στο σημείο αυτό, κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούμε στην αξία της έρευνας καθώς και της μελέτης του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι τάσεις καθώς και τα συστήματα αξιών που επικρατούν, μεταβάλλονται συνεχώς, όχι μόνο με το πέρασμα του χρόνου αλλά και από τόπο σε τόπο. Αυτό καθιστά την έρευνα του περιβάλλοντος απαραίτητη. Κι αυτό για να μπορεί η επιχείρηση να προσαρμόζεται στις αλλαγές που διαδραματίζονται σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο ομαλά και σύντομα. Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί θα πρέπει να έχει την κουλτούρα να μελετά τις μεταβαλλόμενες τάσεις, έτσι ώστε όχι μόνο να ανακαλύπτει καινούριες ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευθεί προς όφελός της, αλλά και να προβλέπει επικείμενες απειλές.⁵³

Χαρακτηριστικό παράδειγμα προσαρμογής στις διαμορφούμενες συνθήκες του περιβάλλοντος ύστερα από εκτεταμένη μελέτη και έρευνα αποτελεί η γνωστή πολυεθνική εταιρεία Johnson & Johnson. Ένα από τα πιο σημαντικά προϊόντα της είναι το Johnson Baby Shampoo το οποίο αρχικά στόχευε στην αγορά των σαμπουάν ειδικά για μωρά και παιδιά μικρής ηλικίας.

Όταν όμως η εταιρεία διαπίστωσε ότι ο αριθμός των γεννήσεων σε όλο των ανεπτυγμένο οικονομικά κόσμο μειώνεται δραματικά και επομένως η αγορά των παιδικών καλλυντικών συρρικνώνεται, είδε την αλλαγή αυτή σαν μια σοβαρή απειλή για το baby shampoo. Έτσι μέσα από μια ιδιαίτερα έντονη παγκόσμια διαφημιστική προσπάθεια επανατοποθέτησε επιτυχημένα το baby shampoo ως σαμπουάν και για τους ενήλικες.⁵⁴

Η μελέτη του περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για την επιχείρηση, έτσι ώστε να μπορεί να ακολουθεί τις εξελίξεις και να ενημερώνεται για τα τεκταινόμενα. Η έρευνα μπορεί να γίνει με ποικίλους τρόπους ανάλογα με τις προθέσεις, τις δυνατότητες, ακόμα και την κουλτούρα των διοικούντων. Όταν θέλει η επιχείρηση να μάθει τη στάση του κοινού απέναντί της μπορεί να διεξαγάγει μια έρευνα γνώμων (opinion poll) με κάποια ερωτηματολόγια, ή ακόμα και με κάποιο κουτί παραπάνω για τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν ένα ειδικό τμήμα έρευνας και μελέτης με το οποίο πληροφορούνται όλες τις εξελίξεις, τις αξιολογούν και βγάζουν ορισμένα πορίσματα.⁵⁵ Στόχος είναι όχι μόνο η αντιμετώπιση των εξελίξεων και η προσαρμογή σ' αυτές, αλλά και η πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων. Η πρόληψη με τη μελέτη έχουν άμεση σχέση αφού μέσα από αυτές τις δύο αξίες η επιχείρηση κατορθώνει να κατασκευάσει τα λεγόμενα "σενάρια". Δηλαδή, "ιστορίες" σχετικά με το τι είναι πιθανό να παρουσιάσει το μελλοντικό εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και πώς αυτή θα μπορέσει να ανταποκριθεί και να αντιμετωπίσει τις πιθανές αυτές μελλοντικές αλλαγές.

Μεταξύ των επιχειρήσεων που με συνέπεια δημιουργούν σενάρια για να προσεγγίσουν το μέλλον, είναι και η μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση πετρελαιοειδών Shell.⁵⁶ Εκτός των άλλων η επιχείρηση οφείλει να μελετά πέρα από τις κοινωνικές και δημογραφικές εξελίξεις, τις εξελίξεις στον τομέα της πολιτικής και της οικονομίας.

Για παράδειγμα, η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων.

Επίσης, η επιχείρηση οφείλει να αναλύσει τις οικονομικές συνθήκες πριν προβεί σε οποιαδήποτε επένδυση ή ανάπτυξη. Γενικότερα, η μελέτη του περιβάλλοντος και σωστή αξιολόγησή του είναι από τις σημαντικότερες αξίες που πρέπει να έχει μια επιχείρηση. Σχετίζεται με οποιαδήποτε άλλη αξία που έχει αναπτύξει η επιχείρηση, γιατί δεν είναι δυνατόν να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντός της εάν πρώτα δεν μελετήσει τις εν λόγω αλλαγές καθώς και τις συνθήκες που διαμορφώνονται.

6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ^{57, 58}

Η κουλτούρα των επιχειρήσεων αποτυπώνεται ξεκάθαρα στην στρατηγική που ακολουθείται. Ανάλογα με τις δραστηριότητες, με τους στόχους, με τις αποφάσεις της επιχείρησης, ο μελετητής μπορεί να αναλύσει την κουλτούρα της και τις αξίες που διέπουν αυτές τις ενέργειές της. Οι στρατηγικές των επιχειρήσεων τις βοηθούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού τους περιβάλλοντος. Προσαρμόζονται, όμως, και οι στρατηγικές στις διάφορες αλλαγές έτσι ώστε να αποδίδουν τα αναμενόμενα.

Στο σημείο αυτό θα ήταν απαραίτητο να αναφερθούμε στην έννοια και τη σημασία της στρατηγικής. Σύμφωνα με διάφορους μελετητές στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον (Hofer / Scheudel). Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί κατά κάποιο τρόπο ένα είδος πυξίδας για κάθε επιχείρηση. Καθορίζει τους στόχους της επιχείρησης, το όραμά της καθώς και τους τρόπους εκπλήρωσής τους. Η στρατηγική μιας επιχείρησης εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων. Χωρίς μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις της επιχείρησης κινούνται προς την επίτευξη διαφορετικών στόχων, λόγω της απόκλισης της κουλτούρας των στελεχών της. Ο καθένας αντιλαμβάνεται τα ερεθίσματα που δέχεται από το περιβάλλον διαφορετικά και γι' αυτό το λόγο αναπτύσσει διαφορετική κουλτούρα. Είναι σαφές ότι υπάρχουν κάποια κοινά σημεία συμφωνίας μεταξύ των μελών της επιχείρησης, που δρουν σαν μια "εννοιολογική κόλλα" και συνενώνουν τις πράξεις της επιχείρησης. Αυτά τα σημεία συμφωνίας μπορεί να είναι συμβολισμοί, κοινά αισθήματα, εταιρική φιλοσοφία, εταιρική κουλτούρα, κοινές αξίες και αντιλήψεις.

Η στρατηγική που διαμορφώνει η επιχείρηση δεν είναι απλά αποτέλεσμα των αποφάσεων που παίρνονται από τα συστήματα προγραμματισμού ή εσωτερικών διαδικασιών μεταξύ διαφόρων ομάδων. Αντίθετα, η στρατηγική αποτελεί τη συνισταμένη όλων των αξιών και αντιλήψεων και των εταιρικών φιλοσοφιών και κουλтурών των στελεχών της επιχείρησης. Επίσης, με τη διαμόρφωση μιας πάγιας στρατηγικής, η επιχείρηση κατορθώνει να συντονίσει και να προγραμματίσει τις δραστηριότητές της. Χωρίς στρατηγική μία επιχείρηση δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύνολο ατόμων κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η στρατηγική έχει επίσης παρομοιαστεί ως το σενάριο μιας θεατρικής παράστασης, το στοιχείο δηλαδή που κινεί το έργο και του μεταδίδει την κουλτούρα που θέλει. Και είναι ακριβώς η στρατηγική αυτή που αποτελεί την "προσωπικότητα" της επιχείρησης, την προσωπική της κουλτούρα. Με αυτή, η επιχείρηση τοποθετείται απέναντι στους ανταγωνιστές της, και μειώνει κατ' αυτόν τον τρόπο την αβεβαιότητα που προκαλεί το μέλλον καθώς και το ίδιο το περιβάλλον. Χωρίς στρατηγική, το ερέθισμα που εκλαμβάνεται από κάποιους άλλους ως ευκαιρία, παρουσιάζεται ως απειλή.

Γενικότερα, και για να κλείσουμε την ενότητα της έννοιας της στρατηγικής, αναφέρουμε ότι το κύριο χαρακτηριστικό μιας στρατηγικής είναι η προσαρμογή στο εναλλασσόμενο περιβάλλον. Αποτελεί, λοιπόν, στρατηγική μιας επιχείρησης, την εφαρμογή κατά κάποιο τρόπο της επιχειρησιακής της κουλτούρας με σκοπό την επιβίωση σε ένα μακροχρόνιο ορίζοντα.

Ανάλογα με τις συνθήκες μέσα στις οποίες αναπτύσσεται και εξελίσσεται μια επιχείρηση αλλά και με τις διαφορετικές κουλτούρες των διοικούντων της, ακολουθείται κάποια συγκεκριμένη πολιτική. Οι στρατηγικές που έχει τη δυνατότητα να ακολουθήσει μία επιχείρηση είναι ποικίλες και διαφοροποιούμενες. Και ο λόγος για τον οποίο κρίνουμε απαραίτητο να αναφέρουμε και να αναλύσουμε τις διαφορετικές μεθόδους που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, είναι γιατί μέσα από αυτές αναπτύσσονται οι αξίες που έχουν οι επιχειρήσεις και με τις οποίες κατορθώνουν να προσαρμόζονται ή όχι στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Και εφόσον η στρατηγική την οποία ακολουθεί μια επιχείρηση, αντικατοπτρίζει σε μεγάλο βαθμό την κουλτούρα που έχει αναπτύξει, τότε συμπεραίνουμε ότι οι στρατηγικές των επιχειρήσεων μας αποκαλύπτουν πως η επιχειρηματική κουλτούρα αποτελεί μέσο προσαρμογής της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντός της.

Οι κυριότερες στρατηγικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, εάν θέλουμε να κάνουμε μια κατηγοριοποίηση, είναι οι εξής: επιχειρησιακές(ανάπτυξη, σταθεροποίηση, περισυλλογή), επιχειρηματικές(ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση) και λειτουργικές στρατηγικές.Από αυτές οι πλέον διαδεδομένες είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης, η στρατηγική διαπύκνωσης και η στρατηγική ολοκλήρωσης.Επιπλέον, αρκετά συχνά χρησιμοποιούνται και οι στρατηγικές της εστίασης, της διεθνοποίησης, των εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το στοιχείο στο οποίο στοχεύουν όλες οι επιχειρήσεις.Είναι το στοιχείο που διαφοροποιεί τις επιτυχημένες από τις άλλες επιχειρήσεις.Αποτελεί το πλεονέκτημα που αποκτά μια επιχείρηση εις βάρος μιας ανταγωνίστριας πετυχαίνοντας υψηλότερη αποδοτικότητα.Σύμφωνα με μελετητές διακρίνονται δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: το πλεονέκτημα κόστους και το πλεονέκτημα διαφοροποίησης.



Σχήμα 6 : Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Πηγή: Grant R. M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, Blackwell Business*, 1998, 3rd edition, page 190.

Ανάλογα με την κουλτούρα της, η επιχείρηση στρέφει τις δραστηριότητές της προς τη μια ή την άλλη κατεύθυνση.Μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους συνήθως απευθύνεται σε μια μεγάλη αγορά και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της.Έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή.Η επιχείρηση έχει αναπτύξει την αξία της μείωσης του κόστους της και κυρίως της τιμής έτσι ώστε να προσελκύσει πελάτες.

Περίπτωση επιχείρησης που ακολούθησε τη στρατηγική ηγεσίας κόστους και πέτυχε είναι η RYANAIR⁵⁷ (αεροπορική εταιρεία).Η εν λόγω εταιρεία προσπαθεί να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την προσφορά των χαμηλότερων δυνατών τιμών στην αγορά.Από την άλλη περικόπτει τα κόστη της με τρόπο ευφυές: χρήση ενός τύπου αεροσκαφών, περιφερειακά αεροδρόμια, δεν προσφέρει φαγητό και ποτό κατά τη διάρκεια της πτήσης.

Η RYANAIR κάνει περικοπές από τομείς που λίγο ενδιαφέρουν τους περισσότερους επιβάτες και μειώνει τις τιμές, γεγονός πολύ ελκυστικό. Αποτέλεσμα της στρατηγικής αυτής της RYANAIR είναι το ότι κατάφερε να ανταγωνίζεται επί ίσοις όροις την British Airways και την Aer Lingus που απασχολούν πολλαπλάσιους εργαζομένους και έχουν πολλαπλάσιες τιμές. Όπως συμπεραίνουμε, η επιχείρηση αυτή είχε την κουλτούρα να κατανοήσει τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών και να οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες σε μειωμένη τιμή.

Σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης με στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι η εξειδίκευση και εκπαίδευση των εργαζομένων, ο σχεδιασμός του προϊόντος καθώς και η τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής, οι οποίοι μειώνουν το συνολικό κόστος παραγωγής. Βέβαια, κύριος παράγοντας της επιτυχίας της στρατηγικής αυτής είναι η αποδοτικότητα της Διοικήσεως. Αυτή είναι που πρέπει να αφομοιώσει και να διοχετεύσει την κουλτούρα της στους εργαζομένους. Ένα πλεονέκτημα είναι ότι έχει το περιθώριο να μειώσει την τιμή του προϊόντος της αν αναγκαστεί. Μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι ότι οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές μπορούν ανά πάσα στιγμή να εκμηδενίσουν το πλεονέκτημα κόστους που κατέχει.

Γενικότερα, η επιχείρηση εκμεταλλεύεται το γεγονός ότι οι καταναλωτές επιζητούν να αγοράζουν τόσα περισσότερα αγαθά με το δεδομένο τους εισόδημα, και προσφέρουν το προϊόν τους, το οποίο ποιοτικά δεν υστερεί, σε πλεονεκτική τιμή. Η στρατηγική αυτή από μόνη της δεν εξασφαλίζει επιτυχία. Ο επιχειρηματίας πρέπει να εφαρμόσει τη στρατηγική αυτή στη χρονική στιγμή και στο γεωγραφικό τόπο που αρμόζει, αλλιώς δεν μπορεί να αναπτυχθεί.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης, πηγαίνοντας στην αντίπερα όχθη, στοχεύει στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, με την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Συνήθως η τιμή των προϊόντων αυτών είναι υψηλή. Η αγορά όμως στην οποία στοχεύει, είναι διατεθειμένη να διαθέσει το ποσό αυτό, γιατί θεωρεί τα προϊόντα αυτά διαφορετικά ή τα θεωρεί σύμβολα κύρους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα ρολόγια ROLEX, τα κοσμήματα TIFANY, οι BMW / MERCEDES. Η επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική αυτή, πρέπει να έχει την κουλτούρα όχι μόνο να προσφέρει διαφοροποιημένο προϊόν, αλλά να είναι και ποιοτικό και να ικανοποιεί ταυτόχρονα τις ανάγκες των καταναλωτών.

Επίσης, πρέπει να έχει την κουλτούρα να διακρίνει σε ποιους καταναλωτές απευθύνεται το προϊόν της, έτσι ώστε να κατευθύνει και την προώθησή του. Η αξία της ποιότητας του προϊόντος είναι πολύ ανεπτυγμένη στη στρατηγική αυτή των επιχειρήσεων. Οι καταναλωτές, από την άλλη πλευρά, έχουν αλλάξει τις προτιμήσεις τους και απαιτούν την ποιότητα από τις επιχειρήσεις. Έτσι, μια επιχείρηση διαφοροποιώντας το προϊόν της και προσφέροντας μια βελτιωμένη ποιότητα, δεν έχει πλέον ανταγωνιστές ικανούς να την απειλήσουν, τουλάχιστον τον πρώτο καιρό.

Βέβαια, εξαρτάται από το πόσο το διαφοροποιημένο προϊόν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καταναλωτών και κρίνεται ως μοναδικό. Η επιχείρηση που εφήρμοσε τη στρατηγική της διαφοροποίησης με λαμπρά αποτελέσματα ήταν η Coca-Cola. Το προϊόν της θεωρήθηκε μοναδικό και ποιοτικό σε τέτοιο βαθμό ώστε ακόμα κι όταν εμφανίστηκαν οι πρώτοι ανταγωνιστές (PEPSI), αυτή συνέχισε να κατέχει μέχρι και σήμερα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η Coca-Cola κατάφερε να προωθήσει στην αγορά ένα προϊόν, το οποίο ικανοποιούσε όλα τα γούστα και ήταν συμβατό με την απαιτούμενη ποιότητα.

Είναι αποτέλεσμα της κουλτούρας της επιχείρησης καθώς και των διοικούντων να προωθήσουν στην αγορά ένα προϊόν πρωτοποριακό, παρά να ακολουθήσουν τους ανταγωνιστές τους. Άν τα τρία κλειδιά στην πώληση ακινήτων είναι τοποθεσία, τοποθεσία, τοποθεσία, τότε τα τρία κλειδιά της επιτυχίας στην πώληση καταναλωτικών αγαθών είναι διαφοροποίηση, διαφοροποίηση, διαφοροποίηση', έρχεται να μας πει ο πρόεδρος της Coca-Cola Co. για να επιβεβαιώσει τα λεγόμενά μας. Μάλιστα, άλλο ενδεικτικό παράδειγμα της διαφοροποίησης της Coca-Cola είναι το εξής: Είπε ο Warren Buffett, μέτοχος της Coca-Cola: "Αν μου έδινες \$100 δις για να πάρω την παγκόσμια ηγεσία από την Coca-Cola στην αγορά των αναψυκτικών, θα σου επέστρεφα τα χρήματα, λέγοντάς σου ότι αυτό δε γίνεται".

Βασική προϋπόθεση επιτυχημένης εφαρμογής της στρατηγικής της διαφοροποίησης είναι να έχει την κουλτούρα η επιχείρηση έτσι ώστε να μελετήσει τους αγοραστές που την ενδιαφέρουν, να δει τις καταναλωτικές αξίες και τα κριτήριά τους για την αγορά προϊόντων, να εντοπίσει τα στοιχεία διαφοροποίησης και να τα προωθήσει. Μόνο έτσι θα καταφέρει να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης και να προσαρμόζεται ανά πάσα στιγμή στις αλλαγές των προτιμήσεων των καταναλωτών. Σε αυτό το σημείο, είναι σωστό να αναφέρουμε την αξία της καινοτομίας και πώς βοηθάει την επιχείρηση να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντός της.⁵⁸

Οι καινοτομίες είναι η σύλληψη πρωτότυπων ιδεών, μεθόδων, ευρεσιτεχνιών που μπορούν να αξιοποιηθούν από την επιχείρηση προς όφελός της. Όπως γίνεται αντιληπτό, οι καινοτομίες βρίσκονται σε άμεση σχέση με τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Συγκεκριμένα, οι καινοτομίες αποτελούν τη βάση της στρατηγικής αυτής. Μπορούν να εφαρμοσθούν σε όλους τους τομείς της επιχείρησης: στην παραγωγή, στο Marketing, στις αγορές, στις ανθρώπινες σχέσεις. Τα κίνητρα που οδηγούν στις καινοτομίες είναι η επιδίωξη βελτίωσης της αποδοτικότητας της επιχείρησης, η ανάπτυξή της, η πίεση του ανταγωνισμού, η τάση για εκσυγχρονισμό. Με τις καινοτομίες η επιχείρηση καταφέρνει όχι απλά να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντός της, αλλά μάλιστα, κατορθώνει να δημιουργήσει η ίδια τις νέες προοπτικές, καταφέρνει να οδηγήσει και όχι να ακολουθεί. Πιο αναλυτικά, η επιχείρηση που καινοτομεί στον τομέα της τεχνολογίας δεν είναι ανάγκη να προσαρμοστεί στις εξελίξεις αλλά να διαχειριστεί κατάλληλα και αποτελεσματικά τη νέα τεχνολογία.

Επίσης, μια καινοτομία στο προϊόν μπορεί να φέρει την επιχείρηση στην ευχάριστη θέση να αλλάξει τις προτιμήσεις των καταναλωτών κι έτσι δε χρειάζεται να έχει το άγχος της προσαρμογής του προϊόντος στις απαιτήσεις τους. Οι καινοτομίες είναι ένα ισχυρό χαρτί στην προσπάθεια της προσαρμογής των επιχειρήσεων στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αποτελούν, συνάμα, και κουλτούρα την οποία πρέπει να έχει ο επιχειρηματίας. Αυτό σημαίνει ότι λίγες επιχειρήσεις αναζητούν τις καινοτομίες. Οι περισσότερες αρκούνται στο να αναμένουν τις εξελίξεις και με τον έναν ή τον άλλον τρόπο να προσαρμόζονται στις αλλαγές. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που έχουν στην κουλτούρα τους την αξία της πρωτοπορίας, την αξία της αναζήτησης του καινούριου, έτσι ώστε να μην εξαρτώνται από άλλα γεγονότα, αλλά να καθορίζουν αυτές τα γεγονότα.

Υπάρχουν μερικές επιχειρήσεις που αναπτύσσουν μια διαφορετική κουλτούρα, επηρεαζόμενη από τις δύο παραπάνω, αλλά διαφορετική στην τελική της μορφή. Είναι η λεγόμενη στρατηγική της εστίασης. Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική εστίασης πρέπει, εάν θέλει να επιτύχει και να εδραιωθεί στο χώρο, να αναπτύξει ικανότητα στην κατασκευή προϊόντων χαμηλού κόστους σε μία συγκεκριμένη περιοχή ή να αναπτύξει ικανότητα στην άμεση ανταπόκριση προς τους καταναλωτές. Αυτές οι ικανότητες στηρίζονται στο ότι μια επιχείρηση που εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο κοινό μπορεί να εξυπηρετήσει πιο εύκολα και αποτελεσματικά τις ανάγκες αυτού του κοινού από μια επιχείρηση που διαφοροποιείται σε εθνικό επίπεδο.

Βέβαια, η επιχείρηση πρέπει να έχει την κουλτούρα να οραματιστεί σε ποιο ακριβώς σημείο θα εστιάσει τις δραστηριότητές της, έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί τις υπάρχουσες συνθήκες.

Με την εστίαση, η επιχείρηση επιλέγει να ικανοποιεί αποτελεσματικά και ίσως με κανέναν αντίπαλο π.χ. το 10% της αγοράς παρά να ανταγωνίζεται με πολλές επιχειρήσεις το 100% της αγοράς. Με τον τρόπο αυτό εξειδικεύεται κατά κάποιο τρόπο στις ανάγκες μιας μερίδας καταναλωτών κι έτσι προσαρμόζεται στις αυξανόμενες απαιτήσεις τους.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχειρήσεων που είχαν και έχουν την κουλτούρα να εστιάσουν τις πωλήσεις τους με επιτυχία είναι η ξενοδοχειακή επιχείρηση La Quinta, η Porsche και η DACIA. Η πρώτη επιχείρηση προσφέρει δωμάτια σε χαμηλές τιμές έχοντας μειώσει το κόστος από τις αίθουσες συνεδριάσεων και το εστιατόριο, γεγονός που εκτιμάται από το κοινό τους, δηλαδή στελέχη μεσαίου επιπέδου που ταξιδεύουν συχνά στην περιοχή. Η Porsche, από την άλλη, εστίασε τις πωλήσεις της στους λάτρεις της ταχύτητας και αναπτύσσει συνεχώς καινοτομίες που ταιριάζουν στις απαιτήσεις της αγοράς-στόχου της ταχύτερα και αποτελεσματικότερα. Η DACIA (ρουμανική αυτοκινητοβιομηχανία) εστίασε την παραγωγή της εντός των συνόρων και πωλώντας το προϊόν της σε σχετικά χαμηλή τιμή αλλά και προσαρμοσμένο στις ανάγκες του καταναλωτή (γερό αμάξι, με χώρους αποσκευών). Έτσι κατέκτησε την ηγεσία στη Ρουμανία έχοντας ένα μερίδιο της τάξεως του 90%.

Όπως παρατηρείται, η στρατηγική της εστίασης έχει στοιχεία από τις άλλες δύο στρατηγικές τα οποία εφαρμόζει σε μια συγκεκριμένη αγορά. Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι η στρατηγική αυτή έχει άμεση σχέση με την έρευνα και τη μελέτη της επιχείρησης αφού στηρίζεται στη γνώση των ιδιαιτεροτήτων της γεωγραφικής περιοχής (κέντρο εστίασης).

Ανά τον κόσμο, ανάλογα πάντα και με την κουλτούρα των επιχειρηματιών, εφαρμόζονται διάφορες στρατηγικές στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να επιβιώσουν. Μία από τις κατευθύνσεις που ακολουθείται από επιχειρήσεις είναι η στρατηγική της χαμηλής τιμής και ποιότητας. Η στρατηγική αυτή είχε μεγάλη επιτυχία τις προηγούμενες δεκαετίες όταν οι καταναλωτές δε διέθεταν πολλά χρήματα για δαπάνες.

Με επιτυχία την εφάρμοσαν η LADA (η οποία βέβαια ακολουθώντας την ίδια στρατηγική μέχρι σήμερα, έχει χάσει μεγάλο μερίδιο αγοράς που κατείχε) και οι ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες τη δεκαετία 60-70 (την ακολούθησαν για να εισέλθουν στην ευρωπαϊκή αγορά κι έπειτα, αφού το κατάφεραν, ακολούθησαν πιο κερδοφόρες στρατηγικές).

Πολλές επιχειρήσεις, βλέποντας τις εξελίξεις στο σκηνικό της παγκόσμιας οικονομίας και θέλοντας να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προκύπτουν, αναπτύσσονται σε διεθνές επίπεδο. Η στρατηγική αυτή της διεθνοποίησης προσφέρει μεγάλα κέρδη αλλά κρύβει και πολλούς κινδύνους εάν η επιχείρηση δεν καταφέρει να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον. Εδώ τα πράγματα αλλάζουν λίγο. Δεν αλλάζει το περιβάλλον της επιχείρησης αλλά η επιχείρηση αλλάζει περιβάλλον. Οι ανάγκες όμως είναι παρόμοιες. Η επιχείρηση πρέπει να έχει την κουλτούρα να διαβλέψει τις ιδιαιτερότητες του γεωγραφικού χώρου, της αγοράς στην οποία θα αναπτυχθεί. Αλλιώς, θα αντιμετωπίσει μεγάλες δυσχέρειες. Σ' αυτό το σημείο είναι αναγκαία η αξία της έρευνας / μελέτης των καταναλωτών.

Περίπτωση σωστής αντιμετώπισης των αλλαγών του περιβάλλοντος λόγω της διεθνοποίησης, αποτελεί η αλυσίδα McDonald's.⁵⁹ Τα McDonald's έχουν προσαρμόσει το menu τους ανάλογα με τις διατροφικές συνήθειες της κάθε χώρας (π.χ. εξωτικά φαγητά στη Μαλαισία, σαρακοστιανά γεύματα στην Ελλάδα). Επίσης, άνοιξαν τα καταστήματά τους σε στρατηγικά σημεία ανάλογα με τις συνήθειες των εκάστοτε καταναλωτών. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της P&G στην Ιαπωνία: κατάλαβε ότι οι πάνες (που έκαναν πάταγο στις ΗΠΑ) θεωρούνταν πολύ ογκώδεις και τις προσαρμοσε στις απαιτήσεις των Ιαπώνων. Είδε τότε τα κέρδη της να εκτινάσσονται στα ύψη.⁶⁰ Γενικότερα, σε μια στρατηγική διεθνοποίησης η επιχείρηση πρέπει να έχει ευέλικτη κουλτούρα, δηλαδή να αξιοποιεί τα ερεθίσματα που δέχεται και να προσαρμόζεται ανάλογα.

Τέλος, βασική στρατηγική που ακολουθούν πολλές επιχειρήσεις είναι η στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων (Ε&Σ). Δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα σε Ε&Σ. Η συγκεκριμένη στρατηγική έχει να κάνει με συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο μίας άλλης έναντι χρηματικού ή μη ανταλλάγματος. Τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας ενέργειας έχουν να κάνουν με την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας, με το συνδυασμό και την αλληλοσυμπλήρωση πόρων, με την αύξηση του μεριδίου αγοράς, με την υπέρβαση εμποδίων εισόδου στον κλάδο καθώς και με την μείωση του ανταγωνισμού.

Βέβαια, σχεδόν πάντοτε δημιουργούνται κάποιες δυσχέρειες κυρίως λόγω της δυσκολίας ενοποίησης εξαιτίας διαφορετικών κουλτουρών⁶¹.

Συμπεραίνουμε πως μία επιχείρηση για να επιλέξει τη στρατηγική αυτή πρέπει να έχει την κουλτούρα να οργανώσει με τέτοιο τρόπο τα νέα δεδομένα έτσι ώστε να προσαρμόσει την παραγωγή της στις διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες που παρουσιάζονται. Όσον αφορά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και τις εξαγορές και συγχωνεύσεις που κάνουν σε άλλα κράτη, προκύπτει το πρόβλημα της διαφοράς της εθνικής κουλτούρας των εργαζομένων. Μεγάλες διαφορές εντοπίζονται στον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας, στη διοίκηση, στους κανόνες εργασίας.

Παράδειγμα συγχώνευσης / εξαγοράς που απέτυχε λόγω αδυναμίας των επιχειρήσεων να συνεργαστούν: Η πώληση της Τράπεζας Αθηνών από τον Κορεάτικο όμιλο HANNA το 1992. Η επιχειρηματική φιλοσοφία που ακολούθησε η HANNA μπορεί να είχε αποδειχθεί αποτελεσματική για την Ασία, όχι όμως και για την ελληνική πραγματικότητα.

Τέλος, ένα στοιχείο της επιχειρηματικής κουλτούρας που αποτυπώνεται ξεκάθαρα στις στρατηγικές της επιχείρησης είναι οι στόχοι που αυτή θέτει. Οι στόχοι μιας επιχείρησης παρουσιάζουν εμμέσως τις φιλοδοξίες και τις αξίες των στελεχών της. Ανάλογα με τους στόχους της κάθε επιχείρησης, μπορούμε να μελετήσουμε και τις αξίες της και επομένως, και την εταιρική κουλτούρα που έχει αναπτύξει. Τους στόχους μιας επιχείρησης μπορούμε να τους διακρίνουμε και από τη λεγόμενη εταιρική αποστολή – όραμα. Στο κείμενο αυτό, το οποίο συντάσσει κάθε επιχείρηση, παρουσιάζονται αναλυτικά οι στόχοι της κάθε επιχείρησης και το όραμά της. Ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο ενδοεπιχειρησιακό και εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον, η επιχείρηση μεταβάλλει τους στόχους της καθώς και τον τρόπο επίτευξής τους. Προσαρμόζεται λοιπόν στα εκάστοτε δεδομένα.

Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση οργανώνεται μας δείχνει κατά μεγάλο ποσοστό την κουλτούρα της. Η δομή αποτελεί στοιχείο της επιχείρησης, το οποίο μεταβάλλεται ανάλογα με τις ενέργειες και τις αποφάσεις της. Η δομή της επιχείρησης παριστάνεται με το οργανόγραμμά της και μεταβάλλεται και προσαρμόζεται ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Είναι κατά κάποιο τρόπο ένα μέσο προσαρμογής της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Ο επιχειρηματίας πρέπει βέβαια να έχει την κουλτούρα να καταλαβαίνει τις ανάγκες της επιχείρησης και ανάλογα να διαμορφώνει τη δομή της.

Εάν π.χ. η επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή χρειάζεται ανάπτυξη της προώθησής της, θα μεταφέρει ανθρώπινο δυναμικό από άλλα τμήματα στο τμήμα Marketing, αλλάζοντας έτσι τη δομή της. Όπως γίνεται αντιληπτό, η δομή έχει άμεση σχέση με τους στόχους της επιχείρησης και επομένως με την κουλτούρα που αναπτύσσεται στους χώρους της.

Θέλοντας να συνοψίσουμε, είναι χρήσιμο να τονίσουμε, ότι οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις προδίδουν την εταιρική κουλτούρα που έχουν αναπτύξει. Βέβαια δε χρειάζεται μόνο η κουλτούρα της επιλογής της σωστής στρατηγικής για κάθε περίπτωση και για κάθε περίπτωση, αλλά και η κουλτούρα να μπορεί ο επιχειρηματίας να προσαρμόσει κατάλληλα την επιχείρηση με τέτοιο τρόπο ώστε να αντεπεξέλθει στις εκάστοτε αλλαγές του περιβάλλοντος.

Οι στρατηγικές που αναλύθηκαν παραπάνω δεν είναι οι μοναδικές. Οι στρατηγικές αυτές έχουν πάρα πολλά παρακλάδια που συνδυάζονται και πλέκονται μεταξύ τους. Αυτό λόγω του ότι η στρατηγική που ακολουθείται από κάθε επιχείρηση δεν έχει χαρακτηριστεί επακριβώς από πριν. Απλά έχει τοποθετηθεί σε μια βάση και από εκεί και πέρα κινείται ανάλογα με την εταιρική κουλτούρα των στελεχών της.

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος των επιχειρήσεων είναι η εφαρμογή "μονολιθικών στρατηγικών", δηλαδή η χάραξη μιας στρατηγικής που δεν είναι ευέλικτη και προσαρμόσιμη. Αυτή αποβαίνει πάντοτε μοιραία για την επιχείρηση. 'Η πεμπτουσία της στρατηγικής βρίσκεται στο να δημιουργείς ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του αύριο, γρηγορότερα από το ρυθμό εξέλιξης του περιβάλλοντος της επιχείρησής σου.' (Hamel and Prahalad). Οι στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης, πρέπει να είναι σε ένα μεσοχρόνιο ορίζοντα ευέλικτες και ευκολοπροσάρμοστες στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Δεν πρέπει να είναι στατικές και άκαμπτες γιατί είναι σίγουρο ότι οι επιχειρήσεις αυτές θα αντιμετωπίσουν προβλήματα επιβίωσης, αφού δεν θα είναι σε θέση να αφουγκραστούν τις τάσεις και τις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Και αυτή είναι η συμβολή της κουλτούρας στην προσαρμογή της επιχείρησης. Πρέπει κατά κάποιο τρόπο η επιχείρηση να υιοθετήσει τη σωστή κουλτούρα έτσι ώστε βάσει σ' αυτή να αναπτυχθεί⁶².

ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ III

Όπως αναφέρθηκε στην τρίτη ενότητα, η επιχείρηση εάν επιθυμεί να αναπτυχθεί πρέπει να έχει κάποιες αξίες. Αυτές τις αξίες τις αναπτύσσει κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων της και είναι παράλληλα αποτέλεσμα αλλά και δείγμα της επιχειρηματικής κουλτούρας. Βέβαια, είναι σωστό η επιχείρηση, όχι να δέχεται άκριτα τις αξίες αυτές, αλλά να τις καλλιεργεί και να προσαρμόζεται σ' αυτές.

Σημαντικό επίσης είναι ότι, η επιχείρηση έχοντας κάποιες αξίες με τις οποίες έχει διαμορφώσει μια επιτυχημένη στρατηγική, δεν χρειάζεται να αλλάξει τίποτα. Το περιβάλλον είναι το πιο αβέβαιο στοιχείο του κόσμου μας. Γι' αυτό το λόγο η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζει τις αξίες που έχει, και κατά συνέπεια την κουλτούρα της, ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες. Η διατήρηση μιας άκαμπτης εταιρικής κουλτούρας δεν μπορεί να οδηγήσει παρά σε αδιέξοδο. Ο επιχειρηματίας πρέπει να κατέχει τη γενικότερη όλων των αξιών : την αξία της αλλαγής. Θα πρέπει να αλλάζει παράλληλα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μόνο με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να αντεπεξέλθει στις συνεχείς αλλαγές.

Γενικότερα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αρχή και τέλος όλων των ενεργειών μιας επιχείρησης, είναι η επιχειρηματική κουλτούρα που έχει αναπτύξει. Αυτή είναι η κινητήριος δύναμη της επιχείρησης, ο σημαντικότερος φορέας λήψεως αποφάσεων, το μεγαλύτερο εφόδιο της επιχείρησης στην προσπάθειά της να προσαρμοστεί δυναμικά στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, εσωτερικού και εξωτερικού.

"Η ικανότητα μιας επιχείρησης να υλοποιήσει αποτελεσματικά τους στόχους της και να επιβιώσει, εξαρτάται από τη "σκληρή" εσωτερική δομή (οργάνωση της επιχείρησης) αλλά και, κυρίως, από τη "μαλακή" εσωτερική της δομή (κουλτούρα και αξίες της επιχείρησης)" (Amar Bhide).

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ III

1. Χολέβας Γιάννης, "Οργάνωση και Διοίκηση (Management)", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995, σελ. 285-290.
2. Χολέβας Γιάννης, "Οργάνωση και Διοίκηση (Management)", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995, σελ. 287-288.
3. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 50-55.
4. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 59-60.
5. Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, "Διοίκηση Παραγωγής, σύγχρονες προσεγγίσεις" Εκδόσεις Leader Books, Αθήνα, 1993, σελ. 329-334.
6. Χολέβας Γιάννης, "Οργάνωση και Διοίκηση (Management)", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995, σελ. 287-289.
7. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 117-118.
8. Χολέβας Γιάννης, "Οργάνωση και Διοίκηση (Management)", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995, σελ. 285-290.
9. Κώπτης Χ. Γ. Και Κώπτη-Πετράκη Α., "Σύγχρονα Οικονομικά Θέματα", Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα, 1995, σελ. 45-48.
10. Κώπτης Χ. Γ. Και Κώπτη-Πετράκη Α., "Σύγχρονα Οικονομικά Θέματα", Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα, 1995, σελ. 45-48.
11. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 55-60.
12. Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, "Διοίκηση Παραγωγής, σύγχρονες προσεγγίσεις" Εκδόσεις Leader Books, Αθήνα, 1993, σελ. 329-334.
13. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, "Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Εκδόσεις Icon International, Αθήνα, 1991, σελ. 111-112.
14. Χολέβας Γιάννης, "Οργάνωση και Διοίκηση (Management)", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995, σελ. 172-177.
15. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, "Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Εκδόσεις Icon International, Αθήνα, 1991, σελ. 111-112.
16. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, "Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Εκδόσεις Icon International, Αθήνα, 1991, σελ. 111-135.
17. Χολέβας Γιάννης, "Οργάνωση και Διοίκηση (Management)", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995, σελ. 175.
18. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, "Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Εκδόσεις Icon International, Αθήνα, 1991, σελ. 134.
19. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, "Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Εκδόσεις Icon International, Αθήνα, 1991, σελ. 114-115.
20. Χολέβας Γιάννης, "Οργάνωση και Διοίκηση (Management)", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995, σελ. 176-177.
21. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, "Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Εκδόσεις Icon International, Αθήνα, 1991, σελ. 114-115.
22. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, "Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Εκδόσεις Icon International, Αθήνα, 1991, σελ. 112.
23. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, "Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Εκδόσεις Icon International, Αθήνα, 1991, σελ. 111-135, 221-229, 345-350, 357-358, 375-380.
24. Λιανός Θ.Π., Νταούλη – Ντεμούση Α., "Οικονομική της Εργασίας", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998.
25. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, "Δημόσιες σχέσεις: Έννοια και Περιεχόμενο", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1994, σελ. 39.

26. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, "Δημόσιες σχέσεις: Έννοια και Περιεχόμενο", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1994, σελ. 38.
27. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 110.
28. Hitt M. Ireland R.D., Hoskisson R.E., "Strategic Management Competitiveness and Globalization", West Publishing 1996.
29. Πανηγυράκης Γ., Μουρδουκούτας Π., "Ιαπωνική Διοικητική και Μάρκετινγκ (τόμος Α΄)", Εκδόσεις Σταμούλης Α., Αθήνα, σελ. 295-296.
30. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, "Δημόσιες σχέσεις: Έννοια και Περιεχόμενο", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1994, σελ. 28-29.
31. Preece S., Fleisher C., Toccacelli J., "Building A Reputation Along The Value Chain At Levi Strauss", Long Range Planning (1995), Vol. 28, No 6, 88-98.
32. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 257.
33. Preece S., Fleisher C., Toccacelli J., "Building A Reputation Along The Value Chain At Levi Strauss", Long Range Planning (1995), Vol. 28, No 6, 88-98.
34. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 112-113.
35. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, "Δημόσιες σχέσεις: Έννοια και Περιεχόμενο", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1994, σελ. 29-31.
36. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 93-96.
37. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, "Δημόσιες σχέσεις: Έννοια και Περιεχόμενο", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1994, σελ. 31-32.
38. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 110.
39. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, "Δημόσιες σχέσεις: Έννοια και Περιεχόμενο", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1994, σελ. 36.
40. Μαρτυρία του υπεύθυνου τεχνολογίας στο εργοστάσιο TITAN Α.Ε. στο Δρέπανο Αχαΐας κατά τη διάρκεια της επίσκεψης στις 29/3/2000 στα πλαίσια των εκδηλώσεων διοικητικής σκέψης με την Α.Σ.Ο.Ε.Ε.
41. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, "Δημόσιες σχέσεις: Έννοια και Περιεχόμενο", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1994, σελ. 33-37.
42. "Body Shop International", Boston, Harvard Business School, Publishing Study 9/392/032.
43. Κώπτης Χ. Γ. Και Κώπτη-Πετράκη Α., "Σύγχρονα Οικονομικά Θέματα", Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα, 1995, σελ. 277-278.
44. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, "Δημόσιες σχέσεις: Έννοια και Περιεχόμενο", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1994, σελ. 33-34.
45. Πανηγυράκης Γ., Μουρδουκούτας Π., "Ιαπωνική Διοικητική και Μάρκετινγκ (τόμος Α΄)", Εκδόσεις Σταμούλης Α., Αθήνα, σελ. 290-300.
46. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 241-242.
47. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, 235-240.
48. Miller D., Dess G. "Strategic Management", McGraw – Hill, Second edition.
49. "ΧΡΗΜΑ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ", Νοέμβριος 1998, σελ. 121.
50. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999.
51. Πιπτακός 640-569 π.Χ.
52. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 58.
53. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 57.

54. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 58.
55. Πανηγυράκης Γ., Μουρδουκούτας Π., "Ιαπωνική Διοικητική και Μάρκετινγκ (τόμος Α')", Εκδόσεις Σταμούλης Α., Αθήνα, σελ. 290-300.
56. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 65-66.
57. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 196-244.
58. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 250-350.
59. Wallace C.P. "Leader of the Low-Fare Park", Fortune 12/98.
60. Χολέβας Γιάννης, "Οργάνωση και Διοίκηση (Management)", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995, σελ. 85-86.
61. Miller D. "Strategic Management", Boston, International edition 1998.
62. Hill, Jones "Strategic Management Theory", Boston 1995.

ΕΝΟΤΗΤΑ IV: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το αντικείμενο της εργασίας αυτής ήταν η σημασία της επιχειρηματικής κουλτούρας μέσα στην επιχειρηματική πραγματικότητα. Αυτό που προσπαθήσαμε να αποδείξουμε ήταν το κατά πόσο απαραίτητη είναι η κουλτούρα στην προσαρμογή των επιχειρήσεων στις διάφορες αλλαγές του περιβάλλοντος. Τελικά καταλήγουμε πως όχι μόνο είναι απαραίτητη αλλά, χωρίς αυτήν η αποτυχία μιας επιχείρησης είναι σχεδόν δεδομένη.

Ξεκινήσαμε από την ανάλυση του ορισμού της κουλτούρας και συνεχίσαμε αναφέροντας πληροφορίες σχετικά με τις διάφορες κατηγορίες και τα είδη του. Ο όρος "κουλτούρα" σήμερα, έχει καταλήξει να είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα στην επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Ειδικότερα στην Ευρώπη αλλά και στην Αμερική, το θέμα της κουλτούρας θεωρείται ως μια από τις σημαντικότερες επιρροές στο χώρο της επίδοσης των επιχειρήσεων και γενικότερα των οργανισμών.

Μάλιστα, η μεγάλη σημασία που έχει η κουλτούρα στην οργάνωση της επιχείρησης, έχει οδηγήσει στην ανάγκη κατανόησης και μελέτης του τρόπου με τον οποίο αυτή διαμορφώνεται. Αποδείχτηκε ότι ο καλύτερος τρόπος μελέτης της διαμόρφωσης της επιχειρηματικής κουλτούρας είναι η παρατήρηση του τι συμβαίνει σε μια νέα επιχείρηση.

Το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης προσδιορίζει την κατεύθυνση προς την οποία επιδρά η κουλτούρα, τα στοιχεία της οποίας σε συνδυασμό με τη στρατηγική που ακολουθείται οδηγούν στην επιτυχία. Μάλιστα, η διεισδυτικότητά της αποτελεί το βασικό στοιχείο βάσει του οποίου η κάθε κουλτούρα επεκτείνεται σε όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Επομένως, εάν κάθε μέλος μιας εργατικής μονάδας για παράδειγμα, επηρεάζεται από διαφορετικούς τρόπους συμπεριφοράς, τότε είναι πολύ δύσκολο να καταλήξουν σε μια ομοφωνία γενικότερα, ως προς την επιχειρηματική συμπεριφορά.

Τέλος, η πίεση που μπορεί ν' ασκήσει η κουλτούρα στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα απ' την κατεύθυνση της, αποτελεί τη δύναμη της επίδρασης της κουλτούρας. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα μπορεί να είναι τόσο δυνατή ώστε οι εργαζόμενοι να ακολουθούν τις επιτάξεις της ανεξάρτητα από το ποιες είναι αυτές.

Επίσης, έγιναν αναφορές στο φυσικό περιβάλλον, την τεχνολογία, τη γυναίκα, τον ανταγωνισμό και τον καταναλωτή. Έγινε λόγος και παρετέθησαν σχόλια για την ανεργία, τις εργασιακές σχέσεις, τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, την Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και τη φορολογία και τις κρατικές επιδοτήσεις. Όλα τα παραπάνω συγκροτούν ουσιαστικά ένα μέρος των συντελεστών και των δομικών στοιχείων ενός ευρύτερου περιβάλλοντος που περικλείει την επιχείρηση και προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας της.

Το επιχειρησιακό αυτό περιβάλλον παρά τις συνθήκες που επιβάλλει η συνεχώς αναπτυσσόμενη και διευρυνόμενη παγκοσμιοποίηση και παρά τους νέους οικονομικούς και εμπορικούς όρους που επιτάσσουν οι διεθνείς οργανισμοί δεν παρουσιάζει ουσιαστική ομοιογένεια και στατικότητα. Αντίθετα, χαρακτηρίζεται από έντονες διαφοροποιήσεις οι οποίες γίνονται εμφανείς σε κάθε απόπειρα σύγκρισης και προσπάθεια εξομίωσης όχι μόνο του λεγόμενου "ανατολικού" και "δυτικού" κόσμου αλλά ακόμα και δύο οποιωνδήποτε χωρών.

Οι πόροι που έχει ανάγκη η επιχείρηση για την επιβίωσή της προέρχονται από το περιβάλλον της. Ταυτόχρονα για την απόκτηση πόρων είναι αναγκασμένη να προσφέρει στο περιβάλλον εκροές, που αποτελούν επίσης χρήσιμους πόρους γι' αυτό. Η λειτουργία, λοιπόν, της επιχείρησης εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσονται με στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος και με στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Συμπληρώνοντας, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να αντιδράσει στις διάφορες αλλαγές του περιβάλλοντός της και είναι υποχρεωμένη απέναντι στον εαυτό της, εάν θέλει να επιβιώσει μακροχρόνια. Οι αντιδράσεις αυτές είναι ποικίλες και εκτείνονται σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της, καθώς και σε όλα τα μέλη της. Οι αποφάσεις μιας επιχείρησης για τις μελλοντικές ενέργειες λαμβάνονται ύστερα από μελέτη και σκέψη πάνω στο εκάστοτε ζήτημα. Οι τελικές αποφάσεις που βγαίνουν προσδιορίζουν τις τελικές ενέργειες των επιχειρήσεων δηλαδή την συμπεριφορά της επιχείρησης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Όλες, όμως, οι ενέργειες της επιχείρησης διέπονται από κάποιες αξίες, κάποιες αρχές που εφαρμόζονται στην εκάστοτε περίπτωση.

Ουσιαστικά, όταν μιλάμε για αξίες που διέπουν τις επιχειρηματικές ενέργειες, εννοούμε τις διάφορες κουλτούρες που αναπτύσσονται στον επιχειρησιακό χώρο, όχι μόνο από τους διοικούντες της επιχείρησης, αλλά και από τις κατώτερες ιεραρχικά τάξεις. Και αφού ο κάθε άνθρωπος διαμορφώνει προσωπική κουλτούρα, η κουλτούρα – αξίες της επιχείρησης αποτελούν ένα συνδυασμό όλων των επιμέρους αξιών.

Βέβαια, κάθε επιχείρηση ανάλογα με το οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό αλλά και γεωγραφικό χώρο στον οποίο βρίσκεται εγκατεστημένη έχει τις δικές της αρχές, τους δικούς της ηθικούς και θεσμικούς νόμους οι οποίοι καθορίζουν την πολιτική της και συγκροτούν την κουλτούρα της. Η αλληλεπίδραση που θα επέλθει τελικά μεταξύ των νόμων αυτών και των αλλαγών του περιβάλλοντος θα οδηγήσει στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς η οποία ανεξάρτητα από τους υπόλοιπους προσδιοριστικούς της παράγοντες θα πρέπει να διέπεται από τις αρχές της δημοκρατίας και του ανθρωπισμού.

Σημαντικό επίσης είναι ότι, η επιχείρηση έχοντας κάποιες αξίες με τις οποίες έχει διαμορφώσει μια επιτυχημένη στρατηγική, δεν χρειάζεται να αλλάξει τίποτα. Το περιβάλλον είναι το πιο αβέβαιο στοιχείο του κόσμου μας. Γι' αυτό το λόγο η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζει τις αξίες που έχει, και κατά συνέπεια την κουλτούρα της, ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες. Η διατήρηση μιας άκαμπτης εταιρικής κουλτούρας δεν μπορεί να οδηγήσει παρά σε αδιέξοδο. Ο επιχειρηματίας πρέπει να κατέχει τη γενικότερη όλων των αξιών: την αξία της αλλαγής. Θα πρέπει να αλλάζει παράλληλα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μόνο με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να αντεπεξέλθει στις συνεχείς αλλαγές.

Γενικότερα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αρχή και τέλος όλων των ενεργειών μιας επιχείρησης, είναι η επιχειρηματική κουλτούρα που έχει αναπτύξει. Αυτή είναι η κινητήριος δύναμη της επιχείρησης, ο σημαντικότερος φορέας λήψεως αποφάσεων, το μεγαλύτερο εφόδιο της επιχείρησης στην προσπάθειά της να προσαρμοστεί δυναμικά στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, εσωτερικού και εξωτερικού.

"Η ικανότητα μιας επιχείρησης να υλοποιήσει αποτελεσματικά τους στόχους της και να επιβιώσει, εξαρτάται από τη "σκληρή" εσωτερική δομή (οργάνωση της επιχείρησης) αλλά και, κυρίως, από τη "μαλακή" εσωτερική της δομή (κουλτούρα και αξίες της επιχείρησης)" (Amar Bhide).

Η κουλτούρα στις επιχειρήσεις, υπήρχε, υπάρχει και θα υπάρχει όσο αυτές λειτουργούν. Ο Manager – Ηγέτης μέσα σε μια οργανωμένη οικονομική μονάδα λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με διάφορα θέματα. Αυτό που αξίζει να τονιστεί είναι ότι κάθε στρατηγική έχει για αρχή και τέλος μία κουλτούρα, ένα μοντέλο τρόπου σκέψης. Από αυτό διαπιστώνει κανείς το πόσο η πορεία και η εξέλιξη μιας επιχείρησης επηρεάζονται από το στοιχείο αυτό.

Συμπερασματικά λοιπόν, η επιχειρηματική κουλτούρα κατέχει σημαντική θέση στη διαδικασία επιλογής λύσεων σε διάφορα προβλήματα προσαρμογής και εξέλιξης. Γι' αυτό λοιπόν ένας σωστός Manager δέχεται αλλά και απορρίπτει στοιχεία χωρίς όμως να παραβλέπει την επιχειρηματική κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί.

***"A culture is reflective of the
knowledge that underlies it"***

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Billington R. Strawbridge S., Greensides L., Fitzsimons A., "Culture and Society", Sociology for a changing world, Macmillan.
- Depon Rene "Βιομηχανική Ανάπτυξη και περιβάλλον" Κύπρος.
- Edgar H. Schein "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", Organizational Dynamics, Summer 1983.
- Eliot T. S. –μετάφραση Ησαΐα Ν. "Σημειώσεις για τον ορισμό της κουλτούρας – Θεωρία Λογοτεχνίας και Κριτικής", Εκδόσεις Πλέθρον, Αθήνα 1980.
- Geert Hofstede, "Cultures and Organizations", Harper Collins Business, London 1994.
- Harvard Business School, "Body Shop International", Boston.
- Hill Jones, "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", 3rd edition, Houghton, Boston 1995.
- Hitt M., Ireland R. D., Hoskisson R. E., "Strategic Management Competitiveness and Globalization", West publishing, 1996.
- Kroeber A. L. and Kluckkohn C. with the assistance of Wayne Untereiner nad appendices by Meyer A. "Culture a critic review of concepts and definitions", Vintage Books, New York.
- Miller D., "Strategic Management", Mc Graw – Hill, second edition
- Miller D., Dess G., "Strategic Management" Boston, International edition 1995.
- Schweder Richard and A Le Vine Rober "Culture theory – essays on mind, self and emotion" Εκδόσεις Cambridge.
- Srilagyi Jr D. Andrew, Wallace Jr J., Marc "Organizational Behavior and Performance", Harper Collins Publishers, USA 1990.
- Tom Tietenberg, "Οικονομική του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων", Εκδόσεις Gutenberg, 1998.
- Wendy Hall, "Management Cultures: Making Strategic Relationships work", John Wiley and Sons, England, 1995.
- Williams Allan P.O. "Changing Culture" Institute of Personel, London, 1996.
- Williams R. "Culture", Fontana Original Press London, 1986.
- Williams R., "Culture and Society", The Hogarth press.
- Αλεξανδρίδου Ελίζα, "Αθέμιτος Ανταγωνισμός και προστασία του καταναλωτή", Κύρια Συλλογή.
- Γεωργακόπουλος Θεόδωρος – Πάσχος Παναγιώτης, "Εισαγωγή στη Φορολογία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1998.
- Δεμερτζής Ν., "Κουλτούρα, Νεωτερικότητα, πολιτική κουλτούρα", Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1989.
- Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας "Διοίκηση Παραγωγής, σύγχρονες προσεγγίσεις" Εκδόσεις Leader Books, Αθήνα, 1993.
- Θεοδωρόπουλος Σωτήρης, "Ευρωπαϊκή Οικονομική Ολοκλήρωση", Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα, 1997.
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, "Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Εκδόσεις Icon International, Αθήνα 1991.
- Καπετανόπουλος Κ. Βασίλειος, "Μορφολογία των Οικονομικών Μονάδων", Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα 1999.
- Καταξινού Αργυρώ, "Τεχνολογική αλλαγή και αύξηση της παραγωγικότητας με ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο των υπηρεσιών" (διατριβή), Αθήνα, Ιανουάριος 1998.

- Κατσανέβας Θεόδωρος, "Οικονομική της εργασίας και εργασιακές σχέσεις", Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα 1997.
- Κοκκώσης Χάρης – Παρταϊρης Αποστόλης, Αγορά χωρίς Σύνορα, "Ο Διεθνής σχεδιασμός της προστασίας του περιβάλλοντος και η βιώσιμη ανάπτυξη", Ιουνίου, Ιουλίου, Αυγούστου 1997.
- Κραβαρίτου, "Εργασία και δικαιώματα της γυναίκας, όψεις των κατά φύλο κοινωνικών σχέσεων".
- Κώπτης Χ. Γ. και Κώπτη – Πετράκη Α. "Σύγχρονα Οικονομικά Θέματα", Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα 1995.
- Κώπτης Χ. Γ. και Κώπτη – Πετράκη Α. "Σύγχρονα Οικονομικά Θέματα", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2000.
- Κώπτης Χ. Γ. και Κώπτη – Πετράκη Α. "Σύγχρονα Μακροοικονομική", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2000.
- Λαδόπουλος Ιορδάνης, "Κριτική της Μεγιστοποίησης του κέρδους σαν στόχος επιχειρηματικής συμπεριφοράς", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998.
- Λαδόπουλος Ιορδάνης, "Διοικήσεις Επιχειρήσεων: Management" Εκδόσεις Σμπιλίας "Το Οικονομικό", Αθήνα 1995.
- Λαμπριάς Κ. Π. και Καββαδίας Β. Γ. "Unesco, Λεξικό Κοινωνικών Επιστημών", Εκδόσεις Νίκος – Τεγόπουλος Ε.Ε., Αθήνα 1972, Τόμος 2.
- Λιανός Π. Θεόδωρος, Χρήστου Κ. Γεώργιος, "Πολιτική Οικονομία Γ' Λυκείου", Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα 1998.
- Λιανός Π. Θεόδωρος, Νταούλη – Ντεμούση Α. "Οικονομική της Εργασίας" Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998.
- Λιάκας Σπύρος, "Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική", Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα 1995.
- Μαλαβίτης Χρήστος, "Δοκίμια Λυκείου", Κύπρος.
- Μαλεύρης Γ. Νικόλαος, "Αυτοματισμός Γραφείου" Αθήνα (Πανεπιστημιακές Παραδόσεις).
- Μπουραντάς Δημήτρης, "Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά", Η επιστημονική βάση του Management, Έκδοση: Team Ε.Π.Ε., Αθήνα 1992.
- Μπουραντάς Δημήτρης, Παπαλεξανδρή Α. Νάνσυ, "Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998.
- Νικολόπουλος Γ. Ανδρέας, "Οικονομική των Επιχειρήσεων Ι", Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα 1999.
- Ντούλια Θεοδοσία, "Οδηγός προώθησης των ίσων ευκαιριών με έμφαση στην απασχόληση των γυναικών".
- Πανηγυράκης Γ. "Η διοίκηση προϊόντος (πανεπιστημιακές παραδόσεις 1996)", Εκδόσεις Σταμούλης Α., Αθήνα 1996.
- Πανηγυράκης Γ. – Μουρδουκούτας Π., "Ιαπωνική Διοικητική και Μάρκετινγκ (τόμος Α΄)", Εκδόσεις Σταμούλη Α.
- Παπαδάκης Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1998.
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, "Δημόσιες σχέσεις: Έννοια και περιεχόμενο", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1994.
- Πετρίδου Ευγενία, "Διοίκηση μανάτζμεντ", Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998.
- Σταθόπουλος Αθανάσιος, "Εισαγωγή στην Οικονομική και διοικητική των Επιχειρήσεων, Τόμος Ι", Εκδόσεις Σμπιλίας, "Το Οικονομικό", Αθήνα 1991.
- Χατζηθωμά Φωτ., "Λεξικό Ανεπτυγμένων εννοιών", Εκδόσεις Φίλλικος, έκδοση 4^η, Θεσσαλονίκη 1993.
- Χολέβας Γιάννης, "Οργάνωση και Διοίκηση (Management)", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Preece S., Fleisher C., Toccacelli J., "Building a Reputation and the Value Chain at Levi Strauss", Long Range Planning, vol 28, No 6 (1995).
- Wallace C. P. "Leader of the low-fare pack", Fortune 1998.
- Γιώργος Γκάντζας, "Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές στη Βιομηχανία των επικοινωνιών του 21ου αιώνα", επιλογή, τόμος 34, τεύχος 345, Μάιος 1997.
- "Περιβαλλοντική Κρίση. Θέματα Θεωρίας, Μεθοδολογίας και Ειδικών Προσεγγίσεων", Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα 1993.
- Επιλογή, Μάιος 1994.
- "Το Σύγχρονο Γραφείο μια νέα Πραγματικότητα", Οικονομικός Ταχυδρόμος, 5 Φεβρουαρίου 1998.
- "Χρήμα και Αγορά", Νοέμβριος 1998.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΕΝΟΤΗΤΑ Ι : ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1, <u>ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ</u>	ΣΕΛ 9
ΣΧΗΜΑ 2.2, <u>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</u>	ΣΕΛ 10
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3.1, <u>ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ</u>	ΣΕΛ14
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3.2, <u>ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΜΙΑΣ ΙΣΧΥΡΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ</u>	ΣΕΛ 15
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3.3, <u>ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ</u>	ΣΕΛ 16
ΣΧΗΜΑ 2.4.1, <u>ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΠΥΞΙΔΑΣ</u>	ΣΕΛ 18
ΣΧΗΜΑ 2.4.2, <u>Ο ΒΑΘΜΟΣ ΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</u>	ΣΕΛ 19
ΣΧΗΜΑ 2.4.3, <u>Ο ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</u>	ΣΕΛ 20
ΣΧΗΜΑ 2.4.4, <u>ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΠΥΞΙΔΑΣ, ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΕΙΔΟΥΣ</u>	ΣΕΛ 22
ΣΧΗΜΑ 2.4.5, <u>ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΠΥΞΙΔΑΣ, ΟΙ ΥΠΟΟΜΑΔΕΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ</u>	ΣΕΛ 25

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ : ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ

ΣΧΗΜΑ 1.1, <u>Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ</u>	ΣΕΛ 35
ΣΧΗΜΑ 2.2, <u>ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</u>	ΣΕΛ 55
ΣΧΗΜΑ 2.4, <u>PORTER</u>	ΣΕΛ 62
ΣΧΗΜΑ 2.5, <u>ΑΝΕΡΓΙΑ</u>	ΣΕΛ 66
ΣΧΗΜΑ 2.7, <u>ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ</u>	ΣΕΛ 74

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙΙ : ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ

ΣΧΗΜΑ 6 , <u>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</u>	ΣΕΛ 118
--	---------